



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Studentská vědecká a odborná činnost 2016

Ekonomika

30. květen 2016

**Technická univerzita v Liberci
Univerzitní náměstí 1410/1
budova G,
461 17 Liberec**



Recenzent: Maroš Tunák

Editor: Veronika Tunáková

© Technická univerzita v Liberci – 2016

ISBN 978-80-7494-281-5

Obsah

EKONOMIKA – bakalářský studijní program

Christina BOČÁKOVÁ	
Analýza rizik plynoucích pro firmu JABLOTRON ze vstupu na ruský trh	6
Jana DUMKOVÁ	
Sociální zodpovědnost firem – vysvětlení základní problematiky a porovnání situace v České republice a Švédském království	16
Dominika HATZELOVÁ	
Zadlužení studentů	26
Vojtěch HOLAS	
Využití technologie 3D tisku v podmínkách podniků ČR	35
Julie HOLEDOVÁ	
Společenská odpovědnost a její aplikace ve STARBUCKS	45
Hana KOŘÍNKOVÁ	
Employer branding	54
Radana MACHÁČKOVÁ	
Spotřeba a spotřební kultura	64
Martin STRÁNSKÝ	
Plýtvání potravinami	71

EKONOMIKA – navazující a doktorský studijní program

Pavel BÍLEK	
Možnosti financování investičního záměru ve vybraném podnikatelském subjektu	82
Jan BOUBÍN	
Otevřené inovace – potenciál ekonomického rozvoje	92
Michaela CHARVÁTOVÁ	
Strategie modrého oceánu v praxi českých firem	102
Veronika KOČOVÁ	
Strategická analýza ve vybrané pojišťovně	118
Lucie STAŇKOVÁ	
Hodnocení otevřenosti dat v České republice	128

EKONOMIKA

bakalářský studijní program

ANALÝZA RIZIK PLYNOUCÍCH PRO FIRMU JABLOTRON ZE VSTUPU NA RUSKÝ TRH

Bočáková Christina

Sekce – EKONOMIKA,
Fakulta ekonomická, 2. ročník
Bakalářský studijní program – EKONOMIKA A MANAGEMENT

Abstrakt: Cílem této práce je analyzovat rizika, kterým by musela firma Jablotron čelit, pokud by se rozhodla vstoupit na ruský trh. Je nutné vše posuzovat komplexně a chápat i širší souvislosti, a proto je čtenář nejprve v teoretické části seznámen s obecnými firemními riziky, která plynou ze zapojení do mezinárodního obchodu. V praktické části je firma nejprve stručně představena, poté je vytvořena její SWOT analýza a zároveň PEST analýza ruského trhu a na závěr jsou analyzována rizika, která na tomto trhu hrozí a zároveň je navrhnout možný způsob ochrany před těmito riziky. Prostudování tohoto materiálu by čtenáři mělo poskytnout přehled o rizicích obchodování na ruském trhu (včetně zaměření na odvětví zabezpečení) a o tom, jak se lze před těmito riziky chránit.

Klíčová slova: rizika, mezinárodní obchod, Jablotron, Rusko, ochrana

Úvod

Mezinárodní obchod hraje v době pokračující globalizace velmi významnou roli, a to zejména z hlediska ekonomického, politického a kulturního. Internacionalizace podniků je v současnosti téměř nezbytně nutná, zejména pro malé a střední podniky, kterým leckdy pouze operování na tuzemském trhu nestačí k tomu, aby prosperovaly. Podniky může ke vstupu na zahraniční trh zlákat možnost zvýšení jejich společenské prestiže a image, posílení všeobecného povědomí o značce, rozšíření okruhu potenciálních zákazníků, snížení nákladů, využití nadkapacity zdrojů, získání nových odbytišť a mnoho dalších přínosů, které ze zapojení do mezinárodního obchodu mohou firmám plynout.

Tato práce se však zabývá naopak tím, co podniky při zapojování se do mezinárodního obchodu ohrožuje a jak se tomu mohou bránit. Rizika jsou něčím, čemu musí podniky bezpodmínečně nutně čelit, pokud chtějí na daném trhu uspět. Někdy není možné veškeré hrozby eliminovat, nicméně prevence je prvním krokem úspěchu. Teoretická část, ze které vycházejí i návrhy části praktické směřované konkrétně na firmu Jablotron, navazuje zejména na autorky profesorku Machkovou a docentku Černohlávkovou.

1 Firemní rizika plynoucí ze zapojení do mezinárodního obchodu

K rozhodnutí vstoupit na kterýkoli ze zahraničních trhů se váže i nutnost čelit velkému počtu rizik, která ze zapojení do mezinárodního obchodu plynou. Nejčastěji působí hrozby negativně, nicméně není vyloučeno ani obousměrné působení – tedy možnost přinášet i pozitivní výsledek. Ať už však působí negativně či pozitivně, v každém případě je jejich realizací dosaženo jiného než původně předpokládaného výsledku. K odhalení potenciálních rizik slouží analýza cílového trhu, která by měla podniku pomoci tyto hrozby eliminovat, nebo alespoň lépe se podmínkám přizpůsobit.

V průběhu posledních desetiletí se mezinárodní hospodářské vztahy staly rizikovějšími, a to zejména v souvislosti s dynamikou ekonomického vývoje, politickými přeměnami a tržním propojením v rámci globalizace. Každá akce vyvolá určitou reakci, a tak i na tuto novou situaci zareagovaly podnikatelské subjekty změnou přístupu k rizikům – začaly k nim přistupovat aktivně a respektovat je při rozhodovacím procesu. Jedná se například o včasné přijímání rozhodnutí, o informační zajištění rozhodovacího procesu, o schopnost předvídat budoucí vývoj a o výběr takových alternativ podnikatelských aktivit, které přinesou žádoucí výsledky. [6]

Jak uvádí Janatka (2011, s. 13), „*Rozdělení rizik, tedy i rizik v obchodním styku (tj. „komerčních rizik“), nemá ustálené a jednotné názvosloví, ani podrobnější dělení těchto rizik. Jak uvádí někteří renomovaní autoři odborných publikací, do skupiny rizik v oblasti mezinárodního obchodu nesporně patří rizika tržní, rizika komerční (zejména prodejní), rizika teritoriální, rizika přepravní, rizika kurzová a skupina rizik souvisejících s placením za zboží a služby.*“ Práce se postupně zabývá všemi jmenovanými skupinami rizik.

1.1 Tržní rizika

První velkou skupinu rizik mezinárodního obchodu představují rizika tržní, plynoucí z vývoje na daném zahraničním trhu, konkrétně ze změny místních podmínek. Ať už se podmínky změní v důsledku změny konjunkturální situace, změny vztahu nabídky a poptávky, změny v postavení rozhodujících dodavatelů či odběratelů, nebo kvůli sezónním výkyvům (typickým příkladem je sníh na přelomu jara a léta), ovlivní tato změna dosažený výsledek a podnikatelský záměr. Prosperitu podniků může tato skupina rizik ovlivnit dvěma způsoby – záleží na tom, v jakém směru se pro jaký podnik tržní podmínky změní.

Pokud dojde ke změně podmínek v neprospěch daného podniku, utrpí tento podnik vzhledem k vynaloženým nákladům na analýzu trhu a adaptaci vlastních výrobků pravděpodobně ztrátu. K nejčastějším změnám, vedoucím ke ztrátě, patří zejména negativní změna cenových poměrů či růst nákladů, nebo neprodejnost výrobků. Ze změn, které jednomu podniku mohou způsobit velké problémy, však může druhý podnik těžit (pokud k tomu má předpoklady). Mimořádného zisku může podnik dosáhnout například v důsledku růstu ceny konkurenčních výrobků, které představují substituty, nebo sezónních výkyvů, které způsobí změnu struktury poptávky. Ať tak či tak, za nezměněných okolností by podniky těchto výsledků nedosáhly.

Tržní rizika nejsou charakteristická pouze pro zahraniční trhy, nýbrž i pro trhy tuzemské. Na zahraničních trzích jsou však frekventovanější a jejich realizace je pravděpodobnější. Autorka se domnívá, že znalost prostředí poskytuje podnikům větší šanci rizikům se ubránit a lépe odhadnout budoucí vývoj na domácím trhu, z čehož plyne i flexibilita a rychlejší účinnější reakce na změny tržních podmínek. Rozdíl v reakci na domácím a zahraničním trhu je patrný například při využití prostředníka, kdy firma se svými zákazníky komunikuje pouze skrze něj na základě zprostředkovaných informací. V takovém případě má mnohem menší šanci zjistit, co způsobilo změnu jejich nákupního chování a možnosti reakce jsou též velmi omezené.

Zmiňovaná skupina rizik má dopad spíše na dlouhodobě plánované kontrakty, kde vzhledem k dynamickému vývoji existuje nebezpečí, že ke změně tržních podmínek dojde dříve, než se obchod uskuteční. Pokud si jsou smluvní strany této skutečnosti vědomy, mohou se proti ní zajistit v podmínkách kupní smlouvy – dohoda je to však poměrně obtížná. Především je nutné stanovit objektivní kritéria pro úpravu ceny, což je však vzhledem k rozdílným zájmům stran leckdy nemožné. K nejznámějším a nejpoužívanějším možnostem zajištění patří klouzavé cenové doložky (zejména v případě zvýšení či snížení nákladů výrobce), nebo určování ceny podle burzovních cen v době dodávky. [4]

1.2 Komerční rizika

Jak uvádí Machková (2014, s. 185), „*tímto pojmem bývají označována rizika vyplývající z nesplnění závazku obchodním partnerem. Tato rizika se dotýkají vztahů mezi exportérem a importérem, ale i průvodních služeb využívaných v obchodě, např. vztahů k dopravcům, zasílatelům, kontrolním společnostem, pojišťovnám apod. Zvýšená rizikovost v oblasti komerčních rizik ovlivňuje dosažené výsledky většinou negativně tím, že obchodník buď vůbec neuskuteční předpokládanou transakci, nebo dosáhne při její realizaci horšího výsledku, než očekával.*“

Nejčastějšími formami projevu těchto rizik v zahraničním obchodě s hmotným zbožím jsou [4]:

- odstoupení obchodního partnera od kontraktu,
- nesplnění či vadné plnění kontraktu dodavatelem,
- bezdůvodné nepřevzetí zboží odběratelem,
- platební nevůle dlužníka,
- platební neschopnost dlužníka.

Z průzkumu, provedeného zhruba před třemi lety inkasní agenturou EOS KSI, vyplynulo, že „*v souvislosti se zhoršenou ekonomickou situací došlo k poklesu platební morálky i v nejvýznamnějších českých exportních destinacích.*“ Těmito destinacemi není myšlen nikdo jiný, než sousední státy České republiky – Německo, Polsko a Slovensko. Německé společnosti platí pozdě téměř ve třetině případů (27 %), totéž platí u slovenských firem (30 %) a polští obchodní partneři jsou na tom nejhůře (34 %). Mohlo by se zdát, že pozdní platba nemá na chod podniku vliv, ale opak je pravdou. Po pozdní platbě dlužníka následuje pozdní platba věřitele svým věřitelům, což může vést ke zhoršení jeho reputace a důvěryhodnosti. Pokud by se však pozdní platby změnily v platební neschopnost dlužníka, mohlo by to vést ke druhotné platební neschopnosti věřitele (v nejhorším případě až k jeho zániku). [7]

Kromě druhotné platební neschopnosti hrozí prodávajícímu i ztráta v důsledku zvýšených nákladů na dopravu a skladování zboží (v případě nepřevzetí zboží je povinen hradit i cestu zpáteční a zboží po návratu umístit do skladu, což jsou náklady, které by mu za nezměněných podmínek nevznikly), nebo prodeje jinému odběrateli za nižší cenu. V případě, že prodávající již vynaložil prostředky na výrobu či koupi a kupující od kontraktu odstoupí, prodávajícímu vznikne přímá ztráta, která může ohrozit i celkovou stabilitu firmy (zejména pokud se jedná o investice do výroby technologií, která je velmi náročná, a to nejenom finančně).

Komerční rizika hrozí i na tuzemských trzích, nicméně na trzích zahraničních je rizikovost umocněna množstvím odlišností. Mezi ně patří odlišné ekonomické podmínky (například různá míra platební schopnosti), sociálně-kulturní rozdíly či různé obchodní zvyklosti (například Rusové se řídí výhradně doslovným zněním písemného kontraktu, ústní dohody neberou v potaz). Autorka se domnívá, že nejrizikovější je odlišnost právních řádů dvou a více zemí, jejichž subjekty spolu obchodují. Nejúčinnější ochranu poskytuje správná volba rozhodného práva a důkladné seznámení s jeho legislativou (zde se nabízí využití služeb právních poradců).

Jak uvádí Machková (2014, s. 186), „*Míru podstupovaných komerčních rizik ovlivňuje podnikatel zejména výběrem obchodních partnerů, řádným formulováním smluv s nimi uzavíraných, volbou vhodných platebních podmínek i zajišťovacích nástrojů a rozsahem, ve kterém využívá možností pojištění. Nejúčinnějším způsobem předcházení tomuto riziku je rozvíjení dlouhodobých obchodních spojení založených na vzájemné důvěře.*“ Je nesmírně důležité soustavně získávat informace o účastnících trhu, sledovat jejich finanční zdatnost apod.

1.3 Teritoriální rizika

Jak uvádí Machková (2009, s. 38), „mezi hlavní druhy teritoriálních rizik patří:

- *platební potíže vyvolané politickými událostmi (váčky, občanské nepokoje, revoluce, stávky apod.);*
- *riziko transferu (uvalení moratoria na převod deviz do zahraničí, které je způsobeno ekonomickými potížemi cílové země);*
- *administrativní zásahy státu (odebírání dovozní licence, zavedení antidumpingových cel, předpisy omezující možnost podnikání);*
- *opatření ve třetích zemích, která znemožňují transfer deviz;*
- *přírodní katastrofy (zemětřesení, povodně atd.).“*

Tato rizika mohou negativně ovlivnit výsledky jednotlivých obchodních transakcí či realizaci podnikatelských záměrů v cílové zemi (stanovených do budoucna). Důsledkem politických rizik může být omezení či přerušování hospodářských vztahů s danou oblastí, díky kterému utrpí podnik značnou škodu na zboží či nesplacených pohledávkách, ale ztratí i náklady vynaložené na zpracování trhu. Teritoriální rizika mohou mít obecně vliv i na vztahy mezinárodní kooperace a vědecko-technické spolupráce.

Ačkoli jsou rizika spadající do této kategorie nejobtížněji předvídatelná, existují určité způsoby, jak se mohou i podniky samotné před jejich dopady chránit. Základem je respektovat rizikovost při volbě trhu – například s pomocí ratingových agentur, které pravidelně analyzují faktory ovlivňující politickou a ekonomickou situaci zemí i některých jejich subjektů.

Pokud se podnik rozhodne i přes hrozící rizika na daný trh vstoupit, měl by se alespoň proti některým rizikům pojistit. Úvěrová pojišťovna EGAP, která se zabývá pojišťováním českého exportu, klasifikuje několikrát ročně země podle míry teritoriálního rizika. Země se dělí do osmi kategorií od 0 do 7, přičemž do sedmé kategorie nepojistitelných zemí spadá například Afghánistán, Jemen, Jižní Súdán, Kongo, Libye, Severní Korea, Somálsko apod. V letošním roce si o jednu kategorii pohoršil Kazachstán, Omán a Alžírsko. [8]

1.4 Převážná rizika

Při realizaci mezinárodních obchodních operací s hmotným zbožím je nutné zvážit i přepravní rizika, která souvisejí s přepravou zboží na zahraniční trhy. Během ní může dojít buď k celkové ztrátě zboží, nebo k jeho poškození. Následky realizace některé formy přepravního rizika nese subjekt, který v daném okamžiku nesl riziko mezinárodní přepravy. Jak uvádí Incoterms (2010), „*Riziko ztráty a poškození zboží, ale i závazek nést náklady vztahující se ke zboží přechází z prodávajícího na kupujícího v okamžiku, kdy prodávající splnil svou povinnost dodání zboží. Protože by kupujícímu nemělo být umožněno zdržovat moment přechodu rizika a nákladů, stanoví se ve všech doložkách, že přechod rizika i nákladů může nastat i před dodáním zboží, jestliže kupující nepřevzme zboží, jak bylo dohodnuto.*“ [10]

1.5 Rizika odpovědnosti za výrobek

Trhy některých vyspělých zemí (zvláště USA a EU) se snaží zamezit přístupu vadných výrobků na své trhy, a proto při importu trvají na bezpečnosti těchto produktů, čímž se snaží ochránit spotřebitele. S tím souvisí riziko odpovědnosti za výrobek, jelikož jak uvádí Machková (2014, s. 192), „*výrobce je v těchto zemích vždy odpovědný za škody na zdraví nebo majetku, které mohou utrpět osoby v důsledku vad výrobku.*“ V České republice se problematikou škody způsobené vadou výrobku zabývá občanský zákoník, a sice formou náhrady majetkové (či nemajetkové) újmy.

1.6 Kurzová rizika

V současnosti je velice obtížné najít dlouhodobě stabilní měnu. Právě z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn vyplývají kurzová rizika. Jak uvádí Machková (2014, s. 188), lze je charakterizovat jako „*možnost, že v důsledku vývoje kurzů měn bude muset účastník zahraničních ekonomických vztahů vydat více hodnot oproti původnímu předpokladu, že bude inkasovat relativně méně hodnot, že se v důsledku kurzových pohybů sníží stav jeho devizových aktiv nebo zvýší devizová pasiva anebo že v důsledku změn devizových kurzů nedosáhne svých podnikatelských cílů.*“ Změny kurzů mohou způsobit také zlepšení dosažených výsledků.

Míra možného dopadu změn kurzů jednotlivých měn na podnik se označuje jako devizová expozice a odvíjí se od toho, s jakými měnami a v jakých objemech daný podnik pracuje, jaká je proměnlivost kurzů těchto měn a jak dlouho je podnik vystaven riziku pohybu kurzu. Tato rizika mohou mít různé dopady, které se dělí na [6]:

- transakční expozici (dopad kurzového rizika na výsledky jednotlivých transakcí),
- ekonomickou expozici (působení vývoje měnového kurzu na podnikatelské záměry firmy),
- účetní expozici (působení změny kurzu na bilanční hodnoty daného podniku).

V zásadě jsou nejčastějším důsledkem realizace kurzových rizik ztráta schopnosti cenové konkurence na zahraničních trzích, ztráta schopnosti naplnit své prodejní záměry na daném trhu a dosažení kurzové ztráty či kurzového zisku. To nejvíce hrozí společnostem, které sjednávají dlouhodobé kontrakty bez možnosti dodatečných cenových úprav v závislosti na vývoji kurzu, nebo provozují úvěrové obchody či obchody s dlouhými dodacími lhůtami. I přesto, že je velice obtížné předvídat měnový vývoj, je potřeba věnovat mu pozornost.

2 Představení firmy Jablotron Alarms, a. s.

Autorka si jako společnost, na kterou budou aplikovány teoretické poznatky, vybrala akciovou společnost Jablotron Alarms. V této kapitole bude společnost stručně představena z hlediska informací relevantních k účelům této práce.

2.1 Jablotron Alarms, a. s.

Významný světový výrobce zabezpečovací a komunikační techniky, firma Jablotron Alarms, patří do skupiny Jablotron, kterou tvoří:

- Jablotron Alarms, a. s. (výrobce zabezpečovací techniky),
- JABLOCOM, s. r. o. (výrobce komunikační techniky),
- Jablotron Security, a. s. (poskytovatel služeb Bezpečnostního centra),
- JABLOPCB, s. r. o. (výrobce elektronických systémů),
- JABLONET, s. r. o. (poskytovatel podpory pro monitorovací centra).

Skupina Jablotron zaměstnává 514 pracovníků, s jejichž pomocí dosáhla v roce 2015 obrátu převyšujícího 2,5 miliardy Kč. Majitelem celého holdingu je Ing. Dalibor Dědek, který řekl, že záměrem Jablotronu, je „*spřádat a naplňovat sny. Sny o vzájemné užitečnosti a prospěšnosti.*“ Holdingu se daří pravidelně získávat významná ocenění na odborných veletrzích v České republice i v zahraničí. [11], [12]

Ačkoli svou velikostí a počtem zaměstnanců spadá společnost Jablotron Alarms do kategorie malých a středních podniků (zaměstnává přes 200 pracovníků), je největší firmou holdingu.

2.2 Historie společnosti

Společnost založili v roce 1990 čtyři kamarádi, kteří byli zároveň jejími jedinými zaměstnanci. V počátcích svého podnikání se věnovali zakázkovému vývoji průmyslových aplikací výpočetní techniky, zakázky ve zvoleném odvětví však byly nestabilní. Prvním zlomem byl moment, kdy hned v prvních týdnech podnikání získali zakázku za milion Korun z velkého státního podniku. Zákazník však během několika měsíců zkrachoval, a těmto kamarádům tak zůstala spousta neprodejných věcí. To byl důvod, proč se firma ještě v prvním roce své existence rozhodla přejít k vývoji a výrobě vlastních produktů elektronického zabezpečení budov. Z firmy s pouhými čtyřmi zaměstnanci a zároveň zakladateli, vyrostla v podnik s 514ti pracovníky, řadící se mezi lídry světové produkce elektronických alarmů. [11]

2.3 SWOT analýza

K tomu, aby bylo možné identifikovat hrozící rizika a případně navrhnout způsob, jak se před nimi chránit, je třeba znát zejména silné a slabé stránky Jablotronu. K těmto účelům vytvořila autorka SWOT analýzu společnosti:

Silné stránky:

- široká nabídka produktů
- kvalitní, moderní a jednoduše ovladatelné výrobky
- vysoká bezporuchovost výrobků (0,95 %)
- jednoduchá instalace a programování
- podpora produktů aplikacemi
- poskytování doprovodných služeb (profesionální instalace proškolenými montážními firmami, non-stop technické poradenství, rychlý servis, prodloužená garance)
- dodržování technických norem a požadavků
- orientace na koncového zákazníka
- vlastní vývoj a inovace (75 specialistů v R&D)
- používání nejmodernější techniky a postupů
- spolupráce s předními designéry
- nový sklad (velikost, snazší dostupnost)
- získávání ocenění na prestižních veletrzích celého světa
- osobní přístup (naslouchání zákazníkům)
- schopnost přinášet nové technologie dříve, než konkurence

Slabé stránky:

- limitovaná cílová skupina
- drahá a časově náročná školení

Příležitosti:

- produkty mají potenciál prodávat se globálně
- flexibilita a inovace
- rozvoj stávajících trhů
- hledání nových trhů

Hrozby:

- konkurence (Samsung, ritm, Visonic, Satel...)
- kopírování výrobků
- očekávaný propad o 4,8 % celkových příjmů z prodeje bezpečnostních systémů

3 Analýza cílové země

Cílovou zemí, kde budou rizika zkoumána, bylo zvoleno Rusko – autorka se domnívá, že je zajímavý kontrast mezi obrovským potenciálem, který má díky vysokému počtu obyvatel, a mezi nejistým vývojem způsobeným sankcemi uvalenými za postup v ukrajinské krizi. Je také potřeba uvést, že Jablotron na ruském trhu ve skutečnosti již poměrně dlouhou dobu operuje, nicméně tato práce je založena na vlastních postřezích, domněnkách a návrzích, navrhované postupy tedy nikterak nesouvisí s těmi uplatňovanými. Cílová země bude analyzována pomocí vytvořené PEST analýzy.

Analýza politického a právního prostředí:

- prezidentská federativní republika (Vladimir Vladimirovič Putin)
- rozloha 17 100 000 km²
- 146 300 000 obyvatel
- nestabilní politické prostředí mající vliv na platební schopnost v zemi
- člen několika mezinárodních organizací (OSN, OBSE, SNS, G8, APEC, SB, MMF...)
- rostoucí kontrola vývozu a dokumentů
- používání tarifních i netarifních opatření (dovozné, sezónní clo, DPH, spotřební daň...)
- nízká vymahatelnost práva
- rozsáhlá korupce
- podpora zahraničních podnikatelských subjektů
- spory rozhodovány většinou ve prospěch ruských podnikatelů
- vysoce nákladný vstup na trh
- běžné smlouvání o ceně
- nutná akreditace (úřední schválení činnosti)
- zdoluhavé a nákladné legislativní procedury

Analýza ekonomického prostředí:

- prudce se zvyšující inflace (15,8 %)
- oslabení kurzu rublu (zdražení dovozu)
- klesající reálné příjmy domácností (meziročně o 9,5 %)
- prudké poklesy cen ropy
- sankce uvalené za postup v ukrajinské krizi
- klesající hrubý domácí produkt (meziročně o 3,7 %)
- klesající nezaměstnanost (5,3 %)
- pokles exportu i importu
- stagnace spotřebitelské a investiční poptávky

Analýza socio-kulturního prostředí:

- uznávání tradičních hodnot a chování úcty k autoritám
- nízká pracovní morálka ruských obyvatel
- klesající spotřeba domácností
- značné rozdíly v sociálních podmínkách ruských obyvatel
- chybějící střední třída
- řízení se pouze doslovným zněním kontraktu
- písemné smlouvy
- omezování placení předem

Analýza technologického prostředí:

- modernizace výroby a technologií
- důraz na výzkum a vývoj

4 Analýza rizik plynoucích pro firmu Jablotron

V poslední části této práce budou postupně aplikovány teoretické poznatky z první části pro případ vstupu společnosti Jablotron na ruský trh.

4.1 Tržní rizika

Vzhledem k tomu, že Jablotron se zabývá výrobou zabezpečovacích systémů a uzavírá tak spíše dlouhodobější kontrakty (výroba, testování a upravování produktu pro daný trh není chvilkovou záležitostí), hrozí mu tržní rizika ve větší míře než některým jiným subjektům. Uvalené sankce poněkud zhoršily ekonomický vývoj Ruska, což se může odrazit ve změně tržních podmínek. V takovém případě by Jablotronu vznikla škoda minimálně o velikosti vynaložených nákladů na analýzu trhu a adaptaci vlastních výrobků (pokud by se podmínky změnila nepříznivě).

Na druhou stranu, v poslední době se zhoršuje kvalita ruských výrobců zabezpečovací techniky (největšími ruskými konkurenty jsou firmy ритм, Стрелец a Си-Норд) a mění se tak postavení rozhodujících tržních subjektů, z čehož by Jablotron naopak mohl těžit a dosáhnout lepších výsledků, než jakých by dosáhl za nezměněných okolností. Mohl by zvýšit své prodeje, lepší kvalitou si získat zákazníky konkurenčních firem a postupem času dosáhnout většího tržního podílu.

Autorka se domnívá, že jelikož Jablotronu nehrozí růst vstupních výrobních nákladů (výroba probíhá v tuzemsku, a ovlivňují ji tedy pouze podmínky domácího trhu – na rozdíl například od montáží probíhajících v jiných zemích), není potřeba využívat nástrojů zajištění tržního rizika (například klouzavých doložek apod.). Společnost by se měla soustředit zejména na prevenci – tedy na důkladnou analýzu trhu (například s využitím zainteresovaných agentur, jako je Asociace evropského obchodu či CzechTrade), konkurence a na výběr vhodné cílové oblasti (zda se zaměřit pouze na bohatá města a oblasti, jaké v daném regionu zvolit distribuční kanály a jaká je jejich dostupnost apod.). [2]

4.2 Komerční rizika

Vzhledem ke zhoršenému ekonomickému vývoji a značně nestabilnímu politickému prostředí, by se v oblasti komerčních rizik měl Jablotron obávat zejména zhoršené platební schopnosti ruských obchodních partnerů. Je důležité správně si zvolit platební podmínku – jak již bylo uvedeno, snaží se omezovat placení předem (v dnešní době na stoprocentní splacení částky předem přistoupí již jen málokdo), proto je nejvhodnějším způsobem placení buď akreditiv, nebo alespoň přiměřená zálohová platba. Kromě volby platební podmínky je také vhodné důkladně si svého obchodního partnera prověřit (zejména po finanční stránce), řádně s ním uzavřít smlouvu (v Rusku pouze písemnou) a pokusit se o rozvinutí dlouhodobých obchodních spojení založených na vzájemné důvěře. [2]

4.3 Teritoriální rizika

Kromě běžných administrativních překážek (certifikace, akreditace, licence apod.) by vstup na ruský trh mohla Jablotronu ztížit i opatření zavedená jako reakce na uvalené sankce. Rusko se brání omezováním dovozu, snaží se o větší soběstačnost. Nicméně jak již bylo uvedeno, kvalita ruských výrobků v oblasti zabezpečovací techniky se zhoršuje, a proto lze předpokládat, že toto odvětví administrativními zásahy zasaženo nebude. Pro každý případ by však Jablotron mohl využít možnosti pojistit se proti teritoriálním rizikům u úvěrové pojišťovny EGAP. Ta před rokem (6. 2. 2015) pojištění exportu do Ruska zdražila o více než 25 %, v reakci na zvýšení hodnocení úvěrového rizika, provedené Organizací pro hospodářskou spolupráci a rozvoj. [9]

4.4 Přepravení rizika

Vzhledem k citlivosti vyráběných přístrojů nelze opominout ani možnost poškození či ztráty zboží. To hrozí nejvíce při využití lodní či železniční dopravy, protože zboží se musí překládat. Nejčastěji využívaným způsobem dopravy do evropské části Ruska je doprava kamionová či automobilová, jejíž hlavní výhodou je rychlost a operativnost. Pokud by se Jablotron rozhodl využít tento druh dopravy, snížil by riziko poškození či ztráty zboží při přepravě. V každém případě je však vhodné zajistit se proti němu výběrem a smluvním ujednáním správné dodací parity (například podle pravidel Incoterms). [2]

4.5 Rizika odpovědnosti za výrobek

Vždy existuje riziko, že bude mít výrobek určitou vadu. Toto riziko však autorka vzhledem k vysoké kvalitě a bezporuchovosti produktů společnosti Jablotron považuje za minimální. Pokud by však k takové situaci i přesto došlo, Jablotron přijímá odpovědnost za škody na zdraví nebo majetku, a je si vědom nutnosti poskytnout plnění ve formě náhrady újmy.

4.6 Kurzová rizika

Vzhledem k rekordnímu oslabení kurzu rublu je hrozba kurzových rizik poměrně aktuální. Rubl překonal dosavadní minimum z roku 2014, které bylo způsobeno sankcemi uvalenými kvůli ukrajinské krizi. V současnosti se kurz propadá hlavně kvůli klesajícím cenám ropy. Propad rublu má souvislost i se zvyšující se inflací (v důsledku zdražování dováženého zboží). [5]

Jablotron do ceny svých produktů musí zahrnout zejména náklady na dopravu, clo a DPH při vstupu. Určitým způsobem by ale měl do ceny zakalkulovat i náklady spojené s proniknutím na zahraniční trh (účast na veletrzích, certifikační procedury, náklady na dopravení vzorků do Ruska, náklady na tlumočení a náklady na dokumentaci a propagační materiály přeložené do ruštiny). Výrobek musí být i po započtení těchto nákladů konkurenceschopný. [2]

Další zdražování dovážených výrobků může způsobit, že cílová skupina si je už nebude moci dovolit a přejde k levnější konkurenci. Jablotron by tak ztratil schopnost cenově konkurovat na ruském trhu, naplnit stanovené prodejní záměry a mohl by dokonce dosáhnout kurzové ztráty. Vzhledem k tomu, že cílovou skupinou zákazníků jsou spíše bohatí obyvatelé, nemělo by mít zdražení výrobků podstatný vliv na tržby a chod podniku. V každém případě však může společnost využít možnosti zajistit se proti kurzovým rizikům například pomocí měnové doložky.

Závěr

Jak uvádí Krs (2012, s. 1), „*Rusové si cení špičkovou kvalitu, originální design a kvalitní zákaznický servis. Z dob nedávno minulých zde navíc stále přetrvává silné povědomí o dlouholeté historii, spolehlivosti a kvalitě českých výrobků.*“ Na ruském trhu mají největší šanci na úspěch výrobky, které jsou ve srovnání s místní produkcí výrazně lepší, efektivnější, kvalitnější, případně jsou spojeny s mnohem lepším a komplexnějším zákaznickým servisem. Autorka vychází z výše konstatovaných faktů a domnívá se, že vše hovoří v prospěch společnosti Jablotron. Rizika, která zde byla analyzována, by segment zabezpečovací a komunikační techniky nemusela výrazně ohrozit, a při využití zajištění a dostatečné prevence by podnik na ruském trhu mohl prosperovat. Vstup na ruský trh by tak pro tuto firmu nemusel vzhledem k činnosti, kterou se zabývá, být tak rizikový, jak by se na první pohled mohlo zdát. [2]

Tato práce je pro autorku velkým přínosem zejména díky nově získaným znalostem jak o firmě, tak i o problematice rizikovosti v mezinárodním podnikání. Práce by mohla být užitečná i pro společnost Jablotron, pokud by se rozhodla některou z navrhovaných možností být jen zvážit, znamenalo by to velký úspěch.

Literatura

- [1] JANATKA, F., et al. *Rizika v komerční praxi*, Wolters Kluwer, 2011.
- [2] KRS, J., PYTLÍČEK, J. *Export do Ruské Federace*, Zastupitelský úřad ČR v Moskvě, 2012.
- [3] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*, třetí vydání, Grada Publishing, 2009.
- [4] MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A., et al. *Mezinárodní obchodní operace*, šesté vydání, Grada Publishing, 2014.

Internetové zdroje

- [5] Hospodářské noviny. *Kurz rublu je na rekordním minimu. Investory děsí pád cen ropy, na které je ekonomika země závislá*. Ihned.cz [online]. 2016-01-20 [vid. 2016-05-08]. Dostupný z: byznys.ihned.cz/c1-65113580-kurz-rublu-je-na-rekordnim-minimu-investory-desi-pad-cen-ropy-na-ktere-je-ekonomika-zeme-zavisla
- [6] Business Info. *Rizika v mezinárodním obchodě*. Businessinfo.cz [online]. 2009-01-02 [vid. 2016-05-05]. Dostupný z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rizika-v-mezinarodnim-obchode-7170.html>
- [7] ZÍTKOVÁ, P. *Zahraniční obchod je plný nástrah. Na jaká rizika by si firma měla dát pozor?* Ihned.cz [online]. 2013-04-08 [vid. 2016-04-18]. Dostupný z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/c1-59649190-zahranicni-obchod-je-plny-nastrah-na-jaka-rizika-by-si-mela-dat-firma-pozor>
- [8] EGAP. *Klasifikace zemí*. Egap.cz [online]. [vid. 2016-05-08]. Dostupný z: <http://www.egap.cz/informace/klasifikace-zemi/index.php>
- [9] LIDOVKY. *EGAP zdraží pojištění exportu do Ruska. Vývoz provázejí rizika*. Lidovky.cz [online]. 2015-02-02 [vid. 2016-05-08]. Dostupný z: http://byznys.lidovky.cz/egap-zdrazi-pojisteni-exportu-do-ruska-vyvoz-provazeji-rizika-ps2-firmy-trhy.aspx?c=A150202_181902_firmy-trhy_ele
- [10] DSV. *Incoterms 2010*. dsv.cz [online]. [vid. 2016-04-28]. Dostupný z: <http://www.dsv.cz/doprava-a-preprava/silnicni-doprava/incoterms/>
- [11] JABLOTRON. [vid. 2016-05-08]. Dostupný z: <http://www.jablotron.com/cz/>
- [12] E15. *Obrat Jablotronu vzrostl o desetinu, dosáhl 2,5 miliardy*. E15.cz [online]. 2016-03-15 [vid. 2016-05-08]. Dostupný z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/obrat-jablotronu-vzrostl-o-desetinu-dosahl-2-5-miliardy-1279683>

Sociální zodpovědnost firem – vysvětlení základní problematiky a porovnání situace v České republice a Švédském království

Dumková Jana

Sekce – Ekonomika,
Ekonomická fakulta, 2. ročník
Bakalářský studijní program – EKONOMIKA A MANAGEMENT MEZINÁRODNÍHO
OBCHODU

Abstrakt: Tato práce zkráceně pojednává o nově vytvářejícím se trendu v chování podniků a korporací na českých trzích. Dále porovnává situaci českého trhu a trhu švédského, kde je trend sociální zodpovědnosti firem velice populární. V práci budou zmíněny a vysvětleny základní pojmy, které pomůžou k porozumění popisovaného trendu, jeho změření a hodnocení.

Klíčová slova: CSR, report, zúčastněné strany, cíl podnikání, etické chování...

Úvod

Sociální zodpovědnost firem je jedno z témat, které se v nadnárodním měřítku začalo řešit v prvním desetiletí 21. století. Jedná se o koncept, se kterým se pravidelně setkává každý, a to ať už při každodenním nákupu potravin či v podobě vztahu zaměstnavatele ke svým zaměstnancům anebo i k širšímu okolí, jako např. úřadům, médiím a neziskovým organizacím. V dnešní době se ale stává tématem, které se v zahraničí řeší širokou společností. V zahraničních médiích se velice často objevují články o skandálech společností, které podávaly nepravdivé informace své vládě a zákazníkům. Tento postoj se však v českém prostředí zatím nevyskytl. Na vysokých školách se o problematice tzv. CSR (pocházející z anglického corporate social responsibility) nevyučuje. V médiích chybí informace a o programu české vlády na podporu CSR vědí pouze lidé, kteří se o toto téma zajímají ve svém volném čase.

Autorka sama se o CSR dozvěděla až během svého zahraničního studia ve Švédském království, kde ho měla jako samostatný vyučovací předmět. Švédsko, které je dnes považováno za jednu z nejzodpovědnějších zemí na světě, ne-li nejzodpovědnější, autorku pro tento obor nadchlo a touto prací by chtěla k dané problematice upoutat větší pozornost a informovat o ní. Ráda by poukázala na rozdílnost obou zemí v postoji k tomuto konceptu.

1. Základní informace

Samotná historie CSR se píše již do roku 1926, kdy se o tomto konceptu objevila první odborná zmínka. Během 60. let 20. století se stal pojem velice populárním a trend popularizace pokračuje až dodnes. Koncept sociální zodpovědnosti firem se zviditelnil především se změnou smýšlení ekonomů, kteří začali upouštět od myšlenky Milтона Friedmana, který tvrdil, že hlavním cílem podniku by měla být maximalizace zisku. (Folbre, 2012) Namísto toho začalo být hlavním cílem podniku tzv. „činění dobra“, které bude vysvětleno detailněji dále.

Činit dobro (z anglického „to do good“), jak koncept CSR nazval Philip Kotler, říká, že by se každý podnik měl zavázat k tomu, aby zlepšoval bytí společnosti, ve které se nachází či obchoduje a také bytí všech zúčastněných stran, čehož dosáhne svou činností a rozdělením obchodních zdrojů. (Kotler, Lee, 2007, str. 3) Jednodušeji řečeno, podnik by se měl vynasnažit činit tak moc dobrého pro společnost, jak jen bude možné, aniž by se sám znevýhodnil. K docílení tohoto chování se dá dosáhnout zaměřením se na zlepšování čtyř oborů. Těmi by měly

být životní prostředí, lidská práva, pracovní práva a mírnění chudoby. V těchto oborech by měl být podnik činný a při svém chování by je měl brát v potaz. (Claes, 2011)

Ačkoliv ve vzdálenější budoucnosti nejspíš přestane tento koncept existovat, ale hlavní myšlenky a nápady budou použity jinými obory. Z tohoto důvodu je perspektivní se v tuto chvíli na tento obor zaměřit. (Hopkins, 2007)

1.1. Definice

Samotný pojem CSR nemá jednotnou definici. Jedná se o pojem spadající do sociálních věd a tím pádem je velice problematické ho definovat tak, aby mu porozuměla široká veřejnost. Mnohé nadnárodní organizace již ale pojem používají a vytvořily si pro něj vlastní definice. Zatím jsou ale všechny nějakým způsobem nedostačující. Například Evropská Komise CSR označuje za 'vedení podniků, které je dobrovolné a přesahuje právní povinnosti daného podniku za účelem dosažení sociálních a ekologických cílů díky každodenním podnikatelským aktivitám.' (European Commission, 2016) Podle M. Hopkinse by ale tato definice byla nekompletní. Neobsahuje totiž dva pojmy, které k CSR neoddělitelně patří, a to pojmy zúčastněná strana a etické chování.

Zúčastněná strana (z anglického stakeholder) je podle teorie zúčastněných stran Edwarda R. Freemana jakákoliv skupina či jednotlivec, kteří ovlivňují či jsou ovlivňováni snahou podniku o dosažení jeho obchodních cílů, což v podstatě znamená samotné fungování podniku. Tyto osoby, či skupiny osob se pak dělí na dvě podskupiny, a to externí a interní zúčastněné strany. Interní stakeholderi jsou přímo ovlivněni činnostmi podniku a patří mezi ně akcionáři, manažeři, zaměstnanci. Osoby, které jsou ovlivňovány nepřímo, jsou pak externí, či také vnější, zúčastněné strany. Do této skupiny se řadí např. dodavatelé, zákazníci, obchodní unie, vlády, různá společenství a i samotné přírodní prostředí.

Externí ani interní stakeholderi nemají přímý vliv na chování společnosti, jelikož nemají rozhodovací práva podniku. Jedinou výjimkou je představenstvo společnosti. Přesto, i bez přímého vlivu, jsou zúčastněné strany nepostradatelné pro fungování podniku. Jak říká Freedman, strategií společnosti by mělo být uspokojení všech stakeholderů, neboť oni jsou ti, kteří ovlivňují, zda podnik dosáhne svých obchodních cílů či nikoliv. Jako příklad může být uvedena aféra Dieseldgate, v jejímž důsledku Volkswagen klesl v očích stakeholderů, což tomuto koncernu způsobilo velké potíže, a to nejen finanční, jako poklesy prodeje, poklesy cen akcií, atd., ale i právní a jiné. Stakeholderi jsou také důvodem, proč firmy implementují CSR do svého chování, jelikož zvyšuje důvěru a náklonnost u těchto skupin, což je zase na druhou stranu možnost pro podnik získat konkurenční výhodu v podobě například loajality zákazníků, možnosti vyšší podpory ze strany investorů, atd.

Stakeholderi tvoří nevládní organizace, které podnikům za jejich ochotu přizpůsobit se daným požadavkům usnadňují procesy implementace strategií do chování a jejich ohodnocování, např. jako GRI, Dow Jones Sustainability Indices, a mnoho dalších. Pro tyto organizace je typické, že jsou nevládní, jelikož CSR strategie jsou dobrovolné. Přesto existují i organizace vládní, které však nemají za úkol kontrolovat či regulovat tento trend, ale především ho propagovat. (Hopkins, 2007)

Druhým pojmem, který v definici CSR Evropské komise chyběl, bylo etické chování. Tento pojem samotný je velice obtížné definovat a o to obtížnější je ho do definice zařadit, jelikož může být chápán každým jedincem rozdílně. Je ale velice důležitý, protože každý podnik by si měl určit, co pro něj subjektivně bude etické chování znamenat, jelikož to pak bude zahrnovat strategie CSR. Dokument, ve kterém dále tyto informace lze nalézt, se jmenuje kodex chování

(anglicky Code of Conduct). Měl by docílit řádného a čestného chování, které vždy bude v souladu s představami a hlavními cíli podniku. (Investopedia, 2015) Podle informací v kodexu uvedených se také stakeholderi mohou dozvědět, jak moc se podnik hodlá chovat v souladu s CSR. Např. Nestlé má ve svém kodexu chování zařazeny pracovní podmínky pro své zaměstnance, jako jsou minimální mzda, pracovní podmínky atd. Tato společnost má vytvořený i kodex chování pro své dodavatele, který stanovuje podmínky pro přijetí dodavatele tak, aby naprosto odpovídaly lidským právům, např. dodavatelé nesmějí v žádném případě využívat dětské práce, jinak s nimi bude přerušena spolupráce, atd. Díky těmto dvou dokumentům pak lze vidět jak je CSR implementováno přímo do fungování podniku. (Nestlé, 2014)

1.2. Reporting

Zúčastněné strany jsou dále o výsledcích aktivit jednotlivých podniků informovány pomocí tzv. CSR reportů. Ty si každý podnik vytváří a publikuje sám. CSR Reporty se na toto téma poprvé objevily kolem 70. let 20. století a od této chvíle se po nich neustále zvyšovala poptávka ze strany jak zákazníků firem, tak investorů. V roce 1992 bylo vydáno 26 reportů. V roce 2008 již bylo vydáno kolem 3 300 reportů a toto číslo se každým rokem zvyšuje a lze předpokládat, že se i nadále neustále zvyšovat bude. (Corporateregister.com, 2016) Jestliže se tento trend nezpomalí, stane se nakonec psaní CSR reportů povinným.

Každý report by měl představovat stakeholderům hodnoty, vize a také charakteristickou osobitost podniku, skrze niž by si pak podnik měl získat nové stakeholdery a loajalitu těch původních. Cílem těchto reportů je ovlivnit zúčastněné strany, a tím je i nepřímě přimět k rozhodnutím, která podpoří podnik, jako například investování do daného podniku, budoucí spolupráce či samotný nákup produktů podniku anebo výzkum v podniku vedený akademiky. Report také pokazuje na kvalitu managementu. (Boston College, 2010)

CSR reporty zatím nemají jednotnou oficiální strukturu, avšak většina z nich začíná krátkým prohlášením výkonného ředitele podniku, který podnik vždy stručně představí a prezentuje jeho postoje a vize. Následně je v reportech sekce zabývající se praktickou částí CSR, která bývá rozdělená podle čtyř hlavních bodů zmíněných na str. 2. Následují zprávy o cílech, které již byly dosaženy v minulém období a průběžné zprávy z aktivit, které zrovna probíhají.

Firma by měla informovat především o svých dlouhodobých závazcích. Musí tedy být vybrány vhodné prostředky k měření aktivit, které se v průběhu času nezmění. Je také velice důležité správně odhadnout, co je součástí CSR aktivit a co je např. legislativní povinností podniku. K tomuto procesu slouží tzv. Woodsova pyramida, která popisuje určitou hierarchii zodpovědností, které podnik má. Základnu pyramidy tvoří ekonomická zodpovědnost podniku. Každý podnik, ať už se CSR zabývá v jakémkoliv rozsahu, není dobročinnou organizací a musí dosáhnout zisku, aby mohl fungovat. Druhým stavebním kamenem této pyramidy jsou právní regulace, což znamená, že podnik musí respektovat veškerá pravidla a zákony. Třetí nástavbou je etická zodpovědnost, která již může spadat do CSR a může být tedy tímto způsobem hodnocena. Nejmenší aktivitou firmy je pak darování vlastních zdrojů společnosti za účelem zlepšení kvality života jejích členů. Tato aktivita pak už je čistě dobrovolná. (Hopkins, 2003)

Po určení si aktivit CSR a aktivit, které spadají do ekonomické či právní zodpovědnosti, by měl podnik své aktivity i nějak ohodnotit, což může být velice problematické. K měření a následnému porovnávání např. s jinými firmami se dnes nejhojněji používají tzv. GRI indexy, či indexy KPI. GRI (z anglického Global Reporting Initiative) je organizace, která byla založena stakeholdery rozdílných společností a vytvořila jistý rámec, který dnes společností

poskytuje pokyny hodnocení jejich CSR činností. K měření využívá tzv. 3P, které měří CSR principy podniku, procesy a produkty. (Hopkins, 2003)

V mnoha reportech, jako např. v CSR reportu firmy Nestlé, pak můžeme najít tento způsob hodnocení doplněný o KPI (z anglického Key Performance Indicators), což je soubor specifických indikátorů, které byly vyvinuty, aby doplnily informace v GRI chybějící. Fungují tak, že si každá firma vybere sobě specifické obory, na které se CSR může soustředit, a ty pak ohodnocují v porovnání s jinými firmami. (Crowther, Aras, 2010) Oblastmi jsou pak znečištění vody, emise skleníkových plynů, energie, odpad a další. (Jyoti Banerjee, 2012) Ve světě dnes existuje i mnoho dalších organizací porovnávajících CSR aktivitu podniků, jako např. Dow Jones Sustainability Indices a další.

Největším problémem reportingu je tzv. greenwashing, což je desinformace, která je šířená organizací či podnikem za účelem prezentovat se jako environmentálně zodpovědná firma, avšak v realu tak zodpovědná není. (greenwashingindex, 2016)

1.3.Limity a možnosti CSR

Během posledních let, kdy je problematika CSR řešena více než dřív, se ve společnosti vytvořily dvě skupiny lidí, a to příznivci toho konceptu a jeho odpůrci. Je pravdou, že samotný koncept má mnoho nedostatků.

Prvním z nich je již zmíněná absence definice, která může vyvolat nepochopení. Dále je tento koncept často nazýván pouze 'podfukem', jelikož firmy mohou CSR využívat jako součást marketingové strategie. Další nevýhodou může být i pohled mnoha podniků a lidí, kteří si sociální zodpovědnost firem pletou s dobročinností, avšak při hlubším zkoumání by mělo vždy vyjít na povrch, že každý podnik si musí najít sám správnou sumu peněz do CSR vložených, aby byl stále ziskový. Mnoho odpůrců také tvrdí, že CSR odvádí pozornost od důležitých a klíčových témat, místo toho aby je řešila. Zároveň ignoruje ekonomiky světa a jejich problémy. Jako největší problém je ale viděno to, že CSR neumožňuje podnikům seberegulaci, jelikož vznikají předpisy a nároky stakeholderů, které zabraňují samovolnému usměrňování chování podniku. (Hopkins, 2007)

Na druhou stranu, CSR skýtá i mnoho příležitostí, mimo přínosů vznikajících přímým implementováním strategie do fungování podniku, jako například fakt, že všechny zúčastněné strany, tzn. stakeholderi i firmy samotné, vždy získají, např. sociální jistoty, stálé zákazníky a jiné. Sociální zodpovědnost by mohla také v budoucnu díky trendu globalizace redukovat chudobu v rozvojových zemích a popřípadě ji úplně zlikvidovat. Pro rozvinuté země je pak ohromnou výhodou budování udržitelného vývoje, který tato strategie skýtá. (Hopkins, 2003)

2. Stav CSR v České republice

V České republice není tento koncept ještě tak známý, jako např. v západních zemích. Obyvatelé České republiky ještě nepochopili výhody tohoto konceptu. Díky postupnému vývoji chování podniků, je zatím vývoj CSR v České republice v počáteční fázi implementování těchto strategií do našeho každodenního života. Zatím k tomu dochází prostřednictvím dceřiných společností nadnárodních korporací, které jsou k tomuto chování tlačeny managementem sídlícím v zemích, kde je CSR místními stakeholdery požadováno. Pomalu se ale začíná objevovat i ve velkých a středních podnicích v ČR.

V České republice se z počátku 90. let 20. století spojovaly CSR aktivity především s neziskovými organizacemi, které propagovaly dobročinné akce. Avšak díky zvýšené poptávce

stakeholderů nadnárodních korporací, které jsou činné i na našem území, se v průběhu deseti let začaly aplikovat veškeré strategie s CSR. Ty se dnes u nás regulérně objevují v chování dceřiných společností nadnárodních korporací a dostávají se i do chování velkých a středních podniků, které sídlí na českém území. (Dvořáková, 2013) Mikro podniky a malé podniky se většinou v CSR oblasti aktivit neúčastní, jelikož zatím vládne v České republice desinformovanost o tom, že CSR je finančně velice nákladná záležitost. Tyto podniky pak postrádají vědomosti o tom, že by mohly být CSR aktivní i jinými způsoby, než pouze těmi finančně náročnými. Výjimku tvoří neustále vzrůstající počet start-upů, které jsou vytvářeny mladými lidmi, kteří se o problematiku CSR zajímají, a tak ji i implementují do svých projektů. Jako příklad může být uvedena Tereza Jurčková se svým projektem Pragulic. (Zdráhalová, 2015)

Většina podniků na území ČR CSR činných dnes již preferuje aktivní přístup, takže místo poskytnutí finančního daru raději věnují čas a síly svých zaměstnanců k tomu, aby vyvíjeli CSR projekty. Dále pak propojují dobročinnost s HR procesy a monitorují rozsah CSR projektů, do jaké úrovně jsou udržitelné a jaký budou mít dlouhodobý přínos. Lokální trendy v České republice pak mohou být ohodnocovány jak kvalitativně, tak kvantitativně. Každý rok pak stoupá počet CSR projektů a zároveň i podniků, které tento koncept přidávají do své strategie. Souběžně narůstá i kvalita těchto projektů, takže i v budoucnu se předpokládají postupné nárůsty aktivit v tomto trendu. (Dvořáková, 2013)

V posledních deseti letech se také v ČR projevila tendence k vytváření nevládních organizací, jejichž členy jsou stakeholderi, a které pomáhají podnikům CSR strategii implementovat do jejich chování. Tímto chováním je kopírován mezinárodní trend, v kterém je CSR šířeno především těmito organizacemi a společenstvími.

2.1. Pozice státu v CSR

V České republice je ustanovena instituce, která fungování společenské zodpovědnosti propaguje. Je jí Společenská odpovědnost organizací a udržitelný rozvoj (dříve Společenská odpovědnost organizací), která je odbornou sekcí Rady kvality ČR a byla ustanovena tímto orgánem v roce 2008. Dnes je jejím gestorem Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Následně, v roce 2015 byla tato sekce reorganizována, čímž se rozšířila pole její působnosti v závislosti na rozvoji CSR strategií na našem území. K tomu ji slouží především strategický dokument, který je dnes nejsilnějším nástrojem této sekce, zvaný Národní akční plán CSR (dále NAP CSR). Jeho aktualizace byla vládou schválena 25. ledna 2016 a měla by být platná pro následující dva roky, tedy až do roku 2018. (NPK, 2016)

Společenská odpovědnost organizací a udržitelný rozvoj má dnes 13 členů a jejím cílem je rozšířit podporu CSR na našem území a zároveň nastavit základní východiska pro tento proces. Zároveň se snaží podnikům usnadnit užívání tohoto konceptu, při čemž např. vysvětluje hodnocení CSR aktivit, usnadňuje zavádění CSR aktivit do fungování, atd. Samotné hodnocení aktivit se v České republice oficiálně neřídí standardy GRI, ale tzv. metodou KORP, která by měla být uživatelsky přátelštější, jednodušší na pochopení a přehlednější. (NPK, 2016)

Jedním z nástrojů aktivní propagace CSR strategií je také od roku 2009 Národní cena ČR za sociální zodpovědnost a udržitelný rozvoj, která vyhodnocuje každý rok podnik, který co nejvíce odpovídá modelu tzv. C2S (z anglického „committed to sustainability“). V roce 2015 pak tuto cenu vyhrála společnost Brose, s. r. o. (NPK, 2016)

Přes veškeré snažení hlav státu se nedaří tento koncept zviditelnit. Důvodů může být hned několik. Tím prvním je rozdílné myšlení občanů země. CSR, ačkoliv je bráno jako koncept chování podniku, je především způsobem smýšlení, které říká, že subjekt nemůže čerpat prostředky bez toho, aby sám nějaké skýtal. České podniky zatím k tomuto postoji nedospěly. Třetím faktorem může být absence nátlaku ze strany stakeholderů.

2.2. Pozice stakeholderů

Pozice stakeholderů se v průběhu posledních let neustále upevňuje a roste v souvislosti s narůstající popularitou konceptu CSR. Čeští stakeholderi si prozatím neuvědomují, že oni sami jsou hybateli těchto strategií a jejich spouštěči. Díky nedostatečné informovanosti a chybějícími zkušenostmi s tímto konceptem, neznají způsoby, kterými mohou podniky ovlivnit. Díky těmto faktům jsou pak v porovnání se stakeholdery z zemí, které jsou již zkušenější s praktikováním CSR aktivit, čeští stakeholderi rozhodně méně aktivní. Z jejich strany poté na podniky není vyvíjen takový nátlak. Podniky v Čechách jsou většinou dotlačeny ke svému chování nároky zahraničních zákazníků a také vládou ČR. Ta je CSR aktivní díky politice Evropské Unie, především projektem Enterprise 2020. (NPK, 2016)

Postupem času postoj českých stakeholderů projde procesem, kdy ze zvedne informovanost široké veřejnosti. Na vysokých školách už studenti začínají projevovat zájem o tento obor a sami se o něm informují. V důsledku nárůstu informovanosti o tomto oboru pak stakeholderi začnou využívat všech možných nástrojů a podniky se budou muset přizpůsobit jejich požadavkům.

V ČR je funkčních mnoho organizací, které byly vytvořeny stakeholdery. Mezi tyto organizace patří např. Business Leader Forum, Asociace společenské zodpovědnosti, Děti země, a další. Většina z nich CSR propaguje. Jejich největším problémem je nedostatečná vyspělost těchto organizací, neboť např. Business Leader Forum ještě stále propaguje dobročinné akce a finanční dary jako součást CSR, i když tomu tak podle nových definicí EU již není. (Business Leader Forum, 2016) Tyto organizace mají vlastní nástroje k propagaci CSR politiky. Patří mezi ně hlavně přímá komunikace s podniky, ale také různé ocenění, jako například EY Společensky prospěšný podnikatel roku, a další. (EY, 2016)

Je zde i mnoho nadnárodních organizací, které jsou na území České republiky činné a patří mezi ně např. Frank Bold, což je organizace, která dohlíží na to, zda jsou dodržovány všechny právní předpisy, např. jako korektní účetnictví, které taky do CSR spadá. (FrankBold, 2016) Dále do těchto organizací spadá i samotné GRI, ISO 26000, atd.

3. Situace ve Švédsku

Švédské království je jednou ze zemí severní Evropy. Tato oblast, do které patří např. i Norsko a Dánsko, je dnes známá svými tendencemi směřujícími k CSR uvažování, a to jak na státní sféře, tak ekonomické i sociální.

CSR je ve Švédsku používáno podniky všech velikostí, a to i mikro, malými a středními podniky, kde výrazně pomáhá ke zvýšení prodeje zboží a služeb. V tomto případě pak CSR funguje jako marketingový nástroj. Švédské podniky preferují aktivní přístup k CSR. Ten je evidentní především z cílů podniků, kterým podle jejich podnikatelských plánů, je především zlepšovat životní podmínky a bytí svého okolí. Vytváření zisku je mezi těmito podniky až na druhém místě.

Ve Švédsku je mnoho firem, které implementují CSR do svého fungování, jsou v tomto oboru světovými lídry a inspirují svým chováním celý svět. Mezi nejznámější firmy patří Electrolux, Ikea, Ericsson, Atlas Copco, Skype, Systemboulaget, Spotify, H&M a mnoho dalších. (Sweden, 2015)

3.1. Pozice státu

Švédská vláda má již vytvořeno několik programů na podporu CSR a aktivně se této činnosti účastní, což můžeme vypožorovat i z toho, že vlastní na 50 podniků a ve snaze o to propagovat CSR strategie je první vládou na světě, která po státních podnicích požaduje CSR reporty, a to již od roku 2007. Těmto podnikům pak také vytváří CSR agendu, kterou musí dodržovat a splňovat její cíle. (Sweden, 2015)

Švédská vláda své programy často vytváří na základě nadnárodních organizací, jako je např. CSR Europe. Vláda se snaží dosáhnout vyšších cílů, podporuje propojenost CSR aktivit mezi jednotlivými zeměmi, aby dosáhla celosvětové spokojenosti. (CSR Sweden, 2016) Tato iniciativa vlády je pak sama motivací mnohým sdružením a organizacím, kterých je Švédsko součástí. Výborným příkladem tohoto jevu je Evropská Unie a její plán Enterprise 2020. Ten má za úkol vytvořit do roku 2020 takovou situaci na trhu, aby každý účastník trhu mohl mít čisté svědomí. (Enterprise 2020)

Programy, které švédská vláda vytváří, aby tento koncept propagovaly, jsou všeobecně známé a v podvědomí národa, jelikož se o nich vyučuje již na středních školách. Je tedy evidentní, že ve Švédsku je o tomto konceptu dostatečná informovanost a je součástí v každodenního života. (Ingelström, B., 2015) Jako příklad můžeme uvést postoj samotných podniků. Švédsko využívá ISO, což je označení pro mezinárodní standardy, které si mohou zakoupit pouze firmy splňující podmínky chování CSR dané touto organizací. Podnikům, které implementují strategie CSR do svého fungování a dosáhly standardů stanovených touto organizací, je pak uděleno konkrétní označení ISO 26000 vydané roku 2010. (ISO, 2016) Ačkoliv podle průzkumů Martiny Ortové není ISO ve Švédsku preferovaným označením samotnými firmami, má ho dnes již přes 4 300 podniků, což je v porovnání s ostatními zeměmi vysoké číslo. (Sweden, 2015) Paradoxně většinový podíl podniků, které tyto standardy splňují, jich dosáhly pro vlastní lepší pocit a tak o toto označení ani nestojí. (Ortová, 2011)

4. Porovnání stavu České republiky a Švédska

Tyto dvě země se již dosáhly stejného postoje vůči těmto strategiím, avšak úroveň vývoje jejich zapojení do každodenního fungování je zatím ještě velice rozlišná. Především se jedná o dlouhodobou zkušenost švédských podniků z tohoto prostředí, která v České republice zatím chybí. Ta se začala ve Švédsku výrazněji formovat již v 70. letech 20. století, kdy ještě v České republice politická situace nedovolovala podnikům neregulovaný vývoj. Jsou známy kauzy z let 1994, kdy například švédská IKEA byla donucena německými žurnalisty ukončit spolupráci s dodavatelem koberců, který zaměstnával děti, aby dosáhl nižších nákladů. V této době se zatím v ČR již privatizované podniky snažili dosáhnout úrovně ekonomické prosperity západních států, ale CSR aspekty nebyly místními stakeholdery řešeny. (Ingelström, B., 2015) V důsledku absence nátlaku nebyly strategie CSR praktikovány. Tento jev byl pravděpodobně zapříčiněn urychleným ekonomickým vývojem a nedostatkem času pro pochopení všech aspektů úspěchu západních podniků českými podnikateli a stakeholdery.

První organizace, která se pak v České republice tématem CSR zabývala, byla založena roku 1992 a byla jí Business Leaders Forum, které je dodnes funkční. Aktivita této organizace byla

na tak nízké úrovni, že se nedá započítávat jako kompletně CSR funkční. Je tomu také z důvodu propagování i jiných než CSR aktivit, jako již zmíněná dobročinnost. V této době již ve Švédsku existovaly organizace, které kontrolovaly celé dodavatelské řetězce firem po celém světě a informovaly o jejich stavu širokou veřejnost. (Idowu, 2009) Tento fakt sám o sobě poukazuje na rozdílnou fázi vývoje obou zemí. Dalším faktem je i rozdíl vnímání různých aktivit jako CSR. Na rozdíl od České republiky, ve Švédsku dobročinnost není považována jako CSR. (Gratzer, 2011)

Největším rozdílem obou zemí je postoj stakeholderů. Ten může být viděn i na výsledcích snažení vlád propagovat tento trend. Zatímco v České republice se o CSR strategiích zatím učí a koncept je považován za novinku, ve Švédsku jsou již zakořeněné v myšlení všech občanů země a jsou součástí jejich každodenního fungování. Tento rozdíl smýšlení je pak evidentní i u smýšlení podniků a důvodů zařazování těchto strategií do jejich fungování. Podle výzkumu Ing. Martiny Ortové Ph.D. bylo prokázáno, že ve Švédsku je hlavním cílem podniků dosáhnout trvale udržitelného rozvoje, zatímco využití CSR jako nástroje pro marketingovou prezentaci firmy je až důvod druhotný pro jejich aplikaci. (Ortová, 2011) V České republice je pak cílem podniku uspokojit stakeholdery a využít CSR jako marketingový nástroj především za účelem zvýšení zisku podniku. (NPK, 2016) Rozdíly tedy vznikají odlišným smýšlením subjektů v dané zemi, nejen stakeholderů, ale i samostatných podniků.

Obě země jsou ovlivněny CSR politikou EU a OSN, kterými jsou členy. Je to evidentní třeba z politiky CSR Europe, což je nezisková organizace, která se zabývá touto problematikou v evropském měřítku a pomáhá EU vytvářet CSR směrnice např. k hodnocení aktivit, spolupracuje se stakeholdery atd. (CSR Europe, 2016) Postavení zemí v těchto organizacích je však rozdílné. Zatímco Švédsko jde ostatním příkladem, motivuje a samo dává nápady a podklady ke zlepšení světové situace, Česká republika se snaží tyto nápady a plány pouze realizovat a splňovat požadavky těmito organizacemi dané.

Rozdílné jsou pak i obory CSR, kterými se obě vlády zabývají. CSR na území ČR je zatím praktikováno především ochranou životního prostředí a dodržováním lidských práv, což jsou dvě témata, která nejčastěji ocení málo informované zúčastněné strany. Málo se řeší morální aspekty CSR, jako je např. problematika korupce, čestnost chování podniku, atd. Tyto prvky chování je mnohem náročnější uvést do fungování podniku. Je také nutná dlouhodobá aktivita v tomto směru. Těmito aspekty se pak samotné Švédské království vyznačuje.

Česká vláda má na rozdíl od švédské výhodu v tom, že se může učit od již fungujících strategií firem a společenství a CSR strategiemi Švédska se často inspiruje. Lze tak předpokládat, že v budoucnu projde ČR procesem vzdělávání v této oblasti, který již podle mnohých nastává a české smýšlení lidí se pozmění natolik, že CSR se stane každodenní součástí jejich životů tak, jak tomu již jinde, jako třeba ve Švédsku, je. (Ingelström, B., 2015)

5. Závěr

Mezi CSR aktivitami v České republice a ve Švédském království je mnoho rozdílů. Tyto rozdíly jsou zapříčiněné především zpomaleným ekonomickým vývojem, který byl zapříčiněn politickou situací na českém území před 90. lety 20. století. Tato situace, která svými pravidly zamezovala samovolný vývoj podniků, způsobila, že si v dnešní době ještě stakeholderi neuvědomují, jak moc mohou chování podniků ovlivnit. Avšak i tato situace se mění a díky informacím např. ze Švédska, se těmito postupům učí. Ve Švédsku jsou si již podniky plně vědomy toho, jak mohou využít nároků stakeholderů ve svůj prospěch. Na druhou stranu si ale

i stakeholdeři uvědomují, že svým vlivem rozhodují o budoucnosti daných podniků a plno toho využívají k uplatnění svých nároků.

Rozdílem, který je nejevidentnější mezi oběťmi zeměmi, je postoj samotných obyvatel. Zatímco v České republice se obyvatelstvo snaží maximalizovat zisky z pocitu nedostatku vyvolaným v minulých letech předcházejícím politickým systémem, švédští občané přeorientovávají svou pozornost jinam. Snaží se dosáhnout udržitelnosti, což znamená, že cílem jejich činů je co nejméně ovlivňovat své okolí. Když už je jejich činy dané okolí ovlivněno, snaží se minimalizovat následky svého chování a vše napravit. Tyto postoje jsou pak znát jak v chování podniků, tak i stakeholderů a CSR má rozhodně větší šanci se uchytit v prostředí švédském.

Postoj obou států je také rozdílný, i když oba směřují ke stejným cílům. Švédská vláda šla sama příkladem. Je iniciativní, podniká mnohem více kroků, které CSR podporují. Je pravděpodobné, že švédská politika byla vytvořena na základě postoje ostatních stakeholderů, kteří podle situací z minulosti významně podporují sociálně zodpovědné podniky a odmítají podporovat podniky zaměřené pouze na zisk. Zato česká vláda vytváří programy především za účelem uspokojení legislativy a cílů Evropské unie, stakeholdeři ještě nevyvíjejí takovou poptávku po praktikování těchto politik, aby je vláda brala v potaz.

V budoucnu lze předpokládat, že se situace pohledu stakeholderů změní a bude následovat trend švédského smýšlení. Je tomu tak z důvodu rostoucí informovanosti a také módních trendů, které aktuálně propagují snahy o co nejmenší dopad jednotlivců na své okolí. Tím je míněno především omezení spotřeby produktů, používání přírodních produktů, apod. Tyto trendy tedy změní smýšlení českých stakeholderů, které by mohlo dosáhnout úrovně švédské a s mladými generacemi, které tyto trendy sledují, se dopracuje česká CSR na úroveň té švédské.

Literatura

1. **The European Business Network for Corporate Social Responsibility.** CSR Europe. *New EU definition on CSR mirrors Enterprise 2020 aspirations*. [Online] 25. October 2011. <http://www.csreurope.org/new-eu-definition-csr-mirrors-enterprise-2020-aspirations>.
2. **Boston College - Centrum for Corporate Citizenship**. How to read a Corporate Social Responsibility Report. Boston, USA : Boston College, 2010.
3. **Investopedia.** Investopedia - Code of Ethics. *Investopedia*. [Online] 18. October 2015. <http://www.investopedia.com/terms/c/code-of-ethics.asp>.
4. **Hopkins, Michael.** *The Planetary Bargain - CSR Matters*. London : Earthscan, 2003.
5. —. *Corporate Social Responsibility and International Development - Is business the solution?*. 2007.
6. **Freeman, Ina a Hasnaoui, Amir.** The Meaning of Corporate Social Responsibility: The Vision of Four Nations. *Journal of Business Ethics*. Springer 2010, stránky 419 - 443.
7. **European Commission**. European Commission. *Corporate Social Responsibility (CSR) in the EU*. [Online] [Citace: 2016. Duben 19.]
8. **Jyoti Banerjee, Cristina Bueti.** www.itu.com. *General specifications and KPIs*. [Online] September 2012. https://www.itu.int/dms_pub/itu-t/oth/4B/04/T4B0400000B0009PDFE.pdf.
9. **EY.** EY podnikatel roku. *EY společensky prospěšný podnikatel roku*. [Online] [Citace: 6. 4 2016.] <https://podnikatelroku.cz/ey-spolecensky-prospesny-podnikatel-roku>.
10. **Sweden, Sverige.** Corporate social responsibility in Sweden. *Sweden*. [Online] 4. 9 2015. [Citace: 20. 4 2016.] <https://sweden.se/business/csr-in-sweden/>.
11. **CSR Europe.** The European business network for Corporate Social REsponsibility. [Online] [Citace: 20. 4 2016.]

12. **Národní informační portál o CSR.** CSR v ČR. *Národní informační portál o CSR*. [Online] 2015. [Citace: 20. 4 2016.] <http://narodniportal.cz/csr-v-cr/>.
13. **Národní informační středisko podpory kvality.** Národní politika kvality. *npj.cz*. [Online] Národní informační středisko podpory kvality. [Citace: 5. 5 2016.] <http://npj.cz/cz/spolecenska-opovednost-organizaci/platforma-zajinteresovanych-stran/>.
14. **Frank Bold.** Frank Bold. *Frank Bold*. [Online] 2016. [Citace: 3. 5 2016.] org.frankbold.cz.
15. **Greenwashing index - about us.** *greenwashing index*. [Online] EnviroMedia Social Marketing, unknown. unknown 2016. [Citace: 20. 4 2016.] <http://greenwashingindex.com/about-greenwashing/>.
16. **Společenská odpovědnost firem, aplikace normy ISO 26000 v Evropě.** Ortová, Martina. Liberec : autor neznámý, 2011.
17. **Forum, Business Leaders.** Business Leaders Forum about us. *Business Leaders Forum*. [Online] neznámý. neznámý 2016. [Citace: 1. 5 2016.] <http://www.csr-online.cz/en/about-us/>.
18. **Zdráhalová, Helena.** Forum, časopis Univerzity Karlovy. [Online] 3. 3 2015. [Citace: 3. 5 2016.] <http://iforum.cuni.cz/IFORUM-15573.html>.
19. **Igelström, Bengt.** CSR - A business prespective. Kristianstad, Švédsko : Jana Dumková, září - leden 2015,2016.
20. **Unsold H&M clothes found in rubbish bags as homeless face winter chill.** Pilkington, Ed. New York : the guardian, 2010.
21. **Gratzer, Karl.** *Corporate Social Responsibility*. Stockholm : Stockholm University, 2011.
22. **Claes.** CSR - A Business Prospective - Modul 1 (HKR Presentation FE6212). *Presentation*. Kristianstad, Sweden : HKR, 15. August 2011.

ZADLUŽENÍ STUDENTŮ

Hatzelová Dominika

Sekce - EKONOMIKA,
Fakulta Ekonomická, 2. ročník

Bakalářský studijní program – EKONOMIKA A MANAGEMENT MEZINÁRODNÍHO
OBCHODU

Abstrakt: Předmětem této práce je provést analýzu jednotlivých zemí v oblasti studentských dluhů. Tyto země následně porovnat a dané výsledky vyhodnotit. Na základě vlastního dotazníku provést průzkum mezi studenty. Tento průzkum by měl přinést nové informace do tohoto nepříliš zkoumaného tématu. Cílem práce je stanovení řešení problémů zadlužení studentů a vyhodnocení dotazníků a výsledků, jež přinese.

Klíčová slova: zadlužení, student, úvěr, školné, studium

Úvod

V dnešní době studenti po ukončení střední školy pokračují ve studiu na škole vysoké. Na střední škole ještě většina studentů bydlí u rodičů a také má dostatečnou finanční podporu. Na vysoké škole to už bývá jinak. Studenti studují mimo své bydliště a hodně se osamostatňují. Najednou se začínají částečně živit sami a zjišťují, že náklady jsou vyšší, než čekali. V zahraničí to je ještě trochu jinak. Ve spoustě zemí si studenti musí na kvalitních univerzitách platit školné.

Cílem této práce je pokusit se zmapovat počet zadlužených studentů ve vybraných zemích a zjistit výši jejich dluhu. Dále také pokusit se zjistit výši zadlužených studentů v České republice a zjistit důvod zadlužení. Na základě zjištěných informací porovnat jednotlivé situace v daných zemích a vyhodnotit závěr. Prostřednictvím dotazníků analyzovat názor studentů na tuto problematiku. Na závěr uvést možné řešení těchto problémů.

1 Důvody a stav zadlužení studentů v zahraničí

Důvodem zadlužení může být cokoli. Pro tuto práci je důležité pochopit rozdíl mezi půjčkou a úvěrem.

Půjčka

Půjčka se nemusí vždy týkat jen peněz. Předmětem půjčky může být jakýkoliv hmotný majetek. Vždy jsou dohodnuty podmínky půjčky, jako je doba splácení a výše úroku. Smlouva může vzniknout v okamžiku předání předmětu, je to tzv. smlouva reálná.

Úvěr

Úvěr se oproti půjčce týká pouze finančních prostředků. Na jedné straně stojí věřitel, který se zavazuje k poskytnutí finančních prostředků do určité výše dlužníkovi. Dlužník musí vrátit peníze věřiteli i s úroky. Smlouva zde může vzniknout ještě před následným předáním peněžní částky.

Úvěr se dělí na množství jednotlivých druhů podle jednotlivých specifikací. Jedním z nich je například Hypoteční úvěr, který je velmi oblíbený a jehož podstatou je zastavení nemovitosti jako pojistku splacení. Dalším produktem je například Kontokorentní úvěr, který je poskytován k běžným bankovním účtům. V případě Kontokorentu je možné čerpat peníze z běžného účtu do určené částky nad rámec kladné částky, tedy je možné jít do tzv. mínusu na svém účtu. [8]

Kontokorent

Kontokorent je považován za finanční rezervu a je poskytován již od 2 000 Kč. Tato rezerva většinou postačuje a dlužník je schopen závazek brzy splatit. Kontokorent je nejjednodušší forma úvěru, kdy se dlužník nestará o splácení, ale banka si stav Kontokorentu vyrovnává sama a to hned po příchodu peněz na běžný účet.

Kreditní karta

Dalším způsobem poskytnutí půjčky jsou kreditní karty. V Evropě ne tolik populární jako v USA, kde tvoří 70 % z celkového počtu vydaných karet. Mnoho lidí si ji může splést s kartou debetní, ale na rozdíl od ní se v případě karty kreditní jedná o poskytnutí úvěru. Jakmile držitel karty zaplatí kreditní kartou, čerpá peníze na dluh. Od běžného úvěru se liší tím, že mají tzv. bezúročné období, které když držitel karty dodrží a včas svůj dluh splatí, stane se jeho půjčka bezplatná. Pokud však dlužník nestihne půjčku splatit v tomto období, účtuje si banka často velice vysoké úroky. [1]

1.1 Studium v USA

Univerzity v USA patří mezi ty, které jsou placené. Čím prestižnější škola, tím je školné dražší. Následující tabulka zobrazuje výběr šesti škol z žebříčku Top nejlepších univerzit v USA podle časopisu Forbes včetně nákladů na školné a počtu studentů. Ne vždy je pravidlem, že nejlepší škola je nejdražší, ale prestiž zde hraje velikou roli.

Za zmínku stojí neuvedená United States Military Academy v New Yorku, která je pro všechny studenty zadarmo, pokud však po jejím vystudování zůstane absolvent v armádě. Pokud ne, musí školné doplácat zpětně. Tato univerzita je mimo jiné díky svojí kvalitě umístěna na jedenáctém místě v žebříčku Top nejlepších univerzit v Americe. [2]

Tabulka 1: Top 6 nejlepších univerzit v USA podle časopisu Forbes

Zdroj: <http://www.forbes.com/top-colleges/list/#tab:rank>

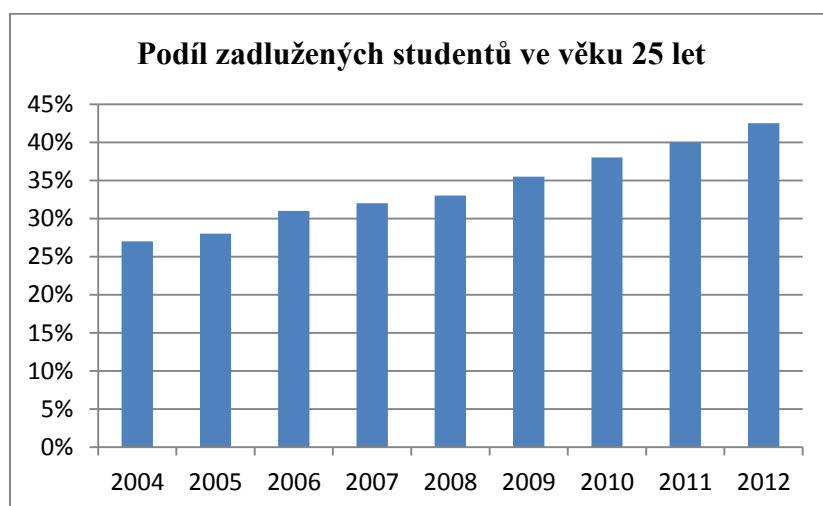
	Univerzita	Stát	Školné	Počet studentů
1	Pomona College	Kalifornie	\$ 62 632	1 610
2	Williams College	Massachusetts	\$ 64 020	2 150
3	Stanford University	Kalifornie	\$ 62 801	18 346
4	Princeton University	New Jersey	\$ 58 965	8 014
5	Yale University	Connecticut	\$ 63 970	12 109
6	Harvard University	Massachusetts	\$ 62 250	28 297

Naopak studenti, kteří chtějí studovat na univerzitě, nemají dostatečné finanční prostředky a nechtějí se zadlužit, mají na výběr z řady univerzit, které jsou několikanásobně méně finančně náročné než výše zmíněné univerzity. Webová stránka Bestvaluesschools.com sestavila žebříček škol, které jsou pro studenty cenově příznivější, a jejich kvalita není vůbec špatná. Překvapivé je, že hned čtyři univerzity v první desítce se nacházejí v New Yorku.

Cena samozřejmě odpovídá počtu studentů, kteří na těchto školách studují. Počet studentů je zde několikanásobně větší než na drahých a prestižních univerzitách. Na prvním místě se umístila University of Texas – Pan American, která se svou výší školného 2 485 dolarů a s počtem 20 053 studentů, je nejdostupnější školou v USA. Následují dvě univerzity v Kalifornii a dvě v New Yorku, jejichž výše školného nepřesahuje částku 6 000 dolarů. [2]

Navzdory faktu, že se zde hovoří o „levném“ školném, tak pro českého školáka může být stále drahým. Nejnižší školné na Univerzitě v Texasu se rovná při kurzu 25 CZK/ 1USD částce 62 125 Kč. Zde je však důležité položit si otázku, jestli je opravdu o tolik znát, zda student vystuduje drahou prestižní univerzitu, nebo jestli mu postačí nějaká levnější varianta.

Půjčky na školné studentů v Americe rostou. Je stále více studentů ve věku dvaceti pěti let, kteří jsou zadlužení. Na následujícím grafu je vidět procentuální zastoupení studentů ve věku dvaceti pěti let, kteří jsou zadlužení, mezi lety 2004 – 2012. Od roku 2004 procentní podíl stoupl téměř o 16 procent a v roce 2012 tak má kolem 43 procent dvaceti pěti letých studentů nějaký dluh. [1]



Obrázek 1: Podíl zadlužených studentů ve věku 25 let

Zdroj: <http://www.fool.com/>

Studentské dluhy jsou nejenom závažným problémem studentů, ale taktéž velice škodí americké ekonomice. V roce 2014 se vyšplhal průměrný studentský dluh na 33 tisíc dolarů, jak píše server The Wall Street Journal. Studenti žijí čím dál delší dobu u rodičů a nestěhují se tolik do vlastních domů. [2]

Podle nejnovějších statistik se průměrný dluh studena graduujícímu v USA v roce 2015 pohybuje okolo \$35 051. Tato hodnota se oproti roku 2014 zvýšila o zhruba 2 000 dolarů. [7]

1.1.1 Nabídka studentských úvěrů

Vláda Spojených států nabízí řadu studentských úvěrů. Je zde několik základních typů federálních úvěrů, které se ještě dále dělí. Podle typu úvěru má student možnost půjčit si až 20 500 dolarů každý rok. Studentské úvěry mají oproti normálním úvěrům vždy nižší úrok a o hodně nižší úrok než na kreditních kartách, které jsou v USA tak populární. Student nemusí půjčku začít splácet, dokud nedostuduje univerzitu a splátky je potom možné upravit podle své potřeby a finanční situace. Výše úroku záleží na zvoleném typu půjčky, pohybuje se

v rozmezí od 4,29 % až do 6,84 %, kde ten nejvyšší úrok patří k typu úvěru pro rodiče a studenty magisterských oborů. [10]

1.2 Studium ve Velké Británii

Studie vedená institutem Fiskálních studií uvedla, že průměrná výše dluhu, se kterou student opouští univerzitu, se pohybuje okolo 44 tisíc liber. To je téměř dvojnásobná hodnota od doby kdy se změnilly nové předpisy v roce 2010 určující maximální výši školného. Téměř třem čtvrtinám z těchto studentů se nepodaří své dluhy smazat po dalších třicet let, kdy budou odepsány.

Do doby odepsání dluhu splatí dlužník ve většině případů kolem 35 tisíc liber, v době budování domova a zakládání rodiny. Jenom pěti procentům se podaří splatit svůj dluh v době, když jim je kolem 40 let.

1.2.1 Nabídka studentských úvěrů

Vzhledem ke zpoplatnění univerzit nabízí Britská vláda velice výhodné studentské úvěry. Vše spravuje nezisková organizace vlastněná vládou, Student Loans Company, která poskytuje a zajišťuje všechny úvěry pro studenty. Princip úvěru spočívá v tom, že student svůj úvěr začíná splácet až po studiích a to v momentu, kdy dosáhne ročního platu 21 000 liber. V tu chvíli se mu začíná strhávat 9 % z rozdílu mezi stanovenou hranicí a reálným platem. Úroky se potom počítají na základě RPI (Retail Price Index), což je výše inflace v Británii a k tomu se přičtou 3 %. To znamená, že výše úroku je proměnlivá.

Výhodou tohoto úvěru také je, že pokud váš plat klesá, klesá i splátka a v případě klesnutí platu pod stanovenou hranici, je možné požádat o navrácení splátky dlužníkovi. Po třiceti letech od ukončení studií je nesplacená částka odepsána a dlužníkovi je dluh smazán. [9]

1.3 Studium v Německu

Ani v Německu to nemají tamní studenti jednodušší. Veřejné školy jsou většinou bezplatné, ale vysoké nájemné, žádná brigáda a tlak zkoušek mohou za to, že každý třetí student v Hamburku je zadlužený, což tvoří skupinu téměř 25000 studentů. Jenom německá banka Haspa vystavila za rok 2013 na 1 200 studentských úvěrů v průměrné výši 30 000 Euro a měsíčně splácení zhruba 360 Euro.

Hamburg patří mezi nejdražší univerzitní oblasti v Německu. Vyšší měsíční náklady má už jen Mnichov (358 eur) a Kolín (359 eur). V Hamburku jsou měsíční náklady asi 353 eur na měsíc. Na jídlo studenti potřebují asi 200 eur a okolo 110 eur potom na dopravu. Většina studentů má obvykle nějakou brigádu nebo práci na poloviční úvazek.

Nejvyšší dluhy dosahují u studentů medicíny. Po studiích dosahují jejich dluhy průměrné výše 16 670 eur. U těchto studentů se však očekává, že po získání titulu začnou své dluhy rychle splácet. Průměrná doba splácení je často vyšší než 4 roky a hrozí, že studenti spadnou do dluhových potíží. [5]

1.3.1 Nabídka studentských úvěrů

V Německu jsou studentské půjčky nabízeny stejně dobře vládou jako finančními institucemi a bankami. Student má možnost požádat o Bundesausbildungsförderungsgesetz (BAföG) – jedná se v podstatě o federální pomoc studentům během studií. Student se pro výběr do tohoto programu prokazuje svými studijními výsledky. Výše podpory se pohybuje od 600 až do 700

euro a student se může zadlužit maximálně do částky 10 000 euro. BAföG se skládá z 50 % z bezúročného úvěru a zbylých 50 % čítá grant.[12]

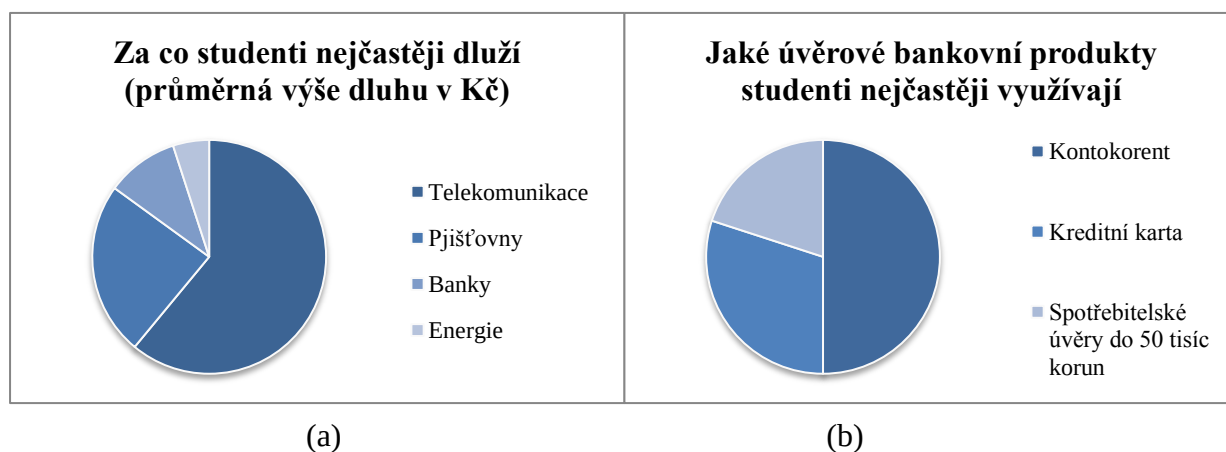
Student začíná splácet státní úvěr nejpozději 5 let po skončení maximální doby financování. Půjčka musí být splacena nejpozději do 20 let v pravidelných splátkách. Po celou dobu je úvěr bezúročný, platí se pouze úrok v případě prodloužení.[11]

2 Studium v České republice

Čeští studenti mají na rozdíl od některých zahraničních studentů výhodu v tom, že mohou studovat na zhruba 26 veřejných a dvou státních vysokých školách bez placení školného. Přesto mají studenti problémy s financemi. Pokud se rozhodnou jít na školu mimo své bydliště a musí dojíždět, potom je studium spojeno s náklady na dopravu, případně náklady za kolej. Dále musí samozřejmě z něčeho žít. To jsou další náklady. Na všech školách je také požadováno pořízení skript a učebnic, ze kterých student čerpá své teoretické znalosti. Ty bývají často velice nákladné.

Na začátku nového školního roku je investice mnohem větší, než průměrné náklady studenta v průběhu roku. Studenti si často způsobí problémy jen díky nedostatečné informovanosti nebo neopatrnosti. Zakládají si často studentské účty s kontokorentem a nehlídají si vlastní rozpočet na účtu. Dostávají se pak často do mínusů a tím vznikají dluhy, jak uvádějí inkasní agentury.

Na grafu lze vidět rozdělení studentů podle toho, za co dlužili a jaké bankovní produkty k tomu nejčastěji využívali za rok 2013. V roce 2013 studenti mezi 18 až 25 lety dlužili 50 - 60 miliard korun. Dluhy studentů tak tvoří až jednu čtvrtinu z celkového počtu dluhů, které jsou vymáhány inkasními agenturami.



Obrázek 2: (a) Za co čeští studenti dluží nejčastěji (průměrná výše dluhu),
(b) Jaké úvěrové bankovní produkty studenti nejčastěji využívají

Zdroj: <http://byznys.lidovky.cz/>

Počty zadlužených studentů stále rostou, mezi lety 2012 a 2013 vzrostlo vymáhání o 31%. Nejvíce dluhů si studenti vytvoří u svých mobilních operátorů, bank a také poskytovatelům energií. [4]

2.1.1 Nabídka studentských úvěrů

Takzvané „Studentské úvěry“ i přes celkem nízkou poptávku dorazily i k nám do České republiky, a tak je již lze najít v nabídce některých finančních institucí. Například Česká

spořitelna nabízí úvěr s názvem „Půjčka pro studenty“. V porovnání s ostatními nabízenými spotřebitelskými úvěry však tento úvěr nevyniká žádnými speciálními výhodami a je často vyšší než v jiných bankovních institucích spotřebitelský úvěr. Úrok, který nabízejí jako výhodný, činí 8,9 % a je pevný po celou dobu splatnosti. Student během studií splácí pouze úroky, to znamená pouze nižší částku, a po studiích začínají běžné splátky. V porovnání s jinými spotřebitelskými úvěry tento úvěr není zrovna výhodný.[6]

2.2 Vlastní průzkum mezi studenty

V rámci získání primárních informací autorka provedla vlastní dotazníkový průzkum mezi spolužáky a studenty jiných vysokých škol v České republice.

Průzkumu se zúčastnilo celkem 125 respondentů. Zhruba šedesát procent tvořily ženy, zbytek muži. Věková hranice respondentů se pohybovala mezi 17 - 24 lety; největší zastoupení bylo však ve věku 21 a 22 let. Respondenti odpovídali na 9 otázek týkajících se tematiky Zadlužení studentů. Celkově bylo zjištěno, že většina respondentů má základní znalosti v oblasti finanční gramotnosti, dokáže říci rozdíly mezi kreditní kartou a půjčkou; zvládne si spočítat, kolik zaplatí na úrocích.

Z průzkumu vyšlo, že 76 % respondentů nemělo nikdy půjčku nebo kreditní kartu (KK) a zatím ani neuvažuje o něčem takovém. Avšak 19 % respondentů má nebo mělo půjčku či kreditní kartu. Zbylí respondenti půjčku nebo KK nemají, ale určitě v blízké době uvažují.

Dle odpovědí byla většina půjček (32 %) použita na ubytování, dále především na školné a cestování. Další možností je potom půjčka na zaplacení jiného dluhu, na živobytí, vozidlo či na podporu během zahraniční stáže. Celkově si studenti vzali 18 půjček; 13 z nich do 50 000 Kč, dvě do 100 000 Kč a tři nad 100 000 Kč. Studenti své půjčky splácejí nejčastěji v co nejkratší době do 3 let, 31 % respondentů do 5 let a zbylých 25 % studentů své půjčky splácí více než 5 let. Podle průzkumu také 80 % studentů již někdy slyšelo o Studentských úvěrech, ale většina z nich netuší, jaké výhody a nevýhody jednotlivé úvěry nabízejí.

Dotazovaní studenti prokázali základní znalosti v oblasti finanční gramotnosti, která je velice důležitá jak během studií, tak i do budoucna.

3 Srovnání výsledků z jednotlivých zemí

Vzhledem k velice nízkému množství zdrojů je celkem těžké porovnat jednotlivé situace ve zkoumaných zemích. Na základě získaných informací lze však vyvodit, že vzhledem k vysokému školnému, které se v USA traduje již dlouhou dobu, je počet zadlužených studentů nejvyšší. Ve Velké Británii se však situace v roce 2010 změnila, kdy vláda schválila vyšší školné a tak se průměrné zadlužení studentů zvýšilo. Tím pádem to znamená, že průměrné zadlužení v roce 2015 se ve Velké Británii vyšplhalo na 44 tisíc liber, což je více než průměrný dluh studenta v USA, který byl ve výši 35 tisíc dolarů.

Studenti německých univerzit mají naopak problémy s vysokými náklady na živobytí ve velkých a drahých městech.

Čeští studenti to mají podobně jako ti němečtí. Univerzity si zatím platit nemusejí, ale často se chtějí osamostatnit od rodičů, nebo studují v jiném městě, než v blízkosti bydliště, a tudíž mají také vysoké náklady na živobytí. Vzhledem k tomu, že zadlužení studentů v ČR není ještě takovým problémem, není toto téma všeobecně rozebíráno a ani finanční instituce nenabízejí zvlášť výhodné úvěry pro studenty, protože o to není ještě tak veliký zájem.

4 Jak řešit své dluhy

Zde je několik návrhů na řešení dluhových problémů studentů, které by mohl každý využít v praxi. Většina řešení se nabízí zcela sama, avšak studenti si často nedokáží odepřít některé své libůstky a tak se pro ně zadlužení stává začarovaným kruhem. Důležité však je, aby začali co nejdříve své problémy řešit, navzdory možným omezením, která by pro ně z toho mohla plynout.

1. Začít šetřit – kupovat jen potřebné věci

Je samozřejmé, že by student měl přestat utrácet za zbytečnosti a místo toho začít šetřit. Důležité je, skutečně si rozmyslet, jaké věci člověk potřebuje a jaké ne.

2. Kontrola příjmů a výdajů

Tento bod velmi úzce souvisí s prvním bodem. V rámci kontroly svého rozpočtu by měl každý student kontrolovat své příjmy a výdaje. Stačí si vše jednoduše zapisovat do tabulky a člověk pak má jednoduchý přehled, za co hodně utrací, a kde by se dalo ještě ušetřit.

3. Levnější ubytování, kolej

Pro většinu studentů je to běžná záležitost sdílet bydlení s jinými studenty a je to také finančně méně náročné.

4. Brigáda

Důležitá je i brigáda během studií. Zde je však nutné uvést, že v některých případech to lze jen těžko realizovat během školy. Existují i nabídky flexibilních brigád a student si je může přizpůsobit svým časovým možnostem. Určitě je velice důležité najít si brigádu přes prázdniny, kdy má student velikou možnost vydělat si celkem pěkný obnos peněz.

5. Začít splácet své dluhy

Tím nejdůležitějším bodem je samotné splácení vlastního dluhu. U většiny bank je možné během studií splácet pouze úroky, které se rovnají nižší částce, než je klasická splátka. Pokud má student dluhů více, jedním z řešení je splácení pomocí tzv. sněhové koule.

Sněhová koule

Na všechny dluhy se každý měsíc vyčlení celková částka 3 100 Kč. Nejprve je nutné dluhy seřadit od nejmenšího po největší, nezáleží na úročení; přednostně se začíná splácet ten nejnižší dluh. Na první dluh se vyčlení nejvíce peněz (1 500 Kč) a u dalších se splácí jen nutné minimum. Po splacení prvního dluhu se přesunou peníze na splátku druhého a tak to pokračuje, dokud nedojde ke splacení všech dluhů. Podle toho jak se jednotlivé částky na sebe naválují, dostal tento systém svůj název. Prvního dluhu se lze zbavit velice rychle a tím se získá větší chuť do splacení dalších dluhů. [3]

V uvedené tabulce je vidět, jak sněhová koule funguje.

Tabulka 2: Sněhová koule

Zdroj: časopis Forbes

Měsíční splátky	1. dluh 4 500 Kč	2. dluh 7 500 Kč	3. dluh 11 400 Kč	4. dluh 13 800 Kč
06/2015	1 500	500	600	500
07/2015	1 500	500	600	500
08/2015	1 500	500	600	500
09/2015	0	2 000	600	500
10/2015		2 000	600	500
11/2015		2 000	600	500
12/2015	1 500 Kč	0	2 600	500
01/2016			2 600	500
02/2016			2 600	500
03/2016		2 000 Kč	0	3 100
04/2016				3 100
05/2016				3 100
06/2016			2 600 Kč	0

Poslední radou je v každém případě říci o svých problémech rodičům. Pokud student uvažuje o půjčce, měl by se nejdříve s rodiči poradit a nejprve zkusit nalézt jiné možné řešení. Jestliže nebude jiné východisko, než si vzít půjčku, potom je důležité vybrat správný produkt u správné banky.

Závěr

Práce byla velice motivující a vedla ke zjištění více informací o zvolené problematice zadlužení studentů. Téma bylo velice zajímavé a vzhledem k nedostatku některých informací to bylo i určitou výzvou. Stanovené cíle byly splněny, i když výsledky jiné než bylo původně očekáváno.

Práce je určena ke zvýšení povědomí o této problematice. Každý student by měl mít alespoň základní přehled o situaci svých vrstevníků v jiných státech. Vzhledem k vysokým nárokům budoucích zaměstnavatelů je vyžadována od studentů zkušenost ze zahraničí. Je dobré vědět, jak to chodí v jiných zemích, pokud se studenti rozhodnou pro studium v cizině.

Literatura

- [1] JANDA, Josef. *Jak žít šťastně na dluh*. Praha: Grada, 2013. Finance pro každého. ISBN 978-80-247-4833-7.
- [2] FRAŇKOVÁ, Karina. *Top univerzity*, Forbes. Září 2015, str. 132-136
- [3] GENSLER, Lauren. *Oddlužte se: Sněhová koule*, Forbes. Září 2015, str. 90.

Elektronické zdroje

- [1] Charts Show How Student Loans Are Affecting America, *The Motley Fool* [online]. 8. 7. 2013. [cit. 17. 3. 2016] Dostupné z: <http://www.fool.com/investing/general/2013/07/08/7-charts-show-how-student-loans-are-affecting-amer.aspx>
- [2] The 100 Most Affordable Universities in America 2015, *Best Value Schools* [online]. duben 2015. [cit. 17. 3. 2016] Dostupné z: <http://www.bestvalueschools.com/most-affordable-universities-america-2015/#chapter7>
- [3] BERMAN, Jillian. Class of 2015 has the most student debt in U. S. history, *Market Watch* [online]. 9. 5. 2015 [cit. 3. 4. 2016] Dostupné z: <http://www.marketwatch.com/story/class-of-2015-has-the-most-student-debt-in-us-history-2015-05-08>
- [4] JÚZLOVÁ, Petra. Studenti dluží miliardy, banky je přesto vábí na kreditky a kontokorent, *Lidovky* [online]. 7. 5. 2013. [cit. 3. 4. 2016] Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/studenti-dluzi-miliardy-banky-je-presto-vabi-na-kreditky-a-kontokorent-134-/moje-penize.aspx?c=A130506_181815_moje-penize_mev
- [5] HASSE, Edgar S. Ein Drittel der Studenten ist verschuldet, *Die Welt* [online]. 6. 2. 2014. [cit. 3. 4. 2016] Dostupné z: http://www.welt.de/print/die_welt/hamburg/article124570384/Ein-Drittel-der-Studenten-ist-verschuldet.html
- [6] Půjčka pro studenty, *Česká spořitelna* [online]. 2016 [cit. 20. 4. 2016] Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/osobni-finance/pujcka-pro-studenty/o-produktu-d00023284>
- [7] 73% of today's students will still be paying off their tuition fees in their 50s, *Independent* [online]. 10. 4. 2014. [cit. 20. 4. 2016] Dostupné z: <http://www.independent.co.uk/student/news/73-of-todays-students-will-still-be-paying-off-their-tuition-fees-in-their-50s-9249258.html>
- [8] Definice úvěru, *efinančník.cz* [online]. 2016. [cit. 30. 4. 2016] Dostupné z: <http://www.efinancnik.cz/definice-uveru/>
- [9] Interest Rates, *Student Loans Company* [online]. 2016. [cit. 9. 5. 2016] Dostupné z: <http://www.slc.co.uk/services/interest-rates.aspx>
- [10] Interest Rates and Fees, *Federal Student Aid* [online]. 2016. [cit. 9. 5. 2016] Dostupné z: <https://studentaid.ed.gov/sa/types/loans/interest-rates>
- [11] Darlehensrückzahlung, *Bundesministerium für Bildung und Forschung* [online]. 2016. [cit. 9. 5. 2016] Dostupné z: <https://www.bafög.de/de/darlehensrueckzahlung-200.php>
- [12] Financing your studies, *Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg* [online]. 2016. [cit. 9. 5. 2016] Dostupné z: <https://www.fau.eu/study/prospective-students/financing-your-studies/>

VYUŽITÍ TECHNOLOGIE 3D TISKU V PODMÍNKÁCH PODNIKŮ ČR

Holas Vojtěch

Sekce - EKONOMIKA,
Ekonomická fakulta, 3. ročník
bakalářský studijní program – EKONOMIKA A MANAGEMENT

Abstrakt: Předmětem soutěžní práce je představení technologie 3D tisku a získání poznatku o tom, jak je tato technologie využívána v českých podmínkách. V rámci této práce byla vytvořena anketa, která vyhodnocuje zájem a zkušenost vybraných českých podniků s touto technologií. Hlavním výsledkem této bakalářské práce jsou závěry získané z provedené ankety a z nich vyplývající přínosy, které tato technologie přináší výrobním podnikům. Mezi zjištěné přínosy patří například zkrácení designérského cyklu, vylepšená estetická kvalita produktu a v konečném důsledku tak i úspora nákladů na vývoj a výrobu produktu. Jednotlivé přínosy jsou představeny v případových studiích z vybraných podniků.

Klíčová slova: 3D tisk, konstrukce, Rapid Prototyping, řízení kvality

1 Úvod

V této soutěžní práci je stručně popsán vývoj tak i samotný proces 3D tisku. Dále je zmíněno deset základních principů 3D tisku a představeny nejpoužívanější technologie pro vytvoření konkrétního výrobku určeného k 3D tisku. Práce se zabývá využitím 3D tisku z pohledu problematiky řízení jakosti. Kapitola 4 Využití technologie 3D tisku ve vybraných podnicích představuje výsledky případových studií jednotlivých výrobků z podniků, kde 3D tisk používají, mimo jiné ke snížení hmotnosti vyráběných součástí a potažmo tak ke snížení výrobních nákladů. Nedílnou část soutěžní práce tvoří vyhodnocení ankety, na kterou odpovídaly firmy, které se zabývají 3D tiskem na zakázku. Anketa je zaměřena hlavně na to, jak vzrostl zájem o tuto technologii od počátku komerčního tisku.

2 Představení technologie 3D tisku

Technologie 3D tiskáren je známá od druhé poloviny 20. století, ale opravdovým fenoménem se staly teprve začátkem tohoto tisíciletí. První osobností, která se zabývala technikami podobnými 3D tisku, byl profesor Nakagawa. Profesor Nakagawa využíval laminátových vrstev, které po spojení tvořily formu pro tvorbu dalších nástrojů. Charles Hull je považován za pravého zakladatele 3D tisku a jako první si nechal patentovat 11. března 1986 aditivní technologii nazvanou Stereolitografie. Firma 3D Systems byla první firmou vyrábějící aparát pracující s touto technologií. Prvním vyrobeným strojem byl Litography Apparatus SLA - 1, ačkoli první veřejně dostupným byl Litography Apparatus SLA - 250, který měl ale vysoké pořizovací náklady. [6]

Na konci 80. let se začaly objevovat podobné technologie. Jednou z technologií je FDM (Fused Deposition Modeling), kterou dodnes využívá firma Stratasys, kterou založil zakladatel této technologie Scott Crump. V roce 1993 začala moderní historie trojrozměrného tisku. V tomto roce si slavná americká vzdělávací a výzkumná instituce MIT (Massachusetts Institute of Technology) nechala patentovat prostorové tiskové technologie pod názvem 3D Dimensional Printing. [1]

Koncept této firmy využíval analogii s inkoustovou technologií běžných tiskáren, přičemž materiál předmětů vznikal s pomocí práškového materiálu a lepidla. V roce 2000 přišla izraelská firma Objet Geometries s technologií PolyJet. Právě plasty se staly spouštěčem novodobého zájmu o 3D tisk. Avšak vývoj se nezastavil pouze u plastů. Tiskové hlavy lze upravit a nastavit i pro vosk, sklo, písek nebo kov. V českých podmínkách lze uvést Josefa Průšu, který se 3D tisku věnuje od roku 2009. [3]

2.1 Technologický postup 3D tisku

V první fázi 3D tisku se nejprve přenesou designová šablona předmětu do počítače, kde se na ní následně provedou úpravy. Úpravy se týkají barvy a tvaru. Jakmile je všechno upraveno, stačí odeslat příkaz do 3D tiskárny, kde se výrobek vytiskne. Předmět může vznikat několika způsoby. Počet způsobů je dán typem tiskárny. Proces rapid prototyping se používá pro výrobu velmi kvalitních modelů, například budov a aut pro architekty a designéry. Předměty lze upravovat tak, aby bylo snazší použití pro tělesně postižené. Díky přesnosti tisku lze také vyrábět komplikovanější předměty, které snesou extrémní teploty, pnutí a povětrnostní podmínky. Tyto součástky jsou lehčí a snižují spotřebu letadla či vozidla. Pokud se při výrobě použije přesné množství materiálu, nevznikne odpad, což je přínosné pro životní prostředí, ale i po finanční stránce. Výrobci mohou ušetřit i náklady na suroviny. [5]

2.2 Deset základních principů 3D tisku

Princip první: Volná výrobní složitost. V tradiční výrobě jsou komplikované tvary objektů a větší náklady na vytvoření. Zhotovení komplikovaného tvaru nevyžaduje více času, dovedností nebo nákladů na tisk.

Princip druhý: Volná rozmanitost. 3D tiskárna může dělat mnoho tvarů. Jako řemeslník, tak i 3D tiskárna může vyrobit pokaždé jiný tvar. Tradiční výrobní stroje jsou mnohem méně všestranné a mohou vyrobit pouze prototypy v limitované škále tvarů. 3D tisk odstraňuje režijní náklady spojené s přeškolením řemeslníků nebo vylepšováním strojů. 3D tiskárna potřebuje pouze digitální plán a novou dávku surovin.

Princip třetí: Montáž není nutná. 3D tisk forem zapadajících do sebe. Hromadná výroba je postavena na páteři montážní linky. V moderních továrnách stroje vytvářejí stejné objekty, které jsou později sestavovány roboty nebo pracovníky. Čím více dílů výrobek obsahuje, tím déle trvá montáž. Tím, že je objekt tisknut ve vrstvách, 3D tiskárna může tisknout dveře a panty zároveň ve stejný čas a není nutná montáž. Menší shromažďování zkracuje dodavatelské řetězce, šetří peníze, práci a dopravu. Kratší dodavatelské řetězce méně znečišťují životní prostředí.

Princip čtvrtý: Nulový čas. 3D tiskárna může tisknout objekty na vyžádání, když je objekt nečekaně potřeba. Kapacita pro okamžitou výrobu snižuje potřebu společnosti fyzické inventury zásob. Díky nulovému času na výrobu by bylo možné minimalizovat náklady na dopravu, pokud jsou vytvořené produkty v blízkosti, kde jsou potřeba.

Princip pátý: Neomezený prostor pro design. Tradiční výrobní technologie a řemeslníci mají pouze malý repertoár tvarů. Kapacita tvořit tvary je omezená tím, jaké nástroje máme k dispozici. Například tradiční dřevosoustruh může učinit pouze kulaté předměty. Lis může vytvořit pouze formy, které se pak vylévají. 3D tiskárna odstraňuje tyto překážky a otevírá

obrovské prostory pro design. Tiskárna je schopna vyrobit tvary, které až dosud bylo možné vidět pouze v přírodě.

Princip šestý: Nulové výrobní zkušenosti. Tradiční řemeslníci potřebují několik let na získání zkušeností. Počítačem řízené výrobní stroje snižují potřebu kvalifikované výroby. Nicméně tradiční stroje stále potřebují kvalifikované odborníky pro nastavení a kalibraci. Aby se vytvořil objekt stejné složitosti, 3D tiskárna vyžaduje méně operátorských dovedností než například lis. Nekvalifikovaná výroba otevírá nové obchodní modely a může nabídnout nové způsoby výroby pro lidi ve vzdáleném prostředí nebo v extrémních podmínkách.

Princip sedmý: Kompaktní, přenosná výroba. V objemu produkce má 3D tiskárna větší výrobní kapacitu, než tradiční výrobní stroje. Například vstřikovací stroje mohou vyrobit objekty výrazně menší, než jsou oni sami. V kontrastu je 3D tiskárna uspořádána tak, že tiskařské zařízení se může volně pohybovat a dokáže vyrobit objekty větší, než je sama tiskárna. Pro vysokou výrobní kapacitu na metr čtvereční je 3D tiskárna ideální pro domácí nebo kancelářské použití, protože nabízí malé fyzické rozměry.

Princip osmý: Méně odpadu. 3D tiskárny vytvářejí méně odpadu, než klasické výrobní techniky. Obrábění kovů je velmi nehospodárné. Odhaduje se, že 90 % kovu se nevyužije. 3D tiskárna je téměř bezodpadová. Výroba na 3D tiskárnách by mohla být ekologičtější.

Princip devátý: Nekonečné odstíny materiálů. Kombinace různých surovin do jednoho produktu je obtížná pomocí dnešních výrobních strojů. Tradiční stroje krájí, řezou nebo formují věci do tvaru, ale tyto procesy nemohou míchat různé materiály. Díky multi-materiálovému 3D tisku, je možnost kombinovat různé materiály. Nové, dříve nedostupné směsi materiálu nabízí větší, většinou neprozkoumané palety materiálů s novými vlastnostmi.

Princip desátý: Přesná fyzická tvorba replik. Digitální hudební soubor může být donekonečna kopírován, bez ztráty kvality zvuku. V budoucnu 3D tisk rozšíří tuto digitální přesnost pro svět fyzických objektů. Můžou se skenovat, upravovat a kopírovat fyzické objekty k vytvoření nových objektů nebo zlepšení originálních objektů. [4]

2.3 Využití 3D tisku z pohledu problematiky řízení jakosti

Postup plánování jakosti produktů dle *J. M. Jurana* [7] lze charakterizovat následující posloupností činností:

1) Určení zákazníků

Cíle jakosti navrhovaného produktu vyplývají z potřeb zákazníků a ze strategických cílů organizace. Pro správné stanovení cílů jakosti produktu je tedy potřeba znát potenciální zákazníky, abychom mohli zjistit jejich skutečné potřeby. V případě využití 3D tisku lze u nabízeného produktu upravit design tak, aby mohlo být vytvořeno několika variant, přičemž každá si najde svého zákazníka.

2) Zjištění potřeb zákazníků

Pro zjištění potřeb zákazníků je vhodné využít, co nejširší spektrum možných zdrojů informací. Významnými zdroji informací mohou být například zprávy z průzkumu trhu, přímá interview se zákazníky, zprávy z návštěv obchodníků, servisní zprávy apod. Vytvoření fyzické podoby 3D modelu umožňuje zákazníkovi přesně vyspecifikovat své požadavky na daný produkt.

3) Překlad potřeb zákazníků do řeči výrobce

Zákazník, zejména konečný uživatel, své potřeby často neformuluje v technických specifikacích, ale ve své řeči. Úkolem výrobce je transformovat tyto potřeby do konkrétních

technických specifikací. Vhodným nástrojem k této transformaci je metoda QFD nebo právě využití modelů z 3D tiskáren.

4) Stanovení měřitelných parametrů

Technické specifikace produktu jsou nejlépe vyjádřeny hodnotami měřitelných parametrů. Pokud bude model z 3D tiskárny sloužit jako etalon pro přeměřování výrobků, technické specifikace se vyspecifikují rychleji a precizněji, než při tradičních postupech.

5) Zavedení měření

Pokud jsou potřeby zákazníka transformovány do měřitelných parametrů produktu, musí být výrobce schopen tato příslušná měření provádět nebo zajistit. V rámci technologie 3D tisku je možné vytvořit mimo jiné i přípravky na měření, které umožňují výrobcí příslušná měření realizovat, aniž by musel investovat do drahých měřících přípravků.

6) Vývoj produktu

V této fázi plánování jakosti se vyvíjí produkt odpovídající potřebám zákazníků. Kromě potřeb zákazníků je při vývoji produktů nezbytné zohledňovat některé další aspekty jako jsou strategické záměry organizace, zájmy dalších zainteresovaných stran, údaje o úrovni vědy a techniky, informace o potenciálních zdrojích a možnostech organizace, omezující faktory (např. platná legislativa) apod. Využití 3D modelů hraje velkou roli v rámci procesu odhalení a odstraňování chyb přímo na vyvíjeném modelu produktu. Další výhodou v této fázi je, že nemusí být využito např. dynamické simulace či dalších náročnějších postupů.

7) Optimalizace návrhu produktu

Za optimální je obvykle považován návrh, u něhož jsou stejnou měrou uspokojeny potřeby zákazníka i výrobce a minimalizovány jejich kombinované náklady. Důležitými nástroji optimalizace navrhovaného produktu je například přezkoumání návrhu a analýza možností vzniku vad a jejich následků (FMEA návrhu produktu). Reálné vyzkoušení produktů v podobě modelů ze 3D tiskárny umožňuje jejich úpravu po testování ještě předtím, než přejde do sériové výroby. Z praktických zkušeností je znám případ, kdy měli vojáci v terénu možnost vyzkoušet vybavení (ve formě 3D modelu). Toto vybavení se ukázalo být jako nevhodné a mohlo být upraveno dle požadavků ještě předtím, než se začalo vyrábět sériově. To v rámci této zakázky ušetřilo nemalé náklady.

8) Vývoj procesu

Již vývoj produktu by měl probíhat za účasti technologů. Cílem této účasti je v dostatečném předstihu posoudit možnosti technologie ve vztahu k navrhovanému produktu. Nedílnou součástí vývoje procesu je i návrh systému kontroly a řízení procesu. V tomto ohledu je možné využít 3D modely např. na montážích, kde fyzický model umožňuje vyzkoušet jednotlivé technologické postupy a varianty.

9) Optimalizace a prokázání způsobilosti procesu

Optimalizace návrhu procesu využívá podobných metod jako optimalizace návrhu produktu (přezkoumání návrhu, FMEA procesu apod.). Důležitou součástí ověřování vhodnosti procesu je analýza jeho způsobilosti, jež charakterizuje schopnost procesu trvale poskytovat produkty splňující požadovaná kritéria jakosti. Konkrétně při výuce předmětů spojených s řízením kvality může být velký potenciál spatřován při demonstraci modelů z 3D tiskáren, na kterých si studenti mohou jednotlivé metody hodnocení způsobilosti vyzkoušet.

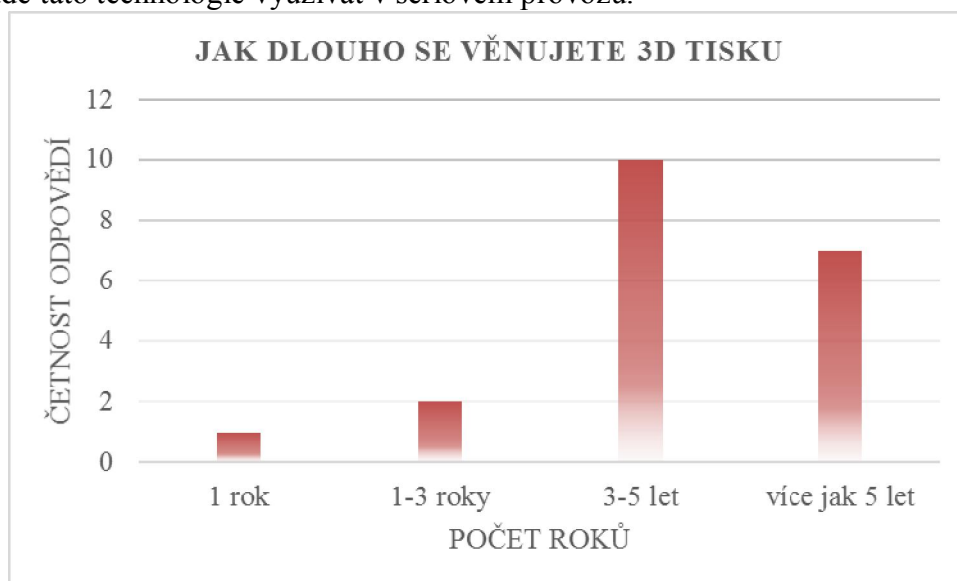
10) Převod procesu do výrobních instrukcí

Jsou zpracovány výrobní instrukce a optimální návrh výrobního procesu je zaváděn do provozního užívání. V případě montážního procesu lze v průmyslové praxi využívat stavebnice ze 3D modelů, která představuje návrh připravovaného pracoviště, což umožňuje sledování reálných toků ve výrobě a přípravu výrobních návodů jednotlivých operací.

3 Vyhodnocení ankety Využití technologie 3D tisku v podnicích ČR

Cílem této ankety bylo zjistit, jak se v podnicích využívá technologie 3D tisku. Sběr dat byl realizován pomocí webové stránky survio.com. Zpracovaná anketa byla rozeslána firmám, které se věnují 3D tisku na zakázku. K vyplnění ankety, která obsahovala 14 otázek, bylo zapotřebí 2-5 minut času. Anketou bylo osloveno 38 firem, z nichž vyplnilo dotazník 20 firem. U dílčích otázek se počet respondentů liší, protože zde byla možnost výběru z více variant.

Otázka číslo 1 byla směřována na to, jak dlouho se firmy věnují 3D tisku. Respondenti nejčastěji (v 50 %) uvedli, že se tisku věnují 3-5 let. 35 % z nich odpovědělo, že se tisku věnuje již více jak 5 let (viz obrázek 1). Díky této otázce bylo zjištěno, že se tato technologie využívá k tisku na zakázku. 3D tisk v tuto chvíli zažívá boom, ale bude ještě dlouho trvat, než se bude tato technologie využívat v sériovém provozu.



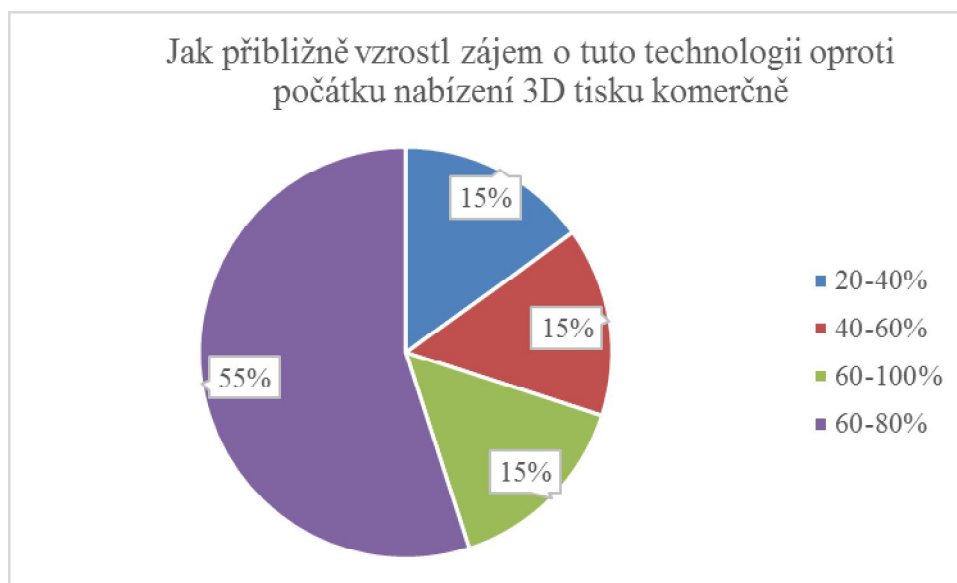
Obrázek 1: Anketa - Jak dlouho se věnujete 3D tisku

Mezi nejčastější značky tiskáren (40 %), které používají české podniky, patří značka 3D Systém. Velké oblibě se u českých výrobců těší také tiskárna Průša. Tato tiskárna je velmi rozšířená i proto, že se jedná o českou tiskárnu od Josefa Průši, který jak bylo zmíněno v úvodní části práce, patří mezi průkopníky 3D tisku v České republice. Tuto tiskárnu lze zakoupit i jako stavebnici, kterou lze podle detailního návodu složit. Díky tomu si může člověk vytisknout objekty i doma. Tato tiskárna stojí okolo 17 000 Kč. Firmy také uváděly značky tiskáren jako jsou: Stratasys, 3Dfactories, EOS a Ultimaker.

Další otázka se vázala na konkrétní technologii 3D tisku, kterou firmy využívají. Nejrozšířenější technologií je FDM. Firmy tuto metodu používají v 95 %. Druhou nejčastější metodou tisku je stereolitografie a to v 50 %. Firmy používají i další technologie, ale spíše výjimečně. Mezi další používané technologie patří Selective Laser Sintering, Direct Metal Laser Sintering, Multi Jet Modeling, ColorJet Printing a také Digital Laser Printing. Poslední jmenovaná technologie pracuje na stejném principu jako Stereolitografie.

Ve čtvrté otázce bylo zjištěno, jak se zvýšil zájem o tuto technologii od počátku komerčního tisku. Předpokládané odhady se pohybovaly okolo 40 %. Odpovědi byly rozděleny nejčastěji do intervalů po 20 %. Díky této otázce bylo zjištěno, že zájem o tuto technologii opravdu roste. Nejvíce firmy odpovídaly, že se zájem zvýšil od počátku o 60 - 80 % (viz obrázek 2).

3D tisk si za posledních přibližně 5 let získal na oblibě. Díky osobní konzultaci autora práce ve firmě Makerslab, si ale lidé, kteří chtějí zkusit 3D tisk, představují tuto technologii velice zjednodušeně. Příkladem bylo ozubené kolo z motoru, které přinesl zákazník a chtěl toto kolečko vytisknout na zakázku. Představa byla, že si za hodinu a půl přijde pro hotový vytištěný výrobek. Bohužel se mu dostalo odpovědi, že pouze vymodelování této součástky v počítači zabere minimálně hodinu a poté tisk trvá okolo dvou hodin. Technologie opravdu není tak jednoduchá, jak vypadá. Nesložitější je součástku vymodelovat v počítači a ani samotný tisk není nijak závratně rychlý. Tato technologie se však stále vyvíjí a dá se předpokládat, že tyto „problémy“ se brzy vyřeší a 3D tisk bude jednou z nejvyužívanějších a nejrychlejších metod.



Obrázek 2: Anketa – Vývoj zájmu o technologii 3D tisku

Za jakým účelem firmy nejčastěji oslovují firmy, které se zabývají tiskem na zakázku? To byla další otázka, která v anketě zazněla. Nejvíce firem, které si nechávají tisknout objekty na zakázku, žádají tisk prototypu, protože prototypy lze tisknout rychleji, než je vyrábět. Tato odpověď se objevila v 95 %. Po konzultaci s firmou Makerslab, bylo jasné, proč firmy takto odpovídají. Sice tento tisk není tak značně levný, jako je výroba součástky pomocí stroje, ale důvod proč firmy volí právě tuto možnost je v rychlosti vývoje výrobku. Firmy využívají 3D tisk i pro marketing a také demonstrativní úkazy na výstavy a veletrhy. Nejčastěji si tisk na zakázku objednávají malé podniky s počtem zaměstnanců do 50 osob v poměru 90 % a také střední podniky s počtem zaměstnanců do 250 osob v poměru 70 %. Tiskne se ale také i pro mikropodniky a velké podniky. Firmy, které odpovídaly na anketu, mají nejčastěji stálé zákazníky a to ve 14 případech z 20. Jak je vidět, tak zákazníci, kteří již vyzkoušeli tuto technologii, se k ní rádi vracejí a mají dobré zkušenosti s výrobky z 3D tiskárny. V 6 případech si lidé jdou vyzkoušet pouze tuto technologii, například v tisku naskenovaného vlastního obličej, které pak mohou darovat jako dárek. Poté se tito zákazníci už nevrátí.

Další otázka je zaměřena na průmysl, pro který firmy nejvíce tisknou. Největší zájem o 3D tisk je v automobilovém a elektrotechnickém průmyslu, a to shodně po 75 %. V těchto průmyslech se nejvíce tisknou právě prototypy, na kterých lze provádět různé pokusy. Mezi průmysly, pro které firmy tisknou patří také stavební průmysl, dopravní průmysl, letecký průmysl a z větší části také v automatizaci a robotizaci. Dále také pro energetický, sklářský, spotřební a farmaceutický průmysl. Průměrná cena objednávky se nejčastěji pohybuje do 2 500 Kč ve 47,4 %. Firmy také odpovídaly na tuto otázku, že cena objednávky je i mezi 2 500 –

7 000 Kč. Ve dvou případech, kdy firmy tisknou pro velké podniky je cena objednávky až přes 20 000 Kč. Posledním dotazem ankety byla otázka na tisk pro zahraniční klientelu. Ve 14 případech firmy pro zahraniční klienty netisknou, ale najde se v anketě 5 firem, které mají i zahraniční zakázky.

4 Využití technologie 3D tisku ve vybraných podnicích

Katedra výrobních systémů a automatizace FS TUL má dlouholeté (od roku 2001) zkušenosti se spoluprací s průmyslem v oblasti uplatnění technologií 3D tisku pro vývoj a testování nových produktů. Následující ukázky demonstrují možnosti této technologie pro urychlení vlastního vývoje a odhalení případných konstrukčních chyb dříve než se započne reálná výroba. To umožní zkvalitnit vlastní produkt. Případové studie byly zpracovány z podkladů Ing. Petra Zeleného, Ph.D.

4.1 Vývoj nového typu osobní větrační jednotky

Pro firmu zabývající se vývojem osobních filtračních jednotek a prostředků (filtrační jednotky, masky, ventilátory) naše pracoviště vyrábělo technologií FDM (stroj Dimension 768sst, firma Stratasys) celou řadu dílů pro nové typy filtračních jednotek. Mezi nimi byla i jednotka využívaná armádou jejich chemickou jednotkou. Sada vytištěných dílů (na obrázku 3), ze kterých byla následně jednotka sestavena a doplněna elektronikou a dalšími standardními díly. Vznikl tak prototyp plně funkční filtrační jednotky.



Obrázek 3: Sada vytištěných dílů

Samotným sestavením jednotky se ověřila smontovatelnost a vzájemná kompatibilita dílů nově navržených a standardních dílů. To je jeden přínos. Dále se testovala samotná funkčnost zařízení (na obrázku 4).



Obrázek 4: Test funkčnosti zařízení

Smontovaná a funkční jednotka se následně dala k reálným testům přímo armádě. Toto testování nelze nahradit žádnou virtuální simulací. Od armády přišlo po otestování několik připomínek. Např. vojákům nešel otevírat kryt baterie pro výměnu zdroje, když měli oblečené speciální rukavice. Dále se jim špatně ovládala tlačítka u displeje pro zobrazování stavu baterie či filtrů. Všechny připomínky se následně promítly do úprav konstrukce a vytiskly se nové díly. Jednotka se sestavila a opět dala k otestování. Testování se provádělo do té doby, než došlo k dokonalému vyladění návrhů a konečný produkt se mohl dát do výroby.

Tímto procesem se urychlil vývoj a odhalením poměrně zásadních chyb v konstrukci se zabránilo případným následným problémům se změnou výroby či ohrožením lidí na životě při užívání.

4.2 Vývoj masky pro svářeče

Dalším projektem byla výroba prototypových dílů pro následné smontování ochranné masky pro svářeče pracující v uzavřených prostorách. Masku má plnit současně funkci ochranné helmy, zajišťovat přívod čerstvého vzduchu a ochranu zraku před zářením během svařování. Jedná se tedy o poměrně komplikovanou záležitost, která zahrnuje několika funkcí do jednoho celku (na obrázku 5). Při tomto vývoji se odhalily problémy hned na počátku. Bylo zjištěno, že jednotlivé díly nepůjdou smontovat dohromady, jak bylo původně zamýšleno. Musela být provedena úprava konstrukce. Po úspěšné úpravě a montáži, byla pak maska-helma podrobena testování na speciální testovací figuríně, kde se testovala těsnost kolem obličeje.

Na závěr byla maska-helma testována i rázovou zkouškou pro odolnost vůči padajícím předmětům. A dokonce obstojně obstála, i když tyto testy nejsou moc relevantní, protože finální produkt bude vyroben jinou technologií a z jiného materiálu o odlišných technických parametrech.



Obrázek 5: Maska pro svářeče

4.3 Výroba modelu pro přípravu kontrolního pracoviště

Možnosti uplatnění vytištěných dílů jsou široké. Jednou z možností je získat rychle fyzický díl, kde nezáleží z jakého materiálu to bude a ani na dokonalé přesnosti. Důležité je získat fyzický díl dříve než bude k dispozici skuteční díl z výroby. K tomu stačí pouze mít virtuální 3D data a z nich lze daný díl přímo vytisknout. Toto využití bylo uplatněno ve spolupráci s firmou vyrábějící vstřikované výrobky z plastů s plastovými a kovovými záložky (na obrázku 6). Pro firmu bylo důležité získat model vyjadřující obálku skutečného dílu.



Obrázek 6: Model výrobku s kovovými záložky

Díl byl vytištěn na základě 3D dat včetně kovových konektorů, které byly ve vytištěném modelu z plastu jako celý díl. Pracovníci kontroly pak použili vytištěný díl pro naprogramování 3D měřicího zařízení. Měřicí zařízení tak bylo připraveno kontrolovat přesnost vyráběných dílů dříve, než byl k dispozici první výrobek. To umožnilo urychlit proces kontroly vyráběných dílů. Pracovníci kontroly měli i více času vyladit postup kontroly, tak aby byl co nejkratší.

5 Závěr

Předmětem této soutěžní práce je představení technologie 3D tisku a získání poznatku o tom, jak je tato technologie využívána v českých podmínkách. V rámci práce byla vytvořena anketa, která vyhodnocuje zájem a zkušenost vybraných českých podniků s touto technologií. V rešeršní části je popsán historický vývoj této technologie a technologický postup při jejím využití. V úvodní části je také uvedeno deset základních principů 3D tisku. Analytická část práce se zabývá hlavně případovými studiemi, ve kterých se projevil přínos využití technologie 3D tisku. Třetí kapitola této práce se věnuje vyhodnocení vytvořené ankety, kterou bylo osloveno 38 českých firem, které provozují 3D tisk na zakázku.

Díky získaným odpovědím z ankety bylo zjištěno, že zájem o tuto technologii neustále roste. Technologie stále více dostává do popředí zájmu českých podniků a dá se očekávat, že v budoucnu se bude 3D tisk využívat častěji než je doposud. Mezi zjištěné přínosy Rapid Prototypingu v řízení jakosti patří například zkrácení designerského cyklu, vylepšená estetičnost a ergonomie produktu a v konečném důsledku tak i úspora nákladů na vývoj a výrobu produktu.

Literatura

- [1] ZELENÝ, P. Technologie Rapid Prototyping FDM. *Proces FDM*. [online]. 2011, [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.kvs.tul.cz/rapid>.
- [2] ZELENÝ, P. Technologie Rapid Prototyping Polyjet Matrix. *Proces PolyJetMatrix*. [online]. 2011, [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <http://www.kvs.tul.cz/objet-connex500>.
- [3] KŘÍŽ, L. Přinese 3D tisk další průmyslovou revoluci? *Jak šel čas* [online]. 2014, [cit. 2015-11-5]. Dostupné z: http://ceskapozice.lidovky.cz/prinese-3d-tisk-dalsi-prumyslovou-revoluci-fk6-/tema.aspx?c=A140611_123950_pozice-tema_kasa.
- [4] LIPSON, H., KURMAN, M. *Fabricated: the new world of 3D printing*. Indianapolis: John Wiley and Sons, 2013.
- [5] RAWSTHORN, A. *Zdravím, světe: jak design vstupuje do života*. Zlín: Kniha Zlín, 2014.
- [6] ITNETWORK. Technologie 3D tisku. *Historie* [online]. 2014, [cit. 2015-11-12]. Dostupné z: <http://www.itnetwork.cz/nezarazene/3d-tisk/technologie-3d-tisk/>.
- [7] JURAN, J.M. – F.M. GRAYNA. *Juran's Quality Handbook*, 4th edition, Mc Graw Hill, 1988.

SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST A JEJÍ APLIKACE VE STARBUCKS

Julie Holendová

Sekce - EKONOMIKA,

Fakulta ekonomická, 2. ročník

Bakalářský studijní program – MANAGEMENT MEZINÁRODNÍHO OBCHODU

Abstrakt: Tato práce pojednává o problematice společenské odpovědnosti a detailněji rozebírá danou tematiku na reálné korporaci Starbucks. V práci se autorka zamýšlí nad přínosností CSR a také uvádí důvody proč i z ekonomického hlediska je výhodné pro podnik danou koncept aplikovat do podnikání.

Klíčová slova: CSR, Společenská odpovědnost, etické chování, stakeholders

Úvod

V dnešní době se stále větší pozornost věnuje etickému chování firem, jelikož spotřebitelé si začínají být vědomi své síly a vytvářejí tlak na výrobce nejen ohledně kvality výrobku, ale také jeho původu a korektním zacházení a ohodnocení jednotlivých článků výrobního řetězce. Korporace, které mají do svého firemního programu zabudované pojmy jako CSR či myšlenku udržitelného podnikání, mohou mít pro naši komunitu velký přínos, jelikož se většinou jedná o nadnárodní podniky, jejichž obraty se pohybují v řádech milionů ba i stamilionů měsíčně. Část těchto prostředků tak mohou efektivně využít a umožnit tak i pokles hladu a chudoby v méně rozvinutých či zaostalých částech světa či například pomáhat v osobním rozvoji svých zaměstnanců apod. Tato politika staví firmy do světla dobrodinců, avšak je důležité si uvědomovat, že se jedná zároveň o velmi účinný marketingový tah. Jaké jsou tedy přínosy CSR pro společnost? Nejedná pouze o marketingový nástroj užívaný k prezentaci firmy na trhu? Tato práce zkoumá a zamýšlí se nad aplikací společenské odpovědnosti v nadnárodní korporaci Starbucks.

1 Společenská odpovědnost firem

CSR z anglického corporate social responsibility je společenskou odpovědností firem. Této problematice se začala věnovat pozornost v prvním desetiletí 21. století. Ačkoliv si to běžný člověk neuvědomuje, tak ho právě společenská odpovědnost provází každodenním životem. Jedná se totiž o veškeré vystupování firmy navenek i uvnitř, ať už zvažujeme vlastní prostředí firmy a její zaměstnance či její chování vůči úřadům, médiím, zákazníkům či komukoliv z jejího okolí.

1.1 Definice CSR

Vymezení a definice CSR se částečně liší, jelikož není doslovně určené jedno přesné znění, a tak si ho jednotlivé instituce vykládají s drobnými odchylkami. Světová banka definuje společenskou odpovědnost jako: „závazek společností chovat se eticky a přispívat k udržitelnému hospodářskému rozvoji tím, že pracuje se všemi zainteresovanými stranami s cílem zlepšit jejich životy takovými způsoby, které jsou přínosné pro obchod, program udržitelného rozvoje a společnosti jako celku“ (Brandeis, 2013).

1.2 Základní principy společenské odpovědnosti

Základním stavebním kamenem pojetí CSR je zejména vlastní iniciativa přijetí dané koncepce, které je rize dobrovolné a není nikterak upravováno legislativou. Další složkou je transparentnost činnosti firmy, ta by měla zpřístupnit informace související s její činností. Také je zde nutnost určitého komplexního pohledu firmy na podnikání. Musí totiž zanechat myšlenky jediného cíle, a to zisků, a zaměřit svou pozornost na ostatní aspekty své činnosti. Těmi mohou být například environmentální či sociální hlediska.

Pokud se mluví o CSR, jedná se o dlouhodobou, průběžnou činnost podniku a dá se tedy považovat za jeden z dlouhodobých cílů firmy. Samozřejmě i toto může být vnímáno i za určitou nevýhodu, jelikož ekonomická situace podniku či celého státu, například změna hospodářského cyklu, by mohla vyvolat potřebu změnit politiku financování podnikových výdajů. Avšak když už se jednou firma zaváže k určitému druhu společenské odpovědnosti, nemá příliš možností se tohoto příslibu zřeknout a v přehnané situaci by to mohlo vést například i ke krachu daného podniku.

1.3 Stěžejní pilíře společenské odpovědnosti

Strategie CSR je postavena na třech základních pilířích, a to ekonomickém, sociálním a environmentálním, tzv. tripple-bottom-line. Tyto body zahrnují klíčové motivy a programy, jejichž prostřednictvím se tvoří a realizují čtené strategie.

1.3.1 Ekonomický pilíř

V ekonomické sféře se jedná zejména, jak již bylo zmíněno výše, o korektnost a transparentnost firemního vystupování vůči jejím obchodním partnerům, a to ať už spotřebitelům, dodavatelům či investorům, ale také třeba o témata, jako je ochrana duševního vlastnictví (*Zadrazilová a kol., 2010*).

1.3.2 Sociální pilíř

Sociální pilíř se zabývá vztahy k zaměstnancům a komunitě, ve které se nachází, podstatu zaměstnávání a náklonnost k jisté filantropii. Jako klíčové se v této sekci CSR jeví respektování vysokých pracovních standardů, dobrovolnictví, důraz na realizaci rovných pracovních příležitostí, jistou integraci minoritních skupin zaměstnanců do kolektivu, ale také třeba mezigenerační spolupráce anebo realizace a přispívání k celoživotnímu vzdělávání zaměstnanců.

Zaměstnanci se zdají být do značné míry na podniku závislí, a to hlavně finančně, jelikož jejich ohodnocení za odvedenou práci výrazně ovlivňuje kvalitu jejich soukromého života a často se odráží i na jejich zdraví. Není to však pouze jednostranná závislost, jelikož dlouhodobý úspěch firmy je do značné míry závislý na kvalitě výkonů zaměstnanců, kteří ať už jsou na jakékoliv pozici, napomáhají svou činností dosahování předem stanovených cílů. Zde se tedy využívání koncepce společenské odpovědnosti dá považovat za maximálně přínosné pro oba zúčastněné subjekty.

Od počátku, kdy je podnik uveden do podnikatelské činnosti, se stává součástí komunity ve svém okolí. Firma dodržující pravidla společenské odpovědnosti se od zahájení provozu snaží navázat dobré sousedské vztahy v komunitě, kterou je nedílnou součástí. Společnost by se měla snažit podílet na řešení místních problémů a zmírňovat negativní dopady své vlastní činnosti. To vše jí může napomoci ke kladným ohlasům místní komunity, ze které by se mohli stát potenciální noví zákazníci firmy (*Zadrazilová a kol., 2010*).

1.3.3 Environmentální pilíř

Poslední sekci je environmentalismus, ten je cílen na snižování negativních dopadů podnikání na životní prostředí a zdravotní stav populace. Řadí se sem především problematika snižování emisí, energeticky úsporné řízení podniku, používání obnovitelných přírodních zdrojů, či výrobky, které mají pozitivní efekt na zdraví populace například bioprodukty, bezpečnost produktů nebo původ daného produktu.

Firmy dodržující zásady CSR mohou díky této strategii přilákat nové obchodní příležitosti. Společnosti, které mohou například minimalizovat své negativní dopady na životní prostředí, může přilákat pozornost ekologicky smýšlejících spotřebitelů, jejichž množství je čím dál tím větší a zároveň se stává lukrativnější pro investory, jelikož i CSR lze pojmut z pohledu výborné marketingové komunikace vstříc zákazníkům (*Zdražilová a kol., 2010*).

1.4 Evropská unie a společenská odpovědnost

Evropská unie již roku 1996 napomohla vzniku organizace CSR Europe, jejíž činností je problematika společenské odpovědnosti. EU nabízela vzdělávací kurzy a také byla vydána Zelená kniha, která je určena koncepci CSR. Tyto knihy vydává Evropská komise za účelem popsání jisté problematiky a návrhů řešení zejména z důvodu vzbuzení zájmu a diskuzí k danému tématu širokou veřejností před tím, než je Evropská komise přepracuje do zákonů či směrnic (*Euroskop, 2005-2016*).

I přes celkem četné snahy Evropské unie vzbudit zájem firem o společenskou odpovědnost, v České republice si zatím u firem svou oblibu příliš nenašla. Nejspíše je tomu proto, že si podnikatelé plně neuvědomují kladné přínosy CSR. V zahraničí na území Evropské unie je o tento aspekt podnikání velký zájem především v severských zemích, zejména potom ve Švédsku a Dánsku.

1.5 Organizace ISO

Jelikož tematika společenské odpovědnosti postupem času získává větší váhu a stává se jedním z nejzávažnějších témat dnešní doby vzhledem k nadměrnému čerpání neobnovitelných zdrojů a příliš konzumní společnosti, i organizace ISO nebo-li International Organization for Standardization, v překladu Mezinárodní organizace pro normalizaci, zavedla normu ISO 26 000 Guidance on social responsibility. Jedná se spíše o návod na to, jak podniky a organizace mohou pracovat společensky odpovědným způsobem. Nedá se tedy na danou normu pohlížet stejným způsobem, jako tomu bývá u převážné většiny zbylých ISO norem, které jsou specifikované požadavky na jednotlivá odvětví činnosti firem (*ISO 26000 - Social responsibility*).

2 Představení firmy Starbucks

Starbucks Corporation je mezinárodní výrobce kávy a světově největší obchodní řetězec kaváren na světě. Sídlo firmy se nachází v americkém státu Washington, městu Seattle.

Svou činnost provozuje ve více jak 50 zemích světa a má přes 23 tisíc kaváren. Nejvíce kaváren Starbucks je situováno v USA, kde jich je přes 13 tisíc, dále má četné zastoupení v Číně, Kanadě, Japonsku a Británii. V České republice se nachází pouhých 21 prodejen (*Starbucks coffee, 2016, Starbucks Company, 2011*).

Společnost dosahuje ročního obrátu 10 miliard dolarů a zaměstnává přes 150 000 zaměstnanců (*Hospodářské noviny, 2015*).

3 Program společenské odpovědnosti ve Starbucks

Firma Starbucks se řadí k intenzivním propagátorům společenské odpovědnosti a bere ji velmi vážně. Účastní se mnohých dobročinných akcí a sama vytváří četné programy, v rámci kterých pomáhá komunitě a svému okolí.

Starbucks má svou společenskou odpovědnost velmi dobře propracovanou a systematicky rozdělenou do základních tří pododvětví, které se následně dělí do jednotlivých projektů. Tyto projekty se mírně různí dle umístění pobočky, avšak některé jsou celosvětové.

Firma se řídí vlastním mottem: Podnikání může a zároveň by mělo mít pozitivní dopad na komunitu, které slouží. Jedna osoba, jeden šálek a společná komunita v dané chvíli (*Starbucks Corporation - What is the role and responsibility of a for-profit, public company ?, 2016*). Již z tohoto motto je citelný profesionální přístup ke společenské odpovědnosti firmy. Starbucks věnuje nemalou část zisků právě do CSR.

3.1 Životní prostředí

Prvním z pilířů CSR Starbucksu je životní prostředí. Firma se snaží snižovat dopady jejího podnikání na životní prostředí vytvářením udržitelných řešení do budoucna.

Tento pilíř se člení do několika dalších projektů:

3.1.1 Recyklace a redukce odpadků

Firma na každé své pobočce, pokud je jí to umožněno systémem komerční recyklace, recykluje alespoň jeden typ odpadu. Dále se firma snaží redukovat množství vyprodukovaného odpadu motivováním zákazníků k užívání opětovně použitelných šálek, které mají s různými motivy na všech prodejnách v hojném množství k zakoupení. Například v USA a Kanadě mají zákazníci slevu 10 % na zakoupený nápoj, pokud si s sebou přinesou vlastní šálek, který slouží k vícenásobnému použití.

Starbucks se tímto krokem snažil podpořit úspěšnost svého cíle, a to do roku 2015 servírovat 25 % nápojů do těchto šálek. Zároveň se také zavázal, že recyklační systém bude ve všech kavárnách, kde provádí sběr odpadu. Mimo jiné firma používá šálky s recyklovaným vláknem. Obsah tohoto vlákna činí 10 % podílu papírového hrnku (*Starbucks Corporation - Environment: Pioneering Sustainable Solution, 2016*).

Na program recyklace a redukce odpadků má Starbucks jedny z největších ohlasů vůbec a není se čemu divit. V dnešní době, kdy se společnost díky svému konzumnímu přístupu k životu doslova topí v odpadcích, stala se tato tematika závažnou problematikou. Tematika odpadů je už delší dobu velkým problémem, jelikož lidé vyprodukují takové množství smetí, že vznikly potíže s jeho umístěním na skládky. S rostoucím životním standardem a chutí spotřebitelů více a více nakupovat se výrobci dostali do situace, kdy vyrábí nesčetné množství různých výrobků a jejich substitutů. Avšak značný dopad na naše životní prostředí nemají pouze samotné výrobky, ale hlavně jejich obaly, které v minulosti byly vyráběny z těžko rozložitelných materiálů. Docházelo tak k značnému nepoměru mezi vyprodukovaným odpadem a časem jeho rozložení v přírodě.

Byly zde také četné pokusy o „zbavení se“ odpadu například vhozením velkého množství odpadů do moří či vystřelit velké balíky odpadků do vesmíru. Obě varianty se však po nedlouhém čase ukázaly jako problematické. Například jedna z průzkumných družic se srazila s tímto balíkem.

Mnoho firem, tak jako Starbucks, se dnes tedy snaží snížit množství vyprodukovaných obalů a celkového množství odpadu používáním ekologických, recyklovatelných nebo recyklovaných materiálů.

3.1.2 Kompostování

V roce 1995 přišel v platnost program Grounds for Your Garden, v rámci kterého je zákazníkům bezplatně poskytnut téměř tří-kilový balíček kávové sedliny k obohacení půdy na jejich zahrádkách.

Tento projekt je spíše milým krokem vstříc k zákazníkům Starbucks, ale i zde je možné sledovat ekologického ducha vedení Starbucks a myšlenky přetvoření něčeho bezhodnotného – odpadu – do něčeho užitečného (*Starbucks Corporation - Environment: Pioneering Sustainable Solutions, 2016*).

3.1.3 Klimatické změny

Od roku 2004 došlo k výraznějším klimatickým změnám a z těchto důvodů byl vytvořen program na podporu farmářů v zasažených oblastech.

Program sice neřeší přímo problém s klimatickými změnami, který například alespoň nepřímo jinými projekty ovlivňuje, avšak pomáhá svým dodavatelům k vyrovnání se s danou situací. Zde je možné si povšimnout, že politikou Starbucks je starat se o každý článek z dodavatelského řetězce (*Starbucks Corporation - Environment: Pioneering Sustainable Solutions, 2016*).

3.1.4 Konzervace vody a energií

Cílem tohoto programu je co nejvíce zmenšit environmentální stopu způsobenou činností společnosti a zajistit přístup k čisté pitné vodě všem v zemích, kde se pěstuje káva pro Starbucks.

Díky tomuto projektu byl vybudován systém pro lidi v rozvojových zemích, kde se káva pěstuje, umožňující přístup k pitné čisté vodě. Opět je zde možné vidět, že se Starbucks snaží pomáhat všem jeho dodavatelům a díky jejich společné spolupráci zvyšovat jejich životní úroveň, která bývá často v těchto oblastech trýznivá (*Starbucks Corporation - Environment: Pioneering Sustainable Solutions, 2016*).

3.1.5 Kavárny s označením LEED

Tento projekt si vzal za cíl vytvořit ekologické prodejny, které jsou od počátku stavby až po samostatné fungování ekologické. Tyto kavárny jsou stavěny podle tzv. Leadership in Energy and Environmental Design a jsou nejen eko-přátelské, ale také velmi krásně designově zpracované (*Starbucks Corporation - Environment: Pioneering Sustainable Solutions, 2016*).

3.2. Sociální pilíř – společnost

Sociální pilíř Starbucks je velmi obsáhlý a zahrnuje širokou společnost. Je zde opět několik programů, které se zabývají jednotlivými sociálními problémy společnosti. Tento pilíř má nejširší působení v Americe, kde zároveň Starbucks má největší počet poboček.

3.2.1 Program Youth Build Philadelphia

Tento program podporuje sociálně slabší studenty, kteří museli opustit studium kvůli finanční a celkově těžké životní situaci a nyní se mohou vrátit zpět do škol díky podpoře Starbucks. Tento projekt je financován Starbucksem pro jeho zaměstnance (*Starbucks Corporation - Community: Creating Pathways to Opportunity, 2016*).

V USA je vzdělávací systém značně odlišný od toho českého, jelikož studenti si musí školné hradit a z velké části si ho také většinou sami financují. Většina studentů tedy musí ke studiu pracovat a vydělávat alespoň na školné, jelikož jejich rodina by si nemohla školné dovolit hradit. Často se stává, že studenti tento tlak nezvládnou nebo se jim přihodí nějaká nepříjemná životní událost a oni ze školy musí odejít. Přesně takovýmto lidem je program Youth Build Philadelphia věnován. Lze si zde povšimnout, mimo péče o zaměstnance, také zájmu jejich zaměstnavatele na jejich celoživotním rozvoji a umožnění tak zlepšení jejich životního stylu.

3.2.2 Spolupráce s organizací RED

Díky spolupráci Starbucks a organizace RED bylo vybráno přes 13 miliónů dolarů, a to hlavně na prevenci nemoci HIV a AIDS, vzdělání a na léčebné programy v rozvojových zemích (*Starbucks Corporation - Community: Creating Pathways to Opportunity, 2016*).

Životní standard v rozvojových zemích je často tématem spekulací předních politiků a v dnešní době už i leaderů v podnikatelské činnosti. Podvýživa, násilí, nemocnost a další problematické aspekty života lidí v daných oblastech jsou velkou výzvou pro firmy jako je Starbucks, jelikož jim poskytují značné uplatnění v zlepšování těchto životních podmínek. Protože je téma často probíráno i žurnalisty, televizními hlasateli a je do značné míry v podvědomí lidí, má participace Starbucks jistě velký ekonomický přínos pro firmu samotnou. Dalo by se tedy usoudit, že obě zúčastněné strany mají z daného projektu značný přínos.

3.2.3 Tvorba pracovních míst pro USA

Tento program, jak už sám název napovídá, je specializován na tvorbu co největšího počtu pracovních míst pro obyvatele USA (*Starbucks Corporation - Community: Creating Pathways to Opportunity, 2016*).

Tento program byl zahájen v období, kdy byla nezaměstnanost Američanů v celkem velké míře. Firma tak chtěla přispět ke zlepšování životní úrovně vlastní nejbližší komunity.

3.2.4 Program podpory veteránů

Tento projekt je určen podpoře veteránů z válek a jejich manželek. Jelikož Amerika oproti Evropě aktivně válčí, je tento program v USA velkým přínosem. Starbucks si vzal za cíl zaměstnat z této skupiny lidí na 10 000 osob a napomoci tak jejich návratu do každodenního života například po válečné misi, jelikož najít uplatnění v zaměstnání bývá pro mnohé z nich obtížným úkolem (*Starbucks Corporation - Community: Creating Pathways to Opportunity, 2016*).

Znovu je zde vidět zájem o vlastní komunitu a snaha řešit její problémy prostřednictvím vlastních prostředků, avšak bohužel chybí aktuálnost dat a možnost ověření, zda firma opravdu svého cíle dosáhla.

3.2.5 From Here For Here

Program určený k podpoře lokálního rozvoje umění v Seattlu, podpora místních společenských a kulturních akcí (*Starbucks Corporation - Community: Creating Pathways to Opportunity, 2016*).

I tento program je věnován komunitě Starbucks a to jejímu, jak samo vedení firmy uvádí, domovu, Seattlu. Seattle je pro Starbucks srdeční záležitostí, jelikož první pobočka byla vybudována právě zde, a i v dnešní době je centrála situována v Seattlu.

3.2.6 Farmářské společenství

Projekt seskupující farmářská společenství za účelem rozvoje udržitelných zemědělských společností především v oblastech produkce kávy, čaje, čokolády a dalších dodavatelů potravin Starbucks. Program napomáhá ke zlepšení životní úrovně farmářů (*Starbucks Corporation - Community: Creating Pathways to Opportunity, 2016*).

Opět se jedná o péči o své nejbližší okolí, dodavatele a zlepšování jejich podnikatelského, ale hlavně i životního prostředí. Na druhou stranu nelze se nikde dohledat informace, zda firma nepodporuje dětskou práci.

3.2.7 Starbucks vysokoškolský program na Arizonské univerzitě

Starbucks spolupracuje s Arizonskou univerzitou za cílem získání talentů a podporuje studenty k dokončení bakalářského studia (*Starbucks Corporation - Community: Creating Pathways to Opportunity, 2016*).

3.2.8 Služby společnosti

Starbucks se snaží spolupracovat s neziskovými organizacemi za účelem poskytnutí nových příležitostí mladým lidem. Většinou se jedná o problémovou mládež, kterou se tímto způsobem firma snaží pozitivně ovlivnit a ukázat ji i jinou možnost životní cesty. Znovu zde lze spatřit snahu firmy vybudovat lepší prostředí a pečovat o svou komunitu (*Starbucks Corporation - Community: Creating Pathways to Opportunity, 2016*).

3.2.9 Dobrovolnické akce

V USA je vynaložené velké úsilí a snaha pomáhat komunitě prostřednictvím akcí, skrze které se stará okolí veškerých prodejen. Jedná se o doslova masivní akce zvelebující prostředí a je tak prováděna služba komunitě, které firma chce sloužit a pomáhat (*Starbucks Corporation - Community: Creating Pathways to Opportunity, 2016*).

3.3 Etické zdroje, udržitelné produkty

Starbucks si je vědom, že my jako lidé jsem povinni chránit přírodu a neseme odpovědnost za to, jakými způsoby dosahujeme vlastních cílů.

3.3.1 Suroviny

Všechny zdroje a materiály jako jsou káva, čaj a kakao jsou pořízovány způsobem, který nepoškozuje přírodu, a tudíž je udržitelný. Je zde hlídán také dodavatelský řetězec a způsob zaházení s danými surovinami.

Od roku 2000 je Starbucks prodejcem a držitelem certifikace Fair trade, což znamená, že každá osoba podílející se na produkci kávy pro Starbucks byla se vší slušností za odvedenou práci ohodnocena. Jedná se tedy o zásadu stoprocentně etického zdroje kávy a je to krok kupředu proti vykořisťování pracovní síly tisíců farmářů, tak jak tomu je v mnoho kávových korporacích dodnes (*Starbucks Corporation - Starbucks Ethical Sourcing of Sustainable Products, 2016*).

3.3.2 Výrobky zpracovatelského průmyslu

Veškeré věci, které lze nalézt v kavárnách Starbucks od nábytku, zboží až po zástěry baristů, byly vyrobeny také společensky odpovědným způsobem. Starbucks se tímto krokem snaží dát výrazně najevo, že i ve svém okolí si přeje pouze eticky uvědomělé dodavatele. Usiluje touto cestou o ovlivnění další firem k náklonnosti a zavedení CSR v jejich podnicích a dalo by se říct, že firma sama sebe považuje za jistého průkopníka v oboru a chce být vzorem ostatním (*Starbucks Corporation - Starbucks Ethical Sourcing of Sustainable Products, 2016*).

4 Závěr

Vzhledem k uvedeným informacím v textu je zřejmé, že CSR skýtá četné výhody pro komunitu a okolí firmy, i když ne vždy se firma snaží pouze dosáhnout blaha ostatních. Avšak to je plně v souladu s politikou společenské odpovědnosti, jelikož i zde se myslí na firmu samotnou a je očividné, že aby firma mohla být nápomocnou, potřebuje generovat vlastní zisky. Je dost pravděpodobné, že většina podniků se pouští do programu společenské odpovědnosti kvůli zákazníkům, kteří jsou si vědomi své moci nad činností firem a zároveň je tíží globální problémy.

Firma Starbucks se řadí k intenzivním propagátorům společenské odpovědnosti a často se prezentuje jako lidumilná korporace. Avšak přestože firma vystupuje aktivně v různých oblastech CSR a přijetí principů společenské odpovědnosti se snaží představovat jako vlastní firemní politiku, ne všechny zásady CSR dodržuje.

Často se ve firemním CSR Starbucksu vyskytují plány a cíle v rámci společenské odpovědnosti, které by dnes již měly být splněny, avšak není zde v převážné většině aktualizace, zda opravdu bylo daných záměrů dosaženo a nejednalo se o planá slova.

I když program společenské odpovědnosti Starbucks je výborně sestaven a obsahuje témata ze všech pilířů CSR zmíněných výše, často se v daných programech nedohledáme postoje vůči nejzávažnější problematice dnešní doby, jako je boj proti dětské práci apod.

Dokonce, i když se firma zapřísahává jednat eticky a korektně vůči svému okolí před zraky spotřebitelů, v oblastech, kterým není věnována velká pozornost, jako jsou daně, byla firma v minulosti vyšetřována Evropskou komisí za odvod nízkých daní z milionových obrátů. Tento čin se jeví být plně v rozporu s etickým či společensky odpovědným jednáním. Jelikož i stát, ve kterém se společensky odpovědný podnik vyskytuje, je zájmovou skupinou dané firmy (*Hospodářské noviny*, 2016)

Takové to činy firmy dokazují, že firma využívá CSR pouze jako marketingový nástroj a není její přirozeností jednat eticky. I když by se mohlo zdát toto zjištění žalostné, není tomu úplně tak, jelikož činy, které firma vykoná v rámci CSR přinesou mnohým nemalé zlepšení jejich životů, ať už byly zájmy firmy jakékoliv. Pokud by se tedy CSR porovnálo s placenou formou propagace, nebo-li reklamou, dalo by se říci, že společenská odpovědnost mimo prezentování firmy také pomáhá a finanční prostředky se dostávají potřebným.

Literatura

1. ETHICAL INQUIRY: NOVEMBER 2013. In: *Brandeis* [online]. Brandeis University, 2013 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <https://www.brandeis.edu/ethics/ethicalinquiry/2013/November.html>
2. DANA ZADRAŽILOVÁ A KOL. *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost a etika podnikání*. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-192-5.
3. Zelené knihy. In: *Euroskop.cz* [online]. Vláda České republiky, ©2005-2016 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8913/sekce/zelene-knihy/>
4. ISO 26000 - Social responsibility. In: *ISO* [online]. [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>
5. Naše společnost. In: *Starbucks coffee* [online]. 2016 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://www.starbuckscoffee.cz/about-us/company-information>
6. Starbucks Company Profile. In: *Starbucks.com* [online]. STARBUCKS COMPANY, 2011 [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: <http://globalassets.starbucks.com/assets/ae439315005c447bb93b09f75b60f1ef.pdf>
7. Evropští regulátoři vyšetřují Starbucks. Z miliardových obrátů prý platí nízké daně. In: *Hospodářské noviny* [online]. 2015 [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: [52](http://byznys.ihned.cz/c1-</div><div data-bbox=)

- 63818040-evropsti-regulatori-vysetruji-starbucks-z-miliardovych-obratu-pry-plati-nizke-dane
8. What is the role and responsibility of a for-profit, public company? In: *Starbucks Corporation* [online]. 2016 [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <http://www.starbucks.com/responsibility>
 9. Environment: Pioneering Sustainable Solutions. In: *Starbucks Corporation* [online]. 2016 [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <http://www.starbucks.com/responsibility/environment>
 10. Community: Creating Pathways to Opportunity. In: *Starbucks Corporation* [online]. 2016 [cit. 2016-05-07]. Dostupné z: <http://www.starbucks.com/responsibility/community>
 11. Starbucks Ethical Sourcing of Sustainable Products. In: *Starbucks Corporation* [online]. 2016 [cit. 2016-05-07]. Dostupné z: <http://www.starbucks.com/responsibility/sourcing>

EMPLOYER BRANDING

Kořínková Hana

Sekce - EKONOMIKA,
Ekonomická fakulta, 2. ročník

Bakalářský studijní program – EKONOMIKA A MANAGEMENT SLUŽEB

Abstrakt: Práce se zabývá poměrně novým trendem v oblasti personálního marketingu, a to významem využívání značky zaměstnavatele, tedy employer branding, v podnikové praxi pro podporu práce s novými i stávajícími zaměstnanci. Pojmy personální marketing a employer branding jsou blíže charakterizovány a vysvětleny. První část představuje situaci s employer brandingem jak v zahraničí, tak i v České republice. Dále je práce zaměřena především na employer branding personálních agentur, obsažen je tedy přehled největších personálních agentur v České republice. V poslední části je jedna z agentur blíže popsána a jsou představeny výsledky pilotního průzkumu, který byl proveden v rámci liberecké pobočky společnosti Grafton Recruitment, s. r. o. V závěru jsou doporučena nějaká opatření vedoucí ke zlepšení employer branding společnosti.

Klíčová slova: employer branding, značka zaměstnavatele, personální marketing, zaměstnanci, personální agentura, Grafton Recruitment, s. r. o.

1 Vymezení základních pojmů

Na začátku je potřeba charakterizovat základní pojmy, které tvoří podstatu práce. Jsou to poměrně nové termíny, které se začínají čím dál více užívat po celém světě. Je to především personální marketing a employer branding, neboli značka zaměstnavatele.

1.1 Personální marketing

Personální marketing lze charakterizovat jako využití marketingových nástrojů v oblasti řízení lidských zdrojů. Je zaměřen na stávající i na případné budoucí zaměstnance. Dle toho se dělí na interní a externí. Na činnostech personálního marketingu se podílejí marketingoví specialisté i personalisté. Externí marketing si klade za cíl vybudování dobrého jména společnosti jako zaměstnavatele. Je zaměřen především na potenciální budoucí zaměstnance a uchazeče o práci, je tedy součástí náborových akcí. Naproti tomu interní personální marketing je zacílen na současné zaměstnance, cílem je tedy poskytování a vytváření kvalitních podmínek pro zaměstnance a snaha o jejich pohodlí. Cílem je také snížení fluktuace zaměstnanců a snaha o udržení zásadních členů týmů. V personálním marketingu se uplatňují principy klasických marketingových přístupů, jsou však zaměřeny na oblast personalistiky. Není však možné unifikovat nástroje, které se v něm používají. Je potřeba u každého podniku analyzovat jeho prostředí a na základě této analýzy zvolit cíle personálního marketingu a vybrat nástroje, které v této oblasti budou využity.[1] [2] [8]

1.2 Employer branding

Employer branding a personální marketing jsou odlišné pojmy. Lze říci, že employer branding je součástí personálního marketingu, je to jeho specifická oblast. Employer branding, tedy značka zaměstnavatele, vyjadřuje pověst společnosti jako zaměstnavatele na trhu práce. Souvisí tedy s tím, jak Vás má široká veřejnost a hlavně budoucí zaměstnanci v povědomí, jak na ně společnost působí. Employer branding vyjadřuje také to, jaké to je být zaměstnancem

právě té dané společnosti. Zaměřuje se především na lepší komunikaci a na představení své vize a svého poslání. [2] [3]

Značku zaměstnavatele má každá společnost, avšak každá tato značka působí jinak. Značku zaměstnavatele získává společnost již s prvními inzeráty poptávajícími zaměstnance a s přijetím prvních zaměstnanců. V průběhu zaměstnaneckého cyklu je stále v myslích zaměstnanců postupně vytvářen názor na zaměstnavatele, tím vzniká image a značka zaměstnavatele. [2]

2 Employer branding v zahraničí

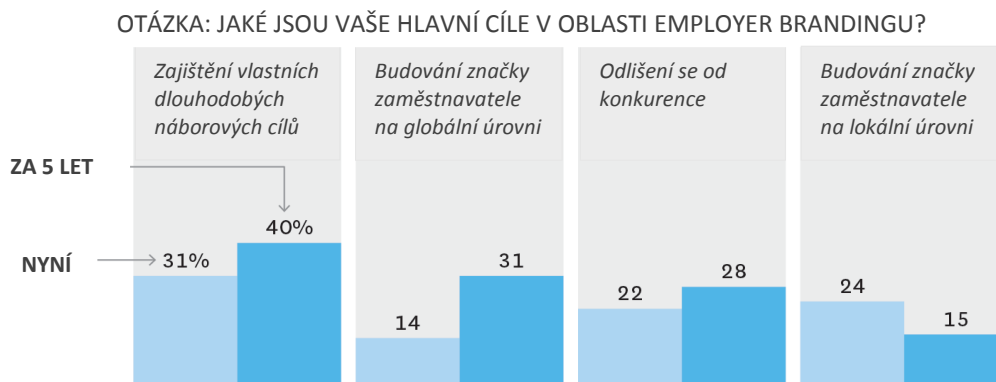
Dle portálu Harvard Business Review potřebují v současnosti výkonní ředitelé věnovat větší pozornost právě značce zaměstnavatele. Mezi výkonnými řediteli se zvyšují obavy ohledně hledání a udržování si nejlepších talentů. Různé výzkumy ukázaly, že v roce 2014 celkem 36 % zaměstnavatelů po celém světě zaznamenalo pokles talentů, což je největší procento od roku 2007. Dle výzkumu z roku 2015 vyplývá, že 73 % výkonných ředitelů je znepokojeno s dostupností klíčových schopností zaměstnanců a uchazečů. Zde tedy vzniká otázka, jak mohou v této válce o talenty jednotlivé společnosti bojovat. Především je třeba více se zaměřit na posilování jejich značky zaměstnavatele. [4]

Teprve několik let nazpátek byl změněn přístup k budování značky. Termín employer branding se začal ve světě používat v polovině 90. let. K zaměření se na budování značky zaměstnavatele však došlo až mezi lety 2004–2008. Toto vedlo k rozvoji hodnoty zaměstnavatele pro zaměstnance, která definuje klíčové benefity nabízené společností jako zaměstnavatele a vytváří doporučení v oblasti budování employer branding, tato doporučení mají za cíl zlepšení podnikových náborů. [4]

Aby bylo představeno, jak se nyní pojetí employer branding a aktivit s ním spojených mění uvnitř organizací, byl proveden průzkum, a to u 2000 senior manažerů, kteří zahrnují výkonné ředitele, vedoucí HR oddělení a vedoucí marketingových oddělení, v 18 zemích. Data byla sbírána v období října až prosince roku 2014. Následující obrázek 1 ukazuje, že značka zaměstnavatele se z hlediska strategie společnosti stává více důležitou. Respondentům byla položena otázka, týkající se jejich hlavních cílů v oblasti employer branding. Dle grafického znázornění je patrné, jaké byly cíle respondentů v roce 2015 a jaké budou v roce 2020. Celých 40 % tázaných odpovědělo, že by chtělo zajistit dlouhodobé náborové cíle. Budovat svou značku zaměstnavatele by chtělo 31 % respondentů, oproti tomu jen téměř polovina z toho, tedy 15 % tázaných, by chtělo značku zaměstnavatele budovat pouze na lokální úrovni. [4]

Značka zaměstnavatele se stává strategicky více důležitou

Co výkonní ředitelé, HR a marketingové vedoucí očekávají, že budou pro společnost dělat v roce 2020.



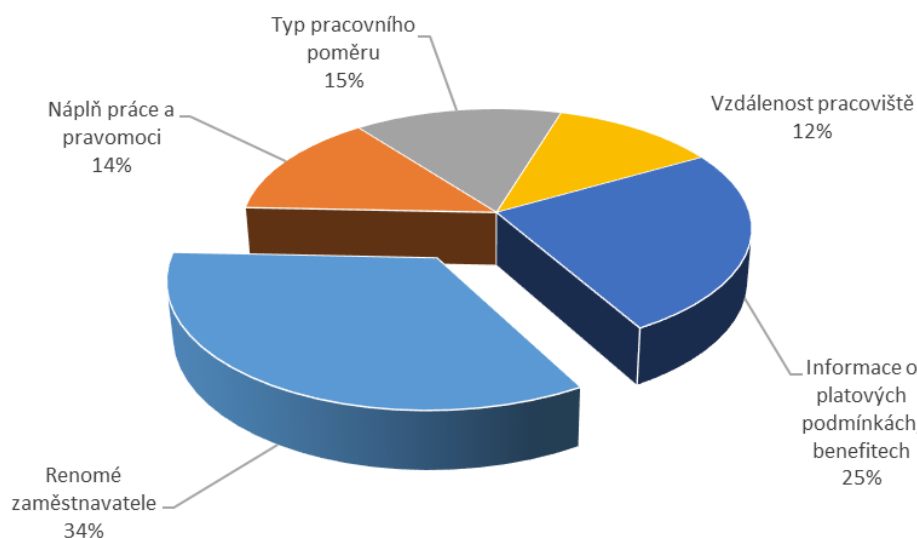
Obrázek 1: Značka zaměstnavatele se stává strategicky více důležitou [4]

Další otázkou výzkumu bylo, co zaměstnavatelé dělají pro budování silné značky zaměstnavatele. Mezi tázanými bylo 61 % manažerů, kteří zvýšili svou hodnotu zaměstnavatele pro zaměstnance, aby podpořili činnosti týkající se právě značky zaměstnavatele. Nyní se do popředí v oblasti komunikace dostávají sociální sítě. Celkem 74 % respondentů se snaží aspoň o minimální prezentování značky zaměstnavatele na sociálních sítích, zatímco třetina uvedla, že se zaměstnancům a uchazečům věnuje běžným způsobem, tedy bez pomoci sociálních sítí. Překvapujícím faktem je také skutečnost, že jen přibližně polovina respondentů měří svou činnost na sociálních sítích. [4]

3 Employer branding v České republice

V České republice nyní z dlouhodobého hlediska stále klesá nezaměstnanost a zvyšuje se počet nabízených pracovních míst. Z toho plyne, že zaměstnavatelé obtížněji vyhledávají zaměstnance, především tedy ty dobré a kvalifikované. Proto je velice důležité, aby zaměstnavatel své potenciální zaměstnance co nejvíce zaujal. Velice užitečné je například zaujmout uchazeče již inzerátem, který pro něj může být prvním signálem toho, že je pro něj zaměstnavatel velice atraktivní. [5]

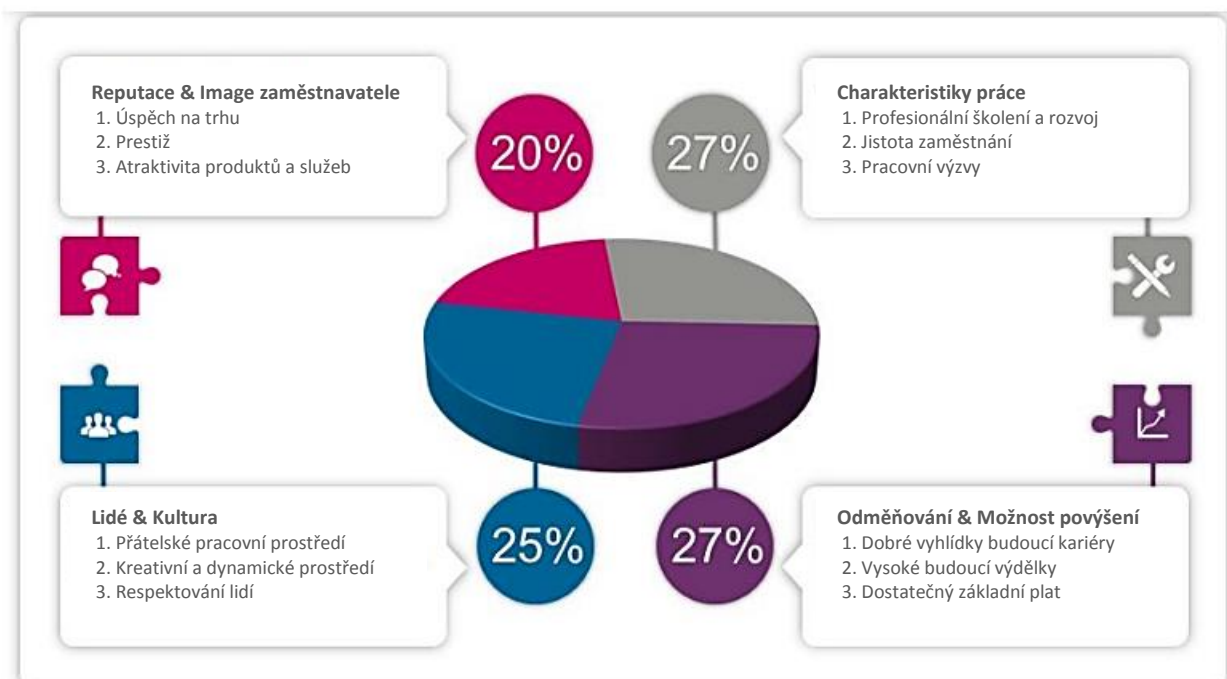
V březnu letošního roku byly zveřejněny výsledky ankety provedené portálem Profesia.cz, ve které byla uživatelům portálu položena otázka: „Která informace je pro vás nejdůležitější v inzerátu nabízejícím práci?“. Dle obrázku 2 je zřejmé, že třetina respondentů, konkrétně 34 % odpověděla, že je pro ně v inzerátu nejdůležitější informace týkající se renomé zaměstnavatele, tedy značka zaměstnavatele. Čtvrtina účastníků ankety odpověděla, že je pro ně nejdůležitější dozvědět se informace o platových podmínkách a benefitech. Podobné výsledky se pak týkají zbývajících třech odpovědí, 15 % respondentů chce znát typ pracovního poměru, 14 % chce znát náplň práce a pravomoci a zbylých 12 % požaduje informaci o vzdálenosti pracoviště. [5]



Obrázek 2: Výsledky ankety portálu Profesia.cz [5]

Formulace inzerátu je velmi důležitá, je potřeba jej pečlivě připravit a publikovat na vhodných místech. Je potřeba si také uvědomit, na jakou pozici je inzerát sestavován a dle toho zvolit typ inzerátu a jeho formulaci. Dobré je také zmínit výhody práce u toho daného zaměstnavatele, jelikož jak lze vyčíst z výsledků ankety portálu Profesia.cz, čím dál tím více potenciálních zaměstnanců zajímá dobré jméno zaměstnavatele, tedy employer branding. [5]

Jednou ze společností, která v České republice poskytuje služby v oblasti budování značky zaměstnavatele, je společnost Universum, s. r. o. V prezentaci určené především studentům, kterou vytvořil Country Manager společnosti Universum pan Tomáš Rašner, jsou představeny nejvýznamnější parametry atraktivního zaměstnavatele, viz obrázek 3.



Obrázek 3: Nejvýznamnější parametry atraktivního zaměstnavatele [6]

Na obrázku jsou uvedeny ty nejvýznamnější parametry, které každý dobrý zaměstnavatel musí mít, a které jsou pro zájemce velice důležité. Největší podíl mají charakteristiky práce a finanční ohodnocení spolu s možností kariérního růstu. Na pomyslném druhém místě se umístila firemní kultura a lidé na pracovišti. Velkou část představuje také značka zaměstnavatele a jeho image, celkem 20 %. I z toho tedy plyne, že je employer branding opravdu čím dál tím důležitější a lidé se o něj při výběru zaměstnání více zajímají.

4 Personální agentury v ČR

V České republice působí velké množství personálních agentur, ať už malých, velkých či dokonce mezinárodních. Mezi ty největší, které mají v České republice hned několik poboček, patří například Manpower, s. r. o., Grafton Recruitment, s. r. o. či Advantage Consulting, s. r. o. Personální agentury se však neliší jen svou velikostí a počtem poboček, liší se také počtem vlastních zaměstnanců, počtem zprostředkovaných pracovních pozic či portfoliem nabízených služeb. Některé personální agentury nabízejí kromě zprostředkování zaměstnání také další služby z oblasti personálního managementu, a to například odborné personální poradenství, služby outsourcingu či outplacementu, headhunting či další doplňkové služby.

Přesto, že personální agentury zprostředkovávají zaměstnání jiným firmám, tedy zaměstnavatelům, i pro ně samotné je velice důležité vystupovat a prezentovat se jako dobrý zaměstnavatel. Pokud je totiž sama personální agentura dobrým zaměstnavatelem, je velice pravděpodobné, že v rámci svého personálního poradenství svým klientům, tedy dalším zaměstnavatelům, poskytne velmi dobré a cenné rady, které tito klienti mohou využít při

budování vlastní značky zaměstnavatele. Lze tedy říci, že pokud bude personální agentura dobrým zaměstnavatelem, může tyto zkušenosti předat dál svým klientům a motivovat je tak k budování jejich vlastního employer branding.

V následující tabulce lze vidět tři personální agentury, které se řadí mezi největší v České republice, jejich počty zaměstnanců, a také informaci, zda se daná personální agentura prezentuje jako dobrý zaměstnavatel, čímž je myšleno, zda na svých webových stránkách prezentuje své přednosti jako zaměstnavatele. Dle údajů na internetových stránkách těchto tří personálních agentur má nejvíce zaměstnanců agentura Manpower s 235 zaměstnanci, hned za ní je však agentura Grafton Recruitment s 209 zaměstnanci. Nejnížší počet z těchto tří má agentura Advantage Consulting, pouze 70 zaměstnanců, je však nutno dodat, že tento počet se týká pouze konzultantů, celkový počet zaměstnanců tedy bude vyšší, avšak počet zmíněných dvou to nepřekoná. Tato společnost se také jako jediná ze tří uvedených na svých webových stránkách neprezentuje jako dobrý zaměstnavatel, tedy nesnaží se nalákat nové zaměstnance pomocí značky zaměstnavatele. Advantage Consulting na svých stránkách vůbec nenabízí zaměstnání v jejich společnosti, prezentuje se zde jen jako provozovatel personálních služeb, nikoliv jako zaměstnavatel. Proto je ve třetím sloupci tabulky 1 zvolena odpověď ne, tedy že se neprezentuje jako dobrý zaměstnavatel, sám to o sobě nepíše.

Tabulka 1: Největší personální agentury v České republice.

Název	Počet zaměstnanců	Prezentuje se jako dobrý zaměstnavatel
Manpower	235	ANO
Grafton Recruitment, s. r. o.	209	ANO
Advantage Consulting, s. r. o.	70	NE

Dalšími většími agenturami, které působí na českém trhu, jsou například Hofmann Wizard, s. r. o., Adecco spol. s r. o., Trenkwalder, a. s. či Aprofes, s. r. o. Bohužel k těmto agenturám nebylo nalezeno více informací, tudíž nejsou v práci více charakterizovány a posuzovány.

5 Employer branding společnosti Grafton Recruitment, s. r. o.

Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, i pro personální agentury je velice důležitý jejich employer branding. Díky jejich dobré značce zaměstnavatele se tento nový trend může šířit dál a dál a zlepšit tak přístupy zaměstnavatelů k zaměstnancům. Pro ukázkou využití employer branding u personálních agentur byla vybrána agentura Grafton Recruitment, s. r. o., u které byl proveden malý výzkum týkající se značky zaměstnavatele.

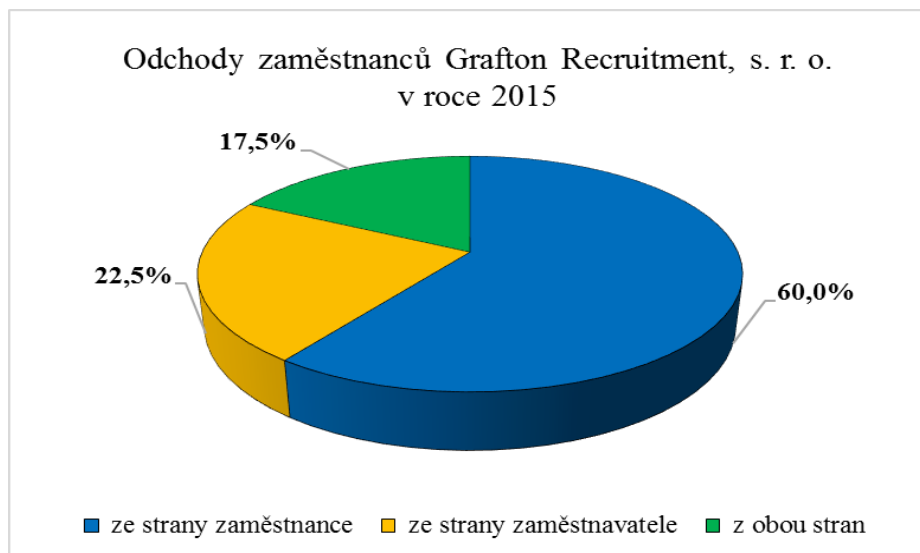
Společnost Grafton Recruitment, s. r. o. je jedním z největších poskytovatelů služeb v oblasti personálního managementu a získávání zaměstnanců v České republice. Společnost disponuje 30 pobočkami celkem v 7 zemích Evropy. Má již více než třicetileté zkušenosti a její vizí je být celoživotním partnerem v oblasti personalistiky, a to jak pro firmy, tak i jednotlivce. [7]

5.1 Informace o odchodech zaměstnanců

Ve společnosti bylo v roce 2015 zaměstnáno celkem 209 zaměstnanců v rámci všech poboček v České republice. Na hlavní pracovní poměr bylo zaměstnáno celkem 170 zaměstnanců, z toho 79 byli zaměstnanci pracující na pozici konzultanta. Na poloviční úvazek či na dohodu bylo zaměstnáno celkem 39 zaměstnanců, 13 z nich jsou zaměstnankyně na mateřské či

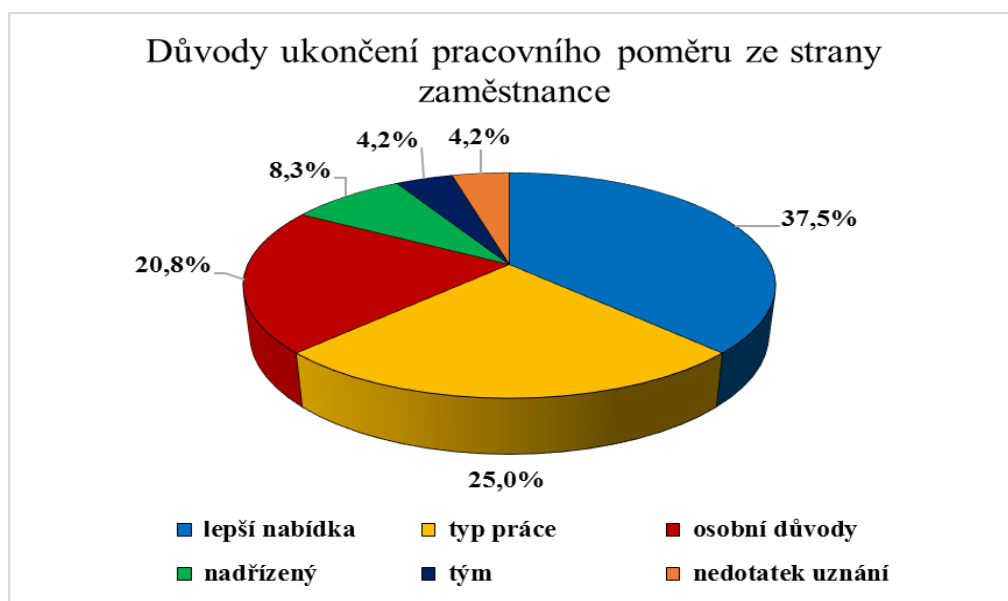
rodičovské dovolené. Z dat vyplývá, že je Grafton jednou z personálních agentur v ČR zaměstnávajících nejvíce zaměstnanců.

Bohužel nebyly k dispozici konkrétní informace ohledně fluktuace zaměstnanců u Grafton Recruitment, ovšem byly získány informace o odchodech zaměstnanců. Data jsou za rok 2015 a týkají se zaměstnanců pracujících na pozici konzultanta, a to ve všech pobočkách v ČR. Celkem v roce 2015 odešlo 40 zaměstnanců, kteří byli zaměstnáni na hlavní pracovní poměr.



Graf 1: Odchody zaměstnanců Grafton Recruitment, s. r. o. v roce 2015

Z grafu 1 lze vyčíst, že celých 60 % těchto odchodů bylo z důvodů na straně zaměstnance. Celkem 17,5 % těchto zaměstnanců bylo nuceno ukončit pracovní poměr kvůli důvodům ze strany zaměstnavatele, tímto bylo především dosahování nedostatečných výsledků zaměstnanců. Zbylých 22,5 % pracovních poměrů bylo ukončeno z důvodů, které byly na obou stranách, tedy na straně zaměstnavatele i zaměstnance. Zde dvě třetiny odešly z důvodu nedostatečných výkonů a jedna třetina kvůli osobnosti zaměstnance či z důvodu nevyhovujícího přístupu obou stran. Nejběžnějším typem rozvázání pracovního poměru je oboustranná dohoda, což z Graftonu dělá chápajícího zaměstnavatele, který dokáže svým zaměstnancům vyhovět.

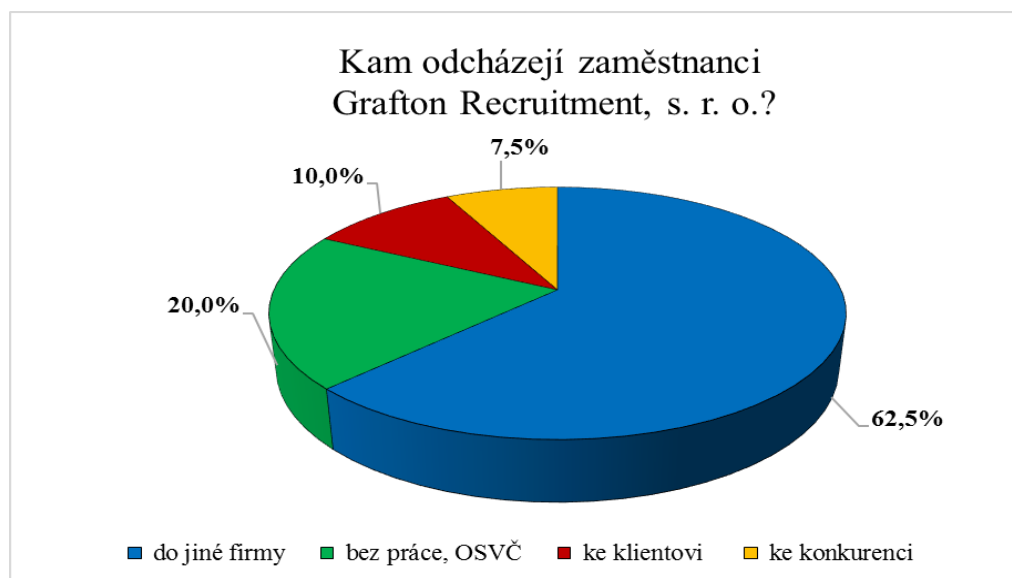


Graf 2: Důvody ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance

Celkem 37, 5 % zaměstnanců, kteří chtěli odejít z vlastních důvodů, dostalo lepší nabídku zaměstnání, čímž je myšleno, že se dostali na pozici interního HR oddělení nebo jim byly nabídnuty lepší výdělky. Čtvrtina z nich odešla z důvodu změny typu práce, 22, 5 % zrušilo pracovní poměr z osobních důvodů, například kvůli stěhování či nemoci. Ostatní chtěli odejít kvůli nadřazenému, kvůli týmu či z důvodu nedostatečného uznání jejich osoby a práce.

HR oddělení agentury Grafton Recruitment si také vede agendu informací o tom, co se zaměstnancům na společnosti líbí nejvíce a také naopak co se jim nejvíce nelíbí. Informace jsou získané z výstupních pohovorů se zaměstnanci, kteří ze společnosti odcházejí. Uvedená data jsou z roku 2015 a týkají se opět zaměstnanců poboček celé České republiky.

Mezi plusy a výhody Graftonu, které se odcházejícím zaměstnancům nejvíce líbily, patří především přátelská atmosféra a skvělí lidé na pracovišti. Další silnou stránkou společnosti je pořádání teambuildingových a jiných akcí či její silné zázemí, čímž je myšleno například know how a nástroje používané při vykonávání činností společnosti. Poslední, velice důležitou a dle dat také oblíbenou vlastností agentury je její značka, zajímavý business, spolupráce se zajímavými klienty a získání tolik potřebných a velmi užitečných zkušeností.



Graf 3: Graf ukazující kam odcházejí zaměstnanci Grafton Recruitment, s. r. o.

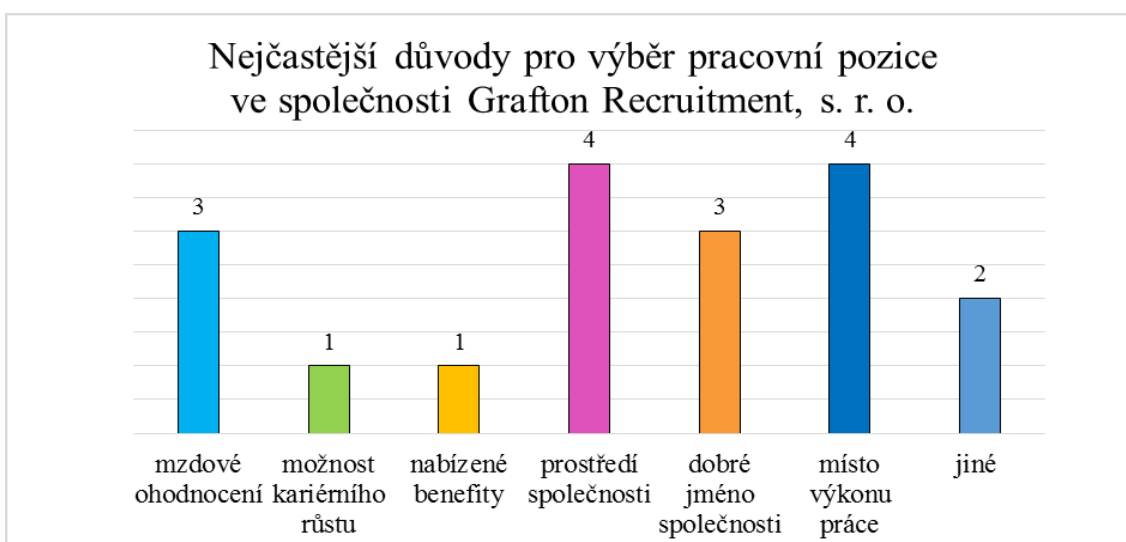
Naopak mezi slabé stránky společnosti patří velký tlak na výsledky, který je vyvíjen na zaměstnance. Další ne příliš oblíbenou vlastností je přístup vcholového managementu, který svým přístupem vyjadřuje „jsme jen čísla“. Posledními zápory práce v této agentuře je dle odcházejících zaměstnanců špatná interní komunikace a nemožnost práce z domova, tedy „home officu“, místo toho je stanovena pevná pracovní doba.

Byly získány také informace o tom, kam zaměstnanci rozvazující pracovní poměr odcházejí. Z odcházejících zaměstnanců jde 62,5 % do jiné firmy, z toho 92 % bude následně pracovat na interní HR pozici. Desetina odcházejících bude dále pracovat u jednoho z klientů společnosti Grafton, a to také na interní HR pozici. Jen malé procento, celkem 7,5 % zaměstnanců odchází pracovat ke konkurenci, tedy do jiné personální agentury. Zbýlá pětina zůstává bez práce, podniká jako OSVČ nebo není přesně známo, zda a kde pracuje.

5.2 Spokojenost stávajících zaměstnanců

V průběhu dubna bylo provedeno pilotní dotazníkové šetření u zaměstnanců liberecké pobočky společnosti Grafton Recruitment, s. r. o. Dotazník byl zaměřen na analýzu spokojenosti zaměstnanců z této pobočky. Výsledky šetření vycházejí z odpovědí jen malého vzorku lidí, jelikož je na liberecké pobočce zaměstnáno jen 6 osob.

Byly položeny základní otázky týkající se spokojenosti zaměstnanců a otázky zaměřené na hodnocení společnosti jako zaměstnavatele. Polovina stávajících zaměstnanců našla toto zaměstnání díky pracovním portálům, druhá polovina pomocí známých nebo díky oslovení přímo zaměstnavatelem. Nejčastějšími důvody pro výběr pracovní pozice právě u tohoto zaměstnavatele bylo prostředí společnosti a místo výkonu práce, na pomyslném druhém místě se pak umístilo mzdové ohodnocení a dobré jméno společnosti. Kromě nabízených možností zaměstnanci také uvedli, že dalšími důvody výběru práce byla pracovní doba a náplň práce.



Graf 4: Nejčastější důvody pro výběr pracovní pozice ve společnosti Grafton Recruitment, s. r. o.

Mezi důležité zaměstnanecké benefity rozhodně patří kariérní růst. V dotazníku všichni respondenti uvedli, že mají možnost kariérního růstu. I další benefity jsou pro zaměstnance velmi zajímavé, jelikož jsou všichni se zaměstnaneckými benefity spokojeni, jedna třetina je dokonce velmi spokojena. Dvě třetiny respondentů si myslí, že mají svou pracovní pozici jistou i do budoucna, zbylá třetina neví, zda má práci jistou.

Další sada otázek se týkala zaměstnavatele a jeho employer branding. Polovina tázaných odpověděla, že je hrdá na značku svého zaměstnavatele, třetina je dokonce velmi hrdá a zbytek si svým názorem není jistý. Všichni respondenti si však myslí, že pro ně je tato personální agentura dobrým zaměstnavatelem. Všichni zaměstnanci také uvedli, že se společnost Grafton Recruitment, s. r. o. prezentuje jako dobrý zaměstnavatel.



Graf 5: Odpovědi na otázku, zda jsou zaměstnanci hrdí na značku jejich zaměstnavatele

Celkem 83,3 % zaměstnanců si myslí, že je personální oddělení a personální práce ve společnosti na dobré úrovni, zbytek má opačný názor. Na otázku, zda jsou respondenti ve společnosti celkově spokojeni, bylo odpovězeno kladně, většina je rozhodně spokojena a zbytek je spíše spokojen.

5.3 Doporučení

Dle výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že jsou zaměstnanci liberecké pobočky personální agentury Grafton Recruitment, s. r. o., se svým zaměstnavatelem spokojeni. Jsou spokojeni také se svou pracovní pozicí, s náplní práce i s nabízenými benefity. Zaměstnanci si také myslí, že je Grafton dobrým zaměstnavatelem, a také se tak prezentuje, navíc jsou také hrdí na značku tohoto zaměstnavatele.

Z dat získaných od HR oddělení společnosti Grafton však vyplývá, že v roce 2015 odešlo poměrně velké procento zaměstnanců. Většina odchodů byla z důvodů na straně zaměstnance. Těmito důvody bylo nejčastěji nabídnutí lepšího zaměstnání u jiné společnosti. Dalším důvodem byl například typ práce či osobní důvody, objevily se však i případy, kdy zaměstnanci odešli i z důvodů týkajících se přístupu zaměstnavatele či ostatních spolupracovníků. Nejčastěji zaměstnanci odcházejí pracovat na interní HR pozici, a to k některému z klientů společnosti.

Dle výsledků pilotního dotazníkového šetření je employer branding společnosti na dobré úrovni, jelikož jsou současní zaměstnanci spokojeni. Nicméně z dat týkajících se odcházejících zaměstnanců je zřejmé, že zde existuje prostor pro zlepšení značky tohoto zaměstnavatele. Je tedy dobré značku stále vylepšovat a budovat. I když jsou současní zaměstnanci společnosti spokojeni, je potřeba si tuto jejich spokojenost stále udržovat, aby nedocházelo k masivním odchodům k jiným společnostem. Také je velice dobré dostat se do povědomí široké veřejnosti, hlavně však těch osob, které by v budoucnu mohly mít zájem pracovat u tohoto zaměstnavatele a hlavně před nimi se prezentovat jako dobrý a atraktivní zaměstnavatel. Uchazeči o práci také často u výběru zaměstnavatele berou ohledy na

doporučení stávajících či bývalých zaměstnanců, což je opět důkazem toho, že je potřeba svůj employer branding rozvíjet a vylepšovat jak pro stávající zaměstnance, tak pro ty budoucí.

Doporučeno je především věnovat více pozornosti svým zaměstnancům a jejich spokojenosti. Čas od času uspořádat tzv. hodnotící pohovory a zde se dozvědět, co by podle zaměstnanců mohl zaměstnavatel vylepšit případně co na zaměstnavateli oceňují. Tímto společnost získá tolik důležitou zpětnou vazbu zaměstnanců, díky které může dále budovat značku zaměstnavatele. Dále je doporučeno analyzovat trh potenciálních uchazečů o práci ve společnosti Grafton a provést dotazníkové šetření obsahující otázky týkající se atraktivity společnosti Grafton jako zaměstnavatele.

6 Závěr

Práce se zabývá především problematikou employer branding, bylo tedy potřeba tento pojem vysvětlit a představit také pojem jemu nadřazený, tedy personální marketing. Dále byla představena situace s employer brandingem v zahraničí, konkrétně tedy bylo řečeno, jak se zahraniční zaměstnavatelé staví k tomuto fenoménu. Dále byla ukázána také situace v České republice a byly uvedeny rady, jak je možné budovat značku zaměstnavatele. Jelikož je i pro personální agentury velice důležité mít employer branding na vysoké úrovni, byl proveden průzkum a dotazníkové šetření u jedné z největších personálních agentur, konkrétně u společnosti Grafton Recruitment, s. r. o. V závěru práce byly představeny a zhodnoceny výsledky dotazníkového šetření, nakonec byla uvedena některá doporučení pro zlepšení employer branding společnosti. Pilotní průzkum bude dále sloužit jako podklad k hlubší analýze problematiky značky zaměstnavatele u této společnosti a k propojení employer branding a personálního marketingu v širších souvislostech.

Literatura

- [1] Everesta. *Personální marketing* [online]. 2013 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/slovník/personalni-marketing>
- [2] Personální marketing.cz. *Personální marketing vs Employer Branding* [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/PERSONALNI-MARKETING-VS-EMPLOYER-BRANDING/>
- [3] *Employer Branding* [online]. [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://www.employerbranding.cz>
- [4] Harvard Business Review. *CEOs Need to Pay Attention to Employer Branding* [online]. [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: <https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding>
- [5] Profesia.cz. *Značka zaměstnavatele a platové podmínky přesvědčí nejvíce uchazečů* [online]. [cit. 2016-04-30]. Dostupné z: <http://www.profesia.cz/cms/newsletter/brezen-2016/-znacka-zamestnavatele-a-platove-podminky-presvedci-nejvice-uchazecu/45092>
- [6] Apps.cz. *Jak budují úspěšní zaměstnavatelé svůj Employer Brand?* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: http://www.apps.cz/pool/files/Tomas_Rasner_2015.pdf
- [7] Grafton Recruitment. *O nás* [online]. [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <http://www.grafton.cz/o-nas/nase-hodnoty/>
- [8] SlideShare. *Personální marketing v praxi* [online]. [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/menseek/personalni-marketing-v-praxi>

SPOTŘEBA A SPOTŘEBNÍ KULTURA

Radana Macháčková

Sekce – EKONOMIKA

Ekonomická fakulta, 2. ročník

Bakalářský studijní program – Ekonomie a management mezinárodního obchodu

Abstrakt: Tato práce se zaměřuje na problematiku stále rostoucí spotřeby a její funkce ve společnosti. Autorka textu se ji snaží nahlížet z několika hledisek. Nejprve jsou v práci zkoumány historické podmínky, které umožnily rozvoj spotřební kultury do současné podoby. Klíčový je pak zejména ekonomický pohled na spotřebu a její význam pro ekonomický systém. Závěrem je pak vysvětlen vliv marketingu a marketingových nástrojů na akceleraci růstu spotřeby.

Klíčová slova: Spotřeba, spotřební kultura, kapitalismus, průmyslová revoluce, HDP, potřeby, Kondratěvovy vlny, marketing, buy nothing day

1 Úvod

Místo parků ve městech vyrůstají stále další a čím dál tím větší nákupní centra. Obchody jsou přeplněny potravinami a věcmi z různých koutů světa. Nakupování komodit se stalo součástí každodenního života. Jen málokdo prožije den bez nutnosti vytáhnout z kapsy peněženku.

Přesto lidé většinu věcí, které každý den nakoupí, nepotřebují. Zná to snad úplně každý, kdo vejde do obchodu pouze pro jednu konkrétní věc a odchází s košíkem naplněným až po okraj. Některé věci zákazníci do košíku vkládají impulzivně. Jiné nákupy jsou předem promyšlené a naplánované.

V dnešní době je jen velice málo věcí, které se nedají koupit. A existuje také stále větší množství lidí, kteří si mohou dovolit je koupit. To co člověk vlastní, a dokonce i to co spotřebovává, utváří jeho osobnost, to kým je, jeho společenské postavení, mezilidské vztahy, určuje jeho jednání a někdy i myšlení. O stále rostoucí spotřebu se opírá celý ekonomický systém. Společnost, zdá se, ztratila kontrolu nad rozumnou spotřebou. Obětuje jí to jediné, co se koupit nedá a to přírodní zdroje a planetu samotnou.

Co je to, co lidi nutí nakupovat i věci, které zdnalivě nepotřebují? Co otevřelo dveře až iracionální spotřebě? A existuje strop, o který se stále rostoucí spotřeba zastaví?

2 Historické souvislosti

Až bude pokácený poslední strom, až bude poslední řeka otrávená, až bude chycena poslední ryba, tehdy poznáme, že peníze se nedají jíst. (indiáni kmene Cree)

Spotřební kultura je často považována za fenomén poslední doby. Za něco, co je spojeno se západní moderní společností 20. století, s průmyslovou výrobou a globalizací. Spotřební kultura však svými počátky sahá mnohem více do historie a dá se říci, že je něčím, co lidstvo provází od nepaměti. Přesto do 18. století bylo ekonomické chování lidí korigováno náboženskými hodnotami a etickými principy. Jak je psáno v Bibli: „Spíše projde velbloud uchem jehly, než vejde bohatý do božího království.“ (Mar:10, 25) Prezentace vlastnictví a určitého spotřebního chování byla výsadou pouze malé skupiny obyvatelstva při jistých

příležitostech, jako byly například různé slavnosti na panovnických dvorech. „Postupem času dochází k oddělení ekonomického chování od etiky“ (Fromm, 2014: 10) a pozvolné sekularizaci společnosti. „Ekonomická změna byla vždy doprovázena změnou lidských hodnot.“ (Fromm, 2014: 10)

Spotřební kultura je však v historickém kontextu neodmyslitelně spjata s rozvojem kapitalismu. Ten má své počátky již v druhé polovině 15. století v Evropě, odkud se šířil do celého světa a postupně tak nahrazoval feudální vztahy. Kapitalismus je ekonomický systém, pro jehož existenci je nutnou podmínkou nastolení tržní ekonomiky, a kde jsou výrobní prostředky v soukromém vlastnictví. Peníze jsou zde používány jako hlavní prostředek směny a lidé vystupují jako vzájemně zaměnitelné osoby. Hlavní myšlenkou je neustálé zhodnocování kapitálu. Kapitál vzniká hromaděním části zisku a k jeho zhodnocení lze dojít třemi možnými způsoby. První představuje poskytování půjček, ze kterých majiteli finančních prostředků jako věřiteli plyne zisk v podobě úroků. Druhým způsobem je obchod se zbožím v případě, že existuje kladný rozdíl mezi cenou, za kterou bylo zboží nakoupeno a cenou, za kterou bylo prodáno. Posledním způsobem je samotná výroba nového zboží určeného k prodeji, opět za předpokladu, že výrobní náklady jsou nižší než prodejní cena.

Klíčová pro rozvoj spotřební kultury byla urbanizace a přesun lidí z venkova do měst. Tam měli mnohonásobně lepší přístup ke spotřebnímu zboží a snazší bylo také zboží získat například na městských trzích. Tím došlo k rozšíření z malé šlechtické skupiny podléhající projevům spotřební kultury na 20 až 30 procent obyvatelstva vyspělých zemí. O spotřebě přitom již v těchto dobách rozhodovaly ženy, které nakupovaly potraviny, ale i vybavení domu a oblečení.

Skutečně intenzivní expanze se kapitalismus dočkal za průmyslové revoluce, která započala na konci 18. století a zásadně proměnila tehdejší podobu světa. Vynález parního stroje otevřel úplně nové možnosti v distribuci zboží. Spřádací stroje odstartovaly revoluci v textilním průmyslu. Neustálý tlak na lepší výrobu strojů vedl k neuvěřitelnému vývoji strojírenství, ale také hutnictví a těžebního průmyslu. Zemědělství se stalo mnohonásobně efektivnější. Období průmyslové revoluce je spojeno s demografickými změnami, a to především v souvislosti s růstem populace, který měl za následek růst spotřeby spojený s růstem ekonomik a tedy i životní úrovně v zemích, ve kterých proběhla industrializace. Toto období je považováno za jedno z nejvýznamnějších v historii lidstva. Na druhou stranu je typické nástupem moderního individualismu či buržoazního hédonismu. To jsou trendy, které hlásají, že jedinec je strůjcem svého vlastního štěstí bez ohledu na jeho původ. Smyslem života je uspokojování vlastních potřeb a dosahování maximálního užitku. Zde lze spatřovat opravdu silný motiv nabádající k neomezené spotřebě k vlastnímu prospěchu.

Nástupu kapitalismu velmi pomohl rozvoji mezinárodního obchodu a s ním i rozvoji infrastruktury nezbytné k distribuci zboží, které bylo prostředkem takovéto směny. „Tlak na import z exotických zemí byl obrovský a poptávka po surovinách jako byl čaj, cukr nebo tabák tak velká, že se jejich dovoz za celé jedno století zvedl z nuly na třetinu všeho importovaného zboží.“ (Zahrádka, 2014: 39) Došlo k propojení různých zeměpisných oblastí a umožnění specializace. Tím se staly jednotlivé regiony na sobě závislé a nerovnosti ve světovém systému rozdělení bohatství výraznějšími. Proto mají různé regiony různé předpoklady pro rozvoj spotřební kultury jako takové.

Dalším silným podnětem pro rozvoj spotřební kultury bylo v polovině 19. století založení prvních obchodních domů. Nakupování nikdy předtím nebylo tak snadné. Poprvé bylo možné zakoupit veškeré zboží na jednom místě. Z nakupování se stal zážitek, a tak je tomu dodnes, jelikož nákupní domy vytvářejí zároveň veřejný prostor.

Ve 20. století se na světové scéně objevil fordovský model výroby a s ním nové posílení spotřební kultury. Výroba se stávala automatizovanou, náklady na ni se neustále snižovaly a výrobky se tak opět staly dostupnější pro mnohem širší okruh obyvatel za cenu standardizace.

Díky tomu došlo k významnému rozšíření střední třídy obyvatelstva. Centrem neomezené spotřeby se nově staly, místo tradiční Evropy, Spojené státy. Zde také vznikají některé značky, které jsou dnes již typickými symboly konzumu jako McDonald's, Coca-Cola, Nike a samozřejmě také Ford. V tomto období hojnosti se však prohlubuje závislost ekonomiky na cyklu výroby a spotřeby, jehož negativní aspektem je nadprodukce a masová spotřeba.

Naopak Česká republika je díky svému historickému vývoji typickým příkladem jevu, který se nazývá ekonomika nedostatku. Ta byla způsobena centrálně plánovaným hospodářstvím, které se zaměřovalo primárně na výrobu a až v druhé řadě na spotřebitele. Individuální rozhodování o spotřebě prakticky neexistovalo a vývoj spotřební kultury tím byl na mnoho let přerušen.

Dnešní produkce se ubírá již jiným směrem než ve fordovské fázi. Aby zboží mělo vůbec šanci být prodáno, musí být šité na míru zákazníkovi. Heslo moderního marketingu je vyrábět, co se prodá, ne prodávat, co se vyrobilo. Na síle nabírá hlavně estetická stránka produktu. Výrobek jako takový se stává primárně znakem, symbolem poměřovaným na základě své estetiky, jež také dotváří jeho sociální význam (Zahrádka, s.47). Spotřební chování se stalo mnohem více individuální záležitostí, která spíše demonstruje příslušnost k určitému životnímu stylu než postavení ve společnosti. To, co spotřebováváme, se stává součástí naší identity a definuje nás jako osobnosti. Dnešní prostředí je rozvoji konzumu nakloněno více, než tomu bylo kdykoli v minulosti, protože se stává ústředním prvkem celé naší kultury.

2.1 Světový systém dle výroby a spotřeby

Podle Immanuela Wallersteina ve světě existují tři typy oblastí, které se odlišují různým postavením ve světovém systému a různým životním stylem, tedy i spotřebním chováním. První jsou země tzv. jádra. Jedná se o silné kapitalistické ekonomiky, které vlastní vyspělé výrobní technologie, mají efektivní dělbu práce a práci dobře finančně ohodnocenou. Na trhu jsou nabízeny nejkvalitnější produkty. Sídli zde významné finanční instituce a také je zde koncentrováno nejvíce kapitálu. Stát v těchto zemích představuje silnou organizaci, která do ekonomiky příliš nezasahuje. Naopak se snaží těžit z kapitalistické produkce, orientovat zemi primárně na vývoz, ale také profitovat na úkor méně rozvinutých oblastí.

Druhými jsou země semiperiferie. To jsou státy, které nejsou světovými mocnostmi, ale nepatří ani mezi málo rozvinuté země. Wallerstein tyto oblasti popisuje jako střední třídu v kapitalistickém systému. Zároveň se tyto oblasti snaží o posun mezi lídry. Je zde koncentrováno jisté množství kapitálu, ale spíše v několika určitých centrech.

Poslední skupinou jsou země periferie. Země, které fungují jako zdroje surovin pro země jádra, které často postrádají autonomii. Dochází k jejich vykořisťování a neustále zaostávají za ostatními zeměmi. Koncentrace kapitálu je zde pak velmi malá.

3 Ekonomický pohled na spotřebu

Co znamená, když se v dnešní době použije výraz myslet ekonomicky? Znamená to příliš neutráct, spíše šetřit a myslet na budoucnost? Nebo naopak myslet ekonomicky znamená nakupovat a spotřebovávat a tím podporovat růst ekonomiky a státu? Kolečko výroby a spotřeby se musí neustále točit. Ekonomiky musí neustále růst, jinak svět upadá do chaosu, jako tomu bylo například během finanční krize v roce 2009. Období, kdy se ekonomice příliš nedaří, se dokonce nazývá negativním růstem ze strachu před pravdivým označením poklesu.

Růst ekonomiky se většinou posuzuje podle růstu HDP. Hrubý domácí produkt představuje hodnotu veškerého zboží a služeb vyprodukovaného na území daného státu za jedno období. Jedním ze způsobů, jak HDP vypočítat, je výdajová metoda. Ta je součtem všech výdajů

sektorů ekonomiky. Skládá se z výdajů domácností na konečnou spotřebu, z hrubých investic, výdajů na vládní nákupy a čistý export. Čím větší jsou tedy výdaje domácností na spotřebu, tím větší je hrubý domácí produkt státu a tím větší je růst ekonomiky.

Spotřeba je v tržní ekonomice považována za završení tržní směny. Je klíčovým předpokladem pro fungování tržního systému, který je definovaný jako prostor, ve kterém jsou výrobci a spotřebitelé propojeni trhem a řídí se tržními pravidly. Spotřeba, jak napovídá samotný základ tohoto slova, vychází z existence základních lidských potřeb.

Potřeba je určitý pocit nedostatku, který se jedinec snaží odstranit, tedy uspokojit potřebu. Potřeby se dělí podle mnoha kritérií, například na hmotné a nehmotné, zbytné a nezbytné, individuální a kolektivní či prvotní a druhotné. Jedinec uspokojuje svoje potřeby skrze spotřebovávání statků a služeb. Statky jsou produkty práce, které mají za účel uspokojení potřeb. Služba je pak cizí činnost, která má sloužit k uspokojení potřeb. Statky a služby jsou předmětem směny mezi spotřebitelem a výrobcem.

Existují také různé druhy spotřeby. Může se jednat o spotřebu výrobní, kde spotřebovované statky a služby slouží k výrobě dalších statků a služeb. Nebo spotřeba konečná, kde statky a služby slouží přímo k uspokojení lidských potřeb. Indukovaná spotřeba je spotřeba závislá na výši důchodu. Čím vyšší mají lidé příjem, tím větší je jejich tendence ke spotřebě. Tím více zbytného zboží spotřebovávají. Opakem je pak autonomní spotřeba, která je na výši důchodu nezávislá. Ta skutečně vyplývá ze samotné podstaty základních lidských potřeb, které člověk prostě musí zabezpečit i v případě, že nemá žádný příjem. Jsou to potřeby, jako je jídlo, pití, spánek a tak dále. Autonomní spotřeba a indukovaná spotřeba dávají dohromady spotřební funkci ve dvousektorové ekonomice. Tedy v nejjednodušším, statickém modelu ekonomiky.

Při posuzování spotřebního chování máme k dispozici dvě další veličiny a to průměrný sklon ke spotřebě a mezní sklon ke spotřebě. Průměrný sklon ke spotřebě udává, kolik procent ze svého disponibilního důchodu v průměru člověk utratí. O tom, kolik procent z důchodu ušetří, vypovídá průměrný sklon k úsporám a je tedy doplňkem do sta k průměrnému sklonu ke spotřebě. Mezní sklon ke spotřebě pak popisuje, o kolik se změní výdaje z disponibilního důchodu na spotřebu, pokud se změní samotný disponibilní důchod. Jeho komplementem je mezní sklon k úsporám.

Jak již bylo řečeno, spotřeba je hnacím pohonem hospodářského růstu. Ten je však pouhou součástí hospodářského cyklu a je střídán obdobími stagnace, recese či až deprese. To samozřejmě ovlivňuje i vývoj spotřebitelského chování a spotřeby samotné. Tak jako hospodářský cyklus se spotřeba vyvíjí v Kondratěvových vlnách. Tyto vlny jsou dlouhé kolem 45 až 60 let a pravidelně se v historii opakují. Kondratěvovy vlny popisují neplynulost ekonomického vývoje. V první fázi, která trvá kolem 25 až 30 let, se ekonomice daří a nachází se v období expanze, inovací, vysoké hospodářské produkce a vysoké spotřeby. Mnoho produktů, které byly v předchozím období považovány za luxusní, se v první fázi Kondratěvovy vlny stává dostupnými širšímu okruhu obyvatel. Příkladem takového produktu je například automobil. Ten si na počátku jeho výroby mohlo dovolit jen velmi málo zámožných lidí a postupně se stal součástí našich každodenních životů. Jeho vlastnictví již není výsadou pouhé jedné sociální vrstvy a to díky technologickému pokroku.

Dále roste síla vlivu zemí jádra na světovou ekonomiku. Toto období prosperity je však v druhé polovině vlny vystřídáno fází stagnace či recese. Ta je charakteristická klesající spotřebou a značnou nadprodukcí, která má za následek pokles cen produktů. Zároveň dochází ke stoupání cen práce a ke snížení investic. Ekonomika se pozvolna zastavuje a upadá do krize. S nástupem nové Kondratěvovy vlny je však hospodářský cyklus opět nartován nejčastěji technologickou inovací a společenským převratem. Za milníky, které významně ovlivnily kvantitativní i kvalitativní aspekty spotřeby na celém světě, lze označit průmyslovou revoluci nebo nástup fordovského způsobu výroby.

V ekonomickém vývoji pak můžeme vysledovat i kratší cykly jako například Kuznetsovy cykly, které se opakují s pravidelností zhruba každých 20 let a jsou způsobeny kolísáním investic. Nebo naopak Forrestrovy cykly, které následují většinou po třech Kondratěvových vlnách.

Spotřeba je z ekonomického hlediska tak podstatná, že je považována za jeden z nejčastěji využívaných nástrojů k posouzení životní úrovně v daném státě. To kolik lidí spotřebovávají, z ekonomického hlediska vypovídá o tom, jak dobře se jim v daném státě žije. Je tomu tak právě proto, že spotřeba je silně závislá na výši příjmů v dané zemi a vysoké příjmy jsou předpokladem blahobytu. Takový pohled na životní úroveň však vůbec nezohledňuje aspekty, jako jsou úroveň vzdělání nebo spokojenost obyvatel.

4 Vliv marketingu

Vývoj nových technologií umožňuje vyrábět takové množství produktů jako nikdy předtím v historii. Tyto produkty jsou také dostupné nebývalému množství obyvatel planety díky půjčkám finančních institucí, ale také díky rostoucí životní úrovni zemí jádra a rostoucím mzdám. Co je ale to, co nás nutí nakupovat neustále další a další věci? A kdo rozhoduje o tom, jaké věci budeme nakupovat? Jsme skutečně pány své vlastní spotřeby?

To, proč si mnozí lidé spojují fenomén konzumní společnosti s moderní dobou, je velmi často způsobeno nástupem marketingu. Marketing je disciplína zabývající se již zmíněným uspokojováním potřeb zákazníka a ve spotřebě a spotřebním chování způsobila doslova revoluci. Marketing představuje úplně nový způsob myšlení novodobých podnikatelů. Je souborem nástrojů, činností a strategií, které mají za cíl získat věrného a spokojeného zákazníka. Zákazníka, který se bude vracet pro další výrobky.

Marketing je dnes již neodmyslitelnou součástí podnikání. Nelze vstoupit na trh bez marketingového plánu nebo znalosti svých zákazníků. I marketing však prošel dlouhým obdobím vývoje. Začátky marketingu lze pozorovat s nástupem průmyslové revoluce. Tato první fáze je nejčastěji označována jako výrobně orientovaná. Cena a dostupnost byly považovány za jediné marketingové nástroje, které mohly ovlivnit prodej. Výroba je proto stavěna nad prodej a jedinou snahou je navyšování nabídky k uspokojení poptávky.

V období krize, která byla charakteristická nadprodukcí, se však ukázalo, že výrobek je klíčové především prodat. A tak se marketingové strategie zaměřily hlavně na to, jak zákazníka přesvědčit, aby si koupil něco, co vlastně původně vůbec nechtěl. K tomu sloužila čím dál agresivnější reklama a různé formy přímého prodeje. Tento způsob přístupu k zákazníkovi absolutně nerespektoval potřeby trhu a dnešní marketing je jeho pravým opakem. Klíčové pro marketing v dnešní podobě je co nejlépe se přizpůsobit potřebám trhu a dokonce je s velkým předstihem předvídat.

V některých případech můžeme mluvit o tom, že marketingoví experti potřeby společnosti utvářejí. To znamená, že ti nejlepší marketéři vědí, co zákazníci budou chtít nakupovat ještě dříve, než to vědí oni sami. Proto je nezbytné perfektně znát svého zákazníka, nabídnout mu produkt s co nejvyšší přidanou hodnotou ve správný čas a na správném místě. K tomu slouží rozsáhlé marketingové výzkumy, do kterých firmy investují nemalé částky. Dnešní podnikatelé totiž vědí, že základem úspěšného podnikání je propracovaný marketingový plán. Dobrým příkladem jsou dnes tolik oblíbené bílé automobily. Ještě před pěti lety byla bílá barva v evropské společnosti považována za lacinou, nevýraznou a druhořadou. Auta s bílou karoserií se prakticky vůbec neprodávala. Marketingoví odborníci předpovídali nárůst prodeje aut v bílé barvě, jelikož se domnívali, že bílá barva bude považována za symbol čistoty. Čím více evropská společnost vystupuje ekologicky uvědoměle, tím více se prodávají bílá auta. Jejich vlastníkům tato barva dává pocit, že jejich auto je k přírodě zodpovědnější

než například auto černé. Tohoto trendu se dnes drží většina automobilek a marketingová předpověď se doslova naplnila.

Marketing je hrou barev, jak je možné vidět na příkladu s auty. Ale také zvuků či vůní. Hotely, které mají své pobočky po celém světě, se snaží vytvořit charakteristickou vůni typickou pro svou značku. Díky tomu se jejich zákazníci jediným nádechem mohou cítit jako v rodné zemi. Jejich strategií je, že člověk může zavřít oči, ale nikdy nemůže zabránit vnímání vůně. To je například součástí i mnoha reklam na prací prášky.

Marketing pracuje s podvědomím zákazníka a apeluje na jeho nejvnitřnější pohnutky. Jeho nedílnou součástí je i reklama. Reklamy nám říkají, co si máme koupit a co potřebujeme. V dnešní době se reklamě prakticky nelze vyhnout. Stává se stále skrytější a sofistikovanější. Zákazník často ani neví, že je reklamě vystaven. Díky rozvoji internetu se možnosti reklamy rozšířily neskutečným způsobem. Firmy z internetu čerpají velké množství informací o svých zákaznících a reklama se tak stává velmi personifikovanou. Více jak 70 % obyvatel České republiky má běžně přístup k internetu a průměrný uživatel stráví na internetu 25 až 30 hodin měsíčně. Internet umožňuje, aby každý den dostal zákazník svůj vlastní mix individuálně zaměřených reklam, které jsou poměrně intenzivním motivem k nákupu a spotřebě.

4.1 Marketing proti spotřebě

Objevují se ale i protichůdné tendence. Lidé si začínají uvědomovat, že takto neracionální nakupování a spotřebovávání nemůže být udržitelné. Takovou aktivitou je například International Buy Nothing Day, který je protestem proti konzumu. Vznikl v reakci na Black Friday, který je dnem velkých výprodejů. Ten vznikl v Americe a získává si popularitu i ve zbytku světa. Buy Nothing Day byl založen v Kanadě v roce 1992 a stejně tak si získává své příznivce. Snaží se upozornit na globální problémy spojené s nadvýrobou a konzumem. Podstatou této akce je celý jeden den nic nekoupit. Na podporu tohoto dne se konají i různé podpůrné akce jako například stříhání přečerpaných kreditních karet, zombie walk po vybraných nákupních centrech nebo veřejné protesty. Kritici této akce sice poukazují na to, že se tím spotřeba přesouvá pouze na následující den, přesto si Buy Nothing Day získává svůj silný hlas ve společnosti.

5 Závěr

Nízké ceny produktů, které spotřební kulturu akcelerují, jsou na druhé straně vykoupeny velice draho a to nevratným devastováním krajiny, strašnými životními podmínkami dělníků v zemích třetího světa a dětskou prací. Firmy, které v rozvojových zemích mají svoji výrobu, upřednostňují profit před důstojností lidského života a ekologií. Důkazem jsou katastrofy, jako bylo zřícení textilní haly v Dhace.

Naštěstí dnešní společnost si tyto problémy začíná pozvolna uvědomovat. Jedině zákazníci mají možnost tlačit na podniky, aby svůj přístup k výrobě změnily a staly se zodpovědnějšími. Zároveň mají moc rozhodnout se o svojí vlastní spotřebě. Zákazníci si musejí uvědomit, že kvantita neznamená kvalitu, a přinutit k zodpovědnosti také sami sebe. Přesto se autorka domnívá, že je velmi těžké takovéto myšlení uplatňovat v každodenním životě a vyžaduje to jistou formu cviku. Sama je typickým představitelem konzumní společnosti. Obecně často při nákupu oblečení převládá vzhled před místem výroby. Při nákupu potravin zase dostupnost prodejny nad způsobem zpracování či pěstování. Částečně také proto, že si to lidé při nákupu ani neuvědomují. Hlavním hráčem ve spotřebě však stále zůstává a ještě dlouho zůstane cena. Nízké ceny jsou příliš lákavé, než aby zákazníci hledali, co se za nimi skrývá.

Jako součást spotřební společnosti je každý člověk ke spotřebě vychováván. Rozhodně se jí nelze vyhnout a ani to by nevedlo k žádnému řešení. Také není možné uvažování změnit ze

dne na den. Ale už například zpracovávání této práce autorce textu pomohlo přemýšlet nad rozdílem mezi věcmi, které potřebuje a věcmi, které nakupuje. Nakonec je všeobecně známé, že peníze ani majetek nejsou klíčem ke štěstí.

Knižní zdroje

1. DĚDKOVÁ, Jaroslava a Iveta HONZÁKOVÁ. *Základy marketingu*. Vyd. 4., dopl. a aktualiz. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009. ISBN 978-80-7372-514-3.
2. FROMM, Erich. *Mít, nebo být?*. Vyd. tohoto překladu 2. Přeložil Jan LUSK. Praha: Aurora, 2014. ISBN 978-80-7299-106-8.
3. KRAFT, Jiří, Pavla BEDNÁŘOVÁ a Aleš KOCOUREK. *Ekonomie I*. Vyd. 8., upr. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2013. ISBN 978-80-7372-998-1.
4. ZAHRÁDKA, Pavel (ed.). *Spotřební kultura: historie, teorie a výzkum*. Praha: Academia, 2014. ISBN 978-80-200-2372-8.

Internetové zdroje

1. PHD, a.s., *Reklama na internetovém trhu* [online]. 2016 [cit. 2016-05-14]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/typy-medii/internet/uvod/>
2. SANDEL, Michael. *Are there things money shouldn't be able to buy?*. In: Youtube [online]. Zveřejněno 10. 5. 2015[vid. 2016-05-14]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=zMg9Gjz8PKs>
3. TENHAVEN, Jan. *Proč tolik nakupujeme?*. In: Youtube [online]. Zveřejněno 1. 10. 2013 [vid. 2016-05-14]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=fXrBcpa_D_4

PLÝTVÁNÍ POTRAVINAMI

Martin Stránský

Sekce - EKONOMIKA

Ekonomická fakulta, 2. ročník

Bakalářský studijní program – EKONOMIKA A MANAGEMENT SLUŽEB

Abstrakt: Účelem této práce je čtenářům více přiblížit, jak se v dnešním vyspělém světě plýtvá potravinami a v jakých různých sférách. Čtenář se dozví, jak se plýtvá například v pohostinství či zemědělství a dozví se také o několika případech z praxe, kterou autor absolvoval. Na závěru práce jsou uvedeny organizace, které se zabývají plýtváním potravin. Čtenář by po přečtení této práce měl mít větší rozhled a být více informovaný v této oblasti. V lepším případě by si čtenář mohl vzít následující řádky k srdci a přistupovat k této problematice zodpovědně.

Klíčová slova: řetězec, koš, plýtvání potravin, domácnost, výrobce, prodejce

Úvod

Každý občan České republiky vyhodí ročně až 80 kilogramů potravin. Řetězce vykupují potraviny, které jsou v souladu s normami. Žádná křivá mrkev, malé jablko anebo dýně s nepěkným vzhledem. Díky akcím, bezhlavému nakupování a chutí utrácet nakoupíme potraviny, které nestihneme spotřebovat, a putují do koše. Průměrnou britskou rodinu stojí plýtvání potravinami v přepočtu 18 tisíc korun ročně, rodinu s dětmi až v přepočtu 27 tisíc korun.¹ Není to už trochu moc? Říkáme si, že žijeme ve vyspělém světě, přitom ale vyhazujeme asi třetinu potravin, zatímco na druhé straně naší planety umírají lidé na podvýživu. Před několika lety vznikla díky několika nadšencům organizace Zachraň jídlo, která rozdává nevzhledné anebo jinak nedokonalé potraviny potřebným, v minulém roce uvařila polévku v Praze pro stovky lidí a pořádá mnoho dalších akcí i happeningů.

1. Plýtvání potravinami ve světě

Třetina všech potravin na světě se zbytečně vyhazuje. V bohatých zemích vyhodí člověk průměrně 95 až 115 kg potravin, kdežto v rozvojových zemích je to pouhých 6 až 11 kg na hlavu. Každý rok se v bohatých zemích vyhazuje téměř stejné množství potravin (222 milion tun), kolik se vyrobí v subsaharské Africe (230 milion tun).²

Toto jsou slova Pan Ki-muna, která prohlásil při příležitosti Světového dne životního prostředí: “Světová populace do roku 2050 naroste podle odhadů ze současných sedmi miliard na devět miliard. To nemusí znamenat, že současně vzroste i počet hladovějících. Dokážeme-li snížit plýtvání a ztráty potravin, ušetříme peníze i zdroje, snížíme dopad na životní prostředí a především učiníme krok směrem ke světu, v němž má každý dostatek jídla”.

¹ *Radiožurnál* [online]. [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/radiozurnal/plytvak/_zprava/5-faktu-ktere-jste-o-plytvani-potravinami-nejspis-nevedeli--1565497

² *Glopolis* [online]. [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://glopolis.org/cs/potravinova-bezpecnost/vytvarna-soutez/plytvani-jidlem/>

Podle zdrojů OSN každoročně skončí v popelnicích nebo je znehodnoceno až 1,3 miliardy tun potravin, což je právě jedna třetina všech vyrobených potravin. Zásadní rozdíl je mezi rozvojovými a vyspělými státy. Zatímco v rozvojových zemích je 95% potravin znehodnoceno neúmyslně, v zemích bohatých za to může přílišné nakupování, velké porce či nesrozumitelné označování data spotřeby. Za neúmyslné znehodnocení považujeme špatné technologie pro sklizeň, nevhodné skladování anebo za to mohou obaly.

300 milionů tun potravin za rok je likvidováno ve fázi, kdy ho lze ještě konzumovat. Toto množství je víc, než je aktuální produkce potravin v subsaharské Africe, což by bylo dost pro 870 milionů hladových lidí v současném světě. V Evropě a Severní Americe na jednoho člověka připadá 95 až 115 kg vyhozených potravin. Ve zmíněné subsaharské Africe a v méně rozvinutých částech Asie jde o pouhých 6 až 11 kg.

V Evropské unii je ročně vyhozeno asi 89 miliónů tun potravin, a to zejména na úrovni domácností (43%) a v potravinářském průmyslu (39%). Potravinové ztráty v Evropě a Severní Americe představují 280-300 kg a v subsaharské Africe a jižní a jihovýchodní Asii 120-170 kg na osobu za rok.

Environmentální dopady mají za následek zbytečné používání chemikálií při pěstování a vysokou spotřebu pohonných hmot při distribuci. Během hniloby jídla vzniká navíc metan, který významně přispívá ke globálnímu oteplování. Tomu se dá zabránit kompostováním. Plýtvání potravinami je ale také i zároveň plýtvání vodou, protože například na výrobu 1 kg brambor potřebujeme 287 litrů vody. Snížení současných celosvětových ztrát a plýtvání potravinami jen o čtvrtinu by výrazně pomohlo řešit situaci 870 milionů hladových ve světě.³

2. Plýtvání potravinami v Česku

V roce 2013 spočítali ekonomové, že každý Čech vyhodí do koše potraviny v hodnotě 20 tisíc Kč. Mnoho lidí podlehne výhodným akcím, kdy je 1+1 kus zdarma a nakupují bez delšího přemýšlení na dlouhou dobu dopředu, i když jídlo později nezkonzumují. Při vaření dochází k situaci, kdy se navaří více porcí a zbytek skončí v koši.⁴ Spotřebitelé také často nerozumí rozdílu mezi označením „spotřebujte do“ a „minimální trvanlivost“. Datum spotřeby je doba, do které je potravina zaručeně nezávadná a po uplynutí této doby neprodejná. Po vypršení lhůty minimální trvanlivosti je potravina stále zdravotně nezávadná a požitelná, ale mohou se změnit její vlastnosti. Na internetové stránce „Zachraň jídlo“ bylo uvedeno, že se může vlastnost některých potravin po této době dokonce změnit k lepšímu.

Něco málo o plýtvání Čechů s potravinami víme díky výzkumu, který provedla na přelomu srpna a září 2014 společnost IPSOS. Data byla sesbírána online na reprezentativním vzorku dospělé populace v ČR o velikosti 1007 respondentů (ve věku 18-65 let, dle pohlaví, věku, vzdělání a kraje). Z šetření vyplynulo, že více než polovina populace (60 %) považuje plýtvání a vyhazování potravin za nejzávažnější problém, který se jídla týká.

Pokud jde o vyhazování jídla, tři čtvrtiny populace vyhodí potraviny alespoň jednou ročně. Přičemž platí, že víc plýtvají lidé mladší a ve velkých městech. Lidé nejčastěji vyhazují

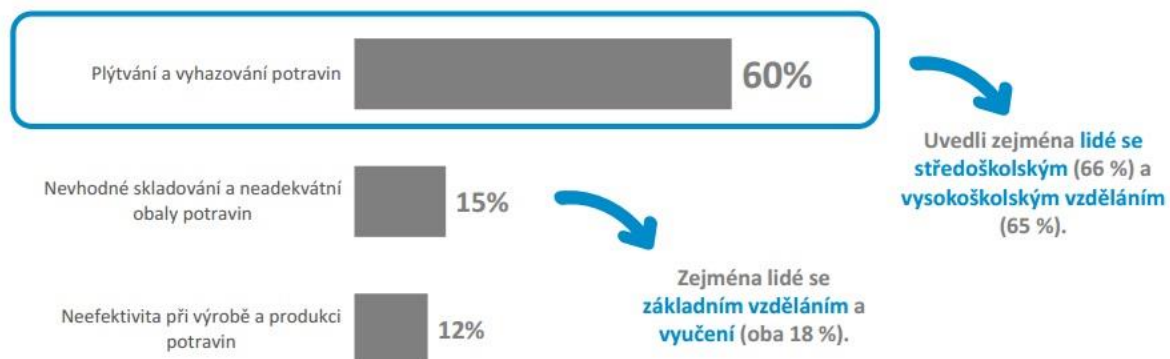
³ *Epoch Times* [online]. [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.epochtimes.cz/2013060521249/Prestante-plytvat-potravinami-vyzyva-OSN-u-prilezitosti-Svetoveho-dne-zivotniho-prostredi.html>

⁴ *Aktuálně* [online]. [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://magazin.aktualne.cz/cesi-jsou-nejvetsi-plytvaci-s-potravinami-v-evrope-tretinu-n/r~696492ac8f7c11e5bc8c002590604f2e/>

potravin, protože jsou zkažené (66 %), plesnivé nebo shnilé (65 %). Přičemž nejčastěji se plýtvá ovocem, zeleninou a pečivem.

Na obrázku níže můžeme pozorovat výsledky provedeného výzkumu.

Obrázek č. 1 - výzkum



Konference FOOD WASTE, Září 2014

Zdroj: www.potravinypomahaji.cz/co-je-food-waste/food-waste-v-cesku/

Podle statistik žije až patnáct procent obyvatel Česka na hranici chudoby a nemohou si dovolit kvalitní a pravidelné jídlo. Na druhou stranu se v Česku každoročně vyplývá 80 kilogramů potravin na hlavu, a to včetně novorozenců.

Protože plýtvání podněcuje větší spotřebu, ta podněcuje větší výrobu a výroba zatěžuje planetu. S vyhozeným jídlem se navíc plýtvá energie, půda, voda a lidská práce, která za produkcí potravin stojí. Většina vyhozeného jídla k tomu končí na skládkách, což vede k tvorbě metanu, nejsilnějšího skleníkového plynu, který tak přispívá ke klimatickým změnám.⁵

V Česku darování jídla do roku 2014 bránila supermarketům legislativa. Prodejci museli platit patnáctiprocentní daň z věnovaných potravin. Nyní mohou tuzemské supermarkety darovat prošlé potraviny zdarma nebo alespoň velmi levně potravinovým bankám, ty je pak přerozdělují humanitárním nebo charitativním organizacím.⁶ Do roku 2014 tedy řetězce neměly motivaci ani chuť potraviny darovat anebo rozdat potřebným, nyní už je situace lepší, i když stále není ideální. Například ve Francii řetězce nesmí potraviny vyhazovat, ale darovat je charitě. Neprodané jídlo již nebudou moci ničit, ale budou ho muset dávat dobročinným organizacím či zemědělcům jako krmivo pro zvířata.⁷

⁵ *Potraviny pomáhají* [online]. [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: www.potravinypomahaji.cz/tag/plytvani-jidlem/

⁶ *IDNES* [online]. [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/supermarkety-daruji-neprodane-potraviny-blizi-se-konec-plytvani-jidlem-v-eu-1sv-eko_euro.aspx?c=A160318_182521_eko_euro_kris

⁷ *IDNES* [online]. [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/francouzsky-parlament-zakazal-obchodem-nicit-neprodane-jidlo-p6w-/zahranicni.aspx?c=A150522_143000_zahranicni_im

3. Kde se plýtvá

Neplýtvá se jen v domácnostech, ale i v zemědělství, výrobě, pohostinství a dalších oblastech.

3.1 Výroba

Ve výrobě nemohou být nestandartní plodiny skládány tak, aby se vešly do obalů a proto se balí jen ty, které jsou tvarově ideální a nevhodné kusy končí na kompostu anebo jako krmivo pro zvířata. Dále nastávají problémy mezi výrobcí a prodejci. Prodejci často neuvádí přesné množství poptávaného zboží, a tak musí mít výrobci zásobu množství na skladě, aby byli schopni dodat zboží v případě objednávky na poslední chvíli. Bohužel ne vždycky si prodejce vezme smluvené zboží a zbytek objednávky zůstane u výrobce. U potravin s krátkou dobou trvanlivosti to může být značný problém.

3.2 Zemědělství

V zemědělství je kladen velký důraz na vzhled potravin, jejich váhu, velikost a tvar. Tyto podmínky stanovují velcí odběratelé a Evropská unie. Plodiny, které nevyhovují, jsou buď zaořány, skládkovány anebo použity jako krmivo pro zvířata. Často se ani nevyplatí úrodu sklízet kvůli levné zahraniční konkurenci. Aby zemědělec zaručil, že dodá požadované množství, vysadí více, než by musel, což ale v případě dobré úrody neprodá.

Obrázek č. 2 – měření velikosti paprik



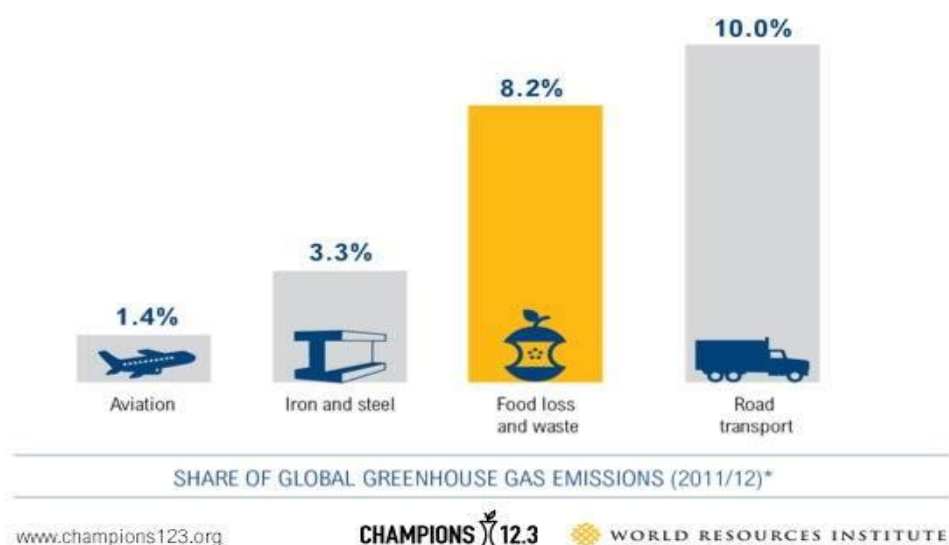
Zdroj: <https://www.facebook.com/zachranjidlo/photos/a.163239720497147.1073741825.142307072590412/581996651954783/?type=3&theater>

3.3 Distribuce a prodej

Před prodejem musí být potraviny přepravovány a distribuovány. Ke ztrátám může dojít v případě, kdy přepravní společnost překročí plánovanou dobu pro dodání zboží anebo zvolí nevhodný způsob přepravy a například mléčné produkty jsou nevhodně chlazeny. V období Vánoc a Velikonoc jsou typické přebytky. Může se tedy stát, že kvůli velkému množství potravin na skladě vyprší datum spotřeby. Pokud má zboží v obchodě poškozený obal, jde hned do koše.

Obrázek č. 3 – emise způsobené distribucí potravin

Greenhouse Gas Emissions from Food Loss and Waste
Approach the Levels from Road Transport



Zdroj: <https://www.facebook.com/zachranjidlo/photos/a.163239720497147.1073741825.142307072590412/557297471091368/?type=3&theater>

3.4 Pohostinství

Největší problém představují restaurace s typem stravování „all you can eat“. Hosté si nandají velké množství jídla, které nejsou schopni jíst. Ale to by nebylo typické pro náš národ, protože to je přeci „all you can eat“! Podniky, které pořádají brunch, také velkou část potravin vyhodí. Na mísách musí být totiž vždy velké množství jídla, aby si host nepřišel ochuzen a měl z čeho vybírat, což ale způsobuje to, že zbytek potravin se vyhodí.⁸

4. Kolik se plýtvá, fakta

Když jdete po obchodě a vidíte v akci jahody, koupíte je? A co hned několik balení, když jsou tak levné? Často obviňujeme řetězce za to, že mohou za plýtvání potravin, ale je třeba si také dát ruku na srdce a přiznat, že velkou škodu napáchá sám člověk. Na základě vlastního

⁸ *Zachraň jídlo* [online]. [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://zachranjidlo.cz/kde-se-plytva/>

rozhodnutí. Při nákupu velkého množství potravin v akci často nějaké množství vyhodíme. Vyplatí se nám skutečně tyto akce, které nám nutí supermarkety a všudypřítomná reklama?

- Tržní cena potravin, které se na světě za rok vyhodí, odpovídá HDP Švýcarska.
- Třetina všeho vyprodukovaného jídla na světě se vyhodí nebo znehodnotí.
- Osmdesát procent Britů si plete pojmy „minimální trvanlivost“ a „spotřebujte do“.
- Skoro o polovinu jídla víc vyhodí ti, kdo žijí sami.
- Asi polovina všech chycených ryb je vyhozena mrtvá zpět do moře.
- Na jedno kilo požadované ryby připadá šestnáct kilogramů zbytečně zabitých mořských živočichů.
- 40 % cereálií vypěstovaných na celém světě je zkrmeno chovnými zvířaty.
- Na výrobu jednoho kilogramu hovězího masa se spotřebuje 15 500 litrů vody.
- V Evropské unii se přes 40 % ze všeho vyhozeného jídla znehodnotí na úrovni domácností.
- Aby farmáři splnili smluvní závazky vůči svým odběratelům, jsou často nuceni sázet mnohem více, než budou vůbec schopni prodat.⁹
- Výroba potravin patří mezi odvětví s nejvyšším množstvím vypouštěných emisí CO₂ na světě.
- Vyhadzované jídlo končí na skládkách a je tak zdrojem nebezpečného metanu, který je 21x silnější než CO₂ a také přispívá ke změně klimatu
- 70% světové vody se využívá v zemědělství
- Vyhadzování 2 miliard tun jídla znamená vyhadzování 35% sladkovodních zásob planety
- V hrnku čaje se nám skrývá přibližně 27 litrů vody, která byla potřeba k jeho výrobě
- 38% světové půdy se využívá k zemědělským účelům
- Přes 70% zemědělské půdy se v současnosti využívá pro hospodaření se zvířaty
- 1 hektar půdy, kde se pěstuje rýže nebo brambory, by nasýtil zhruba 20 lidí ročně, kdežto stejná plocha použitá k produkci hovězího nebo jehněčího by nakrmila pouze jednoho či dva lidi.
- 45 – 49% spotřebitelů nezná rozdíl mezi datem spotřeby a minimální trvanlivostí, což zvyšuje množství předčasně vyhadzovaného jídla, které je ještě úplně v pořádku.
- Až 20% jídla vyhadzovaného domácnostmi skončí v koši právě kvůli matoucím datům¹⁰

5. Organizace

Potravinové banky fungují už desítky let, iniciativa Zachraň jídlo je stará teprve několik let, ale má před sebou velké plány a na jejím facebookovém profilu ji sleduje aktuálně deset tisíc lidí.

5.1 Potravinová banka

Účelem potravinových bank je pomáhat člověku, aby se mohl najíst v duchu sdílení, a současně bojovat proti plýtvání. Chtějí tím zamezit podvýživu anebo špatnou výživu. Potravinové banky shromažďují zdarma potraviny, skladují a rozdělují je potřebným. Každý rok se koná sbírka,

⁹ *Zachraň jídlo* [online]. [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://zachranjidlo.cz/kolik-se-plytva/>

¹⁰ *Glopolis* [online]. [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: www.glopolis.org/cs/potravinova-bezpecnost/vytvarna-soutez/plytvani-jidlem/

do které se zapojují například studenti a široká veřejnost. Potravinové hlídky jsou na frekventovaných místech a v obchodních centrech a lidé jim mohou darovat potraviny.¹¹

5.2 Zachraň jídlo

Skupina Zachraň jídlo rozproudila debatu o plýtvání potravinami. Informujeme, vzděláváme a nabízíme řešení všem aktérům zapojeným do výroby, distribuce a spotřeby potravin. Poukazujeme na sociální, ekonomické a environmentální dopady plýtvání potravinami a rozšiřujeme toto povědomí mezi širokou veřejností. Naší vizí je společnost, která nakládá s jídlem odpovědně.¹²

Mezi první viditelnou akci této skupiny patří „Hostina pro tisíc“. Jednalo se o společný oběd konaný na Václavském náměstí, který byl uvařený z více než 450 kg potravin, které byly nevzhledné a nevhodné k prodeji a jinak by se vyhodily.

Další akce se jmenovala „Tisíc kilo“. Zeleninu do této sbírky darovali drobní zemědělci z okolí Prahy. Tato zelenina by musela být opět vyhozena kvůli nevyhovujícím podmínkám. Lidé si tak mohli koupit na trhu sáček jablek či brambor za symbolických pár korun.

6. Zamyšlení

Potraviny, které se na celém světě za rok vyhodí, by nakrmily další miliardu lidí. Při průzkumech lidé uvádějí, že plýtvání jídlem je špatná věc a jak bychom se měli všichni polepšit. Ale současně si tito lidé při svém dalším nákupu do košíku dají zase víc, než by potřebovali. Nebudeme si nikdo hrát na svaté, každý z nás to dělá. Každý vidí akci a hrne se za ní. Chce ty nejžlutější banány, nejhezčí jablka a nejrovnější okurku. Uměle naleštěná jablka „Südtirol“, indické hroznové víno, holandskou mrkev, španělskou kedlubnu a izraelské brambory. Proletíte celý svět, přitom jste pořád ve stejné sekci v obchodním domu.

Každý Čech vyhodí ročně zhruba třetinu potravin, což je několik set korun za týden. Na to průměrný Čech vydělává několik hodin ve své práci. Vyhozené potraviny musely být nějak zasety a hlavně někým zasety. Zemědělec je dále obhospodařoval, sklídl, očistil a uskladnil. Distributor tyto potraviny naložil, převezl a předal obchodu. Zaměstnanec zeleniny je dal do regálů, my jsme si je následně koupili a po tomto celém koloběhu ani nesnědli. Buď shnily anebo už byly nepoživatelné.

7. Rekapitulace a doporučení k zlepšení současného stavu

Na světě se vyhodí zhruba jedna třetina všech vyprodukovaných potravin. Mezi největší „plýtváky“ patří obyvatelé USA, dále Austrálie, Dánska, Kanady a Norska. V USA průměrný obyvatel vyhodí za rok 760 kg potravin, což je ohromné a smutné číslo.¹³

¹¹ *Potravinová banka* [online]. [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.potravinovabanka.cz/cfpb/>

¹² *Náš tým* [online]. [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: www.zachranjidlo.cz/nas-tym/

¹³ *Potraviny pomáhají* [online]. [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: www.potravinypomahaji.cz/10-zemi-kttere-nejvice-plytvaji-jidlem/

Polovina všech vylovených ryb je zpět vyhozena do moře. Mrtvá. Jedná se o neskutečné drancování naší planety, když navíc i přihlídneme k tomu, že většina ryb už byla vylovena a naše oceány nejsou schopny uspokojit naši neklesající poptávku.

Na výrobu jednoho kilogramu hovězího masa je potřeba přes 15 000 litrů vody. Nechci zde propagovat vegetariánství či veganství, ale není od věci se zamyslet nad naší velkou spotřebou masa a omezit ho, rádoby zázračné účinky masa až tak skvělé nejsou, když si člověk uvědomí, co vlastně zvířata, která konzumujeme, jí. Zařadit tak do jídelníčku něco vegetariánského není krok zpět, ale myšlení na budoucnost a další generace.

Snížení současných celosvětových ztrát a plýtvání potravinami jen o čtvrtinu by výrazně pomohlo řešit situaci 870 milionů hladových ve světě. Mohli bychom tak nakrmit většinu hladového obyvatelstva na naší planetě. Plýtvání potravinami je tedy minimálně neetické a nezodpovědné.

Každý z nás by měl začít sám u sebe. Důležité je nakupovat menší nákupy a nepodléhat slevovým akcím v obchodech. Důležité také je, abychom se sami sebe zeptali, zda bychom si zlevněný produkt koupili i tehdy, když by byl za plnou cenu. Pokud má člověk pozemek anebo jen malou zahrádku, není tak těžké si na ní vypěstovat nějakou zeleninu a také na zahradu můžeme umístit kompost, kam se vyhazuje biologicky rozložitelný odpad. Před nákupem bychom si měli promyslet, pro co doopravdy jdeme. Jak známe z praxe, tak často lidé jdou jen pro několik věcí, ale z obchodu odjíždějí s plným vozíkem. Rozumné je kupovat potraviny v menších baleních. Nesmíme podlehnout marketingovým trikům, které na nás číhají na každém rohu. Nedávno jsem četl něco o banánech. Jak víme, banány jsou často v akci, jsou umístěny na začátku obchodu, abychom si jich všimli, a symbolizují čistotu. Dodají nám tak důvěru v poskytované potraviny a my tedy nakoupíme opět víc, než je třeba. Například u chlazených potravin jako jsou jogurty, se dívejte na datum spotřeby, protože obchodníci dávají ty nejstarší produkty dopředu, a tak si zákazník často koupí několik jogurtů, které jsou trvanlivé jen pár dní po nákupu. Pokud jedeme na nákup autem, máme sklony k tomu nakupovat více, protože auto přece uveze vše. Jiné u kreditní karty, která možná vše nesnese. Já chodím na nákupy zásadně pěšky s malým batohem a „plátěnkou“. Nakoupím tak vždy množství akorát na tři až čtyři dny, kdy pobývám na koleji. Buďte rozumní a nenechte se ovlivňovat reklamou, kterou slyšíme a vidíme každý den a chce nás ovládnout. Samozřejmě, že je tento prací prášek nejlepší, tento mycí prostředek v neprůhledné lahvi nejpěknější, ale zbytečně tak platíme za reklamu, ale už méně za kvalitu, která je srovnatelná s ostatními produkty.

8. Plýtvání v pohostinství v praxi

Uvedu zde několik příkladů z praxe. Vystudoval jsem totiž hotelovou školu a absolvoval praxi v Česku i zahraničí. Jako nejpřísnější země, co se týče šetření, je Rakousko. V Rakousku se zbylé potraviny uchovávají včetně pečiva od snídaně, které se další den opět rozehřeje v konvektomatu (přístroj, který nahrazuje varnou desku i troubu, slouží k dušení, vaření či pečení).

Naopak nejhorší to je s plýtváním v Česku, překvapivě. Měl jsem možnost pracovat několik měsíců v cateringové společnosti Zátíší Group, kde se vyhazovalo neskutečné množství potravin. Nechci nějak špinit jméno této společnosti, ale rád bych napsal o věcech tak, jak to je. Na show v pražské O₂ aréně, kde se konala konference, jsem do odpadu odnášel plné mísy

ovoce, kterých se ani nedotknul. Dále jsem byl nucen vyhazovat světlé i tmavé pečivo a francouzské bagety. Při úklidu ve VIP salonku byly na stolech plné misky pochutin, které jsem přesypal do velké bedny a obsah bedny poté vyhodil do popelnice. Tak to bylo i se sektem, chlebíčky, talíři s masem či dezerty. Bohužel kvůli nařízením EU, různým hygienickým směrnicím a dalším opatřením se těchto praktik v dohledné době nejspíš nezbavíme. Je to také o nechuti ze strany společnosti potraviny poslat dál a pomoci tím například lidem na ulici anebo dětem v dětských domovech. Sama společnost se na svých stránkách prezentuje jako největší anděl v oblasti cateringu a odpovědného chování, skutečnost je ale jiná. Na jedné akci jsem pozoroval, kolik potravin se vyhodí a bez problému by se z toho najedla celá Ekonomická fakulta. Kvůli plýtvání potravinami a dalším environmentálním zvěrstvům jsem z této společnosti odešel. Peníze totiž nejsou všechno. Můžete pracovat v cateringu, být bohatý a mít se skvěle. Ale co vaše duše? Netrpí ani trochu při pomyšlení na to, kolik lidí umírá za minutu a kolik lidí má ve vašem okolí hlad? Někdy peníze totiž nejsou všechno.

V pražském hotelu Hilton na Starém městě se koná každou neděli brunch. Je to velká oslava jídla, kterou si nikdo z nás ani nemůže představit. Mořské plody, losos, humři, nejkvalitnější maso, nejvýběrovější vína a mnoho dalšího. Po akci jsem téměř se slzami v očích stahoval z plat maso do koše. Představte si, že lidé zabíjí zvířata, uvaří je a ani je nesnědí. Vyhodí je do koše.

Ani liberecký hotel Clarion si nemůže hrát na andílka. Při silvestrovských oslavách se vyhodí tolik kvalitního jídla, kolik by nakrmilo s nadsázkou všechny hladové studenty na Harcově.

Závěr

Jako velký ekolog a ochránce přírody jsem se tématem zabýval rád a toto téma sleduji už několik let. Ekonomie vlastně úzce souvisí i s ekologií, šetřením a nakládání s našimi prostředky. Není tak těžké spočítat hodnotu potravin, které vyhodíme do koše.

Odborníci radí, že bychom měli dělat menší nákupy a nakupovat zhruba na tři dny dopředu. Zkuste si při příští návštěvě místo vozíku vzít pouze košík. Z hlediska psychologického člověku nedělá problém naplnit vozík, člověk má pocit, že je velký, prostorný, lehce se plní a že vypadá špatně, když je prázdný. Proto například řetězec Kaufland má pouze nákupní vozíky a žádné košíky.

Pokud jste byli notoričtí „plýtváci“, věřím, že vás práce ovlivnila tím správným směrem a že přehodnotíte svoje aktivity v oblasti nákupů a plýtvání potravin. Pokud jste si vědomi vašeho počínání a potravinami šetříte, jste skvělým příkladem pro další, zejména pro vaše okolí.

EKONOMIKA

navazující a doktorský studijní program

Možnosti financování investičního záměru ve vybraném podnikatelském subjektu

Bílek Pavel

Sekce - EKONOMIKA,

Fakulta ekonomická, 2. ročník

Magisterský studijní program – PODNIKOVÁ EKONOMIKA

Abstrakt: Práce je zaměřena na různé možnosti financování investičního záměru. Cílem práce je najít vhodný způsob financování vybraného investičního záměru ve společnosti Škoda Auto a. s.. V první části je navržen investiční záměr, který je dále rozpracován prostřednictvím studie proveditelnosti. Druhá část této práce popisuje celkem čtyři vybrané způsoby financování a zkoumá je z hlediska výhodnosti pro vybraný podnik.

Klíčová slova: financování, investiční záměr, interní zdroje financování, externí zdroje financování, alternativní zdroje financování, velký podnik, zhodnocení indikátorů,

Úvod: Rok 2015 mohl být označován jako velký hospodářský posun, který se příznivě odráží na kontinuálním zvyšování hrubého domácího produktu země a tím na zlepšování podnikatelského prostředí a možností růstu podnikatelských subjektů.

Podnik nacházející se na dynamicky se rozvíjejícím trhu by proto měl být schopen reagovat na změny tržního charakteru, v blízkém okolí nebo vzdálených regionech. Podnik by měl být schopen inovovat své postupy a zlepšovat své materiálové vybavení. Realizování projektů, zlepšování finančního zdraví nebo školení zaměstnanců, to by měla být aktuální témata. Na tyto kroky však podnik potřebuje dostatečné finanční prostředky a kapitál. Získat kapitál může podnik prostřednictvím interních a externích zdrojů financí a to v krátkodobém nebo dlouhodobém časovém horizontu. Získané prostředky by měly sloužit k udržení konkurenceschopnosti, k plnění stanovených cílů a na obnovu zastarávajícího inventáře po stránce fyzické i morální. Tato práce proto řeší možnosti financování investičního záměru ve vybraném podnikatelském subjektu. První část práce je zaměřena na specifikování investičního záměru a konstrukci studie proveditelnosti. Druhá část je zaměřena na navržení čtyř způsobů financování (financování prostřednictvím nákupu od subdodavatele, financování získáním dotace z programu OP PIK, financování pronájmem od společnosti ČEZ Energo a financování získáním úvěru). Jednotlivé způsoby financování jsou zkoumány z hlediska finanční náročnosti na základě matematických postupů a teoretických předpokladů.

Cílem této práce je výběr vhodného investičního záměru, vytvoření studie proveditelnosti a navržení realizace investičního záměru. Hlavním úkolem zkoumání se stane výběr nejvhodnějšího způsobu financování velkého podniku, přičemž jednotlivé způsoby financování budou zkoumány pomocí vybraných finančních indikátorů.

1 Investiční záměr

Společnost Škoda Auto a. s. je jedním z největších výrobních podniků na českém území. Tento výrobní podnik využívá ve všech svých třech závodech svařovnu, lakovnu a další výrobní haly, které do vzduchu vypouštějí škodlivé látky. V této práci bude věnována pozornost jednak možnosti instalovat kogenerační jednotku do jednoho ze závodů automobilky a také možnosti financovat tento projekt. Bude se jednat buď o zavedení úplně nové jednotky v závodě, nebo o přidání dalšího zařízení do závodů v Mladé Boleslavi či Kvasínách. Zavedení kogenerační jednotky by mohlo snížit náklady na primární energetické zdroje, neboť tato jednotka bude tvořit elektrickou energii a teplo, čímž bude tvořit zisk a šetřit přírodu a životní prostředí.. Teplo bude dále využito pro ohřev vody či vytápění

vybraného objektu a elektrická energie může být dále využita pro vlastní potřebu nebo prodána zpět do sítě.

1.1 Charakteristika kogenerační jednotky

V případě využívání primárních energetických zdrojů v podniku je výroba poznamenána vysokou ztrátovostí vznikajícího tepla, které odchází v podobě horkých výfukových plynů do ovzduší. Tato skutečnost snižuje efektivnost primárních zdrojů energie (plynu, pevných paliv) a také do jisté míry zhoršuje životní prostředí ve sledované lokalitě. V případě zavedení kogenerační jednotky je toto teplo využito k ohřevu teplé vody, k vytápění prostor a k výrobě elektřiny, která může být dále využita nebo může být prodána energetickým společností (ČEZ, a.s.). Společnost se v tomto případě chová mnohem efektivněji a snižuje emise skleníkových plynů vypouštěných do ovzduší.

V případě kogenerační jednotky se v zjednodušeném smyslu jedná o technologii zahrnující a využívající spalovací motor, generátor, tepelné výměníky a řídicí systém. Tato zařízení (motory) jsou instalována v blízkosti zdroje energie a díky tomu odpadá ztráta z jejich přenosu. Vyrobenou energii je možné využít pro vlastní spotřebu objektu vlastníci toto zařízení, nebo ji je možné dodávat zpět do sítě. Jako palivo je využíván zemní plyn, bioplyn, skládkový plyn nebo kalový plyn. Kogenerační jednotky mohou být využity zejména v oborech, jako jsou průmysl a zemědělství, zdravotnictví či sport. Jako konkrétní příklady lze uvést bazény, sportovní areály, hotely, nemocnice, domovy důchodců, obchodní centra, čistírny odpadních vod, lakovny a doly. (kogenerace.tedom.com, 2014)

1.2 Předmět, cíle a časová náročnost projektu

Předmětem projektu je instalace jedné kogenerační jednotky, o elektrickém výkonu 1 MWe a s návazností na tepelné hospodaření podniku, s plynovým motorgenerátorem pro provoz se sítí. Tato jednotka může být využita ke krytí spotřeby energie ve vybrané budově, například pro vytápění nemocnice, která se nachází v mladoboleslavském závodě. Projekt bude rozdělen do tří etap: příprava veškeré dokumentace pro instalaci zařízení, vlastní instalace zařízení a ukončovací fáze projektu s veškerým testováním. Při realizaci projektu se musí ovšem brát důraz na technickou proveditelnost a vzdálenost mezi jednotkou a cílovým objektem. Cílem této práce však není řešit technickou problematiku projektu, ale jeho ekonomickou výstavbu. Projekt by měl být zrealizován v časovém rámci maximálně jednoho až dvou let.

Realizace tohoto projektu by měla zvýšit úsporu tepla z primárních paliv o 87 772 GJ za rok. To sníží faktické emise tuhých látek o 1 tunu, SO₂ o 23 tun, NO_x o 13 tun, CO o 1,2 tuny a organické látky o 1,5 tuny. Životní prostředí bude šetřeno kalkulovaným snížením vypouštění skleníkových plynů CO₂ o 10.070 tun za rok, což sníží emise CO₂ ročně až o 15 procent a spotřeba energie bude snížena celkem o 9 procent.

Díky zjištěným údajům v sekundárním výzkumu může být vyčíslen hrubý zisk této investice o velikosti 7 414 000 Kč za jeden kalendářní rok. Výpočet byl analyzován ve spolupráci se společností ČEZ Energo, ta má se sledovanou problematikou rozsáhlé zkušenosti. Pro potřeby této diplomové práce není důležité uvádět podrobné rozpracování tohoto výpočtu.

Cílem projektu je již naznačovaná úspora ve spotřebě primárních zdrojů energií, snížení emisí CO₂ a prostřednictvím toho snížení znečištění životního prostředí.

Dále je nutné říci, že tento projekt je pouze návrhem. Takže v této kapitole se vychází z toho, že by jeho realizace byla přijata před začátkem roku 2016. Potřebná doba na instalaci kogenerační jednotky se odhaduje přibližně na 15 – 18 měsíců. Instalace by tedy začala v třetím kvartále roku 2014 a začátkem prvního kvartálu by bylo zařízení připraveno k zapojení

do pracovního procesu. Při ukončování poslední fáze projektu se musí brát velký důraz na provedení provozních zkoušek, provedení zkušebního provozu a úpravu možných nedostatků.

V poslední řadě je důležité říci, že tento projekt bude mít velice dobrou udržitelnost, protože se instalované zařízení stane součástí vybavení společnosti, která se o ně bude starat, bude jej provozovat a udržívat. A v případě implementace tohoto projektu nevznikne v průběhu výstavby žádný negativní vliv na životní prostředí, protože by měly být respektovány všechny předpisy ochrany prostředí. Dalším důležitým aspektem je snížení závislosti České republiky na dovozech energetických surovin.

1.3 Základní finanční ukazatele

Pro rozpracování možností financování je důležité uvést základní finanční proměnné, na základě kterých bude možnost porovnat výhodnost vybraných způsobů financování. Základní důležité hodnoty jsou uvedeny v tabulce 1. Tyto hodnoty jsou teoretické a v případě realizace projektu by se mohly měnit.

Kogenerační jednotka je zařazena podle zákona do třetí odpisové skupiny (motor), což znamená, že bude odepisována po dobu deseti let. Za předpokladu, že na zařízení bude prováděna pravidelná údržba prostřednictvím zaměstnanců společnosti, může být počítáno s předpokládanou životností delší než je indikovaných deset let. Pro výpočty v této diplomové práci jsou uvažovány účetní lineární odpisy, které nabývají každý rok stejné hodnoty. V praxi by bylo možné také využít odpisy daňové či účetní zrychlené, kdy by se hodnota odpisu pro jednotlivé roky měnila.

U tohoto projektu je uvažována diskontní sazba ve výši 5 procent. Tento indikátor se používá na přepočítání budoucích peněžních toků na ty současné. Tato sazba byla navržena na teoretické hladině po analýze diskontních sazeb společností realizovaných projektů ve stejném časovém období. Z toho vyplývá, že půjde o pozitivní zhodnocení investovaných prostředků vyšší než 5 procent diskontní míry. Projekt tedy disponuje kladnou čistou současnou hodnotou a poskytuje vyšší než běžně dosahované zhodnocení vložených prostředků. U projektu pro zjednodušení je také uvažováno, že se nebude měnit tržní cena elektrické energie.

Tab. 1: Finanční indikátory

Položka	Hodnota	Jednotka
Náklady na pozemek	0,00	Kč
Stavební práce	9 265 000,00	Kč
Strojní zařízení	24 235 000,00	Kč
Pomocné vybavení	0,00	Kč
Ochrana životního prostředí	0,00	Kč
Celkové investiční náklady projektu	33 500 000,00	Kč
Očekávaný přínos projektu	7 414 000,00	Kč/rok
Očekávané průměrné odpisy (dobu odepisování je 10 let)	3 350 000,00	Kč/rok
Předpokládaná životnost	10	roky
Uvažovaná diskontní sazba	5	procenta
Čistá současná hodnota	45 658 944,28	Kč

Náklady, které jsou označeny hodnotou nula, budou hrazeny z financí realizující společnosti. V důsledku to znamená, že nebudou narůstat náklady stávajícího projektu. Při řízení pracovního kapitálu se nepočítá se vznikem zvláštních zásob ani oběžného majetku. Z toho

vyplývá, že nebudou vznikat žádné dodatečné náklady ani závazky. Na druhou stranu zařízení nebude sloužit k prodeji, a tudíž nemůžou být zamýšleny ani žádné pohledávky.

2 Možnosti financování vybraného projektu

Pro zpracování této práce byly využity tyto čtyři možnosti: financování z interních zdrojů, prostřednictvím nákupu stroje od subdodavatele, využití dotace z programu OP PIK, využití alternativní zdroj financování při pronájmu od společnosti ČEZ Energo a v neposlední řadě externích zdrojů financování prostřednictvím půjčky od České spořitelny. Jednotlivé způsoby financování byly hodnoceny na základě níže uvedených vzorců.

Čistá současná hodnota je finanční indikátor zobrazující finanční přínos nebo ztrátu realizovaného projektu po naplnění celé doby životnosti a vyjadřující celkovou současnou hodnotu peněžních příjmů.

$$\sum_{n=1}^N P_n \frac{1}{(1+i)^{n+T}} - \sum_{t=1}^T K_t \frac{1}{(1+i)^t} \quad (1)$$

Doba návratnosti je doba, za kterou jsou vložené finanční prostředky splaceny všemi očekávanými peněžními příjmy.

$$K = \sum_{n=1}^a (Z_n + O_n) \quad (2)$$

Index rentability (ROI) je procentuální výnos investice v závislosti na utracených finančních prostředcích.

$$ROI = \frac{Zisk}{Investice} \times 100 \quad (3)$$

2.1 Financování prostřednictvím nákupu od subdodavatele

Velké podniky mají možnost jako jeden z prostředků financování podnikatelských projektů využít své dodavatele a subdodavatele. Při tomto způsobu financování jsou některé podniky povinny vyhlásit veřejnou soutěž, prostřednictvím níž bude prováděn výběr té nejvhodnější zakázky. To ovšem neplatí pro společnost Škoda Auto, na kterou je tato práce modelována. Společnost se neřídí zákonem č. 137/2006 a tudíž nemusí vyhlašovat veřejnou soutěž a svého dodavatele pro vybraný projekt si může zvolit sama podle svého úsudku a největší výhodnosti finanční, technické či technologické. Není snadné určit, za jakou cenu by jeden ze subdodavatelů mohl společnosti nabídnout výstavbu kogenerační jednotky. Jedná se o velmi citlivé informace a zároveň by bylo zapotřebí provést rozsáhlý výzkum, bude proto pro zjednodušení v této práci uvažováno, že společnost by mohla prostřednictvím subdodavatele získat kogenerační jednotku v ceně nižší o 20 procent, než je cena kalkulovaná ve studii proveditelnosti projektu v kapitole 1.3.

2.2.1 Vyhodnocení investice

V případě tohoto typu financování je uvažována sleva z pořizovací ceny 33 500 000 Kč ve výši 20 %. Podnik uvažuje, že veškeré fixní náklady budou splaceny v prvním roce užívání. Tento fakt byl zohledněn při samotném počítání finančního indikátoru čisté současné hodnoty. Podnik v případě tohoto typu financování tak bude financovat úsporu ve výši 6 700 000 Kč.

Tab. 2: Finanční indikátory

Položka	Hodnota	Jednotka
Fixní investiční náklady projektu	33 500 000,00	Kč
Fixní náklady při financování prost. Subdodavatele	26 800 000,00	Kč
Realizovaná úspora v tomto případě financování	6 700 000,00	Kč
Očekávaný přínos projektu	7 414 000,00	Kč/rok
Očekávané průměrné odpisy	2 680 000,00	Kč/rok
Předpokládaná životnost	10	roky
Uvažovaná diskontní sazba	5	procenta
Čistá současná hodnota	47 431 733,89	Kč
Doba návratnosti	3,6550	roky
Rentabilita (ROI)	276,64	procenta

2.2 Financování z programu OP PIK

Jedním z cílů Evropské unie je viditelný rozvoj a růst členských států, proto jsou rozdělovány mezi jednotlivé státy finanční prostředky, které mají za úkol zmenšovat ekonomické rozdíly mezi zeměmi. Pro programové období 2014 – 2020 Česká republika dostane na činnosti, vycházející z menšího počtu nabízených programů, téměř 24 miliard Euro.

V případě tohoto projektu by mohl být využit program Úspora energií. Tento program je zaměřen zejména na generování úspory energie a snižování energetické náročnosti výroby. Finanční prostředky by měly být využity na obnovení již fungujících zařízení nebo výstavbu nových zařízení, která budou využívána pro výrobu tepelné energie a zároveň elektřiny. Zmiňovaná podpora může být přiznána ve výši 0,5 milionu Kč – 250 milionů Kč do zpracovatelského průmyslu, energetiky, technologií, IT, telekomunikace, obchodu a služeb, těžby a dobývání, zdravotnictví, zemědělství, rybářství a lesnictví a dalších oborů. Podporu mohou čerpat malé (dotace ve výši 50 % projektových výdajů), střední (40 % výdajů) i velké podniky (30 % výdajů). (strukturalni-fondy.cz, 2016)

2.2.1 Vyhodnocení investice

V případě přijetí finančních prostředků z programu OP PIK úspora energie se sníží náklady pro realizující společnost celkem o 30 procent, což do značné míry změní ekonomické indikátory projektu. Z tabulky 3 vyplývá, že současná hodnota projektu při dotaci ve výši 10 050 000 Kč je 54 774 590,54 Kč při době návratnosti 2,1786 let a rentabilitě 316,16 procenta.

Tab. 3: Finanční indikátory

Položka	Hodnota	Jednotka
Fixní investiční náklady projektu	33 500 000,00	Kč
Přijatá podpora z programu (30%)	10 050 000,00	Kč
Očekávaný přínos projektu	7 414 000,00	Kč/rok
Očekávané průměrné odpisy (doba odepisování je 10 let)	3 350 000,00	Kč/rok
Předpokládaná životnost	10	roky
Uvažovaná diskontní sazba	5	procenta
Čistá současná hodnota	54 774 590,54	Kč
Doba návratnosti	2,1786	roky
Rentabilita	316,16	procenta

2.3 Financování prostřednictvím ČEZ ENERGIO

Tento typ financování nabídne podnikatelskému subjektu pořízení kogenerační jednotky bez vložení enormního množství kapitálu ve formě pořizovacích nákladů. Tato služba může být poskytnuta prostřednictvím společnosti ČEZ Energo. Rozhodne-li se zákazník pro spolupráci se společností ČEZ Energo, je mu nabídnuta výstavba kogenerační jednotky přímo v prostorách závodu v blízkosti budovy kotelny nebo přímo v budově kotelny, jak je již zmíněno výše. ČEZ Energo se postará o veškeré potřebné administrativní kroky, studii proveditelnosti, návrh výstavby a také o výstavbu samotnou. Objednatel tak pouze poskytuje plochu, na které bude stát kogenerační jednotka. Tato plocha ve většině případů nebývá velká.

2.3.1. Vyhodnocení investice

Před výběrem vhodné kogenerační jednotky je nutné si přesně stanovit, jaké požadavky má předkladatel nabídky na společnost ČEZ Energo. V této práci je stanoveno, že průměrná účinnost zdroje (kotlů) má přibližně 92 procent (může se pohybovat) a odebíraný roční objem tepla bude 45 000 GJ za rok (vychází ze studie proveditelnosti uvedené v kapitole 1. na základě velikosti instalované kogenerační jednotky je vypočítáván nájem, který je stanoven ve výši 200 Kč/m² a doba smlouvy, po kterou spolu budou obě strany spolupracovat. Pro účely této práce se bude počítat doba 10 let, která byla uváděna ve studii proveditelnosti a počítalo se s ní jako s dobou životnosti také u dalších forem financování.

Cenová nabídka pro energie se tvoří dle zákona č. 526/1990 Sb., o cenách a dále v souladu s platnými cenovými rozhodnutími Energetického regulačního úřadu. Cena je účtována ve formě jednosložkové ceny, která se vypočítává ze sumy oprávněných nákladů, zisku v přiměřené výši a následně je také zahrnuta daň z přidané hodnoty. Celkový výsledek je následně vydělen GJ dodávaného tepla a vzniká hodnota Kč/GJ. Cena se vypočítává dle stanoveného vzorce (4).

$$\text{Cena tepla} = (\text{cena plynu} / \text{výhřevnost} \times \text{účinnost zdroje}) \dots [\text{Kč/GJ}] \text{ bez DPH} \quad (4)$$

Tuto cenu si může vyrobit odběratel na svých zařízeních ve své režii. Cena je vztahována pouze k nákladům na palivo a je vztažena k účinnosti jeho zařízení.

$$\text{Cena tepla před slevou} = \frac{9,0}{0,03416 \times 0,92} = 286,62 \text{ Kč/GJ bez DPH}$$

V případě uvažované **slevy 10 procent** z ceny počáteční (koeficient = 1 – 0,1 = 0,9), kdy cena plynu v současnosti činí 9 Kč/m³ (fakturační podmínky včetně veškerých poplatků souvisejících s cenou plynu), výhřevnost plynu je 0,03416 GJ/m³, a průměrné roční účinnost zdroje vztažená k výhřevnosti paliva 0,92 se výsledná uvažovaná cena tepla dostává na hodnotu:

$$\text{Cena tepla po slevě} = 0,90 \times \frac{9,0}{0,03416 \times 0,92} = 257,96 \text{ Kč/GJ bez DPH}$$

Faktická sleva pro odběratele této služby je ve výši: 286,62 – 257,96 = 28,66 Kč/GJ

Při realizaci projektu tímto způsobem společností nevznikají žádné náklady, proto tento projekt může realizovat bez alokace finančního kapitálu, který je ušetřen nebo využit na jiném projektu. Ovšem realizovaná úspora (zisk) se skládá pouze z pronájmu plochy na kogenerační jednotku, slevy při odběru generovaného tepla a možné fixaci cen odebíraného plynu. Plyn je vždy nakupován na burzovním trhu a společnost ČEZ Energo může smluvnímu partnerovi garantovat nižší cenu, než by byla odebírající společnost schopna na trhu získat sama. Ovšem v této práci tento aspekt není brán v potaz pro zjednodušení sledované problematiky.

Stanovení vývoje cen plynu v následujících deseti letech na burze by bylo značně teoretické. Veškeré finanční indikátory jsou uváděny v tabulce 4. Při zamýšlené ceně plynu 9 Kč/m³ a při využití tepelné energie 45 000 GJ/rok bude realizovaná úspora 45 000 GJ/rok * 28,66 je 1 289 700 Kč. Při vypracování této diplomové práce bylo zamýšleno, že cena energie bude stále ve stejné výši, a tudíž nedojde k její změně. Ovšem v praxi se můžeme setkat s kolísáním ceny tepla, která by změnila možnou výši příjmů, které by společnost přijímala po čas realizace projektu.

Tab. 4 : Finanční indikátory

Položka	Hodnota	Jednotka
Fixní investiční náklady projektu	0	Kč
a) Pronájem plochy 100 m ²	20 000,00	Kč/rok
b) Sleva pro odběratele tepla	1 289 700,00	Kč/rok
Očekávaný přínos projektu (součet a + b)	1 319 700,00	Kč
Očekávané odpisy	0	Kč/rok
Předpokládaná životnost	10	roky
Uvažovaná diskontní sazba	5	procenta
Čistá současná hodnota	10 190 371,79	Kč

2.4 Financování prostřednictvím úvěru od České spořitelny

V případě nedostatku interních zdrojů financování či v případě alokace finančních prostředků společnosti jinam než do realizovaného projektu může společnost Škoda Auto využít čerpání investičního úvěru od jedné z finančních institucí. V této diplomové práci je vybráno čerpání úvěru od banky Česká spořitelna z důvodu kvality jejích poskytovaných služeb, dlouhé historie a vysoké důvěryhodnosti této společnosti. Společnost by konkrétně spolupracovala s firemním klubem Erste corporate banking.

2.4.1 Vyhodnocení investice

V této části bude provedena analýza čerpání úvěru od banky. Finanční prostředky prostřednictvím úvěru jsou čerpány v celé výši projektu, tedy v částce 33 500 000 Kč. Banka v souvislosti s vybraným bankovním produktem navrhla: dobu splatnosti 10 let a úrok 4,2 % p.a.

V případě společnosti Škoda Auto by teoreticky bylo možné zajistit úvěr s lepším úročením. Pro účely této diplomové práce se vychází z tabulkových hodnot, které ke korporátním úvěrům náleží. Bankou byly navrženy dva způsoby úročení, anuitní a degresivní. Anuitní splácení je nejčastěji používanou formou v případě bankovních úvěrů, to znamená, že splátky jsou fixovány na stejné hodnotě a mění se pouze poměr mezi výší jistiny a úrokem. V případě degresivního úročení klient platí na začátku splácení úvěru nejvíce a splátky se v průběhu času snižují. Tato forma splácení má několik úskalí. Podnikatelský subjekt se zbavuje velké části finančních prostředků hned na začátku a mohly by mu chybět v dalších fázích financování. Ovšem vlivem inflace se bude zvyšovat hodnota finančních prostředků přijatých prostřednictvím úvěru. V modelovém případě by a anuitní splácení činilo úrok 7 701 426 Kč a degresivní splácení úvěru by znamenalo úrok 7 193 279 Kč. Po srovnání těchto dvou částek se dojde k řešení úvěru pomocí degresivního splácení.

Tab. 5 : Finanční indikátory

Položka	Hodnota	Jednotka
Fixní investiční náklady projektu	33 500 000,00	Kč
Očekávaný přínos projektu	7 414 000,00	Kč/rok
Očekávané průměrné odpisy (doba odepisování je 10 let)	3 350 000,00	Kč/rok
Výše degressivního úvěru	40 693 279,00	Kč
Předpokládaná životnost	10	roky
Uvažovaná diskontní sazba	5	procenta
Čistá současná hodnota	48 859 104,04	Kč
Doba návratnosti	3,7805	roky
Rentabilita	182,87	procenta

3 Závěrečné vyhodnocení

V této části práce jsou shrnuty všechny čtyři druhy financování a jsou porovnávány jejich výhody a nevýhody. Pro lepší přehlednost jsou všechna data vložena do jedné shrnující tabulky, která přehledně ukazuje jednotlivé dopady. V práci je zkoumáno financování z externích (úvěr, zápůjčka) a interních (nákup od subdodavatele, čerpání dotace) zdrojů podniku. Současně je realizace podmiňována skutečností, kdy společnosti mají finanční prostředky na realizaci projektu – interní zdroje a kdy zdroje nemají – externí zdroje. Tabulka 6 zahrnuje všechna zjištěná data v průběhu šetření.

Tab. 6 : Souhrnné posouzení jednotlivých variant

Položka	Způsob financování				Jedn.
	Subdodavatel	OP PIK	ČEZ Energo	Bankovní úvěr	
Fixní investiční náklady	33 500 000,00	33 500 000,00	0,00	33 500 000,00	Kč
Sleva / dotace / úrok	-6 700 000,00	-10 050 000,00	-	7 193 279,00	Kč
Konečná cena pro podnik	26 800 000,00	23 450 000,00	0,00	40 693 279,00	Kč
Výnosy projektu	7 414 000,00	7 414 000,00	1 319 700,00	7 414 000,00	Kč/rok
Čistá současná hodnota	47 431 733,89	54 774 590,54	10 190 371,79	48 859 104,04	Kč
Celkový výnos	47 340 000,00	50 690 000,00	13 197 000,00	29 580 081,00	Kč
Očekávaná životnost	10	10	10+	10	rok
Doba návratnosti	3,66	2,17	-	3,7805	rok
Rentabilita	276,64	316,16	-	182,87	proc.
Administrativní náročnost	nízká	velmi vysoká	velmi nízká	nízká	-
Personální náročnost	vysoká	vysoká	velmi nízká	vysoká	-

Financováním prostřednictvím nákupu od subdodavatele je velice výhodnou formou financování, která vychází z dobrých vztahů mezi dvěma společnostmi. Velkou výhodou tohoto typu financování pro některé velké podniky a sledovanou společnost Škoda Auto je fakt, že nemusí vyhlašovat veřejnou soutěž a spolupracující firmu si vyberou sami na základě svých preferencí. Ze spolupráce bude pramenit možné snížení ceny projektu. Na základě dobrých vztahů a dlouholeté spolupráce je domluvena nižší cena. Výnosy z projektu budou ve stejné výši, jako tomu je podle tabulky i u dalších dvou typů financování, a ochrana životního prostředí je vysoká, jak udává studie proveditelnosti. Rentabilita projektu je důkazem toho, že projekt se řadí mezi výhodné a výnos z investice je znatelně vyšší než vzniklé výdaje. Doba návratnosti při této investici je poměrně krátká a zařízení je uhrazeno za necelé čtyři roky. Indikátor čisté současné hodnoty projektu je téměř stejně vysoký jako v případě financování prostřednictvím úvěru. Na druhou stranu společnost nemusí najít dodavatele, který bude schopen nabídnout tak nízkou cenu, se kterou je počítáno v této diplomové práci, nebo může být složité získat na trhu subdodavatele, který tato zařízení vyrábí. Při tomto typu financování také musí podnik počítat s tím, že veškeré opravy, údržbu a servis budou provádět jeho zaměstnanci, kteří musí být dobře proškolení a následně schopni obsluhovat kogenerační jednotku.

Financování prostřednictvím programu OP PIK přináší společnosti nejvyšší dotaci ve srovnání s uváděnými typy financování. Výnosy neboli úspora ve spotřebě primárních paliv jsou zde srovnatelné s ostatními projekty a společnost realizuje nejvyšší celkový výnos z projektu. Po zohlednění veškerých časových faktorů a peněžních toků tohoto projektu po desetiletou dobu realizace byl zjištěn u tohoto typu financování nejvyšší indikátor čisté současné hodnoty. Rentabilita zobrazující finanční přílivy a odlivy v průběhu tohoto projektu také indikuje vysokou hodnotu. Doba návratnosti je opravdu nízká a finanční prostředky se společnosti vrátí téměř za dva roky. Tento fakt je zapříčiněn hlavně tím, že projekt obdrží po dokončení realizace vysokou dotaci. V případě tohoto typu financování se však musí brát v potaz opravdu enormně vysoká, administrativní náročnost po celou dobu provádění projektu. Společnost žádající o dotaci musí vytvořit předběžnou studii, která musí splňovat vybraná kritéria, musí projít hodnocením odborné poroty a následně být vybrána pro obdržení dotace. Během celé doby výstavby musí být všechny druhy nákladů a veškeré postupy přesně zaznamenávány a předkládány ke kontrole. Dotace je připsána až po doložení veškerých dokumentů souvisejících s projektem a uznání nákladů vztahujících se k projektu. I u tohoto typu financování musí podnik mít dostatečně kvalifikované pracovníky, kteří budou obsluhovat a servisovat kogenerační jednotku.

Financování prostřednictvím společnosti ČEZ Energo se řadí mezi ty typy financování, kdy společnost nemá dostatečný finanční kapitál pro realizaci projektu. Při spolupráci se společností ČEZ Energo nevznikají odběrateli služby žádné fixní náklady na výstavbu zařízení. Tyto náklady jsou účtovány realizující společnosti. Odběratel tak získává poměrně nízký roční výnos, který je tvořen příjmy za pronájem plochy a slevou na dodávkách tepelné energie. Tyto nízké výnosy však ve spojení s nulovými fixními náklady tvoří poměrně vysokou celkovou výnosnost. Tento projekt chrání životní prostředí stejnou měrou jako ostatní zmiňované typy financování. Počítání rentability tohoto projektu je zavádějící, protože by číslo vycházelo opravdu vysoké s ohledem na nulové náklady, z tohoto důvodu se rentabilita u tohoto projektu nevyčísľuje. Doba návratnosti projektu je okamžitá, protože jako jediný náklad toho projektu může být brána pouze ztráta plochy, na které jednotka stojí. Doba návratnosti je naopak vypočítávána společností ČEZ Energo, která je vlastníkem zařízení. Administrativní náročnost je velice nízká s ohledem na to, že se o veškeré administrativní úkony postará společnost ČEZ Energo. Další velkou výhodou je fakt, že společnosti je

poskytován odborný servis a veškeré další úkony prováděné na kogenerační jednotce jsou realizovány prostřednictvím odborných pracovníků ČEZ Energo, čímž se dosáhne delší doby životnosti než u ostatních projektů. Na druhou stranu společnost nezískává žádnou formu dotace nebo jiné podpory. Dokonce i příspěvek KVET, který je zmiňován ve studii proveditelnosti, získává společnost ČEZ Energo. Čistá současná hodnota projektu vychází poměrně nízká, ale tento finanční indikátor může být v tomto případě financování matoucí.

Financování prostřednictvím úvěru od České spořitelny je krajní možností pro společnosti, které nemají finanční prostředky na pořízení svého zařízení. Výnosy z tohoto projektu budou realizovány ve stejné výši jako u typů financování z interních zdrojů. Podnik bude také šetřit životní prostředí. Indikátor čisté současné hodnoty vychází srovnatelně s financováním prostřednictvím nákupu od subdodavatele. Administrativní náročnost je poměrně nízká, veškeré administrativní úkony jsou řešeny ze strany banky. Výčet výhod tohoto projektu tímto ovšem končí. Podnik realizuje v souvislosti s úvěrem náklady na úrocích, který je poměrně dost vysoký. Tím, že podnik musí splatit fixní náklady projektu a úroky, tak je celkový výnos z projektu poměrně nízký oproti ostatním typům financování. Indikátor doby návratnosti se pohybuje v rozmezí čtyř let. Personální náročnost je při tomto typu financování znovu vysoká, neboť podnik musí najmout nebo vyškolit dostatečně schopné pracovníky, kteří budou zajišťovat chod a servis zařízení.

Po závěrečném vyhodnocení všech typů financování může být přikročeno ke **konečnému výběru jedné z variant**, která by pro podnik byla nejvýhodnější. V případě, že má společnost dostatečný kapitál a kapitál nehodlá alokovat na financování jiného projektu, se jeví jako nejvýhodnější forma financování **čerpání dotace z programu OP PIK**. K tomuto rozhodnutí se došlo po zvážení všech indikátorů. Tento typ financování má nejvyšší indikátor čisté současné hodnoty, rentability, celkového zisku a nejnižší dobu návratnosti. Společnost typu Škoda Auto jistě dokáže svépomocí zvládnout vysokou administrativní náročnost i proškolení schopných pracovníků. Po skončení doby životnosti je možné kogenerační jednotku ještě prodat a získat dodatečný výnos z tohoto úkonu. V případě, že podnik nedisponuje dostatečným množstvím kapitálu nebo se rozhodne své finanční prostředky alokovat do jiného projektu, je jisté, že spolupráce se společností ČEZ Energo je velice výhodná pro obě strany. Podnik získává silného společníka, který garantuje společnosti nejen odkup tepelné energie se slevou, ale také pomoc při získávání nižších cen plynu.

Tato práce byla vytvářena s ideou nejen dosáhnout velké finanční výnosnosti realizovaného projektu, ale také udržet či šetřit životní prostředí. Finanční prostředky se dají získat, ale obnova životního prostředí je náročná a dlouhodobá.

Literatura

- [1] Kogenerace, Co je kogenerační jednotka [online]. 2014 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://www.kogenerace.tedom.com/co-jsou-kogeneracni-jednotky.html>
- [2] Období 2014 – 2020, Programové období 2014 – 2020 [online]. 25.2.2016 [cit. 2016-02-26]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020>

Otevřené inovace – potenciál ekonomického rozvoje

Boubín Jan

Sekce - EKONOMIKA

Ekonomická fakulta, 1. ročník

Doktorský studijní program – EKONOMIKA A MANAGEMENT

Abstrakt: Práce otevřené inovace – potenciál ekonomického rozvoje se zabývá možností využití otevřených inovací z pohledu možného rozvoje globálního ekonomického prostředí. Úvodní část práce je věnována teoretickému obsahu pojmů inovace a inovační strategie, včetně popisu konkrétních inovačních strategií. Další prostor je věnován porovnání uzavřených a otevřených inovací, s důrazem na ekonomický dopad obou inovačních modelů a srovnání těchto inovačních procesů. Z praktického pohledu je významná část o formách inovačního podnikání – spin-off a start-up firmy. Na základě rešerše teoretických poznatků je další prostor věnován souhrnné úvaze nad potenciálem otevřených inovací pro ekonomické prostředí. Přínosem práce je komplexní zhodnocení dané problematiky a nastínění významnosti otevřených inovací, s důrazem na motivaci k otevírání inovací a realizování nadějných nápadů.

Klíčová slova: inovace, inovační potenciál, otevřený a uzavřený model, spin-off, start-up

Úvod

Inovace se staly nedílnou součástí organizace podniku a slouží k rozvoji podnikových procesů a aktivit. Inovace pomáhají rozvíjet výrobní možnosti podniků, z čehož ve výrazné míře těží jenom firmy, ale především zákazníci. Vzájemná interakce následně zvyšuje loajalitu zákazníků a podniku přináší stabilitu a vyšší ziskovost.

Inovační potenciál je pro řadu firem existenčně důležitý, ale poměrně často je podceňováno inovační řízení. Část firem si až přílišně střeží své know-how a nejsou ochotny spolupracovat s dalšími subjekty. To má za následek pomalejší a neefektivní vývoj nejenom firem, ale i jednotlivých tržních odvětví.

Z tohoto důvodu dochází k zapojování více společností do různých inovačních sítí a k propojování zájmů více společností. Firmy otevírají své nápady, sdílí je s dalšími subjekty a rozvíjí tak efektivně své nápady a poznatky. S úspěchem uvádějí produkty do praxe a stále pokračují v učení, a to pomocí interních i externích poznatků.

Výzkumné organizace rovněž v posledních letech pochopily význam inovací, rozvoje svých technologií a především nutnost své poznatky finančně zhodnotit. Není proto náhodou, že vzniká celá řada spoluprací mezi soukromými firmami a vědeckými institucemi. Stejně tak došlo nárůstu počtu spin-off a start-up firem.

1 Inovace

Slovo inovace vychází z původního latinského slova innovare. Český překlad tohoto slova je obnovovat. Pojem inovace je kromě obnovy chápán především v souvislosti se změnou, která se může týkat lidské činnosti, myšlení nebo samotné výroby. Za inovaci však lze považovat

pouze takovou změnu nebo obnovu, která byla skutečně aplikována ve výrobním procesu nebo byla přímo uvedena na trh. V prvním případě jde o zkvalitnění výrobního procesu, který často vede k vyšší výrobní efektivitě nebo k nákladové úspoře. V druhém případě se změna týká přímo zákazníka, kterému je nabízen upravený nebo nový produkt. (Drucker, 1993)

Ze strategického pohledu je podstatný význam inovace a motivace firem k jejich zavádění. Touto otázkou se zabýval významný rakouský ekonom Josef Alois Schumpeter. Ve svých studiích dokázal, že firmy dosahují trvalého příjmu především pomocí nových materiálů, technických prostředků, technologických postupů, procesů a dalších aktivit, které přinášejí podnikům určitou výhodu oproti konkurenci. Tuto výhodu může představovat snížení výrobních nákladů v souvislosti s vyšší produktivitou plynoucí z procesní inovace. Dále v případě získání patentu lze získat monopolní postavení v určité tržní oblasti a odlišit se od konkurence pomocí diferenciací výrobku. S tím úzce souvisí cenová politika firem, kdy v případě výhodného tržního postavení je možné stanovit lehce vyšší cenu produktu bez poklesu zákaznické loajality. (Vlček, 2010)

2 Inovační strategie

Inovační strategie je základem pro úspěch daného projektu a pro realizaci nápadů a poznatků. Jde o procesní záležitost zahrnující několik nejrozličnějších oblastí. Začíná od samotných zdrojů nápadů a končí finální komercializací inovace. (Tidd, 2007)

Rakouský ekonom Petter Drucker definoval sedm zdrojů nápadů, které mohou být významné pro vznik inovace. Jedná se o:

- neočekávanou událost (úspěch firmy, ekonomický nebo politický zvrat, apod.)
- rozpor mezi realitou a očekávaným stavem
- potřebu vycházející z určitého procesu
- změnu struktury v oboru nebo na trhu
- demografické změny
- změny v pohledu na svět (emocionální stránka problému)
- nové znalosti a příležitosti. (Drucker, 1993)

V kontextu těchto podmětů vznikla klasifikace inovačních strategií. Mezi ty nejvýznamnější patří inovační strategie definované Christopherem Freemanem, který dělil inovační strategie na ofenzivní, defenzivní, strategie imitace a závislosti, na strategie tradiční a opportunistické. (Freeman, 1997)

Ofenzivní strategie vychází z předpokladů dlouhodobé pozice tržního lídra a konkurenční výhody. Často je v této oblasti uplatňován uzavřený model inovací. Defenzivní strategie umožňuje reakci na chyby lídrů a zahrnuje spíše opatrnostní přístup. Strategie imitace a závislosti vychází z předpokladu závislosti na jednom odběrateli, který určuje formu inovace. Imitace pak představuje částečné napodobování lídra, zpravidla po nákupu jeho licenčních práv (většinou pouze drobné úpravy). Tradiční a opportunistická strategie představuje pouze minimální změnu, z důvodu stabilní poptávky po produktu a zákaznické loajality. (Freeman, 1997)

3 Uzavřené a otevřené inovace

Inovace jsou složitým procesem, jehož výsledkem je určitá realizovaná změna. Tento proces však může nabývat různých podob. Lze rozlišit celou řadu inovačních modelů. Například Roy Rothwell rozlišoval pět generací inovačních modelů. Důležitý je především fakt, zda se jedná o otevřenou nebo uzavřenou inovaci.

V minulosti byla výrazná snaha své poznatky chránit, což mělo za následek vznik tzv. uzavřených inovačních modelů. Jedná se o model, kdy společnosti inovují na základě interních poznatků a nemají tendenci dále šířit své znalosti. Firmy znalosti často ochraňují pomocí autorských zákonů. Dochází tak k ochraně duševního vlastnictví pomocí patentů, průmyslových vzorů, apod. Tyto inovace jsou často realizovány většími společnostmi, které si mohou dovolit nejenom samostatnou realizaci projektu (od vývoje a výzkumu až po realizaci a komercializaci inovace) a rovněž finančně zajistit dokonalou ochranu informací. (Čada, 2010; Hazdra, 2016)

Princip uzavřených inovací není v mnoha případech pozitivní pro trh jako takový. Jedna firma může rozvíjet danou oblast, ale chybí zde prvek meziodvětvového rozvoje. Přemíra patentů by vedla pouze k přílišné diferenciaci produktů a rozdělování zákazníků do stále menších segmentů. Individualizace není pro ekonomickou situaci vždy prospěšná. Výjimkou může být rozvoj práce se specifickými materiály (karbon, nanovlákná), i zde ale funguje mezioborová spolupráce. (Johnston, 2003)

Všechny negativní efekty uzavřených inovací měly za následek snahu o „otevírání“ inovací, sdílení informací a vzniku informačního trhu. Mimo jiné se stále častěji prosazuje licenční politika, kdy dochází k placenému sdílení informací. Uzavřené inovace jsou dnes v některých odvětvích chápány převážně jako překážka tržního rozvoje. Tento názor nesdílí pouze vládní a nadnárodní instituce, ale stále častěji se k tomuto názoru přiklání i samotné firmy. Proto se prosazují tzv. otevřené inovační modely. (Johnston, 2003; Hazdra, 2016)

Otevřené inovace představují situaci, kdy je firma do určité míry ochotna sdílet své poznatky a zkušenosti s jinými subjekty a potenciál inovace nadále rozvíjet. V posledních letech pomáhá rozvoji otevřených inovací celá řada faktorů. Globalizace ekonomiky obecně napomáhá mezifiremním komunikacím a participaci na nejrůznějších projektech. Vznikající aliance nebo klastry mohou v některých oblastech přinášet výrazný ekonomický efekt pro všechny zúčastněné subjekty, což si firmy uvědomují. V rámci kooperace se snaží výrazně odlišit od konkurence, která není součástí daného typu firemní spolupráce. (Chesbrough, 2014)

Otevřeným inovacím hodně pomohl i fakt volného cestování vznikem tzv. Schengenského prostoru. Možnost volného pohybu vzdělaných pracovních sil napomáhá dalšímu šíření nápadů a zkušeností. Tím dochází k výraznému pokroku a rozvoji firem napříč jednotlivými státy. (Chesbrough, 2014)

V neposlední řadě systém otevřených inovací podporují i nejrůznější podnikatelské a ekonomické faktory. Malé a střední firmy by samy často nebyly schopné realizovat významnější inovace. Důvodem je nedostatek finančních prostředků, a to nejenom v případě samotné realizace inovace, ale již ve fázi výzkumu a vývoje. Spolupráce s velkými podniky přináší oboustrannou výhodu. Menší subjekty získají možnost realizovat svůj nápad, a to

včetně následného zisku z realizace změny. Velké subjekty mohou aplikací podmětů z menších firem realizovat takovou změnu, která jim přinese výraznou konkurenční výhodu. V tomto případě se jedná o oboustranně výhodný proces, ze kterého profitují všichni zainteresovaní účastníci. (Chesbrough, 2014)

Do problematiky otevřených inovací mohou z pohledu ekonomických faktorů promlouvat i hospodářské cykly. Princip otevřených inovací může mít poměrně výrazný efekt na ožívování ekonomiky. Především v době recese nemají samostatné firmy (s výjimkou globálních společností) dostatek finančních prostředků pro realizaci sebemenší inovace. Často se firmy musí v kritických momentech taktéž rozloučit s kvalifikovanou, zkušenou a nápaditou pracovní silou. Prvek otevřených inovací a participace firem na nejrůznějších projektech překlene nedostatek prostředků a pomáhá firmám inovovat. To posléze vede ke stabilizaci inovujících firem a jejich pomocí k nastartování a ožívování ekonomiky. (Johnston, 2013; Holman, 2000)

Kromě mezifiremní spolupráce v oblasti inovací je možné se setkat s tzv. otevřenými daty. Jedná se údaje, které jsou volně a bezplatně šiřitelné v elektronické podobě. Může se jednat o údaje vládních a samosprávných institucí, ale i soukromých firem. V modelu otevřených inovací mohou být tyto údaje stěžejní. Na základě takových údajů mohou experti vydedukovat či vypočítat úspěšnost nebo návratnost případné inovace. Tedy dojít k závěru, zda se vyplatí danou inovaci zavádět. Případně jak ji upravit tak, aby byla úspěšná. Stejně tak je možné volně sdílet určité prvky how-how, což vede obecně k rozvoji konkrétního tržního segmentu a progresu všech firem v dané oblasti. To má za následek rozvoj ekonomiky, proto existuje celá řada iniciativ (v České republice i v Evropské unii) pro podporu rozvoje otevřených dat. Minimálně na institucionální úrovni je tato snaha patrná právě kvůli pozitivním ekonomickým efektům. (Boček, 2012)

Otevřená data mohou mít nejrůznější podobu. V oblasti průmyslového práva se projevuje iniciativa vkládání patentů do obecného vlastnictví (tzv. commons). V podstatě se jedná o sdílené prostředí, kam je možné vládat nápady a patenty. Ostatním firmám jsou k dispozici a pomáhají v jejich dalším rozvoji. Významným prvkem je reciprocita, kdy firmy, které využívají podměty z obecného vlastnictví pro své vlastní účely, následně samy své vlastní poznatky rovněž vkládají do obecného vlastnictví. Tím dochází k výraznému inovačnímu rozvoji. Tato iniciativa pronikla i do oblasti autorského práva. Řada patentů již není označována typicky ©, ale sdílené patenty dostávají označení CC (Creative commons). Dalším typickým způsobem sdílení informací je prodej a nákup licencí, který má kromě inovačního dopadu i pozitivní finanční efekt pro společnost, která licenci poskytuje. (Jáč, 2005; Pičman, 2008)

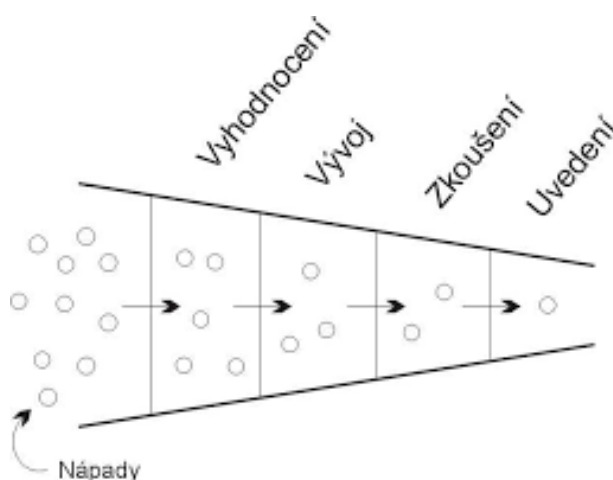
4 Inovační proces

Proces řízení inovací představuje plynule navazující fáze, které vytváří ucelený celek vedoucí k zavedení a komercializaci zamýšlené změny. Tento proces se zásadně liší z pohledu otevřených a uzavřených inovačních modelů. V obou variantách se však dá říci, že souhrnně má inovační proces tři základní fáze – průzkum, volbu a zavedení. (Hazdra, 2016)

Ve fázi průzkumu jde především o shromažďování nápadů a uvažováním nad jejich možnou budoucí aplikací. Volba je fází, kdy dochází k rozhodnutí o vhodnosti a smyslnosti vybraných nápadů. Po zhodnocení vhodnosti nápadů dochází v rámci aplikace nápadů k jejich

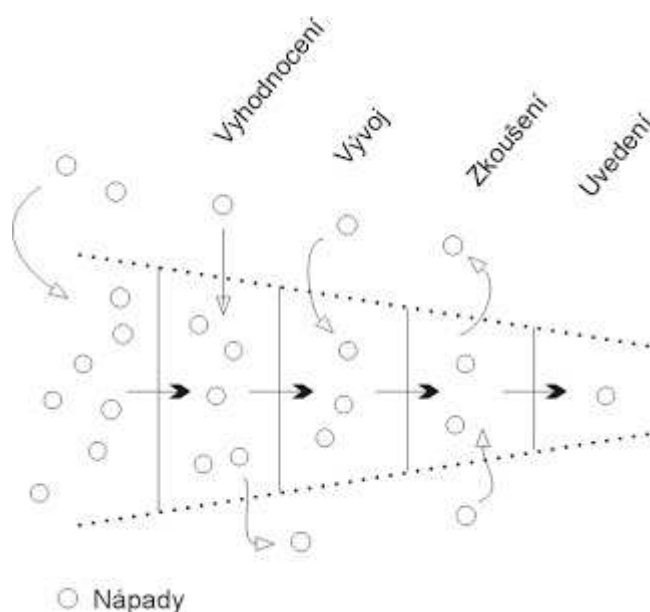
vývoji a zkoušení. V případě úspěšnosti dochází k následnému zavedení inovace a její komercializaci. Především vývojová a zkušková etapa je podstatně odlišná v jednotlivých modelech. (Hazdra, 2016)

V rámci uzavřených inovačních modelů (Obrázek 1) dochází k přílivu nápadů pouze uvnitř firmy. To znamená, že firmy se spoléhají pouze na interní zdroje informací. Nápady nejsou konzultovány ani konfrontovány s vnějším prostředím společnosti. Na začátku procesu stojí velká řada nápadů, vyhodnocením projde určité procento nápadů do vývojové fáze. Zde dochází k další redukci nápadů. Proces zkoušení pak „přežije“ pouze malé procento nápadů, pokud vůbec dojde k realizaci inovace. Z tohoto důvodu není model uzavřených inovací považován za příliš efektivní a naopak může přinášet podniku i finanční ztrátovost, kdy kapitál vložený do inovačního procesu nedosáhne své návratnosti. (Čada, 2010; Hazdra, 2016)



Obrázek 1: Model uzavřeného řízení inovací

V rámci otevřených inovací (Obrázek 2) dochází v rámci celého procesu k zásahům z vnějšího prostředí, ať už se jedná o partnerské společnosti, externí spolupracovníky nebo konzultantské společnosti. Nápady se v rámci jednotlivých fází mohou silně upravovat a v rámci procesu se mohou pohybovat po konzultaci z vnějšího prostředí směrem dopředu i zpět. Tyto konzultace mají za následek výrazně vyšší úspěšnost realizace nápadů. Nedochází k předčasné eliminaci nápadů. Naopak je pravděpodobný vznik změny, která bude úspěšně realizována a komercializována. Vzhledem k odborné participaci většího počtu subjektů je otevřená inovace považována v dnešní době za přínosnější, jelikož v naprosté většině případů dosahuje úspěšné komercializace s pozitivním finančním dopadem na zúčastněné subjekty v rámci dané inovace. (Hazdra, 2016; Holman, 2000; Chesbrough, 2014)



Obrázek 2: Model otevřeného řízení inovací

5 Formy podnikání založené na inovacích

Na základě inovací a využívání jejich potenciálu pro komerční využití mohou vznikat dva základní typy inovačních společností. Jedná o společnosti spin-off (vycházející z poznatků vědecké instituce nebo univerzity) nebo start-up (začínající inovativní společnost).

5.1 Spin – off

Firma nebo instituce označovaná jako spin – off má za cíl komercializovat své poznatky a duševní vlastnictví, které bylo vytvořeno na základě výzkumné činnosti. Spin-off firma může být založená v podstatě kterýmkoliv člověkem, který je úzce spjat s daným projektem nebo problematikou. Může se jednat o profesory univerzity, jejich studenty nebo absolventy, ale také o již existující firmy s vazbou na výzkum nebo univerzitu v daném regionu. (UK, 2009)

Charakterem se jedná o malé nebo střední firmy. Založení spin-off firmy vyžaduje velké organizační nároky. Založení je problematické z důvodu náročných právních předpisů. Dále je kladen velký důraz na odbornou kvalifikaci zaměstnanců a zároveň na jejich manažerské schopnosti z důvodu eliminace vysokých podnikatelských rizik. Náročné je především financování takových podniků. Finanční nároky jsou totiž kladeny nejenom na výzkum a vývoj, ale také na samotné řízení společnosti a na adekvátní mzdové ohodnocení zaměstnanců. (UK, 2009)

Často se jedná o spojení aktivit standardního podniku a univerzity nebo výzkumných organizací. Jedná se o provázaný celek, kdy výzkumná organizace přináší nápady a zkušenosti ve výzkumné oblasti a realizuje samotný vývoj a výzkum. Firmy se soustředí na uvedení projektových výsledků na trh, s čímž mají zpravidla výrazně více zkušenosti než univerzity nebo výzkumné organizace. (Jáč, 2005; UK, 2009)

Existuje několik možných forem provázanosti výzkumných institucí a firem. Výzkumná organizace nebo univerzita má možnost vložit své duševní vlastnictví přímo do podniku a získat tak v něm podíl. To může být do určité míry náročné na organizační schopnosti členů projektového týmu. Stejně tak je u začínajících podniků nejistota v jejich tržním uplatnění. Na druhé straně tato forma přináší univerzitám jistou formu finanční návratnosti projektu. (Vlček, 2008)

Dále může výzkumná organizace vkládat své duševní vlastnictví do podniku formou licence. Jde o vhodnou variantu s menší organizační náročností a s jistotou finančního přínosu pro organizaci či univerzitu. Firmě pak přináší zásadní výhodu na trhu, jelikož je zpravidla výhradní uživatelem licenčního práva. (Pičman, 2008)

Pravděpodobně nejnáročnější variantou z hlediska organizačního i finančního je možnost, že sama univerzita založí prostřednictvím svých zaměstnanců novou firmu, a to na základě svého know-how, zkušeností a inovačního potenciálu. Vazby na instituci jsou pak pouze neformálního charakteru. Firma funguje více či méně autonomně. Zpravidla se na jejím vedení podílí zaměstnanci univerzity. Tato forma vyžaduje dostatek kvalifikovaných pracovních sil s výbornými manažerskými schopnostmi a dovednostmi. Stejně tak je velice důležité vybrat správnou právní formu podnikání, adekvátní k výzkumné oblasti a rozsahu projektu. V případě úspěchu získává univerzita na prestiži (často nejenom ve vědeckých a odborných kruzích, ale i před veřejností) a často i poměrně zajímavou finanční návratnost. (Jáč, 2005; UK, 2009)

Mezi nejvýznamnější spin – off firmy v České republice patří AB Pharma s.r.o. (Univerzita Karlova – chemický průmysl), Enantis s.r.o. (Masarykova Univerzita Brno – biotechnologie), Feramat Cybernetic s.r.o. (ČVUT Praha – úspory v bytovém vytápění) nebo Rex Controls s.r.o. (Západočeská univerzita v Plzni – strojní řízení a automatizace).

5.2 Start-up

Start-up je označení pro nově vznikající projekt nebo firmu na základě nových nápadů. Základní rozdíl od spin-off spočívá v tom, že spin-off má jasně daný plán a zaměření, často už existují prvotní poznatky z výzkumu a vývoje. Start-up firma velice často stojí ze začátku pouze na nápadu nebo podmětu a její podnikatelský záměr se teprve rodí. Okruh oblastí, ve kterých může start-up vzniknout, je prakticky neomezený. Nejčastěji se jedná o technologické nebo internetové společnosti. (VŠEM, 2016)

Start-up vychází primárně z jedinečného nápadu. Nápad je v tomto případě průlomovou novinkou, kterou by mohlo využívat širší spektrum populace. Na základě nápadu vzniká projekt. Projektem se rozumí sofistikovanější nastínění nápadů, z pohledu jejich realizace, řízení a financování. Jsou nastíněny formy a postupy, které by měly vést k dosažení předpokládaného cíle a ke komercializaci projektu. Vznik start-up firmy je poté zpravidla poslední, ale nejvíce problematickou fází, vyžadující velké počáteční finanční nároky. (Tidd, 2007; VŠEM, 2016)

Financovat start-up je velice složité. Často se do těchto projektů pouštějí mladí lidé s nasazením, ale bez dostatečných finančních základů. Kromě vlastních prostředků tak velmi často dochází k financování projektů z externích zdrojů. Možností je více, často se uplatňují nejruznější formy sponzoringu nebo darování finančních a hmotných prostředků ze strany

právnických i fyzických osob. Tyto projekty jsou oblíbené u investorů zaměřených na nové podnikatelské nápady, tzv. business angels. V posledních několika letech vznikají organizace a nadace, jejichž cílem je podporovat iniciativu mladých a talentovaných lidí. Tyto instituce pak velmi často pomáhají těmto lidem realizovat start-upy po finanční i právně-organizační stránce věci. (Tidd, 2007)

Start-upy bývají díky velké podpoře v mnoha případech úspěšné. Velice často se jedná o formu otevřené inovace, kdy je důležité dobře pracovat s interními i externími poznatky. To je velice důležité pro úspěch start-upu. Za konec start-up firmy je považován vznik kladného ekonomického zisku. Start-up firma se stává poté plně existující a samostatnou společností. Jako start-up začínal například Google nebo Facebook, dnes firmy se zisky v řádech milionů až miliard amerických dolarů. (Tidd, 2007; VŠEM, 2016)

6 Potenciál inovací

Současná ekonomická situace přímo vybízí k inovacím. Ekonomický růst v posledních několika letech je příslibem pro rozvoj trhu z pohledu aplikace nových metod a vytváření nových výrobků. Progresivní vývoj se dá očekávat v široké škále odvětví.

Stále je patrná snaha o otevírání inovací. Meziodvětvová spolupráce přináší stálý vývoj. Například v medicíně by nikdy nebylo možné dosáhnout vývoje takového množství nových léků a metod, aniž by spolupracovalo více subjektů. Spekuluje se, že samotné farmaceutické společnosti by bez vzájemné spolupráce vyprodukovaly přibližně pouze 2 % ze stávajícího množství léčiv na trhu.

Ano, v některých odvětvích bude vždy lepší si střežit své poznatky a know-how, ale potenciál otevřených informací a inovací je obrovský. Spolupráce nabízí rozvoj více odvětví najednou. Efekt je pozitivní nejenom pro zúčastněné společnosti, ale i pro konečného zákazníka. Tomu je předkládán nový, zpravidla kvalitnější výrobek. Ne vždy toho bylo možné dosáhnout činností jediné společnosti.

Významná by měla být podpora mladých talentů. Instituce, státní i soukromé, by měly podporovat rozvoj nadějných nápadů a podporovat mladé lidi v jejich snažení. Řada kvalitních start-upů má potenciál nejenom pro jejich autory, ale i pro celý trh. Důležité je především mladé lidi motivovat k aktivitě, jejich osobnímu rozvoji a především k rozvoji jejich nadějných podnikatelských a výzkumných pokusů.

V současnosti je ideální období pro rozvoj inovací. Stabilní ekonomika a příznivá dotační politika Evropské unie nabízí širokou škálu možností. Nyní je pro firmy důležité získávat nové poznatky, které bude možné využívat v budoucnu. V současnosti má většina firem dostatek finančních prostředků pro vývoj. V období pomalého ekonomického růstu nebo recese budou moci firmy za menší finanční náročnosti využívat svých poznatků pro pokračující inovativní rozvoj a pokrok se tedy nezastaví.

Momentálně platí jedna zásada – kdo neinovuje, neprosperuje. A pokud firmy neprosperují, není to prospěšné pro celkovou tržní situaci. Jedná se o spojené nádoby. Proto je nutné inovace podporovat. Uvědomují si to vládní i nadnárodní instituce, uvědomují si to výzkumné organizace, uvědomují si to firmy. Vzájemná interakce všech těchto subjektů je předpokladem pro tržní rozvoj nejenom jednotlivých zemí, ale i celé Evropské unie. Podpora inovací,

a zvláště otevřených inovací a otevřených dat, je jasným stimulem pro firmy, a to ze dvou pohledů. V první řadě jde o podporu inovací jako takovou, v druhém směru o podporu mezifiremní a mezioborové spolupráce, kde se skrývá největší tržní potenciál.

7 Závěr

Inovace představují obrovský potenciál pro rozvoj podniků. Pouze inovující společnosti mají možnost být konkurenceschopné, v lepším případě mohou získávat oproti konkurenci výhodu. Velký význam je v posledních několika letech kladen na výzkum a vývoj. Výsledky z výzkumu a vývoje jsou podkladem pro úspěšnou komercializaci a uplatnění inovace.

Pro úspěch inovace je důležitý inovační proces, zvolení inovačního modelu a řízení inovace. Je důležité, aby strategie inovace korespondovala s celkovou firemní strategií. Důležité je projekt zajistit nejenom po finanční, ale i odborné stránce. Navíc jsou důležité nejenom odborné znalosti členů týmu, ale také manažerské dovednosti významné pro úspěšné řízení inovace.

V posledních letech převládá snaha firem vytvářet otevřené inovační modely. Firmy dnes již nevystačí pouze s interními znalostmi a údaji, ale potřebují i externí informace a podmínky. Menší procento inovací nabývá úspěšnosti, pokud vychází z uzavřených inovací (s výjimkou specifických odvětví). Otevřené inovace jsou prospěšné nejenom pro kvalitní inovaci zapojených firem, ale především pro rozvoj daných tržních odvětví.

Důležité je finanční zhodnocení výsledků z vývoje a výzkumu. Vědecké instituce a univerzity se začínají soustředit na návratnost vložených prostředků a jejich finanční návratnost. Existuje celá řada způsobů, jak finančně výsledky zhodnotit. Základními jsou spolupráce s ekonomickými subjekty nebo založení vlastních inovativních společností. Univerzity a výzkumné organizace vytvářejí spin-off společnosti v nejrůznějších odvětvích. V posledních letech se prosazují iniciativy vzniku start-up firem, které zakládají především mladí lidé se smělými nápady.

Inovační potenciál má velký význam pro celkový tržní rozvoj. Inovace jsou progresivní cestou vpřed, která pomáhá rozvoji celého ekonomického prostředí. Proto je v posledních letech důraz kladen právě na podporu inovací.

Literatura

ANON. Navrhovaná směrnice pro sběr a interpretaci údajů o technických inovacích: Oslo manuál [online]. ČSÚ, 2005. [Vid 2016-04-05]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/cz/cisla/0/02/020301/020301.htm>

BOČEK, Jan, Jakub MRÁČEK a Jindřich MYNARZ, 2012b. *Otevřená data: Příležitost pro Českou republiku* [online]. Praha: Nadace Open Society Fund, 2012 [vid. 2016-03-27]. ISBN 978-80-87725-03-0. Dostupné z: <http://www.otevrenadata.cz/>.

ČADA, K. Know-how a obchodní tajemství. 1. vyd. Praha, ÚPV, 2010. ISBN 978-80-7282-087-0.

DRUCKER, P. F. Inovace a podnikavost. 1. vyd. Praha. Managament Press, 1993. ISBN 80-85603-29-2.

FREEMAN, Ch., L. SOETE. The economics of Industrial Innovation. MIT Press, 1997. ISBN 978-1855670709

HAZDRA, A. Otevřený inovační model [online]. [Vid. 2016-04-02]. Dostupné z: adam-hazdra.webz.cz/download/Otevreny_inovacni_model.pdf.

HOLMAN, R. Joseph Alois Schumpeter - teorie podnikatele a hospodářského cyklu. In sborník textů ze seminářů „Ekonomika, právo a politika“, 2000-05-12 [online]. Jihlava, 2002-02-21, ISBN 80-902795-5-4. Dostupné z: <http://cepin.cz/docs/dokumenty/sbornik06.pdf>.

CHESBROUGH, H., H. WILLIAM. Otevřená novace. 1. vyd. Praha: AC Innovation, 2014.

JÁČ, I., P. RYDVALOVÁ a M. ŽIŽKA. Inovace v malém a středním podnikání. 1. vyd. monografie. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8.

JOHNSTON, R.E. and J.D. BATE. The Power of Strategy Innovation: A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities. New York: American Management Association, 2003. ISBN 0-8144-0768.

PIČMAN, D. Průmyslově právní informace a řešeršní systémy. 1. vyd. Praha: ÚPV, 2008. ISBN 978-80-7282-077-1.

TIDD, J. et al. Řízení inovací. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1466-7.

UK Praha: Komercializace výsledků výzkumu a vývoje na fakultách a dalších součástech Univerzity Karlovy v Praze [online]. UK CPPT, 2009. [Vid. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.cuni.cz/UK-4840-version1-komercializace.pdf>.

VACEK, J. Strukturování a hodnocení inovačních procesů [online]. Plzeň: ZU v Plzni, 2008, s. 94.

VLČEK, R. Inovace v hospodářské praxi. 1. vyd. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. ISBN 978-80-87240-42-7.

VŠEM: StartUp centrum VŠEM [online]. [Vid. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://www.vsem.cz/startup-centrum-vsem.html>.

Strategie modrého oceánu v praxi českých firem

Charvátová Michaela

Sekce – EKONOMIKA,
Fakulta ekonomická, 2. ročník
Magisterský studijní program – PODNIKOVÁ EKONOMIKA

Abstrakt: Diplomová práce se zabývá strategií modrého oceánu jako alternativním přístupem k tvorbě podnikové strategie. Předmětem teoretické části diplomové práce je představení strategie modrého oceánu, hodnotové inovace, analytických nástrojů, systémových rámců a principů její úspěšné formulace. Stejně tak jako analýza autorů strategie modrého oceánu objevila ve všech úspěšných tazích zkoumaných firem shodný schematický vzorec pro vytváření modrých oceánů bez ohledu na odvětví, je i praktická část diplomové práce zaměřena na analýzu šesti českých firem podnikajících napříč různými odvětvími, jejichž dosavadní vývoj vykazuje znaky uplatňování strategie modrého oceánu. Za účelem analýzy vybraných firem je sestrojen obraz strategie odvětví a sestaven test modrého oceánu, jehož výsledky potvrdí či vyloučí příslušnost dané firmy ke zmíněné strategii. Hlavním cílem diplomové práce je určení determinantů úspěšnosti strategie modrého oceánu u vybraných českých firem. Výsledkem diplomové práce je předložení doporučení podnikům, jak vytvořit nebo napodobit strategii modrého oceánu v podmínkách českého podnikatelského prostředí.

Klíčová slova: Inovace, hodnotová inovace, strategie modrého oceánu, obraz strategie odvětví, hodnotová křivka, inovační strategie, konkurenční výhoda

Úvod

V obecné rovině firmy usilují o dlouhodobou ziskovost a udržitelnou prosperitu. Způsob, jakým toho zpravidla v dnešní době dosahují, je přímá konfrontace s konkurencí. Tento přístup se ale ve stávajících odvětvích vzhledem k přesycení trhu stává velmi náročným. Velkou motivací pro firmy je proto místo konkurenčně zaměřené strategie volit alternativní přístup řízení strategie v podniku, kterým je strategie modrého oceánu. Strategie modrého oceánu mění tradiční pohled na strategii a přináší systematický přístup, který umožňuje minimalizovat vliv konkurenčních firem. Strategie modrého oceánu se orientuje na tvorbu skokového přírůstku hodnoty pro zákazníka při zachování nízkých firemních nákladů a předkládá principy a používané nástroje k vytvoření svrchovaného tržního prostoru. Stejně tak jako analýza autorů strategie modrého oceánu objevila ve všech úspěšných tazích zkoumaných firem shodný schematický vzorec pro vytváření modrých oceánů bez ohledu na odvětví, je i tato diplomová práce zaměřena na analýzu šesti českých firem podnikajících napříč různými odvětvími, jejichž dosavadní vývoj vykazuje znaky uplatňování strategie modrého oceánu. Za účelem analýzy vybraných českých firem je sestrojen obraz strategie odvětví s hodnotovou křivkou daného podniku a sestaven test modrého oceánu, jehož výsledky potvrdí či vyloučí příslušnost dané firmy ke zkoumané strategii.

Hlavním cílem diplomové práce je prostřednictvím analýzy a případových studií vybraných českých firem, které mají charakter uplatnění strategie modrého oceánu, určit faktory, které v českých podmínkách determinují jejich úspěšnost. Výsledkem diplomové práce je předložení doporučení podnikům, jak vytvořit nebo napodobit strategii modrého oceánu v podmínkách českého podnikatelského prostředí.

1 Představení strategie modrého oceánu

Strategie modrého oceánu (dále jen SMO), je alternativní přístup řízení strategie v podniku, který zpochybňuje základní předpoklady strategického úspěchu a mění tradiční pohled na strategii vůbec. Tvůrci strategie modrého oceánu jsou W. Chan Kim a Renée Mauborgne, profesori strategie na INSEAD Institutu ve Fontainebleau. Jejich SMO je založena na příkladech z praxe, kdy bylo sledováno přes 150 případů tvorby modrých oceánů v 30 odvětvích po dobu 100 let. Cílem SMO je vytvoření svrchovaného tržního prostoru bez konkurence a zajištění budoucího ziskového růstu firmy prostřednictvím hodnotové inovace. Strategie modrého oceánu přináší systematický přístup, jak tvořit systémové rámce a využívat analytické nástroje a principy. Analýza autorů SMO odhalila, že neexistuje jediná trvale vynikající firma nebo odvětví, zato objevila ve všech úspěšných tazích firem shodný schematický vzorec pro vytváření a ovládnutí modrých oceánů. Strategické tahy a přístup ke strategii vytváření modrých oceánů byl shodný u několika firem bez ohledu na dobu a odvětví. Podle autorů SMO se jedná např. o firmy Cirque du Soleil, Southwest Airlines nebo Casella Wines. [1]

Autoři SMO rozlišují strategie rudého a modrého oceánu. Zatímco strategie rudého oceánu předpokládá konkurenční boj o získání konkurenční výhody v rámci existujícího tržního prostoru, strategie modrého oceánu staví na neomezenosti hranic trhu, která firmě umožňuje tvořit hodnotové inovace, které následně uvolňují novou a dosud nevyužitou poptávku. Strategická volba firem v rudém oceánu spočívá v tom, zda se vydat směrem odlišení nebo nízkých nákladů, přičemž oba dva směry jsou navzájem vylučující se protiklady. Naproti tomu strategie modrého oceánu stojí na předpokladu odlišení a dosažení nízkých nákladů současně. Toto současné uplatnění odlišení a nízkých nákladů pojmenovali autoři SMO hodnotovou inovací, která je podle nich základním kamenem strategie modrého oceánu. Firma při uplatňování hodnotové inovace zaměří celý svůj systém a strategii na dosahování skokových přírůstků jak pro své zákazníky, tak i sama pro sebe, čímž vytvoří nový tržní prostor. V tomto smyslu je pak hodnotová inovace něčím víc, než jen pouhou inovací, protože je zde ve stejné míře kladen důraz na hodnotu i inovaci. Cílem hodnotových inovací je dosažení maximalizace hodnoty pro zákazníka a současně růstu hodnoty pro firmu. [1]

Zásadní otázka zní, jak si vytvořit nový, svrchovaný tržní prostor a vyřadit své konkurenty ze hry. Touto otázkou se zabývají analytické nástroje a systémové rámce, mezi něž se řadí:

- obraz strategie s hodnotovou křivkou;
- systémový rámec čtyř aktivních opatření;
- souřadnicová síť „odvrhněte – omezte – pozvedněte – vytvořte“;
- zásada tří dobrých vlastností strategie;
- systémový rámec šesti cest;
- zaměření na celkový obraz strategie;
- přesáhnutí dosavadní poptávky zaměřením se na dosavadní tzv. nezákazníky;
- správný sled strategických kroků. [1]

1.1 Zhodnocení strategie modrého oceánu

Při zasazení strategie modrého oceánu do celkového kontextu známých konkurenčních strategií, jakou je např. Porterova konkurenční strategie, lze najít několik jejích vážnějších nedostatků. Jedním z nich je naivní představa izolace podniku od konkurence. Existence

konkurence slouží pro firmy jako motivace k lepším výkonům a dokonce i zvyšuje úspěšnost start-upů. [2] Absence analýzy konkurence však není jediným problémem strategie – celá koncepce SMO působí příliš teoreticky.

I přes značné nedostatky strategie přispěli profesori z francouzského institutu INSEAD k rozvoji konkurenčních strategií. Jejich nový a netradiční pohled na danou problematiku pomohl rozšířit obzory mnoha firmám. Ačkoliv se strategie modrého oceánu nechala v mnoha ohledech inspirovat myšlenkami Petera F. Druckera a Michaela E. Portera, sama zavádí novinky, které před ní ještě nikdo neformuloval, např. systémové rámce šesti cest. Autoři SMO také na příkladu několika firem dokázali, že současná kombinace nízkých nákladů a diferenciací je možná, čímž jednou provždy prolomili Porterovo dilema o nutnosti volby mezi vysokou hodnotou a nízkými náklady.

2 Případové studie uplatňování SMO u vybraných českých firem

Praktická část diplomová práce si klade za cíl aplikovat myšlenky SMO v praxi. Pro účely výzkumu bylo vybráno šest úspěšných českých firem, které jsou svojí podnikatelskou činností unikátní a dosáhly prvenství v dané podnikatelské oblasti nebo významné přidané hodnoty pro zákazníka. Existuje tudíž předpoklad, že se tyto firmy svojí koncepcí blíží zkoumanému směru SMO. Tvrzení autorů SMO o tom, že modrý oceán lze nalézt v jakémkoliv odvětví, bude tak podrobeno analýze. Proto se vybrané případové studie této práce budou týkat firem podnikajících napříč různými odvětvími. Jsou jimi společnosti LINET spol. s r.o., RegioJet a.s., Heureka Shopping s.r.o., Crocodile ČR, spol. s r.o. a její projekt Bageterie Boulevard, Firma na zážitky, s.r.o. a Click and Study s.r.o.

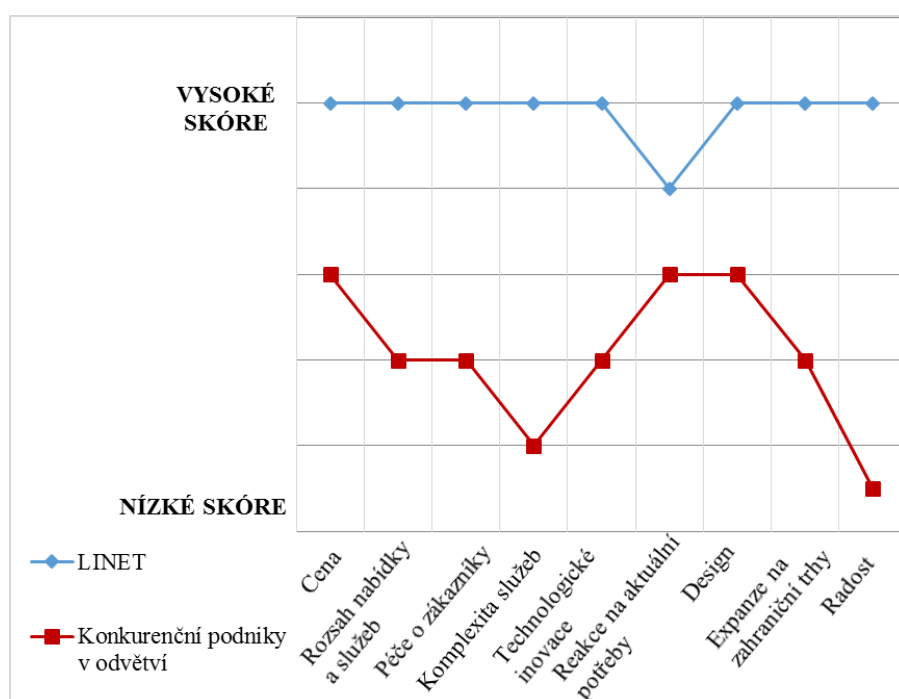
U každé případové studie je vytvořen obraz strategie a hodnotová křivka daného podniku s hodnotovou křivkou konkurence v odvětví. Obraz strategie je prvním krokem formulace strategie modrého oceánu a znázorňuje současnou situaci v daném odvětví na základě faktorů, na nichž staví firmy v rámci tohoto tržního prostoru své konkurenční jednání – např. do čeho podniky investují, jaké nabízejí výrobky a služby nebo jaký mají poprodejní servis. [1] V rámci obrazu strategie dané firmy je její hodnotová křivka porovnávána s hodnotovou křivkou konkurence, přičemž cílem bude vyhodnotit, zda se hodnotové křivky od sebe navzájem liší. Pokud ano, poukazuje to na znaky strategie modrého oceánu vybrané firmy. Aby bylo možné graf sestavit, je nutné nejdříve identifikovat faktory, které tvoří základ konkurenčního jednání firem v daném odvětví. Tyto faktory se vždy promítanou v příslušném obrázku náležejícímu k dané firmě. Na vodorovné ose budou znázorněny faktory konkurenčního jednání, zatímco na svislé ose úroveň nabídky pro zákazníka, přičemž platí, že čím vyšší skóre na svislé ose, tím vyšší investice na daný faktor firma vynakládá.

2.1 Profil společnosti LINET spol. s r.o.

„Chceme být objektem touhy, ne pouhé volby“. Tímto mottem se řídí jedna z nejúspěšnějších a nejprogresivnějších firem v českém podnikatelském prostředí – LINET spol. s r.o. (dále jen LINET). Společnost se dnes řadí mezi čtyři nejvýznamnější světové výrobce nemocničních a pečovatelských lůžek a v rámci Evropy zaujímá dokonce první pozici. Filozofie firmy je založena na poskytování nejvyšší kvality života, bezpečnosti a dlouhé životnosti lůžek pro pacienty. Jejich hodnota pro zákazníka spočívá v nabídce ušité na míru konkrétní situaci a individuálním potřebám zákazníka. Jedinečnost výrobků firmy plyne z vysoké technologické úrovně, moderního designu a kvality zpracování. Technologické inovace se tak odrážejí

i v hodnotě pro zákazníka. Technické řešení lůžek významně snižuje fyzickou námahu personálu, zefektivňuje poskytovanou péči a také zvyšuje komfort pacienta. [4]

Výroba zdravotnických lůžek v sobě ukrývá vysoký obchodní potenciál. Je pro to několik důvodů, z nichž nejzákladnější je globální problém stárnutí populace. Nemocní lidé tu budou vždy, tudíž o poptávku nebude nouze. Kupujícími jsou navíc více než soukromí klienti spíše nemocniční zařízení, která vlastní stát. Riziko nezaplaceného zboží je tedy nižší než u soukromé klientely. [5] Společnost LINET spol. s.r.o. má v České republice naprosto dominantní postavení a je na trhu číslem jedna. Její nejvýznamnější konkurenti jsou v rámci českého podnikatelského prostředí firmy BORCAD cz s.r.o. a PROMA REHA, s.r.o. Jak je zřejmé z Obrázku 1, hodnotová křivka firmy LINET se ve všech bodech nachází na vyšší úrovni než její konkurence a v téměř všech bodech se liší i její průběh. Strategický profil firmy LINET není konkurenčně zaměřen, což je prvním ukazatelem toho, že realizovanou strategií firmy lze považovat za modrý oceán.

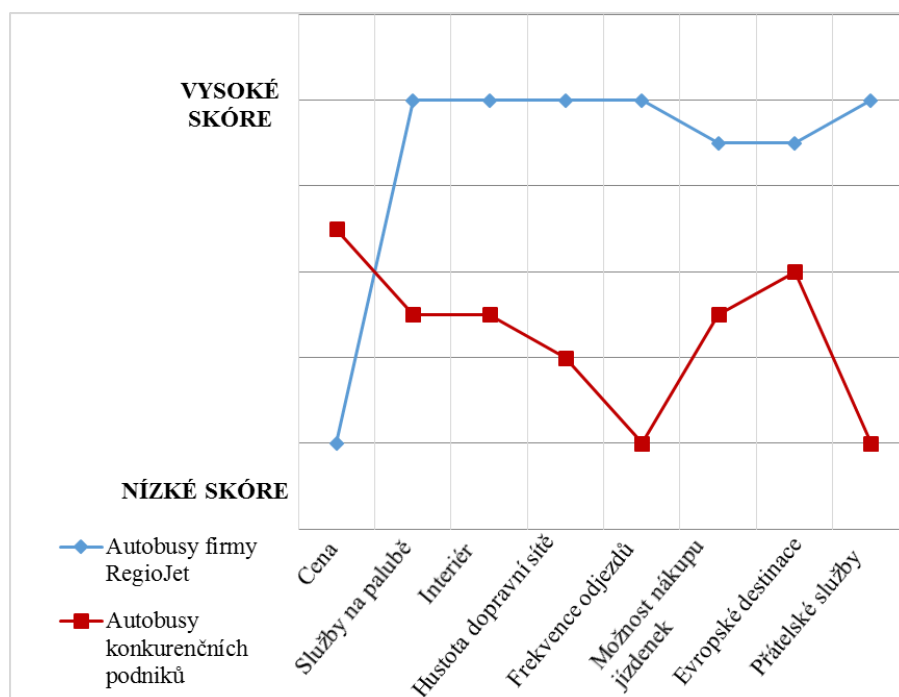


Obrázek 1: Obrázek strategie firmy LINET spol. s.r.o.

2.2 Profil společnosti RegioJet a.s.

Společnost STUDENT AGENCY k.s., dnes již RegioJet a.s., je největším tuzemským autobusovým dopravcem a řadí se také mezi nejvýznamnější vlakové dopravce v České republice. Žluté autobusy jezdily před datem 4. dubna 2016 pod značkou STUDENT AGENCY k.s., zatímco žluté vlaky pod značkou RegioJet a.s. Nyní se ale obě značky v rámci rebrandingu spojily, a pro svoji dopravní síť tak vytvořily jednotnou marketingovou značku RegioJet. Ačkoliv se společnost zaměřuje na široké portfolio služeb, pro účely diplomové práce je stěžejní jen jedna z činností společnosti, kterou je dálková autobusová doprava. Firma platí za nejpoblárnějšího českého autobusového dopravce díky nízkým cenám svých jízenek a nadstandardním službám na palubě autobusu. Firemní filozofií je poskytovat zákazníkům jen ty nejlepší služby za skvělé ceny. [6]

Konkurence mezi českými autobusovými dopravci je vysoká, společnosti RegioJet se ji však daří již několik let úspěšně čelit a vymezuje si vůči ní výjimečnou pozici. Na konkurenční boj reaguje snížením ceny jízdného a zkvalitněním svých služeb, čímž vytváří pro zákazníka vysokou přidanou hodnotu. V současné době je největším konkurentem žlutých autobusů společnosti RegioJet německý dopravce Flixbus. [7] Obrázek 2 demonstuje, že průběh hodnotové křivky žlutých autobusů firmy RegioJet se od konkurenční hodnotové křivky liší ve všech bodech viditelným způsobem. Strategický profil žlutých autobusů firmy RegioJet určitě není konkurenčně zaměřen. Lze tedy předpokládat, že splňuje požadavky strategie modrého oceánu.

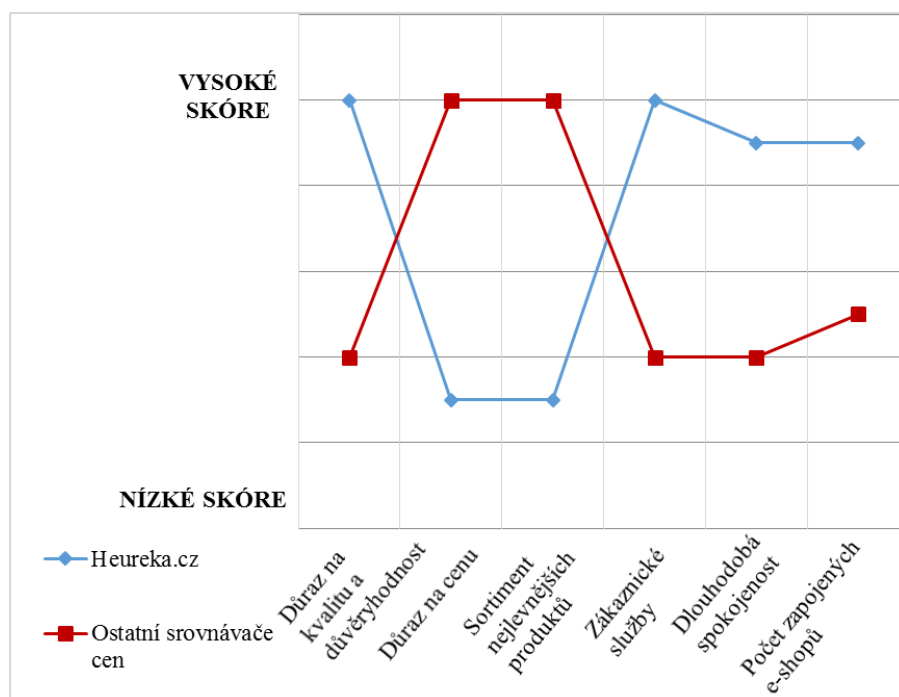


Obrázek 2: Obraz strategie firmy RegioJet a.s.

2.3 Profil společnosti Heureka Shopping s.r.o.

Heureka Shopping s.r.o. je provozovatelem největšího českého nezávislého internetového nákupního rádce a srovnávače cen Heureka.cz. Cílem srovnávače cen Heureka.cz je provést návštěvníka celým procesem nákupu – od přehledu cen, poskytnutí rady a recenzí, pomoci s výběrem produktu až po nalezení nejvhodnějšího obchodu. Portál nabízí jednoduché a rychlé filtrování zboží, které přesně odpovídá ceně a požadovaným parametrům zákazníka. Firemní vizí je přinášet lidem radost z nakupování. Jejich posláním je zákazníkům neustále zjednodušovat a zpříjemňovat on-line nakupování. Srovnávač cen se sloganem „*Nakupujte s přehledem*“ patří dnes mezi deset nejnavštěvovanějších webů v České republice. [8] Heureka.cz byla mezi českými srovnávači cen první, kdo si uvědomil, že nikoliv nejnížší cena, ale kvalita zboží a důvěryhodnost e-shopu hraje pro zákazníka hlavní roli. Zaměřila se tedy na dlouhodobou zákaznickou spokojenost a připravila systém hodnocení, který oddělil nekvalitní prodejce od těch kvalitních. Heureka.cz šetří zákazníkům čas, námahu a kvalifikovaně jim pomáhá při výběru produktu, což jsou všechno faktory, které zákazník nakupující na Internetu hledá nejčastěji. Navíc lze srovnávač cen provozovat s relativně nízkými náklady. Z kombinace vysoké přidané hodnoty pro zákazníka a nízkých nákladů plynoucích pro firmu lze usoudit, že Heureka.cz vytváří hodnotovou inovaci v pravém slova smyslu a splňuje tedy základní podmínku strategie modrého oceánu.

Popularita nakupování v e-shopech roste každým rokem. Se zvyšující se popularitou e-shopů roste i návštěvnost srovnávačů cen. Mezi dlouhodobé lídry v této oblasti patří kromě Heureka.cz i Zboží.cz. Dalšími významnými srovnávači cen na českém trhu jsou HyperZboží.cz nebo Srovnáme.cz. Na Obrázku 3 je patrné, že hodnotové křivky Heureka.cz a její konkurence mají velmi odlišný průběh. Zásadně se liší v kvalitě a důvěryhodnosti propagovaných e-shopů a také v šíři sortimentu nejlevnějších nabízených produktů. Rozdílný průběh hodnotových křivek poukazuje na to, že Heureka.cz dokázala vytvořit strategii modrého oceánu.

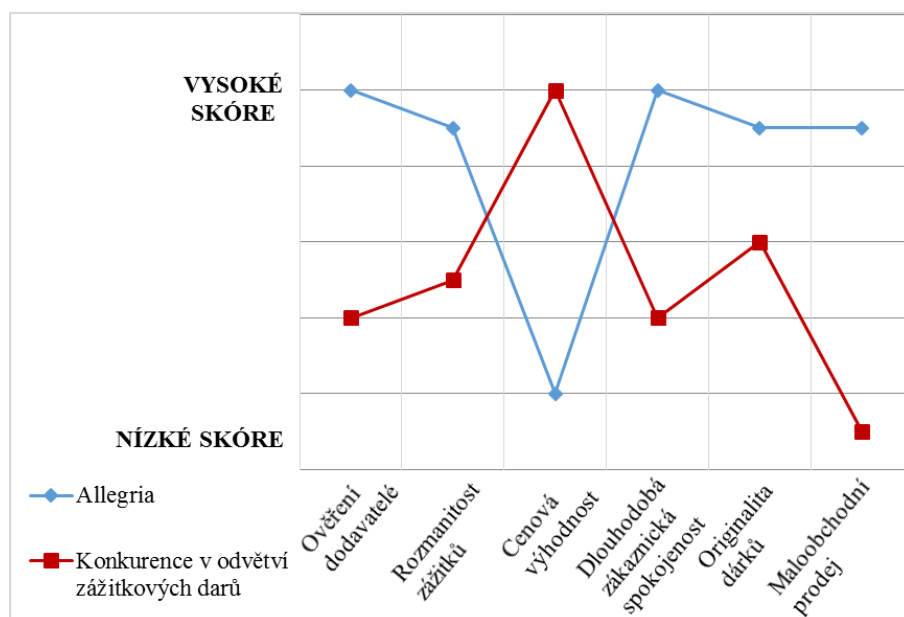


Obrázek 3: Obraz strategie firmy Heureka Shopping s.r.o.

2.4 Profil společnosti Allegria – Firma na zážitky, s.r.o.

Allegria – Firma na zážitky, s.r.o. (dále jen Allegria), je společnost, která nabízí zákazníkům netradiční dárky v podobě zážitků. Předmětem podnikatelské činnosti firmy je prodej dárkových poukazů na masáže, gurmánské zážitky, wellness a lázeňské pobyty, netradiční zážitky se zvířaty, projížďky luxusními nebo armádními vozy a adrenalinové nebo letecké zážitky. [9] Zakladatelka firmy Allegria, Linda Vavříková, byla úplně první, kdo s nápadem prodeje zážitků přišel na český trh. Firma od svého založení až do současnosti zaujímá první pozici na trhu. Podnikání firmy není založeno na ceně, ale především na kvalitních službách, perfektním servisu a vysoké kvalitě dodavatelů. [10]

Konkurenci firmy Allegria tvoří ostatní zážitkové agentury. Těch kvalitních je ale v současné době na českém trhu velmi málo. Mezi nejvýznamnější konkurenci patří např. firma Zážitky.cz s.r.o. Ačkoliv jsou tyto konkurenční firmy na trhu už zavedené, oproti Allegrii nemají své kamenné prodejny, nezaměstnávají více než tři pracovníky a nenabízí ani produkty pro firemní zákazníky. V podstatě má tak Allegria celý trh jen pro sebe. [10] Z Obrázku 4 lze vyčíst, že hodnotové křivky společnosti Allegria a její konkurence v odvětví mají odlišný průběh, přičemž nejvíce se liší v ceně nabízených zážitků. Výrazná odlišnost průběhu křivek je náznakem toho, že firma vytvořila strategii modrého oceánu.

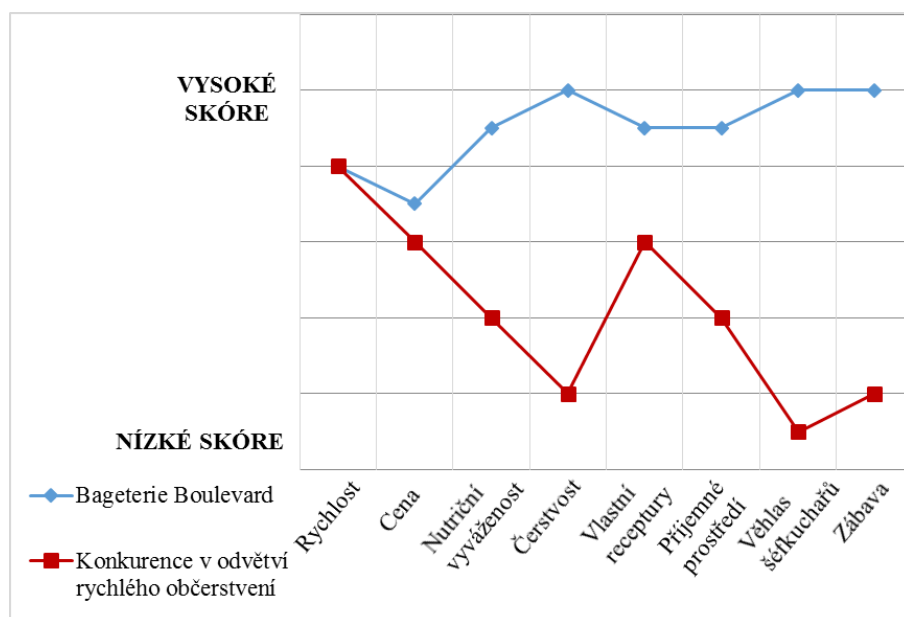


Obrázek 4: Obraz strategie firmy Allegria – Firma na zážitky, s.r.o.

2.5 Profil společnosti Crocodile ČR, spol. s.r.o. a jeho projekt Bageterie Boulevard

Společnost Crocodile ČR, spol. s.r.o. patří mezi nejvýznamnější výrobce balených baget a sendvičů ve střední Evropě. Při své práci se řídí heslem *"Všechno, co děláme, musí chutnat!"* Společnost se dělí na dvě části. Jednou z nich je Crocodile ČR s.r.o. vyrábějící balené bagety, druhou je franšizová síť restaurací Bageterie Boulevard, která tvoří samostatnou část společnosti. [11] Bageterie Boulevard je moderní a dynamicky se rozvíjející koncept restaurací rychlého občerstvení s nabídkou čerstvě připravovaných baget. Představuje výraznou a zdravější alternativu americkým fastfoodům. [12] Řetězec restaurací Bageterie Boulevard rozvíjí firma nejen vlastními silami, ale také pomocí franšizantů. Bageterie Boulevard je restaurace pro zaneprázdněného městského člověka, který ačkoliv pospíchá, nehodlá dělat kompromisy a chce si vychutnat vyvážený, kvalitní a zdravý produkt v inspirativním prostředí. Základem úspěchu firmy je chutný produkt, který pomáhá zákazníkovi prolomit dilema mezi vyváženou stravou a úsporou času. Tajemství podnikatelského konceptu Bageterie Boulevard tkví v tom, že firma od svého založení nepřetržitě inovuje, originálně kombinuje čerstvé a nutričně kvalitní ingredience, nabízí zákazníkovi přátelský personál a také uvolněnou atmosféru v restauraci, která je doplněna esteticky zajímavou výzdobou a hudbou. [13]

Vzhledem k dlouhodobému poklesu tradičního trhu balených baget v České republice se jeví koncept rychlého občerstvení Bageterie Boulevard jako stále důležitější. Petr Cichoň, majitel firmy, do budoucna sází ve svém podnikání nejvíce na restaurace Bageterie Boulevard. Podle něj se jedná o stabilnější byznys než prodej balených baget, protože malí zákazníci umějí být loajálnější než velcí odběratelé. [14] Relevantní konkurenci pro fastfoodový řetězec restaurací Bageterie Boulevard představují ostatní podniky rychlého občerstvení. Obrázek 5 znázorňuje, že hodnotové křivky Bageterie Boulevard a její konkurence v podobě restaurací s rychlým občerstvením mají velmi odlišný průběh. Zatímco cena a rychlost obsloužení zákazníků je srovnatelná, u ostatních faktorů se Bageterie Boulevard ve srovnání se svojí konkurencí diametrálně liší. Odlišný průběh křivek poukazuje na to, že Bageterie Boulevard dokázala vytvořit strategii modrého oceánu.

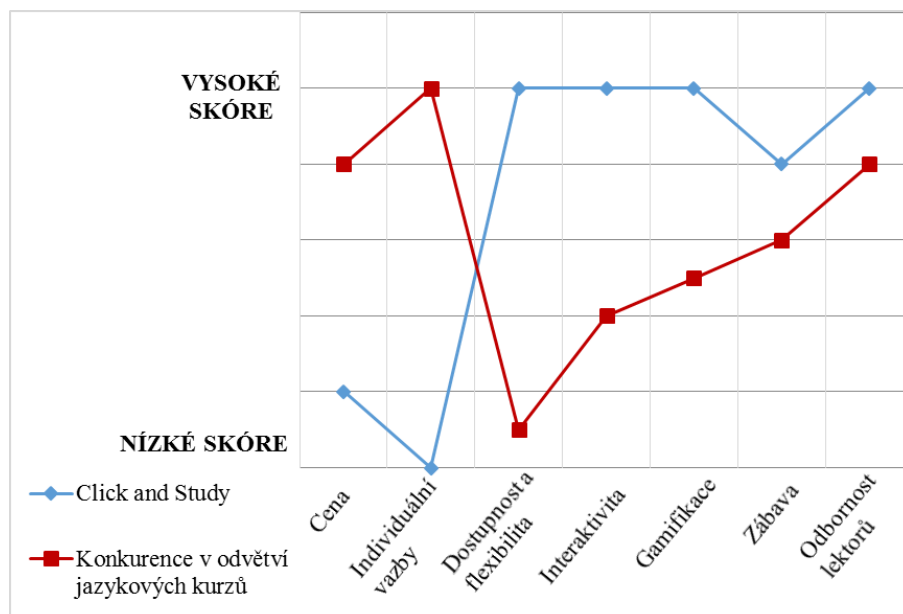


Obrázek 5: Obraz strategie firmy Bageterie Boulevard

2.6 Profil společnosti Click and Study s.r.o.

Click and Study je efektivní on-line platforma pro výuku cizích jazyků. Platforma poskytuje úplně nový způsob výuky, kdy se klient spojí s rodilými mluvčími, sleduje videa, vyplňuje testy, kvízy a popisuje obrázky. Uživatelé mohou studovat cizí jazyk kdekoli a kdykoli chtějí – doma, na cestě do práce nebo na dovolené. Mohou se připojit z počítače, tabletu nebo chytré televize. Uživatelé za své pokroky mohou sbírat body, odemykat nové úrovně, získávat certifikáty a poté své výsledky sdílet s přáteli na sociálních sítích. [15] Výuková videa mají příběh, který se vyvíjí, student tak v podstatě sleduje seriál natočený profesionálními herci. Gamifikace výuky v kombinaci s rodilými mluvčími tak přináší zákazníkovi zábavný proces učení cizích jazyků. Autoři platformy vytvořili unikátní přidanou hodnotu pro zákazníka tím, že vymysleli způsob, jak učit angličtinu hrou, a to bez ohledu na hranice a čas. Autoři Click and Study vytvořili alternativu ke klasickým lekcím výuky cizího jazyka a pomocí unikátní hodnoty pro zákazníka v kombinaci s nízkými náklady na provoz webového portálu tak vytvořili hodnotovou inovaci, která je základním stavebním kamenem SMO.

Fenomén on-line vzdělávání je celosvětově na vzestupu. Relevantní konkurencí pro firmu jsou lektoři vedené jazykové kurzy. Autoři Click and Study ale věří, že on-line jazykové kurzy mají větší budoucnost. [16] Obrázek 6 znázorňuje, že hodnotové křivky společnosti Click and Study a její konkurence v podobě klasických jazykových kurzů mají velmi odlišný průběh. Kromě faktorů zábavy a odbornosti lektorů mají i velmi rozdílnou úroveň jednotlivých faktorů. Odlišnost průběhu hodnotových křivek naznačuje, že společnost Click and Study je na dobré cestě, jak vytvořit strategii modrého oceánu. Projekt je totiž v samých počátcích, proto teprve čas ukáže, zda se ubírá směrem ziskovosti a tvoří modrý oceán. Investorem start-upu Click and Study je mimo jiné i česká společnost Blue Ocean Management hlásící se veřejně k myšlenkám Kima a Mauborgne. Společnost Blue Ocean Management se nechala strategií modrého oceánu ve své podnikatelské činnosti silně inspirovat. Tento fakt přispívá k domněnce, že Click and Study se směrem strategie modrého oceánu ubírá.



Obrázek 6: Obraz strategie firmy Click and Study s.r.o.

3 Test modrého oceánu

Test příslušnosti ke strategii modrého oceánu slouží k tomu, aby bylo posouzeno, zda vybraný český podnik splňuje předpoklady strategie modrého oceánu. Tzv. test modrého oceánu je sestaven ve formě sedmi kladených otázek, jejichž podstata vychází z koncepce SMO a které jsou zároveň externě pozorovatelné. Informační základnu tvoří sekundární data – oficiální webové stránky společností, firemní prezentace, výroční zprávy, účetní závěrky a elektronické novinové články. Odpovědi na otázky v testu jsou uvedeny ve formě písmenek A a N, přičemž A znamená kladnou odpověď a N zápornou odpověď. Pokud bude u dané firmy zodpovězena více než polovina otázek kladně, vykazuje podnik znaky strategie modrého oceánu a lze ho označit za realizátora zmíněné strategie. Platí, že čím více kladně zodpovězených otázek, tím spíše se strategie dané firmy blíží strategii modrého oceánu.

Výsledky testu modrého oceánu všech šesti českých firem jsou shrnuty v Tabulce 1. Z tabulky lze vyčíst, že všechny zkoumané podniky potvrdily původní domněnku o příslušnosti ke strategii modrého oceánu, protože každá z firem dosáhla nadpolovičního počtu kladných odpovědí. Podle konečného počtu kladně zodpovězených otázek lze rozpoznat, které z uvedených firem se blíží strategii modrého oceánu nejvíce. Největší podobnost se SMO vykazuje dle výsledků testu firma Click and Study. V těsném závěsu za ní se nachází firmy LINET, Heureka.cz a Allegria. U Bageterie Boulevard bylo zodpovězeno pět ze sedmi otázek kladně. Strategie firmy RegioJet odpovídá koncepci SMO v porovnání s ostatními podniky nejméně. Nejzávažnějším výsledkem testu modrého oceánu ovšem je, že ačkoliv zkoumané české firmy podnikají v různých odvětvích, u všech bez výjimky byla nalezena shoda s prvky strategie modrého oceánu. Tento výsledek testu je tak důkazem pro tvrzení autorů Kima a Mauborgne, že **modrý oceán lze najít kdekoli, napříč všemi odvětvími**.

Tabulka 1: Test modrého oceánu u všech případových studií vybraných podniků

	LINET	RegioJet	Heureka.cz	Allegria	Bageterie Boulevard	Click and Study
Vytvořil podnik nový produkt či službu mimo hranice již existujících odvětví?	N	N	N	A	N	A
Je pro podnik její konkurence v odvětví irelevantní?	A	N	A	N	N	A
Soustředí se podnik namísto souboje s konkurencí spíše na vyhledávání nových příležitostí?	A	A	A	A	A	A
Přináší výrobek či služba podniku vysokou přidanou hodnotu zákazníkům při zachování nízkých firemních nákladů?	A	A	A	A	A	A
Liší se hodnotová křivka podniku zásadním způsobem od hodnotové křivky konkurence?	A	A	A	A	A	A
Vytvořil podnik novou poptávku a získal nové zákazníky namísto boje o zákazníka s konkurencí?	A	N	A	A	A	A
Usiluje podnik o desegmentaci a spojení potřeb různých skupin zákazníků namísto orientace na stále užší segment zákazníků a jejich specifické potřeby?	A	A	A	A	A	A
Σ ANO	6	4	6	6	5	7

Novou službu mimo hranice již existujících odvětví vytvořily firmy Allegria a Click and Study. Podařilo se jim překročit hranice jejich odvětví a začít podnikat na české poměry v dosud neprobádaných vodách modrého oceánu. Zbylým firmám LINETu, RegioJet, Heureka.cz a Bageterii Boulevard se sice nepodařilo vytvořit nové odvětví, ale hranice svého odvětví úspěšně rekonstruovaly. Společnosti LINET se podařilo přestavět hranice svého odvětví tím, že se rozhlédla přes řetězec zákazníků a zaměřila se namísto pacientů na personál zdravotnických zařízení. Firma RegioJet rekonstruovala hranice svého odvětví nabídkou doplňkových služeb - nabídla svým zákazníkům perfektní servis na palubě žlutých autobusů. Heureka.cz rekonstruovala hranice svého odvětví tím, že se rozhlédla přes řetězec zákazníků a zaměřila se nikoliv na zákazníky vyhledávající nízkou cenu, ale důvěryhodnost e-shopu. Bageterie Boulevard přestavěla hranice svého odvětví rozhlédnutím přes strategické skupiny, když spojila potřeby dvou strategických skupin – zákazníků stravujících se ve fastfoodech a zákazníků dbajících na vyváženou stravu.

Pro firmy LINET, Heureka.cz a Click and Study **je jejich konkurence irelevantní**. Při svém podnikání se neorientují na boj s konkurencí, ale na **hledání nových příležitostí**. Nové

příležitosti hledá Heureka.cz prostřednictvím nadstandardních zákaznických služeb – pro své klienty zřídila výdejní místa HeurekaPoint, vytvořila projekt Ověřeno zákazníky a každoročně také pořádá akci Den dopravy zdarma. Společnosti LINET a Click and Study hledají nové příležitosti na zahraničních trzích, kde vidí velký nevyužitý potenciál. Hledání nových příležitostí spatřuje v expanzi na zahraniční trhy i Bageterie Boulevard, ovšem nelze o ní tvrdit, že je pro ni konkurence irelevantní. Součástí její úspěšné podnikové strategie je totiž výstavba restaurací v těsné blízkosti jejích konkurenčních podniků s rychlým stravováním. Stejně tak o Allegrii nelze tvrdit, že svou konkurenci ignoruje, což dokládá nákup konkurenční zážitkové agentury Den jak sen. Allegria hledá nové příležitosti nejen tím, že neustále rozšiřuje nabídku zážitků, ale také zaváděním maloobchodního prodeje. Nakonec ani o firmě RegioJet nelze v žádném případě prohlásit, že se na svoji konkurenci v odvětví neorientuje. Naopak, firma konkurenční podniky přímo konfrontuje a pouští se s nimi do boje. Hledání nových příležitostí je pro RegioJet naopak velmi silnou stránkou, firma neustále rozšiřuje vnitrostátní i mezinárodní síť svých spojů.

Platí, že **současné zvyšování hodnoty pro zákazníka a snižování firemních nákladů** tvoří hodnotovou inovaci. Ve všech zkoumaných podnicích se přidaná hodnota pro zákazníka současně uplatňuje se zachováním nízkých firemních nákladů, s výjimkou společnosti LINET. Společnost LINET sice dosahuje obrovských skokových přírůstků hodnoty pro zákazníka, ale své náklady na výrobu nesnižuje. Vysoké firemní náklady souvisí nejen s výrobou, ale také s rozsáhlými investicemi do výzkumu a vývoje, díky kterému firma pravidelně přináší patentovaná řešení. Pokud by firma odvrhla tyto nákladné faktory, nebyla by v pozici technologického lídra v oboru. Právě vysoká technologická úroveň výrobků a kvalita zpracování je ale faktorem v obrazu strategie firmy, kterým se LINET zásadním způsobem odlišuje od své konkurence. Snižování nákladů však nemusí souviset pouze s úsporou ve výrobě či v jiných oblastech podniku. Za redukci nákladů lze považovat i fakt, že společnost svými technologicky vyspělými výrobky ušetřila čas zdravotnickému personálu, když díky snadné manipulaci s lůžkem zkrátila čas jeho obsluhy na minimum. Ve své podstatě tak LINET minimalizoval náklady na personál. S ohledem na výše zmíněné lze tedy tvrdit, že i společnost LINET dosahuje hodnotové inovace.

Všechny **hodnotové křivky** vybraných firem se **zásadním způsobem liší od hodnotové křivky konkurence**. Kromě firmy RegioJet vytvořily všechny vybrané podnikatelské subjekty i **novou poptávku a získaly nové zákazníky namísto boje o zákazníka s konkurencí**. Tím, že se společnost LINET zaměřila především na státní správu v podobě nemocničních zařízení jako na svoji ústřední klientelu, uvolnila poptávku po svých produktech a přeměnila třetí okruh tzv. neprobádaných nezákazníků na své zákazníky. Těmi jsou v první řadě zdravotní sestry, až ve druhé řadě pacienti. LINET hledá nové zákazníky také v zemích BRIC, kde má firma vysoký budoucí potenciál, protože tamní vláda nahrazuje stará mechanická lůžka elektrickými. Nové zákazníky získal LINET v neposlední řadě také díky rentingu matrací, který firma nabízí za výhodných podmínek nemocničním zařízením, která si lůžko z finančních důvodů nemohou dovolit. Heureka.cz uvolnila novou poptávku především tím, že získala na svoji stranu druhý okruh nezákazníků, kteří ze strachu odmítali nakupovat na Internetu. Podařilo se jí to díky tomu, že vytvořila unikátní systém hodnocení, který umí oddělit nekvalitní prodejce od těch kvalitních. Heureka.cz ale také oslovila třetí okruh neprobádaných nezákazníků, kteří o odvětví on-line srovnávačů vůbec netušili. I firma Allegria dokázala získat třetí okruh neprobádaných nezákazníků, kteří o zážitkových darech až do vzniku společnosti ani neuvažovali. Následně se firmě podařilo přilákat i druhý okruh odmítajících nezákazníků, kteří měli strach z nebezpečnosti zážitku. Společnost má totiž

se všemi svými dodavateli zážitků uzavřené smlouvy a pravidelně kontroluje úroveň kvality a bezpečnost jejich služeb. Bageterie Boulevard získala v odvětví rychlého občerstvení na svoji stranu první okruh nezákazníků, když si všimla společných znaků návštěvníků fastfoodů – rychlost jídla, levné pokrmy a zákaznickovo špatné svědomí z nevyvážené stravy. Firma přišla s alternativním řešením a svým zákazníkům nabídla to nejlepší jak z fastfoodů, tak z restaurací – rychlost občerstvení, rozumná cena, čerstvé a nutričně vyvážené pokrmy a v neposlední řadě uvolněná atmosféra s osobitým designem restaurace. Společnost Click and Study díky zpřístupnění výuky cizího jazyka široké veřejnosti prostřednictvím on-line platformy získala nové zákazníky z řad třetího okruhu neprobádaných nezákazníků, kteří neměli čas nebo peníze navštěvovat jazykové kurzy s lektorem osobně.

Všechny zkoumané podniky usilují o **desegmentaci a spojení potřeb různých skupin zákazníků**. Společnost LINET nabízí individuální lůžko sestavené na míru zákazníkovi, ať už jsou jeho specifické potřeby jakékoliv. Stejně tak RegioJet se nezaměřuje na úzký segment zákazníků, v současné době nezajišťuje pouze autobusovou dálkovou dopravu mezi většími městy, ale také mezi obcemi. I Heureka.cz spojuje potřeby různých skupin zákazníků tím, že na svém portálu nabízí sortiment celkem 37 000 e-shopů. Allegria usiluje o desegmentaci tím, že se kromě soukromé klientely zaměřuje také na nabídku pro firmy, které kupují zážitky svým zaměstnancům nebo firemním partnerům. Allegria není úzce profilovaná na žádnou cílovou skupinu, protože nabízí zážitky jak dětem a studentům, tak i dospělým a seniorům. Bageterie Boulevard se taktéž neorientuje na žádný cílový segment zákazníků. Své restaurace staví nejen ve větších městech České republiky, ale také v blízkosti českých dálnic. Click and Study spojuje potřeby všech zákazníků tím, že nabízí výuku anglického jazyka prostřednictvím on-line platformy kdykoliv a kdekoliv si klient přeje.

4 Determinanty úspěšnosti SMO v ČR

Hlavním cílem této práce je určení determinantů úspěšnosti strategie modrého oceánu u vybraných českých firem. Tyto determinanty úspěšnosti jsou určeny na základě strategických tahů a podnikatelské koncepce právě těch firem, které dle výzkumu představují modrý oceán. Protože u všech zkoumaných českých firem byla zodpovězena v testu modrého oceánu více než polovina otázek kladně, potvrdila se domněnka o jejich příslušnosti ke strategii modrého oceánu. Při podrobnější analýze vybraných firem vyšlo najevo, které rysy mají všechny podniky společné a které hodnoty je spojují. Jejich společné znaky lze považovat za determinanty úspěšně vedené strategie modrého oceánu v praxi českých firem. Tyto společné determinanty pro úspěšně vedenou strategii modrého oceánu u vybraných českých firem jsou shrnuty v Obrázku 7. Na závěr budou uvedena doporučení pro firmy, které se snaží vytvořit nebo napodobit strategii modrého oceánu v podmínkách českého podnikatelského prostředí.



Obrázek 7: Společné determinanty úspěchu vybraných českých firem

4.1 Doporučení českému podnikatelskému prostředí

Obraz strategie firem a následný test modrého oceánu vybraných podniků dokázal, že modrý oceán lze nalézt napříč všemi odvětvími, přičemž dokonce ani nezáleží na velikosti firmy. Na základě analýzy vybraných českých společností lze strategii modrého oceánu doporučit zejména těm firmám podnikajícím na území České republiky, jejichž produkty mají vysoký inovační potenciál a koncept jejich podnikání je dlouhodobě udržitelný. Aby české firmy úspěšně realizovaly nebo se alespoň přiblížily strategii modrého oceánu, měly by klást důraz na několik stěžejních faktorů, které jsou základem pro podnikání všech šesti zkoumaných českých společností. Tato doporučení pro české podnikatelské prostředí jsou znázorněna na Obrázku 8.

- originální produkty či služby mající vysoký inovační potenciál
- permanentní inovace
- dlouhodobá udržitelnost podnikání
- vyhledávání neuspokojených potřeb trhu
- důraz na design
- přesvědčivý a působivý slogan
- maximální péče o zákazníka
- podnikavost ducha, odhodlání a tah na branku
- zarputilost a schopnost držet se své vize
- vysoké počáteční nasazení
- domyšlení každého detailu projektu
- obklopení se správnými lidmi
- vhodný výběr obchodních partnerů či investorů
- znalost každodenních problémů svých zákazníků
- schopnost předvídat budoucí potřeby zákazníků
- hledání nových cest řešení problémů
- transparentní a fair play jednání

Obrázek 8: Doporučení českému podnik. prostředí pro úspěšně vedenou SMO

Závěr

Ačkoliv je strategie modrého oceánu relativně novým směrem v oblasti strategického řízení podniku, stačila již vzbudit značný rozruch po celém světě. Ve světě existují dva specializované instituty strategie modrého oceánu, které byly založeny autory zkoumané strategie. Prvním z nich je Institut INSEAD ve Francii, druhým je Institut strategie modrého oceánu v Malajsii. Diplomová práce se zabývala šesti případovými studii českých firem podnikajících napříč různými odvětvími. Pro účely analýzy vybraných firem byl vytvořen jejich obraz strategie a hodnotové křivky daného podniku byly srovnány s hodnotovými křivkami jejich konkurence v odvětví. Záměrem sestrojení obrazu strategie bylo určit, zda se vybrané podniky blíží strategii modrého oceánu. Tento předpoklad byl následně podroben tzv. testu modrého oceánu, který měl za úkol rozhodnout o příslušnosti daného podniku ke SMO, přičemž všechny vybrané firmy tento předpoklad potvrdily. Z provedené analýzy tak na základě sekundárních dat vyplynulo, že tvorba modrých oceánů není výsadou jen několika málo odvětví. Bylo tak dokázáno tvrzení autorů SMO o tom, že neobsazený tržní prostor lze nalézt kdekoliv. Nejlepší předpoklady pro to přitom mají ty firmy, které vytvořily produkt či službu mimo hranice již existujících odvětví.

Hlavním cílem diplomové práce bylo určení determinantů úspěšnosti strategie modrého oceánu u vybraných českých firem. Na základě výsledku testu o příslušnosti dané firmy ke strategii modrého oceánu byly skutečně determinanty úspěšnosti realizované strategie v českém podnikatelském prostředí určeny. Za nejdůležitější faktory ovlivňující úspěšnost českých firem lze označit poskytování produktů či služeb majících vysoký inovační potenciál, neustálou inovaci, dlouhodobou udržitelnost podnikání, vyhledávání neuspokojených potřeb trhu, důraz na design, přesvědčivý a působivý slogan, maximální péči o zákazníka, podnikavost ducha, odhodlání a tah na branku, zarputilost a schopnost držet se své vize, vysoké počáteční nasazení, domyšlení každého detailu projektu, obklopení se správnými lidmi, vhodný výběr obchodních partnerů či investorů, znalost každodenních problémů svých zákazníků, schopnost předvídat budoucí potřeby zákazníků, hledání nových cest řešení problémů a transparentní a fair play jednání. Tyto determinanty úspěšnosti lze chápat jako doporučení firmám, které chtějí vytvořit nebo napodobit strategii modrého oceánu v českém podnikatelském prostředí. Ovšem tato doporučení nelze automaticky považovat za ověřenou cestu k úspěchu. Vždy záleží na okolnostech a souhře faktorů najednou. V obecné rovině ale lze strategii modrého oceánu doporučit firmám jakékoliv velikosti, které splňují výše uvedené faktory. S ohledem na výše zmíněné lze konstatovat, že cíl diplomové práce byl splněn.

Literatura

- [1] KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE, 2005. *Blue Ocean Strategy: How to create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 1-59139-619-0.
- [2] BURKE, Andrew a Stephanie HUSSELS, 2013. How Competition Strengthens Start-ups. *Harvard Business Review* [online]. Boston: Harvard Business Publishing [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <https://hbr.org/2013/03/how-competition-strengthens-start-ups>.

- [3] LONDON, Simon, 2005. A theory that founders as it swims against the tide: Book Review Blue Ocean Strategy: Two Insead professors call for radical innovation in corporate strategy. But their prescriptive formulas stifle creativity, says Simon London. *Financial Times* [online]. ISSN 03071766. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/248273015?accountid=17116>.
- [4] LINET, 2015. *Oficiální webová stránka LINET spol. s.r.o.* [online]. [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <http://www.linnet.com/cs/>.
- [5] STINGL, Tomáš, 2015. ČR velmocí ve výrobě lůžek. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velmoc-ve-vyrobe-luzek-63171.html>.
- [6] STUDENT AGENCY, 2016. Profil společnosti. *Oficiální webová stránka STUDENT AGENCY k.s.* [online]. [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <https://www.studentagency.cz/o-nas/profil-spolecnosti/index.html>.
- [7] KUČERA, Petr, 2016. Zelená konkurence pro Student Agency. Autobusy Flixbus začínají jezdit mezi českými městy. *Aktuálně.cz* [online]. [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/finance/zelena-konkurence-pro-student-agency-autobusy-flixbus-zacina/r~845c6e20bab211e5807d0025900fea04/>.
- [8] HEUREKA.CZ, 2016. *Oficiální webová stránka Heureka Shopping s.r.o.* [online]. [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.heureka.cz/>.
- [9] ALLEGRIA – FIRMA NA ZÁŽITKY, 2015. *Oficiální webová stránka Allegria – Firma na zážitky, s.r.o.* [online]. [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://www.firmanazazitky.cz/>.
- [10] ANON., 2015. Allegria: Srdcová záležitost. *Styl pro ženy - Magazín deníku Právo* [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://www.firmanazazitky.cz/priloha/allegria-srdcova-zalezitost-549290a5057d7.pdf>.
- [11] CROCODILLE ČR, 2016. O nás. *Oficiální webová stránka Crocodile ČR, spol. s.r.o.* [online]. [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.crocodile.com/cs/about-us>.
- [12] BAGETERIE BOULEVARD, 2016. O nás. *Oficiální webová stránka Bageterie Boulevard* [online]. [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.bb.cz/cs/o-nas/>.
- [13] MALÁ, Magda, 2015. Franšíza Bageterie Boulevard otevřela svou první restauraci z recese. Dnes mají o český „bulvární“ franšízový koncept BB zájem i za hranicemi. *Top franchising* [online]. FULL TRADING GROUP [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.topfranchising.cz/franchisingove-systemy/fransiza-bageterie-boulevard-otevrela-svou-prvni-restauraci-z-recese-dnes-maji-o-cesky-bulvarni-fransizovy-koncept-bb-zajem-i-za-hranicemi/>.
- [14] MAŠEK, Jaroslav, 2011. Crocodile rozjede novou značku, bude konkurovat i malým pekařům. *iDNES.cz* [online]. MAFRA [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/crocodile-rozjede-novou-znacku-bude-konkurovat-i-malym-pekarum-pxs-ekoakcie.aspx?c=A111214_200617_ekoakcie_abr.

- [15] CLICK AND STUDY, 2016. *Oficiální webová stránka Click and Study s.r.o.* [online]. [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <https://clickandstudy.com/cs/>.
- [16] SOVOVÁ, Eva, 2015. Češi míří do Asie s výukou angličtiny. Projekt může vynést miliardy. *iDNES.cz* [online]. MAFRA [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/vyuka-anglictiny-click-and-study-d4m-/podnikani.aspx?c=A150702_100734_podnikani_sov.

STRATEGICKÁ ANALÝZA VE VYBRANÉ POJIŠŤOVNĚ

Bc. Kočová Veronika

Sekce - EKONOMIKA,
Fakulta ekonomická, 2. ročník

Navazující magisterský studijní program – PODNIKOVÁ EKONOMIKA

Abstrakt: Diplomová práce se zabývá strategickou analýzou ve vybrané pojišťovně, konkrétně ve finanční skupině AXA. V teoretické části jsou popsány jednotlivé prvky strategické analýzy, včetně strategických modelů a analýz. Jednotlivé modely popisují vnitřní a vnější prostředí společnosti. Součástí této části práce je popis základních konkurenčních strategií. Na základě analýzy vnějšího prostředí lze zjistit příležitosti a hrozby plynoucí pro společnost z vnějšku a z analýzy vnitřního prostředí je možné definovat silné a slabé stránky uvnitř společnosti. Na závěr teoretické části je popsána SWOT analýza, která slouží k závěrečnému zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. V praktické části je společnost nejprve představena a poté analyzována. V rámci představení je popsána vize a mise, historie, cíle a strategie finanční skupiny aj. Poté jsou představeny jednotlivé společnosti finanční skupiny a jejich činnosti. Stěžejním bodem praktické části je aplikování všech analýz a modelů z teoretické části na finanční skupinu AXA a jejich následné zhodnocení. Na základě toho je provedena SWOT analýza včetně konfrontační matice, která pomůže společnosti definovat strategii, jež by měla do budoucna následovat, pokud si chce udržet svoji konkurenční výhodu a upevnit tak pozici na trhu.

Klíčová slova: analýza, cíle, finanční poradce, investice, konkurence, mise, model, pojistná smlouva, pojistný trh, pojištění, pojišťovna, Porter, produkt, společnost, strategie, vize

Úvod

Pro zpracování diplomové práce bylo zvoleno téma týkající se strategické analýzy ve vybrané pojišťovně. Cílem je zjistit, jak si daná společnost aktuálně stojí a co by mohla podniknout pro to, aby svoji pozici na trhu ještě více upevnila. V praktické části budou popsány jednotlivé prvky strategické analýzy podniku, konkrétně vize, mise, cíle, hodnoty a strategie, tzn. celý proces strategického řízení ve společnosti. Další částí teorie bude analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku, která bude provedena pomocí jednotlivých modelů a analýz, na základě nichž je možné definovat silné a slabé stránky působící na podnik uvnitř, ale také příležitosti a hrozby ovlivňující podniku zvenku. Zde je potřeba zmínit i základní konkurenční strategie, pomocí nichž se podnik snaží dosáhnout předem stanovených cílů a naplnit tak svoji vizi. Závěrem teoretické části bude popsána SWOT analýza včetně konfrontační matice, která představuje zhodnocení jednotlivých poznatků plynoucích z použití předešlých metod a analýz.

V praktické části diplomové práce bude představena finanční skupina AXA, jež bude následně analyzována v mnoha směrech. Cílem je společnost představit nejen na globální úrovni, ale také její působení v rámci ČR. Praktická část bude kopírovat část teoretickou, tzn., že po představení společnosti bude následovat její vize, mise, cíle a strategie. Následně budou dle modelů a analýz popsaných v teoretické části provedeny jednotlivé analýzy aplikované na danou společnost. Výstupem těchto úkonů budou silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti, které bude potřeba zhodnotit pomocí konfrontační matice. V závěru praktické části bude zhodnocena aktuální situace finanční skupiny AXA na českém trhu, a také zde bude popsán návrh na zlepšení do budoucna, aby společnost obstála v konkurenčním boji.

1 Strategická analýza

Strategická analýza podniku je jako taková nezbytnou součástí základního strategického plánovacího modelu. Jak uvádí Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006, s. 190), „*plánování je aktivita, která zahrnuje rozhodování o cílech, prostředcích, způsobu vykonávání a očekávaných výsledcích. Plánování je proces, který musí začít na vrcholu firmy. Hlavní prioritou by měly být strategické cíle společnosti.*“ Výsledkem takého plánování by měla být odpověď na tři základní otázky. Co budeme dělat a pro koho to budeme dělat neboli poslání. Jakých cílů chceme dosáhnout neboli vize. A jak povedeme činnosti podniku, aby bylo dosaženo stanovených cílů, jinak řečeno strategické akce (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006).

1.1 Vize

Vize je pojem odvozený z latinského slova „visio“, což v překladu znamená „zření“. Znamená to tedy, že se jedná o jakési prorockví budoucnosti dané společností, jež bylo vytvořeno vrcholovým managementem podniku. Proto také výraz firemní vize představuje definování perspektivní orientace a hlavních cílů podniku z hlediska dlouhodobějšího horizontu (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010). Vize je souborem konkrétních ideálů a priorit podniku, nebo také obrazem úspěšné a perspektivní budoucnosti firmy. Tento soubor představ vychází ze základních hodnot a filosofie, s níž jsou spojeny cíle, ale i plány firmy. Podstatou je, aby každý, kdo je součástí společnosti, porozuměl předem stanovené vizi, uvěřil v ní a chopil se role při její realizaci a využívání hodnot, které obsahuje. Základem každé vize je výsledek, kterého chce podnik v daném časovém horizontu dosáhnout, a to vše v zájmu zákazníka. Konkrétní obsah vize však závisí na podniku, ale i na odvětví, v němž podnik působí. Vize je prostě a jednoduše odpovědí na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti (Jakubíková, 2013).

1.2 Mise

Mise neboli poslání firmy vyjadřuje přání, jak by měla být firma vnímána veřejností. Lze tedy říci, že dobře definovaná mise vysvětluje především oprávněnost existence podniku a prezentuje aktivity vykonávané danou společností, tzn., čím se zabývá a čím se zabývat bude. Mise firmy de facto určuje současný, ale i budoucí předmět podnikání (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010). Současně vyjadřuje vztah ke všem zainteresovaným skupinám, především vlastníkům, zaměstnancům, zákazníkům, ale i dodavatelům (Sedláčková, Buchta, 2006). Obecným posláním každého podniku je uspokojovat svými produkty a službami potřeby zákazníků tak, aby z výnosů své podnikatelské činnosti naplňoval potřeby všech těch, kteří jsou s jeho podnikatelskou činností spjati (Vlček, 2002).

1.3 Cíle

Cíle podniku představují očekávané výsledky, kterých chce podnik v budoucnosti dosáhnout, tzv. žádoucí stav. Cíle podniku korespondují s mnoha prvky, jako jsou ekonomické charakteristiky, růst podniku, prvky konkurenčního boje, ale i s prvky zaměřenými do sociální oblasti. Rozhodnutí o stanovení strategických cílů je ovlivňováno různými faktory. Jedná se především o vliv prostředí, v němž společnost působí, dále zájmy všech zainteresovaných skupin „stakeholders“, vztahy uvnitř společnosti, objem disponibilních výrobních faktorů, vlastnosti a schopnosti strategických pracovníků, ale i vývoj podniku v minulosti (Klúčová, 2007). Je důležité, aby při stanovení cílů byly určeny podmínky, za kterých mají být tyto cíle dosaženy. Z toho vyplývá, že by cíle měly být definovány tak, aby měly tyto vlastnosti:

- S „specific“ – specifické konkrétní cíle,
- M „measurable“ – měřitelné cíle,
- A „acceptable“ – přijatelné, dosažitelné cíle,
- R „realistic“ – realistické cíle,
- T „time specific“ – časově vymezené cíle (Klúčová, 2007).

1.4 Strategie podniku

Po vytvoření vize, mise a cílů podniku si každá firma musí zvolit strategii, pomocí níž chce předem stanovených cílů dosáhnout a díky které dojde i k naplnění vize společnosti. Podnik si stanoví cíle, kterých chce dosáhnout a způsobů, pomocí nichž budou cíle naplněny, je hned několik. Ke každému cíli totiž vede mnoho cest. Jedná se o neustále se vyvíjející proces, jehož podstatou je tvorba konceptu celkového chování podniku, definování nezbytných činností a alokace zdrojů, které jsou zapotřebí ke splnění zamýšlených záměrů. Úkolem strategie je připravit podnik na situace, které mohou v budoucnu s určitou pravděpodobností nastat, přičemž podkladem pro tento úkol je odhad budoucích trendů a jevů. Každý odhad je ale výrazně ovlivněn určitou nejistotou, která provází budoucí vývoj. Pro tvorbu strategie je také potřeba určitá dávka tvůrčího přístupu, neboť každý strategický pracovník se při své práci setkává s nestandardními úkoly, které je nutné za pochodu vyřešit. Proces tvorby strategie tak potřebuje nejen systematický přístup, ale i výše zmíněný tvůrčí přístup. Součástí systematického přístupu je vytipování a analýza externích faktorů, které na podnik působí z vnějšku a interních faktorů působících uvnitř podniku (Klúčová, 2007). Aby byla strategie, kterou vrcholový management navrhl, zpracována, musí projít následujícími strategickými procesy:

- strategická analýza,
- výběr strategie,
- implementace strategie,
- zpětná vazba neboli strategický controlling (Duchon, Šafránková, 2008).

2 Analýza prostředí

Analýza prostředí každé společnosti se dělí na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Analyzovat vnější neboli externí prostředí je možné za pomoci těchto modelů a analýz:

- PEST analýza,
- analýza metodou „4C“,
- metoda tvorby scénářů,
- Porterův model pěti sil,
- model šesti sil podle Grovea,
- analýza konkurentů,
- analýza konkurenčního prostředí.

Na základě údajů získaných z výše uvedených modelů a analýz si podnik musí stanovit, jaká bude jeho konkurenční strategie. Mezi základní konkurenční strategie patří:

- Porterovy generické strategie,
- Ansoffova matice čtyř strategií.

Michael E. Porter definoval na základě typu konkurenční výhody a konkurenčního rozsahu tři základní generické strategie:

- vůdčí postavení v nízkých nákladech,
- diferenciaci,
- fokus neboli strategie soustředění (strategie zacílení).

Úkolem Ansoffovy matice je vytyčit všechna možná řešení vztahu výrobek – trh. Je tedy možné uvažovat o čtyřech typech strategií podle toho, s jakým výrobkem a na jaký trh hodlá podnik vstoupit. Konkrétně se jedná o:

- strategii proniknutí na trh,
- strategii rozvoje trhu,
- strategii diverzifikace,
- strategii nového výrobku.

Poté co management dokončí analýzu okolního prostředí, se musí zaměřit na analýzu zdrojů a schopností vlastního podniku, aby mohl definovat nejen případné hrozby a příležitosti pro firmu do budoucna, ale také silné a slabé stránky firmy (Sedláčková, Buchta, 2006). Vnitřní neboli interní prostředí podniku je možné analyzovat za pomoci těchto modelů:

- hodnototvorný řetězec,
- McKinseyho model „7S“.

Jako nástroj rekapitulace všech předchozích analýz slouží SWOT analýza. Tato analýza pomáhá určit rozsah a způsob, jakým se současná strategie firmy vypořádává s hrozbami, ale i příležitostmi ve vnějším prostředí neboli makroprostředí. Název analýzy je složen z počátečních písmen čtyř anglických slov: Strengths (silné stránky organizace), Weaknesses (slabé stránky organizace), Opportunities (příležitosti v makroprostředí) a Threats (hrozby v makroprostředí).

Smyslem SWOT analýzy je vzájemné pochopení vnějšího prostředí a schopností společnosti, na jehož základě je manažerům poskytnut logický rámec pro zhodnocení současné i budoucí pozice firmy. V případě, že je tato analýza sestavována periodicky, může lépe informovat manažery o externích či interních oblastech firmy. To znamená, jakým způsobem tyto oblasti ovlivňují činnost organizace a zda na významu ztratily či naopak nabyly (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2007).

Rozšiřujícím nástrojem SWOT analýzy je konfrontační matice. Na základě vytvoření této matice může podnik odhalit své největší příležitosti na trhu vůči konkurenci, může zjistit kritické faktory pro jejich využití a nastítnit tak možný vývoj do budoucna. Konfrontační matice se vytvoří postavením silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb do protikladu. Poté je potřeba jednotlivé položky matice ohodnotit pomocí škály, kterou si podnik určí. Mezi nejčastější typy škál patří škála od 5 do -5 nebo škála pojatá formou počtu znamének + a -. Následně je potřeba jednotlivé body či znaménka sečíst a zjistit tak nejdůležitější silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Závěrem konfrontační matice je podnět na návrh řešení do budoucna (strateg.cz, 2016).

Veškeré údaje získané z externí a interní analýzy, je potřeba zjednodušeným způsobem shrnout, aby je měl management kdykoli k dispozici. Jedná se o tzv. syntézu. Nejjednodušším nástrojem je SWOT analýza ve formě diagramu, která slouží ke zhodnocení vzájemných vztahů mezi silnými stránkami, slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami. Dalším nástrojem, pomocí něhož lze vztahy mezi jednotlivými faktory zhodnotit, je výše zmíněná konfrontační matice (strateg.cz, 2016).

Z diagramu SWOT analýzy vyplývají čtyři různé strategie, přičemž na jednu z nich by se měl podnik na základě výsledků externí a interní analýzy zaměřit. Jedná se o tyto čtyři strategie:

- růstově orientovaná strategie → „max-max“ neboli „SO“ (Strenghts a Opportunities),
- diverzifikační strategie → „min-max“ neboli „ST“ (Strenghts a Threats),
- turnaround strategie → „max-min“ neboli „OW“ (Opportunities a Weaknesses),
- obranná strategie → „min-min“ neboli „WT“ (Weaknesses a Threats).

3 Strategická analýza finanční skupiny AXA v České republice

V této části diplomové práce bude finanční skupina AXA nejen představena, ale především zde bude provedena její strategická analýza na základě jednotlivých bodů uvedených v teoretické části. Na tuto část bude následně navazovat návrh na zlepšení situace uvnitř i vně společnosti, který by společnosti mohl pomoci zlepšit svoji situaci na trhu a zároveň by mohl rozšířit její klientelu.

3.1 AXA celosvětově

Skupina AXA je jednou z největších pojišťovacích skupin na světě, která vznikla ve Francii a pod svou značkou se rozvíjí od roku 1985. Skutečná historie se však datuje od roku 1817. Její působnost je rozložena na území 57 států světa. Celkem v této společnosti pracuje více jak 161 000 zaměstnanců, kteří se starají o více než 101 milionů klientů. Úkolem společnosti je zajistit svým klientům budoucnost a jejich životní potřeby, v rámci čehož je samozřejmě kladen důraz na kvalitu nabízeného pojistného řešení (AXA.JOBS.CZ, 2016).

3.2 AXA Česká republika

Skupina AXA je zárukou kvalitního a prověřeného poradenství. V roce 1994 vstoupil na český trh penzijní fond společnosti Winterthur a v roce 1995 ho následovala Winterthur pojišťovna. Winterthur Group jakožto dceřiná společnost se roku 1997 začlenila do finanční skupiny Credit Suisse a v roce 2002 došlo k fúzi Credit Suisse Life & Pensions s Vojenským otevřeným penzijním fondem. V roce 2007 se pak společnost Winterthur Group stává součástí skupiny AXA (AXA.CZ, 2016).

Dle objemu spravovaných aktiv se jedná o největší pojišťovací skupinu na světě. V České republice a na Slovensku pracuje pro skupinu AXA celkem 660 zaměstnanců a 2 700 aktivních agentů. Ti spravují více než 105 mld. Kč aktiv a více než 1 410 000 klientů, kteří mohou společnost navštívit na 155 obchodních místech. Podle objemu spravovaných aktiv je penzijní společnost AXA na třetím místě v České republice. Produkty AXA jsou také pravidelně oceňovány odbornou veřejností, klientům nabízí konkurenceschopné produkty a zároveň zavádí na trh nové a inovativní produkty. Skupina AXA v České republice nabízí své produkty a služby prostřednictvím těchto společností (AXA.CZ, 2016): AXA investiční společnost a. s., AXA penzijní společnost a. s., AXA pojišťovna a. s., AXA Česká republika

s. r. o., AXA životní pojišťovna a. s. Svým klientům dokážou pracovníci AXA profesionálně a zodpovědně poradit v těchto oblastech (AXA.CZ, 2016): životní a úrazové pojištění, spoření na penzi, pojištění vozidel, pojištění bydlení, cestovní pojištění, podílové fondy.

3.3 Vize a mise společnosti

Vize finanční skupiny AXA v České republice a na Slovensku se opírá o následující slogan: „Více než standard“. Z toho vyplývá, že skupina AXA chce být světovou jedničkou mezi pojišťovnami. Chce svým klientům nabídnout produkty pro ně na míru vytvořené a vytvořit tak dlouhodobou spolupráci založenou na vzájemné důvěře.

Na druhou stranu mise je stejná v každé zemi světa, v níž skupina AXA působí. Verze pro skupinu AXA v České republice zní: „Pomáháme žít klientům klidněji a s vědomím, že se můžou spolehnout na naši ochranu před riziky, které doba přináší, ať už jim samým, jejich nejbližším či jejich majetku.“ (AXA.JOBS.CZ, 2016). Smyslem této mise je říci všem zainteresovaným skupinám, že hlavní prioritou pro všechny v AXA je zabezpečit rodiny a jejich blízké pro případ nenadálých a nepříjemných situací.

3.4 Cíle společnosti

Jedním z primárních cílů skupiny AXA je posílení její pozice na českém trhu pojišťovacích společností. S tímto cílem souvisí i nárůst počtu klientů a pojistných smluv, rozšiřování poboček obchodní sítě do dalších měst v rámci ČR, posílení spolupráce s partnerskými společnostmi a především i růst ziskovosti. K naplnění těchto cílů pomůže společnosti zlepšení interní a externí distribuční sítě, využití zázemí a zkušeností mezinárodní skupiny AXA, ale i inovace v produktové linii.

3.5 Strategie společnosti

Od roku 2010 se skupina AXA snaží implementovat do strategického procesu linii, jež slouží jako podpora nové fáze jejího vývoje. V rámci definování strategie pro celou skupinu stanovila AXA následující priority: zaměřit se na optimalizaci pojistného kmene, zvýšit produktivitu a efektivnost, vývoj zabezpečení, přetvořit spořicí produkty (AXA.CZ, 2016).

4 Analýza prostředí finanční skupiny AXA

Skupina AXA se pohybuje na pojistném trhu a trhu investic. Z toho vyplývá, že se prostředí nejen vně, ale i uvnitř společnosti neustále vyvíjí. Nejedná se proto o statické, nýbrž o velice dynamické prostředí. Podstatou takového prostředí je aktivně a adekvátně reagovat na potřeby jednotlivých tržních segmentů, a to nejen z hlediska časového a geografického, ale i z hlediska všech zainteresovaných skupin neboli stakeholders. Mezi stakeholders patří dodavatelé, odběratelé, zaměstnanci, management, akcionáři, stát či různá sdružení např. se vztahem k ekologii.

4.1 PEST analýza

Z této analýzy vyplývá několik aktuálních příležitostí a hrozeb týkajících se skupiny AXA v České republice, jež by měly všechny společnosti v rámci skupiny brát v potaz při vytváření nových plánů a strategií. Z hlediska politického prostředí je zde pro skupinu AXA příležitost ve zvýšení zájmu o pojištění staveb a domácností kvůli probíhající situaci s uprchlíky. Tím je myšleno zvýšení obav o své bydlení např. z důvodu vandalizmu, rabování, vloupání

a následných krádeží. Zároveň může být tato situace ohledně uprchlíků pro společnost hrozbou v podobě zvýšení pojistných událostí z výše uvedených důvodů, a tím pádem i vyššího a častějšího vyplácení pojistných plnění. Případné zavedení nového zákona týkajícího se změn ve vyplácení provizí finančním zprostředkovatelům skupina AXA už předběžně vyřešila, tudíž je na tuto situaci, která by mohla v blízké budoucnosti nastat, připravena.

Z ekonomického prostředí vyplývá pro skupinu AXA hrozba v podobě inflace a nezaměstnanosti. V tomto směru je hrozba vyšší míry nezaměstnanosti pro skupinu AXA tou horší, neboť v důsledku ní nebudou mít potenciální, ale i stávající klienti dostatek finančních prostředků potřebných k zaplacení pojistného. Tudíž je zde hrozba vyšší stornovosti pojistných smluv či případný nezájem o pojištění ze strany potenciálních klientů. Na druhou stranu plyne z ekonomického prostředí příležitost v podobě investic ze strany velkých a zahraničních společností nebo naopak uzavření nové spolupráce s těmito firmami z důvodu inovace a tvorby podílových fondů a tím pádem i celého portfolia investic.

V důsledku stárnutí populace nebude v blízké budoucnosti v ČR dostatek produktivního obyvatelstva, které by státu odvedlo do státního rozpočtu dostatečnou sumu finančních prostředků na vyplácení starobních důchodů a dojde tak ke snižování jejich výše. Z toho vyplývá pro skupinu AXA příležitost v tom smyslu, že by si měli klienti začít odkládat finanční prostředky na penzi vlastní cestou např. v podobě investic či penzijních připojištění a to co nejdříve.

Z technologického prostředí vyplývá pro skupinu AXA příležitost ve vývoji dalších technologických nástrojů sloužících k urychlení a celkovému zlepšení celého procesu sjednání pojistné smlouvy. I přes zavedení digitalizace v rámci celé skupiny a neustálý vývoj v tomto směru, existují na trhu mezery, které může skupina AXA zaplnit a získat tak konkurenční výhodu vůči ostatním pojišťovacím a investičním společnostem.

4.2 Analýza metodou „4C“

Hrozbou plynoucí pro skupinu AXA z tohoto modelu může být růst nákladů v čase, což by vedlo ke zvýšení poplatků a tím pádem i pojistného. Tento předpoklad jde však ruku v ruce s inflací, tzn. nárůstem cenové hladiny všech artiklů, proto není pro skupinu AXA tak závažnou hrozbou. Příležitost naopak skupina AXA vidí v nízké penetraci pojištění. Z toho vyplývá, že se na území českého státu stále nachází mnoho lidí, kteří služeb pojištění doposud nikdy nevyužili, např. kvůli nedůvěře zakořeněné v mentalitě českého národa. Důležitá je také příležitost spočívající v nárůstu tržního podílu v důsledku zvýšení povědomí o značce AXA, která je známá téměř po celém světě.

4.3 Metoda tvorby scénářů

Jedinou a zásadní příležitostí vyplývající z použití metody scénářů budoucího vývoje je zvýšení povědomí o značce AXA v rámci České republiky za pomoci rozšíření působnosti na území celého státu. To znamená navýšení počtu poboček a kanceláří skupiny AXA v ČR díky expandování do měst, v nichž AXA zatím nepůsobí.

4.4 Porterův model pěti sil

Z této analýzy vyplývá jako hrozba a zároveň příležitost konkurence. Co se týče hrozby ze strany potenciálních konkurentů na českém pojistném trhu, tak ta není příliš velká. Naopak

konkurenci již působící na českém trhu pojištění je dobré si pohlídat. Je zde příležitost zvýšit povědomí o značce AXA a její popularitu díky kvalitním a neustále inovovaným produktům, jež skupina AXA v rámci svého portfolia nabízí a prodává. Ruku v ruce s tímto předpokladem jde samozřejmě i růst tržního podílu. Je zde také prostor pro vytvoření zcela nových produktů, jež by společnost odlišily od konkurence a rozšířily by tak její dosavadní klientelu.

4.5 Model šesti sil podle Grovea

Na základě tohoto modelu plyne pro skupinu AXA příležitost ve formě rozšíření spolupráce s dalšími společnostmi a firmami, ať už na trhu pojistném nebo ve zcela jiných odvětvích trhu. Příležitostí mohou být také další změny v distribuci, ať už se jedná o způsob distribuce, např. elektronicky, nebo o rozšíření distribuce na základě zvýšení počtu poboček v rámci ČR.

4.6 Analýza konkurentů

Jedinou velkou hrozbou vyplývající z analýzy konkurentů je silná konkurence na trhu pojištění vzniklá na základě mnohaletého působení na území českého státu. Další hrozbou může být případné osamostatnění makléřských společností od svých partnerů a následné vytvoření nových pojišťovacích společností nezávislých na ostatních z důvodu vývoje a tvorby pojistných a investičních produktů. Jedná se tedy o hrozbu ze strany potenciálních konkurentů. Příležitost na druhou stranu spočívá v nabídce inovovaných a modifikovaných produktů, jež ostatní pojišťovací společnosti nenabízejí. Tím je myšlena příležitost ve smyslu vývoje nových produktů.

4.7 Analýza konkurenčního postavení

Podobně jako u analýzy konkurentů i z této analýzy plyne pro skupinu AXA příležitost v podobě inovace produktového portfolia, nebo také inovace v oblasti distribuce produktů, např. prostřednictvím digitalizace vztahující se na všechny pojistné a investiční produkty. Díky nízké nákladovosti pojistných smluv plyne z této analýzy pro skupinu ještě jedna příležitost, a to částečné přetažení klientů od konkurence na svoji stranu.

4.8 Konkurenční strategie finanční skupiny AXA

Na základě konkurenčních výhod byly stanoveny tři generické strategie, jejichž primárním úkolem je zvýšit tržní podíl dané společnosti. Jedná se o strategii vůdčího postavení v nízkých nákladech, strategii diferenciací a fokus neboli strategii zacílení. AXA následuje strategii vůdčího postavení v nízkých nákladech. Cílem této společnosti je své náklady co nejvíce minimalizovat z důvodu zvýšení atraktivity produktů nabízených v rámci portfolia společnosti pro klienty všech věkových kategorií, ale také kvůli dosažení vyšších zisků.

Ansoffova matice umožňuje firmám vybrat si jednu ze čtyř možných strategií, podle toho s jakým výrobkem a na jaký trh hodlá vstoupit. Na výběr má každá společnost z těchto strategií – strategie proniknutí na trh, strategie rozvoje trhu, strategie diverzifikace a strategie nového výrobku. Skupina AXA působí na trhu pojištění a na trhu investic. V současnosti není známo, že by se chystala rozšířit své obzory v podobě působení na novém trhu. Díky tomu došlo k zúžení výběru strategie, a to na strategii proniknutí na trh a strategii vývoje nového výrobku. Je možné říci, že skupina AXA prosazuje svým způsobem obě tyto strategie.

4.9 Hodnototvorný řetězec

Silnou stránkou finanční skupiny AXA jsou např. nižší náklady v rámci celého procesu uvnitř společnosti. Jedná se o náklady vynaložené na zpracování pojistných smluv a komunikaci s klientem, dále jsou tím myšleny náklady na energie, zaměstnance, pronájmy nebytových prostor, ale také náklady na výběrová řízení prostřednictvím vlastního Assessment centra. Patří sem také snížení nákladů z důvodu efektivnějšího nakládání s jednotlivými rozpočty. Ke snížení nákladů došlo také díky zřízení vlastních školicích středisek. Z toho vyplývá, že silnou stránkou skupiny není jen nižší nákladovost uvnitř podniku, ale také vlastní Assessment centrum a školicí střediska. Další silnou stránkou finanční skupiny AXA je kvalitní poradenství a servis klientů, technologie a digitalizace, vlastní asistenční společnost či silná světová značka na trhu pojištění a investic. Silnou stránkou je i kvalita nabízených pojistných a investičních produktů, z čehož vyplývá i slabá stránka v podobě vyšších cen za jednotlivá pojištění. Další slabou stránkou je menší zastoupení finanční skupiny v rámci ČR v podobě nižšího počtu poboček.

4.10 McKinseyho model „7S“

Z tohoto modelu vyplývá, že silnou stránkou finanční skupiny AXA je vzájemná podpora mezi kolegy, motivační programy a benefity pro poradce či velká podpora v kariérním růstu napříč všemi pozicemi v organizační struktuře. Slabou stránkou je naopak nižší počet finančních poradců a tím pádem i nižší počet poboček. Mezi další slabé stránky patří také vyšší frekvence aktualizace informačního systému Andromeda sloužícího pro potřeby poradců či přístup do systému Iason omezený pouze na asistentku a regionálního ředitele.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení výsledků strategické analýzy společností působících ve finanční skupině AXA v České republice, se zaměřením na společnosti působící v oblasti pojišťovnictví a investování na finančních trzích.

Pomocí uvedených modelů a analýz bylo zjištěno, že nejsilnější stránkou skupiny AXA v ČR je kvalita nabízených produktů, a to jak v oblasti životního, tak i neživotního pojištění. Další významnou silnou stránkou finanční skupiny je používání moderních technologií a digitalizace v průběhu celého procesu jednání s klientem. To znamená od vytvoření návrhu pojistné či rámcové investiční smlouvy, až po její sepsání a následný servis klienta. Silnými stránkami, jež jsou v závěsu za těmito stěžejními, je vlastní asistenční společnost, kvalitní poradenství a klientský servis či světová značka.

Nejzávažnější slabou stránkou celé skupiny na českém, ale i slovenském území, je nedostatečný počet poboček, tzn. nižší rozsah působnosti interní obchodní sítě. To je jedním z důvodů, proč konkurenční pojišťovací společnosti drží v tomto odvětví větší tržní podíl než společnosti skupiny AXA. Předpokladem zaručujícím společnosti růst do budoucna a vyšší tržní podíl v rámci odvětví je rozšíření působnosti po celém území ČR. Slabou stránkou společnosti jsou i vyšší ceny pojistných produktů a služeb, ovšem to jde ruku v ruce s lepší kvalitou nabízených produktů v rámci portfolia.

Největší příležitost pro celou skupinu tkví v rozšíření působnosti na českém území, což navazuje na výše uvedenou slabou stránku. Další neméně důležitou příležitostí pro finanční skupinu AXA jako takovou je inovace v mnoha směrech. Jedná se např. o inovaci v technologii a digitalizaci, inovaci produktů a celkového portfolia nebo také o inovaci

v distribuci. Inovací v distribuci je myšlen nový způsob prodeje životního pojištění skrze webové stránky pojistitele a e-formuláře nahrazující smlouvy sepsané s finančním poradcem, ať už elektronickou nebo papírovou formou. K takovému kroku je však zapotřebí sledovat aktuální trendy v pojišťovnictví, např. prostřednictvím švýcarské zajišťovny Swiss Re. Jedná se o odborné články týkající se nejen trendů v pojištění a budoucích hrozeb, ale také jsou zde uvedena zhodnocení předchozích let. Tyto reporty obsahují např. informace o objemu vyplacených pojistných plnění napříč všemi typy pojištění či kartografické materiály popisující jednotlivé kritické oblasti z hlediska přírodních katastrof. Největší hrozbou pro skupinu AXA je poměrně velká konkurence v odvětví pojišťovnictví související především s dobou působnosti jednotlivých pojišťoven na českém území.

Jednotlivé položky, jež jsou výše uvedeny a popsány, byly následně zavedeny do konfrontační matice rozšiřující samotnou SWOT analýzu. Výsledkem konfrontační matice je doporučená strategie, kterou by se měla celá finanční skupina řídit, pokud chce svůj zisk a tržní podíl nadále zvyšovat. Jedná se o strategii obrannou neboli strategii „min-min“. Smyslem této strategie je minimalizovat nejen slabé stránky společnosti, ale také její hrozby.

Skupina AXA by měla sledovat svoji konkurenci a její chování v průběhu času. Je také potřeba nepolevit v inovaci a modifikaci produktového portfolia, neboť právě diverzifikované produkty a služby mohou skupině AXA zajistit rozšíření povědomí o značce a tím pádem i nárůst počtu klientů. Aby se mohla finanční skupina i nadále rozvíjet a zvyšovat tak svůj tržní podíl v rámci odvětví, měla by tato doporučení vzít v potaz při tvorbě dalších plánů, jejichž podstatou je upevnění pozice skupiny AXA na českém pojistném trhu a trhu investic vůči své konkurenci. Jedině tak si společnosti působící v rámci celé skupiny AXA zajistí úspěch a obstojí v konkurenčním boji.

Literatura

AXA.CZ. Výroční zprávy – životní pojišťovna. *Konsolidovaná výroční zpráva 2014* [online]. 2016, 7 - 404 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://www.axa.cz/o-nas/financni-vysledky/vyrocní-zpravy/obsah/zivotni-pojistovna/>.

AXA.JOBS.CZ. O AXA [online]. 2016 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://axa.jobs.cz/o-axa/cz/?brand=g2&exportRCM=8551407&trackingBrand=unknown&rps=186&ep=>.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management – Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KLŮCOVÁ, Eva. *Strategická analýza podniku*. Jindřichův Hradec, 2007. Diplomová práce (Ing.). Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta managementu v Jindřichově Hradci. Vedoucí práce prof. Ing. František Kovář, CSc.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ et al. *Základy podnikání*. Praha: GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

STRATEG.CZ. *Strategická situační analýza* [online]. 2016 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html.

VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-068-6.

HODNOCENÍ OTEVŘENOSTI DAT V ČESKÉ REPUBLICE

Staňková Lucie

Sekce – EKONOMIKA,
Ekonomická fakulta, 3. ročník
Doktorský studijní program – EKONOMIKA A MANAGEMENT

Abstrakt: Projekt Studentské vědecké a odborné činnosti je zaměřen na objasnění problematiky otevřených dat. Fenomén otevřených dat je vnímán jako jedna z velkých příležitostí moderních ekonomik, neboť přístupná data stimulují aktivity firem, start-upů i jednotlivců ve vytváření nových aplikací a služeb. Otevřená data jsou příležitostí nejen pro firmy, ale především pro stát. Zveřejnění dat je možné pomocí datového souboru, aplikace, databáze nebo webové mapy. K hodnocení otevřenosti jednotlivých míst na zemi se používají dva nástroje, index otevřených dat a barometr otevřených dat. V předloženém projektu je provedena analýza hodnot indexu a barometru otevřených dat, kterých dosáhla Česká republika v letech 2013-2015, s cílem zhodnotit otevřenost dat v ČR. Ačkoli je na základě analýzy vybraných indikátorů možné konstatovat, že si ČR v hodnocení nestojí špatně, je přístup k aktuálním datům veřejné správy stále komplikovaný, což vytváří velkou bariéru pro jejich využití. Česká republika má tedy na své cestě k otevřenosti stále co zlepšovat.

Klíčová slova: barometr otevřených dat, Česká republika, index otevřených dat, otevřená data.

1 Úvod

Předmětem projektu Studentské vědecké a odborné činnosti je problematika otevřených dat a jejich měření. Cílem je zjistit jaké postavení ve světě zaujímá Česká republika v souvislosti s otevřenými daty. První část uvádí čtenáře do problematiky otevřených dat pomocí literární rešerše. V druhé části je proveden rozbor hodnocení otevřenosti dat pomocí indexu otevřených dat (*Global Open Data Index*) a barometru otevřených dat (*Open Data Barometer*). Důraz je kladen na vyhodnocení postavení České republiky v otevřenosti dat.

Data jsou novým kapitálem globální ekonomiky, což vyvíjí stále větší tlak na možnost jejich nejruznějšího využití. Bývalý šéf amerického úřadu pro otevřená data Vivek Kundra [cit. podle 1] tvrdí, že otevřená data jsou surovinou 21. století. Někdy se také hovoří o novodobé průmyslové revoluci. [1] V dnešní době je otevřený přístup k datům vnímán spíše jako mechanismus, který používají vlády pro zvýšení transparentnosti veřejných služeb. Avšak otevřená data mohou například zlepšit propojenost mezi zákazníkem a dodavatelem. Pokud tedy společnosti změní svůj postoj a začnou data více poskytovat, může to pomoci zvýšit hodnotu ekonomiky nejen dané země, ale i globální. Otevřená data by tak mohla být používána pro tvorbu strategií podniků, budování konkurenceschopnosti a analyzování nejruznějších postojů, postupů a hodnot společností, vlády, neziskových organizací apod.

V publikaci *Open Data Handbook Documentation*, kterou vydala nezisková organizace *Open Knowledge Foundation*, dnes známá jako *Open Knowledge*, jsou otevřená data definována takto: „Open data is data that can be freely used, re-used and redistributed by anyone – subject only, at most, to the requirement to attribute and sharealike.“ [2]

Open Knowledge [3] dále v rámci projektu *Open Definition* zmiňuje, že otevřená data jsou informace, které jsou volně a bezplatně dostupné na internetu. Dále se zde uvádí, že jde o data

strukturovaná, strojově čitelná a zpřístupněná způsobem, který neklade žádné překážky k jejich využití.

Ministerstvo vnitra České republiky [4] definuje otevřená data jako údaje zveřejněné na internetu. Tyto údaje jsou úplné, snadno dostupné, strojově čitelné, zpřístupněné s jasně definovanými podmínkami dalšího užití a dostupné uživatelům při vynaložení minima úsilí a nákladů. Otevřená data neomezují uživatele ve způsobu jejich použití a opravňují k dalšímu zpracování a šíření dat.

Termín otevřená data se poprvé objevil v roce 1995 v dokumentu Americké vědecké agentury (*American Scientific Agency*). [5] Tento dokument odhaloval data zaměřená na životní prostředí. Další rozvoj otevřených dat nastal s rozvojem informačních technologií a především s příchodem internetu. V roce 2009 dostala Nobelovu cenu za ekonomii Elinor Ostromová, která poukazovala na specifičnost společných informací. Tyto informace jsou velmi podobné veřejným statkům, jelikož jejich užití jednou osobou nijak nebrání a neovlivňuje využití někým dalším. [5]

V prosinci roku 2007 se v kalifornském Sebastopolu konala schůze třiceti průkopníků z oblasti otevřených dat. Sepsali osm principů otevřených vládních dat, které spustily novou oblast demokratických inovací a ekonomických příležitostí. Zmíněné principy jsou takové, že data by měla být kompletní, primární, správně načasovaná, dostupná, strojově zpracovatelná, nediskriminační, nechráněná a použitelná bez licence. [5, 6]

Jedním z účastníků zasedání byl americký profesor Lawrence Lessig, který založil *Creative Commons* licenci. Tato licence se stala základem myšlenky copyleftu (opak copyrightu) a volného šíření znalostí. [5]

V dnešní době je leaderem v otevřenosti dat Velká Británie. Spojené státy americké jsou také velmi rozvinutou zemí v této oblasti. V březnu roku 2009 byla v Americe spuštěna webová stránka www.data.gov, která začínala se 47 soubory dat a vizí růstu veřejného přístupu k datům. V současné době se tento web může chlubit více než 100 000 soubory dat od 227 lokálních, státních a federálních agentur a organizací. [6]

Problematikou otevřených vládních dat se zabývá řada autorů. Pojem otevřená vládní data se stále více objevuje v akademických publikacích zaměřených na současné vlády [7, 8, 9, 10, 11]. Publikování výzkumných a vědeckých dat je věnován nejrozsáhlejší rámcový program pro výzkum a inovace, který je nazván *Horizon 2020*. Jde o program, kterým Evropská unie financuje vědu, výzkum a inovace v letech 2014-2020. [12]

2 Otevřená data

Otevřená jsou ta data, která jsou dostupná bez rozdílu všem. Otevřená data pocházejí z jakékoliv oblasti, může jít o data osobní, výzkumná, firemní nebo veřejné správy. S každým dalším použitím dat se jejich hodnota navyšuje. Již zveřejnění a zpřístupnění na internetu zvyšuje jejich hodnotu. Prezident a spoluzakladatel organizace *Open Knowledge* Rufus Pollock ve své prezentaci zmínil, že nejzajímavější způsob využití vašich dat vymyslí někdo jiný. Na druhou stranu vy můžete přijít na nejlepší způsob využití dat někoho jiného. [13]

Data je možné považovat za otevřená, pokud splňují následujících 11 podmínek [3]:

1. dostupnost – dílo by mělo být dostupné celé, ve vhodné a upravitelné formě,
2. redistribuce – licence nesmí omezovat distribuci díla,
3. opětovné užití – licence musí umožnit úpravu díla a jeho další použití,
4. neexistence technologických omezení – používat veřejné a volně dostupné formáty souborů,
5. uvedení autora,
6. integrita – licence vyžaduje jiný název díla než je původní, ze kterého jsou data čerpána,
7. zákaz diskriminace osob a skupin,
8. zákaz diskriminace oblasti použití,
9. šíření licence – práva spojená s dílem se musí vztahovat na všechny, bez nutnosti dodatečné licence,
10. licence nesmí být specifická pro soubor – dostupnost dat by neměla záviset na tom, zda je práce součástí dalšího souboru,
11. licence nesmí omezovat distribuci dalších prací.

Ministerstvo vnitra České republiky [4] vidí přínos otevřených dat ve zvýšení efektivity, jelikož otevřená data znamenají možnost sdílení a analyzování. Dále uvádí podporu ekonomiky, protože otevřená data jsou předpokládaným zdrojem inovací, příležitostí a nabídek. Důležitým pozitivem otevřených dat je podle této instituce transparentnost, zefektivnění a kontrola veřejné správy, a to především v případě boje s korupcí. Kromě toho Ministerstvo vnitra ČR konstatuje, že zveřejněná data jsou vhodná pro datovou žurnalistiku. Pro novináře jsou nezastupitelným zdrojem informací.

2.1 Druhy otevřených dat

Nejširší možná definice otevřených dat je označuje jako data dostupná online. Formát dat může být různý, naskenovaný dokument, textový dokument, tabulka apod. Nejvhodnější formáty pro publikaci otevřených dat jsou JSON, XML nebo RDF. JSON je snadno čitelný formát pro programovací jazyky. Umožňuje nenáročné strojové zpracování dat. XML je formát dat, který umožňuje zachovat neporušené informace i vzhled dokumentu. RDF umožňuje zobrazovat data ve vhodné formě pro kombinaci informací z více zdrojů. Pro rozlišení otevřených dat se používá stupnice hvězdiček, podobně jako při hodnocení hotelů. Pětihvězdičkové schéma k hodnocení otevřenosti dat sestavil Tim Berners-Lee, který je znám především tím, že stojí za vznikem webu. Schéma na obrázku 1 zdůrazňuje to, co je skutečně důležité při zveřejňování dat.

Hvězdičky ve schématu znamenají následující informace [14, 15]:

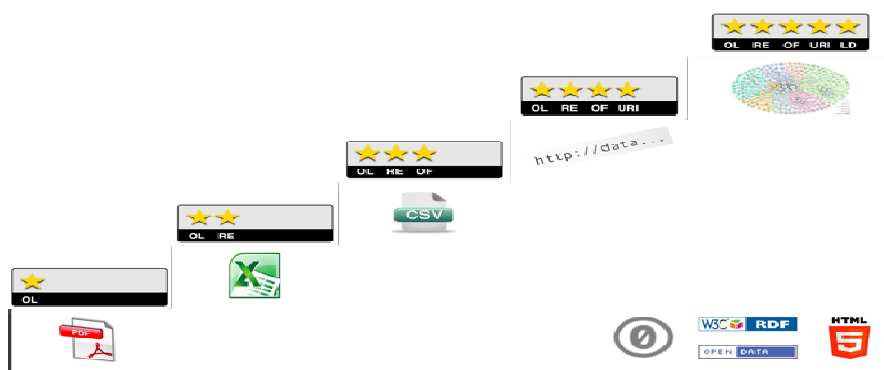
* – zveřejněná data na webu pod otevřenou licenci. Označuje data, která jsou publikovaná online a je možné tato data opětovně použít. Takto označené mohou být i naskenované dokumenty.

** – publikovaná strukturovaná data. Dvě hvězdičky indikují data, která jsou dostupná online, navíc jsou také strojově čitelná. To znamená, že jsou ve srozumitelné podobě pro člověka i počítač. Nejčastějším formátem je excelová tabulka.

*** – použití otevřených formátů. Data ohodnocená třemi hvězdičkami jsou standardem pro data veřejné správy a samosprávy. Standardizované formáty zajišťují čitelnost otevřených dat pomocí běžně dostupných softwarových nástrojů. Výraz CSV – *Comma-separated values* – hodnoty oddělené čárkami – označuje souborový formát přepisu tabulky, kde jsou hodnoty v řádcích, oddělené čárkou. Typickým příkladem rozdílu mezi dvou a tří hvězdičkovými daty je tabulka v excelu. Pokud je zvolen starší formát XLS, jde o uzavřený dvouhvězdičkový dokument. Novější formát XLSX je možné převádět do alternativních programů, jako je LibreOffice nebo OpenOffice. Otevřenost a další zpracovatelnost dat se tím zvyšuje.

**** – použití jednoznačných identifikátorů (URI). Klíčový je pojem univerzálního identifikátoru URI – *Uniform Resource Identifier* – jednotný identifikátor zdroje. Jedná se o textový řetězec s definovanou strukturou, který slouží k přesné specifikaci zdroje informací. Zjednodušeně řečeno jde o přiřazení vlastnosti každému sloupci tabulky tak, aby byl obsah tabulky pochopitelný nejen pro člověka, ale také pro stroj. Proces přiřazování vlastností bývá označován jako standardizace. Jedním z nástrojů, které toto umožňují je RDF – *Resource Description Framework* – systém popisu zdrojů. Jde o obecný rámec dat, která popisují zdrojový dokument. RDF je obecná metoda pro modelování informací v různých syntaxích (skladbách).

***** – propojená data s ostatními. Pět hvězdičkami se označují otevřená propojená data – *Linked Open Data* (LOD). Jejich podstatou je propojenost databází různých institucí. Propojení dat spočívá v tom, že se pomocí kódu určí společná data pro dva a více zvolených datasetů. Příkladem může být propojení databází, kdy jedna obsahuje údaje o hustotě obydlení a druhá o výši hrubého domácího produktu. Díky propojení databází je možné hledat oba výrazy najednou, i když se každý z nich objevuje v jiné tabulce.



Obrázek 1: Pětihvězdičkové schéma hodnocení otevřenosti dat

Zdroj: [14]

Poznámka: zkratky ve schématu označují *Open License* – OL, *REused* – RE, *Open Formats* – OF, *Uniform Resource Identifier* – URI a *Linked Data* – LD.

2.2 Datové soubory, aplikace a databáze

Otevřená data vytvářejí zcela nový trh. Mezi nejčastější a nejjednodušší způsoby zveřejňování otevřených dat patří vložení souboru ke stažení na web. Pojem otevřená data zahrnuje datové soubory, které jsou k dispozici k volnému zpracování komukoliv. Jako příklad je možné uvést jízdní řády, seznamy majetku institucí, údaje získané ze sčítání lidu, domů a bytů nebo hodnoty z měření čistoty ovzduší. [4] Do skupiny otevřených dat je dále možné zařadit

nejrůznější aplikace a databáze. V tomto případě se však mohou objevovat poplatky za možnost jejich využití. Mezi aplikace patří např. WC kompas, který obsahuje mapu veřejných toalet, nebo aplikace *edesky.cz*, která přehledně zobrazuje dokumenty vyvěšené na elektronických úředních deskách měst a obcí. [16] V případě databází lze jmenovat např. databázi kontrol, sankcí a zákazů, kterou spravuje Česká obchodní inspekce [17]. Databáze *budovánímístu.cz* umožňuje získat informace o státním rozpočtu. Také *Wikipedie* může být označena za encyklopedii s otevřeným přístupem. Otevřená data tedy nejsou jen ta z vládního odvětví a veřejných služeb. Svá data mohou zpřístupnit také firmy, podnikatelé, univerzity, neziskové organizace nebo řadoví občané.

Ve Velké Británii je známá mobilní aplikace s názvem *Numberhood*, která poskytuje informace o zvolené lokalitě v Británii. Vyhledané informace je možné porovnávat s dalšími regiony. Uvedeny jsou informace o lokální ekonomice, nezaměstnanosti, vzdělání, zdravotnictví, kriminalitě, trhu s nemovitostmi a kvalitě komunity. Využití otevřených dat může probíhat také pomocí webových map. Například Spojené státy a Kanada používají *CrimeReports* mapu. Ve Velké Británii existuje podobná mapa s názvem *Crime maps*. I v České republice byla vytvořena obdoba této mapy *mapakriminality.cz*. Mapy umožňují zaznamenat trestný čin, který se právě odehrál ve vašem bezprostředním okolí, sledovat aktuální situaci kriminality nebo vyhledat historii trestných činů ve vybraném městě. [1, 18]

Svou popularitu si již získal také projekt Velké Británie, který nese název „*Where does my money go*“. Jde o projekt vytvářený organizací *Open Knowledge Foundation*. Na webových stránkách *wheremy moneygo.org* je možné zjistit, jak vláda rozděluje a hospodáří s vybranými daněmi. [19]

3 Hodnocení otevřenosti dat

Otevřenost dat jednotlivých míst se měří pomocí dvou nástrojů. Prvním z nich je index otevřených dat (*Global Open Data Index*). Druhý se nazývá barometr otevřených dat (*Open Data Barometer*). Při hodnocení je používáno namísto výrazu země výraz místo, jelikož hodnocením prochází i oblasti, které nejsou samostatnými zeměmi, ale do hodnocení jsou samostatně zařazeny. [2, 20]

V roce 2013, konkrétně 28. října, zveřejnila nadace *Open Knowledge* prvně index otevřených dat. V kapitole 3.1 jsou uvedeny jednotlivé složky indexu. Do prvního šetření bylo zahrnuto 60 míst, které se snaží rozvíjet a používat otevřená data. Podle očekávání, první místo obsadila Británie a druhé USA. Česká republika se umístila na 29. pozici s 45% otevřeností dat. V roce 2014 bylo zahrnuto do šetření 97 míst. Česká republika si v otevřenosti svých dat polepšila a obsadila 13. místo. ČR celkově získala hodnocení 66 %. V loňském roce, kdy bylo do průzkumu zahrnuto již 122 míst, si Česká republika v otevřenosti svých dat pohoršila a propadla se až na 21. místo v hodnocení. Otevřenost dat ČR v roce 2015 byla hodnocena 52%. Propad v hodnocení pro rok 2015 může být způsoben úpravou výpočtu indexu otevřenosti dat i nárůstem zkoumaných míst. Překvapením je značný pokles otevřenosti dat Spojených států. Zatímco v roce 2013 dosahoval index hodnoty 87 %, což znamenalo 2. pozici, v roce 2014 byla otevřenost USA hodnocena pouze 70% a v roce 2015 již jen 64%. USA se tak propadly na 8. příčku. Velká Británie si první pozici udržela a svou otevřenost ještě zvýšila. V roce 2013 měl její index hodnotu 94 %, v roce 2014 to bylo již 97 %. Po změně výpočtu a zkoumaných oblastí v roce 2015 se i Spojené království propadlo, obsadilo 2. pozici a jeho

otevřenost dat byla 76 %. V roce 2015 se na prvním místě objevil Tchaj-wan s hodnotou indexu 78 %. [2]

Barometr otevřených dat byl prvně zveřejněn 31. října 2013. Publikací barometru se zabývá organizace *World Wide Web Foundation*. Jednotlivé subindexy barometru otevřených dat jsou uvedeny v následující kapitole. V roce 2013 bylo zkoumáno 77 míst a jejich otevřenost dat. První a druhou příčku obsadily Velká Británie a USA, stejně jako v případě indexu otevřených dat. České republice byla v tomto roce přidělena 22. pozice. Hodnota barometru se neudává v procentech, ale v bodech, kdy první pozice je hodnocena sto body a další místa počet bodů ztrácejí. ČR dosáhla v roce 2013 na hodnocení 43,18 bodů. V roce 2014 bylo posuzováno celkem 86 míst. I v případě hodnocení otevřenosti dat pomocí barometru si Česká republika v tomto roce polepšila, posunula se na 17. místo a získala 58,07 bodů. Rozdílné je však hodnocení Spojených států. USA i v roce 2014 zůstaly na druhé pozici za Velkou Británií. Ani bodový propad nebyl významný. V roce 2013 USA získaly 93,38 bodu a v roce 2014 92,66, rozdíl je tedy pouze necelý jeden bod. To je znatelná diference oproti hodnocení pomocí indexu otevřenosti dat. Pro rok 2015 hodnoty barometru nebyly prozatím publikovány. [20]

V tabulce 1 je pro informaci uvedeno hodnocení patnácti zemí s největší otevřeností dat. Údaje jsou uvedeny pouze pro roky 2013 a 2014, jelikož *Web Foundation* zatím nezveřejnila zprávu o hodnocení pro rok 2015.

Tabulka 1: Patnáct nejlépe hodnocených zemí pomocí indexu otevřených dat a barometru otevřených dat

2013				2014			
Global Open Data Index		Open Data Barometer		Global Open Data Index		Open Data Barometer	
Velká Británie	94 %	Velká Británie	100	Velká Británie	97 %	Velká Británie	100
Dánsko	87 %	USA	93,38	Dánsko	83 %	USA	92,66
USA	87 %	Švédsko	85,75	Francie	80 %	Švédsko	83,7
Norsko	76 %	Nový Zéland	74,34	Finsko	73 %	Nový Zéland	80,01
Nizozemsko	74 %	Norsko	71,86	Austrálie	72 %	Francie	80,21
Slovinsko	73 %	Dánsko	71,78	Nový Zéland	72 %	Nizozemsko	75,79
Finsko	72 %	Austrálie	67,68	Norsko	71 %	Norsko	74,59
Švédsko	67 %	Kanada	65,87	USA	70 %	Kanada	74,52
Austrálie	66 %	Německo	65,01	Německo	69 %	Dánsko	70,13
Nový Zéland	66 %	Francie	63,92	Indie	68 %	Austrálie	68,33
Německo	61 %	Nizozemsko	63,66	Tchaj-wan	67 %	Německo	67,63
Kanada	59 %	Korea	54,21	Kolumbie	66 %	Finsko	66,49
Švýcarsko	59 %	Island	51,01	Uruguay	66 %	Estonsko	60,18
Francie	59 %	Finsko	49,44	Česká republika	66 %	Španělsko	59,89
Rumunsko	58 %	Estonsko	49,45	Švédsko	66 %	Rakousko	58,52

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat [2, 20]

3.1 Otevřenost dat České republiky

V této části práce je proveden detailní rozbor hodnot indexu a barometru otevřenosti dat, kterých dosáhla Česká republika. K výpočtu jednotlivých hodnot se používají rozdílné postupy i zdroje informací. V celkovém hodnocení jsou však výsledky pro ČR podobné.

Index otevřenosti dat

V letech 2013 a 2014 se index rozděloval do deseti datových souborů, které byly hodnoceny samostatně. Z hodnot je pak určen procentní podíl, kterého země dosáhla k celkovému možnému počtu bodů. V roce 2015 byl výpočet indexu upraven. Byly zahrnuty 4 nové datové sady a jeden datový soubor byl vynechán. V tabulce 2 jsou shrnuty hodnoty jednotlivých datových sad pro roky 2013 až 2015.

Tabulka 2: Hodnoty datových souborů pro Českou republiku

Datové soubory	2013	2014	2015
Národní statistiky	80 %	90 %	100 %
Rozpočet vlády	45 %	70 %	100 %
Legislativa	45 %	45 %	60 %
Výsledky voleb	100 %	100 %	100 %
Národní mapa	30 %	100 %	45 %
Emise znečišťujících látek	35 %	35 %	45 %
Obchodní rejstřík	50 %	90 %	15 %
Datasety umístění	20 %	70 %	70 %
Vládní výdaje	0 %	10 %	10 %
Jízdní řády	45 %	45 %	*
Výběrová řízení	*	*	60 %
Předpověď počasí	*	*	10 %
Kvalita vody	*	*	10 %
Vlastnictví půdy	*	*	45 %
CELKOVÉ HODNOCENÍ	45 %	66 %	52 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat [2]

Poznámka: * - hodnota není v daném roce zkoumána

Mezi jednotlivými složkami indexu pro ČR se vyskytují značné rozdíly. Pozitivní je, že nulové hodnoty bylo dosaženo pouze u datasetu s názvem Vládní výdaje a to jen v prvním roce výpočtu indexu otevřených dat. Naopak nedostačující je fakt, že úplné otevřenosti, tedy hodnoty 100 %, v průběhu všech tří let hodnocení dosáhl pouze datový soubor Výsledky voleb.

Při porovnání let 2013 a 2014 je znatelný posun ČR k větší otevřenosti dat. Z deseti hodnocených datových sad došlo v šesti ke zlepšení. V ostatních čtyřech případech se hodnota nezměnila. V roce 2015 došlo k značným změnám, které způsobila úprava výpočtu indexu a použitých datových sad. Dataset jízdní řády byl ze zkoumání vyřazen a přidány byly 4 datové soubory s názvy výběrová řízení, předpověď počasí, kvalita vody a vlastnictví půdy. Příznivý vývoj nastal v datových souborech národní statistiky a rozpočet vlády. Spolu se souborem výsledky voleb byly hodnoceny jako plně otevřené a získaly 100 %. Česká republika dále zlepšila svou otevřenost legislativních dat a hodnot emisí znečišťujících látek. V ostatních datasetech nedošlo ke změně nebo byly hodnoceny prvně. V roce 2015 lze za velmi

nepříznivé výsledky považovat otevřenost dat v oblasti vládních výdajů, předpovědi počasí, kvality vody a obchodního rejstříku, kde ČR získala pouze 10, respektive 15 %.

Barometr otevřenosti dat

Barometr otevřených dat je zatím dostupný pouze pro roky 2013 a 2014. Při výpočtu hodnot je barometr rozdělen do tří subindexů. První subindex s názvem připravenost (*Readiness*) je rozdělen do tří částí. Zahrnuje vládu, podnikatele a občany a společnost. Váha subindexu je 1/4. Subindex uskutečnění (*Implementation*) má největší váhu, a to 2/4. Tento subindex zahrnuje části s názvy odpovědnost souboru datasetů, inovace souboru datasetů a sociální politika souboru datasetů. V roce 2014 byl jeho výpočet zdokonalen tak, aby těsněji odpovídal výpočtům používaným nadací *Open Knowledge* pro určení indexu otevřených dat. Hodnocení podléhá národní mapa, vlastnictví půdy, národní statistiky, vládní rozpočet a výdaje, obchodní rejstřík, legislativní data, jízdní řády, mezinárodní obchod, zdravotnictví, vzdělání, trestné činy, životní prostředí, výsledky voleb a veřejné smlouvy. Je zřejmé, že oblasti hodnocení jsou ve velké míře shodné s indexem otevřenosti dat. Poslední subindex dopady (*Impacts*), který zkoumá vlivy politické, ekonomické a sociální, má ve výpočtu váhu 1/4. Uvedené váhy platí pro rok 2014, v roce 2013 byla váha subindexů připravenosti a dopadů 1/5 a subindexu uskutečnění 3/5. V tabulce 3 jsou uvedeny hodnoty subindexů pro Českou republiku.

Tabulka 3: Hodnoty subindexů pro Českou republiku

Subindex	2013	2014
Připravenost	61,83	64
Uskutečnění	40,00	61
Dopady	35,36	46
CELKOVÉ HODNOCENÍ	43,18	58,07

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat [20]

Z hodnot subindexů i celkového hodnocení je možné zjistit, že otevřenost dat ČR se zlepšuje. V hodnoceném období došlo ke zlepšení všech subindexů, které jsou zkoumány v barometru otevřených dat. Hodnocení barometru je však dostupné pouze pro dva roky. Závěry o vývoji bude možné provádět až v době, kdy bude dostupná delší časová řada hodnocení.

Mezi hodnocenými zeměmi si Česká republika nestojí špatně. Vždy se dostala do první poloviny hodnocených zemí. V otvírání dat je však na začátku své cesty a má tak v oblasti otevřených dat stále co zlepšovat.

Přestože se v roce 2011 Česká republika na základě dohody Partnerství pro otevřené vládnutí (*Open Government Partnership* – OGP) zavázala otevřít svá data, dosud se tak děje především v reakci na žádosti na základě zákona o svobodném přístupu k informacím (106/1999 Sb.). [21] Avšak i v těchto případech často dochází ke zveřejňování dat v nevhodných formátech, např. naskenovaný dokument, které je obtížné použít pro další analýzy. Nastávají i situace, kdy úřady záměrně oddalují a znemožňují vydání požadovaných dat.

To, co měla Česká republika v plánu otevřít již v rámci Akčního plánu České republiky „Partnerství pro otevřené vládnutí“ [22] v roce 2012, se stále zveřejnit nepodařilo. Úkoly byly opět zařazeny do aktualizovaného Akčního plánu na roky 2014-2016. Nezbyvá tedy než věřit, že v této periodě ČR dostojí svým závazkům a svá data otevře v požadované podobě. [22]

4 Závěr

Otevřená data jsou informace, které jsou volně a bezplatně dostupné on-line. Aby mohla být data považována za otevřená, měla by být úplná, snadno dostupná, strojově čitelná, publikovaná s jasně definovanými podmínkami dalšího užití a nediskriminační. Data by také měla být zpřístupněná způsobem, který neklade žádné překážky k jejich využití. Vivek Kundra [cit. podle 1], bývalý šéf amerického úřadu pro otevřená data, prohlásil, že otevřená data jsou surovinou 21. století.

Publikování a zpracování otevřených dat se v dnešní době zabývá mnoho vědců, institucí a firem. Otevřená data mohou mít podobu osobních, výzkumných a firemních dat nebo dat veřejné správy. Například program pro výzkum a inovace *Horizon 2020* se věnuje publikování otevřených výzkumných a vědeckých dat. Otevřená data podporují růst ekonomiky, jelikož jsou předpokládaným zdrojem inovací, příležitostí a nabídek.

Pro měření otevřenosti dat se používá index otevřených dat (*Global Open Data Index*) a barometr otevřených dat (*Open Data Barometer*). V hodnocení se nepoužívá výraz země, ale místo, protože jsou zahrnuty i oblasti, které nejsou samostatnými zeměmi, ale do hodnocení jsou jako samostatné zařazeny. Metody výpočtu indexu a barometru jsou odlišné, proto se liší i dosahované hodnoty jednotlivých geografických míst. Například Česká republika podle indexu otevřených dat obsadila 29. místo v roce 2013, 13. místo v roce 2014 a 21. místo v roce 2015. Barometr otevřených dat hodnotil ČR v roce 2013 jako 22. nejotevřenější. V roce 2014 se Česká republika posunula na 17. pozici. Hodnoty barometru pro rok 2015 dosud nebyly zveřejněny. Je možné říci, že ČR se v otevřenosti svých dat zlepšuje. Propad v hodnocení indexu otevřených dat pro rok 2015 je zapříčiněn především změnou metody výpočtu, ale i zvýšeným počtem zařazených zemí. Při rozboru jednotlivých datasetů, které jsou v indexu hodnoceny, je zlepšující tendence znatelná. V cestě za plnou otevřeností je však ČR teprve na svém začátku. [2, 20]

Je však nutné poznamenat, že ČR neplní své plány v otvírání dat. V roce 2011 se zapojila do Partnerství pro otevřené vládnutí. Na základě toho byl vypracován Akční plán otvírání dat. Bohužel úkoly, které byly zvoleny pro rok 2012, stále nejsou naplněny. Musely být zahrnuty do aktualizovaného Akčního plánu pro roky 2014-2016. V tomto období by již Česká republika měla v otevřenosti svých dat pokročit a pokračovat ve zlepšujícím trendu i nadále.

Tato práce uvádí její čtenáře do problematiky otevřených dat. Jelikož se jedná o poměrně nové téma, kterému se věda i společnost věnuje, publikací v českém jazyce není mnoho. Pro základní porozumění tématu je vhodný tento dokument. Sloužit může také jako podklad pro další zpracování a rozbor hodnot indexu a barometru otevřenosti dat.

Literatura

- [1] BOČEK, Jan, Jakub MRÁČEK a Jindřich MYNARZ, 2012. *Otevřená data: Příležitost pro Českou republiku* [online]. Praha: Nadace Open Society Fund, 2012 [vid. 2015-06-05]. ISBN 978-80-87725-03-0. Dostupné z: <http://www.otevrenadata.cz/>.
- [2] OPEN KNOWLEDGE FOUNDATION, 2016. *Open Data Index* [online]. United Kingdom: Open Knowledge Foundation, 2016 [vid. 2016-04-06]. Dostupné z: <https://index.okfn.org/>.
- [3] OPEN DEFINITION, 2014. *Open Definition: Version 1.1* [online]. United Kingdom: Open Knowledge Foundation, 2014 [vid. 2015-06-05]. Dostupné z: <http://opendefinition.org/>.
- [4] MV, 2015. *Otevřená data* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2015 [vid. 2015-12-20]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/otevrena-data.aspx>.

- [5] CHIGNARD, Simon, 2013. A Brief History of Open Data. In: *ParisTech Review* [online]. France: ParisTech Review, 2013 [vid. 2015-06-10]. Dostupné z: <http://www.paristechreview.com/2013/03/29/brief-history-open-data/>.
- [6] FRETWELL, Luke, 2014. A brief history of open data. In: *FCW: The Business of Federal Technology* [online]. Austria: Media, Inc., 2014 [vid. 2015-06-10]. Dostupné z: <http://fcw.com/articles/2014/06/09/exec-tech-brief-history-of-open-data.aspx>.
- [7] PIZZICANNELLA, Roberto, 2010. Co-production and Open Data: The Right Mix for Public Service Effectiveness. In: *10th Conference on eGovernment* [online]. Ireland: Limerick, 2010 [vid. 2016-04-04]. Dostupné z: https://pizzican.files.wordpress.com/2010/05/eceg2010_paper.pdf.
- [8] LATHROP, Daniel a Laurel RUMA, 2010. *Open Government: Collaboration, Transparency, and Participation in Practice*. United States: O'Reilly Media, 2010. ISBN 978-0-596-80435-0.
- [9] ROBINSON, David, Harlan YU, William P. ZELLER a Edward W. FELTEN, 2009. Government Data and the Invisible Hand. *Yale Journal of Law and Technology* [online]. 11(1), 2009 [vid. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://digitalcommons.law.yale.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1048&context=yjolt>.
- [10] TAUBERER, Joshua, 2014. *Open Government Data: The Book* [online]. 2nd edition, 2014, [vid. 2015-04-12]. Dostupné z: <https://opengovdata.io/>.
- [11] CHLAPEK, Dušan, Jan KUČERA a Martin NEČASKÝ, 2012. *Metodika publikace otevřených dat veřejné správy ČR* [online]. Praha, 2012 [vid. 2015-04-12]. Dostupné z: http://www.korupce.cz/assets/partnerstvi-pro-otevrene-vladnuti/otevrena-data/Metodika_Publ_OpenData_verze_1_0.pdf.
- [12] EUROPEAN COMMISSION, 2014. *Horizon 2020 in brief*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. ISBN 978-92-79-33057-5.
- [13] POLLOCK, Rufus, 2012. Open Knowledge Foundation & Open Data. *Opening up meeting* [online]. Cambridge: Open Knowledge Foundation, 2012 [vid. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/OpeningUp/open-data-conference-rufus-pollock>.
- [14] HAUSENBLAS, Michael, 2012. 5 star Open Data. In: *5 star Open Data* [online]. 2012-04-03 [vid. 2015-04-06]. Dostupné z: <http://5stardata.info/>.
- [15] BOČEK, Jan, Jáchym ČEPICKÝ a Jakub MRÁČEK, 2014. *Jak otevírat data?* [online]. Praha: Fond Otakara Motejla, 2014 [vid. 2015-04-06]. ISBN 978-80-87725-15-3. Dostupné z: <http://www.otevrenadata.cz/>.
- [16] FOND OTAKARA MOTEJLA, 2014. *Soutěž – ročník 2014* [online]. Praha: Fond Otakara Motejla – Nadace Open Society Fund Praha, 2014 [vid. 2015-12-22]. Dostupné z: <http://www.otevrenadata.cz/>.
- [17] ČOI, 2014. *Open Data – databáze kontrol, sankcí a zákazů* [online]. Praha: Česká obchodní inspekce, 2014 [vid. 2015-12-22]. Dostupné z: <http://www.coi.cz/>.
- [18] BOČEK, Jan a kolektiv, 2012. *Otevřená data ve státní správě: Nová éra rozhodování* [online]. Praha: Nadace Open Society Fund, 2012 [vid. 2015-04-15]. ISBN 978-80-87110-24-9. Dostupné z: <http://www.korupce.cz/assets/protikorupcni-strategie-vlady/na-leta-2013-2014/otevrena-data-ve-statni-sprave.pdf>.
- [19] OPEN KNOWLEDGE FOUNDATION, 2012. *Open Data Handbook Documentation* [online]. United Kingdom: Open Knowledge Foundation, 2012, s. 6 [vid. 2015-06-10]. Dostupné z: <http://opendatahandbook.org/en/>.
- [20] WEB FOUNDATION, 2016. *Open Data Barometer 2nd Edition* [on-line]. United States: World Wide Web Foundation, 2016 [vid. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.opendatabarometer.org/>.
- [21] KASÍK, Pavel, 2015. *Otevřená data: finance povzbuzují další ministerstva, aby ukázala faktury*. Praha: MAFRA, a. s., 2015 [vid. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://technet.idnes.cz/>.
- [22] ÚŘAD VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY, Oddělení boje s korupcí, 2014. *Akční plán České republiky: Partnerství pro otevřené vládnutí na období let 2014 až 2016*. Praha: Open Government Partnership, 2014 [vid. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.opengovpartnership.org/country/czech-republic/action-plan>.

Název	Studentská vědecká a odborná činnost 2016 - Ekonomika
Autor	kolektiv autorů
Vydavatel	Technická univerzita v Liberci
Určeno pro	studenty
Schváleno	Rektorátem TUL dne 23.5.2016, čj. RE 16/16
Vyšlo	v květnu 2016
Vydání	1.
Počet stran	137
Tiskárna	Vysokoškolský podnik Liberec, spol. s r.o., Studentská 1402/2, Liberec
Číslo publikace	55-016-16

ISBN 978-80-7494-281-5