

recenzovaný vědecký časopis

# ACTA STING

3  
2017



AKADEMIE STING, o. p. s.  
vysoká škola v Brně

**ISSN 1805-6873**

## **VYDAVATEL:**

AKADEMIE STING, o. p. s., vysoká škola v Brně  
Stromovka 1, 637 00 Brno  
IČ: 26 23 96 04

## **REDAKČNÍ RADA:**

Šéfredaktor: Ing. David Král, Ph.D.  
Výkonný editor: Ing. Eva Vincencová, Ph.D.  
Editor: Mgr. Michal Kuneš

Předseda: doc. Ing. Zdeněk Sadovský, CSc.  
AKADEMIE STING v Brně

Místopředseda: doc. RNDr. Zdeněk Karpíšek, CSc.  
AKADEMIE STING v Brně

## **ČLENOVÉ:**

doc. Ing. Jakub Fischer, Ph.D.  
(Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta ekonomické statistiky)

doc. Ing. Roman Horák, CSc.  
(AKADEMIE STING v Brně, Katedra účetnictví a daní)

prof. JUDr. Ján Husár, CSc.  
(Univerzita Pavla Jozefa Šafárika Košice, Právnická fakulta)

doc. Ing. Jana Janoušková, Ph.D.  
(Slezská univerzita Opava, Obchodně podnikatelská fakulta)

doc. Ing. Hanna Kalač, CSc.  
(Národní univerzita statní daňové služby Ukrajiny Irpeň, Fakulta ekonomiky a zdanění)

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Ph.D., MBA  
(Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská)

ACTA STING

doc. JUDr. Ivan Malý, CSc.

(Masarykova univerzita Brno, Ekonomicko správní fakulta)

prof. JUDr. Karel Marek, CSc.

(Vysoká škola finanční a správní v Praze)

doc. Ing. Danuše Nerudová, Ph.D.

(Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta)

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková

(Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky)

prof. Giovanni Schiuma, Ph.D.

(Università della Basilicata Potenza, Itálie, Centre for Value Management)

prof. Inna Stecenko, Ph.D.

(Baltic International Academy, Riga)

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

(Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská)

prof. Ing. Alena Vančurová, Ph.D.

(Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta financí a účetnictví)

doc. Ing. Roman Zámečník, Ph.D.

(AKADEMIE STING v Brně, Katedra ekonomiky a řízení)

Přebírání materiálů je povoleno s prokazatelným souhlasem autora a redakční rady.

**ISSN (online):**

1805-6873

**EVIDENČNÍ ČÍSLO:**

MK ČR E 20461



© AKADEMIE STING, o. p. s., Brno, 2017

OBSAH

---

**MANAGEMENT OF PROCESSES AND TECHNOLOGIES SECURITY IN  
RELATION TO A DEPENDENCE ON ICT**

DAVID KRÁL ..... 6

**CROSS-BORDER MERGERS OF THE VISEGRAD GROUP IN WHICH  
PARTICIPATED CZECH COMPANIES**

VERONIKA LANGOVÁ, MILENA OTAVOVÁ ..... 25

**ENTERING PUBLIC PROCUREMENT**

KAREL MAREK ..... 40

**INFLUENCE OF LATVIAN COMMERCIAL BANKS' ASSETS ON  
ECONOMIC INDICATORS IN COUNTRY**

ANDREY SURMACH, INNA STECENKO ..... 61

**THE IMPACT OF NATIONAL CULTURE ON MANAGEMENT DECISION  
MAKING PROCESS IN SELECTED NON-WESTERN COUNTRIES**

VALDA BRATKA, ARTŪRS PRAULIŅŠ ..... 68

**DIFFERENCES IN THE PROVISION OF TRANSPORT SERVICES IN THE  
CZECH REPUBLIC**

JANA VRTALOVÁ ..... 90

# MANAGEMENT BEZPEČNOSTI PROCESŮ A TECHNOLOGIÍ V SOUVISLOSTI SE ZÁVISLOSTÍ NA ICT

## MANAGEMENT OF PROCESSES AND TECHNOLOGIES SECURITY IN RELATION TO A DEPENDENCE ON ICT

David Král

**Abstrakt:** Příspěvek se zabývá problematikou informační bezpečnosti, konkrétně oblastí bezpečnosti procesů a technologií. Ke zmíněné oblasti je možné využít řadu doporučených postupů a norem, článek využívá přístup norem ISO/IEC 27K. Jsou zde prezentovány výsledky průzkumu v segmentu malých a středních podniků, ve kterých byla zkoumána kritéria související s uvedenou oblastí managementu informační bezpečnosti. Dále je provedeno šetření mezi subjekty v oblasti závislosti na informačních a komunikačních technologiích. Cílem článku je popsat stav bezpečnosti ve zkoumané oblasti mezi dotazovanými malými a středními podniky a prezentovat metodiku, která využívá faktor závislosti na informačních a komunikačních technologiích při stanovení úrovně managementu informační bezpečnosti.

**Klíčová slova:** management bezpečnosti informací, malé a střední podniky, bezpečnost procesů a technologií, závislost na ICT.

**Abstract:** The paper discusses the issue of information security, specifically the area of processes and technologies security. Several recommended practices and standards can be used for the area, the article uses the ISO / IEC 27K approach. The results of the survey in the segment of small and medium sized enterprises are presented, which examined the criteria related to the mentioned area of information security management. In addition, an investigation is conducted among subjects in the field of information and communication technology dependence. The aim of the article is to describe the state of security in the area investigated among the interviewed SMEs and to present a methodology that uses the information

*and communication technology dependency as a factor determining the level of information security management.*

**Keywords:** *information security management, small and medium sized enterprises, security of processes and technologies, dependence on ICT.*

**JEL klasifikace:** *M12, M15.*

## 1 ÚVOD

Informace je možné považovat za aktivum, stejně jako jiná významná obchodní aktiva. Informace jsou často nezbytné pro podnikatelské aktivity subjektů a v důsledku toho musí být adekvátně chráněny. Informace mohou být uloženy v mnoha formách, např. digitální, hmotné nebo ve formě znalostí zaměstnanců. Je důležité mít také na paměti a vhodně chránit všechny využívané způsoby přenosu informací: elektronické, listinné nebo verbální. Bez ohledu na formu a přenos informací je vždy nutné aplikovat jejich vhodnou ochranu.<sup>1</sup>

Pokud posuzujeme bezpečnost informací, je třeba zkoumat jejich tři hlavní dimenze: důvěrnost, dostupnost a integritu. Informační bezpečnost obsahuje implementaci a správu bezpečnostních opatření, která mají za cíl chránit citlivá aktiva organizace, zajistit kontinuitu subjektu a minimalizovat dopad bezpečnostních incidentů. Pro efektivní management informační bezpečnosti je třeba také implementovat vhodný soubor kontrolních mechanismů, a to prostřednictvím zvoleného procesu managementu rizik. Celý soubor opatření včetně bezpečnostních politik, procedur, organizačních struktur, atd. realizovaných pro ochranu informačních aktiv je označován jako systém managementu informační bezpečnosti, v angličtině ISMS (Information Security Management System).

Nasazené kontrolní mechanismy musí být specifikovány, realizovány, monitorovány, kontrolovány a pokud je to vhodné, tak také zlepšovány. Cílem těchto opatření je tedy zajištění bezpečnosti citlivých opatření a jejich prostřednictvím také podnikatelských cílů organizace.

---

<sup>1</sup> ISO/IEC 27000 - Information technology - Security techniques - Information security management systems - Overview and vocabulary. International Organization for Standardization. 2014.

Definice informační bezpečnosti je uvedena ve standardu ISO (ISO/IEC 27000:2014)<sup>2</sup> - „*Informační bezpečnost zahrnuje aplikaci a management vhodných bezpečnostních opatření, která zahrnují posouzení širokého spektra hrozeb, s cílem zajistit udržitelný podnikatelský úspěch a kontinuitu a minimalizaci dopadů bezpečnostních incidentů.*“

Oblast procesů a technologií, které v organizaci probíhají, resp. jsou používány, je jednou z nejdůležitějších součástí systému managementu informační bezpečnosti. V dalším textu je popsána problematika informační bezpečnosti v segmentu malých a středních podniků a jsou uvedeny bariéry, které brání těmto organizacím implementovat nejznámější normy a standardy. Dále jsou zde prezentovány výsledky kvantitativního výzkumu, který se zabýval zkoumanou oblastí, a to metodou dotazníkového šetření, které se zúčastnilo více než 300 malých a středních podniků.

## **2 PROBLEMATIKA INFORMAČNÍ BEZPEČNOSTI V SEGMENTU MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ**

Segment malých a středních podniků (dále jen „MSP“) má důležitý význam pro inovace, růst a rozvoj ekonomiky na národní i evropské úrovni a měl by být prioritní oblastí ekonomické politiky vlády. Aby mohly MSP poskytovat služby zákazníkům a plnit své obchodní cíle, jsou v současné době stále více závislé na svých informačních systémech a sítích. Drtivá většina MSP, možná vyjma kategorii mikropodniků, se spoléhá na nějaký druh informačního systému a mnoho z nich již řadu procesů realizuje online. Elektronické komunikační sítě, propojené informační systémy a digitální služby se stávají klíčovými pro stále vyšší počet MSP.

Souběžně s rostoucím vlivem ICT na MSP vzrůstají v tomto segmentu také obavy z ohrožení citlivých informací. Vzhledem k neustále se vyvíjejícím oblastem hrozeb a postupně se zvyšujícímu ohrožení firemních aktiv se MSP dnes potýkají s významnými bezpečnostními riziky, které ohrožují jejich podnikání. MSP potřebují zavést formální procesy informační bezpečnosti, technické mechanismy a organizační opatření. Bez těchto kroků mohou být MSP vážně ohroženy neúmyslnými i záměrnými útoky na jejich informační systémy a sítě, což se v důsledku může negativně projevit na jejich podnikatelských výsledcích.

---

<sup>2</sup> ISO/IEC 27000 - Information technology - Security techniques - Information security management systems - Overview and vocabulary. International Organization for Standardization. 2014.



Pro podporu organizací při přijímání nejlepších bezpečnostních postupů byl v posledním období vyvinut značný počet bezpečnostních standardů, na kterých se podílely normalizační a profesní organizace či expertní asociace. Cílem těchto norem je pomoci organizacím efektivně řídit a posilovat opatření pro bezpečnost informací a snížit tak vznikající rizika na přijatelnou úroveň. Tato opatření musejí být přitom aplikována tak, aby zachovaly konkurenční výhody dotčených subjektů a zároveň zajistily ochranu informačních aktiv.

Existuje mnoho důvodů pro MSP, aby usilovaly o přijetí standardů pro informační bezpečnost. Přesto jejich implementace v této oblasti je stále nízká a jejich přijetí není do značné míry vnímáno jako priorita. Z dostupných výzkumů a analýz vyplývá, že pro MSP existuje několik významných bariér, které brání přijetí norem v oblasti informační bezpečnosti a které mohou být překonány přijetím konkrétních opatření. Jednou z hlavních překážek je skutečnost, že v MSP je omezené povědomí o možných ekonomických přínosech standardizace v oblasti informační bezpečnosti, což na druhou stranu částečně pramení z toho, že neexistuje silná podpora pro zavádění těchto norem zaměřená primárně na MSP.

Zavádění standardů bezpečnosti informací je proto vnímáno MSP jako velmi náročný úkol. Je to do jisté míry způsobeno specifickými potřebami MSP, které nebyly během procesu vývoje norem brány do úvahy. Tím se standardy staly příliš komplikovanými pro MSP, které často řídí svoje procesy jednoduchými vnitřními postupy.

Přestože MSP již učinily určité kroky ke zvýšení bezpečnosti svých citlivých aktiv, stále existuje dlouhá cesta směrem k širokému přijetí norem v jejich segmentu jako prostředku ke zmírnění rizik plynoucích z rychlosti technologických změn a kybernetických hrozeb. MSP by měly být silněji povzbuzovány k tomu, aby podnikly odvážnější proaktivní kroky a dokázaly efektivněji čelit hrozbám a útokům na jejich aktiva.

Bariéry přijetí standardů bezpečnosti informací pro MSP:

### **Povědomí o dostupných standardech**

- MSP jsou nedostatečně informovány o dostupných standardech, které jim mohou pomoci zmírnit bezpečnostní rizika.
- MSP čelí potížím s identifikací norem, které budou kompatibilní s jejich konkrétními podnikatelskými cíli.

### **Angažovanost managementu**

- Implementace standardů vyžaduje zdroje, které by jinak MSP alokovaly do podnikatelských aktivit s transparentnější návratností investic.
- Management často nevnímá jasně, jak implementace těchto standardů zvyšuje hodnotu jejich organizace.

### **Vnímání kybernetických hrozeb zaměřených na MSP**

- Stále převládá chybné vnímání, že kybernetické útoky hrozí hlavně velkým podnikům.
- Poslední výzkumy jasně ukazují, že každá forma podnikání, bez ohledu na jeho velikost, je potenciálním cílem kybernetického útoku.

### **Zapojení do procesu vývoje**

- Návrhy norem jsou určeny především pro větší organizace a jsou zaměřeny na pokrytí jejich složitějších procesů.
- Neexistuje mnoho standardů, které by byly snadno aplikovatelné v prostředí MSP.
- Netechnologicky zaměřené MSP se na procesech rozvoje a revize norem příliš neúčastní.

### **Kompetence k řízení kybernetické bezpečnosti**

- V MSP, které procesy týkající se informačních a komunikačních technologií realizují interně, často nedisponují zaměstnancem zodpovědným pouze za bezpečnost informací.
- V MSP, které procesy týkající se informačních a komunikačních technologií outsourcují, chybí interní lidské zdroje se znalostmi v oblasti bezpečnosti informací.
- Pro implementaci a správu bezpečnostních standardů jsou obvykle vyžadovány různé multidisciplinární bezpečnostní role, což přesahuje kapacitu a odbornost MSP.

### **Rozpočet a zdroje**

- Zavedení standardů bezpečnosti informací může být náročné z hlediska finančních zdrojů a schválení potřebného rozpočtu od managementu může být náročnou úlohou.
- V mnoha případech je třeba, aby MSP požádaly o pomoc zkušeného konzultanta, což zvyšuje finanční náklady implementace.

## Management rizik

- Mnoho MSP nemá funkční směrnice pro efektivní řízení rizik v oblasti informační bezpečnosti a existují omezené dostupné rámce pro řízení rizik, které jsou pro malé organizace aplikovatelné.
- Oblast rizik, které organizaci hrozí, musí být detailně zmapované, aby bylo možné identifikovat vhodné normy k implementaci.

## Specifické standardy ochrany osobních údajů

- V posledních letech došlo v organizacích k posunu vnímání významu ochrany osobních údajů, ale existuje omezené množství evropských nebo mezinárodních standardů určených k tomu, aby pomohly malým organizacím zajistit odpovídající ochranu osobních údajů<sup>3</sup>.

## 3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ BEZPEČNOSTI PROCESŮ A TECHNOLOGIÍ A ZÁVISLOSTI SLEDOVANÝCH SUBJEKTŮ NA ICT

Šetření se zúčastnilo celkem 305 malých a středních podniků. Zapojené subjekty byly zařazeny a rozděleny do tří podkategorií dle doporučení EU (2003/361/ES ze dne 6. května 2003) a aplikačního výkladu MSP, který zpracovalo Ministerstvo průmyslu a obchodu a Úřad pro ochranu hospodářské soutěže<sup>4</sup>.

**Tabulka 3.1: Definice malého a středního podnikatele**

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Bilanční suma roční rozvahy
<b>Mikropodnik</b>	< 10	< 2 mil. EUR	< 2 mil. EUR
<b>Malý podnik</b>	< 50	< 10 mil. EUR	< 10 mil. EUR
<b>Střední podnik</b>	< 250	< 50 mil. EUR	< 43 mil. EUR

Zdroj: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>

### 3.1 Procesy a technologie

Při získávání primárních dat bylo zkoumáno, do jaké míry sledované organizace (malé a střední podniky) manažersky zajišťují oblast bezpečnost procesů a technologií. Vyhodnocená úroveň zabezpečení této stěžejní oblasti

<sup>3</sup> MANSO, C. G., REKLEITIS, E., PAPAZAFEIROPOULOS, F., and V. MARITSAS. Information security and privacy standards for SMEs

<sup>4</sup> <http://www.czechinvest.org/data/files/definice-maleho-a-stredniho-podniku-2-1112.pdf>

by měla zásadně ovlivnit vytváření nebo aktualizaci strategie managementu informační bezpečnosti organizace. Pro získávání dat byla preferována kritéria, která jsou součástí oddílů bezpečnosti, které se vztahují ke zkoumané problematice ve standardech ISO/IEC 27K, a to především v aktuálně platné normě ISO/IEC 27002<sup>5</sup>:

- fyzické zabezpečení prostor,
- politika povolení vstupu do prostor,
- zajištění proti přírodním hrozbám,
- ochrana před selháním napájení,
- postup bezpečné likvidace,
- ochrana před škodlivým software,
- postup zálohování dat,
- postup šifrování dat,
- ochrana výměny dat s externími partnery,
- bezpečnostní opatření v rámci smluvního partnerství,
- záznam aktivit uživatelů informačního systému,
- aplikace nápravných opatření na odstranění vzniklých chyb,
- dodržování politiky čistého stolu a obrazovky,
- postup pro registraci uživatele do informačního systému,
- odpovědnost uživatelů za činnost v informačním systému,
- dodržování tvorby tzv. silných hesel,
- postup autentizace při vzdáleném přístupu do informačního systému,
- ochrana portů pro vzdálenou diagnostiku a konfiguraci,
- politika odhlášení stanic ze systému při nečinnosti
- zásady bezpečnosti práce na mobilních zařízeních<sup>6</sup>

Každé kritérium v realizovaném šetření obsahovalo 4 možné varianty odpovědí, a to dle hodnocení úrovně realizace zkoumaného kritéria u dotazovaných malých a středních podniků. Každé kritérium bylo

---

<sup>5</sup> ISO/IEC 27002 - Information technology — Security techniques - Code of practice for information security controls. International Organization for Standardization. 2013.

<sup>6</sup> ISO/IEC 27002: 2013

ohodnoceno počtem bodů v závislosti na dosaženém stupni realizace zkoumané kategorie - viz tab. 3.2.

**Tabulka 3.2: Úroveň realizace**

<b>Body</b>	<b>Úroveň realizace</b>
<b>1</b>	nerealizováno
<b>2</b>	plánováno
<b>3</b>	částečně realizováno
<b>4</b>	kompletně realizováno

zdroj: vlastní zpracování

### 3.2 Závislost na ICT

V realizovaném průzkumu bylo dále zkoumáno, do jaké míry jsou sledované malé a střední podniky závislé na informačních a komunikačních technologiích. Důvodem tohoto šetření byl předpoklad, že z pohledu managementu informační bezpečnosti je třeba rozlišovat nebo jinak pohlížet na subjekty, které nejsou při realizaci svých procesů významně závislé na informačních a komunikačních technologiích a oproti tomu jiná úroveň zabezpečení těchto procesů bude vyžadována nebo očekávána od subjektů, pro něž jsou informační technologie klíčové a nezastupitelné pro jejich fungování.

Pro získávání dat byla zvolena následující kritéria:

- Jakého ročního obratu dosahuje Vaše společnost?
- Kolika zaměstnanci disponuje Vaše společnost?
- Do jaké míry je Vaše společnost závislá na ICT při poskytování výrobků nebo služeb Vaším zákazníkům?
- Odhadněte hodnotu duševního vlastnictví organizace uloženou v elektronické podobě.
- Jaký vliv má výpadek informačního systému na chod Vaší organizace?
- Jaký vliv má výpadek internetu na chod Vaší organizace?
- Jak jsou Vaši zákazníci citliví na bezpečnost dat a ochranu soukromí?
- Odhadněte potenciální dopad vážného bezpečnostního incidentu na pověst Vaší organizace.
- Jaké množství operací máte závislých na Vašich dodavatelích?

- Odhadněte množství citlivých dat / majetku, které by se mohly stát cílem kyber / fyzického útoku.

Podobně jako v první části průzkumu každé kritérium obsahovalo 4 možné varianty odpovědí, a to dle hodnocení úrovně závislosti zkoumaného kritéria u dotazovaných malých a středních podniků. Každé kritérium bylo ohodnoceno počtem bodů v závislosti na dosaženém stupni závislosti – viz tab. 3.3.

**Tabulka 3.3: Úroveň závislosti**

<b>Body</b>	<b>Úroveň závislosti</b>
<b>1</b>	nízká
<b>2</b>	střední
<b>3</b>	vysoká
<b>4</b>	velmi vysoká

zdroj: vlastní zpracování

## 4 VÝSLEDKY

### 4.1 Zhodnocení zabezpečení procesů a technologií

Prvním krokem ke stanovení úrovně zabezpečení posuzované oblasti procesů a technologií bylo vyhodnocení zkoumaných dvaceti kritérií uvedených v kapitole č. 3.1. Každá zapojená organizace získala bodové hodnocení, a to na základě úrovně realizace všech zkoumaných kritérií, a to bez započítaného vlivu závislosti organizace na informačních a komunikačních technologiích. Zabezpečení dané oblasti bylo rozděleno do 4 úrovní - nízká, střední, vysoká a velmi vysoká a ke každé z nich byly stanoveny bodové intervaly - viz tab. 4.1.

**Tabulka 4.1: Úroveň zabezpečení procesů a technologií bez vlivu závislosti na ICT**

<b>Body</b>	<b>Bodové intervaly</b>	<b>Úroveň zabezpečení</b>
<b>1</b>	20-40	nízká
<b>2</b>	41-55	střední
<b>3</b>	56-69	vysoká
<b>4</b>	70-80	velmi vysoká

zdroj: vlastní zpracování

Po provedení vyhodnocení přidělených bodů na základě výše uvedených bodových intervalů jsou popsány výsledky vyplývající z provedeného dotazníkového šetření, rozdělené do všech tří kategorií zkoumaných subjektů, tj. mikropodniků, malých podniků a podniků střední velikosti.

V průzkumu byly zastoupeny tři kategorie organizací ze segmentu malých a středních podniků. Každá z nich dosáhla jako skupina jiných výsledků, a to především v krajních úrovních zabezpečení (nízká a velmi vysoká úroveň). V kategorii mikropodniků byla identifikována mírná většina subjektů, které výsledky šetření zařadily do nízké nebo střední úrovně managementu (51 %) a pouze 11 % z nich do velmi vysoké úrovně zabezpečení. Téměř polovina subjektů z kategorie malých podniků byla zařazena do vysoké úrovně managementu (48 %), což v součtu s velmi vysokou úrovní zabezpečení (21 %) tvoří více než dvě třetiny dotazovaných malých podniků (69 %). Signifikantní rozdíl je patrný v nízké a střední úrovni zabezpečení. Zatímco kategorie mikropodniků byla zastoupena nadpoloviční většinou zapojených subjektů, v rámci kategorie malých podniků byla do těchto zmíněných úrovní zabezpečení zařazena necelá jedna třetina organizací (31 %). Pro kategorii středních podniků výsledky potvrzují zvyšování kvality managementu bezpečnosti procesů a technologií s rostoucí velikostí podniku. V této kategorii nebyl žádný subjekt zařazen do nízké úrovně zabezpečení a pouze necelá čtvrtina organizací této velikosti prokázala střední úroveň zabezpečení. Naproti tomu více než tři čtvrtiny zkoumaných subjektů této kategorie zvládá management bezpečnosti procesů a technologií na vysoké nebo velmi vysoké úrovni, a to konkrétně 77 % zapojených subjektů.

Výsledky průzkumu bezpečnosti procesů a technologií bez vlivu závislosti na ICT:

- Mikropodniky
- poměrně velká skupina zkoumaných subjektů v této kategorii byla zařazena do kategorie vysoké úrovně zabezpečení, a to konkrétně 38 % ze zapojených mikropodniků, což je pozitivní zjištění,
- na druhou stranu většina zapojených subjektů z kategorie mikropodniků, přesněji 51 % (27% nízká úroveň, 24 % střední úroveň) vykazala nízkou nebo střední úroveň zabezpečení managementu procesů a technologií, což se nedá označit za překvapivý, ale ani pozitivní výsledek,

- pouze 11 % zkoumaných mikropodniků dle zvolené metodiky je možné označit za subjekty, které zvládají management procesů a technologií v souvislosti s řízením informační bezpečnosti bez problémů, tj. na velmi vysoké úrovni.

### **Malé podniky**

- téměř polovině, konkrétně 48 % zapojených subjektů z této kategorie malých a středních podniků byla dle použité metodiky přiřazena úroveň managementu procesů a technologií na vysoké úrovni,
- 21 % subjektů dosáhlo velmi vysoké úrovně managementu,
- 24 % zkoumaných malých podniků realizuje management procesů a technologií na střední úrovni,
- pouze 7 % zapojených malých podniků vykazuje nízkou úroveň managementu.

### **Střední podniky**

- podobně jako u kategorie malých podniků, velká skupina, téměř polovina (46 %) zapojených subjektů střední velikosti je koncentrována do vysoké úrovně zabezpečení zkoumané oblasti,
- téměř jedna třetina subjektů (31 %) byla zařazena do velmi vysoké úrovně zabezpečení oblasti procesů a technologií,
- méně než jedna čtvrtina zařazených organizací (23 %) byla vyhodnocena jako ty, které zvládají management zkoumané oblasti na nízké nebo střední úrovni, konkrétně 0 % nízká a 23 % střední úroveň zabezpečení.

Přehledné vyhodnocení úrovně managementu procesů a technologií dotazovaných mikropodniků, malých a středních podniků je k dispozici v tabulce 4.2.



**Tabulka 4.2: Zhodnocení úrovně managementu procesů a technologií bez vlivu závislosti na ICT dle kategorie subjektu**

Úroveň managementu	Počet zkoumaných subjektů			Kategorie subjektu
nízká	34 (11%)	22	27 %	mikropodnik
		12	7 %	malý podnik
		0	0 %	střední podnik
střední	73 (24%)	20	24 %	mikropodnik
		40	24 %	malý podnik
		13	23 %	střední podnik
vysoká	136 (45%)	31	38 %	mikropodnik
		79	48 %	malý podnik
		26	46 %	střední podnik
velmi vysoká	62 (20%)	9	11 %	mikropodnik
		35	21 %	malý podnik
		18	31 %	střední podnik

zdroj: vlastní zpracování

## 4.2 Zhodnocení závislosti na ICT

Dalším krokem ke stanovení úrovně zabezpečení posuzované oblasti procesů a technologií bylo vyhodnocení deseti kritérií uvedených v kapitole č. 3.2, které zkoumaly závislost organizací na informačních a komunikačních technologiích. Každá zapojená organizace získala bodové hodnocení, a to na základě úrovně závislosti všech zkoumaných kritérií. Úroveň závislosti byla opět rozdělena do 4 stupňů - nízká, střední, vysoká a velmi vysoká a ke každé z nich byly stanoveny bodové intervaly - viz tab. 4.3.

**Tabulka 4.3: Úroveň závislosti na ICT**

Body	Bodové intervaly	Úroveň závislosti
1	0-17	nízká
2	18-25	střední
3	26-32	vysoká
4	33-40	velmi vysoká

zdroj: vlastní zpracování

### **Mikropodniky**

- největší skupina subjektů v této kategorii byla zařazena do střední úrovně závislosti na ICT, a to konkrétně 41 % ze zapojených mikropodniků,
- nízká i vysoká úroveň závislosti je zastoupena podobným poměrem sledovaných mikropodniků, a to 29 %, resp. 26 %,
- pouze 4 % zkoumaných mikropodniků dle zvolené metodiky je maximálně závislých na ICT.

### **Malé podniky**

- zastoupené malé podniky většinou vykazují střední nebo vysokou závislost na ICT, Oba tyto stupně zahrnují téměř 80 % zkoumaných subjektů,
- pouze 8 % subjektů je minimálně závislých na ICT,
- oproti tomu je 13 % zkoumaných malých podniků významně závislých na ICT.

### **Střední podniky**

- žádný zapojený subjekt střední velikosti nevykazoval nízkou úroveň závislosti na ICT,
- více než polovina subjektů (51 %) byla zařazena do vysoké úrovně závislosti na ICT,
- zbylá polovina středních podniků byla víceméně rozpuřena do úrovní střední a velmi vysoké úrovně závislosti na ICT.

Tabulkové zhodnocení úrovně závislosti na informačních a komunikačních technologiích dotazovaných organizací je k dispozici v tabulce 4.4.

**Tabulka 4.4: Zhodnocení úrovně závislosti na ICT dle kategorie subjektu**

Úroveň závislosti	Počet zkoumaných subjektů		Kategorie subjektu	
nízká	37 (12%)	24	29 %	mikropodnik
		13	8 %	malý podnik
		0	0 %	střední podnik
střední	112 (37%)	34	41 %	mikropodnik
		63	38 %	malý podnik
		15	26 %	střední podnik
vysoká	118 (39%)	21	26 %	mikropodnik
		68	41 %	malý podnik
		29	51 %	střední podnik
velmi vysoká	38 (12%)	3	4 %	mikropodnik
		22	13 %	malý podnik
		13	23 %	střední podnik

zdroj: vlastní zpracování

### 4.3 Zhodnocení zabezpečení procesů a technologií v souvislosti se závislostí na ICT

Posledním krokem ke stanovení úrovně zabezpečení posuzované oblasti procesů a technologií bylo nastavení míry vlivu závislosti organizace na informačních a komunikačních technologiích na úroveň zabezpečení zkoumané oblasti. Pro realizované šetření byla využita metodika<sup>7</sup>, která vychází z předpokladu, že čím vyšší závislost subjektu na ICT je detekována, tím vyšší nároky jsou kladeny na bezpečnost procesů a technologií. Na druhou stranu pro subjekt s vyhodnocenou nízkou závislostí na ICT budou platit mírnější parametry pro dosažení stupně velmi vysoké úrovně managementu procesů a technologií než pro subjekt s vysokou nebo velmi vysokou závislostí na ICT.

Každá zapojená organizace získala bodové hodnocení, a to na základě úrovně závislosti na ICT a následně dle zařazení do bodového intervalu, který odpovídal dosaženému výsledku v rámci průzkumu úrovně managementu procesů a technologií. Výsledná interpretace byla opět rozdělena do 4 stupňů - nedostatečná ochrana, vyžaduje výrazné zlepšení, vyžaduje dílčí zlepšení, přiměřená ochrana - viz tab. 4.5.

<sup>7</sup> KRÁL, D. Informační bezpečnost podniku.

**Tabulka 4.5: Bezpečnost procesů a technologií v souvislosti se závislostí na ICT**

<b>Úroveň závislost na ICT</b>	<b>Bodové intervaly - úroveň managementu procesů a technologií</b>	<b>Interpretace</b>
nízká	20-34	nedostatečná ochrana vyžaduje výrazné zlepšení vyžaduje dílčí zlepšení přiměřená ochrana
	35-44	
	45-54	
	55-80	
střední	20-40	nedostatečná ochrana vyžaduje výrazné zlepšení vyžaduje dílčí zlepšení přiměřená ochrana
	41-50	
	51-60	
	61-80	
vysoká	20-46	nedostatečná ochrana vyžaduje výrazné zlepšení vyžaduje dílčí zlepšení přiměřená ochrana
	47-56	
	57-66	
	67-80	
velmi vysoká	20-52	nedostatečná ochrana vyžaduje výrazné zlepšení vyžaduje dílčí zlepšení přiměřená ochrana
	53-62	
	63-72	
	73-80	

zdroj: vlastní výzkum

Následovalo opět vyhodnocení přidělených bodů na základě výše uvedené metodiky a zařazení do patřičného intervalu. V následujícím textu jsou popsány výsledky, které vyplývají z provedeného dotazníkového průzkumu a které jsou znovu rozděleny do tří kategorií zkoumaných subjektů.

Po přiznání vlivu závislosti na ICT se výsledky pro všechny sledované kategorie malých a středních podniků pozitivně proměnily. V kategorii mikropodniků se většina subjektů, a to přibližně dvoutřetinová, zařadila do vysoké a velmi vysoké úrovně managementu (64 %). Zbývá třetina subjektů zůstala v problematických úrovních, tedy nízké (23 %) a střední (13 %). Také v kategorii malých podniků se efekt závislosti na ICT projevil pozitivně na celkovém hodnocení úrovně managementu, ale ne nijak dramaticky. Mírně se zvýšil podíl subjektů spadajících do vysoké a velmi vysoké úrovně managementu (74 %), ale spíše došlo k přesunu části subjektů z úrovně vysoké do úrovně velmi vysoké, která poté vykazovala zastoupení více než třetiny zkoumaných malých podniků. Pro podniky střední velikosti se vliv závislosti na ICT v nízké a střední úrovni managementu vůbec neprojevil a tyto stupně zůstaly naprosto beze změny. Přesun byl zaznamenán pouze mezi vysokou a velmi vysokou úrovní managementu. Po uplatnění

vlivu závislosti ICT byla téměř polovina dotazovaných středních podniků zařazena do nejvyšší, tedy velmi vysoké úrovně managementu bezpečnosti procesů a technologií.

Tabulkové zhodnocení úrovně zabezpečení procesů a technologií, které porovnává výsledky s vlivem i bez vlivu závislostí na informačních a komunikačních technologiích dotazovaných organizací je k dispozici v tabulce 4.6.

**Tabulka 4.6: Zhodnocení úrovně zabezpečení procesů a technologií v souvislosti se závislostí na ICT dle kategorie subjektu**

Interpretace / Úroveň managementu	Počet subjektů / s vlivem závislosti na ICT			Počet subjektů/bez vlivu závislosti na ICT			Kategorie subjektu
<b>nedostatečná ochrana / nízká</b>	34 (11%)	19	23 %	34 (11%)	22	27 %	mikropodnik
		15	9 %		12	7 %	malý podnik
		0	0 %		0	0 %	střední podnik
<b>vyžaduje výrazné zlepšení / střední</b>	52 (17%)	11	13 %	73 (24%)	20	24 %	mikropodnik
		28	17 %		40	24 %	malý podnik
		13	23 %		13	23 %	střední podnik
<b>vyžaduje dílčí zlepšení / vysoká</b>	110 (36%)	30	37 %	136 (45%)	31	38 %	mikropodnik
		63	38 %		79	48 %	malý podnik
		17	30 %		26	46 %	střední podnik
<b>přiměřená ochrana / velmi vysoká</b>	109 (36%)	22	27 %	62 (20%)	9	11 %	mikropodnik
		60	36 %		35	21 %	malý podnik
		27	47 %		18	31 %	střední podnik

zdroj: vlastní zpracování

## 5 DISKUSE A ZÁVĚRY

Realizovaný výzkum v oblasti managementu bezpečnosti procesů a technologií zkoumá tuto významnou oblast v systému managementu informační bezpečnosti, a to dle doporučených postupů uvedených v normách ISO/IEC 27K. Nejprve je provedeno šetření v samotné oblasti procesů a technologií, poté je zjišťována závislost zkoumaných subjektů v oblasti závislosti na informačních a komunikačních technologiích a následně je dle zvolené metodiky upraveno hodnocení úrovně managementu bezpečnosti procesů a technologií v souvislosti se zjištěnou závislostí na ICT. Z výsledků provedeného průzkumu vyplývají následující skutečnosti:

- s rostoucí velikostí subjektu roste i úroveň managementu bezpečnosti procesů a technologií,
- s rostoucí velikostí subjektu roste i úroveň závislosti na informačních a komunikačních technologiích,
- závislost na ICT se jeví jako vhodný doplňkový faktor při konstrukci metodiky hodnocení úrovně managementu informační bezpečnosti.

I přes uvedené závěry nelze velikost organizace považovat za nejdůležitější parametr přístupu k managementu informační bezpečnosti. Vliv závislosti na ICT není v současné době zanedbatelný a může přispět k nastavení vhodných doporučení při posuzování úrovně bezpečnosti procesů a technologií. Dá se ovšem očekávat, že síla tohoto faktoru bude v budoucnu klesat, poněvadž je zřejmé, že závislost na ICT bude neustále stoupat a vysoká úroveň závislosti se bude postupně týkat naprosté většiny podnikatelských subjektů.

## AFILACE

Príspevek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu „Informační bezpečnost procesů a technologií v prostředí malých a středních podniků“ v rámci oblasti IGA\_AS\_03\_08, podporovaného interní grantovou agenturou AKADEMIE STING.

**POUŽITÉ ZDROJE**

- [1] ISO/IEC 27000 - Information technology - Security techniques - Information security management systems - Overview and vocabulary. International Organization for Standardization. 2014.
- [2] ISO/IEC 27001 - Information technology - Security techniques - Information security management systems - Requirements. International Organization for Standardization. 2013.
- [3] ISO/IEC 27002 - Information technology — Security techniques - Code of practice for information security controls. International Organization for Standardization. 2013.
- [4] KRÁL, D. Management bezpečnosti informací v malých a středních podnicích. In: JEŽKOVÁ, R. a kol. Podnikání a management v malých a středních podnicích: teoretické aspekty a aplikace. 1. vyd. Brno: STING, spol. s r.o., 2015. 399 s. s. 224-269.
- [5] KRÁL, D. Informační bezpečnost podniku. VUT Brno: disertační práce, 2010.
- [6] MANSO, C. G, REKLEITIS, E., PAPAZAFEIROPOULOS, F., and V. MARITSAS. Information security and privacy standards for SMEs. Recommendations to improve the adoption of information security and privacy standards in small and medium enterprises. ENISA, 2015. 55 s. ISBN 978-92-9204-159-5.
- [7] O'HANLEY, R. a J.S. TILLER, Information Security Management Handbook. 6th. edition. Auerbach Publications, 2013. 434 s. ISBN 978-14-6656-749-8.
- [8] Aplikační výklad pro vymezení pojmů drobný, malý a střední podnikatel a postupů pro zařazování podnikatelů do jednotlivých kategorií. Czechinvest: Agentura pro podporu podnikání a investic [online]. 2014 [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/definice-maleho-a-stredniho-podniku-2-1112.pdf>
- [9] Definice malého a středního podnikatele. Czechinvest: Agentura pro podporu podnikání a investic [online]. c1994-2017 [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>

## **AUTOR**

**Ing. David Král, Ph.D.**, Katedra aplikovaných disciplín, AKADEMIE STING, o.p.s., Stromovka 1, 637 00 Brno, e-mail: kral@sting.cz.

## **AUTHOR**

**Ing. David Král, Ph.D.**, Department of Applied Disciplines, STING ACADEMY, Stromovka 1, 637 00 Brno, Czech Republic, e-mail: kral@sting.cz.



## **PŘESHraniČNÍ FÚZE VISEGRADSKÉ SKUPINY, NA KTERÝCH SE PODÍLELY ČESKÉ PODNIKY**

### **CROSS-BORDER MERGERS OF THE VISEGRAD GROUP IN WHICH PARTICIPATED CZECH COMPANIES**

**Veronika Langová, Milena Otavová**

**Abstrakt:** *V rámci příspěvku byla provedena analýza celkového počtu přeshraničních fúzí v rámci zemí Visegradské skupiny, kterých se české společnosti účastnily v letech 2008 až 2016. Ta se stala výchozím bodem pro zhodnocení vývoje uskutečněných přeshraničních fúzí ve sledovaných letech, tedy od zavedení zákona o přeměnách obchodních společností do českého práva. Byly zaznamenány státy Visegradské skupiny podílející se na přeshraničních fúzích s Českou republikou a dále bylo zkoumáno, zda se při přeshraničních fúzích Česká republika stává místem pro nástupnickou společnost nebo zda dochází k odlivu společností z České republiky. Na základě analýzy přeshraničních fúzí s českým prvkem v rámci Visegradské skupiny byly také identifikovány motivy a překážky, které mohou být důvodem nižšího počtu těchto provedených přeměn. Následně bylo provedeno hodnocení efektivnosti přeshraničních fúzí, kdy byly vybrány společnosti fúzující se Slovenskem, protože na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že právě s touto zemí fúzují české společnosti nejčastěji. Hodnocení bylo provedeno za využití vybraných poměrových ukazatelů (rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb, zadluženost a obrat společnosti na jednoho zaměstnance).*

**Klíčová slova:** *přeměny obchodních společností, přeshraniční fúze, motivy k fúzi, obchodní rejstřík, daň.*

**Abstract:** *The contribution analyzed the total number of cross-border mergers within the Visegrad Group countries where Czech companies participated in the years 2008 - 2016. This has become the starting point for assessing the development of cross-border mergers in the years under review, started by introduction of the Act on Company Transformations into Czech law. The states of the Visegrad Group involved in cross-border mergers with the Czech*

*Republic were recorded and further investigated whether the Czech Republic became a place for the successor company or whether there is a outflow of companies from the Czech Republic due the cross-border mergers. Based on the analysis of cross-border mergers with the Czech element within the Visegrad Group, motives and obstacles have been identified that may be the reason for a lower number of such transformations. Subsequently, was made evaluation of the effectiveness of cross-border mergers, when companies merging with Slovakia were selected because with in this country Czech companies merging most often. The evaluation was made using selected ratios (return on equity, return on sales, debt, and turnover per employee).*

**Keywords:** *transformation of companies, cross-border mergers, motives for merger, business register, tax*

**JEL klasifikace:** *G34, K20, M21*

## 1 ÚVOD

Legislativní pravidla v rámci zemí Evropské unie jsou postupně harmonizována a sjednocována. Nicméně stále existují komplikace, které souvisí s implementací Směrnic EU do právních řádů zemí EU v důsledku např. jejího časového zpoždění v některých zemích či v částečné případně nedostatečné implementaci. Je proto zapotřebí v případě, kdy se subjekty rozhodují pro plánování přeshraniční transakce zabývat se právní a také daňovou právní úpravou cílového státu. Přeshraniční fúzí se rozumí fúze jedné nebo více českých společností nebo družstev s jednou zahraniční právnickou osobou nebo více zahraničními právnickými osobami, nebo mezi zahraničními právnickými osobami, pokud projekt fúze předpokládá, že nástupnická společnost nebo družstvo bude mít sídlo v České republice. Přeshraniční fúze jsou ale omezeny pro členské státy Evropské unie (a dále Norsko, Island a Lichtenštejnsko). Za přeshraniční fúzi je tedy považována ta fúze podniků, jejíž dopad přesahuje hranice členského státu Evropské unie. Realizace fúzí v rámci celé Evropské unie se řídí směrnicemi vydanými Evropskou komisí a to konkrétně Třetí směrnicí Rady č. 78/855/EHS ze dne 9. října 1978 o fúzích akciových společností a Desátou směrnicí Evropského parlamentu a Rady 2005/56/ES ze dne 26. října 2005 o přeshraničních fúzích kapitálových společností. (Skálová, 2015) Dále pro usnadnění podnikům přizpůsobení se podmínkám vnitřního trhu a podporu jejich produktivity a konkurenceschopnosti byla vydána Směrnice Rady 90/434/EHS

o společném systému zdanění při fúzích, rozdělení, převodech aktiv a výměně akcií týkající se společností z různých členských států, která má napomoci překonat překážky způsobené velkou rozmanitostí daňových předpisů jednotlivých členských států Evropské unie. I když je v EU viditelná snaha pro usnadnění realizace přeshraničních fúzí, stále jich je uskutečňováno poměrně málo. V České republice byly v minulých letech v dostatečném množství realizovány přeshraniční akvizice, byly však realizovány jinými právními postupy než přeshraniční fúzí, a to především podnikáním v zahraničí prostřednictvím dceřiné společnosti nebo prostřednictvím organizační složky. Žárová (2012) uvádí jako hlavní překážku různé právní řády jednotlivých zemí. Ta může vést k menšímu počtu realizovaných přeshraničních přeměn podniků.

## 2 CÍL A METODY

Cílem předloženého příspěvku je na základě analýzy celkového počtu přeshraničních fúzí s českým prvkem v rámci zemí Visegradské skupiny (dále jen V4) identifikovat motivy a překážky, které mohou být důvodem nižšího počtu těchto provedených přeměn. Následně posoudit, zda při přeshraničních fúzích se Česká republika stává místem pro nástupnickou společnost nebo zda dochází k odlivu společností z České republiky. Součástí příspěvku je i posouzení efektivnosti přeshraničních fúzí za pomoci vybraných poměrových ukazatelů.

Předpokladem pro naplnění cíle je analýza právní, daňové a účetní oblasti zkoumané problematiky. Jedná se především o zákon o přeměnách obchodních společností, zákon o daních z příjmů a zákon o účetnictví. K dalším použitým zdrojům patří převážně odborné publikace řešící sledovanou problematiku. Na základě zjištění, že realizované přeshraniční fúze nejsou v České republice samostatně sledovány, byl využit pro jejich vyhledání Obchodní věstník. Pro obchodní společnosti sídlící v České republice a účastníci se na přeshraniční fúzi byly dále vyhledány podrobnější informace prostřednictvím portálu justice.cz, kde bylo nahlíženo do Sbírky listin s ohledem na vklad projektu. Údaje byly uspořádány do tabulek. Pro posouzení efektivnosti fúzí byly použity poměrové ukazatele, které upřednostňují především investoři, pro jejich vysokou vypovídací schopnost. Pro jejich výpočet byly využity účetní závěrky, konkrétně rozvahy a výkazy zisku a ztráty vybraných společností. Konkrétně se jedná o následující ukazatele:

1. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE), který značí návratnost investice

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

2. Rentabilita tržeb (ROS), vypočítaná jako:

$$ROS = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Obrat}}$$

3. Míra celkové zadluženosti:

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}}$$

4. Jelikož se při fúzi může měnit počet zaměstnanců, je vhodné uvést obrat na zaměstnance:

$$\text{Obrat na zamestnance} = \frac{\text{Obrat}}{\text{Pocet zamestnancu}}$$

Příspěvek je zpracován na základě vědeckých metod, kterými jsou zejména metoda deskripce, komparace, analýza a syntéza. Dále jsou využity metody založené na principech logického myšlení, zejména metoda dedukce. V závěrečné části příspěvku jsou při využití syntézy formulovány závěry.

### 3 MOTIVY PRO PŘEMĚNY OBCHODNÍCH SPOLEČNOSTÍ FORMOU FÚZE

Motivů pro spojení podniků formou fúze sloučením existuje mnoho, u přeshraničních fúzí hraje dle Erel a kol. (2012) velkou roli geografie a dále také skutečnost, že každá země má svou vlastní kulturní identitu. Motivem fúze jak přeshraniční tak i vnitrostátní bývá často dosažení větší tržní síly, kdy jak uvádí Salachová (2014), hodnota kombinovaných firem je větší než součet hodnot jednotlivých společností. Také mohou díky sloučení firmy nastavit vyšší ceny pro zvýšení zisků, na což je na druhou stranu, jak poukazuje Sedláček (2013) v České republice dohlíženo Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže. S tržní silou souvisí provozní a finanční synergie a efektivnost managementu, tyto čtyři motivy řadí Kratinocha (2011) do jedné ucelené kategorie „efektivnost“. Dosažením těchto cílů získají sloučené podniky lepší podmínky dluhové služby, lepší know-how, získají nové trhy a zkvalitní management. Studie Lexidale (2013) o transpozici směrnice

přeshraničních fúzí do právních řádů všech členských zemí Evropské unie vymezuje základní motivy, které mohou vést k realizaci přeshraniční fúze. Jedná se o synergický efekt, kdy mají zájem dostat se na nový trh, dále snížení organizačních nákladů, což lze dosáhnout při spojení dceřiných společností z členských států, přičemž dochází k restrukturalizaci skupiny, což vede následně k úspoře nákladů např. na svolání valné hromady. Jako další uvádí snížení nákladů na dodržování zákonů v různých zemích, což souvisí s úsporou nákladů spojených s dodržováním zákonů v zemi, kde sídlila zanikající společnost. Posledním zmíněným motivem je daňové plánování, kdy fúzující společnosti mohou využít příznivější daňový režim, což souvisí s místem sídla nástupnické společnosti. Při vlastním zkoumání projektů přeshraničních fúzí s českým prvkem bylo jedním z nejčastějších důvodů pro sloučení uváděno snížení organizačních a administrativních nákladů. To potvrzuje také Sedláček (2013), kdy na základě dotazníkového šetření u fúzujících společností uvádí závěr, že největší váhu měl u dotazovaných firem motiv snížení administrativní zátěže a v oblasti daní dále možný přenos daňové ztráty.

#### **4 PŘENOS DAŇOVÉ ZTRÁTY V DŮSLEDKU FÚZÍ**

Přenos daňové ztráty patří, jak bylo uvedeno, k významným motivům k uskutečnění fúze, avšak nesmí jít o hlavní či jediný motiv, což je ukotveno v článku 11 Směrnice Rady 90/43/EHS, na základě které může být členským státem odmítnuto poskytnout daňové výhody. Cílem je zabránit podnikům využívat fúze sloučením pro daňové úniky či vyhýbání se daňovým povinnostem. Směrnice Rady č. 90/434/ES, o společném systému zdanění při fúzích, rozděleních, převodech aktiv a výměně akcií, která byla implementována v České republice zákonem č. 438/2003 Sb., kterým se měnil zákon o daních z příjmů v návaznosti na vstup České republiky do EU je základním východiskem pro přenos daňových ztrát mezi subjekty v důsledku fúzí. Odstranění daňových překážek spočívajících ve zdanění kapitálových zisků na úrovni společnosti a společníků je hlavním cílem směrnice. Směrnice má za cíl dosažení principu daňové neutrality, tedy že fúze nemá za následek zdanění kapitálových zisků vypočtených jako rozdíl mezi skutečnou hodnotou převedených aktiv a pasiv a jejich hodnotou pro daňové účely. Členské státy mohou dle Směrnice využít dvojí přístup k problematice přecenění majetku při fúzi. Jedná se o princip daňové kontinuity a princip daňové diskontinuity. Následující tabulka uvádí, jaký princip byl implementován do právních řádů zemí V4.

**Tabulka 1: Přístup k problematice přecenění majetku při fúzi**

	Princip daňové kontinuity	Princip daňové diskontinuity
Česká republika	Ano	Ne
Slovensko	Ano	Ano
Polsko	Ano	Ne
Maďarsko	Ne	Ano

Zdroj: vlastní zpracování na základě Žárová, Skálová (2012)

Z tabulky je patrné, že Česká republika zvolila variantu daňové kontinuity, tj. nezdaňování kapitálových zisků na úrovni společnosti ani na úrovni společníka. Přecenění majetku a závazků na reálnou hodnotu provedené při fúzi a zaúčtované v účetnictví tedy nemá daňové dopady. Daňové hodnoty jsou převzaty nástupnickou společností a jsou použity při dalším daňovém posuzování transakcí s majetkem. Obdobnou právní úpravu zvolilo i Polsko, na rozdíl od Maďarska, které šlo cestou daňové diskontinuity. Platí tedy, že při fúzi dojde k přecenění majetku a závazků, převzetí nových cen při daňových odpisech a dojde ke zdanění kapitálových zisků, jak uvádí Záhoreczová (2014). Slovenská právní úprava však umožňuje obě možnosti, daňový subjekt má tedy možnost volby. Uvedené může hrát významný faktor v souvislosti s nízkým počtem realizovaných fúzí s Maďarskem oběma směry, kde se jedná, jak uvádí tabulky č. 3 a č. 4 pouze o jednu uskutečněnou fúzi do České republiky.

Převzetí daňové ztráty při fúzi je upraveno v České republice v § 23c odst. 8 písm. b) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (dále ZDP). Podle něj může nástupnická společnost využít snížení základu daně o dosud neuplatněnou daňovou ztrátu zaniklé společnosti, a to po dobu 5 zdaňovacích období bezprostředně následujících od vzniku této ztráty. V § 38na ZDP je dále upraveno, že tato převzatá ztráta může být uplatněna a odečtena od základu daně maximálně do výše základu daně, který připadá na stejné činnosti zanikající společnosti, při kterých tato uplatňovaná ztráta vznikla. Tato část základu daně se vypočítá jako poměr výše tržeb za činnosti stejné, jako vykonávala zanikající společnost, k celkovým tržbám nástupnické společnosti za veškeré výkony. Fúze však nemůže být uskutečněna jen z důvodu uplatnění daňové ztráty a následnému se vyhnutí daňové povinnosti, pokud neexistují žádné jiné ekonomické důvody pro provedení přeměny. V České republice platí obecná podmínka, že přebírat ani převádět daňovou ztrátu v rámci fúze nemohou veřejné obchodní společnosti a komanditní společnosti. To může vyvolat pocit určité diskriminace,

jak upozorňuje Sedláček (2013), a proto by bylo vhodné do budoucna rozšířit možnost uplatnění daňové ztráty i na tyto společnosti.

V případě přeshraničních fúzí je uplatnění daňové ztráty jako položky odčitatelné od základu daně komplikovanější. Platí, že nástupnická společnost je oprávněna převzít daňovou ztrátu vyměřenou zanikající společnosti, která dosud nebyla uplatněna. Je-li zanikající společnost poplatníkem, který na území České republiky nemá stálou provozovnu, lze převzít daňovou ztrátu, která vznikla zanikající společnosti v jiném členském státě a která nebyla uplatněna v jiném členském státě jako položka snižující základ daně zanikající společnosti, maximálně však do výše, jak by byla daňová ztráta stanovena podle ZDP, kdyby zanikající společnost byla ve zdaňovacím období nebo období, za které se podává daňové přiznání, v němž daňová ztráta vznikla, poplatníkem se sídlem nebo místem vedení v České republice.

V tabulce č. 2 jsou uvedeny sazby korporátní daně a také efektivní sazba daně zemí V4 v letech 2008, 2012 a 2016. Jedná se tedy o roky, které úzce souvisí se změnami v rámci právní úpravy přeměn obchodních společností. Tabulka dále uvádí, zda lze uplatnit daňovou ztrátu a v jakém období. Také zda je možno uplatnit daňovou ztrátu při realizaci přeshraniční fúze nástupnickou organizací a zda platí omezující podmínky pro její uplatnění.

**Tabulka 2: Sazby daně a možnost uplatnění daňové ztrát v letech 2008, 2012 a 2016**

	Sazba korporátní* daně v %			Sazba efektivní daně v %			Možnost uplatnění daňové ztráty			Uplatnění ztráty při fúzi	Specifické podmínky
	2008	2012	2016	2008	2012	2016	2008	2012	2016	x	x
Česká republika	21	19	19	19	16,7	16,6	5	5	5	Ano	Ano
Maďarsko	21,3	20,86	20,6	19,5	19,3	19,1	N	N	5	Ano	Ne
Polsko	19	19	19	17,4	17,5	17,5	5	5	5	Ne	x
Slovensko	19	19	22	16,8	16,8	19,4	5	7	4	Ano	Ano

Zdroj: vlastní zpracování s využitím údajů European Tax Handbook 2008, 2012, 2016

\*Obecná korporátní daň navýšena různými přírážkami či lokálními daněmi

N - neomezeně

Z tabulky je patrné, že pouze v Maďarsku a na Slovensku došlo mezi lety 2008 až 2016 ke změně podmínek při uplatňování daňové ztráty, a to v počtu

let, po které je možné daňovou ztrátu uplatnit v následujících zdaňovacích obdobích po jejím vyměření. Při realizaci přeshraniční fúze není možno uplatnit ztrátu nástupnickou organizací se sídlem v Polsku. V České republice i na Slovensku platí v tomto případě možnost převzetí daňové ztráty nástupnickou společností, nicméně jsou zde stanoveny omezující podmínky v souvislosti s jejím uplatněním. Je stanoveno, že ztráta může být převzata, pokud účelem fúze není snížení nebo vyhnutí se daňové povinnosti. V České republice ještě navíc musí nástupnická společnost vykonávat obdobnou činnost jako zanikající společnost, jinak není možno ztrátu převzít. Maďarsko převzetí ztráty umožňuje a dodatečné omezující podmínky stanoveny nejsou.

## 5 ANALÝZA PŘESHHRANIČNÍCH FÚZÍ V ZEMÍCH V4

V následujících tabulkách jsou zachyceny počty realizovaných přeshraničních fúzí formou sloučení s českým prvkem se zeměmi V4. Tabulka č. 3 zachycuje uskutečněné fúze, kdy nástupnická společnost sídlí v některém státě V4 a tabulka č. 4, kdy nástupnická společnost má sídlo v České republice. Výběr fúze sloučením byl realizován s ohledem na fakt, že fúze splynutím nebyly ve sledovaném období u těchto zemí zaznamenány. Pro realizaci fúze sloučením hraje významnou roli skutečnost, že není při její realizaci vyžadováno přecenění jmění zanikající společnosti v případě, že jmění nástupnické společnosti není zvýšeno ze jmění zanikajících společností. Je to pádný důvod především s ohledem na úsporu nákladů a administrativní zátěž zúčastněných společností.

**Tab. 3: Přeshraniční fúze – zanikající společnost se sídlem v České republice**

Z České republiky do zemí V4	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Celkem
Slovensko		2	4	4	1		1	1	5	18
Polsko									1	1
Maďarsko										0
<b>Celkem</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>19</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě Obchodního věstníku



**Tab. 4: Přeshraniční fúze – nástupnická společnost se sídlem v České republice**

Ze zemí V4 do České republiky	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Celkem
Slovensko		2	5	3	7	9	7	12	12	56
Polsko		1	1				1	1	1	5
Maďarsko			1							1
<b>Celkem</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>62</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě Obchodního věstníku

Z výše uvedených tabulek je patrné, že Česká republika zaujímá pozici převážně cílové destinace, kdy se stává sídlem nástupnické společnosti. Zároveň, Slovensko je zemí, se kterou je realizován největší počet přeshraničních fúzí. Důvodem je zajisté obdobná právní, daňová a účetní úprava, nicméně i zde je možné nalézt celou řadu odlišností, které mohou proces přeshraniční fúze zkomplikovat (Skálová, 2014). Za zmínku stojí také pozvolný nárůst realizovaných přeshraničních fúzí od roku 2012, což lze přičítat novelizovanému znění zákona o přeměnách, které souvisí s úpravou stanovení rozhodného dne přeměny.

## 6 ZHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI PŘESHHRANIČNÍCH FÚZÍ

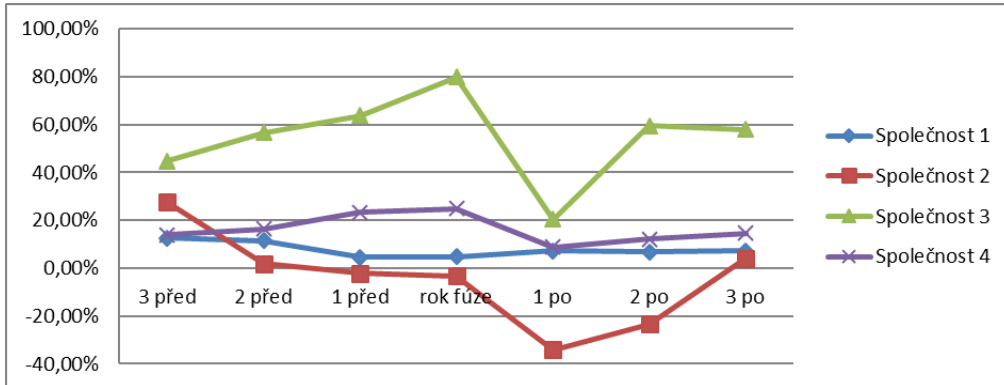
Pro hodnocení efektivnosti přeshraničních fúzí byly vybrány společnosti fúzující se Slovenskem, protože právě s touto zemí fúzují české společnosti nejčastěji. Výběr byl zúžen na ty, kdy po fúzi má nástupnická společnost sídlo v České republice, a u kterých byla splněna povinnost odeslání účetních závěrek do obchodního rejstříku za sledované roky a zároveň, kdy již tři roky před fúzí tyto společnosti existovaly. Byly vybrány společnosti, kdy k realizaci fúzí došlo v letech 2012 a 2013. Tak je možno posoudit vybrané poměrové ukazatele v období 3 roky před fúzí a 3 roky po provedení fúze. Tento časový interval je stanoven na základě dosavadních studií např. Martynova, Rennebook (2008). Hodnocení bylo provedeno za využití vybraných poměrových ukazatelů (rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb, zadluženost a obrat společnosti na jednoho zaměstnance).

### 6.1 Rentabilita vlastního kapitálu

Prvním ukazatelem, který byl u vybraných společností sledován, je rentabilita vlastního kapitálu (ROE). Zvyšování tohoto ukazatele značí pozitivní vývoj ve společnosti. U sledovaných společností (kromě jedné) došlo po realizaci

fúze k výraznému poklesu tohoto ukazatele, avšak v dalších letech se již pozvolna zvyšoval, případně stagnoval. Uvedené se dá označit za pozitivní vývoj.

**Obrázek 1: Vývoj ukazatele ROE**

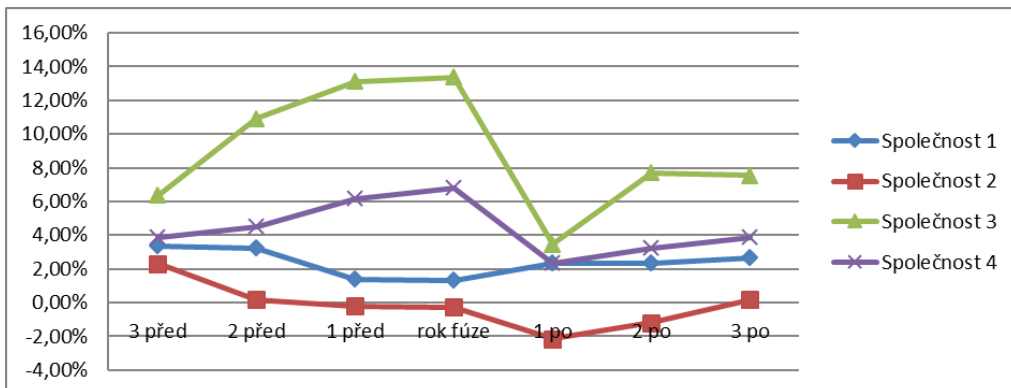


Zdroj: Vlastní zpracování

## 6.2 Rentabilita tržeb

Dalším sledovaným ukazatelem byla rentabilita tržeb (ROS), která podobně jako rentabilita vlastního kapitálu u sledovaných podniků v prvním roce výrazně klesla. V dalších letech ukazatel roste jen velice pozvolna. I přesto se jedná o pozitivní trend.

**Obrázek 2: Vývoj ukazatele ROS**

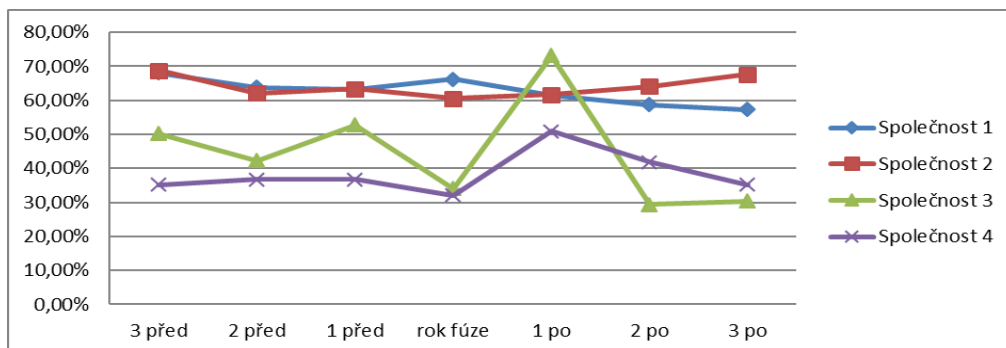


Zdroj: Vlastní zpracování

### 6.3 Zadluženost společnosti

U společností byl sledován vývoj ukazatele zadluženosti, který vypovídá o finanční soběstačnosti společnosti. V našem vzorku vybraných společností, kromě jedné, dochází po fúzi k pozitivnímu vývoji tohoto ukazatele, tedy jeho snižování, což znamená zvyšování finanční soběstačnosti společnosti. Z tohoto pohledu je možné říci, že fúze byla pro společnosti, které vykazují pokles tohoto ukazatele prospěšná.

**Obrázek 3: Vývoj zadluženosti**

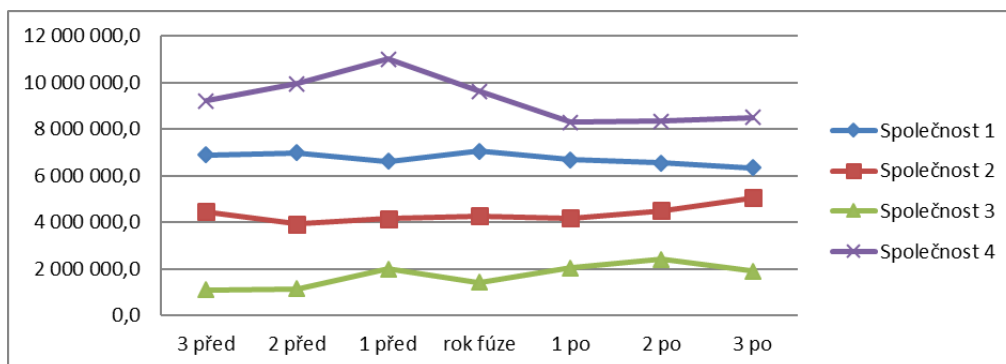


Zdroj: Vlastní zpracování

Obrat společnosti připadající na 1 zaměstnance

Co se týče obratu na 1 zaměstnance, kromě jedné sledované společnosti byl vývoj poměrně konstantní. V této oblasti tedy realizace fúze nepřinesla významné změny. Uvedené lze vysvětlit tak, že společnosti pravděpodobně po fúzi přizpůsobily počet zaměstnanců změně velikosti společnosti.

**Obrázek 4: Vývoj obratu na 1 zaměstnance**



Zdroj: Vlastní zpracování

## 7 ZÁVĚR

Nejčastějším motivem pro realizaci přeshraničních fúzí, které jsou z důvodu snazší realizace prováděny téměř vždy sloučením, bylo na základě průzkumu projektů fúzí zjištěno dosažení úspory provozních nákladů a dále zjednodušení struktury skupiny (struktury organizační, administrativní, personální a logistické). To platí převážně pro podniky v pozici spojovaných dceřiných společností (případně matka dcera), protože dochází k restrukturalizaci skupiny. Úspora nákladů je poté patrná v souvislosti např. s náklady na svolávání valné hromady. Toto tvrzení vyplynulo z prozkoumaných projektů fúze. Dalšími motivy, které byly v projektech fúze uváděny, je zvýšení efektivity podnikání a následně posílení pozice na trhu a také koncentrace podnikatelských aktivit.

Členské státy mohou dle Směrnice využít dvojí přístup k problematice přecenění majetku při fúzi. Jedná se o princip daňové kontinuity a princip daňové diskontinuity. Země V4 implementovaly do svých právních řádů tyto principy rozdílně. Česká republika a Polsko zvolily princip daňové kontinuity, Maďarsko naopak princip daňové diskontinuity a na Slovensku je možnost výběru mezi oběma principy. Uvedené může být zajisté bariérou při realizaci přeshraničních fúzí. V souvislosti s možností převzetí odčitelné položky v podobě uplatnění daňové ztráty zanikajících společností v rámci zemí V4 lze konstatovat, že v rámci těchto zemí má nejvýhodnější podmínky Maďarsko. V České republice a na Slovensku platí při převzetí daňové ztráty omezující podmínky a v Polsku daňovou ztrátu nástupnická společnost převzít nemůže. Další bariéry vznikají na základě faktu, že při přeshraničních přeměnách se stýkají dva či více právních řádů zemí zapojených do přeměny. Z uvedeného vyplývají odlišné přístupy k ocenění jmění pro účely obchodního práva a pro účely účetní, dále v některých účetních souvislostech chybí harmonizovaná pravidla z důvodu, že směrnice dala příliš velkou volnost členským zemím. To následně způsobuje komplikace a někdy až nemožnost provést přeshraniční fúzi.

Na základě analýzy realizovaných přeshraničních fúzí České republiky se zeměmi V4 je patrné, že tvořily výrazný podíl na celkovém počtu realizovaných přeshraničních fúzí s českým prvkem v rámci všech zemí Evropské unie. Jedná se zde cca o 48 %, přičemž nejčastěji jsou fúze realizovány se slovenskými společnostmi. Zároveň platí, že přeshraniční fúze se Slovenskem tvoří 92 % všech realizovaných fúzí s českým prvkem v rámci zemí V4. Analýza jednoznačně ukázala na fakt, že při realizaci přeshraničních

fúzí se stává Česká republika převážně místem pro nástupnickou společnost a jen v minimálním počtu dochází k odlivu společností z České republiky v důsledku fúze, pokud se jedná o země V4.

Bylo provedeno hodnocení efektivnosti přeshraničních fúzí u společností fúzujících se Slovenskem. Důvodem pro tento výběr byl fakt, že se společnostmi z této země fúzují české společnosti nejčastěji. Zároveň byl výběr zúžen na ty, kdy po fúzi má nástupnická společnost sídlo v České republice. Na základě výsledků vybraných poměrových ukazatelů (rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb, zadluženost a obrat společnosti na jednoho zaměstnance), lze jednoznačně vysledovat příznivý vývoj u ukazatele zadluženosti společnosti, což naznačuje vyšší finanční soběstačnost společnosti. Ukazatele rentability zaznamenaly pozvolný nárůst, což lze také označit za pozitivní. Obrat společnosti na jednoho zaměstnance byl převážně konstantní, kdy pravděpodobně byl po fúzi přizpůsoben počet zaměstnanců změně velikostinástupnické společnosti. Hospodaření společnosti je však ovlivňováno mnoha faktory a z výkazů společnosti nelze jednoznačně říci, zda jsou změny v položkách těchto výkazů způsobeny účinky a důsledky fúze nebo jiných faktorů, kterými je podnikání ovlivňováno. Jak již bylo zmíněno v úvodu tohoto článku, přeshraničních fúzí je stále realizováno poměrně málo a vzorek pro provedení finanční analýzy byl poměrně chudý, jelikož musel být sestaven pouze z firem, které měly vloženy účetní závěrky za sledované období ve Sbírce listin obchodního rejstříku a zároveň společnosti musely existovat již tři roky před realizovanou fúzí.

## AFILACE

Tento článek byl zpracován v rámci vnitřního grantového projektu IGA PEF\_TP\_2017004 Mendelovy univerzity v Brně.

## POUŽITÉ ZDROJE

- [1] EREL, Isil; LIAO, Rose C.; WEISBACH, Michael S. Determinants of cross-border mergers and acquisitions. [on-line] *The Journal of Finance*, 2012, 67.3: 1045-1082. [cit. 22. 6. 2017], dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6261.2012.01741.x/full>
- [2] *European tax handbook 2008*. Amsterdam: IBFD, 2008. 862 s. ISBN 978-90-8722-031-0.

- [3] *European tax handbook 2012*. Global Tax Series, 2012. 974 s. ISBN 978-90-8722-134-8.
- [4] *European tax handbook 2016*. Global Tax Series, 2016. 1104 s. ISBN 978-90-8722-365-6
- [5] KRATINOHA, Pavel. *Fúze a akvizice v ČR*. 2011. Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní.
- [6] LEXIDALE. International Policy Consulting. *Study on the application of the cross-border mergers directive* [online]. 2013 Dostupné z: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/company/docs/mergers/131007\\_study-cross-border-merger-directive\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/mergers/131007_study-cross-border-merger-directive_en.pdf)
- [7] MARTYNOVA, M. a RENNEBOOK, L. 2008. The Performance of the European Market for Corporate Control: Evidence from the 5th Takeover Wave, Sheffield University: Management School. [online]. Dostupné na www: <<http://ssrn.com/abstract=941731>>.
- [8] SALACHOVÁ, Bohumila, VÍTEK, Bohumil a kol. 2014. *Obchodní korporace a jejich přeměny: (právní, účetní a daňové aspekty)*. Vydání první. Ostrava: Key Publishing.
- [9] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Proces fúzí obchodních společností v právních, účetních a daňových souvislostech*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2013, 185 s. ISBN 978-80-210-6488-1.
- [10] SKÁLOVÁ, Jana. *Daňová a účetní úprava fúzí na Slovensku. Český finanční a účetní časopis*, 2014.
- [11] SKÁLOVÁ, Jana. *Účetní a daňové souvislosti přeměn obchodních společností. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Wolters Kluwer, 2015, 245 s. ISBN 978-80-7478-699-0.
- [12] Směrnice Rady 90/434/EHS o společném systému zdanění při fúzích, rozdělení, převodech aktiv a výměně akcií týkající se společností z různých členských států ze dne 23. července 1990, dostupné z: <http://www.ucetni-portal.cz/smernice-rady-90-434-ehs-o-spolecnem-systemu-zdaneni-pri-fuzch-rozdelni-prevodech-aktiv-a-vymene-akcii-tykajici-se-spolecnosti-z-ruznych-clenskych-statu-68-w.html>
- [13] ZÁHORECZOVÁ, Dominika. *Zdanění přeshraničních fúzí ve vybraných evropských zemích*. 2014. Ph.D. Thesis. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta

- [14] Zákon č. 586 ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1993, částka 3473. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonInfo.jsp?idBiblio=40374&nr=586~2F1992&rpp=15#local-content>
- [15] ŽÁROVÁ, Marcela; SKÁLOVÁ, Jana. Překážky při realizaci přeshraničních fúzí v Evropské unii. *Současná Evropa*, 2012, 83-104.

## AUTOŘI

**Bc. Veronika Langová**, Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta, Ústav účetnictví a daní, Zemědělská 1, 613 00 Brno, e-mail: [klangov3@mendelu.cz](mailto:klangov3@mendelu.cz)

**Ing. Milena Otavová, Ph.D.**, Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta, Ústav účetnictví a daní, Zemědělská 1, 613 00 Brno, e-mail: [milena.otavova@mendelu.cz](mailto:milena.otavova@mendelu.cz)

## AUTHORS

**Bc. Veronika Langová**, Mendel university in Brno, Faculty of Business and Economics, Department of Accounting and Taxes, Zemědělská 1, 613 00 Brno, e-mail: [klangov3@mendelu.cz](mailto:klangov3@mendelu.cz)

**Ing. Milena Otavová, Ph.D.**, Mendel university in Brno, Faculty of Business and Economics, Department of Accounting and Taxes, Zemědělská 1, 613 00 Brno, e-mail: [milena.otavova@mendelu.cz](mailto:milena.otavova@mendelu.cz)

## ZADÁVÁNÍ VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK

### ENTERING PUBLIC PROCUREMENT

**Karel Marek**

**Abstrakt:** Na základě veřejných zakázek získávají dodavatelé možnost provádění rozsáhlých dodávek. Realizuje se zde značná část společensky disponibilních prostředků. Na základě veřejných zakázek vznikají relativně stabilní obchodní vztahy se zajištěným financováním. Pro podnikatele, který zakázku získá, je minimalizováno riziko, že za jím poskytnuté plnění neobdrží dohodnutou úplatu. K tomu, aby při získávání těchto zakázek bylo postupováno transparentně a nediskriminačně, se snaží přispět i nové směrnice EU a na ně navazující tuzemská úprava.

**Klíčová slova:** zadávání veřejných zakázek, dodávky, obchodní vztahy

**Abstract:** Under public contracts, suppliers are able to make large-scale deliveries. There is a large part of socially available resources. Under public contracts, there is a relatively stable business relationship with secured financing, and the risk of not getting the agreed payoff is minimized for the contractor who gets the contract. In order to be transparent and non-discriminatory in the procurement process, the new EU directives and the related domestic regulation are also intended to contribute.

**Keywords:** public contract, public procurement, deliveries, business relationship

**JEL klasifikace:** K7

## 1 ÚVODEM

Zadávání veřejných zakázek je procesem, který je začasť - podle zákonné úpravy - nutné uskutečnit, a který ústí do uzavření smlouvy. Vzhledem k tomu, že od 1. 11. 2016 je v ČR účinný zákon č. 134/2016 Sb., který veřejné zakázky upravuje (je účinný jako celek; u některých ustanovení podle jeho § 279 nastane účinnost později) a zákon č. 135/2016 Sb., kterým se mění



některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o zadávání veřejných zakázek, je vhodné této tématice aktuálně věnovat následující řádky. Je to z toho důvodu, že řada osob se běžně stává osobou činnou v zadávacím procesu a u dalších osob se tak může v budoucnu stát alespoň ad hoc nebo s těmito osobami mohou spolupracovat.

Na základě veřejných zakázek získávají dodavatelé možnost provádění rozsáhlých dodávek. Realizuje se zde značná část společensky disponibilních prostředků. "Na základě veřejných zakázek vznikají relativně stabilní obchodní vztahy se zajištěným financováním. Pro podnikatele, který zakázku získá, je minimalizováno riziko, že za jím poskytnuté plnění neobdrží dohodnutou úplatu."<sup>8</sup> K tomu, aby při získávání těchto zakázek bylo postupováno transparentně a nediskriminačně, se snaží přispět i nové směrnice EU a na ně navazující tuzemská úprava.

Nová česká právní úprava zpracovává příslušné předpisy EU a určuje<sup>9</sup>

- a) pravidla pro zadávání veřejných zakázek, včetně zvláštních postupů předcházejících jejich zadání,
- b) povinnosti dodavatelů při zadávání veřejných zakázek a při zvláštních postupech předcházejících jejich zadání,
- c) uveřejňování informací o veřejných zakázkách,
- d) zvláštní podmínky fakturace za plnění veřejných zakázek,
- e) zvláštní důvody pro ukončení závazků ze smluv na veřejné zakázky,
- f) informační systém o veřejných zakázkách,

<sup>8</sup> Plíva, S.: Obchodní závazkové vztahy, ASPI Praha 2006, 1. vydání, s. 49.

<sup>9</sup> Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/24/EU ze dne 26. února 2014 o zadávání veřejných zakázek a o zrušení směrnice 2004/18/ES. Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/25/EU ze dne 26. února 2014 o zadávání zakázek subjekty působícími v odvětví vodního hospodářství, energetiky, dopravy a poštovních služeb a o zrušení směrnice 2004/17/ES. Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/23/EU ze dne 26. února 2014 o udělování koncesí. Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2009/81/ES ze dne 13. července 2009 o koordinaci postupů při zadávání některých zakázek na stavební práce, dodávky a služby zadavateli v oblasti obrany a bezpečnosti a o změně směrnic 2004/17/ES a 2004/18/ES. Směrnice Rady ze dne 21. prosince 1989 o koordinaci právních a správních předpisů týkajících se přezkumného řízení při zadávání veřejných zakázek na dodávky a stavební práce (89/665/EHS). Směrnice Rady 92/13/EHS ze dne 25. února 1992 o koordinaci právních a správních předpisů týkajících se uplatňování pravidel Společenství pro postupy při zadávání zakázek subjekty působícími v odvětví vodního hospodářství, energetiky, dopravy a telekomunikací. Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2007/66/ES ze dne 11. prosince 2007, kterou se mění směrnice Rady 89/665/EHS a 92/13/EHS, pokud jde o zvýšení účinnosti přezkumného řízení při zadávání veřejných zakázek.

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/55/EU ze dne 16. dubna 2014 o elektronické fakturaci při zadávání veřejných zakázek.

- g) systém kvalifikovaných dodavatelů,
- h) systém certifikovaných dodavatelů,
- i) dozor nad dodržováním tohoto zákona.

## 2 VÝCHODISKA A POJMY

Při zadávání veřejných zakázek jde o to, aby v rámci soutěže byly vybrány ty dodávky, které budou mít nejpříznivější ceny a parametry. Zohlednit je však přitom nutno i tu skutečnost, že průběh zadávání vyžaduje i vynaložení určitých nákladů.

Přitom jde o to, aby byly náklady co nejnižší, proces zadávání co nejrychlejší a pro zadavatele vhodný jeho podmínkám. Lze tedy zřejmě vítat, že nová je v právní úpravě zejména skutečnost, že si zadavatel může sám rozvrhnout průběh zadávacího řízení od otevírání obálek s nabídkami.<sup>10</sup> Může provést posouzení splnění podmínek účasti v zadávacím řízení před hodnocením nabídek nebo až po hodnocení nabídek.<sup>11</sup>

Není stanoveno pořadí jednotlivých úkonů pro výběr vybraného dodavatele od ukončení otevírání obálek až do uzavření smlouvy. Záleží jen na zadavateli, jaký zvolí konkrétní postup pro průběh zadávacího řízení (viz § 39), který transparentně zaznamená a splní všechny povinnosti, které se ke konečnému výběru vybraného dodavatele a uzavření smlouvy váží.

Uvedené kroky pro posuzování splnění podmínek účasti v řízení a hodnocení nabídek mohou být prováděny v jakémkoliv pořadí nebo dohromady, konkrétní pořadí úkonů v řízení není regulováno, výsledkem zadávacího řízení je zpráva o hodnocení nabídek, uzavřená smlouva s vybraným dodavatelem a písemná zpráva zadavatele. Konkrétní postup v řízení si zadavatelé mohou zvolit podle toho, jak bude vyhovovat jednotlivým zadavatelům a jejich interním postupům, případně si mohou upravit své interní postupy pro zadávání zakázky tak, aby maximálně využili možnosti nové úpravy.

---

<sup>10</sup> Tlustošová, K.: Nová právní úprava veřejných zakázek, Soukromé právo, č. 10/2016, s. 3 - 7.

<sup>11</sup> Grulich, T.: Vybrané problémy nové právní úpravy zadávání veřejných zakázek, Právní rozhledy č. 20/2016, s. 705 - 713.

Takto může být zásadně snížena administrativní náročnost zadávacího řízení, neboť nebude nezbytné podrobně posuzovat nabídky účastníků zadávacího řízení, kteří se nestali vybraným dodavatelem. Jde po našem soudu o vhodné řešení.

Zadavateli ovšem nic nebrání ani v tom, aby postupoval tak, jak bylo stanoveno v předchozí právní úpravě, tedy nejdříve posoudil splnění kvalifikace a obsah nabídek, účastníky, jejichž nabídka nespĺnila zadávací podmínky, vyloučil, a až poté přistoupil k hodnocení nabídek a výběru dodavatele.

Nad celým procesem vykonávám dozor. Ústřední úlohu zde přitom hraje Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. Ten se při svém rozhodování opírá i o evropská rozhodnutí a stanoviska.

Zadáním veřejné zakázky se podle zákona pro jeho účely rozumí uzavření úplatné smlouvy mezi zadavatelem a dodavatelem, z níž vyplývá povinnost dodavatele poskytnout dodávky, služby nebo stavební práce.

Za zadání veřejné zakázky (dále jen ZVZ) se nepovažuje uzavření smlouvy, kterou se zakládá pracovněprávní nebo jiný obdobný vztah, nebo smlouvy upravující spolupráci zadavatele při zadávání veřejné zakázky podle příslušného ustanovení zákona.

Veřejnou zakázkou (dále jen VZ) je VZ na dodávky, VZ na služby, VZ na stavební práce, koncese na služby a koncese na stavební práce.

Veřejné zakázky vč. koncesí jsou dnes upraveny společně (tak tomu bylo již dříve ve Slovenské republice) v zákonu č. 134/2016 Sb. To považujeme to za správné.

Druhy zadávacích řízení se pro účely zákona rozumí:

- a) zjednodušené podlimitní řízení,
- b) otevřené řízení,
- c) užší řízení,
- d) jednací řízení s uveřejněním,
- e) jednací řízení bez uveřejnění,
- f) řízení se soutěžním dialogem,
- g) řízení o inovačním partnerství,
- h) koncesní řízení, nebo
- i) řízení pro zadání veřejné zakázky ve zjednodušeném režimu.

Zákon rozlišuje zadavatele na veřejné zadavatele, dotované zadavatele, sektorové zadavatele a jiné zadávající osoby.

Veřejným zadavatelem je:

- a) Česká republika; v případě České republiky se organizační složky státu považují za samostatné zadavatele,
- b) Česká národní banka,
- c) státní příspěvková organizace,
- d) územní samosprávný celek nebo jeho příspěvková organizace,
- e) jiná právnická osoba, pokud
  1. byla založena nebo zřízena za účelem uspokojování potřeb veřejného zájmu, které nemají průmyslovou nebo obchodní povahu, a
  2. jiný veřejný zadavatel ji převážně financuje, může v ní uplatňovat rozhodující vliv nebo jmenuje nebo volí více než polovinu členů v jejím statutárním nebo kontrolním orgánu.

Dotovaným zadavatelem je osoba, která k úhradě nadlimitní nebo podlimitní veřejné zakázky použije více než 200 000 000 Kč, nebo více než 50 % peněžních prostředků, poskytnutých z

- a) rozpočtu veřejného zadavatele,
- b) rozpočtu Evropské unie nebo veřejného rozpočtu cizího státu s výjimkou případů, kdy je veřejná zakázka plněna mimo území Evropské unie.

Další skupinu zadavatelů tvoří tzv. sektoroví (také někdy nazývaní síťoví nebo odvětvoví) zadavatelé. Tito zadavatelé jsou zákonem vymezeni (viz § 151 zákona) včetně sektorových koncesí (viz § 176 zákona).

Pokud veřejný, dotovaný či sektorový zadavatel zahájí zadávací řízení, i když k tomu nebyl povinen, je povinen ve vztahu k zadávané veřejné zakázce dodržovat zákon.

Za zadavatele se považuje také jiná osoba, která zahájila zadávací řízení, ačkoliv k tomu nebyla povinna, a to i ve vztahu k tomuto zadávacímu řízení a do jeho ukončení.

V návaznosti na definování zadavatelů určuje zákon i dodavatele a následně zásady zadávání.

Dodavatelem se rozumí osoba, která nabízí poskytnutí dodávek, služeb nebo stavebních prací, nebo více těchto osob společně. Za dodavatele

se považuje i pobočka závodu; v takovém případě se za sídlo dodavatele považuje sídlo pobočky závodu.

Zadavatel při postupu podle tohoto zákona musí dodržovat zásady transparentnosti a přiměřenosti. Ve vztahu k dodavatelům musí zadavatel dodržovat zásadu rovného zacházení a zákazu diskriminace.

Zadavatel nesmí omezovat účast v zadávacím řízení těm dodavatelům, kteří mají sídlo v

- a) členském státě Evropské unie, Evropského hospodářského prostoru nebo Švýcarské konfederaci (dále jen "členský stát"), nebo
- b) jiném státě, který má s Českou republikou nebo s Evropskou unií uzavřenu mezinárodní smlouvu zaručující přístup dodavatelům z těchto států k zadávané veřejné zakázce.

Zákon dále upravuje tzv. centrální zadávání. Centrální zadávání je třeba lišit od tzv. společného zadávání.

Centralizované zadávání se může uskutečňovat na všech úrovních, např. pro samosprávné celky (kraje, obce či městské části apod.). Zákon vymezuje dva základní druhy centralizovaného zadávání. V prvním případě pořizuje v zadávacím řízení centrální zadavatel dodávky či služby, které následně poskytuje bez navýšení ceny zadavatelům.

Tento postup není možné aplikovat u veřejných zakázek na stavební práce.

Ve druhém případě podstupuje centrální zadavatel zadávací řízení na účet zadavatelů. To znamená, že zadavatelé centrálního zadavatele např. zmocní k realizaci zadávacího řízení. V tomto případě je přípustné, aby centrální zadavatel pořizoval pro zadavatele zboží, služby i stavební práce.

Zadavatelé, kteří pořizují zboží, služby či stavební práce prostřednictvím centrálního zadavatele, sami nepodstupují zadávací řízení, ale toto zadávací řízení podstupuje centrální zadavatel místo nich. Odpovědnost za řádný průběh celého zadávacího řízení nese tedy centrální zadavatel.

Zadavatelé uzavírají s centrálním zadavatelem před zahájením centralizovaného zadávání smlouvu, ve které upraví podmínky související s centralizovaným zadáváním.

Zákon přitom upravuje i tzv. společné zadávání.

Zadavatelé mohou veřejnou zakázku zadat společně. Zadavatel může veřejnou zakázku zadat také společně s osobou, která nemá povinnost postupovat podle tohoto zákona.

Před zahájením zadávacího řízení uzavřou osoby, které se budou účastnit společného zadávání, písemnou smlouvu, která upraví jejich vzájemná práva a povinnosti související se zadávacím řízením a stanoví způsob jednání vůči třetím osobám.

Za dodržení tohoto zákona odpovídají při společném zadávání zúčastnění zadavatelé společně s výjimkou úkonů, které provádí zúčastněný zadavatel pouze svým jménem a na svůj účet.

Zadáva-li veřejnou zakázku více zadavatelů společně a alespoň jedna z těchto osob je zadavatelem podle práva jiného členského státu, je rozhodným právem pro zadávání veřejné zakázky a jeho přezkum právo České republiky nebo právo takového členského státu. Rozhodné právo se určí

- a) mezinárodní smlouvou, nebo
- b) dohodou osob zúčastněných na společném zadávání, nepostupuje-li se podle písmene a).

Zadáva-li veřejnou zakázku osoba, kterou založil nebo zřídil zadavatel společně se zadavatelem se sídlem v jiném členském státě, dohodnou se tyto zadavatelé, že rozhodným právem pro zadávání veřejné zakázky a jeho přezkum je právo členského státu, ve kterém takto založená nebo zřízená osoba

- a) má sídlo, nebo
- b) vykonává svou činnost.

Náš zákon o veřejných zakázkách upravuje širší okruh otázek, než upravují evropské směrnice. Zatímco zadávací směrnice EU jsou stanoveny jen pro zakázky (evropské zakázky), které dosahují určených finančních limitů - nadlimitní veřejné zakázky, naše úprava je orientována i na zakázky nižších finančních objemů - podlimitní veřejné zakázky a zakázky malého rozsahu (takto je tomu i v některých jiných státech, např. i ve Slovenské republice).

Kromě tohoto členění lze lišit veřejné zakázky pro oblast bezpečnosti a obrany.

Podle hodnoty rozděluje zákon zakázky na:

- nadlimitní (evropské) zakázky jsou takovými zakázkami, u kterých předpokládaná cena veřejné zakázky alespoň dosáhne prahové hodnoty - částky určené směrnicemi EU. Tyto částky jsou vyjádřeny i v zákonu. Tyto zakázky se oznamují v Úředním věstníku EU.
- podlimitní zakázky jsou pak zakázky, u kterých předpokládaná cena takové zakázky určených limitů nedosáhne. Tyto zakázky nejsou upraveny zadávacími směrnicemi EU. Vztahuje se však na ně obecná úprava přijatá v EU (např. o nediskriminaci).<sup>12</sup>
- veřejné zakázky malého rozsahu. Jsou to zakázky do 2 mil. Kč (bez DPH) u dodávek a služeb a do 6 mil. Kč (bez DPH) u stavebních prací. Pro tyto zakázky je jen zákonem určena povinnost dodržovat zásady zákonné úpravy, tj. zejména zásady transparentnosti, nediskriminace, přiměřenosti. Postup zadávání těchto zakázek zákon neupravuje, začasťe si však takový postup určuje zadavatel sám.

Pro zakázky nadlimitní a podlimitní s prahovou hodnotou do 50 mil. Kč (bez DPH) lze použít zjednodušené podlimitní řízení.

Veřejné zakázky se člení i podle jejich druhu.

Veřejnou zakázkou na dodávky je veřejná zakázka, jejímž předmětem je pořízení věcí, zvířat nebo ovladatelných přírodních sil, pokud nejsou součástí veřejné zakázky na stavební práce. Pořízením se rozumí zejména koupě, nájem nebo pacht.

Veřejnou zakázkou na služby je veřejná zakázka, jejímž předmětem je poskytování jiných činností, než stavebních prací.

Veřejnou zakázkou na stavební práce je veřejná zakázka, jejímž předmětem je

- a) poskytnutí činnosti uvedené v oddílu 45 hlavního slovníku jednotného klasifikačního systému pro účely veřejných zakázek podle přímo použitelného předpisu Evropské unie<sup>13</sup>,

---

<sup>12</sup> Viz např. Jurčík, R.: Právní úprava veřejných zakázek a koncesních smluv, ve Janků, M.: Základy práva pro posluchače neprávnických fakult, 6. vydání, 2016, C. H. Beck, s. 409.

<sup>13</sup> Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 2195/2002 ze dne 5. listopadu 2002 o společném slovníku pro veřejné zakázky (CPV), v platném znění.

- b) zhotovení stavby, nebo
- c) poskytnutí souvisejících projektových činností, pokud jsou zadávány společně se stavebními pracemi podle písmene a) nebo b).

Stavbou je pro účely tohoto zákona výsledek stavebních nebo montážních prací vytvářející jednotný celek, který je sám o sobě dostatečný k plnění hospodářské nebo technické funkce. Bez ohledu na právní formu spolupráce mezi zadavatelem a dodavatelem se za veřejnou zakázku na stavební práce považuje rovněž zhotovení stavby odpovídající požadavkům stanoveným zadavatelem, přičemž za odpovídající požadavkům stanoveným zadavatelem se považuje stavba, u níž má zadavatel rozhodující vliv na druh nebo projekt stavby.

Veřejné zakázky, které v sobě zahrnují více druhů veřejných zakázek, se zadávají v souladu s pravidly platnými pro druh veřejné zakázky odpovídající hlavnímu předmětu této veřejné zakázky.

Obsahují-li veřejné zakázky dodávky i služby a nejedná se o veřejnou zakázku na stavební práce, určí se hlavní předmět podle části předmětu veřejné zakázky s vyšší předpokládanou hodnotou.

V ostatních případech se hlavní předmět určí podle základního účelu veřejné zakázky.

## **3 DRUHY A PRŮBĚH ZADÁVACÍCH ŘÍZENÍ**

### **3.1 Otevřené řízení**

Jde o řízení, které je velmi transparentní, je však organizačně nejnáročnější. Zadavatel provádí oznámení otevřeného řízení a sděluje tak neomezenému počtu dodavatelů svůj úmysl zadat veřejnou zakázku v tomto zadávacím řízení. V tomto řízení, které umožňuje účast všech uchazečům, je pak nutné hodnotit zásadně veškeré podané nabídky.

### **3.2 Užší řízení**

Také v tomto řízení oznamuje zadavatel neomezenému počtu dodavatelů svůj úmysl zadat veřejnou zakázku. Dodavatelé projevují zájem o realizaci zakázky a prokazují svoje kvalifikace. Zadavatel stanoví kritéria pro výběr z dodavatelů. Podle naplnění kritérií vyzývá zadavatel určené dodavatele k podání nabídky.



Výhodou je skutečnost, že se posléze hodnotí jen určený počet nabídek. Je však důležité, aby kritéria pro výběr byla stanovena vhodně.

### **3.3 Jednací řízení**

Rozlišujeme jednací řízení s uveřejněním a jednací řízení bez uveřejnění. Tato řízení jsou nejméně formální. Zatímco volbu toho, zda zadavatel použije otevřené řízení nebo užší řízení si zadavatel provádí sám, jednací řízení s uveřejněním nebo jednací řízení bez uveřejnění je možno provádět jen v případech stanovených zákonem. Jde i o případy, kdy je možné jen obtížně určit rozsah zakázky.

### **3.4 Jednací řízení s uveřejněním**

Zde zadavatel oznamuje neomezenému počtu dodavatelů, že bude zadávat zakázku v tomto zadávacím řízení. Tím vyzývá dodavatele k žádosti o účast.

V případě tzv. podlimitních veřejných zakázek může zadavatel použít toto jednací řízení bez uvedení důvodu.

Jinak se používá:

- pokud nelze potřeby zadavatele uspokojit bez úpravy na trhu dostupných plnění, součástí veřejné zakázky je návrh řešení nebo inovativní řešení,
- zakázka nemůže být zadána bez předchozího jednání z důvodu zvláštních okolností vyplývajících z povahy, složitosti nebo právních a finančních podmínek spojených s předmětem veřejné zakázky,
- nelze stanovit technické podmínky odkazem na technické dokumenty,
- jestliže předchozí otevřené nebo užší řízení bylo zrušeno podle příslušného ustanovení zákona, podle kterého zadavatel zruší zadávací řízení, pokud po uplynutí lhůty pro podání žádostí o účast, předběžných nabídek nebo nabídek v zadávacím řízení není žádný účastník zadávacího řízení.

### **3.5 Jednací řízení bez uveřejnění**

U tohoto řízení neprovádí zadavatel uveřejnění, ale oznamuje písemnou formou dodavateli nebo vymezenému počtu dodavatelů skutečnost, že zamýšlí zadat tuto zakázku v tomto zadávacím řízení. Obecná úprava má přitom určeny zvláštnosti pro sektorové zakázky a podlimitní zakázky.

Jednací řízení bez uveřejnění se používá v případech:

- ve kterých zadavatel podstatným způsobem nezměnil zadávací podmínky oproti předchozímu otevřenému řízení, užšímu řízení nebo zjednodušenému podlimitnímu řízení, ve kterých nebyly podány žádné nabídky nebo žádost o účast,
- podané nabídky nespĺňovaly požadavky zadavatele na předmět veřejné zakázky nebo účastníci zadávacího řízení nespĺnili podmínky v žádosti o účast,
- jestliže veřejná zakázka může být splněna jen určitým dodavatelem, protože předmětem zakázky je jedinečné umělecké dílo nebo výkon,
- neexistuje zde hospodářská soutěž, a to z technických důvodů nebo je nezbytné provést toto zadávání z důvodu ochrany výhradních práv včetně práv duševního vlastnictví,
- jestliže zde je krajně naléhavá okolnost, kterou zadavatel nemohl předvídat ani ji nezpůsobil.

U veřejných zakázek na dodávky je za určených podmínek možné, aby zadavatel použil jednací řízení bez uveřejnění, pokud je dodávané zboží vyráběno pouze pro účely výzkumu, pokusu, studia nebo vývoje. Může též jít o dodatečné dodávky od téhož dodavatele, které jsou určeny jako částečná náhrada předchozí dodávky nebo k rozšíření dosavadního rozsahu dodávky, a to za předpokladu, že by změna dodavatele nutila zadavatele pořizovat dodávky s odlišnými technickými vlastnostmi, což by mělo neslučitelnost s původním předmětem plnění nebo by znamenaly nepřiměřené technické obtíže při provozu a údržbě. Není-li delší doba odůvodněna zvláštními okolnostmi, pak takové dodatečné dodávky mohou být pořizovány nejdéle tři roky od uzavření smlouvy.

Jednací řízení bez uveřejnění může být také prováděno u dodávek nakupovaných na komoditních burzách nebo pořizované za zvlášť výhodných podmínek od dodavatele, který je v likvidaci, nebo v případě, kdy je vůči dodavateli vedeno insolvenční řízení. Dodávky jsou zde sjednány s osobou, která je oprávněna disponovat s majetkovou podstatou.

Jde-li o veřejnou zakázku na služby, může zadavatel použít jednací řízení bez uveřejnění též, jde-li o veřejnou zakázku v návaznosti na soutěž o návrh, podle jejíchž pravidel měl zadavatel v úmyslu zadat zakázku účastníkovi (účastníkům) soutěže o návrh, jehož návrh (jejíchž návrhy) byl vybrán (byly vybrány).

Jednací řízení bez uveřejnění lze použít též u zakázek na služby nebo stavební práce, pokud jde o nové služby a nové stavební práce spočívající v opakování obdobných služeb a stavebních prací jako u původní veřejné zakázky a odpovídající původní veřejné zakázce, pokud tyto služby nebo stavební práce budou zadány témuž dodavateli, v zadávací dokumentaci původního zadávacího řízení, jehož zahájení bylo uveřejněno způsobem podle ustanovení § 212 nebo § 53 odst. 1 zákona a byla podle § 100 odst. 3 zákona uvedena možnost zadat novou zakázku na nové služby nebo nové stavební práce v jednacím řízení bez uveřejnění a zároveň byl uveden rozsah nových služeb nebo nových stavebních prací, a to za určených podmínek. Předpokládaná hodnota přitom byla zahrnuta do předpokládané hodnoty původní veřejné zakázky a jednací řízení bude zahájeno do 3 let ode dne uzavření smlouvy na původní veřejnou zakázku a skutečná hodnota (bez DPH) za nové služby nebo stavební práce nepřesáhne o více než 30 % jejich předpokládanou hodnotu ani nepřesahuje 30 % ceny původní veřejné zakázky.

### **3.6 Zjednodušené podlimitní řízení**

Pro určené služby a stavební práce do 50 mil. Kč (bez DPH) lze použít zjednodušené podlimitní řízení. Přitom je pro toto řízení vymezeno použití příslušného ustanovení zákona.

Zadavatel zahajuje zjednodušené podlimitní řízení uveřejněním výzvy k podání nabídek na profilu zadavatele podle § 214, kterou vyzývá neomezený počet dodavatelů k podání nabídky. Zadavatel může výzvu po jejím uveřejnění odeslat některým dodavatelům, v takovém případě musí být výzva odeslána alespoň 5 dodavatelům. Výzva k podání nabídek musí obsahovat stanovené náležitosti (v příloze č. 6 k tomuto zákonu).

Zadavatel nesmí s účastníky zadávacího řízení o podaných nabídkách jednat.

Zadávací dokumentace musí být uveřejněna na profilu zadavatele po celou lhůtu pro podání nabídek. Pro zadávací dokumentaci a zadávací podmínky se použijí ustanovení § 96 až 100 obdobně; to neplatí pro dobu pro uveřejnění vysvětlení zadávací dokumentace podle § 98 odst. 1 písm. a) a dobu pro prohlídku místa plnění podle § 97. Zadavatel může použít jednotlivá pravidla pro zadávací řízení pro nadlimitní režim. Zadavatel může použít i jiná kritéria kvalifikace dodavatele, než jsou uvedena v části čtvrté zákona.

Pokud si to zadavatel v zadávací dokumentaci vyhradil, může oznámení o vyloučení účastníka zadávacího řízení nebo oznámení o výběru dodavatele

uveřejnit na profilu zadavatele. V takovém případě se oznámení považují za doručena všem účastníkům zadávacího řízení okamžikem jejich uveřejnění.

Pro podání a hodnocení nabídek a výběr dodavatele se použijí § 107 až 110 a § 114 až 122 obdobně. Jako kritéria kvality může zadavatel též stanovit i jiná kritéria (než jsou uvedena v § 116), pokud jsou založena na objektivních skutečnostech vztahujících se k osobě dodavatele nebo k předmětu veřejné zakázky. Zadavatel všem účastníkům zadávacího řízení umožní na jejich žádost nahlédnout do písemné zprávy o hodnocení nabídek a pořídit si z ní výpisy, kopie nebo její opisy.

Případné oznámení o zrušení zjednodušeného podlimitního řízení zadavatel uveřejní na profilu zadavatele do 5 pracovních dnů od rozhodnutí o zrušení zadávacího řízení.

Snahou je učinit tento druh zadávání časově i administrativně méně náročný oproti jiným druhům zadávání. Právní úprava se zde vymezuje na určení specifik, a pokud není v zákonu výslovně odkázáno na příslušné ustanovení pro nadlimitní režim, zadavatel je pouze oprávněn (ne však povinen) tato ustanovení použít.<sup>14</sup>

### **3.7 Soutěžní dialog**

Veřejný zadavatel může pro zadání veřejné zakázky se zvlášť složitým předmětem plnění použít soutěžní dialog, pokud použití otevřeného či užšího řízení není vzhledem k povaze zakázky možné. Zadavatel zde není schopen objektivně vymezit podmínky nebo požadavky. Probíhá ve dvou stupních. Zájemci jsou pak po prokázání kvalifikace vyzváni k účasti v soutěžním dialogu.

### **3.8 Rámcová dohoda**

Rámcovou dohodou je dohoda uzavřená mezi jedním nebo více zadavateli a jedním nebo více dodavateli. Obsahem je ujednání rámcových podmínek, zejména s ohledem na ceny nebo předpokládané množství, které mají být zadány v určitém časovém období. Zadavatel může uzavřít rámcovou dohodu jen na základě zadávacího řízení, které by byl oprávněn použít na veřejnou zakázku obdobného předmětu a předpokládané hodnoty.

---

<sup>14</sup> Říčný, D.; Marečková, E.: Zjednodušené podlimitní řízení podle nového zákona o veřejných zakázkách, Veřejné zakázky, č. 4/2015, s. 28 - 29.

### 3.9 Přezkumné řízení

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže vykonává dohled nad zadáváním veřejných zakázek.

Při zadávání nadlimitních a podlimitních veřejných zakázek či v soutěži o návrh může zadavatel podat zdůvodněné námitky kterýkoliv dodavatel, který má nebo měl zájem na získání určité veřejné zakázky.

Řízení o přezkoumání úkonů zadavatele se u Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže zahajuje na písemný návrh stěžovatele nebo z moci úřední.

## 4 PRŮBĚH ZADÁVACÍHO ŘÍZENÍ

Průběh zadávacího řízení lze členit na:

- uveřejnění údajů o konání veřejné zakázky
- podávání nabídek
- posouzení kvalifikace
- hodnocení nabídek
- uzavření smlouvy s vybraným dodavatelem.

Údaje se uveřejňují ve Věstníku veřejných zakázek, u nadlimitních zakázek pak v Úředním věstníku EU. Provádí-li se předběžné oznámení, lze pak zkrátit lhůtu pro podání nabídek.

Nabídkou je návrh smlouvy podaný uchazečem. Z nabídek pak zadavatel volí tu nabídku, která je vyhodnocena jako nejvýhodnější.

Při posouzení kvalifikace se zjišťuje způsobilost dodavatele pro provedení zadávané veřejné zakázky (jde o způsobilost základní, obecnou, ekonomickou, technickou).

Hodnocení nabídek se provádí podle ekonomické výhodnosti nebo podle nejnižší nabídkové ceny. U hodnocení podle ekonomické výhodnosti se vždy jako kritérium stanoví nabídková cena a dále zejména kritérium provozních nákladů, požadavků na údržbu a technické či ekologické vlastnosti předmětu veřejné zakázky.

Zadávání a hodnocení některých veřejných zakázek nemusí být pak s hledem na jejich specifika jednoduchou záležitostí. Problémem je především vhodná

volba hodnotících kritérií, která by umožnila zadavateli vybrat nejvhodnější nabídku.<sup>15</sup>

S vybraným dodavatelem, jehož nabídka byla vyhodnocena jako nejvýhodnější, uzavírá pak zadavatel smlouvu. Jestliže by rozhodnutí zadavatele o tom, se kterým dodavatelem smlouvu uzavře, neodpovídalo pořadí nabídek podle hodnocení, musí rozhodnutí zadavatele obsahovat odůvodnění. Veřejný zadavatel zásadně uveřejňuje smlouvu na profilu zadavatele a v určených lhůtách skutečně uhrazenou cenu plnění.

Uzavřenou smlouvu není povinen zadavatel uveřejnit, pokud byla uveřejněna v registru smluv. Zveřejňování smluv upravuje zákon (byl již novelizován) o zvláštních podmínkách účinnosti některých smluv, který přinesl mj. povinnost některých subjektů zveřejňovat soukromoprávní smlouvy, smlouvy o poskytnutí dotace nebo návratné finanční výpomoci.<sup>16</sup>

Rozhodování sporných otázek při zadávání veřejných zakázek řeší právní úprava v zákonu o veřejných zakázkách. V ostatním je svěřena pravomoc obecným soudům. Může jít např. o spory o náhradu škody při porušení povinnosti. Je ovšem též možné v rámci vyřešení vzniklého sporu udělit k jeho rozhodnutí pravomoc obecnému rozhodci, popř. rozhodčímu soudu. Stálým rozhodčím soudem s obecnou pravomocí (příslušností) je Rozhodčí soud při Hospodářské komoře ČR a Agrární komoře ČR.<sup>17</sup>

Při přípravě a realizaci veřejných zakázek může případně docházet také ke vzniku trestněprávní odpovědnosti fyzických, ale i právnických osob. K současné trestněprávní úpravě odpovědnosti právnických osob ovšem dnes lze mít oprávněné výhrady a příslušná právní úprava se ve vztahu k veřejným zakázkám nejeví jako funkční.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> K tomu viz např. Jelínek, K.: Hodnotící kritéria veřejných zakázek na právní služby v kontextu nového zákona o zadávání veřejných zakázek, Soukromé právo, č. 11/2016, s. 9 - 17.

<sup>16</sup> Blíže viz Janečková, E.: Zveřejňování smluv podle zákona o registru smluv, Daně a právo v praxi, č. 2/2016, s. 27 - 29.

<sup>17</sup> Blíže Viz: Janků, M.; Marek, K.: Rozhodčí řízení podle Řádu Rozhodčího soudu při HK ČR a AK ČR (u smluv uzavřených u veřejných zakázek), Veřejné zakázky a PPP projekty, č. 1/2016, s. 45 - 55.

<sup>18</sup> Vesecká, R.: Úvaha nad trestněprávní odpovědností právnických osob ve vztahu k veřejným zakázkám, Veřejné zakázky, č. 4/2015, s. 23 - 25.

## 5 KONCESNÍ ŘÍZENÍ

Jde o zvláštní druh veřejné zakázky. Od jiných zakázek se liší formou protiplnění a mírou rizika. U koncesí na služby a stavební práce se rizika spojená s využíváním přenášejí na koncesionáře. Koncesionář plnění poskytne a pak ho po stanovenou dobu využívá.

Kladně lze hodnotit, že právní úprava koncesí je přímo v zákonu o zadávání veřejných zakázek.

Koncesní smlouvy nebyly v předchozí právní úpravě upraveny v zákonu o veřejných zakázkách, ale v samostatném zákonu, který v řadě případů na zákon o veřejných zakázkách odkazoval.

## 6 ZÁVĚREČNÉ POZNÁMKY

Nová právní úprava je opět rozsáhlejší než úprava předchozí. Má přinést možnost zadávání jednoduššími způsoby, úprava se však jeví složitější. To může být její nevýhodou.

Pro běžného adresáta bude i v této úpravě obtížné najít v zákonu ustanovení, která jsou souvisící. Pomoci přitom může komentářová literatura a text zákona vydávaný s vysvětlivkami.

V zákonu je i úprava elektronické komunikace.

Komunikace mezi zadavatelem a dodavatelem je určena v ustanovení § 211 zákona. Ustanovení § 211 odst. 3 zákona ukládá zadavateli obecnou povinnost komunikovat s dodavatelem v zadávacím řízení elektronicky a stanoví z této povinnosti výjimky; toto ustanovení přineslo však i částečně odloženou účinnost. Odložená účinnost je stanovena v § 279 odst. 2 zákona a je různá v závislosti na druhu zadavatele. Pro zadavatele podle § 4 odst. 1 písm. a) zákona - organizační složky státu - Českou národní banku a centrální zadavatele nabylo předmětné ustanovení účinností již 18. dubna 2017, pro ostatní zadavatele je pak účinnost stanovena na 18. října 2018.

Od 18. dubna 2017 tak již organizační složky státu, Česká národní banka a centrální zadavatelé musí komunikovat s dodavatelem výhradně elektronicky; zaslání dokumentů v listinné podobě je (až na výjimky uvedené v § 211 odst. 3) zákona vyloučeno. Tito zadavatelé nejsou oprávněni přijímat listinné nabídky, ale pouze nabídky doručené prostřednictvím elektronického nástroje, přičemž povinnost výhradně elektronické komunikace se uplatní

i na zadávací řízení zahájená před 18. dubnem 2017. Není tedy rozhodující okamžik zahájení zadávacího řízení, ale okamžik, kdy dochází ke komunikaci mezi zadavatelem a dodavatelem.

V § 211 odst. 3 je uložena povinnost vést písemnou komunikaci elektronicky, nestanoví se zde však, jakými prostředky bude elektronická komunikace probíhat. K zachování povinnosti podle § 211 odst. 3 tak lze použít jakoukoli formu elektronické komunikace, včetně komunikace prostřednictvím datové schránky či běžného e-mailu.

U některých úkonů však nepostačí dodržení elektronické podoby podle § 211 odst. 3, neboť na ně zákon stanoví zvláštní požadavky. Úkony uvedené v § 28 odst. 1 písm. i) body 1 až 6 (nabídky, předběžné nabídky, žádosti o účast, žádosti o zařazení do systému kvalifikace, žádosti o účast nebo návrhy v soutěži o návrh, aukční hodnoty v elektronické aukci) může dodavatel provést pouze prostřednictvím zadavatelem stanoveného elektronického nástroje. Ve vztahu k zadavateli zákon obdobné omezení neobsahuje, v § 211 odst. 5 pouze vyžaduje uznávaný elektronický podpis v případech vyjmenovaných úkonů, pokud by je zadavatel činil jinak, než prostřednictvím elektronického nástroje nebo datovou schránkou.

Rozvoj elektronické komunikace lze podle našeho názoru jen vítat.

## **JUDIKATURA**

### **Rozsudek Evropského soudního dvora č. C-237/99 ze dne 1. února 2001**

#### **Evropská komise v. Francouzská republika**

Stavební korporace, které plní potřeby ve veřejném zájmu, které nemají průmyslový nebo obchodní charakter, které mají právní subjektivitu a jejich management je předmětem kontroly zadavatelů, kterým to umožňuje ovlivňovat rozhodnutí vzhledem k veřejným zakázkám, jsou „jinými právníckými osobami“.

### **Rozsudek Evropského soudního dvora č. C-223/99 and C-260/99 (spojené případy) ze dne 10. května 2001**

#### **Agor Srl and Excelsior Snc di Pedrotti Bruna & C. v. Ente Autonomo Fiera Internazionale di Milano and Ciftat Soc. coop. arl.**

„Jiná právnícká osoba,“ znamená subjekt, který byl založen za účelem splňování určitých potřeb ve veřejném zájmu, které nemají průmyslový nebo obchodní charakter, má právní subjektivitu a je úzce závislý na státu, regionálních či místních úřadech nebo jiných subjektech veřejného práva.



Podmínka založení za účelem splňování určitých potřeb ve veřejném zájmu, které nemají průmyslový nebo obchodní charakter, není splněna subjektem, jehož účelem je provádění aktivit vztahujících se k organizaci veletrhů, výstav a dalších podobných aktivit, který je neziskový, ale je spravován dle kritérií výkonu, efektivity a efektivnosti nákladů, a který působí v konkurenčním prostředí.

### **Řešení případu STRABAG AG a Kostmann GmbH proti Sterreischesche Bundesbahnen**

#### **Rozsudek Evropského soudního dvora č. C-462/03 (Strabag AG) a C463/03 (Kostmann GmbH) ze dne 16. července 2005 celex 62003J0462**

Evropský soudní dvůr shledal, že pokud činnost veřejného zadavatele splňuje definici sektorového zadavatele, řídí se při zadávání zakázek v rámci této činnosti sektorovou směrnicí Rady 93/38 EHS o koordinaci postupů při zadávání veřejných zakázek subjekty působícími v odvětví vodního hospodářství, energetiky, dopravy a telekomunikací.

#### **Rozsudek Evropského soudního dvora č. C-76/81 ze dne 10. února 1982**

##### **SA Transporoute et travaux v. Minister of Public Works**

Směrnice neumožňuje členskému státu, aby vyžadoval po uchazeči z jiného členského státu, prokazování jiným způsobem (například předložením povolením k usazení) než je stanoveno ve směrnici ke splnění kritérií vztahujících se k dobré pověsti a kvalifikaci, činit poskytováním služeb v jednom členském státě závislým na vlastnictví povolení k usazení by způsobilo, že článek 59 Smlouvy o založení ES by pozbyl jakékoliv efektivity. Smyslem článku 59 Smlouvy je právě zrušení restrikcí týkajících se svobody poskytovat služby osobami, které nejsou usazeny ve státě, ve kterém mají poskytovat služby.

#### **Rozsudek Evropského soudního dvora č. C-5/97 ze dne 18. prosince 1997**

##### **Ballast Nedam Groep v. Belgie**

Orgán kompetentní rozhodovat o žádosti k registraci dominantní právnické osoby z uskupení má povinnost, pokud je prokázáno, že taková osoba má skutečně k dispozici prostředky těchto společností nezbytné k provedení stavebních prací, vzít v úvahu reference těchto společností k posouzení způsobilosti dotčené právnické osoby.

**Rozsudek Evropského soudního dvora č. C-176/98 ze dne 2. prosince 1999**

**Holst Italia SpA v. Comune di Cagliari, intervener: Ruhrwasser AG International Water**

Směrnice dovoluje poskytovateli služeb prokázat, že splnil ekonomická, finanční a technická kritéria pro účast v zadávacím řízení, odkazem (spolehnutím se) na způsobilost jiných subjektů, bez ohledu na právní povahu spojení, které má s nimi, za předpokladu, že je schopen prokázat, že má skutečně k dispozici prostředky těchto subjektů nezbytné k provedení veřejné zakázky.

**Rozsudek Evropského soudního dvora č. C-126/03 ze dne 18. listopadu 2004 - týká se smlouvy na dopravu odpadu z vykládkových bodů v regionu Donauwald do tepelné elektrárny Mnichov-sever uzavřené mezi městem Mnichov a soukromým podnikem Rethmann Entsorgungswirtschaft GmbH & Co. KG**

**Evropská komise v. Německo**

Městu Mnichov byla přidělena veřejná zakázka od regionu Donauwald. Město Mnichov poté svěřilo odpovědnost za dopravu odpadu společnosti Rethmann bez výběrového řízení. Evropský soudní dvůr shledal, že vzhledem k tomu, že město Mnichov je veřejným zadavatelem, mělo město Mnichov na tuto subdodávku vypsát veřejnou zakázku.

**Rozsudek Evropského soudního dvora č. C-129/04 ze dne 8. září 2005**

**Espace Trianon SA, Société wallonne de location-financement SA v. Office communautaire et régional de la formation professionnelle et de l'emploi (FOREM)**

Evropský soudní dvůr shledal, že národní legislativa může stanovit, že členové sdružení bez právní subjektivity nemohou podat žalobu napadající rozhodnutí zadavatele individuálně.

**Rozsudek Evropského soudního dvora č. C-103/84 ze dne 5. června 1986**

**Evropská komise v. Italská republika.**

Národní předpis vyžadující, aby municipální (obecní či městské) dopravní podniky nakupovaly vozidla národní výroby, aby se kvalifikovaly pro určité dotace, musí být považován jako opatření, který má stejný účinek jako kvantitativní omezení dovozu, a je tak zakázán článkem 30 Smlouvy o založení ES.

## **Rozsudek Evropského soudního dvora č. C-45/87 ze dne 13. března 1987**

### **Evropská komise v. Irsko**

Národní technický standard nemůže, bez toho aniž by vytvořil evidentní případ překážky obchodu v rozporu s článkem 30 Smlouvy o založení ES, mít za následek vyřazení (bez nějakého přezkoumání) jakékoliv nabídky s jiným technickým standardem uznávaným v jiném členském státě, který poskytuje ekvivalentní záruku bezpečnosti, provedení a spolehlivosti.

### **POUŽITÉ ZDROJE**

- [1] GRULICH, T.: Vybrané problémy nové právní úpravy zadávání veřejných zakázek, Právní rozhledy č. 20/2016.
- [2] JANEČKOVÁ, E.: Zveřejňování smluv podle zákona o registru smluv, Daně a právo v praxi, č. 2/2016.
- [3] JANKŮ, M.; MAREK, K.: Rozhodčí řízení podle Řádu Rozhodčího soudu při HK ČR a AK ČR (u smluv uzavřených u veřejných zakázek), Veřejné zakázky a PPP projekty, č. 1/2016.
- [4] JELÍNEK, K.: Hodnotící kritéria veřejných zakázek na právní služby v kontextu nového zákona o zadávání veřejných zakázek, Soukromé právo, č. 11/2016.
- [5] JURČÍK, R.: Právní úprava veřejných zakázek a koncesních smluv, in JANKŮ, M.: Základy práva pro posluchače neprávnických fakult, 6. vydání, 2016, C. H. Beck.
- [6] KRČ, R.; DOVOLIL, P.: Jak uspět při výběrovém řízení, Leges Praha 2017.
- [7] MACEK, I.; DERKOVÁ, R.; BARTOŇ, D. a kol.: Zákon o zadávání veřejných zakázek, Leges Praha 2017.
- [8] PLÍVA, S.: Obchodní závazkové vztahy, ASPI Praha 2006, 1. vydání.
- [9] ŘÍČNÝ, D.; MAREČKOVÁ, E.: Zjednodušené podlimitní řízení podle nového zákona o veřejných zakázkách, Veřejné zakázky, č. 4/2015.
- [10] TLUSTOŠOVÁ, K.: Nová právní úprava veřejných zakázek, Soukromé právo, č. 10/2016.
- [11] VESECKÁ, R.: Úvaha nad trestněprávní odpovědností právnických osob ve vztahu k veřejným zakázkám, Veřejné zakázky, č. 4/2015.

**AUTOR:**

**Prof. JUDr. Karel Marek, CSc.**, Fakulta právních a správních studií,  
Vysoká škola finanční správní, Praha, Česká republika. E mail:  
k.marek@centrum.cz

**AUTHOR:**

**Prof. JUDr. Karel Marek, CSc.**, Faculty of Law and Administrative Studies,  
University of Finance and Administration, Prague, Czech Republic,  
E-mail: k.marek@centrum.cz

# INFLUENCE OF LATVIAN COMMERCIAL BANKS' ASSETS ON ECONOMIC INDICATORS IN COUNTRY

**Andrey Surmach, Inna Stecenko**

**Abstract:** *In article is carried out an assessment of assets' influence of commercial banks on such important economic indicators as number of registered small and medium-sized enterprises in Latvia, unemployment rate and level of inflation. Using SPSS program authors carry out calculation of Spearman, Pearson and Kendall's correlation coefficients. Received results showed high interrelation between presented indicators.*

**Keywords:** *commercial banks, assets, small and medium business, unemployment, inflation, Latvia*

**JEL classifications:** *E44, G21*

## 1 INTRODUCTION

In modern economy of each country it is difficult to underestimate a role of banking system - banks carry out fundamental role in formation and realization of financial policy of the country. Bank is financial intermediary which is engaged in credits and advance payments" - Cern Cress. "Bank is an institute which temporarily raises spare cash from public and provides to other people as necessary"- R.P. Kent [1]. "Bank provides services to clients and, in turn, receives privileges in different forms". P.A. Samuelson. [2] "Bank is such institution which creates money only for money". W. Hok [3]. World economic crisis, exerted impact and on banking system of Latvia that in turn led to reduction of assets of commercial banks and a bankruptcy of many enterprises. According to authors' opinion, for stable development of financial policy in regions of Latvia, is necessary close interrelation between regional centers of power, enterprises of regions and commercial banks.

## 2 INFLUENCE OF COMMERCIAL BANKS ASSETS ON ACTIVITY IN REGIONS.

Using analysis of economic development in regions of Latvia, it is necessary to consider influence of assets of commercial banks on economic indicators of region. Economic activity of region and in general state, according to authors, is reflected proceeding from the number of the registered enterprises (MVB), unemployment rate (BL) and the rate of inflation (IL). For analysis authors used period for 2007 - 2016, taking into account financial crisis of 2007-2011 and post-crisis period since 2012-2016. (table 1).

**Table 1. Economic indicators of Latvia during period since 2007 till 2016**

Years	Quantity of registered enterprises thousands	Unemployment rate, %	Rate of inflation, %	Assets of commercial banks million euros
2007	61,4	6,6	10,1	31183,7
2008	73,2	7,0	15,3	33072,3
2009	72,9	12,3	3,0	30845,5
2010	75,8	20,4	-1,2	31256,5
2011	83,8	17,0	4,4	29775,7
2012	90,7	15,4	2,3	28784,4
2013	94,8	12,9	0	29192,3
2014	103,4	11,4	0,6	30814,9
2015	106,8	9,7	0,2	31937,7
2016	105,8	10,0	-0,4	30886,8

Source: csb.gov.lv[4].

For obtaining reliability we will carry out calculations by means of **Pearson, Spirmen and taa – Kendella** correlation methods

**Pearson's coefficient of correlation** characterizes existence of linear dependence between two values.

$$\text{Are given two selections } x^m = (x_1, \dots, x_m), \quad y^m = (y_1, \dots, y_m); \quad (1)$$

Pearson's coefficient of correlation is calculated by formula:

Where,  $\bar{x}, \bar{y}$  - selective averages  $x^m$  and,  $y^m, s_x^2, s_y^2$  - selective dispersions  $r_{xy} \in [-1;1]$ . (2)

Pearson's coefficient of correlation is called also narrowness of linear communication:

- $|r_{xy}| = 1 \Rightarrow x, y$  are linearly dependent, (3)
- $r_{xy} = 0 \Rightarrow x, y$  are linearly independent (4) [5].

**Spearmanrank coefficient correlation** - measure of linear communication between random variables. Spearman's correlation is rank that is for assessment of force of communication are used not numerical values and ranks corresponding to them. Coefficient is non-variant in relation to any monotonous transformation of measurement scale.

**Calculation of Spearman correlation:**

Spearman coefficient of correlation is calculated by formula:

$$\rho = 1 - \frac{6}{n(n-1)(n+1)} \sum_{i=1}^n (R_i - S_i)^2, (5) \quad [1]$$

Where,  $R_i$  - observation rank  $x_i$  among  $x$ ,  $S_i$  - observation rank  $y_i$  in among  $y$ .

Coefficient  $\rho$  accepts values from piece  $[-1;1]$ . Equality  $\rho = 1$  indicates strict direct linear dependence,  $\rho = -1$  return [5].

**Coefficient of rank correlation  $\tau$  - Kendall** is an alternative to method of definition of Spearman correlation. It is intended for determination of interrelation between two rank variables.

Interpretation of results of calculation **coefficient of rank correlation  $\tau$  - Kendall** is defined as difference of probabilities of coincidence and inversion in ranks.

For the same values of variables of value of coefficient of correlation  $r$  - Spearman will be always a little more, than values of **coefficient of rank**

**correlation  $\tau$  - Kendall** whereas the significance value is identical or at correlation coefficient  $\tau$  - Kendall will be little more.

Formula of **coefficient of rank correlation calculation  $\tau$  - Kendall** differs from a formula of coefficient of correlation of R-Pearson, and can be expressed as:

$$\tau = \frac{P(p) - P(q)}{N \frac{(N-1)}{2}}, \quad (6)$$

, where  $P(p)$  - number of coincidence,  $P(q)$  - number of inversions,  $N$  - selection volume.

In *simplified view* formula of Kendall coefficient of correlation can be written down as:

$$\tau = \frac{4P}{N(N-1)} - 1, \quad (7)$$

In presence of connected ranks the formula changes taking into account amendment on connected ranks:

$$\tau = \frac{P(p) - P(q)}{\sqrt{\left[ N \frac{(N-1)}{2} \right] - K_x} \sqrt{\left[ N \frac{(N-1)}{2} \right] - K_y}}, \quad (8)$$

, where  $P(p)$  - number of coincidence,  $P(q)$  - number of inversions,  $N$  - selection volume,  $K_x$  - the amendment in touch variable  $X$  ranks,  $K_y$  - amendment in touch variable  $Y$  ranks

$$K_x = 0,5 \sum_i \int_i (\int_i - 1), \quad (9)$$

, where  $i$  - number of communications groups on  $X$ ,  $\int_i$  - number of group is  $X$



$$K_y = 0,5 \sum_i \int_i (\int_i - 1) , \quad (10)$$

, where i - number of communications groups on Y,  $\int_i$  - group Y number

Further we will carry out calculation of Pearson, tau-Kundell and Spearman coefficients of correlation base on the program of SPSS.

**Table 2. Correlations of Pearson**

		MVB firm	BL	IL	BA
MVB firm	Pearson Correlation	1	,032	-,649*	-,216
	Sig. (2-tailed)		,930	,042	,548
	N	10	10	10	10
BL%	PearsonCorrelation	,032	1	-,574	-,516
	Sig. (2-tailed)	,930		,083	,126
	N	10	10	10	10
IL%	PearsonCorrelation	-,649*	-,574	1	,496
	Sig. (2-tailed)	,042	,083		,144
	N	10	10	10	10
BA	PearsonCorrelation	-,216	-,516	,496	1
	Sig. (2-tailed)	,548	,126	,144	
	N	10	10	10	10

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Source: developed by the authors

Pearson's correlation shows high level of dependence between number of firms in Latvia and unemployment rate - 0,93, between level of unemployed and inflation - 0,83, assets of commercial banks and number of enterprises 0,55.

**Table 3. Calculation of correlation coefficients of Spearman and Kendall's tau**

		MVB firm	BL%	IL%	BA
Kendall's tau_b	CorrelationCoefficient	1,000	-,111	-,467	-,067
	MVB firm Sig. (2-tailed)	.	,655	,060	,788
	N	10	10	10	10
	CorrelationCoefficient	-,111	1,000	-,244	-,467
	BL% Sig. (2-tailed)	,655	.	,325	,060
	N	10	10	10	10
	CorrelationCoefficient	-,467	-,244	1,000	,067
	IL% Sig. (2-tailed)	,060	,325	.	,788
	N	10	10	10	10
Spearman's rho	Correlation Coefficient	-,067	-,467	,067	1,000
	BA Sig. (2-tailed)	,788	,060	,788	.
	N	10	10	10	10
	CorrelationCoefficient	1,000	,055	-,612	-,152
	MVB firm Sig. (2-tailed)	.	,881	,060	,676
	N	10	10	10	10
	CorrelationCoefficient	,055	1,000	-,430	-,552
	BL% Sig. (2-tailed)	,881	.	,214	,098
	N	10	10	10	10
Spearman's rho	CorrelationCoefficient	-,612	-,430	1,000	,091
	IL% Sig. (2-tailed)	,060	,214	.	,803
	N	10	10	10	10
	CorrelationCoefficient	-,152	-,552	,091	1,000
	BA Sig. (2-tailed)	,676	,098	,803	.
	N	10	10	10	10

Source: developed by the authors base on the program of SPSS.

Kendell's tau correlation level shows high rate between number of enterprises in Latvia and commercial banksassets - 0,8, Spearman coefficient makes on similar indicator - 0,68. High level of Spearman correlation between level of unemployed and number of enterprises in Latvia. Strong interrelation is shown between level of unemployed and assets

of commercial banks across Spearman - 0,98 (!) and in conditions of stabilization of economy is important Spearman's correlations of dependence between level of assets of commercial bank and rate of inflation in country - 0,91 (!).

### 3 RESULTS

Thus, analysis which is carried out by author's means of Pearson's, Spearman and Kendall's taacorrelationcoefficients showed that assets of commercial banks of Latvia influence number of enterprises in the country that respectively exerts impact on unemployment rate and rate of inflation of the country.

#### CITATION LIST:

- [1] R.P. KENT *Central Banking: Meaning, Difference and Other Details* [Online]. Available at: <http://www.economicdiscussion.net/banks/central-banking/central-banking-meaning-difference-and-other-details/8371> [cit. 07.09.2017].
- [2] P.A. SAMUELSON *Economics*. New York: McGraw-Hill, 16p, 1 chart 1995 p. 437 ISBN 0-9742615-3-X
- [3] D.W. HOCK. *Birth of the Chaordic Age* Berrett-Koehler Publishers; 1st Edition/ 1st Printing edition (January 1, 2000) p.248. ISBN 1-576 -750-74-4
- [4] LATVIAN CENTRAL STATISTICS DATA , [Online]. Available at: [www.csb.gov.lv](http://www.csb.gov.lv) [cit. 09.09.2017].
- [5] A. BUUL, P. CEFEL (2002) *SPSS: Iskusstvo obrabotki informacii. Analiz statisticheskikh dannih i vosstanovlenie skritih zakonomernostej*, per. s nem. SPb OOO „DiaSoftJP”, p.234 ISBN 5-17-026319-8

#### AUTHORS:

**Andrey Surmach**– mg.oec, PhD students of Baltic International Academy, Latvia, Riga, Lomonosova street 4, [ansuinvest@gmail.com](mailto:ansuinvest@gmail.com)

**Inna Stecenko - dr.oec.**, prof., Baltic International Academy, Latvia, Riga, Lomonosova street 4, [inna.stecenko@bsa.edu.lv](mailto:inna.stecenko@bsa.edu.lv)

# THE IMPACT OF NATIONAL CULTURE ON MANAGEMENT DECISION MAKING PROCESS IN SELECTED NON-WESTERN COUNTRIES

Valda Bratka, Artūrs Prauliņš

**Abstract:** *Decision making is apparently one of the most important functions of managers. This paper attempts to examine the influence of predominantly patriarchal and collectivistic Arab-Islamic culture and hierarchical and collectivistic Japanese culture on management decision making processes. By adopting an integrative approach, carrying out historical analysis and undertaking an extensive review of literature, this study aims to build a comprehensive account of the main features and to explore particularities of decision making styles in the Arab world and Japan. From an academic perspective, this research might improve our understanding of the role played by national culture in management thinking. From a practical perspective, research might result in a better management as it encourages international executives to be aware of differences in decision making styles across various non-Western national cultures.*

**Keywords:** *management decision making process and style, Japan, Arab countries, collectivistic culture.*

**JEL classifications:** *M10, M16*

## 1 INTRODUCTION

Decision making is apparently one of the most important functions of managers as it determines the success or failure of any company. Decision making style is a significant work-related attitude that influences managerial performance (Ali, 1993). Kaur (1993) believes that the effectiveness of any company is conditional not only upon its technological efficiency but also upon effective decision making process. Generally, the analysis of this process could help scholars to understand managers, their approach to problem solving and communicating with others in the company (Ali, 1993; Ali et al., 1995).

Does culture make companies or do companies develop their own cultures? An answer to this question is directly linked to the interplay between national and organisational culture. Obviously, managers do not exist in economic or social vacuum and are under the impact of different values, norms, beliefs and traditions of society. Hofstede et al. (2005) are convinced that national and organizational cultures coexist and interact because the former is learned in childhood whereas the latter during adulthood. However, the question about direct or indirect (through organizational culture) impact of national culture on management decision making remains unanswered (Schneider et al., 1991; Earley et al., 1995).

Although traditionally decision making process is depicted as a rational one, Noorderhaven (1995) argues that it is influenced by various contextual variables. A prominent role performed by the knowledge of culture, its values and influence on the organizations and behaviour of decision makers was acknowledged half a century ago (Oberg, 1963; GonHesseling et al., 1969; Negandhi, 1975) and still is emphasized by modern scholars (Adler, 1991; Sagie et al., 2003; Francesco et al., 2005). A number of empirical studies (Badawy, 1980; Ali, 1993; Crookes et al., 1998; Mann et al. 1998) have also confirmed the significance of national culture in shaping management decision making process and determining its style. Although Hofstede (2001: 109) argue that “one cannot write meaningfully about organisational participation without embedding it within a national cultural context”, scholars have devoted considerably less attention to the impact of national culture on management decision making styles than to the influence of other contextual variables (Yousef, 1998b; Tsui et al., 2007).

The most popular framework of cultural dimensions has been developed by Hofstede (1980; 1984)<sup>19</sup>. Despite of being criticised for a selected research method (House et al., 2004) and biased research design (Sivakumar et al., 2001), it is still strongly favoured by cross-cultural management researchers (Sondergaard, 1994). The studies analysed in this review are not exception.

This paper attempts to examine the influence of predominantly patriarchal and collectivistic Arab-Islamic culture and hierarchical and collectivistic Japanese culture on management decision making processes. By adopting an integrative approach, carrying out historical analysis and undertaking an extensive review of literature on decision making processes in companies

---

<sup>19</sup> The dimensions are: power distance, uncertainty avoidance, individualism-collectivism, masculinity-femininity, long-term – short-term orientation.

located in the Arab world and Japan, this study aims to build a comprehensive account of the main features and to explore particularities of decision making styles in the abovementioned regions. Although reviewed studies by no means constitute a comprehensive body of literature, we firmly believe that they reasonably cover both theoretical and empirical research that has been conducted over recent decades.

The choice of the Arab countries and Japan is not coincidental. Although both regions belong to the group of the Eastern countries and are typical representatives of collectivistic culture, they possess a number of distinctive characteristics that make them different from the Western world and from each other. This singularity makes their comparative analysis particularly interesting.

From an academic perspective, this research might improve our understanding of the role played by national culture in decision making processes, management thinking and practices. For practitioners, heterogeneity of decision making styles might become a serious obstacle in multinational companies. When a foreign executive and local workforce belong to different cultures, decision making process might be contradictory and impede the development of successful work relationship. Thus, from a practical perspective, this study might result in a better management as it encourages international executives to examine and to be aware of particularities of decision making styles across various non-Western national cultures.

## **2 RESULTS**

### **2.1 The Arab World**

#### **2.1.1 Social and cultural environment**

According to Hofstede (1994), collectivism dominates in developing and Eastern countries whereas individualism - in developed and Western countries because the latter is boosted by industrialisation. Comparative management studies (Al-Yahya, 2009) consider the Middle East as a separate unified cluster which has high scores in collectivism, power distance and avoidance of responsibility. Consequently, it could indicate the preference for hierarchical communication, bureaucratic organization and authoritarian management. However, reality is more complicated. Although at present the Arab world consists of 22 countries that share similar historical experiences, each of these countries has some specific practices, traditions and values. For

example, the Arab countries take different positions on the continuum of collectivism: Saudi Arabia is more collectivistic than Lebanon or Egypt (Hofstede, 2005). Therefore, any analysis of Arab corporate culture and its impact on management decision making process is inevitably based on some extent of generalisation.

Ali (1990) has proposed that all the studies into leadership and organisational practices in the Arab countries conducted by Arab scholars could be categorised as Westernised, Arabised and Islamicised. Although the Westernised scholars (Ayubi, Badawy, Muna) succeeded in finding some organisational and personal aspects that impact on managerial behaviour, they failed to construct general management theory. The Arabised group (Ali, Al-Kubaisy) carried out critical analysis of managerial practices in the Arab companies. Finally, the Islamicised scholars (Abu-Sin, Hawi, Khadra, Nusair, Sharfuddin) defended the application of Islamic postulates and traditions in doing business. Apparently, over the years the last approach has gradually grown in popularity among the population due to frustration mostly caused by the introduction of the principles of Western management.

Unlike Western countries, business companies in the Arab world did not emerge independently of socio-cultural environment. Instead, they are a continuation of Islamic values and traditions and are closely linked to a family (in contrast to an individual in the West) as a key component of Islamic society and business (Huff, 1993). The exploration of Arab corporate culture cannot ignore particularity that more than 90 % of Arab companies are family businesses. Consequently, the family as an inextricable link between Arab society and Arab business life has transformed companies into derivative of Arab and Islamic values, beliefs and traditions (Hammoud, 2011). Bjerke et al. (1993: 30) argues that “the cultural milieu shaping the mentality and behaviour [...] is a unique blend of Islam mixed with Arab traditions”. Sharabi (1988, quoted from Al Rasheed, 2001: 45) maintains that “neopatriarchy”, in other words, the type of modern society which embodies traditional features of patriarchy, dominates in the Arab countries. The family is a typical reflection of this society and could be described by the dominance of the father and the elderly, their authority and dependency of other family members. Commonly, children are submissive and obedient to the superiors, follow father’s orders and instructions.

These factors determine a formative and ubiquitous influence of Islamic culture on Arab manager's decision making (Ali, 1989; Al Rasheed, 2001) and the lack of noticeable differences between national and organizational cultures. Nonetheless, Barakat (1993) is more sceptical and argues that contradictoriness of modern Arab culture, for example, an odd mixture of past and future orientation, fatalism and free will, conformity and creativity, form and content, feelings and rationality, obedience and rebellion, openness and introversion, individualism and collectivism, makes the identification of its most important elements which influence business practices problematic. Ali et al. (1992) characterise the Arab society as mosaic where the tension between traditional and modern values plays a major part. Consequently, the Arab personality may be described as "split". Although Arab managers might be extremely proud of imported technology and management systems, in reality they control, organise, motivate and make decision according to their traditional tribal culture. It results in "juggling two sets of work systems" – modern imported and local traditional – and requires a great deal of diplomacy (Abdalla et al., 2001).

Arab managers are past-oriented (Al Rasheed, 2001) and relatively resistant to changes; they distrust future and avoid long-term planning (Kassem, 1989), concentrate on precedents and prefer the continuity of established practices. Arabs' externalist orientation reduces the value of time, deadlines, goal setting and performance evaluation (Abdalla et al., 2001). While Bjerke et al. (1993) believe that they are not fatalistic and prefer analytical methods in planning and preventing negative results, Kassem (1989) maintains that in making decisions Arab managers favour market instincts over quantitative data due to volatility of economic environment and "trading mentality" (traditionally, Arabs are traders). In Arab society, there has always been a great deal of antipathy to strict rules and regulations because they are established by people and should be perceived as flexible. Whereas Arab managers are commonly hopeful and optimistic, they frequently use the phrase "Insha Allah" (God willing). Some Western scholars misinterpret it and perceive as a sign of weakness or fatalism. In reality, this phrase manifests humility (Ali, 1993).

In communication, non-verbal behaviour is particularly important. The usage of proverbs and poetical expressions full of subtle meanings is a widespread practice in business. Inability to express thoughts directly is attributed to cultural pressures and the submission of individual opinion to a collectivistic one (Hammoud, 2011). In making their decisions, Arab managers are never



straight-forward. Instead of formal approach to business, they favour informality and personal attitude (Bjerke et al., 1993). Thus, a long discussion of business related issues alternates with such completely irrelevant topics as social life, politics and family (Deresky, 1994). While Western businessmen always look for win-lose solution, Arabs prefer win-win solution to achieve both compromise and equality. In contrast to Westerners who discuss issues separately, Arabs favour holistic approach and integration through mutual understanding (Ali, 1993).

### 2.1.2 Decision making style

Nowadays, in the Arab companies a general approach to decision making could be portrayed as the mix of consultations and directive management (Al-Yahya, 2009). Consultation keeps playing a prominent part in the Arab social life (Siddiqui, 1997) and management decision making (Badawy, 1980; Ali, 1989, 1993; Ali et al., 1995, 1997; Yousef 1998a, 1998b). Huyette (1985) argues that consultative management decision making has originated from an Islamic concept of *shura* (mutual consultation) because the Quran stipulates “and consult them with respect to the matter” and “consult them in affairs of the moment, then, when you reach a decision trust God” (Hammoud, 2011: 143). In contrast, Abdalla et al. (2001) and Ali (1989) give sociological and psychological reasons for the emergence of this decision making style. Yousef (1998a) emphasizes the role of culture because consultation was of great importance in the Islamic tribal societies.

Historically, the Arabs lived in tribes which consisted of families and clans. Usually, one person known for his wisdom, age or bravery took the position of the leader (sheikh). As Arab society was patriarchal, sheikh always was male and the head of his family. Although sheikh wielded the highest legislative and executive power, he did it within the boundaries set by the majority. The same principle was followed when families and clans made decisions. However, just the well-to-do, members famous for their bravery and those who were in charge of families participated in this decision making process. As this process was informal and expressed opinions were not binding, it was similar to consultation. Tribal traditions greatly influence Arab managers who seem to play the role of tribe leaders (sheikhs). They perceive themselves as the guardians and fathers of their employees, tend to consult with the members of their group (similar to relatives) and exhibit aggressive and authoritarian behaviour towards members of other groups (rival tribes) (Abdalla et al., 2001).

The results of previous empirical studies are inconsistent. Al-Jafary et al. (1983) have carried out a study on managerial practices in the Arabian Gulf region and found that Arab managers favour consultative decision making style. In their study of decision making style in Saudi Arabia, Kuwait and Qatar, Ali et al. (1992) have shown that respondents favour consultative and pseudo-consultative styles. Ali (1993) has used another sample which consists of Saudi managers – members of the Arab Gulf Management Development Conference. Obtained results are the same. Specifically, Arab executives are highly committed to consultative style and show a high preference for pseudo-consultative style. Ali et al. (1995) have reported the predominance of consultative and participative decision making styles among managers employed by eight major service organisations in the United Arab Emirates. In comparison with other respondents, mostly Arab managers and particularly Arab expatriates adhere to participative and pseudo-participative styles. Using the sample of Kuwaiti managers, Ali et al. (1997) have provided evidence that respondents give preference to consultative and participative decision making styles. Furthermore, the majority of respondents believe that their supervisors are pseudo-consultative. Al-Yahya (2009) has re-examined the findings of previous studies by surveying 390 managers and subordinates in 14 Saudi Arabian large public organisations and found that common decision making style is consultative with frequent use of joint decision making (participative). The higher position manager takes in corporate hierarchy, the more he is involved in participative decision making process. Nevertheless, top managers resist this shift to power sharing because this might result in a decrease in their influence, further redistribution of power and equalisation of status (Al Rasheed, 2001). Generally, a gradual introduction of participative style might be evidence of changes in management and leadership styles over the years in Saudi Arabia in particular and other Arab countries in general due to continuous convergence with international management values.

According to Mezal (1988, quoted from Savvas et al., 2001: 67), participation and consultation are particularly favoured values in the Arab world whereas autocratic and authoritarian approaches are considered as undesirable. Nevertheless, Ali (1989, 1993) has modified<sup>20</sup> Vroom et al. (1973) model and concluded that actually it is a ‘pseudo-consultative’ approach to decision making that prevails in the Arab companies. For Hammoud (2011: 144), it is a “consultative authority decision making model” which is “informal top-down

---

<sup>20</sup> Ali (1993) classification contains the following decision making styles: autocratic, pseudo-consultative, consultative, participative, pseudo-participative and delegatory.

hierarchical decision making process in which male leaders at the top, who retain relatively unquestionable authority, make decisions after consultations that range from appearance of to resemblance of participation". Dissimilar to social environment where the submission to the leader is more based on mutual agreement, in business environment the lower is the level of organizational hierarchy, the less important and binding are these consultations. Therefore, consultations are not used with the aim of improving the quality of decisions but of pleasing the ego of the participants, easing tension and creating harmonious environment (Abdalla et al., 2001). This is just an attempt to convey an impression of consultations being held in order to improve manager's image, in other words, to reach an agreement with the subordinates on the already made decisions.

Usually a limited number of people are consulted and Arab managers do not expect any opposition from subordinates. If situation leads to confrontation, subordinates may choose to withdraw. Typically, Arab managers also try to avoid conflicts. However, if conflicts arise, managers favour authoritarian approach to resolving them (Bjerke et al., 1993). As Arab culture is intolerant of mistakes, many middle- and low-level managers avoid making their own decisions (Al Rasheed, 2001). Furthermore, Arab society is based on hierarchical relations. As long as inferiors obey superiors' orders and ask for guidance, superiors act as patrons and are fond of inferiors. In other words, the relationship between inferiors and superiors are maintained through fear or admiration (Abdalla et al., 2001). Therefore, in reality an Islamic concept of *shura* is consistently violated.

Managers with social background in cities and villages are more likely to use a 'pseudo-consultative' approach than those coming from desert territories. Similarly, Kuwaiti managers are more inclined to adopt this approach in comparison with Saudi managers. Production, research, accounting and finance managers also prefer 'pseudo-consultative' approach more frequently than managers from other areas of work (Ali, 1989). As this approach might slow down a decision making process and hamper changes, some Western business partners might become disappointed during the negotiations. Nevertheless, Westerners should remember that consultation plays an important role in Arab society and requires modesty. Aloofness and boasting could seriously undermine business relations (Ali et al., 1997).

## 2.2 Japan

### 2.2.1 Social and cultural environment

Hofstede et al. (1988) have maintained that such concepts as hierarchy, collectivism and consideration of context play more crucial part for East Asians because of their predetermined roles within compound stable social networks. Recently, Nisbett (2004) has reported similar results: in comparison with Americans who focus on the main theme and relevant specific details, East Asians usually think in a more holistic manner and consider context. The Japanese contrast their own way of thinking which is dominated by synthesis, self-perception of subjective and emotions with Western style which is objective, analytical, retroflex and neutral (Nagashima, 1973). Pascale (1978) finds that Japanese managers judge themselves much higher on decision and implementation quality than American managers do. At the same time, for Japanese executives, in contrast to Western counterparts, decision making could be irrational and emotional procedure denoted as ‘bounded or subjective rationality’ (Fukuda, 1988). In other words, Japanese managers prefer analyzing simplified and not real situations.

Dissimilar to research into other countries, the overwhelming majority of studies into Japan date back to the late 1970s and early 1980s. It was a period when Western scholars were looking for explanations for unprecedented achievements of Japanese manufacturing sector and exploring the opportunities for copying Japanese practices (Makino et al., 2010).

In Japan, power and responsibility for making decisions are shared by a group of managers (McMillan, 1980; Nonaka, 1988). Unlike individualistic Western counterparts, Japanese managers consider individuality as a sign of immaturity (Fox, 1977). Therefore, cooperation and coordination, close and warm relationship with inferiors, prevention of opposition and conflicts between them and control over personal feeling are essential attributes a good Japanese manager should possess (Taleghani et al., 2010).

### 2.2.2 Decision making style

In management decision making a ‘*ringi seido*’ system (also known as ‘*nemawashi*’ (Sagie et al., 2003) or ‘middle-up-down’ process (Nonaka, 1988) is widely used when a proposal being prepared and submitted by middle-level managers is distributed among the involved company departments for getting feedback and revision (McMillan, 1980; Abramson et

al., 1996; Trevor, 2012). Once all the departments have approved it<sup>21</sup>, the proposal is forwarded to top management for final discussion, accept and implementation. Therefore, the delegation of authority to subordinates makes managers behave more like facilitators and not like decision makers. According to Okamoto et al. (2009), '*ringi seido*' is just the first informal stage of decision making process in Japanese companies. Consequently, at the next stage the formal procedure is followed and actual official meetings are organised. Recent research (Martinsons et al., 2007) has confirmed that '*ringi seido*' decision making style is still predominant in Japanese companies<sup>22</sup>.

The circulation of proposals significantly slackens the process. Therefore, McMillan (1980) has noted that Japanese managers demonstrate perfectionism in long term and suffer from 'paralysis' in short term. Abramson et al. (1996) have provided similar empirical evidence that Japanese managers are slower decision makers compared with American and Canadian counterparts. Nevertheless, once the decision is made its "fast and smooth implementation" compensates for any procrastination (Martinsons et al., 2007: 294).

Generally, the basic concepts of '*ringi seido*' comply with such characteristics of Japanese culture as avoiding social disagreement and overt conflicts, maintenance of harmony, preference for informal negotiation and emphasis on consensus (Ohbuchi et al., 1999). Moreover, in holistic Japanese culture all the alternatives are discussed before making decision in comparison with sequence-oriented Western culture when alternatives are discussed in a pre-planned sequence (Fukuda, 1988).

Nevertheless, a number of scholars believe that '*ringi seido*' is just a nice façade. For example, according to Fox (1977), '*ringi seido*' is 'consensual understanding' and not a decision making by consensus because in practice this procedure is nothing but "formalization of a suggestion from higher

---

<sup>21</sup> Porter (1996) sharply criticizes this approach. He argues that economic success of Japanese companies in the late 1970s and 1980s was due to operational effectiveness and not an effective strategy: "Japan is notoriously consensus oriented, and companies have a strong tendency to mediate differences among individuals rather than accentuate them. Strategy, on the other hand, requires hard choices" (Ibid.: 63). For him, the lack of this effective strategy is to blame for Japanese recession in the 1990s. Recently, Japanese scholars (Numagami et al., 2010) have also argued that giving strong preference to internal consensus ('*ringi seido*' system) invariably results in a slower reaction to competitors' innovations and lower client satisfaction.

<sup>22</sup> However, there is evidence (Makino et al., 2010) that nowadays some Japanese managers aspire to make '*ringi seido*' less complex, more formal, manageable and bureaucratic.

management” (Ibid.: 79-80) who has already discussed a first draft prior to its dissemination. Not surprisingly, few if any proposals are vetoed when they come back to the top managers. Stewart (1982) concurs with this point of view. Tsurumi (1978) is even more sceptical and characterizes ‘*ringi seido*’ as ‘personality-based’ system which is focused just on “selling ideas and decisions to others” (Tsurumi, 1978: 60).

As the results of cross-cultural comparisons are not consistent, Sagie et al. (2003: 464) believe that “in western eyes, participative decision making in Japan is an enigma”. For example, a number of scholars (Totoki, 1990; Peterson et al., 1994; Taleghani et al., 2010) maintain that traditionally Japanese managers prefer teamwork, participative decision making and the delegation of authority to team members. In contrast, Kustin et al. (1996: 120) argue that “submissive and conforming relationships are nurtured within the general Japanese environment leading to autocratic styles. Japanese corporations are more centralized [...] than US corporations.” Sagie et al. (2003) have made a successful attempt to resolve this apparent contradiction and provided clarification. Low individualism and high power distance are the main characteristics of modern Japanese society where, unlike the developing countries, collectivism crosses family boundaries and is widespread at the workplace. Thus, workers are identified with the company and their opinion does matter. High power distance means that order and hierarchy play an important role. The relationship between people in a high and low position is a particular trait of Japanese society and is similar to the relationship between parents and child (known as ‘Oyaboon’ and ‘Kerboon’) (Taleghani et al., 2010). However, unlike Western counterparts, employees in Japan do not consider participation and authority as conflicting concepts. Instead, they complement each other. On the one hand, Japanese managers encourage subordinates to make suggestions and try to achieve consensus. On the other hand, managers expect subordinates to meet deadlines, obey their decisions and respect managers.

Similarly, Pascale (1978) findings contradict the findings of other studies (Johnson et al., 1974; Yoshino, 1982) that Japanese managers adopt a consultative approach to decision making more often than American managers. As other studies were based mostly on researchers’ impressions and decision making experiments in laboratories, biased research methodology could be to blame. Pascale (1978) suggests that face-to-face communication could have been mistaken by researchers for consultative approach. Face-to-face communication might be more frequent and active due

to, firstly, particularities of Japanese language, when written communication (hieroglyphics by hand) is time-consuming, and, secondly, specifics of open working space, where managers from different hierarchical levels work next to one another and their subordinates. Yoshino (1982) suggests a different hypothesis: face-to-face communication helps managers interpret more efficiently detailed information which – according to Japanese cultural tradition - is generated to control uncertainty. This contrasts with Western style when uncertainty is reduced by gaining specialized knowledge of the issue.

Using Decision Style Inventory as a theoretical framework, Boulgarides et al. (1985) find conclusive empirical evidence of the closeness of decision making styles of Japanese and Korean managers and their dissimilarity to the ones adopted by American managers. Another study (Martinsons et al., 2007) has revealed significant differences between management decision making by Japanese, Chinese and American executives. Decision making is found to be influenced by a strong desire for affiliation in Japan and personal power in China. In the USA, it is the need for achievement and inclination to make decisions which responds to challenges or gives opportunities to be praised. In addition, ‘behavioural decision style’ of Japanese executives is manifested by their orientation towards defending group interests, usage of intuition instead of data, maintenance of existing relationships or assistance with building the new ones. In the same vein, affiliation, harmony, group values, openness to wider range of information sources and inclination to observations are found to be typical features of Japanese managers’ cognitive process (Abramson et al., 1996).

Unlike other variegated studies, Schneider (1989) makes an attempt to develop a universal model. She has identified the ‘controlling’ and ‘adaptive’ approaches to strategic management decision making. In the former mostly quantitative and objective information is used and hierarchically the process goes from top to down. In the latter predominantly the qualitative and subjective information is used and the direction of the process is from bottom to top. Whereas the ‘controlling’ approach is usually adopted by hierarchical and individualistic societies which are focused on tasks, for example, the USA, the ‘adaptive’ approach is common in collectivistic societies with low hierarchy and high social orientation, for example, Japan. This ‘dualism’ is criticized by Builtjens et al. (1996) who point out the difficulty with using this model for classifying other countries with ‘mixed’ characteristics.

### 3 DISCUSSION AND CONCLUSIONS

Although both Arab countries and Japan belong to the type of society that could be described as collectivistic, the influence of national culture results in completely different decision making styles. In the Arab world companies emerged as an integral part of socio-cultural environment. In essence, they are a derivative of Islamic values and Arab tribal traditions. It seems that nowadays Arab managers still play the role of tribe leaders (sheikhs). They perceive themselves as the guardians and fathers of their employees and exhibit aggressive and authoritarian behaviour towards members of other groups (rival tribes). Though a number of studies have revealed that recently a participative decision making style has been growing in popularity, many managers still favour a consultative style which on closer examination possesses many distinguishing characteristics of pseudo-consultative style. Specifically, consultations do not aim to improve the quality of decisions but to please the ego of the participants. Thus, it is just an attempt to convey an impression of consultations being held in order to improve manager's image, in other words, to reach an agreement with the subordinates on the already made decisions.

In Japan, power and responsibility for making decisions are shared by a group of managers because individuality is considered as a sign of immaturity. Cooperation and coordination, close and warm relationship with inferiors form the basis of good management practice. Decision making process involves the preparation and submission of proposal by middle-level managers and its further distribution among other departments for receiving feedback and undergoing revision. If proposal is approved by all parties, it is forwarded to top executives for final discussion, accept and implementation. Thus, managers act like facilitators and not like decision makers. This decision making process reflects defining characteristics of Japanese culture, for instance, avoidance of social disagreement and conflicts, maintenance of harmony, predominance of informal negotiations and preference for consensus. Like Arab countries, Japanese society is based on the relationship between people in a high and low position that is similar to relations between parents and child. However, in contrast to the Arab society, in Japan collectivism crosses family boundaries and is widespread at the workplace. In result, employees' opinion is important to managers who are focused on achieving consensus and encouraging subordinates to make suggestions. Simultaneously, managers expect subordinates to meet deadlines, obey decisions and respect managers.



A comparative analysis of decision making styles in Arab and Japanese countries provides clear evidence of a vital role played by national culture in management practice. Therefore, Abdalla et al. (2001: 507) make a valid point when they argue that “[..] it is evident that strategies to increase the effective functioning of organisations cannot be based on management and practices imported wholesale from abroad but on indigenous practices that emerge from the specific cultural context of the particular society”.

Although the reviewed studies are an invaluable source of information, the following recommendations to scholars could be made for developing new insights into the impact of national culture on management decision making processes and styles.

- a) Though Arab culture is a strong unifying element, in practice traditions in different Arab countries are not homogenous. Moreover, nowadays globalization pressure makes the Arab world more dynamic and diversified (Barakat, 1993; Hill et al., 1998). Therefore, more studies not only into the Arab world in general, but also in its constituent countries are encouraged.
- b) At present, many cross-cultural studies (cf. Builtjens et al., 1996) have used relatively small samples and a limited range of cultural dimensions ignoring those which are difficult to measure (for instance, masculinity-femininity and uncertainty avoidance). Larger samples and analysis of additional dimensions would considerably strengthen the external validity of findings.
- c) A young generation of business executives is believed to be more exposed to foreign influences (Ali, 1989; Martinsons et al., 2007). Scholars are invited to compare and examine the impact of national culture on managers of different age.
- d) More studies are encouraged to follow a recommendation (Pascale, 1978) not to consider national culture as *a priori* dominant explanatory variable. Instead, basic organizational theory could become a starting point whereas national culture could be perceived just as mediating variable.
- e) Up to now, it has been theoretical framework of cultural dimensions (Hofstede, 1980, 1991) which dominates cross-cultural studies in management. Researchers are encouraged to use other frameworks, for example, developed by Schwartz et al. (1987), Triandis (1994), House et al. (2004) or Trompenaars et al. (2000) more extensively. The variability of frameworks would give an opportunity to examine phenomena from

different perspectives, extend current boundaries and make valuable further contribution to the current state of knowledge.

## **AFFILIATION**

This study was not supported by any grant agency.

## **CITATION LIST**

- [1] ABDALLA I., AL-HOMOUD, M. *Exploring the implicit leadership theory in the Arabian Gulf states*. Applied Psychology: An International Review 50(4): 506-531. 2001. ISSN 1464-0597.
- [2] ABRAMSON, N. R., KEATING, R. J., LANE, H. W. *Cross-national cognitive process differences: A comparison of Canadian, American and Japanese managers*. Management International Review 36(2): 123-147. 1996. ISSN 1861-8901.
- [3] ADLER, N. *International dimensions of organizational behaviour*. Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1991. ISBN 0534922740.
- [4] ALBAUM, G., YU, J., WIESE, N., HERCHE, J., EVANGELISTA, F., MURPHY, B. *Culture-based values and management style of marketing decision makers in six Western Pacific Rim countries*. Journal of Global Marketing 23(2): 139-151. 2010. ISSN 0891-1762.
- [5] ALI, A. J. *Decision style and work satisfaction of Arab Gulf executives: a cross-national study*. International Studies of Management and Organization, 19(2): 22-37. 1989. ISSN 0020-8825.
- [6] ALI, A. J. *Management theory in a transitional society: The Arab's experience*. International Studies of Management and Organisation 20(3): 7-35. 1990. ISSN 0020-8825.
- [7] ALI, A. J. *Decision making style, individualism and attitudes toward risk of Arab executives*. International Studies of Management and Organization 23(3): 53-74. 1993. ISSN 0020-8825.
- [8] ALI, A. J., AZIM, A. A., KRISHNAN, K. S. *Expatriates and host country nationals: Managerial values and decision styles*. Leadership & Organization Development Journal 16(6): 27-34. 1995. ISSN 0143-7739.

- [9] ALI, A., SCHAUPP, D. *Value systems as predictors of managerial decision styles of Arab executives*. International Journal of Manpower 13(3): 19-26. 1992. ISSN 0143-7720.
- [10] ALI, A. J., TAQI, A. A., KRISHNAN, K. *Individualism, collectivism, and decision styles of managers in Kuwait*. Journal of Social Psychology 137(5), 629-637. 1997. ISSN 0022-4545.
- [11] AL-JAFARY, A., HOLLINGSWORTH, A. T. *An exploratory study of managerial practices in the Arabian Gulf region*. Journal of International Business Studies 14(2): 143-152. 1983. ISSN 0047-2506.
- [12] AL RASHEED, A. *Features of traditional Arab management and organization in Jordan business environment*. Journal of Transnational Management Development 6(1-2): 27-53. 2001. ISSN 1528-7009.
- [13] AL-YAHYA, K. O. *Power-influence in decision making, competence utilization, and organizational culture in public organizations: The Arab world in comparative perspective*. Journal of Public Administration Research and Theory 19(2): 385-407. 2009. ISSN 1053-1858.
- [14] BADAWY, M. K. *Styles of mid-eastern managers*. California Management Review 22(2): 51-58. 1980. ISSN 0008-1256.
- [15] BARAKAT, H. *The Arab world: Society, culture and the state*. Berkeley: University of California Press, 1993. ISBN 0520084276.
- [16] BJERKE, B., AL-MEER, A. *Culture's consequences: Management in Saudi Arabia*. Leadership & Organization Development Journal 14(2): 30-35. 1993. ISSN 0143-7739.
- [17] BOULGARIDES, J. D., OH, M. D. *A comparison of Japanese, Korean and American managerial decision styles: An exploratory study*. Leadership & Organization Development Journal 6(1): 9-11. 1985. ISSN 0143-7739
- [18] BUILTJENS, R. P. M., NOORDERHAVEN, N. G. *The influence of national culture on strategic decision making: A case study of the Philippines*. Tilburg University, FEW Research Memorandum. Volume 731. 1996.
- [19] CROOKES, D., THOMAS, I. *Problem-solving and culture: Exploring some stereotypes*. Journal of Management Development 17(8): 583-591. 1998. ISSN: 0262-1711.

- [20] DERESKY, H. *International management: Managing across borders and cultures*. New York: Harper Collins, 1994. ISBN 0065001516.
- [21] EARLEY, P. C., SINGH, H. *International and intercultural management research: What's next?* *Academy of Management Journal* 38(2): 327-340. 1995. ISSN 0001-4273.
- [22] FOX, W. M. *Japanese management: Tradition under strain*. *Business Horizons* 2(4): 76-85. 1977. ISSN: 0007-6813.
- [23] FRANCESCO, A. M., GOLD, B. A. *International organizational behaviour: Text, cases, and skills*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005. ISBN 013100879X.
- [24] FUKUDA, J. K. *Japanese-style management transferred: The experience of East Asia*. New York: Routledge, 1988. ISBN 041501266X.
- [25] GROSSE, R., SIMPSON, J. E. R. *Managerial problem-solving styles: A cross-cultural study*. *Latin American Business Review* 8(2): 41-67. 2008. ISSN 1097-8526.
- [26] HAMMOUD, J. *Consultative authority decision making: On the development and characterization of Arab corporate culture*. *International Journal of Business and Social Science* 2(9): 141-148. 2011. ISSN 2219-1933.
- [27] HESSELING, P., KONNEN, E. E. *Culture and sub-culture in a decision making exercise*. *Human Relations* 20(1): 31-51. 1969. ISSN 0018-7267.
- [28] HILL, C.E., LOCH, K. D., STRAUB, D., EL-SHESHAI, K. *A qualitative assessment of Arab culture and information technology transfer*. *Journal of Global Information Management* 6(3): 29-38. 1998. ISSN: 1062-7375.
- [29] HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park: Sage Publications, 1980. ISBN 080391444X.
- [30] HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill, 1991. ISBN 0077074742.
- [31] HOFSTEDE, G. *The business of international business is culture*. *International Business Review* 3(1): 1-14. 1994. ISSN: 0969-5931.

- [32] HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. London: Sage, 2001. ISBN 0803973241.
- [33] HOFSTEDE, G., BOND, M. H. *Hofstede's cultural dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey*. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 15(4): 417-433. 1984. ISSN 0022-0221.
- [34] HOFSTEDE, G., BOND, M. H. *The Confucius connection: from cultural roots to economic growth*. *Organizational Dynamics* 16(4): 5-21. 1988. ISSN: 0090-2616.
- [35] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill, 2005. ISBN 0071439595.
- [36] HOUSE, R. J., HANGES, P. J., JAVIDAN, M., DORFMAN, P. W., GUPTA, V. *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage, 2004. ISBN 0761924019.
- [37] HUFF, T. *The rise of early modern science: Islam, China and the West*. Cambridge: Cambridge University Press, 1993. ISBN 0521434963.
- [38] HUYETTE, S. *Political adaptation in Saudi Arabia*. Boulder: West View Press, 1985. ISBN 081330203X.
- [39] JOHNSON, R., OUCHI, W. *Made in America: Under Japanese management*. *Harvard Business Review* 52(5): 61-69. 1974. ISSN 0017-8012.
- [40] KASSEM, M. S. *Strategy formulation: Arabian Gulf style*. *International Studies of Management & Organization* 19(2): 6-21. 1989. ISSN 15580911.
- [41] KAUR, R. *Managerial styles in the public sector*. *Indian Journal of Industrial Relations* 28(4): 363-368. 1993. ISSN 0019-5286.
- [42] KOLB, D. A. *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984. ISBN 0132952610.
- [43] KRAS, E. S. *Management in two cultures: Bridging the gap between U.S. and Mexican managers*. Yarmouth: Intercultural Press, 1988. ISBN 0933662734.

- [44] KUSTIN, R. A., JONES, R. A. *An investigation of Japanese/American managers' leadership style in US corporations*. Journal of International Management 2: 111-126. 1996. ISSN 1075-4253.
- [45] MAKINO, S., ROEHL, T. *Learning from Japan: A commentary*. Academy of Management Perspectives 24(4): 38-45. 2010. ISSN 1558-9080.
- [46] MANN, L., RADFORD, M., BURNETT, P., FORD, S., BOND, M., LEUNG, K., NAKAMURA, H., VOUGHAN, G., YANG, K. *Cross-cultural differences in self-reported decision making style and confidence*. International Journal of Psychology 33(5): 325-335. 1998. ISSN 0020-7594.
- [47] MARTINSONS, M. G., DAVISON, R. M. *Strategic decision making and support systems: Comparing American, Japanese and Chinese management*. Decision Support Systems 43: 284-300. 2007. ISSN 0167-9236.
- [48] MCMILLAN, C. *Is Japanese management really so different?* Business Quarterly 45(3): 26-31. 1980.
- [49] NAGASHIMA, H. *A reversed world or is it? The Japanese way of communication and their attitudes towards alien cultures*. In: HORTON, R., FINNEGAN, R. (eds.) *Modes of Thought: Essays on Thinking in Western and Non-western Societies*. London: Faber and Faber, 92-111. 1973. ISBN 0571095445.
- [50] NEGANDHI, A. R. *Comparative management and organization theory: A marriage needed*. Academy of Management Journal 18(2): 334-344. 1975. ISSN 0001-4273.
- [51] NISBETT, R. F. *The geography of thought: How Asians and Westerners think differently ... and why*. New York: Free Press, 2004. ISBN 0743255356.
- [52] NONAKA, I. *Toward middle-up-down management: Accelerating information creation*. Sloan Management Review 29(3): 9-18. 1988. ISSN 1532-9194.
- [53] NOORDERHAVEN, N. G. *Strategic decision making*. Wokingham: Addison-Wesley, 1995. ISBN 0201593939.

- [54] NUMAGAMI, T., KARUBE, M., KATO, T. *Organizational deadweight: Learning from Japan*. Academy of Management Perspectives 24(4): 25-37. 2010. ISSN 1558-9080.
- [55] OBERG, W. *Cross-cultural perspectives on management principles*. Academy of Management Journal 6(2): 129-143. 1963. ISSN 0001-4273.
- [56] OHBUCHI, K. I., FUKUSHIMA, O., TEDESCH, J. T. *Cultural values in conflict management: Goal orientation, goal attainment, and tactical decision*. Journal of Cross-Cultural Psychology 30(1): 51-71. 1999. ISSN 0022-0221.
- [57] OKAMOTO, K., TEO, S. T. T. *Forms of informal management controls in overseas Japanese companies: A qualitative study*. Employment Relations Record 9(1): 64-82. 2009. ISSN 1444-7053.
- [58] PASCALE, R. T. *Communication and decision making across cultures: Japanese and American comparisons*. Administrative Science Quarterly 23(1): 91-110. 1978. ISSN 0001-8392.
- [59] PETERSON, M. F., MAIYA, K., HERREID, C. *Adapting Japanese PM leadership field research for use in Western organizations*. Applied Psychology: An International Review 43(1): 49-74. 1994. ISSN 1464-0597.
- [60] PORTER, M. E. *What is strategy?* Harvard Business Review 74(6): 61-78. 1996. ISSN 0017-8012.
- [61] SAGIE, A., AYCAN, Z. *A cross-cultural analysis of participative decision making in organizations*. Human Relations 56(4): 453-473. 2003. ISSN 0018-7267.
- [62] SAVVAS, M., EL-KOT, G., SADLER-SMITH, E. *Comparative study of cognitive styles in Egypt, Greece, Hong Kong and the UK*. International Journal of Training and Development 5(1): 64-73. 2001. ISSN 1360-3736.
- [63] SCHNEIDER, S. C. *Strategy formulation: The impact of national culture*. Organization Studies 10(2): 149-168. 1989. ISSN 0170-8406.
- [64] SCHNEIDER, S. C., MEYER, A. *Interpreting and responding to strategic issues: The impact of national culture*. Strategic Management Journal 12(4): 307-320. 1991. ISSN 0143-2095.

- [65] SCHWARTZ, S. H., BILSKY, W. *Toward a universal psychological structure of human values*. Journal of Personality and Social Psychology 53(3): 550-562. 1987. ISSN 0022-3514.
- [66] SIDDIQUI, A. *Ethics in Islam: Key concepts and contemporary challenges*. Journal of Moral Education 26(4): 423-431. 1997. ISSN 0305-7240.
- [67] SIVAKUMAR, K., NAKATA, C. *The stampede toward Hofstede's framework: Avoiding the sample design pit in cross-cultural research*. Journal of International Business Studies 32(3): 555-574. 2001. ISSN 0047-2506.
- [68] SONDERGAARD, M. *Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and publications*. Organization Studies 15(3): 447-456. 1994. ISSN 0170-8406.
- [69] STEWART, L. P. *A comparison of Japanese management and participative decision making: Implications for organizational communication research*. Paper presented at the annual meeting of the Eastern Communication Association (Hartford, Connecticut, 6-9 May 1982). 1982. [Online] Available at: <http://eric.ed.gov/?id=ED217502> [cit. 09.03.2017]
- [70] TALEGHANI, G., SALMANI, D., TAATIAN, A. *Survey of leadership styles in different cultures*. Iranian Journal of Management Studies 3(3): 91-111. 2010. ISSN 2008-7055.
- [71] TOTOKI, A. *Management style for tomorrow needs*. Journal of Business Logistics 11(2): 1-4. 1990. ISSN 2158-1592.
- [72] TREVOR, M. *Japan's reluctant multinationals: Japanese management at home and abroad*. London: Bloomsbury, 2012. ISBN 9781780934945.
- [73] TRIANDIS, H. C. *Culture and social behaviour*. New York: McGraw-Hill, 1994. ISBN 0070651108.
- [74] TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, C. *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey Publishing, 2000. ISBN 1857881761.



- [75] TSUI, A. S., NIFANDKAR, S. S., OU, A. Y. *Cross-national, cross-cultural behaviour research: Advances, gaps, and recommendations*. Journal of Management 33(3): 426-478. 2007. ISSN 0149-2063.
- [76] TSURUMI, Y. *The best of times and the worst of times: Japanese management in America*. Columbia Journal of World Business 13(2): 56-61. 1978. ISSN 0022-5428.
- [77] VROOM, V. H., YETTON, P. W. *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973. ISBN 0822952653.
- [78] YOSHINO, M. Y. *Japan's managerial system: Tradition and innovation*. Cambridge: MIT Press, 1982. ISBN 0262240041.
- [79] YOUSEF, D. A. *Correlates of perceived leadership style in a culturally mixed environment*. Leadership & Organization Development Journal 19(5): 275-284. 1998(a). ISSN 0143-7739.
- [80] YOUSEF, D. A. *Predictors of decision making styles in a non-western country*. Leadership & Organization Development Journal 19(7): 366-373. 1998(b). ISSN 0143-77

## AUTHORS

**Valda Bratka**, *Dr. oec.*, leading researcher and Head of Department of Agrobusiness Information and Analysis, Institute of Agricultural Resources and Economics, 14 Struktoru Street, Riga, LV-1039, Latvia, e-mail: valda.bratka@arei.lv

**Artūrs Prauliņš**, *Dr. oec.*, researcher, Department of Agrobusiness Information and Analysis, Institute of Agricultural Resources and Economics, 14 Struktoru Street, Riga, LV-1039, Latvia, e-mail: arturs.praulins@arei.lv

## ROZDÍLY V ZAJIŠŤOVÁNÍ DOPRAVNÍ OBSLUŽNOSTI V KRAJÍCH ČR

### DIFFERENCES IN THE PROVISION OF TRANSPORT SERVICES IN THE CZECH REPUBLIC

Jana Vrtalová

**Abstrakt:** Předmětem příspěvku je s využitím deskripce a analýzy současného stavu dopravní obslužnosti (zejména prostřednictvím soukromé osobní, autobusové a železniční dopravy) v jednotlivých krajích České republiky navrzení vhodného způsobu financování dopravní obslužnosti. Analýza bude zaměřena na vývoj dopravy (soukromé osobní, veřejné linkové a železniční) v čase v jednotlivých krajích a vliv na jiné veličiny, například vyplacené dotace do dopravy, náklady apod. Dotace se odvíjejí jednak od výše státního rozpočtu a rozpočtů krajů a obcí a za druhé od předpokládaného počtu výkonů, ať už jízdních nebo dopravních. Článek poukazuje na vysoké rozdíly v zajišťování dopravní obslužnosti v jednotlivých krajích. V krajích s vysokým počtem malých obcí roste podíl osobní automobilové dopravy na úkor veřejné dopravy. Tento fakt je dán tím, že v malých obcích většinou není zabezpečena dopravní obslužnost ve večerních nebo víkendových spojích z důvodu finanční nevýhodnosti.

**Klíčová slova:** dopravní obslužnost, dotace, financování, kalkulace, kompenzace, náklady, rozpočet, tržby, veřejná doprava.

**Abstract:** The aim of this paper is to propose an appropriate way of financing transport services. It will be used the method of description and analysis of the current state of transport service in the individual regions of the Czech Republic. The aim is to propose an appropriate way of financing transport services. Subsidies are based on the state budget and budgets of regions and municipalities, and secondly on the expected number of performances, whether itinerary or transport. The article highlights differences in the provision of transport services in individual regions. In regions with a high number of small municipalities, the share of passenger car traffic is growing at the expense of public transport. This fact is because small villages are not

*mostly provide with transport services in evening or weekend connections due to financial disadvantage.*

**Keywords:** *transport service, compensation, financing, calculations, subsidy, costs, budgets, sales, public transport.*

**JEL klasifikace:** *H20, H71*

## 1 ÚVOD

Dopravní obslužností by měla být zabezpečena doprava pro všechny dny v týdnu především do škol a školských zařízení, k orgánům veřejné moci, do zaměstnání, do zdravotnických zařízení poskytujících základní zdravotní péči a k uspokojení kulturních, rekreačních a společenských potřeb, včetně dopravy zpět, přispívajících k trvale udržitelnému rozvoji územního obvodu. Je nutné zabezpečovat financování veřejné dopravy. V naprosté většině případů se jedná o zabezpečení dopravy a přepravy osob a věcí v soukromém sektoru, v některých případech se mohou o dopravní obslužnost zajímat samy obce nebo větší firmy z důvodu zabezpečení dopravy svých zaměstnanců do zaměstnání. Dopravní obslužnost je financovaná ministerstvem dopravy ze státního rozpočtu, dále rozpočtem krajským. Obce a města z municipálních rozpočtů zabezpečují dopravní obslužnost v rámci své samostatné působnosti.

## 2 HLAVNÍ TEXT

Příspěvek je rozdělen na dvě hlavní části, přičemž v první části je provedena analýza současného stavu zabezpečení veřejné dopravy (zejména železniční a autobusové linkové) v jednotlivých krajích České republiky v letech 2010-2015 a část druhá se zabývá analýzou financování a možnostmi nového způsobu financování veřejné dopravy.

Metodika práce odpovídá předmětu příspěvku a cílům práce. Pro provedení analýzy současného stavu zabezpečení veřejné dopravy bude nutné získat potřebná data. Data budou použita ze sekundárních údajů, zejména ročenek dopravy Ministerstva dopravy, údajů českého statistického úřadu a plánů dopravních obslužností od koordinátorů dopravy v jednotlivých krajích. Tato data budou následně s využitím metody deskripce a matematicko-statistických ukazatelů hodnocena a diskutována.

## 2.1 Dopravní obslužnost

Dopravní obslužnost je vymezena v § 2 zákona č. 194/2010 Sb., o veřejných službách v přepravě cestujících a o změně dalších zákonů. Ve smyslu § 2 se dopravní obslužností rozumí „zabezpečení dopravy pro všechny dny v týdnu především do škol a školských zařízení, k orgánům veřejné moci, do zaměstnání, do zdravotnických zařízení poskytujících základní zdravotní péči a k uspokojení kulturních, rekreačních a společenských potřeb, včetně dopravy zpět, přispívajících k trvale udržitelnému rozvoji územního obvodu.“ Právní úpravou není rozsah minimální dopravní obslužnosti stanoven. Postup státu, krajů a obcí při zajišťování dopravní obslužnosti upravuje také zákon č. 194/2010 Sb., o veřejných službách v přepravě cestujících a o změně dalších zákonů.

- Dopravní obslužnost státu – je zajišťována Ministerstvem dopravy České republiky, organizační složky státu odpovídají za veřejnou drážní osobní dopravu a vlaky celostátní dopravy s nadregionálním a mezinárodním statutem (expresní a rychlíkové spoje).
- Dopravní obslužnost kraje – je zajišťována krajem na celém jeho území a zahrnuje veřejnou drážní dopravu (regionální, spěšné a osobní vlaky) a veřejnou linkovou dopravu a jejich propojení. Rozsah dopravní obslužnosti je dán zákonem č. 129/2000 Sb., o krajích.
- Dopravní obslužnost obce – je zajišťována obcí v jejím územním obvodu a zahrnuje veřejnou drážní osobní dopravu a veřejnou linkovou dopravu nad rámec dopravní obslužnosti kraje. Mimo územní obvod je vyžadován souhlas kraje a dotčených obcí. Rozsah dopravní obslužnosti je dán zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích.
- Ostatní dopravní obslužnost – je zajišťována obcí na jejím územním obvodu nad běžný rámec základní dopravní obslužnosti. Obec s dopravcem uzavírá smlouvu a platí ze svého rozpočtu prokazatelnou ztrátu vzniklou dopravci plněním závazků veřejné služby.

Je nutné uvést, že do drážní dopravy spadá i doprava tramvajová, metro a trolejbusy. V článku bude spíše slovo dráha nebo drážní doprava synonymem pro železnici a dále bude analyzována jen autobusová linková doprava a železniční doprava, dále soukromá osobní automobilová doprava.

## 2.2 Zabezpečení regionální dopravní obslužnosti

Regionální dopravní obslužnost by měla být zabezpečena pro všechny obyvatele země stejně. Asi nejmarkantnější rozdíl je vidět v Kraji Vysočina, který má největší podíl s nejmenšími obcemi, není zde zaveden integrovaný dopravní systém (má v nejbližší době vzniknout a kraj už vytvořil plán dopravní obslužnosti na následujících pět let). Pro občany s horší pohybovou hybností nastává tak problém například o víkendu vycestovat, protože jsou zabezpečeny v tomto kraji pouze spoje do velkých měst. Dopravní obslužnost v kraji Vysočina společně s ostatními kraji České republiky budou analyzovány dále. Počet spojů v pracovních dnech je uveden v tabulce 1, u všech krajů převládá autobusová doprava nad železniční

**Tabulka 2: Počet spojů v pracovních dnech (tis.)**

	Regionální železniční doprava					Regionální autobusová linková doprava				
	2010	2011	2012	2013	2014	2010	2011	2012	2013	2014
Hlavní město Praha	1,16	1,17	1,23	1,19	1,20	6,25	6,22	6,38	6,38	6,38
Středočeský kraj	12,89	12,92	12,83	13,61	12,98	62,40	60,14	59,30	58,96	60,06
Jihočeský kraj	4,07	3,97	3,94	3,92	3,77	22,19	22,36	22,60	22,59	22,75
Plzeňský kraj	4,22	4,28	4,28	4,23	4,09	15,93	16,21	16,19	16,24	16,17
Karlovarský kraj	1,96	1,89	1,87	1,89	1,87	7,22	8,17	8,04	7,99	7,93
Ústecký kraj	6,28	5,80	5,65	5,69	5,79	27,79	26,52	26,23	25,88	25,60
Liberecký kraj	3,29	3,24	3,33	3,44	3,28	11,95	11,94	12,25	12,35	12,79
Královéhradecký kraj	4,65	4,56	4,36	4,40	4,26	20,14	19,79	20,36	19,59	19,64
Pardubický kraj	4,63	4,67	3,70	3,78	4,27	16,53	16,49	20,55	19,78	19,36
kraj Vysočina	3,29	3,21	3,13	3,15	3,14	21,82	21,91	21,93	21,92	21,76
Jihomoravský kraj	6,46	6,53	6,55	6,66	6,75	44,92	45,51	45,71	45,86	46,37
Olomoucký kraj	5,07	5,03	5,01	4,87	5,12	21,17	21,23	21,38	21,33	21,30
Zlínský kraj	3,11	3,03	3,01	3,05	2,99	21,04	21,84	21,91	21,89	22,25
Moravskoslezský kraj	5,27	5,11	5,16	5,15	5,03	29,85	30,93	31,02	30,72	30,79

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z Ministerstva dopravy

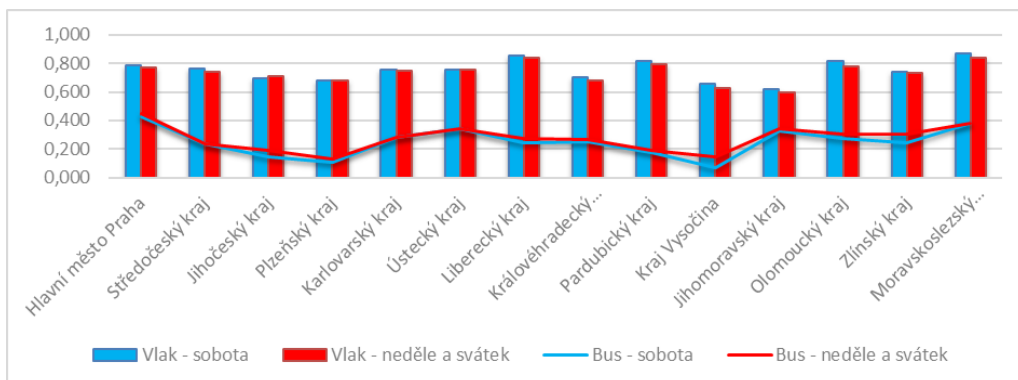
V obrázku 1 je znázorněno zabezpečení železniční dopravy a veřejné linkové dopravy v sobotu a v neděli a ve svátek ve všech 14 krajích České republiky. Poměr jednotlivých spojů byl spočítán ve vztahu k počtu spojů v pracovní dny, jak je uvedeno v tabulce 1.

U obcí, které disponují železniční dopravou, je zabezpečena doprava o víkendech na úrovni cca 60 %-90 % celkového počtu spojů. Nejméně spojů ubylo o víkendech v kraji Libereckém (15 %) a dále Pardubickém (20 %), Olomouckém (20 %) a Moravskoslezském (15 %). Horší situace nastává u autobusové dopravy, kde se mnohdy počet spojů pohybuje na třetinové úrovni oproti situaci v pracovním dni (kraje Středočeský, Liberecký, Karlovarský, Královéhradecký, Pardubický, Olomoucký, Zlínský a Moravskoslezský). Jihomoravský kraj ve svých plánech na zabezpečení dopravní obslužnosti snížil dopravu vlakem o víkendech o 40 %

a u autobusové dopravy až o 70 %. Zbývající tři kraje (Jihočeský, Plzeňský a Vysočina) mají podíl autobusové dopravy o víkendech na úrovni okolo 10-15 %, v Jihočeském kraji z autobusových linek v sobotu jezdí 15 % spojů, v neděli necelých 20 % a v Plzeňském kraji v sobotu 10 % a v neděli 13 % (navýšený počet spojů je dán zejména potřebou studentů dopravit se do škol). Opět je poukázáno na to, že nejhorší situace v zabezpečení dopravní obslužnosti je v Kraji Vysočina, kde u autobusové dopravy v sobotu je zabezpečeno pouze 6,8 % spojů oproti pracovnímu dni a v neděli 14 %. Tyto spoje většinou zajišťují dopravu pouze do větších měst regionu.

K předchozímu textu je nutné dodat, že např. v roce 2014 z celkového počtu 6 253 obcí v České republice nebylo železniční dopravou zabezpečeno 4 593 obcí a silniční dopravou 52 obcí. V celkovém počtu obcí jsou zahrnuty i vojenské újezdy s počtem obyvatel 0.

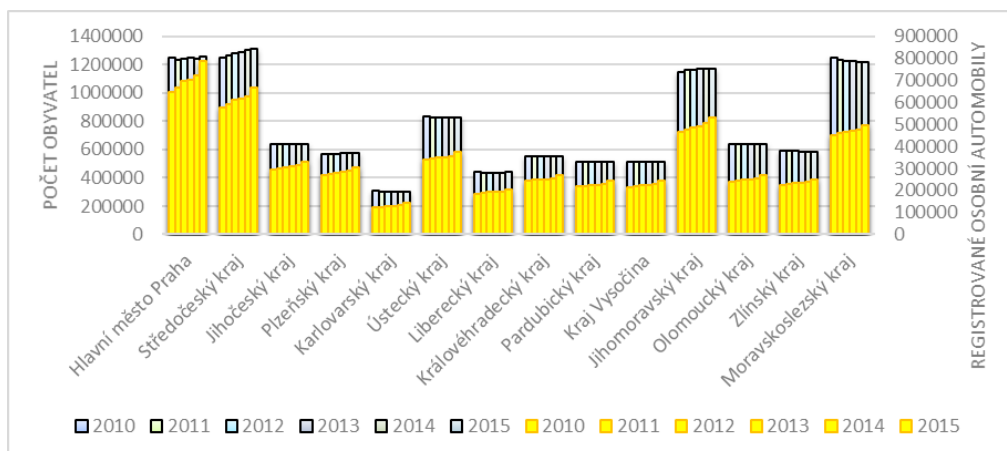
**Obrázek 2: Zabezpečení veřejné linkové a železniční dopravy o víkendech a svátcích**



Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z Ministerstva dopravy

### 2.3 Soukromá osobní automobilová doprava

Na následujícím obrázku 2 je zobrazen vztah počtu obyvatel a počtu registrovaných osobních automobilů v rozmezí let 2010-2015 ve všech krajích České republiky.

**Obrázek 3: Počet obyvatel a registrovaných osobních vozů v krajích v letech 2010-2015**

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z Ministerstva dopravy

Na hlavní svislé ose je zobrazen počet obyvatel (tmavá barva), na vedlejší svislé ose počet registrovaných osobních automobilů (světlá barva). U jednotlivých regionů se spíše liší počet obyvatel. Pro směr a míru populačního růstu/poklesu má určující vliv vnitřní migrace (mezi kraji). Kraje České republiky se svým počtem obyvatel významně diferencují. Největšími kraji jsou Středočeský, Hlavní město Praha, Moravskoslezský a Jihomoravský.

Počet obyvatel má rostoucí trend ve Středočeském (přírůstek o 65 000 obyvatel v roce 2015 oproti roku 2010), Plzeňském (přírůstek 4 000 obyvatel) a Jihomoravském kraji (nárůst o 21 000 občanů). Naopak počet obyvatel klesá v kraji Karlovarském, Ústeckém, Královéhradeckém, Olomouckém, Zlínském, Moravskoslezském a v Kraji Vysočina, kde je úbytek počtu obyvatel způsoben zejména tím, že se jedná o kraje s vysokou mírou nezaměstnanosti, nižšími průměrnými mzdami nebo problematickým životním prostředím. V Moravskoslezském kraji se jedná o dlouhodobě nejvyšší úbytky v České republice, kde za posledních pět let ubylo 30 000 obyvatel. V ostatních čtyřech krajích (Jihočeském, Libereckém, Pardubickém a hlavním městě) se jedná o rovnoměrný vývoj.

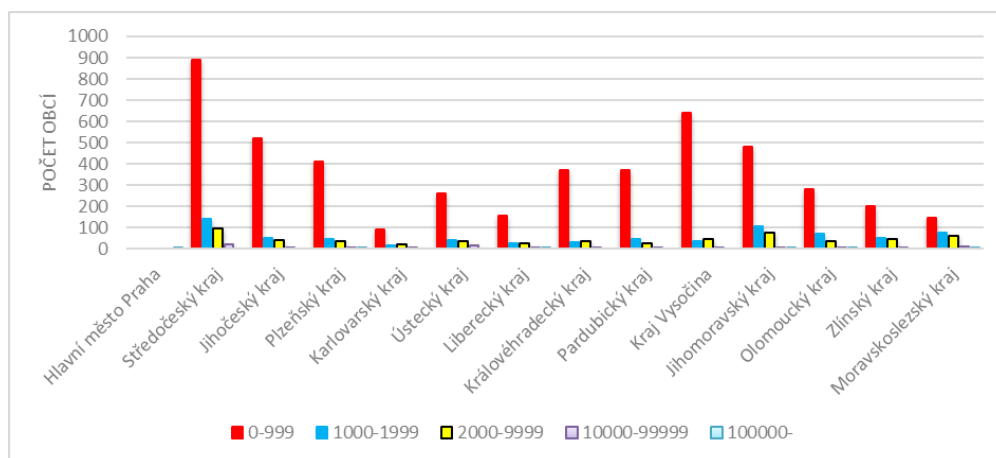
Počet registrovaných osobních vozidel má ve všech krajích České republiky rostoucí tendenci, k největšímu nárůstu došlo v roce 2015. Data za rok 2016 ještě nejsou k dispozici. Prodej aut roste proto, že je v České republice za posledních několik let nejnižší míra nezaměstnanosti a zaměstnaným

obyvatelům roste reálná mzda. V hlavním městě vzrostl v roce 2015 počet zaregistrovaných osobních automobilů oproti roku 2010 o necelých 140 000, dále vysoké přírůstky zaznamenaly kraje Středočeský (90 000), Jihomoravský (60 000) a Moravskoslezský (45 000). V ostatních krajích v průměru narostl počet automobilů o 15 000-30 000.

Změna počtu obyvatel i počtu registrovaných osobních vozidel je ovlivněna hned několika faktory. V krajích s nízkou dopravní obslužností ubývá počet obyvatel a naopak narůstá potřeba pořídit si osobní automobil. Pozitivně se na růstu počtu obyvatel projevuje také růst průmyslových zón, a tudíž i vyšší nabídka pracovních míst, kam mohou lidé za práci dojíždět.

Následující obrázek 3 vykazuje počty obyvatel v jednotlivých krajích. Obce jsou rozděleny podle stejného hlediska jako na ČSÚ, tedy do 999, 1 999, 9 999, 99 999 a nad 100 000 obyvatel. Z hlediska počtu obyvatel jsou největšími kraji hlavní město Praha, kraj Středočeský, Jihomoravský a Moravskoslezský.

**Obrázek 4: Počet obyvatel v jednotlivých obcích**



Zdroj: vlasVlastní zpracování na základě údajů z Ministerstva dopravy

Odlíšnosti ale nastávají u velikostí obcí v jednotlivých krajích. Ve velikostní skupině do 1 000 obyvatel se nachází 76 % obcí, ve kterých žije jen asi 17 % celkového obyvatelstva. Naopak obcí nad 10 000 obyvatel je asi jen 2 % z celkového počtu a žije v nich polovina obyvatel země. Nejmenší obce jsou nejvíce zastoupeny v kraji Středočeském, na Vysočině a dále v Jihočeském a Plzeňském kraji. V Čechách a Českomoravské vrchovině je hustá síť malých sídel. V krajích s vyšším počtem pracovních nabídek a průmyslových

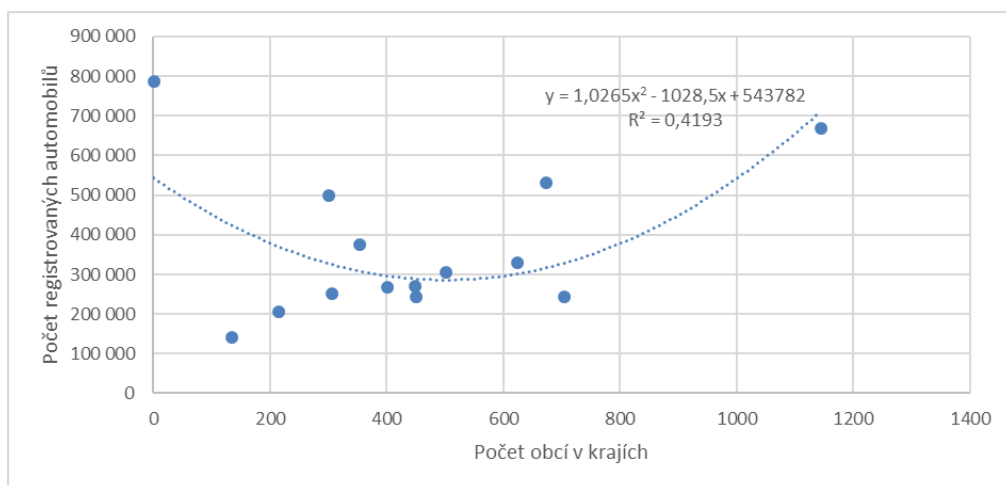


závodů převažují spíše střední obce (kraje Liberecký, Jihomoravský, Olomoucký, Zlínský a Moravskoslezský).

Na základě výše uvedených zjištěných informací lze usoudit, že se nedá vyjádřit závislost mezi tím, že čím více menších obcí se v kraji nalézá, tím větší podíl automobilů bude zaregistrován. Typ i sílu závislosti pro náhodný výběr lze orientačně posoudit z bodového grafu, v němž je každá dvojice dat (x, y) graficky znázorněna jedním bodem. Typ závislosti určuje tvar křivky, kterou můžeme body proložit. Při výběru regresní funkce je využívána metoda nejmenších čtverců, tzn. je hledaná funkce, která leží nejbliž hodnotám zadaným.

Koeficient determinace se označuje  $R^2$  a určuje, kolik procent celkové variability dat je vysvětlitelných regresním modelem. Koeficient determinace nabývá hodnot z intervalu  $\langle 0;1 \rangle$ . Čím větší  $R^2$  je, tím lépe a přesněji model popisuje uvedená data. V obrázku 4 má koeficient determinace hodnotu 0,4193, tj. 41,93 %, jedná se tedy o závislost význačnou, ne však vysokou.

#### Obrázek 5: Závislost mezi velikostí obce a počtem registrovaných osobních automobilů



Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z Ministerstva dopravy

Populační velikost obcí se promítá do míry vybavení osobními automobily. I když by se dalo říci na základě výše uvedených údajů a grafů, že počet automobilů v domácnostech roste, na jeden osobní automobil připadá v České republice v průměru 2,1 osoby v roce 2015, což je o 0,4 méně než v roce 2010, kdy na jedno vozidlo připadal podíl 2,4 osoby. Na jeden registrovaný osobní automobil hlavního města Prahy připadá v roce 2015 v průměru 1,6

osoby. Jedná se tak o celorepublikově nejnižší podíl, protože v hlavním městě je několik integrovaných dopravních systémů, ve kterém jsou propojeny všechny druhy osobní dopravy (metro, autobus, trolejbus, vodní doprava – přívozy, lanová dráha na Petřín a vlaková doprava) a cestující se po městě mohou pohybovat právě prostředky veřejné dopravy. Dalším faktorem, který ovlivňuje využívání osobní prostředky prostřednictvím veřejné dopravy v hlavním městě, je problém s parkováním a se zelenými zónami. Využívání parkovišť bude vysvětleno dále v návrhové části.

## 2.4 Financování veřejné dopravy

Financování veřejné dopravy je oblast, která zasahuje do všech úrovní veřejné správy. Záleží na kraji samotném, jak velkou částkou podpoří dopravní obslužnost na svém území.

Do systému veřejné dopravy a způsobu jejího financování vstupují čtyři subjekty:

- Regulátor – stát, který prostřednictvím rozpočtových položek ministerstva financí a dopravy zabezpečuje financování dopravní infrastruktury a dopravy samotné
- Objednavatelé veřejné přepravy (stát, kraje, obce), kteří zabezpečují financování dopravní obslužnosti na svém území. Objednavatelé poptávají veřejnou dopravu zejména podle požadavků cestujících (přepravní doba, prostorová a časová dostupnost, bezpečnost, komfort, náklady na přepravu), ale také z nutnosti zabezpečení veřejné správy.
- Vykonavatelé veřejné přepravy – jednotliví dopravci, se kterými objednavatelé uzavírají smlouvy
- Uživatelé veřejné služby – cestující a zákazníci, kteří se spolupodílejí na financování dopravy ve formě plateb jízdného

Dopravní obslužnost se dělí na:

- dotovanou dopravní obslužnost - je provozovaná v závazku veřejné služby
  - základní dopravní obslužnost
  - ostatní dopravní obslužnost
- nedotovanou dopravní obslužnost, která je provozovaná na vlastní podnikatelské riziko dopravce. V autobusové dopravě se s nedotovanou dopravní obslužností lze setkat u meziregionálních dálkových linek a linek mezinárodních. V některých případech se sem řadí i linky

veřejných dopravců. V železniční dopravě je nedotovaná doprava na úrovni vlaků EC (EuroCity), IC (InterCity) a SC (SuperCity) nebo například u nově vzniklých soukromých dopravců RegioJet a LeoExpress.

#### **2.4.1 Zajišťování financování dopravní obslužnosti**

Při zajišťování financování dopravní obslužnosti jsou poskytovány kompenzace, resp. závazku za veřejné služby. Ten je definován jako „požadavek, který vymezení nebo stanoví příslušný orgán k zajištění veřejné služby v přepravě cestujících v obecním zájmu, který by provozovatel na základě svých vlastních obchodních zájmů bez odměny nepřevzal ve stejném rozsahu nebo za stejných podmínek.“ Jedná se tedy o provoz, který by nebyl bez dotací veřejného sektoru uskutečňován kvůli slabé poptávce, tedy výnosnosti při regulovaných cenách, případně by cena jízdného byla enormně vysoká.

Závazek dopravce musí zabezpečovat plynulost, pravidelnost a výkonnost provozu, udržování tratí a sítí v dobrém stavu apod. U závazku tarifního musí dopravce dodržovat úředně schválené sazby, zejména pro určité kategorie cestujících nebo tras, a dopravce musí uhradit prokazatelnou ztrátu. Prokazatelná ztráta se zjišťuje jako rozdíl mezi součtem ekonomicky oprávněných nákladů, které vynaložil dopravce na plnění závazku veřejné služby, a přiměřeného zisku vztahujícího se k těmto nákladům, a mezi výnosy a tržbami, kterých bylo dosaženo dopravcem při výkonu plnění veřejné služby (tržby celkem, které jsou součtem jízdného a jiných tržeb, např. tržeb z prodeje jízdních řádů, průkazek, výnosy za reklamu, z pokut apod.). Tyto údaje lze získat u veřejné linkové dopravy, u drážní dopravy neexistují finanční údaje pro výpočet a dokazování prokazatelné ztráty.

Vyhláška ministerstva dopravy č. 36/2001 Sb. o prokazatelné ztrátě ve veřejné drážní osobní dopravě a o vymezení souběžné veřejné osobní dopravy, ve znění vyhlášky č. 141/2003 Sb. rozděluje prokazatelnou ztrátu na provozní, přepravní a tarifní závazek. Uvádí způsob výpočtu, užívaný v minulých letech, kdy za základ pro výpočet prokazatelné ztráty ze závazků provozu a přepravy se považuje uhrazená prokazatelná ztráta ve veřejné (autobusové) linkové dopravě přepočtená na jednotku přepravního výkonu a navýšená o 50%. Výše tarifního závazku se vypočítala jako rozdíl mezi celkovou účetní ztrátou z provozu veřejné osobní dopravy zvýšenou o přiměřený zisk. Prokazatelnou ztrátu ze závazku provozu a přepravy dopravce dokládá výkazem ujetých vlakových kilometrů, které předkládá

státu (v případě státní objednávky) nebo regionům (v případě objednávky regionů).

Ještě před uzavřením smlouvy musí dopravce předložit objednavateli finanční model zahrnující veškeré náklady a výnosy. Pro sestavení finančního modelu existuje speciální vyhláška ministerstva dopravy č. 296/2010 Sb., o postupech pro sestavení finančního modelu a určení maximální výše kompenzace. Vyhláška uvádí nákladové a příjmové položky, na které má dopravce nárok. Náklady zahrnují například pohonné hmoty, odpisy majetku, opravy a údržby vozidel, pojištění, mzdové náklady či provozní režie. Na výnosové stránce zahrnuje zejména tržby z jízdného a dále pak ostatní výnosy z přepravy a činnosti.

Kompenzací se rozumí úhrada prostředků ze strany objednavatele dopravci za poskytnuté služby v oblasti veřejné dopravy na základě uzavřené smlouvy.

#### **2.4.2 Financování dopravní obslužnosti z rozpočtu státu, krajských a obecních rozpočtů**

Dopravní obslužnost může být financovaná ze státního rozpočtu, rozpočtů krajských nebo municipálních:

- financování ze státního rozpočtu – financování železniční, letecké, vodní a potrubní dopravy. Pro účely financování uzavírají mezi sebou smlouvu ministerstvo financí a ministerstvo dopravy. Jedná se zejména zajištění financování a objednání u dopravce rychlíkových drážních spojů. Dále je rozhodnuto, že jinému než hlavnímu dopravci nebude poskytnuto více než 15 % dopravních výkonů, proto je uzavřena dohoda mezi ministerstvem dopravy a Českými drahami, a.s. jako hlavním zajišťovatelem veřejné drážní dopravy. Pokud neexistuje pro dálkovou dopravu odpovídající železniční spojení (rychlíky), nemůže být ze státního rozpočtu dotovaná linková autobusová doprava.
- financování z krajských rozpočtů – kraje zajišťují kromě základní dopravní obslužnosti také správu silnic II. a III. třídy, jejich údržbu a rekonstrukci. V rámci veřejné služby přepravy cestujících zabezpečují kraje železniční dopravu na regionálních tratích (spěšné a osobní vlaky) a linkovou silniční dopravu. Kraj poskytuje peněžní prostředky autobusovému dopravci prostřednictvím kompenzace veřejné služby, hradí prokazatelnou ztrátu a přiměřený zisk. Autobusový dopravce získává další peníze od obcí za ostatní dopravní obslužnost a od cestujících ve formě jízdného. Do financování regionální železniční

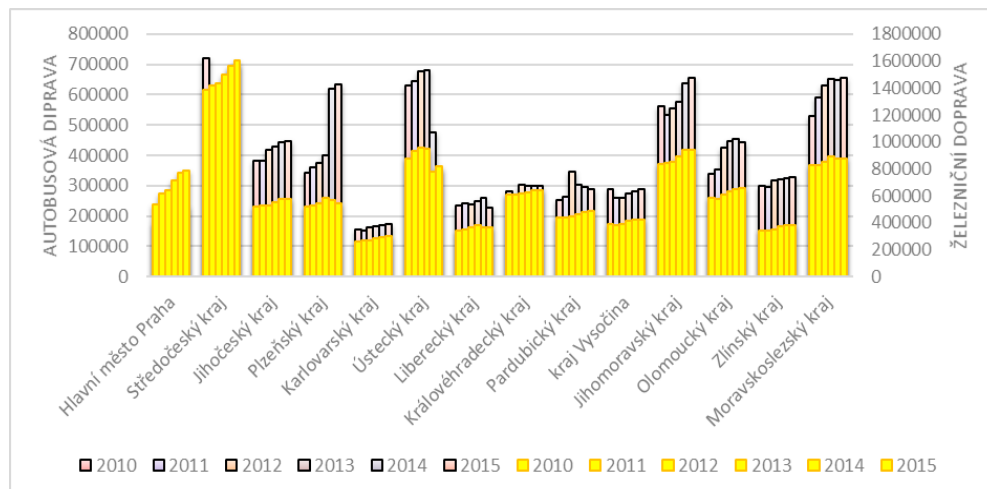
dopravy nevstupují obce. Drážní dopravci mají povinnost hradit Správě železniční dopravní cesty (dále jen SŽDC) poplatky za užívání železniční infrastruktury (koleje, traťové vedení apod.). To je rozdílem od autobusové dopravy, kde dopravci žádné poplatky za používání silnic, kromě mýtného, platit nemusí. SŽDC jednotlivým dopravcům přiděluje kapacitu dopravní cesty. Podíl krajů tvoří na financování veškerých výdajů na veřejnou přepravu cestujících 75 %, což je jednoznačně největší část. V průběhu času se množství financí vydávaných z krajských rozpočtů postupně navyšuje, zejména velký nárůst je zaznamenán v železniční dopravě.

- financování z municipálních rozpočtů – zajišťování dopravní obslužnosti měst a obcí v jejich samostatné působnosti, ale i nad rámec základní dopravní obslužnosti (posílení určité linky či časového pásma). Obce a města jsou také správcem a vlastníkem místních pozemních komunikací, takže na svoje vlastní náklady musejí opravovat a udržovat tyto komunikace. Zároveň přispívají na rozšiřování silnic, letišť nebo vodní dopravy. V mnoha obcích je zajišťovaná městská hromadná doprava, jejíž zavedení není v České republice legislativně vyžadováno. Obce v rámci městské hromadné dopravy zajišťují mnohdy základní dopravní obslužnost i v okolí obcí a měst samotných, kdy nahrazují funkci linkových autobusů.

### 2.4.3 Výdaje na veřejnou přepravu osob

Na obrázku 6 je zobrazen vývoj dotací do veřejné dopravy v České republice, kde je zároveň vidět poměr dotací vyplacených v železniční (tmavá barva) i autobusové linkové dopravě (světlá barva) v letech 2010-2015. Dotace do železniční dopravy až na výjimky ve všech krajích rostly. K poklesu došlo u krajů Plzeňského a Moravskoslezského. U dotací do autobusové dopravy je situace odlišná. K růstu dotací došlo asi ve dvou třetinách krajů, ve zbývajících krajích opět došlo k poklesu dotací do veřejné autobusové dopravy (kraje Ústecký, Liberecký, Královéhradecký, Pardubický a Olomoucký). V žádném z krajů nedošlo k omezení dotací v obou typech doprav.

**Obrázek 6: Vývoj dotací do veřejné dopravy v ČR v letech 2010-2015 (tis. Kč)**



Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z Ministerstva dopravy

Vývoj dotací na jednoho přepraveného obyvatele v České republice v letech 2010-2015 uvádí tabulka 2. Tabulka ukazuje, jak významně se liší dotace na jednoho přepraveného cestujícího v železniční (drážní) a linkové autobusové dopravě. Dotace na jednoho cestujícího je spočítaná jako podíl celkových vyplacených dotací v jednotlivých krajích a letech a počtem přepravených osob.

**Tabulka 3: Dotace na přepraveného obyvatele v České republice v letech 2010-2015 (Kč)**

	Regionální železniční doprava						Regionální autobusová linková doprava					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hlavní město Praha	22,24	24,57	24,20	25,05	50,75	51,32	54,2	60,9	51,0	44,0	40,8	40,8
Středočeský kraj	162,7	154,4	156,5	166,6	152,5	168,2	12,9	10,2	11,6	12,6	13,0	13,0
Jihočeský kraj	121,3	126,4	132,1	144,6	160,8	162,3	20,2	21,1	24,6	25,5	27,1	27,9
Plzeňský kraj	73,74	77,68	84,43	99,13	95,65	89,06	27,8	29,8	30,5	32,0	49,9	50,9
Karlovarský kraj	85,66	88,59	5	97,90	6	9	8	4	9	7	4	6
Ústecký kraj	107,4	113,7	116,7	117,9	102,3	45,2	44,0	51,6	51,5	36,0	28,4	
Liberecký kraj	3	4	9	0	95,68	3	4	5	0	0	7	3
Královéhradecký kraj	86,08	96,07	82,79	81,29	79,37	74,76	19,9	20,0	21,2	21,5	20,7	18,5
Pardubický kraj	101,0	102,2	98,23	95,55	4	8	2	3	2	2	1	5
kraj Vysočina	88,29	90,78	85,15	88,72	83,46	3	4	9	8	1	3	1
Jihomoravský kraj	137,5	143,9	147,6	160,8	163,9	163,3	16,6	15,7	16,9	18,4	18,9	18,6
Moravskoslezský kraj	38,93	38,19	38,25	39,63	42,84	41,22	7,31	7,12	7,84	8,17	9,10	9,53

Olomoucký kraj	67,29	66,90	69,05	72,23	74,32	76,41	13,2 9	13,8 9	17,7 1	17,8 4	18,9 7	17,1 7
Zlínský kraj	59,27	63,27	68,58	76,50	81,01	85,20	11,2 7	11,6 3	13,1 0	13,8 9	14,5 3	15,1 6
Moravskoslezský kraj	55,24	54,74	56,79	59,89	59,21	60,12	14,1 6	16,7 7	17,4 9	18,3 5	19,1 6	20,8 4

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z Ministerstva dopravy

Regionální linková autobusová doprava je dotovaná vyššími částkami než doprava drážní. Důvodem je, že počet cestujících, kteří jsou přepravováni autobusy, je vyšší než cestujících ve vlacích, jak je poukázáno v tabulce 3. Dále je zabezpečena dopravní obslužnost ve většině obcí právě autobusovou dopravou a také vozidla autobusové linkové dopravy najezdí v přepočtu více kilometrů než vozidla drážní. V hlavním městě České republiky převládá podíl železniční dopravy nad autobusovou linkovou dopravou, u ostatních měst je podíl opačný, někdy až pětinasobný.

**Tabulka 4: Počet přepravených osob v České republice v letech 2010-2015 (mil. osob)**

	Regionální železniční doprava						Regionální autobusová linková doprava					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hl. m. Praha	24,2	25,1	26,3	28,5	15,2	15,4	3,3	3,1	3,8	5,0	5,6	5,7
Středočeský kraj	8,5	9,2	9,2	9,0	10,3	9,5	55,5	52,9	52,4	50,4	52,4	53,5
Jihočeský kraj	4,3	4,1	4,0	3,8	3,6	3,6	18,9	18,1	17,0	16,8	16,4	16,0
Plzeňský kraj	7,0	6,8	6,4	5,9	5,9	6,1	12,3	12,0	12,3	12,5	12,4	12,4
Karlovarský kraj	3,0	3,0	2,2	2,9	2,9	2,9	7,6	7,6	7,0	6,7	6,5	6,4
Ústecký kraj	8,1	8,2	8,2	8,0	8,2	8,0	13,9	14,6	13,1	13,2	13,2	12,4
Liberecký kraj	3,9	3,6	4,4	4,7	4,6	4,9	11,7	12,1	11,3	11,5	12,5	12,2
Královéhradecký kraj	6,0	6,0	6,3	6,6	6,1	5,1	15,5	14,1	14,1	13,7	13,2	13,0
Pardubický kraj	5,0	4,8	5,3	5,2	5,7	4,6	15,8	14,8	12,7	10,9	11,7	11,8
Kraj Vysočina	2,8	2,7	2,6	2,6	2,6	2,6	17,3	16,5	15,2	14,9	14,9	15,5
Jihomoravský kraj	21,5	22,1	22,3	22,5	21,9	22,9	77,1	75,3	70,5	70,4	69,9	68,6
Olomoucký kraj	8,7	8,7	8,8	8,8	8,8	8,6	25,6	25,5	24,1	25,0	23,9	25,7
Zlínský kraj	5,7	5,4	5,2	4,8	4,7	4,5	26,6	25,5	24,1	23,2	22,4	21,5
Moravskoslezský kraj	14,9	15,2	15,1	14,9	14,9	14,6	37,3	35,2	36,1	35,4	33,9	31,5

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z Ministerstva dopravy

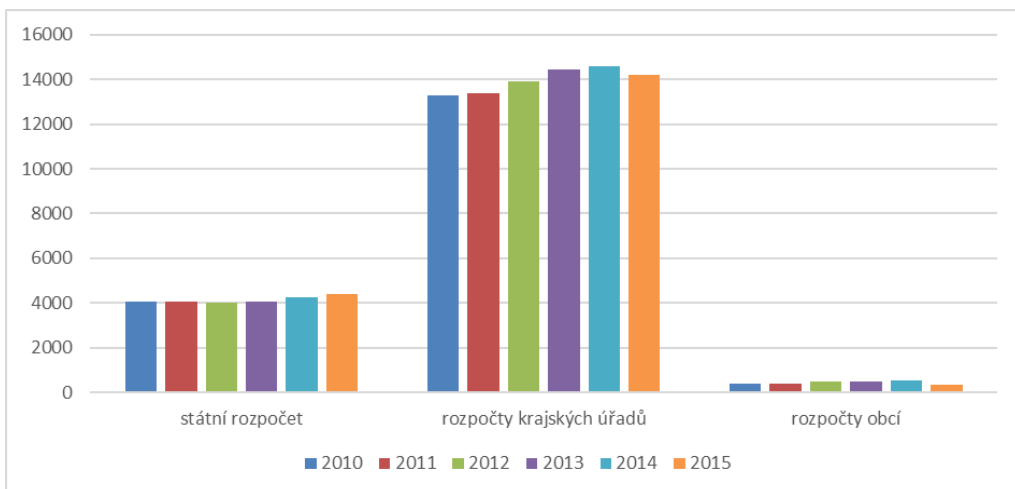
V hlavním městě došlo ve zlomu v počtu přepravovaných osob mezi lety 2013 a 2014, kdy se o polovinu snížil počet cestujících vlakem (pokles z 28,5 milionu cestujících v roce 2013 na 15,2 milionu) a o třetinu zvýšil počet cestujících autobusy. Ve Středočeském kraji se pohybuje doprava vlakem ve všech sledovaných letech okolo 9 milionu cestujících, u autobusové dopravy se počty cestujících snižovaly a v posledních dvou letech se opět zvyšují na cca 53,5 milionu přepravených osob za rok 2015. V Jihočeském regionu klesla doprava vlakem i autobusem, u vlaku za posledních pět let asi o půl milionu cestujících, u autobusu o tři miliony. V Pardubickém kraji

se doprava vlakem vyvíjela podobně jako v kraji Jihočeském, železniční doprava zaznamenala pokles o půl milionu a autobusová linková doprava o čtyři miliony cestujících. V Královéhradeckém a Zlínském kraji poklesl počet cestujících přepravených vlakem až o milion. V Jihomoravském, Libereckém a v Plzeňském kraji naopak doprava vlakem v posledních dvou letech roste. Rovnoměrný vývoj dopravy je zaznamenán v Ústeckém kraji a Kraji Vysočina. U autobusové dopravy v Libereckém kraji vzrostl počet přepravovaných osob za posledních pět let asi o půl milionu, v ostatních krajích se jednalo o klesající tendenci: v krajích Karlovarském a Ústeckém o půl milionu, Královéhradeckém kraji a v Kraji Vysočina o 2,5 milionu. O pět milionů cestujících poklesla doprava za posledních pět let u autobusové dopravy ve Zlínském a Moravskoslezském kraji. Nejvíce přepravovaných obyvatel, cca 8,5 milionu, ubylo v kraji Jihomoravském. V jediném regionu, Olomouckém kraji, se vyvíjela doprava obou typů rovnoměrným trendem.

#### 2.4.4 Zdroje financování veřejné dopravy

Pro analýzu celkových výdajů na veřejnou dopravu je důležité uvést podíly na financování ze strany jednotlivých objednavatelů. Vše je zobrazeno v obrázku 7. Největším objednavatelem a přispívatelem do veřejné dopravy jsou kraje, jedná se o částky pohybující se od 13 do 15 milionů korun. Nejmenší podíl na financování zaujímají obce, které na rozdíl od krajů zaujímají i prostorově menší oblast pro dopravu a zabezpečují si spíše jen městskou hromadnou dopravu nebo dopravu nad rámec základní dopravní obslužnosti.

**Obrázek 7: Financování dopravy v letech 2010-2015 v mil. Kč**



Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z Ministerstva dopravy



### 3 DISKUSE A ZÁVĚRY

Všechny společnosti zabývající se dopravou a přepravou osob a věcí se během svého provozu potýkají s mnoha problémy. Největším z nich je podfinancování, kdy díky regulaci cen jízdného státem a nutností snižování rozpočtů, dochází k dluhu, který lze z krátkodobého hlediska udržet, z dlouhodobého hlediska nikoliv. Kraje i města tak řeší, jakým způsobem financovat veřejnou dopravu, zda zvyšovat dotace na úkor jiných aktivit nebo omezovat dopravu jako veřejnou službu.

Z článku také vyplývají výrazné rozdíly ve financování a zabezpečování autobusové linkové a železniční dopravy. V obou typech doprav se liší počet spojů zabezpečujících dopravu v pracovních dnech, sobotách a nedělích a svátcích a také výše dotací.

Jak vyplynulo z textu výše, rozdíly jsou v přepravě cestujících po železnici a ve veřejné autobusové dopravě. Zatímco v hlavním městě výrazně poklesl podíl osob přepravovaných po železnici, vývoj u autobusové dopravy byl opačný. Ve Středočeském kraji v drážní dopravě trend kolísá, zatímco v autobusové dopravě narůstá počet cestujících, každý rok asi o milion ročně. Veřejná doprava v Jihočeském kraji klesá – železniční i autobusová. Železniční doprava v Plzeňském kraji klesala do roku 2013, od tohoto roku má rostoucí tendenci, u autobusové dopravy se jedná o rovnoměrný vývoj. U Karlovarského kraje v drážní dopravě byl propad cestujících v roce 2012, od tohoto roku se pohybuje počet cestujících stabilně okolo 2 900 000, v autobusové dopravě klesá podíl cestujících každoročně asi o 100 000 ročně. Ústecký kraj zaznamenává u obou typů doprav klesající trend, zejména v posledních dvou letech. Na rozdíl od předchozích regionů, v Libereckém kraji roste podíl cestujících přepravovaných jak po železnici, tak prostřednictvím autobusové linkové dopravy. V posledních dvou letech klesá shodně doprava v Královéhradeckém a Pardubickém kraji. Přeprava osob a věcí v Kraji Vysočina měla klesající tendenci, trend se změnil až v roce 2015, změna může být způsobena zapojením více obcí do integrovaných systémů v okolních krajích. Jihomoravský kraj zaznamenává protichůdný vývoj u obou typů doprav, zatímco roste podíl přepravovaných osob v železniční dopravě, u autobusové dopravy dochází ke klesající tendenci. Doprava v Olomouckém kraji má dlouhodobě stejný trend, počet přepravených cestujících v roce 2015 odpovídá počtu cestujících v roce 2010, a to u obou typů doprav. U posledních dvou krajů, Zlínského a Moravskoslezského kraje dochází shodně k poklesu veřejně přepravovaných

osob, za posledních pět let ve zlínském regionu poklesl počet cestujících přepravených prostřednictvím vlaků o více než 100 000, u autobusové dopravy ubyl počet cestujících o 5 000 000 za posledních pět let, u Moravskoslezského kraje došlo k úbytku asi půl milionu cestujících na železnici a asi šesti milionů osob u dopravy autobusové.

Železniční osobní dopravci přepravili v roce 2015 pouze 115 milionu cestujících, tedy asi třetinu z přepravených osob. Zbytek zabezpečuje autobusová linková doprava. Důvodem, proč si zatím lidé vybírají spíše autobus než vlak, může být například docházková vzdálenost nebo rychlost přepravy. Přeprava cestujících po české železnici pokračuje v růstu již několikátým rokem v řadě. Lidé nechtějí svůj čas věnovat jen řízení automobilu, ale chtějí cestovat pohodlně vlakem, kde svůj volný čas věnují práci nebo odpočinku. Dalším důvodem růstu počtu cestujících na železnici je zrychlení dopravy, nová, klimatizovaná vozidla, snížení cen jízdenek vlivem konkurenčních dopravců, růst počtu spojů nebo zvýšení kvality dalších poskytovaných služeb. V dnešní době se bez problémů také téměř kamkoliv vlakem dostanou i cestující na vozíčku, s kočárky nebo s koly. To je nespornou výhodou oproti autobusové dopravě, kde zvlášť v dálkové dopravě nelze kolo či kočárek v autobuse převážet.

Bohužel i v dnešní době existují kraje, kde zatím integrovaná doprava zavedena není, nebo při návrzích se nepočítá na propojenost se sousedními kraji. Typickým představitelem je Kraj Vysočina, kde v návrhu nově vznikajícího integrovaného dopravního systému jsou některé spoje izolované a nenavazují a nejsou propojeny například s krajem Jihočeským nebo Jihomoravským, systém má odlišný tarif, jiný odbavovací systém i různé časové rozložení taktových spojů. U dopravy mezi kraji tak dochází i nadále k míjení přestupních vazeb na jiné linky a nahrazování veřejné dopravy do školy či zaměstnání dopravou osobní individuální, protože se výrazně sníží čas dopravy, někdy až na třetinu nebo polovinu.

S počtem cestujících souvisejí i vyplacené dotace. V Praze celkové vyplacené dotace každoročně rostou, stejný trend platí i pro vyplacené dotace na jednoho obyvatele u železniční dopravy, avšak klesá podíl vyplacených dotací na jednoho obyvatele u dopravy autobusové linkové. Středočeský kraj ze všech krajů přijímá nejvyšší dotace, které v roce 2015 u železniční dopravy dosahovaly 1,6 mld. Kč, při přepočtu na jednoho obyvatele je u obou typů přeprav trend v jednotlivých letech kolísavý. Dotace rostou v kraji Jihočeském a Zlínském, jak celkové, tak přepočtené na jednoho cestujícího.

V ostatních krajích spíše roste podíl dotací v železniční dopravě, u autobusové dopravy se jedná o klesající trend, stejný vývoj mají i dotace přepočítané na jednoho cestujícího.

Podle portálu České televize i přesto, že kraje získávají dotace ze státního rozpočtu, schválila vláda v roce 2017 vyplacení příspěvku krajům na lednové navýšení mezd řidičů linkových autobusů. Prostřednictvím Státního fondu dopravní infrastruktury (SFDI) dostanou zhruba 394 milionů korun. Fond krajům obvykle přispívá na rekonstrukce silnic nižších tříd. U peněz ale bude tentokrát uvedeno, že jsou v rámci dopravní obslužnosti určeny na mzdy řidičů. U financování krajské železnice by díky smlouvě s kraji, která má platit od roku 2020, kraje ke každé vynaložené koruně na provoz železniční dopravy mohly získat zhruba 30 haléřů státní dotace. Ročně by tak stát měl dát zhruba 2,9 miliardy korun. Výše příspěvku se bude pravidelně navyšovat o inflaci. Kraje budou moci státní příspěvek použít na železničních tratích, kde jsou během pracovních dnů objednány alespoň čtyři páry vlaků.

Jak z článku vyplývá, vynakládané finanční prostředky ve formě dotací na železniční a linkovou autobusovou dopravu se liší od počtu přepravovaných cestujících. Situace se liší kraj od kraje. Nelze tedy najít přímou úměrnost mezi těmito dvěma veličinami, počtem vyplacených dotací a počtem přepravených osob. Ukázalo se, že je stále více prostředků vynakládáno na veřejnou dopravu, zatímco počet přepravovaných osob každoročně ve většině krajů ubývá. Důvodem může být nedostatečná kvalita poskytovaných služeb, nejednotnost tarifů, neatraktivita veřejné dopravy nebo pro velké množství přestupů při cestování. Pro zlepšení komfortnosti cestování mohou být vozidla nebo autobusové zastávky vybaveny věstníkem o zpožděních nebo náhradních trasách, jak je uvedeno u dopravy vlakové.

Za vyhovující považují stávající model financování dopravy, kdy je doprava financována z rozpočtu státu, krajů i municipálních rozpočtů. Každý z uvedených subjektů zajišťuje financování jiného druhu dopravy. Rychlíkové drážní spoje, které propojují několik krajů najednou, jsou financovány ze státního rozpočtu. Z rozpočtu kraje jsou hrazeny vlaky spěšné a osobní a linková silniční doprava. Kraje také financují kromě základní dopravní obslužnosti údržbu a rekonstrukci silnic II. a III. třídy. Města a obce se zajišťují dopravní obslužnost na jejich území, případně dopravu nad rámec základní dopravní obslužnosti a spravují místní pozemní komunikace.

Pro vytvoření návrhu nového, dosud nevyužívaného způsobu financování základní dopravní obslužnosti v České republice je třeba znát mnohé detailnější informace než ty, které jsou obsaženy v tomto článku. Pro návrh jednotného systému využívaného v celé republice by bylo nutné provést mnoho analýz, což by bylo časově i finančně náročné. Bohužel koncept propojenosti a financování z hlediska linkové autobusové dopravy není v České republice žádným způsobem sjednocen. U drážní dopravy je toto hledisko splněno částečně, protože služby v železniční dopravě zabezpečuje ve většině případů dopravce s téměř monopolním postavením, kterým jsou České dráhy, a. s. Podle legislativy ostatní dopravci mohou zabezpečovat pouze 15 % ostatních výkonů. Na většině území tak u železniční dopravy existuje jednotný tarif i jednotná jízdenka.

Autobusová linková doprava je obsluhovaná na území celé republiky mnoha drobnými přepravci, kteří při přepravě používají svoje tarify i své přepravní podmínky. Částečně byla sjednocena podmínka stejného dokladu i tarifu v každém ve vzniklých integrovaných systémech. Buď existuje jednotný tarif i jízdenka v celém regionu nebo přepravci akceptují více druhů jízdních dokladů i více tarifů, jak je to zavedeno například v integrovaném dopravním systému Jihomoravského kraje.

Pokud by měl být v budoucnu zaveden jeden tarif pro všechny regiony, mělo by se tímto návrhem zabývat ministerstvo financí v součinnosti s ministerstvem dopravy jako dva hlavní zastřešující orgány.

Dalším významným problémem souvisejícím s koordinací je neexistence koordinace na celostátní úrovni. Základní dopravní obslužnost totiž spadá do samostatné působnosti krajů a role státu je omezena. Každý kraj si může vymezit svůj okruh obslužnosti a jejího financování. Nelze tak srovnat kvalitu financování v jednotlivých regionech, resp. podmínky ve všech krajích se různí. S touto problematikou souvisí i fakt, že většina krajů má svůj vlastní integrovaný kraj a jen málokteré integrované dopravní systémy přesahují hranici kraje do kraje vedlejšího. Přitom integrovaný dopravní systém přináší úspory pro objednatele, nižší počet přestupů, jednotný tarif a koordinované jízdní řády pro uživatele.

Plány dopravní obslužnosti vypracovávané jednotlivými kraji jsou většinou sestavovány na pětileté období. Je nutné zde zdůraznit, že chybí jednotící obsah a struktura těchto plánů, ze kterých by mohla pramenit mnohem podrobnější analýza veřejné dopravy a jejího financování ve všech krajích.

Některé regiony tyto plány zpracovaly formálně s celkovou délkou asi 40 stran, jiné mají obsah dokumentu i pětkrát delší a detailnější.

Nově budované integrované dopravní systémy jsou soustředovány na co největší pokrytí dopravních potřeb území a pro co největší počet cestujících. Vozila v autobusové i drážní dopravě jsou vybavována nástupními plošinami pro invalidy, jsou zaváděna nízkopodlažní vozidla, jsou vyhrazené pruhy pro autobusy nebo trolejbusy, nebo například jsou kupovány autobusy jezdící na CNG. Bývá většinou sjednocena nabídka železniční a silniční dopravy pro jednoho objednavatele (zejména kraj), a tak spoje od různých dopravců na sebe plynule navazují. Pro zvyšování efektivity dopravní dostupnosti by měly být také optimalizovány přestupní body a s tím související přestupní terminály a měla by být budovaná záchytná parkoviště (typu P+R, B+R, K+R). Vozidla by byla zanechaná na speciálních odstavných parkovištích a po zaplacení parkovného by lidé využívali pro cestu po obci nebo městě městskou dopravu.

Získat finanční prostředky na dopravní obslužnost lze mimo jiné prostřednictvím řízení a regulace parkování, tzv. systém push & pull. Ve větších městech je nabídka parkovacích míst omezená, poplatky za parkování vysoké, a tak jsou řidiči v individuální osobní dopravě nuceni volit jinou formu dopravy. Při zavádění parkovacích systémů mnohá města finančně odlišují parkovací místa, parkoviště v centrech měst jsou zpoplatněná nebo dražší než ta na periferiích. U nově zbudovaných dopravních terminálů se objevují parkoviště se systémem park & ride, kde na tomto odstavném parkovišti řidič nechá svůj vůz a po zaplacení parkovného využívá prostředky veřejné dopravy.

## POUŽITÉ ZDROJE

- [1] *Ekonomický vývoj – doprava.* [Online]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/13-2105-05-v\\_letech\\_2000\\_az\\_2004-5\\_6\\_doprava](https://www.czso.cz/csu/czso/13-2105-05-v_letech_2000_az_2004-5_6_doprava). [cit. 12. 7. 2017].
- [2] *Koruna od kraje, 30 haléřů od státu. Financování regionální železnice schválila vláda.* [Online]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/1852145-koruna-od-kraje-30-haleru-od-statu-financovani-regionalni-zeleznice-schvalila-vlada>. [cit. 2. 8. 2017].

- [3] *Kraje dostanou 394 milionů na vyšší mzdy řidičů autobusů.* [Online]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/2177131-kraje-dostanou-394-milionu-na-vyssi-mzdy-ridicu-autobusu>. [cit. 2. 8. 2017].
- [4] MINISTERSTVO DOPRAVY. *Ročenka dopravy 2015.* [Online]. Dostupné z: [https://www.sydos.cz/cs/rocenka-2015/rocenka/htm\\_cz/index.html](https://www.sydos.cz/cs/rocenka-2015/rocenka/htm_cz/index.html). [cit. 12. 7. 2017].
- [5] *Počet obyvatel v obcích k 1. 1. 2017.* [Online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-112017>. [cit. 12. 7. 2017].
- [6] *Rozmístění a koncentrace obyvatelstva ČR - 2001.* [Online]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/4120-03-casova\\_rada\\_1961\\_2001-3\\_velikostni\\_struktura\\_obci\\_](https://www.czso.cz/csu/czso/4120-03-casova_rada_1961_2001-3_velikostni_struktura_obci_). [cit. 14. 8. 2017].
- [7] Vyhláška č. 296/2010 Sb., o postupech pro sestavení finančního modelu a určení maximální výše kompenzace, ve znění pozdějších předpisů
- [8] Vyhláška č. 36/2001 Sb., o prokazatelné ztrátě ve veřejné drážní osobní dopravě a o vymezení souběžné veřejné osobní dopravy, ve znění pozdějších předpisů
- [9] *Vývoj obyvatelstva České republiky - 2015.* [Online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-obyvatelstva-ceske-republiky>. [cit. 16. 8. 2017].
- [10] Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů
- [11] Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, ve znění pozdějších předpisů
- [12] Zákon č. 194/2010 Sb., o veřejných službách v přepravě cestujících a o změně dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů

## AUTOR

**Bc. Ing. Jana Vrtalová, Ph.D.,** Katedra financí a účetnictví, Soukromá vysoká škola ekonomická, Loucká 656/21, 669 02 Znojmo, e-mail: [vrtalova@svse.cz](mailto:vrtalova@svse.cz)

## AUTHOR

**Bc. Ing. Jana Vrtalová, Ph.D.,** Department of Finance and Accounting, Private College of Economic Studies, Loucká 656/21, 669 02 Znojmo, Czech Republic, e-mail: [vrtalova@svse.cz](mailto:vrtalova@svse.cz)

## ACTA STING

Published / Vydává:	STING ACADEMY AKADEMIE STING, o.p.s.
Address / Adresa:	<b>Stromovka 1, 637 00 Brno</b> <b>Czech Republic</b> <b>+420 541 221 801</b> <b><a href="http://www.sting.cz">http://www.sting.cz</a></b>
Number / Číslo:	3/2017
Date of publication / Datum vydání:	30 <sup>th</sup> September 2017 30. září 2017
Executive Editor / Výkonný redaktor:	Ing. Eva Vincencová, Ph.D.
Evidence number / Evidenční číslo:	MK ČR E 20461
ISSN (online):	<b>1805-6873</b>