

recenzovaný vědecký časopis

ACTA STING

1
2013



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

ISSN (Print) 1805-1391

ISSN (Online) 1805-6873

VYDAVATEL:

AKADEMIE STING, o. p. s., soukromá 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: Bc. Michal Kuneš

Předseda: prof. JUDr. Karel Marek, CSc.
AKADEMIE STING v Brně

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

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

Tajemník: Ing. Lukáš Trčka
AKADEMIE STING v Brně

ČLENOVÉ:

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

doc. Ing. Roman Horák, CSc.
(Univerzita obrany v Brně, Fakulta ekonomiky a managementu)

doc. 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 v Brně, Fakulta podnikatelská)

doc. JUDr. Ivan Malý, CSc.
(Masarykova univerzita Brno, Ekonomicko správní fakulta)

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)

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
(Vysoké učení v Brně, Fakulta podnikatelská)

prof. Ing. Alena Vančurová, Ph.D.
(Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta financí a účetnictví)

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

TISK: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ
CERM, s.r.o. Brno
www.cerm.cz

ISSN (PRINT): 1805-1391

ISSN (ONLINE): 1805-6873

EVIDENČNÍ ČÍSLO: MK ČR E 20461

© **AKADEMIE STING, o. p. s., Brno, 2013**

OBSAH

HARMONIZACE FINANČNÍHO VÝKAZNICTVÍ MALÝCH A STŘEDNÍCH SPOLEČNOSTÍ VE SVĚTĚ

HARMONIZATION OF FINANCIAL REPORTING OF SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES IN THE WORLD

LUCIE BARTŮŇKOVÁ, PAVEL SEMERÁD..... 7

VLIV LOGISTIKY NA ZÍSKÁNÍ A UDRŽENÍ KONKURENČNÍ VÝHODY NA TRHU

INFLUENCE OF LOGISTICS ACQUISITION AND SUSTAINING COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE MARKET

PETR HAJNA, VLADIMÍR HALENKA, VLADISLAV VINCENEC 18

PRÁVNÍ ASPEKTY PŘÍMÉ VOLBY PREZIDENTA V ČR

LEGAL ASPECTS OF DIRECT PRESIDENTIAL ELECTIONS IN THE CZECH REPUBLIC

ZDENĚK KOUDELKA..... 38

SMLOUVA O OTEVŘENÍ AKREDITIVU

LETTER OF CREDIT

KAREL MAREK..... 54

VYUŽITÍ MODELU STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ V ELEKTRONICKÉM PODNIKÁNÍ

USE OF A MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT IN ELEKTRONIC BUSINESS

ZUZANA NĚMCOVÁ, MARTINA JANKOVÁ 66

HARMONIZACE FINANČNÍHO VÝKAZNICTVÍ MALÝCH A STŘEDNÍCH SPOLEČNOSTÍ VE SVĚTĚ

HARMONIZATION OF FINANCIAL REPORTING OF SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES IN THE WORLD

Lucie Bartůňková

Pavel Semerád

Abstrakt: *Malé a střední společnosti (SME) v současné době zaujímají významné postavení v hospodářství jednotlivých zemí, stále však nevykazují vysoké zapojení do přeshraničních aktivit. Důvodem je existence řady překážek. Prvním krokem k odstranění překážky v podobě odlišných systémů finančního výkaznictví SME byla standardizace jejich účetních pravidel. Nástrojem standardizace se stal Mezinárodní standard účetního výkaznictví pro malé a střední podniky (IFRS pro SME). V současné době již některé země tento standard do své národní účetní legislativy adoptovaly a jejich zkušenosti jsou cennými podklady pro jeho další přijetí v ostatních státech světa. Cílem příspěvku je zhodnotit současný přístup k adopci IFRS pro SME jako národního GAAP ve světě, vyhodnotit přínosy spojené s jeho implementací a navrhnout vhodný účetní rámec.*

Klíčová slova: *malé a střední společnosti, harmonizace, implementace, IFRS pro SME, rozvojové země*

Abstract: *Small and medium-sized enterprises (SME) now occupy an important position in the economy of individual countries. However, they do not show a high level of participation in cross-border activities. The reason is existence of many difficulties. The first step to eliminate difficulties of different financial record keeping systems (SME) was standardization of their accounting rules. The International financial reporting standard for small and medium-sized enterprises (IFRS for SME) has become an instrument of standardization. Currently, some countries have adopted this standard in their domestic accounting legislation and their*

experience has been a valuable base for its acceptance in other states in the world. The aim of this paper is to evaluate the current approach to adoption of IFRS for SME as a national GAAP in the world and to evaluate benefits connected with its implementation and to propose a suitable accounting scope.

Keywords: *small and medium-sized enterprises, harmonization, implementation, IFRS for SME, developing countries*

JEL Classification: M41

1 ÚVOD

Malé a střední podniky dnes mají významné postavení v národním hospodářství každé země. Jsou hlavním faktorem hospodářského růstu, inovací a tvorby pracovních míst a vytváří zdravé konkurenční prostředí zejména velkým společnostem. Podle Longeneckera, Mooreho, Palicha a Pettyho (2009) hrají také důležitou roli v oblasti udržitelného rozvoje každého státu. Jejich zastoupení je tak důležité jak v ekonomicky vyspělých státech, tak ve státech rozvojových. I přes jejich význam však vykazují malé a střední podniky stále nízké zapojení do přeshraničních aktivit. Důvodem jsou především překážky v podobě odlišných systémů finančního výkaznictví a existence rozdílných pravidel zdaňování v jednotlivých zemích. Prvním krokem spočívajícím v odstranění překážky v podobě odlišných systémů finančního výkaznictví malých a středních podniků byla standardizace jejich systémů vykazování. Nástrojem této harmonizace se stal Mezinárodní standard účetního výkaznictví pro malé a střední podniky (IFRS pro SME), který vydala Rada pro mezinárodní účetní standardy po pětiletém úsilí v červenci roku 2009. Tento nový standard vychází ze stejných principů jaké plně IFRS, obsahuje však mnohá zjednodušení, která zajišťují, aby byl snadněji použitelný pro potřeby malých a středních podniků. Standard je vytvořen tak, aby mohl být aplikován při sestavování finančních výkazů a aby informace poskytované v těchto finančních výkazech byly srovnatelné v čase i při mezipodnikovém srovnání. IFRS pro SME je určen společností, které nejsou předmětem veřejného zájmu a které sestavují účetní závěrku pro potřeby externích uživatelů. Ve standardu však není blíže specifikován okruh účetních jednotek, které by měly standard implementovat do svých

účetních systémů. Toto rozhodnutí je v pravomoci každé země, která standard přijme.

V současné době není použití IFRS pro SME v České republice ani v jiném státě Evropské unie legislativně upraveno. Evropská komise v tuto chvíli zaujímá odmítavý postoj k jeho bezpodmínečnému povinnému přijetí, což je podle Žárové (2011) způsobeno především chybějícími dostatečnými zkušenostmi s celosvětovou implementací IFRS pro SME. Přesto některé státy již standard přijaly do národní účetní legislativy (např. Jihoafrická republika) a řada z nich se k adopci v blízké budoucnosti zavázala. Cílem příspěvku je zhodnotit současný přístup k adopci IFRS pro SME jako národního GAAP ve světě, identifikovat významné přínosy, které jsou s implementací standardu do účetních systémů jednotlivých podniků spojeny a navrhnout vhodný účetní rámec. Příspěvek vychází zejména z omezeného počtu studií, které již byly ve světě v souvislosti s potenciální celosvětovou harmonizací finančního výkaznictví malých a středních společností v minulosti uskutečněny.

2 VYUŽITÍ IFRS PRO SME VE SVĚTĚ

V současné době se názory na potenciální přijetí IFRS pro SME v jednotlivých zemích světa různí. Podle Deasona (2006) lze předpokládat, že bude rozdílný přístup k adopci tohoto standardu u zemí, které mají historicky vyvinuté kvalitní systémy finančního výkaznictví, a u zemí, které takovýmto systémem nedisponují. Státy, které nemají historicky propracované systémy finančního výkaznictví, jsou především rozvojové země. Podle Sacha a Oberholstera (2008) právě proto ochotně přijímají IFRS pro SME, jenž se vyznačuje možností globálního použití. Standard je pro tyto země atraktivní i přesto, že podle Simpsona (2008) nebrala IASB při jeho tvorbě ohledy na specifika rozvojových zemí. Příkladem stoupence standardu může být Jihoafrická republika, která se rozhodla přijmout IFRS pro SME již v roce 2008, kdy měl standard podobu tehdejšího návrhu.

V současné době je zde použití IFRS pro SME zcela dobrovolné a záleží na rozhodnutí konkrétní účetní jednotky, zda bude v souladu s ním sestavovat své finanční výkazy. Snahou rozvojových států, které se rozhodnou adoptovat IFRS pro SME do národních účetních úprav, je především zajistit mezinárodní srovnatelnost a transparentnost finančních výkazů, čímž vytvoří kvalitní zdroj informací o finanční pozici podniku pro případné podnikové

kombinace, fúze nebo spolupráci se zahraničními podniky. Tyto země tak vidí v adopci IFRS pro SME jeden z prostředků vedoucí ke zvýšení výkonnosti jejich ekonomiky. Toto tvrzení potvrzuje také fakt, že podle Mageho (2010) i studie uskutečněná IASB u více než 31 000 malých a středních podniků v 68 rozvojových a rozvíjejících se zemích prokázala, že podniky s vyšší transparentností finančních výkazů mají výrazně menší problémy se získáním externích zdrojů financování a získávají tyto zdroje s vynaložením podstatně nižších nákladů než ostatní podniky. Podle Zeghala a Mhendhbia (2006) je rozhodnutí o přijetí standardu v rozvojových zemích ovlivněno především hospodářským růstem, úrovní vzdělanosti, stupněm vnější ekonomické otevřenosti, kulturními aspekty a existencí kapitálového trhu v rozvojovém státě. Také průzkum Bohušové a Blaškové (2012) prokázal, že se země, které již v minulosti přijaly IFRS pro SME, vyznačují výrazně nižší úrovní hrubého domácího produktu na obyvatele než země, které v současné době přijetí standardu odmítají.

Ani vyspělé země, které se vyznačují historicky propracovaným a kvalitním systémem finančního výkaznictvím, nezaujímají k adopci IFRS pro SME jednotný názor. Postoj těchto zemí je do značné míry ovlivněn vztahem mezi jejich finančním výkaznictvím (účetním hospodářským výsledkem) a daňovým systémem (základem daně z příjmů). Typickými odpůrci standardu jsou země jako Německo a Francie, které se dle PricewaterhouseCoopers (2004) vyznačují úzkou vazbou mezi finančním výkaznictvím a zdaněním. Do řad odpůrců standardu můžeme zařadit také Švédsko. Autoři Aamir a Farooq (2010) se ve své práci zabývali vyhodnocením připravenosti malých a středních společností působících ve Švédsku na možnou implementaci IFRS pro SME. Z průzkumu je patrné, že švédské SME nejsou připravené na přijetí standardu. Důvodem je především fakt, že považují svou národní účetní legislativu za dostatečně kvalitní a nejsou ochotni přecházet na jiný systém vykazování.

Na druhé straně stojí příznivci adopce IFRS pro SME, u nichž je vazba mezi finančním výkaznictvím a zdaněním z větší části nezávislá. Příkladem může být Velká Británie, kde v současné době probíhají ohledně potencionálního přijetí standardu velké konzultace. Aktuální předpokládané datum, od kterého by mohl být standard používán, je účetní období začínající po 1. červenci 2013. Příznivci ve Velké Británii zdůrazňují především výhody adopce při srovnávání finančních výkazů sestavených v různých zemích, což může podporovat nárůst přeshraničních transakcí včetně podnikových kombinací

a snižovat náklady na získání potřebných finančních zdrojů. Mezi další vyspělý stát, který v současné době o adopci IFRS pro SME vážně uvažuje, patří Spojené státy americké. Americké společnosti tak v budoucnu mohou najít v IFRS pro SME alternativu k složitějším a objemnějším US GAAP, které jsou založeny na pravidlech. Významné je také plánované přijetí standardu v Irsku a Kanadě.

Pro adopci IFRS pro SME v České republice je klíčový názor Evropské komise a skutečnost, zda v budoucnu dojde k přijetí Směrnice, která by zavazovala členské státy k jeho implementaci do národních účetních legislativ. V neprospěch adopce standardu v České republice hraje zejména fakt, že také zde existuje úzká vazba mezi finančním výkaznictvím a zdaněním a podniky by nebyly ochotny sestavovat jedny finanční výkazy v souladu s IFRS pro SME pro potřeby výkaznictví a druhé finanční výkazy podle národní účetní legislativy pro účely zdanění. Blíže se analýzou odlišností při vykazování v souladu s IFRS pro SME na území České republiky zabývaly autorky Müllerová, Paseková a Kubíčková (2010). Jejich průzkumu se účastnilo 89 společností patřících do skupiny SME. Také zde došly autorky k názoru, že za stěžejní problém při aplikaci standardu považují české podniky především skutečnost, že základ daně z příjmů vychází z výsledku hospodaření zjištěného na základě českých GAAP. Výzkum dále ukázal, že většina z dotazovaných společností nemá zájem sestavovat finanční výkazy s věrnými a pravdivými informacemi, ale soustředí se především na to, aby jejich výkazy poskytovaly správné podklady pro zjištění výše základu daně z příjmů.

Jak již bylo dříve řečeno, přináší implementace standardu řadu přínosů pro podniky, které se jej rozhodnou aplikovat. Může přispět zejména k navázání nových obchodních partnerství se zahraničními subjekty, ke zvýšení mezinárodního růstu společnosti a následnému ovládnutí nadnárodních trhů. Standard tedy podpoří zahraniční obchod a fúze a zajistí nižší náklady na získání zahraničního kapitálu. Vytvoření jednotných pravidel pro oblast finančního výkaznictví navíc zvýší mobilitu účetních a auditorských prací. Přijetí IFRS pro SME podporují především společnosti, které patří do nadnárodních skupin a dceřiné společnosti, jejichž matky sestavují finanční výkazy v souladu s plnými IFRS. Příprava konsolidovaných finančních výkazů se přijetím IFRS pro SME stane jednodušší, následkem čehož může dojít ke snížení nákladů na jejich sestavení a následný audit. Odpůrci IFRS pro SME však považují použití standardu za zbytečné, jelikož

se v případě malých a středních podniků nejedná ve většině případů o společnosti mezinárodního dosahu a není zde tedy výrazná potřeba harmonizace. Toto tvrzení však především v posledních letech slábne, jelikož také v těchto společnostech působí zahraniční investoři, kteří se musí snadno orientovat v jejich finančních výkazech. Identifikací výhod a nevýhod spojených s adopcí IFRS pro SME se zabývali také turečtí autoři Arsoy a Sipahy (2009). Autoři kladně hodnotí možnost sestavovat mezinárodně srovnatelné finanční výkazy i v rámci jednotlivých hospodářských odvětví. Další příležitosti dle jejich názoru poplynou podnikům z možnosti ovládnutí zahraničních trhů a navázání podnikových kombinací a dohod o spolupráci se zahraničními podnikatelskými subjekty. Kladně hodnotí také zvýšení výpůjčních možností malých a středních společností v Turecku. Na druhé straně se však obávají, aby náklady spojené s implementací standardu nepřevýšily jeho přínosy, které jsou navíc těžce kvantifikovatelné. Přijmout nový systém vykazování bude navíc obtížné z důvodu existence značných rozdílů mezi tureckou daňovou legislativou a IFRS pro SME.

3 NÁVRH VHODNÉHO ÚČETNÍHO RÁMCE

Otázkou však i nadále zůstává, pro které typy společností patřících do skupiny SME je standard vhodné aplikovat a pro které nikoliv. Malé a střední podniky totiž nejsou homogenní skupinou. V podmínkách Jihoafrické republiky se touto problematikou zabývali autoři Van Wyk, Rossouw (2009) a Stainbank (2008), kteří se přiklání k použití diferencovaného přístupu k jednotlivým typům podniků, jelikož standard není vhodný pro implementaci u celého spektra společností. V Jihoafrické republice došli k zjištění, že není IFRS pro SME vhodné aplikovat v malých a mikro společnostech, pro které je jeho použití stále příliš komplikované a neúměrně by se tak zvýšily náklady na sestavení finančních výkazů. Také výzkum Bartůňkové (2012), který byl proveden u malých a středních společností působících na území České republiky, prokázal, že možnost sestavovat mezinárodně srovnatelné finanční výkazy uvítají spíše střední společnosti, jejichž majoritním vlastníkem je zahraniční společnost. Malé a mikro podniky se obávají zvýšení administrativní náročnosti a vysokých implementačních nákladů, které jsou se zavedením systému IFRS pro SME spojeny.

Z uvedených zjištění se jako nejvhodnější jeví aplikovat třístupňový účetní rámec, který je zachycen v tabulce číslo 1. Velké společnosti, které jsou emitenty cenných papírů obchodovatelných na regulovaných trzích Evropské

unie, by i nadále měly používat systém plných IFRS. V případě ostatních velkých společností, které nejsou předmětem veřejného zájmu, a středních společností je vhodné aplikovat IFRS pro SME. Malé a mikro podniky by však vykazování v souladu s tímto standardem nadměrně zatěžovalo, jelikož se vyznačují působením na regionálních trzích a ve většině případů tak není ani v jejich zájmu sestavovat mezinárodně srovnatelné finanční výkazy. Hlavními uživateli jejich finančních výkazů jsou především daňové orgány. Měla by jim být tedy ponechána možnost používat daňovou evidenci. I přes navržený účetní rámec by však společnosti měly mít možnost i nadále zvolit si sami takový systém finančního výkaznictví, který bude nejlépe vyhovovat jejich cílům a potřebám uživatelů jejich finančních výkazů.

Tab. 1: Návrh vhodného účetního rámce pro aplikaci IFRS a IFRS pro SME

Stupeň	Účetní rámec	Typ podniků
1.	Plné IFRS	Velké společnosti, které jsou emitenty cenných papírů obchodovaných na regulovaných trzích Evropské unie.
2.	IFRS pro SME	Ostatní velké a střední společnosti, které nemají veřejnou odpovědnost, ale chtějí sestavovat mezinárodně srovnatelné účetní výkazy.
3.	Daňová evidence	Malé a mikro podniky, v jejichž zájmu není sestavovat mezinárodně srovnatelné finanční výkazy.

Zdroj: vlastní zpracování

4 ZÁVĚR

Malé a střední podniky představují v současné době více než 99 procent všech společností, které působí v Evropské unii, ale i v ostatních státech světa. I přes tuto skutečnost se však liší jejich systémy finančního výkaznictví, což je považováno za jednu z překážek, která působí proti zvýšení přeshraničních aktivit malých a středních společností. Pozitivním krokem k odstranění této bariéry bylo v roce 2009 publikování IFRS pro SME, jehož tvorbou byla pověřena IASB. Tím byla vytvořena podmínka vedoucí k srovnatelnosti a transparentnosti finančních výkazů malých a středních společností na mezinárodní úrovni.

V současné době není použití IFRS pro malé a střední podniky v Evropské unii žádným způsobem legislativně upraveno. Některé jiné státy světa však již standard do své národní účetní legislativy přijaly (příkladem může být Jihoafrická republika). Zkušenosti těchto zemí jsou cennými podklady pro rozhodnutí ostatních států světa, zda standard adoptovat a případně také v jaké podobě. Obecně lze říci, že se k adopci standardu v současné době přiklání spíše rozvojové země, které se vyznačují nízkým hrubým domácím produktem na jednoho obyvatele, než země ekonomicky vyspělé. Důvodem je především skutečnost, že rozvojové země se vyznačují historicky méně propracovaným systémem finančního výkaznictví a je pro ně tedy jednodušší přijmout systém IFRS pro SME. Vyspělé země navíc považují svůj stávající systém finančního výkaznictví za dostatečně kvalitní. Ochota přijmout IFRS pro SME dále úzce souvisí s vazbou mezi finančním výkaznictvím a zdaněním. Země, kde existuje úzká vazba mezi účetním hospodářským výsledkem a základem daně z příjmu se k adopci standardu staví odmítavě (příkladem je Německo nebo Francie), jelikož by zavedení nového systému vykazování vyvolalo potřebu vést dvojí účetnictví. Jedno v souladu s IFRS pro SME pro potřeby finančního výkaznictví a druhé v souladu s národním GAAP pro daňové účely, což by účetní jednotku zbytečně administrativně a nákladově zatěžovalo. Lze tak předpokládat, že pokud by v budoucnu došlo k vytvoření vazby mezi IFRS pro SME a zdaněním, jednotlivé státy by standard přijímaly ochotněji.

Přestože nyní existuje významný nástroj harmonizace finančního výkaznictví malých a středních podniků, zůstává i nadále otázkou, zda bude patřičně využito. Pokud totiž v budoucnu nedojde k adopci tohoto standardu všemi státy, nebude účel IFRS pro SME naplněn a finanční výkazy velké části společností zůstanou i nadále bez možnosti mezinárodního srovnání. Jednotlivé státy by proto měly umožnit podnikům volitelnou implementaci standardu, ale neměly by trvat na jeho povinné implementaci. Možnost použití stávající národní účetní úpravy by měla být zachována zejména pro účetní jednotky, které působí pouze na regionálním trhu a není v jejich zájmu tak sestavovat mezinárodně srovnatelné finanční výkazy, a dále pro mikro podniky, které sestavují finanční výkazy především pro daňové účely. Z tohoto důvodu se jako nejvhodnější jeví aplikovat třístupňový účetní rámec, ve kterém by účetní jednotky sestavovaly finanční výkazy v souladu s plnými IFRS, pokud by byly emitenty cenných papírů obchodovatelných na regulovaných trzích Evropské unie, nebo v souladu s IFRS pro SME, pokud by se jednalo o společnosti bez veřejné odpovědnosti a bylo v jejich

zájmu sestavovat mezinárodně srovnatelné finanční výkazy, nebo v souladu s národní účetní legislativou (daňovou evidenci) v případě ostatních společností působících na místních trzích a těch, které sestavují finanční výkazy pouze pro daňové účely.

5 POUŽITÉ ZDROJE

AAMIR, S., FAROOQ, U., 2010: IFRS for SMEs: Assessing the Preparedness of SMEs in Sweden to Adopt International Financial Reporting Standard (IFRS) for Small and Medium-sized Entities (SMEs). LAP LAMBERT Academic Publishing, 128 s. ISBN 38-383-9138-1.

ARSOY, A. P., SIPAHI, B., 2009: International financial reporting standards for small and medium sized entities and the Turkish case. Ankara Universitesi SBF Dergisi, pp. 62 - 64.

BARTUŇKOVÁ, L., 2012: Are companies in the Czech republic ready to implement IFRS for SMEs? Acta Universitatis agriculturae et silviculturae Mendelianae brunensis, ISSN 1211-8516, LX, No. 7, pp. 39-44.

BOHUŠOVÁ, H., BLAŠKOVÁ, V., 2012: In what ways are countries which have already adopted IFRS for SMEs different. Acta universitatis agriculturae et silviculturae Mendelianae brunensis, ISSN 1211-8516, LX, No. 2, pp. 37-44.

DEACONU, A., 2006: Standarde contabile pentru intreprinderi mici mijlocii (Accounting standards for small and medium enterprises), Congresul al XVI-lea al Profesiei Contabile din Romania: Profesia contabilasi globalizarea: Bucuresti, 15-16 septembrie 2006, CECCAR, Bucuresti, pp. 305-314.

LONGENECKER, J. G., MOORE, C. W., PALICH, L. E., PETTY, J. W., 2009: Small Business Management: Launching & Growing Entrepreneurial Ventures. South-Western cengage learning, 768 s. ISBN 978-0-324-82784-2.

MAGE, G. N., 2010: Financial Reporting for Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in the Hospitality Industry. International Research Symposium in Service Management, Mauritius 2010.

MÜLLEROVÁ, L., PASEKOVÁ, M., KUBÍČKOVÁ, D., 2010: Analysis of Differences in Reporting According to IFRS in SMEs in teh Czech Republic and its Influence on Performance Measurement. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISSN 1802-792X.

PricewaterhouseCooopers, 2004: Vazby mezi daní z příjmů právnických osob a účetním výkaznictvím pro Českou republiku. [online] [cit. 2012-01-10] Dostupné z http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Vazby_mezi_dani_a_ucetnim_vykaznictvim.pdf.

SACHO, Z. Y., OBERHOLSTER, J. G. I., 2008: Facotrs impacting on the future of the IASB. *Meditari Accountancy Research*, vol. 16, pp 117 – 137.

STAINBANK, L., 2008: The development of financial reporting for SMEs in South Africa: implications of rent and impending changes. *African Journal of Accounting, Finance and Banking Research*, vol. 3, no. 3.

VAN WYK, H. A., ROSSOUW, J., 2009: IFRS for SMEs in South Africa: a giant leap for accounting, but too big for smaller entities in general. *Meditari Accountancy Research*, vol. 17, no. 1, pp. 99 – 116.

ZEGHAL, D, MHEDHBI, K., 2006: An analysis of the factors affecting the adoption of international accounting standards by developing countries. *The International Journal of Accounting*, vol. 41, pp 373 – 386.

ŽÁROVÁ, M., 2011: Nová účetní směrnice a rozhodnutí Evropské komise nepodporovat IFRS pro malé a střední podniky v EU. *Auditor, časopis Komory auditorů České republiky*, 18 roč., č. 10. ISSN 1210-9096. Drawing 1. The number of banks on the origin of capital in 2007-2011.

PODĚKOVÁNÍ:

Tento příspěvek je výsledkem řešeného grantového projektu IGA číslo 15/2013: „Faktory ovlivňující harmonizaci finančního výkaznictví malých a středních podniků ve světě“, jehož poskytovatelem je Interní grantová agentura Mendelovy univerzity v Brně.

AUTOŘI:

Ing. Lucie Bartůňková, Ústav účetnictví a daní, Provozně ekonomická fakulta, Mendelova univerzita v Brně, Zemědělská 1, Brno, Česká republika, e-mail: xbartunk@node.mendelu.cz

Ing. et Ing. Pavel Semerád, Ústav účetnictví a daní, Provozně ekonomická fakulta, Mendelova univerzita v Brně, Zemědělská 1, Brno, Česká republika, e-mail: pavel.semerad@mendelu.cz

AUTHORS:

Ing. Lucie Bartůňková, Department of Accounting and Taxes, Faculty of Business and Economics, Mendel University in Brno, Zemědělská 1, Brno, Czech Republic, e-mail: xbartunk@node.mendelu.cz

Ing. et Ing. Pavel Semerád, Department of Accounting and Taxes, Faculty of Business and Economics, Mendel University in Brno, Zemědělská 1, Brno, Czech Republic, e-mail: pavel.semerad@mendelu.cz

VLIV LOGISTIKY NA ZÍSKÁNÍ A UDRŽENÍ KONKURENČNÍ VÝHODY NA TRHU

INFLUENCE OF LOGISTICS ACQUISITION AND SUSTAINING COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE MARKET

Petr Hajna

Vladimír Halenka

Vladislav Vincenec

Abstrakt: Článek se zabývá vlivem logistiky na získání a udržení konkurenční výhody na trhu prostřednictvím snižováním nákladů a zvyšováním hodnoty produktu. Dlouhodobě užívané metody k dosažení zisku a udržení pozice na trhu, snižování nákladů s přibývajícím časem, pro který je výrobek na trhu respektive s rostoucím podílem na trhu, nejsou již v současných podmínkách dostačující. Vedení společností proto musí hledat jiné cesty k dosažení konkurenční výhody, a to zejména v oblasti řízení logistiky a dodavatelských řetězců.

Klíčová slova: *logistika, trh, řízení logistiky, dodavatelský řetězec, konkurenční výhoda, podnikatelské prostředí, globalizace průmyslu, strategie plánování*

Abstract: *The article deals with the influence of logistics on getting and maintaining a competitive advantage in the market by reducing the costs and increasing the value of the product. The long-term using of the methods to achieve a profit and maintain its position in the market, cost reduction with time, after which the product is on the market or with the growing share on the market, are no longer sufficient in the current conditions. The management of the company must find other ways to achieve competitive advantage, especially in the area of logistics and supply chains.*

Keywords: *logistics, marketing, logistics management, Supply chain, competitive advantage, business environment, globalization of industry, strategy planning*

JEL Classification: A11

1 ÚVOD

Organizace, které se pohybují na trhu, stále více chápou, že pro lepší uplatnění jejich výrobků, případně služeb na trhu a úspěch jejich podnikání je nezbytné kromě snižování nákladů (které se nemusí promítnout do ceny) také lépe sloužit zákazníkům. Mezi faktory, které ovlivňují dosažení úspěchu na trhu, například patří zvyšování hodnoty pro zákazníka, užitek plynoucí z produktu (HPZ) a celkově vynaložené náklady zákazníka. Vztah mezi zákazníkem a dodavatelem se uskutečňuje prostřednictvím kontaktů a činností. Jejich vyvrcholením jsou uskutečněné obchodní, logistické a peněžní transakce. Současně je jasné, že tyto dva cíle již dále nelze naplňovat pouze standardními postupy uvnitř vlastní organizace, jako jsou například zvýšení produktivity práce, snížení materiálové náročnosti, omezení administrativních výdajů atd., ale že je třeba přijímat důsledné změny fungování organizace v současném komplexním prostředí. Vedoucí světové organizace se začaly kromě řízení postupů ve vlastní organizaci zaměřovat na postupy v celém dodavatelském řetězci (Supply Chain) a přecházejí od řízení logistiky v jejich organizaci na řízení logistikou.

2 LOGISTIKA A ŘÍZENÍ DODAVATELSKÝCH ŘETĚZCŮ

Logistika se ve své podstatě zaměřuje na vytvoření plánu (plánů) pro pohyb produktů a informací v prostředí. „Dodavatelský řetězec je posloupnost událostí zaměřených na splnění požadavků zákazníka. Patří k nim nákup, výroba, distribuce a likvidace odpadů spojené s adekvátní dopravou skladováním a využitím informačních technologií“. (British Institute of Logistics, 1999). Obdobnou koncepci dodavatelského řetězce nacházíme u Pernici, který spojuje pojem dodavatelský řetězec s „integrovaným procesním logistickým řetězcem vedoucím od dodavatelů ke konečnému zákazníkovi resp. k recyklaci.“ Dále připojuje, že jde o „posloupnost kroků přidávajících hodnotu, vedoucí k uspokojení konečného zákazníka, zprostředkovaných informačními technologiemi, dopravou, sklady ad.“ (Pernica, 2005) [1]. Základním předpokladem efektivního řízení

odběratelsko-dodavatelského řetězce (SCM) je kvalitní podniková logistika. Řízení dodavatelských řetězců využívá takto vytvořeného rámce a snaží se dosáhnout propojení a koordinaci procesů (dodavatelů a zákazníků v prostředí). Cílem řízení dodavatelských řetězců může být například omezení množství majetku v zásobách, které existují v jednotlivých organizacích dodavatelského řetězce prostřednictvím sdílení informací o poptávce a aktuálním stavu zásob. Uvedené přístupy vyžadují změnu myšlení ve vztazích mezi organizacemi v rámci dodavatelského řetězce. Řízení dodavatelských řetězců je zaměřeno na spolupráci, důvěru a pochopení toho, že pokud je správně řízen, je dosaženo potřebného synergického efektu. Jednou z možných definicí řízení dodavatelských řetězců je: *Řízení vztahů mezi dodavateli a zákazníky za účelem poskytnutí maximální hodnoty pro zákazníka za současného snížení nákladů v celém dodavatelském řetězci [2].*

Řízení dodavatelských řetězců je zaměřeno na kontrolu a ovládání vztahů k dosažení vyššího zisku pro všechny prvky řetězce. Samozřejmě to může vyvolat rozpory zejména v situacích, kdy se velmi úzký zájem jednoho prvku řetězce má podřídit zájmům celého řetězce pro získání výhody. Z logiky výše uvedeného vyplývá, že zatímco standardně používáme výrazy řízení dodavatelských řetězců a dodavatelský řetězec, správněji bychom měli užívat výraz řízení řetězců poptávky (protože cílem našeho snažení má být uspokojení zákazníka, ne dodavatele), a síť, protože vztahy v procesu nebudou jednoduše v linii, ale budou se spíše podobat systému jednotlivých prvků vzájemně propojených mezi sebou jejich vztahy. Účinná logistika a řízení dodavatelských řetězců je zdrojem pro získání konkurenční výhody.

Jinak řečeno, získání výhody nad konkurenty lze dosáhnout mezi jinými i řízením dodavatelských řetězců a logistiky. Úspěch na trhu je tvořen ze základních prvků dodavatelských řetězců, zjednodušeně lze ale říci, že nejdůležitější je trojúhelník vztahů mezi naší společností, zákazníkem a konkurencí. Zdrojem konkurenční výhody je schopnost organizace se v očích zákazníka odlišit od konkurence, a pracovat s nižšími náklady a proto s vyšším ziskem.

V konkurenčním prostředí úspěch může přinést buď výhoda v oblasti snižování vlastních nákladů, nebo výhoda zvýšené přidané hodnoty pro spotřebitele – v ideálním případě souběh obou. Tradiční cesta ke snížení nákladů je zvýšením objemu produkce, kdy cena za jednotku klesá s množstvím prodaných výrobků. Logistika a řízení dodavatelských řetězců

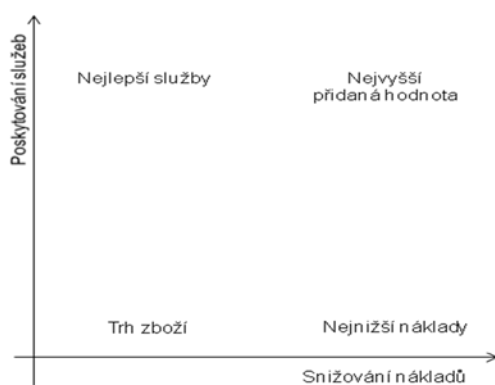
poskytuje mnoho možností ke zvýšení účinnosti a produktivity jednotlivých procesů a tím snížení nákladů. V mnoha oborech náklady na logistiku představují tak vysoký poměr celkových nákladů, že dosáhnout jejich snížení je možné pouze celkovou reorganizací dodavatelských procesů. Na vyspělých trzích zákazníci nehledají konkrétní produkt (výrobek, službu), ale vyhledávají nejlepší hodnotu za jejich peníze. Jinými slovy, produkt se nenakupuje proto, aby ho zákazník vlastnil, ale proto, že očekává, že mu vlastnictví tohoto produktu něco „přinese“. Takto popsanou hodnotu je obtížné pochopit, protože pro různé zákazníky je jiná.

U některých z vítězů produkt pro některé své specifické užité parametry, jiní dají přednost produktu, který má nějaké, pro ně přitažlivé funkční vlastnosti. Pokud se výrobek či služba svojí hodnotou neodlišuje od ostatních na trhu, zákazník zpravidla koupí nejlevněji dostupný. Proto je třeba, aby se produkt nějak odlišoval od těch podobných na trhu. Toho lze dosáhnout například tím, že se produktu přidává zvláštní přidaná hodnota pro určité segmenty trhu. Tuto metodu odborníci nazývají „segmentizací“ trhu [2]. Jako dobrý příklad může sloužit automobilový průmysl. Škoda Octavia je klasický příklad automobilu nižší střední třídy určený pro obecný trh, jeho jednotlivé verze se však odlišují, aby oslovily zákazníky z různých částí tohoto širokého trhu. V nabídce proto najdeme základní model s malým motorem a slabou výbavou až po model s nadstandardní výbavou, který má vysoce výkonný motor a disponuje komfortním interiérem. A mezi těmito dvěma krajními póly je celá řada dalších různých variant (dle přání konkrétního zákazníka), které jsou přizpůsobeny tak, aby byl osloven a bylo mu plně vyhověno v jeho požadavcích.

Přidávání hodnoty se tak stává velmi silným nástrojem pro získání a udržení výhody na trhu. Podobně silným nástrojem je přidání hodnoty prostřednictvím doplňkových služeb. Trh se čím dál víc stává citlivým na poskytování resp. neposkytování dalších souvisejících služeb. To samozřejmě představuje další výzvy pro logistiku. Trhy se postupně přetvářejí z orientace na značku a orientují se na komoditu/druh zboží. To v důsledku znamená, že je stále složitější si udržet trh na základě jména značky nebo firmy. Navíc, na trhu se stále více stírá rozdíl použitých technologií u jednotlivých druhů produktů, což vylučuje možnost získání konkurenční výhody prostřednictvím jednoduché aplikace vyspělejší technologie nebo technického provedení. Proto se stále více firem zaměřuje na poskytování dalších služeb jako prostředku pro potlačení konkurence. V této souvislosti se dodavatelé snaží

poskytnutím rozšířené nabídky služeb navázat užší vztahy se svými odběrateli. Rozšíření služeb si lze představit v širokém spektru od způsobu dodání, poskytnutí pozáručního servisu, finanční služby, další technické podpory apod. Stále více úspěšných firem se snaží kombinovat oba způsoby, které vedou k dosažení konkurenční výhody. Nejnázornější je popsat cesty k úspěchu na trhu pomocí jednoduchého grafu.

Obr. 1 Trh a konkurenční výhoda



Zdroj: [2]

Firmy, jejichž pozice na trhu odpovídá postavení v levé spodní části grafu, jsou nerozlišitelné od svých konkurentů, vyrábí s vysokými náklady, neposkytují služby nad rámec poskytovaný konkurenčními dodavateli. Je pouze otázkou času, kdy jejich podíl na trhu klesne natolik, že z něj zmizí. A trh to ani nezaznamená jako ztrátu. Jediná cesta k záchraně vede posunutím ve směru šipek buďto vzhůru nebo doprava. Cesta snižováním interních nákladů například snížením podílu fixních nákladů růstem prodeje výrobků, či úzkým zapojením zákazníka do vývoje daného produktu apod. [1] Příležitost se může naskytnout zavedením nové technologie, ta se však dříve či později stane dostupnou i pro konkurenci.

Popsaná strategie bývá nejúčinnější v počátečních fázích prodeje, kdy umožňuje získat strategické postavení na trhu a tím výhodu nad konkurencí a někdy dokonce přinutit výrobce s vyššími náklady trh opustit. Hlavním nástrojem k dosažení výhody prostřednictvím snižování nákladů se však stále více jeví přehodnocení systému logistiky a řízení dodavatelských řetězců. Vzhledem k tomu, že v mnoha průmyslových odvětvích tvoří náklady na logistiku značnou část celkových nákladů, přehodnocením této oblasti lze

dosáhnout podstatně větších úspor nákladů, než jakých lze dosáhnout zvyšováním produkce. Druhou možností jak opustit oblast v levém spodním rohu grafu je a bude cesta poskytování lepších služeb. Již byla popsána skutečnost, že trh je stále více citlivý na úroveň souvisejících služeb. Zákazníci ve všech oborech očekávají od dodavatelů větší spolehlivost a ochotu reagovat na jejich potřeby, neboli vyžadují kratší dodací lhůty, dodávky „just-in-time“ a související služby s vysokou přidanou hodnotou. Jak již bylo řečeno, ideální postavení společnosti či jejího produktu na trhu je v pravém horním rohu grafu na obrázku 2.

Vedení všech společností hledá cesty, jak uvedené pozice dosáhnout. Společnosti, které této pozice dosáhnou, jsou odlišitelné od ostatních subjektů na trhu. Produkty, které nabízejí, poskytují zákazníkovi vyšší přidanou hodnotu než konkurence a současně jejich produkce je spojená s nízkými náklady. Lze dokázat, že řízení logistikou má schopnost přispět vlastní společnosti k dosažení obou výhod: snížení nákladů a přidání hodnoty. Za prvé, existuje množství cest, jak lze prostřednictvím logistiky zvýšit produktivitu. Jako příklad lze uvést lepší využití kapacit, omezení hodnoty majetku a výše zásob, a v neposlední řadě zlepšení spolupráce s dodavateli. Rovněž přidání hodnoty souvisejících služeb prostřednictvím zákaznického servisu zpravidla znamená zásadní rozdíl v hodnocení dodavatele zákazníkem.

3 ÚKOLY ŘÍZENÍ LOGISTIKY

Z výše uvedeného je zřejmé, že úkolem řízení logistiky je zabezpečit plánování a organizaci všech nezbytných činností tak, aby výsledkem byla dodávka co nejlepšího produktu s nejnižšími náklady. Proto se na logistiku musíme dívat jako na propojení trhu se surovinovou základnou. Rozsah logistiky tak překračuje hranice vlastní organizace, protože se zabývá řízením materiálových toků od získání surovin až po dodávku hotového (konečného) produktu. Řízení logistiky je prostředkem pro uspokojení potřeb zákazníka prostřednictvím koordinace toku materiálu a informací mezi trhem a dodavateli (přes vlastní firmu a její procesy). K tomu musí být uzpůsobeny všechny vnitřní i vnější procesy společnosti. Dodavatelský řetězec je integrovaný procesní logistický řetězec vedoucí od dodavatelů až ke konečnému zákazníkovi. Jde především o posloupnost událostí zaměřených na splnění požadavků zákazníka. Patří k nim, nákup výroba, distribuce a likvidace odpadů, s adekvátní dopravou, skladováním, využitím

IT a celé oblasti marketingu. Dodavatelský řetězec je potřebné chápat ve vzájemném propojení podnikových funkcí jako je logistika, marketing, řízení výroby, řízení výzkumu a vývoje, řízení kvality apod. Dodavatelský řetězec se proto stává ústředním pojmem všech složek managementu firem do nich zapojených.

V minulosti bylo na výrobu a marketing nahlíženo jako na dva oddělené procesy. V nejlepším případě probíhaly vedle sebe, výjimkou nebyly případy, kdy mezi nimi vzplál otevřený boj. Priority výroby byly zaměřeny na účelnost a hospodárnost, která byla dosahována vysokou sériovostí, minimem změn a standardizací výrobků. Marketing se na druhou stranu snažil dosáhnout konkurenční výhody prostřednictvím nabídky variantní pestrosti, navyšování potřebných služeb zákazníkovi a velmi častými inovacemi produktu.

V dnešním dynamickém prostředí není na tyto hry ani čas ani prostor. Střety mezi marketingem a výrobou jsou kontraproduktivní a zbytečné. Představitelé obou oblastí musí hledat cesty k dosažení společného cíle. Není náhoda, že v poslední době se marketing a výroba znovu dostávají do centra pozornosti. Marketing proto, že zaměření na zákazníka a na uspokojení jeho potřeb je stále více chápáno jako jedna ze základních strategií přežití na trhu. Marketing není jen prodej, ale jako takový zahrnuje tvorbu samotného produktu, tvorbu jeho ceny, jeho dodání k zákazníkovi až po komunikaci se zákazníkem. Současně existuje velký tlak na snižování nákladů, což přináší zásadní změny do řízení a organizace výroby. V popsané situaci je logistika integrátorem všech ostatních procesů a poskytuje systémový pohled na dění ve firmě. V zásadě je to logistické plánování, které poskytuje rámec, ve kterém jsou potřeby trhu naplňovány výrobou, od které se odvíjí plán nákupu. V ideálním stavu existuje jeden plán uspokojení potřeb trhu, který v sobě zahrnuje tradiční plány marketingu, výroby, distribuce a nákupu.

4 DODAVATELSKÝ ŘETĚZEC A KONKURENCE

Podnikatelské subjekty se samy tradičně vidí jako prvky, které na trhu existují nezávisle a spolu s dalšími společnostmi si vzájemně konkurují a bojují proto, aby přežily. Situace je podobná Darwinovské teorii, která říká, že přežije ten, kdo se nejlépe přizpůsobí. Uvedený postoj mnoha společnostem brání pochopit skutečnosti, že na trhu je lépe kooperovat pro dosažení výhody, nežli vzájemně (do zničení) bojovat. Ačkoli to zní jako protimluv, jedná se o prostě

vyjádření myšlenky integrace dodavatelských řetězců. Dodavatelský řetězec je síť participujících organizací, které jsou vzájemně propojeny dodavatelsko-odběratelskými vazbami v mnoha procesech a činnostech, které vytváří hodnotu ve formě výrobku nebo služby poskytované konečnému spotřebiteli. Například výrobce oděvů má v logistickém řetězci vazbu na dodavatele látky, který je závislý na tkalcovně produkující vlákno. Na druhou stranu musí výrobce oděvů spolupracovat s distribuční sítí a sítí obchodů aby se jeho produkt co nejrychleji, v požadovaném množství a patřičné kvalitě dostal ke spotřebiteli.

Všechny uvedené společnosti participují v dodavatelském řetězci a z logiky věci spolu musí spolupracovat. Zatím tomu tak často není a jednotliví účastníci spolu příliš nekooperují. Zde je nutno pochopit, že v tom, čemu říkáme dodavatelský řetězec, neexistují vzájemné vlastnické vztahy. V minulosti se taková forma řízení zdála být optimální, ale nyní se stále více organizací zaměřuje na ty činnosti, které umějí nejlépe, v nichž mají konkurenční výhodu. Zbytek přenechávají jiným formou outsourcingu, větší či menší část činností je prováděna mimo organizaci. Typickým příkladem je automobilový průmysl, kde původně většina dílů pocházela z vlastní firmy, nyní se převážná většina značek zaměřuje na vývoj, marketing a obchod, a výrobu dílů a skupin přenechává dodavatelům. Takový způsob organizace práce není samozřejmě vlastní pouze automobilovému průmyslu, příklady najdeme v širokém spektru společností od sportovního vybavení, přes počítače k domácí elektronice. Trend častějšího využívání outsourcingu má pochopitelně dopady na řízení dodavatelského řetězce, a to přinejmenším v oblasti koordinace toku materiálu od početných dodavatelů (často ze zahraničí) a distribuce hotových výrobků cestou velkého počtu zprostředkovatelů.

V současnosti přetrvávají situace, kdy se některé společnosti snaží dosáhnout omezení nákladů na úkor partnerů v logistickém řetězci. Dělají to proto, že doposud nepochopili, že posunutí nákladů uvnitř dodavatelského řetězce je nečiní ani o málo více konkurenceschopnými.

Důvodem je to, že všechny náklady uvnitř dodavatelského řetězce se nakonec projeví v ceně konečného produktu na trhu. Společnosti, které aspirují na roli lidera trhu, tuto skutečnost pochopily a nyní se snaží zavést postupy, které učiní celý logistický řetězec více konkurenceschopný prostřednictvím snižování nákladů a zvyšováním hodnoty produktů. Výše uvedené

společnosti chápou, že konkurence není firma proti firmě, ale mezi dodavatelskými řetězci.

5 ZMĚNY PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Změny, které ovlivňují současné podnikání, mají samozřejmě dopad i na oblast logistiky. Dokonce lze říci, že největší dopad probíhajících změn je právě na logistiku. O jaké změny se zejména jedná? Jedná se o následující změny:

- nové konkurenční prostředí,
- globalizace průmyslu,
- tlak na snižování cen,
- významnější role zákazníka.

V následujících částech budou rozebrány změny podnikatelského prostředí a jejich vliv na logistiku.

Nové konkurenční prostředí

Již dříve bylo uvedeno, že v současném podnikání dochází ke změně v chápání konkurence. Nyní si nekonkurují jednotlivé firmy, dochází však ke konkurenci mezi dodavatelskými řetězci. Je to zejména proto, že zákazník požaduje spolehlivé dodávky s včasným doručením zboží, které mohou zaručit pouze hladce fungující systémy schopné reagovat na měnící se požadavky trhu. Zajistit tyto funkce jsou schopné pouze dodavatelské řetězce zaměřené na splnění tohoto cíle. V minulosti fungovala jednoduchá strategie marketingu, vezmi silnou značku, proved' masivní reklamní kampaň, a to spolu s agresivními prodejními metodami zaručí úspěch tvému produktu.

Současný stav podnikání ukazuje, že dřívější model již nebude více schopen uspokojit zákazníky. Namísto toho firmy musí prokázat, že mají kompetence a schopnosti konkurovat na trhu. Toho lze dosáhnout zejména schopností dodat produkt s vysokou hodnotou pro zákazníka. Schopnost poskytnutí vysoké přidané hodnoty pro zákazníka spočívá v tom, že se organizace zaměří na to, aby hlavní procesy řídily a prováděly lépe než konkurence. Hlavní procesy zahrnují zejména vývoj, vztahy s dodavateli a zákazníky a plnění objednávek. Pokud jsou činnosti v těchto procesech dobře řízeny, společnost získává konkurenční výhodu na trhu. Početné společnosti nyní za jedny z rozhodujících procesů považují logistiku zásobování a logistiku distribuce.

Zkracuje se životní cyklus produktu, zákazníci zavádějí postupy just-in-time a trh se mění z trhu prodávajícího na trh zákazníka. V tomto prostředí schopnost organizace pružně a rychle reagovat a uspokojit poptávku vytváří mocný nástroj pro získání převahy nad konkurencí.

Jedním z faktorů, který ovlivňuje podnikatelské prostředí je skutečnost, že většina zákazníků nerozlišuje značku zboží na trhu. Takový trh se pak vyznačuje tím, že všechno zboží je v očích zákazníků stejné, což vede k tomu, že zákazník je kdykoli připraven přejít od jedné značky produktu ke druhé.

Průzkumy ukazují, že věrnost zákazníků ke značce se zmenšuje, namísto toho si zákazníci vytváří soubor značek, ze kterých při vzniku potřeby vybírají. V takové situaci dostupnost produktu určuje poptávku, je prokázáno, že rozhodnutí o koupi konkrétního produktu vzniká v místě a čase koupě. Uvedené případy, kde schopnosti logistiky ovlivňují úspěch, se netýkají výhradně spotřebitelského trhu. Na podnikatelských trzích se rovněž projevuje skutečnost, že parametry konkrétního produktu jsou méně důležité než včasnost dodávky a pružná reakce na potřebu zákazníka. To neznamená, že by se technické parametry výrobku staly méně důležitými. Zákazník ale vysokou technickou úroveň a kvalitu výrobku považuje za samozřejmost. Úspěch na současném trhu jednoduše závisí více na poskytnutých službách než na konkrétním produktu.

Dalším jevem měnícího se prostředí je změna počtu a velikosti zákazníků. Na rozdíl od spotřebitelů dochází u zákazníků ke konsolidaci. Dobrým příkladem může být trh s drogistickým zbožím, kde je v Evropě v současné době na trhu pouze několik skutečně velkých hráčů. Tito pak do značné míry určují pravidla, předkládají konsolidované objednávky, vyžadují vysokou přidanou hodnotu souvisejících služeb, což opět klade vyšší požadavky na služby poskytované jejich dodavateli.

V souběhu s tím, jak se schopnost ovlivňování trhu posouvá z dodavatele na zákazníka, dochází k tomu, že zákazníci chtějí zmenšovat počty svých dodavatelů. Úspěch podniků bude v budoucnosti spočívat v tom, jak budou schopni navázat vzájemně výhodné vztahy s hlavními odběrateli. Vzhledem k zaměření zákazníka na rozhodující činnosti může v případě navázání těsných vztahů mezi ním a dodavatelem docházet k tomu, že dodavatel bude vyrábět přímo v podniku zákazníka a tomuto dodávat celé subsystémy přímo

na výrobní linku (metoda just-in-time II). Příklady uvedeného postupu jsou známé z leteckého a automobilového průmyslu.

Již byl zmíněn zkracující se životní cyklus výrobků. V extrémním případě dochází k tomu, že na základě požadavku trhu je vyvinut, vyroben a distribuován produkt, který je v čase uvedení na trh již zastaralý. Dobrým příkladem je oblast osobních počítačů či obecně informačních technologií. Zkracování životního cyklu samozřejmě přináší zásadní problémy pro řízení logistiky. Zkrácení životního cyklu vyžaduje zkrácení doby dodávky. Ta je tradičně vnímána jako čas, který uplyne od podání objednávky do doby doručení zboží. Se změnou prostředí bude nutno uplatnit širší pohled na dobu dodávky, a započítat do ní všechny činnosti počínaje návrhem výrobku, nákupem, výrobou až po distribuci na trh. Již v současné době existují případy, kdy životní cyklus je kratší než doba dodávky. V takto definovaném prostředí je nástrojem pro dosažení úspěchu urychlení pohybu v logistickém řetězci a přetvoření celého systému logistiky směrem k větší flexibilitě a tím lepší schopnosti reagovat na požadavky rychle se měnících podmínek trhu.

Globalizace průmyslu

Trend směrem ke globalizaci vytváří další významné výzvy pro řízení logistiky. Globální společnost není totéž co nadnárodní společnost. Globální společnost deterritorializuje ekonomiku urychlením toku informací, snížením nákladů na interakci na velké vzdálenosti. Dochází k liberalizaci kapitálových toků, v jehož důsledku se zhroutily všechny historické bariery omezující růst kapitálu. Oproti tomu nadnárodní společnost (NNS – nadnárodní korporace) tvoří podniky, jejichž některé pobočky nejsou lokalizovány v zemi původu, ale v zahraničí. V globálním podnikání pochází suroviny, materiály a komponenty ze zdrojů, které se nachází po celém světě a produkty jsou distribuovány do celého světa, byť s přizpůsobením pro podmínky místního trhu. Lze predikovat, že v blízké budoucnosti bude většina trhů ovládána globálními společnostmi, snad s výjimkou potravinářského průmyslu, kde se uplatní národní firmy poskytující spotřebiteli produkty, které nesou národní specifika. Globální firmy, které chtějí umístit své výrobky na trzích po celém světě, hledají strategie jak dosáhnout konkurenční výhody na rozdílných trzích. Tomu přizpůsobují strategie ve výrobě, logistice i marketingu. Jednou z cest je rozložení výrobních kapacit na různé kontinenty. Globální logistický systém pak zajišťuje výrobu stejně jako záruční a pozáruční servis. Některé společnosti jdou tak daleko, že výrobu a servis pro ně zabezpečují jimi najaté

firmy. Hlavní skupiny a podskupiny finálního produktu jsou dodávány mateřskou společností, zbytek pochází z místních zdrojů a tím je zajištěno splnění požadavků místního trhu.

V této oblasti závisí úspěch na vysoké úrovni koordinace jednotlivých procesů a činností ve vztahu k rozdílným podmínkám trhu. Metody, jak toho dosáhnout jsou odložení finálního dokončení produktu a filosofie místního návrhu produktu. Je známou pravdou, že chování zákazníků se trh od trhu liší. Příkladů lze uvést mnoho z celého světa, pro potřeby tohoto článku je možno uvést několik příkladů z Evropy. Ačkoli se jedná o poměrně kompaktní trh, existují zde zásadní rozdíly v preferencích spotřebitelů stejně, jako zde existují rozdíly v používaném jazyce. Z toho vyplývá, že na mnoha trzích v Evropě nemá globální produkt šanci na úspěch. Například, spotřebitelé ve Velké Británii upřednostňují pračky s bočním plněním oproti těm s vrchním plněním, ve Francii je to přesně naopak. V případě chladniček zase existuje zásadní rozdíl mezi severem a jihem Evropy. Zatímco spotřebitelé ze severní Evropy jsou zvyklí nakupovat jednou týdně, upřednostňují chladničky s větším objemem. Na druhou stranu spotřebitelé z jihu Evropy zvyklí nakupovat denně, dávají přednost menším chladničkám. Podobně, spotřebitelé ve Velké Británii používají více zmražených potravin a proto kupují chladničky s větším objemem mrazáku než spotřebitelé ze zbytku Evropy.

Uspokojení místních potřeb vyžaduje v podmínkách globalizace správnou míru standardizace a místně zacílený marketing. Zmíněná metoda odložení finálního dokončení produktu nebo také zpožděná konfigurace umožňuje využití společných modulů, komponentů nebo platforem; finální montáž či přizpůsobení požadavkům zákazníka je provedeno až na základě znalosti konkrétního trhu, pro který bude daný výrobek určen. Výhody použití této metody jsou zřejmé, snížení materiálové náročnosti a objemu zásob, dosažení větší pružnosti využití materiálu a zásob (nižší úroveň specializace umožňuje širší použití) a zároveň je jednodušší plánování budoucích potřeb obecného materiálu než konečných výrobků. Poslední bod je zejména důležitý na globalizovaném trhu, protože plánování místní potřeby bude vždy méně přesné než odhad celosvětového objemu potřeby.

Místní návrh produktu je založen na takovém návrhu a konstrukci výrobku, který umožňuje pro různé trhy rozdílnou konečnou montáž a dokončení s využitím malého počtu standardních modulů či komponentů. Finální

výrobek na místním trhu dokončí dodavatel, který dokonce může být najat s využitím outsourcingu.

Globalizace rovněž přinesla tendenci k přenášení výroby na jiné kontinenty zejména z důvodu získání levnější pracovní síly. Takové řešení na druhou stranu přináší delší distribuční trasy, což znamená delší čas od výroby k prodeji výrobku. V případě produktu, nebo trhu, který je citlivější na včasnost dodání, může delší doba dodávky působit velmi nepříznivě. Při zkracujícím se životním cyklu produktů se čas stává kritickým parametrem řízení. Zákazníci vyžadují doručení zboží just-in-time a koneční uživatelé či spotřebitelé jsou ochotni vybrat náhradní produkt, pokud jejich „favorit“ není dostupný v požadovaném čase.

Globalizace průmyslu a logistických řetězců, je nevyhnutelná. K využití všech výhod, které širší zapojení do globálních obchodních vztahů poskytuje, bude nutné přizpůsobit řízení takto vzniklých globálních logistických systémů a získat konkurenční výhodu dosažením perfektních výsledků při řízení komplexních sítí dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Tlak na snižování cen

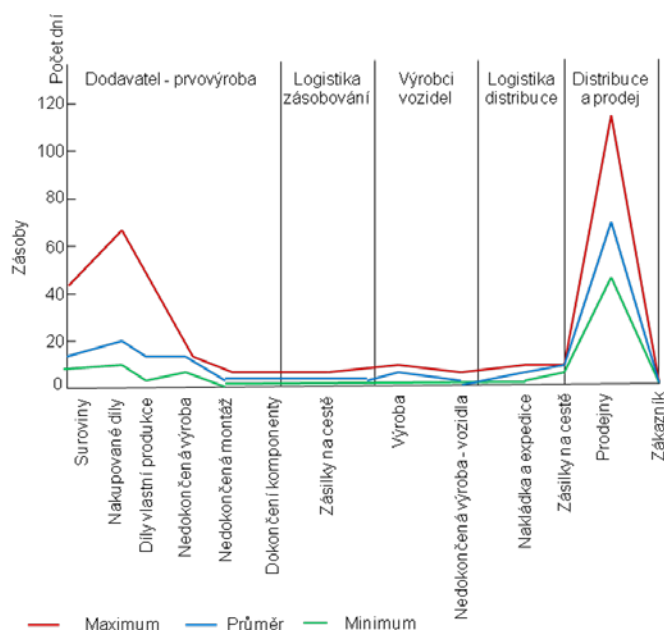
Ačkoli to neplatí obecně, na většině trhů je dnes výrazně větší cenový boj než tomu bylo před deseti lety. Klesající ceny v obchodech, následují ceny komponentů, surovin a průmyslových produktů. Děje se tak zejména v odvětvích jako je spotřební elektronika, bytové doplňky, oděvnictví či letecká přeprava. Zatímco část snižování cen lze vysvětlit normální redukcí ceny způsobené získáváním zkušeností s produkcí, velká část případů má jiné důvody. Velký podíl na snižování cen lze připsat novým konkurentům, kteří vstoupili na globální trh. Zpravidla vyrábějí kvalitní spotřební zboží a ke snižování cen využívají nízké náklady své výrobní základny. Další část tlaku na snižování cen jde na vrub odstranění obchodních bariér, což usnadnilo novým účastníkům se na trhu rychle etablovat. Současně to znamená, že v mnoha průmyslových odvětvích vznikl nadbytek výrobních kapacit. Nadbytek výrobních kapacit vede k přebytku nabídky nad poptávkou a tím vzniká další tlak na snižování cen.

Určitou roli v procesu snižování cen sehraává i široké užití internetu, který umožnil dříve nemyslitelné široké srovnání cen. Současně se cestou internetu odehrávají internetové prodeje, aukce a dražby, což opět vytváří tlak na ceny.

Zákazníci a spotřebitelé se v průběhu nedávné doby také více zaměřili na ceny. Dřívější situace, kdy výrobci značkového zboží mohli zákazníkům diktovat cenu, již dnes není možná. Na trhu dnes existuje srovnatelné zboží za výrazně nižší cenu a zákazník má podstatně širší možnost výběru.

Aby firmy udržely ziskovost, musí hledat cesty jak snižovat vlastní náklady úměrně snižujícím se cenám. A to za situace, kdy většina firem již několika koly „odtučňovací“ diety prošla. Z toho všeho vyplývá, že možnosti úspor u většiny firem nelze najít v jejich vlastních procesech, ale v širším logistickém řetězci. Současně je třeba mít stále na paměti, jak jsme již dříve popsali, náklady celého logistického řetězce. Použití úsporných metod ve vlastním provozu, požadavek na dodávky just-in-time bez vyhodnocení, co to bude znamenat pro dodavatele i zákazníky, znamená pouze přenesení potřeby držení zásob na jiném místě dodavatelského řetězce. A konec konců se nesníží náklady ani cena na trhu.

Obr. 2 Průběh stavu zásob v automobilovém průmyslu



Zdroj [2]

Na obrázku č. 2 je znázorněn stav zásob v logistickém řetězci při výrobě automobilu od prvotního dodavatele až po prodejce. Vidíme, že u tohoto konkrétního případu došlo k paradoxu, že nejvíce zásob je udržováno v nejnákladnější formě – hotové výrobky. Ačkoliv se náklady na udržování

zásob odvětví od odvětví a společnost od společnosti liší, skutečné průměrné náklady na udržování zásob činí málokdy méně než 25% jejich objemu. V situaci, ve které se automobilový průmysl nachází, tyto náklady samotné mohou rozhodnout o vytvoření zisku či ztráty.

Výše uvedený příklad jasně ilustruje potřebu posuzovat celý dodavatelský řetězec. Mnoho firem se stále ještě kloní k posuzování a hodnocení svých nákladů uvnitř vlastní společnosti. Jak již bylo řečeno, v prostředí, kde si nekonkurují jednotlivé firmy, ale dodavatelské řetězce, je nezbytné uplatnit širší pohled na možnosti snižování nákladů i ceny pro konečného spotřebitele. Potřeba uplatnění širšího pohledu při posuzování nákladů je dále podtržena rozšiřováním využití outsourcingu pro zajištění některých aktivit. U velkého počtu společností při porovnání nákladů zjistíme, že náklady v jejich firmě činí pouze menší část celkových nákladů. I z toho je zřejmé, že pokud má dojít k jejich redukci, sebedůkladnější hodnocení vlastních činností nepovede ke správným závěrům bez vyhodnocení nákladů na činnosti v celém dodavatelském řetězci.

Významnější role zákazníka

Současný zákazník je náročnější, vyžaduje špičkovou kvalitu produktu a zároveň poskytování komplexních služeb na vysoké úrovni. Zboží na trhu je čím dále tím více obtížně odlišitelné svými technickými parametry. Proto jediná možnost jak získat výhodu je prostřednictvím navýšení celkové hodnoty produktu. Toho lze dosáhnout zejména zkvalitňováním služeb poskytovaných prostřednictvím zákaznického servisu.

Důležitou manažerskou oblastí napomáhající ke zlepšení zákaznického servisu je řízení vztahů se zákazníky (CRM – Customer relationship management). Jedná se o databázovou technologii, kterou je podporovaný proces shromažďování, zpracování a využití informací o zákaznících firmy. Umožňuje tak poznat, pochopit a předvídat potřeby, přání a nákupní zvyklosti zákazníků a podporuje oboustrannou komunikaci mezi firmou a jejími zákazníky. Marketingoví odborníci stále více hovoří o tom, že je třeba změnit orientaci z produktů na zákazníky. Koneckonců je to právě zákazník, kdo přináší peníze. Je nutné si uvědomit, že řešení CRM se dotýká prodeje, servisu i marketingu, a to při udržování spokojenosti zákazníka. Řízení vztahů se zákazníky primárně představuje metodiku přetvořenou do celopodnikové

strategie, kterou se aplikují zákaznické procesy, jejichž cílem je udělat vztah se zákazníkem ziskovým.

Servis pro zákazníky lze zjednodušeně popsat jako poskytování komplexních služeb v čase a místě. Jinak řečeno, produkt pro zákazníka získává hodnotu pouze poté, co se dostane do jeho rukou, a to v čase a místě vyžádaném zákazníkem. Servis pro zákazníky může mít mnoho podob, počínaje včasným doručením až po zajištění záručního a pozáručního servisu. Základní úlohou zákaznického servisu je navýšit užitnou hodnotu produktu a tím v očích zákazníka zvýšit cenu základního výrobku.

V současnosti je pravidlem, že společnosti, které dosáhly vysoké úrovně poskytovaných služeb, přikládají rovněž vysokou prioritu řízení logistiky. Získání konkurenční výhody prostřednictvím poskytování souvisejících služeb není dosaženo využitím libivých hesel nebo drahými programy péče o zákazníka. Jde ale spíše o kombinaci promyšlené strategie poskytovaných služeb, zavedením propracovaných způsobů jejich poskytování zákazníkovi a samozřejmě pracovním nasazením všech pracovníků, počínaje vedením (ředitelem) po dělníka na montážní lince.

Integrovaná strategie logistiky zabezpečuje udržení pozice v poskytování komplexních služeb zákazníkům. Stát se dodavatelem světového významu představuje schopnost zavedení efektivní výroby, správné prezentace produktu, vybudování image a ovlivnění pozitivního vnímání společnosti a jejich produktů zákazníkem.

Se vstupem do éry konkurence mezi dodavatelskými řetězci se začaly uplatňovat nové principy chování k zákazníkům. Jedná se zejména o schopnost reagovat na zákaznicko-přání, spolehlivost, odolnost proti vnějším vlivům a dodavatelsko-odběratelské vztahy.

Schopnost reagovat na zákaznicko-přání v co nejkratším čase je v podmínkách uspokojování potřeb just-in-time rozhodující pro udržení stávajících a získání dalších zákazníků. Tito zákazníci žádají nejen krátký čas k uspokojení svých potřeb, ale zároveň vyžadují od dodavatelů vysokou pružnost a stále více i přizpůsobení produktu jejich požadavkům. Jinými slovy, dodavatel musí být schopen pokrýt specifické požadavky zákazníka v kratším čase než kdykoli v minulosti. Klíčovou vlastností v této oblasti je schopnost rychle reagovat a uspokojit přání zákazníka. V rychle se měnícím

tržním prostředí je schopnost rychlé reakce dokonce důležitější, než bývala přijatá dlouhodobá strategie v tradičním pojetí podnikání. Protože budoucí poptávka a přání zákazníka jsou nejistá, plánování je obtížnější a v jistém slova smyslu dokonce riskantní.

Spolehlivost je jedním ze základních požadavků, které zákazníci kladou na dodavatele. Například, hlavní důvod, proč podniky udržují pojistné zásoby je nejistota budoucích objednávek a schopnost dodat požadovaný produkt v zákaznickem požadovaném množství a čase. Výrazného zlepšení v oblasti spolehlivosti lze dosáhnout komplexním přepracováním procesů, které ovlivňují výsledek činnosti. Vedoucí pracovníci v oblasti výroby již dávno pochopili, že kvalitu výrobků nelze zvýšit sebedůkladnější kontrolou hotové výroby, ale že je spíše nutné se zaměřit na vlastní proces výroby a jeho průběžné řízení. A stejně to platí v oblasti dodavatelských procesů. Klíčem ke zvýšení spolehlivosti v oblasti logistiky je zlepšení přehledu o pohybu materiálu a výrobků v celém dodavatelském řetězci. Často se stává, že chybí přehled o poptávce na konkrétní materiál či výrobek. Situace se ještě zhoršuje se vzdáleností dodavatele od místa vzniku poptávky v dodavatelském řetězci. Jako příklad lze uvést, že například výrobci tenkých plechů mají pouze velmi omezený přehled o potřebě tohoto materiálu v automobilovém průmyslu. Pokud v dodavatelském řetězci dosáhneme zlepšení přehledu o stavu procesů, výši zásob a potřebách, spolehlivost celého řetězce se výrazným způsobem navýší.

Odolnost proti vnějším vlivům v současném turbulentním tržním prostředí hraje zásadní roli. Politické, hospodářské a podnikatelské prostředí je stále více předmětem neočekávaných nárazů a výkyvů. Výsledkem je, že se dodavatelské řetězce stávají více zranitelnými. Zatímco v minulosti bylo hlavním cílem dodavatelských řetězců minimalizovat náklady a optimalizovat poskytované služby, dnes se zaměření mění na schopnost odolávat vlivům vnějšího prostředí, zejména neočekávaným narušením. Existuje dostatek důkazů, že tendence k dosažení nízkých nákladů cestou zeštíhlení struktur vedla k tomu, že se takto změněné dodavatelské řetězce staly méně odolnými a více zranitelnými.

Odolné dodavatelské řetězce asi nebudou řetězci s nejnižšími náklady, jsou ale schopné vypořádat se s většinou narušení podnikatelského prostředí. Charakteristickým rysem odolných dodavatelských řetězců je rozpoznání a popsání znalost nejzranitelnějšího místa. Klíčová je správa, organizace

(controlling) a řízení kritických míst a vazeb dodavatelských řetězců. Kritická cesta v dodavatelském řetězci se zpravidla vyskytuje tam, kde průchod řetězcem závisí na jediném dodavateli nebo na dodavateli s dlouhými dodacími lhůtami.

Dalším charakteristickým rysem odolných dodavatelských řetězců je schopnost využití strategického majetku včetně infrastruktury a využití její volné kapacity pro řešení nenadálého výskytu přebytečného materiálu či zásob.

Dobře nastavené a udržované dodavatelsko-odběratelské vztahy hrají v dodavatelských řetězcích jednu z klíčových rolí. Již bylo uvedeno, že zákazníci mají tendenci snižovat počet dodavatelů. V mnoha průmyslových odvětvích je využití jediného dodavatele určité komodity či výrobku běžnou praxí. Podniky, které tuto praxi využívají, vyzdvihují zvýšení kontroly kvality, sdílení inovací, snížení nákladů a zjednodušení plánování výroby a dodávek. Je zřejmé, že takto postavené vztahy mezi dodavatelem a zákazníkem musí být založeny na vzájemně výhodném partnerství. Společnosti stále více doceňují výhody těchto vzájemně výhodných dlouhodobých vztahů. Z pohledu dodavatelů takovéto partnerství dokonce tvoří hráz proti průniku případných konkurentů. Čím více jsou procesy dodavatele propojeny s procesy zákazníka, tím více roste vzájemná závislost jednoho na druhém a tím je složitější pro případnou konkurenci do takto postaveného vztahu proniknout.

Řízení dodavatelských řetězců je z definice řízením dodavatelsko-odběratelských vztahů v celé síti společností, které, ačkoli právně nezávislé, pojí ve skutečnosti silná pouta vzájemné závislosti. Úspěšné dodavatelské řetězce jsou založeny na neustálém hledání vzájemně výhodných řešení založených na důvěře jednotlivých účastníků ke všem ostatním partnerům. Minulost taková řešení neznala, nicméně se jedná o model dodavatelských řetězců, které chtějí uspět v konkurenčním boji budoucnosti.

6 ZÁVĚR

Článek se zabývá vlivem logistiky na získání a udržení konkurenční výhody na trhu prostřednictvím snižování nákladů a zvyšování hodnoty produktu. Z uvedeného je zřejmé, že dlouhodobě užívané metody k dosažení zisku a udržení pozice na trhu, snižování nákladů s přibývajícím časem, po který je

výrobek na trhu respektive s rostoucím podílem na trhu, nejsou v současných podmínkách dostačující.

Vedení podniků proto musí hledat jiné cesty k dosažení konkurenční výhody, a to zejména v oblasti řízení logistiky a dodavatelských řetězců. Zejména je třeba využít zatím opomíjené příležitosti, které skýtá oblast poskytování služeb v rámci servisu pro zákazníky. Produktivitu lze současně navyšovat snižováním nadbytečných výrobních a skladovacích kapacit, redukcí objemu majetku a výše zásob. Další z cest je bližší a účinnější spolupráce s dodavateli. A tomu vévodí dobře promyšlená strategie plánování a řízení logistiky a dodavatelských řetězců v celém rozsahu, od zajišťování surovin po zabezpečení kvalitních služeb pro zákazníky a spotřebitele.

Struktury podniků opustí původní liniově řízenou strukturu založenou na vlastnických podílech v podřízených firmách a budou častěji využívat úzce propojené procesy podnikání a finanční vazby mezi jednotlivými subjekty dodavatelských řetězců. Současný konkurenční tlak nutí podniky zapomenout na někdejší rivalitu a nedůvěru. Požadavek na rychlost a pružnost při plnění požadavků trhu vyžaduje větší otevřenost a vzájemnou důvěru. Inovace konečných produktů jsou stále nezbytné a v popředí zájmu vedení podniků se současně na stejnou úroveň dostává schopnost inovovat procesy v celém dodavatelském řetězci a jejich integrace s cílem vytvořit z nich nástroj pro získání konkurenční výhody.

7 POUŽITÉ ZDROJE

PORTER, M. E. Competitive Strategy, The Free Press, 1980; Competitive Advantage, The Free Press, 1985.

PERNICA, P. Logistický management – teorie a podniková praxe, Radix, spol. s.r.o., Praha, 1998. ISBN 80-86031-13-6.

Poznámky k textu:

[1] GROS, I., GROSOVÁ, S. Dodavatelské systémy, JUTTY GROUP s.r.o., Přerov. 2012. ISBN 978-80-87179-20-8.

[2] CHRISTOPHER, M. Logistics and Supply Chain Management, Third Edition, Pearson Education Limited, London, 2005. ISBN-13:978-0-273-68176-2.

AUTOŘI:

Prof. Ing. Petr Hajna, CSc., Univerzita obrany, Brno, Česká republika, e-mail: petr.hajna@unob.cz

Ing. Vladislav Vincenec, Ph.D., Univerzita obrany, Brno, Česká republika, e-mail: vladislav.vincenec@unob.cz

Ing. Vladimír Halenka, Ministerstvo obrany, Praha, Česká republika, e-mail: HalenkaV@seznam.cz

AUTHORS:

Prof. Ing. Petr Hajna, CSc., University of Defence, Brno, Czech Republic, e-mail: petr.hajna@unob.cz

Ing. Vladislav Vincenec, Ph.D., University of Defence, Brno, Czech Republic, e-mail: vladislav.vincenec@unob.cz

Ing. Vladimír Halenka, Ministry of Defence, Praha, Czech Republic, e-mail: HalenkaV@seznam.cz

PRÁVNÍ ASPEKTY PŘÍMÉ VOLBY PREZIDENTA V ČR

LEGAL ASPECTS OF DIRECT PRESIDENTIAL ELECTIONS IN THE CZECH REPUBLIC

Zdeněk Koudelka

Abstrakt: *Roku 2012 byla schválena novela ústavy, která zavedla přímou volbu prezidenta. Zavedením přímé volby prezidenta se náš stát dostal mezi naprostou většinu republik, kde prezidenta volí přímo bez ohledu na to, zda jsou prezidentské, poloprezidentské či parlamentní. Text se kriticky věnuje dosavadnímu způsobu volby a porovnává jej s volbami prezidenta jinde i s volbami dřívějších československých prezidentů. Text se věnuje i polemice s názory odmítající přímou volbu prezidenta. Zabývá se ústavněprávními i politickými okolnostmi doprovázející dosavadní volby prezidenta.*

Klíčová slova: *Prezident, volba, ústava*

Abstract: *In 2012, a constitutional amendment introducing direct presidential elections was adopted. By introducing direct presidential elections, our state joined the overwhelming majority of the republics where presidents are elected directly regardless the fact whether the republics are presidential, semi-presidential or parliamentary. The text reviews the current method of election and compares it with presidential elections in other countries as well as with elections of former Czechoslovak presidents. The text is also dedicated to the dispute with opinions rejecting direct presidential elections. The text deals with constitutional and political circumstances accompanying the present presidential elections.*

Keywords: *President, Election, Constitution*

JEL Classification: K29

1 ÚVOD

Roku 2012 byla schválena novela ústavy,¹ která zavedla přímou volbu prezidenta. Jde o největší změnu Ústavy č. 1/1993 Sb. vedle vstupu do Evropské unie a tomu předcházející ústavní změny. Náš stát se tak přidal k převažujícímu počtu republik, kde je prezident volen přímo. I když ústavní zákon provedl i některé další změny – udělení milosti před odsouzením je nově kontrasignováno předsedou vlády, slib a rezignaci prezident činí do rukou předsedy Senátu, imunita prezidenta je omezena na dobu výkonu mandátu, ztěžuje se proces podání žaloby pro velezradu, mění zastupování prezidenta – následující text se zabývá jen volbou prezidenta republiky.

2 KRITIKA DOSAVADNÍHO SYSTÉMU VOLBY

Do roku 2012 prezidenta volil Parlament na společné schůzi obou komor. Volbu byl Parlament povinen provést v posledních 30 dnech volebního období stávajícího prezidenta. Tato lhůta byla pořádková a její nedodržení nemělo právní následky. V případě předčasného uvolnění funkce do 30 dnů. Vlastní průběh volby upravoval volební řád pro volbu prezidenta, což byla příloha zákona o jednacím řádu Poslanecké sněmovny.² I když se konala společná schůze, hlasovali poslanci a senátoři odděleně o podaných návrzích, včetně procedurálních, a pro přijetí muselo dojít ke shodnému výsledku. Jedna sněmovna nemohla přehlasovat druhou. Tak to potvrzovala praxe voleb od roku 1998 po vzniku Senátu roku 1996.

Navrhovat kandidáta bylo oprávněno nejméně deset poslanců nebo deset senátorů. Prezidentem republiky byl zvolen kandidát, který získal nadpoloviční většinu hlasů všech poslanců i nadpoloviční většinu hlasů všech senátorů. Nezáskal-li žádný z kandidátů nadpoloviční většinu hlasů všech poslanců a všech senátorů, konalo se do čtrnácti dnů druhé kolo volby. Do druhého kola postupoval kandidát, který získal nejvyšší počet hlasů v Poslanecké sněmovně, a kandidát, který získal nejvyšší počet hlasů v Senátu. Bylo-li více kandidátů, kteří získali stejný nejvyšší počet hlasů v Poslanecké sněmovně, nebo více kandidátů, kteří získali stejný nejvyšší počet hlasů v Senátu, sečetly se hlasy odevzdané pro ně v obou komorách. Do druhého kola postupoval kandidát, který takto získal nejvyšší počet hlasů.

¹ Ústavní zákon č. 71/2012 Sb., kterým se mění Ústava č. 1/1993 Sb. Zákon č. 275/2012 Sb., o volbě prezidenta republiky.

² Zákon č. 90/1995 Sb., o jednacím řádu Poslanecké sněmovny.

Ve druhém kole byl zvolen kandidát, který získal nadpoloviční většinu hlasů přítomných poslanců i nadpoloviční většinu hlasů přítomných senátorů. Nebyl-li prezident republiky zvolen ani ve druhém kole, konalo se do čtrnácti dnů třetí kolo volby, v němž byl zvolen ten z kandidátů druhého kola, který získal nadpoloviční většinu hlasů přítomných poslanců a senátorů. I zde však musely být obě komory usnášenischopné.³ Nebyl-li prezident republiky zvolen ani ve třetím kole, konaly se nové volby.

Paradoxně mohla nastat situace, že do druhého kola nepostoupil kandidát s největším ziskem hlasů poslanců i senátorů, protože nebyl první ani v Poslanecké sněmovně, ani v Senátu. Ukažme si to na příkladu prvního kola volby kandidátů A, B, C, kdy sice kandidát B je v rámci Parlamentu nejsilnější, ale do druhého kola postupuje kandidát A z Poslanecké sněmovny a kandidát C ze Senátu. Nejsilnější kandidát B do druhého kola nepostupuje.

	A	B	C
Poslanecká sněmovna	80	79	41
Senát	4	38	39
Parlament	84	117	80

Zdroj: vlastní

Náš systém prezidentské volby vycházel z nesprávného předpokladu volební soutěže komor a nikoliv politických stran. Jako kdyby nesoutěžili kandidáti političtí, ale kandidáti jedné nebo druhé komory. To vedlo k taktizování v prvním kole. V roce 2003 při druhé neúspěšné volbě prezidenta 24. 1. 2003 byl návrh volební taktiky sociální demokracie takový, že poslanci podpoří sociálnědemokratického kandidáta Miloše Zemana, ale sociálnědemokratičtí senátoři podpoří v prvním kole kandidátku Jaroslavu Moserovou.⁴ Vzhledem k tomu, že sociální demokracie měla největší poslanecký klub, předpokládalo se, že z Poslanecké sněmovny postoupí Miloš Zeman. Cílem taktiky sociálnědemokratických senátorů bylo zabránit postupu Zemanova nejsilnějšího konkurenta Václava Klause ze Senátu. Tato taktika byla

³ MLSNA, Petr. Ústavněprávní aspekty volby prezidenta republiky. *Právník* 2009, no. 1, s. 53–54.

⁴ Autor byl jako vedoucí Ústavněprávní skupiny Poslaneckého klubu sociální demokracie účasten jednání klubů poslanců a senátorů o taktice volby prezidenta v roce 2003.

neúspěšná pro rozkol v sociální demokracii. Sociálnědemokratický premiér a předseda strany Vladimír Špidla a jeho první místopředseda Stanislav Gross se báli silné osoby Miloše Zemana a cítili ho jako vnitrostranickou konkurenci. Proto někteří sociálnědemokratičtí poslanci nevolili v tajné volbě Miloše Zemana a on z Poslanecké sněmovny nepostoupil, nejvíce hlasů získal Václav Klaus. V Senátu podle očekávání skončil v prvním kole Václav Klaus jako druhý za Jaroslavou Moserovou, která získala 43 hlasů senátorů. V druhém i třetím kole již tolik hlasů Jaroslava Moserová nezískala. Do druhého kola volby postoupil Václav Klaus, který získal celkem 121 hlasů poslanců a senátorů (89 poslanců, 32 senátorů), a Jaroslava Moserová, která získala celkem jen 68 hlasů poslanců a senátorů (25 poslanců, 43 senátorů). Miloš Zeman, který získal 83 hlasů poslanců a senátorů (78 poslanců, 5 senátorů), do druhého kola nepostoupil, byť měl mezi voliteli celkově větší podporu než Moserová.⁵

Neúčelnost takového volebního systému vyvstane ve srovnání s volbou za první Československé republiky. V první i druhé volbě (kole) byla sice vyžadována třípětinová většina při přítomnosti nadpoloviční většiny členů obou komor. Do 3. kola postupovali dva nejúspěšnější kandidáti a zvolen byl ten, kdo obdržel nejvíce hlasů, při rovnosti rozhodoval los.⁶ Tato úprava je prodchnuta snahou obsadit prezidentský úřad, byť až v třetím kole volby. V Maďarsku je potřeba ke zvolení prezidenta v prvním kole dvoutřetinová většina všech poslanců, ale ve třetím stačí prostá většina hlasů bez ohledu na počet hlasujících.⁷ V Řecku je ke zvolení prezidenta v parlamentu nutná dvoutřetinová většina v prvním a druhém kole s tím, že ve třetím stačí třípětinová většina. Ovšem nezvolí-li řecký parlament prezidenta ani v třetím kole, je rozpuštěn, což je mocná sankce. Nově zvolený parlament pak volí prezidenta v prvním kole třípětinovou většinou, ve druhém stačí nadpoloviční absolutní většina všech poslanců a ve třetím relativní většina.⁸

⁵ Stenozáznam společné schůze Poslanecké sněmovny a Senátů 24. 1. 2003, <http://www.psp.cz/eknih/2002ps/psse/stenprot/002schuz/s002012.htm#r1>.

⁶ Čl. 57 ústavní listiny č. 121/1920 Sb. HLOUŠEK, Vít. Přímá volba prezidenta: český kontext. In: Miloš Brunclík, Miroslav Novák (eds.). *Postavení hlavy státu v parlamentních a poloprezidentských režimech: Česká republika v komparativní perspektivě*. Praha: Dokořán, 2008, s. 264–265.

⁷ Čl. 11 části Stát Základního zákona Maďarska z 25. 4. 2011, kdy byla podepsána prezidentem na Velikonoční pondělí (Zemským sněmem přijata 18. 4. 2011). Dříve byla potřeba v prvním a druhém kole dvoutřetinová většina a ve třetím kole většina hlasů bez ohledu na počet hlasujících – čl. 29b Ústavy Republiky Maďarsko z 18. 8. 1949 ve znění ústavního zákona č. 31 z roku 1989.

⁸ Čl. 32 ods. 3 a 4 Ústavy Řecké republiky z 9. 6. 1976.

Náš způsob volby byl komplikovaný a často vedl k nezvolení prezidenta, pokud bylo více vyrovnaných kandidátů. Poslanci a senátoři taktizovali a často odevzdávali neplatné hlasovací lístky, byla-li volba tajná. S výjimkou volby Václava Havla v roce 1993 a 1998, který neměl reálného protikandidáta, byly prezidentské volby v roce 2003 i 2008 složité. V roce 2003 byl zvolen Václav Klaus až ve třetím kole třetí volby (celkem 9 volebních kol), v roce 2008 byl zvolen ve třetím kole druhé volby (6 volebních kol).

Volba prezidenta byla výlučnou působností parlamentu. Nevztahovalo se na ni volební soudnictví. Platnost volby nemohl přezkoumávat ani Ústavní soud.⁹

2.1 Způsob volby

Zákon umožňoval veřejnou i tajnou volbu prezidenta republiky s tím, že pokud se obě komory nedohodly na tajné volbě, byla veřejná.¹⁰ Zákon to sice výslovně pro volbu prezidenta nestanovil, ale plyne to z § 75 odst. 1 jednacího řádu Poslanecké sněmovny, který stanoví, že tajné volby se užijí pro zákonem vyjmenované případy a dále, usnese-li se tak Poslanecká sněmovna. Toto ustanovení mohlo být užito, protože jednací řád Poslanecké sněmovny se užíval pro volbu prezidenta subsidiárně, zákon výslovně nestanovil jinou právní úpravu a navíc jde o procesní otázku, takže může být užita analogie. To potvrdila praxe při volbě prezidenta v roce 2008, byť například poslanec Marek Benda a následně i ústavněprávní teoretik Petr Mlsna považovali za nutné, aby i veřejnou volbu prezidenta výslovně odsouhlasily obě komory Parlamentu a Mlsna připouštěl, že každá komora může hlasovat jiným způsobem.¹¹

Ve všech volbách od roku 1993 byla uplatňována tajná volba jako demokratické uznání svobodného reprezentativního mandátu poslanců a senátorů. V roce 2008 byla však zvolena volba veřejná, aby vedení politických stran mělo kontrolu nad svými poslanci a senátory. Iniciátory byly Strana zelených a Paroubkovo vedení sociální demokracie, s cílem zabránit opětnému zvolení Václava Klause.

⁹ Usnesení č. 60/1998 Sbírký nálezů a usnesení Ústavního soudu sv. 12.

¹⁰ § 75 ods. 1, § 79 ods. 2, § 81 a čl. 2 volebního řádu Poslanecké sněmovny – příloha zákona č. 90/1995 Sb., o jednacím řádu Poslanecké sněmovny.

¹¹ Stenoprotokol společné schůze Parlamentu z 8. 2. 2008, <http://www.psp.cz/eknih/2006ps/psse/stenprot/001schuz/1-1.html>. MLSNA, Petr. Ústavněprávní aspekty volby prezidenta republiky. *Právník* 2009, no. 1, s. 59–61.

Způsob volby prezidenta je významný pro vývoj politického systému a vlivu vedení politických stran. I když je politický systém v evropských státech založen na stranickém principu, liší se vliv stranického vedení. Například ve Francii jsou politické strany volným sdružením různých skupin s obdobným světovým názorem, ve Velké Británii je stranická disciplína přísnější a rozhodnutí jsou vytvářena úzkým stranickým vedením. I předválečné Československo bylo známo stranickou disciplínou, kdy vedení stran mohlo zbavit poslance mandátu pomocí volebního reversu, což byla nedatovaná dopředu poslancem podepsaná rezignace na mandát v držení politické strany, na které záleželo, kdy ji a zda vůbec použije. Tato praxe byla u nás znemožněna jako nedemokratická¹² a na Slovensku byla Ústavním soudem označena za neústavní.¹³ V demokratickém státě mají politické strany význačnou roli, nikoli však absolutní moc. K ochraně ústavní zásady volného mandátu poslance a senátora slouží tajnost hlasování o personálních otázkách.

V meziválečném Československu s dominancí stran se hlasovalo o prezidentovi tajně pomocí lístků,¹⁴ s výjimkou první revoluční volby roku 1918. I na sklonku demokracie po Mnichovu v listopadu 1938 v případě jediného kandidáta Emila Háchy parlament hlasoval tajně. Stranický dohled nad poslanci a senátory při volbě prezidenta byl považován za nedůstojný. Emil Sobota komentoval možnost svobodné volby bez ohledu na vládní koalici slovy: „Nebylo by neštěstím, rozdělila-li by v Národním shromáždění pro příležitost prezidentské volby vládní majorita své hlasy mezi více kandidátů, nebo nešla-li by za určitým kandidátem jako jeden muž...“¹⁵

Těž slovenský prezident Jozef Tiso byl roku 1939 slovenským Sněmem zvolen tajně. Od roku 1948 byla veřejná volba spojena s nejhlubším obdobím totality, když zákon umožnil veřejnou volbu při jediném kandidátu,¹⁶ což se stalo pravidlem. V rámci demokratických snah byla roku 1968 obnovena tajná volba. Jediný kandidát Ludvík Svoboda v ní nezískal všechny hlasy. Tajná volba byla nadále zachována až do roku 1989. Nátlak prostřednictvím veřejné

¹²Poslanec či senátor mohou rezignovat na svůj mandát ústně na schůzi komory anebo formou notářského zápisu, ne staršího jednoho měsíce (30 dnů u senátorů). § 3 jednacího řádu Poslanecké sněmovny. § 3 zákona č. 107/1999 Sb., o jednacím řádu Senátu.

¹³Nález č. 13/1997 Zbierky nálezov a uznesení Ústavného súdu (I.ÚS 8/97), http://www.concourt.sk/rozhod.do?urlpage=dokument&id_spisu=13794

¹⁴§ 4 zákona č. 161/1920 Sb., o volbě prezidenta republiky.

¹⁵SOBOTA, Emil, VOREL, Jaroslav, KŘOVÁK, Rudolf, SCHENK, Antonín. *Československý prezident republiky*. Praha: Orbis, 1934, s. 16.

¹⁶§ 5 zákona č. 152/1948 Sb., o volbě prezidenta republiky.

volby 1989 umožnil zvolení Václava Havla komunistickým parlamentem. Ihned však byla obnovena tajná volba jako demokratický standard obvyklý v Evropě.¹⁷ Tajná volba je přímo ústavou předepsána pro volby prezidenta parlamentem nebo volebním shromážděním v Řecku,¹⁸ Itálii,¹⁹ Maďarsku,²⁰ Estonsku.²¹ V Německu je předepsána zákonem skrze hlasovací lístky.²²

Politické strany nejsou při výběru osob do funkcí názorově jednolité. Což vadí vedení stran, jež chtějí vlastní názor vydávat za jediný názor strany. K tomu slouží veřejná volba, kdy stranické vedení volbu plně kontroluje a vynucuje poslušnost, zvláště u poslanců pomocí ovlivnění umístění na kandidátkách v příštích volbách. Tajná volba snáze umožňuje alternativní názory a oslabuje moc stranického vedení.

¹⁷Ovšem i v Evropě lze nalézt nám podobné případy. Roku 2010 došlo na Slovensku k tomu, že opoziční Směr – sociální demokracie a Slovenská národní strana podporovaly v tajném hlasování kandidáta na generálního prokurátora dosavadního generálního prokurátora Dobroslava Trnku. Vládní koalice byla nejednotná, když většina navrhla Evu Mišíkovou (Křesťanskodemokratické hnutí – KDĽ, Most-Híd, Svoboda a solidarita), ale nejsilnější vládní strana Slovenská demokratická a křesťanská unie – Demokratická strana (SDKÚ-DS) navrhla Jána Hrivnáka. První kolo volby 3. 11. 2010 bylo neúspěšné, stejně jako druhé kolo 4. 11. 2010, kam postoupil Dobroslav Trnka (86 hlasů) a Eva Mišíková (47 hlasů), protože poslanci SDKÚ-DS nepodpořili nikoho. Národní rada Slovenské republiky má 150 poslanců, druhého kola volby 4. 11. 2010 se účastnilo 144 poslanců.

V prvním kole druhé volby kandidáta na generálního prokurátora se účastnilo 149 poslanců. Pro kandidáta opozičního Směru – sociální demokracie Dobroslava Trnku bylo 74 poslanců a pro Jozefa Čentěše – společného kandidáta vládní koalice (SDKÚ-DS, KDĽ, Most-Híd, Svoboda a solidarita) bylo 73 poslanců. Trnka tedy v tajném hlasování dostal hlasy i od některých vládních poslanců. Následně vládní koalice druhé kolo 7. 12. 2010 bojkotovala – vládní poslanci si sice vyzvedli hlasovací lístky, ale tajného hlasování se neúčastnili. Vládní kandidát Jozef Čentěš tak ze 150 přítomných poslanců nezískal ani jeden hlas, Dobroslav Trnka získal 71 hlasů opozičních poslanců Směru – sociální demokracie a Slovenské národní strany. Nicméně Dobroslav Trnka napadl průběh druhé volby u Ústavního soudu, protože řada vládních poslanců ukazovala své lístky stranickým kontrolorům a tím porušili tajnost voleb. Ústavní soud pak první i druhé kolo hlasování druhé volby 2. 7. 12. 2010 zrušil. To se opakovalo 17. 5. 2011, když z něho odstoupil Jozef Čentěš a zvolen nebyl nikdo, protože Dobroslav Trnka dostal z jen 70 hlasů ze 150 hlasujících poslanců. Vládní koalice pak prosadila změnu zákona, aby se hlasování nekonalo tajně, ale veřejně. Nález Ústavního soudu SR I.ÚS 76/2011, http://www.concourt.sk/rozhod.do?urlpage=dokument&id_spisu=382389, <http://www.nrsr.sk/Dynamic/Sprava.aspx?MasterID=50181>, <http://www.nrsr.sk/Dynamic/Sprava.aspx?MasterID=50554>, <http://www.nrsr.sk/Dynamic/Sprava.aspx?MasterID=50627>, <http://www.nrsr.sk/Dynamic/Sprava.aspx?MasterID=51055>

¹⁸Čl. 32 ods. 1 Ústavy Řecké republiky z 9. 6. 1976.

¹⁹Čl. 83 Ústavy Italské republiky z 22. 12. 1947.

Čl. 11 ods. 1 části Stát Základního zákona Maďarska z 25. 4. 2011. Dříve čl. 29b ods. 2 Ústavy Republiky Maďarsko z 18. 8. 1949 ve znění ústavního zákona č. 31 z roku 1989.

²¹§ 79 Ústavy Republiky Estonsko z 28. 6. 1992.

²²§ 9 ods. 3 zákona o volbě spolkového prezidenta Spolkovým shromážděním z 25. 4. 1959, Bbl. III 1100-1. MLSNA, Petr. Ústavněprávní aspekty volby prezidenta republiky. *Právník* 2009, no. 1, s. 68.

3 PŘÍMÁ VOLBA

Problém se zvolením prezidenta v roce 2003 i 2008 znovu otevřel debatu o přímé volbě prezidenta. Ovšem přímou volbu navrhovala skupina poslanců již v roce 2001²³ a v odborné literatuře se o ní hovořilo již v roce 1990.²⁴ Přímou volbu při přípravě ústavy v roce 1992 preferoval i Václav Havel.²⁵

Ve světě první přímou volbu prezidenta zavedla 2. Francouzská republika roku 1848. Ovšem i zde byla připuštěna ingerence parlamentu tak, že když by v jednom kole nikdo nedosáhl absolutní většiny, zvolilo prezidenta Národní shromáždění z 5 nejméně úspěšných kandidátů.²⁶ Ovšem první francouzský prezident a jediný prezident 2. Francouzské republiky Karel Ludvík Napoleon Bonaparte získal v přímé volbě absolutní většinu asi 75 % hlasů. Tento způsob volby byl při volbě estonského prezidenta 1992, kdy lze dokumentovat rozdílnost preferencí občanů a poslanců. Dne 20. 9. 1992 v prvním kole od občanů Estonska získal 42,2 % hlasů Arnold Rüütel. Protože však nezískal nadpoloviční většinu, postoupil do druhého kola volby spolu s druhým nejméně úspěšným kandidátem Lennartem Merim, který získal jen 29,8 % hlasů. Ve druhém kole 5. 10. 1992 volil mezi nimi parlament (Státní shromáždění), kde Meri získal 59 hlasů (65,6 %) a Rüütel jen 34 hlasů (34,4 %).

Tomáš Lebeda v roce 2008 uvedl, že ze 142 republik ve světě má téměř 75 % volenu hlavu státu přímo.²⁷ Růst počtu republik a v jejich rámci růst přímé volby prezidenta je historický demokratizační proces probíhající od 19. století dodnes. Většinou je ke zvolení potřeba absolutní většina hlasů. Vedle prosté (relativní) většiny jsou i případy, kdy ke zvolení stačí prostá většina, jen pokud přesáhne 45 či 40 % hlasů či odstup druhého kandidáta je

²³Návrh poslanců Cyrila Svobody, Karla Kühna, Miloslava Výborného, Zdeňka Koudelky a dalších na vydání ústavního zákona, kterým se mění Ústava ČR, tisk Poslanecké sněmovny 1109, 3. volební období. <http://www.psp.cz/sqw/text/tiskt.sqw?O=3&CT=1109&CT1=0>

²⁴HAUSMANINGER, Herbert. Spolkový prezident, spolková vláda a parlament v Rakousku. *Právnick* 1990, no. 12, s. 1104–5 (Příloha A, stručné poznámky k návrhu Ústavy předložené Občanským fórem).

²⁵KYSELA, Jan. Prezident republiky v ústavním systému ČR – perspektiva ústavněprávní. In: Miloš Brunclík, Miroslav Novák (eds.). *Postavení hlavy státu v parlamentních a poloprezidentských režimech: Česká republika v komparativní perspektivě*. Praha: Dokořán, 2008, s. 237.

²⁶LEBEDA, Tomáš. Volební pravidla pro prezidentské volby, Komparativní analýza 142 zemí. In: Miloš Brunclík, Miroslav Novák (eds.). *Postavení hlavy státu v parlamentních a poloprezidentských režimech: Česká republika v komparativní perspektivě*. Praha: Dokořán, 2008, s. 29.

²⁷LEBEDA, Tomáš, op. cit. 2008, s. 32.

větší než 10 % (Argentina) anebo je stanovena podmínka získání většiny v určitém počtu provincií daného státu (např. Keňa).²⁸

Je samozřejmě možné nastolit totalitu i za přímé volby prezidenta či poslanců. Ovšem to platí i opačně. Mezi nepřímě volené prezidenty u nás patří např. Klement Gottwald, Antonín Zápotocký a tak dále. Na Slovensku Jozef Tiso, v Rumunsku Nicolae Ceausescu. Rovněž na Kubě jsou členové i předseda Státní rady plnicí úlohu kolektivní hlavy státu voleni nepřímě. Přímě zvolení poslanci schválili program vlády K. Gottwalda 10. březnu 1948, kterou jmenoval nepřímě volený prezident E. Beneš. Přímě volení poslanci Říšského sněmu ve své většině akceptovali nástup Hitlera k moci. Tedy demokracie může být nahrazena totalitou, ať jsou volby prezidenta či poslanců přímé, nebo nepřímé. Pokud však ve světě byly dříve republiky ojedinělé a dnes je jich 75 % proti menšině monarchií a v těchto republikách je nyní 75 % přímo volených prezidentů, jde o zřetelný civilizační vývoj. Stejně jako dřív nebyly přímě a všeobecně voleny parlamenty a nyní jsou.

Zavedení přímé volby prezidenta se občas zpochybňuje tvrzením, že jsme parlamentní republikou, proto má být prezident volen parlamentem, jinak by musel být rozšířen rozsah jeho pravomocí. Ovšem srovnáme-li ústavní systémy, nenajdeme přímý vztah mezi formou vlády a způsobem ustavení hlavy státu. Tomáš Lebeda uvádí: „přímá volba nemá k charakteru režimu jednoznačný kauzální vztah“. V případě nepřímé volby Lebeda tvrdí: „nepřímá volba prezidenta prakticky implikuje parlamentní režim“.²⁹ Ale ani to není pravda, když sám Lebeda uvádí, že nepřímě volení prezidenti jsou i ve státech, kde neexistuje funkce předsedy vlády a jeho úkoly plní prezident (Jihoafrická republika, Nauru, Marshallovy ostrovy).³⁰ Rovněž Petr Javůrek odlišuje způsob volby a rozsah pravomocí, když uvádí: „přímě volený prezident... může mít (ale také nemusí) i dosti výrazné pravomoci“.³¹ Zajímavý je i příklad 2. Polské republiky, kdy ústavně silný prezident byl podle Dubnové ústavy z roku 1935 volen buď volitelským kolegiem skládajícím se z 50 poslanců, 25 senátorů a 5 virilistů (premiér, maršálci Sněmu a Senátu, předseda Nejvyššího soudu, generální inspektor ozbrojených sil) nebo mohl kandidáta navrhnout stávající prezident a pak se konalo

²⁸LEBEDA, Tomáš, *op. cit.* 2008, s. 47.

²⁹LEBEDA, Tomáš, *op. cit.* 2008, s. 37.

³⁰LEBEDA, Tomáš, *op. cit.* 2008, s. 38.

³¹JAVŮREK, Petr. Postavení prezidentů v politickém systému Polska, Litvy a Rumunska. In: Miloš Brunclík, Miroslav Novák (eds.). *Postavení hlavy státu v parlamentních a poloprezidentských režimech: Česká republika v komparativní perspektivě*. Praha: Dokořán, 2008, s. 79.

potvrzující referendum. Tedy zvolení prezidenta mohlo být značně rozdílné, ale pravomoci stejné. I v roce 1989 nastal zajímavý příklad, kdy prezident Wojciech Jaruzelski byl zvolen nepřímou, ale měl velmi silné pravomoci. Ovšem vůči vládě aktivně nevystupoval. Naopak se později u přímo volených prezidentů jejich ústavní pravomoci zmenšovaly, zatímco někteří vůči vládě vystupovali velmi kontroverzně³² (Lech Walesa, Lech Kaczyński vůči vládě Donalda Tuska).

Lubomír Kopeček na slovenském příkladu v době, kdy na Slovensku byla již zavedena přímá volba prezidenta a u nás ne, uvádí: „Slovenský ústavní model je koncipován analogicky jako český. Zásadní vliv nemá ani odlišný způsob volby, i když lze samozřejmě diskutovat o tom, nakolik přímá volba postavení prezidenta reálně posiluje.“³³ Dále uvádí: „...zavedení přímé volby slovenského prezidenta občany nesledovalo cíl posílení postavení slovenského prezidenta...“.³⁴

Rozsah práv orgánů nezávisí na způsobu jejich ustavení. V Evropě jsou prezidenti voleni přímo občany v mnoha parlamentních republikách a jejich pravomoci jsou slabší než u našeho, voleného parlamentem. Je to např. prezident irský. Parlamentem je volen v Evropské unii prezident v Maďarsku, Řecku, Lotyšsku, Estonsku. Pokud však v Estonsku parlament (Státní shromáždění) nezvolí prezidenta v třetí volbě, přechází tato pravomoc na Volební shromáždění, kde se kromě poslanců volby účastní i zástupci obcí.³⁵ V Evropě je více monarchií než republik s prezidentem voleným v Parlamentu. V Německu a Itálii se parlamenty podílí na volbě prezidenta spolu s delegacemi volitelů německých zemí a italských oblastí.³⁶

³²KUBÁT, Michal. Prezident v politickém systému Polska. In: Miloš Brunclík, Miroslav Novák (eds.). *Postavení hlavy státu v parlamentních a poloprezidentských režimech: Česká republika v komparativní perspektivě*. Praha: Dokořán 2008, s. 125–126.

³³KOPEČEK, Lubomír. Prezident v politickém systému Slovenska – nelehké hledání fungujícího modelu. In: Miloš Brunclík, Miroslav Novák (eds.). *Postavení hlavy státu v parlamentních a poloprezidentských režimech: Česká republika v komparativní perspektivě*. Praha: Dokořán, 2008, s. 171.

³⁴KOPEČEK, Lubomír, *op. cit.* 2008, s. 201.

³⁵Volební shromáždění zvolilo prezidenta 1996 (Lennart Meri na druhé funkční období. Poprvé v roce 1992 byl zvolen jiným systémem, kdy v prvním kole volili přímo občané a nedosáhl-li nikdo nadpoloviční většinu, volil prezidenta parlament ze dvou nejméně úspěšných kandidátů.), 2001 (Arnold Rüütel), 2006 (Toomas Hendrik Ilves). Dne 29. 8. 2011 byl zvolen Státním shromážděním estonský prezident T. H. Ilves na druhé funkční období. § 79 Ústavy Republiky Estonsko z 28. 6. 1992. JAN FILIP: K některým otázkám parlamentní volby prezidenta republiky, sborník *Postavení prezidenta v ústavním systému ČR*, Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav Brno 2008, ISBN 978-80-210-4520-0, s. 61 p. 5.

³⁶Čl. 54 Základního zákona Spolkové republiky Německo z 23. 5. 1949. Čl. 83. Ústavy Italské republiky z 22. 12. 1947.

Prezident americký je volen nepřímo skrze volitele, ale má velmi silné postavení. O USA se někdy uvádí, že prezident je volen v přímých volbách, není to však pravda. Jen není volen parlamentem. Voliči volí zvláštní volitele a ti teprve prezidenta. Obvykle je znám výsledek po zvolení volitelů, protože dopředu deklarují svou podporu určitému kandidátu a následně jsou právním obyčejem a v některých státech USA i psaným právem zavázáni tak skutečně učinit. Již se opakovaně stalo (1876, 1888, 2000), že zvolený kandidát získal více volitelů, byť měl méně hlasů voličů a v přímých volbách by neuspěl. Stalo se tak i r. 2000, kdy republikáni George Walkera Bushe získali méně hlasů voličů, ale více volitelů než demokraté.³⁷ Volitelé jsou většinou voleni za jednotlivé státy většinovým způsobem, kdy vítěz voleb získává všechny volitele za stát (mimo Maine a Nebrasku), a těsné vítězství republikánů na Floridě vedlo k tomu, že získali všechny volitele za Floridu. Na Floridě se volební bitva proměnila i v právní bitvu o správnost posouzení a započtení některých neplatných hlasů. Proto byl výsledek vyhlášení prezidentských voleb v USA v roce odložen. Floridský Nejvyšší soud nejprve nařídil přepočítávání hlasů v některých okresech, nakonec však Nejvyšší soud USA platnost voleb potvrdil.

Ještě méně je známa skutečnost, že americká ústava fakticky předpokládala volby prezidenta parlamentem. Volitelé totiž mají na volbu prezidenta jen jeden pokus. Navíc se neschází jako jeden sbor, ale v rámci členských států americké federace a nemohou se tedy domluvit namísto. Pokud nezíská kandidát na prezidenta absolutní většinu všech volitelů napoprvé, přechází právo volby prezidenta na Sněmovnu reprezentantů, jež zvolí prezidenta ze tří (do účinnosti 12. dodatku ústavy z roku 1804 dokonce z 5) kandidátů, kteří od volitelů dostali nejvíce hlasů. Sněmovna reprezentantů volí prezidenta tak, že všichni poslanci za jeden stát mají jeden hlas a ten je dán tomu, kdo v rámci této poslanecké skupiny z daného státu dostane více hlasů. To, že se tento přechod volby na Sněmovnu reprezentantů uplatnil jen při volbě Thomase Jeffersona 17. 2. 1801³⁸ a Johna Quincy Adamse v únoru 1825³⁹ je

³⁷Bush získal jen 47,9% hlasů, ale 271 volitelů. Demokrat Albert Arnold Gore získal 48,4% hlasů, ale jen 266 volitelů.

³⁸Volby volitelů roku 1800 skončily ziskem 73 hlasů volitelů pro Jeffersona a stejný počet byl pro Aarona Burra. Třetí John Adams obdržel 65 hlasů. Následně byl 17. 2. 1801 zvolen Jefferson prezidentem Sněmovnou reprezentantů až v 36. volebním kole. SCHÄFER, Peter. *Prezidenti USA*. Praha 1995, ISBN 80-204-0499-6, s. 45.

³⁹Volby volitelů roku 1824 skončily ziskem 99 hlasů volitelů pro Andrewa Jacksona, 84 pro Adamse, 41 pro Williama H. Crawforda a 37 pro Henryho Claye. Následně byl v únoru 1825 zvolen Adams prezidentem Sněmovnou reprezentantů, kdy získal podporu 13 států, Jackson 7 a Crawford 4. PETER

díky tomu, že první prezident George Washington neměl v první volbě 4. 2. 1789 ani ve druhé volbě 5. 12. 1792 protikandidáta a následně v USA vznikl systém dvou politických stran.⁴⁰ Kdyby bylo stran více, zpravidla by volitelé prezidenta nezvolili a volba by byla parlamentní. Americký systém je prezidentský, protože prezident plní i roli premiéra a má dominantní postavení v exekutivě, způsob jeho volby není určující. Obdobně přechází v případě nezvolení voliteli volba viceprezidenta na Senát, pokud nezíská nikdo absolutní většinu hlasů volitelů. Senátoři, volí jednotlivě podle osob, ne států, z 2 kandidátů, kteří získali největší počet hlasů. Pro zvolení je nutný zisk nadpoloviční většiny všech senátorů.⁴¹

Že stupeň pravomocí a způsob volby spolu nesouvisí,⁴² dokládají státy, které zavedly přímé volby prezidenta, aniž posílily jeho pravomoci. Příkladem je Slovensko, kde občané volí prezidenta od roku 1999,⁴³ kdy byly jeho pravomoci drobně změněny zavedením kontrasignace v oblasti vrchního velení nad ozbrojenými silami, amnestie a jmenování vedoucích diplomatických misí. Posílení pravomocí slovenského prezidenta se událo v roce 2011, kdy se nijak neměnila jeho volba.⁴⁴ Ve Francii generál Charles de Gaulle zavedl silné postavení prezidenta v roce 1958, jenž byl volen nepřímo zvláštní skupinou volitelů. Teprve o sedm let později došlo k přímé volbě francouzského prezidenta na základě ústavní změny z roku 1962,⁴⁵ aniž se měnily jeho pravomoci. I monarcha má různé pravomoci, byť mandát je dán nástupnickým právem. Švédský král je slabý, belgický král či lucemburský velkovévoda mají silnější postavení. To platí i pro jiné

SCHÄFER: *Prezidenti USA*. Praha 1995, s. 79 (Schäfer zde nepřesně uvádí „že se rozhodovalo podle států v Senátu“).

⁴⁰LEBEDA, Tomáš. Volební pravidla pro prezidentské volby, Komparativní analýza 142 zemí, in: *Postavení hlavy státu v parlamentních a poloprezidentských režimech: Česká republika v komparativní perspektivě*, Praha 2008, ISBN 978-80-7363-179-6, s. 29. SCHÄFER, Peter. *Prezidenti USA*. Praha 1995, s. 19, 23.

⁴¹12. dodatek z roku 1804 k Ústavě USA ze 17. 9. 1787. Původně se stal viceprezidentem ten, kdo měl druhý největší počet hlasů při volbě prezidenta.

⁴²To, že způsob volby a postavení prezidenta spolu přímo nesouvisí, uvádí i KYSELA, Jan. Přímá volba prezidenta republiky jako symptom krize legitimity ústavního systému? In: *Postavení prezidenta v ústavním systému ČR*. Brno: Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav, 2008, s. 58. Chybně však řadí prezidenta Portugalska mezi nepřímo volené, když je volen přímo – čl. 121 Ústavy Republiky Portugalsko z 2. 4. 1976. Rovněž Petr Fiala a František Mikš poukázali na to, že postavení hlavy státu v politickém systému nelze vztáhnout do jednoduché příčinné souvislosti se způsobem volby – FIALA, Petr, MIKŠ, František. Přímá volba prezidenta? *Proglas* 2000, no. 5–6, s. 1–3. HLOUŠEK, Vít, op. cit. 2008, s. 276.

⁴³Čl. 101 ods. 2 Ústavy Slovenské republiky č. 460/1992 Sb. ve znění ústavního zákona č. 9/1999 Z.z.

⁴⁴Ústavní zákon č. 356/2011 Z. z. Prezident se fakticky stane dozorčím vlády, která ztratila parlamentní většinu. K naprosté většině svých pravomocí potřebuje taková vláda předchozí souhlas prezidenta.

⁴⁵Čl. 6 Ústavy Republiky Francie ze 4. 10. 1958 ve znění zákona z 6. 11. 1962 č. 62-1292. Ústavní změna byla schválena referendem.

orgány. Se zavedením přímé volby se nemusí měnit pravomoci prezidenta. Stejně jako nemusí mít způsob ustavení do funkce vliv na pravomoc hlavy státu, nemusí mít žádný vliv ani na její odpovědnost, ať již právní či politickou.⁴⁶

Přímá volba neoslabuje vliv politických stran jako takových. Jen v nich může vznikat více mocenských center, a to zvláště ve straně vládní okolo prezidenta a okolo premiéra. Příkladem je 5. Francouzská republika, kdy zavedením přímé volby chtěl Charles de Gaulle oslabit vliv politických stran, ale praxe ukazuje, že každý kandidát má za sebou silnou stranickou podporu a slovy Michela Perottiniho: „prezidencializace zavedení přímé volby hlavy státu nevedly k oslabení politických stran“.⁴⁷

3.1 Přímá volba dle změny z roku 2012

Volbu prezidenta vyhláší předseda Senátu, a není-li ho, předseda Poslanecké sněmovny. Volba se koná v mezidobí 60–30 dnů před uplynutím funkčního období úřadujícího prezidenta. V případě uvolnění funkce prezidenta pak do 90 dnů. Navrhovat kandidáta může skupina nejméně 20 poslanců nebo 10 senátorů anebo občan s podporou petice alespoň s 50 000 občany s volebním právem. Volba se koná systémem absolutní většiny. V prvním kole je zvolen kandidát, který získal nadpoloviční většinu odevzdaných platných hlasů. Není-li tomu tak, postupují do druhého kola dva nejúspěšnější a v případě rovnosti hlasů i více kandidátů – např. získají-li kandidáti na 2. a 3. místě stejný počet hlasů. Druhé kolo se koná za 14 dnů po prvním. To je zbytečná odlišnost od většinového systému voleb senátorů. Není správné nedůvodně činit rozdíly v různých volbách, které se konají podle stejného systému, neboť to může mást voliče. Ve druhém kole je zvolen kandidát, který získal více hlasů. Je-li rovnost hlasů, vyhlásí se do 10 dnů nové volby. Odstoupí-li kandidát mezi prvním a druhým kolem či z jiného důvodu přestal být volitelný, postupuje místo něj kandidát na dalším místě. Tento způsob volby je mezi přímými volbami prezidentů v Evropě klasický.

⁴⁶KYSELA, Jan. Výkonná moc jako objekt změn Ústavy ČR. In: Vít Hloušek, Vojtěch Šimíček (eds.). *Výkonná moc v ústavním systému České republiky*. Brno: Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav, 2005, s. 64 p. 37.

⁴⁷PEROTTINO, Michel. Prezident republiky ve Francii. In: Miloš Brunclík, Miroslav Novák (eds.). *Postavení hlavy státu v parlamentních a poloprezidentských režimech: Česká republika v komparativní perspektivě*. Praha: Dokořán, 2008, s. 149.

3.1.1 Nedostatky ústavní změny

Je možné zavést šestileté funkční období prezidenta, aby se volby konaly současně s částečnými volbami senátorů a střídavě s volbami krajskými anebo obecními, což zvýší volební účast a zlevní prezidentské volby. Při předčasném ukončení mandátu (úmrtí či abdikace prezidenta) by prezident mohl na zbytek funkčního období zvolit Parlament většinou přítomných poslanců a senátorů společně, přičemž ve druhém kole by ke zvolení stačila prostá většina přítomných.

Návrh nezměnil působnost Ústavního soudu, který je oprávněn rozhodovat o opravném prostředku o ověření volby poslance či senátora. Vhodné by bylo, aby nově mohl rozhodovat o opravném prostředku vůči rozhodnutí o neplatnosti volby prezidenta republiky. Nicméně jde o formální věc. Neboť i po rozhodnutí Nejvyššího správního soudu v této věci se může na Ústavní soud kandidát, jehož volba byla Nejvyšším správním soudem prohlášena za neplatnou, obrátit formou ústavní stížnosti. Z povahy věci by jistě Ústavní soud rozhodoval o této ústavní stížnosti přednostně.

Problém s registrací prezidentských kandidátů na podzim 2012 byl využíván odpůrci přímé volby k volání po zrušení přímé volby. Ovšem při první volbě senátorů roku 1996 došlo také k problémům při registraci kandidátů. Několik kandidátů bylo odmítnuto Ústřední volební komisí. Například Jaroslav Šabata nebyl registrován, protože své občanství doložil občanským průkazem a ne osvědčením o státním občanství. Počinání Ústřední volební komise, která neuznala občanský průkaz jako doklad o státním občanství pro účely voleb, bylo nesmyslné. Kupodivu tuto hloupost potvrdil Nejvyšší soud. Až Ústavní soud zrušil toto rozhodnutí na základě ústavní stížnosti Jaroslava Šabaty, kterou jsem v jeho zastoupení jako advokát podal. Šabata a další dva kandidáti se mohli senátních voleb účastnit díky rozhodnutí Ústavního soudu, který jejich ústavní stížnosti proti odmítnutí registrace projednal přednostně. V případě Jaroslava Šabaty byla ústavní stížnost podána 11. 10. 1996 a již 15. 10. 1996 Ústavní soud uskutečnil jednání a rozhodl.⁴⁸ Když chce, jedná Ústavní soud rychle. Rovněž roku 2009, kdy Ústavní soud odňal občanům právo volit ve vyhlášených volbách, jednal přednostně.⁴⁹

⁴⁸Nález č. 104/1996 Sbírky nálezů a usnesení Ústavního soudu (IV.ÚS 275/96).

⁴⁹Nález Ústavního soudu č. 318/2009 Sb. (Pl.ÚS 27/09). ZDENĚK KOUDELKA: Zrušení ústavního zákona Ústavním soudem, *Státní zastupitelství* 11/2011, ISSN 1214-3758, s. 9-23.

Působnost Ústavního soudu jako volebního soudu první instance nebyla zavedena a neobsahoval ji ani vládní návrh vlády Vladimíra Špidly na zavedení přímé volby prezidenta v roce 2003.⁵⁰

4 ZÁVĚR

Zavedením přímé volby prezidenta se náš stát dostal mezi naprostou většinu republik, kde prezidenta volí přímo bez ohledu na to, zda jsou prezidentské, poloprezidentské či parlamentní. Jde o demokratizační proces posilování politických práv občanů, který započal bojem za přímé a rovné volební právo do dolních parlamentních komor, pokračoval bojem za přímé volby horních komor a za přímou a rovnou volbu samosprávných zastupitelstev.

AUTOR:

doc. JUDr. Zdeněk Koudelka, Ph.D., Katedra ústavního práva a politologie, Právnická fakulta Masarykovy univerzity, Veveří 70, 611 80 Brno, Česká republika, e-mail: zdenek.koudelka@mail.muni.cz

AUTHOR:

doc. JUDr. Zdeněk Koudelka, Ph.D., Department of Constitutional Law and Political Science, Faculty of Law, Masaryk University, Veveří 70, 611 80 Brno, Czech Republic, e-mail: zdenek.koudelka@mail.muni.cz

⁵⁰Vládní návrh změn Ústavy z roku 2003, tisk Poslanecké sněmovny 349, 4. volební období. Návrh připravil a v prvním čtení Poslanecké sněmovně uvedl místopředseda vlády Pavel Rychetský.

SMLOUVA O OTEVŘENÍ AKREDITIVU

LETTER OF CREDIT

Karel Marek

Abstrakt: *Smlouvou o otevření akreditivu se zavazuje banka příkazci, že na základě jeho žádosti poskytne určité osobě (oprávněnému) na účet příkazce určité plnění, jestliže oprávněný splní do určité doby stanovené podmínky, a příkazce se zavazuje zaplatit bance úplatu.*

Klíčová slova: *právo, obchodní právo, obchodní zákoník, smlouva o otevření akreditivu, příkazce, oprávněný*

Abstract: *Under a contract on opening a letter of credit, the bank undertakes to the committer to make a payment on demand to a certain party – beneficiary at the expense of the committer, provided the beneficiary meets the conditions stipulated in the letter of credit within a specified, and committer undertakes to pay the bank a fee for its services.*

Keywords: *Law, Business Law, Commercial Code, Letter of Credit, Commiter, Beneficiary*

JEL Classification: K22

1 ZÁKLADNÍ USTANOVENÍ

Podle základního ustanovení tohoto tzv. typového (absolutního) obchodu o otevření akreditivu se smlouvou zavazuje banka příkazci, že na základě jeho žádosti poskytne určité osobě (oprávněnému) na účet příkazce určité plnění, jestliže oprávněný splní do určité doby stanovené podmínky, a příkazce se zavazuje zaplatit bance úplatu.

Príslušná právní úprava tohoto obchodu (viz § 261 odst. 3 obchodního zákoníku) je poměrně stručná (§ 682 až 691 obchodního zákoníku).^(Marek 1999, Marek 2004)

Akreditiv (německy Kreditbrief, anglicky letter of credit) se vyvinul z kupecké poukázky. Slouží jako nástroj placení i úvěrování. Jeho starší označení je "úvěrní list" (francouzsky accréditer = dát úvěr).

V podstatě jde o zvláštní poukázku vystavenou na jednu nebo i několik bank s příkazem vyplatit doručiteli, popř. jiné osobě, na niž je akreditiv vystaven, peněžité obnos až do výše sumy v akreditivu uvedené nebo poskytnout jiné plnění za stanovených podmínek. ^(Eliáš 1999)

Podstatnou částí smlouvy o akreditivu bude určení plnění, které se banka zavazuje poskytnout oprávněnému. Většinou půjde o plnění určité peněžité částky. Plnění však může mít také povahu jinou, zejména akceptace směnky, odkoupení směnky nebo obstarání akceptace směnky. ^(Štenglová, Plíva, Tomsa 2005)

Z toho důvodu, že akreditiv poskytuje příkazci i oprávněnému vyšší stupeň jistoty, bývá tradičně a běžně používán v mezinárodním obchodu. Postupně se jeho používání rozšiřuje i v tuzemsku, a to jako platebního instrumentu, který může efektivně snížit rizika platební neschopnosti některého z obchodních partnerů.

Smlouva musí být uzavřena písemně. Písemná forma, není-li sjednána, neplatí však zřejmě pro případné změny (dodatky) smlouvy a její zrušení (viz ustanovení § 272 odst. 2 obchodního zákoníku). To si však po našem soudu vyžaduje de lege ferenda změnu.

Podstatnými částmi smlouvy - kromě přesného určení banky a příkazce - jsou:

- závazek banky příkazci, že na základě jeho žádosti poskytne určité osobě (oprávněnému) na účet příkazce určité plnění (jestliže oprávněný splní do určité doby stanovené podmínky),
- závazek příkazce zaplatit bance úplatu.

V dnešní situaci, kdy u nás stále existuje platební neschopnost některých subjektů, je důležité, jak vyřešit otázku placení (například v kupní smlouvě, smlouvě o dílo atd.).

U prodávajících (zhotovitelů) bude obava volit převodní způsob placení formou příkazu k úhradě vystaveného kupujícím (objednatelům), budou se obávat pozdní úhrady, popřípadě zda v mezidobí nedojde k zániku povinného subjektu.

Pro kupující bude pak riziková volba placení záloh, mj. pro neplnění či možný zánik prodávajících.

Použití akreditivu poskytuje oběma stranám vyšší stupeň jistoty. Proto také byl a je akreditiv běžně používán v zahraničním obchodu. Přitom úplata bance nemusí být relativně vysoká, a to ve vztahu k tomu, jakým ztrátám může zabránit.

Banka v souladu se smlouvou sdělí písemně oprávněnému, že v jeho prospěch otvírá akreditiv, a oznámí mu jeho obsah. V akreditivní listině musí být určeno plnění, ke kterému se banka zavazuje, doba platnosti akreditivu a akreditivní podmínky, jež má oprávněný v této době splnit k tomu, aby se mohl domáhat plnění vůči bance. Písemné sdělení banka učiní bez zbytečného odkladu po uzavření smlouvy, ledaže ze smlouvy vyplývá, že tak má učinit teprve v době, kdy jí k tomu dá příkazce pokyn.

Oznámením vzniká závazek banky vůči oprávněnému. Závazek příkazce vůči bance vzniká otevřením akreditivu.

Akreditivní listina bude zejména obsahovat povinnost banky zaplatit určitou částku nebo jiné plnění zvláště s využitím směnek. ^(Chalupa 1996)

V akreditivní listině musí být určeno:

- **plnění, ke kterému se banka zavazuje (např. placení určité sumy, akceptace směny),**
- **doba platnosti akreditivu,**
- **akreditivní podmínky, jež má oprávněný v době platnosti akreditivu splnit tak, aby se mohl domáhat plnění vůči bance.**

Písemné sdělení učiní banka vůči oprávněnému buď bez zbytečného odkladu po uzavření smlouvy, anebo, bylo-li to ve smlouvě ujednáno, na příkazcův pokyn.

Není-li úplata za otevření akreditivu smluvena, je příkazce povinen zaplatit bance úplatu obvyklou v době uzavření smlouvy. Úplata bude obvykle sjednávána odkazem na sazebník banky. Pokud by tomu tak nebylo, nebude se platit podle sazebníku, ale platit se bude úplata obecně obvyklá.

Závazek banky z akreditivu je podle ustanovení obchodního zákoníku nezávislý na právním vztahu mezi příkazcem a oprávněným. To lze ostatně již vyvodit i ze základního ustanovení. Musíme totiž rozlišovat vztah banky a příkazce a závazek banky vůči oprávněnému. Vztah příkazce k oprávněnému bude však často zřejmý ze stanovených podmínek pro oprávněného.

Jakákoliv odvolávka akreditivu na číslo smlouvy, faktury, objednávky atd. je tedy (není-li to mezi stanovenými podmínkami akreditivu) z hlediska akreditivu irelevantní a má pouze informativní charakter. Banky zkoumají pouze splnění akreditivních podmínek a neřídí se např. kupní smlouvou mezi příkazcem a oprávněným.

2 DRUHY AKREDITIVŮ

2.1 Akreditiv odvolatelný a neodvolatelný

Nestanoví-li akreditivní listina, že akreditiv je odvolatelný, může banka akreditiv změnit nebo zrušit pouze se souhlasem oprávněného a příkazce.

Stanoví-li akreditivní listina, že akreditiv je odvolatelný, může jej banka - podle instrukce příkazce - ve vztahu k oprávněnému změnit nebo zrušit do doby, než oprávněný splní podmínky stanovené v akreditivní listině.
Změnit nebo zrušit akreditiv lze pouze písemně.

Z hlediska odvolatelnosti lze tedy akreditivy třídit na odvolatelné a neodvolatelné. **Obchodní zákoník vychází z koncepce neodvolatelnosti akreditivu**, pokud není stanoveno jinak. **Je-li akreditiv neodvolatelný**, nemůže jej banka jednostranně měnit nebo rušit.

Akreditiv je ze zákona neodvolatelný, což však neznamená, že by vůbec nemohl být odvolán, tj. změněn nebo zrušen. Neodvolatelnost akreditivu znamená jen, že jej banka nemůže změnit nebo zrušit bez souhlasu

oprávněného a příkazce, a jde-li o akreditiv potvrzený i další bankou, tak i bez souhlasu potvrzující banky. Na to je správně v literatuře upozorňováno. (Pelikánová 1998)

Má-li být akreditiv odvolatelný, musí to akreditivní listina výslovně uvést. Je-li tomu tak, může banka akreditiv změnit nebo zrušit za podmínky, že tak učiní písemně a dříve, než oprávněné podmínky určené v akreditivní listině splní.

Odvolatelný akreditiv není v současnosti častý. Odvolatelný akreditiv znamená nižší jistotu subjektů. Z hlediska zájmů oprávněného doporučujeme trvat na neodvolatelnosti akreditivu, pokud by bylo navrhováno použití akreditivu odvolatelného.

Jestliže neodvolatelný akreditiv je z podnětu banky, jež je jím vázána, potvrzen další bankou, vzniká oprávněnému nárok na plnění vůči této bance od doby, kdy oprávněnému potvrzení akreditivu oznámí. Banka, která požádala o potvrzení akreditivu, a banka, která akreditiv potvrdila, jsou zavázány vůči oprávněnému společně a nerozdílně.

Pokud došlo k potvrzení akreditivu jinou bankou, bude typické plnění bankou, která akreditiv potvrdila. Oprávněný však může žádat plnění na kterékoliv z nich. Ke změně nebo zrušení akreditivu potvrzeného další bankou se vyžaduje i souhlas potvrzující banky.

Jestliže banka, která akreditiv potvrdila, poskytla plnění oprávněnému v souladu s obsahem akreditivu, má nárok na toto plnění vůči bance, která o potvrzení akreditivu požádala.

Kromě potvrzení akreditivu jinou bankou známe i tzv. oznámení akreditivu. Banka, která pouze oznamuje oprávněnému, že jiná banka pro něho otevřela akreditiv, odpovídá za škodu způsobenou za nesprávnost tohoto oznámení, nevzniká jí však závazek z akreditivu.

Za nesprávnost oznámení lze zejména podle našeho soudu považovat neověření pravosti akreditivu obdrženého od vystavující banky ^(Jednotné zvyklosti a pravidla pro dokumentární akreditivy, MOK 1993) nebo nepřesné oznámení (zkomolení) podmínek akreditivu.

2.2 Akreditiv dokumentární

Speciálním druhem akreditivu, upraveným v obchodním zákoníku, je akreditiv dokumentární. Při dokumentárním akreditivu je banka povinna poskytnout oprávněnému plnění, jestliže bance jsou řádně předloženy během platnosti akreditivu dokumenty určené v akreditivní listině. Tento druh akreditivu je velmi rozšířen.

Dokumentem mohou být například listiny svědčící o odeslání zboží, zápisy o převzetí smontovaných strojů a zařízení, listiny svědčící o úspěšném provedení garančních zkoušek, listiny osvědčující vlastnictví ke zboží apod.

V praxi se dokumenty dělí zejména na: ^(Grmelová 1995)

- **dispoziční a dopravní dokumenty** – sem patří zejména námořní/zámořský konosament (Marine Ocean Bill of Lading), FIATA konosament, multimodální konosament, říční náložní list, skladní list (warrant) a vydací list (delivery order). Z hlediska zájmu oprávněného je přitom bezpečnější vyžadovat, aby dispoziční dopravní dokument byl vystaven na řad vystavující banky. Dispoziční a dopravní dokumenty lze převádět.
- **legitimační dokumenty** – ty se převádět nedají. Zboží je obvykle vydáno příjemci po ověření jeho totožnosti. Řadíme zde CMR - silniční nákladní list, CIM – druhopis železničního nákladního listu, AWB - letecký nákladní list, potvrzení speditéra – Forwarders Certificate of Receipt. atd.
- **podpůrné dokumenty** – mezi nejvýznamnější řadíme pojišťovací dokumenty, osvědčení o původu (většinou je požadováno - pokud jde o tuzemsko, aby bylo vystaveno Hospodářskou komorou ČR), balící listy, vážní listy, inspekční certifikáty vystavené inspekčními agenturami (např. SGS), veterinární osvědčení, fytopatologické osvědčení pro rostliny. Jedním z nejdůležitějších dokladů bývá obvykle faktura.

Banka je povinna přezkoumat s odbornou péčí vzájemnou souvislost předložených dokumentů, a zda jejich obsah zjevně odpovídá podmínkám stanoveným v akreditivní listině. Banka přitom zkoumá pouze vzájemnou souvislost předložených dokumentů a jejich soulad s akreditivními

podmínkami, ale není povinna zkoumat jejich faktickou správnost, ani např. faktický stav zboží. (Švarc a kol. 1996)

Banka odpovídá za škodu způsobenou příkazci ztrátou, zničením nebo poškozením dokumentů převzatých od oprávněného, ledaže tuto škodu nemohla odvrátit ani při vynaložení odborné péče.

2.3 Akreditiv revolvingový

Ustanovení obchodního zákoníku o dokumentárním akreditivu platí přiměřeně i na jiné akreditivy, podle nichž se lze domáhat plnění při splnění jiných podmínek, než je předložení dokumentů.

V praxi jsou známy různé druhy akreditivů. Např. při opakujících se dodávkách (např. vždy měsíčně 100 ks příslušného zboží) **se používá, aby se nemusely smlouvy o akreditivu sjednávat opakovaně, tzv. akreditivu revolvingového.**

Pro případ, že by se část dodávky v určitém období nepodařilo splnit, ale mohlo by se to zdařit v období následujícím, a i v tom případě se chce umožnit čerpání peněžních prostředků (v prvním měsíci by se např. plnilo 90 ks a ve druhém 110 ks), lze sjednat tzv. akreditiv revolvingový kumulativní. **Kumulativní revolvingový akreditiv umožňuje nedočerpanou částku z jednoho období převést a provádět čerpání podle akreditivu i v období následujícím.**

Vystavení revolvingového akreditivu je pro vystavující banku spojeno se zvýšeným rizikem, kterého by si měla být vědoma. Vystavující banka se "dostává do závazku" nejen za jednu dodávku, ale za celý souhrn dodávek, který by se "pod akreditivem" mohl uskutečnit. Proto by mělo jít zejména o případy velmi bonitního klienta - příkazce, kterého banka úvěruje, nebo by mělo být vystavení akreditivu jištěno jiným způsobem.

2.4 Akreditiv převoditelný

Dalším typem akreditivu je převoditelný akreditiv. V podstatě jde o to, že kupující (příkazce) vystaví akreditiv ve prospěch prodávajícího (prvního oprávněného), a ten jej převede na své další obchodní partnery (druhé oprávněné). První oprávněný může být zprostředkovatel, který zná kupujícího

(příkazce) a výrobce (druhého oprávněného); kupující a výrobce se však neznají.

Další vhodnou situací pro použití převoditelného akreditivu je ta, když první oprávněný je hlavní dodavatel a druzí oprávnění jsou jeho subdodavatelé. Podle platných Jednotných pravidel a zvyklostí pro dokumentární akreditivy musí být akreditiv označen jako převoditelný (transferable). Jedná se o poměrně složité operace. ^(Milostná 1993)

Jak již bylo řečeno, rozšiřuje se tento platební instrument i v tuzemském platebním styku. Typickými dokumenty bývají faktura, dopravní doklad (nejčastěji silniční nákladní list CMR), potvrzení o převzetí zboží potvrzené příkazcem, protokol o převzetí zboží, dodací list atd.

2.5 Akreditiv realitní

Dále může být využíván tzv. **realitní akreditiv**. **Smlouvy o otevření akreditivu se používá zejména pro převod pozemků, budov, bytů a nebytových prostor.**

Dokumentem vyžadovaným "pod realitním akreditivem" je kupní smlouva s vyznačením rozhodnutí katastrálního úřadu o povolení vkladu nebo výpis z katastru nemovitostí. ^(Krč, Marek 2002) Dalším dokumentem, který lze doporučit, je protokol o vyklizení příslušné nemovitosti podepsaný kupujícím (příkazcem) nebo i potvrzení správce daně o zaplacení daně z převodu nemovitosti.

Důvodem aplikace tohoto platebního instrumentu je jistota kupujícího, který zaplatí dokumentárním akreditivem až po předložení stanovených dokumentů, které osvědčují vklad do katastru nemovitostí.

Předpokladem bezproblémového průběhu transakce je přesné určení předmětu převodu. Akreditiv lze pochopitelně použít také na převod bytů.

2.6 Akreditiv s červenou doložkou

Tzv. akreditiv s červenou doložkou je akreditivem, který obsahuje speciální klauzuli, jež umožní oprávněnému čerpat část dokumentárního akreditivu od avizující banky před předložením dopravních dokumentů.

Tato klauzule byla původně psána červeným inkoustem z důvodu barevného zvýraznění.

Tento typ akreditivu je vhodný pro prostředníky nebo výrobce, kteří potřebují "předfinancovat" před dodáním zboží nebo výrobou. Tento akreditiv např. mohou použít exportéři, kteří potřebují "předfinancování", aby mohli zaplatit zboží před vývozem.

2.7 Další typy akreditivů

V určitých oblastech světa se používá tzv. **pověřovací list**. Oprávněný obdrží originál akreditivu - pověřovací list, který je adresován přímo na něj. Pokud předloží pověřovací list spolu s požadovanými dokumenty, je mu částka podle dokumentů proplacena. Aby však mohl být použit u jakékoliv banky, musí být tzv. volně obchodovatelný. Při předložení pověřovacího listu je částka pracovníky banky na zadní části odepsána. Odepsání se provádí proto, aby oprávněný nepředložil pověřovací list u jiné banky, která by mu mohla v dobré víře proplatit částku dokumentů podruhé.

Další možné transakce probíhají s použitím "Back to back akreditivu", který zahrnuje dva akreditivy.

První akreditiv (Selling Credit) je vystaven ve prospěch oprávněného (prostředníka), který není výrobcem a nebyl schopen se dohodnout s kupujícím na převoditelném akreditivu. Oprávněný může požádat svou banku o vystavení akreditivu (Buying Credit) ve prospěch výrobce, podmínky Back to back akreditivu jsou založeny na podmínkách původního akreditivu.

Vystavení původního akreditivu (Selling Credit) slouží jako ručení za vystavení druhého akreditivu (Buying Credit). Banka, která vystavila Buying Credit, je odpovědná za proplacení výrobcí bez ohledu na to, zda obdrží úhradu z původního akreditivu.

Používaný je i "**Counter akreditiv**", který je podobný **Back to back akreditivu**. Na rozdíl od něho není vystavení druhého akreditivu (Buying Credit) jištěno původním akreditivem, ale jiným způsobem.

Občas se používá i tzv. krytého akreditivu. Vystavující banka je obvykle z rizikového teritoria nebo k ní nemá oprávněný důvěru.

Vystavující banka zašle avizující, případně potvrzující bance akreditiv a současně jí poukazuje částku akreditivu, která je touto bankou uložena na blokačním účtě (může být úročena po dobu platnosti akreditivu). Pokud oprávněný předloží doklady, které jsou v souladu s podmínkami akreditivu, je mu částka vyplacena.

Rozšířený je též Standby akreditiv, který vznikl v USA, kde legislativa většiny států USA neumožňuje vystavit bankovní záruku. Jde tedy fakticky o dokument odpovídající bankovní záruce. **Standby akreditiv není na rozdíl od klasického akreditivu platebním instrumentem, ale instrumentem zajišťovacím.** Oprávněný předpokládá, že bude zapláceno jinak než prostřednictvím Standby akreditivu. Standby akreditiv se použije pouze v případě, že by tomu tak nebylo.

Typickým dokumentem vyžadovaným "pod Standby akreditivem" je prohlášení oprávněného, že určitá faktura nebyla příkazcem proplacena. Jako dodatečné dokumenty by přicházely v úvahu dokumenty dopravní, balící listy atd., tj. dokumenty, které osvědčují realizaci dodávky.

Dalším uváděným druhem akreditivu je permanentní akreditiv. Zahrnuje několik závazků banky, jež se mají plnit za stejných akreditivních podmínek v různé době.

3 ZÁVĚREM

V souvislosti s akreditivy se v široké míře uplatňují obchodní zvyklosti. Lze také odkazovat na "**Jednotné zvyklosti a pravidla pro dokumentární akreditivy**", které vydala Mezinárodní obchodní komora (MOK) se sídlem v Paříži. Tyto podmínky byly již vícekrát revidovány. Pokud by ve smlouvě nebylo stanoveno jinak, použilo by se jejich poslední znění.

Z hlediska právní jistoty doporučujeme, aby na ně akreditiv výslovně odkazoval. Lze to provést např. takto: "Tento akreditiv podléhá Jednotným zvyklostem a pravidlům pro dokumentární akreditivy vydaným Mezinárodní obchodní komorou v Paříži, publikace MOK č. 600." Odkaz je vhodný i z toho důvodu, že smlouva o otevření akreditivu v obchodním zákoníku má obecnou podobu a některé otázky vůbec neřeší (např. lhůty pro přezkoumání dokumentů bankami).

Nabízí se však i odkaz na Jednotná pravidla pro mezibankovní hojení ("Bank to Bank Reimbursements") v rámci dokumentárních akreditivů, publikovaná Mezinárodní obchodní komorou pod č. 525. Lze uvažovat, že v budoucnu se budou stále více využívat i "Mezinárodní pravidla pro Standby akreditivy" (International Standby Practices - ISP98), publikovaná MOK pod č. 590, která lépe vystihují povahu Standby akreditivu než Jednotné zvyklosti a pravidla pro dokumentární akreditivy.

Nový občanský zákoník ve svém zákonném textu pro akreditivy vychází z dosavadní úpravy obchodněprávní a úpravu provádí v ustanovení § 2682 až 2693. Lze přitom předvídat, že tento institut bude nadále široce využíván.

4 POUŽITÉ ZDROJE

Čl. 7 Jednotných zvyklostí a pravidel pro dokumentární akreditivy, revize 1993, publikace MOK č. 500.

ELIÁŠ, K. a kol.: Kurs obchodního práva, Obchodní závazky, Cenné papíry, C. H. Beck Praha, 2. vydání, 1999.

GRMELOVÁ, K.: Dokumenty používané při platbách akreditivem, Obchodník č. 6/1995, s. 22 a násl.

HUSÁR, J.: Obchodný zákonník, komentár, Eurounion Bratislava, 2007.

CHALUPA, R.: Zákon směnečný a šekový - komentář, LINDE PRAHA, 1996.

KRČ, R.; MAREK, K.: Smlouva o otevření akreditivu, Právní rádce č. 6/2002, s. 11 – 13.

MAREK, K.: Obchodněprávní smlouvy, 5. vydání, MU Brno 2004.

MAREK, K.: Smluvní typy (druhé hlavy třetí části) obchodního zákoníku, MU Brno, 2. vydání, 3. dotisk, 1999.

MILOSTNÁ, I.: Dokumentární akreditiv - pomocník při Vašem podnikání, Akcionář č. 20/1993, s. 8.

PELIKÁNOVÁ, I. a kol.: Obchodní právo, II. díl, 2. přepracované vydání, CODEX Praha, 1998.

ŠTENGLOVÁ, I.; PLÍVA, S.; TOMSA, M.: Obchodní zákoník, Komentář, C. H. Beck, Praha, 10. vydání, 2005.

ŠVARC, Z., a kol.: Úplné znění zákona č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník s výkladem, Ekonomický a právní poradce podnikatele, č. 12-13/1996, s. 215

AUTOR:

prof. JUDr. Karel Marek, CSc., Katedra účetnictví a daní, AKADEMIE STING, o.p.s., Stromovka 1, 637 00 Brno, Česká republika, e-mail: marek@post.sting.cz

AUTHOR:

prof. JUDr. Karel Marek, CSc., Department of Accounting and Taxes, STING ACADEMY, Stromovka 1, 637 00 Brno, Czech Republic, e-mail: marek@post.sting.cz

VYUŽITÍ MODELU STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ V ELEKTRONICKÉM PODNIKÁNÍ

USE OF A MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT IN ELEKTRONIC BUSINESS

Zuzana Němcová

Martina Janková

Abstrakt: *Cílem příspěvku je vytvořit model strategického řízení uplatněný v elektronickém podnikání se zaměřením na potřeby a požadavky zákazníků. Ve vytvářeném modelu jsou zkoumány vybrané dynamické procesy. Strategické řízení elektronického obchodu ve firmě je koncipováno na potřeby koncových zákazníků. Za klíčovou roli považujeme proces získávání informací externího a interního charakteru. V modelu strategického řízení jsou strategie průběžně vyhodnocovány a přizpůsobeny současným požadavkům zákazníků.*

Klíčová slova: *model, elektronické podnikání, strategie, zákazník, informační a komunikační technologie, elektronické tržiště*

Abstract: *The aim of this paper is to develop a model of strategic management claimed in e-business with focus on customer needs and requirements. Selected dynamic processes are examined in a created model. A strategic management of electronic commerce in a company is designed for needs of end customers. As a key role we consider a process of obtaining information of external and internal character. In a strategic management model, strategies are continually evaluated and adapted to current customer requirements.*

Keywords: *model, e-business strategy, customer, information and communication technologies, e-marketplace*

JEL Classification: M2, L1, C 59

1 ÚVOD

Elektronický obchod je významná forma moderního prodeje a komunikace, které nabízí široké možnosti. Jeho významnou činností s pozitivními vlastnostmi patří velká flexibilita a poměrně nízké zřizovací náklady. Tato oblast má velký potenciál, zejména pokud je elektronický obchod pokračováním osvědčeného klasického obchodu.

“Uplatňovat strategické řízení je motorem pro aktivaci celého podniku a řešení zejména produktivity práce” (Keřkovský, Vykypěl, 1998). V rámci uplatňování modelu řízení je třeba věnovat pozornost spokojenosti zákazníků, kvalitě informací, schopnostem procesu rychlé adaptaci na změny, vzdělanosti a schopnosti zaměstnanců. Rozvoj elektronického obchodu nejen zkracuje nákupní časy, ale přináší i nové možnosti využití informačních technologií přímo ve firmě. Stoupající požadavky zákazníka na výrobek, poptávka a nabídka po komoditách, dávají vzniknout novým produktům, které mají významně napomoci rychlé návratnosti investic.

V poslední době se výrazně zvýšila aktivita firem zabývajících se tvorbou programového vybavení elektronického obchodu, které pomáhá nebo se zaměřuje na řešení otázek a problémů zákazníků. (Donát, 2000).

Cílem příspěvku je poukázat na aplikace vybraných metod kybernetiky v ekonomické oblasti a také na možné modelování elektronického obchodu v kybernetickém prostředí.

1.1 Princip strategie elektronického obchodu

Největším impulsem pro nové obchodní strategie firem je možnost budoucího rozvoje a potřeb růstu firem. Při tvorbě elektronického obchodu je nutné neustále mít na mysli zásady, které i přes svou jednoduchost zpřijemňují vlastní proces obchodování.

Vybudovat elektronický obchod orientovaný na zákazníka, který má být schopen získat nové zákazníky a také kvalitně a pružně plnit své závazky vůči nim a udržet si stávajícího zákazníka, je jedna z nejtěžší obchodních aktivit, a to jak ve virtuálním prostředí Internetu, tak v reálném prostředí současného světa směřujícího k nové ekonomice. V maloobchodě a o internetové prodejně to platí zvláště, je nezbytně nutné reagovat flexibilně na všechny změny, ke kterým na trhu dochází. Je nutné neustále sledovat vývoj cen a nabídky

konkurence a umět na tyto změny pružně a velmi rychle reagovat. Mezi první model fungování nové obchodní strategie je ve světě zařazen nejpoužívanější model typu B2C. Jedná se o období prodeje v klasické formě obchodování v prostředí informačních a komunikačních technologií. Pokud se subjekt zabývá prodejem výrobků či služeb, je tato forma obchodování vhodným doplňkem. V základní úrovni mohou nastat dvě možnosti. Buďto subjekt prodává pomocí obchodních řetězců (nepřímý prodej), může si tedy zřídit jediný přímý prodej, a to přes elektronický obchod. V druhém případě společnost vlastní svůj obchod a zřídí si pro rozšíření navíc i elektronický obchod.

Další možností je model B2B, který také uvedenou obchodní strategii protíná. Jedná se o klasický obchod mezi firmami. V současné době se také stává jedním z nejprogresivněji se rozvíjejících segmentů elektronického obchodování. To proto, že je spojován zejména s využitím Internetu jako nástroje pro zjednodušení komunikace v obchodním řetězci. Jádrem B2B je v podstatě vhodná databáze, k níž lze přistupovat pomocí Internetu a jednoduchého rozhraní – tedy obchodní aplikace. (Dvořák, 2004). Obchodní partner, který přistupuje do tohoto virtuálního prostoru, zná své podmínky, za nichž může obchod uskutečnit. Obchodní aplikace je pak schopna reagovat na případné změny v obchodních vztazích, například podle velikosti uzavřeného obchodu. Samozřejmostí je automatické zpracování objednávky a její zařazení do vnitrofiremního informačního systému. Ten je propojen vzájemně spolupracujícími moduly (například skladové hospodářství, modul pohybu zakázky atd.). Systém může automaticky sledovat stav zboží na skladě a automaticky doobjednávat u subdodavatelů chybějící položky, a to i s výběrem nejvhodnějších podmínek a cen. Některá řešení B2B umožňují, aby byl celý proces díky zabudované logice provázán řetězově až na výrobce tak, že požadavky distributora a uživatele výrobků mohou přímo ovlivňovat právě vyráběné zboží. Výsledkem může být snížení nákladů. V menší části se na nich podílí snížení administrativní zátěže, ale mnohem více se do nich promítne například příznivá optimalizace zásob a nízké náklady. Nezanedbatelný je přínos spočívající v získání nových obchodních partnerů, kterým vyhovuje komfort nové obchodní cesty, a nelze opomenout ani příležitost k vytvoření loajální zákaznické komunity. V současné době je realizace elektronického obchodu mezi firmami nejvíce zastoupena formou elektronických tržišť (označovány také často jako e-marketplace, e-tržiště apod.). (Frimel, 2002)

Elektronická tržiště soustřeďují nabídky zboží různých dodavatelů na jednom místě. Tím zvyšují efektivitu při nákupu a prodeji zboží. Přispívají také ke snížení nákladů obchodních firem. Zákazníci e-tržiště získávají možnost rychlého a pohodlného porovnávání nabídek více dodavatelů a objednání zboží v jednom místě. Dodavatel pak má možnost rozšíření distribučních cest za nižších nákladů. Díky Internetu a novým technologiím lze při obchodování na elektronickém tržišti snadno dosáhnout úspor také v provozních nákladech. Prodávající má možnost získat nové zákazníky, minimalizovat provozní náklady, nebo využít automatizovaný přenos dat do informačního systému podniku. Nakupující ocení soustředění nabídky několika konkurenčních dodavatelů na jednom místě, možnost vypsání individuální poptávky, nebo možnost nastavení parametrů pro vyhodnocení relevantních nabídek. Výše popsané modely elektronického obchodu jsou prověřovány a hodnoceny novou strategií s provázaností na klasické metody ekonomické kybernetiky.

1.2 Elektronický obchod a nová obchodní strategie

Elektronický obchod obsahuje tolik aktivit, že může být obtížné pro manažery se rozhodnout, kde a jak je používat v podnicích (Schneider, Perry, s. 23, 2000). Obchodní strategie elektronického obchodu má různé definice:

- a) komunikace (poskytování informací: produktů / služeb nebo platby prostřednictvím komunikačních linek, počítačových sítí nebo jiným způsobem),
- b) podnikových procesů (používání technologií k automatizaci obchodních operací a pracovních postupů),
- c) služba (nástroj, který se zaměřuje na možnosti firem, spotřebitelů a řízení vedoucí ke snížení nákladů na servis a zároveň zlepšení kvality výrobků a zvýšení rychlosti dodávky),
- d) on-line aktivity (poskytování nákupu a prodeje produktů a informací na internetu a dalších online služeb) (Kalakota, Whinston, 1997).

Mnoho autorů nepředpokládá použití termínu 'e-commerce' (elektronický obchod) ve spojení s aplikovanou strategií firmy a tím nedochází k jedinečnému popisu toho, co tento pojem znamená z pohledu teorie systému a kybernetiky.

Autor Rosen (2000), vysvětluje, že e-commerce zahrnuje řadu on-line podnikání pro obchodování s výrobky a službami, a to jak business-to-

business (B2B) a business-to-customer (B2C) prostřednictvím internetu. Tento popis je podobný jako u autorů Schneidera a Perryho (2002).

Definiční mezeru kolem elektronického obchodu odráží v nejrůznějších statistikách o současných a předpokládaných aktivitách a nevyhnutelně stírá pochopení výhod a nevýhod pro jednotlivé firmy a jejich potřebu nové obchodní strategie firmy. Na jakékoliv úrovni, přijetí technologie spojené s významnými inovacemi i v oblasti ICT má své důsledky, které jsou multidimenzionální a případně přítomné i v mnoha dalších oblastech podnikání. Takové důsledky budou nejisté v jejich dosahu a rozsahu a obtížně kontrolovatelné. Přesto hodnocení dopadů přijetí inovace jsou často rychlé, a to zejména v business-to-business, kde je důležité vnímat naléhavost (Slater, 2002) a tam, kde je nevyhnutelnost přijetí. To může ovlivnit rozhodování firem o optimalizaci svých obchodních činností prostřednictvím moderních rychle se rozvíjejících technologií, digitálních, technických a programových prostředků. Zjednodušený náhled pak popírá skutečnost, že informace v obchodním světě jsou velmi dynamické, a to v rozhodování, zejména v business-to-business trzích a často omezeny požadavky na rychlost. Každá firma je považována za samostatný a jedinečný subjekt s vlastní kulturou.

2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ELEKTRONICKÉHO OBCHODU FIRMY

Aby firma uspěla v oblasti strategického řízení elektronického obchodu, měla by se řídit doporučenou strategií a uvědomit si, že významnou součástí firmy jsou informace, které jsou jedním z rozhodujících zdrojů její dlouhodobé prosperity. Proto by je pracovníci firmy mohli považovat za nejcennější součást rozhodování v oblasti tvorby strategie. Je nezbytné položení otázky, jak jsou všichni pracovníci seznámeni s principy současných informačních technologií a s postupy uvádění těchto technologií do praxe. Na důležitosti neztrácí ani rozhodnutí o zpracování strategie firmy podle nových zásad. Vedení firmy se musí zaměřit na získání široké podpory pro realizaci nové strategie zpracované a realizované u všech zaměstnanců firmy.

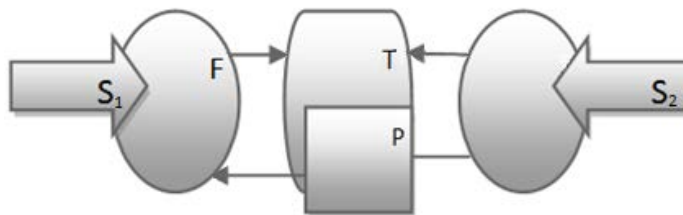
Je zapotřebí dodržet důslednou realizaci nové obchodní strategie firmy tak, jak byla naplánovaná, aby byla uvedena do praxe a firmě účinně sloužila. Mezi další předpoklady úspěšné strategie je, když firma investuje přiměřené částky do rozvoje informačního a komunikačního systému, zda firmy vynakládají finanční prostředky nejen na technické a programové vybavení,

ale také na výchovu a vzdělávání svých pracovníků v oblasti informatiky. To vše bude potřebné pro uskutečnění funkčnosti celé strategie a dodržování mezinárodních standardů pro oblast užití informačních systémů.

3 POSUZOVÁNÍ STRATEGIE E-OBCHODU Z POHLEDU ZÁKAZNÍKA A FIRMY

Model strategie (obr. 1) vyjadřuje předpoklady nového pohledu na strategii zákazníka. Model může být matematicky specifikován a transformován na ekonomicko- matematický model. Veličiny S1 a S2 vstupující do modelu jsou vyjádřeny (obr. 2) odpovídajícími parametry. Kvantifikace modelu vychází z odhadu parametrů. Po odhadu následuje jeho verifikace a to, zda odhadnuté parametry jsou v souladu s výchozími získanými předpoklady. Výstupem je aplikace získaných výsledků do systému. Hodnoceno je praktické využití odhadnutého modelu pro účely analýzy zkoumaného problému. Na základě výsledků testování se model modifikuje a zdokonaluje.

Obr. 1: Model strategie zákazníka



Zdroj: vlastní výzkum

Vysvětlivky

S1 = strategie firmy

S2 = strategie zákazníka

F = firma

T = trh

Z = zákazník

P = produkt

3.1 Model strategie podniku S1 a strategie zákazníka S2

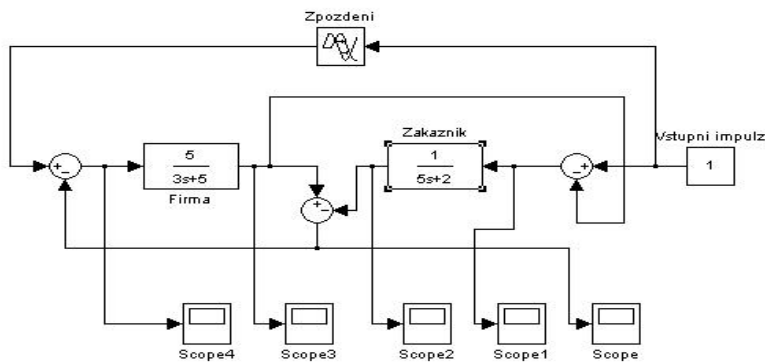
Na obrázku 2. je vyjádřena strategie S1, která vychází z firmy a strategie S2, kterou určuje zákazník.

Množství zákazníků se musí zkoumat na základě propustnosti systému. Složitě je pro strategii to, aby elektronický obchod mohl v reálném čase

uspokojit zákazníky. Nejjednodušší způsob, jak mapovat dynamické vlastnosti strategie, je modelovat její přechodovou charakteristiku.

Model zkoumá, do jaké míry se ustálí odezva při výběru nabízených produktů. Modelovaný jednotkový skok reaguje například na novinky na trhu. Vstup do modelu je závislý na potřebách a požadavcích zákazníka, z něhož plyne nová strategie nákupu. Přenosové vlastnosti jednotlivých podsystémů, zejména požadavků od více zákazníků je nutné vyjádřit jako výsledek zkoumání vyjádřených segmentů (tj. výroby a potřeby zákazníka). Tento přístup charakterizuje nový pohled na možnosti modelování potřeb strategického řízení elektronického obchodu firmy.

Obr. 2: Zjednodušený model nové strategie s časovým zpožděním



Zdroj: vlastní výzkum

Vysvětlivky:

1. SCOPE4: Zobrazuje reálný požadavek na výrobek pro firmu, ovlivní se výroba.
2. SCOPE3: Vyjádření možnosti realizace výroby na daný požadavek. Dojde k ustálení, požadavek je naplněn.
3. SCOPE2: Způsob, jakými možnostmi může zákazník ovlivnit výrobu. Dochází k ovlivnění zpětné vazby.
4. SCOPE1: Korekce požadavků zákazníka na možnosti výroby.

5. SCOPE: uspokojení požadavků zákazníka z hlediska všech vnitřních vazeb mezi firmou a zákazníkem, tj. z hlediska:

- výroby v dané firmě,
- potřeb zákazníka a jeho korekcí výroby,
- možnosti firmy.

Zjednodušený model elektronického obchodu zahrnuje:

- prioritní postavení zákazníka,
- vyjádření omezujících veličin výroby v dané firmě pro segment výrobků - uvedených v nabídce pro uspokojení požadavků zákazníka.

Tento model má také vhodné a nastavitelné přenosové vlastnosti. Aby se dalo zkoumat, jak zákazník může z hlediska dynamiky ovlivnit výrobu a jak rychle se výroba přizpůsobí požadavkům zákazníka.

Na základě změn přenosových vlastností firmy a zákazníka můžeme dosáhnout i větší citlivosti obou těchto podsystémů, to znamená, že příliš citlivý systém elektronického obchodu by byl pro praxi méně přijatelný. Vnitřní zpětné vazby a přenosy charakterizují citlivost a možnost oscilací k požadavkům zákazníka. Přenosové vlastnosti jednotlivých podsystémů, zejména požadavků s více zákazníky je nutné vyjádřit jako výsledek zkoumání obou segmentů (tj. výroby a potřeb zákazníka, nebo firmy a firmy u B2B). Tento přístup charakterizuje nový pohled na možnosti modelování potřeb strategického řízení elektronického obchodu firmy.

4 DISKUSE

Model znázorňuje spojení strategie, která může být stabilní. V navrženém zjednodušeném a realizovaném modelu bylo vytvořeno časové zpoždění, kdy byl vložen člen dopravního zpoždění, který představuje exponenciální výraz e^{ts} , kde t je čas. Tento člen dopravního zpoždění je nastavitelnou vlastností regulované soustavy.

Ve zkoumaném modelu dopravní zpoždění představuje setrvačnost výrobce a také reakční možnosti zákazníků. V případě, že je zpoždění menší, tak rychleji reaguje na přímou zakázku. Hledána je tedy společná rovina mezi

zákazníkem a firmou, kdy dojde k ustálení výrobních možností a poptávky. V modelu je sledována odezva zákazníka při výběru a hledání zboží. Zákazník ponechává tzv. otisk svého obchodního „jednání“, ze kterého potom firma vyhodnotí vhodnou změnu strategii a adaptuje se na novou strategii zákazníka ovlivňovat celkovou strategii firmy. Zákazník zanechá také vazbu, ze které vychází adaptace strategie na potřeby stávajících i možných budoucích zákazníků.

Model byl sestaven na základě analýzy vybrané firmy a jejich bází dat obchodních partnerů na jejich zatím zdokumentovaném jednání zákazníků a obchodů firmy.

5 ZÁVĚR

Na základě získaných informací od vybraných reálných firem, byl vytvořen návrh modelu poskytující některé nové spojitosti pohledu na inovace strategie firem:

- v oblasti užití požadavků zákazníka v přímé vazbě na strategii firmy a na její klasický pohled,
- v oblasti zpětných vazeb na jejich sledování v adaptaci užití modelu nové strategie.

Není možné brát na lehkou váhu, že elektronický obchod je pouze nástrojem, který zvyšuje stávající způsoby obchodování a dopady na strukturu firmy, trhu a chování konkurenčního prostředí.

Zahrnuje změny spotřebitelského chování a dodavatele a to samo o sobě by mělo zdůvodnit revizi stávajících strategií firmy. Určení, zda firma by měla navrhnout novou strategii pro účast na obchodních trzích nebo ponechat beze změny stávající strategie firmy, nebo jednoduše rozšířit stávající strategie.

Elektronický obchod má potenciál změnit konkurenční prostředí, všichni účastníci by mohli být ovlivněni. Výsledky získané na předloženém zatím zjednodušeném matematickém modelu ukazují vyjádření, jak model může reagovat na zajímavou zpětnou vazbu a i citlivost z hlediska stability obou strategií. Tedy na adaptabilní strategii firmy vycházející ze strategie zákazníků. Uvedený model je příspěvkem pro možné další modelování strategií s cílem plnění požadavků spokojeného zákazníka. Matematický model přinesl řadu námětů pro plnohodnotné modelování obou strategií

a užití moderního prostředí kybernetiky pro začínající oblast ekonomické kybernetiky budoucí znalostní společnosti.

6 POUŽITÉ ZDROJE

ASH, C.G., & BURN, J.M. A model of e-business transformation. Inf Technol Organ Trends issues challenges solutions, 2005. ISBN 978-266-9.

BURKE, K. Intelligent selling: the art & science of selling online. 1st ed. Petaluma: Multimedia Live, 2006. 285s. ISBN 0-9722871-1-6.

DONÁT, J. E-business pro manažery. 1.vyd.Praha: Grada Publishing, 2000. 84 s. ISBN 80-247-9001-7.

DVOŘÁK J. Elektronický obchod. Skripta VUT v Brně, FP. 2000. ISBN 80-214-2600-4.

FREDERICKS E. Infusing flexibility into business-to-business firms: a contingency theory and resource-based view perspective and practical limitations. Ind Mark Manage, 2004. ISBN 80-555-65.

FRIMEL, M. Elektronický obchod, 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2000. 321 s. ISBN: 80-7175-114-6.

KALAKOTA, R, WHINSTON, A. Electronic commerce: a manager's guide, Addison-Wesley, 1997. New Jersey.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení teorie v praxi. 1. vyd, PC-DIR, spol. s r. o. Brno. 1998. 172 s. ISBN 80-214-1111-2.

MADDOX K, D BLANKENHORN D, Web commerce: building a digital business. Wiley, New York. 2006.

ROSEN A, The E-Commerce question and answer book: a survival guide for business managers. American Management Association, NY. 2000.

SLATER. S, (2000) The challenge of sustaining competitive advantage. Ind Mark Manage 25 pp. 79-86. Article Cited By in Scopus (22).

ŠPIRKO, Š., KŘUPKA, J. (2008) Základy technické kybernetiky. Liptovský Mikuláš: Akademia Ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, ISBN 978-80-8040-375-7.

SCHNEIDER G, PERRY J, (2002) Electronic commerce. Course Technology-ITP, Cambridge.

PODĚKOVÁNÍ

Příspěvek je výstupem projektu specifického výzkumu „*Využití ICT a matematických metod při řízení podniku.*“ Interní grantové agentury Vysokého učení technického v Brně s registračním číslem FP-S-13-1.

AUTOŘI:

Ing. Zuzana Němcová Ph.D., Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav Informatiky, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, Česká republika, e-mail: nemcova@fbm.vutbr.cz

Ing. Martina Janková, Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav Informatiky, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, Česká republika, e-mail: jankova@fbm.vutbr.cz

AUTHORS:

Ing. Zuzana Němcová Ph.D., Department of Informatics, Faculty of Business and Management, Brno University of Technology, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, Czech Republic, e-mail: nemcova@fbm.vutbr.cz

Ing. Martina Janková, Department of Informatics, Faculty of Business and Management, Brno University of Technology, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, Czech Republic, e-mail: jankova@fbm.vutbr.cz

ACTA STING

Published / Vydává:	STING ACADEMY AKADEMIE STING, o.p.s.
Address / Adresa:	Stromovka 1, 637 00 Brno Czech Republic +420 541 221 801 http://www.sting.cz
Number / Číslo:	1/2013
Date of publication / Datum vydání:	26 th April 2013 26. dubna 2013
Executive Editor / Výkonný redaktor:	Ing. Eva Vincencová, Ph.D.
Print / Tisk:	AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, s.r.o. Brno www.cerm.cz
Evidence number / Evidenční číslo:	MK ČR E 20461
ISSN (Print):	1805-1391
ISSN (Online):	1805-6873