

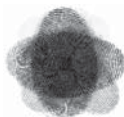
LM3

Měření vašeho dopadu na místní ekonomiku pomocí LM3



PENĚZŮM NA STOPĚ

**PENĚZŮM
NA STOPĚ**



Text této publikace vychází z příručky „The Money Trail“, kterou napsal Justin Sacks a vydala New Economics Foundation a The Countryside Agency v roce 2002 (ISBN: 1 899407 60 X).

Na pilotním testování metodiky lokálního multiplikátoru v České republice pracovaly Jana Jerglová a Jitka Uhlířová. Za cenné připomínky a příklady z Velké Británie děkujeme Barrymu Mitchellovi z County Council Northumberland a Justinovi Sacksovi z firmy K2A. Za spolupráci při pilotním testování děkujeme starostce obce Ostopovice, paní Mgr. Zuzaně Benešové, a zaměstnancům obecního úřadu a dále též zaměstnancům moštárny v Hostětíně.

Příprava textu probíhala ve spolupráci s Fakultou sociálních studií Masarykovy Univerzity v rámci projektu číslo 2B06126 „Ochrana krajinného rázu jako podstatného rysu české kulturní krajiny“, který je součástí Národního programu výzkumu II, programu „2B – Zdravý a kvalitní život“.

Projekt byl finančně podpořen v grantovém řízení MŽP. Materiál nemusí vyjadřovat stanoviska MŽP.

PENĚZŮM NA STOPĚ

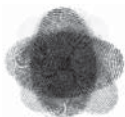
Brno, 2007

© Trast pro ekonomiku a společnost, 2007

Editor: Stanislav Kutáček

Publikace a další doplňující informace jsou zdarma k dispozici na internetové stránce Trastu pro ekonomiku a společnost www.thinktank.cz.

ISBN 978-80-254-1690-7



Trust pro ekonomiku a společnost je český nezávislý think-tank. Trust podporuje odborníky a zainteresovanou veřejnost v práci na ekonomických a sociálních modelech, konceptech a praktických řešeních, podporujících sociální spravedlnost, udržitelnost a korporátní odpovědnost. Trust chce především otevírat a rozšiřovat odbornou i veřejnou diskusi a kritiku převládajících premis neoklasické ekonomie a neoliberalismu, analyzovat důsledky a možná rizika současných politik pro sféru sociální a ekologickou a pro koncepci demokratického a právního státu a přinášet konstruktivní návrhy možných řešení, podporovat vznik, rozvoj a fungování lokálních, etických, demokratických ekonomických alternativ fungujících v praxi a přispívat k formování a rozvoji kritického myšlení v české společnosti. Jednotlivé cíle Trastu jsou naplňovány v rámci tematických programů:

Přímé zahraniční investice – Program „Přímé zahraniční investice“ systematicky pracuje na zmapování následků přímých zahraničních investic, jakožto klíčového prvku ekonomické globalizace, pro ekonomiku a společnost.

Policy Interventions - Program „Policy Interventions“ je platformou pro všechny, kteří chtějí vnášet do veřejné debaty o závažných společenských tématech nové úhly pohledu. Analyzujeme a diskutujeme např. otázky důchodové reformy v České republice.

Lokální etické a demokratické ekonomiky – Program „Lokální, etické a demokratické ekonomiky“ je zaměřen na hledání a podporu reálných ekonomických alternativ v České republice s důrazem na lokální úroveň ekonomických aktivit, který pramení z přesvědčení, že lokalizovaná ekonomická aktivita je udržitelná jak pro komunitu, tak pro životní prostředí.

Energie – Program „Energie“ je zaměřen na otázky zdrojů energie. V projektu „Ropný zlom“ se zaměřuje na informování a šíření osvěty o otázkách spojených s nadcházejícím vrcholem v těžbě ropy a s tím souvisejícími socio-ekonomickými změnami.

■ KONTAKT

Trust pro ekonomiku a společnost / Economy and Society Trust

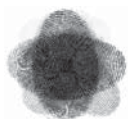
Dvořákova 13 | 602 00 Brno

Tel.: +420 542 213 374

Fax.: +420 542 213 273

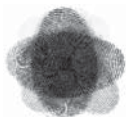
E-mail: info@thinktank.cz

www.thinktank.cz

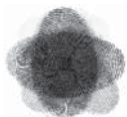


■ OBSAH

■ Měření toku peněz v místních ekonomikách	12
Lokální multiplikátor - LM3	12
Proč se vůbec měřením a výpočty zatěžovat?	13
■ Jak porozumět místní ekonomice	14
Jak peníze v místní komunitě kolují – nebo nekolují	14
Modré prsty: kdo se dotkl místních peněz?	15
Kdo by měl sledovat koloběh peněz?	16
Vezmeme Petrovi a zaplatíme Pavlovi?	17
Kdo je ten nejslabší článek?	18
■ Představujeme LM3: lokální multiplikátor	19
Kde se vzal multiplikátor?	19
Příběh Lokální a Děravé Lhoty	20
Kde se ubytovat v Tayside?	24
■ Představujeme LM3 – lokální multiplikátor	25
Popis LM3 pomocí 250 či méně slov	26
Výsledky pilotních projektů	27
■ Příklad 1 Eden Community Outdoors (ECO)	29
■ LM3 – návod k použití	32
Přehled	32
■ Příprava	35
Koho všeho se váš projekt týká?	35
Jak bude vnímána vaše práce	36
Jak vymezit, co je místní	37
Jak dlouho to bude trvat?	39
■ První kolo: stanovení počátečního příjmu	41
Co hledat	41
Neexistující data o příjmu	42
■ Příprava druhého kola	42
Způsob A	42
Způsob B	44
■ Provedení třetího kola	46
■ Výpočet LM3	47
■ Příklad výzkumu LM3: organizace LOCAL	48
■ Řešení nejčastějších problémů	50
Dotazníkový průzkum a sběr dat	50
Revidování a přizpůsobení vašich dotazníků	53
Jak vést dotazníkové šetření	53
Cílové skupiny	54
Personál	54
Firmy	54
Výchozí skupina lidí	54
Dotazníkový průzkum osobně a jinými způsoby	55



Termíny odpovědí	55
Motivace dotazovaných	56
Váš postoj a způsob prezentace	56
Vzorek	56
Diskrétnost	59
Vyhodnocování dotazníkových odpovědí	60
Místní či ne?	60
Nekvalitní data: neúplná, nepřesná nebo podezřelá	60
Jak se postavit k chybám	61
Dotazníky, jejichž součet se nerovná 100 %	61
Konzistentnost dotazníků	61
Podezřelí dotazníky	62
Neočekávané výsledky	62
Data o řetězcích	63
■ Výpočet jednotlivých kol a LM3	63
Převod dotazníků do čísel a vytvoření tabulek	63
Zjednodušená verze LM2-LM3	64
Hodnoty LM3	64
■ Příklad č. 3: Regionální samospráva Severního Norfolku	65
■ Co se získaným výsledkem?	67
Příklad výzkumu LM3: Cusgarne Organics	67
Hrajeme si s LM3	68
Předejte to dál	69
K zamyšlení	69
Publikujte!	70
■ Příklady z Česka	70
Pilotní testování -- Moštárna Tradice Bílých Karpat s.r.o. (Hostětín)	71
Pilotní testování LM3 v Ostopovicích	74
Výběr vzorku zaměstnanců	76
Výdaje na dodavatele	77
■ LM3 on-line	80
Vstupní stránka	80
První krok – název projektu	81
Druhý krok – určení zkoumané oblasti	81
První kolo – hrubý příjem	82
Druhé kolo – nahrání dat	82
Třetí kolo – dotazování dodavatelů	83
Výsledky	85
Scénáře	85
■ Reference	86
■ Přílohy	87



Tato příručka podrobně popisuje výpočet a praktickou aplikaci nového indikátoru (ukazatele) udržitelného rozvoje, který se v posledních letech úspěšně ujal v Británii – lokálního multiplikátoru. Co je lokální multiplikátor a k čemu je dobrý?

Jednoduše řečeno, lokální multiplikátor je číslo, jehož hodnotu lze určit pro jakoukoliv instituci (firmu, prodejnu, obecní úřad, neziskovou organizaci, sociální podnik, ale třeba i domácnost), které mají určité výdaje, a chtějí vědět, do jaké míry peníze, které utratí, zůstávají v regionu. Jinými slovy: lokální multiplikátor ukáže, nakolik se peníze, které organizace či jiná ekonomická jednotka vydá, otočí v regionu, než odečtou jinam, a nakolik slouží jako zdroj příjmu pro jiné místní organizace (zejména dodavatele služeb a zboží) a místní lidi (zejména zaměstnance). Výpočet může mít několik kol, tedy zahrnout výdaje nejen hodnocené instituce, ale i zmíněných dodavatelů a zaměstnanců – všech těch, kteří od ní přijímají peníze.

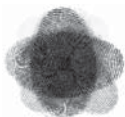
Lokální multiplikátor je tak vlastně prostředkem k mapování toků našich peněz v určité námi určené lokalitě (obec, městská čtvrť, bývalý okres, mikro-region apod.) a podá nám informaci o tom, do jaké míry se tyto námi vydané peníze v lokalitě zdrží, ale nepřímě i o tom, jakou má daná lokalita pro peníze „retenční schopnost“.

Výpočet místního multiplikátoru není obtížný, ale přece jen vyžaduje určitý čas a úsilí všech zúčastněných stran. Proč se tedy do výpočtu vůbec pouštět? K čemu to celé je? Proč vlastně ten důraz na místo, na místní toky peněz, místní dodavatele v éře ekonomické globalizace, v níž právě význam místa ustupuje stále více do pozadí?

Odpověď na tuto klíčovou otázku po významu *místa a místní ekonomiky* v dnešním globalizovaném světě se bude lišit podle toho, kde názorově, ideologicky a prakticky stojíte.

Pokud si uvědomujete rizika a problémy doby, k nimž patří ekonomická nestabilita (možnost náhlého kolapsu hodnot měn, změny cen a dodávek stěžejních zdrojů, včetně potravin a energie), globální oteplování a environmentální destrukce, budete asi považovat podporu lokalizované ekonomiky za velmi důležitou, protože je štítem právě proti uvedeným hrozbám: proti ekonomické nestabilitě a destrukci přírody, na které všichni závisíme.

Místní ekonomika, která si zachovala alespoň část svých místních ekonomických vazeb (vlastnictví podniků místními lidmi, místní produkci s využíváním místních zdrojů, místní prodej a investování místních peněz opět v místě) je jednak méně zranitelná z globálně ekonomického hlediska, jednak je efektivní ve smyslu menšího plýtvání energií a přírodními zdroji, zejména z hlediska dopravy a obalů, případně i zpracování potravin tak, aby déle vydržely. Čím dále produkty putují, tím větší a zbytečnější jsou tyto energetické výdaje, které se dříve nebo později projeví ve formě negativních „externalit“ (důsledků, s nimiž si ekonomie neví rady, a proto většinou předstírá, že neexistují): globálního oteplování, ropného zlomu, závislosti na vzdálených zdrojích s hrozbou vojenského konfliktu apod.



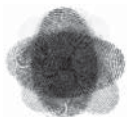
Lokální multiplikátor je tedy skutečně indikátorem udržitelného rozvoje v tom nejhlubším smyslu: lokálního ekonomického rozvoje, který snižuje své nechtěné ekologické a sociální dopady namísto toho, aby je exportoval do méně ekonomicky slabších krajín, kde na nás pracují ženy a děti v robotárnách za směšné částky, či které dokonce zmizí pod vodou v důsledku stoupající mořské hladiny, jak se již dnes děje některým tichomořským ostrovům v důsledku globálního oteplování.

Zachovalá lokální ekonomika je ale nositelem i dalších cenných hodnot: protože většinou vycházela z místních přírodních podmínek (cukrovary a mlýny v úrodných nížinách, sklárny, chov ovcí či ovocné produkty v horských oblastech), představuje často i naše pouto s minulostí, s tradicí, s místní přírodou a krajinným rázem. Zejména na venkově krajinu utvářeli místní drobní výrobci, kteří tak na rozdíl od dnešní globalizované ekonomiky produkovali externality nikoliv negativní, ale pozitivní, mimo jiné prospěšné i českou krajinu.

Možná ale patříte k méně obecně a esteticky uvažujícím, ale o to praktičtějším bytostem, které spíše než ekologické hrozby a krajina zajímá ekonomická životaschopnost vašeho regionu. Pozorujete, že u vás v posledním desetiletí zanikla řada drobných prodejen a malokapacitních výroben, a i když místo nich vyrostly hypermarkety a montovny zahraničních firem, nezaměstnanost je stále vysoká a nikdo si s tím příliš nevadí. Anebo žijete v satelitním městečku a velké město ve vaší bezprostřední blízkosti funguje jako velká vývěva: odčerpává podstatnou část výdajů obyvatel vašeho města, z nichž mnoho ve velkém městě tráví svou pracovní dobu, a obchůdky ve vašem malém městečku tu proto krachují jeden za druhým. S mizejícími službami u vás klesá podíl peněz, které obyvatelé utratí místně, a to zase zpětně posiluje odčerpávání peněz uvedenou „vývěvou“. Vzniká tak začarovaný kruh anebo, učeně řečeno, posilující zpětná vazba.

Jak z toho ven? Tvůrci lokálního multiplikátoru tu přicházejí s jednou zásadní a praktickou myšlenkou, kterou na úrovni národní ekonomiky prosazoval již známý britský ekonom J. M. Keynes: pro místní rozvoj je důležitý nejenom objem peněz, které do oblasti přicházejí, ale i doba, po kterou v regionu setrvávají. Pokud tedy Vy osobně a Váš zaměstnavatel – ať je to výrobce, hotel, obecní úřad nebo škola – utrácíte své peníze místně, pomáháte tím rozvoji svého regionu, protože podporujete místní výrobu a místní zaměstnanost. Místní multiplikátor je vlastně snaha o exaktní vyjádření této evidentní, ale opomíjené skutečnosti, pro jednotlivé ekonomické subjekty.

Britští tvůrci konceptu lokálního multiplikátoru v britském think tanku New Economics Foundation pracovali s řadou komunit (místních lidí z určité čtvrti, obce, městečka), které se snažily identifikovat „díry“, kterými z „vědra“ jejich místních ekonomik unikají peníze a s nimi pracovní příležitosti. Jak podrobněji zmiňuji ve své připravované knížce *„Kde peníze jsou služebnictvem, nikoliv pánem“*, na tuto identifikaci dříve navázala snaha situaci změnit, tedy „díry“ ucpat.



Například občané městečka Milford Haven v jihozápadním Walesu začali pracovat na založení sdružení místních řemeslníků, které by jim umožnilo ucházet se o větší zakázky. Rozhodli se také více podporovat místní záložnu (která poskytuje úvěry výhradně místním lidem – svým členům, a naplňuje tak ideál místního koloběhu peněz) a organizovat pravidelné trhy pro místní zemědělce, aby měli odbyt pro své výrobky.

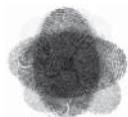
Na myšlence místních trhů pro místní zemědělce lze názorně ukázat, jak ekonomická lokalizace podporuje environmentální, ekonomické i sociální aspekty udržitelnosti: Pokud zemědělec prodá alespoň část svých potravin místně, klesá spotřeba obalů i pohonných hmot nejen z jeho strany, ale i nepřímo: co jsme koupili od něj, nemusíme nakupovat v řetězci, kde mají potraviny většinou daleko větší ekologickou stopu. Po ekonomické stránce znamenají takovéto místní trhy – které v posledním desetiletí prožívají v Británii renesanci – možnost přežití místních drobných producentů, kteří tak mohou dále nakupovat v místních obchodech, posílat své děti do místních škol a mnoha dalšími způsoby místní ekonomiku podporovat. Vzniká opět posilující zpětná vazba – tentokrát ale příznivá vůči trvale udržitelnému regionálnímu rozvoji.

Konečně sociálně jsou místní trhy veřejným prostorem, příležitostí pro pravidelný kontakt občanů navzájem a speciálně spotřebitelů s producenty: víme, kdo naši mrkev vypěstoval, známe se s ním osobně a oba tak obcházíme škatulky, do které nás současný systém tlačí: škatulky anonymních dodavatelů a spotřebitelů produktů, propojených pouze cenou produktu.

Komu a čemu tedy může indikátor, který tato příručka představuje, sloužit?

Může sloužit krajským a obecním radním, zastupitelům a úředníkům, kteří si mohou spočítat, nakolik jsou výdaje jejich úřadu lokální a nakolik tedy podporují ekonomickou udržitelnost svého regionu, anebo kteří chtějí zjistit, jaký je ekonomický přínos určité společnosti pro danou oblast. Poslouží i firmě, malé, střední či velké, která usiluje o dobré jméno v environmentální a sociální oblasti: firma může prakticky prokázat, jak místní ekonomiku podporuje volbou místních dodavatelů a výběrem zaměstnanců z regionu. Svůj lokální multiplikátor si může spočítat jakákoliv organizace – místní penzion, prodejna, občanské sdružení, škola či nemocnice – které tak mohou vyčíslit svůj ekonomický přínos regionu a ukázat, že produkují určité způsoby pozitivních externalit, které na první pohled nejsou patrné, mají však pro danou oblast nemalý význam.

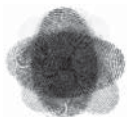
Pokud se využívání lokálního multiplikátoru rozšíří a budou možná mezi-regionální srovnání, můžeme se z výsledků poučit i o „lokalizačním potenciálu“ dané oblasti. Pokud většina ekonomických subjektů v určitém regionu vykazuje nízké hodnoty lokálního multiplikátoru, může to například znamenat, že v oblasti zkrachovala většina místních dodavatelů a daná firma pak nemá na vybranou: musí odebírat od dodavatelů vzdálenějších. V tom případě se určitě vyplatí spíše strategie podpory drobných podnikatelů, nežli jedna



mamutí tzv. přímá investice do velkého podniku, jehož lokální multiplikátor bude nutně nízký a tudíž i jeho ekonomický přínos bude omezený.

Lokální multiplikátor je tedy užitečná pomůcka pro všechny, kdo se zajímají či prakticky usilují o udržitelný regionální rozvoj, včetně vyšší zaměstnanosti, ale zároveň si přejí zachovat místní osídlení, tradiční ekonomické vazby, přírodní hodnoty i krajinný ráz. Věřím, že si u nás najde své příznivce a propagátory, stejně jako se to podařilo v kolébce průmyslové revoluce – Británii – odkud k nám tento posel nového chápání udržitelného ekonomického rozvoje přichází.

Nada Johanisová, prosinec 2007



■ MĚŘENÍ TOKU PENĚŽ V MÍSTNÍCH EKONOMIKÁCH

Jak peníze vlastně kolují?

Tato kniha je určena těm, kdo se zabývají lokální ekonomikou a chtějí ověřit, jak efektivně pracují jednotlivé části jejich ekonomiky. Možná, že vaše obec a váš region právě nevzkvétají a vy začínáte přemýšlet o tom, zda obecně rozšířený přístup k pojmu ekonomický rozvoj vůbec funguje. Potřebovali byste nějak porozumět tomu, co se ve vaší obci či regionu skutečně děje: jak se do ní dostávají peníze, jak pak v oblasti kolují a jak ji nakonec opouštějí. Potřebujete nástroj, metodu, která by dokázala získat výstižné a porovnatelné výsledky, tak abyste rozpoznali, zda určité části vaší ekonomiky fungují dobře a pokud ne, jaká opatření je třeba podniknout. Takový nástroj by zároveň musel být dostatečně přesvědčivý, aby donutil k aktivitě i ostatní. Musí tudíž být velmi názorný.

LOKÁLNÍ MULTIPLIKÁTOR – LM3

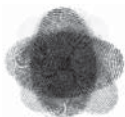
New Economics Foundation¹ vyvinula právě takovou metodu, která splňuje všechny výše požadované funkce. Nazývá se LM3, což je zkratka pro výraz „Lokální Multiplikátor 3“. V dalších kapitolách se podrobněji dozvíte, jak LM3 používat a jak vám může LM3 pomoci.

Možná jste místní podnikatel a máte zájem na posílení místních vazeb ve vašem území. Nejen proto, že chcete vidět, jak se vaše komunita rozvíjí a vzkvétá, ale také proto, že silná síť obchodních vztahů umožní i vaší vlastní firmě být úspěšnější. Ale dříve než se pustíte do změn, určitě budete chtít vědět, jestli mají pro vás a pro vaši komunitu nějaký smysl a přínos.

Podnikáte například v oblasti stavebnictví – opravujete a rekonstruujete domy. Pak se vám asi bude zdát zřejmé, že čím více místních lidí získá zakázky hrazené z vládního regeneračního programu, tím lépe pro místní komunitu. To, co však potřebujete, je jasný a jednoduchý způsob jak demonstrovat pozitivní dopad, který je možné získat v rekonstruované oblasti díky udržení peněz z regeneračního programu v místě. Proto se musíte podívat, jak přesně peníze určené na rekonstrukce vstupují do místní ekonomiky, jak ji opouštějí a především na to, jak je zadržet v dané oblasti co nejdéle.

Možná jste starostou nebo pracovníkem místní nevládní neziskové organizace a víte o tom, že se banka chystá zrušit bankomat či zavřít místní

1 | NEF je nezávislý londýnský výzkumný institut. Zabývá se výzkumem v nejrůznějších oblastech ekonomiky. Více na www.neweconomics.org



pobočku ve vaší obci – což by pro obec bylo velmi nepříjemné. Jenomže nevíte, jak přesně nepříjemné to bude, a nemáte ani tušení, jak by se to dalo zjistit. Pokud by se vám podařilo negativní vliv uzavření bankomatu či pobočky nějak prokázat, možná by se vám podařilo do protiakce zapojit více lidí.

Právě pro takové účely byl vytvořen lokální multiplikátor LM3. Je určen pro každého, kdo cítí potřebu nějakým způsobem měřit dopad místních výdajů na komunitu. Máte možná určité tušení, že pokud se peníze utratí ve vaší komunitě, bude z toho komunita profitovat. Ale jak moc? To je přesně to, co vám metoda LM3 pomůže určit.

Autor metodiky lokálního multiplikátoru, ekonom Justin Sacks, popisuje svou zkušenost, proč a jak vlastně metoda výpočtu Lokálního multiplikátoru LM3 vznikla. Osobně se opakovaně setkal s tím, že místní politici, úředníci, či nevládní organizace potřebovali získat informace o koloběhu peněz v místní ekonomice. Odpověď profesionálních ekonomů však byla prakticky vždy stejná: tady máte odborné ekonomické knihy a spousty složitých matematických vzorců, tak si to přece spočítejte!

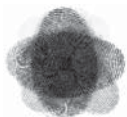
PROČ SE VŮBEC MĚŘENÍM A VÝPOČTY ZATĚŽOVAT?

Pokud chcete změnit chod věcí a inspirovat ostatní k akci, potřebujete mít nějaké argumenty. Svého času vedli lidé z NEF (New Economics Foundation) formální i neformální rozhovory s mnoha frustrovanými lidmi, kteří nabyli přesvědčení, že ponechat budoucnost svých místních komunit v rukou trhu bylo špatné rozhodnutí. Vědí už, že proto, aby nebyl zrušen poslední bankomat v obci, je třeba něco podniknout. Viděli, jak v jiných obcích v okolí vedlo zrušení pošty, bankovní pobočky, či bankomatu k uzavírání místních obchodů. Vědí, že nabídky na výstavbu supermarketů mimo obec je třeba vždy pečlivě zvažovat, protože znají městečka, kde centrum a hlavní obchodní ulice pak začaly upadat. Cítí, že pokud se rozhodou k nákupu zboží, které nepřinese nic místním zemědělcům, výrobcům či obchodníkům, je to špatné.

Všechno tohle již vědí. Ale nejsou schopni vytvořit jasný na základě těchto příkladů jasné a přesvědčivé argumenty. Hledají proto jednoduchý nástroj, který by jim pomohl pochopit a předvést dopad špatných a dobrých rozhodnutí na místní ekonomiku.

Jako reakci na tuto potřebu vytvořil NEF jednoduchý nástroj, nazývaný LM3. Metoda LM3 byla hned zpočátku ověřena na případech deseti různých britských komunit a v pěti různých ekonomických sektorech:

- státní dodávky,
- potraviny a zemědělství,
- sociální podnikání,
- přístup k financím,
- sociální zabezpečení.



V každém z těchto sektorů pracovali výzkumníci NEF na dvou či více místech, v městském území a ve venkovském, aby svou metodu vyzkoušeli. Podle výsledků začalo být zřetelně jasné, že LM3 nejenže umožňuje lidem pochopit dopady místní ekonomiky, ale také objasňuje možnosti, jak místní ekonomiky posílit. Poté, co měření LM3 skončilo, každá z těchto deseti komunit začala podnikat konkrétní kroky ke změně vlastního chování či provozu tak, aby výsledky byly příště lepší. Metoda LM3 tak působí i jako pobídka ke zlepšení výkonu a nejen jako jednotlivá osamělá analýza.

Trast pro ekonomiku a společnost se rozhodl metodiku měření lokálního multiplikátoru upravit a přenést do České republiky. Testování upravené metodiky proběhlo ve dvou ekonomických sektorech – veřejném a komerčním. Ještě předtím vůbec poprvé v České republice měřil lokální multiplikátor v rámci své diplomové práce na Fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně student Miloslav Došek.²

■ JAK POROZUMĚT MÍSTNÍ EKONOMICE

Problém není nutně to, že do komunity proudí málo peněz. Podstatně důležitější je to, co spotřebitelé, veřejná správa a podnikatelé s těmito penězi dělají. Příliš často se získané prostředky použijí na služby mimo komunitu a tak okamžitě opouštějí sledovanou oblast.³

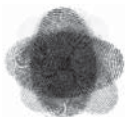
LM3, lokální multiplikátor vyvinutý NEF, sleduje, jak peníze v místní ekonomice kolují a jakým způsobem se využívají. Než se pustíme do výkladu podrobností, je třeba, abyste měli základní představu, jak peníze obíhají. A protože hlavním cílem této publikace je ukázat tento proces jednoduše a zajímavým způsobem, použijeme jako názornou pomůcku kbelík.

JAK PENÍZE V MÍSTNÍ KOMUNITĚ KOLUJÍ – NEBO NEKOLUJÍ

Představte si vaši místní ekonomiku jako kbelík. Nic luxusního či komplikovaného, prostě docela obyčejný kbelík, jako ten, co máte v kuchyni pod dřezem. Vaše místní komunita může mít libovolnou velikost – sousedy, město, okres, cokoli. V kbelíku jsou smícháni všichni, kdo vytvářejí tuto místní ekonomiku – lidé, organizace, školy, banky, obchody.

2| Miloslav Došek, Lokální multiplikátor jako indikátor lokalizace: Případová studie obchodních subjektů ve vymezené oblasti Litoměřicka, Fakulta sociálních studií, katedra Humanitní environmentalistiky, 2006.

3| Britská Národní strategie pro obnovu komunit: konzultační rámec. (National Strategy for Neighbourhood Renewal: a framework for consultation. Social Exclusion Unit, duben 2000).



Řekněme, že jste v tomto kbelíku místní podnikatel. Zaplatíte 1 000 korun umývači oken z vašeho města a tak těchto 1 000 korun zůstane ve kbelíku. Ale pokud si objednáte dodávku za 1 000 korun z jiného města, peníze ve kbelíku nezůstanou a zmizí pryč. Je to díra, kterou peníze odtékají pryč.

Obvykle lze najít způsoby, jak těchto 1 000 korun nebo jejich část v komunitě na chvíli pozdržet. Můžeme například využít služeb místního dodavatele, a pokud je to pro něj příliš velká zakázka, můžeme mu dát nějakou menší zakázku nebo zakázku rozdělit mezi několik menších místních dodavatelů.

Plný kbelík představuje dost peněz na to, aby si místní lidé mohli koupit to, co potřebují k zajištění kvalitního života. Pokud váš kbelík teče, budete do něj muset dolévat peníze tak rychle, jak rychle vám budou utíkat pryč. Máte dvě možnosti jak zařídit, aby byl kbelík stále plný. Můžete stále pumpovat další a další peníze, nebo ucpat díry.

Některé dobře prosperující komunity s velkým přísunem a oběhem peněz se nemusejí starat o to, jak v nich peníze kolují a jak se utrácejí. Možná ale zrovna nežijete v takové silné místní ekonomice. A pokud jste dočetli až sem, pravděpodobně si již uvědomujete nějaké možnosti zlepšení. Tušíte, že je důležité zastavit či snížit rychlost úniku peněz z vaší místní ekonomiky.

Pokud se začnete hlouběji zajímat o to, jak ucpat díry v lokální ekonomice, kterými vám unikají peníze, možná by se vám mohla hodit jiná publikace vydaná NEF a to „Utěšňování děr – jak využít co nejlépe každou korunu, která vstoupí do vaší místní ekonomiky“.⁴ Najdete v ní mnoho podrobností a vysvětlení tohoto konceptu (a několik veselých obrázků kbelíku) a také postup a jednotlivé kroky, které musí vaše obec podniknout, pokud chce něco změnit.

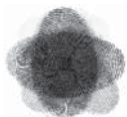
MODRÉ PRSTY: KDO SE DOTKL MÍSTNÍCH PENĚZ?

Předpokládejme, že jste jednu stokorunovou bankovku nabarvili na modro a sledujete, kudy putuje. Pokaždé, když si ji dva lidé v obci mezi sebou předají, znamená to příjem pro místního člověka. Pokud by modrá barva malinko ulpěla na konečcích prstů každého z nich, kolik lidí by mělo modré prsty ve chvíli, kdy bankovka nakonec opustí místní ekonomiku? Čím větším počtem rukou projde, tím lépe pro místní komunitu. Ve skutečnosti jsou peníze, které kolují místní komunitou úplně stejné jako peníze, které do ní přijdou zvenčí. Jinak řečeno, jsou to nové peníze pro toho, komu se dostanou do ruky. Vás zajímá: co se děje s tou modrou bankovkou a s prsty, které se jí dotkly? A to je to, co zjišťuje naše metoda – sleduje cestu modré bankovky, takže víte, kudy peníze ve vaší komunitě kolují.

Podívejme se tedy na praktický příklad. Občané Tayside⁵ chtěli vyhodnotit dopad místního turistického průmyslu. Turistika je velmi často sektor, ve

4| Plugging the Leaks: Making the most of every pound that enters your local economy

5| Tayside je region ve Skotsku.



kterém se měří multiplikační efekt, protože to je jasný příklad peněz přicházejících zvenčí, které se utratí ve vašem území. Regiony, které jsou závislé na turismu, se často snaží vytěžit co nejvíce z tohoto příjmu z vnějšího zdroje. V Tayside se rozhodli porovnat ekonomický přínos hotelů versus B&B, dvou typických druhů ubytování v regionu. Jejich studie ukázala, že ačkoliv turisté ubytovaní v hotelích utratili o 70 % více peněz, než turisté ubytovaní v B&B,⁶ jejich celkový přínos pro komunitu byl ve skutečnosti nižší. A to proto, že většina peněz utracených v hotelech prakticky okamžitě opustila místní ekonomiku: zaměstnanci nebyli místní, majitelé také ne, právnické a ekonomické služby poskytovaly firmy sídlící v Londýně a podobně.

Lokální ekonomika je součtem mnoha částí. Kde utratíte vaše peníze, je velmi důležité. Záleží však i na tom, kde utratíte peníze ti, kterým zaplatíte.

KDO BY MĚL SLEDOVAT KOLOBĚH PENĚŽ?

Pokud čtete tuto příručku, jste asi přesvědčeni o tom, že sledovat koloběh peněz v komunitě může být užitečné. Pro mnoho dalších lidí a organizací by mohlo být důležité určit, jaký ekonomický dopad má jejich práce na místní komunitu. Tato publikace vám může pomoci je o tom přesvědčit.

Vláda a místní správa

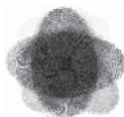
Posláním vlády je jednat v zájmu svých voličů. Rozhodnutí vlády ohledně toho, jak utratí své peníze, může přinést více peněz do kapes chudších lidí. Nebo vláda může svým jednáním situaci těchto lidí zhoršit. Vzhledem k tomu, že nejbohatšími institucemi v chudších komunitách jsou obvykle státní zařízení (školy, zdravotnická zařízení, dodavatelé sociálních služeb atd.), hrají státní zaměstnanci v oblasti rozvoje místních ekonomik velmi důležitou roli. Například v předměstí Londýna Borough of Southwark a v mnoha dalších lokalitách jsou místní samosprávy největšími zaměstnavateli a zároveň největšími zákazníky.

Efektivnější rozhodování o způsobech utrácení peněz může přinést profit místním obyvatelům i splnění cílů vládních rozvojových politik. Když se místní ekonomika zlepší, vláda nebude muset vynakládat takové prostředky na sociální dávky a může využít peníze, které tím ušetří, na další důležité strategické investice.

Podniky a organizace

Ať už se jedná o podnikatelské subjekty či neziskové organizace, malé či větší, pro všechny místní podniky je přínosné zjistit, jaký je jejich místní eko-

6 | Bed and Breakfast, doslova „postel a snídaně“ – ve Velké Británii velmi rozšířený typ ubytování v soukromí. U nás bychom řekli „penzion“.



nomický dopad. Pokud soukromá firma usiluje o získání státní dotace, je její schopnost prokázat jasný, kvantifikovatelný přínos pro komunitu výhodou. Podnikatelé se mohou též sami zajímat o to, jakým způsobem ovlivňují místní komunitu, a obecní organizace mohou mít zájem sledovat, zda skutečně přispívají ke splnění stanovených cílů například v sociální oblasti.

Pro běžné firmy je určení jejich ekonomického dopadu na místní komunitu výhodné. Pokud skutečně pochopí, jak komunita funguje, pomůže jim to při marketingu jejich stávajících výrobků a vývoji nových, stejně tak i při udržování pracovní morálky zaměstnanců a dobrých vztahů se zákazníky. Pro další organizace, jako například církve, letiště, nemocnice či university je takový pohled do ekonomických vztahů s okolím rovněž důležitý.

Komunity a jednotlivci

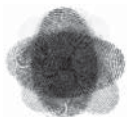
Cílem sledování koloběhu peněz je zaručit, že peníze kolují a že zůstávají v komunitě tak dlouho, jak je to jen možné. Jak jsme se dozvěděli z rozhovorů s mnoha nespokojenými lidmi, někdy hlasitý křik nestačí na to, aby zaujal podnikatele či vládu. Chcete-li mít solidní dokumentaci o tom, jak podnikatelé či vláda ovlivňují vaši komunitu, musíte na to chytře. Sledování oběhu peněz v rámci komunity upozorňuje každého - podnikatele, vládu a samozřejmě i místní obyvatele - že to, jakým způsobem utrácení své peníze, může mít zásadně odlišné důsledky.

VEZMEME PETROVI A ZAPLATÍME PAVLOVI?

V debatě o místním oběhu peněz určitě padne otázka: Není to jen o braní jedněm a dávání druhým? Odpověď zní: Ne, nezajímá nás přesunutí peněz z jednoho obchodu do druhého. Smyslem a cílem sledování místního oběhu peněz je pochopit, kam vaše peníze ve skutečnosti směřují a umožnit vám rozhodnout o tom, kam chcete, aby mířily. Pomocí metody LM3 můžete dosáhnout toho, že každá vaše koruna bude mít na místní ekonomiku větší vliv. Takže je to spíše tak, že uberete trochu obratu Petrovi a zaplatíte Pavlovi, Jiřímu a Matějovi. Pokud se to Petrovi nelíbí, může se začít více snažit o podporu místní ekonomiky.

Je třeba ale vyjasnit jednu věc: metoda LM3 nechce odstránit komunitu od vnějšího světa. Usiluje o zvýšení množství místních vazeb s cílem maximalizovat využití přicházejících investic, ať už se jedná o vládní zdroj, podnikatelskou sféru či spotřebitele. To zvýší bohatství komunity a tím jí umožní nakoupit si od okolních komunit takové zboží a služby, které potřebuje a které nejsou v místě dostupné.

Nepropagujeme úplnou soběstačnost a izolaci, nepomíjíme důležitost příjmů, směřujících dovnitř komunity. Nevěříme v izolovaný, „čistě místní“, ekonomický systém. Tento druh protekcionismu vyšel z módy již dávno z jednoho zcela prostého důvodu: chráněné (protektionistické) obchody se staly samolibými, ceny začaly růst, kvalita a výběr klesat.



Na druhé straně jsme ale přesvědčeni, že význam zisků místních podnikatelů a zrovna tak problémy, kterým musí čelit, jsou značně podhodnocené. Caroline Cranbroke popisuje příklad farmáře – chovatele prasat - v Suffolku, který začal svoje podnikání prodejem kvalitní šunky a slaniny do okolních vesnických obchodů. Během několika let se jeho podnik tak rozšířil, že zásoboval pětadvacet obydlových míst v okolí a mnoho dalších mimo region. Farmář o svém úspěchu říká, že by bylo zcela vyloučené rozjet a udržet tento úspěšný podnik, pokud by neexistovaly malé vesnické obchůdky, ve kterých by mohl prodávat své výrobky v začátcích podnikání.⁷

Pro malé firmy a drobné podnikatele je velmi těžké dodávat zboží či služby přímo velkým podnikům – velké firmy v zásadě jednají a podnikají zase jen s velkými firmami. Zaměstnávají velké účetnické firmy, ne malé jednotlivé účetnické firmičky. Najímají si velké firmy zajišťující úklid, ne jednotlivé uklízečky. Nakupují ve velkém – v měřítku, které není schopen žádný malý obchodník zajistit. A faktury platí zásadně se zpožděním. Ekonomika založená pouze na velkých firmách neumožňuje drobným podnikatelům začít a tím se snižuje pestrost nabídky v místní ekonomice.

Metoda LM3 byla vytvořena především pro chudší komunity. Pokud by totiž bohaté oblasti ucpaly všechny své odtoky peněz, způsobilo by to velký problém, protože do chudších oblastí by pak neplynuly vůbec žádné peníze. Zamezování unikům v bohatších oblastech může také vést k „přehřátí“ – nedostatku kvalitních zaměstnanců, prudkému nárůstu cen nemovitostí a mezd atd. Doporučujeme tedy bohatším oblastem, pokud se chtějí přidat ke snahám o posílení místních ekonomik, aby spolupracovaly s chudší komunitou v okolí.

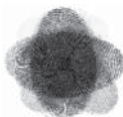
KDO JE TEN NEJSLABŠÍ ČLÁNEK?

Ekonomové strávili v minulosti mnoho času tím, že se snažili přilákat velké firmy do chudých oblastí a věřili, že vytvoří pracovní místa pro mnoho místních obyvatel. Může se jednat o japonského výrobce aut, firmu vyrábějící elektroniku či call centrum. O těchto tzv. přímých zahraničních investicích se často objevují zprávy v novinách.

Bohužel existuje několik problémů spojených s přímými zahraničními investicemi. Za prvé, protože se samozřejmě mnoho obcí pokouší přilákat velké investory právě do své lokality, musejí nabídnout velmi výhodné podmínky a pobídky, které mohou často přesáhnout vzniklé přínosy. Jedna studie z nedávné doby provedená v Londýně prokázala, že celkové pobídky přesáhly zisky, když se společnost nakonec odstěhovala.

Za druhé, i pokud se vám podaří získat velkou firmu, aby přesídlila právě do vaší oblasti, obvykle se zase odstěhuje ihned po té, kdy jí nabídnou lepší podmínky jinde. To je přesně to, co se stalo, když Dyson znenadání vyhlásil,

7| Cranbrook, Caroline. Local Food Webs, Council for Preservation of Rural England.



že se stěhují z Gloucestershire do Malajsie, nebo když přesvědčili softwarovou společnost k přesídlení do jižního Bronxu v New Yorku, ale poté se zjistilo, že zde není možné najít dostatek programátorů.⁸

Za třetí, podobně jako u regeneračních programů, pouhé přilákání investic do regionu obvykle nestačí. O tom, zda bude místní ekonomika z investice nějak profitovat, rozhoduje schopnost přichodí firmy navazovat vazby s místními podniky a místními lidmi. Tyto vazby se samozřejmě nevytvářejí automaticky. Případová studie závodu firmy Toyota ukázala, že jen 5 z celkem 240 dodavatelských firem závodu bylo z regionu a studie skotských elektronických firem zjistila, že jen 12 % materiálních vstupů pochází ze Skotska.

Vytváření životaschopných místních vazeb je velmi důležité. Tento proces však není vždy dostatečně podporován. Zahraniční investice by se měly dobře začlenit, propojit s hustou sítí místních vazeb a vztahů, pak mohou zabezpečit dlouhodobý rozvoj komunity. Totéž platí i pro další kapitál - příjmy z turistiky, z prodeje zemědělských produktů, ze sociálních služeb či grantů. Příliš často tyto peníze vůbec nedoputují do rukou místních lidí anebo příliš rychle znovu opouštějí oblast.

■ PŘEDSTAVUJEME LM3:

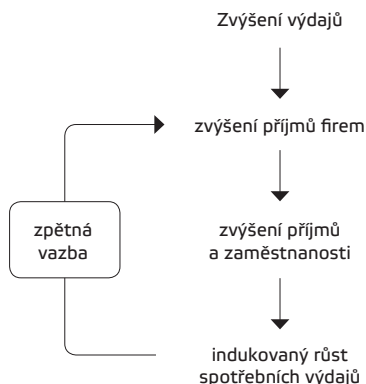
LOKÁLNÍ MULTIPLIKÁTOR

Vzpomínáte si na modrou bankovku? Čím více prstů se jí dotkne, tím více jich obarví na modro. V ekonomii existuje způsob, který dokáže číselně vyjádřit, o kolik se lidé se zamodřenými prsty stali bohatšími právě díky tomu, že mezi nimi obíhala modrá stokoruna. Tento jev nazýváme efekt multiplikace a nástroj, kterým ho měříme, je multiplikátor.

KDE SE VZAL MULTIPLIKÁTOR?

S myšlenkou multiplikátoru jako makroekonomického ukazatele přišel ve 20. letech minulého století slavný anglický ekonom John Maynard Keynes. Jeho ekonomická teorie byla reakcí na Velkou krizi. Tvrdil, že čekat na to, až se ekonomika z krize uzdraví sama jen pomocí samovolně fungujících tržních mechanismů, je nezodpovědné. Navrhnul ekonomickou politiku, která připouštěla zásahy státu a vlády. Součástí této politiky bylo také využívání efektu multiplikace. K efektu multiplikace dojde, když změna ve výdajích způsobí neproportionální změnu v celkové poptávce. Tím se pomůže k oživení ekonomiky.

⁸ Schofield, S., Newby, L. (1999) A Sustainable approach to inward investment. Forum for the Future, London, str. 11-12.



Obrázek 1 | Schématické zobrazení procesu multiplikace

Jednoduchou myšlenku multiplikátoru popisuje tento obrázek. Pokud například vláda „přilije“ do ekonomiky více peněz, dejme tomu prostřednictvím budování dálniční sítě, zvýší se příjmy firem, které dálnice budují. Firmy musí najmout více pracovníků a mohou si dovolit zvýšit jejich mzdy. Pracovníci tak mohou více utratit, což znamená zvýšení příjmů firem, u kterých utráčí. A tak stále dokola – původní peněžní injekce vlády se v ekonomice znásobila – multiplikovala.

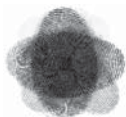
Původně byl tedy multiplikátor využíván ke studiu národní ekonomiky, např. vlivu vládních výdajů. Funguje však i na nižších úrovních, například na regionální úrovni. Toho využila New Economics Foundation a vytvořila lokální multiplikátor. Podívejme se na to, jak funguje v následujícím příkladu.

PŘÍBĚH LOKÁLNÍ A DĚRAVÉ LHOTY

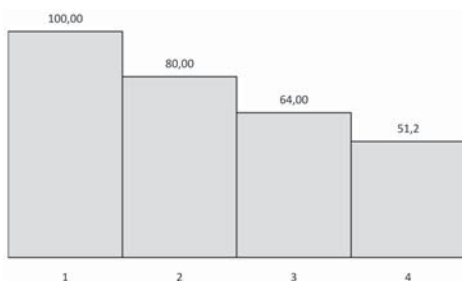
Představte si dvě města: Lokální Lhotu a Děravou Lhotu. V Lokální Lhotě lidé většinou utratí svoje peníze v místě – v obchodě se smíšeným zbožím, u opraváře, za péči o děti, oblečení a podobně (řekněme, že asi 80 % svých peněz). A máme tu Jiřího – má zrovna narozeniny. Tetička Anna mu poslala jako dárek stokorunu.

Jiří si za 20 korun koupil v nedalekém nákupním centru čokoládu a za 80 korun si dal zmrzlinový pohár, dort a limonádu v místní cukrárně. Majitelka cukrárny hned poslala svého syna, aby se nechal naproti u kadeřnice ostříhat. Utratí tam 64 korun (to je 80 % z 80 korun). Za zbytek z osmdesáti korun si koupí noviny. Kadeřnici mezitím vyhládlo a tak si skočí pro něco na zub. Za 51 korun (80 % ze 64) si koupí pizzu a zbytek si nechá na blížící se kadeřnickou konferenci.

Jak to vypadá s modrými prsty? Jiří dostal 100 korun od tedy Anny a utratil 80 u místní cukrářky; ta utratila 64 korun u kadeřnice a ta zaplatila 51 korun za pizzu. Zbytek peněz naši malou ekonomiku opustil, protože čokoláda byla z nákupního centra, noviny vycházejí v Praze, a kadeřnická konference bude dokonce v zahraničí. V Lokální Lhotě to dohromady činí 295

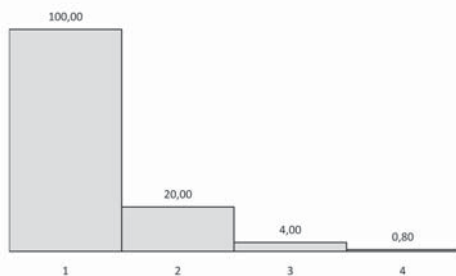


korun, to vše díky tetě Anně. Když odečteme její původní dar, znamená to, že v Lokální Lhotě oběhlo díky její stokoruně dalších 195 korun. A to jsme zaznamenali pouze první tři kola útrat. Následující Obrázek 2 znázorňuje, jak v Lokální Lhotě obíhají peníze.

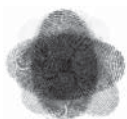


Obrázek 2 | Toky peněz v Lokální Lhotě (vybarvená plocha představuje objem peněz, které zůstaly v Lokální Lhotě)

V nedaleké Děravé Lhotě lidé neutrací mnoho svých příjmů v místě (průměrně asi jen 20 %), protože tam vypukla „katalogová horečka“. Většina jejich peněz jde na objednávky katalogového zboží ze zámoří. Dvojče Jiřího, Petr, bydlí v Děravé Lhotě a teta Anna mu též dala jako dárek k narozeninám stokorunu. Hned si objednal elektronické hračky za 80 korun ze svého oblíbeného zásilkového obchodu a zbytek utratil v místním pekařství. Dcera majitele pekárny si odpoledne koupí za 4 koruny (20 % z 20 korun) v cukrárně



Obrázek 3 | Toky peněz v Děravé Lhotě (vybarvená plocha představuje objem peněz, které zůstaly v Děravé Lhotě)



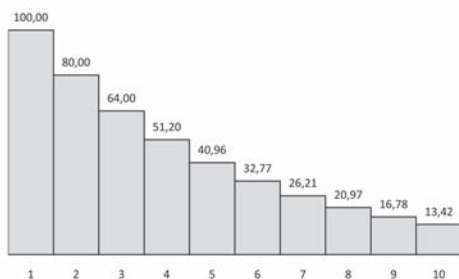
lízátka a prohlédne si nejnovější katalog. Majitelka cukrárny si toho za 20 % ze 4 korun už mnoho nepořídí.

Jak to vypadá s modrými prsty v Děravé Lhotě? Petr dostal sto korun od tety Anny a z toho dvacet korun utratil v pekárství, dcera pekaře nechala 4 koruny v cukrárně a majitelce cukrárny už zbyla jen necelá koruna.

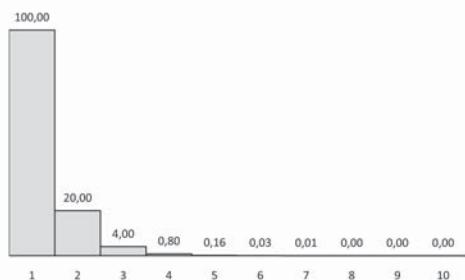
Zbytek peněz odešel mimo ekonomiku Děravé Lhoty. Pro toto městečko to dohromady dá skoro 125 korun. A když zase odečteme původní stokorunu od tety Anny, znamená to, že její dar pro Děravou Lhotu přinesl pouhých 25 dodatečných korun. Na následujícím Obrázku 3 je to pěkně vidět.

Pokud srovnáme toky peněz v Lokální a v Děravé Lhotě v našich příkladech, jasně vidíme, co se děje. Mnohem větší část daru tety Anny zůstala v Lokální Lhotě. Koloběh peněz se ale po těchto třech kolech nezastaví. Zatímco v prvním případě zůstává 51 korun na utracení majiteli pizzerie, ve druhém případě to je pouhá necelá jedna koruna v Děravé Lhotě. Je dost pravděpodobné, že celkové bohatství, vytvoření darem tety Anny v Lokální Lhotě, ještě vzroste.

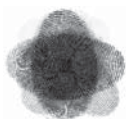
Na dalších dvou obrázcích je znázorněno, jak se tato další kola útrat načítají.



Obrázek 4| Místní toky peněz v Lokální Lhotě (vybarvená plocha představuje objem peněz, které zůstaly v Lokální Lhotě)



Obrázek 5| Místní toky peněz v Děravé Lhotě (vybarvená plocha představuje objem peněz, které zůstaly v Děravé Lhotě)



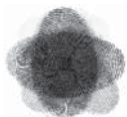
Dokonce po deseti kolech útrat v Lokální Lhotě ještě něco zbývá, zatímco v Děravé Lhotě není z původního daru už vůbec nic po šesti kolech.

Kdybychom sečetli všechny příjmy, vytvořené původním příjmem sto korun v Lokální Lhotě a v Děravé Lhotě, dostali bychom asi toto:

Lokální Lhota		Děravá Lhota	
80 % peněz zůstává v místě		20 % peněz zůstává v místě	
příjem	zůstává	příjem	zůstává
100,- Kč	80,- Kč	100,- Kč	20,- Kč
80,- Kč	64,- Kč	20,- Kč	4,- Kč
64,- Kč	51,20 Kč	4,- Kč	0,80 Kč
51,20 Kč	41,- Kč	0,80 Kč	...
41,- Kč	32,80 Kč		
32,80 Kč	...		
celkem 500,- Kč		celkem 125,- Kč	

Celkem sečteno, vytvořil dar tety Anny v Lokální Lhotě příjmy ve výši pětinasobku původní částky! Zatímco v Děravé Lhotě to byl pouhý 1,25-ti násobek. Je jasné, že každý utrácí peníze svým jedinečným způsobem, a nikdo netvrdí, že je jediné správné kupovat dortíky namísto elektroniky. Uvedli jsme jen jednoduchý příklad, na kterém je vidět, jaký dopad mohou mít různé způsoby utrácení peněz. Nezáleží jen na tom, kde utrácíte vy svoje peníze, ale také na tom, kde utrácí peníze lidé, u kterých nakupujete.

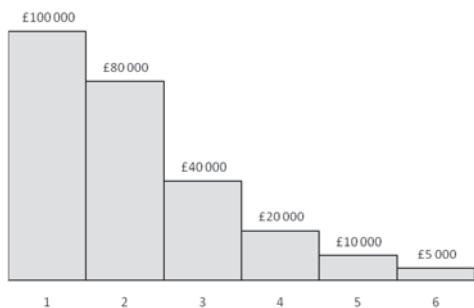
Pokud ve výše uvedeném příkladu utratí každý 80 % peněz v místě, přinese to městu 500 korun, což je pětkrát více, než byla původní částka sto korun od tety Anny. V Děravé Lhotě, kde každý utratí 20 % svých peněz v místě, dojdeme ke 125 korunám, což je podstatně menší přínos. Tento přínos, tedy peníze, které dar tety Anny vygeneruje pro každé z měst, se nazývá multiplikační efekt. A jak asi uhadnete, říká se tomu multiplikátor, protože ukazuje, že přitékající peníze mohou mít určitý dopad - násobený, multiplikovaný dopad - na zbytek místní ekonomiky.



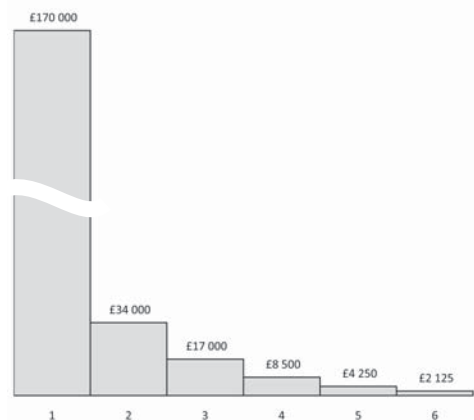
KDE SE UBYTOVAT V TAYSIDE?

Podívejme se do Tayside na praktický příklad multiplikačního efektu v akci. Otázka zní: jaký je rozdíl v ekonomickém dopadu na místní ekonomiku, pokud je turista ubytován v hotelu namísto v soukromí (B&B)? Za sledované období penziony B&B utržily od turistů 100 000 liber (podobně jako Jiří dostal od své tetičky Anny 100 korun). Hotely získaly za stejné období od turistů 170 000 liber. Hotely vydělaly více, protože turisté v nich utratí o 70 % více. Jak B&B, tak hotely utratí peníze za různé zboží a služby, které potřebují pro svůj provoz. Největší výdaje tvoří náklady na zaměstnance a zboží (především potraviny a prádlo) a služby (praní prádla a výzdoba). B&B utratí přibližně 80 % těchto nákladů v místě, zatímco hotely utratí v místě pouhých 20 %.

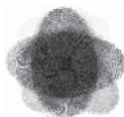
V důsledku toho 170 000 liber, které utratí turisté v hotelech, multiplikuje jen 34 000 liber pro místní ekonomiku, zatímco turisté ubytováni v B&B



Obrázek 6 | Místní toky peněz vytvořené penziony B&B



Obrázek 7 | Místní toky peněz vytvořené hotely



přinesli multiplikovaný příjem celkem 80 000 liber. Budete-li sledovat, jak utratí své peníze místní zaměstnanci a dodavatelé hotelů a B&B, zjistíte, že jejich výdaje jsou si dost podobné – pro tento příklad budeme předpokládat, že 50 % jejich mezd se utratí lokálně. I přesto, že zaměstnanci a dodavatelé B&B a hotelů utratí stejné procento svých příjmů místně, mnohem více peněz bude obíhat v Tayside z B&B (80 000 liber) než z hotelů (34 000 liber). To znamená, že útraty zaměstnanců B&B vygenerují dalších 40 000 liber pro místní ekonomiku, zatímco u hotelů to je jen 17 000 liber. Názorně to ukazují Obrázek 6 a Obrázek 7.

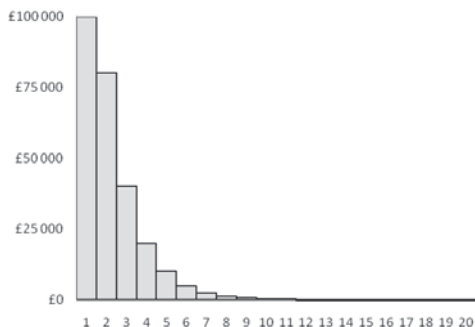
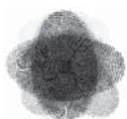
Koloběh utrácení funguje teoreticky pořád dál, po několika kolech však zbude z původního příjmu jen zanedbatelná částka. Pokud tedy spočítáme šest kol, zjistíme, že B&B v Tayside multiplikovaly svoje příjmy na celkovou sumu 255 000 liber, oproti hotelům, které dosáhly částky 235 875 liber. Šedé sloupce v grafu představují peníze, které zůstávají v ekonomice Tayside. Obrázek 6 ukazuje, že peníze utracené v B&B zůstávají v regionu ve větší míře. B&B mají pomalejší start, ale nakonec zvítězí. Hotely zpočátku vedou, ale jejich peníze se v regionu dlouho nezdrží.

Tento příklad ukazuje, proč je určení lokálního multiplikátoru tak důležité. Pokud bychom se podívali pouze na příjmy penzionů B&B a hotelů, došli bychom k závěru, že hotely jsou větším přínosem pro místní ekonomiku než B&B.

■ PŘEDSTAVUJEME LM3 – LOKÁLNÍ MULTIPLIKÁTOR

Multiplikační výpočty, které jsme popsali, byly dosud používány jen ekonomy. Protože je to jejich práce, vytvořili rozsáhlé počítačové programy, soubory dat, tabulky a grafy (a samozřejmě také spousty všeobecných pouček). Lidé z NEF hovořili s mnoha obyčejnými, zaneprázdněnými lidmi, kteří by si velmi přáli mít nějaký podobný nástroj – jen kdyby byl jednoduchý a rychlý.

A tak v NEF využili metodu, kterou jsme zde popsali, a vytvořili nástroj nazvaný LM3 (Lokální multiplikátor 3). Teď již víte, co je to multiplikátor. Nazýváme ho lokální, protože se využívá pro lokální využití, ne pro makroekonomiku. Trojka je tam proto, že měříme jen první 3 kola útrat. Mohli bychom měřit, jak lidé utrácí své peníze stále dál a dál, ale museli jsme udělat někde čáru. A protože většina útrat peněz v místní ekonomice proběhne v prvních třech kolech, udělali jsme čáru zde. Pokud chcete vidět, jak to funguje, podívejte se na následující ilustraci, zobrazující lokální multiplikační efekt pro B&B v Tayside.



Obrázek 8 | Celkové objemy místních útrat v Tayside (B&B)

V prvním až třetím kole oběhlo 220 000 liber, zatímco ve zbývajících 4–20 kolech celkem jen 40 000 liber. LM3 tak podchycuje 85 % objemu aktivity, což je dostatečná indikace koloběhu peněz ve vaší lokální ekonomice.

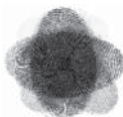
POPIS LM3 POMOCÍ 250 ČI MÉNĚ SLOV

Jak to funguje? Začneme příjmem, prodejem nebo obratem, který nazveme počáteční příjem. V předchozím příkladu z Tayside byl počáteční příjem B&B 100 000 liber.

Pak zjišťujeme, jakým způsobem se tento příjem dále utratí. Jinak utrácení peníze jednotlivci a jinak firmy, proto počítáme jejich útraty zvlášť. V Tayside jsme nejprve zjišťovali útraty B&B, což jsou firmy. Pak jsme zjišťovali výdaje dodavatelů a zaměstnanců B&B, tedy opět firem a jednotlivců.

LM3 se počítá ve třech kolech. Počáteční příjem B&B v prvním kole byl 100 000 liber. Druhé kolo ukazuje, kolik peněz B&B utratily v místě – 80 000 liber. A třetí kolo ukazuje, kolik z těchto lokálně utracených peněz bylo poté znovu utráceno zaměstnanci a dodavateli B&B v místě (40 000 liber). Sečteme-li peníze za všechna tři kola (220 000 liber) a vydělíme je počátečním příjmem (100 000 liber), dostaneme číslo 2,20. Toto číslo je lokální multiplikátor pro tři kola – neboli LM3.

Je důležité si uvědomit, že LM3 je ukazatel (indikátor). Ukazatele (indikátory) používáme běžně – například pro televizní sledovanost nebo odhady akciového trhu. Indikátory je nazýváme proto, že naznačují, tedy indikují, jak něco funguje. Obvykle to nebývají výsledky přesných měření nebo nově získaná data, ale údaje, které zjednodušují sledování nebo interpretaci složitých jevů. Spočítáte-li si tedy LM3, výsledek vám nabídne obecný pohled na to, jak funguje jeden aspekt vaší místní ekonomiky – ne pevná, neměnná fakta. A – podobně jako třeba u televizní sledovanosti – výsledky získané z výpočtu lokálních multiplikátorů jsou otevřené diskuzi.



VÝSLEDKY PILOTNÍCH PROJEKTŮ

Jak jsme se již zmínili, pracovníci NEF koncept LM3 vyzkoušeli. S LM3 pracovali v deseti komunitách a v pěti sektorech po celé Velké Británii a podrobili tuto metodiku přísnému testování. Výčet jednotlivých projektů a jejich podrobnosti obsahuje původní příručka NEF⁹

Výsledky jednoznačně potvrdily, že vyhodnocování místního koloběhu peněz je užitečné a má informační hodnotu. Jak bývá u pilotních projektů zvykem, jak jednotlivé komunity tak NEF se při nich naučily něco nového – co dělat a zvláště co nedělat.

V České republice metodu lokálního multiplikátoru pilotně zkoušel Trast pro ekonomiku a společnost. Výsledky a zkušenosti z českých pilotních projektů jsou uvedeny na konci publikace.

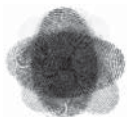
Veřejné místní zakázky

Veřejné místní zakázky mají na místní ekonomiku dalekosáhlé dopady. Místní správa disponuje celkově jedním z největších rozpočtů v zemi a často jsou její instituce největším místním zaměstnavatelem. NEF spolupracovala se dvěma úřady místní správy – Okresním úřadem Severního Norfolku (North Norfolk District Council - NNDC) a Městským úřadem v Knowsley (Knowsley Metropolitan Borough Council - KMBC) a vyhodnocovala dopad stavebních zakázek na jejich místní ekonomiku. Oba úřady zkoumaly lokální zakázky a zakázky zadané mimo místní ekonomiku. V Knowsley s překvapením zjistili, že dodavatelé odjinud vytvořili mírně vyšší lokální multiplikátor než místní firmy: 1,17 oproti 1,11.

Při dalším zkoumání se zjistilo, že „lokálními“ dodavateli byly místní pobočky národních stavebních firem. A dodavatelé mimo vymezený region sídlili velmi blízko okresu Knowsley, velké procento jejich zaměstnanců tedy tvořili místní obyvatelé. Přesto NNDC zjistil, že skóre LM3 místních dodavatelů dosáhlo hodnoty 2,15, zatímco dodavatelů vně regionu jen 1,23. To je pro místní ekonomiku *zcela zásadní* rozdíl.

Vedoucí NNDC byli tak nadšení názornými výsledky LM3, že nyní používají stejnou metodiku i v oblasti služeb a nestavebních zakázek. Výsledky využili při vypracovávání strategie firemních dodávek svého úřadu. Městský úřad v Knowsley se z výzkumu LM3 poučil o koloběhu peněz v komunitě, a vytvořil elektronickou síť, která by úředníkům místních samospráv pomohla snadno a rychle oslovovat místní podnikatele.

⁹ Justin Sacks: The Money Trail. Measuring your impact on the local economy using LM3. New Economics Foundation a Countryside Agency, December 2002. ISBN 189940760X. Ke stažení na internetových stránkách NEF: <http://www.pluggingtheleaks.org>



Potraviny a zemědělství

Oblast potravin je pro výpočet LM3 obzvláště vhodná, protože potraviny týkají se každého. NEF spolupracovala s organickou farmou Cusgarne Organics v Cornwallu a Graig Farm Organics v Powys ve Walesu.

Cusgarne Organics dosáhla LM3 skóre 2,00, Graig Farm Organics měla LM3 skóre 2,15. Obě farmy dosáhly vysokého LM3, protože většina jejich zaměstnanců i dodavatelů je místních. Důležitým faktorem při výzkumu LM3 je velikost vymezené „místní“ oblasti. Například Cusgarne Organics používala geografický rádius patnáct mil.

Obě farmy využily informace z výpočtů LM3 k vlastní propagaci (demonstraci jejich důležitosti pro komunitu), ale i při vlastním rozhodování o změně finančních toků. Cusgarne například úspěšně propagovala výsledky svého LM3 a získala více zakázek. Farmě se také podařilo podstatně zvýšit zájem o toky místních peněz.

Sociální podnikání

Organizace podnikající v sociální oblasti se o LM3 hodně zajímají, protože potřebují vědět, jak úspěšně se jim daří dosahovat svých cílů v sociální oblasti. Jsou pro ně důležité dva faktory – finanční a sociální. Potřebují prokázat svým dárcům, že peníze, které jim dali, byly využity efektivně. Může to hrát rozhodující roli při zajišťování veřejných zakázek na dodávky služeb či grantů.

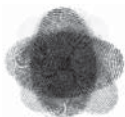
NEF například spolupracovala s Eden Community Outdoors (ECO) v Cumbrii, organizací věnující se mládeži a vzdělávání, a s organizací LOCAL – což je sousedská iniciativa věnující se regeneraci ve čtvrti Sheffield Longley, která je příjemcem nezanedbatelné částky z veřejných prostředků.

Obě organizace zjistily, že jejich LM3 skóre je docela významné: 1,87 v Cumbrii a 1,67 v Sheffieldu. Organizace věnující se sociální oblasti zjistily, že platy místních zaměstnanců přispívají ke skóre LM3 nejvíce, místní dodavatelé tvoří také významnou část příspěvku. Obě organizace by chtěly své skóre ještě zlepšit. Z místních zdrojů však nelze získat, co v místě není. O to více je nutné v situaci malého toku peněz do regionu dobře ucpat díry, kterými finance z regionu odtékají. O tom se tyto organizace z výpočtu LM3 poučili a díky tomu dokážou správně směřovat své výdaje.

Otázku „utrácíme peníze smysluplně?“ si často kladou jak organizace věnující se sociální oblasti, tak jejich dárci. Donorské organizace, jako například OECD (Organization for Economic Co-operation and Development), by rády nějakým způsobem vyhodnocovaly, jaký dopad mají jejich peníze, ale chybí jim jasný a jednoduchý nástroj. LM3 nabízí v tomto případě velké možnosti.

Přístup k financím

NEF spolupracovala s organizací Ibstock Community Enterprises (ICE) a Killamarsh Parish Council (místní samospráva v Killamarsh), které obě uvažovali o ekonomickém dopadu existence bankomatu v obci.



V obou případech se zjistilo, že existence bankomatu – tedy přístup k hotovosti – hraje zcela zásadní roli v životaschopnosti místní ekonomiky. Obě komunity svedly dlouhou bitvu, aby bankomaty udržely.

V Ibstocku se komunitní organizaci ICE podařilo dosáhnout nového nainstalování bankomatu poté, co poslední banka v obci zavřela svoji pobočku. Když v obci Killamarsh zanikly všechny zdroje hotovosti, začali místní usilovat o otevření bankomatu i družstevního obchodu s potravinami na hlavní ulici. Místní samospráva získala 50 % financí na jeho instalaci od družstevního obchodu a druhou polovinu od národní banky. Obrat družstevního obchodu se po té zvýšil tak výrazně, že převýšil několikanásobně původní investici.

Obě komunity zjistily, že lidé utrácejí 50 – 67 % svých hotovostních výběrů v bezprostředním okolí. Tyto údaje se ukázaly být obzvláště důležité pro Killamarsh, protože tato obec krátce předtím zakoupila autobus, který dopravuje starší obyvatele a osoby s omezeným pohybem do centra obce. Obě komunity zjistily dostatečně průkazně ekonomickou důležitost lokálních zdrojů hotovosti v prvních dvou kolech LM3. Ani nepotřebovaly zkoumat třetí kolo.

Výsledky poskytují velmi významný nástroj pro místní komunity, především ve venkovských oblastech, a prokazují hodnotu místních zdrojů hotovosti. A jak ilustrují oba pilotní projekty, i pokud se vám nepodaří přesvědčit banku (ani poštu či jinou podobnou službu), že mají zachovat pobočku ve vaší obci, může mít smysl pro budoucí životaschopnost obce investovat do této oblasti vlastní obecní peníze.

■ PŘÍKLAD 1

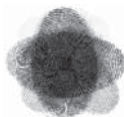
EDEN COMMUNITY OUTDOORS (ECO)

Ekonomika dává daleko větší smysl, pokud jí uvidíme v praxi. Podívejme se tedy podrobněji, jak jedna z organizací použila LM3. Eden Community Oudoors (ECO) sídlí v Appleby v Cumbrii, v severozápadní Anglii. Je to organizace věnující se mládeži a vzdělávání.

Jakožto sociální podnik, který má jak sociální tak ekonomické cíle, chtěli v ECO vyhodnotit svoji iniciativu. Chtěli si udělat představu, co funguje dobře a co je třeba zlepšit. Sue Bennett, vedoucí ECO, začala analýzou příjmů ECO. Vstupní údaje pro potřeby tohoto příkladu byly pozměněny.

Předpokládáme, že roční příjem ECO je 50 000 liber. Sue prošla účetnictvím ECO a hodnotila, jak utrácejí své prostředky. Zjistila, že ECO utratí celkem 30 000 liber v Appleby. Dále zjistila, že všechny tyto lokální výdaje byly na zaměstnance (27 500 liber) a služby (2 500 liber).

Sue pak zkoumala, jak všech 12 místních zaměstnanců i ona sama utrácejí své příjmy od ECO. Dále zkoumala, jak všech 17 místních dodavatelů ECO nakládá se svým obratem. Zjistila, že zaměstnanci ECO utratí v průměru



46 % svých příjmů v místě. Protože věděla, že ECO platí svým zaměstnancům celkem 27 500 liber, znamená to, že zaměstnanci utratí v místě celkově asi 12 650 liber. Dále zjistila, že místní dodavatelé využijí v průměru 29 % svého obrátu místně, což znamená 725 liber pro Appleby (2500 liber * 29 %). Celková částka znovu utrácená místně zaměstnanci i dodavateli ECO činí celkem 13 375 liber (12 650 + 725).

Sue pak sečetla všechny tyto částky dohromady:

Kolo 1	prvotní příjem	50 000 liber
Kolo 2	výdaje ECO	30 000 liber
Kolo 3	výdaje zaměstnanců a dodavatelů ECO	13 375 liber
Celkem		93 375 liber

Řekneme-li, že ECO vytvořili 93 375 liber pro místní ekonomiku, zní to zajímavě, ale mnohem větší smysl dává, pokud vyjádříme tuto částku jako poměr k tomu, co ECO ve skutečnosti vydělalo. B&B v Tayside vygenerovaly pro místní ekonomiku 255 000 liber, hotely 235 875 liber. B&B přispěly více, ale rozdíl není až tak významný. Pokud ale víme, že tento příspěvek pochází z původního příjmu 170 000 liber u hotelů a pouze 100 000 liber u B&B, pak se váš pohled na věc jistě změní, že? Proto ECO potřebuje prezentovat informace o svých finančních tocích jako poměr:

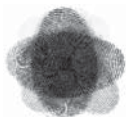
$$\frac{\text{částka, kterou ECO přinesli do místní ekonomiky v Appleby}}{\text{prvotní příjem ECO}}$$

Pokud dosadíme do tohoto vzorečku čísla, která jsme získali od Sue, zjistíme že:

$$£ 93\,375 \div £ 50\,000 = 1,87$$

Těchto 1,87 je LM3 skóre. Znamená to, že z každých deseti liber, které ECO získá jako svůj příjem, vytvoří 18,70 liber pro místní ekonomiku v Appleby. Jinak řečeno, každá modře označená libra, kterou dostane ECO do ruky, přinese dalších 87 pencí do rukou obyvatelů Appleby.

Smyslem LM3 není jen pochopit, jaký je váš skutečný dopad na místní ekonomiku – cílem je tento dopad zlepšit. Sue byla nespokojena s hodnotou LM3, kterého ECO dosáhlo, a tak začala hledat způsoby, jak ho vylepšit. Jednou z věcí, které díky LM3 zjistila, bylo, že mnoho dodavatelů ECO nebylo tak docela místních, jak hlásala jejich obchodní jména. A tak ECO začalo hledat skutečně místní dodavatele. Výsledky LM3 také motivovaly ECO k vytvoření skupiny s ostatními organizacemi v Appleby. Toto sdružení se pak snažilo zlepšit svoje rozhodování v oblasti utrácení peněz. V ECO si od toho slibova-



li, že taková spolupracující skupina podpoří vzájemné vazby. Takováto nově vzniklá partnerství pomohou vytvořit základ obchodního trhu v Appleby tím, že budou klást důraz na místní nakupování.

V následující kapitole podrobně vysvětlíme, jak si můžete vypočítat vaše LM3 skóre.

Měření peněžních toků organizace ECO

Peníze, které zůstávají v Appleby

Peníze, které z Appleby odtékají

První kolo: 50 000 liber



Druhé kolo: 30 000 liber Útraty ECO

ECO utratili 27 500 liber na zaměstnance a externí spolupracovníky a 2 500 liber u dodavatelů zboží a služeb.



20 000 liber Stejně jako většina firem, i ECO platí peníze mimo místní ekonomiku v podobě sociálního a penzijního pojištění zaměstnanců, za palivo a energie a na daních. ECO také platí zaměstnancům a dodavatelům mimo region.

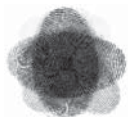


Třetí kolo: 13 375 liber Útraty zaměstnanců a dodavatelů ECO

Lidé tyto peníze utratili za potraviny, zábavu a nájmy. Dodavatelé je utratili za podobné věci jako ECO.



16 625 liber Jako všichni zaměstnanci, i lidé z ECO utrácejí peníze mimo region na daních a nájmech. Lidé též utrácejí za zboží a služby zvnějšku regionu (např. v supermarketech a v multikinech).



■ LM3 – NÁVOD K POUŽITÍ

PŘEHLED

V této kapitole probereme jednotlivé kroky analýzy LM3. Nejprve se ale musíte rozhodnout, jak budete tento nástroj využívat. I když je obecný postup stejný, jsou dvě možnosti (dva způsoby zjišťování) - podle toho, zda začínáte s organizací nebo se skupinou osob:



Výběr způsobu LM3

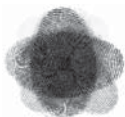
Základní rozdíl mezi způsobem A a způsobem B je v tom, koho se budete dotazovat. Postup je jinak stejný. Pokud začínáte s příjmem organizace, jako například firmy, obce či neziskové organizace, pak se jedná o způsob A. Pokud začínáte u příjmu skupiny osob, jako jsou například uživatelé bankomatu, příjemci podpory či grantu, pak se jedná o způsob B.

V projektech výpočtu LM3 zatím obvykle převažoval výzkum začínající od příjmu organizace, začneme proto také postupem výpočtu způsobu A. Postup pro výpočet způsobem B vysvětlíme hned poté.

Přehled - způsob A

Kolo 1

Prvním krokem je zjistit, o jaký typ prvotního příjmu se jedná. Může to



být příjem organizace, například firmy nebo neziskové organizace (pak je to způsob A) nebo o příjem skupiny osob, například uživatelé konkrétního bankomatu nebo příjemci dotace (způsob B).

Řekněme, že váš počáteční příjem je 100 000 korun.

Kolo 2

V druhém kole musíte určit, kolik vaše organizace utratila lokálně a kolik vně daného regionu. Hlavní položky, za které organizace obvykle utrácí peníze lokálně, jsou: zaměstnanci, dodavatelé zboží a služeb, reinvestování zisku do rozvoje společnosti a nájem nebo hypotéka.

Řekněme, že vaše organizace utratí lokálně 50 000 korun.

Kolo 3

Ve třetím kole je třeba určit, kolik místní lidé a organizace, kteří přijali peníze od vaší organizace, dále utratili. Organizace bude utrácet peníze podobným způsobem jako vaše organizace. Hlavní položky, za které utrácí individuální spotřebitelé své příjmy, jsou: jídlo, oblečení, zábava a volný čas a nájem nebo hypotéka.

Řekněme, že zjistíte, že tyto individuální spotřebitelé a organizace utratili celkem lokálně 20 000 korun.

Výpočet LM3 skóre:

Máte nyní informace o všech třech kolech. Jak jsme stručně ukázali na prvním příkladu, který se zabýval organizací ECO, vypočítáte LM3 tak, že sečtete všechna tři kola, vydělíte je částkou z prvního kola a dostanete relativní číslo:

Kolo 1	100 000 korun
Kolo 2	50 000 korun
Kolo 3	20 000 korun
Celkem	170 000 korun

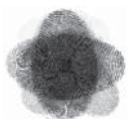
$$\text{LM3: } 170\,000 \div 100\,000 = 1,70$$

A je to. Vaše LM3 skóre je 1,70.

Přehled – způsob B

Pokud začnete výpočet pro skupinu lidí, kolo 2 a kolo 3 budou vypadat odlišně. Ve druhém kole budete zkoumat, kolik peněz vaše skupina lidí utratila lokálně a kolik ne-lokálně. Ve třetím kole budete zkoumat, kolik utratili lokálně jednotlivé instituce (obchody, firmy), u kterých jednotlivci použili svoje peníze.

Na následující dvou stránkách jsou dva obrázky, které vysvětlují, jak LM3 funguje pro způsob A i pro způsob B.



Způsob A – začínáme s příjmem organizace

Peníze, které zůstávají v místě

Peníze, které z místní ekonomiky odtékají

První kolo: příjem organizace



Druhé kolo: útraty organizace
Nejčastěji patří mezi místní výdaje tyto položky: personální náklady, dodavatelé zboží a služeb, nájemné či hypotéka.



Firmy utrácení peníze mimo místní ekonomiku při platbách pojistného za zaměstnance, na výplatách zaměstnanců zvnějšku daného regionu, za palivo a energie a při platbě daní.



Třetí kolo: útraty lidí a firem

Lidé mají nejčastěji tyto místní výdaje: Potraviny, zábava, nájem. Firmy utrácení peníze za podobné věci, jako vaše organizace.



Lidé utrácení peníze mimo místní ekonomiku při odvodu daně z příjmů a při úhradě inkasa za náklady spojené s bydlením, ale také za zboží a služby od vzdálených dodavatelů (například v supermarketech, v multikinech)

Způsob B – začínáme s příjmem skupiny lidí

Peníze, které zůstávají v místě

Peníze, které z místní ekonomiky odtékají

První kolo: příjem skupiny lidí



Druhé kolo: útraty skupiny lidí
Nejčastěji patří mezi místní výdaje tyto položky: potraviny, zábava (třeba hospody), oděvy a nájem.



Lidé utrácení peníze mimo místní ekonomiku při odvodu daně z příjmů a při úhradě inkasa za náklady spojené s bydlením, ale také za zboží a služby od vzdálených dodavatelů (například v supermarketech, v multikinech).

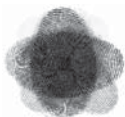


Třetí kolo: útraty firem

Nejčastěji patří mezi místní výdaje tyto položky: personální náklady, dodavatelé zboží a služeb, nájemné či hypotéka.



Firmy utrácení peníze mimo místní ekonomiku při platbách pojistného za zaměstnance, na výplatách zaměstnanců zvnějšku daného regionu, za palivo a energie a při platbě daní.



■ PŘÍPRAVA

Ať už se považujete za člověka, který se vrhá do všeho po hlavě nebo si raději nejprve všechno rozmyslíte, teď je načas se zastavit a položit si otázku: „Proč chci měřit LM3?“

Je potřeba, abyste si stanovili velmi jasně a přesně, co chcete zjistit svojí LM3 analýzou. Je to důležité, protože to ovlivní data, která budete potřebovat, i způsob prezentování výsledků. Pokud si nestanovíte své cíle dostatečně jasně, můžete na závěr zjistit, že jste věnovali spoustu práce něčemu, co vám nakonec nijak nepomohlo.

Je třeba zamyslet se nad tím, co vás vede k tomu, že zjišťujete místní koloběh peněz nebo proč by mohl výsledek zajímat i ostatní. Položte si následující 4 otázky:

- 1| *Co je zač komunita nebo organizace, jejíž tok peněz chci zkoumat?*
- 2| *Proč chci tento lokální oběh peněz zkoumat?*
- 3| *Koho chci výsledky tohoto výzkumu ovlivňovat?*
- 4| *Jaké argumenty a jakým způsobem bych měl použít, abych je ovlivnil?*

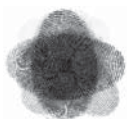
Předpokládejme, že se chystáte založit trh místních zemědělských produktů. Potřebujete vědět, jaký vliv to bude mít na místní koloběh peněz, protože:

- chcete si být jistí, že trh s místními zemědělskými produkty přispěje k rozvoji místní ekonomiky,
- chcete prokázat, že LM3 pro trh s místními zemědělskými produkty je vyšší, než jiné možnosti nákupu obdobných potravin (například supermarket),
- chcete prokázat, že lokální ekonomický dopad nákupů potravin ve vaší oblasti se zvýší v případě zavedení pravidelného trhu s místními zemědělskými produkty,
- chcete porovnat dopad trhu s místními zemědělskými produkty ve srovnání s jinými iniciativami, které byste mohli prosazovat.

Pokud s podobnými aktivitami začínáte úplně sám/sama, možná chcete svoji myšlenku probrat s ostatními – v rodině, s přáteli či kolegy v práci, abyste si ověřil/a, zda jsou vaše úvahy smysluplné.

KOHO VŠEHO SE VÁŠ PROJEKT TÝKÁ?

Angličtina pro to má takové už skoro otřepané slovo – stakeholder – tedy ten, kdo má na dané věci nějaký zájem. Ptejte se tedy: kdo bude ovlivněn? Kdo může ovlivnit to, co se bude dít? To jsou lidé a organizace, které vás musí zajímat.



Načrtněte si jednoduchou tabulku s následujícími hlavičkami:

Kdo bude ovlivněn?	Jaký je jejich zájem?
drobní zemědělci	odbyt
místní obchod s potravinami	konkurence na trhu
supermarket	konkurence na trhu
zaměstnanci supermarketu	přijdou o práci pokud obchod s potravinami zavře

Stojí za to strávit tímto rozbořem trochu času, protože možná objevíte odpovědi, které nejsou na první pohled vůbec zřejmé. Například když Rolls Royce zavřel svoji firmu v Derby před dvaceti lety, skončila díky tomu mj. i maličká místní firma na čištění oken "Derby and Ilkeston Window Cleaning Company". Rolls Royce byl totiž jejím jediným zákazníkem. Tyto souvislosti krachu či odchodu velké firmy si málokdo uvědomuje. Při procházení svého seznamu zainteresovaných lidí a organizací tak můžete narazit na nečekané spojení.

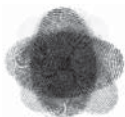
JAK BUDE VNÍMÁNA VAŠE PRÁCE

Ještě než se pustíte do výpočtu LM3, měli byste si uvědomit, jak budou reagovat různí lidé, kterých se bude vaše práce týkat. Budou vstřícní nebo odmítaví? Hodně to závisí na vašem bezprostředním vztahu s nimi. Například radní města Killamarsh měli silné a přátelské vazby jak na místní obyvatele, tak na podnikatele v dané oblasti. Velmi se obávali toho, jak bude dotazování lidí hned vedle bankomatu vnímáno uživateli bankomatu, a byli přesvědčeni, že místní obyvatelé budou odpovídat neochotně. Ukázalo se ale, že uživatelé bankomatu odpovídali s velkým zájmem.

Naopak v Newhamu se museli vyrovnat s problémem typickým pro mnoho místních úřadů. Každý podnikatel, kterého navštívili s dotazníkem, místo toho, aby se soustředil na dotazník, využil tuto příležitost, a dal průchod své nespokojenosti s Newhamskou radnicí.

Newham se setkal také s kulturními rozdíly. Mnoho místních firem v Newham vlastní nebo provozují osoby jihoasijského původu a někteří majitelé firem nehovoří dobře anglicky. Když jsme připravovali projekt, o jazyce se vůbec nehovořilo. V Newhamu se rozhodli, že až budou příště připravovat podobný průzkum, použijí odpovídající překladatele a přeloží informační materiály a dopisy, aby tak podpořili účast v průzkumu.

Možná se nesetkáte s tak zásadními překážkami, jako je jazyk, ale mějte na paměti, že vaši respondenti nevidí tak jasně do vaší práce s LM3 jako vy. I podle zkušeností z českých pilotních projektů je třeba věnovat velkou pozor-



nost vysvětlování principu LM3 všem, kteří se mají výzkumu nějak zúčastnit. Ideální je, vychází-li poptávka po měření LM3 přímo od měřených.

Vytvoření pracovní skupiny a získání „kupujících“

Pokud se vám podařilo vyjasnit si „proč a jak?“, následujícím krokem je dát dohromady stejně smýšlející skupinu osob. Tim Boyde, který zjišťoval LM3 biofarmy Cusgarne v Cornwallu,¹⁰ prováděl celou studii sám. I když jeho výsledky byly vynikající, radí všem, aby pracovali ve skupině, protože více hlav ví vždycky víc.

Máte-li pohromadě pracovní tým, dalším krokem bude získat místní nakupující. Znamená to dát dohromady lidi, kterých se bude týkat vaše LM3 a kteří budou souhlasit s tím, že vám poskytnou potřebné údaje. Pokud získáte všechny, počínaje vlastníky firem až po místní obyvatele, velmi vám to pomůže. Je dokonce výhodné zainteresovat tyto lidi do přípravy LM3, protože pak získáte snáze jejich podporu. Ale musíte najít určitou rovnováhu mezi snahou získat zájem lidí a mezi prostým zajištěním realizace projektu.

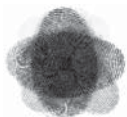
I když vy sami chápete smysl stanovení LM3, ostatním možná bude chvíli trvat, než pochopí, o co se jedná. Pokud však nepochopí, proč se jich vyptáváte na způsob a formy jejich útrat, nebudou s vámi ochotni spolupracovat. Je proto klíčové s nimi promluvit ještě dříve, než se pustíte to průzkumu a do dotazování. Většina projektů na zjištění LM3 měla podporu v místním tisku. Ještě před dotazováním vyšly v místních novinách články o smyslu a průběhu výzkumu. Zveřejňovány byly i průběžné zprávy o průběhu výzkumu a jeho výsledky. Vedoucí projektu tak často získali odpovědi od mnoha místních „nakupujících“, protože obyvatelé se nejen dozvěděli, proč se mají akce zúčastnit, ale také se dovídali aktuální zprávy o tom, jak celá akce postupuje.

Taková strategie se ukázala být ve Velké Británii zvláště úspěšná ve venkovských oblastech, kde se místní noviny hojně distribuují a hodně čtou. Ve větších městech budete muset jednotlivce a firmy oslovit přímo. Na to lze použít například informační leták.

JAK VYMEZIT, CO JE MÍSTNÍ

Následující část je věnována definici pojmu místní. Každý z našich deseti pilotních projektů NEF použil jiná kritéria a hranice místní oblasti se tak pro jednotlivé projekty pohybují od několika čtverečních mil až po celý okres. Výběr území je důležitý ze dvou důvodů. Za prvé, výsledky LM3 budou platit

10 | Cornwall je region v jihozápadní Anglii.



pouze pro území, které jste si vymezili. Výsledek se bude velmi lišit podle toho, zda utrácíte v sousedství, v okolí, v okrese či na jiné úrovni. Záleží na vašich cílech, podle toho je třeba zvolit správnou úroveň geografických hranic pro váš LM3.

Za druhé, oblast, kterou si zvolíte, ovlivní hodnotu vašeho LM3. Obecně řečeno, čím menší oblast zvolíte, tím menší bude vaše LM3 skóre. Proč? Řekněme, že vaše zájmové území je městská část nebo sousedství. Pokud zrovna nebydlíte na ulici, na které se nacházejí všechny obchody a služby, které potřebujete ke svému životu (to by musela být opravdu dlouhá ulice!), pak musíte svou městskou část nebo sousedství opouštět.

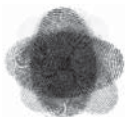
Hranici svého zájmového území musíte zvolit podle charakteru vašeho projektu. Pokud si nejste jisti, jak zvolit vhodně hranice zájmového území, nabízáme vám pro orientaci několik otázek, které byste si měli položit:

- 1| O jaké území se zajímám?
- 2| Z jakého geografické oblasti pochází příjem pro tuto oblast?
- 3| Odkud jsou dodavatelé?
- 4| Pro jakou oblast jsou k dispozici statistická data?
- 5| O jakou oblast se zajímají zainteresovaní partneři?

Popsané pilotní projekty ilustrují různé možnosti stanovení hranic. Například projekt veřejných zakázek používal hranice dané politickým uspořádáním (jako je městská čtvrť, okres, farnost, obvod). Úřad městské části Knowsley Metropolitan použil jako svoji „místní oblast“ městskou část Knowsley, zatímco Okresní úřad Severního Norfolku se zaměřil na Severní Norfolk. Vybrali si tyto hranice proto, že ekonomický dopad zakázky je širší než je bezprostřední lokalita projektu a úřad má zájem změřit svůj celkový ekonomický dopad na území ve své správě.

Vedoucí ostatních projektů se pokusili definovat si užší území či komunitu. Jeden z projektů sociálního podnikání, LOCAL, považoval útratu za lokální v případě že proběhla v rámci nebo ve prospěch oblasti SRB – Single Regeneration Budget (vymezeno v příslušném vládním programu). Další sociální podnik, se kterým jsme spolupracovali, Heeley City Farm (městská farma Heeley) považovala za hranice zájmového území takovou oblast, která se nějakým způsobem vztahuje k Heeley. I přesto, že Heeley sousedí s centrem Sheffieldu, Heeley City Farm toto centrum vyňala ze své zájmové sféry, protože měla pocit, že centrum města je tak odlišný svět, se všemi svými ekonomickými aktivitami, které se zde odehrávají, že nemá nic společného (a především, žádný zpětný tok peněz) s obyvateli či firmami v oblasti Heeley.

Jiný přístup stanovení zájmového území byl použit v projektu organické farmy v Cusgarne, která si jako lokální území stanovila oblast o poloměru 15 mil. Cílem projektu v Cusgarne bylo analyzovat ekonomický dopad lokálně pěstovaných potravin, který nebyl vázán na nějakou specifickou komunitu ale na region.



Pokud si nejste jisti, jakou oblast stanovit, můžete zkusit použít dvě oblasti. Jeden z počátečních projektů v Crickhowellu začal nejprve s celou oblastí Brecon Beacons a pak se soustředil na Crickhowell. Pilotní projekt veřejných zakázek v Knowsley se soustředil jak na Knowsley tak Merseyside, proto se dotazovaných osob ptali, zda žijí v Knowsley, Merseyside či mimo toto území.

Jakmile se vám podaří stanovit hranice vaší lokální oblasti, zajistěte, aby byly tyto hranice jasné všem účastníkům projektu. Například Heeley City Farm rozdala všem majitelům firem a podniků mapku, na které bylo vyznačeno, jakou oblast považují za lokální. Majitelé firem se řídili touto mapkou, když určovali, kdo z jejich dodavatelů a zaměstnanců je „místní“.

Pro inspiraci se můžete podívat i na české pilotní projekty, které jsou popsány na straně 70.

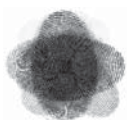
JAK DLOUHO TO BUDE TRVAT?

V NEF se snažili zkrátit čas potřebný na výzkum LM3 co nejvíce to šlo tak, aby při tom zůstala zachována integrita výsledků. Ze zkušenosti vyplývá, že pokud budete provádět LM3 jako vedlejší aktivitu, pak se protáhne pravděpodobně na několik měsíců, tak jak se budou vynořovat jiné priority.

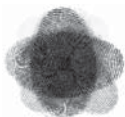
Z těchto důvodů je dobré stanovit si harmonogram a vyhradit si každý týden specifický čas, kdy se budete věnovat LM3 a pak můžete zrealizovat celý proces během dvou měsíců i méně. Pro ty, kdo jsou skutečně tlačeni časem, existuje jednodušší verze, kterou najdete na straně 64. Množství času, které budete pro zpracování LM3 potřebovat, závisí na hloubce analýzy, kterou budete provádět. Tady vám nabízíme obecný návod na sestavení časového harmonogramu. Lepší je být předem realistický a rozšířit původní předpoklady než si stanovit příliš těsné termíny a ocitnout se tak bez dostatečného množství dat, která by garantovala kvalitní výsledky.

Načasování

Správné načasování je základem úspěchu. Asi máte nějakou intuitivní představu, kdy je vhodná doba pro provedení vašeho průzkumu. Například některé z našich projektů posunuly provádění průzkumu až na období po letních měsících, protože většina lidí z jejich cílové skupiny byla na dovolené. Pokud se dotazujete větší cílové skupiny, např. uživatelů bankomatu, pak chcete získat reprezentativní údaje a léto by mohlo být zavádějící. Je třeba brát v úvahu nejen roční období ale také denní dobu a den v týdnu. Naše projekty často pracují s majiteli firem. Pokud se jich chcete na něco vyptávat, musíte uvažovat také s dobou brzy po ránu, večer a o víkendu.



Fáze výzkumu	Způsob A	Způsob B
Příprava	5-10 hodin Nechte si vy či vaše pracovní skupina jeden den na to, abyste si mohli sednout a promluvit (udělat brainstorming) k projektu. Nebo rozdělte toto úvodní setkání do dvou částí, projděte nápady a sejděte se znovu. Počítejte se nějakým časem na přípravu tiskové zprávy, ještě předtím než odstartujete LM3.	10-15 hodin Nechte si vy či vaše pracovní skupina jeden den na to, abyste si mohli sednout a promluvit (udělat brainstorming) k projektu. Nebo rozdělte toto úvodní setkání do dvou částí, projděte nápady a sejděte se znovu. Budete potřebovat pečlivý plán na mediální kampaň, která by oslovila vaši cílovou skupinu.
První kolo	1-2 hodiny Stanovit příjmy organizace by vám nemělo trvat příliš dlouho. Možná strávíte více času domlouváním schůzky, než samotným zjišťováním potřebných údajů.	2-3 hodiny Stanovit příjmy organizace by vám nemělo trvat příliš dlouho. Možná strávíte více času tím, že si budete domlouvat společnou schůzku, než samotným zjišťováním potřebných údajů.
Druhé kolo	1-3 hodiny Rozpracování výdajů vaší organizace bude jistě snadné, pokud toho nemáte příliš mnoho. Za pár hodin byste s tím asi měli být hotovi a měli byste mít použitelný přehled výdajů firmy.	5-15 Záleží na tom, zda potřebujete průzkum provádět poštou (to zabere nejvíc času) nebo osobně. Pak budete potřebovat nějaký čas na to, abyste například sečetli místní útraty.
Třetí kolo	5-20 hodin Záleží na tom, kolik máte místních zaměstnanců a dodavatelů, jak moc naklonění jsou vašemu projektu a jak dobře rozumí vašemu průzkumu. Měli byste počítat něco přes dva týdny. Možná budete potřebovat napsat nějaké dopisy, setkat se se zaměstnanci, dodavateli nebo se dokonce jít zeptat znovu, pokud odpovědi, které získáte, budou nedostatečné. Budete také potřebovat jeden den zpracování odpovědí.	5-20 hodin Záleží na tom, co se snažíte zjistit a na množství času, který máte k dispozici. Počítejte s minimálně týdnem či dvěma týdny na to, abyste prozkoumali přinejmenším 5 místních podnikatelů. Po té jeden den na zpracování výsledků.



Výpočet	1-2 hodiny	1-2 hodiny
	Výpočet je ten nejrychlejší krok, pokud máte pohromadě všechny podklady. Nechte si ale nějaký čas na to, abyste mohli oslavit dokončení práce!	Postup způsobu B trvá déle a tento krok je úplně stejně snadný jako v případě postupu A. Pořádně se poplácejte po zádech!

■ PRVNÍ KOLO: STANOVENÍ POČÁTEČNÍHO PŘÍJMU

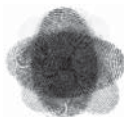
První kolo by mělo být snadné – je to nejméně komplikovaný krok celého postupu. U většiny projektů stráví lidé více času domlouváním si schůzky s potřebnými organizacemi než se zjištěním tohoto údaje.

Jediný větší problém v prvním kole je vyjasnit si „Co vlastně měřím?“ Například NEF spolupracovala s Katie Trent a se Soil Association¹¹ na projektu, který se týkal produkce BIO-masa na Craig Organic Farm. Protože Katie chtěla zjistit pouze dopad související s produkcí masa, potřebovala oddělit tuto produkci od ostatní produkce farmy – jako je mléko a mléčné výrobky, chléb, potraviny, ovoce a zelenina. V tomto případě bylo oddělení možné, protože majitel farmy si vedl podrobné účty odděleně pro produkci masa a pro ostatní aktivity. Ale pokud by Katie nebyla schopná oddělit aktivity farmy související s produkcí masa, vypočetla by LM3 pro celou farmu.

CO HLEDAT

Pokud neprovazujete žádnou organizaci, možná nevíte, jak tento typ informací zjistit. Každá organizace si vede záznamy o svých příjmech a výdajích, i když nelze zaručit předem, jak podrobné tyto záznamy budou. První bod je rozhodnout, jaká část je „čistý“ příjem, což je příjem po zdanění. Nebojte se, každá organizace ví zcela přesně, kolik peněz připadlo jí a kolik daňové správě. Je také snazší pracovat s ročními příjmy, protože organizace uzavírají své účty vždy ke konci roku. Roční příjem také bude zahrnovat sezónní výkyvy. Takže pokud budete vědět, že potřebujete získat „čistý roční příjem“ (můžete použít tento výraz, abyste působili dostatečně profesionálním dojmem), potřebujete si jen na chvíli sednout s někým z dané organizace a nechat je, ať vám ta čísla najdou. To by nemělo trvat déle než 1 hodinu.

¹¹ Britská organizace podporující biozemědělství a provádějící certifikaci bioproduktů.



NEEXISTUJÍCÍ DATA O PŘÍJMU

Ještě jedna věc: pokud prostě nejste schopni zjistit vstupní data o příjmech pro první kolo, neznamená to, že nemůžete dále zkoumat LM3. Můžete se ptát pouze na procentní podíl místních a ne-místních výdajů, a pak jít za vybranými dodavateli, a ptát se jich na totéž. Znamená to ale, že nezjistíte skutečný místní ekonomický dopad zkoumané organizace nebo skupiny lidí. Řekněme například, že penzióny B&B v Tayside vytvořily LM3 ve výši 2,44, zatímco hotely vytvořily LM3 skóre 1,24. Z toho vyplývá, že B&B jsou pro ekonomiku Tayside přínosnější než hotely. Ale co se stane, pokud zjistíme, že celkový příjem B&B byl 10 000 liber, zatímco příjem hotelů byl 1 000 000 liber. Z toho vyplývá, že B&B jsou pro Tayside přínosem, ale že z nich pochází jen velmi málo peněz. To je dobré vědět, protože pak třeba můžeme uvažovat o tom, že by bylo dobré podpořit rozvoj B&B nebo zvýšit jejich kvalitu, takže by o ně byl větší zájem.

■ PŘÍPRAVA DRUHÉHO KOLA

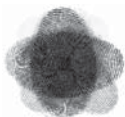
Dokončili jsme tedy první kolo. Než postoupíte ke druhému kolu, musíte se rozhodnout, zda budete postupovat dále způsobem A, je-li vstupní příjem příjmem organizace, nebo způsobem B, je-li vstupní příjem příjmem skupiny jednotlivců. Přesto, že obecně jsou si oba postupy podobné, probereme je každý zvlášť, abychom vyjasnili všechny podrobnosti. Přeskočte část, která se nevztahuje na váš konkrétní projekt.

Nejprve si probereme způsob A, který se zabývá příjmem organizace. Pokud používáte způsob B, zabývající se příjmem skupiny lidí, můžete přeskóčit na stranu 44. Až dokončíte všechna tři kola, probereme výpočet LM3 (bez ohledu na to, který způsob jste použili) na straně 47.

ZPŮSOB A

Způsob A, druhé kolo: Útraty sledované organizace





Vstupní příjem pro výpočet LM3 již znáte z prvního kola. Teď musíte zjistit, jak sledovaná organizace utrácí peníze. Tak jako si organizace evidují své příjmy, stejným způsobem si evidují své výdaje. Je velmi nepravděpodobné, že by vaše organizace nevěděla, kolik utratí za výdaje jiným organizacím a lidem. Jediná obtíž je dát tyto informace dohromady. Mnoho organizací si v dnešní době vede účetnictví na počítači, a může vám vytisknout požadované informace během minuty, ostatní mají účty v krabici, takže vám získání dat pro tuto část může trvat chvíli déle. Jak dlouho vám to bude trvat, závisí na velikosti organizace a na množství potřebných údajů. Pokud si naplánujete zpracování studie na období po březnovém termínu pro odevzdání daňového přiznání, bude mít vaše organizace pravděpodobně právě zpracované údaje za loňský rok.

Pokud analyzujete určitou specifickou část organizace, jako například činnost organické farmy v Graig (Graig Farm Organic) související s produkcí masa, pak si musíte dát pozor, abyste vybrali pouze údaje týkající se této činnosti. Většina podnikatelů má zhruba přehled o tom, kolik asi utratí za co a kolik času čím stráví – dávno by zkrachovali, pokud by takový přehled neměli.

Můžete si zaznamenat úvodní informace o útratách organizace v libovolné formě – ale musíte nakonec znát:

- celkové výdaje organizace,
- jak utrácí lokální peníze,
- jak utrácí „ne-lokální“ peníze.

Každá organizace utrácí peníze jinak. Zjistili jsme však, že organizace obvykle utrácí většinu svých „lokálních“ peněz na následující položky:

- náklady na zaměstnance,
- dodávky a subdodávky,
- materiál a služby,
- nájmy či hypotéky.

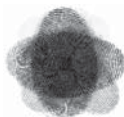
Dále jednotlivé položky probereme podrobněji.

Způsob A, třetí kolo: náklady na místní zaměstnance, dodavatele atd.

Znáte příjem zkoumané organizace. Víte, jak vaše organizace utrácí své peníze (ve prospěch dalších osob a organizací) v místě. Nyní potřebujete zjistit, jak tito místní lidé a organizace dále utrácí své peníze.

Než se do toho dáte, uvědomte si dvě věci:

- 1| Musíte prozkoumat jen lidi a podniky ve vašem okolí.



- 2) Pokud je zde příliš velké množství osob a firem, které je třeba prověřit, vždycky zde existuje nějaká možnost jak si to usnadnit.

Ještě předtím, než ukončíte schůzku ve zkoumané organizaci, musíte mít jasno, koho budete dále zkoumat. Budete potřebovat určit, kteří zaměstnanci a dodavatelé jsou „místní“ – a to je důvod, proč vám velmi pomůže jasné stanovení hranic zkoumaného území. Musíte také požádat o rozpis výdajů každého zaměstnance a dodavatele – pokud je to možné. Pak musíte požádat vaši organizaci, aby (v ideálním případě) zavolala nebo napsala těmto svým dodavatelům a vysvětlila jim, o čem se jedná, aby pochopili principy vámi prováděné analýzy a byli připraveni na vaši návštěvu.

V tuto chvíli máte asi spoustu technických otázek:

- Jak zjistím, které zboží je lokální a které ne?
- Jsou údaje o zaměstnancích a dodavatelích správné a přesné?
- Co když se mi nepodaří získat odpovědi na dotazníky?
- Jaké metody bych měl/a použít pro průzkumy?
- Pokud má firma mnoho zaměstnanců, jak mám vybrat správný vzorek?

Nemějte obavy, probereme tyto body v části věnované řešení problémů.

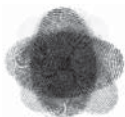
ZPŮSOB B



Určení LM3 pro danou skupinu jednotlivců je poněkud komplexnější a časově náročnější, než pokud začínáte s organizací. V některých z pilotních projektů NEF, které použily způsob B, museli jejich vedoucí hodně zvažovat, zda pokročit ke třetímu kolu.

Způsob B, druhé kolo: Výdaje výchozí skupiny lidí

Jak jsme již probrali u prvního kola, je třeba určit příjem (ať už částečný, nebo úplný) výchozí skupiny lidí. Strategie dotazování těchto lidí ve dru-



hém kole záleží na tom, jaký projekt děláte a jakou spolupráci od ostatních můžete očekávat. Můžete udělat buď osobní dotazování, nebo dotazníky rozeslat poštou. Volba konkrétního způsobu dotazování závisí hodně na typu projektu. V příloze 1 je pro inspiraci dotazník, který jsme použili v českých pilotních projektech.

To, kde lidé z počáteční skupiny utrácí peníze, se může lišit místo od místa. Obecně to ale nejčastěji bude za tyto položky:

- potraviny,
- nájem nebo hypotéka,
- oblečení,
- zábava.

To není tak překvapivé. Největší rozdíly budou v podílech individuálních rozpočtů, které lidé utratí na jednotlivé položky. Obecně platí, že lidé s nižším příjmem utratí na tyto položky větší podíl svých příjmů. Mezi položky, jejichž podíl roste s růstem příjmu, patří: zábava, služby, cestování, dovolené.

Z odpovědí, získaných ve druhém kole, snadno vytvoříte seznam místních firem, kterých je třeba se zeptat na jejich útraty. V závislosti na typu projektu jich může být jenom několik nebo i několik stovek. Pokud je to možné, je dobré zahrnout do dotazování ve třetím kole i firmy vně zkoumané místní ekonomiky. Může se stát, že i firma, která má sídlo mimo zkoumané území, utrácí významné množství peněz zpět v místní ekonomice a její nezahrnutí by tak způsobilo ve výsledku LM3 zkreslení.

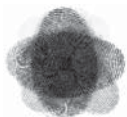
Způsob B, třetí kolo: útraty místních firem

Nyní znáte příjem prvotní skupiny lidí. Víte, za které produkty a služby místních firem tito lidé svoje peníze utrácí a kolik. Dále potřebujete zjistit, jak utrácí svoje peníze tyto místní firmy.

Než propadnete panice, nezapomínejte na dvě věci:

- Opravdu nutně potřebujete jen firmy se sídlem v okruhu místní ekonomiky.
- Pokud by množství firem bylo příliš velké, je možné udělat přijatelná zjednodušení.

Podle seznamu místních firem, který máte z druhého kola, obejdete co nejvíce místních firem, a zjistíte, kde utrácí svoje peníze. Pokud zkoumanou oblast příliš neznáte, měla by vám pomoci organizace, pro kterou LM3 zjišťujete. Pokud děláte výzkum například ve spolupráci s obecním nebo městským úřadem, požádejte je, aby firmy nejdříve obvolali a vysvětlili jim, proč jim na odpovědi každé firmy záleží, aby chápali význam výzkumu a byli připraveni



na to, že je navštívíte. Každá organizace utrácí peníze jiným způsobem, ale obecně většinou peníze v místě vydají na:

- osobní náklady,
- dodavatele,
- nákupy zboží a služeb,
- nájem nebo hypotéky.

Podrobněji se k jednotlivým položkám dostaneme v následující kapitole. Obecný vzor dotazníku pro firmy je uveden v příloze 2.

■ PROVEDENÍ TŘETÍHO KOLA

Třetí kolo může být poměrně jednoduché. Například analyzujete-li dopad výplat zdravotních dávek, bude vaše prvotní skupina lidí utrácet peníze v poměrně specifické skupině organizací – v nemocnicích a v lékárnách.

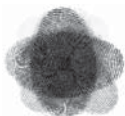
Pokud ale provádíte LM3 v jiných oblastech, může se dotazování firem ve třetím kole ukázat jako poměrně komplikované. Například v jednom výzkumu byli dotazováni lidé, kteří vybírali peníze z bankomatu. Většina z nich uvedla, že nejvíce peněz v místě utrácí v obchodech na hlavní ulici, ale snaha dotazovat majitele těchto obchodů nevedla v daném čase k žádným výsledkům. Přestože v tomto případě nebylo možné stanovit LM3, bylo získáno dost informací pro potřebnou argumentaci.

Pokud se ocitnete v podobné situaci, budete muset zvážit výhody a nevýhody provedení třetího kola. I když se rozhodnete třetí kolo neprovádět, doporučujeme vám, abyste se pokusili dotázat alespoň několik firem. Při výzkumu v Newhamu bylo například po chvíli patrné, že většina zaměstnanců zkoumaných firem byla z místní ekonomiky, zatímco většina dodavatelů nikoliv, protože většina obchodů dovážela zboží z jihovýchodní Asie. Samoto toto zjištění bylo pro obecní úřad, který výzkum zadal, dostatečným zjištěním.

Asi teď budete mít spoustu technických otázek, jako třeba:

- Jak si zvolím vzorek prvotní skupiny lidí?
- Můžu si vybrat pouze vzorek místních firem?
- Jak poznám, které položky z útrat zařadit mezi lokální a které ne?
- Jak určím, že jsou dotazníky přesné?
- Jaké tazatelské techniky použít?

Ničeho se nebojte, na všechny otázky najdete odpověď v sekci „Nejčastější problémy“.



■ VÝPOČET LM3



Postup zpracování dotazníků a výpočtu LM3 je stejný, bez ohledu na to, zda si zvolíte způsob A nebo B.

Jakmile máte v rukou vyplněné dotazníky, je třeba je prohlédnout a ujistit se, že jsou použitelné. Musíte bohužel vynechat dotazníky, které jsou neúplné nebo evidentně nepřesné. Pokud vám poté zbude jen málo použitelných dotazníků, musíte v dotazování pokračovat nebo vyloučit danou skupinu z výpočtu. Poté musíte sečíst a zprůměrovat výsledky dotazování. To je možné udělat „ručně“, nebo pomocí počítače.

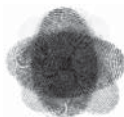
Až zjistíte celkovou sumu pro druhé a pro třetí kolo, použijete velmi jednoduchý vzoreček pro výpočet LM3:

$$\frac{\text{kolo 1} + \text{kolo 2} + \text{kolo 3}}{\text{kolo 1}} = \text{LM3}$$

Vydělíte celkovou částku, zjištěnou ve třech kolech, číslem prvotního příjmu z prvního kola. Výsledkem je poměr, který vypovídá o tom, jaký vztah má dodatečně vytvořený příjem v místní ekonomice k původnímu příjmu. Je vhodné uvádět výsledek LM3 s přesností na dvě desetinná místa (například 2,04).

Skóre LM3 vám řekne, jak velký byl celkový příjem pro zkoumanou ekonomiku, včetně původního příjmu (první kolo). Pokud chcete určit *dodatečný* příjem, vytvořený pro danou ekonomiku, jednoduše od výsledného LM3 odečtete jedničku. Tak například výsledek LM3 = 2,04 můžete interpretovat tak, že každá koruna výdajů organizace nebo skupiny lidí vytvoří 2,04 korun pro místní ekonomiku. Anebo že každá koruna výdaje vytvoří 1,04 dodatečné koruny příjmu pro místní ekonomiku (2,04 – 1 = 1,04).

Abyste si vše ujasnili, podívejte se na jeden skutečný příklad.



■ PŘÍKLAD VÝZKUMU LM3: ORGANIZACE LOCAL

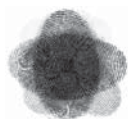
LOCAL Ltd. (Longley Organised Community Association, Ltd. – Sdružení organizované komunity Longley, s.r.o.) je sociálním podnikem v zaostalé čtvrti anglického Sheffieldu. Jejím posláním je revitalizace místní nákupní oblasti. Vedoucí organizace Ian Drayton se zajímal o to, zda organizace skutečně dosahuje svých cílů. Použil proto výpočet LM3 způsobem A – jednalo se o příjmy a výdaje organizace.

Vzhledem k tomu, že výzkum dělala sama organizace LOCAL, nebyl problém s úvodními dvěma koly. Pro výpočet byly použity finanční údaje z minulého roku. Jejich získání bylo snadné, protože v organizaci mají počítačový účetní systém. Veškeré příjmy firmy LOCAL z vládních grantů a z provozování malé kavárny činily v daném roce asi 200 000 liber (částka je pro potřeby příkladu zaokrouhlena). LOCAL je veřejně podporovaná organizace a každý rok utratí téměř všechny svoje příjmy (kromě malých investic a úspor). Celkové výdaje byly tedy také asi 200 000 liber. Pomocí účetního softwaru jsme získali dlouhý seznam všech subjektů, u který LOCAL utratil svoje peníze. Ian dokázal určit, které firmy patří do lokální ekonomiky, kterou jsme si vymezili pomocí poštovního směrovacího čísla SRB5.¹² Ukázalo se, že u místních dodavatelů lanova firma utratila asi 36000 liber. Ještě jsme se podívali na výplatní pásky a zjistili jsme, že osobní výdaje na zaměstnance z vymezené lokality činily 72000 liber. Ian dal tato čísla dohromady a hned se ukázalo, jak LOCAL Ltd. ovlivňuje místní ekonomiku:

Celkový příjem:	200 000 liber
Celkově utraceno v místě:	108 000 liber
Z toho osobní náklady:	72 000 liber
Z toho firmy:	36 000 liber
Místní výdaje v %:	54 %

Tyto údaje byly pro Iana zajímavé. Většina zaměstnanců byla místních, bylo tedy jasné, že zde prostor pro zvýšení podílu místních výdajů není. Ale překvapil ho výsledek u dodavatelských firem. V oblasti není mnoho firem, které by se mohly stát dodavateli pro organizaci LOCAL. Ta se však snaží hledat nové místní dodavatele, aby k nim mohla přejít v oblastech, ve kterých by to opravdu pomohlo rozvoji regionu.

12 Ve Velké Británii se v systému poštovních směrovacích čísel používají jak čísla, tak písmena. Pomocí poštovního směrovacího čísla lze poměrně přesně vymezit zkoumanou oblast – počáteční písmena značí širší oblast, další znaky pak lokalizaci upřesňují.



Ian znovu prošel všechny místní útraty své organizace. Potvrdilo se, že všechny se týkají buď zaměstnanců, nebo dodavatelů. Seznam dodavatelů byl poměrně dlouhý, ovšem mnoho z nich získalo za celý rok jen malou částku – jednu až deset liber. Tyto firmy Ian z dotazování vyloučil. Zbyli tak čtyři dodavatelé z lokální ekonomiky.

Poté se Ian zeptal zaměstnanců a čtyř dodavatelů na jejich způsob utrácení. Výsledky od dodavatelů ukázaly rozdílné míry místních útrat:

Dodavatel 1:	55 %
Dodavatel 2:	11 %
Dodavatel 3:	2 %
Dodavatel 4:	17 %

Aby dosáhl co největší přesnosti, Ian přepočtl výši útrat své firmy na tyto dodavatele v librách. Zjistil tak skutečné množství liber, které bylo znovu utraceno v místní ekonomice:

Dodavatel	Příjem od LOCAL	Utraceno v místní ekonomice	Celkový příjem pro místní ekonomiku
Dodavatel 1	4 400 liber	55 %	2 420 liber
Dodavatel 2	13 800 liber	11 %	1 518 liber
Dodavatel 3	11 300 liber	2 %	226 liber
Dodavatel 4	5 600 liber	17 %	952 liber
CELKEM	35 100 liber	15 %	5 116 liber

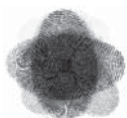
Tito čtyři dodavatelé tvořili většinu útrat firmy LOCAL u místních dodavatelů. Ian nevěděl, kolik utrácení místně ostatní dodavatelé, vzal tedy průměr z výše uvedené tabulky, tedy

$$5\,116 \text{ liber} \div 35\,100 \text{ liber} = 15 \%$$

U dotázaných čtyř dodavatelů utratil LOCAL 35 100 ze 36 000 liber utracených u všech dodavatelů, což znamená, že u ostatních dodavatelů LOCAL utratil pouze 900 liber, tedy

$$900 \text{ liber} \div 15 \% = 135 \text{ liber}$$

Celková částka, kterou všichni dodavatelé firmy LOCAL znovu utratili v místní ekonomice byla tedy



5116 liber + 135 liber = 5251 liber.

To stejné provedl Ian s údaji o osobních výdajích. Celková částka znovu utracená v místě byla 20 160 liber, což představuje 28% (20 160 liber ÷ 72 000 liber).

Nyní měl Ian všechny potřebné informace, aby zjistil LM3 pro LOCAL:

První kolo:	20 0000	
Druhé kolo:	108 000	
Z toho:	osobní náklady:	72 000 liber
	dodavatelé:	36 000 liber
Třetí kolo:	25 411 liber	
Z toho	zaměstnanci	20 160 liber
	Dodavatelé	5 251 liber
Celkem	33 3411 liber	

Dosadíme čísla do vzorečku:

$$(200\,000 + 108\,000 + 25\,411) \div 200\,000 = 1,67$$

A to je všechno?

Vysvětlili jsme vám, jak používat LM3 a ukázali výpočet na příkladu, ve kterém jsme došli k výsledku 1,67. Teď se možná ptáte:

- Co když můj výzkum LM3 nepůjde tak hladce, jako v tom příkladu?
- Jak poznám, zda je můj výpočet LM3 správně?
- Jaké hodnoty mám očekávat?
- Jsem zklamaná výsledkem svého výpočtu, co mám dělat?

Takže je čas zodpovědět nejčastější otázky a upozornit na nejčastější problémy.

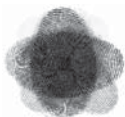
■ ŘEŠENÍ NEJČASTĚJŠÍCH PROBLÉMŮ

DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM A SBĚR DAT

Nejčastější problémy, se kterými se pravděpodobně setkáte se týkají:

- dotazníkového šetření a sběru dat
- vyhodnocení dotazníkových odpovědí
- výpočtu LM3

Následující kapitola se zabývá těmito problémy a zaměřuje se na konkrétní obtíže, které se mohou vynořit v závislosti na způsobu vašeho projektu.



Dotazníkový průzkum je klíčovou součástí LM3. Realizované projekty ukázaly, že dotazníkový průzkum je velmi důležitý, i když je velmi časově náročný. Právě tato část LM3 procesu vám lépe osvětlí situaci, dá vám podnět k novým nápadům a v lecčem vás i překvapí. Rovněž pro respondenty je účast na výzkumu prospěšná. Při odpovídání na otázku, kde utrácí své peníze, se mohou začít zamýšlet nad povahou místní ekonomiky.

V prvních britských projektech zjišťovali vedoucí výzkumů v dotaznících výdaje podle jednotlivých položek (např. za potraviny, energii atd.) v procentech. Obávali se totiž, že lidé se nebudou chtít svěřovat s konkrétními částkami. Překvapivě však většina lidí raději uvádí přímo částky v librách, než aby je přepočítávala na procenta celkových výdajů.

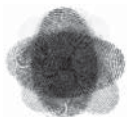
Výdajové položky

Při tvorbě dotazníků se můžete inspirovat dotazníky z českého pilotního výzkumu (přílohy 1 a 2). V původní metodice NEF byly dotazníky strukturovány podle jednotlivých položek, jak bylo uvedeno výše. Při dalších aplikacích se však ukázalo, že respondenti mají s takto podrobnými dotazníky potíže. To vedlo k velkému počtu špatně nebo nelogicky vyplněných dotazníků. Na základě těchto zkušeností jsme již při dotazování v Česku použili jednoduchou verzi dotazníku, kde se ptáme pouze na celkové lokální a ne-lokální výdaje. V následujících odstavcích však přesto vysvětlíme některé základní otázky, týkající se různých výdajových položek.

Personální výdaje

Jde o osobní náklady, bez zdravotního a sociálního pojištění a daně z příjmů, které jsou odváděny přímo státu. Jelikož nás nejvíce zajímají příjmy, zajistěte, aby organizace uvedla kolik peněz je vypláceno místnímu personálu, ne kolik pracovních míst je v místě. Počet pracovních míst v lokalitě není indikátorem bohatství, které tato organizace vytváří. Například Rozvojová agentura Walesu (WDA) dala grantovou podporu výrobci automobilových výfuků, aby otevřel továrnu v Tredegeru. Podmínkou obdržení grantu bylo, že firma zaměstná alespoň 105 osob. WDA nespécifikovala bydliště, neboť předpokládala, že většinu zaměstnanců budou tvořit místní, jelikož továrna byla naplánována v centrální oblasti welšských údolí. S časem WDA zjistila, že v Tredegeru se nic nezměnilo. Když se podívali do personálního oddělení továrny, zjistili, že všechna odborná pracovní síla pochází zvnějšku, a sice z příhraniční oblasti s Anglií.

Možná se ptáte, proč nezahrnout také personál, který není místní. Je pravděpodobné, že i dojíždějící utratí část výplaty ve vaší lokalitě, např. útraty za obědy. Pokud chcete, můžete se dotázat i dojíždějících, my jsme je však z naší analýzy vyřadili, abychom ji zjednodušili. Útraty od dojíždějícího personálu budou samozřejmě v LM3 analýze chybět, ale LM3 je indikátorem, tedy jen orientačním údajem, takže nemusíte získat všechna data se 100 % přesností.



Dodavatelé a subdodavatelé

Dodavatel je někdo, koho organizace najala, aby vykonával některé její činnosti. Dodavatelem může být jak jednotlivec, tak jiná organizace. Pokud vaše organizace vydává peníze na dodavatele a vy se rozhodnete je zahrnout do průzkumu, měli byste si ujasnit, zda se jedná o jednotlivce nebo o organizaci. Subdodavatel je ten, koho dodavatel najme na vykonávání práce.

Dodavatelé zboží a služeb

Výraz „dodavatel“ používáme při počítání LM3 v širším slova smyslu. Jakákoliv organizace, která té vaší dodává nějaké zboží či službu, je dodavatelem. Všechny organizace tedy využívají dodavatele, i když je to jen při zakoupení tužky. Dodavatelé mohou dodávat zboží od kancelářských potřeb až po stavební materiály a služby od úklidu po stravování. Nebojte, do dotazníkového šetření nebude nutné zahrnout úplně všechny dodavatele.

I dodavatelé, kteří nesídlí přímo ve vaší lokalitě, v ní možná utrácení peněz. Nicméně abychom šetření drželi v proveditelné šíři, dodavatele vně vymezeného území jsme z našeho šetření vypustili. Pokud ovšem shledáte, že je možné dotázat se i těchto dodavatelů, nebo že některý z vnějších dodavatelů pravděpodobně utrácí významné částky zpět ve zkoumaném regionu, pak jejich zahrnutí do analýzy určitě povede k přesnějším výsledkům.

Další firemní výdaje

Jednotliví majitelé firem si vyplácejí odměny – čerpají peníze pro osobní potřebu. Pokud je se jedná o firmu ve formě partnerství nebo s.r.o., je možné, že se systém odměn vedení (různé odměny a bonusy) bude podobat systému výplat.

Mnohé firmy investují své výnosy zpět do svého rozvoje, např. koupí nové vybavení nebo rozšíří své prostory. Investice do rozvoje podniku ve vaší lokalitě se posuzují jako všechny ostatní výdaje, většina firem je však ve svém účetnictví vyděluje.

Daně

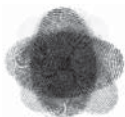
Žádné daně nejsou místní, neboť jdou přímo státu. Je velmi důležité si to uvědomit, protože potřebujete vědět, kolik peněz opravdu končí v kapsách obyvatel. Výjimkou mohou být daně či poplatky placené přímo obci.

Nájem nebo hypotéční splátky

Nájem nebo hypotéční splátky jsou většinou malou částí firemních výdajů a velmi podstatnou částí výdajů jednotlivců. Pokud organizace nebo jednotlivec platí nájem místnímu vlastníkovu nemovitosti, měli byste je započítat jako místní příjem.

Poplatky

Poplatky za elektřinu, plyn, vodu, televizi a rozhlas jsou téměř vždy ne-lokální. Elektřina by byla lokální, pokud máte vlastní generátor nebo třeba vodní elektrárnu, stejně tak teplo z obnovitelných zdrojů v regionu.



Doprava

Rozhodování o tom, co lidé zahrnují do této části a co by mělo být vnímáno jako místní je složité, protože doprava znamená přesun z jednoho místa na druhé. Většinou jsou výdaje na dopravu vnímány jako ne-lokální, protože většina těchto peněz odejde pryč. Pokud je však vaše oblast větší, třeba okres nebo region, pak můžete dopravní výdaje počítat jako místní.

REVIDOVÁNÍ A PŘIZPŮSOBNÍ VAŠICH DOTAZNÍKŮ

V průběhu přípravy vaší LM3 analýzy bude možná třeba přizpůsobit vzor dotazníku vašemu projektu. Pro některé projekty se mohou vzorové dotazníky hodit v téměř nezměněné podobě, pro jiné je třeba je pozměnit. Ať už v dotazníku budete dělat změny či nikoliv, doporučujeme, abyste si dotazník nejprve vyzkoušeli na rodinném příslušníku či kolegovi, než začnete samotné šetření. A pokud chcete být opravdu opatrní, vyzkoušejte dotazník na někom, kdo vás vůbec nezná. Pokud tito respondenti budou mít potíže s vyplňováním dotazníku, budete vědět, které části je třeba pozměnit.

Také byste měli specifikovat položky, jež jsou pro váš projekt důležité. Craig Farm Organics projekt se např. zaměřoval na maso, a tak otázka, zda lidé utrácejí v supermarketech či v jiných obchodech byla velmi důležitá. Jeli-kož nebylo jasné, kolik místní lidé utrácejí v supermarketech versus v obcho-dě místního majitele, místní vedoucí usoudil, že bude lepší, když do dotazní-ku vloží samostatnou položku o supermarketech.

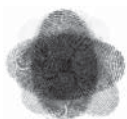
JAK VÉST DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Než začnete dotazníkové šetření, měli byste velmi jasně vysvětlit, osobně nebo dopisem, kdo jste, proč provádíte toto šetření, a jak naložíte s výsledky.

Osobní šetření je nejlepší k získání přesných výsledků. Pokud nemůžete sbírat data osobně, měli byste každé osobě a organizaci zaslat složku s následujícími materiály:

- dotazník,
- průvodní dopis vysvětlující projekt,
- příklad vyplněného dotazníku,
- mapu oblasti, kterou považujete za „místní“, pokud to není zcela zřejmé,
- a možná i zajímavý dáreček jako motivaci pro vyplnění.

Vzor průvodního dopisu, který jsme použili v českých projektech, je uveden v příloze 3.



CÍLOVÉ SKUPINY

Pokud jste si vybrali způsob A pro výpočet LM3, hlavní cílové skupiny pro dotazníkové šetření budou tyto:

- zaměstnanci,
- dodavatelé a subdodavatelé.

Pokud jste si vybrali způsob B pro výpočet LM3, vašimi hlavními cílovými skupinami budou tyto:

- výchozí skupina lidí,
- organizace, které mají příjem od této skupiny lidí.

PERSONÁL

V mnoha předchozích výzkumech LM3 měl tuto část projektu na starosti vlastník nebo ředitel organizace, která projekt realizovala. Pokud to tak bude i ve vašem případě, ušetří vám to mnoho práce (pokud samozřejmě nejste právě vy vlastníkem či ředitelem). Jestli v organizaci pracujete, asi bude těžší získat dotazníky od spolupracovníků, protože možná nebudou chtít, abyste viděli/a jejich odpovědi. I když jsou dotazníky anonymní, jejich obava je pochopitelná. V tomto případě by bylo nejlepší, pokud by šetření dělal někdo externí, kdo by zpracoval odpovědi a tak zachoval anonymitu respondentů.

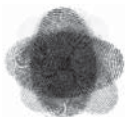
FIRMY

Dotazníkové šetření firem půjde nejlépe, pokud je vaše organizace informuje předem. Pokud pracujete v organizaci, jež šetření provádí, pravděpodobně se znáte s vašimi dodavateli. Pokud jste někdo zvenku, bylo by nejlépe, aby organizace nejdříve kontaktovala své dodavatele. Nejlépe je zavolat a sjednat si schůzku s vlastníkem firmy nebo jejím finančním ředitelem. Nejdříve jim zašlete složku s dotazníkovými materiály, aby viděli, jaké informace hledáte. Vyplnění firemního dotazníku by nemělo zabrat více jak 15 minut. Pokud není možné osobní setkání s firemním zástupcem, pošlete jim dotazníkové materiály poštou.

Jelikož nebudete asi zkoumat více než tři dodavatele, firemní dotazníky by vám měly zabrat zhruba jednu až dvě hodiny času. I když by bylo neefektivnější sejít se s firmami v jeden den, je možné, že budete muset schůzky naplánovat ve více dnech, podle jejich možností.

VÝCHOZÍ SKUPINA LIDÍ

Pokud provádíte dotazníkové šetření přímo, osobně, nejdříve musíte zajistit, aby dotazník byl velmi jednoduchý a jeho vyplnění nezabralo moc času. Například



v ICE (Ibstock Community Enterprises) dávali dotazníky klientům banky, kteří je sami vyplnili při návštěvě banky. V Killamarsh se zaměřili na lidi, kteří používali bankomat, a využili k dotazování rozhovor. Technika rozhovoru fungovala velmi dobře, protože poradci, kteří se klientů dotazovali, velmi rychle zadávali dotazy a nebylo třeba mít speciální místo, kam by klienti museli dojít a dotazníky vyplnit. Navíc tato technika vytvořila prostor pro neformální rozhovory s klienty, které poskytly ještě více podstatných informací než samotný dotazník!

Pokud používáte způsob B zjišťování LM3, je velmi důležité, abyste lidi informovali o dotazníkovém šetření dopředu.

DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM OSOBNĚ A JINÝMI ZPŮSOBY

Osobně prováděný dotazníkový průzkum zaručuje kvalitnější výsledky a možnost získání dalších informací neformální cestou. Pokud provádíte dotazníkový průzkum zaměstnanců, nejjednodušší a nejrychlejší je pozvat všechny zaměstnance na jednání a představit jim projekt, a pak s nimi provést průzkum. Toto vám také umožní ve skupině prodiskutovat LM3 a lokální ekonomiku. Pokud není možné vyjednat si čas na prezentování projektu, můžete vysvětlit LM3 každému respondentovi zvlášť. V některých případech nebude možné se se zaměstnanci sejít osobně, v tom případě byste jim měli poslat složku s dotazníkovými materiály.

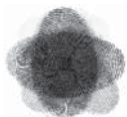
Smíšený způsob sběru informací je postaven na tom, že nejdříve zašlete dotazník zaměstnancům poštou a pak je s nimi proberete osobně. Tím budete moci vysvětlit nejasnosti v dotazníku či zodpovědět další dotazy. Budete potřebovat asi jeden den na to, abyste se sešli se všemi zaměstnanci. Zodpovězení dotazníku pak trvá asi 15 minut. Další způsob je zaslat dotazník poštou a pak ho probrat osobně jen s těmi, kdo jej vyplnili nesprávně. Tento způsob zabere méně času, protože se musíte věnovat jen několika dotazníkům.

Budete-li se dotazovat firem, buďte připraveni se s nimi setkat v brzkých ranních a večerních hodinách, nebo o víkendech. Jelikož většina vlastníků malých firem pracuje celý den, mohou se s vámi setkat jen mimo pracovní dobu. Nejlepší strategií je zaslat dotazník a pak zavolat, abyste mohli vlastníkově firmy vysvětlit, kdo jste a co je váš projekt zač. Jinak vlastníci mohou být nedůvěřiví a vašeho projektu se nezúčastnit.

Pokud rozdáváte dotazníky skupině lidí osobně, nejdůležitější je, aby se dal rychle a lehce vyplnit. Technika rozhovoru může ušetřit čas vyhrazený na dotazování, ale je důležité, aby respondenti dobře pochopili dotazník. Jinak vám mohou odpovídat špatně.

TERMÍNY ODPOVĚDÍ

O termíny odpovědí se samozřejmě musíte zajímat pouze tehdy, zasíláte-li dotazníky poštou. Většinou radíme, abyste dali 1 týden na odpověď zaměstnancům, 2 týdny firmám a 3 týdny skupinám lidí. Ale řiďte se sel-



ským rozumem. Někteří zaměstnanci mohou být v době šetření pryč, a tak byste jim měli dát jiný termín odevzdání. Návratnost dotazníků prudce klesá s časem, takže pokud nedostanete většinu dotazníků zpět do tří týdnů, pravděpodobně už jich moc nepřijde. Pokud se vám toto stane, budete muset zvážit opětovné rozeslání dotazníků nebo zvolit jiný způsob získání odpovědí.

MOTIVACE DOTAZOVANÝCH

Začlenění nějakých motivačních faktorů do dotazníkového průzkumu může zvýšit míru návratnosti dotazníků. Projekty zaměřené na sociální dávky se soustředily na motivační faktory, protože všechny jejich dotazníky byly rozesílány poštou, a tazatelé tak chtěli zajistit dostačující návratnost. Newham Council například experimentoval nejdříve s úspornými žárovkami, které darovali všem respondentům za vyplnění dotazníku. Tento motivační dárek jim přinesl jen pár dotazníků a tak ho změnili na slosovatelný dárkový poukaz v hodnotě 25 liber (cca 1000 Kč) do místního obchodu. To přilákalo asi dalších 30 lidí, kteří dotazník vyplnili. V Lancashire se zase zavázali, že za každý vyplněný dotazník dají 1 libru místní charitě.

Je možné, že dojdete k názoru, že motivační dárky nejsou vůbec třeba. Pokud však budete mít problémy s malým množstvím navrácených dotazníků, měli byste zvážit, jak vaše respondenty motivovat, aby vaše dotazníky vyplnili.

VÁŠ POSTOJ A ZPŮSOB PREZENTACE

Vaše nadšení pro místní tok peněz může ovlivnit vaše respondenty, proto je potřeba projekt prezentovat co nejobektivněji. Pokud budete představovat LM3 jako způsob, jak ukázat, kolik lidé utrácejí v místní lokalitě a nakolik podporují své město, nechtěně můžete zastrašit dotazované a oni pak mohou odpovědět nepravdivě. Většina lidí a firem chce podporovat své město a místní ekonomiku, ale cílem LM3 není, aby v dotazníku našli způsob jak ukázat, že lokální ekonomiku podporují, ale zmapovat jejich skutečné chování. Váš LM3 projekt by měl být prezentován jako způsob jak porozumět konkrétní části místní ekonomiky (sociální firmy, bankomat...) a zjistit, jak jí protékají peníze.

VZOREK

První věc, která každého napadne, je „Kolik dotazníků bude potřeba?“ Poradíme vám, jak na to, ale i když neuděláte vše do puntíku přesně, stále můžete získat dobrý výsledný vzorek. I pokud nebudete moci přesně dodržet naše doporučení, snad vás potěší, že alespoň nějaká data jsou lepší než žádná.



Způsob A

Dodavatelé zboží a služeb

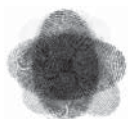
Měli byste získat informace od tří hlavních místních dodavatelů organizace. Většina místních organizací stejně používá jen pár místních dodavatelů. Ale pokud narazíte na organizaci, která používá deset místních dodavatelů (což je skvělé!), měli byste vybrat jen první tři, a to podle objemu peněz, které u nich organizace utratí. Pokud organizace utrácí mnoho peněz u mnoha různých místních organizací, vyberte dodavatele, kteří společně získávají 60 % výdajů organizace.

Zaměstnanci

Pokud skupina místních zaměstnanců čítá 20 lidí nebo méně, měli byste se zkusit dotázat všech. Doporučujeme zkusit získat odpovědi ode všech, protože je pravděpodobné, že od některých nedostanete odpovědi. Tím, že míváte vysoko, získáte ve finále potřebné množství odpovědí. Zaměstnanci jsou také dostupnější pro dotazování než dodavatelé, protože pracují pro organizaci, jež projekt iniciovala. Pokud tato organizace má víc než dvacet místních zaměstnanců, měli byste pohovořit s 50 % z nich. Nejlépe byste měli získat reprezentativní vzorek těchto zaměstnanců. Řekněme, že organizace má 14 zaměstnanců, z toho 8 je nově přijatých, 4 pracují na částečný úvazek, a 2 jsou manažeři. Pokud si chcete vytvořit reprezentativní vzorek 50 %, budete se dotazovat 7 zaměstnanců, z nichž 4 budou z nově přijatých, 2 na částečný úvazek a 1 manažer. Ještě jednou to ukazuje tato tabulka:

Pozice/úvazek zaměstnance	Počet	Počet při 50 % vzorku
Nově přijatí	8	4
Částečný úvazek	4	2
Manažer	2	1
Celkem	14	7

Pokud si nevíte rady, jak zaměstnance klasifikovat, můžete je rozdělit podle příjmových kategorií, ale majitelé organizace budou vstřícnější poskytovat informace o pozicích zaměstnanců než o jejich příjmech. Pokud se snažíme o reprezentativní vzorek, měli bychom také brát v potaz pohlaví, věk a etnikum. Snažte se co nejlépe vybrat lidi do vzorku, ale neztrácejte z očí hlavní cíl vašeho průzkumu, což je chápání místního toku peněz.



Způsob B

Skupiny lidí

Dotazníkové šetření bude muset udělat na vzorku vaší původní skupiny lidí, protože je prostě nemožné, aby se všichni zúčastnili. Potřebujete dostatečně velký vzorek na to, abyste si byli jisti, že máte reprezentativní skupinu. Ideální stav uvádíme v následující tabulce:

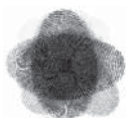
Velikost populace	Cíl v %	Počet lidí
100	50 %	50
1 000	20 %	200
10 000	5 %	500
Neznámo (<1 000)	-	50–200
Neznámo (>1 000)	-	200+

Jak naložit s těmito doporučeními? S největší pravděpodobností těchto počtů nedosáhnete a to je v pořádku. Pokud se vám podaří získat takovýto počet odpovědí, můžete vaší analýzu nazvat plnohodnotnou LM3 analýzou. Pokud budete mít menší počet odpovědí, měli byste to uvést, než začnete diskusi o výsledcích. Neznamená to, že vaše výsledky nejsou pravdivé, ale jen to, že je v nich více prostoru pro chyby.

I když se vám podaří získat potřebné množství odpovědí, stejně je vždy třeba se nad výsledky zamyslet. V Newhamu měli např. míru návratnosti dotazníků 15 % z celkové populace 200 ekonomicky aktivních rodin. Všechny navrácené dotazníky měly velmi podobné rozdělení osobních výdajů a tak lze usoudit, že navrácené dotazníky dobře reprezentovaly výdaje zkoumané skupiny lidí. Organizace provádějící projekty zaměřené na dostupnost financí nemohly vědět přesně, kolik lidí používá bankomaty každý týden, ale udělaly odhad podle celkové populace města.

Firmy

Pokud používáte způsob B výpočtu LM3, tak ve třetím kole máte za úkol udělat šetření mezi firmami, u nichž utrácí lidé z vaší výchozí skupiny. Počet takových firem může být velký. Asi si všimnete, že většina místních peněz se vydává na jídlo, oblečení a bydlení. Nelze provést průzkum všech firem na hlavní ulici, ale můžete se dotázat několika reprezentativních firem. Řekněme, že náš průzkum ukázal, že hodně lidí utratilo peníze za potraviny a v restauracích, další část utratili za elektroniku a oblečení. Náš vzorek může vypadat takto:



Způsob obchodu	Počet dotazovaných obchodů
Potraviny	2
Restaurace (jídlo s sebou)	2
Bary	1
Elektronika	1
Oblečení	1
Celkem	7

Odpovědi v dotaznících by měly poukázat na nejvíce frekventované obchody. Jako alternativu, anebo to může být i první pokus, můžete zaslat dotazníky firmám, pak jim zavolat, a posléze přijít osobně. Z naší zkušenosti tato strategie nepřinesla valné výsledky, ale pár dotazníků se nám vrátilo. Máte-li málo času, stojí za to ji zkusit. Pokud děláte LM3 analýzu v místě, kde vás znají, můžete se zaměřit na firmy, třeba pekařství nebo kavárnu, kam pravidelně chodíte. Pokud vás vlastníci budou znát, mnohem ochotněji vyplní váš dotazník.

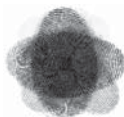
V příloze 4 najdete údaje NEF, které se týkají místní re-investice peněz více než 180 řetězců ve Velké Británii. Tyto informace se vám mohou hodit, obzvláště pokud používáte způsob A výpočtu LM3. Lidé často utratí velkou část svého příjmu právě v maloobchodních řetězcích. V Česku podobná data k dispozici nejsou. Data z Velké Británie však používejte opatrně, protože není jasné, nakolik jsou přenositelná do Česka.

Vzpomeňte si, o čem jsme se zmínili už dříve: LM3 je *indikátorem*. I když získáte jen pár dotazníků zpět, ukážou vám alespoň, kolik peněz proudí do těchto firem.

DISKRÉTNOST

Respondenty byste při dotazování měli ujistit o tom, že jejich odpovědi jsou důvěrné. Identita respondentů by neměla být zveřejněna žádným organizacím nebo lidem, jež se na projektu podílejí a už vůbec ne v publikovaných výsledcích.

Organizace, jež se podílely na dotazníkovém šetření, by neměly být vůbec identifikovány v publikovaných výsledcích. Je však možné, že budete chtít některé informace zprostředkovat dalším osobám a organizacím, které se také angažují v LM3, aby mohli změnit dopad svých výdajů. V tomto případě vše nejdříve konzultujte s příslušnou organizací či osobou a vyžádejte si jejich souhlas.



VYHODNOCOVÁNÍ DOTAZNÍKOVÝCH ODPOVĚDÍ

Jakmile obdržíte své dotazníky, je potřeba se postarat o to, aby údaje v nich byly co nejpřesnější. Bude potřeba najít a korigovat chyby a vyřadit dotazníky s nevěrohodnými odpověďmi.

MÍSTNÍ ČI NE?

To, které položky z vašeho dotazníku považovat za místní, a které ne, záleží na konkrétních podmínkách vašeho výzkumu. Můžeme však použít pár obecných pravidel pro rozlišení výdajů. Bez ohledu na provedení vašeho LM3 projektu jsou následující výdaje vždy považovány za ne-místní:

- daně ze zisku,
- odvody na sociální a zdravotní pojištění, důchodové pojištění a připojištění,
- osobní daň z příjmu,
- poplatky za elektřinu, vodu, plyn a podobně (u organizace i jednotlivců).

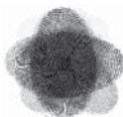
Pokud jste si stanovili vaši čtvrt nebo část politicky definované oblasti jako váš region pro výpočet LM3, místní daně a poplatky je pak nutno brát také jako ne-místní. Respondenti většinou vnímají své poplatky za elektřinu, plyn a vodu jako místní výdaje, ale většinou jsou tyto výdaje ne-místní, pokud váš projekt nemá regionální zaměření. Tyto nepřesnosti jsou pochopitelné a jsou jedním z důvodů, proč dělat LM3 analýzu. Často totiž nepřemýšlíme nad tím, kam tečou naše peníze. Elektřinu využíváme v našich domovech, které jsou středem našeho chápání toho, co je místní. Ale peníze, které za elektřinu zaplatíme, okamžitě odtečou z naší lokality.

Rozlišení dalších kategorií závisí na vašem projektu. Např. splátky půjček a produkty spoření v místních pobočkách národních bank považujeme v některých projektech za ne-místní, protože většina těchto peněz nezůstává v lokalitě. Ale ve venkovských komunitách, jako je třeba Powys ve Walesu, kde funguje Graig Farm Organics, je dostupnost financování velkým problémem. Proto v tomto případě je používání místní pobočky národní banky HSBC považováno za místní výdaje, protože alternativou by bylo využití internetového nebo telefonického bankovníctví.

Těmito detaily se příliš nezabývejte, abyste neztratili z očí hlavní cíl LM3 analýzy. Dělejte to jak nejlépe umíte. Budou-li ale vaše výpočty o pár procent chybné kvůli několika nepřesným dotazníkům, nebude to mít na výsledky vaší LM3 analýzy vážný dopad.

NEKVALITNÍ DATA: NEÚPLNÁ, NĚPŘESNÁ NEBO PODEZŘELÁ

Mezi dotazníky od jednotlivců i organizací objevíte takové s neúplnými, nepřesnými nebo podezřelými údaji. Nejdůležitější je tyto dotazníky obje-



vit a zjistit, zda jejich data jsou alespoň částečně použitelná. Je lepší volit spíše konzervativní variantu a vyřazovat z analýzy ty dotazníky, u kterých si nejste jisti.

Čím je dotazník podrobnější, tím větší je možnost, že bude vyplněn nepřesně či neúplně. Někteří lidé vám napíší komentář, proč jejich obchod nevydělává nebo proč utrácí tolik v potravinách místo toho, aby uvedli, kolik utrácí. Další lidé vyplní dotazník tak, že to vypadá, že utratí 350 % svých příjmů místně a celých 80 % z toho v jídle. Tyto příklady jsou úplně jasné, ale budete řešit dotazníky, které tak jasné nejsou a bude třeba zvážit, co s nimi. V další sekci se podíváme na ty nejčastější způsoby nekvalitních dat.

JAK SE POSTAVIT K CHYBÁM

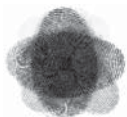
Chyby v dotazníku neznamenaají, že ho musíte hned hodit do koše. Je jen zapotřebí, abyste zjistili, které části můžete použít a které ne. Graig Farm Organics se podařilo získat zodpovězené dotazníky od většiny zaměstnanců, ale až poté zjistili, že z technických důvodů chyběla část dotazníku, kde měli respondenti vyznačit, zda si pronajímají bydlení od místních či ne. To samozřejmě neznamenal nepoužitelnost ostatních informací z dotazníku. Vedoucí projektu pouze pro potřeby analýzy předpokládal, že veškerý nájem byl ne-místní. Je sice možné, že někteří lidé platili nájem místnímu majiteli, ale jelikož jsme to nevěděli, raději jsme zvolili konzervativnější variantu. Asi namítnete, že tento postup snížil naše LM3. To je pravda. Ale stejně jako v případě místních či nemístních výdajů, změny v několika dotaznících nijak dramaticky nezmění vaše LM3.

DOTAZNÍKY, JEJICHŽ SOUČET SE NEROVNÁ 100 %

Dalším příkladem nepřesných dat je dotazník, jehož položky po součtu dají třeba 105 %. Opět není třeba hned dotazník vyřadit. Pokud není jasné, v jaké položce je chyba, můžete přizpůsobit celý dotazník. Tento problém se většinou objeví, jen pokud používáte dotazník způsobem B a respondent uvádí pouze procentuální údaje. Řekněme, že respondent uvedl, že utratil 30 % výdajů na místních zaměstnancích, ale celkové položky dávají 105 %. Pokud vydělíte 30 % 105-ti procenty, vyjde vám 28,6 % a toto je tedy vaše nová položka pro výdaje na místní zaměstnance. Tuto rekalkulaci byste pak provedli na všech údajích uvedených v dotazníku. Položky uvedené v dotazníku se tak budou rovnat v součtu 100 %, ale poměr údajů zůstane zachován.

KONZISTENTNOST DOTAZNÍKŮ

Pokud děláte dotazníkové šetření určité skupiny lidí a zjistíte, že jejich typické útraty se velmi liší, je třeba to lépe prozkoumat. Pokud dvacet lidí napíše, že utrácí 30 % svých výdajů na jídlo zatímco dva lidé napíší, že



utrátí 70 % na jídlo, je pravděpodobné, že tyto dva dotazníky mají asi méně přesný údaj. Pokud používáte metodu vzorku a zjistíte, že většina dotazníků je konzistentních, ale pár ze zdá být nepravdivých (ve statistice se jim říká „outliers“), pak tyto dotazníky vyřadte. Toto neplatí pro organizace a firmy, neboť jejich rozložení útrat bude velmi rozdílné. Asi zjistíte rozdílnosti v tom, jak lidé klasifikují své útraty na místní a ne-místní, ale lidské základní potřeby jsou v podstatě stejné. Jako vždy doporučujeme přistupovat k věci s rozvahou.

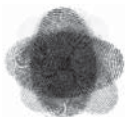
PODEZŘELÉ DOTAZNÍKY

Dále možná narazíte na podezřelá data, čímž máme na mysli dotazníky, jejichž odpovědi jsou až příliš zvláštní než aby byly pravdivé. Například některé firmy, které se vnímají jako místní, uvedou, že 100 % jejich útrat je místních. To není možné, protože každá firma musí vydat alespoň část svých příjmů na poplatky za služby a daně, které nejsou místní. Tyto chyby lze často korigovat. Někdy je třeba se s někým poradit nebo spornou odpověď blíže prozkoumat. Například projekty zaměřené na potraviny ukázaly, že farmáři utratí velkou část svých příjmů místně, v některých případech až 80 %. Zprvu se nám to nezdálo a tak jsme se optali a zjistili jsme, že většina farmářů žije na rodinných farmách, neplatí tedy nájem ani hypotéku, používají velmi málo pracovní síly mimo rodinu, takže většina výdajů na personál je lokálních a fungují v jiné daňové struktuře, takže platí jiné daně než obvyklé firmy.

NEOČEKÁVANÉ VÝSLEDKY

Když procházíte vyplněné dotazníky a hledáte možné problémy, buďte otevření i neočekávaným výsledkům. Asi máte představu o tom, co vám dotazníky odhalí, ale někteří vedoucí projektů byli překvapeni výsledky. Analýza projektu v Knowsley například ukázala, že dodavatel, který nebyl místní, utratil více místně než „místní“ dodavatel. Toto projektový tým samozřejmě zaujalo, protože tento výsledek nečekal (ptali se sami sebe: „udělali jsme někde chybu?“). V tomto projektu LM3 analýza opravdu odhalila nové poznatky o tom, jak peníze protékaly místní ekonomikou. Pokud by v Knowsley udělali pouze první kolo analýzy, řekli by si, že jejich zakázka šla místní firmě a proto byla přínosem místní ekonomice. Jelikož však udělali i druhé kolo analýzy, zjistili, že většina peněz zaplacených místnímu dodavateli z Knowsley otekla, protože tento „místní dodavatel“ byl ve skutečnosti regionálním ústředím národní stavební společnosti, který zaměstnával subdodavatele zvnějšku a celonárodní dodavatele, kteří byly schopni pokrýt jeho poptávku.

Někdy je těžké rozpoznat, zda jsou dotazníky nesprávně vyplněné, anebo jestli přinášejí nějaké neočekávané informace. Pokud zjistíte konzistentnost v tom, jak se odpovědi liší, pravděpodobně jde o neočekávané informace. V jednom z prvních pilotních projektů ve Velké Británii byly položky rozděleny



na „každodenní výdaje“, jako je například jídlo, a „cyklické položky“, jako je například daň. Bylo zjištěno, že respondenti vyplnili obě dvě části jako nezávislé a tak celkové výdaje ve vrácených dotaznících činily 200 %! V takovém případě můžete zanádat na respondenty, že to „nepochopili“, ale pokud nerozumí správně dotazníku, musíte ho změnit.

DATA O ŘETĚZCÍCH

Pokud uděláte analýzu způsobem B, pravděpodobně budete potřebovat data o supermarketech a dalších řetězcích, jelikož bude třeba tyto firmy analyzovat ve třetím kole. Pokud používáte způsob A, data o řetězcích budete potřebovat pouze v případě, že jsou hlavním dodavatelem vaší organizace.

V pilotních projektech byly se získáváním informací o řetězcích většinou problémy, protože místní pobočky potřebují souhlas vedení a to bylo časově náročné. Přesto vám radíme, abyste s řetězci, které jsou součástí vaší studie, jednali, neboť mohou být velmi nápomocní. Například supermarket ASDA se zúčastnil projektu Cusgarne Organics, protože právě rozšířili nabídku místních produktů, kde to bylo možné. I přes tento krok byl lokální multiplikátor ASDA poloviční ve srovnání s Cusgarne. Hlavně díky tomu, že velká část dodavatelů ASDA není místní a zisky jdou na národní ústředí. Řetězce se začnou zamýšlet nad svojí politikou využití místních zdrojů teprve, až se přínos pro místní ekonomiku stane jejich sociální i finanční prioritou.

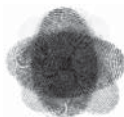
Takže přestože vám doporučujeme, abyste řetězce kontaktovali, neztrácejte s nimi mnoho času, pokud vám nemohou data dodat. V příloze 4 najdete graf, který uvádí hrubé údaje o různých sektorech a obchodech. Tato data můžete použít podle vašich potřeb, nezapomeňte však, že pocházejí z Velké Británie a jejich použití na české poměry je třeba pečlivě zvážit.

■ VÝPOČET JEDNOTLIVÝCH KOL A LM3

Máte tedy zpátky své dotazníky, prošli jste je a zjistili, co jde použít a co ne. Teď musíte dotazníky převést do čísel, jež vám umožní vypočítat LM3. Takže teď budete potřebovat kalkulačku nebo počítač a můžete se dát do výpočtů.

PŘEVOD DOTAZNÍKŮ DO ČÍSEL A VYTVOŘENÍ TABULEK

Pokud máte jen pár dotazníků, výpočty můžete udělat přímo na nich. Jinak bude třeba udělat si tabulku. Pokud všichni vaši respondenti vyplnili dotazníky v jednotkách měny, a ne procentuálně, usnadní vám to práci. Pokud jsou některé odpovědi uvedené v procentech, bude třeba je nyní převést na koruny.



ZJEDNODUŠENÁ VERZE LM2-LM3

LM3 je zjednodušená a adaptovaná verze tradičního makroekonomického multiplikátoru. Existuje však ještě jednodušší verze LM2. Ta dává možnost zjistit bezprostřední ekonomický dopad specifické organizace či iniciativy. Pokud se zaměřujete hlavně na analýzy dopadů vaší vlastní organizace, pak by LM2 neměla zabrat více času na počítání než výpočet organizačních výdajů. Jak už jste si asi domysleli, LM2 se dívá pouze na dvě kola místních výdajů. Při způsobu výpočtu A to znamená příjem organizace, a jak utrácí svůj obrat. Při způsobu výpočtu B se jedná o příjem skupiny lidí, a jak jej utrácí. To je vše.

LM2 je obzvláště vhodná pro organizace, které potřebují rychlý náhled na své způsoby zaměstnávání a zajištění služeb a materiálů, aby viděly, zda opravdu zaměstnávají a získávají služby a materiály z místních zdrojů a pokud ne, tak proč. Pro sociální firmy a projekty týkající se jídla bylo první i druhé kolo analýzy velmi hodnotné. Získaly tak důležité informace, ještě než se pustily do třetího kola analýzy. Možná nemáte čas udělat dotazníkový průzkum, ale chtěli byste již nastartovat nějakou analýzu. V tomto případě tedy můžete okamžitě provést LM2 a nechat zbytek práce na později, až bude více času.

LM2 není tak přesná jako LM3, ale je uspokojivou alternativou, pokud se chcete zaměřit na své vlastní rozhodování o výdajích, ať z pozice jednotlivce či organizace. Pokud je však vaším cílem pochopit širší souvislosti místní ekonomiky a zjišťování, jak ji posilnit, bude třeba měřit LM3.

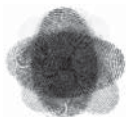
HODNOTY LM3

Jakmile jste vypočítali hodnotu LM3, asi budete chtít hned vědět, co to znamená. Ještě než se však pustíte do interpretace vašeho LM3, podívejte se na výsledky v jejich souvislostech. LM3 nemůže být nižší než 1,00 a vyšší než 3,00. Abyste pochopili proč, podívejme se na organizaci s příjmem 1 000 korun. Pokud žádnou část příjmu neutratí místně, vyjde nám toto:

1. kolo:	1 000 korun
2. kolo:	0 korun
3. kolo:	0 korun
Celkem:	1 000 korun
LM3 =	1,00 (1 000 korun ÷ 1 000 korun)

Ve skutečnosti všichni utratí alespoň část příjmů místně, ale pokud organizace má všechny výdaje místní a jejich zaměstnanci, dodavatelé atd. také utratí všechny příjmy v místě, hodnota LM3 bude následující:

1. kolo:	1 000 korun
2. kolo:	1 000 korun



3. kolo:	1 000 korun
Celkem:	3 000 korun
LM3 =	3,00 (3 000 korun ÷ 1 000 korun)

Takže 1,00 a 3,00 jsou limitní hodnoty pro LM3. Pokud vaše LM3 obsahuje jednotlivce a organizace, kteří jsou plátcí daně (což asi tak bude), realistická nejvyšší hodnota LM3 je 2,20. To proto, že pokud předpokládáme, že jednotlivci i organizace zaplatí přibližně 30 % svých příjmů na daních, pak platí následující:

1. kolo:	1 000 korun
2. kolo:	700 korun
3. kolo:	490 korun
Celkem:	2 190 korun
LM3 =	2,19 (2 190 korun ÷ 1 000 korun)

Vaše LM3 skóre může být někde těsně nad 1,00 u skomírající ekonomiky, a 2,20, což ukazuje na živou místní ekonomiku. Jak už jsme se zmínili dříve, zde počítáme pouze první tři kola LM3. Pokud budete počítat další kola, váš multiplikační efekt může být vyšší.

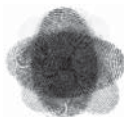
Podívejme se ještě na jeden příklad.

■ PŘÍKLAD Č. 3: REGIONÁLNÍ SAMOSPRÁVA SEVERNÍHO NORFOLKU

Zastupitelé Regionální samosprávy Severního Norfolku¹³ (North Norfolk District Council, NNDC) chtěli, aby smlouvy s dodavateli byly více ku prospěchu místní ekonomice regionu. Z důvodu národní a evropské legislativy ohledně veřejnoprávních zakázek samosprávy nemohou přidat do kritérií pro udělení zakázky preferenci místní firmy. Skrze vytváření kapacity v této oblasti však doufají, že místní firmy budou kompetitivní v budoucnosti.

V NNDC vypočítali LM3 pro dvě podobné zakázky, parkoviště postavené ne-místní firmou a ochrannou pobřežní hráz postavenou místní firmou. Vybrali si tyto dvě zakázky, protože jsou zhruba stejné, pokud jde o práci a materiál. Pracovníci NNDC se vydali do kanceláří obou dodavatelů a požádali je o vyplnění dotazníků. Parkoviště stálo zhruba 120 000 liber a mořská zeď 72 000 liber. Z celkové částky zakázky utratil místní dodavatel 34 % na mzdy místních zaměstnanců, 42 % na místních firmách a 4 % na místních investicích.

¹³ Region ve východní Anglii.



Ne-místní dodavatel neutratil žádné výdaje na mzdách pro místní zaměstnance a 17 % výdajů šlo místním dodavatelům a subdodavatelům.

Nebylo obtížné získat informace od obou dodavatelů, protože o této iniciativě věděli předem, ale co jejich místní zaměstnanci a dodavatelé? Šetření místních zaměstnanců ne-místního dodavatele bylo velmi lehké – žádní neexistovali. Místní dodavatel zaměstnával tři místní lidi a lidé z NNDC dali všem třem dotazníky.

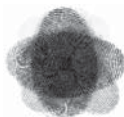
Zjistilo se, že ne-místní dodavatel používal dvě místní firmy jako subdodavatele, zatímco místní dodavatel používal pouze jednu. U místních firem utratili rozdílné částky. Jednu z těchto firem, betonárku, používali oba dva dodavatelé, takže NNDC zkoumalo nakonec pouze dvě místní firmy. Betonárka utratila 24 % výdajů lokálně a druhá firma utratila ve vymezené lokalitě 37 % svých příjmů.

Jelikož lidé z NNDC dělali šetření osobně, nemuseli dělat mnoho vyhodnocování dotazníků a tak rovnou vypočítali LM3 hodnoty. V NNDC znali čísla ohledně místních výdajů obou místních firem, která aplikovali na to, kolik u nich utratili dodavatelé zakázek. Také vypočítali místní výdaje místních zaměstnanců místního dodavatele.

Poté co výpočty zkontrolovali pomocí Excelu, zaměstnanci úřadu už jen sečetli tři kola pro každou zakázku:

LM3	Místní dodavatel	Ne-místní dodavatel
1. kolo	72 000	120 000
2. kolo	57 600	20 400
Zaměstnanci	24 480	-
Firmy	33 120	20 400
3. kolo	24 987	6 768
Zaměstnanci	17 038	-
Firmy	7 949	6 768
Celkem	154 587	147 168
LM3	2,15	1,23

Jak vidíte, místní zakázka, i když měla jen 60 % hodnoty ne-místní zakázky, vygenerovala celkový ekonomický dopad o 7 000 liber vyšší než zakázka ne-místnímu dodavateli! Takže si dokážete představit, o co větší množství



peněz mohlo být vygenerováno pro North Norfolk, pokud by byla větší zakázka zadaná firmě, která měla vyšší hodnotu LM3.

■ CO SE ZÍSKANÝM VÝSLEDKEM?

Máte tedy LM3 skóre, a co teď? Možná jsou vaše výsledky horší než jste čekali nebo naopak tak dobré, že si říkáte: všechno je v pořádku, tak co řešit?

Jak tedy najít prostor pro zlepšení? Nejlepší způsob je promluvit s lidmi, kteří byli zapojeni do procesu zjišťování LM3. Zjistili jste například, že místní obchod zaměstnává z větší části lidi zvnějšku. Možná kvůli nedostatku kvalifikované pracovní síly v místní komunitě. Nebo možná majitel žije jinde a najímá členy své rodiny z této vzdálenější oblasti. Nebo o tom třeba nikdy nepřemýšlel/a a neví, jaký to má dopad. Existuje celá řada možných důvodů a rozhovor s takovým člověkem vám je může objasnit.

V případě dodavatelů existuje také celá řada vysvětlení a řešení. Například potřebná firma v dané oblasti neexistuje, nebo o sobě firmy prostě nevědí. V takovém případě byste mohli popřemýšlet o založení sítě firem nebo iniciovat vstup potřebné firmy do vašeho regionu.

Na příkladu firmy Cusgarne Organics z anglického Cornwallu si ukážeme, jak firma nejdříve pomocí LM3 zhodnotila svůj ekonomický dopad, který se ukázal být velký. To motivovalo majitele podniku, aby jeho ekonomický dopad v regionu ještě dále vylepšoval.

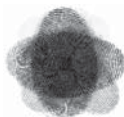
PŘÍKLAD VÝZKUMU LM3: CUSGARNE ORGANICS

Tato firma se nejdříve zaměřila na své příjmy a výdaje. Pro potřeby příkladu jsme změnili původní částky, ale řekněme, že firma má roční příjmy asi 150 000 liber. Průzkumem výdajů pak bylo zjištěno, že asi 93 000 liber bylo utraceno v místě. Z toho 40 000 šlo na mzdy místních zaměstnanců a 52 000 na úhrady místním dodavatelům. Výše útraty u místních dodavatelů byla pro zástupce firmy zklamáním, ale vytrvali v dalším průzkumu.

Vydali se za svými místními zaměstnanci a dodavateli a zjistili, že obě skupiny utratí asi 61 % svých příjmů místně, což dává ve třetím kole výsledek 56 730 liber. Výpočet LM3 pro firmu Cusgarne pak vypadal takto:

První kolo:	150 000 liber
Druhé kolo:	93 000 liber
Třetí kolo:	56 730 liber
Celkem	299730 liber
LM3: 2,00	

Každých deset liber příjmů firmy znamená dvacet liber příjmu pro Cornwall. Cusgarne tak v podstatě zdvojnásobuje množství peněz, které do firmy



přijdou. Firma si uvědomila, jak velký dopad mají její výdaje na místní ekonomiku a začala se zajímat o to, kde utrácí vně regionu, přičemž by za stejné položky mohla snadno utrácet uvnitř regionu.

Průběh výzkumu LM3 ovlivnil rodinu Pascoe, která firmu vlastní, natolik, že se její členové začali zajímat o své osobní výdaje. Mimo jiné začali kupovat BIO-sýr pro vlastní potřebu od místního výrobce. To je sice malá změna, ale kdyby ji udělal každý, přínos pro místní ekonomiku by byl obrovský.

Možná si teď řeknete „no a co?“, ale kdyby každá firma a každý jednotlivec ve vaší obci změnil pouhé jedno procento svých výdajů a namísto vně místní ekonomiky by jej začal utrácet místně, kolik dodatečného příjmu by to vaší komunitě přineslo?

HRAJEME SI S LM3

Jak tak o tom přemýšlíte, porovnejte energii potřebnou na změnu současné situace s potenciální změnou ve vašem „výdajovém modelu“ a podívejte se, jak to ovlivní LM3. Trochu si s tím pohrajte a podívejte se, jaký je rozdíl mezi skutečnými a potenciálními výsledky. Nechceme vás přesvědčovat, že LM3 je „zábavná hra pro celou rodinu“, ale přesto někteří z vás mohou obměňování výpočtu považovat za zábavné. Zvláště po všech těch rozhovorech. Pokud dokážete vytvořit tabulky v počítači, třeba v Excelu, je to jednoduché a rychlé, s okamžitými výsledky.

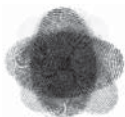
Vezměme si například firmu LOCAL, popsanou výše. Její LM3 skóre bylo 1,67. To není špatné, ale otázka je, co s tím. Ve firmě LOCAL přijali výsledky jako „přínosné“, ale neměli v plánu něco dál měnit, pokud by to nemělo výrazný vliv na velikost LM3. Pokud by se hodnota LM3 změnila z 1,67 na 1,80, dalo by se to považovat za významné?

Položili jsme si tedy otázku: co by se stalo, kdyby LOCAL změnila 10 % svého obratu ve prospěch místních firem? Jejich celkový obrat byl 200 000 liber, znamenalo by to tedy přesunutí 20 000 liber směrem k místním firmám. Jak by se to promítlo do lokálního multiplikátoru? Protože míra jejich místních výdajů byla 15 %, znamenalo by to dodatečné 3 000 liber pro místní ekonomiku (20 000 liber / 15 %). Původní výpočet LM3 byl:

$$\frac{200\,000 \text{ liber} + 108\,000 \text{ liber} + 25\,411 \text{ liber}}{200\,000 \text{ liber}} = 1,67$$

Pokud LM3 přepočítáme s dodatečnými 20 000 librami od firmy LOCAL a 3 000 librami následně místně utracenými jejími dodavateli, dostaneme:

$$\frac{200\,000 \text{ liber} + 108\,000 \text{ liber} + 20\,000 + 25\,411 \text{ liber} + 3\,000 \text{ liber}}{200\,000 \text{ liber}} = 1,78$$



To vypadá docela dobře. Možná by to však nebylo v případě této firmy možné. Další způsoby zlepšení vlastního LM3 jsou tyto:

- Upřednostnění dodavatelů, kteří sami mají vyšší LM3
- Práce se skupinou dodavatelů na zaplnění mezery na místním trhu (například přilákání dodavatele kancelářských potřeb nebo iniciace vzniku elektrického družstva)
- Nabídnutí skromných slev v hotovosti nebo ve zboží pro dodavatele s vyšším LM3.

Všechny tyto možnosti je možné modelovat hraním si s Excelem nebo s jiným tabulkovým procesorem. Cílem je najít možnosti, které povedou ke zvýšení LM3 s co nejnižšími náklady.

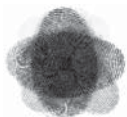
PŘEDEJTE TO DÁL

Hlavní pointou výpočtu LM3 není nějaké akademické cvičení, ale přemýšlení o tom, jak působení na místní ekonomiku zlepšit. Pokud organizace, se kterou pracujete, sama dělá v tomto směru, co může, můžete ji ostatním dát za příklad, aby se též pokusili zlepšit svůj dopad na lokální ekonomiku. Může pomoci i srovnávání výsledků. Ne všechny podniky budou mít stejný „LM3 potenciál“ – například prodej aut má typicky většinu dodavatelů zvnějšku a má malé nároky na počet zaměstnanců. Je třeba se zaměřit na takové firmy, které mohou reálně zlepšit svůj dopad na místní ekonomiku, tedy takové, které mají „LM3 potenciál“.

Také v městských čtvrtích se často setkáte s výsledkem těsně nad 1,00. Jsou to většinou „podnikatelské pouště“, kde se lokálně téměř žádné peníze neotočí. Výsledek 1,00 znamená, že v těchto oblastech uvnitř města nevzniká žádný dodatečný příjem. V soutěži New Economics Foundation, která zviditelňovala úspěšné podnikatele právě v těchto čtvrtích, definovaných často rádiem pouhé jedné míle, se ukázalo, že průměrný výsledek je 1,11 – což se může zdát málo. Ovšem ve stovce zkoumaných případů to dohromady znamenalo 70 milionů liber navíc. A jsou i firmy s nadprůměrným LM3 – jak toho dosáhly? To je třeba dále prozkoumat a využít.

K ZAMYŠLENÍ

LM3 vypovídá o tom, jak příjem jedné organizace nebo skupiny lidí ovlivňuje místní ekonomiku. Z výzkumu LM3 už víte, kolik lidí a organizace ve vašem okolí utrácí místně a za jaké položky. Můžete se ovšem zamyslet i nad tím, jak tyto útraty ovlivňují jiné lidi a organizace a kde jsou „díry“, kterými unikají peníze pryč z místní ekonomiky. Mohou vyvstat další otázky:



- Splnily výsledky má očekávání?
- V čem se liší?
- Ve kterém kole výpočtu se vše zvirtlo (zlepšilo)?
- Co nového jsem zjistil/a o své organizaci (zkoumané skupině lidí)?
- Co nového jsem zjistil/a o firmách v okolí?
- Co nového jsem zjistil/a o útratách lidí v regionu?
- Jak lidé na moje výsledky reagují?

Některé z těchto otázek mohou být až příliš filozofické, a těžko na ně odpovíte hraním si s excelovými tabulkami. LM3 vám dává možnost uchopit místní peněžní toky. Na zodpovězení některých otázek budete však potřebovat kvalitativní metody zkoumání. Doporučujeme použít některé z celé řady sociálních, ekonomických a environmentálních indikátorů pro lepší porozumění dění v místní komunitě. Určitě je doplňte intenzivními rozhovory v místních hospodách a mezi regály supermarketů, v kostelech a u stánků na trhu – občas je dobré odtrhnout se od počítače a jít utratit trochu (lokálních) peněz!

PUBLIKUJTE!

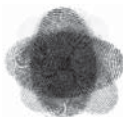
Pokud opravdu chcete změnit politiku nebo dění ve vaší obci, neměli byste zapomenout vaše výsledky publikovat, aby se o nich ostatní dozvěděli. Nejjednodušší způsob, jak dát lidem vědět, je poslat tiskovou zprávu místním novinám. Můžete se též obrátit na střeškové organizace, které se zaměřují na podobný typ práce nebo téma.

■ PŘÍKLADY Z ČESKA

Trast pro ekonomiku a společnost, inspirován prací NEF ve Velké Británii, se rozhodl vyzkoušet LM3 v Česku a na základě získaných zkušeností vydat metodiku jeho výpočtu v češtině. Zkušenosti z pilotních výzkumů v Česku by měly jasně ukázat možnosti metodiky v našem prostředí a změny, které je nutné udělat, aby mohl být lokální multiplikátor šířeji využíván.

Měření lokálního multiplikátoru a interpretace jeho výsledků může být prospěšná jakékoliv ekonomické jednotce – od krajů a obcí, podnikatelských subjektů až po nevládní neziskové organizace. Pro pilotáž jsme zvolili jednu obec Jihomoravského kraje – Ostopovice, a jednu firmu ze Zlínského kraje – Moštárnu v Hostětíně. Metodika je však poměrně univerzální, využitelná nejen obcemi a firmami, ale všemi, kdo mají zájem změřit svůj vliv a příspěvek místní ekonomice.

V další části přinášíme průběžné výsledky výzkumu ve dvou rovinách – jednak konkrétní zjištění z měření v obci a firmě a jednak závěry, které z těchto výsledků vyplývají pro případnou úpravu metodiky.



PILOTNÍ TESTOVÁNÍ – – MOŠTÁRNA TRADICE BÍLÝCH KARPAT S.R.O. (HOSTĚTÍN)

Moštárnu provozuje od roku 2003 firma TBK, s. r. o., která se vyčlenila z předchozího provozovatele – občanského sdružení Tradice Bílých Karpat (TBK). Cílem sdružení je zachovat jedinečný genofond krajových odrůd ovocných dřevin. Věnují se aktivitám jako mapování či zakládání genofondových sadů, ekologické certifikaci sadů, nové výsadbě a především zpracování místní ovocnářské produkce. Od roku 2000 vyrábějí v Hostětíně jablečné mošty. Velkou část produkce tvoří BIO-mošty. Moštárna spadá do kategorie tzv. „sociálního podnikání“. To znamená, že pro jejího provozovatele nehraje nejdůležitější roli zisk, ale právě vytváření pozitivních externalit ve svém okolí.

Moštárna patří k modelovým projektům udržitelného rozvoje v Hostětíně. V rámci projektu „Modelové projekty udržitelného regionálního rozvoje - analýzy přínosů, zdroj vzdělávání a inspirace“ Trast mimo jiné zjišťoval, jakou roli hrají hostětínské projekty¹⁴ v místní ekonomice a zda tím podporují dosažení svého cíle. Výpočet LM3 se stal jedním z důležitých ukazatelů ekonomického dopadu moštárny v regionu.

Vymezení lokality

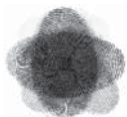
Jako „místní“ jsme po konzultaci s pracovníky Centra Veronica Hostětín určili vše v území ohraničeném kružnicí o poloměru 25 km se středem v Hostětíně. Kružnice protíná státní hranici se Slovenskem. Slovenskou část jsme do měření také zahrnuli, jelikož pro naše účely je rozhodující zahrnout přírodní region, nikoliv zohlednit politické či správní dělení území. Vhodné určení regionu je pro další výpočet LM3 klíčové.

Kolo 1

Ač bylo v metodologické kapitole uvedeno, že v prvním kole zjišťujeme celkové příjmy, my jsme sledovali celkové výdaje. Jednak se všechny příjmy nemusí utratit a jednak nás zajímá podíl lokálně *utracených* peněz, to znamená lokálních *výdajů*. Celkové příjmy má význam sledovat, pokud chceme zjistit, odkud peníze do organizace či regionu přitékají a také co se stane s neutracenými příjmy (se ziskem). Jelikož v tomto případě chceme zjistit, jaká je struktura výdajů podle klíče místní / ne-místní, pracujeme s údajem o *celkových výdajích*.¹⁵

¹⁴ Kromě moštárny to je obecní výtopna na biomasu, kořenová čistírna odpadních vod, centrum ekologických projektů v pasivním tepelném standardu, šetrné pouliční osvětlení, instalace slunečních kolektorů a další projekty.

¹⁵ Můžeme sledovat celkové výdaje za rok či za měsíc.



Celkové výdaje Moštárny TBK s. r. o. za rok 2006 tvořily 1 847 168 Kč.

Kolo 2

Ve druhém kole zjišťujeme, kolik výdajů z celkových výdajů bylo utraceno v regionu. Nejjednodušší způsob, jak to zjistit, je vypsát si hlavní dodavatele firmy (tak aby výdaje u nich vynaložené tvořily alespoň 80 % celkových výdajů zkoumané firmy) a podle adres sídel dodavatelů rozhodnout, zda se nacházejí ve stanovém regionu či nikoliv.

V průběhu druhého kola v hostětínské moštárně jsme zjistili, že celkem bylo v regionu vydáno 671 379 korun. Z toho bylo zaměstnancům vyplaceno 360 767 korun, dodavatelům 310 612 korun. Ne-místní výdaje tvořily celkem 1 151 367 korun. To znamená, že podíl místních výdajů byl 36 %.

Sečteme-li místní a ne-místní útraty, dostaneme 1 822 747 korun. Když tento součet porovnáme s údajem získaným v prvním kole (1 847 168 korun), vidíme rozdíl 24 421 korun. Tato částka byla zaplacená těm nejdrobnějším dodavatelům.

Jelikož víme, že podíl místních výdajů činí 36 %, můžeme předpokládat, že i z oněch 24 421 korun bylo 36 % utraceno v místě (36 % z 24 421 = 8 792 korun). Získanou sumu přičteme k celkovým lokálním výdajům (671 379 + 8 792) a získáme celkové místní výdaje 680 171 korun.

Celkové místní výdaje byly tedy 680 171 korun (celkové ne-místní výdaje dosahují 1 166 996 korun).

Výpočet LM2

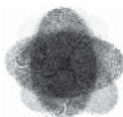
$$(1\,847\,168 + 680\,171) \div 1\,847\,168 = 1,37$$

Výsledek ukazuje, že každá koruna, kterou vydá moštárna v Hostětíně, znamená pro okolní region dodatečných 37 haléřů. Lze předpokládat, že hodnota LM3, tedy multiplikátoru ve třetím kole, bude ještě vyšší.

Kolo 3

Třetí kolo je ze všech tří výzkumných kol to nejnáročnější. Výzkumníka čeká vytváření průvodních dopisů a dotazníků, jejich tisk a rozesílání na adresy dodavatelů. V případě moštárny měla být tato procedura zdánlivě jednoduchá. Moštárna měla totiž v roce 2006 pouze deset hlavních dodavatelů, rozesílání dotazníků tedy nedalo mnoho práce.

V zápětí se ukázalo, jak klíčový je termín rozesílání dotazníků pro dodavatele. Pokud rozesíláte dotazníky v prosinci, tj. v podstatě před Vánocemi, v době nejrůznějších uzávěrek a pracovního shonu, nemáte velikou šanci, že si dodavatelé najdou čas na jeho vyplnění a vrácení. Snad hlavně špatnou volbu termínu průběhu třetího kola lze vinit z nulové návratnosti dotazníků



v první fázi dotazování třetího kola. Po asi dvoutýdenním martýriu obvolávání dodavatelů a zjišťování, proč dotazník nevyplnili, popřípadě jak jim s tím pomoci, návratnost stoupla na 80 %.

Proto je rozhodně dobré vyhradit si na třetí kolo dostatek času, nejlépe minimálně měsíc až měsíc a půl. Je dobré, nechat dodavatelům tři týdny na vyplnění dotazníků a v případě, že se tak nestane, je dále kontaktovat. Rovněž je z hlediska návratnosti výhodné kontaktovat dodavatele telefonicky už v první fázi třetího kola, tj. ihned po rozeslání dotazníků, a upozornit je na cíle a důležitost výzkumu. Termín průběhu třetího kola výpočtu si pokud možno stanovte v době mimo svátky či prázdniny (tedy nikoli v čase dovolených).

Celkové místní výdaje ve třetím kole: 461 522,9 Kč.

Výpočet LM3

$$(1\,847\,168 + 680\,415 + 461\,523) \div 1\,847\,168 = 1,62$$

Interpretace hodnoty LM3

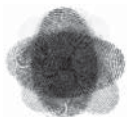
Musíme mít rovněž na paměti, že lokální multiplikátor je pouze ukazatelem (nebude tedy nikdy úplně přesný) a že se vypočítává vždy jen na rok a může se tedy rok od roku podstatně lišit.

Lokální multiplikátor pro hostětínskou moštárnu v roce 2006 dosáhl hodnoty 1,62. To znamená, že každá koruna vydaná lokálně přinesla místní ekonomice navíc dalších šedesát dva haléřů. To nevypadá jako mnoho, zvlášť pokud vezmeme v úvahu sociální charakter tohoto podnikání. Je to však více než nic.

Největší výdajovou položku moštárny (19,5 % z celkových výdajů) tvořily mzdy místním zaměstnancům. Druhou nejvyšší výdajovou položkou byla platba nájmu Nadaci Veronica do Brna (19,0 % veškerých výdajů), která sice odešla z regionu, ale ve třetím kole se do regionu z 50,2 % vrátila.

Právě ze struktury výdajů moštárny TBK s.r.o v roce 2006 můžeme pochopit, proč je hodnota lokálního multiplikátoru relativně nízká. Hlavními dodavateli moštárny jsou producenti BIO-jablek. Protože výkupní ceny jablek byly ještě v roce 2006 na rakouské straně vyšší, nebylo pro moštárnu snadné sehnat místní dodavatele. Ti raději prodávali jablka do Rakouska za lepší výkupní ceny. Největším dodavatelem BIO-jablek byla farma na slovenském území. Výdaje na jablka z této farmy tvořily třetí nejvyšší výdajovou položku – 18 % veškerých výdajů. Tato farma se nachází asi deset kilometrů za hranicí námi vymezeného regionu pro výpočet LM3. Farma bohužel neměla žádné dodavatele na české straně Bílých Karpat, snad z důvodů špatné infrastruktury. Tudy peníze z námi určeného regionu tedy otekly, jakkoliv ne příliš daleko.

Dalšími dodavateli BIO-jablek byly většinou malé samozásobitelské rodinné farmy. Ty, i přestože se nacházejí v regionu, nemusí nutně utrácet mnoho peněz,



protože se užívá z vlastní produkce. Prostředky získané prodejem jablek moštárně, však mohou tvořit významný příjem těchto drobných ekozemědělců.

Ekonomický přínos moštárny v regionu se patrně velmi zvýšil v roce 2007. To se totiž výkupní ceny BIO-jablek i díky neúrodě zvýšily a vyrovnaly se tak s nabídkou rakouské strany. Díky tomu bylo v roce 2006 zřejmě snadnější získat pro moštárnu TBK s. r. o. tuzemské dodavatele. Díky zdražení jablek také do regionu plynul větší objem financí. Situaci v hostětínské moštárně budeme proto i nadále sledovat.

PILOTNÍ TESTOVÁNÍ LM3 V OSTOPOVICÍCH

Pro pilotní testování LM3 bylo třeba získat spolupráci obce, která umožní nahlédnout do svého účetnictví a se získanými daty dále pracovat. Celkem jsme oslovili čtyři obce, třikrát jsme byli odmítnuti. Až čtvrtý pokus byl úspěšný. Zdá se, že v obcích v Česku zatím není zakořeněno povědomí o významu místní ekonomiky. I když z našich čtyřech pokusů nelze dělat dalekosáhlé závěry, vypadá to, jakoby obce byly přecitlivělé na údaje o svých útratách. V obci Ostopovice jsme se setkali s porozuměním paní starostky i úřednic a mohli jsme tedy začít s výzkumem LM3.

Těžký úděl výzkumníka v Česku

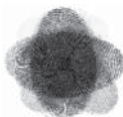
Důvody, které k odmítnutí vedly, pramenily jednak z obav z nového konceptu, který na první pohled zastupitelů neposkytuje žádný „okamžitý a přímý prospěch“ obci. Druhým důvodem byla obava poskytnout informace o dodavatelích zboží a služeb pro obec, i přes ujištění, že získaná data budou využita pouze pro potřeby výzkumu a bude s nimi zacházeno jako s důvěrnými.

Časté bylo odvolávání se na zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, který údajně omezuje poskytování námi žádaných informací. Podle konzultace s právníkem však „informace o rozsahu finančních prostředků poskytnutých podnikateli z rozpočtu obce či města nemůže být v žádném případě považována za obchodní tajemství. Výdaje obcí jsou věcí výsostně veřejnou.“ Výklad zákona o svobodném přístupu k informacím ve vztahu k námi požadovaným údajům uvádí příloha 5.

Vymezení lokality

Ostopovice náleží do Jihomoravského kraje, okresu Brno-venkov, a leží 5,5 kilometrů jihozápadně od Brna. Charakter obce i krajiny v jejím bezprostředním okolí je zemědělský. V Ostopovicích, které mají téměř 1 400 obyvatel, najdeme kostel, poštu, školu a celkem 298 podnikatelských subjektů.

Blízkost Brna jako (ekonomicky) významného sídla ovlivňuje nejen pohyb obyvatel, ale také jejich ekonomické chování (dojíždění za prací, za



nákupy atd.). Tedy to, co nás v našem případě zajímá nejvíce. Předpokládali jsme, že většina výdajů obce i jejich zaměstnanců bude směřovat právě do okresu Brno-město. Tento předpoklad jsme zahrnuli i do úvah při výběru lokality.

Jak už bylo řečeno výše, měření LM3 v obci bylo iniciováno „z vnějšku“, nebyly tedy identifikovány žádné ekonomické zájmy obce, které by nám pomohly definovat, jaké území považovat za místní či ne-místní. Ostropovice ani nepatří do žádného dobrovolného svazku obcí (mikroregionu), jehož ekonomické zájmy bychom mohli použít při vymezování lokality. Vyšli jsme tedy ze správního dělení a za místní jsme považovali dva okresy: Brno-venkov a Brno-město. Peníze utracené jinde, než v těchto okresech byly pokládány za utracené mimo místní ekonomiku.

Abychom získali podrobnější přehled o tom, jak jsou utráceny lokální výdaje (a zároveň zohlednili specifickou geografickou polohu obce vůči Brnu), rozšířili jsme kategorii „místní“ na části:

- „Utraceno místně“ – z toho v Ostropovicích
- z toho v okrese Brno – venkov (vyjma Ostropovic)
- z toho v okrese Brno – město

Kolo 1

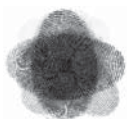
Údaje jsme zjišťovali za celý rok, i když je to náročnější, ne za jeden měsíc, protože je nemožné vybrat měsíc s „typickými“ výdaji a předchází se tak zkreslení.

Základem druhého kola je zjištění celkového příjmu zkoumané organizace. Po návštěvě obecní účetní a vyjasnění požadovaných dat, jsme údaje obdrželi elektronickou poštou. Vyžádali jsme si celkové příjmy za rok 2006, ale stejně tak je možné použít údaj o celkových ročních výdajích. V případě obcí a neziskových organizací, kde se většinou celkové příjmy kryjí s celkovými výdaji (utratí se všechny prostředky, které organizace obdrží) a negeneruje se žádný zisk, nezáleží na tom, který údaj použijeme.

Údaj o celkovém příjmu však v sobě nese – oproti údaji o celkových výdajích – jednu informaci navíc. A sice tu, odkud (od koho) do organizace přitékají peníze. Pokud je i toto obsahem našeho zájmu v rámci měření (vyplyne to z otázek, které si v přípravné fázi výzkumu položíme), požadujeme v prvním kole vždy údaj o celkových příjmech.

V případě firem či jiných organizací generujících zisk platí totéž – pokud je to možné, požadujeme údaje o celkových příjmech. Tedy i se zahrnutím zisku, vytvořeného firmou. Jak je naloženo se ziskem (kde je utracen), nám může ještě více upřesnit to, jaký vliv má firma na místní ekonomiku. Např. může mít většinu výdajů lokálních, čímž regionu prospívá, ale zároveň může zisky vytvořené v tomto regionu investovat mimo něj a peníze odtékají.

Celkové příjmy Ostropovic za rok 2006 činily 10 837 910 Kč.



Kolo 2

Získat údaje pro druhé kolo bylo časově náročnější, než předpokládá původní britská metodika. Jedna až pět hodin rozhodně nestačilo, obecní účetní zabralo získání potřebných dat jeden pracovní den. Principem druhého kola bylo sledovat všechny výdaje obce a zařadit je podle klíče daného vymezením lokality do kategorií „místní“ (z toho Brno-město, Brno-venkov a Ostrovovice) a ne-místní.

Nejprve jsme získali seznam všech zaměstnanců, firem a organizací, kterým obec v roce 2006 zaplatila nějaké peníze. V případě firem a organizací bylo třeba u každé položky znát název subjektu, jeho sídlo a poukázanou částku. V případě zaměstnanců – z důvodu ochrany osobních dat – pouze jejich počet, pracovní zařazení a celková částka vyplacená na výplatách za rok 2006. Na základě tohoto seznamu jsme mohli vybrat vzorek pro dotazování.

Výdaje na zaměstnance

Jelikož daně ze mzdy i odvody na zdravotní a sociální pojištění považujeme automaticky za ne-místní, zajímá nás pouze čistá mzda, čili finanční obnos, který mají zaměstnanci k dispozici k utrácení. Mzdové výdaje celkem jsme si tedy nechali rozdělit tak, abychom získali celkovou částku vyplacených čistých mezd.

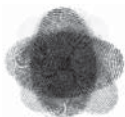
	mzdové výdaje celkem	1 908 096
z toho	čistá mzda	1 142 430
z toho	sociální pojištění	380 873
z toho	zdravotní pojištění	180 368
z toho	daně ze mzdy	204 425

VÝBĚR VZORKU ZAMĚSTNANCŮ

Pokud má organizace méně než dvacet zaměstnanců, je žádoucí ptát se všech. Obecní úřad patří do této kategorie - za rok 2006 vyplatil odměny celkem dvanácti zaměstnancům, pro dotazování byli tedy vybráni všichni.

VÝDAJE NA DODAVATELE

Ze získaného seznamu všech dodavatelů bylo třeba roztřídit jednotlivé dodavatele do kategorií lokality. Rozhodující pro nás byla adresa na faktuře.



Jako lokální byli označeni všichni dodavatelé, jejichž adresa na faktuře spadala do okresů Brno-venkov a Brno-město.

Zjištěná struktura výdajů byla následující:

Celkové výdaje:	9 805 647 korun
Celkem vydáno lokálně:	8 098 280 korun
Celkem vydáno mimo lokalitu:	1 707 367 korun
zaměstnancům:	1 142 430 korun
dodavatelům:	6 955 850 korun

Podíl lokálních výdajů z celkových výdajů byl 83 %.

Lokální výdaje v detailu:

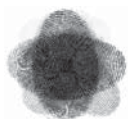
Ostopovice	3 337 021 korun
Brno-venkov	748 188 korun
Brno-město	4 013 071 korun

Potvrdil se náš předpoklad, že blízkost obce Brnu ovlivní strukturu výdajů. Rozdělení kategorie lokální na tři podkategorie se ukázalo z hlediska analýzy přínosné. Nejvíce peněz z Ostopovic oteklo do Brna, které nabízí kvantitativně i kvalitativně odlišný charakter zboží a služeb v porovnání s nabídkou v Ostopovicích i okresem Brno – venkov. Zemědělský charakter i sídelní rozložení (malé obce, absence většího obchodně či průmyslově významného sídla) odsunulo okres Brno – venkov na poslední místo ve výdajové struktuře obecního úřadu Ostopovic.

Při srovnání absolutních částek utracených v Ostopovicích a v Brně-městě zjistíme, že rozdíl mezi nimi je málo významný. Je dokonce ještě menší než celá částka utracená v okrese Brno – venkov. Peníze od obecního úřadu v Ostopovicích zůstávají v místní ekonomice zejména prostřednictvím těchto položek:

- výdaje na zaměstnance (všichni zaměstnanci bydlí v okrese Brno-venkov, z toho jedenáct v Ostopovicích),
- výdaje na děti navštěvující Ostopovickou školu (obojí dohromady činí asi dvě třetiny z peněz celkem utracených v Ostopovicích),
- a zadávání větších stavebních zakázek místní stavební firmě.

Všechny peníze vydané na zaměstnance (kromě daní a odvodů) zůstávají v Ostopovicích. Prostor pro možné změny ve struktuře výdajů Obecního úřadu ve prospěch Ostopovic samotných zůstává pouze u výběru dodavatelů. Informaci o poměrném zastoupení výdajů v jednotlivých kategoriích lokality přináší následující tabulka:



Podíl z výdajů celkem:	
v Ostopovicích	34 %
v okrese Brno-venkov (bez Ostopovic)	8 %
v okrese Brno-město	41 %
mimo lokalitu	17 %

Výpočet LM2

LM2 pro lokalitu celkem: 1,75
 $(\text{celkové příjmy} + \text{lokální výdaje}) \div \text{celkové příjmy} = 1,75$

LM2 pro jednotlivé podkategorie lokality:

LM2 Ostopovice: 1,30
 $(\text{celkové příjmy} + \text{výdaje v Ostopovicích}) \div \text{celkové příjmy} = 1,30$

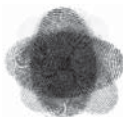
LM2 Brno-venkov: 1,07
 $(\text{celkové příjmy} + \text{výdaje v okrese BO}) \div \text{celkové příjmy} = 1,07$

LM2 Brno-město: 1,37
 $(\text{celkové příjmy} + \text{výdaje v okrese BM}) \div \text{celkové příjmy} = 1,37$

Podíl lokálních výdajů 83 % z celkových výdajů vypadá na první pohled působivě. Ovšem samotné sídlo dodavatelů v lokalitě ještě nezaručuje to, že peníze jsou dále utráceny lokálně. Jinými slovy, není rozhodující geografická poloha, ale jak dodavatel s penězi dále naloží. I nelokální firma (třeba i nadnárodní) může svým utrácením obdržených peněz přinášet větší objem financí do lokální ekonomiky než dodavatel lokální. Jedinou možností, jak zjistit, který dodavatel je pro místní ekonomiku finančním přínosem, je přímé dotazování dodavatelů – a o to jde ve třetím kole.

Kolo 3

Obvykle se dotazují tři nejvýznamnější dodavatelé (ti, u kterých se utratí nejvíce). My jsme vybrali množinu dodavatelů, jejíž součet financí přijatých od obce tvořil 80 % celkových výdajů v dané podkategorii lokality. Celkový počet dotazovaných dodavatelů byl dvacet pět, přičemž bylo vybráno pět dodavatelů mimo region, jedenáct z okresu Brno-město, pět z okresu Brno-venkov a čtyři dodavatelé z Ostopovic.



Dotazování proběhlo v prosinci 2007. Rozhodli jsme se pro dotazování poštou. Každému respondentovi byl zaslán dopis¹⁶ s informacemi o projektu, dotazník a návod k vyplnění. Urgence probíhaly telefonicky.

Kvůli delší než předpokládané době hledání spolupracujících obce, došlo k posunu časového plánu výzkumu a dotazování připadlo na období svátků a mezi svátky. Návratnost při dotazování poštou bývá obecně nízká, ovšem v kombinaci s ne příliš vhodným načasováním, ke kterému došlo v našem případě, byla – i po telefonických urgencích – nulová.

Důvodem nulové návratnosti bylo jednak výše zmíněné nevhodné načasování, ale i obavy některých dodavatelů poskytovat informace (nedůvěra). Za vhodnější – i když časově a finančně náročnější – postup pro případné další opakování výzkumu pokládáme nejprve osobní schůzku s každým respondentem, vzbuzení důvěry a pokud možno získání závazného příslibu poskytnutí údajů. Sběr dat po získání příslibu může proběhnout opět korespondenčně.

Pro získání přehledu o útratách zaměstnanců úřadu jsme se rozhodli provést dotazování se všemi. Na obecním úřadu bylo rozdáno dvanáct dotazníků, avšak ne všichni respondenti byli osobně přítomni. Těmto potom sekretářka obecního úřadu dotazníky doručila do schránek. Celkem se vrátily tři vyplněné dotazníky.

Shrnutí výsledků měření v Ostopovicích

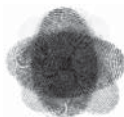
Údaje potřebné pro výpočet LM3 se nepodařilo získat ani od dotazovaných dodavatelů ani od zaměstnanců. V případě dodavatelů byla návratnost nulová, v případě zaměstnanců 25 %. Bylo tedy možné pracovat jen s údaji ze dvou kol a vypočítat tak pouze hodnoty LM2. Obecní úřad v Ostopovicích utratí 83 % peněz lokálně, přičemž do okresu Brno-město a do Ostopovic odtékají velmi podobné objemy peněz. (LM2 pro Ostopovice 1,30 pro Brno-město 1,37).

Shrnutí zkušeností z výzkumu

Problém: získat organizaci ke spolupráci
Překážky:

- nedůvěra k novým myšlenkám (snaha o spojování ekonomického zisku a udržitelnosti považováno za naivní a nefinancovatelnou),
- neschopnost vidět přínos LM3, vyžadování okamžitého a finančního zisku pro organizaci,
- strach z poskytnutí informací.

16 Dopis by měl poskytnout jen nejzákladnější informace o lokálním multiplikátoru, aby nedošlo k ovlivnění respondenta – mohl by svoje údaje vyplňovat nikoliv podle skutečnosti, ale tak, jak si myslí, že je to pro cíle projektu nejvíce žádoucí či „správné“.



Problém: nízká (nulová) návratnost

- jelikož není lokální multiplikátor známým konceptem, je nutné navázat osobní kontakt s dotazovanými,
- aktivita přišla z vnějšku, nikoliv ze zájmu organizace samotné

Převzatý nástroj vyhovuje, je téměř univerzální. Případné drobné úpravy se netýkají podstaty nástroje, ale jednotlivých způsobů sběru a vyhodnocování dat. Úpravy dotazníku vychází ze způsobu dotazování (osobně, poštou), specifických charakteristik organizací, které jsou měřeny (například v případě obcí a neziskových organizací není třeba v prvním kole sledovat celkový příjem) i z geografických a hospodářských charakteristik regionu, kde je LM3 měřen. Proti původní verzi dotazníků v britské metodice doznaly dotazníky velkého zjednodušení, které ovšem nijak neovlivňuje kvalitu získaných dat. Zjednodušení dotazníků ostatně doporučili i zkušení výzkumníci z Velké Británie po mnohaletých zkušenostech s LM3.

■ LM3 ON-LINE

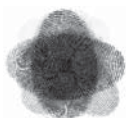
V roce 2007 se dali dohromady autor původní metodiky, Justin Sack, s Adamem Wilkinsonem a Richardem Wildem a připravili internetovou on-line verzi výzkumu lokálního multiplikátoru. Cílem této elektronické aplikace je pomoci LM3 ve větším rozšíření a hlavně snaha podstatně snížit pracnost výzkumu. Aplikace má vlastní internetové stránky, www.lm3online.org. Její použití je zpoplatněné, s výjimkou neziskových organizací. A jak funguje?

VSTUPNÍ STRÁNKA

Internetové stránky www.lm3online.org mají dvě úrovně přístupu – veřejně přístupnou část, s mnoha obecnými informacemi a příklady, a část zabezpečenou heslem, ve které je samotný elektronický nástroj pro výzkum LM3. Po vstupu do zabezpečené části získáte přehled o svých běžících a ukončených projektech (projektem rozumíme jedno měření LM3). Internetová stránka www.lm3online.org je v anglickém jazyce. V roce 2008 však Trast ve spolupráci s firmou K2A Justina Sackse pracuje na české verzi internetové aplikace.

Your LM3Areas					
Project Name	Started on	Notified suppliers	Last step completed		
JSCT LM3	17/Jul/07	17/Jul/07	Have notified suppliers	Survey	Results
JSCT renovation LM3	23/Sep/07	23/Sep/07	Entered project name	Survey	Continue

Pokud kliknete na „přehled“, dostanete se na stránku s celkovým přehledem o daném projektu. Proces výzkumu LM3 je zde rozdělen do jednotlivých kroků. Jakmile je některý krok dokončen, systém jej „odškrtne“.



JSCT LM3 – Survey Summary		
Entered project name	☒	Edit
Identified local area	☒	View map
Entered budget info	☒	Edit
Have uploaded data	☒	
Have notified suppliers	☒	
Is now gathering results	☐	

Některé kroky mohou být během provádění výzkumu změněny – k tomu slouží odkazy „Změnit“.

PRVNÍ KROK – NÁZEV PROJEKTU

Vlastně to je jen krůček – prostě si vymyslíte jméno pro svůj projekt a vepíšete jej do příslušného políčka. Toto jméno bude použito i na materiály pro vaše respondenty a na další výstupy, pečlivě jej proto zvažujte. Mělo by být takové, aby mu rozuměli i lidé mimo váš tým nebo vaši organizaci. Jméno projektu můžete později změnit.

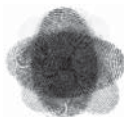
Start LM3 Online project		
To set up your LM3, please name your project. The name of your project will appear in communications with all of the suppliers you survey, so use a name that will make sense to people outside of your organisation.		
Project name	JSCT renovation LM3	e.g. Acme Borough Council or Smith School Renovation.
NEXT		

DRUHÝ KROK – URČENÍ ZKOUMANÉ OBLASTI

Určení oblasti může být poměrně obtížné. Stručně se dá říci, že to je taková oblast, o kterou se zajímáte a kde později chcete vidět změny. Často se používají správní hranice, určitý rádius (např. 30 km kolem zkoumané obce – používá se více ve venkovských oblastech), nebo městská čtvrť. Pro vymezení zkoumané oblasti se využívá systému poštovních směrovacích čísel.

Find the postcode you wish to add and click the add button		
LM3 Online calculates your LM3 using the local area you specify. Use the drop-down menus to select the postcodes you wish to be considered your target local economy. The three most common definitions are: - Political boundary (e.g. local authority area) - Radius (e.g. 30-mile radius from specific point) - Neighbourhood (e.g. BN1). To upload multiple areas and/or districts, please add them one at a time, or select All districts if you are interested in the whole area.		
Area JE	District All districts	ADD

Zároveň se vám zobrazí mapa, na které bude vybraná oblast vyznačena. Jakmile si vyberete poštovní směrovací čísla oblasti, která vás zajímá, a přejdete k dalšímu kroku, není již možné výběr upravit.



PRVNÍ KOLO – HRUBÝ PŘÍJEM

V prvním kole zadáte do příslušného políčka hrubý příjem vaší zkoumané organizace. Tato částka by měla obsahovat celkový zkoumaný obrát.

Project Budget: Non-payroll	
The project budget figure you use should be the gross income for that project, whether it is a specific project, contract, or company turnover and should include the personnel costs you will itemise below.	
Project Budget	1000000.00 e.g. 100,000 DO NOT use a £ symbol

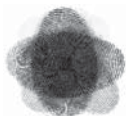
Dále byste měli uvést zvláště osobní náklady. Osobní náklady jsou takto vyděleny zvláště, protože často jsou organizace citlivé na údaje o mzdách a také nechtějí dělat výzkumu útrat mezi pracovníky. Můžete provést dotazování svých zaměstnanců, nebo použít naše přednastavené hodnoty. V této tabulce máme na mysli čisté mzdy, tedy bez sociálního a zdravotního pojištění a bez daní.

Personnel and payroll budget	
The LM3 Online process uses proxy indicators for personnel expenditure. We have adopted this method because most organisations find surveying staff to be tricky. Based on historic data results from LM3, we use the following proxies for personnel spending:	
- Local staff spend 66% of their total income - Non-local staff spend 33% of their income locally	
Total payroll Enter total payroll bill excluding NI, tax and pension contributions. Note we will not include NI, tax and pension contributions on the basis that these are consistent figures across all employees.	
Local Area	60000.00 e.g. 100,000.00
Non Local Area	120000.00
SAVE	

DRUHÉ KOLO – NAHRÁNÍ DAT

Nyní je třeba, abyste nahráli soubor s údaji o útratách zkoumané firmy nebo organizace.

Upload a file	
LM3 Online uses your supplier data to survey suppliers and calculate your LM3. The file must be in Microsoft Excel format (.xls). Your document should contain nine columns of data:	
- Supplier: Name of the supplier, for communication purposes. - Contact: Name of contact at supplier, for communication purposes. - Email: Contact's email address, for sending survey request. - Value: Total amount spent on supplier, required to complete LM3. - Address1: For use in hard copy survey request, optional. - Address2: For use in hard copy survey request, optional. - Address3: For use in hard copy survey request, optional. - Address4: For use in hard copy survey request, optional. - Postcode: Supplier's postcode, required to complete LM3.	
We strongly recommend that you use the Template spreadsheet provided. The maximum file size is 8MB.	
You can leave Address1-4 blank if you do not intend to send suppliers a hard copy letter by post, though you should retain the headings in the Excel file.	
Browse	Browse...
The easiest way to ensure your file is in the right format is to download the Template and replace that data with your own. If you are exporting data from a financial programme like Sage, just make sure you export those types of data into Excel. You will need to specify all columns apart from the 4 address columns unless you wish to use the mail merge feature to produce letters that you can post to your suppliers. In the next step, LM3 Online processes your Excel file for errors, so you can revise it if there are problems.	
URGAD	TEMPLATE



TŘETÍ KOLO – DOTAZOVÁNÍ DODAVATELŮ

Náhled e-mailu

LM3 online vygeneruje v dalším kroku vzorový e-mail pro dodavatele – respondenty. Můžete jej přizpůsobit a poté rozeslat jedním kliknutím všem svým dodavatelům. Před odesláním můžete e-mail upravovat a prohlížet, jak dlouho chcete. Je možné upravovat všechno, kromě slov napsaných kapitálkami a ohraničených znaky \$\$ (například \$\$CONTACTNAME\$\$) – místo těchto slov se vyplní údaje z vašeho Excelu.

Suppliers

Below is a template email that you can use for contacting your suppliers. You can change any part of the letter except the items specified below.
There are \$ suppliers that will be notified.

Words that you must not change

The following keywords refer back to your data upload and will be replaced automatically when you send the supplier notification:

- \$\$CONTACTNAME\$\$ - The suppliers contact name
- \$\$ORGANISATION\$\$ - Your organisations name (Justin Sacks Charitable Trust)
- \$\$PASSWORD\$\$ - The password the supplier will use to login with
- \$\$CONTACT\$\$ - Your name (Justin Sacks)
- \$\$CONTACTEMAIL\$\$ - Your email (justin.sacks@k2a.cc)
- \$\$URL\$\$ - The URL given to the supplier so they can login to the system

Subject

Paragraph Font Size Color

B *I* U abc x' x ↺

Dear \$\$CONTACTNAME\$\$

\$\$ORGANISATION\$\$ is currently undertaking research to assess how its spending on goods and services impacts on its local economy. As a first step we are using a tool called LM3 to measure how much of the organisation's expenditure goes into the local economy and then how much of that expenditure is re-spent in our local area. This will enable us not only to quantify how much we contribute to the local economy through our business operations but also to identify how we can improve our impact in the future. Your help is really critical to us being able to show this as accurately as possible.

Our records show that you received payment(s) from ourselves in the last financial year and as one of our suppliers I hope that you will be able to help and I would be grateful if you could follow the link

Design
 HTML

Preview email

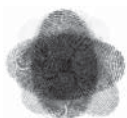
Send preview to

Once you have sent and checked the preview email, you will be able to send this email out to all of your suppliers.

Každý dodavatel pak obdrží e-mail s unikátním uživatelským jménem a heslem, které mu umožní vyplnit dotazník.

Elektronický dotazník

Každý dodavatel, který klikne na odkaz na dotazník a pomocí uživatelského jména a hesla se naloguje, uvidí mapu vybrané oblasti s otázkou, kolik



svých výdajů utratí v této oblasti (v procentech). To je přednastavený nejjednodušší dotazník. Po dohodě je možné nakonfigurovat i složitější dotazníky.

Contract	
Please enter the percentage of your gross turnover that you spend in the following postcodes below:	
Percentage	Save
Project	JSCT renovation LM3
Postcodes	BB11

Map data ©2007 Tele Atlas - Terms of Use

Poděkování

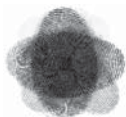
Po odeslání odpovědi se respondentovi zobrazí stránka s poděkováním za účast ve výzkumu. Na této stránce je užitečné sdělit další podrobnosti o LM3 a šířit osvětu o důležitosti podpory místní ekonomiky. Zároveň se zde zobrazí, jaký přínos pro místní ekonomiku má zkoumaný projekt na základě dosud získaných informací.

Thank you

Thank you very much for taking time to participate in our LM3 Online evaluation. Based on responses so far, we have identified that the local economic impact of **JSCT renovation LM3** is at least **£2,004,950.00**.

If this has made you think about how much your organisation is contributing to your local economy, we encourage you to use [LM3 Online](#) as well. LM3 Online works for all sectors – public, private, and non-profit.

Thanks again for taking the time to help.



VÝSLEDKY

Na stránce s výsledky získáte přehled o celém výzkumu LM3. Zároveň tam je zvýrazněna interpretace výsledků.

Results Home	Supplier analysis
Results	By location By type By location and type

LM3 Results		
Summary		
Round		Round Totals
1	1 Gross project income	1,180,000.00
2	1 Project expenditure	510,000.00
3	1 Money re-spent locally	436,450.00
	1 Total	2,126,450.00
	1 LM3	1.80

Every **£1.00** of the gross project income generates an additional **£0.80**
The total local income generated from your project is **£2,126,450**

SCÉNÁŘE

Pomocí systému LM3 online si můžete s výsledky snadno pohrát. Můžete si modelovat scénáře „co by kdyby“. Například se můžete podívat, co by se stalo, kdybyste 10 % výdajů, které utratíte u ne-místních dodavatelů, utratili u místních. Opět je zde interpretace získaných výsledků.

What if?		
Enter Target shift (in %) to see impact on local economy if achieved		10 GO

LM3 Results		
Summary		
Round		Round Totals
1	1 Gross project income	1,180,000.00
2	1 Project expenditure	510,000.00
3	1 Money re-spent locally	518,450.00
	1 Total	2,208,450.00
	1 LM3	1.87

The impact of increasing your local spend by **10%** is:
The total income now generated from your project is **£2,208,450**
and this increases your annual contribution to the local economy to **£518,450.00**
Every **£1.00** of your project's gross income now generates an additional **£0.87** for the local economy



PODROBNÉ VÝSLEDKY

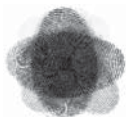
Systém vám též umožní nahlédnout podrobnou analýzu výsledků a dokonce i odpovědi jednotlivých dodavatelů. Dozvíte se, kolik dotazníků bylo vyplněno a kolik z vašeho hrubého příjmu je tak reprezentováno. Můžete tak zhodnotit validitu, nebo-li platnost získaných výsledků.

LM3 Results			Breakdown			
Summary						
Round		Round Totals	Local	Re-spending	Non-local	Re-spending rate
1	1 Gross project income	1,180,000.00				
2	2 Project expenditure	510,000.00				
3	3 Money re-spent locally	436,450.00	161,500.00		274,950.00	
	Payroll	79,999.98	40,000.02	67%	39,999.96	33%
	Non-payroll	356,450.00	121,500.00	27%	234,950.00	64%
	1 Total	2,126,450.00				
	1 LM3	1.80				

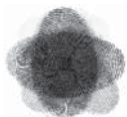
All responses						
Supplier Name	Contact Name	Email	Contract Value	Local	Non-Local	In Area
Carpenter's Cooperative	John Donne	Email	£50,000.00	£30,000.00 (60.00%)	£20,000.00 (40.00%)	No
HT Recruiters Ltd	Harry Turndale	Email	£120,000.00	£80,400.00 (67.00%)	£39,600.00 (33.00%)	No
Joe Bob Plumbing Ltd.	Joe Bob	Email	£250,000.00	£67,500.00 (27.00%)	£182,500.00 (73.00%)	Yes

REFERENCE

- www.portal.gov.cz
- http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/696?kam=obec&kod=583596
- Sacks, Justin, (2002), *The money trail. Measuring your impal on the local economy using LM3*. New Economics Foundation and The Countryside Agency, UK, 2002. ISBN 189940760X.

A large, detailed fingerprint graphic that fills most of the page. It features a complex pattern of ridges and valleys, with a central core. The word "PŘÍLOHY" is printed in white, bold, sans-serif capital letters across the middle of the fingerprint.

PŘÍLOHY



Příloha 1 | Dotazník pro zaměstnance

MĚŘENÍ LOKÁLNÍHO MULTIPLIKÁTORU V OSTOPOVICÍCH

Dotazník pro zaměstnance

Děkujeme Vám za čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku. Zároveň Vás chceme ujistit o tom, že s údaji bude zacházeno jako s důvěrnými, budou použity výhradně pro potřeby výzkumu a nebudou poskytnuty dalším osobám.

Zaměstnavatel:

Místo bydliště:

Dojíždíte do zaměstnání? ☐ ano ☐ ne

Pokud ano, uveďte prosím odkud:.....

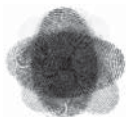
Nyní prosím, do níže uvedené tabulky vyplňte, jak přibližně utratíte svůj měsíční příjem ze zaměstnání. Můžete si vybrat, zda chcete vyplňovat výdaje v Kč nebo v procentech.

Chci vyplňovat údaje v Kč

Výdaje celkem	
Z toho utraceno v okrese Brno-město	
Z toho utraceno v okrese Brno-venkov	
Z toho utraceno jinde	

Chci vyplňovat údaje v %

Výdaje celkem	100%
Z toho utraceno v okrese Brno-město	
Z toho utraceno v okrese Brno-venkov	
Z toho utraceno jinde	



Příloha 2 | Dotazník pro firmy a organizace

MĚŘENÍ LOKÁLNÍHO MULTIPLIKÁTORU V OSTOPOVICÍCH

Dotazník pro firmy a organizace

Děkujeme Vám za čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku. Zároveň Vás chceme ujistit, že z konečné hodnoty lokálního multiplikátoru nebude možné zjistit jakékoliv informace o hospodaření Vaší firmy či organizace. S údaji bude samozřejmě zacházeno jako s důvěrnými, budou použity výhradně pro potřeby výzkumu a nebudou poskytnuty dalším osobám.

Název společnosti a adresa:

Kontaktní osoba:.....

Pozice:

Telefon:

Do níže uvedené tabulky prosím vyplňte, jak jsou přibližně rozloženy výdaje Vaší firmy nebo organizace. Můžete si vybrat, zda chcete vyplňovat výdaje v Kč nebo v procentech.

Můžete si také vybrat, zda budete vyplňovat údaje za měsíc či rok.

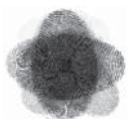
Údaje jsou za (prosím zatrhněte): ☐ měsíc ☐ rok

Chci vyplňovat údaje v Kč

Výdaje celkem	
Z toho utraceno v okrese Brno-město	
Z toho utraceno v okrese Brno-venkov	
Z toho utraceno jinde	

Chci vyplňovat údaje v %

Výdaje celkem	100%
Z toho utraceno v okrese Brno-město	
Z toho utraceno v okrese Brno-venkov	
Z toho utraceno jinde	



Příloha 3 | Doprovodný dopis

MŠ a ZŠ Ostopovice
Školní 18
664 49
Ostopovice

Vážená paní ředitelko,
obracíme se na Vás jménem paní starostky Benešové a Trastu pro ekonomiku a společnost s žádostí o účast v projektu, jehož cílem je otestovat nový indikátor síly místní ekonomiky – lokální multiplikátor. Měření lokálního multiplikátoru probíhá v České republice poprvé a výzkum v Ostopovicích je vůbec prvním modelovým projektem. Těší nás, že projekt byl podpořen Ministerstvem životního prostředí a domníváme se, že jeho výsledky pomohou povzbudit lokální ekonomiku regionu.

Úspěch našeho projektu závisí i na spolupráci s Vámi. Doufáme, že nám vyjdete vstříc a vyplníte dotazník, který Vám zasíláme přílohou. Požadovaná data se týkají výdajů Vaší organizace v okresech Brno-město a Brno-venkov. Je pro nás důležité získat data ještě před koncem tohoto roku, neboť projekt je časově omezený. Chtěli bychom Vás proto poprosit, abyste vyplněné dotazníky poslali v přiložené obálce do 19. prosince včasně.

Pokud máte jakékoliv dotazy týkající se projektu, vyplňování dotazníku či termínu, neváhejte nás kontaktovat na níže uvedeném telefonním čísle nebo na emailové adrese.

Děkujeme Vám předem za spolupráci a účast v našem výzkumu a přejeme Vám i Vaším zaměstnancům mnoho úspěchů nejen v nadcházejícím roce.

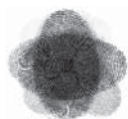
S pozdravem
Stanislav Kutáček
výkonný ředitel

Trast pro ekonomiku a společnost
Dvořákova 13
602 00 BRNO

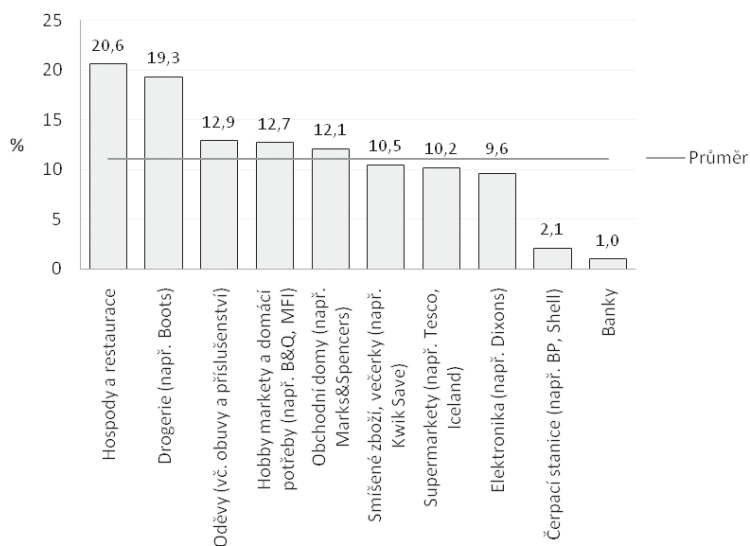
mobilní telefon: +420 774 643 394
telefon: +420 542 213 374
e-mail: testrast@gmail.com

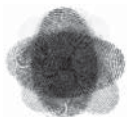
www.thinktank.cz

kontaktní osoba: Jana Jerglová
mobilní telefon: 776 82 87 84
e-mail: jana.jerglova@seznam.cz



Příloha 4 | Místní útraty v různých sektorech (podle Sacks, 2002)





Příloha 5 | Rozbor k problematice k poskytování informací o dodavatelích obce a souhrnných částkách vyplacených jednotlivým dodavatelům za kalendářní rok

1) OBCHODNÍ TAJEMSTVÍ

Informační zákon vymezuje okruh subjektů a jejich povinností vzhledem k poskytování stanovených informací, zároveň z okruhu informací vyčleňuje ty, na jejichž nezveřejňování spočívá zákonem sledovaný zájem. Kromě ochrany práv osobnostních a majetkově-osobnostních (duševní vlastnictví), jsou to i práva majetková zařazená pod pojem **obchodní tajemství**.

§ 9 z. č. 106/1999 Sb. o svobodném přístupu k informacím

Ochrana obchodního tajemství

(1) Pokud je požadovaná informace obchodním tajemstvím 6), povinný subjekt ji neposkytne.

(2) Při poskytování informace, která se týká používání veřejných prostředků, se nepovažuje poskytnutí informace o rozsahu a příjemci těchto prostředků za porušení obchodního tajemství.

Vyvstává tedy otázka, co přesně spadá pod pojem *obchodní tajemství* ve smyslu zákona. To vymezuje zákon č. 513/1999 Sb. obchodní zákoník (dále jen Obch. z.) následovně:

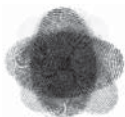
§ 17 Obchodního zákoníku

Předmětem práv náležejících k podniku je i obchodní tajemství. Obchodní tajemství tvoří veškeré skutečnosti obchodní, výrobní či technické povahy související s podnikem, které mají skutečnou nebo alespoň potenciální materiální či nemateriální hodnotu, nejsou v příslušných obchodních kruzích běžně dostupné, mají být podle vůle podnikatele utajeny a podnikatel odpovídajícím způsobem jejich utajení zajišťuje.

K osobě podnikatele dále stanovuje předpoklad funkční ochrany obchodního tajemství:

§ 18 Obchodního zákoníku

Podnikatel provozující podnik, na který se obchodní tajemství vztahuje, má výlučné právo tímto tajemstvím nakládat, zejména udělit svolení k jeho užití a stanovit podmínky takového užití.



Povinný subjekt – obec, by měl tedy zkoumat, zda podnikatelem tvrzený předmět obchodního tajemství splňuje zákonné podmínky na toto označení. Pokud podnikatel sám nezajišťuje jejich utajení, tím spíš se potom nejedná o předmět obchodního tajemství u skutečností, které sám podnikatel za tajemství **neoznačuje** – nečiní tím ani nejmenší krok k jejich utajení.

Z judikatury krajského soudu v Hradci Králové, jež se týká zamítnuté žádosti o informaci o financování výstavby školy v obci, vyplynul tento závěr: **Ochrana obchodního tajemství** nevzniká evidencí nebo zápisem, ani uvedením této okolnosti např. do smlouvy o dílo, ale **vzniká okamžikem naplnění všech pojmových znaků obchodního tajemství**.

Z uvedeného textu vyplývá, že Vámi požadovaná informace nenaplnuje zákonnou definici pojmu obchodní tajemství.

2) POSKYTOVÁNÍ INFORMACÍ TÝKAJÍCÍCH SE VÝDAJŮ OBCE Z ROZPOČTU OBCE

Z komentáře k zákonu o informacích v právním informačním systému ASPI:

Při poskytování informace, která se týká používání prostředků rozpočtu územního celku (tedy obce či kraje), anebo nakládání s majetkem těchto subjektů, se **nepovažuje** poskytnutí informace o **rozsahu** a příjemci těchto prostředků za porušení obchodního tajemství.

Tento závěr jednoznačně vyplývá i z judikatury výše zmíněného krajského soudu v Hradci Králové, (sp. zn. 31 Ca 189/2000): **Obchodním tajemstvím nemůže být v žádném případě informace o rozsahu finančních prostředků poskytnutých podnikateli z rozpočtu obce či města, výdaje obcí jsou věcí výsostně veřejnou.** (Zdroje výdajů obce nespojuje s podnikateli žádná souvislost, která by mohla vést k domněnce, že by se mohlo jednat o obchodní tajemství).

ZÁVĚR:

Z uvedeného textu vyplývá, že obec je povinna poskytnout předmětnou informaci žadateli, protože ze zákona neplyne žádná povinnost k jejímu neposkytování.

Trast pro ekonomiku a společnost

PENĚZŮM NA STOPE

Editor: Stanislav Kutáček

Sazba: Petr Kutáček

1. vydání, 2007, náklad 500 výtisků.

Tisk: Voštěp, s. r. o., Brno

