

4'20 }

Recenzovaný společenskovední časopis
Peer-reviewed social science journal
2020 * Ročník / Volume XVI * Číslo / Issue 4
www.sets.cz

Scientia ^{et} Societas

39

Odhady sovereign ratingu pomocí
makroekonomických indikátorů

54

Transformační proces v oblasti telekomunikací
v České republice

68

Duty of Care in the Uncertain Time
of Global Pandemic

104

Social Recruitment

Obsah / Contents

Vědecké stati / Scientific articles

- 3 Ing. et Ing. Lukáš Krupka, DiS., MIM / Ing. Dominik Proch
Economic Policy and FDI Inflows in Emerging Markets – the Case of India and Brazil
- 24 Ing. Vilém Pařil, Ph.D. / Mgr. et Mgr. Eva Chovancová / Ing. Aneta Krajčková
Cultural, Environmental or an Anthropological typology of the City? The Concept of Genius Loci and Local Mobility in Brno in the Czech Republic
- 39 Ing. Jana Kotěšovcová, Ph.D. / doc. RNDr. Petr Budinský CSc. / Ing. Bc. Jiří Mihola, CSc.
**Odhady sovereign ratingu pomocí makroekonomických indikátorů /
The Estimates of Sovereign Rating by Using Macro-Economic Indicators**
- 54 Ing. Jakub Čihák
**Transformační proces v oblasti telekomunikací v České republice /
Transformation Process of Telecommunications in the Czech Republic**
- 68 Ing. Lucie Andreisová, Ph.D. / Mgr. Jan Klouda
Duty of Care in the Uncertain Time of Global Pandemic
- 85 Ing. Bc. Dagmar Kostrhúnová, MBA
Vyjednávání a konflikty v praxi / Negotiations and Conflicts in Practice
- 93 Mgr. Pavel Martof
**Léčení traumatu a posilování aneb jak zdánlivě odlišné disciplíny mohou pomoci v rozvoji
manažerských schopností / Trauma Healing and Fitness: How Seemingly Different Disciplines
Can Help Develop Managerial Skills**
- 104 PhDr. et Mgr. Barbora Pánková, MBA / Mgr. Barbora Lukašíková
Social Recruitment

Economic Policy and FDI Inflows in Emerging Markets — the Case of India and Brazil¹

- Ing. et Ing. Lukáš Krupka, DiS., MIM » University of Economics, Faculty of International Relations, Department of World Economics, Winston Churchill Sq. 4, 130 67 Prague, Czech Republic; e-mail: lukas.krupka@vse.cz
- Ing. Dominik Proch » University of Economics, Faculty of International Relations, Department of World Economics, Winston Churchill Sq. 4, 130 67 Prague, Czech Republic; email: dominik.proch@vse.cz

* 1. Introduction

India has come a long way from gaining the independence in the middle of 20th century. As the largest democracy in the world (considering the number of people participating in the free elections which establish the specific way of governance and power distribution, free press, judicial system and other aspects), India was a subject to rather gradual changes. British Raj (British rule on the Indian subcontinent in the period from 1858 through 1947) applied relatively liberal principles and left a positive mark in several areas, nonetheless, the economic system gradually degraded during the second half of the 20th century, and India faced a collapse at the end of the 1980s, driven by the deepening socio-economic crisis, public finance problems, high inflation, inefficient state apparatus as well as large (typically state-owned or supported) enterprises, applied import substitution strategy or adverse investment environment etc. More than three decades after the declaration of independence, the political authority relied on a policy of protectionism with the proclaimed goal of

protecting Indian economic entities or whole sectors against foreign competition until their international competitiveness reached a sufficient level. On the contrary, the competitiveness as well as labor productivity diminished.

As late as in the 1990s the country opened up to the foreign entities and capital inflows. At that time, the import substitution strategy was terminated and the framework for the future development of the service sector, in particular the IT sector, was set up, including the system of special economic zones. However, the liberalization met obstacles. An investment inflow of USD 48 billion can be observed between 1992 and 2002. Approximately half of this amount was represented by foreign direct investment, the other half of portfolio investment, resulting in a lower share of ownership or management of the company by foreign entities, which reflects the interests of the Indian industry (mainly private sector). This is one of the reasons why 1990s reforms did not bring final solutions despite the stated goals.

India's economy was paralyzed again between 2011 and 2012. Although tariff barriers were signif-



¹ The paper was written as part of the project IGS 65/2019 „Sudden Stops“.

→ icantly lower compared to the period before the first wave of reforms, foreign entities still faced restrictions on land ownership, issues related to issuing emission permits, hostile conditions on the labor market, opaque tax systems, or underinvested infrastructure. The topic of business environment, especially from the perspective of foreign entities, resonated in the pre-election campaign of Narendra Modi who became the Prime Minister in 2014 and who defended his position also in the following general election held in spring 2019. Already at the turn of 2014–2015 India became the fastest growing large economy in the world when it took over this relay from China. Despite outcomes of Modi's reforms and initiatives have been criticized for delays and controversial impacts, India's GDP growth rate oscillates around 7% which is also the value projected for next years and which makes India a country that should be taken seriously not only in terms of the region of South Asia but also from the perspective of world economy.

Brazil is the largest economy of its region (the Latin America) as well. The economy had gone through very dynamic economic and political history. The main problem Brazil went through was inflation, even hyperinflation in the 1980s. The problems Brazil faced were also almost not growing GDP (or slowly growing), high interest rates, highly indebted economy that led to debt crisis and payment crisis. Brazil, hence, implemented a stabilization plan called Real Plan in 1992. The currency was pegged to the US dollar. It stabilized the inflation to normal values. The economy got open and became interesting for foreign capital inflows. Brazil's GDP started growing in 1990s till 2008, between 2002 and 2008 by 4% on average.

In that period, Brazilian economy was harmed once in 1998 due to the mistrust in emerging markets after the debt crisis in Russia. Brazilian government made several structural reforms to build investors trust again and focused more on public budget discipline. On top Brazil got a loan from International Monetary Fund (IMF) and in 1999 Brazil came back to floating exchange rate system. At

the beginning it led to high depreciation of the currency, but it stimulated the exports that helped to decrease a deficit of the current account of balance of payments. As a result, it helped the GDP to start growing again.

After the economic crisis in 2008, Brazil got to power quite quickly again. It led Brazil to become part of the BRIC(S). However, the economy came to recession in 2015–2016. Brazil's GDP growth slowed down after 2010. The economists expect that before the growth had been driven mainly by the rise in export commodity prices that started to decrease in the last 5 years. Brazil recovered after the recession in 2015–2016, however the growth is not as significant as it used to be. The economy faces even several issues today and the IMF expects its growth around 1.5%. Anyway, Brazil still represents the main market in the Latin America and is one of the key partners for any regional integrations and capital investors in the region.

Being dominant players in their regions, India and Brazil similarly initiated the way of opening up in the 1990s and later were co-marked as countries with a high potential of future growth and prosperity in the form of an artificially created group of BRIC (also BRICS) countries. Besides, based on the mutual relation between the market and political establishment, both economies are considered to be examples of the so-called state capitalism. Although limits of this system remain undefined, some similarities can be seen such as powerful state-owned enterprises, "national champions" meaning private businesses drawing significant support from the central or regional government as well as the importance of natural resources. Last but not least, the economic policy itself or its instruments and goals respectively are among those aspects which determine the political-economic system. In this context, foreign direct investment (FDI) should be considered as a tool significantly determined by the specific political-economic environment, but at the same time determining this environment. The more is important to understand and analyse the position or importance of

FDIs in the economy and incentives that form the flows.

Aim of the article is to define the relation between the economic policy (and/or related economic reforms implemented in a state-capitalist environment) and the development of foreign direct investment inflows while comparing the situation in India and Brazil since the beginning of 1990s. The main concern is to find possible parallels or differences and look for their roots and causes from the perspective of individual tools of implemented economic policies.

2. Foreign direct investment and economic policy

Foreign direct investments imply long-term interest and relationship between direct investor (an enterprise in one economy) and the direct investment receiver (an enterprise in the second economy). Such a relationship involves the influence on the local management and their decisions as well as all capital transactions between those two entities. The transactions are then recorded in the balance of payments (BOP) and in the International Investment Position (IIP) of the involved economies. The investments are classified as FDIs when the non-resident owns at least 10% and more of the company's capital, shares or voting rights in the residential enterprise.² If the owning capital would be less than 10%, we would consider it as portfolio investment (Duce, 2003).

FDIs are seen as long-standing because the non-residential enterprises expect to have control over the residential enterprise thanks to influence on the management. This is the main difference between direct investor and portfolio investor that does not expect any control over the management.

Transactions linked to relationship between two enterprises in two different countries are recorded in the financial account of BOP. The capital is flowing usually to equity and to operations. Equity capital and other capital are then subdivided into asset and liability transactions. On the other hand, related capital is recorded in the current account of BOP (IMF, 2009).

The reasons behind FDIs are different. Usually those are lower costs, higher productive efficiency, market knowledge and access of the domestic enterprise. The combination of the advanced management style coming from the non-residential enterprise and the advantages of domestic enterprises in the local market is highly beneficial for both – investor as well as investment-taker. Last but not least, especially developing countries are receiving new technologies via FDIs that drive their domestic development and economic growth later on. Hence, such economies usually search for FDI opportunities by creating incentives through different FDI policies to attract new investors. Such incentives do not have to be driven by technology transfer but only by the profit gathering for international investors. The investments anyway support the local development by creating new job opportunities for example. The impact of FDIs on economic growth in combination with technology transfers is dependent on the level of human capital. It means how much the human capital is prepared to absorb such new technologies in the local market (Borensztein, Gregorio and Lee, 1995).

Further research shows that not only the human capital and its level is needed for successful FDI implementation that leads to higher economic growth. In today's world economy, the level of financial market development is the second crucial point to be able to get the most from the FDIs for

² As defined by Duce (2003): „A direct investor may be an individual, an incorporated or unincorporated private or public enterprise, a government, a group of related individuals, or a group of related incorporated and/or unincorporated enterprises which have a direct investment enterprise, operating in a country other than the country of residence of the direct investor. A direct investment enterprise is an incorporated or unincorporated enterprise in which a foreign investor owns 10% or more of the ordinary shares or voting power of an incorporated enterprise or the equivalent of an unincorporated enterprise. Direct investment enterprises may be subsidiaries, associates or branches.”

→ the local economy. The more financially developed markets, the more FDIs lead to higher economic growth. Thirdly, the economic growth is higher if domestic enterprises produce substitutes – that is what FDI policy should focus on. Overall, the level of FDIs, of course, depend on the conditions of the receiving country and characteristics of the enterprises on both sides (Alfaro et al., 2006).

As strengthened several times, the level of human capital preparation for FDI adoption is crucial, the FDIs also stimulate the overall local human capital growth or improvement in developing countries in order to receive more FDIs. The human capital will grow in case the FDIs bring new management practices, organizational changes and labour trainings in production facilities. Such facilities will later on generate increasing returns in production that impact the economic growth. Such returns will also be supported by the new technologies' transfers.³ FDIs are seen as a catalyst for economic growth in developing countries. The growth is supported by FDIs and trade development. The interaction between FDIs and trade is key for advanced economic growth. The macroeconomic policies implied by the local governments are, therefore, crucial for the FDIs inflows and trade development in the long run. For such long-term macroeconomic strategy, the institutional stability is important to attract FDIs as they are long-term oriented (Makki and Somwaru, 2004).

For all above mentioned reasons, the FDIs in developing countries are crucial for their development. The local environment is, hence, important and trigger point of foreign investors if they want to enter such market or not. International companies usually take care of the institutional and political stability together with stability of legal and regulatory environment. Motives for entry have two forms. The first one is based on the government incentives (low taxes, low labour costs, etc.). The second form is driven mainly by the enterprise itself like domestic market entry or natural re-

sources. However, for both motives, the local legal environment is a basis. Foreign enterprises seek for protection against currency transfer and convertibility restrictions, expropriation of property and lack of transparency in dealing with public agencies (World Bank, 2017).

FDIs, overall, are the main source of external financing. It created up to 39% of financial inflows to developing countries in 2018. However, in the least developed countries (LDCs) the trend of financial inflows is declining (UNCTAD, 2018). It strengthens the fact that FDIs are flowing to countries that can offer stability and long-term perspectives for the foreign enterprises as described above. Such countries must prepare an investment environment through setting correct policies. The policies differ across the markets, however, they have several aspects in common. Usually the initial policies are connected to liberalizing the market entry and foreign ownership. Secondly, the market is expected to combine their trade policies and international trade relations (like bilateral and multilateral agreements) with FDI incentives to attract the investors (Mallampally and Sauvart, 1998). The other aspects are access to information. Such access speeds up the investors' decision to enter the market. The second aspect is the intervention of the local government to technological markets where the failures are expected to stabilize such sectors (Velde, 2001).

In analysing the FDIs, we should also take into consideration the eclectic paradigm presented by Dunning (1993). This approach is dividing the FDIs based on the motives of investment projects that are driven by the multinational companies entering foreign market. Those motives are market seeking, efficiency seeking, resources seeking and strategic assets. Market seeking projects target the market and promote import substitution. Efficiency seeking projects focus on production costs reduction while using the production in the international scope. Hence, they benefit from economies

³ Based on the endogenous growth model.

of scope as well as of scale. Resource seeking projects aim to access new materials or to reduce labor costs in a new market. Strategic assets are about establishing new manufacturing plants through mergers and acquisitions (Silveira, Samsonescu and Triches, 2017).

Investment flows are also influenced by the ESG factors. Those are environmental, social and governance factors — they are seen as sustainable.

structural policy closely associated with investment policy, institutional policy, tax policy, external trade policy, labor policy and other policies reflected in setting the legal and institutional framework including contract enforcement, protection of investor rights or bureaucracy quality, also capital account restrictions, ownership distribution etc. This makes economic policy one of the main *pull factors*, or internal (state-specific) factors

Being dominant players in their regions, India and Brazil similarly initiated the way of opening up in the 1990s and later were co-marked as countries with a high potential of future growth and prosperity in the form of an artificially created group of BRIC countries.

Such factors are promoted by emerging markets in today's world (UNCTAD, 2019b). However, the trend of FDI development in recent years is declining. The FDI flows to emerging markets have fallen to its lowest level in the last 20 years. As said by Robin Brooks (Chief Economist at the Institute of International Finance): *"The reduction in the FDI flows shows a trend of less globalisation."* It is meant by more globalized manufacturing production that decreased the amount of greenfield investments. Secondly, the declining trend is also driven by US-China trade relations. The biggest receivers of such FDIs are Brazil, Chile and Colombia. Hence, the impact of declining trend will be seen mainly in Latin America region (Arnold and Strohecker, 2019).

Economic policy, generally, can be understood as a set of state measures influencing the economy. For the purpose of this paper, a state is considered to consist of all institutions involved in the process of co-determination of the economic environment, i.e. government, parliament, central bank, judicial system, regional administrations, custom, tax, regulatory and other authorities as well as trade unions, representatives of employers, chambers etc.

In this respect, economic policy lays not only in fiscal and monetary policy, but has rather form of

respectively. Given the findings of research made by Arbatli (2011), an economic policy promoting inclusive growth should be the goal of state in order to attract FDI inflows.

Furthermore, it is the consolidation of the economic policy reform programs (such as privatization, liberalization or standardization together with industrial and public sector reforms), which can be determined as a key aspect of increase of FDI inflows into emerging markets in post-1990s period. Several countries experienced higher amounts of FDI inflows without initiating any reform programs but those examples are related to exogenous factors mostly in the form of natural resources, with endogenous change still being crucial for sustainable development and economic growth (Vadlamannati and Tamazian, 2009).

3. Development of FDIs inflows to India

India literally opened up to the world quite recently — at the beginning of 1990s. Joshi and Little (1996) describe that since its founding (gaining independence), India applied a centrally planned system governed by the Planning Commission under the Government of India. There were state-owned companies in the country (Oil and Natural



→ Gas, Indian Oil, Tata Motors, State Bank of India and others, some of them still functioning) and an effort to protect domestic firms from foreign competition (until their international competitiveness is sufficiently strengthened) embodied in tariff as well as non-tariff instruments (e.g. tariffs in the automotive industry amounted from 100% to 200% in the mentioned period). Moreover, the entry of foreign investors was severely restricted, and industry was affected by the import substitution strategy, which led to a further reduction of economic links with foreign countries, while increasing the importance of expenditures of domestic entities (especially households).

As noted by Mukherji (2008), in 1974 this policy materialized in the Foreign Exchange Regulation Act, which reduced the maximum allowed equity participation of foreign entities in the Indian industry from 51% to 40% and establishment of the Foreign Investment Board, a panel of ministerial representatives supervising and authorizing investments from abroad. This regulation was followed by withdrawal of companies such as Burmah-Shell (a joint venture between Burmah Oil Company and Shell), IBM or Coca-Cola from the Indian market. With the exception of ownership restrictions, foreign entities were subject to administrative checks and a need to apply for multiple authorizations, licenses and certificates — known as so called *license raj* (also *permit raj*).⁴

Domestic entities were affected by legal regulation as well. Four years earlier (1970) the Monopolies and Restrictive Trade Practices Act came into force. This antitrust law affected large companies that had to apply for permission to start production, increase production volume or perform product diversification, etc. The primary objective was not to support small and medium-sized enterpris-

es as might be expected, but to strengthen state influence in key sectors of Indian industry, which is characteristic of the alliance of the ruling Indian National Congress and the Communist Party of India between 1969 and 1974. Gradually, the state increases its influence in the banking and insurance sectors as well as steel and mining industries — in particular copper and coal — or trade in selected commodities, such as wheat (Nayar, 1989).

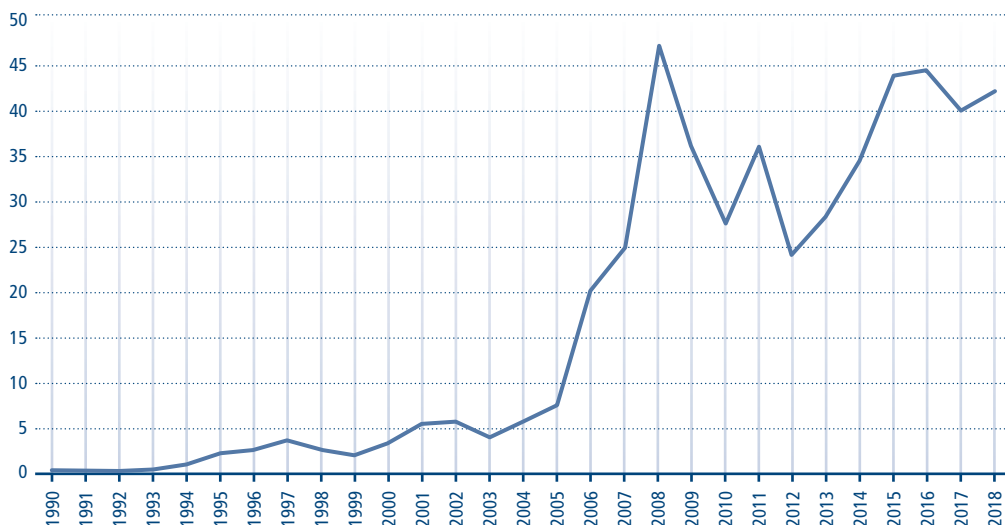
Despite alternative proposals to unjustified protectionism in response to the unfavorable economic development in the 1980s, it was the balance of payments crisis of 1991 preceded by the rise in oil prices as a result of the Gulf War, which helped reformists push through launch of gradual capital account liberalization allowing some FDI and portfolio investment to enter the equity markets (IMF, 2017).⁵

Mukherji (2008) identifies culmination of the financial crisis, along with the government's technocratic approach, as factors that have helped break the political power of interest groups advocating protectionism and an overwhelming government sector towards private sector support and foreign exchange development.

The reform program led by Minister of Finance and later Prime Minister Manmohan Singh aimed at fiscal stabilization, indicative planning, deregulation, privatization of the public sector, continuation of the support of tertiary sector commenced in the 1980s and last but not least easing the conditions for foreign investors and improvement of investment environment. In this respect, the average tariffs gradually dropped from 81.4% to 32.9% during the period 1991–1995 and the licensing system was more or less abolished. Additionally, the Indian rupee depreciated and its convertibility on the current account was increased (Joshi and Little, 1996).

⁴ This was a strict bureaucratic licensing and authorization system for almost all operations related to access to the Indian market in order to control imports and inward investments. However, it resulted in considerable inefficiency of related processes and procedures, proliferation of corruption and bribery, which brought most benefits to those who were responsible for the licensing.

⁵ As a result of the high (and increasing) budget deficit, India had opened up to the inflow of short-term debt instruments with high interest payments, making the country highly dependent on short-term loans and savings from Indians living abroad (Joshi and Little, 1994).

Figure 1 » FDI inflows to India (in billion USD, 1990–2018)

Source: UNCTAD (2019a)

Between 1992 and 2002, an inflow of 48 billion USD is observed. Equally half of this amount was attributed to FDIs and the second half to portfolio investments with a lower share in ownership or management of the company, which reflected interests of the Indian industry. From the very beginning, industrial representatives took an averse attitude towards the establishment of fully-owned branches or potential capital investments made by foreign entities, which would involve a greater share in the management of domestic companies. However, there was a disharmony in the Indian market since small businesses welcomed foreign capital as an opportunity to increase competitiveness and ability to compete with large businesses that refused foreign participation (Mukherji, 2008).

Furthermore, similarly as the People's Republic of China, India chose a way of establishing so-called Special Economic Zones (SEZs), which, even in India, have become an environment for testing and applying preferential conditions with

tax or generally business incentives under territorially defined validity. Their establishment was legally confirmed in 2005 in the form of the Special Economic Zones Act. Leong (2013) notes that there may be two main aims of establishing such kind of zones, namely, to attract foreign capital and technology transfer or to promote exports (these zones are rather called export processing zones or EPZs). It is necessary to say, as found out by Kundra (2000), SEZs (or EPZs respectively) were established in India even before 1991,⁶ however, their main aim was not to stimulate FDIs, but rather to provide a relief to domestic exporters from the regulatory regime.

As evident in Figure 1, the impact of implemented measures was rather gradual with a turning point in 2005. The amount of FDI inflows to India almost tripled between 2005 and 2006 and became highest ever in 2008.

Following the 1997 Asian financial crisis and the effects of the global downturn at the beginning

⁶ Actually, the first SEZ in India was established in 1965 at Kandla, which makes it the very first SEZ in Asia.

→ of the millennium, the country had to deal with the global financial and economic crisis. Overall, nonetheless, the effect of the global economic downturn on the Indian market has faded relatively quickly due to several simultaneously acting factors. Schmalz (2012) remarks that the Indian central bank introduced monetary interventions to continually replenish market liquidity while reducing interest rates, and the government – albeit with a lag – introduced a total of three stimulus packages in the form of VAT reductions or support for infrastructure projects. Yet, the most decisive factor of protection was the foundation of the Indian economy laying in persistent trade and capital closeness together with prudent banking regulation and strong domestic demand.

From the perspective of FDI's inflows, the reforms of the 1990s did not bring definitive solutions which became mostly apparent in 2012. After the short recovery from the global financial and economy crisis, that year brought even deeper slump than the crisis year of 2009–2010. While the first decline was based mainly on slowdown on foreign markets, the second drop of FDI's inflows is mainly due to difficulties on domestic market. The paralysis of the economy over the period had almost the same causes that resulted in government measures a quarter of a century earlier. These are mainly 10% inflation, high current account deficit caused mainly by import of oil and gold together with a weak growth of industrial production or currency depreciation (CNB, 2015).

Although the tariff barriers were significantly lower compared to the period before the first wave of reforms, foreign entities still faced restrictions on land ownership, issues related to issuance of required permits, labor market difficulties, opaque tax systems or under-invested infrastructure. Businesses in many regions lacked the necessary water resources and physical infrastructure complicated even a basic transport. The business environment and conditions for foreign entities resonated in the pre-election program of Narendra Modi, who became the Indian Prime Minister in May 2014 as the

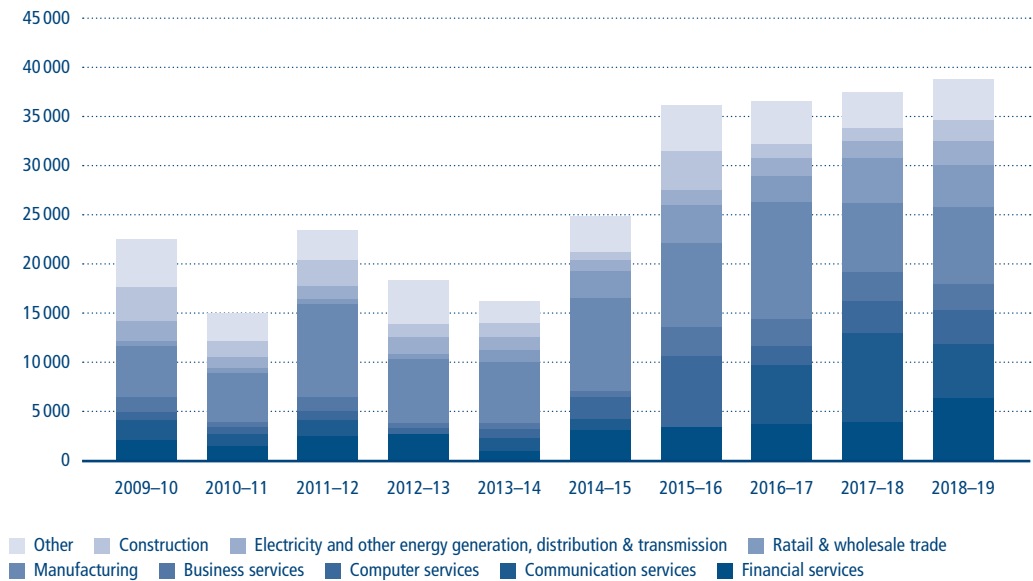
leader of the Indian People's Party (Bharatiya Janata Party, BJP) after a convincing victory in general elections.

This paradigm shift was reflected in the Consolidated FDI Policy which represents a framework of FDI flows regulation and which is subject of governmental revisions on a regular basis. Basically, it defines eligible investors and free, permitted or prohibited sectors, including limits or procedures to receive an approval. Since 2015, restrictions have been relaxed, operating procedures standardized, process of approvals simplified (since then administrated directly by individual ministries with exclusion of the Foreign Investment Board) and most of the foreign investments have been allowed for automatic route (with no approval needed), even in sectors such as defence, civil aviation, air transport, power exchange, finance, broadcasting, retail or pharmaceuticals (Ministry of Commerce and Industry, 2017).

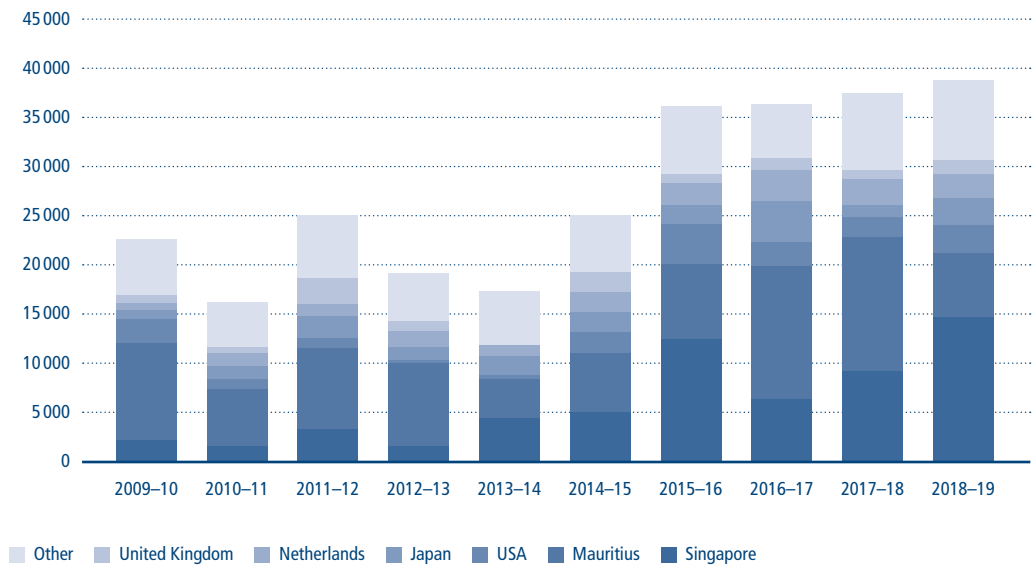
According to the study of the IMF (2018), as a consequence, FDI inflows to India as a share of GDP currently amount to 1.3% which is in line with an emerging markets' average. Furthermore, the importance of FDI inflows as an external financing source has increased too since net FDI flows equal to two-thirds of the current account deficit.

Recently, most of the FDI's flow into the services sector which amounts to a half of the FDI inflows. As for individual subsectors, manufacturing has received dominant amounts of FDI throughout the observed period (despite persisting under-industrialization), while retail and wholesale trade together with communication services experienced significant increase. In this respect, majority of the FDI's takes the form of greenfield with a prospect of capital formation over time; only IT-oriented FDI's seek export potential while FDI's in other sectors are mainly domestic market-oriented (IMF, 2018).

Development of territorial structure brings interesting findings as well (see Figure 3). Traditionally, more than half of all FDI's come from two

Figure 2 » Sector-wise FDI inflows to India (in million USD, 2009–2019)

Source: RBI (2019)

Figure 3 » Country-wise FDI inflows to India (in million USD, 2009–2019)

Source: RBI (2019)



→ countries, namely Mauritius and Singapore. In both cases, the reason is a tax treaty concluded between India and Mauritius in 1982, which guaranteed that capital gains from Indian market are taxable only in investor's state of residence. Since Mauritius law does not suppose taxation of capital gains, such investments in India have been practically free of taxes which has long attracted investors' attention (not only corporations, but also private equity funds or institutional funds) and formed a so-called Mauritius route. In this respect, the India-Singapore tax treaty is based on India-Mauritius treaty with a link to the relevant article. However, in 2016 India and Mauritius signed a protocol amending the aforementioned treaty in terms of phased-in elimination of the residence-based taxation, with capital gains from sale of Indian companies' shares achieved after April 1, 2019, are subject of taxation according to the full Indian tax rate (and 50% tax rate applied on shares acquired during a two-year transition period from April 2017 through April 2019). It is needed to mention a fact pointed out by Gandhi (2016), that the protocol addresses only gains from the sale of shares with other instruments still being regulated under the treaty.

IMF (2017) concludes that despite a long-standing gradual process of liberalization and deregulation, traditional indices of capital account openness (see Chinn and Ito, 2006; Quinn and Toyoda, 2008) still evinced quite restrictive values. The reason is a lack of differentiation between inflow and outflow controls and restriction, which is eliminated by a set of indices developed by Fernandez et al. (2016) proving that capital inflows are more liberalized than capital outflows from India. This finding is in compliance with the government policy to open up the Indian capital account in order to attract stable, non-debt creating investment which would benefit the Indian economy on the path towards higher internationalization, competitiveness and industrialization. Nevertheless, this trend should be supported by sound economic reforms, structural and institutional reforms, infrastructure

investment or financial sector development in order to increase such benefits for India's economy (IMF, 2017; IMF, 2018).

Modi's administration has already introduced several initiatives, being it Goods and Service Tax (GST), Make in India or Digital India. While the first reform aims to unify the tax system across federal states with an intention to create de facto an internal market, the Make in India initiative aims to make the Indian market more attractive to foreign producers so that they are motivated to move their production, create new job opportunities and stimulate very low productivity in manufacturing (OECD, 2014). The initiative brings large-scale infrastructure projects (construction of roads, highways, ports, airports, transshipments, modernization of railways, etc.); specific sectors are identified with tax and other incentives, including an effort to digitize the official communication.

From the perspective of Dunning's classification, according to Estrin and Meyer (2004), India has received mostly market seeking FDI; nevertheless, there are specific efficiency seeking sectors, mainly information and communication technologies (ICT), which have been supported since the first wave of economic reforms and have occupied important position within India's tertiary sector, employment as well as exports (India is considered to be a global IT outsourcing hub). On the other hand, FDI outflows from India are mostly resources seeking, followed by market seeking and technology seeking motives (UNCTAD, 2006; Khan, 2012).

4. Development of FDI inflows to Brazil

Brazil belongs to TOP 20 host economies of FDI inflows. Among the emerging markets, it is the fourth market worldwide with inflows of 61 billion USD in 2018 (68 billion USD in 2017). As the decline is seen in Brazil (the biggest receiver of FDI in the region), decline in FDI inflows is recorded also in Latin America. The decrease in Latin America in 2018 was by 6% to 147 billion USD. Last but

not least, Brazil also recorded high negative outflows that influenced also the decline in total FDI flows in Latin America in 2018. Brazil's FDI flows decline was caused mainly by a difficult economic situation and decline in mergers and acquisitions (M&A) deals (UNCTAD, 2019b).

Despite today's Brazilian situation, the FDI development was quite volatile in the past years and made a significant progress as of 1990s. Till 1990s, FDIs were around 1.47 billion USD on average (measured as of 1970 till 1990) (UNCTAD, 2019a). The FDIs were only fluctuating around that value without any progress or decline. In 1970s as well as in 1980s, the economy was quite closed. Such closeness was seen at the level of imports as well. Brazil implemented tight controls over imports and led the policy of import-substitution industrialization. Such policy was quite protectionist to boost domestic industrialization growth. All FDIs flowing to the country hence flew to the industrial sector.

In 1990s the situation changed. In the late 1980s and the beginning 1990s, Brazil was facing difficult economic situation – high inflation or even hyperinflation (629% in 1988, 1,431% in 1989, 2,948% in 1990), slow GDP growth (-0.1 % in 1988, 3.3% in 1989, -3.1 % in 1990), decreasing current account surplus (4.2 billion USD in 1988, 1 billion USD in 1989, -3.8 billion USD in 1990) and so forth (World Bank, 2019a; World Bank, 2019b). The FDIs were decreasing sharply as the Brazil was very uncertain from macroeconomic point of view. On top, the often changes in economic policies harmed the country even more. An example can be legal restriction on FDI in 1988 Constitution. The Constitution established state monopoly over several sectors like oil, gas and restricted the ownership participation in sectors like electricity, transportation and mining. Such economic situation led Brazil to open its market and liberalize its international trade policy and hence stimulate foreign investment flows (Baer and Fleischer, 2011).

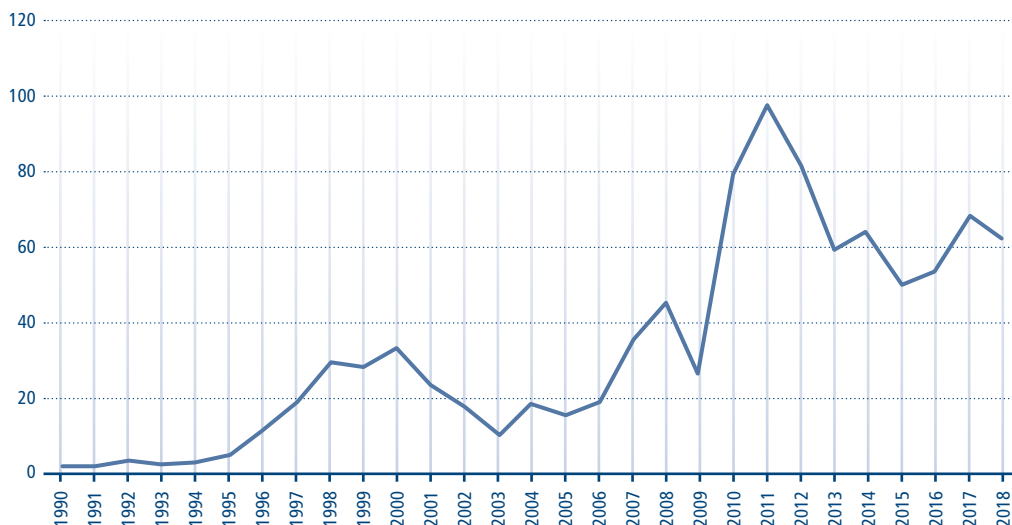
In Figure 4 we can see the development of FDI inflows to Brazil (in billion USD) between 1990

and 2018. As we can see, the development is quite volatile starting in 1990s when the trade and investment liberalization was implemented. The Brazilian liberalization was fostered by the MERCOSUR's customs union and the consolidation of maximum tariffs for industrial and agricultural goods by the World Trade Organization (WTO) (Veiga, 2017). Brazil entered WTO in 1995. The country started to reduce import tariffs and other domestic tariff barriers. It was accompanied by the pro-liberalization policies driven by WTO and establishing bilateral and multilateral trade agreements. Brazil also benefited from the MERCOSUR formation that helped the country to achieve economies of scale and specialization without major displacement of the local production. Those aspects lead to higher competitiveness and productivity. Last but not least, Brazil had to stabilize its macroeconomic situation to attract foreign investors (Averbug, 2002).

The liberalization of investments had several aspects. In the first half of 1990s, Brazil's Central Bank simplified the whole process of FDI inflows' registration and reduced the administrative costs of entry for foreign investments. Alter on, in mid of 1990s, the Ministry of Foreign Affairs set a policy or system called SIPRI. SIPRI meant a system to promote investments and the transfer of technology. It is also important to point out that the reforms in 1990s were horizontal – meaning it impacted all sectors with the same weight (Veiga, 2004).

Last but not least, the critical point of opening the market was the privatization. In 1992 foreign investors were given the same rights as to Brazilian ones. It was crucial for the state-owned companies' purchases that were led by the privatization. Brazilian privatization went through two waves. The first one was between 1991 and 1994 and was mainly connected to the purchase of state-owned companies in sectors like mining, steel, iron, aeronautics, chemicals, petrochemicals and fertilizers. The second phase starting in 1995 (till 1999) was mainly connected to the purchase of public utilities and banks. In the second phase, the main role



→ **Figure 4 » FDI inflows to Brazil (in billion USD, 1990–2018)**

Source: UNCTAD (2019a)

was played by the foreign investors. Such increase in foreign investment flows driven by the privatization is seen even in Figure 4. As of 1995 the trend is steeply increasing till 1998 when the privatization wave was finishing. That second wave of privatization brought 72 billion USD to the Brazilian economy. Such increase was also encouraged by the firm control over the capital and stabilization of macroeconomic situation in Brazil. The stabilization was connected to the implementation of Real Plan (July 1994) (Flynn, 2007). We should not forget about entry of Brazil to WTO in 1995 that significantly impacted neo-liberalization of Brazilian foreign policy.

Also, we must highlight the change in destination of foreign investments. The flow was now not to industrial sector as it used to be in the first wave and before. It required change in Brazilian laws and Constitution. Brazil, therefore, established a new policy to allow foreign investors to acquire or buy companies that were under state control. Abu-El-Haj (2007) notes: *'This policy meant a disruption of the developmentalist consensus established*

since the 1950s.' FDIs were flowing, hence, mainly into the tertiary sector that was opened by the deregulation and privatization. Strong FDI inflows helped Brazil to reduce the repetitive current account deficits and to increase the domestic productivity.

In the second half of 1990s when the second wave of privatization started attracting more international capital, the FDIs increased significantly within sectors like oil, gas, telecommunication, infrastructure and banking. During that privatization period, Brazil attracted up to 3% of the total global FDIs. The change in investments destination from industrial to services is quite significant. In 1995 67% of all FDIs were flowing to heavy industry and manufacturing, and only 31% to services. However, 4 years later in 2000, 34% were flowing to heavy industry and manufacturing, and already 64% to services. Such proportion was kept even later on in the first decade after 2000. From the Dunning's FDI classification point of view (explained in Chapter 1), in Brazil the FDIs flowing to services are mainly the market seeking ones. The FDIs flowing

to manufacturing and heavy industry were efficiency seeking as well as market seeking. The important thing to mention is that efficiency seeking FDIs are export-oriented while the market seeking ones are not (Baer and Fleischer, 2011). Considering their market size, stage of development and generally economic factors, market seeking character of FDI inflows is found valid for most of the BRICS countries (Pravin, 2012).

After 2000 the FDIs inflow started to decline. The main sharp decrease was in 2001 driven by Argentine Peso Crisis. The decline continued till 2003 as we can see in Figure 4, however, then as of 2003 the trend started to increase again till 2008 despite smaller decrease between 2004 and 2005. From sector point of view, the majority of FDIs was flowing to services, then industry and last was agriculture. The percentage portion of services was even growing year by year as well as in absolute value. Only in 2004 and 2010, the manufacturing sector attracted more FDIs than services. In the first decade after 2000, the sectors where FDIs were flowing the most were civil construction, retail trade, financial services and business management consulting segments (Silveira, Samsonescu and Triches, 2017).

In 2002, Brazil established an agency called 'Investe Brasil'. This agency was supposed to promote investments to Brazil thanks to partnership between business entities and federal government. Main focus of the agency is purely on foreign investments. They are supposed to provide potential investors with support for market entry, information about local regulation, incentive and opportunities. Such agency was established because the FDI inflows fell between 2001 and 2002 and in 2003 it fell again despite the fact the world FDI flows were flat (Veiga, 2004). The decrease in 2002 and 2003 was driven mainly by the political and economic uncertainty that Brazil presented for foreign investors. The uncertainty was caused by asset market crisis and energy crisis in 2000/2001 (Dias, Dias and Hirata, 2014).

However, the trend was decreasing, in 2004

Brazil implemented several new policies to attract new FDIs. The first one was the Innovation Law (Law 10.973/04) to attract the FDIs flowing to the R&D projects. The policy was proposing new incentives like interactions with public and private sectors (e.g. universities and research institutions), concession of financial resources to the productive sector, different types of financing and partnerships for new investors. The second one was the law to reduce the Industrialized Products Tax meaning value-added tax (Law 11.196). Such reduction was possible only in case there was an acquisition of R&D equipment. These innovation and R&D incentives were also supported by the build-up in human resources. In 2006 there was a significant increase in number of people having MSc or PhD degree. However, those people were not significantly absorbed by the private sector. Hence, Brazil must start promoting those incentives more to attract more investments like in developed countries. Overall, those new laws and initiatives were under umbrella of the policy called PITCE. PITCE was industrial, technological, and foreign trade policy. Among main aims of this policy, we can name innovation, technological development, and industrial modernization, increase in market competitiveness or higher scale and productive capacity. The priority was put on a high-tech industry (Zanatta et al., 2008). In 2004 there was an increase in FDI inflows to Brazil that was mainly related to sectors like energy, mineral extraction, metallurgy and steel and food industry. Those sectors are related to natural and agricultural resources that were affected by the increase of commodity prices that occurred in Latin America in 2004 (Castro, Fernandes and Campos, 2013). The increase between 2003 and 2004 was supported by a merger between Brazilian beverage company Ambev and the Belgian brewery Interbrew (Flynn, 2007).

Since 2004/2005, FDIs were growing significantly — as seen in Figure 4 — till 2008. In 2009 we see a sharp decline that was caused by the global credit crunch (PwC, 2013). In 2009 Brazil was af-



→ fected by the sales of foreign affiliates to domestic companies. Overall, in Latin America there was a significant collapse of cross-border M&A. Global crisis influenced the FDI inflows in Brazil, however not at the scale as it was seen in different countries in the same region (e.g. Mexico). The recovery was relatively fast as in 2010, the FDI inflows were even higher than ever before (Castro, Fernandes and Campos, 2013). FDI in Brazil were more resilient to crisis and business cycles and therefore were able to recover quite fast. Such investments are the ones flowing to agribusiness or pharmaceuticals. Secondly, Brazil remained interesting destination for FDI after 2009 thanks to their fast-growing domestic market, liberalized industries and huge natural resources. Such aspects promoted Brazil to become a market where the global production can be placed (like other BRICS countries) (UNCTAD, 2011). From structural point of view, in 2010 the FDI inflows were mainly driven by manufacturing, agriculture and livestock sectors – more than by tertiary sector (Silveira, Samsonescu and Triches, 2017).

After reaching the peak in 2011, we see a sharp decline and volatile development in the second decade of the new millennium. The development is connected to the newly established policies by the government. The policy was quite protectionist as the government wanted to boost and encourage domestic production. Such protectionist policies were very inefficient and harmed the FDI development. The impact was, unfortunately, visible in 2015. Brazilian government wanted to decrease the imports and mitigate ongoing deindustrialization. Such policies were implemented by the Dima Rousseff's administration as developmentalist reforms and were later on condemned by WTO. Those reforms were based on high social and economic costs (Veiga, 2017).

During the years 2013–2014, the economic growth slowed down in Brazil (from 2.5% to 0.1%). Despite such slowdown, the impact on FDI was very little as the investors' confidence in the market did not change. The FDI even managed to in-

crease, especially in sectors like manufacturing of steel and chemical products, oil derivatives and biofuels, retail, telecommunication and financial services (main acquisition was the one made by Banco Santander in its subsidiary Banco Santander Brasil). However, it is important to mention that there was a slowdown in FDI income, especially in automotive industry. It reflected the decline in vehicle registration, production as well as export (up to 40% decline). It was impacted by credit access restriction, plus lower demand in Argentina (main export partner of automotive products) (ECLAC, 2015). Furthermore, Brazil was also hosting the world cup in football which brought another portion of FDI. Till 2014 the wealth of Brazil was growing, but in 2014 Brazil entered severe political and economic crisis. Unemployment rate increased and FDI inflows fell again quite massively. Such crisis discourages investors that started to seek for new destinations. The new investments are coming through large international companies that are searching for possible M&A. Hence, Brazil was trying to establish industrial clusters to boost innovation and further development. An attempt was automotive industry (Gray, 2015).

Brazil's FDI policy has been overall positive as FDI are welcomed in the second decade of the new millennium. The FDI should bring new technology, create new job opportunities, develop agriculture or increase exports. Brazil offers tax concession and other investment incentives – usually in the form of reduction in indirect taxes and income tax. However, Brazil does not create any tax heavens or offshore financial facilities. The incentives are reflected in governmental focus on the poorest regions like Northeast and Amazon regions. There are even programs run by the government for such regions – programs SUDENE and SUDAM. Last but not least, Brazil creates free-trade zone in Manaus and fiscal benefits apply in areas of the Western Amazon region (PwC, 2013).

Brazil's economic policy changed in 2017 with a focus on fiscal balance, private capital investment and boosting the productivity growth (Veiga,

2017). The main countries from where the investments are flowing in remain the same – main investors are Netherlands, United States, Spain, Luxembourg, France and Japan. From sector point of view, the majority of investments are flowing into services, then industry and last is agriculture. Services are growing year by year (Banco Central Do Brasil, 2018). The investments flowing to Brazil exceeded their projection and reached the level of 88.3 billion USD in 2018. The market is investors friendly. Such long-term foreign investments are taken as fuel to the Brazilian economy after recessions in 2015 and 2016. The reforms are driven by a new president's administration – we talk about president Bolsonaro. His reforms consist in simplification of the taxes and pension system upgrade. Pension reforms are about to attract more business related FDIs. Secondly, it should save up to 1.3 trillion Real in the next decade and hence improve Brazilian debt (McGeever and Ayres, 2019). President Bolsonaro wants to attract even more and hence proposes new reforms or incentives such as new wave of privatization, deregulation and sharper tax cuts. Especially privatization drives interest of foreign investors. Moreover, Brazil has already very positive experience with privatization to drive more FDI inflows. It will be overall supported by low interest rates that are currently there (McGeever, 2019).

5. Conclusion

The paper on the topic 'Economic policy and FDI inflows in emerging markets' based on the cases of India and Brazil had the main aim to define the relation between the economic policy (and/or related economic reforms implemented in a state-capitalist environment) and the development of foreign direct investment inflows while comparing the situation in India and Brazil since the beginning of 1990s. The paper was divided into 3 main chapters. The first one was focused on the literature review on the topic of FDIs and economic policy. The second and the third ones were analytical chapters,

dealing with FDI development in India and Brazil since 1990s till today. In the paper, the different resources have been used – mainly academic papers and literature published by Baer, Fleischer, Duce, Flynn and others. We also used several reports and data provided by international organizations and agencies like IMF, UNCTAD, WTO, World Bank, PwC, etc.

India and Brazil have quite a lot in common. Both are leading economies in their respected regions – Southern Asia and South America. They are part of the group of countries so-called BRICS (Brazil, Russia, India, China and South Africa) which was expected to be the highest growing entity in the world economy with significant global impact. Both states are in a federative state arrangement. They have colonial history and are under-industrialized in terms of low productivity and efficiency. Last but not least, both economies went through several economic and political crises in the 20th century that slowed down their economic development after the Second World War and both started recovering in 1990s with an array of economic reforms being implemented. Last but not least, they are considered to be state capitalist economies, i.e. economic-political systems with a significant role of the state.

From FDI development point of view, both economies went through, more or less, the same development as we can see in Figure 5. The common aspect of development in 1970s and 1980s in both countries is that they implemented protectionism in forms of different tariff and non-tariff barriers and instruments on imports and incoming investments to protect their domestic market. Both wanted to support their own domestic industry, hence they implemented so-called import-substitution strategy. Many companies were also under state control so that the state could influence key sectors in the economy – usually manufacturing and other industrial sectors. Such protectionism was inefficient from long-term perspective, which is evident from low levels of trade as well as investment flows.



→ In 1990s the situation changed. Both countries implemented new policies to boost its international position. They aimed at privatization and deregulation of the public sector, plus they focused on the tertiary sector (services). Such changes were made in order to attract foreign investors and their capital. It is hence visible in the raise of capital inflows in both countries in 1990s. Foreign capital was supposed to increase competitiveness of the local market. Both markets also entered WTO in 1995. In this respect, we see the highest increase since 1995. Brazil even went through two major privatization waves – the second one was much stronger as it opened even the banking sector for privatization. India, on the other hand, created so-called Special Economic Zones (SEZs) applying preferential tax, ownership and other conditions to attract new investments.

At the beginning of the new millennium, both countries realized a slight decline in FDI inflows. In case of Brazil, the decline was driven by the Argentine peso crisis that impacted Brazilian economy overall. In case of India it was the impact of the Asian crisis from the late 1990s. It is important to mention the decline was more significant in case of Brazil as seen in Figure 5 because Brazilian and Argentine markets are more interconnected, especially through MERCOSUR. Secondly, Argentine crisis was more severe and finished with the state bankruptcy. It impacted the macroeconomic situation in the whole region. However, the most important turn-around point was in 2008, respectively 2009 when the global financial and lately economic crisis broke out in both countries and FDI inflows declined sharply. On the other hand, as we can see in Figure 5, mainly Brazil recovered quite quickly as in 2010 they were already back or even at higher level of FDIs flowing to the country than before.

In the second decade of 21st century, the FDI inflows started to stagnate or even slightly declined. This is mainly connected to the new reforms implemented by local governments. In Brazil, those were more protectionist reforms that

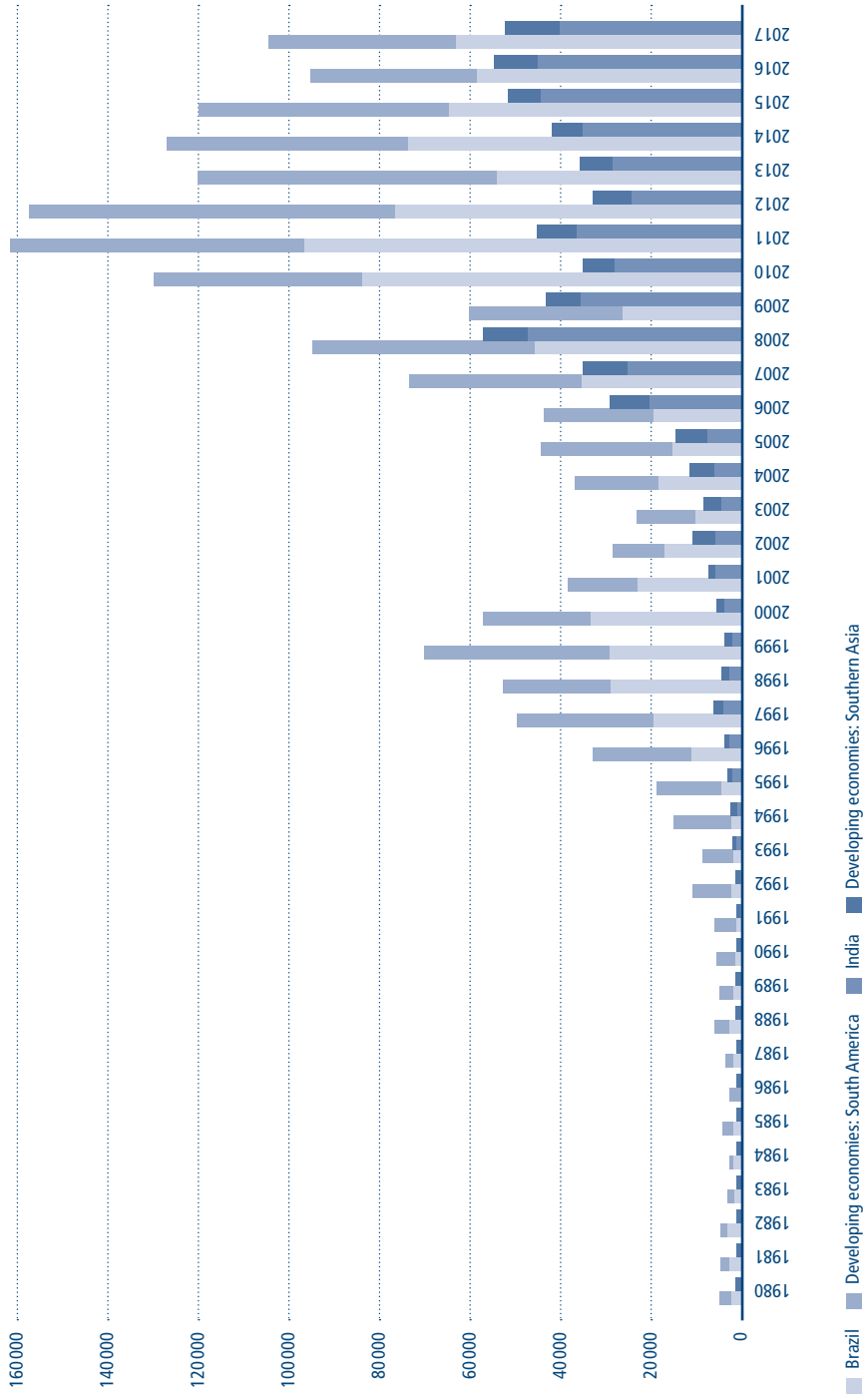
showed their main impact in 2015 when implemented by Dilma Rousseff. Her administration wanted to protect local domestic manufacturing production. In India several protections and investment barriers stayed as well. Foreign entities still faced restrictions on land ownership, opaque tax system, issues related to issuance of required permits, under-invested infrastructure, etc. Hence, both economies were requiring other reforms needed to boost FDI inflows. It came with Modi in India and with Bolsonaro in Brazil. Both economies started to attract investors with a better tax system, labour market deregulation as well as opening to the investments through decreasing barriers and creating an investment friendly environment.

Overall, FDIs are flowing mainly to the tertiary sector in both countries. Their portion is even more than 50%. The main investors are coming from tax heavens usually – from the Netherlands in case of Brazil and from Singapore and Mauritius to India. According to Dunning's classification of FDIs, both India and Brazil receive mainly market seeking FDIs, which is in compliance with most of the BRICS countries.

So, both economies went through very similar economic development in each period of time since 1980s. They were facing similar issues and hence the development of FDI inflows was very similar as well. There are some slight differences which are specific for each country, however, they do not differ too much. Even from the policies undertaken in both countries, they have the same essence. For example, protectionism in 1980s, liberalization in 1990s, crisis impact and macroeconomic situation at the beginning of the new millennium, protectionist tendencies and underdevelopment as well as new reforms to develop and open the market more again after implementation of inefficient policies at the beginning of the second decade of the 21st century.

To conclude, the economic policy realized in both countries has had a crucial impact on FDI inflows throughout the observed period. It is the

Figure 5 » FDIs inward flows to selected countries and regions (in million USD, 1980–2017)



Source: UNCTAD (2019a)



- state, its role and state policies within the economic policy which are the most important factor of FDI inflows development as well as their commodity, territorial and sector structure.

REFERENCES

- [1] ABU-EL-HAJ, J.: From interdependence to neo-mercantilism: Brazilian capitalism in the age of globalization. *Latin American Perspectives*, 2007, 34(5), pp. 92–114.
- [2] ALFARO, L. et al.: *How does foreign direct investment promote economic growth? Exploring the effects of financial markets on Linkages*. Cambridge: National Bureau of Economic Research, 2006.
- [3] ARBATLI, E.: *Economic Policies and FDI Inflows to Emerging Market Economies*. Washington: International Monetary Fund, 2011. [online]. Available from: <<https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/31/Economic-Policies-and-FDI-Inflows-to-Emerging-Market-Economies-25160>>.
- [4] ARNOLD, T., STROHECKER, K.: Emerging market foreign direct investment tumbles -IIF. *Reuters*, 2019. [online]. Available from: <<https://www.reuters.com/article/emerging-investment-fdi/emerging-market-foreign-direct-investment-tumbles-iif-idUSL5N22S6DG>>.
- [5] AVERBUG, A.: *Brazilian Trade Liberalization and Integration in the 1990s*. Brasilia: The Brazilian Development Bank, 2002. [online]. Available from: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.198.4628&rep=rep1&type=pdf>>.
- [6] BAER, W., FLEISCHER, D.: *The Economies of Argentina and Brazil. A Comparative Perspective*. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2011.
- [7] BANCO CENTRAL DO BRASIL: *Foreign Direct Investment in Brazil Report*. Brasilia: Banco Central do Brasil, 2018. [online]. Available from: <<https://www.bcb.gov.br/Rex/CensoCE/ingl/FDIReport2016.pdf>>.
- [8] BORENSZTEIN, E., GREGORIO, J. D., LEE, J. W.: *How does Foreign Direct Investment affect Economic Growth?* Cambridge: National Bureau of Economic Research, 1995. [online]. Available from: <<https://www.nber.org/papers/w5057.pdf>>.
- [9] CASTRO, P. G., FERNANDES, E. A., CAMPOS, A. C.: The determinants of foreign direct investment in Brazil and Mexico: an empirical analysis. *International Conference on Applied Economics (ICOAE), Procedia Economics and Finance*, 2013, 5, pp. 231–240.
- [10] CNB: *Ekonomické reformy indického premiéra Modiho*. Prague: Czech National Bank, 2015. [on-line]. Available from: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/gev/gev_2015/gev_2015_09.pdf>.
- [11] DIAS, M. H., DIAS, J., HIRATA, J.: Foreign direct investment in Brazil: the effects of productivity and aggregate consumption. *Journal of Stock & Forex Trading*, 2014, 127(3), pp. 59–73.
- [12] DUCE, M.: *Definitions of Foreign Direct Investment (FDI): a Methodological Note*. Basel: Bank for International Settlements, 2003. [online]. Available from: <<https://www.bis.org/publ/cgfs22bde3.pdf>>.
- [13] ECLAC: *Foreign Direct Investment in Latin America and the Caribbean*. Santiago de Chile: United Nations, Economic Commission for Latin America and the Caribbean, 2015.
- [14] ESTRIN, S., MEYER, K.: *Investment Strategies in Emerging Markets*. Cheltenham: Edward Elgar, 2004.
- [15] FLYNN, M.: Between subimperialism and globalization: a case study in the internationalization of Brazilian capital. *Latin American Perspectives*, 2007, 34(6), pp. 9–27.
- [16] GANDHI, R. H. et al.: Changes to India-Mauritius tax treaty affect investors. *Journal of Taxation of Investments*, 2016, 34(1), pp. 101–107.
- [17] GRAY, D.: Transforming Brazil's industrial heartland. *The Report Company*, 2015. [online]. Available

- from: <<http://www.the-report.com/reports/brazil/education-in-brazil/transforming-brazils-industrial-heartland/>>.
- [18] IMF: *Balance of Payments Manual*. Washington: International Monetary Fund, 2009. [online]. Available from: <<https://www.imf.org/external/pubs/ft/bop/2007/pdf/bpm6.pdf>>.
 - [19] IMF: *India, Selected Issues. IMF Country Report No. 17/55*. Washington: International Monetary Fund, 2017. [online]. Available from: <<https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2017/02/22/India-Selected-Issues-44671>>.
 - [20] IMF: *India, Selected Issue. IMF Country Report No. 18/255*. Washington: International Monetary Fund, 2018. [online]. Available at: <<https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2018/08/06/India-Selected-Issues-46156>>.
 - [21] JADHAV, P: Determinants of foreign direct investment in BRICS economies: Analysis of economic, institutional and political factor. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2012, 37, pp. 5-14.
 - [22] JOSHI, V., LITTLE, I. M. D.: *India: Macroeconomics and Political Economy 1964-1991*. Washington: World Bank, 1994.
 - [23] JOSHI, V., LITTLE, I. M. D.: *India's Economic Reforms, 1991-2001*. New York: Oxford University Press, 1996.
 - [24] KHAN, H. R.: *Outward Indian FDI – Recent Trends & Emerging Issues*. Bombay: Reserve Bank of India, 2012. [online]. Available from: <<https://www.bis.org/review/r120306.pdf>>.
 - [25] KUNDRA, A.: *The Performance of India's Export Zones: a Comparison with the Chinese Approach*. New Delhi: Sage Publications, 2000.
 - [26] LEONG, C. K.: Special economic zones and growth in China and India: an empirical investigation. *International Economics and Economic Policy*, 2013, 10(4), pp. 549-567.
 - [27] MAKKI, S. S., SOMWARU, A.: Impact of foreign direct investment and trade on economic growth. *American Journal of Agricultural Economics*, 2004, 86(3), pp. 795-801.
 - [28] MALLAMPALLY, P., SAUVANT, K. P.: *Foreign Direct Investment in Developing Countries. World Investment Report 1998*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 1998. [online]. Available from: <<https://sta.uwi.edu/iir/normangirvanlibrary/sites/default/files/normangirvanlibrary/documents/Foreign%20Direct%20Investment.pdf>>.
 - [29] MCGEEVER, J.: Brazil pension overhaul could turn foreign investment flow into deluge. *Reuters*, 2019. [online]. Available from: <<https://www.reuters.com/article/us-brazil-economy-investment-analysis/brazil-pension-overhaul-could-turn-foreign-investment-flow-into-deluge-idUSKCN1SF1MC>>.
 - [30] MCGEEVER, J., AYRES, M.: Brazil current account deficit doubles, FDI inflows rise in 2018. *Reuters*, 2019. [online]. Available from: <<https://www.reuters.com/article/us-brazil-economy-current-account/brazil-current-account-deficit-doubles-fdi-inflows-rise-in-2018-idUSKCN1PM1JZ>>.
 - [31] MINISTRY OF COMMERCE AND INDUSTRY: *Consolidated FDI Policy Circular. Government of India*. New Delhi: Ministry of Commerce and Industry, 2017. [online]. Available from: <<https://dipp.gov.in/foreign-direct-investment/foreign-direct-investment-policy>>.
 - [32] MUKHERJI, R.: The political economy of India's economic reforms. *Asian Economic Policy Review*, 2018, 3(2), pp. 315-331.
 - [33] NAYAR, B. R.: *India's Mixed Economy*. Bombay: Popular Prakashan, 1989.
 - [34] PWC: *Doing Business and Investing in Brazil. PriceWaterhouseCoopers, Information and Documentation Center*. London: PriceWaterhouseCoopers, 2013. [online]. Available from: <<https://www.pwc.de/de/internationale-maerkte/assets/doing-business-and-investing-in-brazil.pdf>>.



- [35] RBI: *Annual Report*. New Delhi: Reserve Bank of India, 2019. [online]. Available from: <<https://www.rbi.org.in/Scripts/AnnualReportPublications.aspx?Id=1278>>.
- [36] SILVEIRA, E. M., SAMSONESCU, J. A., TRICHES, D.: The determinants of foreign direct investment in Brazil: empirical analysis for 2001–2013. *CEPAL Review*, 2017, 121, pp. 172–184.
- [37] UNCTAD: *World Investment Report 2006. FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 2006. [online]. Available from: <<https://worldinvestmentreport.unctad.org/wir2006/part-2-fdi-from-developing-and-transition-economies>>.
- [38] UNCTAD: *World Investment Report 2011*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 2011. [online]. Available from: <https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2011_en.pdf>.
- [39] UNCTAD: *World Investment Report 2018*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 2018. [online]. Available from: <https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018_overview_en.pdf>.
- [40] UNCTAD (2019a): *UNCTADStat, Data Center*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 2019. [online]. Available from: <unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx?sCS_ChosenLang=en>.
- [41] UNCTAD (2019b): *World Investment Report 2019*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 2019. [online]. Available from: <https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2019_overview_en.pdf>.
- [42] VADLAMANNATI, K. C., TAMAZIAN, A.: Growth effects of FDI in 80 developing economies: the role of policy reforms and institutional constraints. *Journal of Economic Policy Reform*, 2009, 12(4), pp. 299–322.
- [43] VEIGA, P. M.: *Foreign Direct Investment in Brazil: Regulation, Flows and Contribution to Development*. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development, 2004. [online]. Available from: <https://www.iisd.org/pdf/2004/investment_country_report_brazil.pdf>.
- [44] VEIGA, P. M.: *Trade Liberalization in Brazil: When and How?* Houston: Rice University's Baker Institute for Public Policy, 2017. [online]. Available from: <https://www.bakerinstitute.org/media/files/files/2f3bdfef/BI-Brief-032117-LAI_BrazilTrade.pdf>.
- [45] VELDE, D. W.: *Policies Towards Foreign Direct Investment in Developing Countries: Emerging Best-Practices and Outstanding Issues*. London: Overseas Development Institute, 2001. [online]. Available from: <<https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/5543.pdf>>.
- [46] WORLD BANK: *Global Investment Competitiveness Report 2017/2018: Foreign Investor Perspectives and Policy Implications*. New York: World Bank, 2017. [online]. Available from: <<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/28493>>.
- [47] WORLD BANK (2019a): *Brazil. The World Bank Data*. New York: World Bank, 2019. [online]. Available from: <<https://data.worldbank.org/country/brazil>>.
- [48] WORLD BANK (2019b): *World Development Indicators, DataBank*. New York: World Bank, 2019. [online]. Available from: <<https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators#>>.
- [49] ZANATTA, M. et al.: *National Policies to Attract FDI in R&D: An Assessment of Brazil and Selected Countries*. Helsinki: The United Nations University, 2008. [online]. Available from: <<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/45145/1/589763245.pdf>>.

Economic Policy and FDI Inflows in Emerging Markets — the Case of India and Brazil

ABSTRACT

This paper deals with relation between the economic policy and the development of FDI inflows in emerging markets while comparing the situation in India and Brazil since 1990s. As leading economies in their respected regions, India and Brazil have experienced similar development of both macroeconomic situation and FDI inflows. After a period of protectionism applied in the form of different tariff and non-tariff barriers as well as import-substitution strategy with an intention to protect their domestic market, both countries literally opened up to the world at the beginning of 1990s. Liberalization, deregulation or privatization together with establishing special economic zones, entering the World Trade Organization and other economic reforms attracted foreign investors and the FDI inflows were growing in the 1990s, more significantly in case of Brazil. A slight decline followed at the beginning of the new millennium as a consequence of the Asian and Argentine peso crises, lately global economic crisis and primarily another batch of protectionist measures implemented in both countries. Second wave of crucial economic reforms and economic policy shift came similarly in the second decade of the 21st century; tax system reforms, labour market deregulation, infrastructure projects or generally investment environment improvements have been introduced by Modi in India and Bolsonaro in Brazil later on. Based on the comparison of development of economic policy and FDI inflows in selected countries, the state and state (economic) policies are found to play key role in terms of the level of FDI inflows as well as their structure.

KEYWORDS

India; Brazil; FDI Inflows; economic policy; emerging markets; state capitalism

JEL CLASSIFICATION

E20; F21; H70; P16



Cultural, Environmental or an Anthropological typology of the City? The Concept of Genius Loci and Local Mobility in Brno in the Czech Republic¹

- Ing. Vilém Pařil, Ph.D. » Masaryk University, Faculty of Economics and Administration, Lipová 41a, 602 00 Brno, Czech Republic; email: vilem@mail.muni.cz
- Mgr. et Mgr. Eva Chovancová » Masaryk University, Faculty of Arts, Arna Nováka, 602 00 Brno, Czech Republic; email: evajourova@mail.muni.cz
- Ing. Aneta Krajíčková » Masaryk University, Faculty of Economics and Administration, Lipová 41a, 602 00 Brno, Czech Republic; email: aneta.krajickova@mail.muni.cz

* 1. Introduction

The subject of this article is to take account of cultural, anthropological, environmental, sociological, economic and urban aspects while analysing the current condition of the city, due to the possibility of proper assessment of design solutions for development. All the areas mentioned above are broad themes, which involve many different sub-areas and research subjects. From a formulation of possible methodological approach proceeds of a holistic approach to the development of the city, especially from the inhabitants of the town. The emphasis on understanding the attitude or relationship of the city's inhabitant with his place of residence reflects the reflection of a certain long-term quality of life offered to him in the location. The starting point for taking into consideration of

comprehensive approach for the end user or inhabitant of a particular site is the genius loci concept. The aim of this contribution is a discussion and to identify Brno's urban areas according to its 'genius loci', conditioned by the socio-cultural, urban and environmental determinants of the given locality with a distinction not only of rural, suburban or urban but also of the cultural, historical, socio-anthropological or regional-economics.

2. The Concept of Genius Loci

The subject of genius loci is a relatively rare subject in the scientific literature, but it indeed does not remain untouched. The genius loci concept mostly appears in architecture-related fields, and the first person, who pointed out this concept in the world literature was Norwegian historian and

¹ This article is the output of the project "New Mobility — High-Speed Transport Systems and Transport-Related Human Behaviour", Reg. No. CZ.02.1.01/0.0/0.0/16_026/0008430, co-financed by the Operational Programme Research, Development and Education and partially the result of the Specific University Research: Overtourism in destinations in the Czech Republic: MUNI/A/0981/2019.

architect Christian Norberg-schulz. He used this concept in the 1970s to capture the Italian capital – for the characteristics of Rome (Norberg-schulz, 1979). He characterised Genius loci in the 1980s as one of the factors and initiators of urban development (Yamada, 1983) or rather a successful activation or enlivening of the city (Norberg-schulz, 1980). Another characteristic and necessity of the genius loci concept was formulated in a relation to the search for a local identity (Pietila, 1983) or as a subject of searching for greenery (urban wilderness) or gardens in the middle of the urban space (Butler, 1984; later Bystrova, 2016; Fieve, 2017). In the 1990s, the subject of specific genius loci became even our capital Prague characterised in this way as a flowering or flowery urban space (Kra-tochvíl, 1993).

After the year 2000 started a broad discussion, where were also compared other concepts of ideas of individual thinkers. They were often occupied with the genius loci in the context of the urban landscape, often with emphasis on above mentioned Norberg-schulz or Conzen (Jiven, 2001; Haddad, 2010; Wilken 2013) or Luxe in a relation to the influence on architecture and design in the German Werkbund (Jarzombek, 2004) or the Iranian approach (Khazakzand, 2014). The emphasis on specific building objects with specific genius loci is discussed, for example, in fortification constructions, that fill the originally defensive but nowadays one of the most important urban function (Niglio, 2014). In this period, the theme of genius loci resonates for the first time also with the current topic of urban suburbanization and the development of settlement mash in selected urban agglomerations or regions (Munch, 2004; Roe, 2014). To the relationship of urban development with the theme of genius loci, also follow the emphasis on the principle of continuity or disjoint development of the urban space without any imaginary line, which filled this space. They also say, that historians often take the view that the development of traditional premodern urbanism and architecture was established on a deep understand-

ing of the natural and artificial environment. The integrated structure of artificial and natural environments, where is a clear sense of continuity, is considered to be a success. However, on the example of the Iranian-Islamic city of Safavid in Isfahan, they point to a feeling of discontinuity or discontinuity, idealised to traditional urbanism, (Falahat and Shirazi, 2012). On the suburban landscape follows logically landscape urbanism, through which we secure the quality of life for the inhabitants of the settlements in their immediate closeness and at the same time we connect the individual settlements, which is a relevant topic especially for the Czech Republic with its density of settlement structures. Research of the history of spatial development reveals a clear similarity between some theoretical and practical approaches within the landscape urbanism and some types of historical space interventions. The origin of the 'Code of Ethics' lies in the feng-shui proto-scientific Chinese 'art', which transforms the holy landscape into a spiritual network of a sustainable, balanced life, while infrastructure takes over the spirit of the place, genius loci (Scitaroci and Matuhina, 2012).

Another essential reference to literature about genius loci is the critique of the current economic paradigm concerning the quantification and monetisation of things and commodities, including urban space itself. The current post-industrial city was established within a system where each square meter of its territory can be ranked for its economic productivity and market value. Retail spaces, leisure time-space, even public spaces, as well as living and working environments, are quantifiable and financially valued so this also means uniformly comparable. This concept of urban space as a unit of capital has its origins in the industrial development of centres in the industrial era – a typical example is an English city Manchester, which underwent at that time some developmental 'shock', in terms of economic growth and stagnation or recession (Cannife, 2015). Another example, which includes the critique of the economic development paradigm of the city, can be found in



→ the 1930s in Split, where the authors discuss the relationship of genius loci with the idea of Zeitgeist by Fabijan Kalitern (Boskovic and Plejic, 2015). The conversion of industrial heritage from the turn of the 19th and 20th centuries in the Czech Republic can be an example of brewery complexes, which can form a vital and activating locality as part of the revitalisation of the whole city quarter (Kolarčíková, Twrda and Peřínková, 2015). However, a relevant part of the issue of conversion of urban centres in the Czech Republic is, of course, the emphasis on the conversion of historical centres and urban groups, due to a considerable number of monumental sites or conservation areas (Loukaki, 1997; Campolo, 2014).

Apart from the primary areas of architecture and urban studies dealing with Genius loci in the current literature (at least in the perspective of the last half-century), then another overlapping field is social geography. In geographical disciplines, the mental concept of Genius loci is placed in a wider regional area focused on the specific fields or phenomena in the spaces – for example, the border areas (Vencálek, 2014), sacral buildings (Przybylska and Czepczynski, 2017), areas occupied by tourism (Kask and Raagma, 2010). Important about social geography is also the discussion of the mainstream quantitative concept of this field, which overlooks the role of the genius loci. Not because of non-recognition as a significant factor, but rather because of the difficulty of capturing this phenomenon through these quantitative methods (Barnes, 2004).

Another field taking into consideration the phenomenon of genius loci is environmental studies. The field of environmental studies is a very large topic, but in the context of the phenomenon it is solved in the sphere of impacts of tourism (Borelli and Davis, 2012) in relation to water elements and water management in the public space (Kostopoulou, 2013; Mliczynska, 2014) with the exemplary case of Venice (Lim and Virendra, 2002). Other overlaps can be seen in the field of renewable resources in the case of wind turbines, mainly due to

the disturbance of the landscape (Nordman and Mutinda, 2016). Another important relationship of environmental studies is the protection of nature and landscape in connection with hiking or initially with pilgrimage tours (Bihunová, Štěpánková and Piliarová, 2012; Chmielewski, Kulak and Michalik-Sniezek, 2014; Psotová, 2015). Even in the area of adaptive use of brownfields in connection with the construction of sustainable buildings, quarters or whole cities, the phenomenon is beginning to emerge. It is mainly pointed out on the possibility of implementing a rational strategy of transforming the city through sensitive interventions based on four narratives: 'redimere' vs. genius loci without a voice; 'stabilitas loci' vs. dynamics of change; reinterpretation of dialectics vs. IT as a tool without a visual appearance and Imago Mundi vs. the language of money. These narratives are captured on the example of the city of Kuala Lumpur with the aim of transforming mixed colonies of craftsmen, unused shops, factories, and warehouses into a residential vital cultural enclave, where individual problematic sites are transformed into galleries and lofts for artists. That is why the locality is gradually transforming into a cultural centre (Zubir and Silis, 2005).

3. Formation of the genius loci in Brno city and the story of its exploration

In this paper, we draw attention to possible approaches to literature, to be useful in the research of the genius loci of the city of Brno and to present the project, which is currently being implemented. Due to the amount of literature, which deals with the issues of the urban area, only selected areas will be offered, which may assist in capturing the genius loci or may try to explain it. Our goal is not to offer a complete, exhaustive list of possible literature.

Nowadays, Brno, as well as some of the large cities that have undergone a certain genesis over the years, has a very specific form. These characteristics have gained the city and its parts through

the mere passing of time, but also by complicated cultural and political relations. If we want to capture the individual characteristics of urban quarters, we mostly base on their historical substance, which accumulates the life stories of the inhabitants, as well as urban and architectural interventions.

At present, Brno is divided into 29 urban areas, which occupied individual quarters during the 20th century, which are the bearers of those eco-anthropological characteristics. In essence, they were influenced by the kind of people, who lived there, how far was the centre district Brno and how advantageous had the involved locality become for architects or businessmen's intentions during the 20th century. Some characters have changed during their existence, others have been imprinted at the time they were created, and they are just those characters that evoke certain *genius loci*.

In the following paragraphs, we will offer you some areas of historical, art historical, socially ethnological literature and urban work. We can say for certain, that the greatest influence on the change of the surrounding villages, which had joined Brno since 1919 when the so-called Great Brno began to exist, had its beginnings during the 19th century and primarily as the industrial area grew. It was mainly the textile and engineering industry, which gave Brno a very specific face. It is not just about the premises of former industrial enterprises, whose torsos are today overlapped by development projects, but also worker's colonies that still show, but rarely, working-class livelihood. There was a reason, why Brno was called 'Moravian Man-

chester'. As far as the inner historical city is concerned, it was the most influenced by the urban and architectural interventions of course. The ethnic composition of the population also played a significant role. Some quarters, due to minority ethnic societies, have shown their detachment, which has remained very noticeable for the example of the Židenice. The ethnical inhomogeneity of the inhabitants of Brno and the proximity of Vienna, which influenced the inhabitants of Brno more than Prague, had a great influence on the urban form of the city, ranging from mutual rivalry or co-existence between the Germans and the Czechs to the similarity of Vienna. The distance of some localities from the city centre has made it possible to preserve the rural character of the connected villages, which can be observed even today.

On the contrary, the proximity to the wildlife of these days has provided a very lucrative character to these localities, encouraged to adventure, enabled recreation and, thanks to timely protection, try to preserve this character until now. The modern period built-up area, which was built in the best time of the second half of the last century, could deal with outrage in the form of a concrete jungle with a Formica core during the end of the century. Today, however, we already realize that even in these localities we can see *genius loci*. The subjectivity of the *genius loci* is evident, but with the knowledge of historical experience in a confrontation with the present, we can look for the beauty of the city, even where it would not have occurred to us.

As already mentioned, the turning point was

Comprehensive capture of the characteristics of urban space from its diverse development is a very difficult task which cannot be accomplished without a series of disciplinary overlaps ranging from architecture and urbanism through anthropology, sociology, geography, and economics to environmental studies. The means of capturing this multidisciplinary concept can be the capture of the phenomenon of Genius loci and the way of its identification and mapping.



For such an experience, we will use the literature dealing with the history of the locality of the city and subsequently the local monographs that were mostly published on the anniversaries of the individual villages. For any researcher interested in the research of Brno and its surroundings, is Karel

In order to understand the detailed development of individual suburbs of Brno and the villages that were connected to Brno during the 20th century, monographs relating to these localities can be used. Their list is quite exhaustive, so we

The map displays the administrative boundaries of districts in Brno and its surrounding municipalities. The districts are labeled with their names in Czech. A legend in the bottom left corner indicates that the white areas represent 'Districts in Brno and neighbouring municipalities'. A scale bar at the bottom left shows distances from 0 to 16 km. An inset map in the top right corner shows the location of the Brno region within the Czech Republic.

Legend

□ Districts in Brno and neighbouring municipalities

Scale: 0 4 8 12 16 km

Map Labels (Districts and Municipalities):

- Chudčice
- Moravské Knínice
- Lelekovice
- Vranov
- Česká
- Ořešín
- Střechov
- Bílovice nad Svitavou
- Jehnice
- Jinačovice
- Rozdrojovice
- Ivanovice
- Kníničky
- Veverská Bítýška
- Hvozdec
- Veverské Knínice
- Bystrc
- Soběšice
- Řečkovice
- Medlánky
- Komín
- Sadová
- Obřany
- Kanice
- Horákov
- Maloměřice
- Husovice
- Lesná
- Královo Pole
- Ponava
- Žabovřesky
- Jundrov
- Kohoutovice
- Stránice
- Veveří
- Cerná Pole
- Vinohrady
- Židenice
- Lišeň
- Podolí
- Popovice
- Rebešovice
- Otmárov
- Chrlice
- Modřice
- Průžovice
- Dolní Heršpice
- Horní Heršpice
- Komárov
- Trnitá
- Žábřovice
- Brno-město
- Brno
- Štýřice
- Bohunice
- Starý Liskovec
- Starý
- Ostopovice
- Liskovec
- Nový Liskovec
- Bosonohy
- Troubsko
- Popůvky
- Žebětín
- Ostrovačice

28 Scientia et Societas » 4/20

can only mention them in relation to the Brno localities concerned (for districts in Brno see fig. 1):

- Bohunice (Crha, 2014)
- Bosonohy (Killiánová, 1997; Kazda, 2005)
- Bystrc (Čejka, 1993; Dřímál, 1973)
- Černovice (Konečný and Říhová, 1997)
- Heršpice (Halová, 2006)
- Husovice (Mrázek, 1912)
- Jehnice (Černohlívek, 2012)
- Jundrov (Hanuš and Palán, 1984)
- Kohoutovice (Dvořáková, 2010)
- Komín (Jan et al., 2006)
- Lesná and Divišova Quarter (Maleček, Valentová and Jeřábek, 2012; Pavlásek, 2016)
- Líšeň (Balcredi and Balcredi, 2006; Krafl, 2012)
- Maloměřice and Obřany (Břicháček, 1997)
- Medlánky (Fuchs, 1992a; Fuchs, 1992b)
- Nový Lískovec (Faber, 2002)
- Řečkovice a Mokrá Hora (Skutil, 1993)
- Slatina (Riechstädter, 2002)
- Soběšice (Bartoš, 1989)
- Štýřice (Hudec, 2015)
- Tuřany, Holásky and Brněnské Ivanovice (Balbín and Malý, 2003)
- Vinohrady (Čejka, 2001)
- Žabovřesky (Bártek, 1985; Vlasáková, 1997)
- Židenice, Zábrdovice and Juliánov (Švéda, 2001)

It should be noted that the works themselves are qualitatively quite different, but they can serve as an introduction to the issue, or as a mere springboard, which can lead us during studying the literature to other useful works and information that could be used for the research of transformation form of the city.

We consider that it is important to mention the book edition 'The Lost Bohemia, Moravia and Silesia', which also includes three publications focused directly on the city of Brno. They deal with both the historic suburbs (Večerková, 1994) and Old Brno, central Brno behind the walls (Jordánková and Sulitková, 2008; Jordánková and Sulitková, 2010; Brožovičová and Pospíšilová, 2015), as well as industrial localities. The works describe rel-

atively in detail the form of Brno and its surroundings to the middle of the 20th century (...) about their historical or artistic significance and to the power of the genius loci, on whose creation our ancestors contributed (Vyskočil, 2014). Similarly, we can use the publications of the authors Alexandr Brummer and Michal Konečný, who deal with the Brno city in the fractured politically social periods of our history: Brno Nazi, Brno Stalinist, and Brno billing (Brummer and Konečný, 2013; Brummer and Konečný, 2015; Brummer and Konečný, 2017).

Similarly, to the above-mentioned publications, deals in great detail with the history of Brno in many of her works the historian Milena Flodrová. The author's scope is really wide, starting with history itself, over legends, street names and other toponyms connected with Brno (Flodrová, 2009). Some of the author's works have a rather popular science character. The author draws on his memories and experiences, which, to capture the genius loci, may be more important than the short-specialized text, as she notes the details that are often omitted in the specialized literature (Flodrová, 2003). Milena Flodrová, however, is not the only historian who deals with Brno. Here we can name the work of Jiří Mihola and Aleš Filip 'Brno in changes of the century' that describe the city from different angles of view (Mihola and Filip, 2014).

In terms of work with an art historical orientation, we can mention the project of Architectural Manual of Brno (Hlaváčová et al., 2015), which serves as a city guide for architecture, but also art in the public space. Alternatively, we can name a monograph that was created at the Brno University of Technology 'Posting of houses is not enough: the visual culture and the public space of Brno in the post-World War II period' (Koryčánek, 2015). Rostislav Koryčánek has also devoted himself to the transformation of architecture during the 20th century in other works, such as the Czech Architecture in German Brno: the City as an Ideal Landscape of Nationalism (2003) or On the Threshold of Tomorrow: Brno Architecture and the Visual Culture of the Socialist Period (2014). One of the



→ newest guides to Brno is the work BRNOX by Kateřina Šedá (Šedá, 2016), which is a visually attractive way familiarise the reader with the surroundings of Cejl Street.

Other sources of information are the works that can be characterised as a socio-ethnological, devoted to life in the city, its characteristics and capturing everyday life. First, we are referring to works focused on the life of workers, ethnologists, anthropologists have conducted these researches since the second half of the last century, and it is quite noticeable that they were politically motivated, but they cannot be completely overlooked. We can mention, for example, the works of Karel Fojtík, who attempts to capture the transformation of the city and the everyday life of working life on the example of some city quarters (Fojtík, 1959; Fojtík 1963). Brno's department of the Institute of Ethnography and Folklore of the Czech Academy of Sciences has generally devoted itself to the issue of everyday life since the end of the 1980s, and in 1993, it published the work Brno – City under Špilberk (Sirovátka et al., 1993). In this work, researchers devoted themselves to live in the suburbs and affiliated areas, in an attempt to capture the transformation and transition to the urban lifestyle, which meant mostly a departure from the traditional folk culture and the rural lifestyle. The book is followed up by the work of the ethnologist Karel Altman 'Krčmenné Brno' (Altman, 2001), which expands on the issue of Brno's inns. Then he continues with this form of leisure time in the work 'Brno: The inns and hotels (forerunners of motels and roadhouses)' (Altman and Filip, 2013), where he tries to capture the period atmosphere and the development of these businesses. The same workplace participates then in 2006 in work 'From the Folk Song to European Ethnology' (Pospíšilová and Nosková, 2006). It summarises the research of the Ethnological Institute of the Czech Academy of Sciences for the 100th anniversary

of its foundation². It is just the contributions of Brno's workplace summing up the interest of the researchers in the urban environment. In 2015, the publication 'Children in Brno' (Pospíšilová, 2015) summarised the development of leisure time activities and children's folklore of children from the Brno environment.

At present, the scopes of some ethnologists (Semrád, 2015; Semrád, 2017a; Semrád, 2017b) and another scientists devoted to urban anthropology moves towards the housing estates of the city of Brno (Pecka, 2013), researches of Brno in the period of socialism – Brno Reservoir (Šlezinger, 1998). Of course, the works sociologically oriented – Zábřovice (Brožovičová, 2017) – or architects – Masaryk Quarter (Sedlák, 2013) are being created – focusing on the individual city districts or quarters of Brno. The most frequently mentioned housing estate is Lesná (Guzdek, 2016), which was established in the 1960s, following the example of Scandinavian Tapiola (Zdražilová, 2013).

4. Methods

The research lasts four years in the period from 2015 to 2019. The methodology starts firstly with collecting the data and material from different areas (interviews, photo documentation, short movies and written emotions from different places in Brno. To obtain as objective results as possible (in contrast to the subject of *Genius loci*) we used the method of 'tram stories' (Bakalář, 2006). This method is about to choose an accidental traveller in the tram. The researcher has to get off the tram with this selected person and then repeat the whole process with another passenger. Then he goes to the neighbourhood where he tries to capture bizarre things, visual smog, to realise controlled interviews or to find specifics of meeting places or retail services. This method helps to collect a varying background database based on 57

² Note: The emergence of the EU is expected from the creation of the folk song collection committees within the framework of the event *Das Volkslied in Österreich*.

both with both very subjective disparate characteristics we have realised another 59 local searches with semi-structured interviews with local people in the selected areas found by previous methodological steps. Together 116 local searches with 80 interviews with local people, inhabitants from relevant quarters and with the entrepreneurs leading their small stores, shops, restaurants or pubs in all areas. Researchers described hundreds of places, corners, streets, and nooks. As for the last step, five Genius loci paths have been identified fulfilling both contrast and harmony in one short walk with exploring different people, urban environment, visual smog and sounds.

Figure 2 » *The Genius loci Mind map of Brno City*



→ 5. Results in exploring Genius loci in Brno

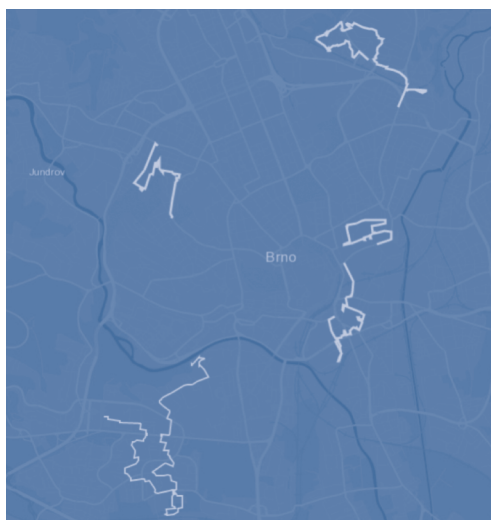
The 'tram story' research method led to identifying 20 different areas³. The following enumeration reflects the possible identification and division of more individual typology in Brno according to different Genius loci local areas reflecting not even characteristics as mentioned above but the administration, social, economic and urban assumptions too (see fig. 2).

- Historic city (centre)
- The old town (W to SW, lower castle / 'Oltec'; Brewery / Kraví hora)
- Central (S, main station, Zvonarka, Rosická, Vaňkova)
- Consumer (Olympie)
- The first republic town (Functionalist) — (be-

tween) war — vital (a stretch from Moravské náměstí to Šelepov / Dobrovského between streets Drobného / Sportovní and Úvoz / Veveří / Minská)

- Garden town (Kraví hora)
- Sports town (Sportovní)
- Exhibition (NW to W Masarykova čtvrť / Stránice / Výstaviště)
- Minority Town (Jewish / Romany; Zábřovice / Židenice / Husovice)
- Majority Town (Černá Pole)
- Old Industrial Town (SW, Trnitá)
- South (Bohunice / Nový Lískovec / Černovice) — old villages, panel residential houses
- East (Vinohrady, Líšeň, Wannick colony)
- North East (Lesná, Maloměřice, Obřany) — original villages and new residential living
- North (Královo Pole/ Řečkovice)

Figure 3 » The Genius loci paths (left); the Path of Bohunice — Kamenná kolonie (right)



Source: own processing

³ There are areas in Brno where our 'tram story' method based on accident didn't lead us. This methodological gap means potential other different areas — for example: Industrial — work (Černovické terasy / CTP / Technologický park / Kampus / Holandská / Špilberk Office Park / Zetor); South (Slatina/Černovice/Heršpice/Štýřice/Průžnice/Starý Lískovec/Bosonohy); South (Moravany etc.); East (Mokrý Horákov etc.); East (Vinohrady/Líšeň); East (Kaniče); North (Útěchov etc.); Northwest (Dam/Zámec); Northeast (Moravský kras); West (Pekárna/Obora); West (Žebětín/Ostopovice etc.). Together we can expect the existence of 31 or even more specific local areas.

- North West (Žabovřesky / Komín / Jundrov / Bystrc – dolní)
- West (Kohoutovice, Jundrov, Bystrc)
- Far West (Bystrc Kamechy etc.)
- South West (Bosonohy) – still very original village

Within this enumeration, it is possible to characterize various types of localities: the historical city, the city of the first Republic and the functionalists, the exhibition city, the city of the country, the garden city, the city of a housing estate, city of minorities, residential city, satellite city, periphery city, industrial city, city with offices or city of business. Typology mentioned above created the background for further research looking for Genius loci paths in Brno. In the context of exploring the specifics and capturing the genius loci of individual parts of the city, results lead to design following five “Genius loci” paths in Brno. These paths are double-named according to reflect both the contrast and harmony of relevant parts of the city. These paths are Bohunice – Kamenná kolonie, Trnitá – Brno’s Venice, Centre – Brno’s ‘Bronx’, Lesná – Písečník, Masarykova čtvrť – Žabovřesky (see fig. 3 left). These five paths include varying places influencing emotions and ‘impressing the impressions’ with very different behaviour, visual and sound environments (see fig. 3 right – the example of path Bohunice – Kamenná kolonie).

6. Conclusion

Comprehensive capture of the characteristics of urban space from its diverse development is a very difficult task which cannot be accomplished without a series of disciplinary overlaps ranging from architecture and urbanism through anthropology, sociology, geography, and economics to environmental studies. The means of capturing this multidisciplinary concept can be the capture of the phenomenon of Genius loci and the way of its identification and mapping. Because the genius loci is a reflection of the real quality of life of the local inhabitants in the varying urban space, which changes not only with every part of the city, quarter or block but also with every street. The article tried to map the reflection of the phenomenon Genius loci in foreign literature and its reflection and connection to the Czech expert community, especially on the example of the city of Brno, where the identification and survey of selected localities were carried out using the “tram story” method. Subsequently, the synthesis of certain local thematic units was carried out, which resulted in the creation of the Genius loci type trails in the city of Brno. In conclusion, this study, by De Faria, Verde and Violano (2013) can be concluded by the open question of whether the Genius loci concept is ‘a useful utopia or relevant need’?

REFERENCES

- [1] ALTMAN, K.: *Krčemné Brno: o hostincích, kavárnách a hotelech, ale také o hospodách, výčpech a putykách v moravské metropoli*. Brno: Doplněk, 1993.
- [2] ALTMAN, K., FILIP, V.: *Brno. Zájezdní hostince a hotely*. Brno: Josef Filip, 2013.
- [3] BAKALÁŘ, P.: *Psychologický průvodce Prahou*. Praha: Votobia, 2006.
- [4] BALBÍN, B., MALÝ, V.: *Městská část Brno-Tuřany. Z dějin Brněnských Ivanovic, Dvorsk, Holásek a Tuřan*. Brno: Městská část Brno-Tuřany, 2003,
- [5] BELCREDI, J., BELCREDI, L.: *Svatý Jan to vše viděl: historie městyse Líšně: 1306–2006; 700 let od první písemné zprávy*. Brno: Belcredi, 2006.
- [6] BARNES, T. J.: Placing ideas: genius loci, heterotopia and geography’s quantitative revolution. *Progress in Human Geography*, 2004, 28(5), pp. 565–59.
- [7] BARTOŠ, L.: *Z minulosti Brna-Soběšic*. Brno: Archiv města Brna, 1989.
- [8] BÁRTEK, V.: *Malá kronika Žabovřesk*. Brno: Městská část Brno-Žabovřesky, 1985.



- [9] BIHUŇOVÁ, M., ŠTĚPÁNKOVÁ, R., PILIAROVÁ, S.: Landscape proposal for the revitalisation of the municipality Štiavnické Baně. In *Public Recreation and Landscape Protection – Hand in Hand*. Brno: Mendel University in Brno, 2012, pp. 17–23.
- [10] BORRELLI, N., DAVIS, P.: How culture shapes nature: Reflections on ecomuseum practices. *Nature and Culture*, 2012, 7(1), pp. 31–47.
- [11] BOSKOVIC, M., PLEJIC, R.: Institute of sea biology and oceanography in split designed by the architect Fabijan Kaliterna. *Prostor*, 2015, 23(2), pp. 250–263.
- [12] BROŽOVIČOVÁ, K.: Proměny městské části Zábřovice v Brně. Možnosti integrace v procesu gentrifikace. *Lidé města*, 2017, 19(1), s. 19–38.
- [13] BRUMMER, A., KONEČNÝ, M.: *Brno nacistické: průvodce městem*. Brno: Host, 2013.
- [14] BRUMMER, A., KONEČNÝ, M.: *Brno stalinistické: průvodce městem*. Brno: Host, 2015.
- [15] BRUMMER, A., KONEČNÝ, M.: *Brno účtující: průvodce městem*. Brno: Host, 2017.
- [16] BŘICHÁČEK, V.: *Městská část Maloměřice a Obřany*. Brno: Městská část Brno-Maloměřice a Obřany, 1997.
- [17] BUTLER, F.: Two poetry gardens: giving a voice to the genius loci. *Places*, 1984, 4(1), pp. 68–74.
- [18] BYSTROVA, T., LARIONOVA, V.: Fee development as a tool for the integrated formation of the urban environment. *International Multidisciplinary Scientific GeoConference: SGEM: Surveying Geology & mining Ecology Management*, 2016, 3, pp. 239–246.
- [19] CAMPOLO, D.: The cultural landscape of the ‘Grecanic Area’ and the recovery of the genius loci of its historical centres. In *Advanced Engineering Forum*. Baech: Trans Tech Publications, 2014, p. 464–469.
- [20] CANNIFFE, E.: The morphology of the post-industrial city: the Manchester mill as ‘symbolic form’. *Journal of Architecture and Urbanism*, 2015, 39(1), pp. 70–78.
- [21] CRHA, A.: *Z historie Bohunic*. Brno: Městská část Brno-Bohunice, 2014.
- [22] CHMIELEWSKI, T.J., KUŁAK, A., MICHALIK-ŚNIEŻEK, M.: Method of retrospective evaluation of physiognomic landscape changes and its application in the West Polesie region (CE Poland). *Regional Environmental Change*, 2014, 14(4), pp. 1627–1639.
- [23] ČEJKA, J.: *Brno-Vinohrady: 1981–2001. 2001*. Brno: Městská část Brno-Vinohrady, 2001.
- [24] ČEJKA, J.: *Bystrc*. Brno: Městská část Brno-Bystrc, 1993.
- [25] ČERNOHLÁVEK, J.: *Jehnice od minulosti k dnešku. Sborník statí k výročí 720 let*. Brno: Litera, 2012.
- [26] PINTO DE FARIA, L., VERDE, F., VIOLANO, A.: Genius loci: useful utopia or real need? Rules of technological design. In *Utopias and Dystopias in Landscape and Cultural Mosaic. Proceedings of International Scientific Conference IPSAPA*. Udine: IPSAPA, 2013.
- [27] DŘÍMAL, J., VERMOUZEK, R., JANIŠ, K.: *Dějiny Bystrce. Od nejstaršího osídlení k socialistické přítomnosti a budoucnosti*. Brno: Místní národní výbor v Bystrci, 1973.
- [28] DVOŘÁKOVÁ, E.: *Kohoutovice 1210–2010*. Brno: Městská část Brno-Kohoutovice, 2010.
- [29] FABER, J.: *Nový Lískovec. 115 let obce*. Brno: Městská část Brno-Nový Lískovec, 2002.
- [30] FALAHAT, S., SHIRAZI, M. R.: New urban developments in Safavid Isfahan continuity or disjuncture? *Planning Perspectives*, 2012, 27(4), pp. 611–624.
- [31] FIÉVÉ, N.: The genius loci of Katsura: literary landscapes in early modern Japan. *Studies in the History of Gardens & Designed Landscapes*, 2017, 37(2), pp. 134–156.
- [32] FOJTÍK, K.: Tři typy dělnických obydlí v Brně. *Brno v minulosti a dnes*, 1959, 1, s. 23–40.
- [33] FLODOVÁ, M.: *Brno v proměnách času: malá zamyšlení*. Brno: Šimon Ryšavý, 2003.
- [34] FLODOVÁ, M.: *Názvy brněnských ulic, náměstí a jiných veřejných prostranství v proměnách času*. Brno: Šimon Ryšavý, 2009.

- [35] FUCHS, K. (1992a): *Medlánky – 760 let*. Brno: Úřad Městské části Brno-Medlánky, 1992.
- [36] FUCHS, K. (1992b): *Medlánky – 755 let, 1237–1992*. Brno: Úřad Městské části Brno-Medlánky, 1992.
- [37] GUZDEK, A.: *Sídlíště Lesná v kontextu času*. Brno: Vysoké učení technické v Brně 2016.
- [38] HADDAD, E.: Christian Norberg-Schulz's phenomenological project architecture. *Architectural Theory Review*, 2010, 15(1), pp. 88–101.
- [39] HALOVÁ, M.: *Heršpice. Sborník vydaný u příležitosti sjezdů rodáků*. Heršpice: obec Heršpice, 2006.
- [40] HANUŠ, J., PALÁN, M.: *Jundrov. Dějiny od nestaršího osídlení k socialistické přítomnosti*. Brno: Obvodní národní výbor, 1984.
- [41] HLAVÁČKOVÁ, P. et al.: *Brněnský architektonický manuál. Průvodce architekturou 1918–1945*. Brno: Dům umění města Brna, 2012.
- [42] HUDEC, K.: *Štýřická kronika*. Brno: Karel Hudec, 2015.
- [43] JAN, L. et al.: *Komín v historii 1240–2006*. Brno: Městská část Brno-Komín, 2006.
- [44] JARZOMBK, M., LUX, J. A.: Werkbund promoter. Historian of a lost modernity. *Journal of the Society of Architectural Historians*, 2004, 63(2), pp. 202–219.
- [45] JORDÁNKOVÁ, H., SULITKOVÁ, L.: *Zmizelá Morava – Brno. Město uvnitř hradeb*. Praha: Paseka, 2008.
- [46] JORDÁNKOVÁ, H., SULITKOVÁ, L.: *Zmizelá Morava – Brno. Historická předměstí a Staré Brno*. Praha: Paseka, 2010.
- [47] JIVEN, G.: Townscape and genius-loci: Comparing Conzen and Norberg-Schulz. *Urban Morphology*, 2001, 5(2), pp. 113–115.
- [48] KASK, T., RAAGMAA, G.: The spirit of place of West Estonian resorts. *Norsk Geografisk Tidsskrift-Norwegian Journal of Geography*, 2010, 64(3), pp. 162–171.
- [49] KAZDA, M.: *Bosonohy v událostech času*. Brno: Úřad městské části Brno-Bosonohy, 2005.
- [50] KHAKZAND, M.: An exploration of a socio-cultural approach using significant variables of pattern language amongst Iranian experts of environmental design. *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*, 2014, 13(2), pp. 295–302.
- [51] KILLIÁNOVÁ, A.: *Bosonohy: publikace vydaná k 760. výročí první písemné zmínky o městské části Brno-Bosonohy*. Brno: Úřad městské části Brno-Bosonohy, 1997.
- [52] KOLARČÍKOVÁ, L. TWRDA, M., PEŘINKOVÁ, M.: Conversion of industrial building brewery. In *7th Conference Architecture in Perspective*. Ostrava: VŠB Technical University of Ostrava, 2015.
- [53] KOPEČNÝ, P., ŘÍHOVÁ, K.: *Černovice*. Brno: Městská část Brno-Černovice, 1997.
- [54] KORYČÁNEK, R.: *Česká architektura v německém Brně. Město jako ideální krajina nacionalismu. Šlapanice: ERA*, 2003.
- [55] KORYČÁNEK, R.: *Na prahu zítřka: brněnská architektura a vizuální kultura období socialismu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2014.
- [56] KORYČÁNEK, R.: *Postavit domy nestačí: vizuální kultura a veřejný prostor města Brna v období po druhé světové válce*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2015.
- [57] KOSTOPOULOU, S.: On the revitalized waterfront: Creative milieu for creative tourism. *Sustainability*, 2013, 5(11), pp. 4578–4593.
- [58] KRAFL, P.: *Moravy nebylo a Líšeň už tu byla. Vlastivědné kapitoly*. Brno: Městská část Brno-Líšeň, 2012.
- [59] KRATOCHVÍL, P.: The blossoming of a genius loci + history and architecture of Prague – a city development. *Monuments historiques*, 1993, 188, pp. 54–59.
- [60] KUČA, K.: *Brno: vývoj města, předměstí a připojených vesnic*. Praha: Nakladatelství Baset, 2000.

- [61] LIM, J., VIRENDRA, K.: Architecture as water instrument. In *30th IAHS World Congress on Housing*. Coimbra: University of Coimbra, 2002.
- [62] LOUKAKI, A.: Whose genius loci? Contrasting interpretations of the sacred rock of the Athenian Acropolis. *Annals of the Association of American Geographers*, 1997, 87(2), pp. 306–329.
- [63] MALEČEK, M., VALENTOVÁ, V., JEŘÁBEK, M.: Lesná — 50 let sídliště: historie, současnost, perspektiv. In *Sborník příspěvků k výročí sídliště Lesná*. Brno: Občanské sdružení Obzor Lesná, 2012.
- [64] MIHOLA, J., FILIP, A.: *Brno v proměnách staletí*. Brno: Masarykova univerzita, 2014.
- [65] MLICZYŃSKA, H.D.: Waterfront's revitalization-an innovative component of the territorial capital. In *50th ISOCARP Congress*. Hague: International Society of City and Regional Planners, 2014, pp. 1–11.
- [66] MUNCH, B.: Orange County China or the Genius Loci of suburbia in the age of global capitalism. *Architectural Design*, 2004, 4, pp. 18–27.
- [67] MRÁZEK, K.: *Město Husovice. Jeho minulost i přítomnost*. Husovice: Město Husovice, 1912.
- [68] NIGLIO, O.: Geometry and Genius Loci: Battista Antonelli's Fortifications in Havana. *Nexus Network Journal*, 2014, 16(3), pp. 723–735.
- [69] NORBERG-SCHULZ, C.: Genius Loci: towards a phenomenology of architecture. , 1980, 8, pp. 31.
- [70] NORBERG-SCHULZ, C.: Genius Loci of Rome. *Architectural Design*, 1979, 49(3–4), pp. 50–55.
- [71] NORDMAN, E., MUTINDA, J.: Biodiversity and wind energy in Kenya: revealing landscape and wind turbine perceptions in the world's wildlife capital. *Energy Research & Social Science*, 2016, 19, pp. 108–118.
- [72] POSPÍŠILOVÁ, J., NOSKOVÁ, J.: *Od lidové písně k evropské etnologii: 100 let Etnologického ústavu Akademie věd České republiky*. Praha: Etnologický ústav Akademie věd České republiky, 2006.
- [73] PAVLÁSEK, M.: *Divišova čtvrť — vesnička ve městě: vzpomínky, historie a současnost Divišovy čtvrti od jejího vzniku v roce 1925 po současnost*. Brno: Rada pro historii a přípravu 90. výročí vzniku Divišovy čtvrti a SK Diviška 2016.
- [74] PECKA, L.: *Brněnská sídliště a jejich urbanistická struktura*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2013.
- [75] PIETILA, R.: Genius-Loci+ architecture — a search for local identity. *Architecture and Urbanism*, 1983, 153, pp. 44–50.
- [76] BROŽOVIČOVÁ, K., POSPÍŠILOVÁ, J.: Dělnický dům a proměny sociálně vyloučené oblasti. Případová studie lokality Brno-Cejl. *Journal of Urban Ethnology*, 2015, 13, s. 157–177.
- [77] POSPÍŠILOVÁ, J.: *Děti v Brně*. Brno: Doplněk, 2015.
- [78] PRZYBYLSKA, L., CZEPCZYŃSKI, M.: Landscape sacralisation in post-communist Poland. *Scottish Geographical Journal*, 2017, 133(1), pp. 21–41.
- [79] PSOTOVÁ, H.: Magical trails in Chřiby Mountains. In *Public Recreation and Landscape Protection*. Brno: Mendel University in Brno, 2015, pp. 131–133,
- [80] RIECHSTÄDTER, B.: *Knížka o Slatině. Slatina u Brna*. Brno: Městská část Brno-Slatina, 2002.
- [81] RØE, P. G.: Analysing place and place-making: urbanization in suburban Oslo. *International Journal of Urban and Regional Research*, 2014, 38(2), pp. 498–515.
- [82] ŠČITAROCI, B. B. O., MATUHINA, N.: Landscape urbanism — new spatial paradigm. *Prostor*, 2012, 20(1), pp. 106–117.
- [83] SEDLÁK, J.: *Bydlení uprostřed zahrad. Masarykova čtvrť v Brně*. Brno: Vutium, 2013.
- [84] SEMRÁD, J.: Funkce dekorativních stěn ve veřejném prostoru na příkladu brněnského sídliště Lesná. In *Umění v prostoru, prostor v umění*. Olomouc: Vlastivědné muzeum, 2015, s. 129–135.
- [85] SEMRÁD, J. (2017a): Prefabricated housing estates as an item of ethnology's interest (an example of the Lesná housing estate in Brno). *Národopisná revue*, 2017, 27(2), pp. 128–137.

- [86] SEMRÁD, J. (2017b): Associational life in the Lesná housing estate in Brno. *Ethnologia slovaca et slavica*, 2017, 38, pp. 21–38.
- [87] SIROVÁTKA, O.: *Město pod Špilberkem: o lidové kultuře, tradicích a životě lidí v Brně a okolí*. Brno: Doplněk, 1993.
- [88] SKUTIL, J.: *Řečkovice a Mokrá Hora. Z dějin městské části Brna*. Brno: Muzejní a vlastivědná společnost v Brně, 1993.
- [89] ŠEDÁ, K.: *Brno. Průvodce brněnským Bronxem*. Brno: Kateřina Šedá, 2016.
- [90] ŠLEZINGR, M.: *Brněnská přehrada a lidé kolem ní*. Brno: Vysoké učení Technické v Brně, 1998.
- [91] ŠVĚDA, J.: *Městská část Brno-Židenice: z dějin a současnosti Židenic, Zábrdovic a Juliánova*. Brno: Šimon Ryšavý, 2001.
- [92] VEČERKOVÁ, E.: Život selské rodiny v brněnském předměstí. *Folia Ethnographica*, 1994, 28, s. 3–20.
- [93] VENCÁLEK, J.: Transformations of the Genius loci of the Slovak-Czech cross-border region using the example of the West-Beskidian Piedmont. In *22nd International Geographical Conference on Central Europe after 25 Years of Transformation*. Nitra: Constantine the Philosopher University in Nitra, 2014, pp. 204–213.
- [94] VLASÁKOVÁ, O.: *Brno-Žabovřesky. Historie a současnost*. Brno: Městská část Brno-Žabovřesky, 1997.
- [95] VYSKOČIL, A.: *Zmizelá Morava – Brno. Průmyslové město*. Praha: Paseka, 2014.
- [96] WILKEN, R.: The critical reception of Christian Norberg-Schulz's writings on Heidegger and place. *Architectural Theory Review*, 2013, 18(3), pp. 340–355.
- [97] YAMADA, T.: Genius Loci as urban activation+ in the architecture of Giesemann, Reinhard. *Architecture and Urbanism*, 1983, 154, pp. 75–75.
- [98] ZDRAŽILOVÁ, L.: Brněnská Tapiola: sociokulturní pohled na brněnské sídliště a jeho vztah k finské Tapiole. *Brno v minulosti a dnes*, 2003, 26, s. 213–260.
- [99] ZUBIR, S. S., SILIS, F. F.: A conceptual approach to urban rejuvenation: a design intervention exercise in the historic silver triangle of Kuala Lumpur. *WIT Transactions on Ecology and the Environment*, 2005, 81, pp. 1–12.

Cultural, Environmental or an Anthropological typology of the City? The Concept of Genius Loci and Local Mobility in Brno in the Czech Republic

ABSTRACT

This research paper aims to presents the inconvenient approach to identify the typology of the city on the example of the Czech regional centre of Brno. This 'town' became 'city' since 1919 when 23 other municipalities were annexed (based on the project Greater Brno) according to law 213/1919. This process starts again through the suburbanization in the 90s. Brno changes its appearance and characteristic features that individual affiliated districts/villages bring to the agglomeration. These characteristics of urban areas refer to the lives of different people and different societies, their sources of livelihood, their status, but also the representation of the majority or minority society. Some areas, despite swift construction development, keep their genius loci, others change it, and others lose it. The goal of this paper is to identify Brno's urban areas according to its 'genius loci', conditioned by the socio-cultural, urban and environmental determinants of the given locality with a distinction not only of rural, suburban or urban but also of the cultural, historical, socio-anthropological or regional-economics. The method proceeds from semi-structured interviews and 'tram-story' location choice to achieve as objective results as possible in such a subjective issue as Genius



→ *loci. Then a selected application example presents Brno Bohunice. This example shows the Genius loci isn't the case of fast development or stagnation, but different factors determine it.*

KEYWORDS

City, environment, Genius loci, typology

JEL CLASSIFICATION

Z13; Z19



Odhady sovereign ratingu pomocí makroekonomických indikátorů¹

- Ing. Jana Kotěšovcová, Ph.D. » Vysoká škola finanční a správní, Estonská 500, 101 00 Praha, Česká republika; email: jkotesovcova@volny.cz
- doc. RNDr. Petr Budinský CSc. » Vysoká škola finanční a správní, Estonská 500, 101 00 Praha, Česká republika; email: petr.budinsky@mail.vsf.s.cz
- Ing. Bc. Jiří Mihola, CSc. » Vysoká škola finanční a správní, Estonská 500, 101 00 Praha, Česká republika; email: jmihola@seznam.cz

* 1. Úvod

Účelem ratingu států je především to, aby věřitelské státy včas získaly informace o možnosti selhání svých dlužníků, a aby na to mohly včas reagovat. Rating států je kvalifikovaným zhodnocením spolehlivosti států jako dlužníka, který investory investující do finančních aktiv informuje o důležitých indikátorech, jakými jsou státní dluh a jeho vývoj a celkový stav a budoucí perspektivy vývoje jeho ekonomiky. Rating tedy podstatně ovlivňuje celkový pohled investorů na danou zemi a na ochotu zde investovat či nikoliv.

Cílem tohoto článku je, vytvořit regresní rovnici k odhadu ratingu států, pomocí vybraných makroekonomických indikátorů za pomoci regresního a korelačního modelu, který je v tomto článku zaveden pro testování závislosti mezi ratingem států a vybranými ukazateli. Pro aplikaci vícenásobné lineární regresní a korelační analýzy, je vybráno 17 makroekonomických ukazatelů z 24 významných států, z hlediska počtu obyvatel. V rámci ko-

relační analýzy bude vypočten souhrnný korelační koeficient a multikolinearita. Předpokládáme, že vysoká hodnota souhrnného korelačního koeficientu může být znehodnocena příliš vysokou multikolinearitou. Proto budou s využitím korelační matice postupně vybrány ukazatele, které by připadaly v úvahu na vyloučení tak, aby hodnota souhrnného korelačního koeficientu R^2 neklesala při požadovaném poklesu multikolinearity M_{-j} alespoň pod 50 %, nebo nebyla nižší než nejvyšší párový korelační koeficient r_{ij}^2 . Tímto způsobem budou postupně vytipovány vhodné makroekonomické ukazatele pro vyloučení z jejich souboru.

Prvním dílčím cílem bude zkoumání rozdílu v hodnocení tří mezinárodních ratingových agentur Standard & Poor's, Moody's a Fitch. Toto zkoumání bude v dalším výzkumu využito ke zjištění vzájemných závislostí ratingových známek na vybraných makroekonomických ukazatelích. V případě, že budou odchylky ratingů mezi jednotlivými agenturami malé, budou využity v následujících

¹ Článek byl financován z prostředků Specifického vysokoškolského výzkumu v projektu Synergický efekt jako výsledek optimalizace na produkčních funkcích, zobrazujících ekonomickou realitu na Vysoké škole finanční a správní a. s.

→ analýzách pouze průměrné hodnoty nebo medián ratingových stupňů za tyto tři agentury.

Druhým dílčím cílem článku je nalézt takový soubor ukazatelů, který bude vyhovovat výše uvedeným charakteristikám. Pokud takový soubor ukazatelů nebude nalezen, bude to opravňovat k domněnce, že ratingové stupně nejsou vysvětlitelné výhradně ekonomickými charakteristikami, nýbrž byly při jejich stanovování významně uplatňovány i jiné vlivy, např. politické či strategické.

2. Současný stav problematiky, výchozí data a použití algoritmy

2.1 Současný stav problematiky

Analýza ratingu a vybraných makroekonomických ukazatelů navazuje na výzkumné práce řady světových autorů, které dále rozvíjí. Jedná se o oblasti ratingového hodnocení a jeho vlivu na finanční trhy (např. Hull, Predescu a White, 2004), výzkum navazuje rovněž na práci v Budinský (2015), ve které je zkoumána správnost stanovení ratingu státu na základě implicitního ratingu, založeném na pravděpodobnosti nesplacení závazku, který vychází ze swapu úvěrového selhání neboli pojištění na splacení dluhopisu (credit default swap). Výzkum bude zaměřen na zkoumání závislosti ratingového hodnocení na makroekonomických ukazatelích. Nejvíce zde však bylo čerpáno z Gaillard (2012). Další publikace, z které jsme vycházeli, se zabývá vztahy mezi makroekonomickými veličinami a sovereign ratingem (Canuto, Pereira a Porto, 2012). Analýzu faktorů sovereign ratingu popisuje Alfonso (2003), dále rovněž Cantor a Packer (1996) a Mellios a Blanc (2006). Další autoři, kteří se zabývali vlivem sovereign ratingu na credit default swap (CDS) jsou Blanco, Brennan a Marsh (2005) a Ismailescu a Kazemi (2010).

2.2 Výchozí datové zdroje

Průzkumem informačních zdrojů bylo zjištěno, že pro účely této práce je vhodná databáze World De-

velopment Indicators od World Bank, z které bylo především čerpáno. Kromě ekonomických údajů bylo potřebné získat data o ratingových známkách všech tří zkoumaných ratingových společností Standard & Poor's, Moody's a Fitch za dostatečně dlouhou aktuální časovou řadu. Data o ratingových známkách udělených všemi třemi ratingovými agenturami byly získány z datového zdroje countryeconomy.com.

Pro výběr kritéria významnosti vybraných zemí lze použít různá kritéria jako počet obyvatel, rozloha, HDP na obyvatele apod. Pro účely této práce bylo použito kritérium počtu obyvatel, který je ekonomicky významný z hlediska tohoto tématu. Pro komparaci ratingového hodnocení států s vybranými makroekonomickými ukazateli bylo vybráno 10 nejlidnatějších států světa a 14 nejlidnatějších států Evropy, celkem tedy 24 zemí. Z důvodu nedostatku dat byly vyloučeny ze seznamu nejlidnatějších států světa Pákistán, Nigérie a Bangladéš a doplněny o další státy podle počtu obyvatel, a to Japonsko a Filipíny. Využita byla tedy data z následujících států: Čína, Indie, USA, Indonésie, Brazílie, Ruska, Mexika, Japonska, Filipín, Vietnamu, Japonska, Filipín, Francie, Velké Británie, Itálie, Španělska, Ukrajiny, Polska, Rumunska, Nizozemí, Belgie, Řecka, České republiky, Portugalska a Maďarska.

Při výběru makroekonomických ukazatelů pro výpočet ratingu byla využita databáze World Development Indicators, obsahující celkem 1519 ukazatelů. Při výběru byla využita metodika všech tří mezinárodních ratingových agentur a dostupných dat World Bank. Ukazatele byly vybrány tak, aby obsahovaly všechny důležité makroekonomické oblasti, zadluženost, nezaměstnanost, inflaci, tempo růstu HDP, export zboží a služeb, hrubý národní produkt, výdaje na konečnou spotřebu domácností a vládních institucí, hrubé úspory, úrokové platby, reálnou úrokovou míru apod. Nejprve bylo vybráno 23 ukazatelů. Tyto ukazatele byly získány za období od začátku nového tisíciletí, tj. od roku 2000 do roku 2016, z 24 nejlidnatějších států světa.

Po důsledném zvážení a z důvodu kompletnosti dat bylo pro analýzu vybráno následujících 17 ukazatelů:

- ukazatel č. 1: vládní dluh celkem (% HDP),
- ukazatel č. 2: míra nezaměstnanosti (% celkové pracovní síly),
- ukazatel č. 3: inflace, spotřebitelské ceny (ročně v %),
- ukazatel č. 4: tempo růstu HDP v %,
- ukazatel č. 5 HDP na obyvatele (s. c. 2011, PPS, \$),
- ukazatel č. 6: vládní výdaje (% HDP),
- ukazatel č. 7 export zboží a služeb (% HDP),
- ukazatel č. 8 čistý export zboží a služeb (% HDP),
- ukazatel č. 9: výdaje na konečnou spotřebu domácností a vládních institucí (% HDP),
- ukazatel č. 10: výdaje na konečnou spotřebu vládních institucí (% HDP),
- ukazatel č. 11: hrubý národní produkt (% HDP),
- ukazatel č. 12: hrubé úspory (% HDP),
- ukazatel č. 13: import zboží a služeb (% HDP),
- ukazatel č. 14: úrokové výdaje na obsluhu vládního dluhu (% nákladů),
- ukazatel č. 15: vládní příjmy (+) / vládní výdaje (-) jako % z HDP,
- ukazatel č. 16: reálná úroková míra (%),
- ukazatel č. 17: zahraniční obrát zboží a služeb (% HDP).

Ukazatele nebyly vybírány podle jejich relevance k ratingovým stupňům. Tato relevance bude analyzována v kapitole „Analýza pomocí regresního a korelačního modelu“. Přestože výběr ukazatelů nevycházela z jejich obsahu, lze je srovnat např. s prací (Cantor a Packe, 1996). V tomto článku byl využit soubor 17 ukazatelů oproti 8 ukazatelů v této publikaci. V této práci se nepracuje s měkkými ukazateli (ekonomický rozvoj a historie default), které byly využity ve zmiňované práci (Cantor a Packe, 1996). Z uvedeného vyplývá, že lze soubor použitých 17 ukazatelů považovat za reprezentativní z hlediska věcného obsahu. Reprezentativnost takto získaného souboru lze dokumentovat např. se srovnáním se souborem klíčových makro-

ekonomických indikátorů, které používá ČNB ve svých pravidelných Zprávách o inflaci.

Kromě ekonomických údajů bylo potřebné získat data o ratingových známkách všech tří zkoumaných ratingových společností Standard & Poor's, Moody's a Fitch za dostatečně dlouhou aktuální časovou řadu. U každé společnosti se vycházelo z odlišných zdrojů. Data o ratingových známkách udělených všemi třemi ratingovými agenturami byly získány z datového zdroje *countryeconomy.com*. Při získání ratingových stupňů od Standard & Poor's bylo čerpáno navíc z dalších dvou zdrojů. Ratingové stupně společnosti Moody's byly získány ze stránek Moody's Investors Service.

2.3 Použité algoritmy

V tomto článku je využit koeficient determinace R_j^2 závislosti j -té proměnné na ostatních proměnných, který můžeme vyjádřit podle Garaj a Šujan (1980) jako:

$$R_j^2 = 1 - \frac{|\mathbf{R}|}{|\mathbf{R}_j|} \quad (1)$$

kde $\mathbf{R}_j$ je minor matice $\mathbf{R}$, což je determinant korelační matice souboru $(z-1)$ proměnných bez proměnné x_j . Vzhledem k tomu, že determinant $|\mathbf{R}_j|$ stejně jako determinant $|\mathbf{R}|$ a nově zavedený ukazatel Φ^2 je vždy menší nebo nejvýše roven 1, platí $|\mathbf{R}| \leq |\mathbf{R}_j|$ pro $j=1$. Rovnost nastane tehdy, když $|\mathbf{R}_j| = 1$.

Při měření multikolinearity jsme vycházeli z Hebák a Hustopecký (1987), kteří ji uvádějí jako podíl souhrnné těsnosti souboru závisle proměnných a celého systému. Souhrnná těsnost se měří pomocí veličiny $1 - |\mathbf{R}|$. Takový ukazatel má příznivé vlastnosti a lze jej zobrazovat společně s nejdůležitějšími korelačními charakteristikami. Souhrnnou těsnost systému lze vyjádřit pomocí determinantu korelační matice podle (Hebák, 2004):

$$\Phi^2 = 1 - |\mathbf{R}| \quad (2) \rightarrow$$

→ Je to analogie koeficientu determinace, příslušejícího normované ortogonální úlohy. Je-li j -tá proměnná závisle proměnnou, znamená to, že nezávisle proměnné jsou nekorelovány a ukazatel těsnosti $\Phi^2_{\cdot j}$ (definován jako Φ^2 pro základní soubor, avšak poté co jsme z něj vyloučili j -tou proměnnou) nabývá nulové hodnoty. Tím jsme zároveň získali interpretaci Φ^2 jako mezní hodnoty souřadnicových koeficientů determinace při nekorelovaných nezávisle proměnných neboli při nulové multikolinearitě.

Multikolinearita patří mezi možné závažné problémy konstrukce vícenásobných lineárních regresních modelů. Snadné kývání nadrovin ovlivňuje vydatnost odhadů regresních parametrů až do nemožnosti jejich ekonomické interpretace, ztěžuje separaci jednotlivých faktorů, zvyšuje citlivost reakce na počet měření. Pro práci s konkrétním modelem často nevystačíme s konstatováním, že model je zatížen multikolinearitou, a proto je vhodnější, můžeme-li zjistit její míru či velikost. Z analýzy různých způsobů měření multikolinearity lze odvodit hypotézu, že při měření multikolinearity je potřeba postihnout relativitu tohoto pojmu. S využitím výše definovaného pojmu těsnosti Φ^2 lze ukazatel multikolinearity M_j definovat jako podíl těsnosti systému nezahrnujícího a zahrnujícího závisle proměnnou indexem j , tedy vztahem:

$$M_j = \frac{\Phi^2_{\cdot j}}{\Phi^2} \quad (3)$$

Takto lze definovat M_j vždy, když je $\Phi^2 \neq 0$. Pro $\Phi^2 = 0$ položíme i $M_j = 0$. Multikolinearitu, tak můžeme měřit v rozmezí od 0 do 1 nebo v % od 0 do 100 %. Podrobně se vymezením takto definované multikolinearity věnují v publikacích Čermáková a Míhola (1989) a Míhola a Bílková (2014).

3. Numerická transformace ratingových známek

Vzhledem k tomu, že ratingové známky se tradičně uvádějí pomocí kombinace různých nenumerních symbolů, bude v této kapitole zkoumána

možnost jejich převodu na hodnoty numerické, které jsou vhodné pro následující využití regresní a korelační analýzy. V první subkapitole bude zvažováno, zda bude tato transformace provedena lineárně, logaritmicky nebo nějakou ještě komplikovanější funkcí. V další subkapitole 2.2 bude za předpokladu statisticky nevýznamných rozdílů mezi udělenými ratingovými známkami třech nejvýznamnějších ratingových společností řešen způsob jejich agregace pomocí mediánu, prostého aritmetického průměru nebo jen výběrem známek jedné ze sledovaných ratingových společností.

3.1 Transformace ratingových známek na numerické hodnoty

Nejjednodušší, tj. lineární přiřazení numerických hodnot ratingovým známkám, které odpovídá stejnému hodnocení ve všech třech sledovaných agenturách, je uvedeno v tabulce č. 1. Nejnižšímu hodnocení byla přiřazena hodnota 1. Vzhledem k tomu, že se pracuje celkem s 21 ratingovými stupni, tak nejvyššímu hodnocení je přiřazena hodnota 21. Numerické vyjádření ratingové známky bude označeno symbolem Rt . Toto lineární přiřazení je rovněž zakresleno pro srovnání s některými nelineárními přiřazeními, v obrázku č. 1. Na ose x je zde vyneseno pořadové číslo ratingové známky, které je uvedeno v tabulce č. 2.

Proti tomuto lineárnímu přiřazení jsou někdy uváděny námitky, které spočívají buď v tom, že rozdíly mezi nižšími ratingovými známkami jsou tím významnější, čím je tato známka nižší (horší), nebo v tom, že významnější rozdíly jsou ve střední pasáži, tj. pro známky, v kterých se vyskytuje písmeno B. Nelineární přiřazení, které zvýrazňuje rozdíly mezi nižšími ratingovými známkami, tak že největší jsou pro ty nejnižší známky, lze zrealizovat prostřednictvím logaritmické transformace. Ratingové známky po logaritmování jsou uvedeny v tabulce č. 2 v šestém sloupci, kde jsou označeny $\ln(Rt)$.

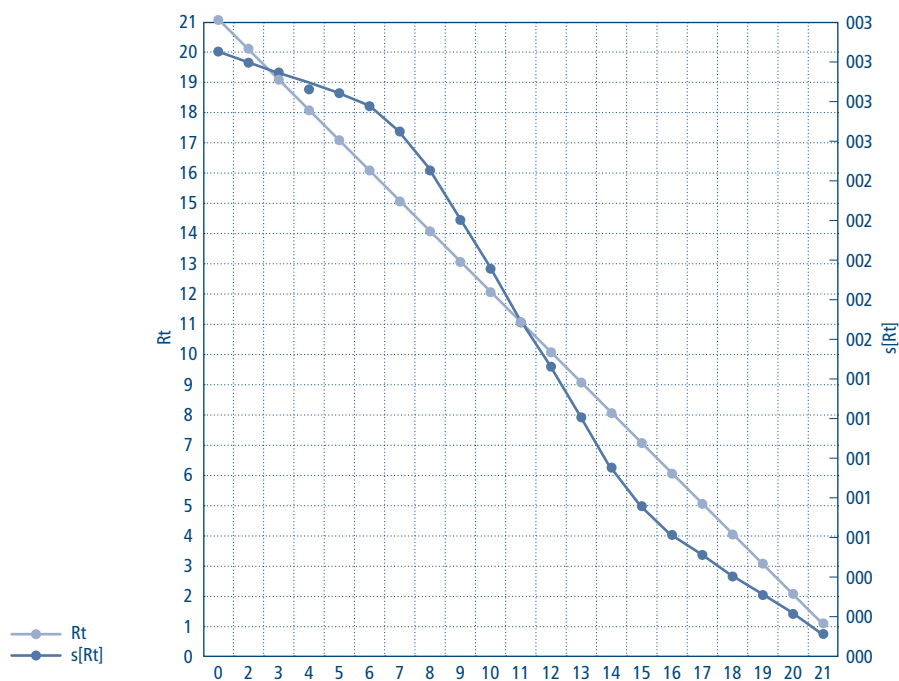
Tato úvaha vychází z toho, že existují studie (např. Svítal, 2017), které přiřazují ratingovým

Tabulka č. 1 » Lineární přiřazení numerických hodnot ratingovým známkám

Standard and Poor's	Fitch	Moody's	Číselná stupnice	Standard and Poor's	Fitch	Moody's	Numerická škála
AAA	AAA	Aaa	21	BB	BB	Ba2	10
AA+	AA+	Aa1	20	BB-	BB-	Ba3	9
AA	AA	Aa2	19	B+	B+	B1	8
AA-	AA-	Aa3	18	B	B	B2	7
A+	A+	A1	17	B-	B-	B3	6
A	A	A2	16	CCC+	CCC+	Caa1	5
A-	A-	A3	15	CCC	CCC	Caa2	4
BBB+	BBB+	Baa1	14	CCC-	CCC-	Caa3	3
BBB	BBB	Baa2	13	CC	CC, C	Ca	2
BBB-	BBB-	Baa3	12	D	D, DD, DDD	C	1
BB+	BB+	Ba1	11				

Pramen: vlastní propočet

Obrázek č. 1 » Lineární a kombinované přiřazení numerických hodnot ratingovým známkám



Pramen: vlastní propočet



→ Tabulka č. 2 » Nelineární přiřazení numerických hodnot ratingovým známkám

	Standard and Poor's	Fitch	Moody's	Rt	ln(Rt)	s(Rt)
1	AAA	AAA	Aaa	21	3,04	3,04
2	AA+	AA+	Aa1	20	3,00	3,00
3	AA	AA	Aa2	19	2,94	2,94
4	AA-	AA-	Aa3	18	2,89	2,89
5	A+	A+	A1	17	2,83	2,83
6	A	A	A2	16	2,77	2,77
7	A-	A-	A3	15	2,71	2,65
8	BBB+	BBB+	Baa1	14	2,64	2,46
9	BBB	BBB	Baa2	13	2,56	2,21
10	BBB-	BBB-	Baa3	12	2,48	1,96
11	BB+	BB+	Ba1	11	2,40	1,71
12	BB	BB	Ba2	10	2,30	1,46
13	BB-	BB-	Ba3	9	2,20	1,21
14	B+	B+	B1	8	2,08	0,96
15	B	B	B2	7	1,95	0,75
16	B-	B-	B3	6	1,79	0,61
17	CCC+	CCC+	Caa1	5	1,61	0,51
18	CCC	CCC	Caa2	4	1,39	0,41
19	CCC-	CCC-	Caa3	3	1,10	0,31
20	CC	CC, C	Ca	2	0,69	0,21
21	D	D, DD, DDD	C	1	0,00	0,11

Pramen: vlastní propoččet

známkám číselné hodnoty nelineárně. Ty vesměs považují rozdíly mezi vysokým hodnocením kategorie A za méně významné, než pro nízké známky kategorie B. Mezi hodnocením kategorie C pak naopak není prakticky žádný rozdíl. V následujících propočtech bude zvolena ta varianta, která přinese vyšší hodnotu souhrnného korelačního koeficientu při co nejnížší multikolinearitě.

V posledním sloupci tabulky č. 2 je uvedena ještě 3 varianta zvýrazňuje rozdíly jen pro střední pasáž ratingových známek, zatímco u nízkých i vysokých je zmírňuje. Tato funkce je uvedena v posledním sloupci a je označena $s(Rt)$. Tato

transformace je zobrazena jako esovitá křivka v obrázku č. 1.

Pro následující výpočty byly alternativně použity všechny tři právě uvedené transformace ratingových známek. Bylo zjištěno, že za jinak stejných podmínek byla vykázána vyšší souhrnná těsnost R^2_j při využití logaritmické transformace. Přitom rozdíl oproti lineární transformaci byl významný, zatímco využití kombinované funkce $s(Rt)$, sice tak velký rozdíl nevykázal, přičemž ale je pro realizaci zbytečně komplikovaný.

3.2 Způsob agregace ratingových známek

Kotěšovcová (2018) provedla výpočet statistické významnosti vzájemných odchylek ratingových známek nejvýznamnějších ratingových společností Standard and Poor's, Fitch a Moody's. Ukázalo se, že tyto odchylky jsou statisticky nevýznamné, a proto je možno dále pracovat buď se známkami jedné vybrané společnosti, nebo použít nějakou vhodnou agregaci známek těchto tří společností. Z rozdílných agregací se jako vhodné jeví medián nebo prostý aritmetický průměr. Medián jako prostřední hodnota má tu výhodu, že jde o konkrétní existující veličinu, a sice o prostřední ratingovou známku ze třech uvažovaných společností, takže je dobře interpretovatelná. Prostý aritmetický průměr je sice fiktivní hodnota, leč pro potřeby další analýzy by rovněž splnil svůj účel.

Pro 80 zemí byly vyhledány jejich ratingové známky od všech tří sledovaných ratingových společností za rok 2011 a za rok 2017. Těmto známkám bylo přiřazeno numerické vyjádření lineární a logaritmické. Byl vypočten jak průměr, tak medián ratingových známek všech tří sledovaných společností. Současně zde byl vypočten rozdíl mezi takto zjištěným průměrem a mediánem. Pro srovnání mediánu a prostého aritmetického průměru byly dále vypočteny průměrný rozdíl mediánu a průměru

měru a podíl této průměrné odchylky na průměru průměrů mediánu a aritmetického průměru.

Z tabulky č. 3 je zřejmé, že při lineární transformaci ratingových známek z roku 2011 je průměrný rozdíl mediánu a průměrů za všech 80 zemí jen -0,039 což je jen 0,27 % z průměru dvou průměrů, a sice průměru průměrů a průměru mediánu. Stejný propočet za rok 2016 vykázal ještě nižší hodnoty. Průměrný rozdíl mediánu a průměrů ze všech sledovaných zemí je pouze 0,039, což je jen 0,004 % odpovídajícího průměru. Podobně nízké hodnoty byly vykázány pro rok 2011 při použití logaritmické transformace. Průměrný rozdíl mediánu a průměrů ze všech 80 zemí je pouze -0,001, což je jen 0,04 % odpovídajícího průměru. Nepříliš vysoké jsou tyto hodnoty i při použití logaritmické stupnice na hodnoty z roku 2016. Průměrný rozdíl mediánu a průměrů za všechny země je 0,006, což je 0,23 % odpovídajícího průměru.

Vzhledem k zanedbatelným hodnotám analyzovaných odchylek bude v následujících propočtech použit pro agregaci ratingových známek všech tří sledovaných ratingových společností prostý aritmetický průměr.

Tabulka č. 3 » Srovnání aritmetického průměru a mediánu při agregaci ratingových známek

years		2011						2016					
legend		Standard and Poor's	Fitch	Moody's	diameter of diameters	median diameter	average median and average difference	Standard and Poor's	Fitch	diameter of diameters	median diameter	median diameter	average median and average difference
	average values	14,58	14,57	14,68	14,61	14,57	-0,039	14,03	14,00	14,00	14,01	14,00	0,004
	standard deviation	4,71	4,73	4,84	4,73	4,73	0,27 %	5,06	4,86	5,01	4,98	4,95	0,03 %
In	average values	2,62	2,62	2,62	2,62	2,62	-0,001	2,55	2,56	2,55	2,56	2,56	0,006
	standard deviation	0,35	0,36	0,38	0,36	0,36	0,04 %	0,46	0,41	0,45	0,44	0,44	0,23 %

Pramen: vlastní propočet



→ 4. Analýza pomocí regresního a korelačního modelu

4.1 Postup při tvorbě regresního a korelačního modelu

Regresní a korelační model je systém, který byl v tomto článku zaveden pro testování závislosti mezi ratingovými stupni (nezávisle proměnnou) a vybranými makroekonomickými ukazateli. Prvním krokem při vytvoření modelu byl výběr ukazatelů, kontrola kompletnosti dat a významnosti, dále transformace některých dat pomocí logaritmování. Dalším krokem bylo testování parametrů pomocí funkce Linregrese v Excelu, kdy byly zjištěny regresní parametry pro regresní funkci. Následně byla zpracována korelační úloha, kdy byla vytvořena korelační matice, vypočten souhrnný korelační koeficient a zjištěna multikolinerita.

4.2 Vlastní analýza

Z výchozích údajů popsanych v kapitole 2 bylo vybráno pro následující propočty 17 ukazatelů, které představují nezávisle proměnné.

Výsledky regresní analýzy pro 17 vybraných makroekonomických ukazatelů jsou soustředěny v tabulce č. 4. První řádek obsahuje odhady regresních parametrů b_1 až b_{17} a odhad absolutního členu b_0 . Druhý řádek obsahuje směrodatné odchylky uvedených regresních parametrů. V třetím řádku je uvedena hodnota souhrnného korelačního ko-

ficientu R^2_j . Ostatní údaje představují statistiky významnosti. Souhrnný korelační koeficient vyjadřuje, že regresní známky byly danými ukazateli vysvětleny z 95,1 %. Problematické jsou některé nízké hodnoty regresních parametrů, jako je b_{11} ; $b_{12}=0,003$; $a_{14}=0,003$. Je pravděpodobné, že tyto ukazatele bude možné z propočtu vyloučit, avšak až poté co bude zhodnocena korelační úloha. Po ověření v rámci korelační analýzy je ukazatel b_{11} hrubý národní produkt (% HDP) významným adeptem na vyloučení v 1. kole, tj. při redukci na 16 ukazatelů.

Klíčovým podkladem pro korelační analýzu je kompletní korelační matice, obsahující všechny párové korelační koeficienty všech dvojic proměnných včetně závisle proměnné, tj. r_{ij} . Korelační matice představující tabulku č. 5 dovoluje vyhledat významně korelované dvojice ukazatelů i těsnost vazby závisle proměnné, tj. ratingové známky (respektive jejího logaritmu) a jednotlivých vysvětlujících proměnných. Těsnost regresní vazby mezi závisle proměnnou y a jednotlivými vysvětlujícími proměnnými nepřekračuje, jak ukazuje poslední sloupec korelační matice, absolutně hodnotu 0,681, která se vyskytuje u ukazatele číslo 3 inflace, spotřebitelské ceny (ročně v %). Jsou zde i nízké hodnoty, např. pro ukazatel 12 hrubé úspory (% HDP), kde vychází hodnota -0,012. Nízké hodnoty párových korelačních koeficientů vůči vysvětlované proměnné jsou navíc doprovázeny vysokými hodnotami některých párových korelačních koeficientů mezi vysvětlujícími proměnnými. V korelační matici se mezi párovými korelačními

Tabulka č. 4 » Výsledky regresní analýzy pro 17 ukazatelů

parametry	b_0	b_1	b_2	b_3	b_4	b_5	b_6	b_7	b_8
odhad	12,459	-0,078	0,004	-0,033	0,039	0,467	-0,006	8,567	-0,030
parametry	b_9	b_{10}	b_{11}	b_{12}	b_{13}	b_{14}	b_{15}	b_{16}	b_{17}
odhad	-0,676	0,020	0,000	0,030	8,438	0,003	-0,009	-0,018	-17,004
R^2_j	0,95159								

Pramen: vlastní propočty

Tabulka č. 4 » Korelační matice pro 17 ukazatelů

	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	x ₈	x ₉	x ₁₀	x ₁₁	x ₁₂	x ₁₃	x ₁₄	x ₁₅	x ₁₆	x ₁₇	y
x ₁	1,000	1,127	-0,051	-0,191	0,065	0,261	0,045	-0,451	0,473	0,296	0,451	-0,442	0,169	-0,006	-0,303	0,236	0,104	-0,190
x ₂	0,127	1,000	-0,052	-0,672	0,314	0,222	-0,061	-0,260	0,480	0,251	0,260	-0,589	0,009	0,147	-0,380	0,412	-0,027	-0,073
x ₃	-0,051	-0,052	1,000	0,403	-0,666	-0,264	-0,180	-0,246	-0,092	-0,528	0,246	0,124	-0,164	0,360	0,218	-0,437	-0,170	-0,681
x ₄	-0,191	-0,672	0,403	1,000	-0,597	-0,459	0,022	0,250	-0,663	-0,504	-0,250	0,698	-0,071	0,009	0,610	-0,449	-0,023	-0,077
x ₅	0,065	0,314	-0,666	-0,597	1,000	0,491	0,169	0,256	0,362	0,778	-0,256	-0,572	0,153	-0,426	-0,334	0,232	0,162	0,740
x ₆	0,261	0,222	-0,264	-0,459	0,491	1,000	0,401	-0,055	0,322	0,602	0,055	-0,559	0,457	-0,323	-0,376	0,319	0,431	0,121
x ₇	0,045	-0,061	-0,180	0,022	0,169	0,401	1,000	0,414	-0,161	0,375	-0,414	0,069	0,967	-0,563	0,228	0,241	0,992	0,059
x ₈	-0,451	-0,260	-0,246	0,250	0,256	-0,055	0,414	1,000	-0,544	0,288	-1,000	0,344	0,192	-0,405	0,488	-0,348	0,310	0,434
x ₉	0,473	0,480	-0,092	-0,663	0,362	0,322	-0,161	-0,544	1,000	0,230	0,544	-0,771	-0,013	0,138	-0,519	0,289	-0,090	-0,157
x ₁₀	0,296	0,251	-0,528	-0,504	0,778	0,602	0,375	0,288	0,230	1,000	-0,288	-0,487	0,350	-0,390	-0,149	0,256	0,365	0,530
x ₁₁	0,451	0,260	0,246	-0,250	-0,256	-0,288	-0,414	-1,000	0,544	-0,288	1,000	-0,344	-0,192	0,405	-0,488	0,348	-0,310	-0,434
x ₁₂	-0,442	-0,589	0,124	0,698	-0,572	-0,559	0,069	0,344	-0,771	-0,487	-0,344	1,000	-0,031	0,123	0,551	-0,340	0,020	-0,012
x ₁₃	0,169	0,009	-0,164	-0,071	0,153	0,457	0,967	0,192	-0,013	0,350	-0,192	-0,031	1,000	-0,471	0,058	0,382	0,991	-0,019
x ₁₄	-0,006	0,147	0,360	0,009	-0,426	-0,323	-0,563	-0,405	0,138	-0,390	0,405	0,123	-0,471	1,000	-0,208	0,074	-0,524	-0,354
x ₁₅	-0,303	-0,380	0,218	0,610	-0,334	-0,376	0,228	0,488	-0,519	-0,149	-0,488	0,551	0,058	-0,208	1,000	-0,407	0,148	-0,047
x ₁₆	0,236	0,412	-0,437	-0,449	0,232	0,319	0,241	-0,348	0,289	0,256	0,348	-0,340	0,382	0,074	-0,407	1,000	0,309	0,026
x ₁₇	0,104	-0,027	-0,170	-0,023	0,162	0,431	0,992	0,310	-0,090	0,365	-0,310	0,020	0,991	-0,524	0,148	0,309	1,000	0,020
y	-0,190	-0,073	-0,681	-0,077	0,740	0,121	0,059	0,434	-0,157	0,530	-0,434	-0,012	-0,019	-0,354	-0,047	0,026	0,020	1,000

Pramen: vlastní výpočet



→ koeficienty vyskytuje desetkrát vyšší hodnota než 0,7. O závažnosti tohoto zjištění se přesvědčíme v tabulce č. 3, kde jsou uvedeny čtyři klíčové veličiny korelační úlohy.

V prvním sloupci tabulky č. 6 jsou uvedeny hodnoty klíčových determinantů korelační matice. V druhém řádku je determinant kompletní korelační matice včetně závisle proměnné $|R|$, zatímco v prvním řádku je uveden subdeterminant korelační matice nezávisle proměnných $|R_{-j}|$. Ve druhém sloupci jsou hodnoty souhrnné těsnosti Φ^2_{-j} a Φ^2 , předposlední sloupec vyjadřuje hodnoty multikolinearity M_j , v posledním sloupci je hodnota souhrnného korelačního koeficientu R^2_j . Vzorce jsou uvedeny v kapitole 2.3.

Hodnoty determinantu a subdeterminantu jsou prakticky nulové, následkem čehož souhrnné těsnosti jsou jednotkové (proto jsou uvedeny na 14 desetinných míst). Hodnoty multikolinearity jsou rovněž jedna, což potvrzuje předběžný závěr, že úloha vykazuje podstatně víc vzájemných souvislostí mezi vysvětlujícími proměnnými než k vybrané závislé proměnné, kterou je průměrná hodnota ratingové stupně. Souhrnná těsnost 0,951289 je dostatečně vysoká a je shodná s hodnotou souhrnné těsnosti v tabulce č. 6. Výsledky vytvářejí dojem, že se podařilo shromáždit dostatečné množství informací k vysvětlení ratingových stupňů, neboť jsou popsáným modelem určeny více než z 95 %. Tento potěšitelný výsledek je ale prakticky znehodnocován extrémní hodnotou multikolinearity rovnou jedné. V těchto případech se obvykle přikročí k výměně některých ukazatelů nebo k jejich redukci, proto aby se zlepšila kvalita odhadu regresních parametrů. Proto byly postupně vylučovány jednotlivé ukazatele a kontrolován případný

pokles souhrnného regresního koeficientu při očekávaném poklesu multikolinearity.

Jako první byl vyloučen ukazatel x_{11} , hrubý národní produkt, který měl nulovou hodnotu regresního parametru $b_{11}=0,000$ a vysoký párový korelační koeficient k ukazateli 9 výdaje na konečnou spotřebu domácností a vládních institucí (% HDP), který byl 0,544. Tímto jsme získali nové hodnoty klíčových souhrnných charakteristik. Dále byly vylučovány další ukazatele obdobným způsobem, až jsme došli k závěrům uvedeným v tabulce č. 7.

Vzhledem k neuspokojivým hodnotám multikolinearity, která je stále příliš vysoká a při ještě únosných hodnotách souhrnného korelačního koeficientu budeme pokračovat stejným způsobem v postupné redukci ukazatelů až na 2 ukazatele, pokud neklesne souhrnný korelační koeficient pod hodnotu nejvyššího párového korelačního koeficientu závisle proměnné, tj. ratingového stupně k libovolné vysvětlované proměnné. Jak je uvedeno v tabulce č. 5 „Korelační matice pro 17 ukazatelů“, je to hodnota 0,681 která váže závisle proměnnou (y) s ukazatelem x_3 , inflace, spotřebitelské ceny (ročně v %). Postupný vývoj souhrnných charakteristik i vylučované proměnné je v tabulce č. 7. Pod uvedenou hodnotu 0,681 jsme se dostali až při vyloučení všech ukazatelů až na dva poslední, kterými jsou x_5 HDP na zaměstnance a x_8 čistý export zboží a služeb (% HDP).

Z tabulky č. 7 je zřejmé, že klesající hodnota souhrnného korelačního koeficientu je doprovázena stále vysokou i když klesající multikolinearitou. Většina řešení má multikolinearitu blízko 1. Multikolinearita 0,84137 klesne pod hodnotu souhrnného korelačního koeficientu 0,85404 až v případě 5 ukazatelů, tj. po vyloučení dvanácti ukazatelů.

Tabulka č. 6 » Souhrnná těsnost a multikolinearita pro 17 ukazatelů

$ R_{-j} $ a $ R $	Φ^2_{-j} a Φ^2	M_j	R^2_j
0,00000000000000	1,00000000000000	1,00000000000000	0,951289
0,00000000000000	1,00000000000000		

Pramen: vlastní výpočet

Tabulka č. 7 » Vývoj souhrnných charakteristik při postupném vylučování ukazatelů ze 17 na celkový počet 2

Φ	Φ_j	M_j	R_j^2	počet indikátorů	počet vyloučených indikátorů
1,00000000000000	1,00000000000000	1,00000000000000	0,951289	17	x
1,00000000000000	0,99999999999997	1,00000000000000	0,951289	16	11
0,99999999996166	0,9999999933009	0,999999993684	0,942769	15	13
0,9999995499987	0,9999925476443	0,999992997642	0,939616	14	17
0,9999987227207	0,9999800717105	0,999981348966	0,935906	13	2
0,9999850935119	0,9997683221786	0,999783225435	0,935659	12	12
0,9999552721915	0,9993282758494	0,999372975613	0,933413	11	15
0,9998854184385	0,9985409272901	0,998655354780	0,921470	10	6
0,9996435289161	0,9954628289812	0,995817809235	0,921433	9	7
0,9982392268763	0,9838309253018	0,985566283926	0,891102	8	9
0,9961471204130	0,9690528177790	0,972800902519	0,875501	7	16
0,9840865875282	0,8782346863057	0,892436394760	0,869311	6	10
0,9736051024093	0,8191616940332	0,841369557335	0,854041	5	14
0,9567172643068	0,7594414059228	0,793799207202	0,820074	4	1
0,8267982901778	0,4858119514816	0,587582191755	0,663155	3	4
0,6372042800061	0,0657536978494	0,103190923088	0,611670	2	3

Pramen: vlastní výpočet

K žádoucímu pásmu se souhrnným korelačním koeficientem alespoň nad 0,5 a multikolinearitou alespoň pod 0,5 se blíží až poslední dva případy pro 3 či 2 ukazatele. To je významný signál ke zjištění, že ekonomické vlivy na ratingový stupeň nejsou tak významné jako politické.

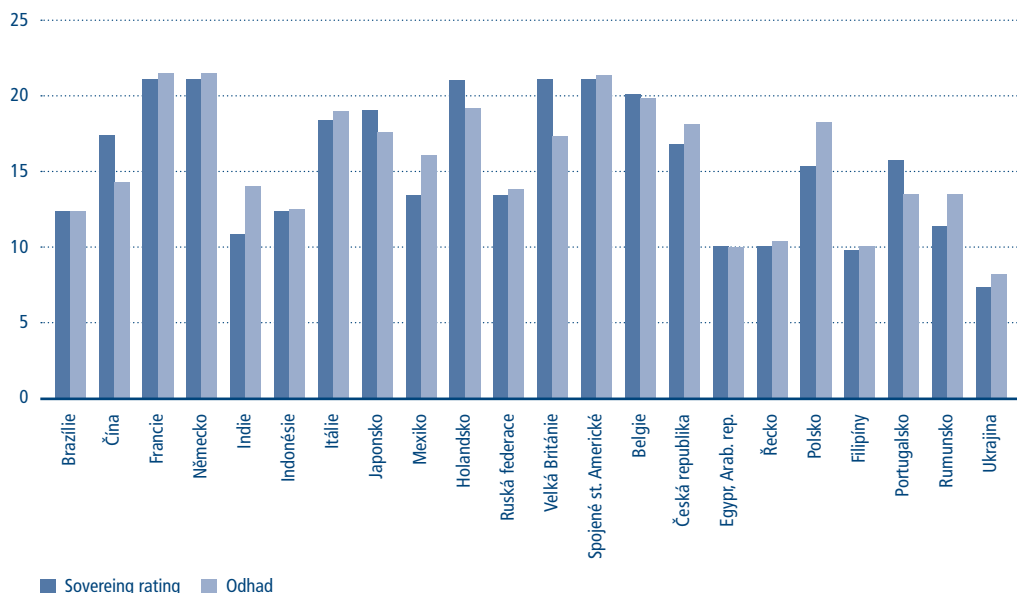
4.3 Rovnice pro kvalitní odhady sovereign ratingu

V závěru propočtů byl rovněž použit názorný způsob ověření získaných výsledků, kterým je zpětný odhad ratingových stupňů pomocí získaných regresních rovnic. Pro výpočet odhadů byla použita regresní rovnice s 5 ukazateli, tj. ta kdy došlo při postupném vyřazování ukazatelů poprvé k tomu,

že multikolinearita $M_j=0,843$ poprvé klesla pod hodnotu souhrnného korelačního koeficientu $R_j^2=0,854$. Přesné odhady lze získat pomocí regresních parametrů pro pět ukazatelů x_1 vládní dluh, x_3 inflace, x_4 tempo růstu HDP, x_5 HDP na obyvatele a x_8 čistý export, kde země tvoří pozorování (viz obrázek č. 2). Příslušná regresní rovnice má tedy následující tvar:

$$y = \text{EXP} [-\ln(x_1) \cdot 0,067 - x_3 \cdot 0,045 + x_4 \cdot 0,053 + \ln(x_5) \cdot 0,424 - x_8 \cdot 0,009 - 1,516] \quad (4)$$

Obrázek č. 2 dokumentuje velmi dobrou kvalitu odhadů, které jsou pro většinu zemí velmi blízké skutečným hodnotám ratingových stupňů. Odhad je významně vyšší pro Indii, Mexiko, Polsko

→ **Obrázek č. 2 » Srovnání odhadovaných a reálných průměrných ratingových známek**

Pramen: vlastní výpočet

a Maďarsko, což jsou země s výrazným agrárním zaměřením. Výrazněji nižší odhad oproti ratingu je pro Čínu, Holandsko, Španělsko, Velkou Británii a Portugalsko, tj. pro technologicky spíše vyspělejší země.

5. Závěr

Tento článek si kladl za cíl vytvořit regresní rovnici pro odhady ratingu států. Vycházel přitom ze zkoumání závislosti vývoje sovereign ratingu na vývoji významných makroekonomických ukazatelů. Pro účely testování byl vytvořen regresní a korelační model. Při aplikaci regresní a korelační analýzy, v níž časové řady tvořily jednotlivé země, bylo vybráno z velkého množství makroekonomických ukazatelů a zemí 17 ukazatelů ve 24 státech. Ostatní ukazatele či země byly vyloučeny, převážně z důvodu neúplnosti dat. Použití neúplných dat by vedlo ke zkreslení výsledku. Statistické propočty by „vnímaly“ chybějící hodnoty jako nulové. Pro

agregaci ratingových známek jsme využili aritmetický průměr, viz tabulka 1, neboť medián vykazoval téměř shodné výsledky jako průměr. Současně jsme zvažovali lineární a 2 nelineární způsoby přiřazení numerických hodnot k ratingu, viz obrázek č. 1. Nejlépe vyhovovalo nelineární přiřazení pomocí logaritmu. Vícenásobná regresní a korelační analýza poskytla hodnoty regresních koeficientů, z nichž polovina měla nižší hodnotu než 0,03 v absolutní hodnotě (tabulka 4). Při použití korelační analýzy byl zjištěn souhrnný korelační koeficient vyšší než 95 % ale při multikolinearitě 100 % (tabulka č. 5). Vysoká hodnota souhrnného korelačního koeficientu tak byla znehodnocena absolutní multikolinearitou. Proto byly s využitím korelační matice postupně vyhledávány ukazatele, které připadaly v úvahu na vyloučení tak, aby hodnota souhrnného korelačního koeficientu R^2_j neklesala při požadovaném poklesu multikolinearity M_j pod žádoucích 50 % nebo nebyla nižší než nejvyšší párový korelační koeficient r_{ij}^2 (korelační matice

tab. 5). Z tohoto důvodu byly postupně vybrány vhodné ukazatele pro vyloučení ze souboru makroekonomických ukazatelů. Žádoucího výsledku bylo dosaženo až po vyloučení 12 ukazatelů (z původních 17), kdy multikolinearita 84 % klesla pod hodnotu souhrnného korelačního koeficientu 85 % (tabulka č. 4). Avšak multikolinearita 10 % byla vykázaná až při 2 ukazatelích, kdy souhrnný korelační koeficient měl hodnotu 61 % (tabulka č. 7).

Vzhledem k tomu, že ani v jednom případě nebyl souhrnný korelační koeficient vyšší než 80 % při multikolinearitě nižší než 20 %, lze konstatovat, že ratingové stupně nejsou vysvětlitelné výhradně ekonomickými charakteristikami, nýbrž

byly při jejich stanovování významně uplatňovány i jiné vlivy, např. politické či strategické. Toto zjištění by nebylo možné, pokud by se pracovalo pouze s hodnotou souhrnného korelačního koeficientu R^2 , a byl zanedbán významný vliv multikolinearity M_{-j} . Tento závěr oslabuje výhradní využívání lineárního modelu původních či transformovaných hodnot. Z toho plyne, že ratingové hodnocení nezávisí pouze na ekonomických vlivech, nýbrž i na dalších např. politických či strategických vlivech. Výzkumný cíl, prověřit pomocí vytvořeného regresního a korelačního modelu, kvalitu závislosti ratingu státu na makroekonomických ukazatelích, se podařilo splnit.

Účelem ratingu státu je především to, aby věřitelské státy včas získaly informace o možnosti selhání svých dlužníků, a aby na to mohly včas reagovat. Rating státu je kvalifikovaným zhodnocením spolehlivosti státu jako dlužníka, který investory investující do finančních aktiv informuje o důležitých indikátorech, jakými jsou státní dluh a jeho vývoj a celkový stav a budoucí perspektivy vývoje jeho ekonomiky. Rating tedy podstatně ovlivňuje celkový pohled investorů na danou zemi a na ochotu zde investovat či nikoliv.

LITERATURA A PRAMENY

- [1] ALFONSO, A.: The determinants of Moody's sub-sovereign ratings. *Journal of Economics and Finance*, 2003, 31(1), pp. 194–209.
- [2] BLANCO, R., BRENNAN, S., MARSH I. W.: An empirical analysis of the dynamic relation between investment-grade bonds and credit default swaps. *The Journal of Finance*, 2005, 60(5), pp. 2255–2281.
- [3] BUDINSKÝ, P.: *Relationship between sovereign ratings and CDS prices*. In *Controlling and Knowledge*. Wrocław: Publishing House of Wrocław University of Economics, 2015, pp. 292–306.
- [4] CANTOR, R., PACKER F.: Determinants and Impact of Sovereign Credit Ratings. *The Journal of Fixed Income*, 1996, 6(3) pp. 76–91.
- [5] CANUTO, O., PEREIRA DOS SANTOS, P. F., DE PORTO, P. C.: Macroeconomics and Sovereign Risk Ratings. *Journal of International Commerce, Economics and Policy*, 2012, 3(2), pp. 1–25.
- [6] COUNTRYECONOMY: Sovereigns Ratings List 2017. *Countryeconomy.com*, 2017. [cit. 2017-10-18]. [online]. Available from: <<https://countryeconomy.com/ratings>>.
- [7] ČERMÁKOVÁ, E., MIHOLA, J.: Měření multikolinearity respektující závislost všech proměnných. *Ekonomicko-matematický obzor*, 1989, 25(2).
- [8] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA: *Zpráva o inflaci/III*. Praha: Česká národní banka, 2018. [online]. [cit. 2018-10-13]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2011/2011_III/download.pdf>.

- [9] GAILLARD, N.: *A century of sovereign ratings*. New York: Springer, 2012.
- [10] GARAJ, V., ŠUJAN, I.: *Ekonometria*. Bratislava: Nakladatelství Alfa, 1980.
- [11] HEBÁK, P.: *Vícerozměrné statistické metody I*. Praha: Informatorium, 2004.
- [12] HEBÁK, P., HUSTOPECKÝ J.: *Vícerozměrné statistické metody s aplikacemi*. Praha: Nakladatelství technické literatury Alfa, 1987.
- [13] HULL, J., PREDESCU, M., WHITE A.: The relationship between credit default swap spreads, bond yields, and credit rating announcements. *Journal of Banking & Finance*, 2004, 28(11), pp. 2789–2811.
- [14] ISMAILESCU, I., H., KAZEMI H.: The reaction of emerging market credit default swap spreads to sovereign credit rating changes. *Journal of Banking & Finance*, 2010, 34(12), pp. 2861–2873.
- [15] KOTĚŠOVCOVÁ, J.: *Metodologické aspekty ratingu států*. Praha: VŠFS, 2018.
- [16] KOTĚŠOVCOVÁ, J.: Komparace sovereign ratingu vybraných ratingových agentur. *Scientia et Societas*, 2018, 14(2), s. 59–78.
- [17] MELLIOS, C., PAGET-BLANC, E.: Which factors determine sovereign credit ratings? *The European Journal of Finance*, 2006, 12(4), pp. 361–377.
- [18] MIHOLA, J., BÍLKOVÁ, D.: Measurement of multicollinearity using determinants of correlation matrix. *International Journal of Mathematical Sciences*, 2014, 34(2), pp. 1543–1549.
- [19] SVÍTIL, M.: Comparison of banking rating systems. In *European Financial Systems*. Brno: Masaryk University, 2017, pp. 382–390
- [20] WORLD BANK: *World Development Indicators*. New York: World Bank, 2017. [online]. [cit. 2017-10-12]. Available from: <<http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators>>.

ABSTRAKT

Sovereign rating hodnotí spolehlivost státu jako dlužníka, a tím informuje investory, kteří investují do finančních aktiv. Výzkumným cílem je, prověřit závislost sovereign ratingu na makroekonomických indikátorech, pomocí regresního a korelačního modelu. Použita byla standardní vícenásobná regresní analýza, zatímco korelační analýza byla postavena především na souhrnném korelačním koeficientu a multikolinearitě. Využita byla lineární verze analýzy s tím, že některé vstupní údaje byly podrobeny logaritmické transformaci. Z databáze World Bank byly vytříženy časové řady 17 makroekonomických ukazatelů, které splňovaly podmínku úplnosti a současně tvořily informačně reprezentativní soubor. Pro tento soubor byla zjištěna hodnota souhrnného korelačního koeficientu vyšší než 95 % při multikolinearitě 100 %. Ani postupným vylučováním nebylo dosaženo přijatelných hodnot těchto charakteristik korelační úlohy, z čehož plyne, že ratingové stupně nejsou vysvětlitelné výhradně ekonomickými indikátory, ale při jejich stanovování byly uplatňovány i jiné vlivy, např. politické či strategické. Přesto se podařilo nalézt regresní rovnici generující velmi dobré odhady sovereign ratingu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Ratingová známka; kredit rating; ratingová metodologie; makroekonomické ukazatele; rating státu

The Estimates of Sovereign Rating by Using Macro-Economic Indicators

ABSTRACT

Sovereign rating assesses the reliability of the state as a debtor, and thus informs investors who invest in financial assets. The objective of the research is to examine the dependency of the sovereign rating on macro-

economic indicators, using the regression and correlation model. Used was the standard multiple regression analysis, while the correlation analysis was based primarily on the summary correlation coefficient and multicollinearity. Used was the linear version of the analysis with some input data being subjected to logarithmic transformation. From the World Bank database, time series of 17 macro-economic indicators were sorted out, which met the requirement for the completeness, and also formed an informatively representative set. For this set, the value of the summary correlation coefficient greater than 95% at 100% multicollinearity was determined. Not even the gradual elimination helped to achieve acceptable values of those correlation characteristics of the task, which implies that the rating grades cannot be explained solely by the economic indicators, but in their determination other factors were applied, such as political or strategic ones. Despite that, a regression equation generating very good estimates of the sovereign rating has been found.

KEYWORDS

Rating stamp; credit rating; rating methodology; macro-economic indicators; sovereign rating

JEL CLASSIFICATION

G14; G17; G24



Transformační proces v oblasti telekomunikací v České republice

► Ing. Jakub Čihák » Vysoká škola ekonomická v Praze, Národohospodářská fakulta, Katedra ekonomie, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3, Česká republika; email: jakub.cihak@vse.cz

* 1. Úvod

Změna společenské a politické situace po roce 1989 znamenala mimo jiné také změnu ekonomického, společenského a právního prostředí. Centrálně plánovaná ekonomika se jevila v praxi jako neefektivní a měla za následek hospodářský úpadek. České hospodářství trpělo stejnými problémy jako ostatní centrálně plánované ekonomiky – neexistoval volný trh, byla znemožněna soukromá podnikatelská činnost a ceny byly určovány administrativně. I když panovala celospolečenská shoda o cílovém stavu transformace, kterým měla být tržní ekonomika bez výrazných státních zásahů, názory ekonomů, jak k tomuto cíli dospět, se významně lišily. Jednalo se především o rychlost transformace. Stály zde proti sobě dva názorové směry. Jeden razil teorii šokové terapie, která je založena na rychlé a okamžité liberalizaci trhů spojené s restriktivní hospodářskou politikou. Druhý směr prosazoval takzvaný gradualismus. V tomto případě liberalizace probíhá pomaleji a dochází k postupnému zavedení jednotlivých ekonomických institucí. Z těchto dvou scénářů byl vybrán ten šokový. Mezi hlavní cíle nutných reformních opatření patřila včasná, rychlá a masová privatiza-

ce, deregulace cen, liberalizace zahraničního obchodu a směnitelnost měny a rovnovážná makroekonomická stabilizační politika (Holman, 2000). Ne jinak tomu bylo i v oblasti telekomunikací. Na konci 80. let v Československu působila především Správa pošt a telekomunikací Praha, státní podnik, která zajišťovala služby v oblastech telekomunikací a poštovních služeb a Správa radiokomunikací Praha, s. p., která zajišťovala přenos rozhlasového a televizního vysílání. Od začátku 90. let do současnosti si lze všimnout významného růstu celého odvětví telekomunikací. Bylo to dáno příchodem nových technologií jako je například optické vlákno v pevné síti či technologie GSM a LTE v mobilní síti. Díky tomu se zvýšila efektivita v odvětví a byly zavedeny nové služby. Těmito technologickými pokroky došlo ke zvýšení kvality služeb a snížení maloobchodních cen pro koncové spotřebitele, kteří mají možnost volby mezi širokým množstvím produktů a služeb. Nebyly to ovšem pouze nové technologické inovace, které zapříčinily revoluci v telekomunikačních službách, ale byla to i postupná liberalizace telekomunikačního odvětví.

Cílem tohoto článku je právě analýza transformačního procesu a liberalizace v oblasti telekomunikací v České republice a jeho dopad na koncové

spotřebitele. Článek je strukturován následujícím způsobem. Nejprve je představena předchozí literatura týkající se privatizačního procesu, následuje charakteristika transformačního procesu v České republice, jeho cíle, průběh a stručný popis současné situace. V závěru je vyhodnocen transformační proces, jeho dopady na telekomunikační trh a na samotné koncové uživatele telekomunikačních služeb.

2. Privatizace a liberalizace v telekomunikacích

Ve většině zemí ještě před 30 lety poskytovaly telekomunikační služby státem vlastněné společnosti na chráněném monopolním trhu (Noll, 1999). V roce 1980 pouze 2 % společností z celkem 167 zemí byla vlastněna soukromým sektorem. Po privatizaci British Telecom, dokončené v roce 1984, většina zemí světa začala prosazovat deregulační přístup a ke konci 90. let už více jak 42 % společností bylo vlastněno soukromým sektorem (Li a Xu, 2004). Tento privatizační impuls byl hybnou silou pro liberalizaci odvětví a zvýšení konkurence na trhu a důsledkem toho především pro vzestup mobilního segmentu. Například v Evropské unii, jak ukazuje tabulka 1, je většina původních monopolních telekomunikačních firem vlastněna soukromým sektorem.

Motivací, proč se většina států rozhodla pro privatizaci telekomunikačního odvětví, bylo několik. První motivací bylo, především v rozvojových zemích, vypořádat se s dluhovou krizí. Díky privatizaci mohly tyto státy posílit své rozpočty (Adam et al., 1992). Druhým velice důležitým motivem pro zprivatizování bylo získání významné technologické společnosti pro privatizovanou firmu, která přinese know-how a dokáže v zemi zavést nové telekomunikační technologie (Saunders et al., 1994). Vlády podporovaly privatizaci v oblasti telekomunikací i kvůli jejich klíčové roli v ekonomice a v dlouhodobém ekonomickém růstu (Röller a Waverman, 2001; Czernich et al., 2011).

Předchozí literatura (např. Bortolotti et al.,

2001; Wallsten, 2001) dokazuje pozitivní efekt mezi reformou telekomunikačního odvětví a situací na tomto trhu – konkurence, kvalita služeb, inovace, výdaje na výzkum. Mezi takovou reformu telekomunikací patří například deregulace či privatizace. Stejně tak autoři (např. Boycko et al., 1996; Megginson a Netter, 2001) zkoumají, jak privatizace a konkurence na trhu ovlivňují efektivitu společnosti. Většina firem vlastněných státem je pod byrokratickou kontrolou. Cílem politiků, kteří jsou dosazeni do vedení těchto společností, není maximalizovat zisk, ale maximalizovat blahobyt společnosti i sebe sama, jsou více náchylní k upřednostňování spřízněných zájmových skupin, subvencovat ztrátové státní společnosti a podobně (Lopez-de-Silanes et al., 1997). Obecně privatizace může zvyšovat produktivitu práce, jelikož zde nedochází k zásahům státu do vedení společnosti. Ovšem zásahy ze strany státu mohou přetrvávat i po privatizaci, například díky sektorové regulaci, ale díky vyšším transakčním nákladům pro stát již nedochází k zásahům do rozhodovacích procesů uvnitř firmy (Sappington a Stiglitz, 1987). Dále je v privatizované firmě vedení motivováno k zodpovědnému hospodaření, jelikož jsou kontrolováni soukromými akcionáři, kteří mají též motivaci, aby jejich akcie získávaly na hodnotě. Zatímco odměny politiků a státních úředníků, kteří mají v kompetenci dohled nad státní společností, nemusí být nutně přímo vázány na výsledky společnosti. Podobně manažeři soukromých firem mohou mít větší motivaci k efektivnějšímu řízení společnosti, ale i inovacím, protože jejich odměna a setrvání na pozici je přímo vázáno na hospodaření společnosti (Vickers a Yarrow, 1991).

Dále společnosti kótované na burze, jsou lépe kontrolovány jak akcionáři, tak auditorskými i ratingovými společnostmi (Holmstrom a Tirole, 1993). Navíc takto privatizovaná společnost má možnost získat přes burzu další finance pro své investiční aktivity (Noll, 1999). Ovšem privatizované telekomunikační společnosti nemusí rozšiřovat síť v oblastech, kde je to pro ně ekonomicky nevýhodné. Na druhou stranu dnes díky technologickému pokroku

→ Tabulka č. 1 » Majetkové podíly původních státních incumbentů v EU k 31. 12. 2019

Země	Incumbent	Nejvyšší podíl	Podíl státu
Belgie	<i>Proximus</i>	Belgický stát — 53,3 %	53,3 %
Bulharsko	<i>Vivacom</i>	Viva Telecom — 100 %	0 %
Česko	<i>O₂ Czech Republic</i>	PPF — 81 %	0 %
Dánsko	<i>TDC</i>	ATP — 16,7 %	0 %
Estonsko	<i>Elion</i>	Telia Company — 100 %	0 %
Finsko	<i>Telia Finland</i>	Telia Company — 100 %	0 %
Francie	<i>Orange</i>	Francouzský stát — 23 %	23 %
Chorvatsko	<i>T-Hrvatski Telekom</i>	Deutsche Telekom — 51,4 %	2,2 %
Irsko	<i>Eircom</i>	NJJ Teelcom Europe — 32,9 %	0 %
Itálie	<i>Telecom Italia</i>	Vivendi — 24 %	0 %
Kypr	<i>Cyta</i>	Kyperský stát — 100 %	100 %
Litva	<i>Teo LT</i>	Telia Company — 88,15 %	0 %
Lotyšsko	<i>Tet</i>	Lotyšský stát — 51 %	51 %
Lucembursko	<i>POST</i>	Luxemburský stát — 100 %	100 %
Maďarsko	<i>Magyar Telekom</i>	Deutsche Telekom — 59 %	0 %
Malta	<i>GO</i>	Tunisie Telecom — 65,4 %	0 %
Německo	<i>Deutsche Telekom</i>	Německý stát — 31,9 %	31,9 %
Nizozemsko	<i>KPN</i>	América Móvil — 16,1 %	0 %
Polsko	<i>Orange Polska</i>	Orange S.A. — 51 %	0 %
Portugalsko	<i>Altice Portugal</i>	Altice Group — 100 %	0 %
Rakousko	<i>A1 Telekom Austria</i>	América Móvil — 51 %	28,4 %
Rumunsko	<i>Telekom Romania</i>	OTE — 54 %	46 %
Řecko	<i>OTE</i>	Deutsche Telekom — 47 %	5 %
Slovensko	<i>Slovak Telekom</i>	Deutsche Telekom — 100 %	0 %
Slovinsko	<i>Telekom Slovenije</i>	Slovinský stát — 62,5 %	62,5 %
Španělsko	<i>Telefonica</i>	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria — 5,16 %	0 %
Švédsko	<i>Telia Sonera</i>	Švédský stát — 39,5 %	39,5 %

Pramen: výroční zprávy operátorů

kým inovacím lze poskytovat telekomunikační služby i tam, kde to dříve bylo nevýhodné.

Nicméně je potřeba připomenout, že pro poskytování telekomunikačních služeb je potřeba využít omezené přírodní zdroje. U mobilních služeb se jedná o využití kmitočtového spektra, tedy rádi-

ových frekvencí pro přenos signálu mezi mobilními zařízeními a systémem základnových stanic. Podobně tomu je i u přenosu rozhlasového a televizního signálu u pozemního vysílání. Obecně u ostatních telekomunikačních služeb se jedná o využití telefonních čísel či adres. Díky všem těm-

to zmíněným charakteristikám tak působí na telekomunikačních trzích nízký počet společností a v důsledku toho tyto trhy vykazují znaky přirozeného oligopolu. Tyto charakteristiky společně s předpokladem zajištění základních potřeb pro společnost vedou vlády k uplatňování určité regulace na těchto trzích i přes provedenou liberalizaci trhu.

3. Situace v České republice

Obecně lze konstatovat, že před rokem 1989 byla oblast telekomunikací v Československu zanedbaným odvětvím s nedostatečnými investicemi do telefonní sítě, což se projevovalo negativně na kvalitě poskytovaných telekomunikačních služeb. Rozvoj telekomunikací nebyl v té době pro vládu prioritou z důvodu větší informovanosti obyvatelstva, což bylo nežádoucí (Šťastný, 2003). Záměrem vlád po roce 1989 bylo dostat se na úroveň zemí západní Evropy společně s následováním trendů v regulaci telekomunikačních trhů v Evropské unii v souvislosti s cílem přistoupení k Evropské unii.

Od roku 1963 na území Československa působil státní podnik Československé spoje. V roce 1989 vláda založila Správu pošt a telekomunikací Praha, státní podnik (SPT Praha, s. p.) jejímž úkolem bylo zajištění služeb v oblastech telekomunikací a poštovních služeb.

3.1 Liberalizace a legislativní změny

Od 90. let vyvstala potřeba nové právní úpravy, která by odrážela závazky vyplývající z členství v mezinárodních organizacích (např. ITU, OECD, WTO) i budoucího vstupu do Evropské unie, ale především i samotného technologického vývoje a snahou liberalizovat toto odvětví.

V této době byl v platnosti zákon o telekomunikacích č. 110/1964 Sb., který SPT Praha zajišťoval

monopolní postavení na trhu. Po změně režimu bylo potřeba novelizovat zákon a s tím restrukturalizovat státní podnik. První snahou o liberalizaci telekomunikačního odvětví byla novela telekomunikačního zákona č. 150/1992. Záměrem tohoto zákona byla především demonopolizace a liberalizace telekomunikací a snaha přiblížit se právnímu rámci v telekomunikacích v Evropském společenství. Dále bylo nutné oddělit telekomunikační a poštovní služby a vytvořit tím SPT Telecom, s. p., a Česká pošta s. p., k čemuž došlo k 1. 1. 1993 na základě Usnesení vlády č. 642/1992. V tomto roce vznikl i Český telekomunikační úřad (ČTÚ)¹. O rok později vláda transformovala SPT Telecom, s. p. na akciovou společnost SPT TELECOM, a. s. („SPT Telecom“), jejímž zřizovatelem a 100% vlastníkem byl Fond národního majetku ČR („FNM ČR“). Dále v roce 1994 vláda vydala dokument *Hlavní zásady státní telekomunikační politiky*², kde bylo stanoveno 10 hlavních cílů pro rozvoj v oblasti telekomunikací do roku 2000. Mezi tyto cíle patřilo:

- Zdvojnásobení počtu telefonních stanic a zlepšení průchodnosti sítě.
- SPT Telecom jako integrovaný provozovatel veřejné telefonní sítě bude celoplošně zajišťovat mezinárodní, dálkový i místní provoz.
- Umožnění vstupu strategického partnera do SPT Telecom.
- Omezení rozhodovacích pravomocí strategického partnera v SPT Telecom, díky maximálnímu podílu 27 % z celkového počtu akcií.
- Stát nadále udrží ve společnosti SPT Telecom majoritní podíl.
- Státní regulační rámec (tarifní politika) bude zpracována do 30. června 1995.
- Zachování monopolního postavení SPT Telecomu v rámci poskytování mezinárodních a mezi-městských telefonních služeb.
- Vstup nových subjektů na trh v segmentu místních sítí.

¹ Český telekomunikační úřad byl nejdříve součástí Ministerstva hospodářství, od 1. 11. 1996 Ministerstva dopravy a spojů a od 1. července 2000 je samostatným ústředním správním úřadem.

² Dokument je přílohou Usnesení vlády č. 428 z 10. srpna 1994.

- Cena za propojení bude stanovena jako dohoda mezi SPT Telecom a dalšími provozovateli. V případě sporu rozhodne Ministerstvo financí ČR.
- Vydání dvou povolení k provozování mobilní sítě GSM.

Hlavní zásady státní telekomunikační politiky se především soustředily na trh hlasového volání v pevné síti a jeho rozvoj. Z pohledu transformace a rozvoje trhu bylo velice důležité zachování monopolního postavení společnosti SPT Telecom. I když trh místních volání byl otevřen pro nové alternativní operátory, nelze tu hovořit o liberalizaci a otevírání trhu konkurenci. Operátorům volání v místních sítích negenerovalo dostatečný zisk a žádný z nich se nedokázal na trhu dostatečně prosadit. Ovšem ostatní služby jako služba přístupu k síti Internet či služby v mobilních sítích se mohly rozvíjet bez výrazných státních zásahů. V důsledku toho především služby v mobilních sítích přebíraly velkou část zákazníků z pevné sítě. Proto plán na zdvojnásobení telefonních stanic byl z pohledu rozvoje na trhu zcela zbytečný až mylný.

Na *Hlavní zásady telekomunikační politiky* z roku 1994 poté navazovala *Národní telekomunikační politiku*, kterou vláda schválila Usnesením č. 324/1999 dne 14. dubna 1999. Hlavními cíli *Národní telekomunikační politiky* byly: (I) liberalizace telekomunikačního trhu k 1. lednu 2001 díky přístupu nových operátorů k infrastruktuře a koncovým uživatelům a možnost volby operátora, (II) univerzální služba, (III) zvýšení regulace díky liberalizaci trhu a (IV) privatizace společnosti SPT Telecom. Dále byla sjednocena technická a cenová regulace, kdy technickou regulaci prováděl ČTÚ a cenovou Ministerstvo financí ČR.

Ovšem samotná potřeba liberalizace byla upožaděna před potřebou nalezení strategického partnera pro SPT Telecom. Proto na základě *Národní telekomunikační politiky* byl vypracován nový telekomunikační zákon č. 151/2000 Sb., který obsahoval většinu bodů z *Národní telekomunikační politiky*, především ukončení monopolního postavení SPT Telecomu na poskytování služeb v pevném místě a zřízení samostatného Českého telekomunikačního úřadu. V zákoně však chyběly dva důležité body, a to (I) přenositelnost čísla při přechodu zákazníka od jednoho operátora k druhému a (II) služby volby a předvolby operátora (takzvaná CS/CPS služba). Tyto služby byly zprovozněny až o dva roky později. Tento zákon stanovil i podmínky tzv. otevřeného přístupu k sítím, který umožňoval vstup konkurence na trh pevné telefonie a zavedl též autorizační systém, který umožňoval vydání licencí každému subjektu, který měl zájem vstoupit na telekomunikační trh. Zákon též zohledňoval závazky, týkající se liberalizace telekomunikačního trhu a poskytnutí otevřeného přístupu k sítím, které Česká republika přijala v rámci členství ve Světové obchodní organizaci.

Tento zákon o telekomunikacích byl poté nahrazen současným zákonem č. 127/2005 Sb., o elektronických komunikacích, který reflektoval potřebu transpozice *Evropského regulačního rámce* do národní právní úpravy. Tento regulační rámec, skládající se z několika základních směrnic³, nahradil v roce 2002 několik desítek právních předpisů. Hlavní oblastí změn byla mj. nová filozofie regulace, kdy by se mělo regulovat pouze tam, kde si trh nedokáže poradit sám, především pomocí analýz tzv. relevantních trhů, nově se regulace rozděluje na regulaci přenosu a obsahu, dochází ke změně ukládání regulačních opatření, upravuje se univer-

³ Základem tohoto regulačního rámce je 5 směrnic a 2 nařízení, které byly přijaty v roce 2002 a později změněny v roce 2009. Směrnice 2002/21/ES o společném předpisovém rámci pro síť a služby elektronických komunikací (rámcová směrnice); Směrnice 2002/19/ES o přístupu k sítím elektronických komunikací a přiřazeným zařízením a o jejich vzájemném propojení (přístupová směrnice); Směrnice č. 2002/20/ES o oprávnění pro síť a služby elektronických komunikací (autorizační směrnice); Směrnice 2002/22/ES o univerzální službě a právech uživatelů týkajících se sítí a služeb elektronických komunikací (směrnice o univerzální službě); a Směrnice 2002/58/ES o zpracování osobních údajů a ochraně soukromí v odvětví elektronických komunikací (směrnice o ochraně soukromí); nařízení ES č. 1211/2009 o zřízení Sdružení evropských regulačních orgánů v oblasti elektronických komunikací (BEREC) a nařízení (EU) č. 531/2012 o roamingu ve veřejných mobilních komunikačních sítích v Unii.

zální služba, či se zavádí přenositelnost mobilních čísel. V roce 2018 prošla Evropským parlamentem nová směrnice Evropského parlamentu a Rady, a to *Evropský kodex pro elektronické komunikace a Nařízení o BEREC*, včetně regulace mezinárodního volání v rámci EU. Tento kodex má zásadním způsobem ovlivnit rozvoj digitalizace v Evropské unii a přináší i mnoho změn. Přináší například zavedení systému veřejné výstrahy, umožňuje provozovateli tísňové linky přistupovat k poloze volajícího, vymezuje přesněji služby elektronických komunikací a především zahrnuje OTT⁴ služby pod služby elektronických komunikací. Členské státy EU mají čas do 21. prosince 2020 na transpozici kodexu do vnitrostátních právních řádů.

3.2 Privatizace SPT Telecomu

Nedílnou součástí liberalizace českého telekomunikačního trhu byla i privatizace dvou telekomunikačních společností – SPT Telecom a Správa radio-komunikací Praha.

Aby vláda splnila cíl zvýšení počtu pevných telefonních stanic a zvýšení kvality telekomunikační sítě, jak si stanovila v *Hlavních zásadách státní telekomunikační politiky*, měl do společnosti SPT Telecom vstoupit strategický partner, který by měl dostatečné znalosti, know-how a investoval potřebný kapitál do rozvoje telefonní sítě. Ke konci února roku 1995 byly předloženy nabídky od 5 uchazečů (Peterka, 2001):

- Telecom Danmark AS
- STET International Ltd.
- Konsorcium TelFar (France Telecom SA a Bell Atlantic corporation)
- Konsorcium ČeTel (Ameritech corporation a Deutsche Telecom AG)
- Konsorcium TelSource N.V. (KPN N.V. a Swisscom AG)

Na konci června roku 1995 byl na základě Usnesení vlády č. 380/1995 vyhlášen vítěz – konsorci-

um TelSource N.V. („TelSource“). Konsorcium za 27% podíl v SPT Telecom nabídlo 1,451 miliardy dolarů. Dne 10. července 1995 byla podepsána pětiletá akcionářská smlouva mezi zástupci TelSource, FNM ČR a SPT Telecom. Ke konci roku 1998 mělo konsorcium TelSource již 33,5% podíl, když KPN N.V. („KPN“), člen konsorcia TelSource, nakoupil na kapitálovém trhu 6,5% akcií SPT Telecomu. Tím konsorcium získalo blokační minoritu a mohlo blokovat některá rozhodnutí valné hromady. Od roku 1996 SPT Telecom postupně snižoval podíl investic k provozním výnosům, jelikož plánované rozšíření infrastruktury bylo již téměř dokončeno.

S přípravou samotné privatizace se začalo v roce 1999, nejprve byl nabídnut majoritní podíl v SPT Telecom strategickému partnerovi. TelSource navrhl dvě možnosti na převzetí SPT Telecom: (I) společný joint – venture a (II) nákup 20% akcií SPT Telecom od státu, které by potom zrušil. Tím by TelSource získal majoritní podíl za peníze SPT Telecom. FNM ČR tento návrh zamítl a v srpnu 2000 TelSource vyjádřil nezáměr stát se majoritním vlastníkem i díky změně firemní strategie ve střední a východní Evropě. V tomto roce dochází i k přejmenování akciové společnosti SPT Telecom na Český Telecom.

V březnu 2000 vláda Usnesením č. 271/2000 schválila globálního koordinátora společnosti J. P. Morgan a Komerční banku, a. s. a mezipřesortní koordinační výbor, který bude spolupracovat s globálním koordinátorem a společně připraví návrh na privatizaci Českého Telecomu. Vláda Usnesením č. 1262/2000 na konci roku 2000 rozhodla o výběrovém řízení na strategického partnera, který získá 51,1 % akcií Českého Telecomu, na základě návrhu meziresortního koordinačního výboru a to buď: (I) okamžitým prodejem vcelku, (II) prodejem části akcií (zbytek s opčním odkladem) a (III) prodejem společně s podíly KPN a TelSource. V tomto usnesení byla zmíněna hlavní kritéria, kte-

⁴ Over the top služby jsou služby obsahu, které jsou poskytovány koncovému uživateli prostřednictvím sítě Internet. Příkladem takové služby může být například Skype, Viber, WhatsApp a další multimediální služby.

→ rými byly: (I) cena, (II) zkušenosti s novými technologiemi a (III) podnikatelský záměr se společností Český Telecom (rozvoj společnosti). V červnu podepsali zástupci FNM ČR a TelSource smlouvu o prodeji majoritního podílu ve společnosti Český Telecom, kde se určil podíl prodaných akcií v poměru 2:1, tedy 2/3 budou tvořit akcie FNM ČR a 1/3 akcie TelSource. S tímto byl podepsán i důležitý dodatek, kterým se snížil vliv společnosti TelSource na řízení společnosti Český Telecom, byl zrušen provozní výbor, ve kterém měl většinu TelSource a pravomoci byly převedeny na statutární orgány společnosti. Během roku 2001 vláda bez výběrového řízení Usnesením č. 271/2001 rozhodla o uzavření smlouvy s Českým Telecomem na propojení orgánů veřejné správy, jako jsou ministerstva, úřady a školy. Tím se stal Český Telecom monopolním dodavatelem telekomunikačních služeb pro státní instituce, toto rozhodnutí mohlo posílit jeho postavení před samotnou privatizací.

V roce 2002 pokračovalo jednání o privatizaci a Usnesením vlády č. 375/2002 bylo schváleno pokračování v jednání s dvěma níže uvedenými konsorciemi společností, bylo však stanoveno několik podmínek, jednou z nich bylo zvýšení kupní ceny:

- The Blackstone Group International Limited, Deutsche Bank AG a TDC TeleDanmark AS
- CVC Capital Partners S. A., Spectrum Equity Investors Swisscom A. G.

S přihlédnutím na vývoj telekomunikačního trhu jak doma, tak ve světě, žádá ze společnosti nezvýšila svoji kupní cenu. Ještě toho roku na návrh Bezpečnostní rady státu vláda Usnesením č. 431/2002 rozhodla o jmenování Českého Telecomu národním operátorem telekomunikačních sítí, který by zajistil v krizových situacích telekomunikační služby pro stát. V srpnu 2002 vláda na návrh globálního poradce vyhlásila Usnesením č. 776/2002 vítězem privatizace společnost C-Tel, s.r.o. („C-Tel“) vlastněnou Deutsche Bank AG TDC Tele-

Danmark AS („TeleDanmark“). Společnost C-Tel měla odkoupit od státu 51,1 % akcií společnosti Český Telecom. Společnost C-Tel požádala o odklad podpisu o jeden měsíc z důvodu jednání se společnostmi TelSource a Atlantic West B.V. („Atlantic West“). Společnost TelSource mohla a posléze i využila svojí blokační minoritu, jelikož nebyla nabídnuta jimi očekávaná cena. Proto vláda ke dni 2. prosince 2002 rozhodla Usnesením č. 1222/2002 o ukončení privatizace společně s působením globálního poradce. Jako hlavní důvody krachu privatizace lze označit komplikované akcionářské vztahy ve společnosti Eurotel Praha⁵ mezi Českým Telecomem a Atlantic West a s tím spojenou nemožnost domluvy mezi vítězem privatizace a konsorciem TelSource. Mezi další důvody lze zařadit zhoršující se finanční a provozní výsledky společnosti Český Telecom a v neposlední řadě i situace na světovém telekomunikačním trhu. Během roku 2003 konsorcium TelSource prodalo 6,5 % Českého Telecomu skrze svoji společnost KPN, tím se vzdalo blokační minority a zbylých 27 % prodalo přes kapitálový trh za 680 mil. EUR.

V prosinci 2004 vláda Usnesením č. 1202/2004 souhlasila s privatizací 51,1 % podílu Českého Telecomu. Akcie mohl nabýt buď poskytovatel telekomunikačních služeb nebo provozovatel telekomunikační sítě, či osoba vykonávající podstatný vliv. V únoru 2005 Vláda schválila Usnesením č. 189/2005 pokračování výběrového řízení na určení nabyvatele 51,1 % akcií ve společnosti Český Telecom s těmito subjekty:

- Belgacom S. A
- Swisscom AG
- Telefónica S. A.
- konsorcium PPF a.s., PPF Consulting a.s., J&T FINANCE GROUP, a.s. a In Way, a.s.
- The Blackstone Group International Limited, CVC Capital Partners SA a Providence Equity Partners Ltd

⁵ Eurotel Praha byl založen 9. dubna 2001 jako společný podnik SPT Telecom a konsorcia Atlantic West. Pod svou značkou Eurotel nabízela společnost Eurotel Praha mobilní služby a provozovala sítě NMT, GSM, CDMA a UMTS. V roce 2003 Český Telecom vykoupil podíl konsorcia Atlantic West a stal se jediným vlastníkem společnosti Eurotel Praha.

Lze si všimnout, že poslední dvě konsorcia neobsahují společnost poskytující telekomunikační služby ani neprovozují telekomunikační síť. Nejvyšší cenu za jednu akcii dle Usnesení vlády č. 407/2005 nabídla společnost Telefónica S.A. („Telefónica“). Na základě doporučení finančního poradce a meziresortní komise Vláda rozhodla o prodeji 51,1 % společnosti Telefónica za 82 623 150 900 Kč. Od 1. 6. 2006 se Český Telecom přejmenoval na Telefónica O₂ Czech Republic a v roce 2013 Telefónica prodala svou českou a slovenskou část společnosti PPF a.s.. V roce 2015 došlo k rozdělení společnosti na dvě samostatné společnosti – O₂ Czech Republic poskytující telekomunikační služby koncovým zákazníkům a CETIN zajišťující datovou a telekomunikační síť, stejně jako mezinárodní telekomunikační služby.

3.3 Privatizace Správy radiokomunikací Praha

Druhou telekomunikační společností, kterou se rozhodla vláda privatizovat byla Správa radiokomunikací Praha, s.p.. Usnesením vlády č. 642/1992 bylo rozhodnuto o možném vstupu strategického partnera spolu s navýšením základního kapitálu a prodejem akcií. Správa radiokomunikací Praha, s.p. poskytovala radiokomunikační služby, a to především poskytování šíření rozhlasového a televizního vysílání. Tímto usnesením vlády vytvořila ze Správy radiokomunikací Praha s.p. akciovou společnost České Radiokomunikace a.s. („ČRa“). V roce 1996 ČRa založily dceřinou společnost RadioMobil, což byl druhý český mobilní operátor – Paegas. Jednalo se o společný podnik s konsorciem CMobil B.V. (CMobil), tvořeného společnostmi Deutsche Telecom a Telecom Italia, kde ČRa vlastnila 51 % společnosti.

Do roku 1997 držel FNM ČR 69 % akcií ČRa, zbytek byl v kupónech. Komise MF ČR poté navrhla snížení majetkového podílu na 51 % a to zvýšením základního kapitálu dle Usnesení vlády č. 527/1997. V té době TeleDanmark koupil na kapitálových trzích přes 20 % akcií společnosti ČRa,

se kterou na začátku roku 1999 založil společný podnik Contactel, s.r.o., který poskytoval datové služby či přístup k síti Internet. Ve stejném roce vláda rozhodla o privatizaci zbylých 51,19 % akcií ČRa, které držel stát skrze FNM ČR. Bylo rozhodnuto Usnesením vlády č. 763/1999, že privatizace má proběhnout formou mezinárodní a domácí veřejné nabídky akcií. V roce 2001 smlouva o společném podniku – RadioMobil umožňovala využít opci nejdříve ČRa, které této možnosti využily, načež CMobil nemusel nabídku přijmout, jak bylo stanoveno v Usnesení vlády 215/2000. Což se také stalo, CMobil si ponechal opci a zvýšil svůj podíl na 60,8 %. To mělo za následek, snížení podílu ČRa. Tato ztráta majority v RadioMobilu vedla k výraznému znehodnocení akcií ČRa před samotnou privatizací.

Dne 5. září 2001 Vláda rozhodla Usnesením č. 886/2001 o privatizaci ČRa konsorciu Bivideon B.V. („Bivideon“) v čele s TeleDanmark a Deutsche Bank AG za 6 817 000 000 Kč. I přes skutečnost, že meziresortní komise stanovila jako minimální cenu za 51,19 % akcií 10,7 mld. Kč. Z tohoto vyplývá, že načasování nebylo optimální. Díky využití opce ze strany konsorcia se tržní hodnota ČRa výrazně snížila. Poté ČRa v roce 2006 změnili majitele, kdy Falcon Group získává podíl od Bivideon. Poslední změna v majetkovém vlastnictví se stala o čtyři roky později, kdy se v roce 2010 stává majitelem ČRa společnost Communication Investments Europe Sarl, která je vlastněna skupinou Macquarie European Infrastructure Funds III.

3.4 Současná situace

V současné době ovšem na českém telekomunikačním trhu nepůsobí pouze tyto dvě společnosti. Po liberalizaci trhu postupně vstupovaly další společnosti, a to jak lokální provideri, kteří nabízejí především přístup k síti Internet, tak nadnárodní společnosti jako například UPC Česká republika s.r.o. v oblasti služeb v pevném místě. Na trh hlasových služeb v pevné síti v roce 2002 vstupovali alternativní operátoři se službami



→ CS/CPS⁶, kteří mohou oslovit potencionální zákazníky bez nutnosti budování duplicitní infrastruktury k té již existující. Kromě klasické telefonie prostřednictvím přístupové sítě s přepínáním okruhů (PSTN) mohou být hlasové služby realizovány i jako VoIP⁷ prostřednictvím širokopásmové přístupové sítě. Toho využívají především poskytovatelé přístupu k internetu, kteří mohou zákazníkům poskytovat jak přístup k síti Internetu, tak i samotné hlasové služby v pevné síti.

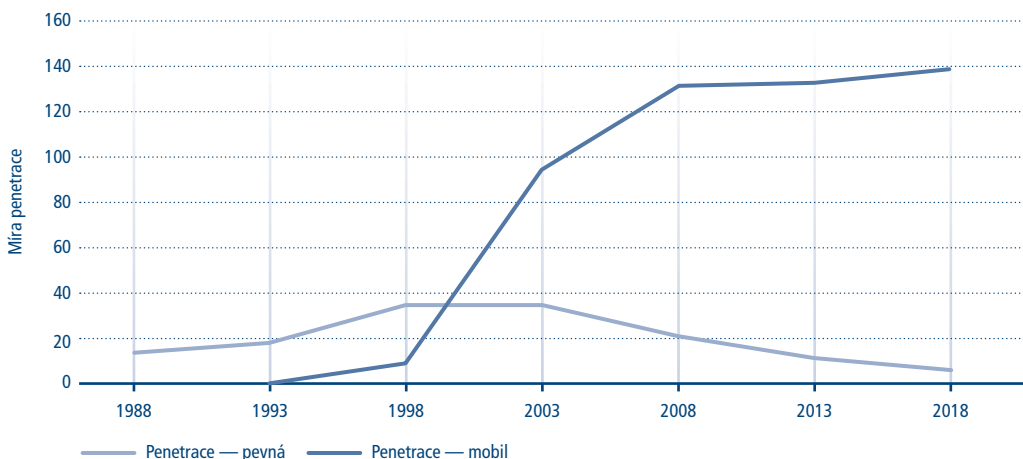
Na mobilní trh postupně vstoupila i společnost Český Mobil a.s. (později Vodafone Czech Republic a.s.) a společně s ostatními mobilními operátory postupně získali kmitočtové spektrum pro technologie GSM, UMTS a LTE. Dále na mobilním trhu působí od roku 2013 i mnoho mobilních virtuálních operátorů (MVNO)⁸, kteří mohou napomoci konkurenčnímu prostředí, stejně tak by mohl i čtvrtý síťový operátor, který může vzejít z budou-

cích aukcí kmitočtového spektra pro síť 5. generace.

Za posledních 30 let nejvyšší boom zaznamenaly mobilní služby, a to díky liberalizaci trhu a otevření trhu novým hráčům, tak i díky novým technologiím, především síti GSM v 90. letech. V současné době je v České republice necelých 140 SIM karet na 100 obyvatel, jak ukazuje obrázek 1. Růst míry penetrace v 90. letech lze nalézt i u hlasových služeb v pevné síti. Především díky vládnímu závazku zdvojnásobit počet telefonních stanic v *Hlavních zásadách státní telekomunikační politiky* dosahovala míra penetrace na přelomu tisíciletí hranici 35 telefonních stanic/100 obyvatel. Již v tomto období začaly mobilní služby nahrazovat hlasové služby v pevné síti a můžeme zde mluvit o substituci služeb v pevné síti službami mobilními.

Míra penetrace u služeb přístupu k síti Internet v pevné síti v České republice se z pohledu evrop-

Obrázek č. 1 » Míra penetrace účastníků u hlasových služeb v České republice v období 1988–2018



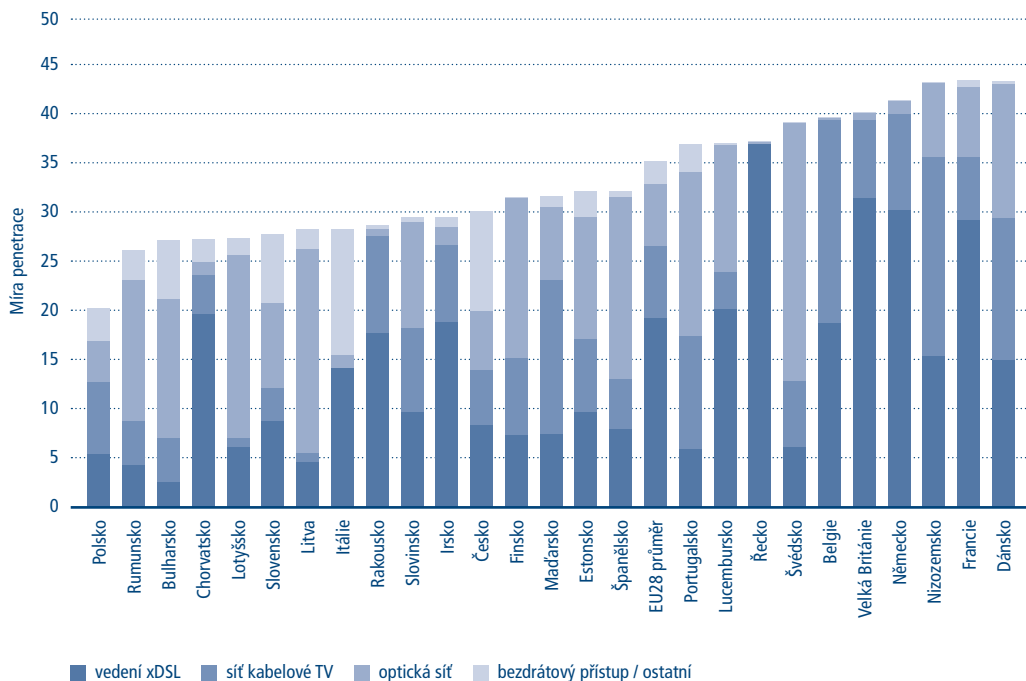
Pramen: ČSÚ

⁶ Jedná se o služby volby operátora. U CS (Carrier Selection) je potřeba před každým voláním vytočit předčíslí alternativního operátora, u CPS (Carrier PreSelection) je předvolba alternativního operátora nastavena napevno.

⁷ VoIP (Voice over Internet Protocol) je technologie umožňující přenos hlasu v digitální formě prostřednictvím internetové sítě.

⁸ Mobilní virtuální operátor je operátor v mobilní síti, který poskytuje mobilní služby, ale nemá vlastní licencovaný frekvenční přiděl rádiového spektra — omezený přírodní zdroj, ani nutnou infrastrukturu, která je nezbytná k poskytování mobilních služeb. Tyto služby nakupuje na velkoobchodním trhu od MNO (mobile network operator) nebo od MVNE (mobile virtual network enabler).

Obrázek č. 2 » Míra penetrace účastníků u služeb přístupu k síti Internet v pevné síti v EU v období 1988–2018



Source: RBI (2019)

ských zemí nachází pod průměrem těchto zemí. V České republice v roce 2018 byla míra penetrace na úrovni 30 účastníků na 100 obyvatel, kdežto průměr států Evropské unie byl 35 účastníků na 100 obyvatel, jak ukazuje obrázek 2. Trendem v České republice posledních let (podobně jako v celé Evropské unii) je zvyšující se podíl připojení pomocí optické sítě (5,8 účastníků na 100 obyvatel v ČR proti průměru EU 6,2). Dalším specifickým trendem pro Českou republiku je i vysoký poměr bezdrátového připojení k síti Internet (typicky prostřednictvím technologie WiFi), kdy v ČR je takto k síti Internet připojeno 10,3 účastníků na 100 obyvatel, což představuje jednu třetinu všech účastníků, kdežto evropský průměr je pouze 2,5. Tento vysoký podíl připojení prostřednictvím technologie WiFi je dán neexistencí nabídky Českého Tele-

komu na začátku tisíciletí i samotnou regulací. Proto v této době začali místní poskytovatelé nabízet připojení k síti Internet právě pomocí WiFi technologie především tam, kde dominantní operátor v zemi i v současnosti není schopen nabízet stabilní připojení na stávajícím měděném telefonním vedení pomocí technologie xDSL.

4. Závěr

Struktura telekomunikačního trhu ve světě za posledních 30 let zažila výraznou změnu, a ne jinak tomu bylo v České republice. Proto si tato práce kladla za cíl analyzovat transformační a liberalizační proces a jeho dopad na koncové spotřebitele v České republice v oblasti telekomunikací po roce 1989. Ač zde privatizační proces probíhal od počát-

ku 90. let, na odvětví telekomunikací došlo až později, a to díky udělení několikaletého monopolu Českému Telecomu. Toto rozhodnutí mělo zásadní dopad na rozvoj odvětví. Regulace vedla pouze k omezení konkurenčních sil, k motivačním selháním, zpomalila hospodářský růst, a jediný, kdo ze situace těžil, byl regulovaný — společnost Český Telecom, a nikoliv samotný spotřebitel. K jisté liberalizaci mělo dojít díky uvolnění trhu pro místní hovory. Ovšem o liberalizaci trhu lze hovořit až od 1. ledna 2001 resp. 2003.

Samotná privatizace společnosti Český Telecom má ještě delší historii než samotná liberalizace telekomunikačního trhu. Klíčovou roli v privatizaci Českého Telecomu hrálo konsorcium TelSource. Do roku 2003 toto konsorcium drželo 33,5 % akcií Českého Telecomu. I přesto, že v *Hlavních zásadách telekomunikační politiky* bylo jasně uvedeno, že strategický partner může držet maximálně 27 % podíl. Ovšem díky nákupu 6,5 % akcií přes společnost KPN (jeden z členů konsorcia TelSource) drželo konsorcium ve společnosti blokační minoritu. V provozním výboru držel TelSource většinu v rozporu s akcionářskou smlouvou. Dále privatizačnímu procesu nepomohla složitá vlastnická struktura ve společnosti a jejich dceřině společnosti.

I u privatizace ČRa hrála důležitou roli jejich dceřiná společnost nabízející služby v mobilní síti

— RadioMobil. K samotné privatizaci došlo až po využití opce ze strany konsorcia CMobil ve společnosti RadioMobil, kdy ČRa zbyl pouze 39,2 % podíl.

Jak bylo popsáno výše, u obou privatizačních procesů lze nalézt vládní selhání. Vláda, resp. FNM ČR podepisoval nevýhodné smlouvy a nevybíhal dodržování smluvních podmínek druhou stranou. Obě privatizace se tak neúměrně prodlužovaly, což samotné privatizaci, společností, ani koncovým spotřebitelům neprospělo. Mělo to též negativní vliv na stagnaci rozvoje telekomunikační infrastruktury v České republice, především budování nových sítí, jako jsou například optické sítě, které využívají optické vlákno.

Vláda se měla již v 90. letech rozhodnout, jakou roli chce zastávat v oblasti telekomunikací a této strategii se držet. Tedy zda si ponechá nějaký podíl ve výše zmíněných společnostech tak, aby mohla aktivně ovlivňovat budoucí vývoj telekomunikační infrastruktury v zemi společně s nabízenými službami, anebo rozhodnout o privatizaci obou společností tak, aby se vyhnula vládnímu selhání. Poté by stát dohlížel na dodržování konkurenčního prostředí společně s takovým regulačním prostředím, které bude pro společnosti působící na trhu snáze předvídatelné.

Změna společenské a politické situace po roce 1989 znamenala mimo jiné také změnu ekonomického, společenského a právního prostředí. Centrálně plánovaná ekonomika se jevila v praxi jako neefektivní a měla za následek hospodářský úpadek.

LITERATURA A PRAMENY

- [1] ADAM, C., CAVENDISH, W., MISTRY, P. S.: *Adjusting Privatization: Case Studies from Developing Countries*. New Hampshire: Reed Publishing, 1992.
- [2] BORTOLOTTI, B., D'SOUZA, J., FANTINI, M., MEGGINSON, W.: *Sources of Performance Improvements in Privatized Firms: A Clinical Study of the Global Telecommunications Industry*. Norman: University of Oklahoma, 2001.

- [3] BOYCKO, M., SHLEIFER, A., VISHNY, R. W.: A theory of privatization. *The Economic Journal*, 1996, 106(435), pp. 764–790.
- [4] CZERNICH, N. et al.: Broadband Infrastructure and economic growth. *The Economic Journal*, 2011, 121(552), pp. 505–532.
- [5] HOLMAN, R.: Transformace české ekonomiky v komparaci s dalšími zeměmi střední Evropy. Praha: Centrum pro ekonomiku a politiku, 2000.
- [6] HOLMSTOM, B., TIROLE, J.: Market liquidity and performance monitoring. *The Journal of Political Economy*, 1993, 101(4), pp. 678–709.
- [7] LI, W., XU, L.: The impact of privatization and competition in the telecommunications sector around the world. *The Journal of Law and Economics*, 2004, 47(2), pp. 395–430.
- [8] LÓPEZ-DE-SILANES, F., SHIEFER, A., VISHNY R. W.: Privatization in the United States. *The RAND Journal of Economics*, 1997, 28(3), pp. 447–471.
- [9] MEGGINSON, W. L., NETTER, J. M.: From state to market: a survey of empirical studies on privatization. *Journal of Economic Literature*, 2001, 39(2), pp. 321–389.
- [10] NOLL, R. G.: Telecommunications Reform in Developing Countries. Washington: AEI-Brookings Joint Centre for Regulatory Studies, 1991.
- [11] PETERKA, J.: Historie naší liberalizace, díl V. Vstup strategického partnera do SPT Telecom. eArchiv.cz, 2001 [on-line]. [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <<http://www.earchiv.cz/b01/b1106001.php3>>.
- [12] RÖLLER, L., WAVERMAN, L.: Telecommunications infrastructure and economic development: a simultaneous approach. *American Economic Review*, 2001, 91(4), pp. 909–923.
- [13] SAPPINGTON, D. E., STIGLITZ, J. E.: Privatization, information and incentives. *Journal of Policy Analysis and Management*, 1987, 6(4), pp. 567–585.
- [14] SAUNDERS, R., WARFORD, J., WELLENIUS, B.: Telecommunications and Economic Development. Washington: The World Bank, 1994.
- [15] ŠTASTNÝ, D.: Telekomunikační trh: Promarněná příležitost hospodářské politiky, Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2003.
- [16] VICKERS, J., YARROW, G.: Economic perspectives on privatization. *The Journal of Economic Perspectives*, 1991, 5(2), pp. 111–132.
- [17] WALLSTEN, S.: An empirical analysis of competition, privatization, and regulation in Africa and Latin America. *Journal of Industrial Economics*, 2001, 49(1), pp. 1–19.

Právní a jiné závazné předpisy

- [18] Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1211/2009 ze dne 25. listopadu 2009 o zřízení Sdružení evropských regulačních orgánů v oblasti elektronických komunikací (BEREC)
- [19] Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 531/2012 ze dne 13. června 2012 o roamingu ve veřejných mobilních komunikačních sítích v Unii
- [20] Směrnice č. 2002/21/EC ze dne 7. března 2002 stanovící společný regulační rámec
- [21] Směrnice č. 2002/19/EC ze dne 7. března 2002 týkající se přístupu a propojení
- [22] Směrnice č. 2002/20/EC ze dne 24. dubna 2002 týkající se autorizace služeb a sítí elektronických komunikací
- [23] Směrnice č. 2002/22/EC ze dne 24. dubna 2002 týkající se univerzální služby a spotřebitelských práv ve vztahu ke službám a sítím elektronických komunikací
- [24] Směrnice č. 2002/58/EC ze dne 31. července 2002 týkající se ochrany osobních údajů a soukromí
- [25] Usnesení Vlády č. 642/1992



- [26] Usnesení vlády č. 428/1994
- [27] Usnesení vlády č. 380/1995
- [28] Usnesení vlády č. 527/1997
- [29] Usnesení vlády č. 324/1999
- [30] Usnesení vlády č. 763/1999
- [31] Usnesení vlády č. 215/2000
- [32] Usnesení vlády č. 271/2000
- [33] Usnesení vlády č. 1262/2000
- [34] Usnesení vlády č. 271/2001
- [35] Usnesení vlády č. 886/2001
- [36] Usnesení vlády č. 375/2002
- [37] Usnesení vlády č. 431/2002
- [38] Usnesení vlády č. 776/2002
- [39] Usnesení vlády č. 1222/2002
- [40] Usnesení vlády č. 1202/2004
- [41] Usnesení vlády č. 189/2005
- [42] Usnesení vlády č. 407/2005
- [43] Zákon č. 110/1964 Sb., o telekomunikacích
- [44] Zákon č. 150/1992 Sb., kterým se mění a doplňuje zákon č. 110/1964 Sb., o telekomunikacích
- [45] Zákon č. 151/2000 Sb., o telekomunikacích a o změně dalších zákonů
- [46] Zákon č. 127/2005 Sb., o elektronických komunikacích a o změně některých souvisejících zákonů

ABSTRAKT

Transformace centrálně plánované ekonomiky na tržní ekonomiku se nevyhnula České republice ani odvětví telekomunikací. Tento článek zkoumá, jak samotný proces transformace v oblasti telekomunikací, tak i jeho nedílnou součást – privatizaci telekomunikačních společností. Cílem tohoto článku je poskytnout ucelený přehled dopadů samotné transformace a privatizace dvou dominantních hráčů na trhu – SPT Telecom, s. p. a Správa radiokomunikací Praha, s. p., stejně jako celého liberalizačního procesu v oblasti telekomunikací v České republice.

KLÍČOVÁ SLOVA

telekomunikace; ekonomická transformace; liberalizace; Česká republika

Transformation Process of Telecommunications in the Czech Republic

ABSTRACT

The transformation of a centrally planned economy into a market economy has not escaped the Czech Republic or the telecommunications sector. This article examines both the process of transformation in the field of telecommunications and its integral part – the privatization of telecommunication companies. The aim of this article is to provide a comprehensive overview of the effects of the transformation and privatization of two dominant market players – SPT Telecom, s. p. and Správa radiokomunikací Praha, s. p., as well as the entire liberalization process of telecommunications in the Czech Republic.

KEYWORDS

Telecommunication; economic transformation; liberalization; Czech Republic

JEL CLASSIFICATION

H82; L43; L51; L96



Duty of Care in the Uncertain Time of Global Pandemic

- Ing. Lucie Andreisová, Ph.D. » University of Economics in Prague, Faculty of International Relations, Department of Business and European Law, Winstona Churchill Square 1938/4, 130 67 Prague, Czech Republic; e-mail: lucie.andreisova@gmail.com
- Mgr. Jan Klouda » Vodafone Czech Republic, nám. Junkových 2, 155 00 Prague, Czech Republic, e-mail: jklouda@email.cz

* 1. Introduction

The national economy and entrepreneurs were going through an unknown challenge several months ago. On 12 March 2020, the Government of the Czech Republic declared a state of emergency pursuant to Article 6 of Constitutional Act No. 110/1998 Coll., *on the Security of the Czech Republic*. As a result of the extraordinary measures subsequently adopted, the legal regime of business and life in the Czech Republic has been constantly changing since that date.

Statutory bodies and their members therefore decided in the absence of previous models and adopted a number of new procedures under the pressure of time, lack of resources and limited information. Other impacts, such as epidemiological or virological theories, must have been also considered when making decisions. These theories affected regulatory interventions made by the Government, however, statutory bodies usually did not have the opportunity to assess them in a relevant way and adjust them to their needs — either due to lack of knowledge or lack of expertise in the field concerned.

The authors of this paper have decided to examine the recent situation in more details and evalu-

ate possible impact of the rules of performing the office of members of elected bodies of business corporations with the duty of care (hereinafter the 'Duty of Care') on the decision-making of members of statutory bodies and their responsibilities.

According to the authors, the concept of the Duty of Care increases the pressure on members of statutory bodies, as one of their basic responsibilities — to ensure the prosperity and sustainable existence of the business corporations they manage — did not change after declaration of the state of emergency and the subsequent measures adopted. At the same time, in the authors' opinion, the recent situation was a unique opportunity to look at the concept of the Duty of Care from a different angle.

Firstly, it is clear that, for example, the above-cited issue of prosperity was — and still is — taking a different dimension now. Fulfilment of the assumptions of shareholders (partners) in the time of a global pandemic and shortly after cannot be measured only by an absolute profit or KPI — *Key Performance Indicator*. In many cases, the pursuit of profit was turning into a struggle for survival, which brought with it a change in the priorities and procedures.

Secondly, in the authors' view, the concept of the Duty of Care is an opportunity to relieve the members of the statutory bodies of business corporations in some way: according to the authors of this paper, in this situation, they are not responsible for the result in its absolute value (*i.e.* the survival or non-survival of the business corporation or the size of its profit), but they should be responsible only for the measures taken and for what reasons they took them and based on what specific facts they made their decisions. Even the best-chosen strategy may not lead to a successful outcome in a situation where the emergency measures adopted by the Government did not allow business activities to be carried out and the decline in revenues will exceed a tolerable level.

The authors see the risk mainly in the retrospective view of shareholders (partners) with knowledge of the development that could have been hardly predicted at that time. We can thus be witnesses of future claims of the shareholders (partners) against members of statutory bodies based on actual or perceived damage caused to their corporations.

In the opinion of the authors, however, it is necessary to look at the procedures and decisions of statutory bodies and their members through the paradigm of achievable benefit instead of final result. And it is this context in which the authors of this paper offer their own view on the reality of the Duty of Care in the current situation.

2. Concept of the Duty of Care in general

In general, the new Civil Code¹ stipulates that an entrepreneur – both a legal entity and a natural person – acts in accordance with the provisions of Section 5 of the Civil Code in compliance with the so-called professional care. However, concerning members of the elected bodies of business corpo-

rations, this Act stipulates another obligation, namely the obligation to act in the performance of the office in question in compliance with the Duty of Care, *i.e.* with the necessary loyalty and the necessary knowledge and diligence.

The Duty of Care basically includes three basic components: (a) loyalty; (b) necessary knowledge; and (c) diligence. Part of the above loyalty is the duty of confidentiality and the duty to prefer the needs and interests of the corporation in which the member in question performs his function.² Diligence means a situation where a member of the elected (statutory) body of the business corporation concerned pays sufficient attention to the activities performed, not only in its general (*i.e.* broader) scope, but also in the corresponding (reasonable) detail, especially with regard to the course, not the result of the activity (Štenglová et al., 2015). The requirement to perform the function of a member of an elected (statutory) body of a business corporation with the necessary knowledge should then be interpreted that the member concerned must have sufficient 'managerial' skills to primarily ensure or recognize that the right persons are engaged in specific (professional) activities (Čech and Šuk, 2016).

The member is obliged thereto and his legal and *de facto* moral responsibility is related to it, which means that in this respect it is not a requirement to 'own' the above-mentioned professional knowledge. However, the obligation to act in the performance of the function of a member of an elected (statutory) body of a business corporation in compliance with the Duty of Care also includes the obligation to perform the function in question with sufficient foresight to protect the entity in which the activity or function is performed. At the same time, a member of the body concerned carries a certain risk of making a wrong decision in certain situations. However, today's business (cor-

¹ Act No. 89/2012 Sb., Civil Code (hereinafter the 'New Civil Code' or only 'NCC').

² For more details please see the above/below cited provisions of the New Civil Code (Business Corporations Act), *i.e.* section 159 subsection 1 of the NCC and section 51 subsection 1 of BCA.

→ porate) practice as well as legal theory and the Czech judiciary naturally take this into account.³

However, the member of the elected (statutory) body must be able to duly justify why he made that particular business decision. A lack of knowledge or information necessary to make the business decision in question or a lack of time for a deeper analysis will never constitute an excusable reason (Černá, 2006).

In view of the above, it can be emphasized that it is primarily in the interest of all members of elected (statutory) bodies of business corporations to ensure that their Duty of Care in the performance of the function in question is observed and fulfilled.

In practice, decision-making by members of statutory bodies in the management and administration of individual business corporations is very often carried out on the basis of a certain business intuition or feeling. These are then, again quite naturally, very difficult to evaluate objectively. Thus, although a member of a statutory body, as a 'statutory manager or representative' of the corporation concerned, must undoubtedly rely primarily on objective facts and rational considerations in his business decisions (*i.e.* he must make decisions with the maximum possible degree of the so-called prudence), it is often a certain talent or ability or a special feeling for a thing that plays an important role in decision-making (Čech and Šuk, 2016).

Therefore, if the conduct of a member of the statutory body of a business corporation is subsequently the subject of an in-depth review or assessment of whether the individual components, conditions and partial rules of the institute of the Duty of Care have been fulfilled, it is always necessary to take into account the above mentioned fact (Lasák

et al., 2014). It is true that most such evaluations or judicial reviews take place only *ex post*, *i.e.* with (usually) a thorough knowledge of the consequences of any action or business decision. This fact should therefore also play an important role in assessing the compliance of the conduct with the rules and partial requirements of the institute of the Duty of Care, because, popularly speaking, 'After a battle everyone is a general'.

As can be seen from the above general interpretations, the individual conceptual starting points of the institute of the Duty of Care fully applied in the recent situation and imposed requirements and risks on members of the statutory bodies of business corporations, which are difficult to encounter in normal situations. At the same time, however, it is already clear at this stage of the submitted paper that statutory bodies and their members faced uncertainty and new realities, but could have only worked with the information they had available, which they must have been able to obtain, and they often decided based on this information with an uncertain outcome or limited ability to substantiate their decisions with a deeper analysis.

The authors believe that, in addition to increased pressure, this situation represented for statutory bodies and their members also an opportunity to succeed and, where appropriate, to successfully defend their procedures and decisions in the subsequent evaluation.

The general basis of the obligation to act, when performing the office of a member of the statutory body of a legal entity in compliance with the Duty of Care which is laid down in section 159 subsection 1 of the New Civil Code is further detailed in section 51 subsection 1 of Act No. 90/2012 on Business Companies and Cooperatives (Business

³ More details, for example, Judgment of the Supreme Court of the Czech Republic of 29 April 2013, File No. 29 Cdo 2363/2011; Judgment of the Supreme Court of the Czech Republic of 29 August 2013, ref. 29 Cdo 2869/2011; Judgment of the Supreme Court of the Czech Republic of 28 November 2013, File No. 29 Cdo 663/2013; Judgment of the Supreme Court of the Czech Republic of 19 December 2013, File No. 29 Cdo 935/2012; Judgment of the Supreme Court of the Czech Republic of 26 March 2014, File No. 29 Cdo 3915/2012, or Resolution of the Supreme Court of the Czech Republic of 26 October 2015, File No. 29 Cdo 3860/2015.

Corporations Act) as amended (hereinafter also the Business Corporations Act or the BCA) – the so called business judgment rule.

The primary purpose of the business judgment rule is to prevent that the corporate law itself or its judicial interpretation discourage elected (statutory) bodies of business corporations (or their members) from ‘more daring business decisions’. The ‘more daring business decision’ means such decision that relate by its nature to certain risk (Lasák et al., 2014). If the results of more risky business decisions are subsequently (*ex post*) assessed by a certain reserved person (for example a judge) it cannot be excluded that the management decisions, which turned out to be erroneous although made in good faith and upon fulfilment of elements of the institute of the Duty of Care, led to the punishment of the relevant member of the elected (statutory) body.

It is logical that such strictly determined liability can discourage some members from making the decisions that promise or really bring increased profits or other corporate benefits, although at the same time they bring about higher probability of failure. *‘Excessively protectionist approach of the courts will push the statutory bodies into a position of conservative administrators that would rather keep the value of the enterprise of their business corporation, which in many cases will be directed against their main purpose.’* (Černá et al., 2015). Therefore the existing legislation of the Czech corporate law provides the members of the elected (statutory) bodies of business corporations with a kind of a protective shield: in assessing the correctness of their acting when making business decisions it will be solely and exclusively examined whether they acted in an informed manner, in defensible interest of the business corporation and

with the necessary loyalty. If so, they acted in accordance with the rules of the Duty of Care and even if the business corporation concerned incurred harm (damage) in consequence of the respective decision they will not be obliged to compensate the damage considering the fact that they did not neglect any of their duties.⁴

The above generalized construct of the business judgment rule, however, applies only to the cases where the competent elected body, or its member, makes the business decision. This means decisions on the manner of implementation of the subject of activity or business of the corporation concerned. Thus, a business decision is certainly not a dilemma, for example, whether certain statutory obligations (e.g. reduction of tax liability) should be complied with – in such cases, quite naturally, the member of the statutory body concerned cannot defend himself by the business judgment rule (Balýová, 2014).

The cited requirement of the informed conduct arising from section 51 subsection 1 of the Business Corporation Act should force a member of the statutory body of a business corporation to obtain relevant information available in a given place and time which is objectively considered necessary for making good decisions.⁵ D. Patěk states concerning this as follows: *‘It often happens when carrying on business that all relevant facts are clear only after the business opportunity, which could be seized by the elected body, was lost. It is acceptable that the statutory body decides on a particular procedure with respect to possible similar conduct of competition, although all the information which the rate of success results from are not yet known. However, the statutory body must decide on the basis of certain information and prove collection and evaluation of the information in potential court*

⁴ More details, for example, Judgment of the Supreme Court of the Czech Republic of 24 February 2009, File No. 29 Cdo 3864/2008; Judgment of the Supreme Court of the Czech Republic of 25 June 2009, File No. 29 Cdo 2964/2008; Resolution of the Supreme Court of the Czech Republic of 24 March 2005, File No. 8 Tdo 124/2005; or Judgment of the Supreme Court of the Czech Republic of 25 January 2012, File No. 29 Cdo 134/2011.

⁵ More details also Decision of the Commercial Law Chamber of the Supreme Court of the Czech Republic, File No. 29 Cdo 5036/2015.

→ *proceedings, the statutory body cannot rely only on its business instinct* (Černá et al., 2015).

The above is underlined by the relevant procedural regulation, according to which in the conditions of the Czech legal system it applies that a member of the statutory body of the relevant business corporation in principle bears the burden of proof.⁶ The Business Corporations Act, however, permits that the court transfers the burden of proof to the business corporation concerned when it cannot be fairly required that a member of the statutory body bears the burden of proof (Pelikánová, 2012).

2.1 What does the Duty of Care stand for?

It follows from the above that the Czech legislator currently defines the obligation to act in the performance of the function of a member of an elected body of a legal entity in compliance with the Duty of Care through the provisions of section 159 subsection 1 of the New Civil Code. The first sentence of this provision explains how a member of an elected body is obliged to perform his function; the second sentence then confirms that the above should be understood by legal theory and by business (corporate) and judicial practice precisely as a legal definition of the Duty of Care. In the concept of the current regulation of the Czech corporate law, the Duty of Care includes both the duty of loyalty and the duty of proper care.⁷

The duty of loyalty can be understood as a kind of duty of loyalty to the interests of a given business corporation. Thus, in accordance with the requirement for loyal action, a member of a statutory body is always obliged to act in the best interests of the relevant entity, even if such action is in conflict

with his own interests or the interests of persons close to him (or otherwise related to him).⁸ This obligation is binding on the member of the statutory body concerned even in those cases where his decision is contrary to the interests of one of the partners of the relevant business corporation (Čech, 2007).

The New Civil Code stipulates that the duty of loyalty is part of the duty to act in the performance of the function of a member of an elected (statutory) body of a business corporation in compliance with the Duty of Care (see section 159 (1)). At the same time, only loyalty is required, *i.e.* not absolute or unlimited loyalty. In practice, this means that, for example, it is not possible to require a member of a statutory body to work continuously, *i.e.* 24 hours a day, seven days a week (Čech and Šuk, 2016).

Although the limits of the necessary loyalty will be assessed according to the specific circumstances of each case — and moreover the specification or delimitation may be the subject of agreement on the office performance concluded between a member of the statutory body of the relevant business corporation and the corporation itself — such requirement would not meet the criteria of necessary loyalty (Dědič, 2002).

The term Duty of Care then hides above all the requirement that a member of the statutory body of a business corporation acts — in the words of the legislator — carefully and with the necessary knowledge. It is true that the member does not have to have all the knowledge and skills that are necessary for the proper, independent or complete performance of all competencies and individual partial business activities, however, he is always obliged to ensure assessment of the disputed mat-

⁶ More details, for example, Judgment of the Supreme Court of the Czech Republic of 30 July 2008, File No. 29 Odo 1262/2006; or Judgment of the Supreme Court of the Czech Republic of 21 January 2014, File No. 21 Cdo 632/2013, or Resolution of the Supreme Court of the Czech Republic of 22 June 2012, File No. 29 Cdo 1356/2011.

⁷ More details, for example, Resolution of the Supreme Court of the Czech Republic dated 23 November 2005, File No. 5 Tdo 1143/2005; or Judgment of the Supreme Court of the Czech Republic of 24 February 2009, File No. 29 Cdo 3864/2008.

⁸ More details, for example, Judgment of the Supreme Court of the Czech Republic of 24 February 2009, File No. 29 Cdo 3864/2008; or Judgment of the Supreme Court of the Czech Republic of 25 June 2009, File No. 29 Cdo 2964/2008.

ter by a person who has the necessary knowledge and skills, *i.e.* part of the Duty of Care is only the ability to identify which activities the member of the statutory body is no longer able to perform or which knowledge and skills he does not have and unconditionally needs at this time, and take appropriate measure depending on this finding.⁹

The provision of section 159 subsection 1 sentence two of the New Civil Code also stipulates a rebuttable legal presumption that a member (not only) of a statutory body does not act in compliance with the Duty of Care, if in accepting or performing his function he knew that he was unable to provide the required level of care and did not deduce consequences therefrom for himself. *'In other words, those who are not able to perform the office must not take the office, or must give it up, otherwise they act carelessly and therefore not in compliance with the Duty of Care'* (Čech and Šuk, 2016).

A member of the statutory body is responsible only for the proper performance of his function, not for the result of his activities. Therefore, if he acts in compliance with the Duty of Care, he is not in principle obliged to compensate the corporation concerned for damage (injury), even if it arises as a result of his actions.¹⁰ From the point of view of a correct understanding of the institute of the Duty of Care and the business judgment rule, some academics consider this principle to be absolutely crucial (Čech and Šuk, 2016), which the authors of the paper agree with.

2.2 Liability for failure of delegated powers

If a member of the statutory body of a business corporation does not have the required knowledge, skills or abilities necessary for the performance of any competence entrusted to his body, or if for any other reason he is not able to perform the activity in person (*e.g.* due to lack of time or knowledge), he must entrust the performance of the given activity (or related agenda or general competence as such) to a third party, *i.e.* an expert (specialist).¹¹

When choosing such a person, he is of course obliged to proceed in compliance with the Duty of Care, first and foremost properly, which means in such a manner in which another reasonably careful person would proceed. Furthermore, the member of the statutory body must provide the selected person with the necessary cooperation and must manage the selected person accordingly, *i.e.* give him the necessary instructions, feedback *etc.* The exercise of the delegated powers must also be sufficiently and continuously checked by the relevant member of the statutory body of the business corporation.

Only if the member of the statutory body meets all the above requirements related to the possibility of delegating some of his powers or part thereof to a third party, *i.e.* s/he behaves as a proper manager in choosing, managing (cooperation) and continuous and subsequent checking the selected person, s/he will not be liable for any damage (injury) caused in the performance of the delegated



⁹ More details, for example, Judgment of the Supreme Court of the Czech Republic of 30 October 2008, File No. 29 Cdo 2531/2008; Judgment of the Supreme Court of the Czech Republic of 30 July 2008, File No. 29 Cdo 1262/2006; or Judgment of the Supreme Court of the Czech Republic of 29 August 2013, File No. 29 Cdo 2869/2011.

¹⁰ More details, for example, Judgment of the Supreme Court of the Czech Republic of 29 April 2013, File No. 29 Cdo 2363/2011; Judgment of the Supreme Court of the Czech Republic of 29 August 2013, ref. 29 Cdo 2869/2011; Judgment of the Supreme Court of the Czech Republic of 28 November 2013, File No. 29 Cdo 663/2013; Judgment of the Supreme Court of the Czech Republic of 19 December 2013, File No. 29 Cdo 935/2012; Judgment of the Supreme Court of the Czech Republic of 26 March 2014, File No. 29 Cdo 3915/2012, or Resolution of the Supreme Court of the Czech Republic of 26 October 2015, File No. 29 Cdo 3860/2015.

¹¹ More details, for example, Judgment of the Supreme Court of the Czech Republic of 10 November 1999, File No. 29 Cdo 1162/99; Resolution of the Supreme Court of the Czech Republic of 6 May 2008, File No. 29 Cdo 1773/2006; or Judgment of the Supreme Court of the Czech Republic of 25 January 2012, File No. 29 Cdo 134/2011.

- activity, as it most likely was within the limits and boundaries of the Duty of Care.¹²

2.3 Average person's mind

The re-codified legal regulation of the Czech private law has introduced, through the provisions of section 4 subsection 1 of the New Civil Code, the rebuttable presumption that it can be expected from a member of an elected (statutory) body of a business corporation (as a person having legal capacity) that he/she has intellect of an average person and is able to use it with ordinary care and caution.

In addition to this basic presumption, however, in the conditions of the Czech corporate theory and practice, a partner or a member of a business corporation can reasonably expect that much higher demands can be laid on members of elected bodies of his corporation as persons performing very specific and more regulated function.

It should be emphasized that in spite of the above, in legal theory and, consequently, in business (corporate) practice it is generally not assumed that the members are or will be specialist or even experts or experienced managers in fields relevant to the performance of specific (business) activities of the corporation. Thus even the Czech legal corporate law regulations do not impose on members of statutory bodies of business corporations the obligation to act with professional care but only with due care.

Putting the above starting points into practice then means that the statutory body and its members will be able to react correctly even in such an extreme situation as a global pandemic and the re-

sulting functional and legal restrictions. In this context, however, in the opinion of the authors, it is necessary to emphasize the above-cited principle, according to which the statutory body members are not expected to have all the knowledge concerning the partial activities of the business corporation managed by them. Therefore, they can and should call on experts who are able to ensure such specialized activities.

At the same time, however, in the opinion of the authors, an extreme interpretation cannot be accepted, according to which the responsibility for the consequences of specialized decisions can be automatically transferred to chosen experts. Such an interpretation would be contrary to the principle and partial aspects of the concept of business management and would unduly weaken the liability of the statutory body for the operation of the business corporation managed by that statutory body.

As a result of the emergency measures subsequently announced, the state of emergency brought a number of problems both for the statutory bodies and their individual members, and for the staff responsible for the so-called crisis management. The basic categories of problems can be divided into several groups: (i) protection of the health of employees of business corporations; (ii) protection of business corporation's assets; (iii) ensurance of basic functions of business corporations; (iv) sustainability of long-term business corporation functionality; and finally (v) ensurance of compliance with the changing legal situation. The authors focus on individual groups of these problems hereinafter.

¹² More details as to the definition of the concept of the duty of care and the interpretation of the theoretical basis and practical implications for the statutory bodies of business corporations and their members, the authors also refer to: Půry, F. Možnosti trestního postihu porušení péče řádného hospodáře o cizí majetek, in: Právní rozhledy, number 15, year 2010, p. 541 and onwards; Havel, B. Synergie péče řádného hospodáře a podnikatelského úsudku, in: Právní rozhledy, number 11, year 2007, p. 413 onwards; Dvořák, T. Akciová společnost a Evropská společnost, 2nd edition, Prague: ASPI, 2009; Štenglová, I. Odpovědnost a nezávislost statutárních orgánů kapitálových společností podle českého práva, in: Právo a podnikání, number 12, year 2012, p. 26 onwards; Eliáš, K. K některým otázkám odpovědnosti reprezentantů kapitálových společností, in: Právník, number 4, year 1999, p. 298 onwards; Andreisová, L. Duty of Care of members of the statutory bodies of capital companies and its connection to internal compliance programs (Ph.D. thesis), Prague: University of Economics in Prague, Faculty of International Relations, Department of Business and European Law, 2017.

3. Brief evaluation of the recent factual situation

As mentioned above, the recent pandemic situation was, from a factual and legal point of view, completely unique and unknown in recent history. Also from the point of view of the intensity of legislative changes, this was a unique situation and certainly challenging for the inhabitants of the Czech Republic, including entrepreneurs.

Business corporations thus faced several problems at the same time. Crisis preparedness plans or

rect at the given moment, without there being a clear guide or overview of parameters that can be relied on.

3.1 Deciding to take appropriate measure

The statutory body faced a difficult task when deciding on an appropriate response to the recent situation. Firstly, there was a lack of information, secondly, there was not enough time, thirdly, it was a completely new and unique situation, and fourthly, it was not possible to provide assistance from

Statutory bodies and their members therefore decided in the absence of previous models and adopted a number of new procedures under the pressure of time, lack of resources and limited information. Other impacts, such as epidemiological or virological theories, must have been also considered when making decisions.

business continuity plans, which are now standard elements of many Czech business corporations, usually address scenarios related to the loss of human capital, technology or certain processes. These plans also rely on the possibility of securing alternative sources from other entities not affected by the crisis, including the possibility to benefit from the free movement of goods and services across the territory of the European Union. However, the pandemic situation regarding SARS CoV-2 coronavirus has placed business corporations into a situation where most of the above-mentioned crisis plans did not correspond to the scope of the recent situation.

Crisis managers and the statutory representatives thus solved problems which they have probably never solved to such an extent, for which there were no previous examples suitable to be followed, and for which they had only a limited opportunity to obtain appropriate expertise or guidance through third parties. Therefore, the members of the statutory bodies had to improvise to a large extent and find solutions that they evaluated as cor-

third parties, given that it was a nationwide emergency with implications throughout the Czech Republic.

The statutory body thus had to make the first decision: To limit the functioning of the corporation or to expose employees to the risk of mutual contact? What are the costs of each option and what are the long-term consequences of each decision?

The statutory body must have taken into account, in particular, the main areas necessary to ensure its long-term activities and the nature of the legislation and commercial relations affecting the individual areas. The authors consider the following to be the basic areas which the statutory body should have paid attention to.

3.2 Protection of health of employees of a business corporation

Ensuring the safety and health protection of employees at work (hereinafter also referred to as 'HSW') is a general obligation of the employer aris-



ing from the provisions of section 101 et seq. of Act No. 262/2006 Sb., the Labour Code, as amended (hereinafter the 'Labour Code'). However, with the ongoing spread of the disease, the standard HSW rules ceased to work — even with regard to the changed availability of personal protective equipment. Specific steps leading to the protection of employees could have then directly limited or excluded the business corporation's own business activities.

The emergency measures issued in connection with the declared state of emergency introduced a number of rules, as a result of which a number of plants remained completely closed.¹³ These measures had a very significant impact on retail, as the vast majority of establishments were not allowed to be open to the public.

The authors see the main areas of interest or attention of business corporations especially in the following areas, which *de facto* correspond to the current experience of crisis management during the global pandemic before and after the declaration of the state of emergency:

A. Acquisition of personal protective equipment

In connection with the procurement of the personal protective equipment (PPE), members of the statutory bodies of business corporations faced several decisions: what to order, in what number, for how much money, from which supplier and for which employees or external collaborators. The values on the weighing pans were the costs of acquiring the personal protective equipment versus maintaining operability.

As a result of the emergency measures taken, the movement of persons inside and outside the Czech Republic was restricted, and only movement under certain defined circumstances and only with the personal protective equipment, such as masks or respirators, was allowed.

In the first weeks after the declaration of the state of emergency, the procurement of the personal protective equipment was a matter of contacts, speed, ingenuity and also luck to some extent.

It took from days to two/three weeks from the confirmation of the order to the delivery of the personal protective equipment. In some cases, suppliers demanded payment in advance, and a number of fraudsters appeared. The price of the personal protective equipment often changed for one and the same supplier during the day. It happened that after confirming the order, the price increased — there were cases where it increased ten times compared to the original offer.¹⁴

The dilemma of the members of the statutory bodies of business corporations therefore consisted in estimating and deciding on the following issues with contracts worth millions of crowns.

a) *Is the offered price good (acceptable)?*

According to the authors, the circumstances of deciding on a specific order should have been as follows:

- Information on price is known in 'peacetime'.
- People's Republic of China (local plants) are starting to produce the personal protective equipment on a large scale and the price should therefore fall according to standard economic theories.

¹³ For a comprehensive overview of measures please see in particular the website of the Government of the Czech Republic with an overview of applicable measures: <<https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vyhlaseni-nouzoveho-stavu-180234/>>. In addition to these measures, individual ministries and regional authorities/municipalities have taken their extraordinary measures.

¹⁴ Price regulation of protective equipment was introduced by the Decree of the Ministry of Finance No. 03/2020 of the Ministry of Finance with effect from 4 March 2020 for respirators of the FFP3 class, which are scarce goods even in the days of creation of this text. The link to the Price Bulletin 04/2020 of the Ministry of Finance, by which Decree No. 03/2020 was announced, is available from: <<https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/cenovy-vestnik/2020/cenovy-vestnik-04-2020-37781>>.

- However, the pandemic is spreading all over the world, coming to large countries such as the USA, there are stories about confiscation of supplies *etc.* So how can you estimate whether the price will rise or fall with such rising demand?
- Reference offers range up to 100% up and down. Often, only photos of the delivery taken by mobile phone in a warehouse are available and suppliers have not been verified.

b) Is the demanded quantity reasonable (is not the volume of the personal protective equipment too high)?

According to the authors, the circumstances of deciding on a specific order should have been as follows:

- The number of employees is known and the number of external collaborators needed to run a business corporation is also known. However, it is not known whether the external collaborators can reliably procure the personal protective equipment by themselves.
- It is not known how long the announced measures will last.
- It is not known whether, despite increasing production capacity, the personal protective equipment will be available in the future.
- Information on the suitability of different types of the personal protective equipment varies (from the statement of some representatives of the Government of the Czech Republic on the uselessness of wearing masks, through the recommendation to wear respirators or masks to the information on the danger to use respirators).
- Information on the recommended frequency of replacement of the personal protective equipment is known (with respirators max. 24 hours, but no longer than removal from the face, when the mask must be disposed of, preferably as hazardous waste), which

further increases the average daily cost on providing the personal protective equipment.

c) Is not the supplier a swindler?

Without specific experience or references, it was not possible to estimate it in advance.

d) What specific personal protective equipment do we actually need?

The information varies as the personal protective equipment is different and includes protective face masks, respirators of different types, plexi-glass barriers, transparent protective shields, gloves, gowns, disinfectants *etc.*

In order to meet the conditions of the Duty of Care when spending millions of crowns, in the opinion of the authors, it was necessary to have their own answer to each of the above questions, based on their own reasoning and taking into account available information and prioritization of individual parameters.

The main competence of the statutory body of a business corporation is to ensure continued business activities. As it was not permissible for employees to work without the personal protective equipment and must have been ordered. Because some external collaborators did not have the opportunity or resources to purchase the personal protective equipment, it was necessary to purchase them for some of them. As it was not possible to estimate the availability and price conditions of future supplies, it was reasonable to assume that the conditions will worsen due to the international pandemic situation.

Therefore, in the opinion of the authors of this paper, it was reasonable to provide a larger number of personal protective equipment (in about one to two months in advance) with the fact that in the meantime it should be possible to solve additional orders (depending on the specific – later – development of the situation). It could have also been reasonably expected that, over time, more infor-



→ mation will be available on the supply market situation, the price of individual personal protective equipment and also the duration of the emergency.

However, in the opinion of the authors, the only mistake would have been to order a seemingly excessive amount of the personal protective equipment, or to spend funds that could jeopardize the sustainability of the business or the ability of the business corporation to repay its debts or to meet its obligations in general.

Although the burden of proof regarding the performance of the function of a member of the statutory body of a business corporation in compliance with the Duty of Care lies with the members of the statutory body, the authors consider that to defend the above procedure under the recent conditions and situation should not be difficult while maintaining the above guidance and courts should, in any future disputes, take into account not the fact that the funds have been spent, but the process leading to a decision with limited availability of relevant information (including taking into account the theoretical concepts and starting points cited above).

B. Setting of the so-called 'Regime Measures'

In addition to providing the personal protective equipment, it was necessary to take measures to protect specific persons from possible contact with an infected person. That is why a number of business corporations have set up the so-called home office regime.

This regime has certain legal consequences from the point of view of labour law (place of work, regime of work or private travel on the way to or from work, wear and tear of private funds at work for employers, safety and health at work and others). Although the labour law issues are not the subject of this paper, to a certain extent they must be taken into account when making decisions on setting up the home office regime also from the

point of view of the responsibility of the statutory body of a business corporation.

Similarly as decisions on acquisition of the personal protective equipment, the decision making on allocation of employees is characterized by a great deal of uncertainty. Thus, in addition to the application of the 'average person's mind', one of the main aids for members of statutory bodies is also the proportionality test. The proportionality test allows to compare two or more variants, and their consequences, both positive and negative, and consider the appropriateness of individual measures.

Questions suitable for further consideration may have included, for example, the following:

a) *How many employees are needed at the location of the entrepreneur's premises?*

This circumstance was different for different types of business plants of the entrepreneur and in the opinion of the authors, who are aware of the priority of health protection of employees, decision-making should have aimed to minimize the number of people in the workplace while maintaining a certain degree of operability, *i.e.* the necessary number of people essential to maintain operation of the entrepreneur concerned.

Despite the additional complexity of the operation, as can be seen from other measures, it is still unclear at present what effects the infection may have on different people, and only the disease is known to be highly transmissible. Minimizing the number of persons at the workplace thus reduces the risk of disease transmission and thus maintaining the workforce for the future activities of the entrepreneur when there is not information available about the state of emergency or the duration of the pandemic situation. The decision-making must also include the variable values of each individual person in the form of the personal protective equipment necessary to equip such workers.

- b) *How many remote workers are the internal systems ready for, including the number of licenses acquired?*

The sharp increase in the number of employees working remotely can have a major impact on the throughput and stability of IT systems and incur additional costs for their strengthening, including secure penetrations into virtual private networks (the so-called VPN).

It is therefore necessary to compare the potential costs on the strengthening with the cost on working from home, or savings from the possibility of closing office premises and the risk of reducing operability in the event of unavailability of workers if they become infected.

An important and purely legal question is whether the business corporation in question has a sufficient number of licenses to work from home. License metrics are often limited by the number of users, named users or concurrent users. It is therefore advisable to make sure that the set regime measure of work from home is in accordance with the agreed license conditions with regard to access to the given IT systems.

- c) *What measures need to be taken in empty office space to achieve savings?*

In addition to preventing damage, part of the concept of the Duty of Care is also taking measures to increase the efficiency of operations, including the implementation of possible savings as the opposite of spending unnecessary funds. It is therefore part of the good practice of members of statutory bodies to seek operational savings in a situation where the majority of employees work from home instead from office premises.

The authors of the presented paper perceive two dimensions in this question with impacts on the sphere of the Duty of Care: economic-operational and health. The economic-operational view is aimed at measures such as reducing consumption of electricity (switching off lighting in the building) or gas (limiting heating of

the building). In some buildings, it is also possible to consider adjusting the air conditioning mode, or adjust the so-called recuperation mode (the amount of air that circulates inside the system in relation to fresh air). Regime measures then secondarily lead to a reduction in water consumption.

As a result of these considerations, it is then appropriate to consider the closure of the premises to a greater extent than corresponds to the obligations, or bans imposed by extraordinary measures of the Government of the Czech Republic or other bodies, such as the Ministry of Health of the Czech Republic. If the statutory body identifies savings opportunities which, given the consequences of the measures, will not lead to further reduction in the sustainability of the business, it should take such measures in the interests of stability and efficiency.

However, some efficiency measures cannot be taken in compliance with the Duty of Care with regard to ensuring safety and health at work. The statutory body may thus find itself in a situation where it identifies the possibility of increasing efficiency by taking certain regime measures (switching off or restricting air circulation in less occupied premises, reducing heating or cooling capacity, etc.) and still cannot take measures to increase the efficiency.

These are cases where the nature of the operation requires, albeit limited, the presence of key workers in the employer's premises. Everyone and each of them must be treated in such a way as to protect their health as much as possible. Therefore, if it is not possible to separate the employer's premises sufficiently to set up different regime measures, a temporary increase in costs associated with maintaining the employer's activities cannot be accepted.

The authors believe that these situations are an example of the implementation of the principle of business judgment based on the application of the 'average person's mind' and a member of the statutory body should be able to defend a





properly documented procedure and decision leading to a temporary increase in costs based on the employer's securing key activities even retrospectively. To do otherwise would, in the authors' view, be difficult to sustain and completely unreliable.

d) *How to ensure shift work when working from home?*

In connection with the provisions of section 78 et seq. of the Labour Code setting up measures to ensure rest between shifts, the maximum length of a shift, ensuring a weekly schedule of shifts and the application of other rules, the interpretation of which goes beyond the scope of this paper.

When working from home, the employer has a limited ability to supervise the work performance of employees working in shifts. However, the obligations of the statutory body to ensure the compliance of the performance of the agreed type of work with the restrictions imposed by the mandatory provisions of the Labour Code are not affected.

The statutory body thus faces an increased risk of sanctions in the area of employment and it is entirely its responsibility to ensure compliance with labour law. The sanction liability of the employer is clearly also given when the regime of work from home is used. The statutory body should therefore consider this risk when deciding on the appropriateness of setting up a work from home regime and consider the proportionality of the measures in relation to the recommendations and measures to protect the safety and health of the workers concerned.

e) *How to equip home workers with the necessary technology?*

Many workers nowadays still do not have laptops available and therefore cannot work from home unless the employer equips them with the necessary technology, or if the employer does not allow employees to temporarily relo-

cate equipment from the employer's premises to a place of work from home (which may not be a home *stricto sensu*, but may be any place as agreed between the employee and the employer). The cost on providing the necessary equipment must therefore be assessed when taking such measures. The authors believe that even in this case it is necessary to consider the proportionality of the preferred solution and maintain the so-called teleological view on the given problem. In the given context, it is the intention to ensure the sustainability of the activity, or key activities of the employer. Therefore, a temporary increase in the cost on providing the necessary equipment as a working tool may be an appropriate measure.

The authors also believe that the statutory body in this situation can accept an increased risk of damage to the property of a business corporation in the form of damaged or lost equipment, for example when moving fixed desktop computers to the place of work from home. The authors consider that certain generosity may be defended and is not deviating from the boundaries of the Duty of Care. This is without prejudice to the obligation to solve excessive cases or, as far as possible, to seek ways to minimize damage, for example by arranging central distribution of equipment or equipment insurance or assistance of employees in solving insurance claims from their own insurance policies in respect of the damage caused to the employer, known as 'nonsense insurance'.

C. Measures taken to protect field workers

In deciding on further action, the statutory body must have also considered the cost on ensuring the protection of field workers who may come into contact with the infection despite the application of all necessary measures.

Especially in the case of business corporations managing the so-called critical infrastructure of the state, it was necessary to send workers to the

field and the costs on ensuring their safety and a smooth supply of the personal property equipment further complicate the decision-making of statutory bodies considering further action when restricting or maintaining their activities. The decision on the activities of the field workers thus included economic consideration of the costs or profitability of the activity continuation.

In some cases, this economic consideration may have had a limited framework given only by individual days (how much is the field worker's return on a standard day compared to the costs of maintaining his activity), however, the holistic view was more frequent (what will be the total return from the long-term point of view of maintaining activity of a field worker and how do competitors behave in such a situation).

There was a number of examples from practice – from the consistent equipping of workers with all work aids (where the worker had to meet other people, such as the installation of telecommunications equipment in households), to changing the delivery mode (leaving in front of the door without personal contact) or transfer of risk entirely to third parties (courier or postal services). The appropriate solution depended on the choice of the business corporation when considering its current situation.

3.3 Ensuring the protection of sensitive information and personal data

The protection of sensitive information, and in particular personal data, is one of the worst managed areas of the home office work – given the limited ability to provide certain control mechanisms and the fact that some employees, who do not have laptops due to protection of information, may have this option when switching to work from home. That is why the authors present this aspect separately as very high-risk category of the solved problem.

The protection of inside information is at the discretion of each particular business corporation and the acceptance of risk is at the discretion of the relevant statutory body. Excessive risk in a situation of insufficient protection can lead to leakage of a trade secret, and thus to the harm caused to the given business corporation as a competitor in a competitive struggle.

To the extent that such information contains confidential information from third parties, which is more common nowadays, the decision to accept the risk lies with the statutory body of the business corporation concerned and the risk is more or less of an operational type.

If third party information could be leaked, there may be a serious legal problem with legal consequences such as contractual penalties, damages *etc.*, and damage to the rightful holder of the leaked information in his own competition. The statutory body should have therefore taken this risk into account with increased sensitivity, as ensuring the protection of information clearly belongs to the Duty of Care regime.

In the area of personal data protection, the situation is completely different. According to the authors, the statutory body has no freedom in this area. The rules on personal data protection are clear: a business corporation – a controller or a processor of personal data – must have sufficient technical and organizational measures to provide sufficient protection for the data it processes. The transfer of staff with access to personal data to the home office, unless they are further protected by sufficient measures, was therefore a risk which clearly lied on the shoulders of the statutory body and the data protection officer concerned. Legislation in the field of personal data protection thus continues to affect this situation, including imminent sanctions.¹⁵

¹⁵ For more details please see Act No. 110/2019 Coll., the Personal Data Protection Act as amended or Regulation of the European Parliament and of the Council (EU) No. 7 of Regulation 2016/679 on the protection of individuals with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data and repealing Directive 95/46 / EC (General Data Protection Regulation).

→ 3.4 Ensuring the basic functions and sustainability of the long-term functionality of the business corporation

When deciding on appropriate measures, the statutory body must above all keep in mind its main task. This is the ensurance of basic functions and long-term activities of the business corporation run by the statutory body. The individual problems discussed in this paper are thus in fact subsidiary in the sense that they are not objectives but tools. Given this, from a long-term perspective, it is necessary to measure the benefits and costs of individual selected options for further progress with the current situation of the business corporation. The members of the statutory body should have therefore asked themselves questions such as:

- Do not the costs on acquiring the personal protective equipment or taking other measures exceed the expected returns?
- If such costs exceed the expected returns, is it a short-term phenomenon and therefore not threatening, or can a business corporation go into insolvency?
- If, instead of acquiring protective equipment, we reduce the activities of a business corporation and thus reduce the cost of operation (by the price of protective equipment, energy and other variable costs), will it have a positive or negative impact on the business corporation?
- If a business corporation temporarily restricts certain activities, is it advantageous to order employees to take a leave and thus to ensure their availability for the rest of the accounting period after the expected end of the pandemic and thus to reduce the cost accounting item of the untaken leave?
- Are the risks associated with maintaining the business and adopting regime measures proportionate to the expected contribution to the stability of the business corporation?

It is not easy to distinguish the individual elements and determine the right moment for the introduction of non-standard and sometimes painful

measures. Unfortunately, this is part of the exercise of the powers of business management and members of the statutory body cannot relinquish their responsibilities. What's more, they must be prepared to answer for their decisions.

4. A final look at the requirements imposed on the statutory body in decision-making

In general, a member of the statutory body of a business corporation is not required to have special education and the law does not expect special knowledge in management and corporate governance. This is especially true with regard to specific crisis management knowledge. Although from the point of view of the responsibility of the statutory body it is a necessary skill from a short-term point of view, the crisis management as such is a separate category in the theory and practice of modern management.

According to the authors, therefore, it cannot be fairly expected that each of the members of the statutory body would be able to effectively perform the activities of a crisis manager in the long term view. This is especially true in a situation where business corporations are heading for bankruptcy, which unfortunately cannot be ruled out under the current measures. However, members of statutory bodies should have the basic ability to manage the activities of the corporations entrusted to them.

The opposite conclusion would clearly and also significantly limit the functioning of a number of Czech business corporations. Therefore it is true that a member of the statutory body of a business corporation need not be a professional manager, *i.e.* it is not necessary (and usually not even possible) that he understands all matters and issues that he solves when performing his function. However, the law requires — and it is quite rightly in the opinion of the authors — that s/he is able to identify any possible 'deficiencies' in her/his knowledge or her/his own expertise in time and secure the help of more professional persons. Similar conclu-

sions were cited, for example, in the judgment of the Supreme Court of the Czech Republic of 30 October 2008, file no. 29 Cdo 2531/2008.

However, if a member of the statutory body of a business corporation has special knowledge (e.g. he is a lawyer, economist, accountant or personnel officer) he is obliged to utilize this knowledge when performing the office. The fact that the member concerned has not fulfilled this obligation may establish liability for breach of the obligation to act in the performance of the function of a member (not only) of the statutory body of a business corporation in compliance with the Duty of Care.

The degree of the above, and thus the diligence required by law in the performance of the function of a member of the statutory body of a business corporation, is always assessed with regard to the particular (specific) activity, *i.e.* for example with

regard to difficulty, consequences of possible defective performance, financial aspects related to it and such like.

The authors therefore believe that in a situation of the declared state of emergency and in circumstances exceptional in the scope, depth, and economic impact thereof, a degree of leniency is needed in retrospective evaluation of the procedures of statutory bodies in the state of crisis. Unfortunately, the well-known saying ‘after a battle everyone is a general’ finds its application here. The authors appeal to the professional pride of members of the bar, who should share this view with their clients in providing legal advice in difficult situations addressing the negative impacts of the coronavirus epidemic and emergency measures issued on the basis of the declared state of emergency.

REFERENCES

- [1] Act No. 262/2006 Coll., *Labour Code*, as amended.
- [2] Act No. 89/2012 Coll., *Civil Code*, as amended.
- [3] Act No. 90/2012 Coll., *on business corporations and cooperatives (Business Corporations Act)* as amended.
- [4] BALÝOVÁ, L.: Péče řádného hospodáře ve volených orgánech obchodních korporací ve světle rekodifikace. *Obchodněprávní revue*, 2014, 7–8, s. 212–215.
- [5] ČECH, P.: Péče řádného hospodáře a povinnost. *Právní rádce*, 2007, 3, s. 4–18.
- [6] ČECH, P., ŠUK, P.: *Právo obchodních společností v praxi a pro praxi (nejen soudní)*. Praha: BOVA POLYGON, 2016.
- [7] ČERNÁ, S.: *Obchodní právo*. Prague: Wolters Kluwer, 2006.
- [8] ČERNÁ, S., et al.: *Právo obchodních korporací*. Prague: Wolters Kluwer, 2015.
- [9] DĚDIČ, J. et al.: *Obchodní zákoník – komentář*. Prague: Polygon, 2002.
- [10] LASÁK, J., et al.: *Zákon o obchodních korporacích – komentář*. Prague: Wolters Kluwer, 2014.
- [11] PELIKÁNOVÁ, I.: Právní odpovědnost i v jejích různých formách vždy dle jejího smyslu a účelu dle zákona a její současné vývojové tendence (se zaměřením především na náhradu škody) a přihlédnutím ke zvláštnostem českého práva). In *XX Karlovarské právnické dny*. Praha: Leges, 2012.
- [12] Specific court decisions as referred to above.
- [13] ŠTENGLOVÁ, I.: Odpovědnost a nezávislost statutárních orgánů kapitálových společností podle českého práva. *Právo a podnikání*, 2012, 11(12), s. 29.

→ ABSTRACT

The key duty of each member of a statutory body of is the obligation to perform the function with so-called Duty of Care. In times of the recent global pandemic, this concept become increasingly important. In many future cases there will be a retrospective assessment of the actions that such members have taken (e.g. driven by shareholders). This situation caused by an economic uncertainty underline the importance of full awareness and understanding of the Duty of Care. This paper is submitted in a case study form. The first chapter reminds the reader of the theoretical/legal background of the Duty of Care, whereas the other chapters explain how such institute should be perceived and related office performed during a crisis. The paper advises when members of the statutory bodies should be held liable for their pandemic-related decisions and when they should not.

KEYWORDS

Duty of care; business judgement rule; statutory body and its member; business-related decision, crisis management; global pandemic

JEL CLASSIFICATION

K42; L20; M14



Vyjednávání a konflikty v praxi

► Ing. Bc. Dagmar Kostrhůnová, MBA » Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut — AMBIS, Mezírka 775/1, 602 00 Brno; email: 38324@mail.ambis.cz

* 1. Úvod

Řešení konfliktů a jejich vyjednávání je důležitou a zároveň přirozenou součástí života každého člověka. Je třeba konflikty rozpoznat, umět analyzovat a znát různé vyjednávací techniky k tomu, aby mohly být konflikty řešeny a vyřešeny. Mnohdy střet nebo konflikt vede k poškození jedince, ale také vede k vyřešení problematické situace. Z tohoto hlediska může konflikt přinést i pozitivum jako je příležitost ke zhodnocení dané situace, přinese stav pročištění atmosféry anebo příležitost k novým začátkům či změně. Konflikty provází člověka celý život z důvodu různých názorů na stejné věci, na situace, na veřejný i soukromý život. Ovlivněno je to myslí vyjednávacího partnera i naší myslí. Také emoce a emočně vypjaté situace jedince v daném okamžiku ovlivňují vyjednávání.

Vzhledem ke globalizaci se čeští občané setkávají s konflikty a jejich řešením v prostředí interkulturním. Mezi jednotlivými kulturami jsou velké odlišnosti, avšak v dnešním světě je nezbytné spojení životů lidí z různých částí světa a být tolerantní k jejich kultuře. Některé zvláštnosti a odlišnosti mohou vyvolat konfliktní situace. Když člověk není seznámen s kulturní odlišností vyjednávacího partnera, může to způsobit velká nedorozumě-

ní. Každá kultura má specifické znaky způsobu jednání a vyjednávání, řešení sporů a konfliktů včetně používání nonverbální komunikace. V prostředí, kde jsou cizinci z různých zemí světa, dochází k situacím, které mohou pro druhou národnost znamenat urážku anebo naopak. Vzhledem k lokalitě a prostředí, kde počala výchova a vzdělávání jednotlivce, je jejich zkušenost a životní postoj mnohdy velmi odlišný od zkušeností výchovy, vzdělání a života v České republice.

V současném globalizovaném světě je samozřejmostí migrace osob za různými účely (za studiem, prací v zahraničí, zkušeností, lepšími podmínkami, práce v mezinárodních firmách) a tím dochází ke komunikaci, vyjednávání, střetům i konfliktům interkulturním. Krajské úřady v přenesené působnosti za Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy uznávají zahraniční vzdělání pro studenty z celého světa. Na základě zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (Školský zákon). Podle § 108 může požádat absolvent zahraniční školy o vydání osvědčení o uznání rovnocennosti zahraničního vysvědčení v České republice anebo může požádat o rozhodnutí vydání platnosti zahraničního vzdělání (nostrifikace).

Jedná se o žadatele z celého světa a součástí to-



hoto interkulturního jednání může dojít ke střetu kultur, protože se jedná o jazykově i kulturně rozdílné žadatele různých etnik, ras nebo náboženského přesvědčení. Za posledních deset roků se zvýšil počet žadatelů o uznání zahraničního vzdělání. Největší počet žádostí je od žadatelů z bývalých sovětských republik, ale také z Velké Británie, Švédska, Norska, Finska, Kypru, Řecka, Sýrie, Francie a Španělska, ojediněle z Irska a Japonska.

Na jedné straně zahraniční žadatel a na straně druhé úředník krajského úřadu. Součástí tohoto článku budou případové studie vzniku interkulturního konfliktu, jejich řešení a doporučení. Cílem tohoto příspěvku je seznámit s příklady vyjednávání specifického okruhu cizince — žadatele a úředníka při podávání žádostí o uznání vzdělání na krajském úřadě v České republice. Důvody žádostí o uznání vzdělání jsou různé, ale především získání středoškolského vzdělání pro studium na českých univerzitách. Mnohdy do toho jednání zasahují emoce. Povinností úředníka je získat potřebné dokumenty od žadatele a zůstat emocionálně neutrální, a to i přesto, že mezi cizincem-žadatelem a úředníkem je mnohdy interkulturní bariéra.

2. Vyjednávání a konflikty

Vyjednávání je komunikační proces, do něhož vstupují nejméně dvě strany, které mají z nějakého důvodu zájem na společné věci. Účelem tohoto procesu je najít stav, kdy se obě, respektive všechny strany dohodnou na takovém uspořádání zájmové věci, které je pro ně akceptovatelné (Bednář, 2012 s. 8). Jakékoliv jednání a vyjednávání nese problematiku možného konfliktu. Konflikt se odlišuje od problému. Konflikt vzniká při jednáních partnerů, zatímco problém je spíše věcného charakteru. Při vyjednávání má každý jednací partner svůj záměr, který chce vyjednat. Musí překonávat rozdílné cíle, názory a zájmy vlastní a cíle, názory a zájmy vyjednávacího partnera. I přesto, že se jednací partneři na jednání připravují, dochází velmi často k porušení racionálního uvědomění a nastupují emoční situace.

2.1 Emoce při vyjednávání

Při jakémkoliv jednání či vyjednávání stojí proti sobě minimálně dva partneři. Velkou roli hrají vzájemné sympatie a jejich cíle. Avšak nemalou úlohu má charisma a osobnost člověka a jeho základní cíl. Základem pro dobré jednání je dodržovat „*zlaté pravidlo vyjednávání*“ (Nálevka, 2018 s. 171) — chovat se slušně, a aby se jednací partner také tak choval.

Emoce jsou neoddělitelnou součástí vyjednávání (Clegg, 2017, s. 41). Být emocionálně nestranný je důležitou vlastností jednacích partnerů. Hněv přináší do jednání rozkol. *Pozitivní emoce, jako vstřícnost a zaujetí, by se mohly používat mnohem častěji, než je obecná praxe. Vstřícnost napomůže navodit příjemnou atmosféru* (Clegg, 2017, s. 41). Člověk se může setkat i s negativními emocemi z důvodů interkulturních. *Například v Japonsku je velmi důležité nezahanbit člověka, s nímž jste v konfliktu, zejména na veřejnosti* (De Vito, 2008, s. 228). *Za minimum agresivity je považována zdvořilá námitka, za maximum agresivity vražedný útok se zbraní. Mezi to se řadí všechny ostatní stupně a formy projevů těžce emoce-agresivity. Jsou označovány různě — zuřivost, zloba, nepřátelství, nenávist, závistivost, pomstychtivost, útočnost a další* (Gruber, 2017, s. 164). *Emoce mají společné vlastnosti* (Gruber, 2017, s. 164–165):

- opak, kdy agresor touží po vyslovení opaku vašich přání, vždy si něco najde, ať už oprávněně nebo neoprávněně;
- zaslepenost, kdy agresor nevidí, neslyší skutečnost, nenaslouchá;
- vnitřní eskalace, kdy agrese sama sebe živí a stupňuje se, snaha omezit zuřivost soupeře, založená na racionálních argumentech, ve svém důsledku onu zuřivost právě zvětšuje;
- koncentrovanost, kdy agresor si pro sebe označí onu zvolenou oběť za toho, kdo vztek zavinil, kdo musí být potrestán a zdeptán.

Nejúčinnější taktikou na ztlumení hněvu je spíše mlčet a více neprovokovat. Situaci to většinou natolik uklidní, že se intenzita emočně vypjaté situace sníží.

2.2 Manipulace a vyjednávání

Při každém vyjednávání bývají využívané různé manipulativní techniky a taktiky sloužící k přesvědčování vyjednávacího partnera. V případě, že nás někdo přesvědčuje k něčemu, co nechceme, a přijímáme cizí stanoviska proti našemu rozhodnutí – manipuluje s námi. V jiné situaci, když zjistíme, že nám vyjednávací partner lže, je velmi obtížné v jednání pokračovat a přehlížet tuto skutečnost.

Důležitou součástí vyjednávání je dodržovat pravidla slušného chování, etického jednání a dbát na základní morální hodnoty. Aby bylo jednání funkční, musí aktéři být seriózní, čestní, otevření k vyjednávání. Ale někdy se stane, že jednací partneři jsou ve špatném psychickém rozpoložení a může dojít k narušení vyjednávání ztrátou základní morálky. Manipulativní techniky zahrnují (Bělohávková, 2003 s. 26):

- blokáda – odmítnutí vysvětlení, trvání na svých názorech, neústupnost, vyhýbavé odpovědi při jednáních;
- prosazování se – ego postoj;
- sabotáž rozhovoru – komunikace vázne;
- manipulativní rétorika – k rozpoznání je třeba umět číst řeč těla.

Nejlepší reakcí na manipulativní jednání je neoplácet stejnou měrou, reagovat v klidu, držet emoce v neutrální rovině, zůstat fér.

1.3 Konflikt v pracovním prostředí

Pracovní prostředí je velmi různorodé a zaměstnává velké množství lidí. Vzhledem k tomu, že v pracovním prostředí je každý člověk jiný, každý úkol je jiný, tak také každý konflikt je jiný. Konflikt může být způsoben střetem zájmů, kdy každý sleduje vlastní cíl. Jiný konflikt může být způsoben rozdílnou kulturou nebo pohlavím. *Oba tyto vlivy se silně uplatňují v pohledu lidí na konflikty a jejich řešení* (De Vito, 2008 s. 228).

Střety protistran jsou označovány jako konflikty. Rozdělují se na intrapersonální (odlišné cíle

protistran) a interpersonální konflikt (střet při prosazování vlastních zájmů). Konflikty jsou dále rozděleny na tři skupiny (Bednář, 2015 s. 46, 47 a 100):

- konflikt uvnitř řízené skupiny – konflikt mezi kolegy v týmu, nedorozumění, jiný pohled na pracovní činnosti;
- konflikt mezi úrovněmi řízení – nadřízený nemůže vykonávat svou práci, podřízený také ne, úkol nikdo nechce;
- konflikt na úrovni řízení – konflikt mezi majiteli a jednatelem společnosti.

Tento příspěvek se věnuje vzniku intrapersonálního konfliktu na úrovni klient (žadatel) a úředník v interkulturním prostředí.

2. Vznik konfliktu při uznávání zahraničního vzdělání

Uznávání vzdělání z cizích zemí vykonávají krajské úřady v přenesené působnosti za Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Při podávání žádosti na krajském úřadě vznikají nedorozumění i konflikty z důvodu, že žadatelé přesně neporozumí výkladu školského zákona, když si sami zjišťují, jaké doklady a jaké legalizace z jednotlivých zemí světa mají předložit.

2.1 Proces uznávání vzdělání – nostrifikace

Proces uznávání zahraničního vzdělání získaného na zahraničních školách definuje § 108 školského zákona. Žadatelé podávají žádost na příslušném krajském úřadě na základě místní příslušnosti (Zákon č. 500/2004 Sb., Správní řád, § 11). Žadatel předkládá doklady o uceleném stupni vzdělání – o ukončení základní školy, o středním odborném učilišti, o střední všeobecně vzdělávací škole, o střední odborné škole, o vyšší odborné škole. *Všechny doklady musí být přeloženy do českého jazyka soudním tlumočnickem zapsaným v České republice do seznamu znalců a tlumočnicků* (Školský zákon, § 108, odst. 4). *Pokud mezinárodní smlouva, kterou je ČR vázána, nestanoví jinak, pravost* →

→ podpisů a otisků razítek na originálech zahraničních vysvědčení a skutečnost, že škola je uznána státem, podle jehož právního řádu bylo zahraniční vysvědčení vydáno, musí být ověřena příslušným zastupitelským úřadem České republiky a dále ministerstvem zahraničních věcí státu, podle jehož právního řádu bylo zahraniční vysvědčení vydáno (Školský zákon, §108, odst. 4). Jedná se o dva typy legalizace dokladů: (a) razítko z Ministerstva zahraničních věcí příslušného státu, kde žadatel studoval – APOSTILLA, tj. jedno razítko; a (b) superlegalizace – Ministerstvo zahraničních věcí a Česká ambasáda příslušné země, kde žadatel studoval, tj. dvě razítka (Čížinský, 2014 s. 5–7).

2.2 Doklady o vzdělání z cizí země

Doklady, které žadatel předkládá na krajském úřadě k uznání svého vzdělání z cizí země, zahrnují:

- závěrečné vysvědčení, maturitní vysvědčení, diplom, výuční list (ověřené kopie s překladem do českého jazyka od soudního tlumočníka);
- studijní plán (seznam předmětů, počet roků studia, počet hodin studia na zahraniční škole);
- žádost;
- správný poplatek;
- doklad o bydlišti na území České republiky.

2.3 Příčiny konfliktu

Hlavní příčinou vzniku konfliktu je předložení neúplných dokladů pro uznání vzdělání z cizí země (nostrifikaci). Česká republika školským zákonem stanovuje pravidla, za jakých podmínek může být zahraniční vzdělání žadateli uznáno. Jedná se o závěrečný diplom, či maturitní vysvědčení a studijní plán, na základě kterého, je ke vzdělání žadatele přiřazen obor vzdělání a vydáno rozhodnutí a nostrifikační doložka. V případě, že žadatel nepředloží všechny požadované dokumenty, vydává krajský úřad rozhodnutí zamítavé.

3. Případové studie z praxe

Pro tento příspěvek byly vybrány případové studie interkulturního nedorozumění a vzniku vážného i méně vážného konfliktu. Jedna případová studie je bez konfliktu. Byla využita metoda kvalitativního sociologického výzkumu několika kazuistik za účelem komparace jednotlivých vzniklých konfliktů.

Případová studie č. 1: Prestižní střední škola v Tokiu (vlastní zkušenost z praxe)

Žadatel byl Japonec. Přišel na úřad podat žádost o nostrifikaci, uklonil se a pozdravil. Předložil svoje doklady o vzdělání, ale chyběl mu studijní plán, kterým by prokázal, kolik roků studoval, jaké absolvoval předměty a počet hodin za celou dobu studia střední školy v Japonsku. Studijní plán je stěžejní doklad prokazující obor vzdělání, který v Japonsku vystudoval. Úředník ho požádal o předložení tohoto dokladu.

Nastala silná emoční situace, emoční agresivita ze strany žadatele. Japonec začal vydávat zvláštní zvuky, vzal židli, velkou silou hodil židli na dveře, práskl do stolu, práskl dveřmi a rychlým krokem utekl. Popřel „zlaté pravidlo vyjednávání“. Úředník zůstal v šoku, překvapený takovou emoční reakcí, mlčel a neprovokoval. Následně oznámil vzniklou situaci svému nadřízenému.

Asi za měsíc přišla paní, přinesla od něho omluvný dopis, ale nostrifikaci si žadatel již vyřídit nepřišel. Paní vysvětlila, že žadatel byl z velmi bohaté tokijské rodiny, jeho diplom byl z prestižní školy z Tokia a požadovaný studijní plán byla pro něho urážka „zahanbení člověka na veřejnosti“ ve smyslu, že úřad nerespektuje nejprestižnější a nejdražší soukromou školu v Tokiu. Chtěl studovat fakultu medicíny v Brně. Tato situace je označena jako interkulturní konflikt.

Řešení:

Úředník získal zkušenost a při dalším jednání ji může využít. Vedoucí schválil jednání úředníka

a nařídil udělat v kanceláři přepážku, aby byl úředník od žadatele ochráněn.

Doporučení:

V případě, že žadatel bude znát dobře podmínky, za kterých mu může být vzdělání z cizí země v České republice uznáno (nostrifikováno), pravděpodobně by tato silně emoční situace vůbec nastala.

Případová studie č. 2: Třicet dnů (vlastní zkušenost z praxe)

Žadatelé ze severských zemí Norsko, Švédsko, Finsko. Studenti přichází žádat o nostrifikaci v době, kdy konají závěrečné státní zkoušky na univerzitě. Univerzita jim těsně před státní zkouškou oznámí, že pokud nepřinesou nostrifikaci (uznání středoškolského vzdělání ze své země), tak nemohou dostat diplom o ukončení univerzity. Žadatelé přinesou doklady. Některé doklady jim chybí. Oznámí, že potřebné dokumenty mají a přinesou. Konflikt vznikne proto, že nostrifikaci žádají na počkání, protože uznání středoškolského vzdělání (maturitu z cizí země) musí na univerzitě předložit neprodleně.

Úředník musí dokumenty posoudit, prověřit, zkontrolovat, zaregistrovat a vydat rozhodnutí. Ze zákona o správním řízení má na tento úkol třicet dnů (zákon č. 500/2004 Sb., § 71). To už je ale po státních závěrečných zkouškách. Tím vznikne konflikt a nedorozumění. Důvodem je situace, že student nemusí splnit povinnost předložit maturitní vysvědčení nebo nostrifikaci zahraničního vysvědčení a je přijat na univerzitu. Jedná se o studenty, kteří studují v anglickém jazyce a studium si hradí. Tato situace je označena jako střet zájmů.

Řešení:

Úředník zůstane na úřadě do večera, aby studentům vyhověl. Situace se opakuje každý rok v polovině června.

Doporučení:

Dodržování zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách (§ 48).

Případová studie č. 3: Otec stěžovatel (vlastní zkušenost z praxe)

Na úřad se dostavila žadatelka se svým otcem. Vstoupili do kanceláře, pozdravili, ale nepodali ruku. Situace byla zvláštní. Otec předložil doklady o střední škole ze Sýrie své nezletilé dcery. Doklady byly neúplné, a když jim bylo řečeno, že dokumenty o střední škole musí doplnit, tak zareagoval agresivně s tím, že dokumenty jsou v pořádku a další doklady předkládat nebudou. Když jim úředník řekl, že bez příslušných dokladů nelze zahájit správné řízení o nostrifikaci, otec okamžitě vstal a dožadoval se vedoucího oddělení.

Úředník zareagoval ihned a kontaktoval svoji vedoucí oddělení vzdělávání. Úředník zavedl otce s dcerou k vedoucí oddělení. Úředník oznámil své nadřazené, o jaký problém se jedná před otcem a dcerou transparentně. Vedoucí oddělení vzdělávání prostudovala doklady a sdělila otci, že dokumentaci musí doplnit. Otec řekl, že si bude stěžovat u vedoucího odboru školství, u ředitele krajského úřadu a napíše to do novin. Vedoucí oddělení vzdělávání zavedla otce za vedoucí odboru školství. Ta potvrdila totéž a sdělila otci, že má právo jít si stěžovat ředitele krajského úřadu. V okamžiku, jak mu byla sdělena jeho práva, odešel i s dcerou. Již nikdy na úřad nepřišel. Nestěžoval si. Dcera přišla za rok požádat o nostrifikaci, byla plnoletá, tudíž žádost přinesla sama a měla všechny potřebné dokumenty a nostrifikace jí byla vydána. Tato situace je označena jako manipulace prokazováním se — ego postoj a konflikt z hlediska kultury a pohlaví.

Řešení:

Vedoucí vysvětlila otci žadatelky, že postup podřízeného úředníka byl v pořádku a že má právo si stěžovat.



→ Doporučení:

Velká trpělivost, emoce neutrální, racionální řešení. Trvat na podmínkách předložení relevantních dokladů určených pro uznání vzdělání v České republice.

Případová studie č. 4: Pokora (vlastní zkušenost z praxe)

Žadatelé z bývalých sovětských republik. Žadatelé s pokorou přijdou na krajský úřad, zjistí si předem, jaké doklady musí předložit pro uznání svého vzdělání získaného v Rusku, na Ukrajině a v dalších postsovětských zemích. Chtějí dokonce vidět, jak by měl doklad vypadat, aby přinesli požadovanou dokumentaci k nostrifikaci správně. Doklady téměř vždy přinesou v požadované formě. Když je jim jejich vysvědčení uznáno a je jim vydáno rozhodnutí o nostrifikaci, jsou velmi překvapeni rychlostí vyřízení své žádosti. Tato situace je označena jako emočně pozitivní jednání.

Řešení:

Není vyžadováno.

Doporučení:

Žádné.

4. Závěr

Konflikty, problémy a střety nás provází v soukromém i pracovním životě. Jsou nevyhnutelné, ale je nezbytné naučit se jim čelit, řešit je a přijmout jako součást života. Není to lehké i přesto, že se člověk na jednání dostatečně připraví. Co se týká multikulturních rozdílů, je těžké být připraven na

všechny možné situace, které by mohly nastat při setkání s cizinci. Avšak díky základním znalostem o různých kulturách světa a překonání jazykové bariéry může člověk částečně předcházet nedorozumění.

Existují úřady, instituce i soukromé firmy, kde může dojít ke konfliktním situacím právě díky tomu, že se zde lidé setkají s cizinci z různých kultur, z různých zemí světa. Jedním z těchto míst je oddělení vzdělávání krajského úřadu, kde je řešena problematika uznávání zahraničního vzdělání ze zemí z celého světa. Kulturní zvyklosti ovlivňují každého podle toho, kde se narodil a kde vyrůstal, kde byl vychován a jak byl vychován. Pokud člověk ctí svoji kulturu bývá většinou tolerantní i ke kulturám ostatním.

Uznávání zahraničního vzdělání (nostrifikace) slouží žadatelům, kteří migrují z jedné země do druhé k legalizaci svého vzdělání získaného v cizí zemi pro účely studia na všech stupních vzdělávací soustavy České republiky nebo pro získání pracovního povolení či živnostenského listu. Za posledních více než deset roků je v České republice pozorován nárůst žádostí ve stovkách procent. Velký podíl na nárůstu migrace osob do České republiky měl vstup do Evropské unie. Z případových studií vyplývají doporučení:

- aby žadatel předem dobře znal podmínky procesu nostrifikace, konfliktní situace nastane pouze ve výjimečných případech;
- aby byl dodržován zákon o vysokých školách ohledně předložení nostrifikace při zápisu do univerzity na začátku studia, aby mohli studenti státní závěrečné zkoušky vykonat bez předešlých emocí týkajících se nostrifikace před státnicemi;

Řešení konfliktů a jejich vyjednávání je důležitou a zároveň přirozenou součástí života každého člověka. Je třeba konflikty rozpoznat, umět analyzovat a znát různé vyjednávací techniky k tomu, aby mohly být konflikty řešeny a vyřešeny. Mnohdy střet nebo konflikt vede k poškození jedince, ale také vede k vyřešení problematické situace.

- aby lidé z jiného interkulturního světa respektovali autority v zemi, kde podávají žádost.

Z komparace výše uvedených případových studií je zřejmé, že interkulturní rozdíly nás v životě obklopují a měli bychom být na to připraveni a přijímat situace emočně pozitivně až neutrálně. Tolerance, interkulturní porozumění, multikulturní ohleduplnost, jazyková vybavenost jsou nezbytné vlastnosti a dovednosti každého člověka, protože žijeme v globálním světě, ve kterém lidé různých názorů, etnik, náboženství a jazyků jsou dnes již

propojeni. Bylo zjištěno, že více informovaní a zkušenější vyjednávači si vedli lépe než neinformovaní vyjednávači a zároveň byli také lepší v dosažení maximálního společného výsledku jednání. Dále bylo zjištěno, že zkušenější vyjednávači dokázali během vyjednávání získat více informací o preferencích ostatních stran i v průběhu vyjednávání (Agndal, 2007, s. 23). Přínosem tohoto příspěvku je skutečnost, že vědní disciplína Vyjednávání a konflikty je aplikovatelná v praxi, a to i přesto, že v reálném životě nastávají situace nepředvídatelné.

LITERATURA A PRAMENY

- [1] AGNDAL, H.: *Current Trends in Business Negotiation Research*. Stockholm: Stockholm School of Economics, 2007.
- [2] BEDNÁŘ, V.: *Strategie vyjednávání*. Praha: Grada Publishing, 2012.
- [3] BEDNÁŘ, V.: *Konflikty ve firmách, příčiny, následky, řešení*. Praha: Management Press, 2015.
- [4] BĚLOHLÁVKOVÁ, V.: *33 základních technik vyjednávání*. Brno: Computer Press, 2003.
- [5] CLEGG, B.: *Vyjednávání – dohodněte se s ostatními*. Brno: Copyright a CP Books, 2005.
- [6] ČIŽINSKÝ, P.: Ověřování cizích listin. *Migraceonline.cz*, 2014. [online]. [cit. 2020-07-15]. Dostupné z: <<http://migraceonline.cz/cz/e-knihovna/overovani-cizich-listin>>.
- [7] DE VITO, J. A.: *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2008.
- [8] GRUBER, D.: *Time management. Prokrastinace, konflikty, vyjednávání, emaily, mobily, angličtina*. Praha: Management Press, 2017.
- [9] NÁLEVKA, V.: *Cesta k dohodě, Vyjednávání – hra života*. Praha: Tisk Carter Reproplus, 2018.
- [10] Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů
- [11] Zákon č. 500/2004 Sb., Správní řád, ve znění pozdějších předpisů
- [12] Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (Školský zákon), ve znění pozdějších předpisů

ABSTRAKT

Tento příspěvek definuje možnosti vzniku interkulturních konfliktů, které mohou vznikat propojením světa v rámci současné globalizace. Porozumět odlišným kulturám není jednoduché, ale je to nezbytné, protože v rámci vysoké migrace se setkáváme s cizinci prakticky denně. Pracují ve firmách, společnostech i institucích. Setkáváme se s nimi na úřadech, policii i dalších veřejných místech. Cílem příspěvku je seznámit s problematikou vyjednávání ve specifické oblasti „nositifikace“ (uznávání zahraničního vzdělání) včetně případových studií z praxe, řešení a doporučení. Výzkumná otázka: Může být interkulturní rozdíl příčinou konfliktu při podání žádosti o uznání vzdělání? V souvislosti s nosifikací může vznikat intrapersonální konflikt v rovině interkulturní z důvodu rozdílu výchovy, vzdělání, náboženského přesvědčení, neznalosti prostředí, zvyků, a i z důvodu nerespektování autority v cizí zemi.

KLÍČOVÁ SLOVA

Vyjednávání; konflikt; vzdělávání; úřad; klient; emoce; interkulturní; mezinárodní



→ Negotiations and Conflicts in Practice

ABSTRACT

This contribution defines the possibilities of intercultural conflicts that can arise from the interconnection of world in the context of current globalization. Understanding of different cultures is not easy, but it is necessary because as part of high migration, we meet with foreigners almost daily. They work in companies, corporations and institutions. We meet them in the authorities, the police and other public places. The goal of contribution is to acquaint with issue of negotiations in a specific area of nostrification (recognition of foreign education), including case studies from practice, solutions and recommendations. Research question: Can an intercultural difference be the cause of conflict when applying for recognition of education? In connection with nostrifications, intrapersonal conflict may arise at the intercultural level due to differences in upbringing, education, religious beliefs, ignorance of the environment, customs, and even due to disrespect for authority in a foreign country.

KEYWORDS

Negotiation; conflict; education; authority; client; emotions; intercultural; international

JEL CLASSIFICATION

I20; I24



Léčení traumatu a posilování aneb jak zdánlivě odlišné disciplíny mohou pomoci v rozvoji manažerských schopností

► **Mgr. Pavel Martof** » Univerzita obrany, Fakulta vojenského leadershipu, Kounicova 65, 662 10 Brno, Česká republika; email: pavel.martof@unob.cz

* 1. Úvod

Fungování našeho nervového systému je překvapivě tajemný a složitý proces. I když máme k dispozici mnoho teoretických informací, je poměrně těžké chápat vnitřní souvislosti a skryté mechanismy, které jeho funkci ovlivňují. Zároveň můžeme říci, že je velice primitivní. Populární manažerská literatura je přehlčena nejrůznějšími technikami a postupy, jak s našim nervovým systémem nakládat. Většina z nich je ale z dlouhodobého hlediska neúčinná, protože opomíjí jeho hlavní mechanismy fungování. Pracuje pouze s příznaky a povrchními projevy bez dostatečného pochopení základních principů a osvojení si základních technik.

Kouč a konzultant programů pro trénink leadershipu Pete Hamill se ve své knize *Embodied leadership* (Hamill, 2013) zmiňuje o dvou krajních přístupech k sebepoznání a rozvoji manažerských schopností. Na jedné straně jsou směry terapeutické, které primárně rozvíjí sebeuvědomování a introspekci. Jsou zaměřeny na objevování příčin a zapomenutých zážitků, které zformovaly naše současné cítění a myšlení. Hamill (2013) upozorňuje, že potenciálním úskalím tohoto přístupu může být určitá forma závislosti na aspektech

osobního příběhu – „jsem takový/á, protože tehdy se stalo“, která vede k ustrnutí a neschopnosti zavádět praktické změny.

Druhý pól tvoří přístupy, které jsou zaměřeny čistě na změnu našeho chování a myšlení, jako je například pozitivní myšlení, používání afirmací a praktické nácviky chování a vystupování. V případě pouhého drilování nejrůznějších technik bez dostatečné sebereflexe je pravděpodobné, že po určité době náš vývoj bude stagnovat, protože narazíme na vnitřní obranné mechanismy. Hamill (2013) považuje za ideální kombinaci obou přístupů – dostatečnou vnímavost a vhléd vůči svým pocitům, motivacím, zraněním a celkové vnitřní dynamice spolu s důrazem na trénink a nácvik adekvátních dovedností. Výsledkem je osvojení nových žádoucích způsobů chování a jejich začlenění a vtělení do života.

Tento článek je zaměřen na popis společných principů, které vycházejí ze zdánlivě nesouvisejících oborů – terapeutický přístup k práci s traumatem a fitness. Jejich cílem je budování odolného nervového systému, který umožňuje postupnou integraci malých změn do každodenního života. Na první pohled může být obtížné zachytit podobnost mezi těmito dvěma směry. Používají odlišný →

→ jazyk a terminologii a zaměřují se na odlišné cíle – vyléčení se z traumatu vs. rozvoj síly, vytrvalosti a svalové hmoty.

Při bližším pohledu však zjistíme, že obě modalita vycházejí z velice přesného popisu fungování nervového systému (i když každý z nich zdůrazňuje odlišné aspekty), na jehož základě vytvořily praktické intervence a protokoly, které vedou k jeho stabilizaci. Zpočátku může být obtížné zachytit podobnost mezi protokolem na cvičení s činkou nebo kettlebellem a mnohem jemnější terapeutickou intervencí. Při bližším prozkoumání však zjistíme, že stojí na téměř totožných předpokladech a používají velice podobné metody a postupy k dosažení stejného cíle: vybudování odolného a flexibilního nervového systému. Zároveň rozvíjejí vnímavost a citlivost, která umožňuje ověření daných teoretických konceptů a jejich použití v každodenním životě.

Pro manažery a vedoucí pracovníky jsou obě oblasti klíčové. Mít silné, funkční a odolné tělo a mysl je základním předpokladem pro schopnost podávat dlouhodobě kvalitní výkon a prevence vyhoření. Text se konkrétně zabývá terapeutickým modelem používaným v rámci traumaterapie Somatic experiencing a přístupem k fitness a cvičení školy StrongFirst. Oba přístupy jsou ve svých doménách poměrně specifické a rozhodně nejsou součástí mainstreamu. V posledních letech se však stávají stále populárnější a vlivnější.

Je důležité zmínit, že popsané principy nejsou rozhodně výlučné pro tyto dvě modalita. Jak v terapii, tak ve fitness existuje mnoho dalších směrů, které pracují podobným způsobem. Tento text je založen na několikaleté zkušenosti autora s těmito metodami a je pokusem vytvořit jednotné teoretické východisko. Jedná se tedy o osobní výpověď a myšlenky zde uvedené nemusejí v některých případech korespondovat s názory představitelů uvedených směrů.

Následující text je rozdělený na tři části. První se zabývá léčbou traumatu metodou Somatic experiencing. Kromě způsobů práce se zabývá také popisem fungování nervového systému, které je důle-

žité pro pochopení souvislostí ve zbytku článku. Druhá část popisuje metodiku a přístup k tréninku školy síly StrongFirst. Třetí část se pokouší uveste poznatky shrnout a zdůraznit souvislosti a podobnosti mezi jednotlivými přístupy, které vzhledem k používání odlišné terminologie nejsou na první pohled patrné.

2. Terapie

2.1 Somatic experiencing a model fungování nervového systému

Náš nervový systém nefunguje racionálně. Nereaguje na to, co se podle naší civilizované mysli právě odehrává. Je to z větší míry uzavřený, zpětnovazebný systém, který reaguje sám na sebe. Když jsme na pracovní poradě a projednává se něco důležitého, náš nervový systém detekuje napětí a reaguje na něj. To, že nám v daném okamžiku fyzicky nehrozí nebezpečí, není důležité. Nervový systém zachytí napětí, pocit ohrožení a okamžitě na něj reaguje. To je jeho práce (Strozzi-Heckler, 2014).

Somatic experiencing je jedna z terapeutických modalit, která se zaměřuje na práci s traumatem a stresem. Pro tento druh terapií je specifické, že se zaměřují primárně na to, jak tato negativní událost ovlivnila fungování nervového systému. Obsahuje jednak kvalitní teoretický aparát, který školenému terapeutovi umožňuje sledovat stav klientova nervového systému, a také celé spektrum technik a intervencí, které umožňují přetrénovat dysfunkční vzorce nervového systému do harmoničtějšího rámce (Levine, 2015). Somatic experiencing (dále SE) vychází z velice detailního popisu mechaniky fungování našeho nervového systému. Pro potřeby tohoto textu se stručně zmíníme pouze o několika základních konceptech.

2.2 Model trojho mozku

Trojí mozek (*triune brain*) je model, který je prisuzován americkému neurovědcí Paulu MacLeanovi.

Rozděluje náš nervový systém do tří úrovní podle evolučně-vývojového hlediska (Klemm, 2019):

1. Neokortex je vývojově nejmladší a je spojen primárně s myšlením a racionálním uvažováním.
2. Limbický systém, kterému se také někdy říká opičí mozek, což dobře vystihuje jeho specializaci — emoce a sociální vztahy.
3. Mozkový kmen neboli plazí mozek je naše nejprimitivnější část. Je spojena s tělesným prožíváním a udržováním základních tělesných funkcí. Funguje instinktivně, automaticky a podvědomě.

Neokortex je nám civilizovaným lidem nejbližší a je spojen s myšlením a racionalitou. Limbický systém a mozkový kmen si však žijí svým vlastním životem. Limbický systém je spojen s emocemi, ale také obrazy, symboly a částečně tělesnými pocity. Plazí mozek se projevuje primárně skrze naši fyziologii — napětí, uvolnění, bolest, únava (Levine, 2010).

V ideálním případě tyto tři úrovně automaticky spolupracují. Pomocí zraku nebo hmatu zachytíme určitý vjem (plazí mozek). A ten je vyhodnocen v podobě emocí (limbický systém), na jejichž základě se rozhodneme (neokortex). Každá z těchto částí nejen vykonává specifické úkoly, ale také doslova komunikuje různým jazykem a řídí se různými pravidly. Jedním ze způsobů, jak navázat kontakt s limbickým systémem, může být skrze imaginaci, výtvarný projev nebo experimentováním s různými zvuky. S plazím mozkem se nejlépe spojíme, když si začneme uvědomovat svoje tělesné pocity a reakce — teplo, chlad, vibrace (Porges, 2017).

Abychom s těmito vývojově primitivnějšími centry mohli navázat kontakt, potřebujeme kultivovat specifickou vnímavost, vztahovat se k nim na jejich úrovni a používat specializované techniky. Verbální intervence nejsou dostatečné. Během terapie je potřeba vnímat, jaká úroveň je právě aktivní a používat adekvátní intervence (Rothschild, 2011). Detailnější popis tří úrovní nervového systému můžete najít v jiném článku autora (Martof, 2019).

2.3 Sympatikus a parasympatikus

Když nám hrozí nebezpečí, náš nervový systém se na něj připravuje mobilizací energie a aktivací široké škály fyziologických procesů (hormonální, neuronální, metabolické). Když nebezpečí pomine, „zapne se“ náš parasympatický nervový systém, který má opačnou funkci — odpočinek, relaxace a uklidnění. V této fázi také dochází ke zpracování a vyhodnocení prožitých událostí a jejímu uložení do paměti (Heller a Lapierre, 2012). Schopnost „přepínat“ mezi oběma větvemi našeho autonomního systému je tak klíčová nejen při integraci nových zážitků, ale pro jakýkoliv úspěšný vývoj a pokrok, ať již se jedná o učení, léčení nebo nárůst svalové hmoty (Ringell a Brandell, 2011). Tato základní dynamika vhodně načasované mobilizace a následného zklidnění nervového systému dalekosáhle ovlivňuje funkci veškerých fyziologických a psychologických procesů — trávení, imunita, náladovost, spánek (Levine, 2010).

2.4 Zjednodušené schéma fungování nervového systému

Za normálních okolností je každá informace, která k nám přichází z okolí, vyhodnocena z hlediska bezpečí x nebezpečí. Jakmile náš mozek usoudí, že v tomto rámci není relevantní, může ji v podstatě vypustit. Když je však vyhodnocena jako potenciálně ohrožující, je okamžitě „přezkoumána“ adekvátními mozkovými centry (Levine, 2015). Pokud například jdeme po ulici zabráně do myšlenek a najednou uslyšíme hlasitý zvuk, který se blíží naším směrem, okamžitě upoutá naši pozornost. Nastartuje se celá kaskáda procesů a reakcí, které v řádu milisekund tento jev vyhodnocují. Do popředí se dostanou naše primitivnější centra — limbický systém a mozkový kmen, která jednají rychle, podvědomě a automaticky. Vyhodnocování hrozby je velice komplexní záležitost, která je přísně hierarchicky řízena a jsou při ní koordinovány všechny části našeho nervového systému (Ringell a Brandell, 2011).



Pokud náš nervový systém usoudí, že situace je nebezpečná — neopatrný řidič elektro-koloběžky, který se na nás řítí — okamžitě aktivuje adekvátní reakci. Uhnout, uskočit nebo připravit se na náraz. V rámci této velice zjednodušené metaforu máme tedy a) vjem (hlasitý zvuk), jeho b) vyhodnocení (řítí se na nás) a c) reakci (uskočení). Sekvence se uzavřela.

2.5 Trauma

Trauma má mnoho nejrůznějších definic podle toho, která část je zdůrazňována. Praktická definice, která stručně shrnuje jeho podstatu pro účely této práce, je událost, která se stala příliš rychle, neočekávaně nebo měla příliš velkou intenzitu na to, aby ji náš nervový systém dokázal uchopit, pochopit, zpracovat a adekvátně na ni odpovědět (Kolk, 2015). A právě tato poslední část je nejdůležitější. Trauma zůstává v našem nervovém systému jako něco nedokončeného, a proto má tendenci znovu a znovu se do našeho prožívání vracet (Levine, 2015).

Když náš nervový systém vyhodnotí, že nám hrozí nebezpečí, spustí velké množství fyziologických změn, které nás mají co nejlépe připravit. Během krátké doby tak zmobilizuje mnoho energie. V ideálním případě je tato energie konstruktivně využita a spotřebována — útok, útěk — a náš nervový systém přepne do odpočinkového módu (Levine, 2008).

Problematická situace, která nahrává vzniku traumatu, nastává v případě, že tato nashromážděná energie nenajde adekvátní ventil. Například vnější situace nám nedovolí zareagovat z důvodu fyzického nebo sociálního omezení nebo náš nervový systém vyhodnotí pasivitu jako nejlepší možnost přežití. Dojde k takzvanému zamrznutí (Kolk, 2015).

V terminologii SE můžeme říci, že neproběhlo tzv. vybití neboli uvolnění energie, která zůstává doslova uzamčena v našem nervovém systému. Může tak dojít k vytvoření patologické smyčky: stres (ohrožení) — mobilizace energie — zadržení.

Častým důsledkem bývá pocit zmatku, dezorientace a bezmoci (Siegel, 2003).

Když se traumatizovaný jedinec příště dostane do nepříjemné situace, jeho nervový systém mu doslova „přehraje“ předchozí scénář: ohrožení — mobilizace energie — zmrznutí. Člověk je tak paradoxně uvězněn ve svém těle, které je plné energie, která však zůstává zablokovaná. K tomu se navíc přidávají pocity bezmoci, selhání a viny, že nedokážeme reagovat (Heller a Lapierre, 2012). Při traumatu dochází k rozladění našeho nervového systému:

- V případě tří úrovní nervového systému dochází k jejich desynchronizaci a narušení vzájemné komunikace.
- Na úrovni sympatiku a parasympatiku je narušena jejich vzájemná souhra a přepínání mezi aktivitou a odpočinkem.

Následky traumatických situací mohou být velice komplexní — psychické, emocionální, psychosomatické nebo zdravotní problémy. Společným faktorem je narušená funkce nervového systému, zejména jeho schopnost seberegulace (Levine, 2008).

2.6 Terapeutický proces

Seberegulací je myšlena schopnost našeho nervového systému adekvátně reagovat na vnější a vnitřní podněty a koordinovat jednotlivé úrovně našeho nervového systému. Intervence používané během terapeutického procesu jsou zaměřeny na její podporu.

Terapeutická práce s traumatem je velice delicate záležitost. Převládající postoj k traumatickým zážitkům předpokládal, že je důležité, aby se klient s touto situací opět setkal a odžil si ji. V praxi se však ukazuje, že tento postup je většinou nejen neefektivní, ale může vést k retraumatizaci a prohloubení daného problému (Rothschild, 2011).

Jak bylo výše popsáno, k traumatu může dojít, když během ohrožení náš organismus vyprodukuje během krátkého momentu velké množství ener-

gie, která však není adekvátně využita. Některé terapie pracují například s katarzemi nebo jinými dynamickými technikami, kdy klient křičí nebo bije do polštáře. Přestože tyto metody mohou přinést momentální úlevu, většinou nedojde k plnohodnotnému léčení a vyřešení situace (Strozzi-Heckler, 2014).

Při práci s traumatem také usilujeme o nalezení ventilu k vybití nashromážděné energie. Dochází k tomu však velice pomalu a po jemných krocích. Východiskem je navození pocitu bezpečí. Když se klient v tomto postoji stabilizuje, vrací se (např. ve vzpomínce nebo formou imaginace) do nepříjemné situace. Je velice pravděpodobné, že během krátké doby jeho tělo začne reagovat a vynoří se symptomy spojené s negativním prožitkem (Levine, 2010).

2.7 Zdroj a titrace

Jednou z metod, kterou SE používá, se nazývá „titrace“. Ta s těmito symptomy pracuje doslova v miniaturních dávkách. Jakmile se vynoří nějaký nepříjemný symptom, převedeme pozornost k tzv. zdroji. Zdroj je v podstatě cokoliv, co nám přináší pocit bezpečí. Může to být vzpomínka na večeri s přáteli nebo procházku lesem. Zdroje nám pomáhají se zklidnit, uvolnit se a cítit se dobře. Při práci s traumatem vytvářejí protipól k nepříjemné situaci, který nám umožňuje nalézt vnitřní stabilitu (Levine, 2008).

Základní schéma práce s traumatem spočívá v přesunu mezi traumatickou situací a zdrojem. Člověk se lehce „dotkne“ nepříjemného prožitku (např. napětí v břiše) a následně převede svoji pozornost ke zdroji, ve kterém se potom zakotvuje a stabilizuje. Malý náboj traumatické situace se zde postupně uvolní a pomalu může dojít k obnovení vnitřní rovnováhy (Levine, 2015).

Jak bylo uvedeno, každá úroveň mozku se projevuje specifickým způsobem — pocity, obrazy, tělesné vjemy. Zkušený terapeut se musí v těchto rozličných úrovních umět orientovat a usměrňovat prožívání klienta žádoucím směrem.

Důvodem pro toto schéma je, že pokud je člověk vystaven nepříjemnému prožitku delší dobu, je velice pravděpodobné, že bude přehlacen a zmaten záplavou emocí a tělesných vjemů. Ve svém prožívání se v podstatě může doslova znovu ocitnout v nepříjemné situaci. Tomu se trauma terapie snaží zabránit výše uvedeným postupem. Hamill (2013), jehož jsme citovali v úvodu článku, vidí úskalí mnoha terapeutických přístupů v tom, že člověk si vytváří určitou závislost na utápění se ve vnitřních procesech a není schopen se opravdu změnit.

Schéma je jasné — krátká expozice a dostatečný čas na zklidnění a integraci zážitku. Tato druhá fáze může trvat i několik desítek minut. Během ní se pracuje s jednotlivými částmi nervového systému za pomoci imaginace, procitňování fyziologických procesů, prozkoumávání našich myšlenek a přesvědčení a dalších technik. Záměrem je propojení jednotlivých úrovní nervového systému, dokončení instinktivních reakcí, které byly během traumatického prožitku potlačeny, a vybití nahromaděné energie.

V terapeutickém procesu je důležitá disciplína a trpělivost. Když je naše mysl konfrontována s vynořujícím se traumatickým zážitkem, reaguje většinou dvěma základními způsoby — snaží se do situace vrhnout nebo se jí vyhnout — útok nebo útěk (Heller a Lapierre, 2012). Máme tendenci se tyto vynořující se pocity a tělesné prožitky snažit rychle vyřešit a porozumět jim. Naše racionální mysl na to však nemá kapacitu. Emoce a fyziologické procesy se řídí svými vlastními zákonitostmi a pravidly. Terapeutické intervence jsou cíleně zaměřeny na práci s různými úrovněmi našeho nervového systému a používají pro to specifické techniky a postupy. Cílem terapie je znovu nastolit rovnováhu a komunikaci mezi jednotlivými úrovněmi (Kolk, 2015). Toto schéma má čtyři důležité výstupy:

1. Dochází k postupnému oslabení negativního zážitku.
2. Dochází k integraci jednotlivých úrovní nervového systému.



- 3. Náš nervový systém se s postupem času učí přepínat mezi napětím a uvolněním.
- 4. Učíme se také, jak si správně dávkovat zátěž.

3. Fitness

Ukazatelem fyzické zdatnosti není, kolikrát dokážeme zvednout nad hlavu těžkou činku, ale za jak dlouho se dokážeme zregenerovat, když se dostaneme do nezvyklé situace (Scott Sonnon).

Fitness kultura má mnoho společného se světem osobního růstu a terapie. V obou najdeme na první pohled atraktivní systémy a metodologie, který slibují rychlý pokrok. Na jedné straně příslib rychlého nabírání svalů nebo vyrýsování, na druhé straně techniky, které mají odblokovat negativní myšlenkové vzorce nebo se vymanit z problematických vztahů. Spousta z rychlých cest nepochybně přináší výsledky, nicméně je otázka jejich dlouhodobé udržitelnosti a integrace do každodenního života.

Článek Joela Jamiesona z roku 2017 vzbudil ve své době ve fitness světě velký ohlas. Jamieson (2017) v něm popsal svůj model tří okruhů energetického výdeje, který vysvětloval, jak naše tělo využívá energii. První okruh je zaměřen na udržení základních biologických funkcí, jako je dýchání, činnost srdce a mozku atd. Tento okruh je prioritní. Bez něj bychom nepřežili. Druhý okruh používá energii na vyrovnávání se se stresem. Stresem jsou zde míněny jak požadavky každodenního života (pracovní, osobní, sociální) tak i fyzická aktivita. A to jak běžná jako jít na nákup, tak i nadstandardní – cvičení. Třetí okruh je zaměřen na relaxaci, uvolnění a odpočinek.

Článek vyvolal velkou odezvu, protože zdůraznil dvě důležité (a zdánlivě banální) skutečnosti. První z nich je, že větší množství stresu je škodlivé. Začátek nové kariéry, problémy ve vztazích a k tomu náročný trénink několikrát týdně je téměř jistá záruka vyhoření. Druhou je velký důraz na roli odpočinku. Odpočinek je klíčový a není automatický. Vyžaduje vytvoření specifických podmínek (Sisson, 2018).

Ve fitness komunitě stále panuje představa, že pokud chce být člověk dobrý, pak musí hodně cvičit. A pokud chce být ještě lepší, musí cvičit ještě víc. Toto přesvědčení má své opodstatnění, ale z dlouhodobého hlediska většinou vede k přetrénování, úrazům, ztrátě motivace a výkonnosti a pocitu selhání. „Vždyť jsem dělal, co mi všichni říkali.“ Existuje jistá hranice, za kterou více fyzické aktivity působí více škody než užítku. Článek vyjádřil rozčarování mnoha trenérů a sportovců, ale i běžné populace, která podlehla „moderním“ rychlým metodám.

Jeho hlavním poselstvím bylo, že proces adaptace na zátěž, který vede k nárůstu výkonnosti, vyžaduje odpočinek. A jak bylo zmíněno, odpočinek není pouze pasivní proces, je to aktivní záležitost, která spotřebovává energii a čas.

Paralelou z oblasti sebepoznání nebo terapie mohou být kurzy nebo přístupy, které slibují rychlý pokrok – zvýšení výkonnosti, osvojení asertivních technik nebo překonání negativního mentálního nastavení. Ze začátku mohou vyvolat velké očekávání a nastartovat pozitivní změny. Po určité době se však většinou vyčerpají a jsou nahrazeny deziluzí (Hamill, 2013). Menší zátěž a větší důraz na odpočinek je dlouhodobě udržitelný model.

3.1 StrongFirst

Pohled na fitness, který bude prezentován v následujících podkapitolách, je na této premise založen. Vychází z přístupu školy síly StrongFirst (dále SF), ale není pro ni exkluzivní. Existuje mnoho dalších jedinců a organizací, které z podobných principů vychází (např. Joel Jamieson, Mike Robertson). V následujících kapitolách se seznámíme se základními modely, které SF používá a následně se podíváme také na jejich tréninkové principy.

3.2 Tři energetické systémy

Východiskem pro pochopení metodologie SF je klasifikace tří energetických systémů. Naše tělo funguje velice specificky podle typu a doby zátěže.

Tyto faktory ovlivňují preferovaný typ „paliva“ (cukry, tuky), zapojení různých typů svalových vláken a kardiovaskulárního ústrojí a intenzitu srdeční frekvence. Velký dopad mají také na funkci imunitního a hormonálního systému. A to jak krátkodobě, tak dlouhodobě (Marker, 2018)).

Alaktický systém

Alaktický systém se při fyzické zátěži zapojuje nejdříve a dodává největší množství energie. Z fyziologického hlediska je jedná spíše o soubor chemických reakcí a zatěžuje metabolismus pouze minimálně. Má však několik nevýhod: (a) poměrně rychle se vyčerpá (10–30s); a (b) dlouho trvá, než se opět „nabije“ (desítky sekund).

Glykolytický systém

Glykolytický systém produkuje méně síly, ale vydrží výrazně déle (30 sekund až několik minut). Je založen primárně na spalování cukrů. Z fyziologického hlediska se jedná o velice komplexní soubor fyziologických reakcí. Dlouhodobé setrvávání v této zóně je z hlediska přeměny energie neefektivní, protože významně zatěžuje organismus, produkuje velké množství odpadních látek a způsobuje překyselení.

Aerobní systém

Aerobní systém produkuje nejméně síly\energie, zato má však několik výhod: (a) oproti oběma předchozím systémům dokáže generovat energii z kyslíku a také z tuků; (b) má dlouhodobou výdrž (desítky minut až hodin); a (c) je metabolicky efektivní, zjednodušeně se dá říci, že recykluje své odpadní látky a znovu je používá jako zdroj energie.

3.3 Mainstreamový postoj ke cvičení

Mainstreamový pohled na fitness byl a stále je primárně zaměřen na práci s glykolytickým systémem. Cvičení v tomto režimu jsou většinou zaměřena na náročné cvičení v intervalech, které trvají v řádu desítek sekund s malými přestávkami (Jamieson, 2017).

Typickým příkladem je tzv. Tabata protokol, který se skládá z cvičebních intervalů, ve kterých by se měl podávat maximální výkon a které trvají 20 sekund. Ty jsou proloženy desetisekundovou přestávkou. Poměr mezi zátěží a odpočinkem je tedy 2:1. Základním předpokladem je, že když tělo vystavujeme velké zátěži, po čase se na ni adaptuje a naše výkonnostní hranice se posune. Lidově řečeno jde o to se rychle „zničit“. Pravdou je, že tento styl cvičení může vést k rychlým a zdánlivě zázračným změnám. Nicméně si postupně vybírá svou daň.

Cvičení v tomto režimu je velice náročné, protože vyžaduje velké množství energie, a jak bylo uvedeno, dochází ke značnému překyselení a nadměrné produkci odpadních látek, které dlouhodobě zatěžují metabolismus a hormonální systém. Po čase se snižuje schopnost regenerace. Pro většinu populace není dlouhodobě vhodné, protože klade velké nároky na organismus a vede k postupnému vyčerpání. Rychlý nárůst svalové hmoty nebo síly bývá často vystřídán zklamáním a ukončením tréninku (Ciampa, 2018b).

3.4 Optimální zátěž a regenerace

Tréninkové protokoly SF jsou založeny na jiném principu. V jejich centru stojí optimální zátěž. Zátěž je důležitý prvek pro to, aby mohlo dojít k posunu žádoucím směrem. Rosteme a vyvíjíme se proto, že se adaptujeme na vnější tlaky a požadavky. Pokud je zátěž příliš malá, naše tělo nedostane impuls k vývoji. Pokud je příliš velká, negativní důsledky převládají nad pozitivními.

Optimální zátěž vytvoří dostatečný impuls k rozvoji. Následně je důležité vytvořit podmínky pro rychlou regeneraci a adaptaci (Tsatsouline, 2019b).

Jak bylo zmíněno, většina cvičebních režimů se zaměřuje primárně na glykolytický systém. Jeho výhodou je poměrně velká pracovní kapacita, která trvá relativně dlouhou dobu. Úskalím je však velké množství zátěže na celý organismus, překyselení, produkce odpadních látek a výrazně dlouhá doba regenerace (Macek, 2014).



SF oproti tomu vytvořilo tréninkové protokoly, které tento systém v podstatě obcházejí a pracují především se systémem alaktickým a následně aerobním. Hlavními nástroji jsou nalezení vhodné zátěže a dodržení poměrně striktních časových limitů (Tsatsouline, 2019a).

3.5 Příklady tréninku

SF využívá mnoho tréninkových protokolů podle cíle – některé jsou zaměřeny primárně na rozvoj síly, jiné na vytrvalost nebo nárůst svalové hmoty. Příkladem takového tréninku je během krátkého časového úseku (5–16 sekund) vyvinout téměř maximální sílu a využít výrazně delší časový interval (30 sekund až několik minut) k regeneraci. Poměr mezi zátěží a odpočinkem může být 1:10.

Ještě výraznější rozdíl mezi aktivitou a odpočinkem je patrný ve cvičebním protokolu *Grease the groove*. Ten spočívá v opakovaném cvičení s mírnou zátěží v průběhu dne. Jedno takové kolo může trvat 20 sekund a čas na odpočinek je v řádu desítek minut (Tsatsouline, 2007). Velký důraz je také kladen na práci s dechem, tak aby cíleně ovlivňoval aktivitu sympatiku a parasympatiku a prohloubil působení tréninkových protokolů.

Při takových trénincích je vynaložená síla optimálně využita. Alaktický systém během takového krátkého úseku funguje naplno, umožňuje cvičit s vysokou intenzitou a vytváří minimální stres a produkci odpadních látek. Impulz pro adaptaci, který nastartuje žádoucí metabolické změny, je dostatečný. Protože zátěž není maximální a pouze krátkodobá, dochází k adaptaci nejen na úrovni svalové soustavy, ale také na úrovni nervového systému. Stres, který působí na organismus je minimální a téměř automaticky dochází k přepínání do regeneračního režimu. Ten se díky dlouhým pauzám odehrává primárně skrze systém aerobní (Tsatsouline, 2019a).

Alaktický a aerobní systémy by se z hlediska efektivity daly označit jako ekonomické a ekologické. Energii produkují na základě několika jed-

noduchých chemických reakcí s minimem odpadních látek (Ciampa, 2018a).

Celkový koncept je tedy výrazně odlišný. Nejde o to, udržovat se dlouhodobě pod tlakem, abychom donutili tělo se na něj po čase adaptovat. Záměrem je trénovat tak, abychom naši energii používali optimálně a maximálně podpořit regeneraci. Tréninková dávka je tak správně odměřený stimul, který nastartuje přirozené procesy organismu, místo toho, aby je dlouhodobě přepínal a vytvořil v něm nerovnováhu (Tsatsouline, 2019b).

4. Společné principy

Oba přístupy mají společné několik důležitých principů. Vycházejí z dobré znalosti zákonitostí našeho nervového systému a svoji metodologii přizpůsobují k jeho zdravému a optimálnímu fungování. Jejich síla spočívá v jednoduchosti – osvojení si a doslova nadřilování základních principů a technik, které mohou být aplikovány v nejrůznějších situacích. Oproti zdůrazňování výsledků, schopností a atributů vytrvale pracují na základech. Osobní růst nebo nárůst svalové hmoty či vytrvalosti je tak spíše vedlejším produktem pevné rutiny.

Každý z těchto přístupů používá jiný rámec, kterým popisuje svoje postupy. Trauma terapie se zaměřuje na popis aktivace nervového systému především z hlediska tří úrovní mozku a dvou větvi autonómního nervového systému. SF pracuje primárně s konceptem tří úrovní energie a zdůrazňuje biochemické procesy. Nicméně oba tyto přístupy má několik společných rysů:

- Jednoduchá základní struktura.
- Oba cíleně ovlivňují aktivitu sympatiku a parasympatiku.
- Kladou důraz na krátkou intenzivní stimulaci sympatiku (aktivitu) a následnou výrazně delší aktivaci parasympatiku pro regeneraci.
- Oba systémy se během tréninku\terapie cíleně vyhýbají setrvání v zónách, které jsou neefektivní.
- SE se vyhýbá nadměrné aktivaci nervového systému, při které dochází k retraumatizaci.

- SF se vyhýbá zapojení glykolytického systému z podobných důvodů — přehnaně zatěžuje celý organismus. Překyselení, nadměrná produkce odpadních látek vede ke zhoršení schopnosti koncentrovat se na danou situaci, která může vést ke zraněním.
- Výsledkem je zvyšující se schopnost podávat dlouhodobě optimální výkon, aniž bychom se dostali do zóny, která je pro nás jak psychicky, tak fyziologicky nevýhodná.
- Zvyšuje se také naše kapacita tolerovat stále větší zátěž.
- Prohlubuje se schopnost regenerace a relaxace.
- Záměrem je postupné a dlouhodobé zvyšování výkonnosti po malých krocích v delším časovém období spíše než snaha o rychlé vyřešení problému nebo překonání překážek.
- Kultivují schopnosti uvědomovat si svou kapacitu, vlastní hranice a dávkování svého úsilí.
- Společný je také důraz na zvládání praktických problémů každodenního života. Ať již se jedná o nepříjemnou slovní výměnu s nadřízeným nebo vnesení pohovky do pátého patra.

Zjednodušeně by se dalo říci, že obě tyto metody kultivují stav mysli a těla (nervového systému), který je stabilní, dlouhodobě udržitelný a odolný proti nejružnějším výkyvům — ať již zdravotním, psychickým nebo sociálním.

5. Závěr

Článek se zabýval podobnostmi dvou systémů z oblasti terapie a fitness. Jejich společným rysem je využívání stresu a zátěže v optimálních dávkách, které stimulují zdravý rozvoj a integraci a zároveň nepřetěžují organismus. Svým způsobem tak staví na hlavu většinový přístup k osobnímu růstu a posilování, který je posedlý rychlými a zázračnými řešeními. Zdůrazňují jednoduché základní principy, zdánlivě pomalý vývoj a roli regenerace jako základního předpokladu pro udržitelný růst. V manažerských kruzích se objevuje stále více osobností, které vycházejí ze zákonitostí fungování nervového systému a kreativně je propojují s jinými zavedenými přístupy (Hamill, Heckler). Málokde však najdeme detailní a zároveň praktické návody, jak s ním efektivně pracovat. Stejně tak existuje mnoho přístupů, které zdánlivě propojují fitness a osobní růst, ale často se omezují pouze na povrchní rady a doporučení. Skutečné propojení těchto dvou oblastí stále ještě čeká na kvalitní uchopení. Principy uvedené v tomto článku mohou tvořit konstruktivní základnu a východisko pro funkční celistvý systém, který by vytvořil rámec zdravého životního stylu a osobního a profesního rozvoje.

Fungování našeho nervového systému je překvapivě tajemný a složitý proces. I když máme k dispozici mnoho teoretických informací, je poměrně těžké chápat vnitřní souvislosti a skryté mechanismy, které jeho funkci ovlivňují. Zároveň můžeme říci, že je velice primitivní. Populární manažerská literatura je přehlucena nejrůznějšími technikami a postupy, jak s našim nervovým systémem nakládat.

LITERATURA A PRAMENTY

- [1] CIAMPA, A. (2018a): A + A Training. *BeWellandStrong*, 2018. [online]. [cit. 2020-09-29]. Available from: <<https://bewellandstrong.com/blog/a-a-training/>>.
- [2] CIAMPA, A. (2018b): Stress and the stress response. *BeWellandStrong*, 2018a. [online]. [cit. 2019-03-28]. Available from: <<https://bewellandstrong.com/blog/stress-and-the-stress-response>>.



- [3] HAMILL, P.: *Embodied Leadership: The Somatic Approach to Developing Your Leadership*. London: Kogan Page, 2013.
- [4] HELLER, P., LAPIERRE, A.: *Healing Developmental Trauma: How Early Trauma Affects Self-Regulation, Self-Image, and the Capacity for Relationship*. Berkley: North Atlantic Books, 2012.
- [5] JAMIESON, J.: All pain, no gain: why the high-intensity training obsession has failed us all. *8weeks-out*, 2017. [online]. [cit. 2020-10-28]. Available from: <<https://www.8weeksout.com/2017/11/21/recovery-driven-fitness/>>.
- [6] KLEMM, W.: *Triune Brain, Triune Mind, Triune Worldview*. Mesa: Brighton Publishing, 2019.
- [7] KOLK, B.: *The Body Keeps the Score: Mind, Brain and Body in the Transformation of Trauma*. London: Penguin Books, 2015.
- [8] LEVINE, P.: *Healing Trauma: A Pioneering Program for Restoring the Wisdom of Your Body*. Louisville: Sounds True, 2008.
- [9] LEVINE, P.: *In an Unspoken Voice: How the Body Releases Trauma and Restores Goodness*. Berkeley: North Atlantic Books, 2010.
- [10] LEVINE, P.: *Trauma and Memory: Brain and Body in a Search for the Living Past: A Practical Guide for Understanding and Working with Traumatic Memory*. Berkley: North Atlantic Books, 2015.
- [11] MACEK, P.: Běžecký program alá StrongFirst pro speciální jednotky a bojové sporty. *Kb5*, 2014. [online]. [cit. 2020-10-10]. Dostupné z: <<https://www.kb5.cz/2014/02/bezecky-program-ala-strongfirst-pro-specialni-jednotky-a-bojove-sporty/>>.
- [12] MARKER, C.: Energy systems and the snatch test. *StrongFirst*, 2018. [online]. [cit. 2020-10-22]. Available from: <<https://www.strongfirst.com/energy-systems-snatch-test/>>.
- [13] MARTOF, P.: *Leadership a neurologický model tří mozků*. Scientia et Societas, 2019, 15(3), s. 55–65.
- [14] PORGES, S.: *Pocket Guide to Polyvagal Theory*. New York: W. and W. Norton and Company, 2017.
- [15] RINGEL, S., BRANDELL, J.: *Trauma: Contemporary Directions in Theory, Practice, and Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.
- [16] ROTHSCCHILD, B.: *Pamäť tela*. Bratislava: Pro Familia, 2011.
- [17] SIEGEL, D.: *Healing Trauma: Attachment, Body, Mind and Brain*. New York: W. and W. Norton and Company, 2003.
- [18] SISSON, M.: Rest and recovery: A whole new perspective. *Marks Daily Apple*, 2018. [online]. [cit. 2019-03-28]. Available from: <<https://www.marksdailyapple.com/rest-and-recovery-a-pivotal-new-perspective/>>.
- [19] STROZZI-HECKLER, R.: *The Art of Somatic Coaching*. Berkeley: North Atlantic Books, 2014.
- [20] STROZZI-HECKLER, R.: *The Leadership Dojo*. Berkeley: North Atlantic Books, 2011.
- [21] TSATSOULINE, P.: Grease the groove for strength. *Humanmachine*, 2007. [online]. [cit. 2019-03-28]. Available from: <<https://humanmachine.wordpress.com/2007/06/22/grease-the-groove-for-strength/>>.
- [22] TSATSOULINE, P. (2019a): *Kettlebell Simple & Sinister: Revised and Updated Edition*. Reno: StrongFirst, 2019.
- [23] TSATSOULINE, P. (2019b): *The Quick and the Dead: Total Training for the Advanced Minimalist*. Reno: StrongFirst, 2019.

ABSTRAKT

Současný trh je doslova přesycen nejrůznějšími programy na rozvoj manažerských a vůdcovských schopností. Podobně tomu tak je i v oblasti fitness a životního stylu. Text se zabývá dvěma konkrétními modalitami z oblasti terapie (somatic experiencing) a cvičení (StrongFirst) a poukazuje na podobnost jejich základních

principů a technik. Oba tyto směry vycházejí z hlubokého porozumění fungování našeho nervového systému a nabízejí dlouhodobě udržitelný rámec pro zvýšení odolnosti vůči stresu a celistvou kultivaci naší mysli i těla.

KLÍČOVÁ SLOVA

Leadership; stres; fitness; traumaterapie; adaptace

Trauma Healing and Fitness: How Seemingly Different Disciplines Can Help Develop Managerial Skills**ABSTRACT**

The current market is literally saturated with various programs for the development of managerial and leadership skills. The same is true in the field of fitness and lifestyle. The text deals with two specific modalities in the field of therapy (Somatic experiencing) and exercise (StrongFirst) and points out the similarity of their basic principles and techniques. Both of these directions are based on a deep understanding of the functioning of our nervous system and offer a long-term sustainable framework for increasing resilience to stress and a holistic cultivation of our minds and bodies.

KEYWORDS

Leadership; stress; fitness; trauma-therapy; adaptation

JEL CLASSIFICATION

M53; J24; I31



Social Recruitment

- ▶ **PhDr. et Mgr. Barbora Pánková, MBA** » Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Katedra pedagogické psychologie, Magdalény Rettigové 4, 116 39 Praha, Česká republika; NEWTON College, Ústav humanitních věd, Václavské náměstí 11, 110 00 Praha; email: barbora.pankova@newton.cz
- ▶ **Mgr. Barbora Lukašíková** » email: bara.lukasikova@gmail.com

1. Úvod

Recruitment prošel během posledních několika let velkými změnami. Jeho současnou podobu výrazným způsobem ovlivňuje rozvoj informačních technologií, především internetových sociálních sítí. Recruitment se přesunul do online prostředí. Následkem obrovské popularity sociálních sítí mezi širokou veřejností si společnosti začaly uvědomovat jeho důležitost pro nábor lidí. Tak vznikl social recruitment.

V recruitmentu se objevily termíny aktivní a pasivní uchazeč, přičemž vzrostl na významu „lov na pasivní uchazeče“. Právě sociální sítě představují jedinečnou příležitost dostat se i k lidem, co se sami nepřihlásili do výběrového řízení (pasivní uchazeči). Navíc se na nich nachází obrovské množství informací, s nimiž lze v recruitmentu pracovat. Na úspěšnost recruitera má dnes mimo jiné vliv znalost sociálních sítí a schopnost práce na nich. Jejich práce totiž vyžaduje neustálé udržování si přehledu o současných trendech v náboru. Pracovníci interního HR však mají zpravidla na starosti v rámci své agendy více personálních činností. Naopak pro náboráře v externím HR je recruitment jejich hlavní, ne-li výhradní činnost a mají tím pádem více prostoru se na tyto trendy

zaměřit a lépe jim porozumět. Níže prezentovaný text se zaměřuje na recruitment prostřednictvím personálních agentur.

2. Recruitment

Recruitment neboli česky nábor je jednou z personálních činností, jejímž cílem je získat nejlepší uchazeče o volná pracovní místa do organizace (Donnelly a Gibson, 1997). Samotný personální proces zahrnuje definování požadavků pracovního místa, identifikování případných zdrojů uchazečů a metod, jež připadají v úvahu k jejich oslovení, identifikování a sběr podkladů nutných k získávání, přilákání uchazečů využitím různých zdrojů, předvýběr uchazečů, výběr uchazečů za pomoci různých metod (Armstrong, 2015). Na začátku výběrového řízení tak stojí personalista před rozhodnutím, jaký typ náboru pro danou pozici zvolí. S pasivním nábořem si vystačí za předpokladu, že se na danou pozici uchazeči hlásí sami. Jeho výhodou je nízká nákladovost, na druhou stranu ale neposkytuje dostatečně velkou možnost pro výběr vhodného uchazeče, navíc představuje riziko, že na danou pozici nebude přijat zcela vhodný uchazeč (Koubek, 2015). Jelikož se při dnešní nízké míře nezaměstnanosti však na pracovní nabídky

hlásí málo uchazečů, je třeba ve většině případů zvolit aktivní způsob nábory. Nutnost aktivního vyhledávání pasivních uchazečů navíc zvyšuje potřeba nalezení opravdu kvalitního uchazeče (Kadlec, 2013).

Výstupem procesu je nalezení vhodného kandidáta a podepsáním pracovní smlouvy. V rámci recruitmentu se pracuje s pojmy nábor a získávání pracovníků. Nábor je spojen se získáváním nových pracovníků zvnějšku. Získávání pracovníků označuje snahu o získání lidských zdrojů nejen zvnějšku, ale především zevnitř společnosti (Koubek, 2015). V případě získávání pracovníků zevnitř společnosti je doporučováno pracovat s interními informačními systémy a interní sociální sítí (Kocianová, 2010).

Náborem přes personální agenturu se rozumí nábor zaměstnanců na pozice jejich klientů. Personální agentury mají přístup k databázím uchazečů nebo jsou schopny potenciální uchazeče samy vyhledat. Tím mohou organizaci ušetřit čas a peníze, jelikož se jejich interní HR nemusí zabývat vyhledáváním a oslovováním potenciálních uchazečů, pohovorem, selekcí a vyhodnocováním kandidátů. Naopak se může více věnovat agendě spojené s onboardingem, retencí zaměstnanců či jejich odchodem ze společnosti. Mezi další výhody služeb personální agentury patří jejich odbornost a specializace v oblasti nábory oproti internímu HR, kde je pracovní náplní více personálních aktivit (Dale, 2007).

Personální agentury se mohou lišit ve více oblastech, například v jejich velikosti, typu zprostředkovaného pracovního poměru, oblasti pracovního trhu, na který se soustřeďují nebo podle toho jakým způsobem vyhledávají uchazeče (Dvořáková, 2007). V případě poslední varianty se pak rozlišuje na agentury, které pracují s databází pracovních úřadů, personální agentury s přímým vyhledáváním (headhunting) a personální agentury pracující s modelem pracovní inzerce.

Převážná část personálních agentur je schopná svým klientům nabídnout své služby za jakéhokoli oboru a na všech pracovních úrovních (od dělnic-

kých pozic až po manažerské). Každý personalista se pak většinou zaměřuje na specifickou oblast vyhledávání uchazečů. Jeho volba může vycházet z jeho předchozích zkušeností v rámci studia, předchozí profese nebo zájmů. Existují však také personální agentury specializující se pouze na určitou profesní oblast. Zpravidla jde o úzce specializované profese jako je IT, finance nebo technicky orientované pozice. Výhodou takových úzce specializovaných agentur je jejich hlubší znalost trhu v konkrétním segmentu.

3. Social recruitment

Social recruiting (též social recruitment nebo social media recruiting) překládáme jako nábor přes sociální sítě nebo sociální nábor. Tento novodobý trend je spojený s obdobím, kdy se sociální sítě staly významným zdrojem recruiterů pro vyhledávání informací o potencionálních uchazečích (Tegze, 2019). Jde o efektivní metodu využívající sociální sítě pro inzerci pracovních pozic a budování zaměstnanecké značky (employbranding, viz Kozmová, 2018). Sociální sítě mají dnes podle výsledků výzkumu SocialTalent (2019) na svědomí až 57 % celkových nástupů pracovníků. Kadlec (2014) dodává, že „*uspět v moderní době znamená oslovovat i tzv. pasivní kandidáty, tedy zaměstnance, kteří aktuálně práci mají a novou nehledají. Musíte je přesvědčit, že změna je krok kupředu v jejich kariéře. (...) K tomu, abychom skupinu pasivních kandidátů mohli lokalizovat, filtrovat podle dovedností, kvalifikace, vzdělání, identifikovat a nakonec oslovit, nám dnes dobře slouží sociální sítě.*“ Recruitment dnes bez sociálních sítí už prakticky neexistuje. Pasivních kandidátů je dle autora 75 %. Při oslovení pasivního uchazeče má personalista větší šanci na umístění, jelikož je v tomto případě nižší pravděpodobnost, že už byl na stejnou pozici osloven konkurencí (Kadlec, 2013).

V dnešní době jsou při nábory hojně využívány různé marketingové nástroje, přispívající k efektivitě náborového procesu. Efektivní social recruiting by měl v ideálním případě výsledně vytvářet →

→ náborovou kampaň, což je souhrn aktivit usilujících o získání co nejvyššího počtu a nejvyšší kvalifikovanějších lidí v dané oblasti (Kmošek, 2020). Činnost související s nábořem přes sociální sítě lze kategorizovat do dvou hlavních typů aktivit – internet sourcing a social distribution (Vaishali, 2013).

3.1 Internet sourcing

Internet sourcing (též pouze sourcing nebo aktivní sourcing) je označením pro aktivní vyhledávání potenciálních kandidátů a informací o nich. Jde o takzvaný proaktivní přístup k recruitingu, spočívající ve vyhledávání a oslovování uchazečů přes sociální sítě, udržování kontaktu s uchazeči a budování vztahů (Vaishali, 2013). Způsoby vyhledávání uchazečů se liší v závislosti na konkrétní sociální síti, kterou chce příslušná osoba pro tyto účely použít. Těmto variantám bude věnován větší prostor v další kapitole.

Některé sociální sítě (př. LinkedIn) dokonce nabízejí náborářům prémiové účty, na jiných lze zase použít speciální vyhledávací nástroje. Těmi nejznámějšími jsou Booleovské operátory a technika X-ray. Booleovské vyhledávání je pokročilá metoda online vyhledávání, jejíž pomocí mohou náboráři najít požadované kandidáty daleko rychleji. Vyhledávací operátory slouží k vyhledávání na Google sociálních sítích LinkedIn, Facebook, Twitter a Instagram použitím operátorů OR, AND a NOT. Jejich pomocí lze spojit klíčová slova a tím přesněji formulovat, rozšiřovat a cílit vyhledávání. Booleovské operátory lze uplatnit v rámci rozličných databází, vyhledávačů a internetových stránek (Tegze, 2019). Dále je možné pracovat s technikou X-ray (též Xray či x-raying), pomocí níž lze na konkrétní internetové stránce (př. LinkedIn, Facebook nebo Twitter) za pomoci určitého vyhledávače (Google) aplikovat vyhledávací operátor (například „site:“). Výhodou X-ray techniky je možnost vytvářet komplikovanější vyhledávací dotazy obsahující více klíčových slov, mezi nimiž jsou použity další vyhledávací operátory. Za normálních okolností je sourcing na LinkedInu ome-

zen kvůli redukci počtu zobrazovaných profilů uchazečů. Aplikací X-ray techniky na LinkedInu s využitím Google vyhledávače je možné vyhnout se této limitaci. V opačném případě by byl personalista nucen zaplatit si prémiový účet (Tegze, 2019).

S internet sourcingem se pojí termín talent pool, což je označení pro databázi vytvořenou na základě aktivního sourcingu na sociálních sítích. V této databázi se nacházejí zajímavé osobnosti, jejichž profil byl příslušným zakladatelem databáze (personalistou) vyhodnocen jako potenciální uchazeč do budoucna. Tímto způsobem si personalista buduje seznam talentů, jejichž profil neodpovídá cíli aktuálního náboru. Databázi lze postupem času využívat, je třeba ji však neustále udržovat (Jindřichová, 2017).

3.2 Social distribution

Social distribution označuje využívání sociálních sítí pro účely propagace a zveřejňování volných pracovních míst, přičemž může jít o distribuci inzerátu uvedeného na webových stránkách společnosti nebo přímou inzerci na sociálních sítích. V prvním případě jsou sociální sítě využity za účelem upozornění na pracovní inzerát, který je umístěn na webových stránkách společnosti. Personalisti tak na příslušnou sociální síť přidají odkaz, po jehož rozkliknutí dojde k přesměrování na agenturní stránky, na nichž se nachází pracovní inzerát. Pracovní inzerát je často prvním informačním zdrojem o daném pracovním místě a hraje významnou roli při utváření názoru případného uchazeče na pracovní místo.

V dnešní době je přikládán význam hlavně jeho obsahu a formální stránce (Tegze, 2019). Podle Matolína (2017) je při tvorbě inzerce třeba myslet na to, že pracovní inzerát nemá být pracovním popisem, ale spíše reklamním textem. Totéž potvrzuje Pullen (2018), když definuje náborovou inzerci jako marketingový proces, který má u kandidátů vzbudit zájem o konkrétní společnost prostřednictvím reklamy. Jedním ze současných trendů při

tvorbě inzerátu je používání obrázků a videí. Tegze se domnívá, že tento trend je způsoben zvyšujícím se zájmem personalistů o marketingové techniky. Totéž si myslí i Matolín (2017), podle kterého fungují velmi dobře náborová videa. „*Bude-li inzerát s nabídkou pracovní příležitosti vizuálně zdařilý se srozumitelným a stručným textem a realistický v popisu daného místa, nepochybně zaujme více kvalitních uchazečů*“ (Tegze, 2019, s. 250). Je doporučováno obměňovat varianty nadpisů, stylu inzerátů a obměna částí textu inzerce. Tyto verze mezi sebou vyhodnocovat z hlediska proklikovosti, počtu odpovědí a míře relevantních odpovědí a na základě těchto zjištění rozhodnout, na kterou z verzí bude uvolněn rozpočet (manpower.cz, 2019). Balúchová (2019) doporučuje naučit se praktiky copywritingu a marketingové taktiky vysvětlující působení reklam na lidi. Ideální obsah je na pomezí mezi tím, co pisatel potřebuje sdělit a co jeho čtenář chce slyšet. Je proto nesmírně důležité vědět, kdo je cílová skupina textu (Losekoot a Vyhnanáková, 2019). Stejného názoru je také Matolín (2017), který uvádí, že jazyk inzerce má být totožný s mluvou uchazečů, protože takový text je pro ně přirozený a srozumitelný. V ideálním případě by si personalista měl také zjistit informace o tom, kam bude nejefektivnější pracovní inzerát umístit.

3.3 Employer branding

Úspěšnost on-line inzerce je závislá na mnoha faktorech, jedním z nich je prezentace společnosti na internetu obecně. HR marketing je mladá disciplína, jejímž úkolem je systematicky budovat dobrou značku zaměstnavatele. V českém prostředí se pro něj často používá termín personální marketing, ze kterého je jasné, že jde o průnik marketingu a personalistiky. Jeho vznik je přisuzován vzrůstajícímu tlaku mezi společnostmi o udržení si své konkurenceschopnosti. Pro tyto účely jsou aplikovány marketingové nástroje do všech personálních činností, od nábory zaměstnanců až po propouštění (Bednář et al., 2013). Pro personální agenturu je

důležité, jak kvalitní HR marketing má společnost klienta, pro kterou danou pozici obsazuje, stejně tak záleží, jak dobrou značku má vybudovanou na trhu samotná agentura. Tato skutečnost má totiž vliv na počet přihlášených do výběrového řízení na danou pozici (Tegze, 2019). V dnešní době má tak každá společnost vybudovanou svoji značku zaměstnavatele. Právě s jejím budováním souvisí termín employer branding, který definuje, jak chce být konkrétní společnost jako zaměstnavatel definována (Bednář et al., 2013). Zatímco personální marketing je zaměřený spíše dovnitř společnosti (na zaměstnance), employer branding se zaměřuje na budování dlouhodobých vztahů s vnějším okolím společnosti. Employer branding by měl dát odpověď na to, proč by člověk měl chtít pracovat v konkrétní společnosti (Rosethorn, 2009). Společnost s dobře vybudovanou značkou zaměstnavatele dostává až dvakrát více pracovních žádostí od uchazečů a mají nižší náklady za své zaměstnance než společnost se špatnou reputací (betterteam.com, 2020). Smyslem marketingových aktivit při nábory na sociálních sítích má být zaujetí jak aktivních, tak potenciálních uchazečů (Rosethorn, 2009).

4. Sociální sítě

Sociální síť je původně sociologický termín. Jako první byl použit roku 1954 J. A. Barnesem, který tím definoval typ sociálních struktur propojených pomocí určitého atributu, jímž například mohlo být přátelství, společné zájmy, náboženská nebo rasová příslušnost (Pavliček, 2010). Od sociálních skupin se liší kvůli svému nejasnému ohraničení, chybějící vnější koordinaci a svým zaměřením na vztahy mezi jedinci, nikoliv na charakteristiky jedinců (Buštková, 1999). Dnes je tento termín zpravidla spojen s komunikací a interakcí lidí na internetu. V textu je pojem používán ve smyslu virtuálních sociálních sítí.

Jde o internetovou službu umožňující svým uživatelům navazovat spojení s dalšími uživateli dané sítě a tvorbu veřejného nebo částečně veřej-



→ ného profilu. Jsou podmnožinou sociálních médií, kam patří rovněž blogy, diskuzní fóra, sociální záložkovací systémy, virtuální světy a další (Brown, 2011). Informace se na sociálních sítích šíří virálně a hovoří se o tzv. virálním efektu či virálním principu. Virální efekt funguje na principu rychlého a spontánního šíření informací či videí mezi lidmi pomocí internetových služeb a sociálních sítích.

Jednotlivé sociální sítě je možné klasifikovat na základě nejrůznějších parametrů, jako například dle vysokého počtu registrovaných uživatelů. Do této kategorie je řazen Facebook, Twitter, LinkedIn. Tyto sociální sítě využívají i personalisté, jak pro vyhledávání kandidátů, tak pro inzerci pracovních míst (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016). Nižší je vysvětleno, jakým způsobem lze při social recruitmentu pracovat s jednotlivými sociálními sítěmi.

4.1 Facebook

Facebook je světově nejznámější a nejrozšířenější internetovou sociální sítí. Jeho historie sahá do roku 2004, zakladatel Mark Zuckerberg jej původně zaměřil pouze na univerzitní studenty prestižních univerzit. Široké veřejnosti byla zpřístupněna až v druhé polovině roku 2006 a stala se celosvětovým fenoménem (Shih, 2010). Původní funkce, zprostředkování kontaktu se spolužáky, se postupem času rozšířila na komunikaci se známými a přáteli a trávení volného času. Facebook svým uživatelům umožňuje prezentovat textové příspěvky, fotografie, sdílet odkazy. Pro recruitment jej využívá 77 % HR profesionálů (Grant Thornton, 2019).

Podle výzkumu je v České republice každý měsíc na Facebooku aktivní celkem 5,3 milionů uživatelů. Portfolio uživatelů Facebooku je tvořeno všemi věkovými skupinami lidí z různých koutů republiky, různými názory, zájmy a profesemi. Jde o jednu z primárních výhod Facebooku, z níž lze těžit v mnoha oblastech (Losekoot a Vyhnánková, 2019). „Nejvíce nových uživatelů přibývá ve věkové skupině 65+, všichni ostatní už na Facebooku dávno jsou“ (Grant Thornton 2019). Facebook je

v rámci náboru vnímán spíše jako efektivní prostředek k propagaci a cílení reklamy. Podle Matolína (2017) je Facebook „ideální pro dlouhodobé budování fanouškovské základny anebo pro sdílení virálního obsahu, tj. takového, který je natolik zajímavý, že spustí samovolnou lavinu sdílení“.

Facebook nabízí využití záložky Jobs. Zveřejnění inzerátu předchází několik úkonů jako vložení textu inzerátu a vyplnění hlavičky příspěvku, který se všem zobrazí. Zde lze vložit například text nebo mzdové ohodnocení pozice. Dále je možné k příspěvku přiložit e-mailovou adresu, na kterou budou případné žádosti odeslány. Zadavateli příspěvku budou chodit žádosti do Messengeru, případně si je může nechat přeposílat na e-mail. Do této žádosti však uživatelné nemají možnost vložit své CV, takže náborář bude mít k dispozici pouze údaje jako e-mail, telefonní číslo, jméno a příjmení (increative.cz, 2017).

4.2 Twitter

Twitter existuje od roku 2006 a je celosvětově rozšířenou sociální sítí, jež funguje jako mikroblog. V České republice je na něm každý měsíc aktivních 388,5 tisíc uživatelů (slideshare.net, 2019a). Svým uživatelům poskytuje možnost sdělovat za pomoci krátkých textových zpráv (tweet) jejich pocity či myšlenky, fotografie, odkazy či videa. Tweet tvoří krátký textový příspěvek o maximálně 140 znacích a po jeho uveřejnění se zobrazí na profilové stránce jeho autora a zároveň je doručen lidem (followerům), jež autora tweetu sledují. Ti mají možnost na tweety reagovat či je zveřejnit (retweetovat) na své vlastní zdi příspěvků. Vzájemná komunikace v podobě zpráv je možná pouze v případě, že se konkrétní uživatelé navzájem sledují. Tento fakt je pro jeho využití coby nástroje pro oslovování potencionálních uchazečů nevýhodou. Na Twitteru má účet například řada odborníků z oblasti IT, ty je možné vyhledat dle klíčových slov pomocí specializovaného nástroje Boolean Search, nelze je však přímo oslovit (Janouch, 2010).

Předpokladem pro úspěšný nábor za použití Twitteru je mít vybudovanou základnu sledujících (followers). Toho lze dosáhnout pravidelným zveřejňováním kvalitního obsahu na vytvořeném firemním či osobním profilu. Vyplatí se zveřejňovat příspěvky i několikrát denně. Právě zveřejňování příspěvků na určité téma je totiž smyslem Twitteru a primárním důvodem proč uživatelé někoho sledují a odebírají jeho příspěvky (Twitter.com, 2019; Janouch, 2010). Losekoot a Vyhnanáková (2019) doporučují sledovat ideální časy pro publikování a zvažovat, kdo je cílovou skupinou, která by měla příspěvky odebírat a na základě toho o nejvhodnějších časech rozhodnout. Podle respondentů, kteří se zúčastnili průzkumu týkajícího se využívání sociálních sítí pro recruitment a HR marketing, je Twitter časově náročný a pro recruitment má smysl jen u specifické cílové skupiny uchazečů. Čeští HR profesionálové jsou poněkud skeptičtí v otázce používání Twitteru pro recruitment. Ze zmiňovaného průzkumu vyplynulo, že z pěti největších sociálních sítí jsou Twitter a YouTube nejméně používanými sociálními sítěmi při náboru (Grant Thornton, 2019).

Hill (2020) zvažuje, zda je vůbec Twitter v dnešní době relevantním nástrojem recruitmentu, vzhledem k tomu, jak silnou profesní síť je LinkedIn. Z povahy Twitteru jakožto informačního kanálu o vysokém počtu uživatelů, se zdá být skvělým nástrojem pro navazování a budování vztahů (Hill, 2020). V Česku jsou však podle průzkumu na Twitteru činní hlavně politici, i na Twitteru lze, stejně jako například na Facebooku, na volnou pracovní pozici upozornit buďto vložení URL odkazu do příspěvku anebo pracovní nabídku zveřejnit přímo v příspěvku. V takovém případě je však třeba zvážit povolený počet znaků. V inzerátech by neměla chybět informace o názvu pozice, lokalitě a pro zajištění většího dosahu inzerátu je třeba pracovat s hashtagy relevantními k dané pracovní pozici (Schroek-Singh, 2020). Personální agentury mohou na svých firemních profilech tweetovat o pracovních příležitostech, sdílet odkazy na poutavé články a tím zvyšovat počty odběratelů.

Další možností, jak nalézt vhodné kandidáty, je sledovat veřejně známe profesionály v konkrétní oblasti spojenou s danou pracovní pozicí. Je totiž vysoce pravděpodobné, že takovou osobnost budou sledovat lidé stejného profesního zaměření (recruiting.com, 2020). Ještě účinnější by bylo, pokud by tweet s pracovní nabídkou retweetovali nebo přímo sdílely tyto veřejně známé osobnosti spojené s daným odvětvím.

4.3 LinkedIn

LinkedIn je největší specializovaná, profesně zaměřená platforma, sloužící k navazování, vytváření a udržování pracovních kontaktů. Byla založena v květnu roku 2002 a oficiálně spuštěna v roce 2003. Podle výsledků průzkumu má v České republice LinkedIn 1,6 milionů uživatelů a jejich počet se neustále zvyšuje. Každý kvartál přibude na LinkedInu asi 6,7 % uživatelů. Pro porovnání například na Facebooku přibude jednou za tři měsíce 1,9 % uživatelů a na Instagramu 4,5 % (slideshare.net, 2019a). Čísla svědčí o velkém potenciálu, který má LinkedIn (a to nejen pro recruitment) do budoucna. Základní princip fungování LinkedInu tkví v navazování kontaktů (Connection) a posílání zpráv mezi sebou. Každý uživatel má možnost vytvářet síť kontaktů. Tato síť je odstupňovaná do celkem tří úrovní a podle nich jsou zase odstupňována jistá práva a možnosti spojení se s konkrétním profilem (Foote, 2016):

- 1st – toto označení nalezne uživatel u profilů uživatelů, s nimiž navázal spojení a má je ve své síti (My network),
- 2nd – jde o profily uživatelů, s nimiž má jedinec společný kontakt,
- 3rd – s těmito uživateli nemá jedinec žádný společný kontakt.

Uživatelé LinkedInu se rovněž mohou sdružovat v profesních skupinách, přidávat příspěvky, komentovat příspěvky jiných uživatelů či tyto příspěvky sdílet a označovat jako „To se mi líbí“. Na LinkedInu si však na rozdíl od Facebooku každý uživatel vytváří profesní profil, na který přidává in-



→ formace o dosaženém vzdělání, pracovních zkušenostech, dovednostech a odbornosti, získaných certifikátech, úrovni pokročilosti cizích jazyků apod. Ostatní uživatelé mají možnost tyto informace potvrzovat, přidávat doporučení a krátké slovní hodnocení. LinkedIn je díky tomu velmi oblíbený u personalistů, kteří mají možnost o konkrétním jedinci získat řadu informací a referencí poskytovaných jinou osobou (Zítková, 2012; LinkedIn, 2020c). Podle mezinárodního průzkumu Workplace Survey americké společnosti Robert Half International je až polovina manažerů a vedoucích pracovníků názoru, že LinkedIn a podobné sociální sítě v budoucnu nahradí současnou podobu papírového životopisu (Ulbrich, 2018). Základem úspěchu tedy je pečlivě vyplněný osobní profil. Podle Kadlec (2013) se „databázi“ na LinkedInu nevyrovná žádná interní databáze. Nejen kvůli tomu, jak propracovanou databází profilů disponuje, ale také proto, jak jednoduché je získat si doporučení na konkrétního jedince, a to dokonce ještě před jeho oslovením. Náborář má možnost oslovit například bývalého zaměstnavatele či kolegu a požádat o doporučení (Kadlec, 2013; Vermeiren 2011). V Česku využívá LinkedIn k získávání uchazečů 83 % náborářů (Grant Thornton, 2019). Globálně je více využíván hlavně pro sourcing potenciálních uchazečů než pro umístování placené reklamy (Koch et al., 2018). LinkedIn nabízí svým uživatelům více verzí profilů – základní bezplatnou a prémiovou placenou.

4.3.1 LinkedIn účet Basic

Základní účet (Basic) je určen pro každého, kdo si chce vytvořit a udržovat profesionální on-line účet. Vlastník takového účtu má možnost vytvořit si profesionální identitu, vybudovat a rozšiřovat profesní síť, spojit se s kolegy a spolužáky, vyžádat si či poskytnout doporučení, a vyhledat a zobrazit si profily ostatních členů LinkedInu (LinkedIn.com, 2019b). Ještě před několika lety byla tato varianta pro personalisty dostačující. Dnes však čelí mnoha omezením, jako například omezení ve vyhledávání a zobrazení profilů, což výrazně snižuje jeho

efektivitu při sourcingu potenciálních uchazečů (Kadlec, 2019).

Vyhledávání kandidátů na Basic profilu pomocí nástrojů je specifitější už jen proto, že od roku 2017 již není možné využívat pokročilé booleovské operátory. Stále na něm lze pracovat s operátory AND, OR, NOT, uvozovky, závorky () a mínus –, ale ty je třeba vždy psát se závorkami a klíčová slova je nutné psát s uvozovkami. V případě vyhledání uchazečů za použití běžného LinkedIn účtu tak lze pracovat s uvedenými vyhledávacími operátory a s jejich pomocí vytvářet různé vyhledávací výrazy. Dále lze pracovat se specifickými operátory, které lze kombinovat s výše uvedenými základními booleovskými vyhledávacími operátory. Dále je možné využít nástroj X-ray, podle něhož lze uchazeče vyhledávat podle jejich současného či minulého zaměstnání, vzdělání, cizích jazyků apod. (Tegze, 2019). Kromě uchazečů lze rovněž vyhledávat organizace buďto pomocí klíčových slov, jež má organizace vyplněné na svém profilu, dále také dle odvětví či geografického umístění.

4.3.2 Prémiové účty na LinkedIn

Předplatný prémiový účet nabízí možnosti pro 3 typy uživatelů (LinkedIn.com, 2019b): (a) uchazeče o zaměstnání (Premium Career); (b) obchodníky (Sales navigator, Premium Business); a (c) náboráře (Recruiter Lite). Vlastník prémiového účtu má možnost nahlížet do profilů uživatelů, aniž by byl identifikován (běžně na LinkedInu dostane uživatel hlášení, pokud si jeho profil někdo zobrazil) nebo posílat zprávy osobám mimo vlastní síť kontaktů. Prémiová verze účtu dále nabízí neomezené prohlížení profilů a možnost zaslat 30 zpráv InMail uživatelům, s nimiž není osoba ve spojení (LinkedIn.com, 2020a; Kadlec, 2019).

Kromě recruiterského účtu lze využít i dalších prémiových balíčků, zaměřených na oblast personalistiky (Talent Solutions), marketingu (Marketing Solutions) či obchodu (Sales Solutions). Službu Talent Solutions využívají především společnosti při náboru nových zaměstnanců a budování dobré značky zaměstnavatele (employer brand).

ding). Oproti předchozímu recruiterskému účtu však personalista nevystupuje sám za sebe, ale za celou společnost. V rámci tohoto balíčku má společnost možnost přiřadit několik náborových licencí svým pracovníkům. Ti pak mezi sebou mohou komunikovat, sdílet informace a podílet se na vytváření databáze potenciálních uchazečů ve vytvořeném Projektu (Projects). V rámci služby Talent Solutions je dále možné zveřejňovat pracovní nabídky na LinkedInu. Ty je možné nalézt buďto na firemních stránkách společnosti nebo při vyhledávání pracovních nabídek (LinkedIn.com, 2020a).

Uživatel placeného účtu Recruiter Lite může při sourcingu pracovat s platformu Recruiter, obsahující pokročilejší filtr vyhledávání (Advanced). Navíc si mohou vytvořit projekt a do něj přidávat vyhledané potenciální uchazeče a tím si budovat a spravovat databázi uchazečů a vytvářet jednotlivé projekty (Projects). Tímto způsobem si lze filtrovat uchazeče do jednotlivých složek, a tak vytvářet databázi minulých, současných a potenciálních uchazečů. V záložce „Advanced“ je pak možné pomocí pokročilých filtrů vyhledávání segmentovat uchazeče podle následujících kategorií: název pracovní pozice (současné či minulé), geografické umístění, dovednosti, společnost (současní nebo minulé zaměstnavatelé), vzdělání, odvětví a klíčová slova (LinkedIn.com, 2020a; LinkedIn.com, 2020b).

4.3.3 Inzerce na LinkedIn Jobs

Kromě pracovní inzerce, zveřejněné formou příspěvku na osobní profilu je také možné využít placenou platformu LinkedIn Jobs. Zveřejnění placeného inzerátu předchází 3 kroky. Nejprve je třeba vytvořit popis pracovní pozice a vyplnit informace o lokaci, typu práce, míře seniority pozice a požadovaných dovednostech. Pracovní inzerát se tím pádem zobrazuje pouze relevantním uživatelům. Následně je možné připojit pro uchazeče otázky a poté nastavit rozpočet podle vlastních preferencí. Po dosažení nastaveného limitu tak dojde k zveřejnění příspěvku. Cena za zveřejněný příspěvek

se mění na základě typu pozice (LinkedIn.com, 2019c).

Mimo placený příspěvek na platformě LinkedIn Jobs je dále možné zaplatit si reklamu. Tímto způsobem si může společnost zajistit lepší viditelnost pracovního inzerátu uvedeného v příspěvku na kariérních stránkách společnosti. LinkedIn nabízí hned několik typů reklam podle toho, co má být jejich cílem – zvyšování povědomí o značce, žádosti o zaměstnání, zobrazení videa, zvyšování návštěvnosti stránky. Na LinkedInu lze navíc zasílat požadovanému seznamu kontaktů sponzorované obchodní nabídky pomocí reklamní služby InMail (Malík, 2019a). Co se týče nákladů na reklamu, tak i v případě LinkedInu lze libovolně nastavit celkový rozpočet kampaně (LinkedIn.com, 2019d).

5. Výzkumy social recruitmentu v českých společnostech

Problematika využití sociálních sítí při náboru je v českém prostředí poměrně čerstvé téma. Během několika posledních let vzniklo množství HR blogů, článků, podcastů a e-booků, jejichž autory jsou mnohdy sami recruiteři. Sepsané teoretické poznatky tak vycházejí z konkrétních situací – tedy z praxe. Ke zmapování fenoménu sociálních sítí a jejich využití v rámci personálních činností v České republice přispěli i vysokoškolští studenti svými závěrečnými pracemi.

5.1 Dřívější výzkumy

V Libertinově (2013) šetření uvedlo celkem 52,9 % respondentů, že jejich organizace používá sociální sítě při náboru a HR marketingu. Pro tyto účely je nejvíce využíván LinkedIn (95,7 %) a Facebook (52,2 %) a nejméně Twitter (6,5 %). Z těchto zjištění vyplývá, že si již před sedmi lety řada společností působících v Česku uvědomovala důležitost HR marketingu a vytvoření si dobrého jména společnosti před veřejností.

Předmětem Libertinovy studie byla komparace potenciálů sociálních sítí v personálních činnos-



tech a reality, tedy jejich reálného využití v personálních činnostech. Ukázalo se, že v oblasti recruitmentu je potenciál sociálních sítí využíván pouze v případě profesní sítě LinkedIn. Šetření se zúčastnilo 174 společností v ČR napříč různými odvětvími, přičemž 81,1 % respondentů je pro nábor pracovníků využívá. Ve zmiňovaném výzkumu se také ukázalo, že sociální sítě plní při náboru úlohu spíše doplňkovou, nikoliv primární. V rámci své práce dále identifikoval, že v oblasti recruitmentu a HR marketingu má potenciál pro využití více sociálních sítí (Libertin, 2013). K těmto svým zjištěním však Libertin dodává, že kromě zmiňovaného LinkedInu je využití sociálních sítí v prostředí českých společností v praxi spíše minimální a v závěru své práce uvádí konkrétní doporučení, jak tento stav zlepšit. Českým společnostem doporučuje zaměřit se na Facebooku na budování dobré značky zaměstnavatele a fanouškovské základny na profilu společnosti. Ve fázi sourcingu kandidátů využít nejen LinkedIn, ale také Facebook, na kterém mohou náboráři lépe poznat osobnostní stránku uchazeče podle jeho komunikace a reakcí.

K lepšimu poznání reálného stavu na poli českého recruitmentu přispěla také Kozmová (2014). Na Libertinova zjištění navázala a rozšířila je. Respondenty jejího výzkumu byly české společnosti se sídlem v Praze, které mají nad 250 pracovníků. Kozmová se ve svém výzkumu soustředila na přínosy a limity sociálních sítí. Z výzkumu vyplynulo, že respondenti šetření jsou otevření možnosti finanční podpory pracovního inzerátu na sociální síti LinkedIn. Především v případě obsazování seniorních typů pozic, pro které se to vyplácí. Dále se ukázalo, že pro aktivní sourcing využívají pouze LinkedIn. Respondenti si pochvalovali, že díky profesnímu charakteru zmiňované sociální sítě jim profily uživatelů slouží jako životopis. V rámci rozhovorů, které Kozmová realizovala, se respondenti několikrát zmiňovali o nutnosti originality a kreativity při přímém oslovování potenciálních kandidátů (Kozmová, 2014). A to především pro technické pozice, které jsou pracovními nabídkami zahl-

ceny. Ve výsledcích výzkumu se dále ukázalo, že potenciál Facebooku je hlavně ve zveřejňování pracovní inzerce, a to na firemních profilech, osobních profilech konkrétních personalistů nebo ve vytvořených skupinách (Kozmová, 2014).

Problematika efektivity sociálních sítí je odbornými texty a výzkumy v českém prostředí pokryta minimálně. Ze současné česky psané odborné literatury se jí věnují následující autoři Koubek (2015), Horváthová, Bláha a Čopíková (2015), Dvořáková (2012), kteří se spíše zaměřují na efektivitu procesu získávání zaměstnanců s důrazem na efektivitu konkrétních metod jako takových. Dostupná literatura hovoří výhradně o efektivitě sociálních sítí při náboru obecně, ale oblast měření efektivit je omezená. Jejimi tvůrci jsou buďto samotní praktici – náboráři nebo naopak lidé, kteří se soustřeďují na zhodnocení efektivit sociálních sítí z jiného hlediska, než je nábor.

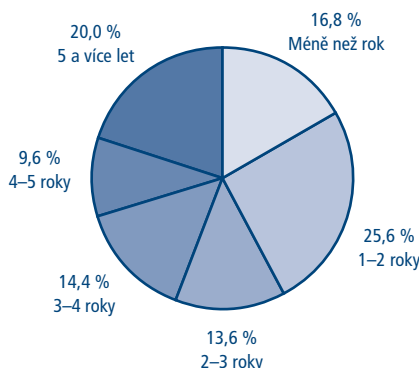
5.2 Social recruiting v českých personálních agenturách

Cílem šetření realizovaného autorkou z roku 2020 bylo zjistit názor personalistů v externích personálních agenturách na efektivitu sociálních sítí při náboru uchazečů. Respondenty dotazníkového šetření byla více než stovka externích HR personalistů z 57 společností pracujících v České republice.

Dotazníkové šetření zjišťovalo míru využívání sociálních sítí při náboru, odhalit pro jaké konkrétní činnosti v oblasti náboru jsou sociální sítě používány a jakých sociálních sítí je při náboru využíváno. Obrázek č. 1 znázorňuje, že cca 45 % respondentů využívá sociální sítě při náboru více než 3 roky.

Ukázalo se, že až 52 % respondentů (65) se považuje za pokročilé uživatele sociálních sítí při náboru. Druhá nejpočetnější skupina jsou respondenti, jež se považují za mírně pokročilé uživatele (32 %). Za experty v užívání sociálních sítí při náboru se považuje 9 respondentů (7,2 %) a začátečníky 11 (8,8 %) respondentů. Z toho lze soudit, že převážná část respondentů ovládá nábor na sociál-

Obrázek č. 1 » Počet let využívání sociálních sítí respondenty



Pramen: vlastní zpracování dat

ních sítích na mírně pokročilé až pokročilé úrovni. Ze strukturace času uvedené respondenty vyplynulo, že nejčastěji tráví pracovní na sociálních sítích 30 % času.

Z odpovědí respondentů je patrné, že pro velkou část respondentů (71,2 %, tedy 89 lidí) patří sociální sítě mezi jednu z dalších variant uplatňovaných při náboru. Méně používaným náborovým nástrojem je pro 10,4 % respondentů (13) a pouze 4 respondenti (tj. 3,2 %) je při náboru považují za poslední možnost. Pro 19 respondentů (tj. 15,2 %) jsou dokonce hlavním náborovým nástrojem. Z těchto zjištění vyplývá, že sociální sítě dnes nepopíratelně hrají značnou úlohu při náboru. Výstupy potvrzují zvyšující se význam sociálních sítích při práci v recruitmentu.

Dotazník mapoval i používání nástroje k sourcingu (myšleno Booleovské operátory, X-ray vyhledávání, Google Alert apod.) a do jaké míry respondenti považují jejich použití za důležité. Poměrně značná část respondentů s těmito nástroji pracuje a považuje je buďto za jeden z dalších používaných nástrojů (39,2 %), anebo dokonce za velmi důležité (16,8 %). Tedy dohromady více jak polovina z celkového počtu. Na druhou stranu si nelze nevšimnout, že 28,8 % respondentů žádné nástroje nepoužívá vůbec. Otázkou je, zda je to z důvodu

jejich neznalosti nebo je k tomu vede jiný důvod. Pouze pro sedm respondentů jsou vyhledávací nástroje nedůležité a poslední možností, kterou by při náboru použili.

Facebook je náboráři využíván spíše pro umisťování inzerce než aktivní sourcing (viz obrázek č. 2). Za náborovou inzerci však platí pouze 17,6 % respondentů (22) a náborové video umisťuje na Facebook pouze 8 % respondentů, tedy 10 osob. Tato zjištění se liší od výstupů průzkumu Grant Thornton, z nichž vyplynulo, že na Facebooku „HR profesionálové oceňují pokročilé možnosti cílení a reklamních formátů“ (Grant Thornton, 2019). Svůj profil na Facebooku používá k prezentaci své osoby jako náboráře pouze 17,6 % respondentů.

Majoritní podíl respondentů (105, což tvoří podíl 84 %) využívá LinkedIn při aktivním sourcingu. Velká část, konkrétně až 81,6 % respondentů (102), na něm oslovuje specialisty a seniorní pozice a 31,2 % respondentů (39) jej používá při oslovení studentů a absolventů. Pracovní nabídky zde zveřejňuje 64 % respondentů (80). LinkedIn je tak ve vysoké míře používán jak pro účely aktivního sourcingu, tak pro zveřejňování pracovní inzerce. Za náborovou inzerci na LinkedInu je ochotno zaplatit 24,8 % respondentů (31). V porovnání s Face-

→ bookem je tak za inzerci na této platformě ochotno zaplatit o něco více respondentů. Rovněž je více respondentů nakloněno zveřejnit náborové video na LinkedInu. K této variantě se přiklánělo 20 % respondentů (25), tedy o 15 osob více než na Facebooku. K prezentaci svého profilu na LinkedInu je otevřeno 56,8 % respondentů (71), což je o 39,2 % více než v případě Facebooku, tj. o 49 osob.

Celkem 60 % respondentů (75) se shodlo, že po zařazení sociálních sítí do své pracovní agendy v rámci recruitmentu se zvýšil počet kandidátů, s nimiž mohou pracovat ve výběrových řízeních. Z průzkumu dále vyplynulo, že 38,4 % respondentů si všimlo zefektivnění své práce v komunikaci s osloveným kandidátem, respektive v rychlosti jejich odpovědi. Dalšími pozitivními efekty, které po zařazení sociálních sítí do recruitmentu nastaly, je množství času stráveného vyhledáváním uchazečů. Tedy 34,4 % respondentů (43) uvedlo, že jim sociální sítě šetří čas při sourcingu. Třicet pět respondentů (28 %) si chválí, že má díky social recruitmentu více kvalitních kandidátů. V průzkumu se však našli i takoví respondenti, kteří si žádného zefektivnění nevšimli (8 %, tedy 10 osob)

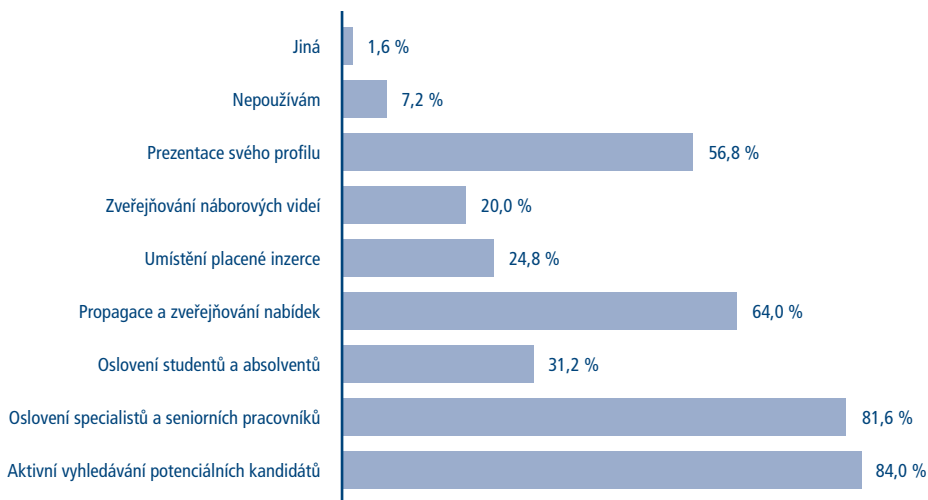
nebo nejsou schopni posoudit, zda k zefektivnění procesu došlo (16,8 %). Obecně však lze konstatovat, že většina respondentů zefektivnění své práce s používáním sociálních sítí při recruitmentu pocituje.

5. Shrnutí

V rámci sledovaného šetření ve větší míře převažovali respondenti se zaměřením na nábor technických pozic (IT, engineering), dále pozic v oblasti sales a marketingu a vrcholového managementu. V mnohem menším zastoupení pak náboráři pro oblast právo, farmacie a zdravotnictví a brigádnické pozice. Značná část respondentů má se social recruitmentem zkušenosti buďto více jak 5 let nebo naopak 1–2 roky, z toho majoritní část je ve svém zaměstnání na seniorní pozici.

Všichni respondenti mají s recruitmentem na sociálních sítích zkušenosti, většina se považuje minimálně za mírně pokročilého uživatele sociálních sítí při náboru. Dále se ukázalo, že sociální sítě nejsou jediným náborovým nástrojem, ale patří mezi často používané nástroje. Na druhou stranu

Obrázek č. 2 » Využití LinkedInu respondenty dle náborové činnosti



Pramen: vlastní zpracování dat

Recruitment prošel během posledních několika let velkými změnami. Jeho současnou podobu výrazným způsobem ovlivňuje rozvoj informačních technologií, především internetových sociálních sítí. Recruitment se přesunul do online prostředí. Následkem obrovské popularity sociálních sítí mezi širokou veřejností si společnosti začaly uvědomovat jeho důležitost pro nábor lidí. Tak vznikl social recruitment.

je třeba se zmínit, že přece jenom ne zrovna zanedbatelná část respondentů je uvedla jako primární nástroj.

Dominantní zastoupení sociálních sítí, s nimiž při recruitmentu respondenti pracují, získal LinkedIn, který tím potvrdil své označení profesionální sociální sítě. Další u respondentů „oblíbenou“ sociální sítí je Facebook. Těmto dvěma velikánům se co do počtu responzí v jednotlivých otázkách šetření ostatní sociální sítě jen stěží vyrovnávají. LinkedIn používá většina z nich pro aktivní sourcing, oslovování specialistů a seniorních pozic propagace a zveřejňování pracovních inzerátů. Velká část je navíc aktivní i na svém osobním účtu, kdy například zveřejňují příspěvky, zapojují se do diskuzí apod. Facebook používá majoritní část respondentů k propagaci a umisťování pracovních inzerátů a k oslovování studentů a absolventů. Tato skutečnost není tolik překvapující vzhledem k tomu, že v porovnání s LinkedInem budou na této sociální síti právě studenti a absolventi zastoupeni v daleko větším počtu. Dále se ukázalo, že někteří respondenti začínají vnímat potenciál sociální sítě Insta-

gram. Především je využíván pro aktivity, které je možné zařadit pod oblast HR marketingu. Ostatní sociální sítě používá při recruitmentu pouze minimum respondentů.

Výzkum potvrdil, že je většina respondentů toho názoru, že sociální sítě jejich práci opravdu zefektivňují. Nejvíce oceňován je vyšší počet uchazečů, s nimiž se zároveň zrychlila komunikace, a někteří respondenti zaznamenali úbytek času stráveného vyhledáváním kandidátů

Výsledky výzkumu prokázaly, že je dnes použití sociálních sítí při náboru poměrně časté a velká část personalistů je považuje za významný náborový nástroj. Někteří si dokonce současný recruitment nedokáží bez možnosti použít sociální sítě ani představit. Nicméně se ukázalo, že jejich míra efektivity je ovlivněna několika faktory, mezi které patří typ obsazované pozice, juniorita či seniorita pozice, počet let zkušeností v oboru. Ukázalo se, že HR marketing je neodmyslitelnou součástí social recruitingu a tento fakt si většina respondentů plně uvědomuje.

LITERATURA A PRAMENY

- [1] ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2015.
- [2] BALÚCHOVÁ, E.: The magic of words in Job Ads? Part 1. *Evabaluchova.info*, 2019. [online]. [cit. 2020-02-12]. Available from: <<https://www.evabaluchova.info/post/the-magic-ofwords-in-job-ads-part-1>>.
- [3] BEDNÁŘ, V. et al.: *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013.
- [4] BETTERTEAM: Employer branding. *Betterteam.com*, 2020. [online]. [cit. 2020-03-11]. Available from: <<https://www.betterteam.com/employer-branding>>.
- [5] BROWN, V. R., VAUGHN, E. D.: The writing on the (Facebook) wall: the use of social networking sites in hiring decisions. *Journal of Business and Psychology*, 2011, 26(2), pp. 219–225.



- [6] BUŠTÍKOVÁ, L.: Analýza sociálních sítí. *Sociologický časopis*, 1999, 35 (2), s. 193–206.
- [7] DALE, M.: *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalistiky*. Brno: Computer Press, 2007.
- [8] DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M.: *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997.
- [9] DVOŘÁKOVÁ, Z.: *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007.
- [10] DVOŘÁKOVÁ, Z.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012.
- [11] FOOTE, A.: 7 Kinds of LinkedIn people. *Linkedinsights.com*, 2017. [online]. [cit. 2019-02-23]. Available from: <<https://www.linkedininsights.com/7-kinds-of-linkedin-people>>.
- [12] GRANT THORNTON: Sociální sítě v HR marketingu a recruitmentu 2019: Výsledky druhého ročníku průzkumu mezi českými HR profesionály. *Socialniseitevh.cz*, 2019. [online]. [cit. 2020-02-12]. Dostupné z: <<http://socialniseitevh.cz/>>.
- [13] HILL, R.: Is Twitter still relevant for recruiting? *Hirehive.com*, 2020. [online]. [cit. 2020-01-12]. Available from: <<https://hirehive.com/twitter-still-relevant-recruiting>>.
- [14] HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A.: *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016.
- [15] INCREATIVE: Otestovali jsme Facebook Jobs za vás. *Increative.cz*, 2017. [online]. [cit. 2019-12-29]. Dostupné z: <<https://www.increative.cz/blog/otestovali-jisme-facebook-jobsza-vas>>.
- [16] JANOUGH, V.: *Internetový marketing. Prosadte se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press, 2010.
- [17] JINDŘICHOVÁ, M.: HR: Jaké jsou moderní trendy nábory? *Vimvic.cz*, 2017. [online]. [cit. 2020-01-22]. Dostupné z: <<https://www.vimvic.cz/clanek/hr-jake-jsou-modernitrendy-v-naboru>>.
- [18] KADLEC, J.: *People as Merchandise*. Praha: Jobs Consulting, 2013.
- [19] KADLEC, J.: Pět sociálních sítí, které určitě využijete v recruitmentu. *Hrmixer.cz*, 2014. [online]. [cit. 2019-12-29]. Dostupné z: <<https://www.hrmixer.cz/recruitmentacademy/132-pet-socialnich-siti-ktere-urcitevyuzijete-v-recruitmentu>>.
- [20] KADLEC, J.: 10 pravidel úspěšného nábory na sociálních sítích. *Hrnews.cz*, 2017. [online]. [cit. 2019-12-30]. Dostupné z: <<https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id2698717/10-pravidel-uspesneho-naboru-na-socialnich-sitich-id-3011538>>.
- [21] KADLEC, J.: Hireconomics: Který LinkedIn Premium účet si vybrat pro recruitment? *Hrnews.cz*, 2019. [online]. [cit. 2019-12-23]. Dostupné z: <<https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/trendy-id-148711/hireconomics-kteryLinkedIn-premium-ucet-si-vybrat-pro-recru-id-3719298>>.
- [22] KMOŠEK, P.: Náborové kampaně. *Kmosek.com*, 2020. [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <<https://www.kmosek.com/sluzby/naborove-kampane>>.
- [23] KOCIANOVÁ, R.: *Personální činnosti. Metody personální práce*. Praha: Grada, 2010.
- [24] KOCH, T. et al.: The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn? *South African Journal of Human Resource Management*, 2018, 16(1), pp. 1–8.
- [25] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015.
- [26] KOZMOVÁ, M.: *Analýza využívání internetových sociálních sítí v personálním řízení*. Praha: Univerzita Karlova, 2014.
- [27] KOZMOVÁ, M.: Co je social recruiting. *Socialniseitevh.cz*, 2018. [online]. [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <<http://socialniseitevh.cz/co-je-social-recruiting>>.
- [28] LIBERTIN, D.: *Možnosti využití sociálních sítí v řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, 2013.
- [29] LINKEDIN CORPORATION (2019a): Digital 2019 Czech Republic (January 2019) v01. *Slideshare.net*,

2019. [online]. [cit. 2020-01-04]. Available from: <<https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2019-czech-republic-january2019-v01>>.
- [30] LINKEDIN CORPORATION (2019b): LinkedIn free accounts and premium subscriptions. *LinkedIn.com*, 2019. [online]. [cit. 2019-12-23]. Available from: <<https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/71/linkedin-free-accounts-andpremium-subscriptions?lang=en>>.
- [31] LINKEDIN CORPORATION (2019c): LinkedIn jobs. *LinkedIn.com*, 2019. [online]. [cit. 2019-12-29]. Available from: <<https://business.Linkedin.com/talent-solutions/post-jobs>>.
- [32] LINKEDIN CORPORATION (2019d): Náklady a ceny za reklamy na LinkedIn – přehled. *LinkedIn.com*, 2019. [online]. [cit. 2019-12-29]. Available from: <<https://www.Linkedin.com/help/LinkedIn/suggested/11235/naklady-a-ceny-zareklamy-na-LinkedIn-prehled?lang=cs>>.
- [33] LINKEDIN CORPORATION (2020a): Filtering your search results in recruiter. *LinkedIn.com*, 2020. [online]. [cit. 2020-01-24]. Available from: <<https://www.Linkedin.com/help/recruiter/topics/1003/1015/68101>>.
- [34] LINKEDIN CORPORATION (2020b): LinkedIn recruiter. *LinkedIn.com*, 2020. [online]. [cit. 2020-01-24]. Available from: <<https://business.Linkedin.com/talent-solutions/recruiter>>.
- [35] LINKEDIN CORPORATION (2020c): Your network and degrees of connection. *LinkedIn.com*, 2020. [online]. [cit. 2020-01-20]. Available from: <<https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/110/your-network-and-degrees-ofconnection?lang=en>>.
- [36] LOSEKOOT, M., VYHNÁNKOVÁ, E.: *Jak na síť: Ovládněte čtyři principy úspěchu na sociálních sítích*. Praha: Jan Melvil Publishing, 2019.
- [37] MALÍK, V.: Jak na reklamu na LinkedIn. *Ppcprofits.cz*, 2019. [online]. [cit. 2019-12-29]. Dostupné z: <<https://www.ppcprofits.cz/blog/jak-na-reklamu-na-LinkedIn>>.
- [38] MANPOWER GROUP: Nábor jako marketingová kampaň. *Manpowergroup.cz*, 2019. [online]. [cit. 2020-02-08]. Dostupné z: <<https://www.manpowergroup.cz/nabor-jako-marketingovakampan>>.
- [39] MATOLÍN, M.: Jak napsat dobrý pracovní inzerát. *Lovec-hlav.cz*, 2017. [online]. [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: <<https://lovec-hlav.cz/pracovni-inzerat>>.
- [40] PAVLÍČEK, A.: *Nová média a sociální síť*. Praha: Oeconomika, 2010.
- [41] RECRUITING.COM: 3 ways Twitter can strenghten your recruiting. *Recruiting.com*, 2020. [online]. [cit. 2020-01-12]. Available from: <<https://www.recruiting.com/blog/3-ways-twitter-canstrengthen-recruiting>>.
- [42] ROSETHORN, H.: *The Employer Brand: Keeping with the Deal*. Farnham: Gover Publishing, 2009.
- [43] SHIH, C.: *Vydělávejte na Facebooku*. Brno: Computer Press, 2010.
- [44] SCHROECK-SINGH, K.: Using Twitter for recruitment. *Skillmeter.com*, 2020. [online]. [cit. 2020-01-12]. Available from: <<https://skillmeter.com/blog/using-twitter-for-recruitment>>.
- [45] SOCIALTALENT: Global Recruiting Survey. *Socialinitalent.com*, 2019. [online]. [cit. 2020-03-28]. Available from: <<https://www.socialtalent.com/resources/reports/2019-globalrecruiting-survey-thank-you>>.
- [46] TEGZE, J.: *Jak hledat zaměstnance v 21.století. Techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019.
- [47] ULBRICH, M.: Jak funguje LinkedIn? Naučte se používat největší profesionální síť. *Studentmag.cz*, 2018. [online]. [cit. 2019-12-26]. Dostupné z: <<https://www.studentmag.cz/jak-fungujeLinkedIn-naucte-se-pouzivat-nejvetsi-profesionalni-sit>>.
- [48] VAISHALI, L.: Analyzing the effect of social media on recruitment. *International Journal of Management and Social Sciences Research*, 2013, 2(9), pp. 37–41.





- [49] VERMEIEN, J.: *How to Really Use LinkedIn?* Gent: Networking Coach, 2011.
- [50] ZÍTKOVÁ, P.: Buďte svým klientům a obchodníkům blíž. Pomoci vám k tomu mohou sociální sítě. *Byznys.ihned.cz*, 2017. [online]. [cit. 2020-01-09]. Dostupné z: <<https://byznys.ihned.cz/podnikani/obchod-a-marketing-on-line-marketing/c157718280-budte-svym-klientum-a-obchodnikum-bliz-pomoci-vam-k-tomu-mohousocialni-site>>.

ABSTRAKT

Příspěvek se zabývá problematikou sociálních sítí s ohledem na jejich efektivní využití v recruitmentu. Charakterizuje personální činnost recruitmentu, zejména její podobu v prostředí personálních agentur. Zabývá se pojmem social recruitment a popisuje aktivity, které pod něj spadají, zaměřuje se na nejvyužívanější sociální sítě a jejich funkcionality využitelné při náboru. Příspěvek se zaměřuje i na výzkumy fenoménu social recruitmentu v České republice a prezentuje autorská data z dotazníkového šetření realizovaného v roce 2020.

KLÍČOVÁ SLOVA

Sociální nábor; recruitment na sociálních sítích; sociální sítě; HR marketing; LinkedIn; Facebook

Social Recruitment

ABSTRACT

The paper addresses the issue of social networks with regard to their effective use in recruitment. It characterizes the personnel activity of recruitment, especially its form in the environment of personnel agents. It deals with the concept of social recruitment and describes the activities that fall under it, focuses on the most used social networks and their functionality is used in recruitment. The paper focuses on the research of the phenomenon of social recruitment in the Czech Republic and presents the author's data from a questionnaire survey conducted in 2020.

KEYWORDS

Social recruitment; recruitment on social networks; social networks; HR marketing; LinkedIn, Facebook

JEL CLASSIFICATION

M12; M39; M51; M54



Scientia ^{et} Societas

Scientia et Societas * Ročník / Volume XVI * Číslo / Issue 4

Recenzovaný společenskovední časopis / Peer-reviewed social science journal

Periodicita: 4 čísla ročně / Frequency: 4 issues per year

Vydavatel / Publisher

NEWTON College, a.s., Politických vězňů 10, 110 00 Praha 1, Czech Republic | IČ: 27081869 | www.newtoncollege.cz

Redakce / Editorial Office

Václavské náměstí 11, 110 00 Praha 1, Czech Republic | e-mail: redakce@sets.cz | www.sets.cz

Výkonný redaktor / Executive Editor

Ing. Jana Novosáková, PhD. | e-mail: redakce@newtoncollege.cz

Redakční rada / Editorial Board

Předseda redakční rady / Chairman of the Editorial Board

doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D., MBA, NEWTON College, a.s.

Členové redakční rady / Members of the Editorial Board

Dr. hab. Agnieszka Alińska, prof. SGH., Kolegium Ekonomiczno-Społeczne, Poland

doc. PhDr. PaedDr. Eva Ambrozová, Ph.D., vedoucí Ústavu humanitních věd, NEWTON College, a.s.

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc., Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita

Ing. Marie Pavláková Dočekalová, Ph.D., Vysoké učení technické v Brně

doc. PhDr. Viktória Dolinská, PhD., Zváz slovenských vedeckotechnických spoločností, ÚKC Banská Bystrica

prof. Ing. Bojka Hamerníková, CSc., Vysoká škola regionálního rozvoje

Mgr. Jiří Hodný, Ph.D., Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany

prof. Ing. Jaroslav Jakš, DrSc., Metropolitní univerzita Praha, o.p.s.

doc. Ing. Martina Jiránková, Ph.D., Fakulta mezinárodních vztahů, Vysoká škola ekonomická v Praze

Agnieszka Knap-Stefaniuk, PhD, MBA, Management Institute, Vistula University

doc. Ing. Jiří Kolečák, Ph.D., MBA, prorektor pro strategii a rozvoj, NEWTON College, a.s.

prof. Ing. Václav Kubišta, CSc., Metropolitní univerzita Praha, o.p.s.

Ing. Milan Lindner, Ph.D., prorektor pro vzdělávací činnost, NEWTON College, a.s.

MUDr. Jan Mojžíš, rektor NEWTON College, a.s.

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D., ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s.

prof. Ing. PhDr. Ing. Vladimír Tomšík, Ph.D. Ph.D., NEWTON College, a.s., bývalý viceguvernér České národní banky

doc. PhDr. Lukáš Valeš, Ph.D., Newton College a.s.

doc. Mgr. Ing. Petr Wawrosz, Ph.D., Vysoká škola finanční a správní, a.s.

prof. Ing. Milan Žák, CSc., rektor Vysoké školy ekonomie a managementu

Grafická úprava / Layout Matěj Bacovský, BIOPORT.cz

Sazba / Typesetting studio@vemola.cz

Časopis Scientia et Societas je zařazen v databázi ERIH PLUS (European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences), v databázi ICI (Index Copernicus International) a v Seznamu recenzovaných neimpaktovaných periodik vydávaných v České republice /

The Scientia et Societas journal is included in the ERIH PLUS database (European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences), the ICI database (Index Copernicus International) and in the List of Non-impacted Reviewed Periodicals Published in the Czech Republic

Vyšlo v Praze 31. prosince 2020 / Published in Prague on 31 December 2020

Print ISSN 1801-7118 | Electronic ISSN 1801-6057 | MK ČR E 16579

© NEWTON College, a.s.

Scientia  Societas

{ 4'20 }

Recenzovaný společenskovední časopis

Peer-reviewed social science journal

2020 * Ročník / Volume XVI * Číslo / Issue 4

Cena 89 Kč / Price 89 CZK

