

2'18 }

Recenzovaný společenskovední časopis
Peer-reviewed social science journal
2018 * Ročník / Volume XIV * Číslo / Issue 2
www.sets.cz

Scientia ^{et} Societas

18 Vývoj kvalifikované většiny při rozhodování Rady ES/EU od Římské smlouvy až po současnost

59 Komparace sovereign ratingu vybraných ratingových agentur

79 Prvotní emise akcií (IPO) v České republice a Polsku: komparativní pohled

123 The Role of Leadership in Contemporary Organizations as a Challenge in the 21st Century

Obsah / Contents

Vědecké stati / Scientific articles

- 3 Ekonomie války: výklad konfliktů prostřednictvím makroekonomických modelů /
Economy of War: Interpretation of Conflicts through Macroeconomic Models
- 18 Vývoj kvalifikované většiny při rozhodování Rady ES/EU od Římské smlouvy až po současnost /
Development of Qualified Majority in the EC/EU Council Decision-Making Process:
from Treaty of Rome to the Present
- 41 Innovation Management Anamnesis in the Slovak and Czech Public Sector
- 59 Komparace sovereign ratingu vybraných ratingových agentur /
Comparison of Sovereign Ratings from Selected Credit Rating Agencies
- 79 Prvotní emise akcií (IPO) v České republice a Polsku: komparativní pohled /
Initial Public Offering (IPO) in the Czech Republic and Poland: Comparative View
- 87 Problémy a trendy v poľnohospodárskom sektore Subsaharskej Afriky /
Trends and Challenges in Agricultural Sector of Sub-Saharan Africa
- 113 Contemporary Leadership in the Context of Multiculturalism – Challenges for Human Resource Management
- 123 The Role of Leadership in Contemporary Organizations as a Challenge in the 21st Century

Ekonomie války: výklad konfliktů prostřednictvím makroekonomických modelů

- Ing. Jana Burešová » Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů, Středisko mezinárodních studií Jana Masaryka, nám. Winstona Churchilla 1938/4, 130 67 Praha, Česká republika¹; email: xburj48@vse.cz

* 1. Úvod

Soudobé válečné konflikty mají převážně vnitrostátní asymetrický charakter.² Je pro ně typické, že přímý boj je prokládán tzv. obdobím klidu zbraní, jeho vyhlášení závisí na momentálním rozpoložení zneprátených stran. Omezenou hodnotu má i racionalita, kupříkladu je obtížné určit ekonomickou racionalitu sebevražedného atentátníka. Válka je považována za asymetrickou v případě, že jedna strana získá výhodu tak, že zvolí taktiku boje, na níž není protivník připraven. Jedním z aktérů je zpravidla vládnoucí síla v dané zemi, druhým skupina, která proti ní bojuje (rebelové, povstalci apod.). Ta se mimo převzetí moci často snaží ovládnout i přírodní zdroje (ropa, diamanty apod.).

Pro tento typ konfliktů je charakteristické, že aktér disponující viditelně větší silou a zdroji bývá ochotný zaujmout pouze určitý typ strategie. Příkladem mohou být západní země, jejichž cílem je předejít lidským ztrátám. Nicméně ani technologická převaha mu nemusí zajistit bezpečnost či vítězství. Slabší aktér je totiž navzdory omezeným

zdrojům schopný reagovat flexibilněji a s větší odhodlaností. Z násilné činnosti mívá užitek, proto může konflikt záměrně prodlužovat a sabotovat pokusy o dosažení míru (Berdal a Malone, 2000). Právě to vysvětluje nejen rostoucí počet vnitrostátních válek v nejhudších zemích světa, ale i existenci tzv. pasti konfliktu. Jakmile se země ocitne v občanské válce, riziko dalších konfliktů prudce stoupá. Vojenské střety oslabují ekonomiku země a umožňují vznik aktérů, jejichž hlavním cílem je investovat do aktivit plodících násilí (Collier, 2003; Coulomb a Dunne, 2008).

Téma asymetrických válek a odpovědnosti států za jejich rozpoutání je v odborné literatuře sledováno z historické, filozofické i dogmatické perspektivy. K uchopení tak komplexní problematiky, jakou představují asymetrické války, totiž využití jednoho pohledu mnohdy nestačí. Postupně tak dochází k propojování přístupů a poznatků jednotlivých vědních disciplín (např. ekonomie, antropologie, politických věd a psychologie). V rámci ekonomické vědy se sledují kupříkladu dopady chamtivosti, ziskuchtivosti a pocitu křivdy. Na významu nabývá také zkoumání vlivu hospodář-

¹ Tento text vznikl v rámci projektu IGS VŠE 99/2017 — „Reakce mezinárodního společenství na aktuální výzvy destabilizace bezpečnostního prostředí“.

² Dle SIPRI probíhalo v roce 2003 na světě 19 konfliktů, pouhé 2 z nich měly mezistátní charakter (intervence USA v Iráku, válka mezi Indií a Pákistánem).

→ ských faktorů na vznik a průběh válek (Bellows a Miguel, 2006).

Dle liberální ekonomické teorie představuje konflikt významnou překážku rozvoje. Je nákladný, neefektivní a nelegitimní a nelze jej ospravedlnit teritoriální expanzí ani užitky plynoucími z drancování. Válka ovšem nemusí být pouhým selháním stávajícího systému, může jít o způsob utváření alternativního systému moci, zisku a za určitých předpokladů i ochrany.

Hypotéza tzv. kapitalistického míru dále zkoumá, zda lze liberální mír zavést napříč celým mezinárodním společenstvím a určuje ekonomické ukazatele klíčové pro jeho zajištění. Lze konstatovat, že dle této teorie přispívá k pacifikaci konfliktní situace kapitalismus a mezinárodní obchod, resp. politika volného trhu a světová dělba práce, díky nimž mohou všichni aktéři na vzájemném obchodu profitovat (Murphy, 2008). Zde dochází k jistému rozporu s politickou teorií demokratického míru, která předpokládá, že demokratické státy mezi sebou neválčí především díky fungujícím politickým institucím a důslednému uplatňování shodných norem (Goldsmith a Brauer, 2010).

Vzhledem k rostoucímu zájmu o zahrnutí ekonomických ukazatelů do analýzy asymetrických konfliktů prezentuje následující text makroekonomické modely, které vycházejí z teorie her a zabývají se válečnými konflikty, v nichž figurují dva aktéři disponující rozdílnou silou nebo prostředky. Cílem předkládaného textu bude prokázat relevantnost teorie her v oboru mezinárodní politické ekonomie (konkrétně v jejím podoboru ekonomie války) a na konkrétních případech demonstrovat možnosti a limity jejich využití.

První část textu vysvětlí, jakým způsobem ekonomie války nahlíží na vnitrostátní konflikty asymetrického typu. Ve druhé části bude věnován prostor nerostnému bohatství, neboť jde o jednu ze stěžejních oblastí, která má vliv na vznik a dobu trvání konfliktu. Třetí část se zaměří přímo na ob-

last ekonomie války z pohledu makroekonomie. Čtvrtá část pak shrne předpoklady samotných ekonomických modelů. Následně budou představeny dva modely hojně užívané při aplikaci teorie her na oblast ekonomie války, Nashova rovnováha a funkce úspěchu konfliktu (*Conflict Success Function*, CSF).

2. Ekonomické pojetí války

Téma ekonomie války není v akademické sféře ničím novým. Počátky akademického výzkumu tohoto tématu jsou spojeny s koncem druhé světové války a následně padesátými léty, konkrétně šlo o koncept permanentní válečné ekonomie. Šlo o důsledek snahy nalézt řešení problému nezaměstnanosti, který sužoval kapitalistické režimy (např. Baran a Sweezy, 1966; Oakes, 1944; Vance, 1951). S koncem studené války se zájem o zkoumání této problematiky neustále zvyšoval, až se z něj vytvořil samostatný podobor (srov. s Duncan a Coyne, 2013; Higgs, 2006).

Jednotlivé ekonomické směry ale na tuto problematiku pohlížejí rozdílně. Merkantilisté zdůrazňují ústřední roli státu, jehož bohatství pochází primárně z výrobní kapacity, nikoli z vlastnictví vzácných zdrojů. Válku považují za významnou součást mezinárodního systému a vysvětlují ji jako důsledek prahnutí po moci a bohatství. V jejich pojetí jde tedy v podstatě o pokračování hospodářské soutěže jinými prostředky. Válečné dobývání a imperialismus pomáhají zabezpečovat dodávky surovin, což koresponduje se základní potřebou národního státu – zajistit dostatečné finanční prostředky pro vlastní přežití. S prvkem války pracuje rovněž neomerkantilismus. Válka se považuje za nevyhnutelnou v případě, kdy je jeden z aktérů hegemonelem dominujícím ve vojenské a ekonomické oblasti (Jones, 2001).

Válku zohledňuje rovněž vojenský keynesianismus³, jehož představitelé jsou přesvědčeni,

³ Vojenský keynesianismus praktikovali například Adolf Hitler, Franklin Delano Roosevelt nebo Ronald Reagan. Důvodem bylo především znatelné zvyšování vojenských výdajů.

že vojenské výdaje (spolu s jednoduchou monetární a fiskální politikou) vedou k růstu ekonomiky. Vyznačují se totiž tzv. koupěschopnou poplávkou či multiplikačními efekty a ekonomika země se jejich prostřednictvím může dostat z recese (Coulomb a Dunne, 2008). Vojenské výdaje (konkrétně výdaje na obranu) jsou tudíž považovány za vhodný způsob řešení ekonomických krizí, neboť se jedná o všeobecně uznávanou formu zvyšování státních výdajů (Duncan a Coyne, 2013).

S myšlenkou, že vojenská síla může ovládat ekonomické vztahy, pracovali i Keohane a Nye (2001). Využití vojenské síly může být dle jejich názoru nepodstatné v případech, kdy nejde o přímou hrozbu či ohrožení hlavních národních zájmů. Toto pojetí v sobě slučuje mezinárodní politickou ekonomii (liberální proud) a realismus (pojetí uspořádání mezinárodních vztahů).

Liberalismus naopak vyzdvihuje roli jednotlivce a volného trhu. Na rozdíl od merkantilismu vychází z toho, že jednotlivci by měli mít možnost aktivně participovat na ekonomické aktivitě země bez obav o vlastní přežití. Pro všechny aktéry je výhodné podílet se na tržních aktivitách. Vládní intervence by zároveň měly být omezeny na minimum. Typickým příkladem je teorie neviditelné ruky trhu velkou měrou založená na koncepci absolutních výhod⁴, v jejímž rámci je zisk tvořen převážně zahraničním obchodem (Jones, 2001; Smith, 2001). Ricardo tuto myšlenku dále rozvedl a vypracoval koncept komparativních výhod⁵, který se stal jedním z klíčových aspektů liberální analýzy obchodu. Rostoucí vměšování státu do volného trhu řeší keynesiánský liberalismus (později známý jako konzervatismus). Jeho primární myšlenkou je vytvoření liberálního systému mezinárodních ekonomických vztahů, který by jednotlivým státům umožnil využívat politiku k podpoře

domácího trhu a izolovat jej od hrozících ekonomických krizí (Ricardo, 2001).

Dle tohoto směru je logicky v zájmu všech států zajištění míru. V případě, že bude volný obchod soustavně podporován, měla by tedy pravděpodobnost vypuknutí politického konfliktu či války postupně vymizet. Liberalisté ovšem válku nepovažují za důsledek protichůdných národních zájmů, domnívají se, že bývá způsobena spíše špatným pochopením těchto zájmů či ignorováním pravidel politické ekonomie (Jones, 2001).

Vnitrostátní konflikty vznikající po skončení studené války se ovšem pomocí jednoho oboru (jedné teorie) vysvětlují velice těžko. Kaldor (1999) jejich interpretaci například charakterizuje jako průnik politické a ekonomické teorie v kombinaci s vojenskou globalizací. Válka je pak důsledkem megalomanie vůdčích představitelů a vládního využití externích hrozeb k zajištění soudržnosti společnosti a utajení korupce ve výkonných kruzích. Příkladem mohou být kmenové války (např. v Nové Guinei), kolonizace Amerik Evropany či tzv. *Lebensraumpolitik* v nacistickém Německu (Hirshleifer, 2000, s. 773–792).

Současné válečné ekonomiky mají obvykle určitý nadnárodní prvek (např. diasporu). Dále je pro ně typické rabování či obchodování na černém trhu,⁶ i častější útoky na civilisty. Příjmy z nelegálního prodeje nerostných surovin byly prokázány v Angole, Sieře Leone, Libérii apod., kde měly významný vliv nejen na financování konfliktů probíhajících na africkém kontinentu a stupňování násilí mezi rebely a vládními silami, ale taktéž přispívaly k redefinici základních válečných cílů obou stran (Arnson a Zartman, 2005).

Vznik a rozvoj asymetrických konfliktů ekonomické analýzy vysvětlují Arnson a Zartman (2005) jako důsledek: (1) zhroucení státu, (2) prahnutí po moci a bohatství, (3) kapitalismu nebo (4) ne-

⁴ Volný obchod je absolutně výhodný pro země, které produkují určitou specifickou komoditu efektivněji než ostatní.

⁵ Země může mít zisk ze zahraničního obchodu, i když nemá v produkci dané komodity absolutní výhodu, a to v případě, že je obchod namísto absolutních výhod založen na komparativních výhodách.

⁶ V tomto případě šlo zejména o ropu a diamanty.

→ oprávněných obchodních a zahraničně-politických opatření, která jsou v rozporu s všeobecným veřejným míněním. Jednou z hlavních příčin občanských válek mohou být také ekonomické faktory (srov. Antonakis, 1997; Deger, 1986; Faini, Annez a Taylor, 1984; Rasler a Thomson, 2001; Smith, 1980). Může jít například o tržní selhání nebo o neschopnost státu zajistit veřejné blaho pro své občany. Nárůst vojenských výdajů lze v tomto případě považovat za zpátečnickou vládní politiku vedoucí k rostoucí ekonomické kontrole státu a zvyšování daní (Posner a Sykes, 2007). Na jedné straně tedy válka ničí kapitálové zdroje a využívá, často vykořisťuje, pracovní sílu, na straně druhé ji mobilizuje, čímž přispívá ke zvyšování výkonu a zlepšování produktivity (Polachek a Sevastianova, 2012, s. 361–388). Kupříkladu Benoit (1973), Benoit (1978) a další vědci, kteří z jeho prací vycházejí (srov. s Atesoglu a Mueller, 1990; Ram, 1986; Ward et al., 1991), dochází k závěru, že válka může mít na ekonomiku země pozitivní vliv.

Další studie ovšem statisticky významný vztah mezi vojenskými výdaji a ekonomickým růstem neobjevily vůbec (Alexander, 1990; Biswas a Ram, 1986; Huang a Mintz, 1991). Násilný konflikt lze tedy považovat i za jev rovnováhy, ovšem pouze za předpokladu, že je vyloučena iracionalita i instinktivní jednání a jednotliví aktéři mají k dispozici neúplné informace o preferencích a plánovaných strategiích ostatních. V případě, že mají znepřátelené strany k dispozici kompletní informace, preferují spíše smír a dohodu na spravedlivém rozdělení prostředků, které byly příčinou vzniku sporu (Garfinkel a Skaperdas, 2000). Přestože tak mezi vojenskými výdaji a ekonomickým růstem existuje prokazatelně silná závislost (srov. s Deger a Sen, 1995, s. 275–307; Sandler a Hartley, 1995; Ram, 1995; Temple, 1999), nelze jednoznačně určit, zda má výlučně pozitivní nebo negativní dopad.

Vztahem mezi vojenskými náklady a ekonomickým růstem se primárně zabývá ekonomie

obran (také ekonomie války). Ta se dělí na tři základní větve. První vychází z práce Smith (1980) a navazuje na keynesiánsství. Při měření dopadu vojenských nákladů na ekonomický růst klade důraz zejména na determinanty globální poptávky. Druhá, neoklasická větev, se naopak soustředí spíše na nabídkové faktory. Zde lze dále rozlišovat mezi několika přístupy: a) individualizace externalit a meziodvětvové rozdíly (viz např. Feder, 1982; Ram, 1986); b) pojetí navazující na Solowův model (viz např. Knight, Loyaza a Villanueva, 1996); c) testování hypotézy nelineárnosti dlouhodobých dopadů vojenských nákladů na ekonomický růst (viz např. Landau, 1996). Do této skupiny spadají i makroekonomické simulační modely růstu a dále endogenní modely růstu zohledňující vojenské náklady (viz např. Aizenman a Glick, 2006; Stroup a Heckelman, 2001). Třetí větev je vlastně syntézou prvních dvou, k vyhodnocení využívá rovnice, do nichž jsou včleněny jak poptávkové, tak nabídkové aspekty (srov. Deger, 1986; Deger a Sen, 1983; Deger a Smith, 1983).

Rozhodnutí zda zahájit válku anebo setrvat v míru závisí na politické situaci a na rovnováze sil mezi jednotlivými sociálními třídami (Posner a Sykes, 2007; Smith, 2003).⁷ Politickou a institucionální nestabilitu může vyvolat válčící strana úmyslně, jako v případě Jednotné revoluční fronty v Sieře Leone, která zabýjela vládní představitele pod záminkou, že byli zkorumpovaní (Ware a Ogunmola, 2010, s. 71–88). Války ovšem mohou přispět i k posílení institucionálního uspořádání, jako v případě Evropy, kdy podpořily budování samostatných států (Bellows a Miguel, 2006) a snaha o jejich vymýcení se stala významným impulzem pro realizaci integračních procesů.

⁷ *Obchodní třída byla kupříkladu v minulosti považována za odpovědnou při zapojení země do neužitečného dobývání kolonií a do dalších válečných konfliktů, které byly pro tuto skupinu prospěšné.*

3. Dopad vlastnictví přírodních zdrojů na vznik a průběh konfliktu

Kvantitativní analýzy prokazují, že závislost na přírodních zdrojích může ohrozit politickou a ekonomickou stabilitu země (Polachek a Sevastianova, 2012, s. 361). Pravděpodobnost vzniku války v příslušném regionu se zvyšuje při výskytu snadno zdanitelných nebo rabovatelných surovin, které představují současně motivaci i potenciální přísun finančních a dalších prostředků pro ovládnutí daného území násilným způsobem. Riziko vypuknutí ozbrojeného konfliktu většího rozsahu hrozí zvláště u surovin, jejichž vlastnictví a využívání je spojeno s projevy nepřátelství a agrese (Le Billon, 2001, s. 55–80). Snaha jednotlivých skupin o ovládnutí těchto komodit bývá často označována za jednu z hlavních příčin občanských válek v rozvojových zemích. Za nejrizikovější je v této souvislosti považována ropa (Canniffe, 2003). Dále jde o diamanty (občanská válka v Angole a Sieře Leone), stavební dřevo (Kambodža), drogy (Kolumbie) atp. (srov. s Arnson a Zartman, 2005; Le Billon, 2008).

Z některých analýz dále vyplývá, že v důsledku obchodování s diamanty⁸ nebo drogami může v určitých regionech docházet k záměrnému prodlužování doby trvání konfliktu (Tsasa, 2012, s. 4–5). Typickým příkladem je Sierra Leone, kde mohlo rozsáhlé pašování a prodej diamantů pokračovat pouze za předpokladu setrvání konfliktu. Vládní činitelé ani rebelové tedy vlastně nejevili zájem o jeho ukončení. Z tohoto důvodu dokonce vláda Sierry Leone sama prodávala zbraně rebelům (Ware a Ogunmola, 2010, s. 71–88).

Vedle Sierry Leone byla přímá souvislost mezi válečným konfliktem a těžbou a prodejem diamantů

tů⁹ prokázána i během občanské války v Angole¹⁰, dále při pokusu o secesi Jižní Kasaie od Demokratické republiky Kongo (1960–1962) a při boji o nezávislost v Namibii¹¹. Z příjmů z těžby a prodeje diamantů byly mimo jiné financovány aktivity válčících stran, včetně dodávek zbraní, tajných protizákonných dohod nebo zahraniční podpory skupinám rebelů (Le Billon, 2008, s. 345–372; Le Billon a Levin, 2009, s. 693–715). Pro povstalecké skupiny jsou příjmy z těžby a prodeje surovin mnohdy jedinou možností, jak získat dostatečné finanční prostředky pro vlastní fungování a zároveň si zajistit dobré živobytí. Využívání diamantů k financování činnosti rebelů bylo potvrzeno v Angole, Libérii a Sieře Leone (Le Billon, 2008, s. 345–372; Wilson, 2011, s. 193).

4. Ekonomie války z pohledu makroekonomie

Makroekonomický pohled sleduje v případě současných válek zejména změny ve světové ekonomické hierarchii, vnitrostátní nerovnosti a dodávky surovin.¹² Zaměřuje se zejména na důvody střídání období války a míru a studium vlivu konkrétních faktorů na propuknutí konfliktu, např. velikosti států a jejich politického uspořádání, distribuce moci mezi společenskými třídami a životaschopnosti bipartijního/pluralitního politického systému (Hirshleifer, 1991).

V souvislosti se vznikem a dobou trvání válečného konfliktu se nejčastěji analyzují následující ekonomické faktory: (a) počet obyvatel; (b) etnolingvistické rozdělení; (c) příjem na jednoho obyvatele; a (d) množství vlastněných přírodních zdrojů, tj. podíl jejich exportu v rámci HDP →

⁸ Odhaduje se, že tzv. krvavé diamanty představovaly během 90. let minulého století zhruba 4 až 12 % mezinárodního obchodu s touto surovinou (tj. 5–8 miliard dolarů). Mezi země obchodující s diamanty, v nichž vypukla občanská válka, patří Angola, Sierra Leone, Demokratická republika Kongo, Libérie, Pobřeží slonoviny, Guinea, Středoafričská republika, Zimbabwe. Z oblasti subsaharské Afriky pochází zhruba 60 % světové produkce diamantů.

⁹ RUF, 1992–2001

¹⁰ National Union for the Total Independence of Angola, UNITA, 1993–2002

¹¹ South-West Africa People's Organisation, SWAPO, 1966–1988

¹² Mimo ekonomie tuto problematiku řeší i další společenské vědy, zvláště mezinárodní vztahy, mezinárodní politická ekonomie a rozvojová studia.

→ (srov. s Arnson a Zartman, 2005; Prest, 2014). Ukazuje se, že vypuknutí občanské války hrozí především v zemích s nízkými příjmy na osobu, klesajícím tempem ekonomického růstu, slabou donucovací pravomocí státu a dále u politických režimů procházejících tranzitním procesem (Le Billon 2008, s. 347). Vzhledem k tomu, že tyto země v průběhu konfliktu přerozdělují veřejné zdroje

i celkové fungování ekonomiky země. Válečný stav, násilí a nejistota ohrožují investiční pobídky a zahajování nových ekonomických aktivit. Situace může vyústit až v nízkou míru ekonomického růstu, nízké příjmy, velké fluktuace cen, klesající směnné relace či znehodnocení kapitálu. Zvyšuje se nestabilita a nejistota na burze, rostou ceny surovin, dochází k vytěšňování nesurovinových sek-

Lze konstatovat, že modely založené na teorii her mohou pomoci určit charakteristické znaky současných válek. Mají tak potenciál přispět nejen k omezení počtu vnitrostátních asymetrických konfliktů, ale i k propojování světové civilizace, zvláště hospodářství volného trhu.

do oblasti válečných investic, dochází k prohloubení deficitu státního rozpočtu, růstu inflačních tlaků a depreciaci měny (Tsasa, 2012). Doba trvání konfliktu, jeho charakter i vojenské strategie vedení boje, závisí především na systému průmyslové výroby a taktéž na režimu, který v daném státě vládne (Clark, Hamilton a Moulton, 2010).

Na prodloužení konfliktu může mít dále vliv rabování, poplatky za bezpečnost, monopolistická kontrola obchodu, zneužívání pracovní síly, vyvlastnění půdy, krádeže mezinárodní pomoci a institucionalizace zisků vojenských skupin. Pokud totiž danému státu přestává stačit jeho zdrojová základna, musí hledat prostředky pro zajištění vlastní existence jinde. Často se potom uchyluje k různým typům agrese, včetně rabování a vykořisťování (Coulomb a Dunne, 2008; Keen, 1998). Vojenské výdaje znehodnocují aktiva domácností, oslabují lidský a hmotný kapitál, omezují obchod i přímé zahraniční investice (Bauer et al., 2016; Canniffe, 2003). Dochází k drancování zásob nerostných surovin a decimování/chudnutí populace (podvýživa, nedostatečná nebo nedostupná zdravotní péče, nedosažitelné vzdělání apod.). Ziskovost konfliktu snižuje i hrozba civilních ztrát.

Nejistotu ohledně budoucího vývoje ovšem vyvolává již hrozba války. V důsledku toho mohou být narušeny nejen běžné činnosti na trhu, ale

torů z důvodu nadhodnocení domácí měny. Obchodní a spotřebitelská důvěra kolísá, což může vyústit v pozastavení investic a spotřebitelských rozhodnutí a potažmo až v zavedení chybné ekonomické a sociální politiky (Canniffe, 2003; Le Billon, 2008; Le Billon a Levin, 2009; Tsasa, 2012).

Reálné náklady války by tudíž neměly být stanovovány výlučně monetárně (Clark, Hamilton a Moulton, 2010; Murphy, 2008). Měly by reflektovat vše, co je produkováno na úkor spotřebního zboží a kapitálu (náklady společnosti). Náklady obětované příležitosti v tomto případě tvoří výroba zbraní a vojenského vybavení, postupné omezování civilních ztrát a zdrojů věnovaných na boj, např. vojenské oběti (Hirshleifer, 1991). Přímými válečnými náklady jsou přerušování obchodu, vytváření dluhu (financování vojenských aktivit prostřednictvím půjček a úvěrů), drancování zdrojů, ničení veřejné infrastruktury, továren, strojního vybavení, domů a dalšího majetku. Spadají sem ale také válečné oběti a náklady na budoucí léčení těch, kteří byli zraněni. Nepřímé náklady zahrnují nucené přesídlování populace, omezení výroby i obchodu z důvodu hrozby násilí, nižší investice (současné i budoucí), omezení vzdělávacích příležitostí, odliv mozků atp. (Bauer et al., 2016; Fiala a Skaperdas, 2011).

Nutno podotknout, že válečný konflikt má dopad i na politický rozvoj, který následně zpětně

ovlivňuje i ekonomický růst (srov. s Alesina a Perotti, 1996; Barro a Lee, 1993; Easterly a Levine, 1997; Knack a Keefer, 1995). Občanské války způsobují politickou nestabilitu, narušují existující společenské uspořádání a ohrožují občanské svobody, ničí fyzický kapitál či infrastrukturu a oslabují akumulaci lidského kapitálu (WB, 2003). Hrozbou může být i prosazování unilateralismu, dlouhotrvající válka, přerušování dodávek ropy a zastavení těžby ostatních nerostných surovin nebo rozšíření globálního terorismu (Canniffe, 2003). Politická nestabilita může být dále zapříčiněna slabou pozicí vlády, nefungujícími demokratickými institucemi či kombinací všech uvedených faktorů (Jong-A-Pin, 2009).

Politici představitelé zemí, v nichž probíhá válečný konflikt nebo kde vládne politicky nestabilní režim, mnohdy zavádějí neoptimální daňové politiky a berou si nevýhodné půjčky. Častěji tak musejí řešit vysoký státní dluh a vyšší procento vládních výdajů k HDP (Alesina a Tabellini, 1989; Persson a Svensson, 1989; Polachek a Sevastianova, 2012). Špatná správa veřejných statků zčásti vysvětluje také socioekonomické chudnutí populace. Typickým příkladem je příliš optimistická politická strategie týkající se pronájmu nalezišť vzácných zdrojů spojená s vysokou mírou korupce v zemi. Tato situace může vyústit až v oslabení demokratických struktur (Le Billon, 2008, s. 345–372; Le Billon a Levin, 2009, s. 693–715; Tsasa, 2012).

5. Ekonomické modely konfliktů vycházející z teorie her

Využití teorie her v rámci mezinárodní politické ekonomie vedlo k výraznému posunu v modelování válečných konfliktů. Teorie her představuje nástroj pro provedení matematické analýzy situací, v nichž mohou všichni aktéři ovlivnit výsledek a každý z nich tudíž musí při rozhodování, jak se zachovat, zohlednit jednání ostatních. O souboru metod vycházejících z teorie her nelze ovšem dosud hovořit jako o ústřední metodologii oboru politické ekonomie. Dle některých výzkumníků totiž

nedokáží zohlednit sociální struktury, identitu ani zájmy zkoumaného aktéra, jelikož analyzují primárně chování jednotlivce mimo sociální kontext (Jones, 2001, s. 588–589).

Výhodou teorie her naopak je, že umožňuje vysvětlit rozhodování za určitého stupně informovanosti a je schopná konceptualizovat pojmy užitek a zájem. Zohledňuje volby všech zainteresovaných aktérů a umožňuje zachytit různé konfliktní i kooperativní situace (Peliš, 2015). Problémem jejího využití pro ekonomickou analýzu konfliktu může být neschopnost zahrnout všechny varianty rozhodování pro jednotlivé aktéry (Coulomb a Dunne, 2008).

Obecnými předpoklady teorie her jsou individualismus – každý hráč se chová v souladu s vlastními zájmy, vzájemná závislost aktérů a racionalita. Tou je v tomto případě chápána snaha maximalizovat zisk. Hráči (jednotliví aktéři) si jsou vědomi všech pravidel, hodnot i možných zisků a ztrát, dokážou zvážit potenciální dopady svého rozhodování (tahů), posoudit důsledky zamýšlených kroků (herních strategií) a určit ty, které budou mít priorit (instrumentální racionalita).

Základním předpokladem modelů založených na teorii her jsou dvě nepřátelené strany, tedy $i = 1$ a 2 . Oba aktéři se chovají racionálně, snaží se maximalizovat svůj stálý příjem (I_i) a usilují o získání kontroly nad zdroji nebo o politický vliv. Agregátní příjem I tvoří společné výstupy, konkrétní podíly závisí na jejich vojenském úsilí. Každý aktér vlastní pevně daný objem nezcizitelných zdrojů R , které mohou vytvářet vstupy spotřebního (nevojenského) charakteru x_i nebo vojenského charakteru y_i , tedy: $R = x_i + y_i$ (Garfinkel a Skaperdas, 2000; Hirshleifer, 1991; Chang a Luo, 2017). Vezměme například v úvahu dva hráče se zdroji R_1 a R_2 , kteří dělí aktivity na výrobní (výnosné) E_i a vojenské F_i . Výnos E_i by mohl být v armádním kontextu stanoven dle získaného území nebo kořisti, vojenské úsilí F_i na základě počtu armádních útvarů v poli a plavidel na moři. Cena bude představovat pevnou a neměnnou část Q z příjmu (Hirshleifer, 2000).



→ V rámci teorie her lze v tomto případě rozlišit dvě pojetí. Kooperativní přístup zkoumá, jak si aktéři rozdělí možné zisky mezi sebou a která skupina bude tuto činnost koordinovat. Nekooperativní forma teorie her posuzuje motivaci aktéra k dodržování závazků a tedy, na základě čeho se rozhoduje. Za předpokladu úplné informovanosti aktéři volí mezi přímým bojem a vyjednáváním a rozhodují se, zda je pro ně výhodnější bojovat nebo spor ukončit smírem. Při přednostnění mírového řešení je válka považována za nákladnější variantu. Na druhou stranu však právě válčení poskytuje jednotlivým aktérům šanci oslabit protivníka a tudíž snížit válečné náklady v budoucnu (Garfinkel a Skaperdas, 2000). Nekooperativní forma teorie her vymezuje nejen jednotlivé aktéry a jejich volby (včetně pořadí), ale i jakým způsobem mohou ovlivnit výsledek a stanovuje tak optimální alokaci zdrojů mezi výrobní a vojenské vstupy (x_i , y_i). Řešením je tedy nalezení rovnováhy. Tím se rozumí, že žádný z aktérů nezíská výhodu změnou svého chování za předpokladu, že všichni aktéři správně odhadnou reakce ostatních (Jones, 2001).

Modely založené na teorii her zachycují vojenské výdaje na třech typech rovnováhy: (a) oportunistické; (b) efektivní; a (c) kooperativní. V oportunistické (jednorázové, nekooperativní) rovnováze znepřátelené strany zbrojí. Naopak v rámci efektivní rovnováhy aktéři odzbrojují. Očekávaný přínos efektivního výsledku bez nutnosti vyzbrojení bude převyšovat výstup oportunistického typu, jakmile jeho hodnota převyší pozitivní vojenské výdaje oportunistické rovnováhy. V rámci kooperativní rovnováhy mezi sebou znepřátelené strany aktivně komunikují. Rozhodnutí, zda zbrojit, bude záviset na tom, zda je hraniční úroveň vojenských výdajů vyšší nebo nižší než nejvyšší možná míra finančních příspěvků daného státu (Garfinkel, 1990).

Pro účely klasifikace konkrétních konfliktů je možné využít například rozlišení založené na charakteru výstupu. Pokud jsou všechny výsledky pa-

reto-optimální, propukne válka – jde o symetrické vojenské střety. Případy, které nejsou čistě konfliktní, tzv. hry s nulovým součtem, tedy když jeden hráč zvyšuje svůj užitek na úkor ostatních, lze označit jako hry s nejasným či kombinovaným motivem, které nelze zařadit mezi příklady čistě kooperativní formy teorie her. Nekooperativní formu je vhodné aplikovat tam, kde se zkoumají vnitrostátní faktory určující pravděpodobnost vypuknutí konfliktu nebo tam, kde se analyzuje vojenský radikalismus (Beckmann a Reimer, 2014).

6. Nashova rovnováha

V souvislosti s analýzou ekonomie války lze v rámci teorie her aplikovat tři typy Nashovy rovnováhy. Jedním z nich je dobrovolníkové dilema, v němž se každý hráč musí rozhodnout, zda přinese drobnou oběť, na niž pak budou všichni profitovat nebo parazitovat. Dále mohou být všichni hráči buď pareto-optimální (např. hra na kuře) nebo pareto-inefektivní – typickým příkladem tohoto typu je vězňovo dilema, jež bylo využito např. pro vysvětlení závodů ve zbrojení během studené války (Beckmann a Reimer, 2014).

V klasické symetrické Nashově rovnováze platí, že válka je hra s negativním součtem a další boje povedou k tvrdšímu a nelibostnějšímu válčení. Převaha aktéra se stanovuje na základě vojenského vybavení, předválečné produkce spotřebního zboží a technologií ničení (Chang a Luo, 2017). Pravděpodobnost, že aktér *i* vyhraje, se v zásadě rovná podílu daného aktéra na celkovém úsilí vynaloženém na válčení (Hirshleifer, 2000). V případě, že se znepřátelení aktéři rozhodnou řešit spor mírovou cestou (dosažení dohody apod.), předpokládáme, že akceptovali tzv. Nashovo pravidlo vyjednávání (tzv. mírovou dividendu)¹³. Ta jim umožní alokovat relativně více zdrojů do válečných vstupů za účelem zajištění pravděpodobnosti dosažení dohody. V případě, že bereme v úvahu pouze dva aktéry, předpokládáme, že si vyjednájí vzájemně

¹³ Užitek aktérů z vyjednávání

přijatelné podíly, platí tudíž $\{y, 1 - y\}$ (Chang a Luo, 2017). Dosažení míru ovšem není možné v případě, že strana, jež nechce nebo není schopná válčit, přijde o všechno (Economist, 2016).

Vztah mezi typem režimu a relativním bohatstvím skupiny, která je u moci, zkoumá např. Azamův model.¹⁴ Vyznačuje se tím, že přiznává relativní výkonnost výroby oběma znepráteným stranám, z nichž se jedna musí přímo vypořádávat s paradoxem moci. V tom případě jsou náklady ušlé příležitosti práce nižší, nejméně produktivní sektor domácí ekonomiky je tudíž schopný alokovat větší množství zdrojů do válčení a zvýšit tak pravděpodobnost vítězství. Vypuknutí občanské války pak hrozí v případě, že je vládnoucí skupina příliš bohatá a v probíhajících bojích se chová nehospodárně. Naopak pokud jsou členové vlády chudí, je pravděpodobné, že stávající režim přetrvává (ovšem na úkor další výroby). Výstupy by mohly být cenným podnětem například pro rozhodování o poskytnutí humanitární pomoci (Azam, 2005; Kim a James, 2016).

Azamův model pracuje se dvěma aktéry, vládou (G) a skupinou bojující proti ní (E), a předpokládá, že se oba chovají unitárně. Rebelové jsou v bojích efektivnější a schopnější pokud $\mu > 1$. Pravděpodobnost, že se rebelům podaří svrhnout vládu, se určuje následovně:

$$p = 1, \text{ pokud } \mu F_E \geq F_G \text{ a } F_G < \omega$$

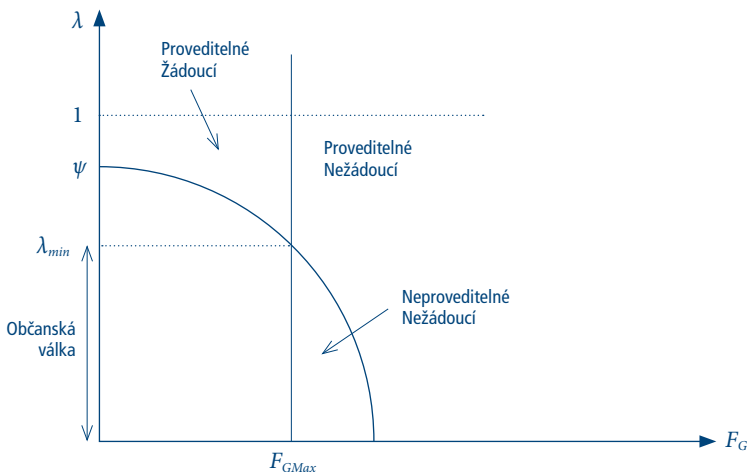
$$p = \psi, \quad 0 < \psi < 1, \text{ pokud } \mu F_E \geq F_G \geq \omega$$

$$p = 0, \text{ pokud } \mu F_E < F_G$$

Parametr ω představuje relativní vojenskou výkonnost povstalecké skupiny ve vztahu k vládě. Může jít například o techniku vedení války nebo o ideologické zbraně (míru politické mobilizace, morálku armády nebo rebelů). Parametr ω zachycuje míru obranné technologie vlády (tj. především minimální výši výdajů na obranu).

Při určování, za jakých podmínek může dojít k občanské válce, se dále zohledňuje, zda je daná varianta proveditelná (nad hranicí proveditelnosti) či zda je žádoucí (nalevo od maximální hodnoty

Obrázek č. 1 » Pravděpodobnost vypuknutí občanské války



Pramen: Azam (2005, s. 43)

¹⁴ Azamův model tímto způsobem analyzuje primárně politické režimy v Africe.

→ vojenské síly, F_G). Občanská válka propukne, pokud již není žádná žádoucí možnost pro vládu proveditelná, tzn. hodnota se nachází pod λ_{min} (viz obrázek č. 1; Azam, 2005).

7. CSF

CSF je v rámci ekonomie války obdobou produkční funkce. Věnuje se jí zejména ultraliberální proud, který věří, že všechny lidské činnosti lze propojit s ekonomickými výpočty. Vychází z teorie her a může doplňovat výsledky ekonomické analýzy, k nimž se dojde při využití Nashovy rovnováhy. Vstupní data modelu tvoří investice zkoumaného aktéra do vojenských sil a výstupem je jeho relativní úspěch v daném konfliktu (Beckmann a Reimer, 2014).

Pokud mezi znepřátelenými stranami existují určité neshody, mohou být k dispozici nedokonalé informace a prohrávající strana může hledat různé varianty řešení, díky nimž by ztratila co nejméně. Maximální vojenskou převahu může daný aktér uplatnit pouze za předpokladu teoretické platnosti ideálních podmínek – maximální informovanost, absence únavy a jednotné bitevní pole bez topografických rysů (Braddon a Hartley, 2011; Hirshleifer, 2000).

CSF bývá kritizována za nedostatečnou objektivitu, neboť povstalecké skupiny vnímá výlučně v negativním světle. Dle některých výzkumníků by to mohlo být vykládáno tak, že je lepší udržet u moci stávající vládu, jakkoli zkorumpovanou, než dopustit propuknutí občanské války. Zvyšování daní zkorumpovanou vládou je kupříkladu vnímáno lépe než rabování majetku civilistů příslušníky armádních složek (Coulomb a Dunne, 2008).

Slabinou modelu CSF je dále to, že vojenskou sílu F_i považuje za jedinou proměnnou, popřípadě diferencuje pouze práci a kapitál, tedy členy armádních jednotek a jejich vybavení (Hirshleifer, 2000). Pro určení optimální struktury vojenských sil je ovšem nutné rozlišovat mezi čtyřmi typy práce i kapitálu. V první řadě jde o celkový počet ozbrojených složek (personálu a vybavení). Za

druhé, jelikož je pro jednotlivé typy jednotek (pozemní armáda, letectvo, námořnictvo atp.) charakteristický odlišný výcvik a vybavení, je třeba zohlednit jejich konkrétní složení. Za třetí, bere se v úvahu i kvalita ozbrojených sil, která se pro oblast práce stanovuje na základě výcviku a pro oblast vybavení na základě investic do vědy a výzkumu. Za čtvrté, u vybavení je rovněž důležité posoudit to, zda bylo pořízeno na domácím trhu nebo v zahraničí a zda by v případě konfliktu mohlo dojít k ohrožení bezpečnosti dodávek náhradních dílů (Coulomb a Dunne, 2008).

8. Závěr

Zájem o ekonomické aspekty války v současné době stoupá nejen v rámci samotné ekonomie, ale i v rámci dalších vědních oborů (mezinárodní vztahy, psychologie, sociologie apod.). Pro lepší vysvětlení konkrétního konfliktu často dochází k jejich kombinaci. Tomuto účelu velmi dobře slouží teorie her, hojně využívaná ve všech zmíněných disciplínách. Na ní byly založeny i makroekonomické modely, jimiž se text zabýval (Nashova rovnováha a CSF). Koncept Nashovy rovnováhy objasňuje, jaký dopad mohou mít rozhodnutí prospěšná pro jednotlivce na celou skupinu/společnost. V souvislosti s analýzou konfliktů věnuje pozornost zejména rozdílu mezi přímými (zvyšování počtu zbraní) a nepřímými náklady (ničení spotřebních zdrojů, civilní ztráty apod.). Výstupy Nashovy rovnováhy v případě studia vnitrostátních válek asymetrického typu vhodně doplňuje CSF, tu je možné využít i samostatně. Zjednodušeně určuje rozdíl mezi zdroji, kterými disponují znepřátelení aktéři.

Sledované modely mohou posloužit jako základ analýzy situace zejména v rozvojových zemích, které vlastní rozsáhlé zásoby nerostných surovin (ropa, plyn, diamanty, stavební dřevo apod.) a kde je, nebo donedávna ještě byla, válka. Lépe totiž zohledňují asymetrické konflikty, kdy mezi stranami sporu existují určité nerovnosti, co se týče vlastnictví materiálních zdrojů, surovin nebo finančních prostředků.

Slabinou výše uvedených modelů je především to, že minimálně ve své základní formě předpokládají vyrovnanost obou rivalů. Ne vždy dokážou zohlednit specifické charakteristiky vnitrostátních asymetrických válek či vznik nových aktérů (rebelské a povstalecké skupiny apod.). Většina z nich navíc nezohledňuje současnou situaci a vztah mezi válečnými konflikty a ekonomickým růstem analyzuje maximálně do konce 90. let minulého století. Studie se dále zabývají spíše samostatně jednotlivými světovými regiony, zjištěné výsledky již celosvětově neporovnávají. Neřeší se ani to, jaký vliv mají války na demokratické a autokratické režimy.

Prezentované ekonomické modely mají sloužit primárně jako podklad pro další zkoumání. Při sestavování vzorců pro konkrétní analýzu je vždy třeba zohlednit dostupné proměnné a charakteristiky typické pro danou problematiku i zeměpisnou oblast. Jednou z možností jak toho docílit je kom-

binace několika typů vzorců tak, aby se podařilo zachytit základní znaky asymetrických válek (různá síla znepřátelených aktérů, rozdílné technologie, výzbroj, taktika, způsoby vedení boje apod.) a zohlednit specifické podmínky daného konfliktu (geografická oblast, hospodářská situace v daném státě, charakteristika aktérů sporu apod.). V úvahu je dále třeba vzít také dostupnost surovin (diamanty, ropa apod.), které mohou jedné ze skupin zajistit příjem či financovat nákup zbraní a zaručit jí tak mocenskou výhodu.

Souhrnně lze konstatovat, že modely založené na teorii her mohou pomoci určit charakteristické znaky současných válek. Mají tak potenciál přispět nejen k omezení počtu vnitrostátních asymetrických konfliktů, ale i k propojování světové civilizace, zvláště hospodářství volného trhu. Země by díky zvyšování podílu mezinárodního obchodu bohatly.

LITERATURA A PRAMENY

- [1] AIZENMAN, J., GLICK, R.: Military expenditure, threats, and growth. *The Journal of International Trade & Economic Development*, 2006, 15(2), pp. 129–155.
- [2] ALESINA, A., PEROTTI, R.: Income distribution, political instability, and investment. *European Economic Review*, 1996, 40(6), pp. 1203–1228.
- [3] ALESINA, A., TABELLINI, G.: External debt, capital flight and political risk. *Journal of International Economics*, 1989, 27(3–4), pp. 199–220.
- [4] ALEXANDER, R.: The impact of defence spending on economic growth. *Defence Economics*, 1990, 2(1), pp. 39–55.
- [5] ANTONAKIS, N.: Military expenditure and economic growth in Greece, 1960–90. *Journal of Peace Research*, 1997, 34(1), pp. 89–100.
- [6] ARNISON, C., ZARTMAN, W.: *Rethinking the Economics of War*. Washington: Woodrow Wilson Center Press, 2005.
- [7] ATESOGLU, S., MUELLER, M.: Defence spending and economic growth. *Defence Economics*, 1990, 2(1), pp. 19–27.
- [8] AZAM, J. P.: The paradox of power reconsidered: a theory of political regimes in Africa. *Journal of African Economies*, 2005, 15(1), pp. 26–58.
- [9] BARAN, P., SWEEZY, P.: *Monopoly Capital: an Essay on the American Economic and Social Order*. New York: Monthly Review Press, 1966.
- [10] BARRO, R., LEE, J. W.: Losers and winners in economic growth. *World Bank Economic Review*, 1993, 7(1), pp. 267–298.
- [11] BAUER, M. et al.: Can war foster cooperation? *Journal of Economic Perspectives*, 2016, 30(3), pp. 249–274.



- [12] BECKMANN, K., REIMER, L.: Dynamics of military conflict: an economics perspective. *Jahrbuch für Wirtschaftswissenschaften*, 2014, 65(2), pp. 193–213.
- [13] BELLOWS, J., MIGUEL, E.: War and institutions: new evidence from Sierra Leone. *American Economic Review*, 2006, 96(2), pp. 394–399.
- [14] BENOIT, E.: *Defense and Economic Growth in Developing Countries*. Lexington: Lexington Book, 1973.
- [15] BENOIT, E.: Growth and defense in developing countries. *Economic Development and Cultural Change*, 1978, 26(2), pp. 271–280.
- [16] BERDAL, M., MALONE, D.: *Greed and Grievance: Economic Agendas in Civil Wars*. Boulder: Lynne Rienner Publishers, 2000.
- [17] BISWAS, B., RAM, R.: Military expenditures and economic growth in less developed countries: an augmented model and further evidence. *Economic Development and Cultural Change*, 1986, 34(2), pp. 361–372.
- [18] BRADDON, D., HARTLEY, K.: *Handbook on the Economics of Conflict*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2011.
- [19] WB: *Breaking the Conflict Trap: Civil War and Development Policy*. Washington: World Bank, 2003.
- [20] CANNIFFE, M.: The economics of war. *Accountancy Ireland*, 2003, 35(3), pp. 11.
- [21] CLARK, M., HAMILTON, W., MOULTON, H.: *Readings in the Economics of War*. Whitefish: Kessinger Publishing, 2010.
- [22] COLLIER, P.: *Breaking the Conflict Trap: Civil War and Development Policy*. Washington: Oxford University Press, 2003.
- [23] COULOMB, F., DUNNE, P.: Economics, conflict and war. *Real-World Economics Review*, 2008, 46, pp. 147–157.
- [24] DEGER, S.: Economic development and defense expenditure. *Economic Development and Cultural Change*, 1986, 35(1), pp. 179–196.
- [25] DEGER, S., SEN, S.: Military expenditure, spin-off and economic development. *Journal of Development Economics*, 1983, 13(1–2), pp. 67–83.
- [26] DEGER, S., SEN, S.: Military expenditure and developing countries. In *Handbook of Defense Economics*. Amsterdam: Elsevier, 1995, pp. 275–307.
- [27] DEGER, S., SMITH, R.: Military expenditure and growth in less developed countries. *Journal of Conflict Resolution*, 1983, 27(2), pp. 335–353.
- [28] DUNCAN, T. K., COYNE, C. J.: The origins of the permanent war economy. *The Independent Review*, 2013, 18(2), pp. 219–240.
- [29] EASTERLY, W., LEVINE, R.: Africa's growth tragedy: policies and ethnic divisions. *The Quarterly Journal of Economics*, 1997, 112(4), pp. 1203–1250.
- [30] ECONOMIST: What is the Nash equilibrium and why does it matter? *The Economist*, 2016. [online]. Available from: <<https://www.economist.com/the-economist-explains/2016/09/06/what-is-the-nash-equilibrium-and-why-does-it-matter>>.
- [31] FAINI, R., ANNEZ, P., TAYLOR, L.: Defense spending, economic structure, and growth: evidence among countries and over time. *Economic Development and Cultural Change*, 1984, 32(3), pp. 487–498.
- [32] FEDER, G.: Adoption of interrelated agricultural innovations: complementarity and the impacts of risk, scale, and credit. *American Journal of Agricultural Economics*, 1982, 64(1), pp. 94–101.
- [33] FIALA, N., SKAPERDAS, S.: Economic perspectives on civil wars. In *The Handbook on the Political Economy of War*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2011, pp. 177–194.

- [34] GARFINKEL, M. R.: Arming as a strategic investment in a cooperative equilibrium. *The American Economic Review*, 1990, 80(1), pp. 50–68.
- [35] GARFINKEL, M. R., SKAPERDAS, S.: Conflict without misperceptions or incomplete information: how the future matters. *The Journal of Conflict Resolution*, 2000, 44(6), pp. 793–807.
- [36] GOLDSMITH, B. E., BRAUER, J.: Introduction. In *Economics of War and Peace*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2010, pp. 1–12.
- [37] HIGGS, R.: *Depression, War, and Cold War: Studies in Political Economy*. New York: Oxford University Press, 2006.
- [38] HIRSHLEIFER, J.: The technology of conflict as an economic activity. *The American Economic Review*, 1991, 81(2), pp. 130–134.
- [39] HIRSHLEIFER, J.: Conflict and rent-seeking success functions: ration vs. difference models of relative success. *Public Choice*, 2000, 63(2), pp. 101–112.
- [40] HUANG, C., MINTZ, A.: Defence expenditures and economic growth: the externality effect. *Defence Economics*, 1991, 3(1), pp. 35–40.
- [41] CHANG, Y. M., LUO, Z.: Endogenous destruction in conflict: theory and extensions. *Economic Inquiry*, 2017, 55(1), pp. 479–500.
- [42] JONES, B.: *Routledge Encyclopedia of International Political Economy*. London: Routledge, 2001.
- [43] JONG-A-PIN, R.: On the measurement of political instability and its impact on economic growth. *European Journal of Political Economy*, 2009, 25(1), pp. 15–29.
- [44] KALDOR, M.: *New and Old Wars: Organized Violence in a Global Era*. Cambridge: Polity Press, 1999.
- [45] KEEN, D.: The economic functions of violence in civil wars (special issue). *The Adelphi Papers*, 1998, 38(320), pp. 1–89.
- [46] KEOHANE, R. O. NYE, J. S.: *Power and Interdependence*. New York: Longman, 2001.
- [47] KIM, H. C., JAMES, P.: The paradox of power asymmetry: when and why do weaker states challenge US hegemony? *All Azimuth*, 2016, 5(2), pp. 5–28.
- [48] KNACK, S., KEEFER, P.: Institutions and economic performance: cross-country tests using alternative institutional measures. *Economics & Politics*, 1995, 7(3), pp. 207–227.
- [49] KNIGHT, M., LOAYZA, N., VILLANUEVA, D.: The peace dividend: military spending cuts and economic growth. *International Monetary Fund*, 1996, 43(1), pp. 1–37.
- [50] LANDAU, R.: Strategy for economic growth: lessons from the chemical industry. In *The Mosaic of Economic Growth*. Stanford: Stanford University Press, 1996, pp. 398–422.
- [51] LE BILLON, P.: Angola's political economy of war: the role of oil and diamonds, 1975–2000. *African Affairs*, 2001, 100(398), pp. 55–80.
- [52] LE BILLON, P.: Diamond wars? Conflict diamonds and geographies of resource wars. *Annals of the Association of American Geographers*, 2008, 98(2), pp. 345–372.
- [53] LE BILLON, P., LEVIN, E.: Building peace with conflict diamonds? Merging security and development in Sierra Leone. *Development and Change*, 2009, 40(4), pp. 693–715.
- [54] MURPHY, R. P.: The economics of war. In *Study Guide to Human Action, a Treatise on Economics*. Auburn: Ludwig von Mises Institute, 2008, pp. 325–332.
- [55] OAKES, W. J.: Towards a permanent war economy? *Politics*, 1944, 1(1), pp. 11–17.
- [56] PELIŠ, M.: Teorie her jako formální teorie racionálního rozhodování. In *Soudobá sociologie II. Teorie sociálního jednání a sociální struktury*. Praha: Karolinum, 2008, s. 255–276.
- [57] PERSSON, T., SVENSSON, L.: Why a stubborn conservative would run a deficit: policy with time-inconsistent preferences. *The Quarterly Journal of Economics*, 1989, 104(2), pp. 325–345.



- [58] POLACHEK, S. W., SEVASTIANOVA, D.: Does conflict disrupt growth? Evidence of the relationship between political instability and national economic performance. *The Journal of International Trade & Economic Development*, 2012, 21(3), pp. 361–388.
- [59] POSNER, E. A., SYKES, A. O.: An economic analysis of state and individual responsibility under international law. *American Law and Economics Review*, 2007, 9(1), pp. 72–134.
- [60] PREST, A. R.: *War Economics of Primary Producing Countries*. Cambridge: Cambridge University Press, 2014.
- [61] RAM, R.: Government size and economic growth: a new framework and some evidence from cross-section and time-series data. *The American Economic Review*, 1986, 76(1), pp. 191–203.
- [62] RAM, R.: Defense expenditure and economic growth. In *Handbook of Defense Economics*. Elsevier, Amsterdam: Elsevier, 1995, pp. 251–274.
- [63] RASLER, K. & THOMPSON, W. R.: Rivalries and the democratic peace in the major power subsystem. *Journal of Peace Research*, 2001, 38(6), pp. 659–683.
- [64] RICARDO, D.: *On the Principles of Political Economy and Taxation*. London: Electric Book, 2001.
- [65] SANDLER, T., HARTLEY, K.: *The Economics of Defense*. Cambridge: Cambridge University Press, 1995.
- [66] SMITH, A.: *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: Electric Book, 2001.
- [67] SMITH, A.: *The Wealth of Nations*. New York: Bantam Classic, 2003.
- [68] SMITH, R. P.: The demand for military expenditure. *The Economic Journal*, 1980, 90(360), pp. 811–820.
- [69] STROUP, M. D., HECKELMAN, J. C.: Size of the military sector and economic growth: a panel data analysis of Africa and Latin America. *Journal of Applied Economics*, 2001, 4(2), pp. 329–360.
- [70] TEMPLE, J.: The new growth evidence. *Journal of Economic Literature*, 1999, 37(1), pp. 112–156.
- [71] TSASA, J. P.: Analyse de la relation guerres civiles et croissance économique. *Cellule de Réflexions Economiques et Sociales*, 2012, 2, pp. 1–14.
- [72] VANCE, T. N.: The permanent war economy. *New Internationalist*, 1951, 17(1), pp. 29–44.
- [73] WARD, M. D. et al.: Country survey I – military spending in India. *Defence Economics*, 1991, 3(1), pp. 41–63.
- [74] WARE, H., OGUNMOLA, D.: Probing the roles of governance and greed in civil strife in West Africa. In *Economics of War and Peace: Economic, Legal, and Political Perspectives. Contributions to Conflict Management, Peace Economics and Development, Volume 14*. Bingley: Emerald Group Publishing, 2010, pp. 71–87.
- [75] WILSON, S. A.: Sierra Leone's illicit diamonds: the challenges and the way forward. *GeoJournal*, 2011, 76, pp. 191–212.

ABSTRAKT

Výkladu asymetrických konfliktů věnuje ekonomická disciplína značnou pozornost. Zájem o tuto problematiku roste zejména v oboru mezinárodní politické ekonomie, kde se pro její analýzu velmi často využívá teorie her, jež bere v úvahu případy konfliktu i spolupráce. Cílem následujícího textu bude prokázat její relevantnost. Text v hlavních bodech nastiňuje možnosti a meze využití makroekonomických modelů vycházejících z teorie her, s jejichž pomocí je možné zkoumat asymetrické konflikty. Jejich hlavním přínosem je schopnost zohlednit specifickou situaci v zemích disponujících nerostným bohatstvím. Nashova rovnováha vysvětluje především poměr přímých a nepřímých nákladů, funkce úspěchu konfliktu analyzuje rozdíl mezi zdroji, které mají k dispozici strany konfliktu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Asymetrické konflikty; ekonomie války; funkce úspěchu konfliktu; Nashova rovnováha; teorie her

Economy of War: Interpretation of Conflicts through Macroeconomic Models**ABSTRACT**

Interpretation of asymmetric conflicts attracts considerable attention of the economics discipline. Interest to examine this issue grows in particular within the field of international political economy where game theory is used as a method of analysis because it takes into account both conflict and cooperation. The aim of the following text will be to demonstrate the relevance of game theory in this realm. Text outlines alternatives and limits of using macroeconomic models based on game theory that enable research of asymmetric conflicts. Their greatest asset is the ability to reflect particular situation in countries that have mineral resources at their disposal. Nash equilibrium explains primarily proportion of direct and indirect costs, conflict success function analyses disparity between resources managed by sides of conflict.

KEYWORDS

Asymmetric conflicts; economy of war; conflict success function; Nash equilibrium; game theory

JEL CLASSIFICATION

C7; D74; F52; H56; O11; O55; Q34



Vývoj kvalifikované většiny při rozhodování Rady ES/EU od Římské smlouvy až po současnost

► Ing. Jan Hřích, CSc. » Metropolitní univerzita Praha, Dubečská 900/10, 100 31 Praha, Česká republika; email: jan.hrich@mup.cz

* 1. Úvod

Existence ES jakožto unikátního integračního projektu a fungování její institucionální struktury byly vždy úzce spojeny s otázkou rozhodování. Nejdůležitějším rozhodovacím orgánem byla až do vstupu Lisabonské smlouvy v platnost (1. prosince 2009) zcela jednoznačně Rada ES/EU, která v naprosté většině případů rozhodovala o legislativních, případně dalších návrzích přicházejících od Evropské komise (EU, 2018f). Pokud jde o způsob tohoto rozhodování, stále významnější roli zde začalo hrát hlasování tzv. kvalifikovanou většinou. Kvalitativní změnu ve způsobu určování kvalifikované většiny přinesla zmíněná Lisabonská smlouva, avšak vzhledem k velmi dlouhému přechodnému období byla tato změna naplno uplatněna až od 1. dubna 2017. Cílem tohoto textu je analyzovat posuny, ke kterým v uplynulých desetiletích ve způsobu konstrukce kvalifikované většiny při rozhodování Rady ES/EU došlo, a vyvodit z toho závěry ohledně posilování či naopak oslabování prvků supranacionality ve fungování tohoto stále nejdůležitějšího decizního orgánu EU.

2. Hlasování kvalifikovanou většinou podle Smlouvy o založení Evropského hospodářského společenství z roku 1957

Hlasování kvalifikovanou většinou prodělalo dosti složitý vývoj, který byl dán dvěma faktory: (a) evolucí primárního práva ES/EU směřující v zásadě k posilování prvků supranacionality na jedné straně; a (b) postupným rozšiřováním ES/EU o další členské státy na straně druhé. Možnost rozhodování kvalifikovanou většinou anticipuje již *Smlouva o založení Evropského hospodářského společenství* (EHS) z března 1957 (tedy jedna ze dvou tzv. Římských smluv), a to ve svém článku č. 148. První odstavec uvedeného článku dokonce uvádí, že není-li stanoveno jinak, rozhoduje Rada prostou většinou všech svých členů. Kvalifikovanou většinu stanovuje uvedená smlouva na úrovni 12 hlasů z celkového počtu 17 hlasů – představuje tedy 70,6 % z úhrnu přidělených vážených hlasů – v případě z hlediska primárního práva Společenství standardního rozhodování Rady na návrh Komise. V ostatních případech se jedná rovněž o dvanáct hlasů, které však musí zahrnovat souhlas nejméně čtyř členských států (viz Regiungskonferenz, 1957, článek 148, odstavec 1 a 2, s. 73). Šest zakládajících členských zemí EHS je pro potřeby hlasování kvalifikovanou většinou rozděleno celkem do tří kategorií: (a) Německo, Itálie

a Francie jsou vnímány jako velké členské státy, které mají přiděleno po třech hlasech; (b) Belgie a Nizozemsko potom jako středně velké země se dvěma hlasy; a (c) role malého státu potom zbývá pro Lucembursko, pro které však jeden přidělený hlas ve skutečnosti znamená až neskutečně velké relativní zvýhodnění ve srovnání se všemi ostatními členskými státy (viz tabulka č. 1).

Podle celkové dikce a ducha této Římské smlouvy představuje rozhodování kvalifikovanou většinou naprosto běžný postup, se kterým se počítá v celé řadě ve smlouvě přesně vymezených případech, a to hned od počátku jejího postupného naplňování. Zároveň se ovšem počítá rovněž s tím, že se bude počet případů, kde je tento modus rozhodování uplatňován, postupně rozšiřovat společně s dobíháním různých přechodných období.¹ Vývoj politické situace ve Společenství však zhruba během první dekády jeho existence rozhodně příliš nepříliš rozvíjení a upevňování supranacionálních prvků v jeho fungování, a to zejména v důsledku politických změn ve Francii po roce 1958, které vynesly do čela této země generála De Gaulla s jeho nacionalismem. Známary *Lucemburský kompromis* z ledna 1966 potom možnost rozhodovat jinak než jednomyslně o jakékoli jen trochu podstatnější zá-

ležitosti odsunul na dlouhá léta do pozadí (viz např. EU, 2018a).

3. Hlasování kvalifikovanou většinou po prvním rozšíření Evropského společenství v roce 1973

S platností od 1. ledna 1973 konečně dochází k dlouho odkládanému prvnímu rozšíření ES. K uvedenému dni se řady Společenství rozšiřují o tři nové státy – Velkou Británii, Irsko a Dánsko, čímž dochází ke zvýšení počtu členských zemí na devět. Přístupovou smlouvu má přitom původně podepsáno rovněž Norsko, jehož voliči však vstup v referendu konaném dne 25. září 1972 odmítají (viz EU, 2018b). Na vstup nových zemí do ES samozřejmě reaguje rovněž rozložení hlasů v Radě, kde dochází k významným změnám. Především se velmi výrazně zvyšuje celkový počet vážených hlasů rozdělených mezi jednotlivé členské státy (zhruba 3,4krát). Toto navýšení, které velmi významně převyšuje zvýšení podle klíče daného Římskou smlouvou, bylo motivováno především snahou o přesnější odlišení skutečné velikosti a váhy jednotlivých členských zemí v devítičlenném Společenství.

Tabulka č. 1 » Rozdělení vážených hlasů v Radě podle Římské smlouvy z roku 1957

Stát	Počet hlasů	Podíl v %	Počet obyvatel (v tis.)	Podíl v %	Počet obyvatel na jeden hlas (v tis.)
Belgie	2	11,8	8 989	5,4	4 495
Spolková rep. Německo	4	23,5	53 648	32,2	13 412
Francie	4	23,5	44 091	26,5	11 023
Itálie	4	23,5	48 481	29,1	12 120
Lucembursko	1	5,9	308	0,2	308
Nizozemsko	2	11,8	11 021	6,6	5 511
Celkem	17	100,0	166 538	100,0	9 796

Pramen: Regierungskonferenz (1957, článek 148, odstavec 2, s. 73); WB (2018); Turner et al. (2003)

¹ Viz např. čl. 20 uvedené smlouvy, který se zabývá postupným vytvářením společného celního tarifu v rámci anticipované celní unie (Regierungskonferenz, 1957, článek 20, s. 73)

→ Velká Británie se přitom zcela přirozeně řadí po bok velkých členských zemí, neboť se co do počtu obyvatel stává dokonce druhým největším členským státem. Jak vyplývá z tabulky č. 2, můžeme v devítičlenném ES zcela jednoznačně identifikovat skupinu čtyř velkých zemí, kterým smlouva o rozšíření, resp. Rozhodnutí Rady ES ze dne 1. 1. 1973, které řeší situaci po norském odmítnutí členství, přiděluje pro potřeby rozhodování kvalifikovanou většinou v Radě deset hlasů. Všechny velké státy také jsou – při porovnání jejich podílu na celkovém počtu obyvatel ES a na celkovém počtu vážených hlasů v Radě – relativně znevýhodněny. Jako středně velké státy můžeme chápat Belgii a Nizozemsko, byť počet obyvatel obou zemí se v uvedeném období liší o 3,7 mil. ve prospěch druhé z uvedených (!), kterým je v nových podmínkách přiděleno po pěti hlasech. Zbylé tři členské země je možno jednoznačně chápat jako malé. Do stejné kategorie by přitom jednoznačně náleželo rovněž Norsko, kdyby se podařilo v referendu schválit jeho přistoupení. Zdaleka nejmenší a relativně nejvíce znevýhodněné je i nadále Lucembursko, přičemž více či méně znevýhodněno je všech pět středních a malých členských států.

Práh pro dosažení *kvalifikované většiny* byl přístoupovou smlouvou původně (tedy včetně Norska) stanoven na úrovni 43 hlasů, pokud je příslušné rozhodnutí přijímáno na návrh Komise, resp. 43 hlasů nejméně šesti členských států v ostatních případech (EC, 1972, článek 14, s. 17). Výše zmíněné Rozhodnutí Rady EU, které způsob fungování ES upravuje na podmínky devíti členských států místo původních deseti, však způsob dosažení kvalifikované většiny mění v tom smyslu, že práh pro její dosažení je nyní stanoven na úrovni 41 hlasů, jedná se tedy o 70,7 % z celkového počtu vážených hlasů, pokud je rozhodnutí přijímáno na návrh Komise. V ostatních případech se jedná rovněž o 41 hlasů, které však musí zahrnovat souhlas nejméně šesti členských států (EC, 1973, článek 8, s. 3).

4. Hlasování kvalifikovanou většinou po přistoupení Řecka v roce 1981

K dalšímu rozšíření ES, a to pouze o jediný stát, potom dochází k 1. lednu 1981, kdy ke Společenství přistupuje Řecko. Z hlediska rozdělení vážených hlasů v Radě nyní již desetičlenných ES to představuje pouze drobnou formální změnu spočívající

Tabulka č. 2 » Rozdělení vážených hlasů v Radě po vstupu Velké Británie, Irska a Dánska v roce 1973

Stát	Počet hlasů	Podíl v %	Počet obyvatel (v tis.)	Podíl v %	Počet obyvatel na jeden hlas (v tis.)
Belgie	5	8,6	9 740	3,8	1 948
Dánsko	3	5,2	5 020	2,0	1 673
Spolková rep. Německo	10	17,2	61 970	24,2	6 197
Francie	10	17,2	52 130	20,3	5 213
Irsko	3	5,2	3 030	1,2	1 010
Itálie	10	17,2	54 910	21,4	5 491
Lucembursko	2	3,4	350	0,1	175
Nizozemsko	5	8,6	13 440	5,2	2 688
Velká Británie	10	17,2	55 930	21,8	5 593
Celkem	58	100,0	256 520	100,0	4 423
Norsko	3	5,2	3 960	1,5	1 320

Pramen: EC (1973, článek 8, s. 3); EC (1972, článek 14, s. 17); WB (2018); Turner et al. (2003)

Tabulka č. 3 » Rozdělení vážených hlasů v Radě po vstupu Řecka v roce 1981

Stát	Počet hlasů	Podíl v %	Počet obyvatel (v tis.)	Podíl v %	Počet obyvatel na jeden hlas — míra reprezentace (v tis.)
Belgie	5	7,9	9 859	3,6	1 972
Dánsko	3	4,8	5 122	1,9	1 707
Spolková rep. Německo	10	15,9	61 663	22,6	6 166
Řecko	5	7,9	9 729	3,6	1 946
Francie	10	15,9	55 586	20,4	5 559
Irsko	3	4,8	3 453	1,3	1 151
Itálie	0	15,9	56 502	20,7	5 650
Lucembursko	2	3,2	365	0,1	183
Nizozemsko	5	7,9	14 247	5,2	2 849
Velká Británie	10	15,9	56 334	20,6	5 633
Celkem	63	100,0	272 860	100,0	4 331

Pramen: EC (1979, článek 14, s. 19); WB (2018); Turner et al. (2003)

v přidání pěti hlasů přidělených této nové členské zemi (tabulka č. 3). S přidělenými pěti hlasy se tato nová členská země, mající v té době těsně pod 10 mil. obyvatel, zařadila po bok Belgie a Nizozemska do skupiny středně velkých členských států. Váhy ostatních členských zemí zůstávají beze změny. Celkem logickým důsledkem bylo ovšem zvýšení prahu pro dosažení kvalifikované většiny na 45 hlasů (tj. 71,4 % všech vážených hlasů), přičemž i nadále platilo, že při rozhodování v jiných případech, než je návrh Komise, muselo uvedených 45 hlasů zároveň znamenat souhlas alespoň šesti členských států (EC, 1979; článek 14, s. 19).

5. Kvalifikovaná většina po přistoupení Španělska a Portugalska v roce 1986

K velmi významnému rozšíření ES potom dochází 1. ledna 1986, kdy se členy stávají dva státy Iberského poloostrova, tedy Španělsko a Portugalsko, a počet členských zemí tak dosahuje dvanácti. Toto rozšíření, a to zejména, pokud ho hodnotíme v kontextu s předcházejícím rozšířením o Řecko, mění geografický i geopolitický charakter celého

Společenství. V jeho rámci se totiž tímto profiluje středomořská skupina zemí, které se mj. vyznačují celkově nižším stupněm ekonomické vyspělosti, specifickou ekonomickou strukturou a dalšími typickými ekonomickými a sociálně ekonomickými charakteristikami. Tento posun celkem zákonitě vyvolává potřebu určité reakce ze strany Společenství, která přichází především v podobě reformy a posílení strukturální politiky.

Z hlediska rozložení vážených hlasů v Radě pro potřeby rozhodování kvalifikovanou většinou neznámá tato rozšíření žádnou kvalitativní změnu (tabulka č. 4). Výrazně menší z obou iberských států, Portugalsko, je v tomto smyslu zařazen po bok ostatních členských států střední velikosti (v této době tedy Belgie, Řecko a Nizozemska), když je mu přiděleno pět hlasů. Složitější to již bylo se Španělskem, které dost dobře nebylo možno zařadit do žádné z dosud existujících „škatulek“. Vzhledem k jeho počtu obyvatel (38,5 mil.), který rozhodně neumožňoval jeho zařazení ani mezi střední země (okolo 10 mil.), ale ani mezi země velké (přes 50 mil.), byť k nim se svým počtem obyvatel blížilo více, byla pro něj de facto vy-

→ **Tabulka č. 4 » Rozdělení vážených hlasů v Radě po vstupu Španělska a Portugalska v roce 1986**

Stát	Počet hlasů	Podíl v %	Počet obyvatel (v tis.)	Podíl v %	Počet obyvatel na jeden hlas (v tis.)
Belgie	5	6,6	9 862	3,1	1 972
Dánsko	3	3,9	5 121	1,6	1 707
Spolková rep. Německo	10	13,2	61 010	19,1	6 101
Řecko	5	6,6	9 967	3,1	1 993
Španělsko	8	10,5	38 536	12,1	4 817
Francie	10	13,2	53 133	16,6	5 313
Irsko	3	3,9	3 540	1,1	1 180
Itálie	10	13,2	56 596	17,7	5 660
Lucembursko	2	2,6	368	0,1	184
Nizozemsko	5	6,6	14 572	4,6	2 914
Portugalsko	5	6,6	10 033	3,1	2 007
Velká Británie	10	13,2	56 681	17,7	5 668
Celkem	76	100	319 419	100	4 203

Pramen: EC (1985, článek 14, s. 25–26); WB (2018); Turner et al. (2003)

tvořena zvláštní kategorie, což bylo vyjádřeno přidělením osmi vážených hlasů. Se čtyřmi velkými členskými státy ho ovšem spojovalo relativní znevýhodnění při porovnání jeho hlasovací síly a podílu na počtu obyvatel ES. Jako práh pro dosažení kvalifikované většiny ve dvanáctičlenném Společenství bylo určeno 54 hlasů z celkového počtu 87 rozdělených vážených hlasů (tj. 71,3 %) při hlasování na návrh Komise, resp. 54 hlasy zahrnující souhlas alespoň osmi členskými státy v ostatních případech (EC, 1985, článek 14, s. 25–26).

6. Kvalifikovaná většina po vstupu Rakouska, Švédska a Finska v roce 1995

K dalšímu rozšíření ES/EU dochází až po pádu železné opony, znovusjednocení Německa a vstupu Maastrichtské smlouvy v platnost, a to k 1. lednu 1995. K tomuto datu do EU vstupují celkem tři státy, konkrétně Rakousko, Švédsko a Finsko. Přístupovou smlouvu má ovšem podepsáno rovněž Norsko. Zde se však opakuje „historie“ z roku 1972 a tato země svůj vstup opět odmítá – těsnou většinou

– v referendu konaném dne 28. listopadu 1994 (viz EU, 2018c). Od roku 1995 tedy hovoříme o EU-15 či o evropské patnáctce. Dva ze tří přístupových států (Rakousko a Švédsko) jsou se čtyřmi přidělenými váženými hlasy pro rozhodování Rady kvalifikovanou většinou zařazeny do skupiny, která představuje jakýsi přechod mezi malými a středně velkými členskými státy. Pokud jde o Finsko, které je třetí přistouplivší zemí, mající zhruba stejný počet obyvatel jako Dánsko, je přiřazeno k malým členským státům (tabulka č. 5).

Jak již bylo řečeno výše, EU se v roce 1995 mělo původně rozšířit o čtyři státy, což by znamenalo, že celkový počet rozdělených vážených hlasů by byl 90. Za těchto okolností měla kvalifikovaná většina činit 64 hlasů (tj. 71,1 % z celkového počtu) v případě rozhodování o návrzích Komise, resp. 64 hlasů zahrnujících souhlas alespoň jedenácti členskými státy v ostatních případech (EC, 1994, článek 15, s. 24). Situaci vzniklou po norském odmítnutí dohodnutý vstup realizovat řeší rozhodnutí Rady ze dne 1. ledna 1995. Toto rozhodnutí ve svém článku č. 8 ponechává počty hlasů přidě-

lených jednotlivým zemím beze změny, až na to, že z nich pochopitelně vypouští Norsko, čímž se celkový počet rozdělených vážených hlasů snižuje na 87. Uvedený dokument však mění podmínky pro dosažení kvalifikované většiny, kterou stanovuje na úrovni 62 hlasů (tj. 71,3% z celkového počtu) při rozhodování o návrzích předložených Komisí, resp. 62 hlasů znamenajících souhlas alespoň deseti členských států v ostatních případech (EC, 1995, článek 8, s. 3).

Určitou faktickou změnu v rozložení hlasů v Radě ovšem znamenalo rovněž znovusjednocení Německa v roce 1990, které mělo za následek zvýšení populace této země cca o 20 milionů, avšak

její počet hlasů v Radě zůstal beze změny. Zatímco až do této doby můžeme hovořit o určité – byť velmi přibližné – paritě mezi čtyřmi tzv. velkými členskými státy ES, pokud jde o počet obyvatel, znovusjednocení staví Německo do role jednoznačně nejlidnatějšího státu Společenství. Tento významný posun ovšem neměl za následek žádné navýšení počtu hlasů uvedené země v Radě, který zůstal stejný jako u třech zbývajících velkých členských zemí (tj. Francie, Itálie a Velká Británie). Logickým důsledkem toho bylo výrazné prohloubení relativního znevýhodnění Německa, pokud jde o rozdíl mezi jeho podílem na celkovém počtu obyvatel ES a na počtu vážených hlasů v Radě.²

Tabulka č. 5 » Rozdělení vážených hlasů v Radě po vstupu Rakouska, Švédska a Finska v roce 1995

Stát	Počet hlasů	Podíl v %	Počet obyvatel (v tis.)	Podíl v %	Počet obyvatel na jeden hlas (v tis.)
Belgie	5	5,7	10 137	2,7	2 027
Dánsko	3	3,4	5 233	1,4	1 744
Německo	10	11,5	81 678	21,9	8 168
Řecko	5	5,7	10 634	2,9	2 127
Španělsko	8	9,2	39 387	10,6	4 923
Francie	10	11,5	59 542	16,0	5 954
Irsko	3	3,4	3 609	1,0	1 203
Itálie	10	11,5	56 844	15,2	5 684
Lucembursko	2	2,3	409	0,1	205
Nizozemsko	5	5,7	15 459	4,1	3 092
Rakousko	4	4,6	7 948	2,1	1 987
Portugalsko	5	5,7	10 026	2,7	2 005
Finsko	3	3,4	5 108	1,4	1 703
Švédsko	4	4,6	8 827	2,4	2 207
Velká Británie	10	11,5	58 019	15,6	5 802
Celkem	87	100,0	372 860	100,0	4 286
Norsko	3	3,4	4 359	1,2	1 453

Pramen: EC (1994, článek 15, s. 24); EC (1995, článek 8, s. 3); WB (2018); Turner et al. (2003)

² Zatímco v roce 1986 činil podíl Německa na celkovém počtu obyvatel ES 19,1%, v roce 1995 to v důsledku znovusjednocení bylo 21,9%. Podíl této země na celkovém počtu vážených hlasů v Radě se však v uvedeném období dokonce z 13,2% na 11,5% snížil.

→ 7. Změny v rozložení vážených hlasů zavedené Smlouvou z Nice

Dalším významným mezníkem, pokud jde o strukturu počtu hlasů přidělených jednotlivým členským zemím v Radě pro případ hlasování kvalifikovanou většinou, tentokrát není další rozšiřování, nýbrž novelizace primárního práva ES/EU, kterou přináší *Smlouva z Nice*, jež vstupuje v platnost 1. února 2003. Hlavním cílem této – během deseti let již třetí – smlouvy revidující primární právo ES/EU bylo vytvořit rámcové podmínky pro rozšíření Unie o kandidátské státy střední a východní Evropy. Bylo jasné, že toto rozšíření bude znamenat mj. výrazně větší pestrost členských zemí, pokud jde o jejich velikost, čemuž bude nutno přizpůsobit rovněž rozdělení hlasů v Radě pro potřeby rozhodování kvalifikovanou většinou. K této revizní smlouvě je především přiložen *Protokol o rozšíření Evropské unie*, který ve svém článku 3 stanoví nové rozdělení vážených hlasů v Radě pro dosavadních patnáct členských zemí, jež by podle uvedeného protokolu mělo vstoupit v platnost od 1. ledna 2005 (EC, 2001a, článek 3, s. 50). Tato změna znamená především velmi výrazné navýšení celkového počtu rozdělených vážených hlasů, a to z počtu 87 platného od roku 1995, kdy do EU vstoupilo Rakousko, Švédsko a Finsko (viz výše), na celkový počet 237, tedy 2,7krát. Tato změna měla především umožnit výrazněji a jednoznačněji odlišit různé kategorie zemí podle jejich velikosti.

Práh pro dosažení kvalifikované většiny byl pro EU-15 nově stanoven na úrovni 169 hlasů, tj. 71,3 % z celkového počtu přidělených vážených hlasů (EC, 2001a, článek 3, s. 50–51). Podmínky pro její dosažení jsou opět rozděleny na dva případy. Při rozhodování na návrh Komise se jedná o 169 hlasů prosté většiny všech členských států, zatímco v ostatních případech musí být dosaženo opět 169 hlasů, avšak tento počet vážených hlasů musí za-

hrnovat souhlas nejméně dvou třetin všech členských států. Smlouva z Nice však kromě toho nově zavádí další podmínku pro dosažení kvalifikované většiny, která však není automatická, ale vstupuje do hry pouze na vyžádání kteréhokoli členského státu. Konkrétně se jedná o to, že kterýkoli členský stát může dodatečně, tj. až po skončení příslušného hlasování, kde bylo kvalifikované většiny ve smyslu výše uvedených podmínek dosaženo, požádat o to, aby bylo prověřeno, zda dosažená kvalifikovaná většina představuje alespoň 62 % obyvatelstva EU (EC, 2001a, článek 3, s. 51). V opačném případě není dosažená kvalifikovaná většina platná, a příslušný návrh tedy není přijat. V této souvislosti se začalo hovořit o tzv. „trojí většině“, která byla považována za jeden z příznaků přílišné komplikovanosti rozhodovacích procedur v rámci ES/EU, které by bylo v zájmu dosažení větší transparentnosti a srozumitelnosti vhodné změnit. Výše zmíněný čl. 3 *Protokolu o rozšíření Evropské unie* odkazuje ve svém druhém odstavci na *Prohlášení o rozšíření EU*, který je součástí Závěrečného aktu konference, která připravila Smlouvu z Nice (EC, 2001a).

Uvedené Prohlášení (EC, 2001b, s. 80–84) mj. stanovuje počty vážených hlasů v Radě pro potřeby určení kvalifikované většiny celkem pro dvanáct států kandidujících na členství v EU, s kterými byly již v té době vedeny předvstupní rozhovory. Smlouva z Nice, jejíž nedílnou součástí je i tzv. Závěrečný akt, byla ze strany ministrů zahraničí tehdejších patnácti členských zemí EU podepsána dne 26. února 2001.³ Pro v té době ještě pouze pomyslnou Unii s 27 členskými státy Prohlášení stanovuje celkový počet vážených hlasů v Radě na 345. Podmínkou pro dosažení kvalifikované většiny bylo 258 hlasů pro daný návrh (74,8 % z celkového počtu přidělených vážených hlasů), a to prosté většiny členských států v případě hlasování o návrzích předložených Evropskou komisí. V ostatních při-

³ V uvedené době se konkrétně jednalo o tyto kandidátské státy: Bulharsko, Českou republiku, Estonsko, Kypr, Lotyšsko, Litvu, Maďarsko, Maltu, Polsko, Rumunsko, Slovinsko a Slovensko. Předvstupní rozhovory tedy ještě v této době nebyly vedeny s Chorvatskem, zahájeny byly až v říjnu 2005.

padech musel uvedený počet hlasů reprezentovat minimálně dvě třetiny všech členských států. Rovněž zde byla připojena výše zmíněná třetí, fakultativní podmínka, která říká, že kterýkoli členský stát může požádat o přezkoumání, zda dosažená kvalifikovaná většina reprezentuje alespoň 62 % celkové populace EU. V opačném případě není příslušný návrh přijat (EC, 2001b, s. 82–83).

Velmi úzce související problematikou se potom zabývá následující, jedenadvacáté *Prohlášení o prahu pro dosažení kvalifikované většiny a o po-*

Prohlášení o rozšíření EU a počtu hlasů, které přiděluje jednotlivým kandidátským státům, by tato blokační menšina měla být 87.

8. Kvalifikovaná většina po rozšíření EU o deset zemí k 1. květnu 2004

Jak je všeobecně známo, k první vlně rozšíření o státy střední a východní Evropy došlo 1. května 2004. Tato dosud největší jednorázová vlna rozšiřování v dějinách ES/EU, pro kterou se vžil název

Celkově můžeme konstatovat, že pokud jde o kvalitativní stránku hlasování kvalifikovanou většinou, tedy o způsob, jak je tato většina konstruována, k žádným posunům směrem k větší míře supranacionality nedochází. (...) Přehlasování kteréhokoli členského státu tedy — obecně vzato — není snazší ale spíše naopak. Při každé novelizaci zakládajících smluv na druhou stranu dochází ke zvyšování kvantitativní stránky uvedeného jevu, neboť se neustále rozšiřuje počet oblastí, kde je metoda rozhodování kvalifikovanou většinou aplikována.

čtu hlasů pro blokační menšinu v rozšířené Unii (EC, 2001c, s. 85). Toto velmi stručné prohlášení (v délce pouze asi sedmi řádků) řeší, jakým způsobem se bude postupně posouvat práh pro dosažení kvalifikované většiny s tím, jak se bude Unie postupně, v několika krocích rozšiřovat o další a další státy střední a východní Evropy.⁴ Toto prohlášení obecně říká, že uvedený práh nepřekročí hodnotu 73,4 %. Jeho další část je však vzhledem ke kontextu celé smlouvy poněkud nejasná a nelogická, neboť říká, že jakmile dojde ke vstupu všech dvanácti výše uvedených kandidátských zemí, bude v této budoucí EU-27 zvýšena blokační menšina (tedy rozdíl mezi celkovým počtem přidělených vážených hlasů a prahem pro dosažení kvalifikované většiny) na 91, přičemž podle již výše citovaného

„velký třesk“ (*big bang*), zahrnovala celkem deset zemí. V osmi případech se jednalo o státy střední a východní Evropy, zatímco ve dvou případech o dva malé středomořské ostrovy (Kypr a Malta), které se v jistém smyslu „svezly“ s vlnou východního rozšiřování.

Není třeba zdůrazňovat, že tento velký třesk znamenal mj. i výrazné změny ve fungování unijních institucí, včetně rozložení vážených hlasů v Radě EU. Na situaci, která vzhledem k fungování institucí vznikne po východním rozšíření, se Unie připravuje již ve výše zmíněné *Smlouvě z Nice*. V již vícekrát citovaném *Prohlášení o rozšíření EU* jsou např. již — předběžně — stanoveny počty vážených hlasů pro dvanáct kandidátských států, s kterými byly již v té době vedeny předstupní

⁴ Zde je třeba podotknout, že k podpisu *Smlouvy z Nice* dochází v době, kdy ještě nebylo ani zdaleka jisté, jakým konkrétním způsobem se EU nakonec rozšíří. Velké rozšíření o 10 států (tzv. velký třesk) totiž bylo definitivně rozhodnuto až na laeenském zasedání Evropské rady v prosinci 2001.

→ **Tabulka č. 6** » Rozdělení vážených hlasů v Radě po vstupu České republiky, Estonska, Kyperské republiky, Lotyšska, Litvy, Maďarska, Malty, Polska, Slovinska a Slovenska dne 1. května 2004 (přechodná úprava platná v období 1. květen–31. říjen 2004)

Stát	Počet hlasů	Podíl v %	Počet obyvatel (v tis.)	Podíl v %	Počet obyvatel na jeden hlas (v tis.)
Belgie	5	4,0	10 421	2,3	2 084
Česká republika	5	4,0	10 197	2,2	2 039
Dánsko	3	2,4	5 405	1,2	1 802
Německo	10	8,0	82 516	17,9	8 252
Estonsko	3	2,4	1 363	0,3	454
Řecko	5	4,0	11 056	2,4	2 211
Španělsko	8	6,5	42 922	9,3	5 365
Francie	10	8,0	62 705	13,6	6 271
Irsko	3	2,4	4 070	0,9	1 357
Itálie	10	8,0	57 685	12,5	5 769
Kypr	2	1,6	826*	0,2	413
Lotyšsko	3	2,4	2 263	0,5	754
Litva	3	2,4	3 377	0,7	1 126
Lucembursko	2	1,6	485	0,1	243
Maďarsko	5	4,0	10 107	2,2	2 021
Malta	2	1,6	401	0,1	201
Nizozemsko	5	4,0	16 282	3,5	3 256
Rakousko	4	3,2	8 172	1,8	2 043
Polsko	8	6,5	38 182	8,3	4 773
Portugalsko	5	4,0	10 484	2,3	2 097
Slovinsko	3	2,4	1 997	0,4	666
Slovensko	3	2,4	5 372	1,2	1 791
Finsko	3	2,4	5 228	1,1	1 743
Švédsko	4	3,2	8 994	2,0	2 249
Velká Británie	10	8,0	59 988	13,0	5 999
Celkem	124	100,0	460 498	100,0	3 714

* Vzhledem k tomu, že do EU vstoupila de facto pouze jižní část Kypru, která je pod efektivní kontrolou mezinárodně uznávané (řecké) vlády Kyperské republiky, je zde uveden pouze počet obyvatel této části ostrova. Celkový počet obyvatel Kypru činil v roce 2004 podle kvalifikovaného odhadu 1 016 tis.

Zdroje: EU (2003, článek 26, odstavec. 1, písmeno a), s. 40); WB (2018); Turner et al. (2003)

Tabulka č. 7 » Rozdělení vážených hlasů v Radě po vstupu České republiky, Estonska, Kyperské republiky, Lotyšska, Litvy, Maďarska, Malty, Polska, Slovinska a Slovenska dne 1. května 2004 (definitivní úprava platná od 1. listopadu 2004)

Stát	Počet hlasů	Podíl v %	Počet obyvatel (v tis.)	Podíl v %	Počet obyvatel na jeden hlas (v tis.)
Belgie	12	3,7	10 421	2,3	868
Česká republika	12	3,7	10 197	2,2	850
Dánsko	7	2,2	5 405	1,2	772
Německo	29	9,0	82 516	17,9	2 845
Estonsko	4	1,2	1 363	0,3	341
Řecko	12	3,7	11 056	2,4	921
Španělsko	27	8,4	42 922	9,3	1 590
Francie	29	9,0	62 705	13,6	2 162
Irsko	7	2,2	4 070	0,9	581
Itálie	29	9,0	57 685	12,5	1 989
Kypr	4	1,2	826*	0,2	207
Lotyšsko	4	1,2	2 263	0,5	566
Litva	7	2,2	3 377	0,7	482
Lucembursko	4	1,2	485	0,1	121
Maďarsko	12	3,7	10 107	2,2	842
Malta	3	0,9	401	0,1	134
Nizozemsko	13	4,0	16 282	3,5	1 252
Rakousko	10	3,1	8 172	1,8	817
Polsko	27	8,4	38 182	8,3	1 414
Portugalsko	12	3,7	10 484	2,3	874
Slovinsko	4	1,2	1 997	0,4	499
Slovensko	7	2,2	5 372	1,2	767
Finsko	7	2,2	5 228	1,1	747
Švédsko	10	3,1	8 994	2,0	899
Velká Británie	29	9,0	59 988	13,0	2 069
Celkem	321	100,0	460 498	100,0	1 435

* Vzhledem k tomu, že do EU vstoupila de facto pouze jižní část Kypru, která je pod efektivní kontrolou mezinárodně uznávané (řecké) vlády Kyperské republiky, je zde uveden pouze počet obyvatel této části ostrova. Celkový počet obyvatel Kypru činil v roce 2004 podle kvalifikovaného odhadu 1 016 tis.

Pramen: EU (2003, článek 12, odstavec 1, písmeno a), s. 36); WB (2018); Turner et al. (2003)



→ rozhovory (tabulka č. 6). Toto prohlášení úzce navazuje na *Protokol o rozšíření Evropské unie*, který – s platností od 1. ledna 2005 – stanovuje počet vážených hlasů v Radě pro stávajících patnáct členských států v předpokládané rozšířené EU.

Část druhá *Aktu o přistoupení* nazvaná Ustanovení o orgánech přiděluje jednotlivým členským zemím počty vážených hlasů v Radě přesně v souladu s výše uvedeným *Prohlášením o rozšíření EU* (viz výše). Celkový počet vážených hlasů přidělených pro EU-25 činí 321 (tabulka č. 7). Jako práh pro dosažení kvalifikované většiny je určen počet 232 hlasy (tj. 72,3 % z celkového počtu vážených hlasů) většiny členských zemí EU v případě, že Rada rozhoduje na návrh Komise, resp. alespoň dvou třetin členských zemí v ostatních případech. Toto stanovení prahu pro dosažení kvalifikované většiny tedy plně odpovídá postupu stanovenému v *Prohlášení o prahu pro dosažení kvalifikované většiny a o počtu hlasů pro blokační menšinu v rozšířené Unii* (viz výše). Ve shodě s podmínkami danými Smlouvou z Nice je i zde připojena podmínka, že každý členský stát může požádat o ověření, zda kvalifikovaná většina dosažená při nějakém hlasování reprezentuje alespoň 62 % obyvatelstva Unie. Pokud tato podmínka není splněna, není daný návrh přijat (viz EU, 2003, článek 12, odstavec 1, písmeno a), s. 36). *Akt o přistoupení* se mj. zabývá také alternativou, že do EU nakonec nevstoupí všech deset zemí, s kterými byla Smlouva o přistoupení uzavřena, a to v případě, že některá z nich danou smlouvu neratifikuje v souladu se svými ústavně právními předpisy. V takovém případě má být práh kvalifikované většiny stanoven v intervalu 71 %–72,27 % (viz EU, 2003, článek 12, odstavec 3, písmeno a), s. 37).

K dlouho očekávanému rozšíření však dochází osm měsíců před stanoveným termínem platnosti nového rozložení vážených hlasů v Radě, které určila Smlouva z Nice. Tento časový nesoulad řeší smlouva o rozšíření EU o deset zemí určitým přechodným obdobím trvajícím však nikoli až do konce roku 2004 – jak by se dalo usuzovat z výše uve-

deného – nýbrž pouze do konce října tohoto roku. Od 1. listopadu, tedy s dvouměsíčním předstihem, má již podle smlouvy začít platit rozdělení hlasů anticipované Smlouvou z Nice (viz EU, 2003, článek 12, odstavec 3, s. 37). Období do 31. října 2004 potom řeší hlava první, část čtvrtá *Aktu o přistoupení* nazvaná *Přechodná opatření* (viz EU, 2003, s. 40). Úprava obsažená v této části *Aktu*, jež má platit půl roku, vychází, pokud jde o rozdělení vážených hlasů v Radě, z dosavadního rozdělení, na základě kterého jsou dopočítány počty vážených hlasů přidělených novým členským státům (viz tabulka č. 6). Celkově je podle této úpravy rozděleno 124 vážených hlasů. Práh pro dosažení kvalifikované většiny je stanoven na úrovni 88 hlasů (nutný počet zemí, které musí hlasovat pro, není v tomto případě stanoven!), pokud Rada rozhoduje na návrh Komise. V ostatních případech je nutné dosažení 88 hlasů alespoň dvou třetin členských států (viz EU, 2003, článek 26, odstavec 1, písmeno b), s. 40). Uvedený práh byl tedy stanoven na úrovni 71 % celkového počtu vážených hlasů. Za zaznamenání také stojí, že tato přechodná úprava vůbec nezmiňuje třetí – fakultativní – podmínku pro dosažení kvalifikované většiny zavedenou již ve Smlouvě z Nice, která stanovuje, že na přání kteréhokoli členského státu může být přezkoumáno, zda dosažený počet hlasů pro daný návrh reprezentuje alespoň 62 % obyvatelstva Unie. Uvedená část *Aktu* řeší rovněž pro tuto přechodnou úpravu případ, že do EU nakonec vstoupí méně než deset nových členských států, k čemuž by mohlo dojít, pokud by některá z přistupujících zemí neratifikovala smlouvu o přistoupení. V tomto případě má Rada svým rozhodnutím stanovit práh pro dosažení kvalifikované většiny tak, aby „...co možná nejvíce odpovídal 71,26 % celkového počtu hlasů (viz EU, 2003, článek 26, odstavec 2, s. 41).“ Smysl tohoto přechodného období je celkově značně nejasný a ještě méně jasné je, proč – když už ho smlouva zavádí – netrvá až do konce roku 2004 tak, aby se vyhovělo původnímu znění Smlouvy z Nice.

Tabulka č. 8 » Rozdělení vážených hlasů v Radě po vstupu Bulharska a Rumunska v roce 2007

Stát	Počet hlasů	Podíl v %	Počet obyvatel (v tis.)	Podíl v %	Počet obyvatel na jeden hlas (v tis.)
Belgie	12	3,5	10 626	2,1	886
Bulharsko	10	2,9	7 545	1,5	755
Česká republika	12	3,5	10 299	2,1	858
Dánsko	7	2,0	5 461	1,1	780
Německo	29	8,4	82 266	16,6	2 837
Estonsko	4	1,2	1 341	0,3	335
Řecko	12	3,5	11 163	2,3	930
Španělsko	27	7,8	45 227	9,1	1 675
Francie	29	8,4	64 016	12,9	2 207
Irsko	7	2,0	4 399	0,9	628
Itálie	29	8,4	58 438	11,8	2 015
Kypr	4	1,2	863	0,2	216
Lotyšsko	4	1,2	2 200	0,4	550
Litva	7	2,0	3 231	0,7	462
Lucembursko	4	1,2	480	0,1	120
Maďarsko	12	3,5	10 056	2,0	838
Malta	3	0,9	407	0,1	136
Nizozemsko	13	3,8	16 382	3,3	1 260
Rakousko	10	2,9	8 295	1,7	830
Polsko	27	7,8	38 121	7,7	1 412
Portugalsko	12	3,5	10 543	2,1	879
Rumunsko	14	4,1	20 883	4,2	1 492
Slovinsko	4	1,2	2 018	0,4	505
Slovensko	7	2,0	5 375	1,1	768
Finsko	7	2,0	5 288	1,1	832
Švédsko	10	2,9	9 148	1,8	915
Velká Británie	29	8,4	61 322	12,4	2 115
Celkem	345	100,0	495 393	100,0	1 436

Pramen: EU (2003, článek 12, odstavec 1, písmeno a), s. 36); EU (2005, článek 22, odstavec 1, s. 35); WB (2018); Turner et al. (2003)



→ 9. Kvalifikovaná většina po přistoupení Rumunska a Bulharska v roce 2007

Určitý „dovětek“ k předcházející velké vlně rozšiřování představuje potom vstup Rumunska a Bulharska do EU, ke kterému dochází 1. ledna 2007, tedy zhruba dva a půl roku po „velkém třesku“. Obě východobalkánské země byly již *Smlouvou z Nice*, resp. příloženým *Prohlášením o rozšíření EU* zařazeny mezi státy, které připadají v úvahu pro vstup do Unie v první vlně (viz EC, 2001b, s. 82). Jednalo se totiž o státy, se kterými byla od roku 2000 vedena jednání o vstupu. Nehledě na to, že bylo zřejmé, že uvedené dva státy jsou na vstup méně připraveny než ostatní země střední a východní Evropy, bylo s nimi již od počátku počítáno jako s možnými kandidáty vstupu již v první vlně.⁵

Toto rozšíření EU nic nemění na počtu vážených hlasů přidělených v Radě pro případ hlasování kvalifikovanou většinou dosavadním členskými státy (tabulka č. 8). Rumunsku je pro tento účel přiděleno 14 hlasů, zatímco Bulharsku hlasů deset, tedy přesně v souladu s výše zmíněným *Prohlášením o rozšíření EU* (viz EC, 2001b, s. 82). Rumunsko, jehož počet obyvatel se v době vstupu blížil 21 milionům, se tak se svými čtrnácti hlasy stalo de facto zvláštní „kategorií“ zemí nacházející se někde mezi „velkými“, „trochu menšími“ (Španělsko a Polsko) a „menšími“. Bulharsko se 7,5 miliony obyvatel a deseti váženými hlasy v Radě se naproti tomu zcela jednoznačně zařadilo mezi menší země, a to po bok Rakouska a Švédska. Celkový počet vážených hlasů přidělených jednotlivým státům se tak zvýšil na 345. Práh pro dosažení kvalifikované většiny je pro EU-27 stanoven na úrovni 255 hlasů, což představuje 73,9% všech přidělených vážených hlasů. Kvalifikovaná většina má i zde dvě podoby. Pro mnohem běžnější případ rozhodování Rady na návrh Komise, kde postačí, když výše uvedený počet vážených hlasů repre-

zentuje prostou většinu všech členských zemí, a pro ostatní případy, kdy tato většina musí reprezentovat alespoň dvě třetiny členských států (viz EU, 2005, článek 22, s. 35–36). Výše uvedený práh pro dosažení kvalifikované většiny – přísně vzato – nerespektuje maximální hodnotu této veličiny danou v *Prohlášení o prahu pro dosažení kvalifikované většiny a o počtu hlasů pro blokační menšinu v rozšířené Unii*, podle kterého by tato hodnota měla činit maximálně 73,4% (viz EC, 2001c, s. 85). Třetí, fakultativní, podmínka pro dosažení kvalifikované většiny daná *Smlouvou z Nice*, tedy možnost přezkoumání, zda dosažená většina reprezentuje alespoň 62% obyvatelstva Unie, *Protokol o podmínkách a pravidlech přijetí Bulharské republiky a Rumunska do Evropské unie* – na rozdíl od *Aktu o přistoupení* deseti zemí (viz výše) vůbec nezmiňuje, což však nemá žádný vliv na platnost tohoto ustanovení i v podmínkách EU-27, neboť příslušný odstavec *Smlouvy* není tímto *Protokolem* nikterak dotčen.

10. Kvalifikovaná většina po přistoupení Chorvatska k 1. červenci 2013

K zatím poslednímu rozšíření EU dochází 1. července 2013, kdy k ní přistupuje Chorvatsko. Tato západobalkánská země, jež byla až do roku 1991 součástí jugoslávské federace, se tak stává osmadvacátou členskou zemí Unie. Toto rozšíření představuje teprve druhý případ, kdy do ES/EU vstoupila sólo pouze jedna země – předtím to bylo v roce 1981 Řecko – a rovněž druhý případ, kdy k němu došlo jindy než k prvnímu dni v roce – poprvé to bylo v případě „velkého třesku“, ke kterému došlo k 1. květnu 2004. Nehledě na oficiální stanovisko představitelů EU o tom, že Unie je i nadále otevřená, je další osud procesu rozšiřování v současné chvíli značně nejasný a nejistý. Třebaže celkem pět zemí má v současné chvíli statut kandi-

⁵ Do této skupiny je řadí již závěry historického zasedání Evropské rady v Kodani z června 1993, které se mj. poprvé pokusilo formulovat obecná kritéria pro vstup států střední a východní Evropy do EU/ES a které pod podmínkou naplňování uvedených kritérií dává uvedeným státům jednoznačnou perspektivu přijetí (viz EC, 1993).

dátských států na vstup do EU, přičemž s Tureckem probíhají přístupové rozhovory již od roku 2006, zatímco s Černou Horou od června 2012 a se Srbskem od ledna 2014, je za současné situace již zcela jisté, že k dalšímu rozšíření nedojde před rokem 2020.⁶

Na základě *Aktu o podmínkách přistoupení Chorvatské republiky a o úpravách Smlouvy o Evropské unii, Smlouvy o fungování Evropské unie a Smlouvy o založení Evropského společenství pro atomovou energii* je Chorvatsku pro potřeby hlasování kvalifikovanou většinou v Radě přiděleno sedm hlasů (viz EU, 2012, článek 20, s. 26). Tato země se tak – plně v souladu s počtem svých obyvatel – „řadí po bok“ Dánska, Irska, Litvy, Slovenska a Finska, tedy malých, nikoli však nejmenších členských států EU. Počet přidělených hlasů u všech ostatních členských zemí zůstává beze změny. Celkový počet rozdělených vážených hlasů se tak zvyšuje na 352. Práh pro dosažení kvalifikované většiny byl zvýšen o pět hlasů na 260, což představuje 73,9 % z celku. Kvalifikovaná většina má opět a již „tradičně“ dvě formy. Jednu pro rozhodování Rady na návrh Komise, kdy dosažený počet hlasů pro návrh musí vyjadřovat kladné stanovisko alespoň prosté většiny členských zemí, a druhou pro rozhodování v ostatních případech, kdy musí reprezentovat přinejmenším dvě třetiny členských států (viz EU, 2012). Zároveň je i zde připojena třetí, fakultativní podmínka daná Smlouvou z Nice, podle které může kterýkoli členský stát požádat, aby „...bylo ověřeno, zda členské státy tvořící tuto kvalifikovanou většinu zastupují alespoň 62 % celkového počtu obyvatel Unie. Ukáže-li se, že tato podmínka není splněna, není daný akt přijat (viz EU, 2012).“ Takto stanovený práh pro dosažení kvalifikované většiny tedy plně neodpovídá Prohlášení o prahu pro dosažení kvalifikované většiny a o počtu hlasů pro blokační menšinu v rozšířené Unii, jež tvoří jednu z příloh Smlouvy

z Nice, podle kterého by uvedený práh neměl překročit hodnotu 73,4%. Uvedené Prohlášení se ovšem – přísně vzato – týkalo pouze deseti kandidátských zemí, se kterými byly v době jeho přijetí již vedeny předvstupní rozhovory, mezi které ovšem Chorvatsko nepatřilo.

Přistoupení Chorvatska je také prvním rozšířením EU po vstupu Lisabonské (revizní) smlouvy v platnost, k čemuž došlo 1. prosince 2009 (viz EU, 2018f). Tomu také odpovídá mj. to, že platnost počtu vážených hlasů přidělených v článku 20 *Aktu o podmínkách přistoupení* je omezena pouze do 31. října 2014 (viz EU, 2012, článek 20, s. 26). Toto časové omezení odpovídá příslušnému ustanovení článku 16 *Smlouvy o EU* ve znění Lisabonské smlouvy, podle kterého je s platností od 1. listopadu 2014 určována kvalifikovaná většina úplně novým způsobem (viz Sagit, 2010a, s. 106). Na základě Lisabonské smlouvy totiž dochází k dosud zdaleka nejvýznamnější, vpravdě revoluční změně, pokud jde o určování kvalifikované většiny. Nová úprava totiž úplně ruší dosavadní systém vážených hlasů přidělovaných jednotlivým členským státům. Uvedený systém se po celou dosavadní dobu existence ES/EU vyznačoval tím, že relativně zvýhodňoval menší členské státy na úkor větších a velkých. U pěti největších členských států (Německo, Francie, Velká Británie, Itálie a Španělsko) k tomu přistupovalo ještě absolutní znevýhodnění spočívající v tom, že jejich podíl na celkovém počtu obyvatel byl větší než podíl na celkovém počtu přidělených vážených hlasů v Radě, zatímco u ostatních členských zemí tomu bylo ve větší či menší míře naopak. V případě Polska a Rumunska byly oba podíly zhruba vyrovnané (viz tabulka č. 9). Za určitý odraz Lisabonské smlouvy ve výše zmíněném *Aktu o podmínkách přistoupení* je ovšem možno považovat rovněž zmínku o tom, že dané rozdělení vážených hlasů se netýká pouze hlasování Rady ale též Evropské rady (viz EU, →

⁶ *Oficiální statut kandidátské země mají v současné době čtyři státy západního Balkánu (Albánie, bývalá jugoslávská republika Makedonie, Černá Hora a Srbsko) a Turecko. S Albánií a Makedonií však zatím nebyly zahájeny přístupové rozhovory (viz EU, 2018d).*

→ **Tabulka č. 9 » Rozdělení vážených hlasů v Radě po vstupu Chorvatska dne 1. 7. 2013**

Stát	Počet hlasů	Podíl v %	Počet obyvatel (v tis.)	Podíl v %	Míra zvýhodnění* Míra znevýhodnění** (slopec 3/slopec 5)	Počet obyvatel na jeden hlas (v tis.)
1	2	3	4	5	6	7
Belgie	12	3,4	11 183	2,2	1,55	932
Bulharsko	10	2,8	7 265	1,4	2,00	727
Česká republika	12	3,4	10 514	2,1	1,62	876
Dánsko	7	2,0	5 615	1,1	1,82	802
Německo	29	8,2	80 646	15,9	0,52	2 781
Estonsko	4	1,1	1 318	0,3	3,67	330
Irsko	7	2,0	4 598	0,9	2,22	658
Řecko	12	3,4	11 028	2,2	1,55	919
Španělsko	27	7,7	46 620	9,2	0,84	1 727
Francie	29	8,2	65 925	13,0	0,63	2 273
Chorvatsko	7	2,0	4 256	0,8	2,50	608
Itálie	29	8,2	60 234	11,9	0,69	2 077
Kypr	4	1,1	932	0,2	5,50	233
Lotyšsko	4	1,1	2 013	0,4	2,75	503
Litva	7	2,0	2 958	0,6	3,33	423
Lucembursko	4	1,1	543	0,1	11,00	136
Maďarsko	12	3,4	9 893	2,0	1,70	824
Malta	3	0,9	423	0,1	9,00	141
Nizozemsko	13	3,7	16 804	3,3	1,12	1 293
Rakousko	10	2,8	8 479	1,7	1,65	848
Polsko	27	7,7	38 040	7,5	1,03	1 409
Portugalsko	12	3,4	10 457	2,1	1,62	871
Rumunsko	14	4,0	19 984	3,9	1,03	1 427
Slovinsko	4	1,1	2 060	0,4	2,75	515
Slovensko	7	2,0	5 413	1,1	1,82	773
Finsko	7	2,0	5 439	1,1	1,82	777
Švédsko	10	2,8	9 600	1,9	1,47	960
Velká Británie	29	8,2	64 107	12,7	0,65	2 211
Celkem	352	100,0	506 347	100,0	1,00	1 468

Pozn.: * $x > 1$; ** $x < 1$

Pramen: EU (2003, článek 12, odstavec 1, písmeno a), s. 36); EU (2005, článek 22, odstavec 1, s. 35); EU (2012); WB (2018); Turner et al. (2003)

2012, článek 20, s. 26). Právě Lisabonská smlouva totiž dovršila dlouhý proces institucionální emancipace Evropské rady a vytvořila z ní zcela plnohodnotnou a svébytnou součást institucionálního rámce EU.

Tabulka č. 9 komplexně zachycuje stav rozložení vážených hlasů pro rozhodování Rady kvalifikovanou většinou podle jednotlivých členských států, který nastal po vstupu Chorvatska do EU. Jak již bylo řečeno, tato země se dne 1. července 2013 stala osmadvacátou členskou zemí a pro tuto chvíli uzavřela územní vývoj Unie. Oproti ostatním obdobným tabulkám se tato prostřednictvím sloupce šest pokouší o kvantifikaci míry zvýhodnění, resp. znevýhodnění jednotlivých zemí. Z uvedených údajů vyplývá, že jednoznačně nejvíce zvýhodněnou zemí je Lucembursko, když druhé místo zaujímá Malta. Zde je třeba říci, že toto pořadí se vymyká z obecného pravidla, neboť největší míru zvýhodnění by měla mít Malta, která má ze všech členských zemí nejmenší počet obyvatel. Třetí místo potom zaujímá Kypr, jehož populace taktéž nedosahuje ani jednoho miliónu.⁷ Pořadí na dalších místech již v podstatě odpovídá obecné zásadě tzv. poměrného sestupného způsobu rozdělení hlasů, podle které je menší stát vždy relativně zvýhodněn na úkor států větších. Pokud jde o pět tzv. velkých států EU (v tabulce vyznačeny kurzívou), které jsou při srovnání jejich podílu na celkovém počtu obyvatel EU a na celkovém počtu rozdělených vážených hlasů znevýhodněny absolutně, zde patří „první místo“ nejvíce znevýhodněné země – zcela dle očekávání – Německu, jehož podíl na vážených hlasech ve srovnání s podílem na počtu obyvatelstva, je pouze o něco málo větší než poloviční. Na dalších místech jsou potom Francie, Velká Británie, jež je v současné době na odchodu z EU, Itálie a Španělsko. Dále je třeba dodat, že v případě Rumunska a Polska je matematicky vy-

cházející zvýhodnění natolik malé až nepatrné, že můžeme de facto hovořit o proporcionalitě jejich postavení, tedy o tom, že podíl obou zemí na počtu obyvatel i počtu hlasů je stejný.

Pokud budeme kvóty hlasů přidělených jednotlivým členským státům „dekonstruovat“ až na jednotky, můžeme také hovořit o tom, na kolik obyvatel dané země připadá jeden hlas, neboli kolik obyvatel je tímto hlasem reprezentováno. Jedná se samozřejmě o zcela teoretickou úvahu, neboť uvedené kvóty hlasů bylo možno uplatnit vždy jen v celku, a to na základě určitého rozhodnutí vlád či pouze jednotlivých ministrů účastnících se hlasování v Radě. Toto rozhodování tedy patří do kompetencí moci výkonné, kterou při tom mohou parlamenty kontrolovat a omezovat vždy jen do určité míry. Pro podmínky EU-28 má tato hodnota velmi široké rozpětí od 136 tisíc obyvatel v případě Lucemburska až po 2 781 tisíc u Německa. Z čehož mj. plyne, že občané SRN byli při rozhodování na základě starého způsobu určení kvalifikované většiny 20,4krát méně „intenzivně“ zastoupeni než občané Lucemburska. Velmi podmíněně a zprostředkovaně tedy můžeme hovořit o tom, že hlasy menších zemí v Radě byly v jistém smyslu podepřeny větší demokratickou legitimitou než hlasy zemí větších.

11. Nový způsob určení kvalifikované většiny zavedený Lisabonskou smlouvou

Podle nového způsobu rozhodování Rady kvalifikovanou většinou, který obecně vstupuje v platnost dne 1. listopadu 2014 (viz Sagit, 2010a, s. 106), je každý členský stát reprezentován bezprostředně svým počtem obyvatel, resp. svým relativním podílem na celkovém počtu obyvatel Unie, bez zprostředkující role vážených hlasů. To samozřejmě také současně znamená, že Lisabonská smlouva →

⁷ Jedná se o počet obyvatel jižní části ostrova, která je pod kontrolou mezinárodně uznávané (řecké) vlády. V severní části ostrova existuje mezinárodně neuznávaná Severokyperská turecká republika, kde je platnost evropského práva pozastavena (viz EU, 2018e). Vzhledem k počtu obyvatel na severu (podle kvalifikovaného odhadu činil v roce 2013 cca 210 tis.) by však jejich případné zahrnutí do celkového počtu obyvatel Kypru neměla na jeho pozici v rámci EU prakticky žádný vliv, země by tak nedosáhla ani počtu obyvatel čtvrtého nejmenšího Estonska.

zrušila výše uvedené relativní zvýhodnění menších členských států na úkor větších, jakož i absolutní znevýhodnění pětice největších členských států. Lze říci, že jakýsi první krok tímto směrem učinila již Smlouva z Nice tím, že zavádí třetí fakultativní podmínku pro dosažení kvalifikované většiny, podle které může dát každý členský stát ověřit, zda dosažená většina reprezentuje alespoň 62 % celkového počtu obyvatel Unie (viz EC, 2001a, článek 3, s. 51). Pokud ne, má se za to, že kvalifikované většiny nebylo dosaženo.

Vzhledem k mimořádné politické citlivosti této změny určuje zde Lisabonská smlouva dvě přechodná období. První z nich, jak vyplývá z výše uvedeného, trvalo od data vstupu smlouvy v platnost, ke kterému po určitých průtazích a peripeitích při ratifikaci nakonec došlo až 1. prosince 2009, až do konce října 2014 (viz Sagit, 2010a, článek 16, odstavce 4 a 5, s. 106–107; Sagit, 2010c, článek 3, odstavec 1, s. 171). V tomto období platil starý způsob určování kvalifikované většiny na základě vážených hlasů, a to ve znění daném Smlouvou z Nice, resp. *Protokolem o podmínkách a pravidlech přijetí Bulharské republiky a Rumunska do Evropské unie a Aktem o podmínkách přistoupení Chorvatské republiky a o úpravách Smlouvy o Evropské unii, Smlouvy o fungování Evropské unie a Smlouvy o založení Evropského společenství pro atomovou energii* (viz výše). Na toto první přechodné období však ještě navazovalo druhé, trvající od 1. listopadu 2014 až do 31. března 2017, během kterého sice již v principu platil nový způsob určení kvalifikované většiny, avšak na žádost kteréhokoli členského státu mohlo být při jakémkoli hlasování kvalifikovanou většinou použito způsobu starého (viz Sagit, 2010a, článek 16, odstavec 5, s. 107; Sagit, 2010c, článek 3, odstavec 2, s. 171). Definitivně do historie tedy byl starý způsob určování kvalifikované většiny poslán až k 1. dubnu 2017. Jedná se však stále o historii do velké míry „živou“,

neboť způsob hlasování Rady na základě vážených hlasů platný po celá dlouhá desetiletí spoluvytvářel nejen jistou atmosféru při jednání a rozhodování Rady, ale též charakter výsledných rozhodnutí, a to jak v legislativní, tak v nelegislativní oblasti, a tím zprostředkovaně též současnou podobu celého integračního procesu a jeho výsledků.

Podle již výše zmíněného článku 16 *Smlouvy o EU* ve znění Lisabonské smlouvy je nová kvalifikovaná většina definována takto:

- nejméně 55 % členů Rady – tedy členských států – tvořených nejméně patnácti z nich,
- výše uvedené státy musí reprezentovat nejméně 65 % obyvatelstva Unie.

Uvedené ustanovení Smlouvy o EU však ještě dodává, že tzv. *blokační menšinu* musí tvořit nejméně čtyři státy, jinak je kvalifikovaná většina považována za dosaženou (viz Sagit, 2010a, článek 16, odstavec 4, s. 106). Toto ustanovení je třeba chápat jako určitou pojistku proti „blokačnímu diktátu“ největších členských států, případně v koalici s jedním nebo dvěma menšími státy. Je tedy mj. zřejmé, že nové pojetí představuje ve srovnání s výše uvedeným fakultativním požadavkem umožňujícím prověření, zda dosažená většina reprezentuje alespoň 62 % obyvatelstva EU, posílení požadavku na podíl obyvatelstva Unie, který musí kvalifikovaná většina reprezentovat (na 65 %).

Článek 238 Smlouvy o fungování EU ovšem ještě ve svém druhém odstavci dodává, že výše uvedené podmínky pro dosažení kvalifikované většiny obsažené ve Smlouvě o EU se týkají rozhodování Rady na návrh Komise nebo vysokého představitele Unie pro zahraniční věci a bezpečnostní politiku. V ostatních případech je nutné dosažení tzv. posílené kvalifikované většiny, která má tuto podobu (viz Sagit, 2010b, článek 238, odstavec 2, s. 50):⁸

- nejméně 72 % členů Rady,
- výše uvedené státy musí reprezentovat nejméně 65 % obyvatelstva Unie.

⁸ Uvedené „ostatní případy“ definuje článek 289, odst. 4 Smlouvy o fungování EU: „Ve zvláštních případech stanovených ve Smlouvách mohou být legislativní akty přijímány z podnětu skupiny členských států nebo Evropského parlamentu, na doporučení Evropské centrální banky nebo na žádost Soudního dvora nebo Evropské investiční banky (Sagit, 2010b, s. 58).“

Zmíněný článek 238 Smlouvy o fungování EU potom ještě ve svém třetím odstavci řeší případ, kdy se na příslušném hlasování kvalifikovanou většinou nepodílejí všechny členské státy. Tato situace může nastat např. v případě zatím v praxi nikdy neuskutečněného hlasování Rady o pozastavení některých práv plynoucích z použití zakládajících smluv členského státu, který se dopouští závažného a trvajících porušení základních hodnot EU podle článku 7 Smlouvy o EU (Sagit, 2010a, článek 7, odstavec 3, s. 104–105). Smlouva o fungování EU stanovuje pro takovýto případ, a to opět s platností od 1. listopadu 2014, tato pravidla platná, pokud Rada rozhoduje na návrh Komise nebo vysokého představitele Unie pro zahraniční věci a bezpečnostní politiku (tedy tzv. standardní případ):

- nejméně 55 % členů Rady zastupujících zúčastněné členské státy,
- výše uvedené státy musí reprezentovat nejméně 65 % celkového obyvatelstva států podílejících se na hlasování.

V uvedeném článku Smlouvy o fungování EU je potom řešen rovněž případ, pokud Rada v neúplném složení rozhoduje v tzv. ostatních případech. Při této eventualitě je tzv. posílená kvalifikovaná většina definována takto (viz Sagit, 2010b, článek 238, odstavec 3, s. 50):

- nejméně 72 % členů Rady zastupujících zúčastněné členské státy,
- výše uvedené státy musí reprezentovat nejméně 65 % celkového obyvatelstva států podílejících se na hlasování.

V již vícekrát zmíněném článku 238 Smlouvy o fungování EU jsou pro případ, že se na hlasování nepodílejí všechny členské státy, stanoveny rovněž podmínky pro dosažení tzv. blokační menšiny, která je zde definována jako „nejméně tolik členů Rady, kolik jich zastupuje nejméně 35 % obyvatelstva zúčastněných členských států, a ještě jeden člen, jinak se kvalifikovaná většina považuje za do-

saženou... (viz Sagit, 2010b, článek 238, odstavec 3, s. 50).“

Výhodou nového způsobu stanovení kvalifikované většiny je jeho do určité míry organický a flexibilní charakter, který v principu umožňuje jeho automatické přizpůsobení změněnému počtu členských států bez nutnosti přijímat nějaká arbitrární politická rozhodnutí a měnit (alespoň v tomto bodě) literu zakládajících smluv. Stěžejní úlohu zde samozřejmě hrají údaje demografické, které musí být přijímány z dohodnutých a všeobecně akceptovaných zdrojů. Uvedená změna způsobu určování kvalifikované většiny ovšem zároveň oproti dosavadnímu způsobu jejího určování znamená jisté posílení váhy velkých členských zemí. Zatímco podle starého způsobu disponovalo pět velkých zemí EU (tj. Německo, Francie, Itálie, Velká Británie a Španělsko) dohromady pouze 143 hlasy, což představovalo 55 % prahu pro dosažení kvalifikované většiny, podle nové úpravy disponují tyto země celkem 96,5 % základní kvalifikované většiny (na základě demografických údajů za rok 2013). Na základě výsledků britského referenda o tzv. *brexitu* a následného politického vývoje je dnes již jisté, že Velká Británie Unii opustí, a to patrně někdy během prvního pololetí 2019. V nové vzniklé situaci, kdy EU bude mít pouze 27 členů (EU-27), zůstanou v jejím rámci pouze čtyři velké státy (Německo, Francie, Itálie a Španělsko). Uvedené země by se podle údajů za rok 2013 na celkovém obyvatelstvu EU-27 podílely 57,3 %, což představuje 88,2 % prahu pro dosažení kvalifikované většiny. Tyto údaje o posílení váhy tzv. velkých zemí vypadají sice na první pohled dosti dramaticky, avšak na druhou stranu jejich váhu nesmíme příliš přeceňovat, neboť musíme mít stále na mysli, že pro skutečné a právoplatné dosažení kvalifikované většiny je nutné, aby pro daný návrh bylo minimálně 55 % členských států, což v současné EU-28 představuje 16 států a v budoucí EU-27 15 států.⁹ Výše uvedené velké země však jsou pou-

⁹ Ustanovení článku 16, odst. 4 Smlouvy o EU o tom, že těchto 55 % musí tvořit minimálně 15 členských zemí (viz Sagit, 2010a, článek 16, odstavec 4, s. 106), je tedy možno považovat za „mrtvou literu“ primárního práva EU. Znovu aktuální by se stala

→ ze čtyři, což ovšem na druhou stranu znamená, že mohou v kterémkoli hlasování dosažení kvalifikované většiny zablokovat (viz Sagit, 2010a, článek 16, odstavec 4, s. 106). Výše uvedené ilustrativní úvahy by však v žádném případě neměly být chápány tak, že uvedená skupina zemí má snad nějaký skoro automatický důvod hlasovat společně, neboť ji pojí nějaké silné a zřetelné společné zájmy. Tak tomu ovšem ve většině případů není, neboť mezi velkými státy v řadě oblastí často panuje naopak fevnivost.

12. Závěr

Komplexní přehled vývoje kvalifikované většiny při rozhodování Rady od vzniku EHS a Euratomu dne 1. ledna 1958 až po definitivní nahrazení starého způsobu určování kvalifikované většiny způsobem novým, ke kterému došlo dne 1. dubna 2017, podává tabulka č. 10. Body, ve kterých dochází ke změně rozložení vážených hlasů mezi jednotlivé členské státy, zde většinou představují jednotlivé etapy rozšiřování ES/EU (až dosud proběhlo celkem sedm kol rozšiřování). O určité diskontinuitě můžeme hovořit v případě prvního rozšiřování v roce 1979 a pátého rozšiřování, tzv. velkého třesku, kdy se celkový počet vážených hlasů na základě rozhodnutí dosavadních členských států zvýšil výrazně více, než by odpovídalo úhrnné velikosti přistupujících států podle dosavadního způsobu rozložení hlasů. Bylo to motivováno snahou lépe a přesněji zachytit větší mnohotvárnost rozšířené ES/EU, pokud jde o počet obyvatel (velikost) jednotlivých členských států. Celkově lze říci, že až do rozšíření o deset států v květnu 2004 docházelo k postupnému snižování počtu obyvatel reprezentovaných jedním hlasem v Radě. Po velkém třesku tento počet již v podstatě staguje.

Poměrně zajímavý pohled potom nabízí sloupec 6 uvedené tabulky. Dá se z něj vyčíst přede-

vším to, že po celou dobu existence určování kvalifikované většiny při hlasování v Radě na základě systému vážených hlasů rozhodně nedocházelo ke snižování *prahu* pro její dosažení, resp. jeho relativní výše, tedy poměru k celkovému počtu přidělených vážených hlasů. Tato veličina naopak jevila tendenci k určitému, byť nevýraznému, zvyšování (ze 70,6 % v roce 1958 na 73,9 % po vstupu Chorvatska). K tomuto zvyšování prahu pro dosažení kvalifikované většiny přitom docházelo na pozadí celé řady procesů a trendů, které se během uplynulých dekád začaly postupně prosazovat, směřujících k posilování supranacionálních postupů a prvků ve fungování ES/EU, jako bylo zvyšování role přímo voleného nadstátního Evropského parlamentu nebo rozšiřování počtu oblastí, v kterých Rada rozhoduje kvalifikovanou většinou (jakož i mírné zvýšení počtu případů, kde je uplatněna většina prostá). Rozhodování na půdě Rady (či případně Evropské rady) jiným než jednomyslným, tedy většinovým způsobem (ve významnějších případech, jako je především legislativní oblast, se jedná o většinu kvalifikovanou), lze považovat za určitý prvek *supranacionality* v celkovém fungování Unie, neboť v sobě obsahuje předpoklad, že i stát, který byl přehlasován, se přijatému rozhodnutí podřídí jakožto něčemu, co bylo přijato určitým celkem, jehož je členem. Při pohledu na uvedenou tabulku můžeme celkově konstatovat, že pokud jde o *kvalitativní* stránku hlasování kvalifikovanou většinou, tedy o způsob, jak je tato většina konstruována, k žádným posunům směrem k větší míře supranacionality nedocházelo. Jinými slovy: Přehlasování kteréhokoli členského státu tedy – obecně vzato – nebylo stále snazší ale spíše naopak. Při každé novelizaci zakládajících smluv však na druhou stranu docházelo ke zvyšování *kvantitativní* stránky uvedeného jevu, neboť se neustále rozšiřoval počet oblastí, kde byla metoda rozhodování kvalifikovanou většinou aplikována.

pouze v případě, že by počet členských zemí poklesl na 25 či dokonce méně. Další odchody z EU se však za současné situace — přes všechny problémy, kterým EU čelí — zdají být krajně nepravděpodobné. V perspektivě několika let navíc takřka jistě dojde k dalšímu rozšiřování Unie.

Tabulka č. 10 » Vývoj kvalifikované většiny od Římských smluv do plné aplikace Lisabonské smlouvy

Datum	Počet členských států	Celkový počet vážených hlasů	Průměrný počet obyvatel na jeden hlas	Kvalifikovaná většina		Událost
				Počet hlasů (práh)	Podíl na celkovém počtu vážených hlasů	
1	2	3	4	5	6	7
1. 1 1958	6	17	9 796	12	70,6	Založení EHS a Euratomu
1. 1 1973	9	58	4 423	41	70,7	Vstup Velké Británie, Irsko a Dánsko do ES
1. 1 1981	10	63	4 331	45	71,4	Vstup Řecka do ES
1. 1 1986	12	76	4 203	54	71,1	Vstup Španělska a Portugalska do ES
1. 1 1995	15	87	4 286	62	71,3	Vstup Švédska, Finska a Rakouska do ES
1. 5 2004	25	124	3 714	88	71,0	Vstup 10 zemí do ES (přechodná úprava)
1. 11 2004	25	321	1 435	232	72,3	Vstup 10 zemí do ES (definitivní úprava)
1. 1 2007	27	345	1 436	255	73,9	Vstup Rumunska a Bulharska do ES
1. 7 2013	28	352	1 438	260	73,9	Vstup Chorvatska do ES
1. 11 2014	28	Dosavadní způsob určování kvalifikované většiny na základě vážených hlasů nahrazen novým. Na žádost kteréhokoli členského státu je však možno při daném hlasování použít způsobu starého				
1. 4 2017	28	Starý způsob určování kvalifikované většiny definitivně a bez výjimky nahrazen novým				

Pramen: vlastní syntéza autora na základě všech předcházejících tabulek

LITERATURA A PRAMENY

- [1] EC: Treaty concerning the accession of the Kingdom of Denmark, Ireland, the Kingdom of Norway and the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland to the European Economic Community and to the European Atomic Energy Community. *Official Journal of the European Communities*, 1972, L73, pp. 1–204. [online]. [cit. 2018-01-05]. Available from: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:L:1972:073:TOC>>.
- [2] EC: Council Decision of the European Communities of 1 January 1973 adjusting the instruments concerning the accession of new Member States to the European Communities. *Official Journal of the* →

- *European Communities*, 1973, L2, pp. 1–27. [online]. [cit. 2018-01-04]. Available from: <[http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:31973D0101\(01\)&from=CS](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:31973D0101(01)&from=CS)>.
- [3] EC: Treaty concerning the accession of the Hellenic Republic to the European Economic Community and to the European Atomic Energy Community. *Official Journal of the European Communities*, 1979, L291, pp. 9–192. [online]. [cit. 2018-01-05]. Available from: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:11979H/TXT&from=CS>>.
- [4] EC: Treaty concerning the accession of Spain and the Portuguese Republic to the European Economic Community and to the European Atomic Energy Community. *Official Journal of the European Communities*, 1985, L302, pp. 1–497. [online]. [cit. 2018-01-05]. Available from: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:L:1985:302:TOC>>.
- [5] EC: *European Council in Copenhagen 21–22 June 1993: Conclusions of the Presidency*. Strasbourg: Council of Europe, 1993. [online]. [cit. 2018-01-04]. Available from: <<http://www.consilium.europa.eu/media/21225/72921.pdf>>.
- [6] EC: Treaty concerning the accession of the Kingdom of Norway, the Republic of Austria, the Republic of Finland and the Kingdom of Sweden to the European Union. *Official Journal of the European Communities*, 1994, C241, pp. 9–401. [online]. [cit. 2018-01-05]. Available from: <http://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:4543e868-c347-11e4-bbe1-01aa75ed71a1.0008.02/DOC_1&format=PDF>.
- [7] EC: Council Decision of the European Communities of 1 January 1995 adjusting the instruments concerning the accession of new Member States to the European Communities. *Official Journal of the European Communities*, 1995, L1, pp. 1–219. [online]. [cit. 2018-01-04]. Available from: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_1995.001.01.0001.01.ENG&toc=OJ:L:1995:001:TOC>.
- [8] EC (2001a): Protocol on the enlargement of the European Union. *Official Journal of the European Communities*, 2001, C80, pp. 1–87. [online]. [cit. 2018-01-05]. Available from: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:12001C/TXT>>.
- [9] EC (2001b): Declaration on the enlargement of the European Union. *Official Journal of the European Communities*, 2001, C80, pp. 1–87. [online]. [cit. 2018-01-05]. Available from: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:12001C/TXT>>.
- [10] EC (2001c): Declaration on the qualified majority threshold and the number of votes for a blocking minority in an enlarged Union. *Official Journal of the European Communities*, 2001, C80, pp. 1. [online]. [cit. 2018-01-05]. Available from: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:C:2001:080:TOC>>.
- [11] EU: Akt o podmínkách přistoupení České republiky, Estonské republiky, Kyperské republiky, Lotyšské republiky, Litevské republiky, Maďarské republiky, Republiky Malta, Polské republiky, Republiky Slovinsko, Slovenské republiky a o úpravách smluv, na nichž je založena Evropská unie. *Úřední věstník Evropské unie*, 2003, L236, s. 33–49. [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:6f201cf4-b6c7-4fdb-b9b5-a8c7db057d6b.0012.02/>>>.
- [12] EU: Protokol o podmínkách a pravidlech přijetí Bulharské republiky a Rumunska do Evropské unie. *Úřední věstník Evropské unie*, 2005, L157, s. 29–45. [online]. [cit. 2018-01-05]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:73f6085f-5974-497f-907c-997f7b158150.0002.02/DOC_2&format=PDF>.
- [13] EU: Akt o podmínkách přistoupení Chorvatské republiky a o úpravách Smlouvy o Evropské unii, Smlouvy o fungování Evropské unie a Smlouvy o založení Evropského společenství pro atomovou

- energii. Úřední věstník Evropské unie, 2012, L112, s. 10–110. [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:12012J/TXT>>.
- [14] EU (2018a): *Dějiny Evropské unie – 1966 – EUROPA | Evropská unie*. Brusel: Evropská unie. [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://europa.eu/european-union/about-eu/history/1960-1969/1966_cs>.
- [15] EU (2018b): *Dějiny Evropské unie – 1972 – EUROPA | Evropská unie*. Brusel: Evropská unie. [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://europa.eu/european-union/about-eu/history/1970-1979/1972_cs>.
- [16] EU (2018c): *Dějiny Evropské unie – 1994 – EUROPA | Evropská unie*. Brusel: Evropská unie. [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://europa.eu/european-union/about-eu/history/1990-1999/1994_cs>.
- [17] EU (2018d): *Jednotlivé země – EUROPA | Evropská unie*. [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://europa.eu/european-union/about-eu/countries_cs#ostatn%C3%AD_evropsk%C3%A9_zem%C4%9B>.
- [18] EU (2018e): *Kypr – EUROPA | Evropská unie*. Brusel: Evropská unie. [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/cyprus_cs>.
- [19] EU (2018f): *Historie Evropské unie – 2009 – EUROPA | Evropská unie*. Brusel: Evropská unie. [online]. [cit. 2018-01-08]. Dostupné z: <https://europa.eu/european-union/about-eu/history/2000-2009/2009_cs>.
- [20] REGIERUNGSKONFERENZ: *Vertrag zur Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft*. Rom: Regierungskonferenz, 1957. [online]. [cit. 2018-01-04]. Available from: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:11957E/TXT&from=CS>>.
- [21] SAGIT (2010a): Smlouva o EU. In *ÚZ 764 Evropské právo*. Ostrava: Nakladatelství Sagit, 2010, s. 101–116.
- [22] SAGIT (2010b): Smlouva o fungování EU. In *ÚZ 764 Evropské právo*. Ostrava: Nakladatelství Sagit, 2010, s. 3–72.
- [23] SAGIT (2010c): Protokol o přechodných ustanoveních. In *ÚZ 764 Evropské právo*. Ostrava: Nakladatelství Sagit, 2010, s. 171–173.
- [24] TURNER, B. et al.: *The Statesman's Yearbook 2004*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003.
- [25] WB: *Population, total | Data*. Washington: World Bank, 2018. [online]. [cit. 2018-01-04]. Available from: <<http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>>.

ABSTRAKT

Článek se zabývá vývojem rozdělení tzv. vážených hlasů v Radě ES/EU v závislosti na jednotlivých kolech rozšiřování ES/EU. Smyslem uvedených vážených hlasů bylo určení prahu pro dosažení tzv. kvalifikované většiny jako určitého počtu vážených hlasů. Podíl prahu pro dosažení kvalifikované většiny na celkovém počtu rozdělených vážených hlasů zaznamenal v období mezi lety 1958–2013 zvýšení ze 70,6 % na 73,9 %. Kvalitativní změnu v této oblasti však přinesla Lisabonská smlouva, která vážené hlasy úplně zrušila. Nyní je při určování kvalifikované většiny každá země EU reprezentována bezprostředně svým počtem obyvatel, resp. svým podílem na celkové populaci EU. Tím pádem bylo také zrušeno relativní zvýhodnění menších členských států na úkor větších.

KLÍČOVÁ SLOVA

Evropská unie; Rada ES/EU; kvalifikovaná většina; vážené hlasy; rozšíření ES/EU



→ Development of Qualified Majority in the EC/EU Council Decision-Making Process: from Treaty of Rome to the Present

ABSTRACT

The article focuses on distribution of the so-called weighted votes within the EC/EU Council dependent on individual EC/EU enlargement rounds. The reason for these was determination of the qualified majority threshold as a certain number of weighted votes. The share of this threshold on the total number of assigned weighted votes increased in the period 1958–2003 from 70.6 % to 73.9 %. The Lisbon Treaty brought a change of qualitative nature in this sphere that the weighted votes cancelled at all. According the new rules of qualified majority determination every EU country is represented directly by its population number, respectively by its share on the total EU population. Thus, a relative advantage of smaller countries at the expense of the larger was abolished in the same time.

KEYWORDS

European Union; EC/EU Council; qualified majority; weighted votes; EC/EU enlargement

JEL CLASSIFICATION

F53; F55; K33; N44



Innovation Management Anamnesis in the Slovak and Czech Public Sector

- ▶ **PhDr. Michal Lukáč, PhD.** » University of Saints Cyril and Methodius in Trnava, Faculty of Social Sciences, Bučianska 4/A, 917 01 Trnava, Slovak Republic; email: michal.lukac@ucm.sk
- ▶ **Mgr. Martin Halmo** » University of Saints Cyril and Methodius in Trnava, Faculty of Social Sciences, Bučianska 4/A, 917 01 Trnava, Slovak Republic; email: martin.halmo1@gmail.com

* 1. Introduction

Generally, innovation means a significant positive change. It is the application of new solutions that meet new requirements, inarticulate needs, or existing market needs means innovation. Innovation management is the discipline of managing processes of innovation. It is to be used to develop both organizational and product innovation. Innovation management includes a set of tools that allow cooperating with a common understanding of goals and processes. Innovation management deals with specifying the discipline that represents a set of activities affiliated with innovations applied in business. Innovation activities and processes in organizations can be viewed as an evolutionary integration of organization, technology and market and belong to the most demanding ones from a manager's point of view.

Innovation management can be characterized by the fact, that it makes decisions under changing conditions. Every moment may initiate unpredictable and unforeseen situations beginning in internal or external organization environment. Due to this fact the system of innovation management shall be dynamic, flexible to a certain amount and it also needs a certain rate of freedom (Čimo, 2010). The task of innovation management is to control the process of innovation that is consid-

ered to be a basic factor for economic benefits for organizations. The process of innovation has a substantial impact not only on the excellence of the entire innovation but also on employees' performance and their approaches towards a real innovation. It is also affiliated with making prognoses in innovation processes including evaluation of market transformation, their capacities, the customers' needs and also innovations in a competitive organization.

According to Ivanička et al. (2014) it can be said, that managing innovations is not always a simple process. It always takes time until innovation becomes a part of an existing structure of organizations. Innovation is introduced in some industries initiating transformations in the whole economy. The innovation process has a diverse intensity and duration. According to Čimo and Mariaš (2006) we can state that innovation management is based on the fact that success or failure of innovation introduced in performance are judged by certain finance criterion. Applying the above mentioned criterion it is necessary to take into account that:

- Innovation is necessary and inevitable condition for organizations to survive and grow and according to this fact it must be planned and controlled.
- The costs spent on innovation processes are →

→ needed in such an amount so that they enable to achieve the objectives of organizations.

- Analyses of the innovation process that has been introduced are necessary to learn about the factors leading to a success.
- Collaboration of innovation and strategic management make the investment into new products, services and processes more efficient.

We agree with the point that the theory of management can match up with practice of company management, logistics management and other types of management (Čimo, 2010). To introduce innovation in organizations successfully, it is necessary to synchronize all the processes resulting in products, services or technologies. Effective implementation also needs efficient leaders that define the mission of the organization and create a union for change.

2. Innovation Management in the Public Sector

Research in innovation in the public sector can be viewed as a redundant. The public sector is often judged as a regulator of innovation. In spite of the above mentioned fact the public sector is regulated by activities performed in external and internal environment initiating changes (Imrovič and Švikruha, 2015). The public sector offers services of a high quality and is able to decrease the costs spent on its operation. Besides, it can be a driving force in national economic growth.

Some authors judge innovation management as a part of management in industries or organizations operating in the private sector. It is proved, that innovation management can be introduced also in the public sector, especially in public administration. Staroňová and Ondrušová (2012, p. 19) outline, that *“the theme dealing with innovation in the public sector in Slovakia is new and has been discussed especially with the affiliation with one of the European Union priorities.”* The Slovak language enables the use of some other terms for innovation, such as modernization or informatization.

Every organization including organizations in the public sector should be able to introduce innovations. Most countries in the European Union understand the importance of innovation introduced in the public sector (Adamkovičová, 2013). Innovation can be represented by a tool, which can initiate economical measures or by a tool assisting the public sector to cope with global processes and social challenges during a long period of time.

The operation of the public sector is based on cooperation of its inseparable parts. New models introduced in management are affiliated with the system how public administration is organized (Jakušová, 2016). Innovative approach in the public administration management can have impact on all parts and organizations within the public administration. Any form of innovation can either be designed especially for the public administration or it can be taken over from another organization, which means the distribution and sharing of an innovation throughout an organization or from one organization to another. It can also happen that the innovation is not an optimum one as every type of innovation does not have to match the characteristics of the other innovation.

Nowadays all organizations and institutions within public administration face the pressure caused by reducing the amount of public expenditures and ongoing growth of competitive environment. This fact results in an increased demand for the quality and effectiveness of the services offered. One must understand that innovation and modernization are a prerequisite for a successful operation of public administration. It is not easy to provide an integrative definition for the term of innovation in the public sector. Ongoing changes in understanding the concept of innovation may lead to a large variety of definitions of innovation in the public sector.

Innovations in the public sector may include transformations in the system, reforms, re-organizations, restructuring and many other changes. It is important to recognize whether it is a change, as in the public sector innovation is introduced to

change the current situation only and not to improve the current condition. This statement is mentioned also by Staroňová and Ondrušová (2012, p. 10) who state: “...to understand the meaning of innovation in the public sector thoroughly, it is necessary to pay attention to the question: what is innovation in public sector concerned by, i.e. what is the object of innovation and what types of innovation can be recognized. To define innovation it can be said, that innovation means every change introducing something new and results in quality improvement of a state.”

The above mentioned definition can be complemented by innovation typology in the public sector pursuant to the EPSIS material, passed by the European Commission in 2013. The material offers following innovation typology:

- Service and product innovation means introduction of a new service, or the improvement in quality of existing service product. This includes development, use and adoption of relevant technologies.
- Service delivery innovation has affiliation with introducing new technologies, ways and processes in delivering services to the public or changes in forms of communication with citizens to improve the quality and efficiency of processes.
- Administrative and organizational innovation includes changes in organization structures and routines by which the organization administration operates.
- Innovation in communication aims at implementing new methods of promoting services and organization and has impact on citizens' behaviour. They intend to focus on a certain target group of citizens.
- The objective of systemic and conceptual innovation is designing new processes in organizational forms so that a new concept of policy belief system is formed. The innovation include new forms of rule, control, interactive setting policy or setting up a budget taking into account new forms of citizen engagement.

Although there exist diverse concepts of creating public policy and innovation, the public sector innovation adopt new services and technologies and efficient and effective services delivery regarding the citizens' expectations and resources accessibility in institutions and authorities. According to Osborne (2010) only innovative public administration that operates effectively and efficiently is able to meet the requirements of a modern society. “In the context of public administration the most relevant innovation seems to be the one with technological qualities that is able to deliver most modern services, or to utilize the latest method of service delivery e.g. introducing e-government (Staroňová and Ondrušová, 2012, p. 11).” In case of innovation in the public sector, it is often a new type of service or product or a change in the process. This type of innovation is not usually recognized as mostly it represents a change in relations between the delivery and the users of the service.

Innovation in the Slovak public sector lack competitive environment and is limited by a small amount of funds allocated to innovation introduction into the public sector (Zachar, 2017). Another barrier in the process is insufficient number of innovation resources including some unqualified employees, who do not have managerial skills and sometimes officers and workers refuse the responsibility for either success or fails in innovation. With regard to this fact organizations operating in public administration fear to introduce changes that increase the risk for a worker or an officer or the user, what may be the worst case.

Innovation management plays a key role in managing organizations in public administration due to following reasons (Alberti and Bertucci, 2006):

1. Representatives of government and public administration need to meet the citizens' permanent demand for improving the quality of delivered cost-effective services.,
2. Organizations in public administration should operate on the client-oriented principle.
3. Public administration and its officers are able to meet the citizens' needs to be engaged in ma-



→ naging the society and making decision in the public sector.

There are more reasons that are to be outlined. The public innovation concerns social issues, health care, education, ageing population and also improvements in working conditions for employees in public administration organizations.

Although introducing innovation in the public sector attracts more and more attention, no analyses in public administration organizations exist on types of innovation and their scale that need to be introduced in the public sector. "According to the results gained in the survey *Innobarometer 2013* (EC, 2014) that was carried out on a network of 4,000 European organizations in public administration, 90% of them stated, that during last two years innovation was introduced (Bobáková, 2014, p. 6)." To make innovation efficient, organizations need to manage them.

Innovation management in public administration authorities and its introduction is conditioned by some drivers. Firstly political, time, economic and geographic factors are necessary to be taken into account. The information on what was successful in other countries is not sufficient, it is important to know the characteristics and the structure of the countries in which innovation has been introduced and also some drawbacks and failures are to be known and eliminated and advantages need to be utilized.

Managers who set up objectives and create conditions and manage operations make a lot of decisions daily. Ručinská and Knežová (2009) draw our attention to the fact that managing public administration includes a task to make a shift from traditional models of public administration to innovation introduced in human resources management.

Innovation management in the public sector as a theoretical discipline and also as a set of practical performances in public administration management, central government and self-government needs for its development to clarify criteria how to define specific characteristics of innovation man-

agement in the public sector. The specific characteristics include factors such as economic, environmental, organizational and structural ones.

Managers in public administration organizations have the option to introduce innovation via cooperation in innovation. It means they share innovation performances with other public organizations, public research institutions and also other businesses. Cooperation may result in networking of innovation processes (Vařovská, 2011). Innovation introduction needs optimum stimuli, which means, that managers should be responsible for creating incentives for their employees. Factors that motivate, e.g. incentives in the public sector may be distinct from an individual and from the organization as a whole. That means that incentives for workers in the public sector can be perceived as money and promotion. On the other hand it is different for an organization as a whole. The innovation in an organization presents innovative practices improving relations with clients, economic incentives linking with budgeting, providing funding for innovation, making the performance more efficient and effective.

The Slovak public sector has been facing a radical change for a long time. The change is based on a prerequisite to improve the effectiveness of public services delivered in a cost-effective way. The tools existing in the public sector are not sufficient any more to introduce innovation in performance. Organizations need to perform in a better way (Plai, 2015) especially when they are looking for adequate ways of improving services and their efficiency permanently. The Slovak innovation policy is defined in the Slovak Innovation Strategy for period 2007–2013 that was adopted by the Resolution of the Slovak Government No.265 on 14 March 2007. At that time it was the first strategic document covering the field of innovation and innovative businesses in Slovakia. The objective of the document was "to foster innovation in the public sector as a main tool in building the knowledge economy and supporting a high economic growth in Slovakia in order to reach the level of advanced

European economies (Ministerstvo hospodárstva SR, 2007, p. 8).” It can be concluded that the Slovak Innovation Strategy can be considered to be a very important document in the Slovak innovation policy. However, the strategy does not include the innovation in the public sector. It is a document dealing only directly with innovation.

The strategy for public administration as a whole including state administration – central government and self-government in the field of informatization presents a space for modernization and innovation. It was adopted one year later, on February 27, 2008 by the Government Resolution No.131/2008 fulfilling the task of the Government defined in its Programme. It was the Strategy of informatization in the Slovak public administration, which was designed by the Slovak Ministry for Finance and aimed at e-government introduction in the Slovak Republic till 2013 regarding *“achieving continuous and increased citizens’ satisfaction with public administration performance through service delivery in an attractive, cost-effective and simple way, while increasing its effectiveness and competences in public administration* (Ministerstvo financií SR, 2008, p. 3).” This task can be considered to be fulfilled partially. We can assume that the benefit for citizens is that they can manage official matters via the Internet from any place they are in and there is a better access to information. In this way the public administration system has been improved. The above mentioned strategy can be attributed to the concept of innovation as it directly relates to the introduction of the latest technology, which enables organization and process innovation in the public sector (Staroňová and Ondrušová, 2012).

Some years later on 14 May 2014 the Slovak Government with Resolution No. 228 adopted the Operational Programme titled Effective Public Administration. The goal of the Operational Programme was *“to create conditions for qualitative service delivery to citizens in an effective way in every period of life or doing business* (Ministerstvo vnútra SR, 2014, p. 15).” The operational pro-

gramme has still been in action and has not come to its central part, there is not an opportunity to assess its effectiveness and efficiency and to conclude if it met the expectations. It can be assumed that managing common administrative affairs of citizens takes less time. The basic services delivered to citizens are accessible in one place either in an authority or via the Internet.

On 28 October 2014 The European Commission approved the Operational Programme on “Research and Innovation” for the programme period 2014–2020, which is a programme designed by a team of the Slovak Ministry for Education, Science, Research and Sports and the Slovak Ministry of Economy to promote and fund the programme by the European Statutory and Investment Funds for 2014–2020. The programme aims at building up a stable and innovation-friendly environment for all adequate entities and at promoting an effective and efficient system of research, development and innovation. It is the basic pillar for intensifying competitiveness of sustainable economic growth and employment in the country. The activities of the programme are linked to the operational programme on Competitiveness and Economic Growth in the programme period of 2007–2013.

Promoting research and development of innovation in the operational programme is funded by more than three fourth of all funds. A complete assessment of the operational program “Research and Innovation” cannot be processed at this stage as not all tasks of the programme have been fulfilled up present. The programme is only in its first third of its duration. The report summarizing activities and results of the operational programme “Research and Innovation” in 2015 says that no contracts on funding and beneficiaries have been signed yet.

The issue of innovation in the public sector concerns also other sectors problems and it concerns all organizations within public administration. We must admit that in Slovakia no strategy of innovation for public administration has been designed. Slovakia has developed no complete inno-

- vation system enabling to create prerequisites to promote innovation in the public sector.

Zaušková and Madleňák (2014, p. 19) state, that *“the European legislation on innovation efficiency assessment in the countries of the EU outlines, that the Slovak Republic has been facing some challenges to adopt the new trends in innovation processes. The Slovak legislative system of innovation is considered to be insufficient and too complicated. Although there have been many attempts to update the system it is still uncompleted.”* Innovation management in public administration in the existing national political system plays a key role in social, legislative and citizens’ relations.

At present new types of services are delivered, new activities and citizens’ initiatives are performed and quality requirements increase at an enormous pace. All these issues have impact on management of innovation in the public sector and due to these reasons managers need to keep up pace with the growing demands and they should develop and introduce innovation. Good practice proves that innovation is introduced through initiatives of actors in the public sector, like mayors, members of parliament, ministers and other public administration staff.

3. Analysis of Innovation Management in Slovak and Czech Selected Institutions

To illustrate the issue of innovation management in the public sector a Slovak public sector institution is selected as an example of introducing innovation management. At the same time the Slovak institution is subjected to benchmarking with a Czech institution of similar type. The institution is based in the city of Trnava, in the western part of Slovakia and the other Czech institution is based in the city of Chomutov, located in the north-western part of the Czech Republic. Both cities are partnership cities and they represent an optimum option for benchmarking.

3.1 Innovation introduced in the city of Trnava

The city of Trnava has a strategic location lying in western Slovakia in a close distance from Bratislava, the capital city of Slovakia. Trnava lies at a crossing connecting Bratislava and other Slovak towns, it is a seat of the Trnava regional self-government. The Municipal Office of Trnava is responsible for introducing innovation management. The organizational structure of the Municipal Office of Trnava consists of the mayor’s office, the office of the head of the municipal office and ten departments. One of them has a supervising position, it is the Department of industrial park and innovation processes. The department consists of two parts, a part of industrial park and of project management.

The Department of industrial park is responsible for operations of the Municipal industrial and technological park in Trnava (hereinafter MPaTP Trnava). The operations include project administration, performance and coordination of the MPaTP Trnava, working out and submitting reports, designs and contracts on building and operations of MPaTP Trnava. MPaTP Trnava is responsible for economic operations, assets, accounting and funds. It is also responsible for tenders, negotiations; it processes and implements projects on economic development of the city and its surroundings while promoting competitiveness of the innovation potential and quality of human resources employed by organizations operating in the city.

The Department of project management coordinates preparing, approving, realizing and monitoring innovation processes through communication with citizens if some innovation processes were beneficial. The department also administers the projects, controls financial operations in projects, and is responsible for files of technical documents and project outcomes. It promotes and presents projects on innovation at the stage of preparing or completing projects, furthermore it processes fi-

nancial analyses of project plans and according to their results finds possible national or European Union resources and grants for funding the projects on innovation. The Department also cooperates with other departments in working out the Plan of economic and social development of the city, and other strategic documents on development of the city and the region.

The city of Trnava cooperating with the Department of industrial park and innovation processes have developed lately some challenging innovations. The most important innovation can be con-

cycling pathways, and other information is available through this portal (Mesto Trnava, 2018a; Mesto Trnava, 2018b).

The objective of the Internet portal “Message for the Mayor” is to improve the quality of community life, local self-government and communication between citizens and municipal officials. The portal offers the possibility to report some issues that need maintenance, repair or need some other interference by the office workers. The reports are re-submitted to the self-government workers who are responsible for processing the report.

It can be concluded that innovation management introduced into the institution of the public sector seems to be a must. Innovation management in the private sector and also in the public sector represents competitiveness.

sidered two specialized portals, “egov.trnava.sk” and “websig.trnava.sk” which are aimed at improving transparent and open processes in the municipal self-government.

The portal “egov.trnava.sk” is a portal on information system of the municipal self-government informing about the economy of the city. The Trnava citizens have access to all orders, invoices, contracts and other information on the municipal budget, public budget and some more information is available on the portal. The portal comprises two sections: public and private one. The public section offers the above mentioned information, the private section is available for citizens to control their own data filed by the municipal office. The portal is beneficial for the citizens as it has improved the process of communication between the citizen and the municipal office.

The other portal “webgis.trnava.sk” is able to process diverse data on the city of Trnava and its surroundings. It issues graphic pictures of processed data and orthographic photomaps. The portal processes information in so called layers, which means: it offers addresses of kindergartens, location of bus stops and homes with dogs, it depicts

From the point of view of innovation in the city of Trnava a turning point in the development of the city is building up an industrial and technological park of the city. The park is built up according to the plan on development of the city of Trnava so that a space for potential investors in the field of research, development and innovation can be created. The area of the park covers 8,674 square metres and provides space for administration building and production halls using renewable energy. Also some original old buildings in the park have been remodelled (TTIP, 2017).

The innovation introduced in the municipal self-government in Trnava is a municipal budget with citizen’s engagement. It is a tool enabling citizens to take an active part in allocating funds from the municipal budget. Citizens can discuss the municipal budget and policy and accordingly then they can participate in making decisions. In this way Trnava citizens can participate in planning, delivering public services and they can take part in operating the city. The year 2016 was a pilot year, in which the municipal budget was set up with the citizens’ engagement. Altogether the sum of 39,500 € was allocated to projects in communi-

→ ties and in 2017 the sum increased to 50,000 € (Mesto Trnava, 2017a).

Another type of innovation was a project, the only one of its type in Slovakia, introduced for the first time during summer vacation 2017 lasting three weeks. Its official title was “MiniTrnava”, it presented a game, in which children needed to make their own decisions and to be responsible for them. The project encouraged children to work on their own. Except for it children managed to learn about municipal organizations and the system how they operate and how to manage their money and funds. The project represented not only a game but also the way how leisure during vacation can be spent in an effective way (Mesto Trnava, 2016a).

At this time the city officials focus on waste management, as the volume of waste in the city has increased enormously. The first step taken in this issue was building container sites where the bottom part of the container is dipped in the ground. The containers have built-in sensors monitoring the amount of garbage in them. The data on

waste management are available in the mobile application Sensoneo. The objective of this project is preventing people from disposing the waste around in the streets, increasing the capacity of containers from 1,100 litres to 5,000 litres and thus reducing the costs spent on the waste disposal. In the city of Trnava up till today five container sites have been built in the most waste-loaded streets. In spring the city management intends to build eleven more container sites that can be viewed in the application (Mesto Trnava, 2016b). Another type of innovation can be considered putting up containers separating small electric parts and discharged batteries. Trnava is the only Slovak city employing this type of containers, there are eleven of them located in the city. The goal is to decrease the amount of electric waste parts in containers for municipal waste. Citizens can throw away this waste into containers for special purposes that are placed near their homes and the process of recycling waste is also easier than it used to be (Mesto Trnava, 2016c).

The city of Trnava with its waste management

Table 1 » SWOT analysis of the innovation management in the city of Trnava

STRENGTHS	Assessment	WEAKNESSES	Assessment
Diversity of innovation introduced	9	Lack of funds in innovation introduction	10
High standard of living in the city	8	Insufficient education and qualifications	9
Improvements in Environment	10	Low number of qualified employees in the city	8
Cooperation with private companies	6	Drawbacks, negatives from former terms	2
The mayor's attitude towards the city	9	Potential of the city unutilized	6
Citizens' participation	10	Inefficient promotion and advertising	5
City location	7	Citizens uninformed	7
Balanced budget	5	Age of the citizens	4
Qualified and talented employees utilized in innovation	10	Barriers between the municipal and regional self-government	6
Seat of the region	7	Influential businessmen, entrepreneurs	5

Table 1 » continuation

OPPORTUNITIES	Assessment	THREATS	Assessment
Awards and incentives for innovation of high quality	8	State interference in innovation	10
Promotion in media	7	Costs increase	9
Cooperation of academic sphere, businesses and public administration	10	Private investors are not interested	6
Attracting investors, developers	10	Traditions observed	3
Cooperation with other cities	4	Predicted failure	4
Citizens' engagement	9	Complicated introduction and realization	7
Implementing new technologies	6	Project not designed precisely	8
Use of EU funds	10	Opponents	2
Modernization of equipment	8	Short term	7
Projects to be realized	7	Disapproval of the project in the municipal council	9

Source: author's own processing (2017)

Table 2 » *Results gained in SWOT analysis*

Results	
Strengths	81
Weaknesses	62
Opportunities	79
Threats	65

Source: author's own processing (2017)

Table 3 » *Calculated values for figure 1*

Calculating values	Result
Strengths — Weaknesses	19
Opportunities — Threats	14

Source: author's own processing (2017)



→ cooperating with the company FCC Trnava offers waste separation to the citizens living in houses. The company distributes brown-in-colour waste containers for biodegradable waste, so that citizens can dispose their biodegradable waste from their gardens without filling the land illegally (Mesto Trnava, 2017b).

3.2 SWOT analysis – the city of Trnava

SWOT analysis is employed to assess strengths and weaknesses in innovation management and its introduction in the city of Trnava. Potential opportunities and threats that may have impact on it are evaluated as well. The data are gathered in interaction with the city management, employees in the Municipal office of Trnava working for the department of innovation and some data are processed by own monitoring. The data are evaluated on the scale from 1 to 10, for strengths number 1 stands for the worst evaluation and number 10 means the best results. On the other hand in weaknesses and

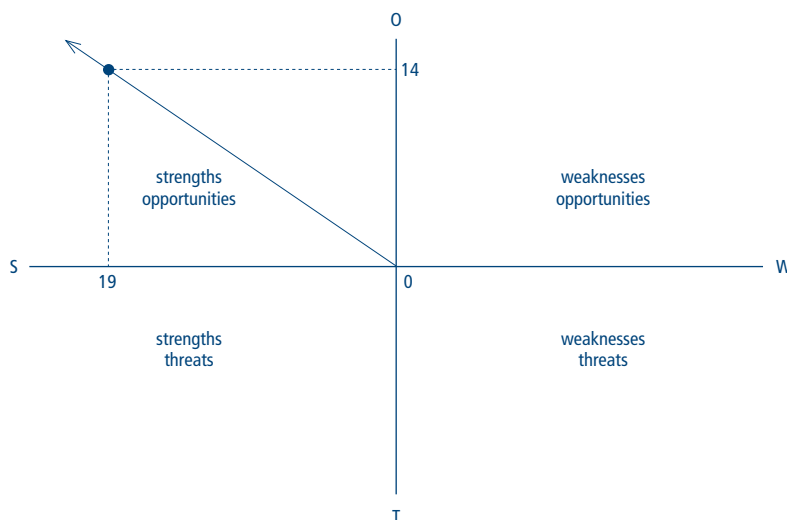
threats it is reversed, number 1 means the best evaluation, number 10 the worst one. Points are added and the results are the basis for designing a strategy.

By means of the SWOT analysis we added values to the factors. The analysis evaluates individual elements, values are added and the values for weaknesses are deducted from the values for strengths, and threat values are deducted from opportunities values. The results are presented in the following figure. It results from the graph that the strategy based on analysing innovation management in the city of Trnava is the strategy SO (strengths, opportunities). It is an offensive strategy representing the best strategic variant.

3.3 Innovation introduced in the Czech city of Chomutov

Chomutov, a district town is situated in the Ústecký Region in the North West of the Czech Republic. The city is responsible for all municipal affairs and

Figure 1 » SWOT analysis representing innovation in Trnava



Source: author's own processing (2017)

state administration is represented by the City Hall officials (the city management), who also fulfills the task delegated by the municipal council or the council of the city. The management of the city consists of the mayor, his/her deputies, a secretary and employees who work in divisions and departments. The council of the city establishes divisions that can be divided into departments, there are eight of them.

Innovation management is not unified, it occurs in activities of some departments, especially in the Department of internal audit, Department of subsidies and strategic planning and Department of investment.

The group of employees of the Department of internal audit is headed by the quality manager collecting and assessing large amount of data on the city and management activities. All the data are assessed and according to the results some improvements and innovation are suggested and introduced by the quality manager in Chomutov. The Department of subsidies and strategic planning coordinates and processes the applications for funds from the EU, coordinates funding and cooperates with regional organizations as counterparts in the development of the city. The department of investment gathers and processes the information on possible funding that is out of the budget, opens tenders and other possibilities of public procurement, prepares and realizes own municipal investment.

Similarly to Trnava, the city of Chomutov introduced the innovation in a form of an Internet portal. The system is titled “Můj portal” (My portal) represents a web site offering a space for interaction between citizens and the city management of Chomutov. The web site is available for all citizens and also for business people and legal entities. After registration in the system citizens have access to any forms that can be filled in online from home and citizens can communicate with officials and can get any information regarding the municipal officials and self-government (Město Chomutov, 2017a).

Another portal is “eChomutov”, electronic information centre providing information on tourism and affiliated issues in the city and its surrounding. The web-site includes also e-mail and SMS portal sending information on request, online guide and online television, a calendar of events and other information on the city of Chomutov (Město Chomutov, 2017b).

The Municipal Office of the city of Chomutov administers information and booking SMS system. Through the system citizens can make an appointment with the Office of Transport and Administration which issues ID cards, driving licences, passports and car registration is also possible to be made via the system. The system also provides an option to make appointments with the Licensing Office. The system informs the citizens about processing their applications and is free of charge (Město Chomutov, 2017c).

The city of Chomutov has introduced another challenging innovation – a project titled “Váš strážník” (Your Policeman). The project allows citizens to address a real police via web sites, phone or e-mail and to ask them for assistance in case of a need. The city is divided into some precincts with four real policemen who are responsible for holding and chairing meetings with citizens and citizens’ initiatives are processed. The project was awarded an innovation prize by the Czech Ministry of Interior and the Quality Council of the Czech Republic (MP Chomutov, 2017).

In 2012 the city of Chomutov introduced an innovation on re-modeling the former barracks into a modern centre for sports and cultural events Novy Chomutov. The officials representing the municipality of Chomutov consider the reconstruction to be an important milestone in the history of town as a new area for diverse leisure activities is offered to citizens in one place. It comprises “Aquaworld” – “Aquasvet” outdoor football and athletic stadium, ice-hockey stadium with a training arena, a centre for cultural events with two halls as cinema theatres. The sports area is complemented by in-line track running around the en-

tire area, children’s playground and a car park with 650 parking slots (Město Chomutov, 2017d).

The city of Chomutov like other Czech cities has been facing environmental problems. The officials have implemented the project on waste separation to increase the amount of separated waste and to improve the quality of waste separation. Yellow containers collect plastic materials and the brown ones are for biodegradable waste. The project comprises also dissemination of leaflets, public presentations on waste separation to improve the citizens’ awareness in this field (Město Chomutov, 2016).

3.4 SWOT analysis – the city of Chomutov

SWOT analysis is employed to assess strengths and weaknesses, opportunities and threats in innovation management. We focus our attention on the

issues of the Czech city of Chomutov. The analysis enables us to develop a strategy for introducing innovation in the city. The data are gathered in an interaction with the city management in Chomutov. The data are evaluated on the scale from 1 to 10, for strengths number 1 stands for the worst assessment and number 10 means the best results. On the other hand in weaknesses and threats it is reversed, number 1 means the best value, number 10 the worst one.

The SWOT analysis concluded with results that are presented in figure 2 and recommendations based on the results are offered as a strategy. The figure depicts the resulting strategy WO (weaknesses opportunities), that represents the strategy of alliance (strategy of partnership). Although in the searched subjects weaknesses are prevailing over strengths, the subject of the research is located in an attractive environment.

Table 4 » SWOT analysis representing innovation management in Chomutov

STRENGTHS	Assessment	WEAKNESSES	Assessment
City geographical location	8	Insufficient degree of education and qualification of citizens	9
High share of citizens at working age	7	Insufficient social structure of the population	9
Positive financial conditions	7	No interest in municipal activities and events	5
Investment development	5	No good promotion of the city	7
Annual Quality Innovation Awards	8	Highest rate in crime in the Ustecky Region	10
Attractiveness of the place from the tourism point of view	4	No space for citizens’ initiatives	9
Improving the quality of the environment	6	Low quality of infrastructure	8
Tendency to change the situation into better one	9	Negative reputation of the region	10
Utilising new methods in public administration	10	Ecological load left from last years	8
Best quality of services provided by the municipal office	9	No university	7

Table 4 » continuation

OPPORTUNITIES	Assessment	THREATS	Assessment
European Union Funds	10	The population structure (Roma population, citizens with low incomes)	10
Readiness for investors	8	Insufficient promotion of transformation, changes	8
Development of the region	7	Lower tolerance of people	6
Improving the image of the city	8	Changes in taxes in budget	5
Cooperation with other cities	6	Large investors- orientation	6
Establishing a university, cooperation with other universities	9	Risk of changes in administration in the process of innovation development and management in the city	9
Cross-border cooperation with Germany	8	Unfinished, uncompleted issues in innovation	5
Sufficient number of projects applications	7	Difficult political and legislative situation	9
Improving public administration through subsidies	10	Ineffective restructuring of the region	5
Utilising free industrial zones for building a technological park	5	City development is limited due to the existing mines in the city surrounding	4

Source: author's own processing (2017)

Table 5 » SWOT analysis results

Final Assessment	
Strengths	73
Weaknesses	82
Opportunities	78
Threats	67

Source: author's own processing (2017)

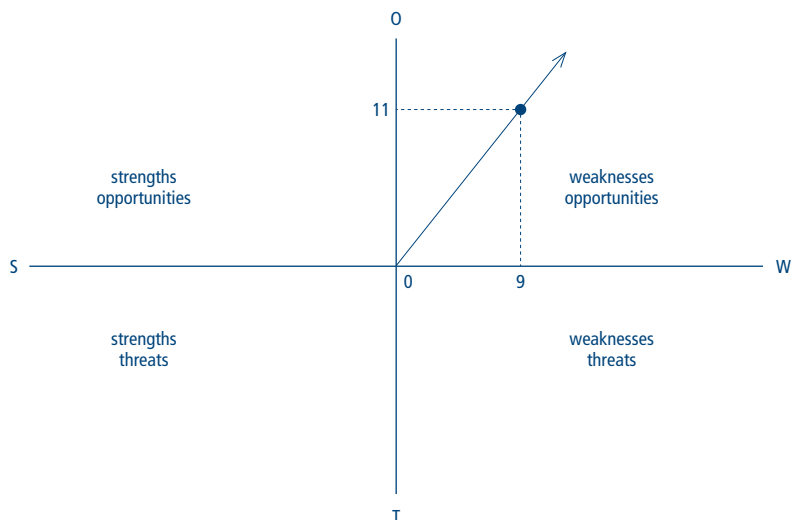
Table 6 » Calculated values for figure 2

Calculated values for the SWOT graph	Result
Strengths — Weaknesses	73–82
Opportunities — Threats	78–67
	-9
	11

Source: author's own processing (2017)



→ **Figure 2** » *SWOT analysis of innovation in Chomutov*



Source: author's own processing (2017)

4. Benchmarking

The SWOT analysis in innovation management in the city of Trnava indicates that development, control and introduction of innovation are based on the so called offensive strategy, that means that strengths prevail over weaknesses and opportunities prevail over threats caused by innovation. The most suitable option is to continue with existing processes and manage innovation by means of opportunities that may improve the processes of introducing innovation.

Our research team has also learnt, that the prevailing elements, which have impact on the entire process, improve the quality of life of the citizens and make it easier. The process of innovation includes introducing e-government and citizens' involvement in setting up the budget and creating conditions for social life of citizens via utilizing electronic technology. The officials and representatives of the city are for innovation of diverse types and they tend to introduce more segments of inno-

vation with private businesses engagement. Private businesses engaged in innovation enable the municipal management to open a tender or public procurement and select the best investor for the best price. Private businesses involved in innovation may also attract other investors, developers into the city.

The results gained in the SWOT analysis show the opportunity for the municipality to apply for the European funds. Another positive approach is that universities and their students also participate in various projects. The Department of Industrial Park and Innovation Processes at the Municipal Office of Trnava has designed a large number of projects on innovation that are to be carried out.

The SWOT analysis in the city of Chomutov indicates a different strategy in innovation management if compared to the results of SWOT analysis realized in Trnava. It is so called strategy of alliance when weaknesses prevail above strengths while utilising the potential of opportunities focusing on a certain type of partnership.

Although there are some substantial elements which have impact on the Chomutov innovation, the region has gained a negative reputation due to a bad social structure of the city population comprising Roma and poor citizens. This fact is reflected in an increasing rate of crime in the city that is considered to be the highest in the Ústecký Region and has resulted in the project allocating policemen to some precincts. The social structure results in a low level of education of citizens causing the situation, in which citizens are not interested in social events and life in the city.

On the other hand the city of Chomutov has also some opportunities enabling the city to keep its standard. Officials of Chomutov have had expertise in applying for and obtaining European funds and various governmental subsidies. Another positive fact is that officials of the city have developed other projects enabling the city to reach a higher level. The location of Chomutov – near the German border – offers an opportunity to cooperate with German municipalities. In the city there has always been an attempt to establish a university and attract young adults into the city. The city management attempts in this way to stabilize the number of citizens and attract young families to live there despite barriers lowering the standard of living in the city.

5. Conclusions

The SWOT analysis shows that innovation management in the city of Trnava has reached a good quality. Positive conditions that enable to create innovation in the field of quality of life and environment improvement have an impact on the Trnava innovation management that should be introduced by the municipal officials in the same way as it has been introduced up today.

We need to outline that the design and introduction of innovation is general and can be applied for many segments, e.g. budget with citizen's engagement, waste separation and some other innovation applications. It can be assumed that the ex-

ecutive body – the municipal office of the city of Trnava, can meet the citizens' needs and achieve the objectives that have been set up. The innovation management in the city of Trnava is focused on improving the quality of life of its citizens and does not need to be changed.

The city of Chomutov and its innovation management cannot be assessed in a positive way. The negative reputation of the region does harm the city. The population structure that is inherited from the former communist period with mostly Roma population is reflected in current situation when still a great number of Roma people (non-compliant citizens) and socially weak citizens live in the city. The negative reputation is also created by the fact that the infrastructure does not meet the requirements. The management of the city should focus the attention on the quality of roads, their maintenance and reconstruction. Trolleybuses present a potential in the municipal transport as they can replace buses and an integrated transport can be built up. It may result in air pollution decrease that has increased lately due to the mining industry developed in the region. Another potential for progress presents free, abandoned industrial areas that have not been utilized for many years and are slowly decaying. According to the partnership city of Trnava the industrial areas can be utilized as a technological park hosting a centre for research and innovation. In a theoretical view, in this way it can attract some private investors funding the development of an un-utilized area. The attractiveness of the city of Chomutov can be enhanced also by opening new jobs in the industrial park. The city of Chomutov needs to introduce innovation and through it negatives of the city can be diminished.

Only then the city can develop some other types of innovation that theoretically can attract new people who will come to this region and the city to live there.

It can be concluded that innovation management introduced into the institution of the public sector seems to be a must. Innovation manage-

- ment in the private sector and also in the public sector represents competitiveness. It can be said that every city and its officials would like to state that standards of living in the city are better than in other cities.

REFERENCES

- [1] ADAMKOVIČOVÁ, B.: *Regionálne analýzy a plánovanie*. Trenčín: Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, 2013.
- [2] ALBERTI, A., BERTUCCI, G.: Replicating innovations in governance: an overview. In *Innovations in Governance and Public Administration: Replicating what Works*. New York: United Nations, 2006, pp. 1–21.
- [3] BOBÁKOVÁ, V.: Innovation as a prerequisite for the performance of the public sector. *Information Technology Applications*, 2014, 3(2), pp. 3–13.
- [4] ČIMO, J., MARIŠ, M.: *Inovačný manažment*. Bratislava: GeoPARNAS, 2006.
- [5] ČIMO, J.: *Inovačný manažment*. Bratislava: Ekonóm, 2010.
- [6] EC: *European Public Sector Innovation Scoreboard*. 2013. Brussels: European Commission, 2014.
- [7] IMROVIČ, M., ŠVIKRUHA, M.: Source aspects in the reform of local self-government in Slovak Republic. *Scientific Papers of the University of Pardubice*, 2015, 22(33), pp. 34–46.
- [8] IVANIČKA, K. et al.: *Trvalá udržateľnosť inovácií v rozvoji Slovenska*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014.
- [9] JAKUŠOVÁ, V.: *Manažment pre nelekárske študijné programy*. Martin: Osveta, 2016.
- [10] MĚSTO CHOMUTOV (2016): *Pilotní projekt třídění odpadu*. Chomutov: Magistrát města Chomutova, 2016. [online]. Dostupné z: <<https://www.chomutov-mesto.cz/cz/1625.pilotni-projekt-trideni-odpadu-startuje-na-zadnich-vinohradech>>.
- [11] MĚSTO CHOMUTOV (2017a): *Můj portál*. Chomutov: Magistrát města Chomutova, 2017. [online]. Dostupné z: <<https://www.chomutov-mesto.cz/iPoint/Pages/Login.aspx?ReturnUrl=%2fiPoint%2f>>.
- [12] MĚSTO CHOMUTOV (2017b): Chomutov: Magistrát města Chomutova, 2017. [online]. Dostupné z: <<https://www.chomutov-mesto.cz/>>.
- [13] MĚSTO CHOMUTOV (2017c): *Informační a rezervační SMS systém*. Chomutov: Magistrát města Chomutova, 2017. [online]. Dostupné z: <<https://www.chomutov-mesto.cz/cz/informacni-a-rezervacni-sms-system>>.
- [14] MĚSTO CHOMUTOV (2017d): *Kulturně společenské a sportovní centrum Nový Chomutov*. Chomutov: Magistrát města Chomutova, 2017. [online]. Dostupné z: <<http://www.novy-chomutov.cz/>>.
- [15] MĚSTO TRNAVA (2016a): *MiniTrnava*. Trnava: Mesto Trnava, 2016. [online]. Dostupné zo: <<http://www.trnava.sk/sk/aktualita/pripravujeme-velky-projekt-mesto-deti>>.
- [16] MĚSTO TRNAVA (2016b): *Budujeme špeciálne stojiská*. Trnava: Mesto Trnava, 2016. [online]. Dostupné zo: <<http://www.trnava.sk/sk/aktualita/budujeme-specialne-stojiska-s-polopodzemnymi-kontajnermi-na-odpad>>.
- [17] MĚSTO TRNAVA (2016c): *Trnava je prvým slovenským mestom s červeno-bielymi kontajnermi*. Trnava: Mesto Trnava, 2016. [online]. Dostupné zo: <<http://www.trnava.sk/sk/aktualita/trnava-je-prvym-slovenskym-mestom-s-cervenobielymi-kontajnermi-na-drobny-elektroodpad-a-baterie>>.
- [18] MĚSTO TRNAVA (2017a): *Participatívny rozpočet*. Trnava: Mesto Trnava, 2017. [online]. Dostupné zo: <<http://pr.trnava.sk/co-je-participativny-rozpocet>>.
- [19] MĚSTO TRNAVA (2017b): *Do rodinných domov pribudli zberné nádoby na biologický rozložiteľný ko-*

- munálny odpad*. Trnava: Mesto Trnava, 2017. [online]. Dostupné zo: <<http://www.trnava.sk/sk/aktualita/do-trnavskych-rodinnych-domov-pribudli-zberne-nadoby-na-biologicky-rozlozitelny-komunalny-odpad>>.
- [20] MESTO TRNAVA (2018a): *CG eGOV – Úvod*. Trnava: Mesto Trnava, 2018. [online]. Dostupné zo: <<https://egov.trnava.sk/>>.
- [21] MESTO TRNAVA (2018b): *WebGIS mesto Trnava*. Trnava: Mesto Trnava, 2018. [online]. Dostupné zo: <<http://webgis.trnava.sk/>>.
- [22] MINISTERSTVO FINANCIÍ SR: *Stratégia informatizácie verejnej správy*. Bratislava: Ministerstvo financií SR, 2008. [online]. Dostupné zo: <<http://www.informatizacia.sk/strategia-informatizacie-verejnej-spravy/1305s>>.
- [23] MINISTERSTVO HOSPODÁRSTVA SR: *Návrh Inovačnej stratégie SR na roky 2007 až 2013*. Bratislava: Ministerstvo hospodárstva SR, 2007. [online]. Dostupné zo: <http://www.economy.gov.sk/index/open_file.php?ext_dok=133594>.
- [24] MINISTERSTVO VNÚTRA SR: *Operačný program efektívna verejná správa 2014–2020*. Bratislava: Ministerstvo vnútra SR, 2014. [online]. Dostupné zo: <<http://www.minv.sk/?opevs>>.
- [25] MP CHOMUTOV (2017): *Projekt Váš strážnik*. Chomutov: Městská policie Chomutov, 2017. [online]. Dostupné z: <<http://www.mpchomutov.cz/projekt-vas-straznik/36-projekt-vas-straznik>>.
- [26] OSBORNE, S.: *The New Public Governance*. London: Routledge, 2010.
- [27] PLAI, L.: Príležitosti a priority po aplikácii modelu CAF. *Kvalita & spoločenská zodpovednosť*, 2015, 4.
- [28] RUCINSKÁ, S., KNEŽOVÁ, J.: Inovačný prístup v riadení ako súčasť modernizácie verejnej správy v Slovenskej republike. *Transfer inovácií*, 2009, 13(13), s. 173–178.
- [29] STAROŇOVÁ, K., ONDRUŠOVÁ, D.: *Inovácie vo verejnom sektore. Prípadové štúdie*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2012.
- [30] TTIP: *Trnava Industrial Park*. Trnava: Trnava Industrial Park, 2017. [online]. Dostupné zo: <<http://tt-ip.trnava.sk/profil/>>.
- [31] VALOVSKÁ, Z.: Inovácie, konkurencieschopnosť a vznik aglomeračných procesov v európskych regiónoch. *Ekonomika Management Inovace*, 2011, 3(2), s. 9–20.
- [32] ZACHAR, K.: Fiscal federalism. *International Journal of Public Administration, Management and Economic Development*, 2017, 2(2), pp. 33–41.
- [33] ZAUŠKOVÁ, A., MADLEŇÁK, A.: *Communication for Open Innovation: Towards Technology Transfer and Knowledge Diffusion*. Łódź: Księży Młyn Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2014.

Innovation Management Anamnesis in the Slovak and Czech Public Sector

ABSTRACT

Innovation in the 21st century is considered to be a cornerstone and a driving force in developed economies in most countries. The ability to innovate come along hand in hand with success. Companies and firms operating in the private sector try to sustain their progress ahead of their competing companies, and to keep their customers. Also institutions employed in the public sector try to make the best impression on the public. Due to this fact it is necessary to create such an environment in which innovations can be introduced immediately. The idea of implementing innovation management in Slovakia and in the Czech Republic is very challenging as the affectivity and efficiency of the public sector can be improved by means of innovation introduced in public administration. The paper aims at assessing the real situation and conditions of introducing innovation management in a selected public administration bodies in Slovakia and Czechs. In case

- *some drawbacks and failures are detected, immediately some possible solutions are proposed to make innovation management more effective in the public sector.*

KEYWORDS

Innovations; management; public administration; Trnava; Chomutov

JEL CLASSIFICATION

H76; O32; O38; R50



Komparace sovereign ratingu vybraných ratingových agentur

- Ing. Jana Kotěšovcová » Vysoká škola finanční a správní, Estonská 500, 101 00 Praha, Česká republika¹;
email: jkotesovcova@volny.cz

* 1. Úvod

Článek se zabývá oblastí sovereign ratingu, udělovanému různými specializovanými institucemi, z nichž nejvýznamnější jsou Moody's, Standard & Poor's a Fitch Ratings. Touto problematikou se zabývám ve své disertační práci, kde řeším problematiku vyhledání rovnice pro odhady ratingových známek pomocí vhodné zvolených makroekonomických ukazatelů. Při zpracování dat z World Bank využívám regresní a korelační analýzu, zejména souhrnný korelační koeficient a multikolinearitu. Narazila jsem při tom na problém, zda provádět alternativní výpočty pro každou ratingovou společnost zvlášť, nebo zda pracovat s průměrnou ratingovou známkou, pokud se tyto známky nebudou významně statisticky lišit. Proto se tento článek zabývá otázkou, zda jsou rozdíly mezi přidělovanými ratingovými známkami těmito společnostmi statisticky významné

V první kapitole stručně zopakují vymezení sovereign ratingu a různé pohledy na jeho definování. Ve druhé kapitole budou stručně představeny tři mezinárodní ratingové agentury a třetí kapitola bude obsahovat ověření hypotéz o statické významnosti přidělovaných ratingových známek.

Potřebné údaje o ratingových známkách významných ratingových společností Standard & Poor's, Moody's a Fitch jsou čerpány z odlišných zdrojů, avšak existují i zdroje dat, které je kumulují, např. Sovereigns Ratings List. Významnost zemí vybraných pro analýzy je možné posuzovat dle různých kritérií, a to počtu obyvatel, rozlohy, HDP na obyvatele a jiných. V této práci bylo využito kritérium počtu obyvatel, které se jeví jako ekonomicky významné z hlediska zadání této práce.

2. Podstata a definice ratingu

Při zjišťování podstaty ratingu jsem vycházela jednak ze zdrojů samotných ratingových agentur, jednak z odborných publikací. Výchozí bylo definovat slovo rating. Rating, v angličtině „to rate“, znamená v češtině hodnotit nebo ocenit. Definice vycházejí buď ze širšího, nebo naopak z velmi úzkého pojetí ratingu.

V publikaci Vinš a Liška (2005, s. 1) je rating charakterizován úzce a to „jako nezávislé hodnocení, jehož cílem je zjistit, a to na základě komplexního rozboru veškerých známých rizik hodnoceného subjektu, jak je tento subjekt schopen a ochoten dostat včas a v plné výši všem svým závazkům.“ →

¹ Výsledek vznikl při řešení studentského projektu „Zdokonalení penzijního systému jako intenzifikační faktor ekonomiky“ s využitím účelové podpory na specifický vysokoškolský výzkum Vysoké školy finanční a správní a. s.

→ měř shodné definování ratingu najdeme v publikaci Gaillard (2012, s. 13–14), kde je řečeno, že na „rating je zapotřebí nahlížet jako na nezávislé hodnocení, jehož primárním a základním cílem je specifikovat dle detailního rozboru všech existujících rizik hodnoceného subjektu, jak je tento subjekt ochotný a taktéž i schopný dostát svých splatných závazků včas a v plné výši. Z nejšířšího úhlu pohledu je tudíž rating považován za hodnocení, avšak v užším slova smyslu se jedná o formu nezávislého hodnocení, které vyjadřuje riziko nedodržení závazku. Rating se stal velmi rychle ve světě naprosto standardním označením hodnocení bonity ekonomických subjektů a taktéž i označením určité pravděpodobnosti, s jakou dokáže analyzovaný subjekt dostát svého závazku.“

Ve *Velké ekonomické encyklopedii* je uvedena definice, která postihuje nejenom význam ratingu, ale rovněž jeho subjekty a formu výstupu: „Rating je hodnocení bonity subjektů ve finanční sféře. Hodnocení provádějí ratingové agentury a podle stanovené stupnice dávají hodnoceným subjektům ratingovou známku od A (nejlepší) po velké D (nejhorší). Udělený stupeň vyjadřuje míru pravděpodobnosti, že daný subjekt bude schopen splnit své finanční závazky. Hodnocenými subjekty mohou být státy, banky, další finanční instituce a jednotlivé podniky. Subjekty finančního trhu mohou být jednak nositelem ratingové známky a také uživatelem ratingu (Žák, 2002, s. 644).“

Ve článku Pospíšil (2001), jehož autor měl zkušenosti s vedením *Fitch Ratings Utilities & Transport Group for Europe, Middle East and Africa*, najdeme následující definici ratingu: „Rating v úzkém slova smyslu můžeme chápat jako hodnocení pravděpodobnosti, že hodnocený subjekt dostojí svým závazkům, především ve formě plateb úroků a jistiny, vyplývajícím z emisí cenných papírů, půjček či přijatých depozit. Na základě standardních postupů a škál hodnocení rating provádí uznávaná ratingová agentura.“

Společnost Standard and Poor's rating definuje velmi opatrně a to, že „je projevem názoru, nikoliv konstatování faktu či doporučení koupit, prodat či

naopak držet určitý cenný papír, nebo činit jakákoliv investiční rozhodnutí v rámci finančního trhu. Je nutné mít neustále na paměti, že rating tvoří v praxi pouze jeden z mnoha aspektů investičního rozhodování. Rating tak v žádném případě nepředstavuje již zcela konkrétní investiční doporučení, avšak je významným faktorem při realizaci investičních rozhodnutí (S&P Global, 2017a).“

Z uvedených definic nejvíce vycházím z vymezení podle Žák (2002), Gaillard (2012) a Pospíšil (2001), které jsou konkrétní a závazné oproti definici od společnosti Standard and Poor's, která není dostatečně sofistikovaná a vyjadřuje pouhý názor na danou problematiku.

Význam pojetí ratingu narůstá z důvodu rozvoje finančních trhů a globalizace. Důležitost zhodnotit spolehlivost druhé strany při obchodu se stala podstatnou informací, která pomáhá zmenšovat riziko podnikání, zejména v celosvětovém měřítku. Banka nebo podnik získá ratingové hodnocení až poté, co je ohodnocen rating země, zastoupené centrální bankou nebo vládou.

Zhodnocení, které je známé jako „sovereign risk“, tvoří horní hranici, nad kterou se emitent z dané země nemůže dostat a zachycuje schopnost státu zaplatit veřejný dluh. Důvěryhodnost emitenta musí být nižší než důvěryhodnost země, ve které se nachází. Pokud např. podnik požádá o ratingové hodnocení dříve, než reprezentant státu, musí ratingová agentura ocenit primárně riziko státu a až následně kredit žadatele (Pospíšil, 2001).

Rating, v širokém slova smyslu, je v dnešní době využíván subjekty v mnoha sektorech pro hodnocení, nebo vytvoření žebříčku, který bude sloužit ke snadnější komparaci. Setkáme se tak např. s ratingem televizních pořadů, nebo s ratingem – vysvědčením – našich potomků. Odborná veřejnost si pod slovem rating představí hodnocení rizika nedodržení závazku, který vyplývá z emise státních dluhopisů nebo ostatních závazků, které stanoví nezávislá ratingová agentura prostřednictvím ratingového stupně.

Takovéto hodnocení umožňuje celosvětové porovnání, komparaci, přičemž se nebere ohled

na obor subjektu a na subjekt, který jej udělil, jedná se tedy o objektivní mezinárodní hodnocení. V článku Davidová a Opravilová (2008, s. 20) je definice ratingu, kterou předkládá IOSCO, mezinárodní asociace národních regulátorů kapitálových trhů. IOSCO, podle Davidová a Opravilová (2008, s. 20) definuje rating jako „*názor na důvěryhodnost dané entity, úvěrového závazku, dluhu nebo jeho emitenta vyjádřený jednotnými symboly klasifikační stupnice.*“

Lze se snadno přesvědčit ze Sovereign Rating List, že ratingové známky, přidělované třemi nejvýznamnějšími ratingovými agenturami Moody's, Standard & Poor's a Fitch Ratings, se na první pohled navzájem liší. (...) Tento článek ale prokazuje, že rozdíly mezi přidělovanými ratingovými známkami těmito společnostmi, jsou statisticky nevýznamné.

Mezinárodní ratingové agentury mají podobné definice ratingů, které se s touto definicí částečně shodují. Všechny agentury uvádějí, že rating by neměl být využíván jako doporučení k nákupu nebo prodeji, ale že je pouze expertním odhadem pravděpodobnosti úhrady dluhu. Ratingové agentury publikují rovněž statistiky, které zachycují pravděpodobnost defaultu daného ratingového hodnocení v dané časové periodě, nejčastěji pro tři až pět let (Davidová a Opravilová, 2008, s. 20).

Ratingový stupeň tedy není doporučením pro investory působící na finančních trzích, peněžních trzích nebo kapitálových trzích. Jedná se však o zhodnocení určitého subjektu dostát svým závazkům, avšak neobsahuje pro investora další podstatná hlediska, jakými jsou např. tržní cena, riziko změny úrokové míry, nebo volatilita měnových kurzů. Proto se můžeme v praxi setkat s podniky, které nemají dobrou finanční kondici, ale i přesto vydávají své dluhopisy, které dostávají od ratingových agentur vysoký ratingový stupeň, a naopak ekonomicky silné firmy, které získávají známku, odpovídající spekulativní ratingové známce. Výjimkou není ani situace, kdy každá emise jednoho subjektu má rozdílné ratingové hodnocení.

Tvorba ratingu je složitý proces, který vychází z řady indikátorů, u kterých se sleduje, zda daný subjekt splňuje jednotlivá kritéria. Ratingové hodnocení je vyjádřeno formou ratingového stupně, který je celosvětově plně porovnatelný a kompatibilní skrze odvětví i regiony. Každý investor má z ratingového stupně možnost zjistit bonitu hodnoceného subjektu nebo cenného papíru. Může dojít k situacím, kdy dobré hodnocení dostanou společnosti i ve špatném finančním stavu z důvo-

du dobrého zajištění, jako je např. zajištění hmotnými aktivy nebo třetí stranou, nebo naopak bonitní společnosti mohou dostat nižší rating z důvodu podřízeného charakteru vydané obligace.

Ratingové agentury ve svých publikacích uvádějí, že ratingové hodnocení není doporučením ke koupi či prodeji dané obligace, ale že se jedná pouze o názor ratingové agentury, který je podložen informacemi, jež jsou pokládány za správné, i když správnost nemůže být garantovaná. Ratingové hodnocení není omezeno pouze na dluhové cenné papíry, ale lze ho stanovit i na státy, průmyslové podniky, banky, pojišťovny, penzijní fondy, projekty sekuritizace, hypotéční zástavní listy atd. (Vinš a Liška, 2005).

Velmi dlouho byl rating státu (sovereign rating) omezujícím faktorem pro rating veškerých subjektů, které disponovaly sídlem v dané zemi, a platilo zde, že rating jakéhokoliv subjektu sídlícího v dané zemi se od ratingu státu primárně odvíjí. To v praxi znamenalo, že nemůže být tedy v žádném případě vyšší, než rating příslušné země, a může tudíž dosáhnout maximálně jeho hodnoty. V článku Kotěšovcová (2013, s. 2) je definován rating následujícím způsobem: „*Rating země je mezinárod-*

→ *ní nástroj pro posouzení finanční důvěryhodnosti různých zemí. Vypovídá o stupni rizikivosti podnikání v dané zemi pro zahraniční investory a vyčísluje pravděpodobnost, s jakou hodnocená země dostojí svým závazkům. Nedílnou součástí rozhodovacích procesů v oblasti zahraničních investic a zahraničních půjček je ohodnocení rizika země právě pomocí tzv. suverénního ratingu. Cílem ratingu země (suverénního ratingu) je ohodnotit riziko nezaplacení splatných zahraničních závazků danou zemí, které pramení z jejího ekonomického a politického prostředí a z momentální ekonomické a politické situace.“*

Ekonomická rizika, stejně jako rizika politická, která existují na věřitelské straně, vypovídají primárně o zranitelnosti cash flow ze zahraničí, a to v závislosti na politických aktech vlád příslušných dlužnických států — jedná se např. v praxi o riziko znárodnění, riziko restriktivních opatření vlády či o riziko zablokování plateb. Za politický důvod vedoucí ke znárodnění je možné označit např. přesvědčení, že zahraniční společnost udržuje mzdy na nízké úrovni a jsou zde realizovány poměrně velké transfery zisku směrem do zahraničí. Vláda dlužnického státu se může rozhodnout direktivně odkoupit zahraniční společnost státem, přičemž zmíněné odkupy jsou realizovány ve většině případů za tzv. historickou účetní hodnotu, která je dokonce několikanásobně nižší ve srovnání se skutečnou tržní hodnotou. Někdy, ve vymezených případech, zahraniční vláda může následně i zablokovat platby, a to prostřednictvím omezení směnitelnosti národní měny. Ekonomická rizika se naopak odvíjejí od ekonomických faktorů, které mají podobu inflace, pohybu úrokové míry či měnového kursu, platební neschopnosti státu, hospodářského cyklu či řady dalších faktorů, které ohrožují cash flow od dlužnických zemí ke státům věřitelským. Velikost rizika dlužnického státu je důležitým faktorem nejenom pro samotný stát, ale taktéž i pro rozhodování potencionálních soukromých investorů ze států, které disponují přebytkem kapitálu, a směřují do zemí, které mají naopak nedostatek kapitálu.

Ke stanovení ratingu státu se investor nesmí nikdy tedy spoléhat pouze a jenom na sebe a na vlastní úsudek, ale musí brát v potaz i hodnocení mezinárodních ratingových agentur (Standard & Poor's, Moody's a Fitch). Vzhledem ke skutečnosti, že rating zde vypovídá o budoucí schopnosti země spláčet své závazky, při jeho definování se musí vycházet primárně z pohledu směrem do budoucnosti, nikoliv do minulosti. U států je pozornost orientována na dva základní okruhy, a to je politické riziko, které vypovídá o ochotě země svůj dluh splatit, a ekonomické riziko, které identifikuje schopnost země dluh splatit. Při tvorbě ratingu tedy musí ratingová agentura spolupracovat s centrální bankou, s jednotlivými ministerstvy, odbory, vládními agenturami a také s řadou dalších institucí, které ji poskytují cenné informace, na základě kterých poté agentura uděluje zemi příslušnou známku. Tato známka tedy vypovídá o rizikosti státu (Kotěšovcová, 2013, s. 5–8).

Investor, který se rozhoduje mezi investicemi, vždy poměřuje jejich základní charakteristiky, mezi které patří výnosnost, riziko a likvidita. Rating je možno považovat za nástroj, který dokáže změřit riziko možné investice. Neměl by tedy být považován za investiční doporučení, neboť nezkoumá zmíněnou druhou stránku investice, její výnosnost.

3. Mezinárodní ratingové agentury

V současné době je možné hovořit o třech vedoucích, mezinárodních ratingových agenturách, kterými jsou: (a) Moody's — tržní podíl cca 40%; (b) Standard & Poor's — tržní podíl cca 40%; a (c) Fitch Ratings — tržní podíl cca 16%.

3.1 Standard & Poor's

Nejstarší mezinárodní ratingovou agenturou je ratingová agentura Standard & Poor's. Jak uvádí Marston (2014), Henry Varnun Poor, který žil v letech 1812–1905, publikoval v roce 1860 své dílo nesoucí název *History of Railroads and Canals in the Uni-*

ted States. Šlo tedy o zcela první pokus příslušným investorům předložit informace, které se týkaly pro tuto dobu důležitého odvětví ekonomiky USA, a to byl železniční průmysl. Během několika měsíců bylo prodáno téměř 3 tis. výtisků a bylo naprosto jasné, že zájem veřejnosti byl o tento spolehlivý zdroj informací obrovský. V roce 1968 Poor založil společnost *H. V. and H. W. Poor Co.* Na scénu nastoupil poté L. L. Blake, který v roce 1906 založil společnost, kterou pojmenoval *Standard Statistics Bureau*. Netrvalo dlouho a Blake zakoupil společnost *Babson Stock a Bond Card System*, přičemž v roce 1914 se rozhodnul svoji společnost změnit, a to na *Standard Statistics, Inc.* V roce 1914, jak uvádí Wilson a Fabozzi (1996, s. 211–212), byla realizována velmi důležitá koupě – Roy W. Porter zakoupil společnost *Moody's Manual Co.* O pět let později (rok 1919) došlo ke sloučení *Poor's Railroad Manual Co.* a *Moody's Manual Co.*, čímž došlo ke vzniku společnosti *Poor's Publishing Co.* „Společnost *Standard & Poor's* vznikla v roce 1941, a to fúzí *Standard Statistics Company* a *Poor's Publishing Company*. Zaměřuje se na poskytování mnoha finančních služeb. Kromě ratingů a jiného hodnocení provádí vlastní ekonomické průzkumy, vytváří několik *S & P* indexů a je jedním z předních světových poskytovatelů nezávislých informací o investicích. Své pobočky má v 23 zemích a na trhu ratingu má přibližně 40% podíl (Wilson a Fabozzi, 1996, s. 211–212).“

Ratingová agentura *Standard & Poor's* se vyskytuje na trhu již více jak 150 let a shromažďuje tak informace ze všech možných koutů světa, díky kterým je schopna posléze tvořit ratingová hodnocení i nejrůznější analýzy pro své klienty po celém světě. Prostřednictvím indexů, ratingových hodnocení a analýz, ratingová agentura poskytuje svým klientům informace, což má posléze klíčový vliv na jejich rozhodování. Po celém světě dnes působí téměř 17 tis. zaměstnanců této ratingové agentury, kteří se plně orientují na získávání a posléze i prezentaci zcela přesných a detailních informací, které jsou pro obchod a podnikatelský sektor důležité (*S&P Global*, 2017b).

3.2 *Moody's Investors*

Další významnou mezinárodní ratingovou agenturou je ratingová agentura *Moody's*. V roce 1900 došlo k založení společnosti *John Moody & Company* a jejím zakladatelem byl John Moody, který žil v letech 1868–1958, byl publicistou a finančním analytikem z Wall Street. V tom samém roce došlo zároveň také k vydání publikace nesoucí název *Moody's Manual of Industrial and Miscellaneous Securities*, která prezentovala informace týkající se akcií a obligací nejenom výrobních společností, ale i státních úřadů a finančních institucí. Kniha byla velmi rychle vyprodána.

V roce 1907 došlo k pádu burzy a John Moody byl nucený své podnikatelské aktivity ukončit, avšak na finanční trh se posléze vrátil, a to v roce 1909, a jeho podnikatelskou vizí bylo na místo shromažďování informací, které se týkaly jednotlivých společností, nabízet analýzu cenných papírů investorům. John Moody v roce 1909 publikoval i další dílo, které neslo tentokrát název *Analyse of Railroad Investments*, které taktéž mělo mezi investory úspěch. John Moody dokázal ohodnotit 1 500 obligací celkem 250 železničních společností, které byly rozděleny do několika skupin, a to písmeny od AAA do C. Toto hodnocení poté aplikoval i na průmyslové podniky, podniky, které působily ve veřejné správě, a na státy. V roce 1914 došlo k založení společnosti *Moody's Investors Service* a ratingová společnost se stala natolik oblíbenou, že v roce 1924 rating této společnosti pokrýval již téměř 100% trhu. Sídlo společnosti *Moody's* se nachází v New Yorku. Ratingová agentura *Moody's* je dnes klíčovým hráčem na kapitálovém trhu a v roce 2016 se jí podařilo dosáhnout tržeb ve výši 3,6 mld. USD. V současné době společnost zaměstnává 11 500 pracovníků po celém světě – konkrétně v 41 zemích světa (*Moody's Corporation*, 2017a; *Moody's Corporation*, 2017b).

„Společnost *Moody's* uděluje ratingy a vydává nezávislé kreditní posudky pro cenné papíry s pevným výnosem, emitenty cenných papírů a další úvěrové závazky. Stanovuje ratingy pro úvěrové zá-

→ vazky v oblasti bankovníctví, podnikového financování, projektového financování, suverénních a regionálních či místních samospráv a nadnárodních orgánů, strukturovaného financování, pojištění a řízených fondů (Moody's Corporation, 2017a; Moody's Corporation, 2017b).“

3.3 Fitch Ratings

Jak uvádí Vinš a Liška (2005, s. 42): „Fitch Ratings je třetí největší ratingová agentura na světě, která provozuje 21 kanceláří a spolupracuje s více než 1 000 bankami a finančními institucemi a téměř 400 společnostmi na celém světě. Její rozsáhlá činnost je výhodná jednak pro americké společnosti směřující do ciziny, ale i pro mezinárodní společnosti směřující na americké trhy. Prezentuje se jako společnost, jejíž ratingové hodnocení často vytváří alternativu k hodnocení společností Standard and Poor's a Moody's“.

Na stránkách Fitch Ratings (2012) je uvedeno, že základy této společnosti položil John Knowles Fitch, který roku 1913 na Štědrý den založil *Fitch Publishing Company*. Fitchova společnost byla zaměřena na vydavatelskou a publikační činnost zejména v oblasti finančních statistik. Velmi známá publikace byla například *Fitch Bond Book*. John Fitch vydal svůj první rating až v roce 1922. John Fitch přišel později s využíváním ratingových stupňů, trochu je změnil, kdy např. místo Baa začal používat BBB a ratingovou stupnici rozšířil ještě o písmeno D. V roce 1997 Fitch fúzoval s nejvýznamnější evropskou ratingovou agenturou specializovanou na hodnocení bank IBCA a vzniká *Fitch IBCA*, která se roku 1992 spojila s *Fimalac S. A.* a po roce 1997 spadala pod tuto společnost. Následují další akvizice, v roce 2000 dochází k převzetí *Duff & Phelps Credit Rating* a kanadské *Thomson BankWatch* a název společnosti se mění na *Fitch Ratings*. K další fúzi dochází v roce 2005 s kanadskou společností *Algorithmics*. Ratingová agentura *Fitch Ratings* a *Fitch Solutions* tvoří dohromady *Fitch Group*.

Fitch Solutions je na rozdíl od *Fitch Ratings* fir-

ma, která poskytuje poradenství a řadu dalších, neméně významných, služeb finančnímu sektoru. *Algorithmics Inc.* se orientuje na softwary nutné k řízení rizik. Podíl ratingové agentury *Fitch Ratings* na trhu dosahuje dnes 16 % (Fitch Ratings, 2012). Kromě *Standard & Poor's*, *Moody's* a *Fitch Ratings* je možné zmínit také mezinárodní agenturu *A. M. Best*, která byla založena v roce 1899, a to ve Spojených státech amerických. Tato ratingová agentura má dnes své sídlo v New Jersey. Ratingová agentura *A. M. Best* je ratingovou agenturou, která však disponuje specifickým zaměřením, a to v oblasti pojišťovnictví (Vinš a Liška, 2005, s. 44–45). Následující kapitola bude zaměřena na komparaci ratingových známek mezinárodních ratingových agentur a zjištění významnosti jejich odlišností.

4. Komparace ratingu třech významných ratingových agentur

V této práci budou zkoumány rozdíly 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 analýzách pouze průměrné hodnoty ratingových stupňů za tyto tři agentury. K tomu je nutné převést ratingové stupně na číselné hodnoty. V tabulce č. 1 je znázorněn převod mezi ratingem podle jednotlivých agentur na číselné hodnoty tak, že nejnižší známka D od *Standard and Poor's*, DDD od *Fitch* nebo C od *Moody's* má číselnou hodnotu 1 a každá následující známka se zvyšuje vždy o jednu číselnou hodnotu tak, že nejlepší hodnocení AAA, příp. Aaa, dosahuje číselné hodnoty 21.

Toto běžně používané přiřazení má lineární povahu. Existují však také studie, například Svítal (2017, s. 382–390), které přiřazují ratingovým známkám číselné hodnoty nelineárně. Ty vesměs považují rozdíly mezi vysokým hodnocením kate-

gorie A za méně významné, než pro nízké známky kategorie B. Mezi hodnocením kategorie C pak naopak nevidí prakticky žádný rozdíl. Vycházím však z toho, že nelineární přiřazení číselných hodnot lze jednoduše akceptovat použitím logaritmické transformace závisle proměnné.

Ratingy jednotlivých agentur jsou na sobě nezávislé, což je předpokladem fungování jednotlivých agentur. Jak je zřejmé z příloh A, tabulek A1-A4 „Seznam zemí s ratingem“, hodnocení ratingových agentur se na první pohled příliš neliší. Pro potřebu další analýzy se však musí dokázat, že to opravdu platí. Důkaz o tom, že posudky ratingových agentur na konkrétní zemi jsou v zásadě shodné, bude proveden na základě testu významnosti rozdílů dvou výběrových průměrů. Ze základního souboru, ve kterém jsou zastoupeny všechny země světa, jsou vybrány pouze země s ratingovou známkou, získanou od všech tří mezinárodních agentur Standard & Poor's, Moody's a Fitch. Soubory tvoří tedy výběry o rozsahu 77 či 66 jednotek (států).

4.1 Testování hypotéz a průměrné ratingy států

Hypotéza, kterou je potřeba testem ověřit, je podle Hebák a Hustopecký (1987, s. 124-29) tzv. nulová hypotéza, která zní:

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \text{ proti alternativní hypotéze: } H_1 : \mu_1 \neq \mu_2.$$

V souboru je provedena analýza tří ratingových agentur: (a) Standard & Poor's; (b) Moody's; a (c) Fitch, nulové a alternativní hypotézy tedy zní následovně:

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \quad (1)$$

$$H_0 : \mu_1 = \mu_3 \quad H_1 : \mu_1 \neq \mu_3 \quad (2)$$

$$H_0 : \mu_2 = \mu_3 \quad H_1 : \mu_2 \neq \mu_3 \quad (3)$$

μ_1, μ_2, μ_3 – jsou hodnoty průměrných ratingů z provedeného výběru států (viz tabulky v přílohách A1-A4).

Dalším krokem je vypočítat směrodatné odchylky s_1, s_2 (viz přílohy A1-A4) a prověřit před samotným testem rozdílnosti průměru, jestli se od sebe jejich rozptyly statisticky neliší. K tomu účelu

Tabulka č. 1 » Převod ratingu na číselnou hodnotu

Standard and Poor's	Fitch	Moody's	Číselná stupnice	Standard and Poor's	Fitch	Moody's	Číselná stupnice
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 zpracování



→ bude využit test významnosti rozdílu dvou výběrových rozptylů, tzv. F-test, ze kterého vyplývá, že variabilita všech dvojic souboru je shodná a je tedy možné přikročit k testu významnosti rozdílu dvou výběrových průměrů. Výsledkem je tvrzení, že nulová hypotéza se ani v jednom případě nezamítá a rozdíl v průměrném ratingu lze označit za statisticky nevýznamný.

Testové statistiky mají tvar:

$$F = \frac{s_1^2}{s_2^2} \quad (4)$$

$$F = \frac{\bar{x} - \bar{y}}{s_2 \sqrt{\frac{1}{m} + \frac{1}{n}}} \quad (5)$$

Význam veličin ve vztazích (4) a (5) je:

- \bar{x} – průměr všech ratingů vybrané společnosti,
- \bar{y} – průměr všech ratingů srovnávané společnosti,
- s_1^2 – rozptyl ratingů vybrané společnosti (s – směrodatná odchylka),
- s_2^2 – rozptyl ratingů srovnávané společnosti,
- s_2 – směrodatná odchylka srovnávané společnosti,
- m, n – jsou počty prvků souborů.

Pokud $F < F_\alpha$: H_0 se nezamítá, to znamená, že variabilita obou souborů je shodná. Hodnota testové statistiky F_α byla určena podle Hebák a Kahounová (2014, s. 299). Pokud $t < t_\alpha$: $H_0: \mu_1 = \mu_2$ se nezamítá a rozdíl v průměrném ratingu jednotlivých ratingových agentur lze označit za statisticky nevýznamný (Hebák a Kahounová, 2014, s. 293).

Hypotézy budou ověřeny z údajů o známkách třech zkoumaných ratingových agentur Standard and Poor's, Mody a Fitch za roky 2005, 2008, 2011 a 2017. Údaje o ratingových známkách v daných letech pro vybraný počet zemí jsou uvedeny v tabulkách příloh A1-A4 této práce. V těchto přílohách jsou hodnotám známek přiřazeny číselné hodnoty podle tabulky č. 1 a dále je zde testována jejich průměrná hodnota za všechny tři ratingové společnosti.

Výsledky a podklady pro vyhodnocení hypotéz za rok 2005 jsou uvedeny v tabulce č. 2. Do dolní části tabulky jsou přeneseny vypočtené hodnoty průměrů a směrodatných odchylek, numericky vyjádřené ratingovými stupni označené:

- SP – Standard & Poor's,
- M – Moody's,
- F – Fitch.

Tabulka č. 2 » Ověření hypotézy r. 2005

Hladina významnosti $\alpha = 5\%$	SP vs. F	SP vs. M	F vs. M
F-testová statistika	1,0265	0,8424	0,8207
t-testová statistika	-0,1737	0,0525	0,2316
hodnota F rozdělení	1,5119	1,5119	1,5119
hodnota t rozdělení	2,2620	2,2620	2,2620
	SP	F	M
Průměrné hodnoty	15,439	15,576	15,394
Směrodatná odchylka	4,568	4,509	4,977
Standard and Poor's		SP	
Moody's		M	
Fitch		F	
n = m		66	

Pramen: vlastní zpracování

Tabulka č. 3 » Ověření hypotézy r. 2008

Hladina významnosti $\alpha = 5 \%$	SP vs. F	SP vs. M	F vs. M
F-testová statistika	1,0095	0,9677	0,9586
t-testová statistika	-0,0382	-0,2991	-0,2673
hodnota F rozdělení	1,5119	1,5119	1,5119
hodnota t rozdělení	2,2620	2,2620	2,2620
	SP	F	M
Průměrné hodnoty	15,288	15,318	15,530
Směrodatná odchylka	4,580	4,559	4,656
Standard and Poor's		SP	
Moody's		M	
Fitch		F	
n = m		66	

Pramen: vlastní zpracování

Tabulka č. 4 » Ověření hypotézy r. 2011

Hladina významnosti $\alpha = 5 \%$	SP vs. F	SP vs. M	F vs. M
F-testová statistika	0,9942	0,9484	0,9540
t-testová statistika	0,0170	-0,1166	-0,1364
hodnota F rozdělení	1,6780	1,6780	1,6780
hodnota t rozdělení	2,6050	2,6050	2,6050
	SP	F	M
Průměrné hodnoty	14,584	14,571	14,675
Směrodatná odchylka	4,713	4,727	4,840
Standard and Poor's		SP	
Moody's		M	
Fitch		F	
n = m		75	

Pramen: vlastní zpracování

Ověření hypotéz proběhne na hladině významnosti $\alpha = 5 \%$. Z hlavičky tabulky č. 2 je zřejmé, které dvě společnosti navzájem porovnávám. Třetí řádek obsahuje vypočtené *F*-testové statistiky podle vzorce číslo (4) a čtvrtý řádek *t*-testové statistiky podle vzorce (5). Následující dva řádky obsahují

příslušné hodnoty *F* rozdělení a *t* rozdělení odpovídající počtu zemí 66 a zvolené hladině významnosti $\alpha = 5 \%$. Vzhledem k tomu, že vstupní údaje pro výpočet hodnot *F* a *t* rozdělení jsou pro rok 2005 a 2008 shodné, jsou shodné i hodnoty *F* a *t* rozdělení, viz tabulka č. 2 a tabulka č. 3.



Vzhledem k tomu že v roce 2005 a 2008 jsou všechny F a t testové statistiky menší než hodnoty F a t rozdělení platí že:

- hypotéza o rozdílné variabilitě souborů se nezamítá (variabilita je shodná),
- nezamítá se hypotéza o rozdílných průměrech ratingových známek (průměry se liší statisticky nevýznamně).

Tyto hypotézy se ověřují i v letech 2008, 2011 a 2017. Soubory zemí, pro které byly ratingové známky, udělené třemi ratingovými společnostmi, se v těchto letech mírně liší z důvodu dostupnosti dat:

- r. 2005 $m = n = 66$,
- r. 2008 $m = n = 66$,
- r. 2011 $m = n = 75$,
- r. 2017 $m = n = 77$.

Z těchto důvodů se budou poněkud odlišovat i hodnoty testových statistik, jak je zřejmé z tabulek č. 3, č. 4 a č. 5.

Z údajů uvedených v předchozích tabulkách je zřejmé, že závěry týkající se testování hypotéz v r. 2005 jsou shodné i pro další testovaná období, tj. roky 2008, 2011 a 2017. V tomto článku bylo zjištěno pomocí F a t testu, že ratingové známky udělované třemi nejvýznamnějšími institucemi Stan-

dard & Poor's, Moody's a Fitch se statisticky významně neliší a že je tedy možné pracovat nadále pouze s jejich průměrnou hodnotou. Na základě předchozích zjištění budou pro další výzkum, který se týká vzájemných závislostí ratingových známek a vybraných makroekonomických ukazatelů, využity průměrné známky ratingů za tyto tři společnosti.

5. Závěr

Při řešení úlohy zjišťování vlivu vývoje makroekonomických ukazatelů na ratingové známky významnými ratingovými agenturami a při vyhledávání rovnic pro odhady ratingových známek pomocí časových řad náležitých makroekonomických ukazatelů, vznikl problém, zda provádět analytické výpočty pro každou ratingovou agenturu zvlášť, nebo zda jsou tyto výsledky natolik podobné, že stačí pracovat s vhodně zvoleným agregátem těchto hodnocení, jako např. jejich prostým či váženým aritmetickým průměrem.

Lze sice předpokládat, že ratingové agentury jsou nezávislé instituce, avšak zabývají se stejným problémem. Pokud totiž budou postupovat s do-

Tabulka č. 5 » Ověření hypotézy r. 2017

Hladina významnosti $\alpha = 5 \%$	SP vs. F	SP vs. M	F vs. M
F-testová statistika	1,0801	1,0163	0,9409
t-testová statistika	0,0331	0,0321	0,0000
hodnota F rozdělení	1,4709	1,4709	1,4709
hodnota t rozdělení	2,5147	2,5147	2,5147
	SP	F	M
Průměrné hodnoty	14,026	14,000	14,000
Směrodatná odchylka	5,056	4,865	5,015
Standard and Poor's		SP	
Moody's		M	
Fitch		F	
$n = m$		77	

Pramen: vlastní zpracování

statečnou objektivitou, měly by odhalit realitu, která je ovšem jenom jedna. Lze se snadno přesvědčit ze *Sovereign Rating List*, že ratingové známky, přidělované třemi nejvýznamnějšími ratingovými agenturami Moody's, Standard & Poor's a Fitch Ratings, se na první pohled navzájem liší (Alldatanow, 2017). Tento článek ale prokazuje, že rozdíly mezi přidělovanými ratingovými známkami těmito společnostmi, jsou statisticky nevýznamné. Důkaz o tom, že posudky ratingových agentur na konkrétní země jsou v zásadě shodné, byl proveden na základě testu významnosti rozdílů dvou výběrových průměrů. Ze základního souboru, ve kterém jsou zastoupeny všechny země světa, byly vybrány pouze země s ratingovou

známkou, přidělovanou všemi třemi významnými agenturami, tj. Standard & Poor's, Moody's a Fitch.

Přestože ověřování hypotéz probíhalo pouze za roky 2005, 2007, 2011 a 2017 z důvodu rozsahu vstupních dat, lze se oprávněně domnívat, že by bylo dosaženo stejného výsledku i v případě těch let, které nebyly využity, a kterými se tento článek tudíž nezabývá. Přestože tento závěr je pravděpodobný i v blízké budoucnosti, bude žádoucí tvrzení o statistické nevýznamnosti rozdílů ratingových známek přidělovaných agenturami ještě ověřit, neboť mezinárodní ratingové agentury pracují jak s vlivy ekonomickými, tak i mimoekonomickými, jako např. politickými či strategickými, a tam je objektivní posouzení ještě obtížnější.

LITERATURA A PRAMENY

- [1] ALLDATANOW: *Sovereigns Ratings List*. Madrid: Alldatanow, 2017. [online]. Available from: <<https://countryeconomy.com/ratings>>.
- [2] DAVIDOVÁ, P., OPRAVILOVÁ, R.: *Rating a stabilita finančního systému*. Praha: Česká národní banka, 2008. [online]. [cit. 2018-05-05]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2008/cl_08080620.html>.
- [3] FITCH RATINGS: *The History of Fitch Ratings*. New York: Fitch Ratings, 2012. [on-line]. [cit. 13. 3. 2012]. Available from: <<http://fitchratings.com.tw/en/about/history.html>>.
- [4] GAILLARD, N.: *A Century of Sovereign Ratings*. New York: Springer, 2012.
- [5] HEBÁK, P., HUSTOPECKÝ, J.: *Vícerozměrné statistické metody s aplikacemi*. Praha: SNTL – Nakladatelství technické literatury Alfa, 1987.
- [6] HEBÁK, P., KAHOUNOVÁ, J.: *Počet pravděpodobnosti v příkladech*. Praha: Informatorium, 2014.
- [7] KOTĚŠOVCOVÁ, J.: Suverénní rating a kritéria jeho stanovení. *Finančné trhy*, 2013, 10(12), [online]. [cit. 2017-09-10]. Dostupné z: <http://www.derivat.sk/files/2013%20casopis/2013_Dec_Kotesovcova.pdf>.
- [8] MARSTON, R.: *What is a Rating Agency?* BBC, 2014. [online]. [cit. 2017-09-26]. Available from: <<http://www.bbc.com/news/10108284>>.
- [9] MOODY'S CORPORATION (2017a): *Moody's*. New York: Moody's Corporation, 2017. [online]. [cit. 2017-07-27]. Available from: <<https://www.moody.com/Pages/atc.aspx>>.
- [10] MOODY'S CORPORATION (2017b): *Moody's ve střední a východní Evropě*. New York: Moody's Corporation, 2017. [online]. [cit. 2017-07-27]. Available from: <https://www.moody.com/pages/default_cz.aspx>.
- [11] POSPÍŠIL, J.: Rating – co je rating a jaký je jeho význam (1. díl). *IDnes.cz*, 2001. [online]. [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <http://fincentrum.idnes.cz/fi_osobni.asp?r=fi_osobni&c=A010412_082522_fi_osobni_1902>.
- [12] S&P GLOBAL (2017a): *Ratings Disclaimers and Regulatory Disclosures, Legal Disclaimers*. New York: Standard & Poor's Financial Services, 2017. [online]. [cit. 2017-09-22]. Available from: <http://www.standardandpoors.com/en_US/web/guest/regulatory/legal-disclaimers>.

- [13] S&P GLOBAL (2017b): *Who We Are. Rating Agency*. New York: Standard & Poor's Financial Services, 2017. [online]. 2017 [cit. 2017-09-27]. Available from: <<https://www.spglobal.com/who-we-are/our-company>>.
- [14] SVÍTIL, M.: Comparison of banking rating systems. In *European Financial Systems 2017. Proceedings of the 14th International Scientific Conference*. Brno: Masaryk University, 2017, pp. 383–391.
- [15] VINŠ, P., LIŠKA, V.: *Rating*. Praha: C.H. Beck, 2005.
- [16] WILSON, R. S., FABOZZI, F. J.: *Corporate Bonds: Structures & Analysis*. New Hope, Frank J. Fabozzi Associates, 1996.
- [17] ŽÁK, M.: *Velká ekonomická encyklopedie*. Praha: LINDE, 2002.

ABSTRAKT

Ratingy jednotlivých agentur jsou na sobě nezávislé, což je předpokladem jejich fungování. Jak se lze přesvědčit ze „Sovereign Rating List“ ratingové známky přidělované třemi nejvýznamnějšími ratingovými agenturami Moody's, Standard & Poor's a Fitch Ratings se na první pohled navzájem liší. Tento článek se zabývá otázkou, zda jsou rozdíly mezi přidělovanými ratingovými známkami těmito společnostmi statisticky významné. Důkaz o tom, že posudky ratingových agentur na konkrétní zemi jsou v zásadě shodné, je proveden na základě testu významnosti rozdílů dvou výběrových průměrů. Ze základního souboru, ve kterém jsou zastoupeny všechny země světa, jsou vybrány pouze země s ratingovou známkou, získanou od všech tří mezinárodních agentur Standard & Poor's, Moody's a Fitch. Data jsou ověřována pro roky 2005, 2007, 2011 a 2017. Ze zkoumání vyplynulo, že rozdíly v ratingových známkách, v uvedených letech, jsou statisticky nevýznamné.

KLÍČOVÁ SLOVA

Rating státu; mezinárodní ratingové agentury; ratingová známka

Comparison of Sovereign Ratings from Selected Credit Rating Agencies

ABSTRACT

The ratings of individual agencies are independent, which is a prerequisite for their operation. As you can see from “The Sovereign Rating List”, the ratings awarded by the three leading rating agencies Moody's, Standard & Poor's, and Fitch Ratings are different at first glance. This article addresses the question of whether the differences between the ratings awarded by these companies are statistically significant. Evidence that the ratings of a country-specific rating agency are essentially the same is based on a test of the significance of the differences between the two sample averages. Only the countries with a rating stamp from all three international agencies, Standard & Poor's, Moody's, and Fitch, are selected from the base population in which all countries are represented. The data are verified for the years 2005, 2007, 2011 and 2017. The examination showed that the differences in the rating marks in these years are statistically insignificant.

KEYWORDS

Sovereign rating; international rating agencies; rating stamp

JEL CLASSIFICATION

G23; G28

Příloha A1 » Seznam zemí s ratingem od 3 RA k 1. 4. 2005 (část první)

Legenda	Ratingové známky (duben 2005)			Číselné hodnoty (duben 2005)			
	Ukazatel / Země	Standard & Poor's	Fitch	Moody's	Standard & Poor's	Fitch	Moody's
Austrálie	AAA	AA+	Aaa	21	20	21	20,7
Belgie	AA+	AA	Aa1	20	19	20	19,7
Brazílie	BBB-	BBB-	Ba3	12	12	9	11,0
Bulharsko	BBB	BBB	Ba1	13	13	11	12,3
Česká republika	A-	A	A1	15	16	17	16,0
Čína	A-	A	A2	15	16	16	15,7
Dánsko	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Dominikánská rep.	B	B-	B3	7	6	6	6,3
Egypt	BB+	BB+	Ba1	11	11	11	11,0
Ekvádor	CCC+	B-	Caa1	5	6	5	5,3
El Salvador	BB+	BB+	Baa3	11	11	9	10,3
Estonsko	A	A	A1	16	16	17	16,3
Filipíny	BB-	BB	B1	9	10	8	9,0
Finsko	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Francie	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Hong Kong	AA-	AA-	A1	18	18	17	17,7
Chile	A	A	Baa1	16	16	14	15,3
Chorvatsko	BBB	BBB-	Baa3	13	12	12	12,3
Indie	BB+	BB+	Baa3	11	11	12	11,3
Indonésie	B+	BB-	B2	8	9	7	8,0
Irsko	AAA	AAA	AAA	21	21	21	21,0
Island	AA-	AA-	Aaa	18	18	21	19,0
Izrael	A-	A-	A2	15	15	16	15,3
Itálie	AA-	AA	Aa2	18	19	19	18,7
Japonsko	AA-	AA	Aaa2	18	19	21	19,3
Jižní Afrika	BBB+	BBB+	Ba1	14	14	14	14,0
Jižní Korea	A	A+	A3	16	17	15	16,0
Kanada	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Kazachstán	BBB-	BBB	Baa3	12	13	12	12,3
Kolumbie	BB	BB	Ba2	10	10	10	10,0
Kostarika	BB	BB	Ba1	10	10	11	10,3
Kuvajt	A+	AA-	A2	17	18	16	17,0
Kypr	A	A+	A2	16	17	16	16,3
Lotyšsko	A-	A-	A2	15	15	16	15,3
Libanon	B-	B-	B3	6	6	6	6,0
Litva	A	A-	A3	16	15	15	15,3
Lucembursko	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Maďarsko	A-	A-	A1	17	17	17	17,0
Malajsie	A-	A-	A3	15	15	15	15,0
Mexiko	BBB	BBB	Baa1	13	13	14	13,3
Německo	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Nizozemí	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Nový Zéland	AA+	AA+	Aaa	20	20	21	20,3



→ Příloha A1 » Seznam zemí s ratingem od 3 RA k 1. 4. 2005 (část druhá)

Legenda	Ratingové známky (duben 2005)			Číselné hodnoty (duben 2005)			
	Standard & Poor's	Fitch	Moody's	Standard & Poor's	Fitch	Moody's	Průměr
Norsko	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Panama	BB	BB+	Ba1	10	11	11	10,7
Peru	BB+	BB+	Ba3	11	11	9	10,3
Polsko	BBB+	BBB+	A2	14	14	16	14,7
Portugalsko	AA-	AA	Aa2	18	19	19	18,7
Rakousko	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Rumunsko	BBB-	BBB	Baa3	12	13	12	12,3
Rusko	BBB+	BBB+	Baa2	14	14	13	13,7
Řecko	A	A	A1	16	16	17	16,3
Saudská Arábie	A+	A+	A2	17	17	16	16,7
Singapur	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Slovensko	A	A	A1	16	16	17	16,3
Slovinsko	AA	AA	Aa2	19	19	19	19,0
Španělsko	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Švédsko	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Švýcarsko	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Thajsko	BBB+	BBB+	Baa1	14	14	14	14,0
Turecko	BB-	BB-	Ba3	9	9	9	9,0
Ukrajina	BB-	BB-	B1	9	9	8	8,7
Uruguay	B+	B+	B3	8	8	6	7,3
USA	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Velká Británie	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Venezuela	BB-	BB-	B2	9	9	7	8,3
Průměrné hodnoty				15,439	15,576	15,394	15,470
Směrodatná odchylka				4,568	4,509	4,977	4,685

Příloha A2 » Seznam zemí s ratingem od 3 RA k 1. 4. 2008 (část první)

Legenda	Ratingové známky (duben 2008)			Číselné hodnoty (duben 2008)			
	Ukazatel / Země	Standard & Poor's	Fitch	Moody's	Standard & Poor's	Fitch	Moody's
Austrálie	AAA	AA+	Aaa	21	20	21	20,7
Azerbájdžán	BB+	BB+	Ba1	11	11	11	11,0
Belgie	AA+	AA+	Aa1	20	20	20	20,0
Bolívie	B-	B-	B3	6	6	6	6,0
Brazílie	BBB-	BBB-	Ba1	12	12	11	11,7
Bulharsko	BBB+	BBB-	Baa3	14	12	12	12,7
Čína	A+	A+	A1	17	17	17	17,0
Chile	A+	A	Aa2	17	16	16	16,3
Chorvatsko	BBB	BBB-	Baa3	13	12	12	12,3
Česká republika	A	A+	A1	16	17	17	16,7
Dánsko	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Dominikánská rep.	B	B	B2	7	7	7	7,0
Egypt	BB+	BB+	Ba1	11	11	11	11,0
El Salvador	BB+	BB+	Baa3	11	11	12	11,3
Estonsko	A	A-	A1	16	15	17	16,0
Filipíny	BB-	BB	B1	9	10	8	9,0
Finsko	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Francie	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Guatemala	BB	BB+	Ba2	10	11	10	10,3
Hong Kong	AA+	AA	Aa2	20	19	19	19,3
Indie	BBB-	BBB-	Baa3	12	12	12	12,0
Indonésie	BB-	BB	Ba3	9	10	9	9,3
Irsko	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Island	BBB	BBB-	Baa1	13	12	14	13,0
Itálie	A+	AA-	Aa2	17	18	20	18,3
Izrael	A	A	A1	16	16	17	16,3
Jamajka	B	B	B1	7	7	8	7,3
Japonsko	AA	AA	Aaa	19	19	21	19,7
Jižní Afrika	BBB+	BBB+	Baa1	14	14	14	14,0
Jižní Korea	A	A+	A2	16	17	16	16,3
Kanada	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Kazachstán	BBB-	BBB-	Baa2	12	12	13	12,3
Kolumbie	BB+	BB+	Ba1	11	11	11	11,0
Kostarika	BB	BB	Ba1	10	10	11	10,3
Kuvajt	AA-	AA	Aa2	18	19	19	18,7
Kypr	A+	AA-	Aa3	17	18	18	17,7
Lotyšsko	BBB-	BBB-	A3	12	12	15	13,0
Litva	BBB+	BBB+	A2	14	14	16	14,7
Lucembursko	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Maďarsko	BBB	BBB	A3	13	13	15	13,7
Mexiko	BBB+	BBB+	Baa1	14	14	14	14,0



→ Příloha A2 » Seznam zemí s ratingem od 3 RA k 1. 4. 2008 (část druhá)

Legenda	Ratingové známky (duben 2008)			Číselné hodnoty (duben 2008)			
	Ukazatel / Země	Standard & Poor's	Fitch	Moody's	Standard & Poor's	Fitch	Moody's
Německo	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Nizozemí	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Norsko	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Panama	BB+	BB+	Ba1	11	11	11	11,0
Peru	BBB-	BBB-	Ba1	12	12	11	11,7
Polsko	A-	A-	A2	15	15	16	15,3
Portugalsko	AA-	AA	Aa2	18	19	19	18,7
Rakousko	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Rumunsko	BB+	BB+	Baa3	11	11	12	11,3
Rusko	BBB	BBB+	Baa1	13	14	14	13,7
Řecko	A	A	A1	16	16	17	16,3
Saúdská Arábie	AA-	AA-	A1	18	18	17	17,7
Singapur	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Slovensko	A+	A+	A1	17	17	17	17,0
Slovinsko	AA	AA	Aa2	19	19	19	19,0
Španělsko	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Švédsko	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Švýcarsko	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Thajsko	BBB+	BBB+	Baa1	14	14	14	14,0
Turecko	BB-	BB-	Ba3	9	9	9	9,0
Ukrajina	B	B+	B1	7	8	8	7,7
Uruguay	BB-	BB-	B1	9	9	8	8,7
USA	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Velká Británie	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Venezuela	BB-	B+	B2	9	8	7	8,0
Průměrné hodnoty				15,288	15,318	15,530	15,379
Směrodatná odchylka				4,580	4,559	4,656	4,598

Příloha A3 » Seznam zemí s ratingem od 3 RA k 1. 4. 2011 (část první)

Legenda	Ratingové známky (duben 2011)			Číselné hodnoty (duben 2011)			
	Ukazatel / Země	Standard & Poor's	Fitch	Moody's	Standard & Poor's	Fitch	Moody's
Angola	B+	B+	B1	8	8	8	8,0
Argentina	B	B	B3	7	7	6	6,7
Austrálie	AAA	AA+	Aaa	21	20	21	20,7
Ázerbájdžán	BB+	BBB-	Ba1	11	12	11	11,3
Belgie	AA+	AA+	Aa1	20	20	20	20,0
Bolívie	B	B+	B1	7	8	8	7,7
Brazílie	BBB-	BBB-	Baa3	12	12	12	12,0
Bulharsko	BBB	BBB-	Baa3	12	12	12	12,0
Česká republika	A	A+	A1	16	17	17	16,7
Čína	A+	A+	Aa3	17	17	18	17,3
Dánsko	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Dominikánská rep.	B	B	B1	7	7	8	7,3
Egypt	BB+	BB	Ba3	11	10	9	10,0
Ekvádor	B-	B-	Caa2	6	6	4	5,3
El Salvador	BB	BB	Ba1	10	10	11	10,3
Estonsko	A	A	A1	16	16	17	16,3
Filipíny	BB	BB	Ba3	10	10	9	9,7
Finsko	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Francie	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Gruzie	B+	B+	Ba3	8	8	9	8,3
Guatemala	BB	BB+	Ba1	10	11	11	10,7
Hong Kong	AAA	AA+	Aa1	21	20	20	20,3
Chile	AA-	A+	Aa3	18	17	18	17,7
Chorvatsko	BBB	BBB-	Baa3	13	12	12	12,3
Indie	BBB-	BBB-	Baa3	12	12	12	12,0
Indonésie	BB	BB+	Ba1	10	11	11	10,7
Irsko	AA-	BBB-	Baa1	18	14	14	15,3
Island	BBB-	BB+	Baa3	12	11	12	11,7
Itálie	A+	AA-	Aa2	17	18	20	18,3
Izrael	A	A	A1	16	16	17	16,3
Jamajka	B-	B-	B3	6	6	6	6,0
Japonsko	AA	AA	Aa2	19	19	19	19,0
Jižní Afrika	BBB+	BBB+	A3	14	14	15	14,3
Jižní Korea	A	A+	A1	16	17	17	16,7
Kanada	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Kazachstán	BBB	BBB-	Baa2	13	12	13	12,7
Kolumbie	BB+	BB+	Ba1	11	11	11	11,0
Kostarika	BB	BB	Baa3	10	10	12	10,7
Kypr	A+	AA-	A2	17	18	16	17,0
Kuvajt	AA-	AA	Aa2	18	19	19	18,7
Lotyšsko	BB+	BB+	Baa3	11	11	12	11,3
Libanon	B	B	B1	7	7	8	7,3
Litva	BBB	BBB	Baa1	13	13	14	13,3



→ Příloha A3 » Seznam zemí s ratingem od 3 RA k 1. 4. 2011 (část druhá)

Legenda	Ratingové známky (duben 2011)			Číselné hodnoty (duben 2011)			
	Standard & Poor's	Fitch	Moody's	Standard & Poor's	Fitch	Moody's	Průměr
Lucembursko	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Maďarsko	BBB-	BBB	Baa3	12	13	12	12,3
Malajsie	A-	A-	A3	15	15	15	15,0
Malta	A	A+	A1	16	17	17	16,7
Mexiko	BBB	BBB	Baa1	13	13	14	13,3
Maroko	BBB-	BBB-	Ba1	12	12	11	11,7
Německo	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Nizozemí	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Nový Zéland	AA+	AA+	Aaa	20	20	21	20,3
Norsko	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Panama	BBB-	BBB-	Baa3	12	12	12	12,0
Peru	BBB-	BBB-	Baa3	12	12	12	12,0
Polsko	A-	A-	A2	15	15	16	15,3
Portugalsko	A-	A+	A3	15	17	15	15,7
Rakousko	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Rumunsko	BB+	BB+	Baa3	11	11	12	11,3
Rusko	BBB	BBB	Baa1	13	13	14	13,3
Řecko	BB+	BB+	B1	11	11	8	10,0
Singapur	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Slovensko	A+	A+	A1	17	17	17	17,0
Slovinsko	AA	AA	Aa2	19	19	19	19,0
Španělsko	AA	AA+	Aa2	19	20	19	19,3
Švédsko	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Švýcarsko	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Taiwan	AA-	A+	Aa3	18	17	18	17,7
Thajsko	BBB+	BBB	Baa1	14	13	14	13,7
Turecko	BB	BB+	Ba2	10	11	10	10,3
Ukrajina	B+	B	B2	8	7	7	7,3
Uruguay	BB+	BB	Ba1	11	10	11	10,7
USA	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Velká Británie	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Venezuela	BB-	B+	B2	9	8	7	8,0
Průměrné hodnoty				14,584	14,571	14,675	14,610
Směrodatná odchylka				4,713	4,727	4,840	4,760

Příloha A4 » Seznam zemí s ratingem od 3 RA k 1. 4. 2017 (část první)

Legenda Ukazatel / Země	Ratingové známky (duben 2017)			Číselné hodnoty (duben 2017)			
	Standard & Poor's	Fitch	Moody's	Standard & Poor's	Fitch	Moody's	Průměr
Angola	B	B	B1	7	7	8	7,3
Argentina	B	B	B3	7	7	6	6,7
Austrálie	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Ázerbájdžán	BB+	BB+	Ba1	11	11	11	11,0
Belgie	AA	AA-	Aa3	19	18	18	18,3
Bolívie	CCC-	BB-	Ba3	3	9	9	7,0
Brazílie	BB	BB	Ba2	10	10	10	10,0
Bulharsko	BB+	BB-	Baa2	11	9	13	11,0
Česká republika	AA-	A+	A1	18	17	17	17,3
Čína	AA-	A+	A1	18	17	17	17,3
Dánsko	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Dominikánská rep.	BB-	BB-	Ba3	9	9	9	9,0
Egypt	B-	B	B3	6	7	6	6,3
Ekvádor	B-	B	B3	6	7	6	6,3
El Salvador	CC	CCC	Caa1	2	4	5	3,7
Estonsko	AA-	A+	A1	18	17	17	17,3
Filipíny	BBB	BBB-	Baa2	13	12	13	12,7
Finsko	AA+	AA+	Aa1	20	20	20	20,0
Francie	AA	AA	Aa2	19	19	19	19,0
Gruzie	BB-	BB-	Ba3	9	9	9	9,0
Guatemala	BB	BB	Ba1	10	10	11	10,3
Hong Kong	AAA	AA+	Aa2	21	20	19	20,0
Chile	A+	A+	Aa3	17	17	18	17,3
Chorvatsko	BB	BB	Ba2	10	10	10	10,0
Indie	BBB-	BBB-	Baa3	12	12	12	12,0
Indonésie	BBB-	BBB-	Baa3	12	12	12	12,0
Irsko	A+	A	A3	17	16	15	16,0
Island	A	A-	A3	16	15	15	15,3
Itálie	BBB-	BBB	Baa2	12	13	13	12,7
Izrael	A+	A+	A1	17	17	17	17,0
Jamajka	B	B	B3	7	7	6	6,7
Japonsko	A+	A	A1	17	16	17	16,7
Jižní Afrika	BB+	BB+	Baa3	11	11	12	11,3
Jižní Korea	AA	AA-	Aa2	19	18	19	18,7
Kanada	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Kazachstán	BBB-	BBB	Baa3	12	13	12	12,3
Kolumbie	BBB	BBB	Baa2	13	13	13	13,0
Kostarika	BB-	BB	Ba2	9	10	10	9,7
Kuvajt	AA	AA	Aa2	19	19	19	19,0
Kypr	BB+	BB-	B1	11	9	8	9,3



→ Příloha A4 » Seznam zemí s ratingem od 3 RA k 1. 4. 2017 (část druhá)

Legenda	Ratingové známky (duben 2017)			Číselné hodnoty (duben 2017)			
	Ukazatel / Země	Standard & Poor's	Fitch	Moody's	Standard & Poor's	Fitch	Moody's
Lotyšsko	A-	A-	A3	15	15	15	15,0
Libanon	B-	B-	B2	6	6	7	6,3
Litva	A-	A-	A3	15	15	15	15,0
Lucembursko	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Maďarsko	BBB-	BBB-	Baa3	12	12	12	12,0
Malajsie	A-	A-	A3	15	15	15	15,0
Malta	A-	A	A3	15	16	15	15,3
Maroko	BBB-	BBB-	Ba1	12	12	11	11,7
Mexiko	BBB+	BBB+	A3	14	14	15	14,3
Německo	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Nizozemí	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Norsko	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Nový Zéland	AA	AA	Aaa	19	19	21	19,7
Panama	BBB	BBB	Baa2	13	13	13	13,0
Peru	BBB+	BBB+	A3	14	14	15	14,3
Polsko	BBB+	A-	A2	14	15	16	15,0
Portugalsko	BB+	BB+	Ba1	11	11	11	11,0
Rakousko	AA+	AA+	Aa1	20	20	20	20,0
Rumunsko	BBB-	BBB-	Baa3	12	12	12	12,0
Rusko	BB+	BBB-	Ba1	11	12	11	11,3
Řecko	B-	CCC	Caa2	6	4	4	4,7
Saúdská Arábie	A-	A+	A1	15	17	17	16,3
Singapur	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Slovensko	A+	A+	A2	17	17	16	16,7
Slovinsko	A+	A-	Baa3	17	15	12	14,7
Srí Lanka	B+	B+	B1	8	8	8	8,0
Španělsko	BBB+	BBB+	Baa2	14	14	13	13,7
Švédsko	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Švýcarsko	AAA	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Taiwan	AA-	AA-	Aa3	18	18	18	18,0
Thajsko	BBB+	BBB+	Baa1	14	14	14	14,0
Turecko	BB	BB+	Ba1	10	11	11	10,7
Ukrajina	B-	B-	Caa3	6	6	3	5,0
Uruguay	BBB	BBB-	Baa2	13	12	13	12,7
USA	AA+	AAA	Aaa	21	21	21	21,0
Velká Británie	AA	AA	Aa1	19	19	20	19,3
Venezuela	B-	CCC	Caa3	6	4	3	4,3
Průměrné hodnoty				14,026	14,00	14,00	14,009
Směrodatná odchylka				5,056	4,865	5,015	4,979

×

Prvotní emise akcií (IPO) v České republice a Polsku: komparativní pohled

► Ing. Sylvia Plottová » Newton College, Rašínova 103/2, 602 00 Brno, Česká republika;
email: sylvia.plottova@is.newtoncollege.cz

* 1. Úvod

IPO neboli veřejná nabídka investičních papírů je v České republice určena Zákonem o podnikání na kapitálovém trhu č. 256/2004 Sb. Paragraf 34 tohoto zákona definuje IPO takto: „*Veřejnou nabídkou investičních cenných papírů (dále jen „veřejná nabídka“)* je jakékoli sdělení širšímu okruhu osob obsahující informace o nabízených investičních cenných papírech a podmínkách pro jejich nabytí, které jsou dostatečné k tomu, aby investor učinil rozhodnutí koupit nebo upsat tyto investiční cenné papíry“. Při IPO společnosti poprvé nabízejí své cenné papíry veřejnosti a vstupují tak na veřejné kapitálové trhy, obvykle burzy cenných papírů. Teorie podnikových financí považuje IPO za jeden z nejdůležitějších milníků v životě podniku (Helwege a Packer, 2003; Brau, Francis a Kohers, 2003; Boehmer a Ljungqvist, 2004).

2. Metodologie zkoumání

Cílem tohoto článku je komparace základních právních aspektů prvotní emise akcií (dále jen IPO) ve dvou zemích regionu CEE, konkrétně České republiky a Polska. Pro účely zkoumání byla zvolena vědecká metoda a to komparace multilaterální. Vzhledem ke značnému rozdílu v počtu uskutečněných IPO v České republice a v Polsku,

kdy v ČR se uskutečnilo od roku 1990 řádově několik kusů IPO a v Polsku, kde je jejich výskyt v řádech stovek (Meluzín a Zinecker, 2009, Rožensky, 2012, Breinlinger a Gloglova, 2010), lze se domnívat, že právní úprava může na toto mít vliv.

Výzkumná otázka, kterou si tento článek tedy klade je, zda právní rámec České republiky a Polska je rozdílný natolik, aby tento rozdíl v počtu IPO opodstatnil. Srovnání právní úpravy české a polské bylo provedeno za pomoci vědecké metody komparace a to multilaterální dle Knapp (1996) V rámci srovnání bylo určeno tzv. *tertium comparationis*, tedy srovnání právních předpisů, podmínek vstupu na kapitálové trhy, požadavky na emitenty, druhů trhů a jejich regulací, právních forem emitentů a požadavků na prospekty emisí. Z hlediska historického vývoje a kulturních hodnot se jedná o velmi podobné státy, jež oba patří z hlediska geografického i z hlediska povahy právního řádu k zemím kontinentální Evropy a kontinentálního práva. Vedle tohoto jsou oba státy také členskými státy Evropské unie, jejíž legislativa se výrazným způsobem do regulace IPO promítá.

Článek si neklade vzhledem k svému rozsahu za cíl komplexním a vyčerpávajícím způsobem rozebrat veškeré právní aspekty IPO v obou zemích, jako spíše zdůraznit ty aspekty, které jsou klíčovými a na celý proces mají zásadní vliv.



→ 3. Ekonomický rámec

Každý podnik se v průběhu své existence potýká v různých fázích s potřebou získávání kapitálu pro svůj rozvoj. Proces IPO je jednou z mnoha možností financování potřeb podniku. V případě tohoto druhu financování se jedná o externí opatřování nezbytného kapitálu prostřednictvím využití vlastních zdrojů. Oproti externímu financování z cizích zdrojů má tato forma financování řadu výhod i nevýhod a vyznačuje se svými vlastními specifiky, které musí každý potenciální emitent brát v potaz (Brealey a Myers, 2000; Synek, 2003; Valach, 1999). Mezi důvody, proč by se měla společnost rozhodnout pro emisi, mj. patří:

- zvýšení vlastního kapitálu k rozvoji podniku (Kim a Weisbach, 2008),
- publicita, vylepšení image společnosti (Draho, 2004),
- zvýšení atraktivity společnosti coby zaměstnavatele (Meluzín a Zinecker, 2009).

Financování formou IPO může být pro společnost velkou konkurenční výhodou a vhodným způsobem pro obstarání potřebného kapitálu, který by bylo z jiného zdroje mnohdy obtížné či nemožné získat. Přesto je nutné zvažovat veškerá specifika, podmínky a nároky, které tato forma financování obnáší. Je nezbytné, aby právnická osoba zhotovila písemný prospekt cenného papíru za účelem sdělení potenciálním investorům, že zamýšlí veřejně nabízet (veřejná nabídka cenných papírů) a že je žádáno o přijetí cenných papírů k obchodování na regulovaném trhu se sídlem v členském státě Evropské unie. Tento dokument je nezbytným pro investory k zaslouženému posouzení nabízeného cenného papíru a práv s ním spojených majetku a závazků, finanční situace, zisku a ztrát, budoucího vývoje podnikání a finanční situace emitenta (Dědič, 2009). Vedle dalších aspektů, které je nutné pro úspěšné IPO zvažovat, tvoří významnou část rozhodování a požadavků, které musí emitent splnit, právní úprava a právní poměry v zemi, kde má být IPO realizováno. Právní prostředí a jeho dopady mohou být mnohdy jedním

z nejdůležitějších aspektů, se kterými se budoucí emitent bude muset vypořádat. Porovnáním nároků na emitenta, které je třeba splnit, aby mohlo být úspěšně realizováno IPO ve dvou vybraných právních systémech zemí Evropské unie, se zabývají následující části tohoto článku.

4. Právní rámec v České republice (*de lege lata*)

Základním právním předpisem upravujícím IPO v České republice je zákon č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu (dále jen „ZPKT“). ZPKT zapracovává do českého právního řádu předpisy Evropské unie, kterými je Česká republika vázána, a jež regulují oblast finančních trhů a tedy i IPO. Vedle toho jsou subjekty, jež mají zájem o realizaci IPO vázány v České republice též přímo použitelnými nařízeními Evropské unie, jež jsou platná a účinná bez dalšího zásahu národního zákonodárce.

4.1 Podmínky vstupu na regulovaný trh v České republice

V České republice jsou v současné době dva organizátoři regulovaných trhů, kterými jsou Burza cenných papírů Praha (dále jen BCPP) a RM-systém. Rozdíl v podmínkách pro vstup na některý z trhů nabízených organizátory mohou být značné. Z hlediska právního není sice obecně pro emitenta při volbě daného organizátora, pokud se rozhodne pro emisi na trhu regulovaném, tedy ať již oficiálním či „prostém“, žádný rozdíl, nicméně vedle podmínek zákonných je emitent vždy vázán i předpisy samotného organizátora, který zpravidla stanovuje pro různé druhy značně odlišné podmínky pro emisi. Vedle toho existují ještě trhy volné (mnohostranné obchodní systémy), jež ponechávají organizátorům možnost regulovat tento trh svými předpisy dle jejich vlastních potřeb.

Pro zjednodušení bude tento článek dále pojednávat pouze o trzích BCPP (BCPP, 2018), neboť jak bylo uvedeno výše, pro ostatní organizátory totož-

ných druhů trhu platí stejné zákonné podmínky a jednotlivé nuance vzniklé předpisy organizátorů samotných nejsou předmětem tohoto článku.

4.2 Druhy trhů

a) Regulovaný trh

Ustanovení § 64 až 66 Zákona č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „ZPKT“), jež stanovuje podmínky pro organizování tzv. oficiálního trhu jsou pozůstatkem původní úpravy směrnice Evropského parlamentu a Rady 2001/34/ES o přijetí cenných papírů ke kotování na burze cenných papírů a o informacích, které k nim mají být zveřejněny, jež byla z velké části nahrazena směrnicí Evropského parlamentu a Rady 2004/109/ES o harmonizaci požadavků na průhlednost týkajících se informací o emitentech, jejichž cenné papíry jsou přijaty k obchodování na regulovaném trhu, a o změně směrnice 2001/34/ES, směrnicí Evropského parlamentu a Rady 2003/71/ES o prospektu, který má být zveřejněn při veřejné nabídce nebo přijetí cenných papírů k obchodování a směrnicí Evropského parlamentu a Rady 2014/65/EU ze dne 15. května 2014 o trzích finančních nástrojů a o změně směrnic 2002/92/ES a 2011/61/EU, které mimo jiné stanovují i současnou úpravu regulovaných trhů, která de facto upravuje totožnou věc obecnějším způsobem, tj. stanovení obecných podmínek pro regulované trhy, jež musí organizátoři dodržovat, avšak jež mohou svými vlastními předpisy modifikovat i směrem k úpravě přísnější. Nic tedy organizátorům nebrání, aby provozovali regulovaný trh s požadavky na emitenty totožnými, jako jsou zákonné požadavky pro oficiální trh, což fakticky způsobuje naprostou nadbytečnost

speciální zákonné úpravy oficiálního trhu. Závěrem je tedy nutno pouze shrnout, že trh oficiální není ničím jiným než jistou formou trhu regulovaného, který krom obecných požadavků na regulované trhy dle § 55 „ZPKT“, musí splňovat i další dodatečné podmínky specifikované v § 64 „ZPKT“. Následně Regulovaný trh klade na budoucí emitenty tyto požadavky (Zákon č. 256/2004 Sb., 2018):

- rovné zacházení s akcionáři,
- přidělení čísla ISIN,
- volná obchodovatelnost cenného papíru¹,
- vypracování a uveřejnění prospektu cenného papíru,
- evidence cenných papírů u národního centrálního depozitáře (Centrální depozitář cenných papírů)²,
- uveřejnění výroční zprávy emitenta³,
- akcie možné v listinné i zaknihované podobě.

Vedle těchto požadavků se pak dále jedná o rozšířené podmínky pro oficiální trh a to zejména (Zákon č. 256/2004 Sb., 2018):

- tržní kapitalizace minimálně 1.000.000,- EUR,
- jmenovitá hodnota emise minimálně 200.000,- EUR,
- zveřejnění účetní závěrky za 3 po sobě jdoucí období předcházející emisi,
- plné splacení emisního kurzu,
- free-float ve výši minimálně 25 %.

b) Volný trh (mnohostranný obchodní systém)

Mnohostranný obchodní systém (dále jen „MOS“) je trh, který nepodléhá striktní zákonné úpravě a jehož podmínky a požadavky jsou určovány organizátorem takového trhu. Je vhodný zejména pro dynamické mladé společnosti. Provozovatel MOS je povinen stanovit pravidla transparentně, →

¹ Za volně obchodovatelné jsou cenné papíry považovány dle čl. 35 nařízení ES č. 1287/2006, pokud mohou být mezi stranami obchodu volně obchodovány a následně bez omezení převedeny a pokud jsou akcie stejného druhu mezi sebou bez dalšího zaměnitelné.

² Dle čl. 3 odst. 1 nařízení EP a Rady č. 909/2014 každý emitent usazený v Unii, jež vydává nebo vydal převoditelné cenné papíry, které jsou přijaty k obchodování nebo obchodovány v obchodních systémech, zajistí, aby tyto cenné papíry byly evidovány formou zápisu do příslušné evidence prostřednictvím imobilizace nebo formou přímé emise v zaknihované podobě.

³ nejpozději do 4 měsíců po skončení účetního období

→ rovně a objektivně. V České republice provozují oba organizátoři regulovaného trhu i MOS (Zákon č. 256/2004 Sb., 2018).

4.3 Právní forma emitenta

Z povahy IPO plyne, že emitentem nabízených akcií v jejím rámci musí být právnická osoba oprávněna k vydávání akcií. V českém právním řádu existuje pouze jediná právní forma podnikání nadána touto schopností, a to je akciová společnost, jejíž náležitosti upravují blíže § 243–551 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a družstev (Zákon č. 90/2012 Sb., 2018).

4.4 Prospekt cenného papíru

Prospekt cenného papíru musí splňovat náležitosti ZPKT a nařízení Komise (ES) č. 809/2004 ze dne 29. dubna 2004, kterým se provádí směrnice Evropského parlamentu a Rady 2003/71/ES, pokud jde o údaje obsažené v prospektech, úpravu prospektů, uvádění údajů ve formě odkazu, zveřejňování prospektů a šíření inzerátů. Co do jazyka, ve kterém je nutné prospekt zveřejnit, je v případě IPO v České republice emitentům obecně dáno na výběr, zda prospekt zpracují v jazyce českém nebo anglickém. Prospekt musí být před zveřejněním schválen národním orgánem dohledu nad kapitálovým trhem, kterým je v České republice Česká národní banka (ČNB, 2018)

5. Právní úprava v Polsku (*de lege lata*)

Polským právním předpisem, který primárně upravuje IPO je *Ustawa o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych* (dále jen „Zákon o veřejné nabídce“

nebo „ZVN“) a *Ustawa o obrocie instrumentami finansowymi* (dále jen „Zákon o obchodování finančních instrumentů“ nebo „ZOFI“). Stejně jako v případě české právní úpravy, i zde jsou emitenti vázáni vedle polských právních předpisů i přímo použitelnými předpisy Evropské unie.

5.1 Druhy trhů

a) Regulovaný trh

Polská právní úprava, stejně jako právní úprava česká, rozlišuje regulované trhy na prostý regulovaný trh a oficiální regulovaný trh. Požadavky na emitenty pro prostý regulovaný i oficiální regulovaný trh jsou dle čl. 17 odst. 1. bodů 1) a 2) stanoveny směrnicí vydanou ministrem financí (Zákon o obchodování finančních instrumentů, 2018). Vedle toho se ještě kladou tyto požadavky na budoucí emitenty regulovaného trhu (Zákon o obchodování finančních instrumentů, 2018):

- rovné zacházení s akcionáři,
- vypracování a uveřejnění prospektu cenného papíru,
- kapitalizace minimálně ve výši 15.000.000,- EUR,
- free-float 15 %,
- přidělení čísla ISIN,
- volná obchodovatelnost cenného papíru⁴,
- zaknihování cenného papíru u národního centrálního depozitáře (KDPW, 2018), v Polsku na rozdíl od České republiky není možné obchodovat na regulovaném trhu listinné, byť imobilizované cenné papíry,
- uveřejnění výroční zprávy emitenta⁵.

Další speciální podmínky pro oficiální trh v Polsku jsou tyto (GPW, 2018; PWC, 2018):

- tržní kapitalizace minimálně 1.000.000,- EUR,
- jmenovitá hodnota emise minimálně 200.000,- EUR,

⁴ Za volně obchodovatelné jsou cenné papíry považovány dle čl. 35 nařízení ES č. 1287/2006, pokud mohou být mezi stranami obchodu volně obchodovány a následně bez omezení převedeny a pokud jsou akcie stejného druhu mezi sebou bez dalšího zaměnitelné.

⁵ nejpozději do 4 měsíců po skončení účetního období

- free-float 25 %,
- zveřejnění účetní závěrky za předcházející 3 účetní období,
- plné splacení emisního kurzu.

b) Volný trh (mnohostranný obchodní systém)

Obecné právní podmínky provozování mnohostranného obchodního systému se v případě polské úpravy neliší od podmínek úpravy české (Zákon o obchodování finančních instrumentů, 2018).

5.2 Právní forma emitenta

Dle polského práva je možné zakládat dvě různé právní formy emitentů, jež umožňují následné IPO. Jedná se o právní formu akciové společnosti, stejně jako v českém právním řádu a speciální právní formu *spółka komandytowo-akcyjna*, jež svojí povahou připomíná naši komanditní společnost, kdy alespoň jeden ze společníků nese plnou odpovědnost za dluhy společnosti, a ostatní společníci mají postavení obdobné akcionářům akciových společností. (Kodeks spółek handlowych, 2018)

5.3 Prospekt cenného papíru

Náležitosti prospektu cenného papíru upravuje v Polsku ZVN a stejně, jako v případě České republiky také evropská úprava v nařízení Komise (ES) č. 809/2004 ze dne 29. dubna 2004, kterým se provádí směrnice Evropského parlamentu a Rady 2003/71/ES, pokud jde o údaje obsažené v prospektech, úpravu prospektů, uvádění údajů ve formě odkazu, zveřejňování prospektů a šíření inzerátů. Oproti České republice je emitentům dána menší možnost výběru jazyka, ve kterém má být prospekt zpracován, neboť ZVN stanovuje, že prospekt cenného papíru přijímaného na regulovaný trh v Polsku musí být obecně pouze v polském jazyce. Prospekt musí být před zveřejněním schválen národním orgánem dohledu nad kapitálovým trhem, kterým je v Polsku Komisja Nadzoru Finansowego (KNF, 2018).

6. Srovnání

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že právní úprava kapitálových trhů včetně IPO je v obou zkoumaných státech velmi podobná, což do jisté míry odráží relativní blízkost obou států z hlediska jejich právního vývoje, ale zcela nepochybně ve velké míře unifikace unijním právem. Unifikace práv v oblasti kapitálových trhů je jedním ze základních předpokladů volného trhu kapitálu, bez kterého by bylo fungování volného trhu jen obtížně realizovatelné.

Co se druhů trhů, jež je možno využít v obou státech, týče, je nabídka velmi podobná, avšak podmínky se v některých případech výrazně liší. Kupříkladu paralelní trh varšavské WSE požaduje minimální kapitalizaci ve výši 15.000.000,- EUR, což v porovnání s hlavním trhem burzy pražské, kde je minimální kapitalizace 1.000.000,- EUR znamená, že přístup na paralelní trh budou mít pouze výrazně větší korporace, než by tomu bylo v případě burzy pražské. Dále je v případě polské úpravy odlišná také úprava vypracování prospektu cenného papíru, který může být obecně dle úpravy české v jazyce českém i anglickém, avšak dle polské úpravy obecně pouze v jazyce polském. Další částí, která je polským právem upravena rigidněji než právem českým, je povinnost emitenta zaknihovat akcie před jejich uvedením na regulovaný trh, jelikož dle polské úpravy je možné veřejně obchodovat výhradně akcie zaknihované. Oproti České republice však Polsko umožňuje IPO většímu spektru právních entit, kdy IPO je možné realizovat i na základě speciální právnické osoby *spółka komandytowo-akcyjnej*, jež může v určitých případech lépe vyhovovat požadavkům emitenta než klasická akciová společnost.

7. Závěr

Právní úprava IPO v Polsku i České republice prošla od doby vstupu obou států do Evropské unie výraznými změnami. Bylo nezbytné implementovat evropskou legislativu, aby jak Polsko, tak i Čes-

→ ká republika mohly být plnohodnotnými členy volného trhu kapitálu Evropské unie. Z důvodu výrazné míry unifikace tohoto odvětví, je v tomto článku uvedena právní úprava IPO v obou státech velmi podobná a faktické rozdíly sice existují, nic-

méně vzhledem k celku se jedná spíše o nuance, které v praxi pravděpodobně nebudou příčinou toho, že by se některý z emitentů rozhodl pro emisi v jednom ze států z důvodu výhodnější právní úpravy.

Při IPO společnosti poprvé nabízejí své cenné papíry veřejnosti a vstupují tak na veřejné kapitálové trhy, obvykle burzy cenných papírů. Teorie podnikových financí považuje IPO za jeden z nejdůležitějších milníků v životě podniku.

LITERATURA A PRAMENY

- [1] BOEHMER, E., LJUNGVIST, A.: *On the Decision to Go Public: Evidence from Privately-Held Firms*. Frankfurt am Main: Deutsche Bundesbank, 2004. [online]. [cit.: 2018-11-15]. Available from: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1294437>.
- [2] BRAU, J. C., FRANCIS, B., KOHERS, N.: The choice of IPO versus takeover: empirical evidence. *Journal of Business*, 2003, 76(4), pp. 583–612.
- [3] BREALEY, R. A., MYERS, S. C.: *Teorie a praxe firemních financí*. Praha: Computer Press, 2000.
- [4] BREINLINGER, L., GLOGOVA, E.: *Determinants of Initial Public Offerings: A European Time-Series Cross-Section Analysis*. Vienna: Oesterreichische Nationalbank, 2002.
- [5] BCPP: *Burza cenných papírů Praha*. Praha: Burza cenných papírů Praha, 2018. [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <<http://www.bcpp.cz/>>.
- [6] ČNB. *Česká národní banka*. Praha: Česká národní banka, 2018. [online]. [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: <<http://www.cnb.cz/>>.
- [7] DĚDIČ, J.: *Prospekt cenného papíru. Právní slovník*. Praha: C. H. Beck, 2009.
- [8] DRAHO J.: *The IPO Decision: Why and How Companies Go Public*. Cheltenham: Edward Elgar, 2004.
- [9] GPW: *Giełda papierów wartościowych w Warszawie*. Warszawa: Giełda papierów wartościowych w Warszawie, 2018. [online]. [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <http://gpw.pl/root_en>.
- [10] HELWEGE, J., PACKER, F.: *The Decision to Go Public: Evidence from Mandatory SEC Filings by Private Firms*. Columbus: Ohio State University, 2003. [online]. [cit.: 2015-01-15]. Available from: <<http://www.cob.ohiostate.edu/fin/dice/papers/2003/2003-18.pdf>>.
- [11] KIM, W., WEISBACH, M. S.: Motivations for public equity offers: an international perspective. *Journal of Financial Economics*, 2008, 87(2), pp. 281–307.
- [12] KNAPP, V.: *Velké právní systémy. Úvod do srovnávací právní vědy*. Praha: C.H. Beck, 1996
- [13] Kodeks spółek handlowych. [online]. [cit. 2018-05-05]. Dostupné z: <<http://www.prawo.sejm.gov.pl>>.
- [14] KNF: *Komisja nadzoru finansowego*. Warszawa: Komisja nadzoru finansowego, 2018. [online]. [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <<https://www.knf.gov.pl/index.html/>>.
- [15] KDPW: *Krajowy depozyt papierów wartościowych*. Warszawa: Krajowy depozyt papierów wartościowych, 2018. [online]. [cit. 2018-05-05]. Dostupné z: <http://www.kdpw.pl/en/Pages/Home_en.aspx>.
- [16] MELUZÍN, T., ZINECKER, M.: *IPO. Prvotní veřejná nabídka akcií jako zdroj financování rozvoje podniku*. Praha: Computer Press, 2009.

- [17] Nařízení komise (ES) č. 809/2004 ze dne 29. dubna 2004, kterým se provádí směrnice Evropského parlamentu a Rady 2003/71/ES, pokud jde o údaje obsažené v prospektech, úpravu prospektů, uvádění údajů ve formě odkazu, zveřejňování prospektů a šíření inzerátů. [online]. [cit. 2018-05-05]. Dostupné z: <<http://www.eur-lex.europa.eu/>>.
- [18] PWC: *PricewaterhouseCoopers*. Praha: PricewaterhouseCoopers, 2018. [online]. [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: <<http://www.pwc.com/cz/>>.
- [19] ROŽENSKÝ, V.: *IPO na středoevropských akciových trzích*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, 2008.
- [20] Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2001/34/ES o přijetí cenných papírů ke kotování na burze cenných papírů a o informacích, které k nim mají být zveřejněny. [online]. [cit. 2018-04-021]. Dostupné z: <<http://www.eur-lex.europa.eu/>>.
- [21] Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/65/EU o trzích finančních nástrojů a o změně směrnic 2002/92/ES a 2011/61/EU. [online]. [cit. 2018-04-021]. Dostupné z: <<http://www.eur-lex.europa.eu/>>.
- [22] Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2003/71/ES o prospektu, který má být zveřejněn při veřejné nabídce nebo přijetí cenných papírů k obchodování, a o změně směrnice 2001/34/ES. [online]. [cit. 2018-04-020]. Dostupné z: <<http://www.eur-lex.europa.eu/>>.
- [23] Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2004/109/ES o harmonizaci požadavků na průhlednost týkajících se informací o emitentech, jejichž cenné papíry jsou přijaty k obchodování na regulovaném trhu, a o změně směrnice 2001/34/ES. [cit. 2018-04-19]. [online]. Dostupné z: <<http://www.eur-lex.europa.eu/>>.
- [24] SYNEK, M.: *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2003.
- [25] Ustawa o obrocie instrumentami finansowymi. [online]. [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <<http://www.prawo.sejm.gov.pl/>>.
- [26] Ustawa o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych. [online]. [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <<http://www.prawo.sejm.gov.pl/>>.
- [27] VALACH, J.: *Finanční management*. Praha: Ekopress, 1999.
- [28] Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech. [online]. [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <<https://www.mfcr.cz/>>.
- [29] Zákon č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu. [online]. [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <<https://www.mfcr.cz/>>.

ABSTRAKT

Prvotní emise akcií (IPO) je komplexním procesem, ve kterém je nutné zohlednit mnoho aspektů pro její úspěšnou realizaci. Jedním z nich je právní úprava v zemi, ve které má být prvotní emise akcií realizována. Důsledky vyplývající právě z právního rádu zvolené země se mohou významně projevit na celkovém procesu (IPO). Předmětem tohoto článku je porovnání vybraných aspektů současné platné a účinné právní úpravy regulující prvotní emisi akcií (IPO) ve dvou zemích regionu CEE a současně členských států Evropské unie, tj. České republiky a Polska. Zejména se jedná o srovnání podmínek stanovených pro různé druhy trhů, neboli tertium comparationis, na kterých je možné prvotní emisi akcií realizovat a podmínky kladené na právní formu emitentů, jež hodlají prvotní emisi akcií (IPO) uskutečnit. Srovnání právní úpravy české a polské bylo provedeno za pomoci vědecké metody komparace a to multilaterální. Článek se primárně zabývá porovnáním podmínek stanovených v České republice a Polsku pro prvotní emisi akcií (IPO) na regu-

- *lovaných trzích, mj. se článek zabývá vymezením specifických podmínek na emitenty vstupující na oficiální trh a určení rozdílů mezi regulovaným trhem a trhem oficiálním. Právní úprava obou zkoumaných právních řádů je výrazně unifikována evropským právem, jehož vliv je tedy výrazně promítnut i do pramenů vnitrostátního práva. Dále článek uvádí rozdíly mezi trhy regulovanými a neregulovanými, které svou povahou umožňují nastavit podmínky pro emitenty, pro které by přístup ke kapitálu na regulovaných trzích nebyl realizovatelný.*

KLÍČOVÁ SLOVA

Prvotní emise akcií (IPO); právní úprava; regulovaný trh; oficiální trh; prospekt cenného papíru

Initial Public Offering (IPO) in the Czech Republic and Poland: Comparative View

ABSTRACT

Initial public offering (IPO) is a complex process in which many aspects need to be taken into account for its successful implementation. One is the legislation in the country in which the initial share issue is to be realized. Consequences resulting precisely from the law of the chosen country may significantly affect the overall process (IPO). The subject of this article is the comparison of selected aspects of the current valid and effective legal regulation regulating the initial issue of shares (IPO) in two CEE countries and at the same time the member states of the European Union, ie the Czech Republic and Poland. In particular, it is a comparison of the conditions set for different types of markets, or tertium comparitionis, on which the initial issue of shares can be realized and the conditions on the legal form of the issuers intending to issue the initial share issue (IPO). Comparison of Czech and Polish legislation was carried out using the scientific method of multilateral comparison. The article deals primarily with the comparison of the conditions set in the Czech Republic and Poland for the initial issue of shares (IPO) on regulated markets, among other things the article deals with the definition of specific conditions for issuers entering the official market and determination of the differences between the regulated market and the official market. The legal regulations of the two legal orders examined are largely unified by European law, whose influence is therefore strongly reflected in the sources of national law. The article also lists the differences between regulated and unregulated markets that by their very nature make it possible to set conditions for issuers for which access to capital on regulated markets would not be feasible.

KEYWORDS

Initial issue of shares (IPO); regulation; regulated market; official market

JEL CLASSIFICATION

F210, K220, G150



Problémy a trendy v poľnohospodárskom sektore Subsaharskej Afriky

- ▶ Bc. Júlia Süllová » Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodných vzťahů, nám. Winstona Churchilla 1938/4, 130 67 Praha, Česká republika¹; email: xsulj17@vse.cz
- ▶ Ing. Jiří Sejkora, Ph.D. » Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodných vzťahů, Katedra světové ekonomiky, nám. Winstona Churchilla 1938/4, 130 67 Praha, Česká republika; email: jiri.sejkora@vse.cz

* 1. Úvod

Subsaharská Afrika (SSA) je dlhodobo regiónom so zďaleka najnižšou ekonomickou úrovňou na svete. V posledných zhruba dvoch dekádach bolo síce možné zaznamenať pokroky z hľadiska ekonomického rastu a spravidla i ekonomického a ľudského rozvoja v rade tamojších krajín, avšak naprieč regiónom stále pretrvávajú mnoho vážnych problémov. V súvislosti s relatívne úspešným globálnym bojom proti extrémnej chudobe navyše vystal negatívny trend postupnej koncentrácie výskytu extrémnej chudoby práve do SSA. Podľa PovcalNet databázy Svetovej banky (WB, 2017a), síce podiel ľudí v SSA žijúcich v extrémnej chudobe (tj. za menej než 1,9 USD/ deň v parite kúpnej sily) postupne klesá (z 54 % v roku 1990 na 41 % v roku 2013), pri pohľade na absolútne čísla sa však naskytuje iný obrázok.

Množstvo ľudí pod hranicou extrémnej chudoby vzrástlo z 276 mil. v roku 1990 na 389 mil. v roku 2013. Vzhľadom k úzkej previazanosti extrémnej chudoby s ďalšími negatívnymi javmi ako napríklad vysokou natalitou a fertilitou, nedostatočnou a nevyváženou výživou, či nerovnosťami v prístupe k zdravotnej starostlivosti a vzdelaniu

(viď napr. Banerjee a Duflo, 2011) je zjavné, že sa jedná o naozaj zásadný problém, ktorý i v súvislosti s aktuálnou vlnou migrácie z Afriky zjavne presahuje hranice samotného afrického kontinentu a priťahuje stále väčšiu medzinárodnú pozornosť. Riešenie takto zložitého problému má pochopteľne viacero dimenzií. Táto prehľadová stať sa však dotýka iba jedného z nich, a to konkrétne poľnohospodárstva.

Úzke zameranie na poľnohospodárstvo má pritom svoje dôvody. V prvom rade, prevažná väčšina krajín v SSA spadá podľa metodiky Svetovej banky medzi ekonomiky s nízkym a nižším stredným príjmom, pre ktoré je poľnohospodárstvo kľúčovým sektorom (najmä z hľadiska podielu na zamestnanosti). Zároveň je známe, že výskyt extrémnej chudoby je koncentrovaný predovšetkým do vidieckych oblastí (Ravallion, 2002; Beegle, Christiaensen, Dabalen a Gaddis, 2016), pričom ekonomické aktivity chudobných sú typicky, či už úplne alebo aspoň z časti spojené práve s poľnohospodárstvom. Empirické štúdie pritom jasne dokazujú, že rozvoj poľnohospodárskeho sektoru v sebe ukrýva veľký potenciál v boji proti extrémnej chudobe (Mellor, 2000; Christiaensen, 2011). Región SSA však od dekolonizácie rozvoj poľno-

¹ Táto prehľadová stať vznikla s podporou projektu IGA: Vplyv rastúcej svetovej strednej triedy na vybrané rozvojové a rozvinuté regióny, F2/47/2016

→ hospodárstva zanedbával a postupne zaostal za ostatnými rozvojovými regiónmi, ktoré úspešne prešli tzv. zelenou revolúciou (Todaro a Smith, 2015).

V poslednej dobe sa problematika rozvoja poľnohospodárstva v chudobných krajinách opäť dostáva do popredia (v súčasnosti aj kvôli akútnej hrozbe hladomorov v niektorých krajinách SSA). Kľúčový problém a najväčšiu výzvu vo vzťahu k poľnohospodárskemu sektoru v SSA, pritom aj naďalej predstavuje nízka úroveň produktivity. Zatiaľ čo populácia v regióne stále rapídne rastie², rozširovanie oblastí určených k pestovaniu sa, vzhľadom na rastúci nedostatok ďalšej pôdy vhodnej k obrábaniu, naopak značne spomalilo. Kým poľnohospodársky výstup na jednotku pôdy sa v SSA za posledné desaťročia výraznejšie nezmenil, produkcia potravín na obyvateľa vzhľadom k rýchlemu populačnému rastu poklesla, čo začalo vyvolávať obavy z ich možného nedostatku v budúcnosti (Otsuka a Larson, 2012). SSA je považovaná za oblasť s najvyšším rizikom so zreteľom na potravinovú bezpečnosť, pričom už i v súčasnosti je spotreba obilnín v regióne značne závislá od importov. Pre dosiahnutie dostatočnej úrovne potravinovej sebestačnosti v najbližších dekádach sa preto výrazné zvýšenie produktivity v poľnohospodárstve javí nevyhnutným (Van Ittersum, 2016).

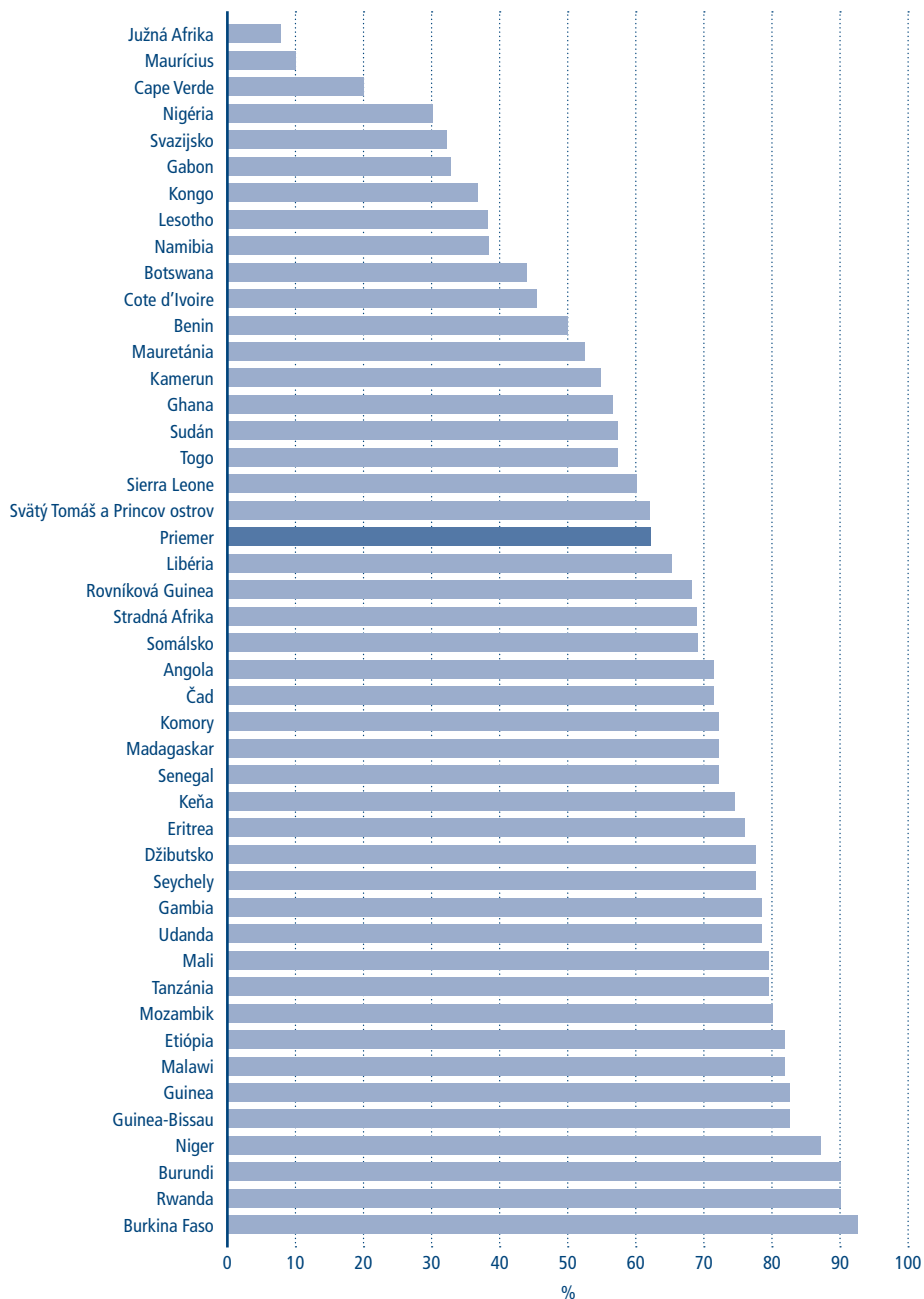
Vzhľadom na veľký význam poľnohospodárstva v procese redukcie chudoby a tiež aktuálnosť hrozby nedostatku potravín vyplývajúcej okrem iného z nízkej produktivity, ako najväčšieho problému poľnohospodárskeho sektoru v SSA, je v tejto súvislosti vhodné utriediť dostupné empirické zdroje a dáta – vrátane tých najaktuálnejšie dostupných – a preskúmať jednotlivé faktory brzdiace rozvoj produktivity a následne tak i celého sektoru poľnohospodárstva v SSA. Cieľom tejto prehľadovej stati je teda ucelene zmapovať hlavné determinanty podmieňujúce nízku poľnohospodársku produktivitu SSA a takisto priblížiť trendy ich vývoja v čase. Na tomto mieste je však nutné

zároveň upozorniť, že dostupnosť tvrdých dát z krajín regiónu je navzdory značným pokrokom z posledných dvoch dekád stále problematická a k interpretácii prezentovaných údajov je treba pristupovať s opatrnosťou.

Text stati je členený nasledujúcim spôsobom: v druhej kapitole ozrejníme prostredníctvom podielu na zamestnanosti význam poľnohospodárskeho sektoru pre SSA a zároveň sa pozrieme, ako sa tu vyvíjala produktivita za posledné desaťročia. V ďalšej kapitole potom popíšeme najzávažnejšie faktory, ktoré vplývajú na nízku produktivitu. Základné rozdelenie týchto faktorov do všeobecnejších skupín bude vychádzať zo štruktúry členenia článku Dethier a Effenberger (2012), faktory však popíšeme detailnejšie a takisto budeme sledovať ich vývoj v čase, v rámci možností daných existenciou relevantných dát. Prvú skupinu hlavných determinánt nízkej produktivity budú predstavovať technológie ako najčastejšie akcentovaný problém (viď napr. Binswanger-Mkhize, 2009; Otsuka a Larson 2012; Pingali, 2012). Bližšie sa tu pozrieme na priebeh a význam zelenej revolúcie v ostatných regiónoch sveta v porovnaní s vývojom v SSA, ďalej sa tiež sústreďíme na problematiku preberania nových produktívnejších technológií a s tým spojený výskum a vývoj v oblasti poľnohospodárstva, využívanie hnojív, či vyšľachtených plodín. Do druhej skupiny zaradíme úroveň infraštruktúry a to v zmysle dopravnej siete i zavlažovania. Tretiu bude tvoriť environmentálny aspekt, kde zohľadníme možné hrozby plynúce z klimatických zmien, či degradáciu pôdy. Štvrtá skupina nadviaže s problematikou veľkosti fariem a držby pôdy a v poslednej popíšeme obsiahlejšiu skupinu súvisiacich, či podporných služieb pre farmárov v podobe vzdelania, dostupnosti úverov a podpory zo strany štátu.

² Podľa predikcií OECD by do roku 2050 mala dosiahnuť až vyše 2 miliárd, čo bude zodpovedať viac než 20% svetovej populácie (OECD, 2016).

Obrázok č. 1 » Podiel ekonomicky aktívnej populácie v sektore poľnohospodárstva pre jednotlivé krajiny SSA (v %, posledný dostupný údaj medzi rokmi 2001–2008)



Prameň: WB (2017b), vlastné spracovanie



→ 2. Význam poľnohospodárstva v SSA a vývoj produktivity v sektore

Poľnohospodársky sektor bol až do roku 2000 hlavným zdrojom zamestnania svetovej populácie. Od začiatku nového tisícročia prevzal túto pozíciu sektor služieb, ktorý odvtedy neustále naberať na význame pre zamestnanosť a to práve na úkor poľnohospodárstva. No hoci rast zamestnanosti v poľnohospodárstve v celosvetovom meradle spomalil, v rozvojových krajinách predstavuje podiel ľudí zamestnaných v tomto sektore stále približne 55 % (WB, 2017b).

SSA pritom dosahuje ešte vyšších hodnôt, kedy tu priemerný počet ľudí pracujúcich v poľnohospodárskom sektore dosahuje viac než 60 %. Význam poľnohospodárstva medzi jednotlivými krajinami SSA sa samozrejme líši, z obrázku č. 1, ktorý zobrazuje percentuálne zastúpenie ľudí ekonomicky aktívnych v poľnohospodárstve, však môžeme pozorovať, že vo väčšine z nich tento sektor dominuje s nadpolovičným podielom. V krajinách ako Burundi, Rwanda či Burkina Faso dokonca zamestnáva až vyše 90 % ekonomicky aktívnej populácie (WB, 2017b).

Naproti často rozšírenému presvedčeniu o len veľmi slabom raste poľnohospodárskej produkcie v SSA z dlhodobého hľadiska, sa v skutočnosti jej objem za posledných 30 rokov takmer strojnásobil. V súčasnosti dosahuje celková produkcia hodnôt porovnateľných s Južnou Amerikou a tempa rastu, i keď o niečo nižšieho, no zrovnateľného s Áziou (NEPAD, 2013). Zatiaľ čo však celkový objem produkcie rastie, úrodnosť pestovaných plodín sa zvyšuje iba nepatrne, čo naznačuje veľmi chabé zlepšenie v produktivite obrábanej pôdy. Pre porovnanie, vývoj úrodnosti pôdy vo vybraných regiónoch sveta môžeme pozorovať na obrázku č. 2. Hoci úroda v kg na hektár obrábanej pôdy v SSA stúpla od konca 70-tych rokov o vyše 75 %, v rámci sveta región stále výrazne zaostáva, pričom súčasná produktivita pôdy nedosahuje ani polovičnej hodnoty ostatných regiónov.

Čo sa týka produktivity práce (meranej pros-

trédničtvom pridanej hodnoty poľnohospodárstva na pracovníka), obrázok č. 3 naznačuje rastúcu tendenciu aj v tomto prípade. Avšak, kým v SSA stúpla pridaná hodnota na pracovníka od 80-tych rokov iba o niečo vyše 40 %, v Ázii vzrástla až o 120 %. Súčasná hodnota za rok 2015, ktoré sú pre SSA na úrovni cca 1200 dolárov, ďalej svedčia o obrovských rozdieloch s regiónom LA, či Blízkym Východom spolu so Severnou Afrikou, kde sa pridaná hodnota poľnohospodárskeho sektoru na pracovníka pohybuje nad úrovňou 6000 USD (WB, 2017d).

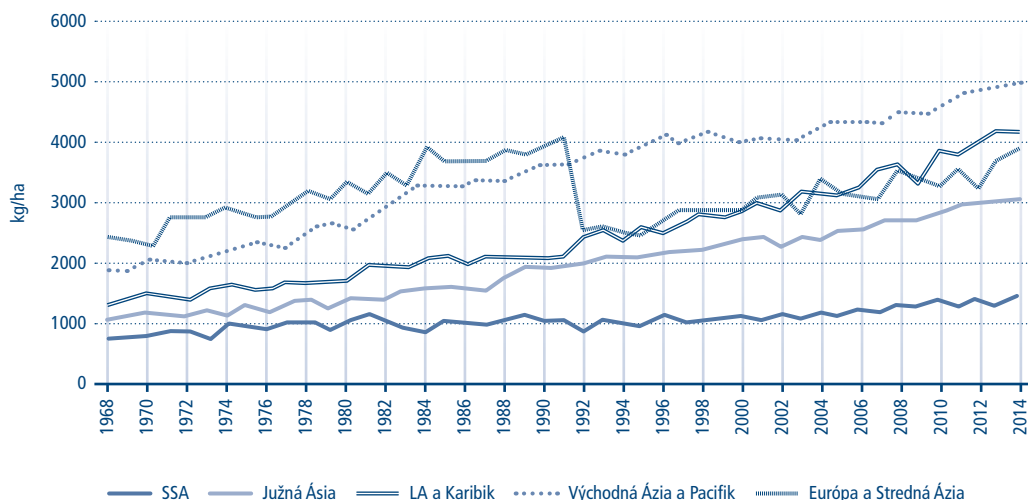
I keď sa v literatúre možno často stretnúť s názorom, že za rastom objemu poľnohospodárskej produkcie v SSA stojí primárne expanzia poľnohospodárskej pôdy, miesto využívania väčšieho množstva vstupov, moderných vysoko úrodných plodín, či široko dostupného zavlažovacieho systému, čo bolo typické predovšetkým pre zelenú revolúciu v Ázii alebo mechanizácie, ktorá mala na svedomí značný rast produktivity práce v Latinskej Amerike (NEPAD, 2013), z vyššie uvedených obrázkov je zjavné, že i región SSA zaznamenal rast v produktivite ako pôdy, tak aj pracovníkov. Na druhej strane je potrebné si uvedomiť, že hodnoty v oboch prípadoch rástli z veľmi nízkeho základu a naďalej zostávajú nízkymi vzhľadom ku technickému a ekonomickému potenciálu (Wiggins, 2014). Produktivita v poľnohospodárstve SSA je pritom brzdená viacerými faktormi, vývoj tých najvýznamnejších, ktoré bránia jej vyššiemu rastu bude zhodnotený v nasledujúcich častiach prehľadovej stati.

3. Hlavné determinanty nízkej produktivity

3.1 Technológie

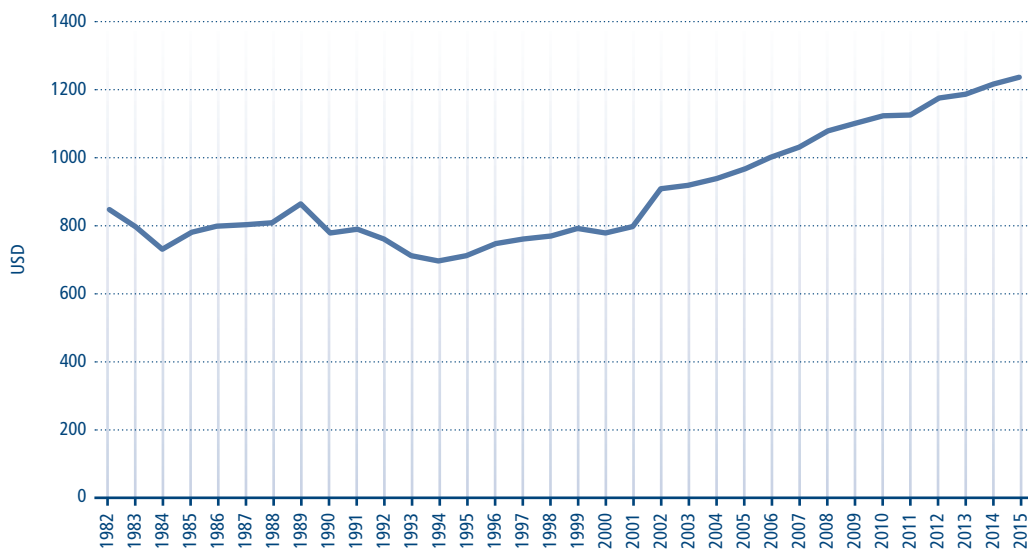
V priebehu posledných 50 rokov zažili krajiny rozvojového sveta nevídaný rast v produktivite pestovania a to napriek zvyšujúcim sa cenám a rastúcej vzácnosti pôdy. Hoci sa počas tohto obdobia populácia viac než zdvojnásobila, produkcia obilnín vzrástla trojnásobne a to pri rozšírení obrábanej

Obrázok č. 2 » Úroda obilnín v kg na ha obrábanej pôdy vo vybraných regiónoch sveta



Prameň: WB (2017c), vlastné spracovanie

Obrázok č. 3 » Pridaná hodnota poľnohospodárskeho sektoru na pracovníka v SSA (v USD, konštantné ceny 2010)



Prameň: WB (2017d), vlastné spracovanie



→ pody iba približne o tretinu. Avšak, zatiaľ čo väčšina rozvojového sveta bola schopná prekonať problémy spojené s chronickým nedostatkom potravy, Subsaharská Afrika zostáva aj naďalej výnimkou z tohto trendu (Pingali, 2012).

Za úspešným rastom produktivity v mnohých krajinách stál vydarený prechod tzv. zelenou revolúciou. Rozvoj poľnohospodárstva bol v rámci nej založený predovšetkým na genetickom vylepšovaní obzvlášť produktívnych plodín. Novo vyvinuté kmene pritom priniesli pozitívne výsledky v relatívne krátkom čase. Po tom, čo bolo na začiatku 70-tych rokov zavedené ich pestovanie vo viacerých ázijských krajinách, sa napríklad Pakistanu podarilo zbaviť svojej závislosti od importov pšenice, India sa stala sebestačnou v pestovaní ryže a pšenice s vyše trojnásobným zvýšením produkcie medzi rokmi 1961–1980 a úroda v mnohých krajinách juhovýchodnej Ázie a neskôr i Južnej Ameriky dosiahla rekordných úrovní (Glaeser, 2010). Preberanie moderných odrôd v rozvojových krajinách rapidne rástlo, pričom tu na prelome nového tisícročia zaberali už väčšinu ornej pôdy (63 %). Napriec geografickými regiónmi však možno sledovať obrovské rozdiely. Zatiaľ čo v Ázii pokrývali vyšľachtené plodiny vyše 80 % z celkovo obrábanej pôdy (veľký význam mali okrem iného v Číne), v SSA tvorili necelých 30 % (Pingali, 2012).

Dosiahnuť rast produktivity v SSA je pritom oveľa zložitejšie než napriec ostatnými regiónmi sveta, čo je podmienené niekoľkými faktormi. Významný vplyv má najmä pestovanie veľkého množstva rôznych plodín, vyšší výskyt škodcov a chorôb ako kdekoľvek inde na svete a celkovo väčšia rozmanitosť prostredia (Binswanger-Mkhize, 2009). Obrovská rozloha kontinentu v spojení s takouto agro-ekologickou rôznorodosťou mala za následok vznik širokej škály poľnohospodárskych systémov, pričom tu FAO identifikovala až 14 hlavných spôsobov farmárčenia, ktoré sa medzi sebou do veľkej miery líšia. Práve neexistencia dominantného systému poľnohospodárstva, či plodín, ktoré

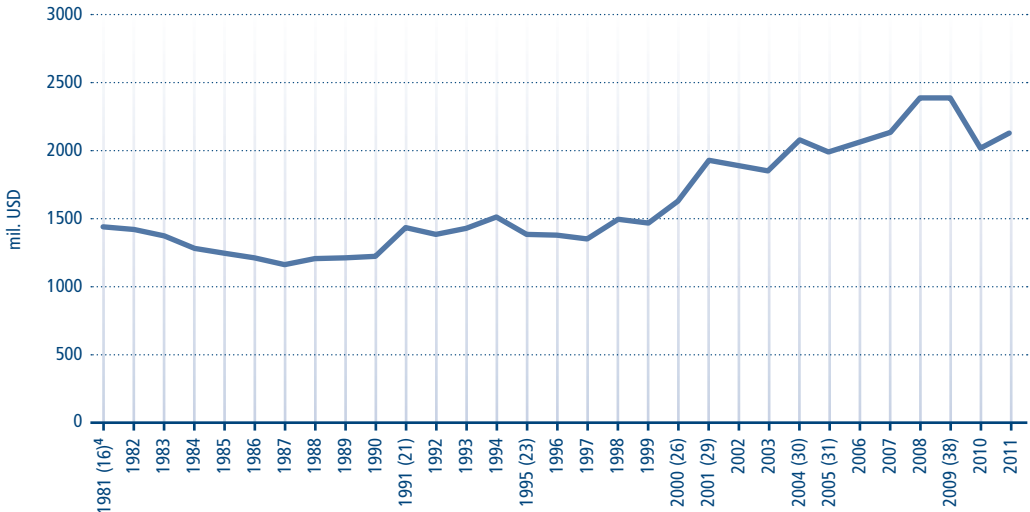
by bolo možné rozšíriť v rozsiahlych oblastiach, znemožnilo SSA prejsť zelenou revolúciou v takej miere, aká bola napríklad dosiahnutá v Ázii vďaka zavlažovanej ryži a pšenici, ktorých produkcia sa rozprestrela na niekoľko miliónov hektárov (Staatz a Dembélé, 2008). V dôsledku týchto skutočností je pre SSA ťažšie preberať technológie z ostatných krajín, pričom ich transfer naráža na značné obmedzenia i medzi jednotlivými oblasťami v rámci regiónu.

Tzv. prelievanie technológií napriec politickými či klimatickými hranicami predstavovalo hlavný pilier stratégie poľnohospodárskeho rozvoja v rámci zelenej revolúcie. Za účelom podpory takehoto šírenia technológií bola na začiatku 70-tych rokov sformovaná Konzultačná skupina pre medzinárodný poľnohospodársky výskum (CGIAR) k pomoci krajinám, ktoré neboli schopné dostatočne investovať a ťažiť z poľnohospodárskeho výskumu (Nelles, 2011). CGIAR verejne sprístupnila poznatky z výskumov ohľadom vylepšených plodín a technológií, avšak približne do 80-tych rokov sa sústreďovala predovšetkým na hlavné tri plodiny: ryžu, pšenicu a kukuricu, čím adresovala najzávažnejšie problémy potravinovej bezpečnosti najmä v Ázii. Pre SSA tieto výskumy nemali väčší prínos a to i kvôli už spomínanej rozmanitosti poľnohospodárskych systémov a veľkého počtu pestovaných plodín. Navyše, z hľadiska potravinovej bezpečnosti tu značnú rolu hrajú tzv. osirelé plodiny (z angl. orphan crops), ktoré nebývajú obchodované medzinárodne³, no často tvoria hlavnú zložku obživy práve pre chudobné obyvateľstvo (v SSA napr. manioky, cirok či proso). Výskumy špecificky zamerané na potreby SSA sa potom začali objavovať až približne v polovici 80-tych rokov, kedy bolo jasné, že odrody zavedené v Ázii, či Latinskej Amerike boli pre SSA zväčša nevhodnými. Úrodnosť koreňových a hluzovitých rastlín tu potom následne od roku 1980 do roku 2005 vzrástla až o 40 % (Pingali, 2012).

Približne od konca 80-tych rokov môžeme po-

³ Často sa im teda dostáva menšej pozornosti, okrem iného i z hľadiska poľnohospodárskeho výskumu.

Obrázok č. 4 » Vývoj celkových výdajov krajín SSA na výskum do oblasti poľnohospodárstva⁴ (v miliónoch USD, konštantné ceny 2011 v PPP)



Prameň: ASTI (2017), vlastné spracovanie

zorovať mierny rast výdajov na výskum a vývoj do oblasti poľnohospodárstva aj zo strany samotných krajín SSA, tak ako ukazuje obrázok č. 4. Tento vývoj je však nutné brať s istou rezervou, keďže rast celkových výdajov je tu často spojený s rastom počtu krajín s dostupnými dátami, ktoré boli do sledovania zahrnuté (počet krajín, ktorým údaje zodpovedajú, sú uvedené v zátvorkách pre jednotlivé roky). Vzhľadom na nedávny vývoj je potom viditeľný istý pokles vo výdajoch od roku 2008, ktorý možno pravdepodobne prísúdiť silnej korelácii s klesajúcim objemom prijatej rozvojovej pomoci v období počas krízy a tesne po nej (Adesina, 2010).

Podľa posledného dostupného údaje sa celkové výdaje na poľnohospodársky výskum za 38 krajín SSA v roku 2011 v parite kúpnych síl rovnali približne 2,1 miliárdam dolárov. Priemerné výdaje jednotlivých krajín však dosahujú menej než 1 %

podiel na HDP ich poľnohospodárskeho sektoru (ASTI, 2017). Stále nedostatky vo výskume sú ďalej zjavné i z údajov o počte národných výskumných pracovníkov v oblasti poľnohospodárstva, kde priemer v rovnakom roku predstavoval asi 320 výskumníkov na 100 tisíc farmárov. Drvivá väčšina krajín pritom leží pod touto hranicou, vyššie počty výskumných pracovníkov boli zaznamenané iba v ôsmich spomedzi sledovaných krajín⁵.

Asi 10 % z celkových výdajov na poľnohospodársky výskum v SSA je v súčasnosti poskytovaných zo strany CGIAR. Výraznejšie zameranie skupiny na subsaharský región potvrdzuje aj fakt, že v roku 2006 mali výdaje CGIAR do SSA približne polovičný podiel na jej celkových výdajoch (čo predstavovalo približne 220 mil. USD). No hoci tu výskum vedený CGIAR významne prispel k rozvoju poľnohospodárstva (najmä vďaka predstaveniu nových odrôd vysoko úrodného manioku, zemias

⁴ V zátvorkách pri jednotlivých rokoch je uvedený počet krajín, ktorým údaje zodpovedajú.

⁵ Uganda, DR Kongo, Ghana, Južná Afrika, Tanzánia, Etiópia a Nigéria.

→ kov odolných voči škodcom, hybridných druhov kukurice, pšenice, či cirka) celkový dopad vzhľadom na zvýšenie úrodnosti nedosiahol rovnakej úrovne ako v ostatných regiónoch sveta. To bolo z časti spôsobené nižšou mierou využívania daných odrôd (i keď boli k dispozícii), na druhej strane pôsobil negatívne i chýbajúci zavlažovací systém a takisto veľmi nízka spotreba hnojív, bez ktorých nedokázali vysoko úrodné odrody plodín úspešne rásť (Binswanger-Mkhize, 2009).

Pre posúdenie efektivity poľnohospodárskeho výskumu v podmienkach SSA vypracoval CGIAR na základe šetrní Nezávislej rady pre vedu a partnerstvo (ISPC) súhrnnú správu, ktorá mala zhodnotiť do akej miery došlo k skutočnému využívaniu novo predstavených odrôd. Správa sledovala vývoj a preberanie týchto odrôd naprieč 30 krajinami SSA (na ktoré pripadá spolu 70 % z hodnoty hrubej poľnohospodárskej produkcie), pričom bol výskum zameraný na 20 hlavných plodín. Na základe údajov vyplývajúcich zo správy síce frekvencia predstavovania vylepšených odrôd a hybridov

v SSA od 70-tych rokov medzi jednotlivými dekadami rapídne rástla⁶ ich preberanie však už zďaleka nebolo tak intenzívne. Z tabuľky č. 1, ktorá porovnáva rozšírenie vylepšených odrôd v celkovej produkcii desiatich plodín medzi rokmi 1998 a 2010, vyplýva, že pre niektoré z nich dokonca podiel moderných odrôd klesol (ryža či zemiaky). Na druhej strane rozšírenie moderných odrôd bolo obzvlášť výrazné pre podzemnicu olejnú, kukuricu, či maniok, pri ktorých sa podiel vylepšených odrôd v pestovaní viac než zdvojnásobil.

Za značný problém s ohľadom na prijímanie nových odrôd boli označené tzv. zaostávajúce krajiny, či plodiny, pri ktorých bolo zistené veľmi nízke zastúpenie moderných odrôd alebo hybridov. Jedná sa pritom predovšetkým o proso a cirok v Západnej Afrike a krajiny ako Angola, Mozambik a Niger, kde je úroveň preberania moderných odrôd nízka naprieč všetkými plodinami. V roku 2010 zaberali moderne vyšľachtené plodiny zhruba 35 % obrábanej pôdy v SSA, približne ekvivalentnej úrovne dosahovala Ázia už na začiatku 70-

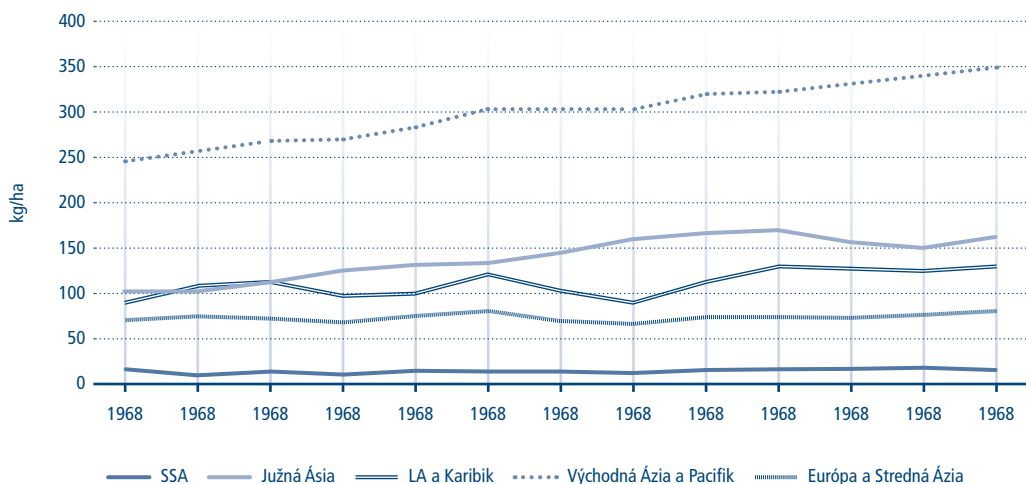
Tabuľka č. 1 » Rozšírenie moderných odrôd, porovnanie rokov 1998 a 2010 (pre 10 sledovaných plodín)

Odroda	1998	2010
Cirok	19,3 %	32,4 %
Fazuľa	14,6 %	35,1 %
Jačmeň	11,0 %	33,8 %
Kukurica	25,6 %	52,8 %
Maniok	21,0 %	42,0 %
Podzemnica olejná	12,6 %	56,7 %
Proso	22,0 %	31,1 %
Pšenica	56,0 %	63,5 %
Ryža	48,4 %	36,5 %
Zemiaky	49,2 %	37,1 %

Prameň: Walker et al. (2014), vlastné spracovanie

⁶ Zatiaľ čo v 70-tych rokoch bolo predstavených 244 nových odrôd, v prvej dekáde nového tisícročia to už bolo niečo vyše 1400 (Walker et al., 2014).

Obrázok č. 5 » Vývoj spotreby hnojív vo vybraných regiónoch sveta (v kg na hektár obrábanej pôdy)



Prameň: WB (2017e), vlastné spracovanie

tych rokov, LA v polovici 80-tych a Blízky Východ spolu so Severnou Afrikou na začiatku 90-tych rokov. Hoci dnes pozorujeme prelievanie nových odrôd medzi jednotlivými územiaми už i v rámci regiónu SSA, stále tu chýbajú tzv. mega odrody, ktoré by sa rozšírili na niekoľko miliónov hektárov pôdy ako tomu bolo napríklad v prípade Južnej Ázie (Walker et al., 2014).

Okrem samotného prijímania vylepšených odrôd, pôsobí na rast úrodnosti, ako už bolo spomenuté, do veľkej miery inhibítorne aj nedostatočné využívanie hnojív. Výraznejšia dominancia starších, zvetraných pôd v SSA oproti ostatným regiónom sveta, tu pritom pre rovnaký rozsah produkcie navyše potrebu hnojív zintenzívňuje (Staatz a Dembélé, 2008).

Hoci hnojivá spolu s vhodnými pesticídmí patria k základným poľnohospodárskym vstupom kľúčovým pre rast produktivity a prechod od tzv. subsistenčného spôsobu farmárčenia ku komerčnému pestovaniu vo veľkom, zostáva ich spotreba v SSA stále ďaleko pod celosvetovým priemerom, ktorý je na úrovni 100 kg na hektár/ rok (Khalif

a Abdirizak, 2013). Z obrázku č. 5, ktorý porovnáva vývoj spotreby hnojív naprieč vybranými regiónmi sveta, vyplýva, že spotreba hnojív v SSA je nielenže celosvetovo na najnižšej úrovni, ale od začiatku nového tisícročia sa ani nijako výraznejšie nezmenila. Kým v roku 2002 tu bolo použitých necelých 12 kíl hnojív na ha, za rok 2014 to bolo približne 16 kg na ha. V regióne Východnej Ázie a Pacifiku, ktorý dosahuje s ohľadom na využívané hnojivá najvyšších hodnôt, sa pritom spotreba zvýšila až približne o 100 kg z 245 na 345 kíl na ha obrábanej pôdy. Pozoruhodný rast o takmer 60 kíl dosiahla aj Južná Ázia, kde bolo v roku 2014 využívaných na hektár obrábanej pôdy takmer 160 kíl hnojív.

Jedným z faktorov, ktorý hrá z hľadiska využitia hnojív v SSA dôležitú rolu, je ich relatívne vysoká cena v porovnaní s cenami obilia. Ako upozorňuje napr. Staatz a Dembélé (2008), v dôsledku dlhodobo klesajúcich svetových cien obilia a naopak rastu cien dusíka (ako jedného z najdôležitejších hnojív), sa preto prijímanie moderne vyšľachtených odrôd, ktorých úspešná produkcia je

→ značne závislá od používania hnojív, stalo pre afrických farmárov omnoho nepriaznivejším, než tomu bolo v Ázii počas zelenej revolúcie. Z vývoja pomeru cien hnojív a obilnín pritom vyplýva, že množstvo obilnín, ktoré by postačilo k nákupu rovnakého množstva hnojív, stúplo od roku 1965 do roku 2005 až o 78 % (Otsuka a Larson, 2012).

Svoju úlohu v nízkej spotrebe hnojív ďalej zohrávajú i nedostatky v oblasti infraštruktúry. Príkladom sú vysoké náklady na prepravu vo väčšine krajín SSA, ktoré znižujú ziskovosť z používania hnojív zvyšovaním ich ceny a stláčaním ceny výstupov, na ktorých produkciu sa používajú (Staatz a Dembélé, 2008). Farmárov v niektorých regiónoch od využívania hnojív taktiež odrádza volatilita v ich ponuke, ktorá okrem iného vychádza i zo zlej dopravnej infraštruktúry. Navyše silná závislosť na dažďových zrážkach, ktorá vyplýva z absencie zavlažovacej siete, predstavuje pre farmárov veľké riziko a takisto pôsobí, ako faktor brzdiaci používanie hnojív. Množstvo farmárov totiž neinvestuje do hnojív práve z obavy pred obdobiami sucha, pri ktorých bez existencie zavlažovania prichádzajú o úrodu (Banerjee a Duflo, 2011).

3.2 Infraštruktúra

Mnohé zdroje považujú práve nedostatočne rozvinutú infraštruktúru (vrátane dopravnej siete, prístupu k energiám a zavlažovacích či skladovacích zariadení) za jeden z najväčších problémov poľnohospodárskeho sektora SSA v súčasnosti, ktorý do veľkej miery limituje preberanie nových technológií a rast produktivity. Okrem toho, že slabé dopravné spojenie zvyšuje náklady na hnojivá a zabraňuje tak ich efektívnej distribúcii, vytvára takisto pochopiteľne obmedzenia v prístupe k trhom a prepojení prebytkových a nedostatkových oblastí, čo často podporuje vysoké straty na úrode po jej zbere. Súčasne sa jedná o faktor, podnecujúci rast cien potravín, keďže zvyšuje jednak náklady na poľnohospodárske vstupy ale aj dovážané po-

traviny (OECD, 2016). Náklady na prepravu vstupu, či výstupov sa ďalej do veľkej miery líšia medzi vnútrozemskými krajinami a tými, ktoré disponujú vlastnými prístavmi. Tento problém sa často zhoršuje v prípade narušenia vzťahov medzi susediacimi štátmi, kedy krajinám ležiacim vo vnútrozemí hrozí strata spojenia s prístavmi (de Graaff, Kessler a Nibbering, 2011).

Vývoj infraštruktúry v SSA zobrazuje obrázok č. 6, pre ktorý boli využité údaje z indexu rozvoja infraštruktúry AIDI, zostavovanom Africkou rozvojovou bankou od začiatku nového tisícročia. Keďže ucelenejšie dáta týkajúce sa infraštruktúry v SSA spreď roku 2000 nie sú k dispozícii, budeme vývoj v danej oblasti posudzovať v relatívne krátkom časovom horizonte. AIDI bol vytvorený k monitorovaniu stavu a pokrokov dosiahnutých v rámci rozvoja infraštruktúry naprieč africkým kontinentom. Index zahrňuje 4 hlavné komponenty a to dopravu, elektrinu, ICT a vodu spolu s kanalizáciou. V rámci dopravy sú potom hlavnými čiastkovými indikátormi celkové množstvo spevnených ciest (v km na 10 000 obyvateľov) a celková cestná dopravná sieť (na km² využiteľnej plochy)⁷ (AFDB, 2013). Od roku 2000 možno vzhľadom na AIDI pozorovať zlepšenie pre všetky subregióny SSA, s jasnou dominanciou Južnej Afriky. Tú od roku 2010 nasleduje Západná Afrika, ktorá sa dostala pred región Strednej, zatiaľ čo Východná Afrika sa stále drží na najnižšej priečke.

Zo súčasných údajov AIDI tiež vyplýva, že Afrika ako celok (tzn. aj vrátane regiónu Severnej Afriky) ročne vynakladá približne 45 miliárd dolárov na rozvoj infraštruktúry, pričom asi dve tretiny výdavkov je financovaných z domácich zdrojov. Hoci sa hodnoty indexu zlepšujú pre všetky spomedzi sledovaných krajín, u niektorých je tempo pokroku príliš pomalé na to, aby sa posunuli v rámci rebríčku hodnotenia vyššie. Takisto je nutné podotknúť, že doprava ako jeden z najvýznamnejších komponentov v rámci indexu, má výrazne nižší podiel na jeho zlepšovaní než sektor ICT (AFDB,

⁷ Pre bližšie informácie ku kompozitnému indexu AIDI (indikátory, dáta, ...) viď AFDB (2013).

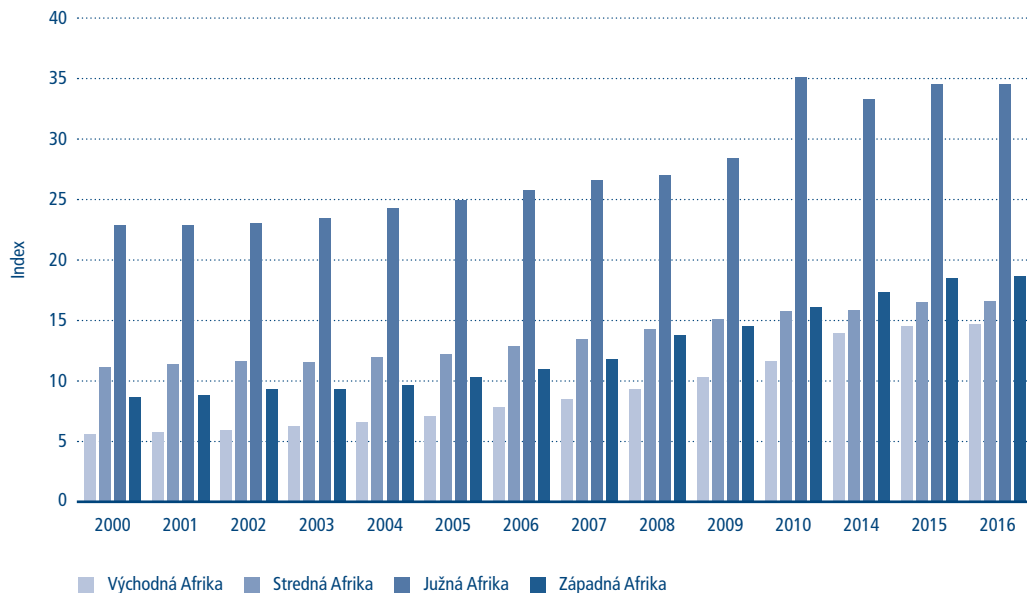
2016). Ten zaznamenal v porovnaní s ostatnými sektormi infrastruktúry obrovský pokrok, pričom jeho rast za posledné dve dekády stále posilňoval. Takýto vývoj bol umožnený predovšetkým rozšírenou liberalizáciou telekomunikačného trhu v regióne, ako aj rozvojom mobilných technológií, pričom zlepšenie prístupu k ICT službám spravilo z Afriky najrýchlejšie rastúci región na svetovom telekomunikačnom trhu. Zlepšovanie infrastruktúry v sektore ICT pritom prináša podporné služby aj do odvetvia poľnohospodárstva a to napríklad cez zlepšený prístup k finančným službám⁸, či informáciám, ktoré sú pre farmárov relevantné, napr. správne poľnohospodárske praktiky, vývoj cien komodít, predpovede počasia (Chavula, 2014).

Okrem dopravnej siete má región SSA veľké problémy i so zavlažovaním, pričom nevyužitý potenciál v tejto oblasti je takisto jednou z príčin za-

ostávajúcej produktivity v poľnohospodárstve. Zatiaľ čo rozsiahla expanzia zavlažovaných oblastí bola jednou z najvýznamnejších súčastí zelenej revolúcie v Južnej Ázii, v SSA je územie vybavené zavlažovacím systémom dodnes veľmi malé. Prevažná väčšina poľnohospodárskej produkcie zostáva preto závislá od dažďových zrážok, čo spôsobuje veľké prekážky pri preberaní nových technológií, vzhľadom na nedostatok zrážok na jednej strane a potrebou väčších objemov vody pre rozšírenie moderných odrôd na strane druhej (Otsuka a Larson, 2012).

Z vyše 180 miliónov hektárov obrábanej pôdy v SSA disponuje menej než 5% nejakou formou vodného hospodárstva, čo predstavuje zďaleka najnižšiu mieru pokrytia zavlažovacím systémom na svete (WB, 2013a). Hoci bol vo všetkých regiónoch SSA za posledných 50 rokov zaznamenaný

Obrázok č. 6 » Vývoj indexu rozvoja infraštruktúry (AIDI) podľa jednotlivých regiónov SSA



Prameň: AFDB (2013), AFDB (2016), vlastné spracovanie

⁸ Napr. Služba mobilného bankovníctva prostredníctvom operátora M-Pesa v Keni.

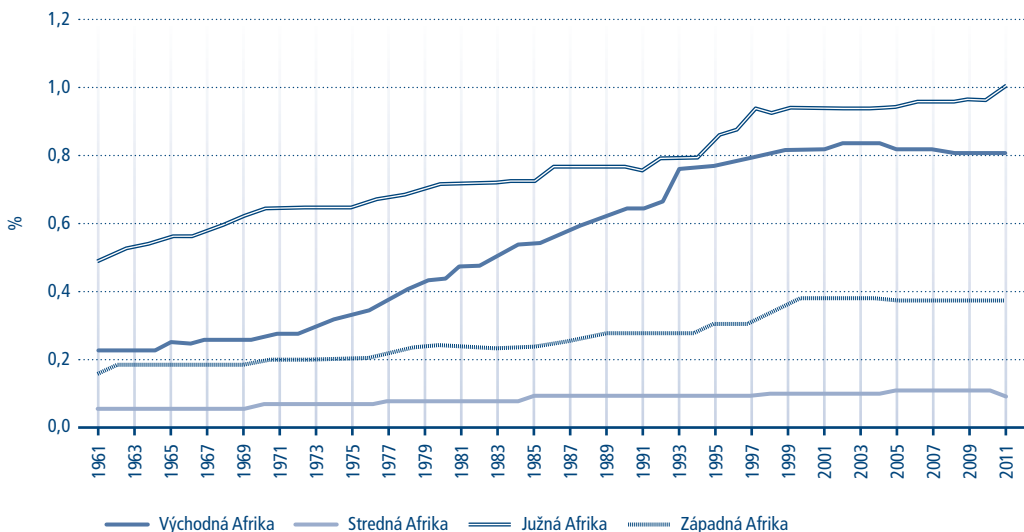
→ rast podielu oblastí vybavených pre zavlažovanie na celkovej poľnohospodárskej pôde⁹, ako zobrazuje obrázok č. 7, držia sa tu hodnoty stále pod jedným percentom, pričom región Strednej Afriky zaostáva s podielom iba 0,1 % najvýraznejšie.

Z obrázku č. 7 ďalej od konca 80-tych pozorujeme spomalenie rastu v podiele oblastí vybavených pre zavlažovanie. Tento trend možno čiastočne vysvetliť množstvom komplikácií, ktoré sa pri investíciách do veľkých zavlažovacích projektov začali objavovať. Tie zahrňovali napríklad odpor v dôsledku obáv z negatívneho dopadu do sociálnej a environmentálnej oblasti¹⁰, či nízkej návratnosti operatívnych nákladov a nákladov na údržbu. Napokon je tiež k údajom potrebné poznamenať, že i z plochy, ktorá je vybavená zavlažovacím systémom, odpadajú často rozsiahle územia, kde systém vôbec nie je vo funkčnej prevádzke (WB, 2013a).

3.3 Environmentálny aspekt

V súvislosti s nedostatočne rozvinutou zavlažovacou sieťou je ďalej potrebné zohľadniť aj možné hrozby vyplývajúce z klimatických zmien. Keďže sa väčšina afrického poľnohospodárstva spolieha na dažďové zrážky, SSA je v tomto smere jedným z najohrozenejších regiónov sveta (FAO, 2010). Piata hodnotiaci správa Medzivládneho panelu pre klimatické zmeny (IPCC) taktiež uvádza, že klimatické zmeny budú mať rozsiahly vplyv na africkú spoločnosť a jej ďalšiu interakciu s prírodným prostredím (IPCC, 2014). Hoci presné dopady na farmárov sa môžu naprieč jednotlivými oblasťami SSA líšiť a predpovedať ich je teda veľmi zložité, existuje v súčasnej literatúre prinajmenšom istá miera zhody ohľadom dvoch všeobecnejších predikcií. Tie spočívajú vo väčšej premenlivosti poľ-

Obrázok č. 7 » Celková plocha vybavená zavlažovacími systémami (ako % z poľnohospodárskej pôdy)

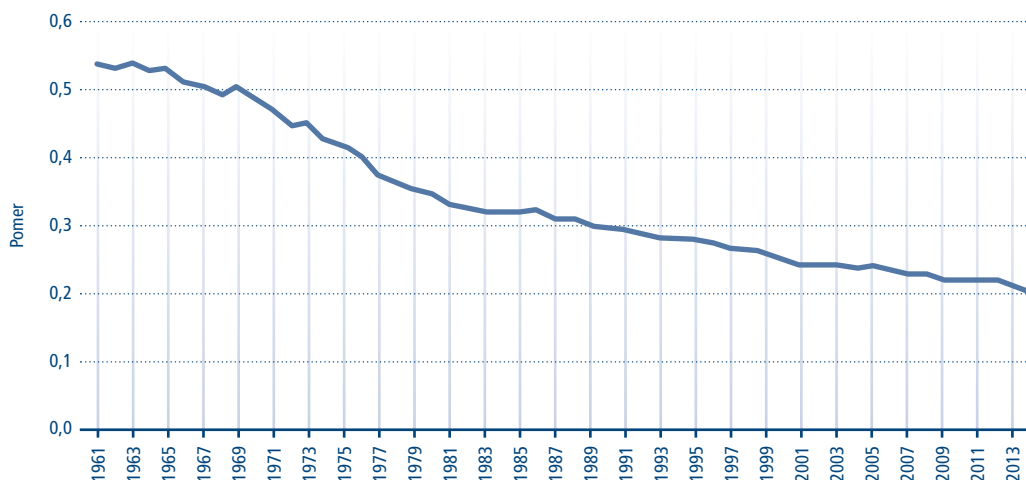


Prameň: FAO (2017a), vlastné spracovanie

⁹ Vo Východnej Afrike až štvornásobný.

¹⁰ Predovšetkým s ohľadom na stavanie veľkých priehrad.

Obrázok č. 8 » Vývoj pomeru obrábateľnej pôdy k populácii



Prameň: vlastný dopočet na základe údajov z FAO (2017b), FAO (2017c)

nohospodárskej produkcie, ako aj možnom poklese produktivity pestovaných plodín (OECD, 2016).

Akákoľvek zásadnejšia zmena v poľnohospodárstve SSA dnes bude musieť čeliť environmentálnym zmenám, ktoré v takomto rozsahu počas zelenej revolúcie neboli prítomné a preto ich pri snahách zvýšiť produktivitu sektoru nebolo nutné zohľadňovať. V prípade SSA bývajú vzhľadom na vývoj životného prostredia často vyzdvihované i problémy spojené s odlesňovaním a degradáciou pôdy, ktorá môže mať v dôsledku znižovania úrodnosti negatívny vplyv predovšetkým na produktivitu pôdy (Dethier a Effenberger, 2012).

V súčasnosti využíva pôdu, ktorá je považovaná za degradujúcu¹¹ až približne tretina afrických farmárov, pričom SSA je považovaná za región s najrýchlejšie rastúcim podielom vidieckej populácie obrábajúcej znehodnotenú pôdu na svete (AGRA, 2016). Príčinou degradácie, ktorá je prítomná najmä v husto zaľudnených oblastiach, je predovšetkým neudržateľný spôsob kultivácie pôdy, ktorý

spočíva v nepretržitom pestovaní a absencii striedania plodín na rovnakých poliach. Takéto zaobchádzanie s pôdou z nej vyčerpáva organický uhlík, čím sa okrem iného zhoršuje jej schopnosť reagovať na využívanie hnojív. V dôsledku toho dochádza k znižovaniu potenciálu pre zlepšovanie úrodnosti, ktorý ponúka genetické vylepšovanie plodín (OECD, 2016). Znehodnocovanie pôdy a vyčerpávanie prírodného kapitálu sa v regióne SSA považuje už za akýsi všeobecný trend. Svoju zásluhu má na tom nepochybne silný populačný rast, ktorý vedie k zvyšovaniu absolútneho počtu ľudí v sektore poľnohospodárstva. Dodatočný prísun pracovnej sily pritom tlačí na ďalšie rozširovanie obrábanej pôdy, ktorá však nemusí byť vždy úplne vhodnou k poľnohospodárskym účelom, poprípade môže byť rozširovaná na úkor lesov (NEPAD, 2013).

I keď bola Afrika v porovnaní s ostatnými rozvojovými regiónmí tradične považovaná za bohatú na pôdu a naopak postrádajúcu pracovnú silu, v posledných dekádach sme svedkami opačného

¹¹ Merané ako ubúdanie uhlíka v pôde na m² v období 1981–2000.

→ trendu. Podľa údajov FAO síce množstvo obrábanej pôdy medzi rokmi 1960–2000 mierne vzrástlo, no počet ľudí zapojených do poľnohospodárskej činnosti sa takmer strojnásobil čo malo za následok súvislý pokles v pomere obrábateľnej pôdy ku populácii (Jayne, Mather a Mghenyi, 2010). Spomínaný vývoj možno pozorovať na obrázku č. 8. Navyše, hoci viac než 50 % zostávajúcej ornej pôdy na svete pripadá na Africký kontinent, väčšina tejto pôdy (až 88 %) sa koncentruje iba do 8 krajín¹², pričom veľké množstvo vidieckych populácií žijúcich vo zvyšných krajinách sa zhromažďuje na obzvlášť malých územiach. O tom svedčí okrem iného i fakt, že na najhustejšie zaľudnených 20 % ornej pôdy v SSA žije až 25 krát viac populácie než na spodných 20 % s najnižšou hustotou zaľudnenia (Jayne, Chamberlin a Headey, 2014).

Kvôli stále početnejšiemu výskytu oblastí čeliacich výrazne suchým podmienkam (v dôsledku klimatických zmien), chradnúcej kvalite pôdy a pokračujúcemu rapídne rastu populácie je pravdepodobné, že trend klesajúcej dostupnosti pôdy per capita bude pokračovať aj naďalej, čo môže v budúcnosti vážne ohroziť potenciálny prínos zo zvyšovania úrodnosti. Je totiž otázne, či dokáže produktivita plodín, resp. ich úrodnosť vzrásť natoľko, aby vykompenzovala zníženie dostupnosti ornej pôdy na obyvateľa (de Graaff, Kessler a Nibbering, 2011). Koncentrácia zostávajúcej pôdy vhodnej k obrábaniu do malého množstva krajín (z ktorých sú viaceré zmietané dlhodobými občianskymi konfliktami) pritom naznačuje, že i zlepšovanie infraštruktúry, či zvyšovanie úrodnosti nemusí byť postačujúce k zlepšeniu dostupnosti pôdy pre maloroľníkov v husto zaľudnených oblastiach (Jayne, Chamberlin a Headey, 2014).

3.4 Veľkosť fariem a držba pôdy

V súvislosti s pôdou hrá vzhľadom na produktivitu kľúčovú rolu i veľkosť samotných fariem. Ich zväč-

šovanie pritom prináša potenciál pre vyššie výnosy z rozsahu, či ziskovosť na hektár, čo plynie mimo iného z možnosti lepšieho využitia mechanizácie pri pestovaní (Banerjee, Gertler a Ghatak, 1998). I keď na základe teórií rodinných fariem bývali menšie farmy tradične považované za efektívnejšie, keďže nenesú náklady na riadenie a dozor nad pracovníkmi a taktiež sa tu nevyskytuje problém morálneho hazardu (Berry a Cline, 1979; Rosenzweig a Binswanger, 1993) za prítomnosti tržných zlyhaní sa ukazuje, že veľké farmy môžu mať nad tými menšími značné výhody, plynúce napríklad z lepšej schopnosti získavania pôžičiek. Ďalší problém s aktívnou účasťou na trhu môže pre malých farmárov vyplývať z požiadaviek na šandardizáciu a certifikáciu, či rastom počtu supermarketov v rozvojových krajinách. Tie pri výbere dodávateľov tradične uprednostňujú väčšie farmy, ktoré majú značnú komparatívnu výhodu i z hľadiska certifikácie, pričom sa u nich prejavujú tzv. úspory z rozsahu¹³ (Dethier a Effenberger, 2012).

Subsaharskej Afrike s výnimkou Južnej Afriky dominujú malé farmy, pričom väčšina vidieckej populácie je v rámci svojho živobytia v rozličnom rozsahu zapojená do nejakej formy maloroľníctva. Malé farmy subsistenčného charakteru, tzn. tie, ktoré poskytujú úrodu postačujúcu iba na užitie samotnej rodiny a nie sú schopné vyprodukovať väčšie množstvo potravy, ktoré by bolo možné odpredať, pritom predstavujú veľkú prekážku v súvislosti so snahami o redukciu chudoby. Množstvo vidieckych farmárov totiž čelí výraznej zraniteľnosti, pričom i najmenšie zmeny počasia, či výskyt chorôb a škodcov môžu rodiny pripraviť o úrodu, na ktorej sú existenčne závislé a uvrhnúť ich do potravínovej krízy (IFPRI, 2005).

Vzhľadom na nedostatok spoľahlivých dát ohľadom vývoja veľkosti fariem v SSA, je len veľmi zložitá zhodnotiť tento trend za región ako celok. Z dostupných údajov pre vybrané krajiny si však možno utvoriť aspoň čiastkový prehľad, tak naprí-

¹² DRC, Angola, Kongo, Zambia, Kamerun, Mozambik, Stredoafrická republika, Gabon.

¹³ Priemerné náklady na certifikáciu s rastom produkcie klesajú.

klad výskumný projekt LADDER¹⁴, ktorý prebehol na začiatku tisícročia v Keni, Malawi, Tanzánii a Ugande poukázal na trend zmenšujúcej sa veľkosti fariem. Priemerná veľkosť fariem naprieč takmer 1400 domácnosťami, ktoré boli zaradené do sledovania predstavovala medzi rokmi 2001–2002 1,5 hektára, pričom až polovica fariem bola menšia než jeden hektár. Klesajúca veľkosť fariem bola okrem iného pripísaná dedičským normám prevládajúcim v krajinách SSA (ktoré často vedú k fragmentácii pôdy), rastúcemu znehodnoteniu, či klesajúcej dostupnosti pôdy pre vidiecke rodiny vzhľadom k rastúcej populácii (IFPRI, 2005).

Nedávna štúdia, v ktorej Jayne et al. (2016) hodnotí zmeny v rozdelení fariem podľa veľkosti v Ghane, Keni, Tanzánii a Zambii za posledné desaťročie, potom naopak uvádza aktuálny trend v zvyšovaní sa počtu stredných fariem. S výnimkou Kene klesol podiel fariem menších ako 5 hektárov na celkovom počte fariem pod 100 ha vo všetkých sledovaných krajinách, zatiaľ čo podiel stredne veľkých fariem a to najmä v rozmedzí 10–100 ha rýchlo rastie. Tento trend vo väčšine prípadov odráža rastúci záujem investorov o pôdu. V husto zaľudnených oblastiach však môžu takéto investorské farmy prispievať k už existujúcim problémom s nedostatkom pôdy pre vidiecke komunity. Často majú takisto silnejšiu pozíciu v ovplyvňovaní poľnohospodárskych politík, či verejných výdavkov na poľnohospodárstvo vo svoj prospech (Jayne et al., 2016).

Zvyšovanie koncentrácie poľnohospodárskej pôdy a komercializácia stredne veľkých fariem, ktoré by mohli viesť k urýchleniu preberania technológií predstavujú jeden z dôležitých faktorov pre rast produktivity. Táto oblasť je však do veľkej miery ovplyvnená politikami týkajúcimi sa držby pôdy (OECD, 2016). Inými slovami, okrem veľkosti fariem sú pre poľnohospodársku produktivitu určujúce i vlastnícke práva a práve s ich vymedze-

ním má región SSA dodnes veľké problémy. Podľa správy Svetovej banky je vychádzajúci z historicky zaužívaného systému zvykovej držby pôdy, viac než 90 % poľnohospodárskej pôdy v SSA držaných bez potrebnej dokumentácie, ktorá by osvedčovala vlastníctvo, čo spôsobuje vysokú zraniteľnosť farmárov voči vyvlastňovaniu a preberaniu ich pôdy (Byamugisha, 2013). Tento problém sa v poslednom období dostáva do pozornosti práve v súvislosti s už spomínaným rastom záujmu investorov o africkú pôdu. Vo viacerých subsaharských krajinách zabrali investori milióny hektárov pôdy¹⁵, pričom v niektorých prípadoch viedla slabosť zo strany vlády k porušeniu princípov zodpovedného investovania do poľnohospodárskej pôdy a vyvlastňovaniu miestnych komunit (WB, 2013a). Zahranicznych investorov pritom k skupovaniu pôdy motivujú predovšetkým rastúce ceny a klesajúca dostupnosť pôdy vo vyspelých ekonomikách, rast dopytu po pôde určenej k pestovaniu bio palív, snaha uspokojiť dopyt po potravinách zo strany rastúcej populácie v Číne a Indii, či zaistenie potravinovej bezpečnosti pre ropné krajiny, ktoré začínajú mať problémy s vodnými zásobami¹⁶ (Adesina, 2010). Riziko zbavenia vlastnej pôdy však pre miestne komunity predstavujú i samotní africkí investori, či už zo strany bánk alebo agropotravinárskeho priemyslu (NEPAD, 2013). Ďalší problém v súvislosti s pôdou v SSA potom vyplýva z neefektivity v jej správe. Tak napríklad v porovnaní s krajinami OECD tu prevod pôdy trvá dvakrát dlhšie a je dvojnásobne drahším (takmer 10 % z ceny pozemku), čo neraz podporuje výskyt korupcie (WB, 2013a).

3.5 Súvisiace služby

Hoci je preberanie nových vylepšených technológií považované za nutný predpoklad k podnieteniu zelenej revolúcie, technológie osamote zďaleka nie →

¹⁴ Z angl. *Livelihoods and Diversification Directions Explored by Research*.

¹⁵ WB uvádza ako príklad Etiópiu, Libériu, Mozambik, či Sudán.

¹⁶ Ako Saudská Arábia, Spojené arabské emiráty, či Katar.

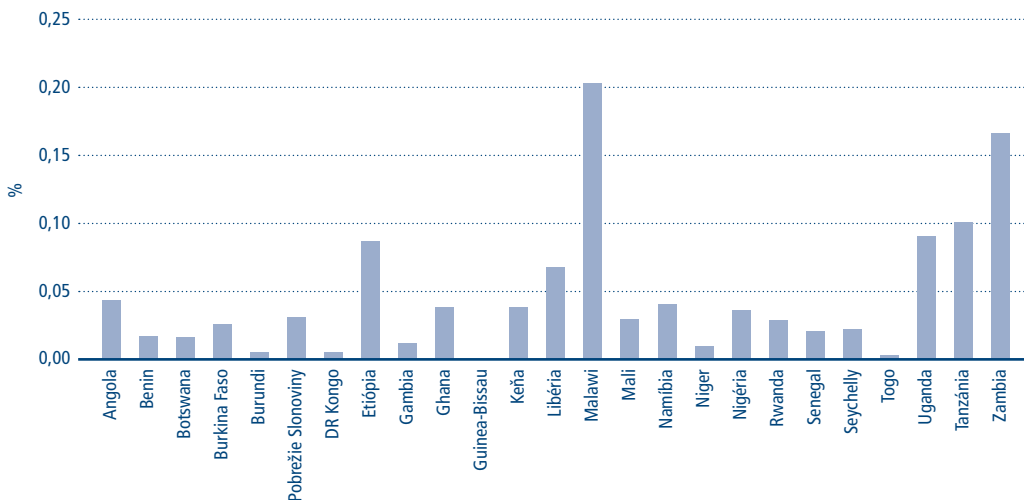
→ sú postačujúce k jej úspešnému prekonaniu. Dôležitú podpornú úlohu nesú dobre fungujúce trhy vstupov i finálnej produkcie, rovnako ako aj finančné služby, ktoré ponúkajú farmárom možnosť ťažiť z dostupnosti nových technológií a takisto im poskytujú ekonomickú motiváciu. Okrem toho je nevyhnutný aj efektívny systém školiacich služieb, ktorý má za úlohu rozširovať medzi farmármi znalosti o nových produktívnejších možnostiach (Otsuka a Larson, 2012).

I keď hrajú takéto podporné služby veľmi významnú rolu, v podmienkach SSA nie sú často na postačujúcej úrovni. Práve nedostatočný prístup k úverom a bankovým pôžičkám zo strany predovšetkým malých farmárov tu býva označovaný za závažný faktor obmedzujúci zvyšovanie ich produktivity. Hlavná úloha úverov pritom spočíva v sprístupňovaní existujúcich technológií (hnojív, vylepšených semien, či strojov), pre ktorých získanie množstvo farmárov nedisponuje dostatočnými zdrojmi (Khalif a Abdirazak, 2013). Hoci poskytovanie pôžičiek pre komerčný sektor v SSA naberá

na intenzite, poľnohospodárstvo v tomto ohľade stále zaostáva. Podľa obrázku č. 9, ktorý uvádza podiel pôžičiek pre poľnohospodársky sektor na celkovo poskytnutých pôžičkách za rok 2014 vo vybraných krajinách SSA, neprekračujú tieto pôžičky ani 0,2 % podiel na celkových, pričom množstvo krajín nedosahuje ani hranice 0,05 % (FAO, 2017d). Čo sa týka úverov (v podobe formálnej aj neformálnej) ako zdroja financovania poľnohospodárskej činnosti, naprieč SSA ich k nákupu externých vstupov (ako hnojív, semien,...) využíva iba 6 % farmárov, ostatné zdroje pritom najčastejšie plynú zo zamestnaní v inom sektore. Podľa Adjognon, Liverpool-Tasie a Reardon (2017) sa tak jedná o jeden z argumentov k podpore širšieho rozvoja vidieka nad rámec poľnohospodárskeho sektoru. Podpora spracovateľského priemyslu a služieb by pritom podľa neho mohla pôsobiť pozitívne aj na nákup poľnohospodárskych vstupov s priaznivým dopadom na produktivitu a potravinovú bezpečnosť.

I keď predstavuje dostupnosť finančných služieb pre farmárov veľký potenciál z hľadiska zvy-

Obrázok č. 9 » Pôžičky pre oblasť poľnohospodárstva ako % z celkových vo vybraných krajinách SSA za rok 2014



Prameň: FAO (2017d), vlastné spracovanie

šování zisku a investicí a tím pádem aj možnost pre rast produktivity (Binswanger-Mkhize, 2009), komerčné banky majú niekoľko dôvodov, prečo sektoru nepožičiavajú. Jedná sa napríklad o veľké rozptýlenie farmárov čo zvyšuje náklady pôžičiek, pokiaľ potom banka požičiava niekoľkým farmárom na určitom území vystavuje sa vyššiemu riziku, keďže tí podliehajú rovnakým hrozbám, týkajúcim sa počasia (na ktorom závisí ich úroda) alebo vývoja cien. Ďalšími faktormi sú nízka ziskovosť a sezónny charakter maloroľníctva, neschopnosť zo strany uchádzačov poskytnúť bankám dostatočnú záruku, či nedostatok prostriedkov, ktoré by dokázali znížiť riziko z požičiavania chudobným farmárom (Adesina, 2010). V súvislosti s nedostupnosťou finančných služieb pre chudobných (a to predovšetkým v šedej ekonomike) je vhodné zmieniť i mikrofinančné služby (mikroúvery, mikropoistenie), ktoré ich v niektorých regiónoch čiastočne zastupujú. Obmedzené empirické skúsenosti pritom naznačujú určité pozitívne efekty. Tak napríklad Karlan, Osei, Osei-Akoto a Udry (2014) skúmali v severnej Ghane dopady subvencovaného mikropoistenia na chovanie tamojších farmárov, pričom zistili, že poistení farmári majú tendenciu viac investovať do produktivity (napr. hnojivá) a správať sa menej konzervatívne, čo sa pozitívne prejavuje na ich životnej úrovni.

Vzhľadom na prístup k úverom, či poľnohospodárskym vstupom ďalej Ibrahim Forum (2011) definovalo ako vážny problém i kultúrne zvyklosti, na základe ktorých majú ženy výrazne nerovnejšie postavenie v poľnohospodárstve, čo oproti mužom značne znižuje ich produktivitu. Veľké nerovnosti sa prejavujú aj vo vlastníctve obrábanej pôdy, zatiaľ čo ženy vypestujú až 80 % potravy v SSA, vlastníka menej než 2 % pôdy. To okrem iného odzrkadľuje prevládajúce dedičské normy, na základe ktorých sa pôda rozdeľuje medzi mužských potomkov, kým ženy k nej získavajú prístup iba prostredníctvom svojich mužských príbuzných (FAO, 2011). Podľa správy fóra by rovný prístup k poľnohospodárskym vstupom zo strany mužov aj žien mohol viesť k zvýšeniu celkovej úrody na zákla-

de odstránenia rozdielu v jej objeme, ktorý medzi pohlaviami dosahuje približne 20–30 % (Ibrahim Forum, 2011). Davis et al. (2012) ďalej pri skúmaní dopadu vzdelávacích služieb pre farmárov zistili, že napríklad tzv. „farmer field schools“ (teda praktické školy pre dospelých farmárov, založené typicky na zážitkovom učení) majú výrazne vyšší prínos pre domácnosti vedené ženami, ktorých príjem po využití takýchto škôl vzrástol až o 187 %, kým v prípade mužských domácností to bolo približne 10 %. Tento rozdiel vyplýva práve z lepšej dostupnosti vzdelania pre mužov a väčšej rozlohy ich polí, čo im z hľadiska ekonomických aktivít prináša lepšie alternatívy.

Čo sa týka súvisiacich služieb, ktoré podporujú poľnohospodársku činnosť farmárov hrá vzdelávanie veľmi dôležitú úlohu. I v prípade, že sú produktívnejšie technológie dostupné (aj v zmysle finančnom), totiž farmárom môžu chýbať informácie ohľadom ich existencie, či správneho využívania (Dethier a Effenberger, 2012). V priebehu posledných dekád bolo v SSA podporovaných niekoľko foriem rozširovania moderných technológií. Prvé prístupy sa sústreďovali na tzv. top-down spôsob transferu technológií, do ktorého boli farmári zapojení len veľmi pasívne. Vlnu kritiky si takéto prístupy vyslúžili najmä za neschopnosť rozoznať špecifiká sociálno-ekonomického a inštitucionálneho prostredia a ďalšie faktory vplývajúce na farmárov. Od 70-tych rokov sa vzhľadom na zmeny v diskurze ohľadom rozvoja poľnohospodárstva začali trendy prikláňať k viac participatívnym prístupom ako školeniam a návštevám, už spomenutým praktickým školám pre farmárov, on-line poradenským službám, či podpore modelových fariem (Taye, 2013).

Tieto formy podpory vzdelanosti sa začali objavovať vo viacerých krajinách SSA, participácia v programoch, ktoré majú za úlohu rozširovať nové technológie medzi farmárov a poskytovať školenie ohľadom ich praktickej implementácie, však stále zostáva na veľmi nízkej úrovni (WB, 2013a). V SSA je pritom zjavný problém v oblasti vzdelania vo všeobecnosti. Kým počet zápisov →

→ **Tabuľka č. 2** » Počet študentov 3. stupňa zapísaných v poľnohospodárskych programoch (vybrané krajiny SSA medzi rokmi 2010–2012)

Krajina	Počet študentov	Podiel na celkovom počte študentov zapísaných na 3. stupni
Benin	1589	1,4
Burkina Faso	527	0,9
Cape Verde	51	0,5
Stredoafrická republika	343	3,1
DR Kongo	33879	6,8
Etiópia	33007	5,7
Gambia	58	1,3
Ghana	9304	3,3
Libéria	2085	5,4
Madagaskar	1980	2,4
Mali	1003	1,2
Maurícius	359	0,9
Mozambik	5213	4,6
Rwanda	5102	7,1
Tanzánia	1636	1,0
Zimbabwe	2296	2,4
Priemer	6152	4,4

Prameň: Lynam, Beintema, Roseboom a Badiane, (2016), vlastné spracovanie.

k štúdiu na základných školách predstavoval v roku 2012 približne 140 miliónov (čo oproti roku 1999 zodpovedá nárastu o 50 mil.), na stredné školy sa zapísalo asi 48 mil. študentov a pre tretí stupeň vzdelania to bolo iba niečo vyše 6 miliónov (Lynam, Beintema, Roseboom a Badiane, 2016). Ďalším problémom v SSA potom zostáva i skutočnosť, že množstvo zapísaných študentov, školskú dochádzku vôbec nedokončí. Navyše, fakt, že už z celkovo malého počtu vysokoškolských študentov¹⁷, tvoria študenti zapísaní v poľnohospodárskych programoch len nepatrné množstvo (priemer za 16 vybraných krajín SSA zodpovedal medzi rokmi 2010–12 približne 4,4 %, viď tabuľka

č. 2), do značnej miery limituje kvalitu i objem výstupov poľnohospodárskeho výskumu a vývoja v SSA (Lynam, Beintema, Roseboom a Badiane, 2016).

Význam vzdelania pre farmárov pritom potvrdzujú viaceré empirické štúdie, Emmanuel Owusu-Sekyere, Owusu a Jordaan (2016) napríklad pokukázali na výrazný rozdiel z hľadiska vzdelania medzi prijímateľmi podporných služieb v oblasti poľnohospodárstva (z angl. extension services) a farmármi, ktorí k nim prístup nemajú. Na základe výskumu realizovanom v Ghane, mali za sebou príjemcovia tzv. „extension services“ v priemere 15 rokov formálneho vzdelania, oproti 6 rokom v prí-

¹⁷ Treba však poznamenať, že zápisy do terciárneho vzdelania vykazujú najvyššie hodnoty medziročného rastu.

pade nepřijemcov. Vzdelanie tu ďalej do značnej miery vplýva napríklad aj na využívanie hnojív. Kým vyše 60 % farmárov, ktorí hnojivá nepoužívali, nemalo žiadne formálne vzdelanie, u farmárov používajúcich hnojivá to bolo iba 15%. Farmári pracujúci s hnojivami navyše vykazovali vyššie zastúpenie stredo- i vysokoškolsky vzdelaných¹⁸. Využívanie hnojív sa následne takisto viditeľne prejavilo v zvýšenej produktivite, kedy farmári, ktorí pestovali s ich pomocou, vyprodukovali úrodu vyššiu o takmer 200 kg na hektár pôdy. Ďalší príklad poskytujú i Foster a Rosenzweig (1996), ktorí dokazujú, že farmári v Indii, kde prebehla zelená revolúcia, si zarobili viac pokiaľ mali vzdelanie.

V súvislosti s podpornými službami treba v neposlednom rade takisto spomenúť rolu štátu. Hoci bol sektor poľnohospodárstva v SSA zo strany štátu dlhodobo zanedbávaný, možno v poslednej dekáde sledovať istú obnovu politickej vôle k podpore jeho rozvoja (Adesina 2010). Dôkazom je napríklad i program komplexného rozvoja afrického poľnohospodárstva CAADP¹⁹, ktorý bol prijatý v rámci Africkej Únie v roku 2003 (AGRA, 2016). V ňom sa africké krajiny okrem iného zaviazali k zvýšeniu výdavkov na poľnohospodárstvo v nasledujúcej dekáde na minimálnu hranicu 10% rozpočtu (Jayne, Mather a Mghenyi, 2010). Objem verejných výdavkov na poľnohospodárstvo zo strany afrických krajín za posledných 20 rokov výrazne vzrástol, s miernym spomalením medzi rokmi 2008–14, čo možno pripísať vplyvu svetovej potravinovej i finančnej krízy. No hoci bol rast prostriedkov vydávaných vládami na poľnohospodárstvo pozoruhodný, priemer za Afriku ako celok sa stále drží hlboko pod cieľom CAADP a to na 4% (AGRA, 2016). Z 33 krajín SSA má podľa štatistik FAO podiel výdavkov na poľnohospodárstvo vyšší než 5% iba 7 krajín²⁰, pričom tradične najviac rostriedkov venujú poľnohospodárstvu Etiópia a Malawi (takmer 20% rozpočtu) (FAO, 2017e).

Najväčšia časť podpory poľnohospodárstva pritom smeruje na dotovanie vstupov (napr. Malawi až 50 %), výrazne menej potom na rozvoj infraštruktúry a rádovo jednotky percent bývajú vyčlenené na výskum a vývoj či transfer technológií (FAO, 2017f).

4. Záver

Výrazná redukcia extrémnej chudoby v posledných dvoch desaťročiach je považovaná za jeden z najväčších úspechov na poli medzinárodnej rozvojovej spolupráce. No hoci bol prvý z rozvojových cieľov tisícročia, ktorý spočíval v znížení počtu ľudí žijúcich pod hranicou extrémnej chudoby na polovicu do roku 2015, splnený už s 5 ročným predstihom, redukcia chudoby v regióne Subsaharskej Afriky predstavuje naďalej jednu z najväčších výziev v oblasti svetového rozvoja (UN, 2017). Región SSA za posledné tri dekády i vzhľadom na svoj rýchly populačný rast totiž ako jediný zaznamenal absolútny rast v počte ľudí žijúcich v extrémnej chudobe (WB, 2013b). Problém sociálno-ekonomickej zaostalosti SSA naberá pritom i v súvislosti s aktuálnou migračnou krízou, či možnými hrozbami plynúcimi z klimatických zmien v budúcnosti, čoraz väčších globálnych rozmerov.

Hoci sme boli v posledných rokoch svedkami značného ekonomického rastu naprieč viacerými krajinami SSA, otázka udržateľnosti jeho súčasných úrovní býva do veľkej miery spochybňovaná. Avšak, široký konsenzus panuje nad úlohou poľnohospodárskej transformácie (viď. napr. OECD, 2016; Van Ittersum, 2016; WB, 2013a), ktorá je kvôli veľkému významu poľnohospodárstva v regióne, považovaná za nevyhnutnú k zlepšovaniu životnej úrovne v súčasnosti i budúcnosti. Vzhľadom na aktuálnu relevanciu riešenia otázky rozvoja afrického kontinentu (v súčasnosti okrem iného →

¹⁸ 38% a 29% oproti 15% a 2% u farmárov nevyužívajúcich hnojivá.

¹⁹ Z angl. *Comprehensive Africa Agriculture Development Programme*.

²⁰ Etiópia, Guinea Bissau, Madagaskar, Malawi, Mali, Namíbia, Zambia.

→ i v súvislosti so zvýšenou migráciou do Európy) a častú identifikáciu rozvoja poľnohospodárstva ako jedného z najvýznamnejších prostriedkov k jeho dosiahnutiu, bolo cieľom tejto prehľadovej stati, zmapovať hlavné determinanty podmieňujúce nízku poľnohospodársku produktivitu SSA a takisto priblížiť trendy v ich časovom vývoji.

Determinanty, ktoré táto stať identifikuje, boli rozdelené do 5 základných skupín pod názvom technológia, infraštruktúra, environmentálny aspekt, veľkosť fariem a držba pôdy a napokon súvisiace služby, pričom tieto skupiny navzájom úzko súvisia a každú z nich považujeme za kľúčovú k vyriešeniu problému nízkej produktivity v poľnohospodárstve SSA. I keď poľnohospodárska produktivita v SSA²¹ približne od polovice 90-tych rokov súvisle rástla a to dovedy nevídaným tempom, región dodnes výrazne zaostáva za zvyškom sveta, vrátane ostatných rozvojových regiónov. Keďže v týchto regiónoch hrala pre prechod tzv. zelenou revolúciou, ktorá im pomohla k značnému rastu produktivity, veľmi významnú rolu technológia, rozhodli sme sa ju v stati uviesť ako prvú z determinánt poľnohospodárskej produktivity v SSA. K zvýšeniu produktivity v sektore poľnohospodárstva SSA bude nevyhnutné využiť nových inovatívnych metód a moderných technológií. Práve neschopnosť preberania, či využívania takýchto technológií býva v odbornej literatúre často označovaná za hlavný faktor brzdiaci produktivitu poľnohospodárskeho sektoru SSA²². Viditeľný problém v tomto ohľade predstavuje nedostatok vlastných investícií do poľnohospodárskeho výskumu a vývoja. Hoci kontinent disponuje výskumnými kapacitami, tie sú často príliš malé a prevažne závislé na zahraničných darcoch, čomu nasvedčuje i fakt, že priemerné vlastné výdaje jednotlivých krajín SSA na výskum a vývoj do oblasti poľnohospodárstva ležia pod 1 % HDP sektoru. Preberanie a využívanie nových technológií i v prípade, že sú k dispozícii, je takisto problematické,

tak napríklad rozšírenie moderných vyšľachtovaných plodín tu zďaleka nedosahuje úrovne ostatných rozvojových regiónov. Tento fakt je okrem iného negatívne previazaný s nedostatočným využívaním hnojív, na ktorých je pestovanie moderných odrôd závislé. Využívanie hnojív v regióne je dodnes hlboko pod celosvetovým priemerom, pričom hodnoty za posledné dve desaťročia nevykázali výraznejšieho rastu. V porovnaní s regiónom východnej Ázie a Pacifiku sa pritom držia až na približne 20 krát nižšej úrovni.

Nízka spotreba hnojív býva často pripisovaná i problémom v oblasti infraštruktúry, ktorú sme uviedli ako druhú skupinu determinánt poľnohospodárskej produktivity v SSA. Kým nedostatočná dopravná sieť pôsobí na rast cien hnojív a nepravidelnosť ich ponuky, chýbajúce zavlažovacie kapacity zvyšujú riziko z užívania hnojív pre farmárov, ktorých úroda je takmer úplne závislá od dažďových zrážok. Z celkovo obrábanej pôdy je tu pritom pokrytých zavlažovacím systémom menej než 5%. Od začiatku nového tisícročia síce pozorujeme zlepšovanie v oblasti infraštruktúry, jedná sa však najmä o zmeny v sektore ICT. Rozširujúca sa revolúcia vo využívaní mobilných telefónov v SSA si však zaslúži pozornosť i s ohľadom na poľnohospodárstvo. Farmárom totiž okrem iného uľahčuje prístup k finančným službám, či relevantným informáciám týkajúcim sa pestovania.

V podmienkach SSA hrá pre poľnohospodárstvo významnú úlohu i environmentálny aspekt. Pri porovnaní priebehu zelenej revolúcie v Ázii so súčasnou situáciou v SSA, je zrejmé, že región čelí výrazne odlišným podmienkam. Už iba skutočnosť, že Ázia v minulosti nemusela čeliť hrozbám plynúcim z možných klimatických zmien v takom rozsahu ako región SSA, ju stavia do výhodnejšej pozície. Odlišnosti sú zreteľné i s ohľadom na zvládanie rastúcich populačných tlakov. Kým ázijský región odpovedal intenzívnejším využívaním hnojív na hektár obrábanej pôdy, investíciami do zavlažova-

²¹ Meraná ako úrodnosťou pôdy (v kg na hektár), tak i pridanou hodnotou poľnohospodárskeho sektoru na pracovníka.

²² Napr. Binswanger-Mkhize (2009) označuje technológia za najzanedbanejší aspekt poľnohospodárskej agendy SSA.

Subsaharská Afrika (SSA) je dlhodobo regiónom so zďaleka najnižšou ekonomickou úrovňou na svete. V posledných zhruba dvoch dekádach bolo síce možné zaznamenať pokroky z hľadiska ekonomického rastu a spravidla i ekonomického a ľudského rozvoja v rade tamojších krajín, avšak naprieč regiónom stále pretrvávajú mnoho vážnych problémov.

nia a zvýšením mechanizácie, čo prinieslo pozoruhodný rast úrodnosti plodín, objem úrody na jednotku pôdy v SSA vzrástol omnoho pomalšie a nerovnomernejšie. To býva okrem nižšieho využívania hnojív pripisované predovšetkým nepretržitej kultivácii poľnohospodárskej pôdy, ktorou dochádza k jej degradácii (Jayne, Chamberlin a Headey, 2014). Spojenie degradácie so stále rapidným rastom populácie pritom tlačí na znižovanie množstva obrábateľnej pôdy na obyvateľa, ktoré súvisle klesá už približne od konca 60-tych rokov. Takýto vývoj teda naznačuje, že vzhľadom na znižujúcu sa dostupnosť ornej pôdy na obyvateľa bude potreba zvyšovania úrodnosti a poľnohospodárskej produktivity ešte vyššia.

Ďalším faktorom, ktorý v SSA determinuje úroveň poľnohospodárskej produktivity je veľkosť farmiem, s čím úzko súvisia i práva k držbe pôdy. Pre región SSA sú do značnej miery typické malé farmy subsistenčného charakteru, ktoré sa vyznačujú nízkou produktivitou a vysokou zraniteľnosťou (napr. voči vplyvom počasia). Pre rast produktivity teda bude nevyhnutná optimalizácia veľkosti farmiem, tak, aby boli schopné prebrať moderné produktívnejšie technológie. S rastom záujmu veľkých investorov o skupovanie pôdy v regióne a hrozbou vyvlastňovania malých farmárov je zároveň nevyhnutné zabezpečiť dostatočné vymedzenie vlastníckych práv vzťahujúcich sa k držbe pôdy a taktiež ich vynútiteľnosť.

Napokon, čo sa týka zvyšovania produktivity v poľnohospodárstve, významnú úlohu v ňom zohrávajú aj súvisiace podporné služby pre farmárov. Pre šírenie vhodných technológií je napríklad nevyhnutný i dobre fungujúci systém školiacich

služieb. Ukazuje sa totiž, že farmári často nevedia o dostupnosti nových produktívnejších plodín alebo neovládajú techniky k ich úspešnému pestovaniu, problém nastáva i pri hnojivách, kedy farmári nemusia vždy dostatočne rozumieť výhodám, ktoré môže prinášať pestovanie s ich pomocou (Otsuka a Larson, 2012). Avšak nízka účasť v programoch na podporu rozširovania nových technológií v SSA i v súčasnosti naďalej pretrvávajú, rovnako ako nedostatočný prístup farmárov k finančným službám, čo ich obmedzuje v potenciálnom zvýšení produktivity.

Zo strany samotných štátov síce možno pozorovať obnovu záujmu o rozvoj poľnohospodárstva, ktorý sa odráža i vo zvýšení výdajov na sektor, väčšina krajín ale napriek tomu nedosahuje úroveň výdajov, ku ktorým sa v rámci Africkej únie zaviazali. Zlepšovanie stavu afrického poľnohospodárstva nebude zjavne možné dokázať odstránením jediného problému. Pre rast produktivity v sektore je nevyhnutné spojiť intenzívnejšie vyžívanie moderných technológií, odstraňovanie vysokých transakčných nákladov a skvalitňovanie infraštruktúry vrátane rozširovania zavlažovacej siete s vyšším využívaním hnojív, udržateľnejšími spôsobmi kultivácie pôdy a kvalitnejšími podpornými službami pre farmárov. Napokon je však do úvahy potrebné brať i fakt, že transformácia poľnohospodárskej produkcie v SSA na rozdiel od skúseností v ostatných regiónoch sveta, bude i vzhľadom na veľkú rôznorodosť v dominujúcej strave, v podmienkach k pestovaniu či spôsoboch farmárčenia, čeliť ďalším špecifickým prekážkam.

→ LITERATÚRA

- [1] ADESINA, A. A.: Conditioning trends shaping the agricultural and rural landscape in Africa. *Agricultural Economics*, 2010, 41 (1), pp. 73–82.
- [2] ADJOGNON, S., LIVERPOOL-TASIE, L. S. O., REARDON, T.: Agricultural input credit in Sub-Saharan Africa: telling myth from facts. *Food Policy*, 2017, 67, pp. 93–105.
- [3] AFDB: *The African Infrastructure Development Index*. Abidjan: African Development Bank, 2013. [online]. Available from: <https://www.icafrica.org/fileadmin/documents/Knowledge/AFDB/Economic_Brief_-_The_Africa_Infrastructure_Development_Index_01.pdf>.
- [4] AFDB: *The African Infrastructure Development Index*. Abidjan: African Development Bank, 2016. [online]. Available from: <https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/Africa_Infrastructure_Development_May_2016.pdf>.
- [5] AGRA: *Africa Agriculture Status Report: Progress Towards Agricultural Transformation in Africa*. Nairobi: Alliance for a Green Revolution in Africa, 2016. [online]. Available from: <<http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/assr.pdf>>.
- [6] ASTI: *Agricultural Science and Technology Indicators: Spending*. Washington: International Food Policy Research Institute, 2017. [online]. Available from: <<https://www.asti.cgiar.org/data>>.
- [7] BANERJEE, A. V., DUFLO, E.: *Poor Economics: A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty*. New York: Public Affairs, 2011.
- [8] BANERJEE, A. V., GERTLER, P. J., GHATAK, M.: *Empowerment and Efficiency: The Economics of Agrarian Reform*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1998.
- [9] BEEGLE, K., CHRISTIAENSEN, L., DABALEN, A., GADDIS, I.: *Poverty in a Rising Africa*. New York: World Bank, 2016. [online]. Available from: <<http://www.worldbank.org/en/region/af/publication/poverty-rising-africa-poverty-report>>.
- [10] BERRY, R. A., CLINE, W. R.: *Agrarian Structure and Productivity in Developing Countries: a Study Prepared for the International Labour Office within the Framework of the World Employment Programme*. Baltimore: John Hopkins University Press, 1979.
- [11] BINSWANGER-MKHIZE, H. P.: Challenges and opportunities for African agriculture and food security. In *Expert Meeting on How to Feed the World in 2050*. Rome: FAO UNESCO, 2009, pp. 1–54.
- [12] BYAMUGISHA, F. F. K.: *Securing Africa's Land for Shared Prosperity: a Program to Scale up Reforms and Investments*. *Africa Development Forum Series*, Washington: World Bank, 2013. [online]. Available from: <<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/13837>>.
- [13] DAVIS, K. et al.: Impact of farmer field schools on agricultural productivity and poverty in East Africa. *World Development*, 2012, 40(2), pp. 402–413.
- [14] DE GRAAFF, J., KESSLER, C. A., NIBBERING, J. W.: Agriculture and food security in selected countries in Sub-Saharan Africa: diversity in trends and opportunities. *Food Security*, 2011, 3(2), pp. 195–213.
- [15] DETHIER, J., EFFENBERGER, A.: Agriculture and development: a brief review of the literature. *Economic Systems*, 2012, 36(2), pp. 175–205.
- [16] EMMANUEL, D., OWUSU-SEKYERE, E., OWUSU, V., JORDAAN, H. (2016): Impact of agricultural extension service on adoption of chemical fertilizer: implications for rice productivity and development in Ghana. *NJAS-Wageningen Journal of Life Sciences*, 2016, 79, pp. 41–49.
- [17] FAO: *Climate-Smart Agriculture*. Rome: FAO UNESCO, 2010. [online]. Available from: <<http://www.fao.org/docrep/013/i1881e/i1881e00.pdf>>.
- [18] FAO: *The State of Food and Agriculture 2010 – Women and Agriculture: Closing the Gender Gap for*

- Development*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2011. [online]. Available from: <<http://www.fao.org/publications/sofa/2010-11/en/>>.
- [19] FAO (2017a): *Land. FaoStat 2017*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2017. [online]. Available from: <<http://www.fao.org/faostat/en/#data/EL>>.
- [20] FAO (2017b): *Land. Arable Land. FaoStat 2017*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2017. [online]. Available from: <<http://www.fao.org/faostat/en/#data/RL>>.
- [21] FAO (2017c): *Annual Population. FaoStat 2017*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2017. [online]. Available from: <<http://www.fao.org/faostat/en/#data/OA>>.
- [22] FAO (2017d): *Credit to Agriculture. FaoStat 2017*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2017. [online]. Available from: <<http://www.fao.org/faostat/en/#data/IC>>.
- [23] FAO (2017e): *Government Expenditure. FaoStat 2017*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2017. [online]. Available from: <<http://www.fao.org/faostat/en/#data/IG>>.
- [24] FAO (2017f): *Monitoring and Analysing Food and Agricultural Policies (MAFAP)*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2017. [online]. Available from: <<http://www.fao.org/in-action/mafap/data/en/>>.
- [25] FOSTER, A. D., ROSENZWEIG, M. R.: Technical change and human-capital returns and investments: evidence from the Green Revolution. *The American Economic Review*, 1996, 86(4), pp. 931–953.
- [26] GLAESER, B.: *The Green Revolution Revisited: Critique and Alternatives*. New York: Routledge, 2010.
- [27] CHAVULA, H. K.: The role of ICTs in agricultural production in Africa. *Journal of Development and Agricultural Economics*, 2014, 6(7), pp. 279–289.
- [28] CHRISTIAENSEN, L.: The (evolving) role of agriculture in poverty reduction – an empirical perspective. *Journal of Development Economics*, 2011, 96(2), pp. 239–254.
- [29] IBRAHIM FORUM: *African Agriculture: From Meeting Needs to Creating Wealth*. Tripoli: Mo Ibrahim Foundation, 2011. [online]. Available from: <<http://static.moibrahimfoundation.org/downloads/publications/2011/2011-facts-&-figures-african-agriculture-from-meeting-needs-to-creating-wealth.pdf>>.
- [30] IFPRI: *The Future of Small Farms: Proceedings of a Research Workshop*. Washington: International Food Policy Research Institute, 2005. [online]. Available from: <<http://ebrary.ifpri.org/utils/getfile/collection/p15738coll2/id/64517/filename/64518.pdf>>.
- [31] IPCC: *Climate Change 2014: Synthesis Report*. Geneva: Intergovernmental Panel on Climate Change, 2014. [online]. Available from: <http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/syr/SYR_AR5_FINAL_full_wcover.pdf>.
- [32] JAYNE, T. S. et al.: Africa's changing farm size distribution patterns: the rise of medium-scale farms. *Agricultural Economics*, 2016, 47(S1), pp. 197–214.
- [33] JAYNE, T. S., CHAMBERLIN, J., HEADEY, D. D.: Land pressures, the evolution of farming systems, and development strategies in Africa: a synthesis. *Food Policy*, 2014, 48, pp. 1–17.
- [34] JAYNE, T. S., MATHER, D., MGHENYI, E.: Principal challenges confronting smallholder agriculture in Sub-Saharan Africa. *World Development*, 2010, 38(10), pp. 1384–1398.
- [35] KARLAN, D., OSEI, R. D., OSEI-AKOTO, I., UDRY, C.: Agricultural decisions after relaxing credit and risk constraints. *Quarterly Journal of Economics*, 2014, 129(2), pp. 597–652.
- [36] KHALIF, A., ABDIRIZAK, N.: The African farmer and the challenge of food security in Africa. *Development*, 2013, 56(2), pp. 257–265.
- [37] LYNAM, J., BEINTEMA, N. M., ROSEBOOM, J., BADIANE, O.: *Agricultural Research in Africa: Investing in Future Harvests*. Washington: International Food Policy Research Institute, 2016.



- [38] MELLOR, J. W.: *Faster More Equitable Growth: The Relation Between Growth in Agriculture and Poverty Reduction*. CAER II Discussion Paper No. 70. Cambridge: Harvard Institute for International Development, 2000. [online]. Available from: <http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnacj921.pdf>.
- [39] NELLES, W.: Environmental education, sustainable agriculture, and CGIAR: history and future prospects. *Comparative Education Review*, 2011, 55(3), pp. 398–423.
- [40] NEPAD: *Agriculture in Africa: Transformation and Outlook*. Midrand: New Partnership for Africa's Development, 2013. [online]. Available from: <<http://www.un.org/en/africa/osaa/pdf/pubs/2013africanagricultures.pdf>>.
- [41] OECD: *Agriculture in Sub-Saharan Africa: Prospects and Challenges for the Next Decade*. OECD-FAO Agricultural Outlook 2016–2025. Paris: OECD Publishing, 2016. [online]. Available from: <http://www.oecd-ilibrary.org/agriculture-and-food/oecd-fao-agricultural-outlook-2016-2025/agriculture-in-sub-saharan-africa-prospects-and-challenges-for-the-next-decade_agr_outlook-2016-5-en>.
- [42] OTSUKA, K., LARSON, D. F.: Towards a green revolution in Sub-Saharan Africa. In *An African Green Revolution*. Berlin: Springer, 2012, pp. 281–300.
- [43] PINGALI, P.: Green Revolution: impacts, limits, and the path ahead. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 2012, 109(31), pp. 12302–12308.
- [44] RAVALLION, M.: On the urbanization of poverty. *Journal of Development Economics*, 2002, 68(2), pp. 435–442.
- [45] ROSENZWEIG, M. R., BINSWANGER, H. P.: *Wealth, Weather Risk, and the Composition and Profitability of Agricultural Investments*. Policy Research Working Papers. Washington: World Bank Publications, 1993.
- [46] STAATZ, J.M., DEMBÉLÉ, N.N.: *Agriculture for Development in Sub-Saharan Africa*. Washington: World Bank, 2008. [online]. Available from: <<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/9043>>.
- [47] TAYE, H.: Evaluating the impact of agricultural extension programmes in Sub-Saharan Africa: Challenges and prospects. *African Evaluation Journal*, 2013, 1(1), pp. 324–333.
- [48] TODARO, M. P., SMITH, S. C.: *Economic Development*. Harlow: Pearson Education, 2015.
- [49] UN: *Millennium Development Goals and Beyond 2015*. New York: United Nations, 2017. [online]. Available from: <<http://www.un.org/millenniumgoals/poverty.shtml>>.
- [50] VAN ITTERSUM, M. K.: Can sub-Saharan Africa feed itself? *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 2016, 113(52), pp. 14964–14969.
- [51] WALKER, T. et al.: *Measuring the Effectiveness of Crop Improvement Research in Sub-Saharan Africa from the Perspectives of Varietal Output, Adoption, and Change*. Synthesis Report. Rome: Independent Science and Partnership Council, 2014.
- [52] WB (2013a): *Unlocking Africa's Agricultural Potential*. Africa Region Sustainable Development Series. Washington: World Bank, 2013. [online]. Available from: <<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/16624>>.
- [53] WB (2013b): *Remarkable Declines in Global Poverty, but Major Challenges Remain*. Washington: World Bank, 2013. [online]. Available from: <<http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2013/04/17/remarkable-declines-in-global-poverty-but-major-challenges-remain>>.
- [54] WB (2017a): *Poverty and Equity Database*. New York: World Bank, 2017. [online]. Available from: <<http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=poverty-and-equity-database>>.
- [55] WB (2017b): *Africa Infrastructure: National Data*. Non-Infrastructure: Economically Active Population in Agriculture (%). *World Development Indicators 2017*. New York: World Bank, 2017. [online]. Avail-

- lable from: <<http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=africa-infrastructure-national-data#>>.
- [56] WB (2017c): *Cereal Yield (Kg per Hectare)*. *World Development Indicators 2017*. New York: World Bank, 2017. [online]. Available from: <<http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&Topic=1#>>.
- [57] WB (2017d): *Agriculture Value Added per Worker*. *World Development Indicators 2017*. New York: World Bank, 2017. [online]. Available from: <<http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators>>.
- [58] WB (2017e): *Fertilizer Consumption*. *World Development Indicators 2017*. New York: World Bank, 2017. [online]. Available from: <<http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&Topic=1#>>.
- [59] WB (2017f): *Africa Infrastructure: National Data. Irrigation: Value of Irrigated Output*. *World Development Indicators 2017*. New York: World Bank, 2017. [online]. Available from: <<http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=africa-infrastructure-national-data#>>.
- [60] WIGGINS, S.: African agricultural development: lessons and challenges. *Journal of Agricultural Economics*, 2014, 65(3), pp. 529–556.

ABSTRAKT

Po niekoľkých dekádach kedy bol poľnohospodársky sektor v rozvojových krajinách potlačovaný do úzadia, sa mu v súčasnosti i v spojení s problematikou chudoby, či potravinovej neistoty opäť dostáva zvýšenej pozornosti. Rozvoj poľnohospodárstva v podobe značného zvýšenia produktivity bude v najbližších rokoch nevyhnutný predovšetkým v regióne Subsaharskej Afriky (SSA). V poľnohospodárskom sektore SSA dodnes pracuje väčšina tamojšieho obyvateľstva, pričom produktivita tu v porovnaní s ostatnými rozvojovými regiónmi po desaťročia nedokázala výraznejšie vzrásť. Táto prehľadová stať sa vzhľadom na veľký význam poľnohospodárstva v procese redukcie sociálno-ekonomickej zaostalosti zaoberá hlavnými faktormi brzdiacimi jeho rozvoj v podmienkach SSA. Pozornosť je pritom predovšetkým upriamená na najzávažnejší problém sektoru v podobe nedostatočnej produktivity a vývoja jej determinánt v časovom horizonte určenom dostupnosťou dát z regiónu. Vzhľadom na jednotlivé determinanty poľnohospodárskej produktivity stať identifikuje niekoľko kľúčových výziev, ktoré bude musieť SSA pre naštartovanie rastu produktivity prekonať. Jedná sa predovšetkým o odstránenie prekážok v preberaní moderných technológií a to či už podporou vedeckého výskumu v oblasti poľnohospodárstva alebo skvalitnením infraštruktúry, ďalej o snahu obmedziť negatívny dopad environmentálnych zmien na farmárov, vymedzenie a ochranu vlastníckych práv spojených s držbou pôdy, či podporu prepojenia domácich trhov a rásnejší rozvoj služieb podporujúcich malofarmárov (napr. vzdelanie alebo finančné služby).

KLÚČOVÉ SLOVÁ

Poľnohospodárstvo; subsaharská Afrika; ekonomický rozvoj; zelená revolúcia

Trends and Challenges in Agricultural Sector of Sub-Saharan Africa

ABSTRACT

After decades of neglect, agriculture in developing countries now again gains attention, among other things due to the issue of poverty and food insecurity. Agricultural development particularly in the form of significant productivity gains is especially needed in Sub-Saharan Africa (SSA). The majority of SSA's working →

→ *population is still employed in agriculture, while the sector's productivity in comparison with other developing regions has not increased in a sufficient way. Given the great importance of agriculture in the process of poverty reduction, this paper discusses the main factors which hinder the development of the agricultural sector in SSA. In so doing, the attention is particularly drawn to the sector's most serious problem in the form of low productivity and the evolution of its main determinants, which are monitored in the time period given by the data available from the region. With regards to the determinants of agricultural productivity, several main challenges have been identified. These mainly include overcoming the obstacles in adoption of modern technologies, both by supporting agricultural research and significantly improving the infrastructure, then trying to mitigate potential negative effects of environmental changes on farmers, improving the enforceability of land ownership rights and last but not least, supporting market integration and farmers' extension services.*

KEYWORDS

Agriculture; Sub-Saharan Africa; economic development; Green revolution

JEL CLASSIFICATION

Q15; Q16

x

Contemporary Leadership in the Context of Multiculturalism — Challenges for Human Resource Management

- ▶ Dr. Agnieszka Knap-Stefaniuk » Jesuit University Ignatianum, Institute of Political and Administrative Sciences, ul. Kopernika 26, 31-501 Cracow, Poland; email: aknapstefaniuk@gmail.com
- ▶ Dr. Łukasz Burkiewicz » Jesuit University Ignatianum, Institute of Cultural Studies, ul. Kopernika 26, 31-501 Cracow, Poland; email: lukasz.burkiewicz@ignatianum.edu.pl

* 1. Introduction

Functioning in increasingly turbulent and changing environments of the 21st century exerts a great impact on the perception of employees, managers and solutions in the area of human resource management. It should be emphasised that human resource management in contemporary organizations is a complicated process, predominantly in multicultural environments.

Employees' knowledge, skills, engagement and loyalty are today especially important for the success of an organization. Growing competitiveness and innovativeness increase the role of efficient leadership, particularly in multicultural organizations. Leaders' attitudes and behaviours directly influence performance, efficiency, flexibility and high adaptability of an organization, employees' openness to changes and new challenges, and, additionally, in a multicultural environment, promote such significant values as respect, tolerance and understanding of different cultures.

The leaders' competences determine whether and to what extent the awareness of differences between cultures of employees coming from different countries will lead to misunderstandings and con-

flicts (Kapela, 2012) or to generating new knowledge and innovation and creating an environment where talents thrive and the value of human capital grows (Simpson, 2008).

The authors of the paper would like to stress that leadership is one of the key challenges in human resource management in a multicultural environment. The tasks awaiting leaders in the 21st century include: devising a vision of the future that is acceptable for all employees, inspiring them to undertake common effective work, overcoming cultural barriers, developing positive relations within multicultural teams, and appreciating the role of cultural diversity.

Modern leaders of the future are, first of all, teachers supporting the development of an organization and its employees through their attitudes, behaviours and engagement (Mrówka, 2009). Moreover, in the era of globalization, when contemporary organizations commonly operate in international markets, such leaders understand that diversity characterising multicultural environments offers a more flexible approach useful in adjusting to changes and reacting to new challenges (Jankowska-Miśkiewicz, 2011).



→ 2. Leadership

Leadership is not synonymous with management, but they are inextricably connected. Management is primarily linked with administering available resources, both material and human ones, and successful functioning of an organization or a project to a great extent depends on skilful managers. Leadership is basically not about efficient fulfilment of current tasks, but about making others aware of the goal and purpose of a given activity.

The leader's tasks include formulating the vision of the future, creating an adequate strategy, setting the goal, inspiring and motivating people to strive for success and to transform the vision into reality (Kotter, 2005). In the contemporary market there is a tendency to rely only on leaders, but it is definitely not a recommended approach. J. P. Kotter, cited above, does not think an organization should be managed only by leaders not only by managers. An ideal option is obtaining a kind of equilibrium, which means that an organization needs leaders, who will set new targets and present them in a way attractive enough for employees to want to achieve them, and managers, who will direct and monitor the process of achieving these targets.

A considerable number of definitions of the term 'leadership' stems from the fact that it is difficult to arrive at one universal definition (Avery, 2009; Avery and Bergsteiner, 2011a). However, the problem lies not so much in defining this concept but rather in acknowledging its evolutionary nature. Between the beginning of the 20th century and 1990s over 220 different definitions of leadership were put forward, and they evolved from the idea that leadership refers only to achieving goals and visions set by a leader to the idea that it is a holistic and integral process leading to employees' development (Burns, 1978; Rost, 1995).

It is worth considering the notion of leadership from the perspective of the types of the leaders' personality. In this context the charismatic leader is the most frequently mentioned and the most desirable type. This kind of a leader is a person who,

thanks to his charisma, can inspire his co-workers to follow him. An opposing model of leadership is called egalitarian leadership and is based not only on a set of particular qualities (such as e.g. charisma), but on 'hard' qualities, such as the knowledge of industry, high intelligence, self-confidence, an ability to influence others, high ethical values, etc. (Avery, 2009, p. 90; Avery and Bergsteiner, 2011b).

Another type of leadership is transactional leadership. As its name indicates, a transactional leader 'buys' the involvement of co-workers in exchange for a sense of vision and relevance of their work. This type of leadership is not based on empathy but is directed solely at performing a task and does not influence the development of a leader nor his co-workers.

Transformational leadership is the opposite of transactional leadership. It is based on motivational activities aimed at eliciting such employees' behaviour that goes beyond their initial intentions, and even beyond what they believe is possible. The goal of transformational leaders is to create situations in which co-workers follow the path of development while the vision is being fulfilled. This concept basically assumes the implementation of common values.

Servant leaders support co-workers in their development. This kind of leadership is the opposite of charismatic leadership. Everything a leader does is directed at a holistic development of employees' competences and the improvement of their personality. This kind of leadership is guided not by a target or a task but by a person who is encouraged to pursue holistic development.

Authentic leadership is yet another model of leadership. It requires a leader to be self-conscious and authentic. He must be consistent in what he says and what he does and should give his co-workers a lot of freedom. Authentic leadership encourages self-development. An authentic leader motivates his followers to search for their self, to define themselves, and to consciously shape their lives, in both their professional and private dimensions (Bass, 1990).

3. Cultural determinants and their influence on leadership in an international context

Numerous studies have been devoted to multiculturalism. The impact of cultural differences in the context of national cultures was analysed by Geert Hofstede (Hofstede, 1980), who was later joined by his son, Gert Jan Hofstede, and Michael Minkow (Hofstede, Hofstede and Minkow, 2010). They identified the ways in which national cultures influence and change organizational culture and described them in several dimensions: power distance (PDI – Power Distance Index) (from small to large), individualism versus collectivism (IDV – Individualism), masculinity versus femininity (MAS – Masculinity), uncertainty avoidance (UAI – Uncertainty Avoidance Index) (from weak to strong), and long-term versus short-term orientation (LTO – Long Term Orientation).

Trompenaars and Hampden-Turner (1997) distinguished seven basic dimensions of values: universalism versus particularism, individualism versus communitarianism, specific versus diffuse, neutral versus emotional, achievement versus ascription, sequential time versus synchronous time, internal direction versus outer direction.

Another classification of the dimensions of culture in the context of an organization is based on the results obtained in the GLOBE project (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), led by Robert J. House (House et al., 2004). The GLOBE project developed a typology of cultural differences which have an influence on management. It consists of nine dimensions: assertiveness, performance orientation, humane orientation, future orientation, gender egalitarianism, uncertainty avoidance, power distance, institutional collectivism, and in-group collectivism; five of these dimensions are identical with G. Hofstede's dimensions.

A different approach to the role of culture was adopted by Ronald Inglehart, who focused on transformations of societies connected with economic growth and socio-cultural development. His

dimensions of culture include traditional values versus secular-rational values as well as survival values versus self-expression values (Inglehart 1997). Although various additional cultural dimensions have been added to G. Hofstede's model in order to obtain a more detailed picture of national cultures, the four basic ones defined by him (PDI, IND, UAI, MAS) are enough to outline general cultural patterns likely to appear in a given cultural group.

Cultural factors have a significant impact on leadership in multicultural organizations. This environment calls for the leaders' tact and tolerance, and the ability to employ various ways of communicating with and motivating employees. The solutions implemented in the area of human resource management should be acceptable in a given culture. Coexistence of different cultures in one organization requires leaders to work on raising employees' awareness of benefits multiculturalism brings and on developing their sensitivity and openness to other cultures.

Leaders operating in multicultural environments should, first of all, remember that a national culture carries a special significance: it substantially influences communication, motivation, relations with co-workers, the way of thinking, attitudes and behaviours of employees from various countries.

The authors of the paper would like to emphasise that leadership in multicultural organizations, which are characterised by their employees' cultural diversity, should be open and flexible. It should create conditions allowing for a free exchange of opinions, experiences and ideas, for the search for new solutions and for undertaking new challenges.

4. Contemporary leaders – features and abilities in a multicultural environment

One of the main tasks of contemporary leaders is to invoke co-workers' engagement. Leaders and contemporary leadership are primarily directed at

Employees' knowledge, skills, engagement and loyalty are today especially important for the success of an organization. Growing competitiveness and innovativeness increase the role of efficient leadership, particularly in multicultural organizations. Leaders' attitudes and behaviours directly influence performance, efficiency, flexibility and high adaptability of an organization, employees' openness to changes and new challenges, and, additionally, in a multicultural environment, promote such significant values as respect, tolerance and understanding of different cultures.

developing team members' involvement (MacLeod and Brady, 2011).

Alongside its obvious benefits, an intercultural environment entails numerous threats. A leader working in such an environment should be flexible and not scared of changes. Being unwilling to leave a beaten track and afraid of interfering with previously well-functioning mechanisms puts even a charismatic leader in a position in which he is faced with a difficult dilemma how to behave in face of a potential change (Pink, 2012). Flexibility allows leaders to achieve a goal in situations in which plans do not work, and old ways of solving problems fail, which frequently happens in an intercultural environment, and that is why they should be aware of the potential hidden in multicultural teams.

True leaders should be genuinely interested in their co-workers. Everybody likes being appreciated, so showing real interest is the vital first step in preventing and overcoming potential problems. A good leader should know his employees, the specific nature of their work and their personal problems and aspirations (MacLeod and Brady, 2011), he should make them aware that they and what they do really matter from the perspective of the whole organization. In the next step a leader should promote the target and the values guiding the organization.

The key for the leader's success is his self-awareness. The rule of self-evaluation is a necessary condition in developing and maintaining the

position of a leader. A Jesuit novitiate practice of *examen* is worth mentioning here: every morning after getting up Jesuits remind themselves about their key personal goals. Daily verification of these goals allows them to break them up into smaller particular goals and concrete tasks and to monitor the level of their accomplishment (Lowney, 2003).

A good team is primarily a community of values directed at a given target. Competences of team members should complement one another, which is particularly important in a multicultural environment, characterised by diverse resources and qualities.

It should be also remembered that for a mature (and true) leader the development of his co-workers is a priority, as in the future they will become leaders (Kouzes and Posner, 2008). A good leader is remembered long after he leaves the organization. He should continuously participate in the process of training his successors by delegating certain duties to them, supporting them, providing feedback and leaving them a certain degree of independence, all of which facilitates the process of assuming responsibility and developing their self-confidence (Kouzes and Posner, 2008).

A contemporary leader should be able to develop a new concept of functioning of an organization (a transition from a monocultural to multicultural model) and to modify organizational elements in the following areas: leadership, workshops and trainings, research, the analysis and transformation of the systems of human resource manage-

ment and development (Cox and Blake, 1991). The first step of the transformation process from a monocultural into multicultural organization is connected with acknowledging the employees' right to preserve their individualism, which is one of the most important skills of a mature leader (Gottfredson, 1992). Next, the process of shaping a multicultural organization must proceed with respect to the principles of management: reflexivity, empathy, appreciation of diversity, common interests, compromise, continuous adaptation and swift action. These features lead to a phenomenon called multicultural synergy, i.e. a situation in which the whole team makes use of the potential of its multinational members. Cultural synergy is connected with cultural flexibility and cultural fluency, which lead to efficient management of cultural diversity. It is worth noting here that flexibility is one of the traits of a good and mature leader.

Undoubtedly, multicultural organizations are a natural and inevitable consequence of globalization, and capitalizing on cultural differences, as economic experiences have proved, brings benefits. Managing multiculturalism can be a means of gaining a competitive advantage by means of maximizing benefits and minimizing drawbacks of cultural diversity with reference to team cohesiveness, interpersonal conflicts, and consistency within the framework of the main organizational targets (Cox and Blake, 1991).

Effective leaders of multicultural organizations should set an example for the employees by displaying the right attitudes and behaviours. They should be honest, guided by high standards, optimistic, have achievements on the basis of which they can build their authority, determined in what they do while pursuing their goals, enthusiastic and truly believe in themselves and their co-workers. Ambition and persistence, a high level of motivation, an ability to engage others in common projects and endeavours, openness to changes and willingness to promote innovative solutions are among other desirable qualities expected in true leaders (Knapp-Stefaniuk and Karna, 2016).

Understanding other cultures and promoting common values is particularly important in a multicultural environment. Leaders who operate in such environments should be sensitive to cultural issues, able to adapt quickly and communicate effectively in face of cultural diversity, and proficient and flexible while working at a crossroads of diverse cultures. Moreover, they should also be entrepreneurial, imaginative, creative and willing to undertake risks in various cultural backgrounds.

5. Leadership as a key factor of modern Human Resource Management

During the last two decades the perception of the role of cultural differences in organizations changed considerably, especially in the context of leadership. A traditional approach, called 'a melting pot', which means integrating various cultures into one common culture at the cost of their cultural identity, was replaced by a new idea based on accepting cultural differences and using them to support the development of an organization (Amaram, 2007). Avoiding the creation of 'the Tower of Babel', as Ch. Hampden-Turner and F. Trompenaars (Trompenaars and Hampden-Turner, 1997) observed, multiculturalism in management is viewed through the prism of a new concept which is based on accepting differences and cultural diversity as a source of potential opportunities (Harris and Moran, 1996; Cox, 1991).

From the perspective of potential success, cultural diversity within an organization can be beneficial in various areas (Cox and Blake, 1991; Peters, 2008; Cox, Lobel and McLeod, 1991). Firstly, cooperation in an environment with a high level of cultural diversity among employees leads to decreasing the organization's turnover and absences at work and to increasing efficiency, which, in turn, brings better financial results by reducing costs and influences the processes of human resource management (Adler, 1986; Cox, 1993).

Cultural heterogeneity of an organization facilitates adjustment to various situations in the →

→ market due to a deeper insight into the economic environment (including e.g. religious, cultural, historical, legal, and social differences), which can be used in, among others, more effective advertising campaigns. In multicultural organizations also the level of creativity might be higher than in monocultural ones (although the results of the studies in this area are not clear-cut (Ochieng and Price, 2009), as they offer a wide range of different points of view and perceptions, which might result in a high level of innovativeness of team work (West, 1997; West, 2002). Morgan (1983) claimed that 'creativity feeds on diversity'. Diversity within an organization leads to developing successful ways of resolving conflicts and increases mutual sensitivity towards problems faced by other group members (Hoffman and Maier, 1961; Nemeth and Wachter, 1983).

However, diversity also involves certain dangers which can significantly impair its beneficial aspects. Diversity does not thrive in complex and precarious environments, where it might lead to misunderstandings and frustration. In a traditional approach, cultural conflicts between the majority and the minorities are resolved in favour of the most numerous group, which creates barriers for the full participation of the less numerous ones. Homogeneous groups turn out better than culturally diverse groups in organizations characterised by serious problems with communication, which makes it impossible for minority groups to efficiently contribute to team work (Amaram, 2007). That is why unskilful multicultural management also entails negative consequences, which frequently result in conflicts.

Communication can be the cause of serious problems: if it is ineffective, it affects the efficiency of cooperation between employees, results in mutual lack of trust resulting from prejudice regarding culture, race, sex, religion or age and – in a holistic perspective – the functioning of the whole organization itself. Moreover, differences between employees coming from various cultures stem not only from factors directly connected with their na-

tionality, but also from factors indirectly connected with it, such as food, clothes, climate expectations or standards of personal hygiene.

These differences result in the emergence of stereotypes, which are generalized opinions regarding particular persons belonging to a given category, without differentiating between them, which threatens smooth functioning of an organization and can lead to problems with e.g. interpersonal contacts and team work (Hofstede, 1980). Thus, the leader's task is to prevent situations in which cultural differences could cause problems connected with multiculturalism.

In contemporary human resource management an effective leader is a person with outstanding communicative skills, open to cultural diversity, hard-working, self-disciplined, and credible in what he says and does. He should be able to understand changes and willing to promote new challenges, be interested in employees' development, ready to support them in difficult situations, consistent, courageous and determined in pursuing set goals.

Additionally, contemporary leaders in human resources management should be able to make decisions quickly and assume responsibility for them, create such job conditions which are promote efficient work and employees' development, tend to positive relations between people and a good work atmosphere, promote engagement and loyalty, and encourage team members to share their knowledge and experience with others.

Contemporary management of human resources poses new challenges for leaders which include, among others, the necessity to support continuous development of employees' competences, with a special attention given to the gifted workers, with above average accomplishments, and to increase the level of motivation of all employees, which might be particularly difficult in multicultural organizations characterised by cultural diversity. According to the authors of the paper, the development of employees' potential in the area of key competences necessary for achieving competitive

advantage of an organization in the global market is the leader's most important task (Knap-Stefaniuk and Karna, 2017).

6. Challenges in contemporary Human Resource Management – leadership in managing multiculturalism and diversity

Nowadays, in the globalization era, almost every organization can be considered multicultural, and its development must be a continuous process. Cultural diversity can become a source of a competitive advantage on condition that appropriate strategies, including the behavioural ones, and soft management techniques are employed. From the international perspective, economic growth also depends on the speed and efficiency with which particular markets are able to establish cooperation; that is why maintaining intercultural contacts has become not only a norm but a necessity.

Working in an international environment calls for leaders' greater flexibility, openness, acceptance for and understanding of diversity, and sensitivity to cultural issues (Mrówka, 2012).

The authors would like to emphasise that success of international employees (including leaders working in multicultural environments) also depends on factors connected with their personality, which may determine their ability (or inability) to work in a multicultural environment (Przytuła, 2011).

High intercultural competences are becoming not only a necessary feature of an organization but a market necessity, a must-have, which helps counteract negative consequences of cultural differences. Equipping managers with high competences required in an intercultural environment is a vital element of the development of an organization, as they minimize the likelihood of conflicts triggered by cultural differences and prevent situations in which one culture tries to impose its values, norms and patterns of behaviours on other cultures. On the other hand, it should be remembered that incompetent management of multicultu-

ralism can lead to failure and ignorance in the area of cultural differences, which, as far as economic activity is concerned, is not only harmful but also costly.

It should be highlighted that leadership in multicultural environments and diversity management is a real challenge in contemporary human resource management. Diversity management should not be limited to creating equal opportunities to all employees. To a great extent it should be based on appreciating differences and noticing similarities between groups of employees who represent various cultures. Generally speaking, diversity management in a culturally diverse environment is an ability to make use of knowledge, skills, experiences and predispositions of all employees, who come from various cultures, in order to lead an organization towards success.

Understanding various dimensions of national cultures, developing cultural competences and learning about problems connected with cultural diversity are the basis tasks of contemporary leaders working in multicultural environments (Janowska, 2009).

The future of intercultural management lies in adequate selection of job candidates for culturally diverse environments. An ability to recruit, maintain and motivate employees from various cultural environments will be rewarded by gaining a competitive advantage in various areas, including creativity, problem solving and flexible adaptation to changes. Verifying linguistic competence will become a minor problem, and the most important aspects will be connected with candidates' predispositions to work in an intercultural environment, their perception of diversity of co-workers and attitude to stereotypes and cultural differences.

Leaders working in a multicultural environment play a vital role in developing open and tolerant attitudes. They should motivate employees from various cultures to engage in effective cooperation, to work hard, to share their knowledge with others willingly, and, at the same time, they should offer them a lot of freedom and tend to their

- motivation, involvement and development. Contemporary leaders should remember that cultural diversity leads to greater creativity, innovativeness, flexibility and openness to changes.

7. Conclusions

Globalization and economic integration lead to increasing diversification of human resources in organizations, which makes it justified to undertake attempts at transforming an organization from monocultural to multicultural one. In the context of offshoring and outsourcing tendencies prevalent in Europe, especially Central and Eastern Europe, and their short- and long-term perspectives, the priority should be given to leaders' education and recruitment of suitable candidates for future leaders. As the trends in the contemporary job market reveal, professional success no longer depends on specialist knowledge and professional qualifications. They are still important but must be accompanied by an ability to adapt to new cultural conditions; this skill will become a priority in the future.

In contemporary multicultural organizations leadership requires forming a bond with employees from various cultures, which is based on openness to diversity, trust, mutual understanding and acceptance. It also requires an ability to motivate and involve employees by means of crossing borders and going beyond previous patterns of thinking and acting (Gobillot, 2008).

A leader who works in a multicultural environment should be able to think globally, to predict various outcomes and to take on new challenges. A leader working with culturally diverse teams should also be able to recognize the needs and expectations of employees coming from various cultures, tend to their motivation and development, and train his successors to be open and sensitive to multiculturalism.

Summing up, successful leadership in multicultural environments requires accepting cultural differences in everyday work, building effective multicultural teams whose members are open to diversity, eradicating stereotypes regarding various cultures, and shaping employees' tolerant attitudes and behaviours.

REFERENCES

- [1] ADLER, N.: *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: PWS Kent, 1986.
- [2] AMARAM, D. I.: Cultural diversity. Implications for workplace management. *Journal of Diversity Management*, 2007, 2(4), pp. 1-6.
- [3] AVERY, G. C.: *Understanding Leadership: Paradigms and Cases*. London: Sage Publications, 2009.
- [4] AVERY, G. C., BERGSTEINER, H. (2011a): *Sustainable Leadership: Honeybee and Locust Approaches*. New York: Routledge, 2011.
- [5] AVERY, G. C., BERGSTEINER, H. (2011b): *Diagnosing Leadership in Global Organisations: Theories, Tools & Cases*. Melbourne: Tilde University Press, 2011.
- [6] BASS, B. M.: *Bass and Stodgill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press, 1990.
- [7] BURNS, M.: *Leadership*. New York: Harper and Row, 1978.
- [8] COX, T. H.: The multicultural organization. *The Executive*, 1991, 5(2), pp. 34-47.
- [9] COX, T. H.: *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1993.
- [10] COX, T. H., BLAKE, S.: Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 1991, 5(3), pp. 45-56.
- [11] COX T. H., LOBEL S. A., MCLEOD P. L.: Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 1991, 34(4), pp. 827-847.

- [12] GOBILLOT, E.: *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku*. Cracow: Wolters Kluwer, 2008.
- [13] GOTTFREDSON, L. S.: Dilemmas in developing diversity programs in Jackson. In *Diversity in the Workplace: Human Resources Initiatives*. New York: Guilford Press: 1992, pp. 279–303.
- [14] HARRIS, P. R., MORAN, R. T.: European leadership in globalization. *European Business Review*, 1996, 96(2), pp. 32–41.
- [15] HOFFMAN, L. R., MAIER, N. R. F.: Quality and acceptance of problem solving by members of homogeneous and heterogeneous groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1961, 62, pp. 401–407.
- [16] HOFSTEDE, G.: *Culture Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Beverly Hills: Sage Publications, 1980.
- [17] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOW, M.: *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill, 2010.
- [18] HOUSE, R. J. et al.: *Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 66 Societies*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.
- [19] INGLEHART, R.: *Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*. New Jersey: Princeton University Press, 1997.
- [20] JANKOWSKA-MIHUŁOWICZ, M.: Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne. *Problemy Zarządzania*, 2011, 9(4), pp. 61–74.
- [21] JANOWSKA, Z.: Zarządzanie różnorodnością kulturową. In *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*. Cracow: Wolters Kluwer Business, 2009.
- [22] KAPELA, M.: Dialog międzykulturowy. *Homines Hominibus*, 2012, 1(8), pp. 33–42.
- [23] KNAP-STEFANIUK, A., KARNA, W. J.: The Challenges of modern leadership. In *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne*. Warsaw: Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, 2016, pp. 273–290.
- [24] KNAP-STEFANIUK, A., KARNA, W. J.: Zarządzanie talentami jako instrument rozwoju zasobów ludzkich we współczesnych organizacjach z uwzględnieniem problemu migracji. In: *Imigranci wsparciem dla rynku pracy i rozwoju przedsiębiorstw*. Wrocław: Gazeta Wyborcza, 2017, pp. 51–68.
- [25] KOTTER, J. P.: Co właściwie robią przywódcy. *Harvard Business Review Polska*, 2005, 28, pp. 119–120.
- [26] KOUZES, M. J., POSNER, B. Z.: *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass, 2008.
- [27] LOWNEY, C.: *Heroic Leadership: Best Practices from a 450-Year-Old Company that Changed the World*. Chicago: Loyola Press, 2003.
- [28] MACLEOD, D., BRADY, C.: *The Extra Mile: How to Engage Your People to Win*. London: Prentice Hall Financial Times, 2011.
- [29] MORGAN, G.: Endangered species: new ideas. *Business Month*, 1989, 133(4), pp. 75–77.
- [30] MRÓWKA, R.: *Wyzwania współczesnych przywódców organizacji gospodarczych*. Warsaw: Warsaw School of Economics, 2009, pp. 1–16.
- [31] MRÓWKA, R.: *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*. Warsaw: Wolters Kluwer, 2012.
- [32] NEMETH, C. J., WACHTER, J.: Creative problem solving as a result of majority versus minority influence. *European Journal of Social Psychology*, 1983, 13, pp. 45–55.
- [33] OCHIENG, E. G., PRICE, A. D.: Framework for managing multicultural project teams. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 2009, 16(6), pp. 527–543.
- [34] PETERS, B. A.: *Managing Diversity in Intergovernmental Organisations*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage, 2008.



- [35] PINK, D. H.: *Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us*. New York: Riverhead Books, 2012.
- [36] PRZYTUŁA, S.: Problemy wielokulturowości w organizacjach międzynarodowych. *Problemy zarządzania*, 2011, 134(4), pp. 26-42.
- [37] ROST, J. C.: *Leadership for the Twenty-First Century*. London: Praeger, 1995.
- [38] SIMPSON, D.: Zalety i wady zróżnicowania personelu w przedsiębiorstwach międzynarodowych. In *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*. Warsaw: Warsaw School of Economics, 2008, pp. 105-112.
- [39] TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, C.: *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London & Santa Rosa: Nicholas Brealey Publishing, 1997.
- [40] WEST, M. A.: *Developing Creativity in Organizations*. Leicester: Wiley, 1997.
- [41] WEST, M. A.: Sparkling fountains or stagnant ponds: an integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 2002, 51(3), pp. 355-424.

Contemporary Leadership in the Context of Multiculturalism – Challenges for Human Resource Management

ABSTRACT

Creating the right conditions in which a contemporary leader can achieve the goals of the organization by inspiring the right people needs to reflect on the challenges confronted by leaders, especially in the context of multiculturalism. Leaders in the international environment should be sensitive to cultural issues. Their main features are: adaptability, effective communication in cultural diversity, efficiency and flexibility in the interaction of different cultures. Leaders in the event of cultural diversity should pay particular attention to the shaping tact and respect for the attitudes, behaviors and communication of colleagues from other cultural backgrounds. The first part of the paper contains selected definitions and explanations of leadership. Cultural determinants and their influence on leadership in an international context were defined in the next part of the article. The next part of the article is about leadership as a key factor of modern Human Resource Management. The last part of the article highlights the new challenges in contemporary Human Resource Management – leadership in managing multiculturalism.

KEYWORDS

Leadership; leader; Human Resource Management; multiculturalism; diversity

JEL CLASSIFICATION

M12; J24



The Role of Leadership in Contemporary Organizations as a Challenge in the 21st Century

- ▶ Dr. Agnieszka Knap-Stefaniuk » Jesuit University Ignatianum, Institute of Political and Administrative Sciences, ul. Kopernika 26, 31-501 Cracow, Poland; email: aknapstefaniuk@gmail.com
- ▶ Dr. Wioleta J. Karna » Jagiellonian University, Faculty of Management and Social Communication, Institute of Public Affairs, ul. Gołębia 24, 31-007 Cracow, Poland, email: w.karna@uj.edu.pl

* 1. Introduction

In any organization, regardless of its size, there is a leader who can get their conduct affect the members of this organization. He is expected to create effective organizations that consistently achieve excellent results in the long term while maintaining a high level of customer satisfaction and employee engagement (Blanchard, 2007). Nowadays, there have been many changes in the organization's environment (as well as in themselves), which result in the need to look for a prescription for improvement in management by managers. That is why it is so important to analyze the challenges faced by leaders and to create appropriate conditions in which they could achieve the organization's goals through proper inspiration of employees.

2. Leadership – essence and meaning

The scientists of many disciplines are trying to clarify the concept of leadership. This results, among other things, from the constant striving for a better description of this phenomenon, and on the other hand from the changes and challenges of the environment that organizations face. From the point of view of management science, leadership can be

considered according to three approaches as: relation, skill or process (Cybal-Michalska, 2015).

The authors also try to present leadership as a social relation between people – leaders and followers who follow them (Kouzes and Pozner, 2008; Gigol, 2015). It is made for people to focus on the vision and goals of the organization and the activities that enable their implementation.

Schein (1992) described leadership as a skill that allows him to gain the favors of other people, to involve them in the process of achieving goals, and to lead others. He believes that leaders should have the following characteristics (Schein, 1997):

- a high level of perception and understanding of yourself, like the reality in which it operates;
- a high level of motivation necessary in the process of learning and change;
- great emotional strength;
- the ability to analyze new cultural reasons and processes of developing the culture and organization of work;
- willingness and ability to involve other members of the organization and gain their active participation;
- willingness and ability to share power and authority to control.

This approach emphasizes the importance of leadership skills in the process of leadership and →

- emphasizes the opportunity to develop leadership competencies, so that the selected person could meet the tasks posed in front of him.

On the other hand, Żukiewicz (2011), stresses that 'leadership is a social process in which a social entity (e.g. a citizen, group, organization) gives support to another social subject (citizen / group / organization) because it recognizes it as currently most fully corresponds to the social imagination of the ideal the leader and the one with the highest chances of achieving specific goals accepted by both entities'. The other authors have similar look, who show leadership as a process of influencing others, without resorting to coercive measures, in order to achieve jointly agreed goals. This can be manifested among other things, the formulation of the vision and strategy, encouraging collaboration within a team and giving an example or to stimulate action (Northouse, 2009; Owczarek, 2009).

Leadership can also be referred to as 'the ability to influence employee behavior to achieve specific goals. Leadership is based primarily on the authority of the person, as well as on the authority that others voluntarily accept. Leadership is setting the direction, developing a vision of the future of the organization, as well as giving people the direction of action. Leadership is also motivating and inspiring, releasing energy in people. Leadership is necessary to create change, and management to systematically obtain results' (Encyclopedia of Management, 2017).

These considerations point to the multiplicity of leadership approaches, which indicate that it can be most often perceived as a process, skill or social relation. All of them, however, combine a common element, namely the impact on other team members (without coercion) to achieve the organization's goals.

3. *Conditions influencing leadership*

The current environment of the organization contributes to an increase in the requirements for leaders. They should be not only professionals in the

sphere of impact on people, but also better to manage themselves, learn to recognize their skills and talents and their reasonable use in the service of the organization.

The literature indicates a couple of important factors that may affect the leader, namely: the personality and experience; expectations and behavior of the supervisor and colleagues; the characteristics and behavior of subordinates; requirements of the tasks performed; organizational culture (Stoner and Wankel, 1992).

The personality, experience and expectations of the leader are one of many factors that can influence leadership. Managers choose a style of leadership in which they feel the most comfortable. If the leader previously had negative experience in managing the group, it may affect his approach to work and his colleagues, including limiting trust towards people or changing the style of management.

Another factor that has a significant impact on contemporary leadership are the expectations and behaviors of superiors or colleagues. Often, lower level managers mimic the behavior of senior leaders as well as their colleagues. This is natural behavior resulting from the nature of man to follow people who impress us, they have similar values and principles of what we do.

Organizations are currently under strong pressure of the need for changes in the philosophy of managing people, in which leaders treat employees as the most important development force and create conditions for them to improve their competences, creativity and commitment. This is mainly about changing the style of managing people (Penc, 2001). 'There is no universal style of managing people. It should be adapted to the specific situation, the characteristics of the group and its members and the personality of the leader' (Adair, 2008). The type of tasks performed by them is a complement to the appropriate approach to employees. Another will be the style required in the work that requires detailed instructions, and another in the situation that allows the work entrusted to individual employees.

Organizational culture and rules of conduct occurring in it heavily influence the choice of style leader. In an organization in which participants adhere to the values of integrity, trust, respect towards others, it is very likely that the manager will use a participatory style rather than an authoritarian one.

Among the challenges faced by leaders in the management of modern organizations, Gonciarski (2012) mentions, among others, the following phenomena: 'The need to implement and optimally use the constantly changing solutions of digital technology, shaping new structural systems, exploiting the global market potential, constructing new customer relationships, a new approach to managing people, teams, ensuring innovation and relative stability in organizations operating on chaotic and turbulent markets.'

To summarize the literature indicates that the use by manager leadership style is influenced by many factors, both those within the organization (e.g. the expectations and behavior of workers, the type of tasks performed, the personality of a manager or organizational culture) and external (e.g. globalization organizations, the use of technology digital). Therefore, it becomes important to determine the role of leadership in the functioning of the organization.

4. Competences of modern leaders – features and abilities

Among the basic features of today's leaders mentioned above all the enthusiasm, energy in action, positive thinking and commitment. It is also important to be courageous in making difficult decisions as well as perseverance and determination in action. Employees pay attention to such features as the integrity and credibility of the leader, the ability to communicate effectively and build positive relationships. Effective leaders are able to convince employees to their vision of the future and infect people with passion for action, searching for new solutions and ways of doing things (Knap-Stefaniuk and Karna, 2016).

In the contemporary leadership is an important skill to inspire employees to take on new challenges, promote innovation and creativity, leading by example with his attitude and behavior, look for constructive solutions, especially in difficult situations. Employees appreciate very emotional stability leaders and their sense of humor, personal commitment, valuing the achievements of others, taking care of talented employees, developing a friendly work environment.

Modern leaders, especially in the process of change, play an extremely important role in organizations. During the change, they should regulate employees' discomfort and eliminate the negative effects of their resistance to change. Leaders should care for a good working atmosphere, share their knowledge and experience with common values and should influence organizational learning (Mrówka, 2009).

Communication between the leader and employees should strengthen them and stimulate their imagination, energy, and commitment to action. The leader, through his attitude and behavior, should support people in improving self-esteem, engage people in dialogue in order to seek solutions to develop the organization and increase its competitiveness, should mobilize to change, through own experience and achievements (Feder, 2006).

Maxwell among the essential characteristics of effective leaders is distinguished by, among other things: character, charisma, commitment, acumen, focus, generosity, initiative, listening skills, passion, positive attitude, problem-solving skills, responsibility, self-confidence, self-discipline (Maxwell, 2012). Being a leader requires undoubtedly a lot of commitment and constant work on himself to be able to lead others effectively.

Contemporary leaders should be characterized by a reflective way of thinking, the ability to think about the legitimacy of engaging in various projects, an open manner of action, clear and understandable for employees, care and focus on improving the most important competences. According →

→ to the authors, among the important features and skills of leaders, one should also mention communicativeness, the ability to make and maintain good contacts with employees, coping with stress, independence and commitment (Kupczyk, 2009). It is also important competencies such as self-confidence, loyalty to employees and future orientation (Witaszek, 2011). However, in a multicultural environment, leaders should have the ability to manage cultural differences. It is worth emphasizing that companies that accept cultural diversity have greater access to knowledge about foreign markets and clients (Kuc and Zemigała, 2010).

‘The leader influences the shape of the culture also through specific behaviors, how he measures and controls the results, what he notices, how he deals with the crisis, how he models, teaches, trains employees, and what he punishes and rewards for, based on what criteria recruits, selects and promotes employees’ (Mrówka, 2012, p.11).

In conclusion, it should be emphasized that modern leadership is seen as a key factor of success and success in the process of implementing changes. This is what leaders should be ready for the challenges of the future, they should support the employees and help them get rid of old patterns and accept new solutions. Leaders should listen, advise, encourage, accept, promote new ways of acting, solving problems, functioning in a turbulent environment (Knap-Stefaniuk, 2012).

5. *The role of Leadership in the 21st century*

In the 21st century, employees should create a vision of organizational development together with the leader. It is also important to emphasize the selection of employees in terms of not only their knowledge, but above all their professed cultural values. One of the main goals of leadership and a challenge in the 21st century is therefore to build the organization of the future, in which the organizational culture is a coherent set of norms and values adhered by all employees. It determines the behavior of the leaders themselves, as well as

forms the basis for shaping the employees’ behavior to actively act for the organization. This may be manifested in the way of approaching employees, achieving the organization’s goals, or the style of leadership (Kargas and Varoutas, 2015).

Leaders depending on how they will be able to prepare for upcoming changes in themselves, their employees and organization will directly affect the position of the organization on the market. However, natural leadership may not be enough. That is why organizations are increasingly taking actions aimed at developing leaders within their structures by searching for people with appropriate predispositions and including them in leadership development programs. This can refer to issues related to talent management employees sphere of management and other employees (Brzeziński, 2016). One of the challenges faced by leaders in today’s organizations is the need to manage talents, or particularly talented employees, who have outstanding achievements. Talent management requires leaders both courage and determination in the development and improvement of such workers.

Leaders should be able to mobilize and engage to develop, influence the attitudes and behaviors of talented employees motivated by its above-average performance. Caring for talented employees is an investment in human capital development. Leaders should therefore create the conditions for the development of above-average ability of talented employees, create an environment in which talent can demonstrate creativity and commitment to the work (Mróz, 2015).

Talent management requires leaders of humility, responsibility, commitment to long-term staff development, special attention paid to talent, inspire and motivate, effective communication, emotional support. However, it should be emphasized that among the negative effects of talent management, among others, the dissatisfaction of employees who were not distinguished as part of this process is distinguished (Pochopień, 2011). Leaders should strengthen the self-esteem of these employees and take care of their motivation.

In today's leadership, which is indispensable to inspire employees, it also becomes an example to follow their behavior or to show what and how to do it. This is about the use of mentoring. The benefits of its use by leaders and employees are many, ranging from increased self-esteem, awareness, intuition and professional skills to reduce stress (Szymczak, 2013).

Particularly important here is also open communication with employees, especially in a situation of change. The leader should constantly provide key information to the subordinate, which contributes to the increased involvement of members of the organization in achieving its goals and awareness of the changes introduced (Winkler, 2013).

Another important challenge for the leadership of the contemporary cultural diversity is as follows. Working in multicultural teams requires from leaders shaping and developing tolerant attitudes to cultural differences of employees. Working at the interface requires an understanding of cultures, often patience, acceptance, tolerance and tact in behavior in different situations. Leaders should be flexible and quickly adapt to different cultural realities.

Leaders should remember that organizations that have a good reputation in the management of diversity in this way create its positive image as a responsible employer. Such organizations will be interested in the best candidates, talented employees, by which the organization can improve the quality of human capital and in the long term to build a competitive advantage.

It should be emphasized that the contemporary leader should be characterized by 'cultural intelligence, or the ability to adapt to different cultural realities. Cultural intelligence is extremely important because it shapes motivation to learn about differences and to work with representatives of other cultures' (Heninborch-Buhaj, 2009).

6. Conclusions

Organizations are subjected to increasing pressure to achieve results which makes it seeks ways to motivate employees to work even better. Leadership is such a solution. It has been proven that leadership can build a good, positive relationships inside and outside the organization, shape the involvement of employees in such a way to come together to realize the vision of development of the organization. The importance of leadership in today's organizations in which multiculturalism, diversity or talent management plays an increasingly important role, is constantly growing and gaining wider, special meaning. The success or failure of the organization in the near future will determine precisely whether it is able to attract each other and stay involved in the affairs of the organization's employees, particularly people with leadership qualities.

A leader is someone who can recognize and respond to the needs of his team, strengthens and motivates employees to above-average achievements, cares for their development, and manages a diverse group of employees.

The leader is someone who is able to recognize

The leader in today's organization is today a co-creator of a strong organizational culture. This is a person that supports organizational learning, able to prepare employees for change, often new and previously unknown challenges. Twenty-first century should be an era of leadership focused on the development of intellectual resources and organization to cope with uncertainty, turbulent changes in the environment or cultural diversity.

→ and respond to the needs of your team, strengthens and motivates employees to extraordinary achievements, cares about their development, able to manage a diverse age group of employees.

As so far, so also in the future, many leaders will be characterized by dynamic adaptation of his leadership style to the changing conditions in which the organization operates, while taking advantage of specific behaviors for several types of leadership. Leaders are needed today as well as in the near future. They are a necessary element in the implementation of both small or large tasks, affecting the organization's results and its competitive position.

The leader in today's organization is today a co-creator of a strong organizational culture. This is a person that supports organizational learning, able to prepare employees for change, often new and previously unknown challenges. Twenty-first century should be an era of leadership focused on the development of intellectual resources and organization to cope with uncertainty, turbulent changes in the environment or cultural diversity.

Due to the diversity of challenges that appear in front of the leaders, it becomes important to deepen research on this phenomenon in order to have a better influence on workers.

REFERENCES

- [1] ADAIR, J.: *Od bossa do lidera. Prowadzić innych do sukcesu*. Cracow: Wolters Kluwer Business, 2008.
- [2] BLANCHARD, K.: *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*. Warsaw: PWN, 2007.
- [3] BRZEZIŃSKI, Ł.: Zarządzanie taletami w organizacji. *Szkoła – Zawód – Praca*, 2016, 12, pp. 126–143.
- [4] CYBAL-MICHALSKA, A.: *Przywództwo – ustalenia definicyjne i sposoby rozumienia. Studia Edukacyjne No. 37*. Poznań: Adam Mickiewicz University Press, 2015.
- [5] ENCYCLOPEDIA OF MANAGEMENT: *Przywództwo – Encyklopedia Zarządzania*, 2017. [online]. [cit. 2017-12-02]. Available from: <<https://mfiles.pl/pl/index.php/Przyw%C3%B3dztwo>>.
- [6] FEDER, B.: *Nowe źródła przywództwa. Akademia liderów, innowacji i przedsiębiorczości*, 2006. [online]. [cit. 2017-12-02]. Available from: <https://wiedza3g.pl/media/biblioteka/1/pobierz-e-book_kiedy-lider-staje-sie-przywodca_-_pdf_.pdf:1-20>.
- [7] GIGOL, T.: *Kryzys przedsiębiorstwa a przywództwo*. Warsaw: Difin, 2015.
- [8] GONCIARSKI, W.: Management challenges in the digital economy. In *Management Dilemmas in the Era of the Information Technology*. Warsaw: WAT, 2012, pp. 11–36.
- [9] HENNINBORCH-BUHAJ, M.: Zarządzanie różnorodnością kulturową. In *Kulturowe uwarunkowania zarządzani kapitałem ludzkim*. Cracow: Wolters Kluwer Business, 2009, pp. 495–505
- [10] KARGAS, A. D., VAROUTAS, D.: On the relation between organizational culture and leadership: an empirical analysis. *Cogent Business & Management*, 2015, 2(1), pp. 1–18.
- [11] KNAP-STEFANIUK, A.: Menedżer a zmiana – wyzwania współczesnego zarządzania. In *Ewolucja czy rewolucja? Czas przemian – czas wyzwań. Zarządzanie w procesie permanentnych zmian*. Warsaw: PRET, 2012, pp. 245–260.
- [12] KNAP-STEFANIUK, A., KARNA, W. J.: The Challenges of modern leadership. In *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne*. Warsaw: Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, 2016, pp. 273–290.
- [13] KOUZES, M. J., POSNER, B. Z.: *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass, 2008.
- [14] KUC, B. R., ŻEMIGAŁA, M.: *Nowa generacja przywódców. Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*. Gliwice: One Press, 2010.

- [15] KUPCZYK, T.: Czynniki sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy. In *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*. Warsaw: Difin, 2009, pp. 137-146.
- [16] MAXWELL, J. C.: *21 cech skutecznego lidera. Jak stać się osobą, za którą pójdą inni*. Warsaw: Wydawnictwo Studio Emka, 2014.
- [17] MRÓWKA, R. (2009): *Wyzwania współczesnych przywódców organizacji gospodarczych*. Warsaw: Warsaw School of Economics, 2009, pp. 1-16.
- [18] MRÓWKA, R.: *Przywódstwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*. Warsaw: Wolters Kluwer, 2012.
- [19] MRÓZ, J.: Talent management – models and research approaches. *Management Sciences*, 2015, 23(2), pp. 97-103.
- [20] NORTHOUSE, P. G.: *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: SAGE, 2009.
- [21] OWCZAREK, M.: Przywództwo jako proces. *Magazyn Harvard Business Review Polska*, 2009, 82-83, pp. 188-192.
- [22] PENC, J.: Wizerunek menedżera przyszłości. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2001, 8, pp. 3-10.
- [23] POCHOPIEŃ, J.: Zarządzanie talentami. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 2011, 91, pp. 211-218.
- [24] SCHEIN, E. H.: *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- [25] SCHEIN, E. H.: Przywództwo a kultura organizacji. In *Lider przyszłości : nowe wizje, strategie i metody działania na nadchodzącą erę*. Warsaw: Business Press, 1997, pp. 292.
- [26] STONER, J. A. F., WANKEL, C.: *Kierowanie*. Warsaw: PWE, 1992.
- [27] SZYMCZAK, F.: Być przywódcą i zarazem mentorem. *NewPR*, 2013. [online]. [cit. 2017-12-02]. Available from: <<http://newpr.pl/byc-przywodca-i-zarazem-mentorem/>>.
- [28] WINKLER, R.: Przywództwo i komunikacja w zespole projektowym. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 2013, 64(1), pp. 473-481.
- [29] WITASZEK, Z.: Rozwój kompetencji menedżerskich przesłanką sukcesu organizacji. *Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej*, 2011, 52(4), pp. 303-322.
- [30] ŻUKIEWICZ, P.: *Przywódstwo polityczne. Teoria i praktyka*. Warsaw: Difin, 2011.

The Role of Leadership in Contemporary Organizations as a Challenge in the 21st Century

ABSTRACT

Managers of contemporary organizations are increasingly looking for new instruments that will allow them to manage their resources much better and achieve their goals. One is leadership. The aim of this paper is to identify the role of leadership in managing the organization as one of the major challenges of the 21st century. Based on the numerous sources and research results that the authors refer to in their reflections, they are convinced that the issue of leadership in the organization is very up to date and the challenges of developing leadership competencies among managers are constantly increasing. The first part of the paper explains the concept of leadership considered by different authors and its importance for the proper functioning of the organization. The determinants influencing leadership, and in particular the role of leadership, in the human resource management process, were defined. The next section describes what competences should be held by the leader in contemporary organizations. The last part of the paper highlights the new challenges (such as talent management, diversity management) faced by leaders in the management of people.



→ **KEYWORDS**

Leadership; leader; organizational environment; leadership qualities; leadership challenges

JEL CLASSIFICATION

M12; J24



Scientia ^{et} Societas

Scientia et Societas * Ročník / Volume XIV * Číslo / Issue 2

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., NEWTON College, a.s.

Členové redakční rady / Members of the Editorial Board

- PhDr. PaedDr. Eva Ambrozová, Ph.D., vedoucí Ústavu humanitních věd, NEWTON College, a.s.
 prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc., Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita
 doc. PhDr. Viktória Dolinská, PhD., Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
 prof. Ing. Bojka Hamerníková, CSc., Vysoká škola regionálního rozvoje
 Mgr. Jiří Hodný, Ph.D., Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany
 doc. Ing. Petr Chvojka, CSc., bývalý hlavní ekonom ČSOB
 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 Koleňák, 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 a místopředseda představenstva NEWTON College, a.s.
 doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D., ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s.
 doc. Ing. Stanislav Šaroch, Ph.D., prorektor pro vědu a výzkum, ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s.
 Dr. h. c. prof. Ing. Milan Šíkula, DrSc., Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied
 prof. Ing. PhDr. Ing. Vladimír Tomšík, Ph.D. Ph.D., viceguvernér České národní banky
 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) 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) and in the List of Non-impacted Reviewed Periodicals Published in the Czech Republic

Vyšlo v Praze 31. června 2018 / Published in Prague on 31 June 2018

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

