

1'13 }

časopis pro společenské vědy a management
číslo 1 | 2013 | ročník IX
www.sets.cz

Scientia ^{et} Societas

17 Morální hazard a jeho role ve finanční krizi

31 Růst ceny zlata jako možný signál potíží na finančních trzích

54 Vývoj vnějších ekonomických vztahů
České republiky a vliv ekonomické diplomacie

112 Fenomén náboženství a jeho role
v hospodářství: Ordo Waltera Euckena

Obsah

Odborné stati

- 3 Analýza dosavadních přístupů k systematizaci příčin
a průběhu světové finanční a ekonomické krize
- 17 Morální hazard a jeho role ve finanční krizi
- 31 Růst ceny zlata jako možný signál potíží na finančních trzích
- 43 Sondy do vývoje konjunkturní situace v Evropě a ve světě
- 54 Vývoj vnějších ekonomických vztahů České republiky a vliv ekonomické diplomacie
- 79 Outsourcing jako kapitálově nenáročná forma mezinárodního podnikání
- 87 Citlivostní analýza řízení rizika spekulativní strategie
pro obchodování měnového páru EUR/USD
- 99 Komparace rozvinutých a transformujících se ekonomik
z pohledu kreativní ekonomie s využitím nového kreativního indexu
- 112 Fenomén náboženství a jeho role v hospodářství: Ordo Waltera Euckena
- 121 Czech political parties, their functions and performance:
Assessing Czech party politics
- 144 Connatural Management jako nový přístup v posilování
konkurenceschopnosti lidí na trhu práce
- 153 Metody řízení projektových týmů v podnikové praxi České republiky
- 161 Vliv vývojové fáze podniku na transfer manažerské podpory
ze strany investorů rizikového kapitálu
- 175 Labour mobility and its impact on knowledge transfer
- 191 Standard of social manners among Czech managers

Analýza dosavadních přístupů k systematizaci příčin a průběhu světové finanční a ekonomické krize

► Ing. Ilya Bolotov, MAE » Katedra mezinárodního obchodu, Fakulta mezinárodních vztahů
Vysoké školy ekonomické v Praze¹

★ Světová finanční a ekonomická krize (angl. „global/world financial and economic crisis“, též „Great financial crisis“ a „Great Recession“) je od roku 2008 předmětem zkoumání mnoha významných ekonomů, kteří se pokoušejí o její vysvětlení a periodizaci. Lze předpokládat, že v budoucnosti se z tohoto výzkumu utvoří více či méně jednotný směr (několik směrů), který bude převládat v odborné literatuře, jako je tomu v případě Velké deprese ze 30. let 20. století. V současné době však o takovém směru zatím ještě mluvit nemůžeme.

Cílem této studie je prezentace a analýza dosavadních přístupů ke členění příčin a průběhu světové krize a zhodnocení jejich výhod a nevýhod.

Studie je založena na relativně rozsáhlém výzkumu české a světové odborné literatury z let 2008–2012 (má tedy sekundární charakter) a představuje syntézu pohledů a závěrů nejznámějších, tj. nejvíce citovaných autorů. Zastaralé a nekompletní údaje jsou aktualizovány a doplněny a představují stav k jaru (květnu) 2012.

Text studie je rozdělen do dvou částí: do popisu dvou přístupů k systematizaci příčin světové krize s jejich následným zhodnocením a do rozboru tří přístupů k periodizaci/systematizaci průběhu krize s jejich následnou syntézou a porovnáním.

1. Hlavní přístupy k systematizaci příčin světové krize

Podrobným rozbořem příčin světové finanční a ekonomické krize se zabývají mj. Attali (2008 a 2010), Dvořák (2008), Felton a Reinhart (2008), Aiginger (2009), Baldwin (2009), Foster a Magdoff (2009), Gajdar (2009 a 2010), Klvačová, Mráček, Malý, Wawrosz a Sereghyová (2009), Kohout (2009, 2010 a 2011), Krugman (2009), Porter (2009), Vine (2009), Allen (2010), Janáčková (2010), Otte (2010), Roubini a Mihm (2010), Stiglitz (2010), Dejuán, Febrero a Marcuzzo (2011), Lungová (2011), Pjatenko a Saprykina (2011), Ticktin (2011) a další, autor této studie v Kalínské a kol. (2010, kapitola 1.1) a Bolotov (2011a, 2011b a 2011c).

Na základě naší rešerše v současné době lze definovat dva přístupy k systematizaci těchto příčin: kategorizační (novější), který třídí příčiny krize do několika kategorií, a jednoduchý (starší) přístup, který představuje pouze jejich výčet.

1.1 Kategorizační (novější) přístup

Zastánci kategorizačního přístupu jsou např. K. Aiginger (2009) a v české odborné literatuře M. Lungová (2011) — viz tabulka č. 1. Nejedná se →

¹ Tento článek byl zpracován v rámci výzkumného projektu Vysoké školy ekonomické v Praze IGS F2/5/2011 „Importance of Financial Markets for International Business in a Globalized World Economy“.

- zatím o přístup převažující v odborných kruzích. Kategorie definované Aigingerem (2009) a Lungovou (2011) pochopitelně nemusejí být jediné možné.

1.2 Jednoduchý (starší) přístup

Tento přístup je nejrozšířenější a v české ekonomické literatuře byl rozpracován např. autorem této studie v Kalínské a kol. (2010, kapitola 1.1). Po aktualizaci a doplnění může přitom mít následující podobu:

1. *Vývoj světové ekonomiky*: růst propojenosti a vzájemné závislosti jednotlivých zemí, mj. u uplatňovaných hospodářských, tj. monetárních, fiskálních, obchodních a jiných politik, zahraničního obchodu a kapitálových toků.
2. *Monetární politika americké centrální banky, Federálního rezervního systému (Fedu), v letech 2000–2004*, což vedlo ke vzniku hypoteční bubliny v USA a tzv. *levných peněz* (angl. „easy money“) na mezinárodních finančních trzích a tím zprostředkovaně i k růstu zadluženosti v jiných ekonomikách.
3. *Změny v chování domácností, podniků a vlád ve vyspělých zemích, mj. v USA a EU od 80. let 20. století: růst zadluženosti*. Nízké úrokové sazby a příliv kapitálu z rozvojových zemí, hlavně z Číny a ze zemí vyvážejících ropu, rovněž přispěly ke zlevnění hypotečních a spotřebitelských úvěrů.
4. *Finanční inovace v oblasti sekuritizace od 70. let 20. století,² deregulace finančního sektoru v USA od konce 90. let 20. století a vládní podpora hypotečních a jiných úvěrů pro chudší vrstvy obyvatelstva v USA*, což vedlo mj. k rychlému rozvoji trhu hypoték poskytovaných málo bo-

nitním zákazníkům v USA (angl. „subprime mortgage“), které byly následně refinancovány emisí cenných papírů prodávaných na mezinárodních finančních trzích.³

5. *Chyby a podvody na straně ratingových agentur*, které hodnotily nové finanční instrumenty: absence vhodných modelů kvůli komplikovanosti instrumentů⁴ a zainteresovanost agentur na dobrých výsledcích kvůli udržení zákazníků.
6. *Rozvoj tzv. stínového bankovníctví v USA* formou finančních inovací investičních bank a různých podílových a hedgeových fondů, což dávalo investorům obdobný přístup k jejich vkladům jako v případě obchodního bankovníctví, a vznik „skoropeněz“, tj. cenných papírů schopných díky své likvidnosti plnit některé funkce peněz.
7. *Specifika jednotlivých zemí postižených lokálními krizemi*, mj. deficity v USA, významný příliv krátkodobého a dluhového kapitálu do pobaltských zemí, zejména do Lotyšska, závislost na vývozu přírodních zdrojů a vyšší inflace v Rusku, velikost bank na Islandu, pokles konkurenceschopnosti a zadluženost zemí eurozóny, problémy běloruské ekonomiky apod.
8. *Dlouhodobá závislost rozvojových zemí na vývozech do rozvinutých ekonomik nebo na jejich rozvojové pomoci*, což rozšířilo hospodářský pokles i na země méně zapojené do mezinárodního obchodu a kapitálových toků.

Výše uvedený výčet lze doplnit o příčiny posílení dluhových problémů v řadě zemí v letech 2010–2012 (do května 2012):

1. *Uplatnění rozsáhlých protikrizových opatření v USA, EU, Japonsku a jiných zemích, zejména týkajících se záchrany bank a jiných podniků.*

² Jak se často uvádí v odborné literatuře, jednalo se o systémovou změnu na finančních trzích, neboť sekuritizace ještě více oddělovala osoby dlužníka a věřitele ve srovnání s tradičním bankovním úvěrováním: investoři do sekuritizovaných cenných papírů neměli žádné informace o kvalitě příslušných pohledávek, což zvyšovalo morální hazard/asymetrii informací na trzích.

³ V odborné literatuře se uvádí, že se jednalo o nejrychleji rostoucí segment kapitálových trhů v 90. letech a na počátku 21. století. Podle studie Banky pro mezinárodní platby (BIS) globální emise zajištěných dluhových obligací (CDO) v roce 2006 činila zhruba 2 bil. USD, tj. přibližně 4,1 % světového HDP podle údajů Mezinárodního měnového fondu a převyšovala HDP mnoha zemí, např. Ruska a Indie.

⁴ Např. CDO byly spojeny s morálním hazardem/informační asymetrií mezi emitenty, ratingovými agenturami a investory z důvodu portfoliového charakteru podkladových aktiv, tj. kombinace úvěrů různé kvality.

Tabulka č. 1 » Kategorizační přístup k rozboru příčin světové krize (podle K. Aigingera)

Krátkodobý spouštěcí mechanismus	Laxní poskytování hypotečních úvěrů bez patřičného zajištění domácnostem, které představovaly riziko z hlediska budoucího splácení Spojování jednotlivých finančních instrumentů a půjček, jejich sekuritizace a následný prodej
Dlouhodobé příčiny	Podcenění vzniku nových finančních instrumentů a nedostatečné přizpůsobení regulačního rámce (nedostatečná regulace v oblasti finančních derivátů, investičních fondů) Oligopolní struktura ratingových agentur Zanedbání systémového rizika
Makroekonomická nerovnováha	Přebytek úspor asijských zemí a zemí produkujících ropu Trojitý deficit v USA — obchodní, rozpočtový a úspor Nedostatečné omezení nabídky peněz po oživení v roce 2002
Nadhodnocené očekávání výnosů	Nové formy nahrazující vlastní jmění Spekulace bank, firem a spotřebitelů
Přítěžující faktory	Měnová a cenová bublina (ceny surovin, ropy a potravin) Důraz na krátkodobé zisky, účetní pravidla Nedostatek surovin, energie a potravin
Neadekvátní systém odměn manažerů	Bonusy za krátkodobý úspěch Vyšší zisky z finančního kapitálu než z reálných investic Spekulace jako atraktivní profese Sliby bezrizikových investic od poradců
Slabá koordinace	MMF, Světová banka, G7, konkurenční politika, daňové ráje Podcenění systémového rizika

Pramen: Aiginger (2009); Lungová (2011); vlastní zpracování

2. Nedostatek politické vůle a úsilí vyřešit některé problémy, mj. absence definitivní dohody zemí eurozóny u evropské dluhové krize.

1.3 Syntéza a vyhodnocení přístupů

Z výše uvedeného je zřejmé, že kategorizační přístup představuje určitou nadstavbu přístupu jednoduchého (výčtu příčin), a je tedy prohloubením analýzy příčin světové krize (viz tabulka č. 2).

Kategorizační přístup tedy umožňuje lépe zachytit a pochopit podstatu ekonomických problémů, a měl by proto být součástí budoucích prací věnovaných světové finanční a ekonomické krizi.

Celkově lze říci, že světová krize byla vyvolána hlavně překročením udržitelných mezí v jednání

ekonomických subjektů (hlavně domácností a vlád), mj. u upřednostňování krátkodobého prospěchu před dlouhodobým, což vedlo ke vzniku nerovnováh a zranitelnosti ekonomik, tržními nedokonalostmi (informačními selháními/asymetrií, nedokonalou konkurencí, podvody apod.), podceněním systemického rizika ze strany vlád a centrálních bank a zvláštnostmi vývoje světové ekonomiky v posledních dekádách.

2. Hlavní přístupy k systematizaci průběhu světové krize

Chronologií průběhu světové finanční a ekonomické krize se zabývají mj. Federální rezervní systém (Fed), Světová banka (WB), Iowská státní univerzi-



→ Tabulka č. 2 » Stupně analýzy příčin světové krize

	Stupeň I	Stupeň II
Předmět analýzy	Světová krize: jednotlivé události a jejich vzájemné vazby	Jednotlivé příčiny krize
Výstup	Výčet příčin	Kategorie příčin, problémové oblasti
Přístup	Jednoduchý (starší)	Kategorizační (novější)

Pramen: vlastní zpracování

ta, BBC, Daily Telegraph, The New York Times, Rada pro zahraniční vztahy (CFR) a některé další zdroje. Jako poslední rok krize je přitom zpravidla uváděn rok 2009, příp. rok 2010 (s výjimkou seznamu CFR, který končí rokem 2011, a je tedy nejpodrobnější). Existují nicméně aktuálnější seznamy hlavních událostí lokálních krizí, mj. americké finanční krize a evropských dluhových problémů.

Na základě naší rešerše v současné době lze definovat tři přístupy k periodizaci/systematizaci těchto událostí (používáme vlastní terminologii):

- *Základní/bázový přístup*, který vyčleňuje dvě až tři velké fáze světové krize: světovou finanční krizi, světovou ekonomickou krizi/recesi a dluhové problémy (poslední dvě jsou příp. zkoumány zvlášť). Jeho zastáncem je většina autorů: Gajdar (2009), Klvačová, Mráček, Malý, Wawrosz a Sereghyová (2009), Janáčková (2010), Kalínská a kol. (2010), Singer (2010) aj.⁵
- *Etapový přístup*, který vyčleňuje dílčí etapy světové krize podle řady kritérií (stupeň šíření, charakter problémů apod.): anglosaská finanční krize, oddělení ekonomik, zamrznutí finančních trhů, intervence států a evropská dluhová krize, oživení a zpomalení ve světě. Nejpodrobněji je tento přístup rozpracován v Dvořák (2008), Gajdar (2009) a Banka pro mezinárodní platby, BIS (2010).⁶

- *Individuální přístup*, který nezkoumá světovou krizi jako jeden celek, nýbrž jako soubor vzájemně provázaných krizí/problémů, příp. jako jejich určité kombinace. Zastánci tohoto přístupu jsou např. Kohout (2009, 2010 a 2011), Rkibi (2010), částečně i tato studie (viz dále).⁷

2.1 Základní (bázový) přístup, dvě až tři velké fáze světové krize

Zde uvádíme členění průběhu krize na světovou finanční krizi a světovou ekonomickou krizi/recesi⁸ a dluhové problémy; podrobněji viz Janáčková (2010), Kalínská a kol. (2010, kapitola 1.1) a Bolutov (2011c). Toto členění vychází z logiky vývoje světové krize a souvisejících problémů.

2.1.1 Světová finanční krize (angl. „global/world financial crisis“, 2007/2008–2009)

Světová finanční krize (soukromých financí) se převážně odehrála v letech 2007/2008–2009 a měla podobu bankovních a měnových problémů v USA, EU, na Islandu, v Rusku a některých jiných zemích. Na počátku roku 2010 se očekávala její druhá fáze v souvislosti se zhoršením stavu veřejných financí Řecka, Irska, Portugalska, Španělska a později i Itálie (zkráceně PIIGS), což by mohlo vést k problémům s likviditou, příp. i bankrotu evrop-

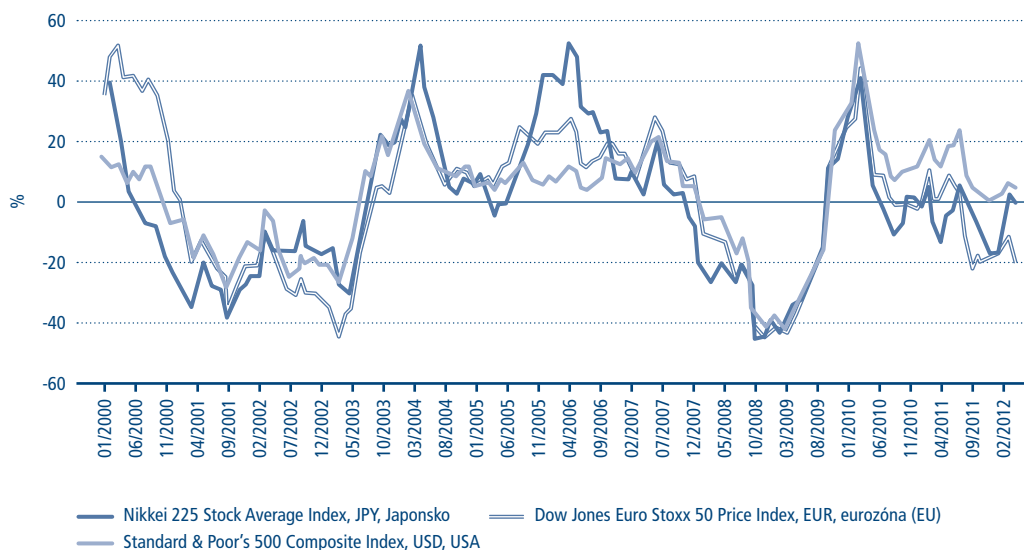
⁵ Jedná se o přístup převažující v odborné literatuře na jaře 2012.

⁶ Tento přístup je spojen hlavně se jmény ekonomů Ruské akademie věd a J. T. Gajdara.

⁷ Individuální přístup není zatím v odborné literatuře definitivně utvořen, a v této studii je proto spíše logickým doplněním základního a etapového přístupu.

⁸ „Světová ekonomická krize“ je z hlediska moderní ekonomické teorie spíše laický, nicméně v odborné literatuře stále hojně používaný pojem.

Graf č. 1 » Vývoj světových burzovních indexů, meziroční změny, měsíční údaje, leden 2000–březen 2012 (%)



Poznámka: Vzájemná korelace změn burzovních indexů mezi 3. čtvrtletím 2007 a 1. čtvrtletím 2009 činila 96,3–98,9 % a jejich cyklických složek osamostatněných na základě Hodrickova-Prescottova filtru s $\lambda = 14\,400$ pak 71,3–88,1 %.

Pramen: Evropská centrální banka (ECB); vlastní zpracování

ských bank – věřitelů vlád těchto států. Tomuto scénáři se však podařilo zabránit přijetím řady opatření ze strany EU (vytvoření mechanismů EFSM a EFSF⁹ a odpustění 50 % řeckých dluhů), Mezinárodního měnového fondu (spoluúčast na EFSF) a samotných postižených zemí PIIGS.

Graf č. 1 zachycuje vývoj burzovních indexů tří center světové ekonomiky (USA, EU a Japonska) jako souhrnných ukazatelů světových finančních trhů. Z grafu je patrné, že období od 3. čtvrtletí 2007 do 1. čtvrtletí 2009 představovalo prudký a synchronní propad všech tří burz (někdy až o 42,5–46,0 %).

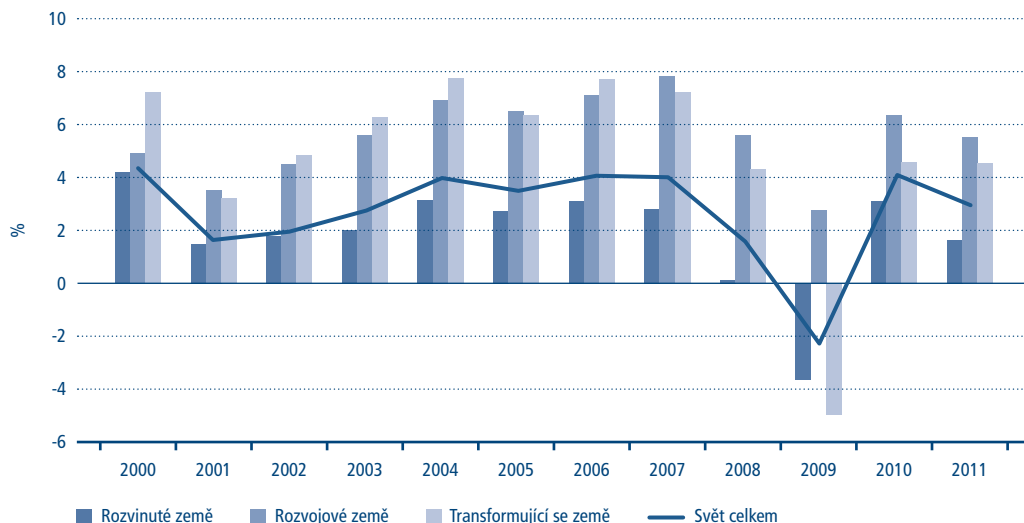
2.1.2 Světová ekonomická krize/recese a dluhové problémy (angl. „global/world economic crisis“, „global recession“ a „debt crises/problems“, přelom roku 2008/2009–současnost)

Světová ekonomická krize/recese a dluhové problémy (někdy v odborné literatuře dvě samostatné fáze, viz např. Attali, 2010 a Janáčková, 2010) je označení pro vývoj světové ekonomiky od konce roku 2008/počátku roku 2009, pro nějž je charakteristické rozšíření problémů finančního sektoru na reálnou ekonomiku – snížení domácí poptávky, deflace, bankrot velkých firem, mj. automobilů v USA, recese, pokles světového exportu a importu –, oživení od poloviny roku 2009, nejprve v USA a v Německu, poté i v jiných zemích a následné dluhové problémy. Jak uvádějí mj. Meziná-

→

⁹ Jedná se o finanční stabilizační mechanismy, jejichž cílem je pomoc postiženým zemím eurozóny během krizí a jiných problémů.

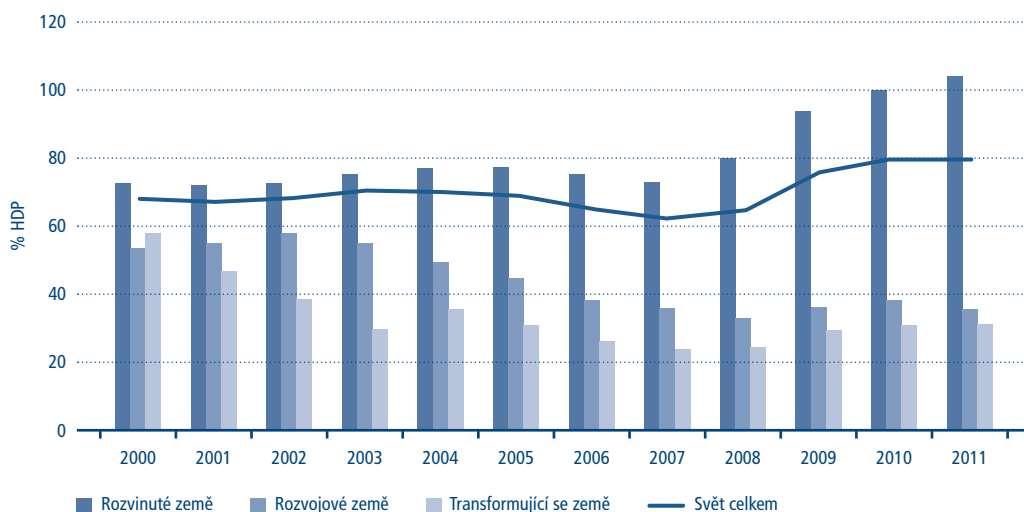
→ Graf č. 2 » Tempa růstu reálného hrubého domácího produktu ve světě (%)



Poznámka: Mezinárodní měnový fond (IMF) nerozlišuje mezi rozvojovými a transformujícími se ekonomikami ve svých statistikách. Z tohoto důvodu za rozvojové země považujeme rozvojovou Asii, Latinskou Ameriku a Karibik, Blízký východ a severní Afriku a subsaharskou Afriku a za transformující se země Společenství nezávislých států a střední a východní Evropu; ve výpočtech jsou použity aritmetické průměry.

Pramen: Mezinárodní měnový fond (IMF); Světová banka (WB); vlastní zpracování

Graf č. 3 » Vývoj hrubého veřejného dluhu ve světě (% HDP)



Poznámka: U tohoto grafu je použito stejné složení skupin zemí jako u grafu č. 2.

Pramen: Mezinárodní měnový fond (IMF); Světová banka (WB); vlastní zpracování

Světová finanční krize (soukromých financí) se převážně odehrála v letech 2007/2008–2009 a měla podobu bankovních a měnových problémů v USA, EU, na Islandu, v Rusku a některých jiných zemích. Na počátku roku 2010 se očekávala její druhá fáze v souvislosti se zhoršením stavu veřejných financí Řecka, Irska, Portugalska, Španělska a později i Itálie (zkráceně PIIGS), což by mohlo vést k problémům s likviditou, příp. i bankrotu evropských bank — věřitelů vlád těchto států. Tomuto scénáři se však podařilo zabránit přijetím řady opatření ze strany EU, Mezinárodního měnového fondu a samotných postižených zemí PIIGS.

rodní měnový fond, IMF (2012), Odbor OSN pro ekonomické a sociální věci, UN DESA (2011) a Světová banka, WB (2012), tato fáze krize na jaře (v květnu) 2012 zatím ještě neskončila a prognózy počítají s dalším zpomalením, příp. i s recesí v řadě zemí.

Vývoj tempa růstu světového HDP a HDP jednotlivých skupin zemí v letech 2000–2011 zachycuje graf č. 2. Z grafu je patrné, že „ekonomickou a dluhovou“ fází krize byly nejvíce postiženy rozvinuté země a v roce 2009 také transformující se ekonomiky, mj. Společenství nezávislých států (SNS).

Rozvinuté země se od roku 2007 také potýkají s rostoucí zadlužeností, což vyvolalo 17,5% nárůst podílu hrubého veřejného dluhu na světovém HDP v letech 2007–2011 (viz graf č. 3).

2.2 Etapový přístup, pět dílčích etap světové krize

Zde uvádíme etapové členění, které používají Gajdar (2009, části II a III), BIS (2010) a v menší míře Dvořák (2008). Na základě řady blíže nespecifikovaných kritérií tito autoři vyčleňují pět dílčích etap světové krize.¹⁰

2.2.1 Anglosaská finanční krize (rus. „anglosaksonskij finansovij krizis“, zima/jaro 2007–březen 2008)

V první etapě světové krize se jednalo převážně o propad amerického trhu hypoték a problémy některých bank v USA a ve Spojeném království (UK). Hypoteční krize vznikla v reakci na zvyšování klíčové úrokové sazby Fedu (angl. „Federal funds rate“) ze 3,22 % v roce 2005 na 4,97 % v roce 2006 (roční průměry), což se projevilo růstem úrokových sazeb komerčních bank a zhoršením situace dlužníků, zejména u skupiny rizikových, tzv. „podprahových“ hypoték (angl. „subprime mortgage“).

2.2.2 Oddělení ekonomik (rus. „razmježevani-je“, angl. „decoupling“, březen 2008–září 2008)

Ve druhé etapě krize došlo k jejímu rozšíření z USA a Spojeného království na jiné rozvinuté země, mj. na další země EU a Japonsko, kde rovněž začala recese. Očekávalo se však, že rozvojové země, hlavně skupina BRICS (Brazílie, Rusko, Indie, Čína a Jižní Afrika),¹¹ zachovají vysoká tempa růstu a zabrání tím celosvětovému ekonomickému propadu. V roce 2008 se nicméně začaly projevovat náznaky problémů i v těchto zemích — např.

¹⁰ Podrobný popis etap je uveden v příslušných pracích Gajdara, BIS a Dvořáka.

¹¹ V této studii se jedná o retrospektivní pohled; v letech 2008–2010 v odborné literatuře převažovala zkratka BRIC (Brazílie, Rusko, Indie a Čína).

- v Rusku a Číně klesala/stagnovala tempa růstu průmyslové produkce a ceny nemovitostí.

V létě 2008 rovněž došlo k poklesu světových cen ropy, surovin a potravin po předchozích vysokých hodnotách, tzv. komoditní bublině (boomu) na počátku nového milénia.¹² Mnohé země světa také čelily relativně vysoké inflaci a musely zvyšovat úrokové sazby; podrobněji viz Gajdar (2009, část II).

2.2.3 Zamrznutí finančních trhů (rus. „kreditnoje szatije“, angl. „de-leveraging“, též „credit crunch“, září–listopad 2008)

Třetí etapa světové krize byla poznamenána novými bankroty bank, finanční krizí na Islandu, zamrznutím finančních trhů (vzájemnou nedůvěrou a zvýšenou opatrností finančních institucí), burzovními propady a také počátkem globální recese

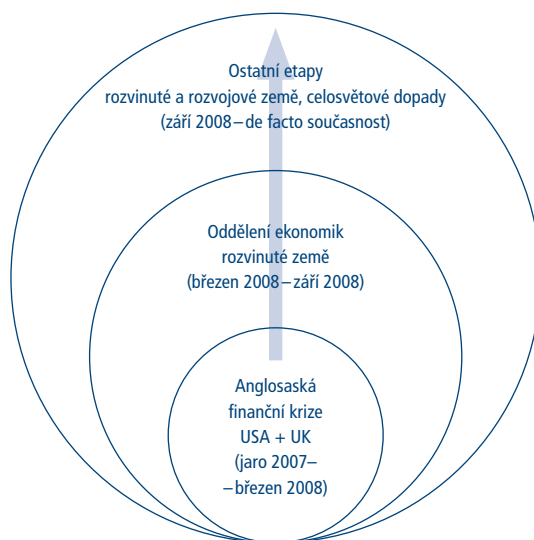
s původem v USA. Další pokles cen surovin a ropy na světových trzích vedl ke snížení ekonomické aktivity i v rozvojových zemích, tj. k rozšíření krize na celý svět.

Na konci této etapy, na summitu Skupiny G20 se největší ekonomiky světa dohodly na následujících zásadách: posilování transparentnosti a odpovědnosti, vylepšení regulace, podporování jednoty trhu, posílení spolupráce a reformy mezinárodních institucí. Rovněž Banka pro mezinárodní platby (BIS) vydala dodatečné pokyny komerčním bankám pro ocenění aktiv; viz BIS (2010) a denní tisk.

2.2.4 Intervence států do ekonomik (rus. „emisiohnaja nakačka“, angl. „quantitative easing“, listopad 2008–konec roku 2009)

Předposlední etapa krize je poznamenána problémy reálného sektoru USA a jiných zemí (recesí),

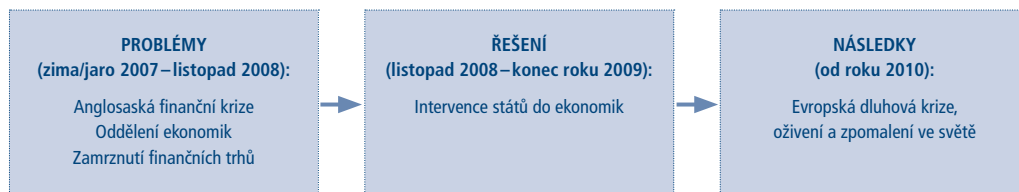
Graf č. 4 » Jednoduché schéma šíření světové krize z pohledu etapového přístupu



Poznámka: Velikosti kružnic odpovídá počet zemí postižených světovou krizí.
Pramen: vlastní zpracování

¹² Podle údajů Úřadu USA pro energetické informace (EIA) burzovní ceny ropy prudce poklesly z téměř 140 USD/bbl v roce 2008 na zhruba 40 USD/bbl v roce 2009, což mj. mělo nepříznivé dopady na země vyvážející ropy, mj. v regionu SNS.

Graf č. 5 » Funkcionální schéma etapového přístupu



Pramen: vlastní zpracování

mj. růstem nezaměstnanosti, prohloubením finanční krize na Islandu a propuknutím dluhové krize v Dubaji. Světová krize postihla také země skupiny BRICS, nejvíce Rusko (propad ruského HDP činil 7,8–7,9% podle oficiálních vládních statistik). Vlády USA a jiných zemí a centrální banky rozjely programy stimulace reálného sektoru ekonomiky.

V roce 2009 došlo k obracení klesajícího trendu cen surovin a potravin. V USA a Německu se objevily náznaky oživení (podle Národního úřadu pro ekonomický výzkum USA (NBER) dno v USA bylo překonáno v červnu 2009). Docházelo však ke kumulaci problémů se zadlužením v Řecku, Španělsku, Portugalsku, Irsku a Itálii (PIIGS). Rovněž se objevily významné hospodářské problémy v Lotyšsku, na Ukrajině a v Maďarsku.

2.2.5 Evropská dluhová krize, oživení a zpomalení ve světě (jaro 2010–současnost)

Poslední etapa je naší vlastní konstrukcí a je poznamenána mj. dluhovými problémy zemí EU/eurozóny – zhoršením stavů veřejných financí zemí PIIGS, hlavně Řecka a Španělska, nově také Francie a některých dalších členů eurozóny (snížení ratingového stupně) –, dluhovými problémy jiných zemí, mj. USA, růstem cen potravin, tzv. potravinovou krizí, růstem cen ropy kvůli politické nestabilitě na Blízkém východě, severu Afriky a v Íránu

a zpomalením světové ekonomiky od roku 2011 mj. kvůli zrušení části protikrizových opatření, rostoucím cenám komodit a přetrvávající nejistotě ve světě.

2.2.6 Pokus o analýzu kritérií etapového přístupu

Pro hlubší pochopení etapového přístupu musíme alespoň rámcově zjistit kritéria tvorby jednotlivých etap. Z výše uvedeného výčtu můžeme konstatovat, že etapový přístup je založen mj. na periodizaci šíření krize z USA na zbytek světa a na logice „problémy – řešení – následky“ (tzv. funkcionálním přístupem), což lze graficky zobrazit prostřednictvím grafů č. 4 a 5.¹³ Lze předpokládat, že v našem případě se jedná o hlavní dvě kritéria.

2.3 Individuální přístup, řada lokálních problémů

Zde uvádíme členění dekomponující světovou krizi na problémy jednotlivých zemí, příp. na jejich určité kombinace; viz Kohout (2009, 2010 a 2011) a Rkibi (2010). Tento přístup je založen na předpokladu, že lokální problémy jsou natolik individuální, že minimálně část z nich nelze zkoumat na globální úrovni. Individuální přístup v současné době existuje ve dvou podobách:

a) Kombinované individuální členění – kombinace globálních a lokálních krizí; viz např. Kohout →

¹³ Nejedná se však pravděpodobně o jediný možný způsob zobrazení těchto skutečností.

→ **Tabulka č. 3 » Nejvýznamnější lokální problémy v rámci světové krize (2007–jaro 2012)**

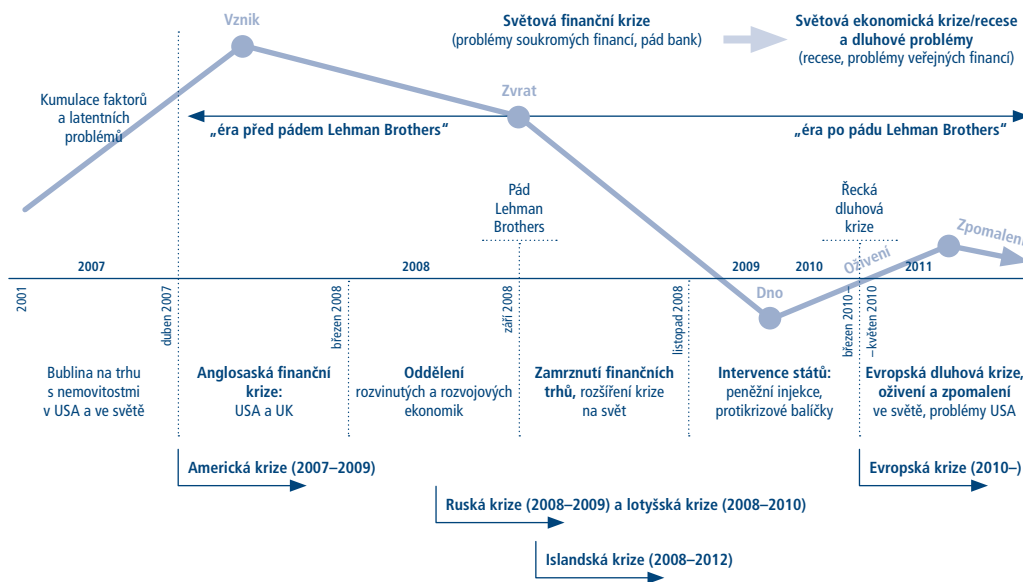
Název krize	Období	Druh problému	Hlavní etapy a události
Americká finanční krize (někdy též americká hypoteční krize, angl. „Subprime mortgage crisis“)	zima/jaro 2007–2009, následky pořád přetrvávají	systemická finanční krize (bankovní, měnové a dluhové problémy), recese	1. etapa — hypoteční krize 2. etapa — finanční krize 3. etapa — recese 4. etapa — dluhové problémy
	Navazuje na: je původní krizí Rozsah/dopady: významné pro USA a svět		
Ruská finanční krize (někdy též ruská finanční a ekonomická krize)	léto 2008–2010	systemická finanční krize (bankovní a měnové problémy), recese	1. etapa — odliv kapitálu, deprecie měny, problémy finančních institucí 2. etapa — recese
	Navazuje na: světovou finanční krizi, má rovněž svá specifika Rozsah/dopady: významné pro Rusko		
Lotyšská finanční krize (někdy též lotyšská finanční a manažerská nebo lotyšská ekonomická krize)	2008–2009/2010	bankovní krize, deprese (podle definice)	1. etapa — deprese, znárodnění Parex Bank 2. etapa — politická krize
	Navazuje na: světovou finanční krizi Rozsah/dopady: velmi významné pro Lotyšsko		
Islandská finanční krize (někdy též islandská ekonomická krize, isl. „efnahagskreppa“)	září 2008–2012	systemická finanční krize (měnové, bankovní a dluhové problémy), recese	1. etapa — bankovní krize 2. etapa — měnová krize 3. etapa — dluhová krize 4. etapa — recese 5. etapa — politická krize
	Navazuje na: světovou finanční krizi Rozsah/dopady: velmi významné pro Island		
Evropská dluhová krize (též dluhová krize eurozóny, angl. „European sovereign debt crisis“, syn- tetický koncept vytvořený ekonomy)	jaro 2010–současnost	dluhová krize, recese	1. etapa — řecká krize 2. etapa — irská krize 3. etapa — portugalská krize 4. etapa — španělská krize 5. etapa — problémy Itálie 6. etapa — snížení ratingu 9 zemím eurozóny ¹⁾
Řecká krize	zima/jaro 2010–současnost	dluhová krize, recese	1. etapa — od jara 2010 2. etapa — od jara 2011
Irská krize	2008–2012, dluhové problémy od roku 2010	systemická krize (bankovní a dluhové problémy), recese	1. etapa — recese 2. etapa — problémy bank 3. etapa — dluhové problémy 4. etapa — politická krize
Portugalská krize	konec roku 2009–2011, dluhové problémy od roku 2010	dluhová krize, recese	směs dluhových a politických problémů
Španělská krize	2008–2012, dluhové problémy od roku 2010	dluhová krize, recese	zatím nelze rozčlenit
Navazuje na: světovou finanční a ekonomickou krizi, má rovněž svá specifika a vlastní příčiny Rozsah/dopady: významné pro PIIGS, eurozónu a svět			

¹⁾ Podle agentury Standard & Poor's negativní výhled přitom měly všechny země eurozóny kromě Německa a Slovenska.

Poznámka: Etapizace jednotlivých krizí je provedena z našeho pohledu a na základě prací Gajdara (2009), Portera (2009) a BIS (2010). U části krizí počáteční a konečné roky jsou uvedeny orientačně z důvodu jejich stálého trvání nebo absence podrobnějších studií k jaru (květnu) 2012.

Pramen: Gajdar (2009); Porter (2009); Baldwin, Gros, Laeven (2010); Kasjanovs, Kasjanova (2011); The Wall Street Journal; BBC; denní tisk

Graf č. 6 » Možné syntetické schéma průběhu světové krize



Poznámka: Světlou plnou čarou je zobrazen trend vývoje světové ekonomiky.

Pramen: Schéma je zpracováno na základě Gajdar (2009), Singer (2010), Bolotov (2011c), BBC

(2009, 2010 a 2011) a pohled autorů Réseau PGV, mj. Rkibi (2010).¹⁴

- b) Čistě individuální členění – lokální krize, tj. problémy jednotlivých zemí s příp. agregací podobných případů; naše vlastní konstrukce.

Příklad čistě individuálního členění je uveden v tabulce č. 3, která zahrnuje pět lokálních krizí nejčastěji popisovaných v odborné literatuře v období 2007–jaro 2012 – americkou finanční, lotyšskou, ruskou, islandskou a evropskou dluhovou krizi (v rámci poslední jsou také vyčleněny dílčí krize).¹⁵

2.4 Syntéza a porovnání přístupů

Z výše uvedeného je zřejmé, že jednotlivé přístupy k periodizaci/systematizaci průběhu světové krize se liší mj. mírou agregace událostí, což lze znázornit graficky vůči trendu a mezníkům jejího vývoje (viz graf č. 6).

Takto vzniklá kombinace základního (bázového), etapového a čistě individuálního členění (syntetické schéma)¹⁶ umožňuje zachytit vzájemné vztahy mezi přístupy různých autorů. Podle našich informací se jedná o zatím (na jaře 2012) nej-

¹⁴ Na plenárním zasedání XVI. Mezinárodní vědecké konference Réseau PGV z 9. a 10. září 2010 byl T. Rkibi mj. vysloven názor, že „finanční“ fáze světové krize měla společné rysy pro většinu zemí světa, zatímco její „ekonomická“ a „dluhová“ fáze se lišila podle jednotlivých států (srovnej např. situaci v zemích PIIGS, např. v Portugalsku, a ve zbytku eurozóny a EU, např. v České republice).

¹⁵ Dluhové problémy Itálie nejsou zvlášť vyčleněny, neboť v odborné literatuře na jaře 2012 se zatím nepovažovaly za samostatnou „krizi“. Dalšími významnými lokálními problémy v rámci světové krize jsou potom mj. dubajská krize (2009–2010), ukrajinská krize (2008–2009) a maďarská krize (2008–2012). Ukrajinská krize je přitom podle propadu HDP druhou nejhorší po lotyšské, nicméně v odborné literatuře stále málo prozkoumaným problémem.

¹⁶ Zde je pro jednoduchost zvoleno čistě individuální členění. Syntetické schéma však může obsahovat i kombinovaný individuální přístup.

→ **Tabulka č. 4 » Porovnání přístupů k periodizaci/systematizaci průběhu světové krize**

Míra agregace	Přístup	Výhody	Nevýhody
Nejvyšší	Základní (bázový)	Propojenost s logikou vzniku světové krize; relativně vysoká míra přizpůsobení teoretickým ekonomickým modelům; jednoduchost	Příliš vysoký stupeň agregace: přehlednutí lokálních problémů
Střední	Etapový	Větší hloubka a přehlednost než u základního (bázového) přístupu	Obtížné stanovení kritérií pro definování etap
Nejnižší	Individuální (dvě podoby)	Největší hloubka a přesnost	Nízká přehlednost a roztržitost krizí: nemožnost obecných závěrů*)

* Individuální členění je tak pravděpodobně spíše dobrým doplněním k předchozím přístupům, které pomáhá vytvořit lepší přehled událostí v rámci světové krize.

Pramen: vlastní zpracování

propracovanější graf průběhu světové krize, který by po určitém rozšíření mohl být součástí budoucích prací věnovaných této problematice.

Porovnání jednotlivých přístupů (výhod a nevýhod) zachycuje tabulka č. 4. Z tabulky je patrné, že základní (bázový) přístup a individuální přístupy představují určité extrémy. Etapový přístup se proto zdá být „zlatým středem“, který relativně dobře zachycuje průběh krize, aniž by docházelo ke ztrátě agregace. Jeho nevýhodou je však určení hranic etap, které nemusí být jednoznačné.

Celkově lze říci, že světová krize (dle nejširšího pojetí, tj. včetně americké finanční krize, 2007–2009)¹⁷ začala problémy na hypotečních trzích USA na jaře 2007; od podzimu 2008, po pádu investiční banky Lehman Brothers (*prvního mezníku vývoje*), se rychle rozšířila téměř na celý svět (s 2,2% propadem světového HDP v roce 2009, podle údajů Mezinárodního měnového fondu, a následným oživením od poloviny roku 2009); a od jara 2010, po propuknutí tzv. řecké krize (*druhého mezníku vývoje*), vyústila ve dluhové problémy zemí EU a později i USA. V letech 2011–2012 bylo přitom zaznamenáno další zpomalení světové ekonomiky. Tyto skutečnosti jsou zachyceny v grafu č. 6.

3. Závěr

Tato studie prezentuje a analyzuje hlavní dosavadní přístupy ke členění příčin a průběhu světové finanční a ekonomické krize (k jaru/květnu 2012) a vyhodnocuje jejich výhody a nevýhody. Uvedený přehled členění z pochopitelných důvodů není kompletní a může být doplněn s uplynutím času nebo rozšířením okruhu zkoumané literatury.

Na základě sekundární analýzy české a světové literatury můžeme nicméně konstatovat, že v současné době existují dva přístupy ke členění příčin světové krize – kategorizační („seskupovací“) a jednoduchý („výčtový“) –, a tři přístupy ke členění jejího průběhu – základní/bázový (dvou- až třífázový), etapový (pět dílčích etap) a individuální (pracující částečně či úplně s lokálními krizemi).

Po vyhodnocení výhod a nevýhod všech pěti přístupů lze říci, že kategorizační přístup se zdá být lepší pro popis příčin krize a etapový pro popis jejího průběhu. Nicméně záleží na jednotlivých autorech, kterým přístupům dají ve svých pracích přednost.

¹⁷ Pohledy jednotlivých autorů se neshodují u této otázky: část autorů vyčleňuje americkou finanční krizi (2007–2009) do samostatného problému a uvádí podzim 2008 jako počátek světové krize, jiní ji naopak zahrnují do světové finanční krize, a uvádí proto jaro 2007. Zde se držíme druhého pohledu.

LITERATURA A PRAMENY

1. Aiginger, K. (2009): *The Current Economic Crisis: Causes, Cures and Consequences*. Vídeň: Österreichisches Institut Für Wirtschaftsforschung
2. Allen, R. E. (2010): *Financial Crises and Recession in the Global Economy*. 3. vydání. New York: Edward Elgar Publishing
3. Attali, J. (2008): *La crise, et après?* Paříž: Fayard
4. Attali, J. (2010): *Tous ruinés dans dix ans: dette publique, la dernière chance*. Paříž: Fayard
5. Baldwin, R. (ed.) (2009): *The Great Trade Collapse: Causes, Consequences and Prospects*. VoxEU.org. Dostupné z: <http://www.voxeu.org/index.php?q=node/4297>
6. Baldwin, R., Gros, D., Laeven, L. (2010): *Completing the Eurozone Rescue: What More Needs to Be Done?* VoxEU.org. Dostupné z: <http://voxeu.org/epubs/cepr-reports/completing-eurozone-rescue-what-more-needs-be-done>
7. BIS (2010): *The international financial crisis: timeline, impact and policy responses in Asia and the Pacific*. BIS Papers chapters, č. 52c, str. 21–82
8. Bolotov, I. (2011 a): *Channels of Influence of the Global Crisis on the Internal Balance of the EU New Member States*. In: Mezinárodní Bařova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, str. 1–10 (CD-ROM)
9. Bolotov, I. (2011 b): *Comparison of Impact of the Global Crisis on the internal balance of groups of the New Member States*. In: Krajčík, D., Tauřer, J. (eds.): *Česko a Slovensko v mezinárodním obchode a podnikání 2011. Nové fenomény v globalizujúcim sa svetovom hospodárstve a ich vplyv na slovenskú a českú ekonomiku*. Bratislava: Ekonomická univerzita, str. 20–29
10. Bolotov, I. (2011 c): *L'équilibre interne des nouveaux Etats membres de l'UE mettant l'accent sur la crise mondiale*. In: *Trends in International Business*. Lyon, str. 133–149
11. Dejuán, Ó., Febrero, E., Marcuzzo, M. C. (2011): *The First Great Recession of the 21st Century: Competing Explanations*. Cheltenham, England: Edward Elgar Publishing
12. Dvořák, P. (2008): *Veřejné finance, fiskální nerovnováha a finanční krize*. Praha: C. H. Beck
13. Felton, A., Reinhart, C. M. (2011): *The First Global Financial Crisis of the 21st Century – Part II: June–December, 2008*. Washington, D. C.: Centre for Economic Policy Research
14. Foster, J. B., Magdoff, F. (2009): *Velká finanční krize: Příčiny a následky*. Vřeň: Grimmus
15. Gajdar, E. (ed.) (2009): *Finansovýj krizis v Rossii i v mire*. Moskva: Prospekt
16. Gajdar, E. (ed.) (2010): *Krizisnaja ekonomika sovremennoj Rossii: tendencii i perspektivy*. Moskva: Prospekt
17. IMF (2012): *World Economic Outlook, April 2012*. Washington, D. C.: Mezinárodní měnový fond
18. Janáčková, S. (2010): *Krize eurozóny a dluhová krize vyspělého světa*. Praha: Centrum pro ekonomiku a politiku
19. Kasjanovs, I., Kasjanova, A. (2011): *The Crisis in Latvia*. World Economics, roč. 12, č. 3 (červenec), str. 105–122
20. Kalinská, E. a kol. (2010): *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: Grada Publishing, kapitola 1.1
21. Klvačová, E., Mráček, K., Malý, J., Wawrosz, P., Sereghyová, J. (2009): *Světová ekonomická krize: příčiny, projevy, perspektivy*. Praha: Professional Publishing
22. Kohout, P. (2009): *Finance po krizi: Důsledky hospodářské recese a co bude dál*. Praha: Grada Publishing
23. Kohout, P. (2010): *Finance po krizi: Důsledky hospodářské recese a co bude dál*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing



- 24. Kohout, P. (2011): *Finance po krizi: Evropa na cestě do neznáma. Finanční trhy a instituce*. Praha: Grada Publishing
- 25. Krugman, P. (2009): *Vozvraščenije velikoj depressii?* Překlad: V. Egorov. Moskva: EKSMO, 2010
- 26. Lungová, M. (2011): *Hospodářská krize 2008–2009: Analýza příčin*. E+M Ekonomie a management, roč. 14, č. 2, str. 22–30
- 27. Otte, M. (2010): *Der Crash kommt: Die neue Weltwirtschaftskrise und wie Sie sich darauf vorbereiten*. Berlín: Ullstein
- 28. Pjatenko, S. V., Saprykina, T. Ju. (2011): *Rossija: Uroki krizisa. Kak žit' dalje?* Petrohrad: Piter
- 29. Porter, M. (2009): *Financial Crises: A detailed view on financial crises between 1929 and 2009*. Hamburg: CreateSpace
- 30. Rkibi, T. (2010): *Projev na plenárním zasedání 16. Mezinárodní vědecké konference Réseau PGV*
- 31. Roubini, N., Mihm, S. (2010): *Crisis Economics: A Crash Course in the Future of Finance*. New York: Penguin Books
- 32. Singer, M. (2010): *Hospodářská krize a česká ekonomika*. Podklady z prezentace. Kanadská obchodní komora v Ostravě. [online] [cit. 20. 07. 2012]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/o_cnb/bankovni_rada/clenove_bankovni_rady/singer_projevy.html
- 33. Stiglitz, J. E. (2010): *Freefall: America, Free Markets, and the Sinking of the World Economy*. New York: W. W. Norton & Company
- 34. Ticktin, H. (ed.) (2011): *Marxism and the Global Financial Crisis*. Londýn: Routledge
- 35. UN DESA (2011): *World Economic Situation and Prospects 2011*. New York a Ženeva: OSN
- 36. Vine, S. (2009): *Global'nyj finansovyj krizis: mehanizmy razvitiya i strategii vyživaniya*. Moskva: Al'pina Publishing
- 37. WB (2012): *World Development Indicators 2012*. Washington, D. C.: Světová banka
- 38. *The Wall Street Journal*
- 39. *BBC*

KLÍČOVÁ SLOVA

globální krize, finanční krize, ekonomická krize, periodizace, systematizace

ABSTRACT

The aim of this study is to present and analyze the recent approaches to classification of the reasons and course of the global financial and economic crisis and to determine their pros and cons. The study is based on a relatively large scope of the Czech and world literature from the years 2008–2012 and constitutes secondary research. All information is of spring (May) 2012. Based on the analysis, it is possible to define two approaches to classification of the reasons of the crisis: the categorizing ("grouping") approach and the simple ("list-version") approach; and three approaches to the classification of its course: the basic (two- or three-phase) approach, the stages approach (five stages) and the individual approach (dealing partly or completely with individual local crises).

KEYWORDS

global crisis, financial crisis, economic crisis, periodization, systematization

JEL CLASSIFICATION

B29, B49, E32, N10



Morální hazard a jeho role ve finanční krizi

- Ing. Pavel Žamberský, Ph.D. » Katedra světové ekonomiky, Fakulta mezinárodních vztahů, Vysoká škola ekonomická v Praze
- doc. Ing. Josef Taušer, Ph.D. » Katedra mezinárodního obchodu, Fakulta mezinárodních vztahů, Vysoká škola ekonomická v Praze¹

* 1. Úvod

V souvislosti s nedávnou finanční krizí, která se ze Spojených států rozšířila téměř do celého světa a proměnila se v globální krizi ekonomickou, se často hovoří o tzv. morálním hazardu jako o jedné z příčin této krize. Lze říci, že v tomto ohledu panuje všeobecná shoda nejen mezi ekonomy. Ná-zory odborníků se však výrazně liší v otázce, zda se jednalo o příčinu hlavní, či pouze o jednu z mnoha.

Hlavním cílem tohoto článku je analyzovat roli morálního hazardu ve finanční krizi. Dílčím cílem je pak širší vymezení tohoto fenoménu v ekonomické teorii, neboť jediné správné uchopení pojmu v jeho pravé podstatě nám umožňuje s ním správně pracovat při dalších analýzách, v jejichž rámci se pokusíme o identifikaci příčin vzniku morálního hazardu na finančních trzích a o návrh opatření, která by měla riziko vzniku morálního hazardu omezit či ještě lépe zcela eliminovat.

2. Podstata morálního hazardu

V domácí i světové ekonomické literatuře lze nalézt řadu definicí morálního hazardu. Obecně řečeno, morální hazard vzniká vždy, když určitý sub-

jekt může mít motivaci se v důsledku uzavření smlouvy chovat jinak, než by se choval při neexistenci tohoto kontraktu.

Historicky se pojem morální hazard objevuje zejména v člancích týkajících se pojištění, které je typickým příkladem odvětví, ve kterém je riziko vzniku morálního hazardu všudypřítomné. Pojištění prokazatelně vede často k tomu, že se pojištěný subjekt chová jinak (méně zodpovědně), než kdyby pojištěný nebyl. Jak uvádí Arrow, který se ve svém článku zabýval problematikou morálního hazardu v oblasti zdravotního pojištění a jeho dopadu na optimální alokaci zdrojů, „by v případě pojištění měla být pojištná událost ideálně zcela neovlivnitelná pojištěným subjektem“ [2, str. 961]. Sám Arrow však v tomtéž článku vzápětí uznává, že v realitě je toto prakticky neuskutečnitelné, a vzniká zde tudíž vždy prostor pro morální hazard.

Člověk se zdravotním pojištěním má tendenci navštěvovat lékaře častěji, než je potřeba, pečovat méně o své zdraví, podceňovat prevenci atd. To se však samozřejmě netýká pouze zdravotního pojištění. Jedná se o obecný rys veškerého druhu pojištění. Máme-li např. pojištěný dům proti požáru, investujeme relativně méně do protipožárního zařízení, do nehořlavých materiálů atp., neboli še-



¹ Článek byl zpracován v rámci výzkumného záměru Fakulty mezinárodních vztahů Vysoké školy ekonomické v Praze MSM6138439909 „Governance v kontextu globalizované ekonomiky a společnosti“.



„Příčinou krise je morální bída. Přelom hospodářské krize? Nevěřím v žádné přelomy samy od sebe. To, čemu jsme zvykli říkat hospodářská krise, je jiné jméno pro mravní bídu. Mravní bída je příčina, hospodářský úpadek je následek. V naší zemi je mnoho lidí, kteří se domnívají, že hospodářský úpadek lze sanovat penězi. Hrozím se důsledku tohoto omylu. V postavení, v němž se nacházíme, nepotřebujeme žádných geniálních obrátů a kombinací. Potřebujeme mravní stanoviska k lidem, k práci a veřejnému majetku. Nepodporovat bankrotáře, nedělat dluhy, nevyhazovat hodnoty za nic, nevydírat pracující, dělat to, co nás pozvedlo z poválečné bídy, pracovat a šetřit a učinit práci a šetření výnosnější, žádoucnější a čestnější než lenošení a mrhání. Máte pravdu, je třeba překonat krizi důvěry, technickými zásahy, finančními a úvěrovými ji však překonat nelze, důvěra je věc osobní a důvěru lze obnovit jen mravním hlediskem a osobním příkladem.“

Tomáš Baťa, 1932

tříme na preventivních opatřeních. Rovněž naše ostražitost při činnostech, které mohou způsobit požár, může být snížena v důsledku pojištění.

V žádném případě však za morální hazard nelze považovat porušování zákonů. Pokud bychom např. úmyslně rozdělali oheň, abychom získali pojistné plnění, jedná se o trestný čin, a nikoliv o morální hazard. Hranice mezi morálním hazardem a trestným činem však nemusí být vždy jednoznačná.²

Pauly uvádí, že morální hazard je „skrytý sklon pojištěného k chování vedoucímu ke ztrátě“ [19, str. 535]. Pauly se stejně jako Arrow ve svém článku zabýval problematikou zdravotního pojištění. Jeho definice tedy logicky vykazuje nedostatek obecnosti.

Grubel ve svém článku pouze přebírá definici Faulknera a píše, že morální hazard v oblasti ekonomie pojištění lze definovat jako „neurčitý (nepostižitelný) sklon pojištěného jedince vedoucí ke ztrátě“ [8, str. 100]. Problematicou morálního hazardu se zabýval také Hyman a jako většina výše uvedených autorů definoval morální hazard ve

vztahu k pojištění takto: „Pojištění, které snižuje náklady pojištěných služeb pro pojištěného, může zvýšit využívání těchto služeb. Tento fenomén se nazývá „morální hazard“ v literatuře zaměřené na pojištění“ [10, str. 257].

Prescott definuje morální hazard jednoduše jako „vliv (dopad) pojištění na chování pojištěného“ [20, str. 47]. Svůj článek začíná konstatováním, že „morální hazard, dlouhodobá obava pojišťovacího průmyslu, je stále více uznáván i jako obava regulace bankovníctví a dalších finančních odvětví“ [20, str. 47].

Dalším typickým příkladem morálního hazardu je zastoupení. Pověří-li určitá osoba (zastoupený, z angl. principal) jinou osobu (zástupce, z angl. agent), aby za něho jednala v určité věci, může být zastoupený vystaven riziku morálního hazardu. Toto vymezení morálního hazardu má úzký vztah k problematice řízení společností (corporate governance). V české literatuře se teorií zastoupení zabývá např. Marek, jenž definuje tzv. „náklady zastoupení“, které nesou akcionáři v úsilí o minimalizaci nákladů, jež by mohly vzniknout

² Komplexní analýza tohoto problému by si zasloužila samostatný článek, který by však vyžadoval hlubší znalost trestního práva.

v důsledku rozdílnosti v zájmech manažerů a akcionářů. Jde o dodatečně vynaložené náklady na kontrolu a motivaci manažerů s cílem zajistit, aby manažeři jednali v zájmu akcionářů [15].

Podle Hülsmanna je morální hazard přítomen v jednání ekonomických agentů na úkor ostatních v situaci, kdy nenesou plně následky svého chování. Ryzí problém morálního hazardu se podle něj objevuje, když A má možnost využít prostředky (zdroje) B proti jeho vůli a je si této skutečnosti vědom. Přímoou definicí morálního hazardu se však ve svém článku nezabývá [9, str. 35].

Dowd uvádí, že morální hazard vzniká tehdy, když je jedna strana zodpovědná za zájmy druhé strany, ale má motivaci upřednostnit zájmy své [5, str. 142]. Jako standardní příklad může posloužit pracovník, který má tendenci vyhýbat se práci. Tato definice na rozdíl od výše uvedených netrpí nedostatkem obecnosti. Nicméně z přísně metodologického hlediska se nejedná o definici. Dowd pouze vysvětluje, kdy morální hazard vzniká.

Morální hazard hraje důležitou roli také na finančních trzích. Pověří-li např. zastoupený zá-

stupce investováním a zhodnocením určité peněžní částky za provizi z výnosu, může mít zástupce tendenci investovat do rizikovějších aktiv, než by tomu bylo v případě jeho vlastních peněz. Důvodem je vyšší očekávaný výnos takové investice pro zastoupeného. Uveďme si pro ilustraci jednoduchý příklad.

Subjekt A (zastoupený) pověřil subjekt B (zástupce) investováním a zhodnocením určité částky.³ Provize pro zástupce byla stanovena na 20 % z případného výnosu. Dejme tomu, že subjekt B zvažuje investici do akcií, u níž očekává, že mohou nastat varianty uvedené v tabulce 1.

Z tabulky 1 vyplývá, že očekávaný výnos této investice je záporný (-2 %).⁴ Pokud by zástupce investoval své vlastní peníze, takovou investici by zřejmě nerealizoval. Jestliže však tuto investici zvažuje realizovat na účet zastoupeného, jeho vlastní očekávaný výnos je kladný (0,8 %), protože jeho osobní tabulka rozdělení výnosu vypadá jinak (viz tabulka 2). Zástupce tedy má motivaci tuto investici zrealizovat, přestože obecně ji doporučit nelze.

Tabulka č. 1 » Rozdělení výnosu z pohledu investora

Výnos (%)	Pravděpodobnost (%)
20	20
0	50
-20	30

Pramen: autoři

Tabulka č. 2 » Rozdělení výnosu z pohledu zástupce

Výnos (%)	Pravděpodobnost (%)
4	20
0	80

Pramen: autoři



³ Výše částky je irelevantní.

⁴ Očekávaný výnos se vypočítá jako vážený průměr jednotlivých variant výnosu. Váhy jednotlivých variant jsou dány pravděpodobnostmi jejich nastání.

→ Lane a Phillips v článku věnovaném problematice morálního hazardu z pohledu financování poskytovaného Mezinárodním měnovým fondem (MMF) uvádějí tuto vyčerpávající definici: „*Morální hazard je vše prostupující rys pojištění a jiných forem sdílení rizika. Vzniká, když existence pojištění zvyšuje pravděpodobnost události, proti které bylo pojištění uzavřeno, obvykle proto, že snižuje motivaci pojištěné strany k preventivnímu jednání. Jakékoli pojištění v sobě zahrnuje morální hazard, jestliže chování pojištěné strany může ovlivnit pravděpodobnost nastání události, proti které byla tato strana pojištěna, a existuje buď asymetrická informace, nebo jiné důvody, kvůli kterým pojistitel nemůže dokonale reagovat (přizpůsobením podmínek nebo zrušením krytí) na chování, které vede ke zvýšení pravděpodobnosti vzniku pojistné události. Morální hazard je z podstaty věci výhledový koncept.*⁵ Jestliže je morální hazard přítomen na finančních trzích, dlužníci a věřitelé podstupují riziko, které je nyní založeno na jejich vnímání podpory, které by se jim dostalo v budoucnosti v případě, že by nastala určitá konkrétní situace. Přístup k řešení jednotlivých situací může vytvářet morální hazard v rozsahu, v jakém ovlivňuje toto vnímání“ [13, str. 4]. Autoři se ve svém článku zabývali vlivem půjček poskytovaných MMF na přítomnost morálního hazardu v jednání vlád financovaných státními.

Z uvedeného přehledu je zřejmé, že morální hazard je přítomen v ekonomických vztazích různé povahy. Jde o jev, jenž lze obecně definovat jako **situaci, ve které určitá osoba (subjekt) není nucena nést plně negativní následky svého jednání**. V takovém případě má tato osoba zpravidla a logicky tendenci podstupovat při svém rozhodování větší riziko, než by tomu bylo v případě, že tyto následky ponese plně na svých bedrech. V definici je však potřeba zdůraznit, že morální hazard

není protiprávním jednáním, neboť v tomto případě by subjekt byl minimálně potenciálně vystaven riziku, že bude nést důsledky svého jednání plně v rámci trestního řízení.

3. Morální hazard soukromé a veřejné povahy

Morální hazard může být buď soukromé, anebo veřejné povahy.⁶ Toto dělení je velice důležité s ohledem na posuzování nebezpečnosti morálního hazardu pro společnost jako celek. Jak uvádí Hülsmann, morální hazard v soukromoprávních vztazích není společensky příliš nebezpečným fenoménem [9]. Vráťme-li se k příkladu pojišťovny, ta může smlouvu s pojištěncem formulovat tak, aby riziku vzniku morálního hazardu předešla. Může např. ve smlouvě stanovit, že pojištěný musí mít v domě instalován konkrétní typ protipožárního zařízení, hasicí přístroje a přijmout celou řadu dalších preventivních opatření. Další formou omezení morálního hazardu ze strany pojišťovny může být např. spoluúčast pojištěného, kdy tento hradí část vzniklé škody, výluky z pojištění, tj. případy, na které se pojištění nevztahuje, atd. Kvalitně sepsaná smlouva může tedy vznik morálního hazardu do značné míry eliminovat. Pojišťovna také může riziko vzniku morálního hazardu promítnout do ceny pojištění (pojistného).⁷

V rámci vztahů zastoupení lze morální hazard účinně eliminovat vhodnou úpravou smlouvy o zastoupení. Tak např. v našem ilustrativním příkladu 1 by bylo možné zahrnout do smlouvy o zastoupení účast zástupce na případné ztrátě, což by mělo za následek, že by jeho očekávaný výnos byl stejný jako očekávaný výnos zastoupeného a prostor pro morální hazard by byl eliminován.

Rovněž teorie i praxe corporate governance definuje řadu nástrojů k eliminaci morálního hazardu,

⁵ Forward-looking concept.

⁶ Podrobněji viz [9].

⁷ Zde je ovšem limitována tržní situací. Lze však očekávat, že i ostatní pojišťovny budou mít v rámci řízení svých rizik tendenci promítnout riziko vzniku morálního hazardu do ceny pojištění.

jemuž jsou vystaveni akcionáři. Jde většinou o kontrolní mechanismy a motivační nástroje, jež mají sladit cíle akcionářů a manažerů společnosti [17].

Patří sem zejména kontrola formou externího auditu, činností dozorčí rady, valnou hromadou společnosti atp. Přirozenou formu kontroly na rozvinutých a dostatečně efektivních trzích pak představuje kapitálový trh. Nekompetentní či lhostejné jednání manažerů povede ke zhoršení hospodářských výsledků společnosti, což se negativně pro-

vační programy vázat. Jde např. o výši vyplácených dividend, hodnotu tržní kapitalizace firmy a vybrané hospodářské výsledky, k nimž patří např. obrát, čistý zisk, zisk před zdaněním atp. Specifickou formu motivace pak představují zaměstnanecké akcie a tzv. manažerské opce.

Mnohem závažnější a nebezpečnější je morální hazard veřejné povahy. Jedná se o morální hazard umožněný státní intervencí do svobodného podnikání. Vstupuje-li vláda na trh s cílem pomoci vy-

K morálnímu hazardu může docházet i na mezinárodní úrovni. Často uváděným příkladem je poskytování úvěrů vládám, které se dostaly do finančních potíží, Mezinárodním měnovým fondem. Jestliže vlády vědí, že v případě nouze jim pomůže MMF, mohou mít tendenci zadlužovat se více, než by tomu bylo v případě neexistence MMF. Morální hazard však logicky vzniká i na úrovni soukromých investorů, kteří rovněž mohou kalkulovat s budoucí pomocí MMF zadlužené ekonomice, a jsou tak ochotni více riskovat a nakupovat nebo držet např. státní dluhopisy této země, čímž ovšem rovněž přispívají k dalšímu oddálení skutečného řešení problému.

jeví v hodnotě akcií. Společnost se tak na akciovém trhu stane relativně levnou. Toho mohou využít konkurenční firmy k nepřátelskému převzetí, po němž dojde k výměně stávajícího managementu. Jde tedy o přirozený mechanismus, jenž podněcuje zájem manažerů o pozitivní vývoj kurzů akcií řízených firem.

Cíle manažerů lze se zájmy akcionářů poměrně efektivně sladit také prostřednictvím různých motivačních nástrojů, které mají většinou podobu různých bonusů vyplacených při dosažení předem stanovených cílů. Forma motivace však musí být zvolena vhodně tak, aby požadovaný výkon skutečně vedl k růstu hodnoty společnosti, byl objektivně kvantifikovatelný z dostupných dat a byl přímo závislý na činnosti managementu. V praxi existují různé firemní proměnné, k nimž lze moti-

braným subjektům, které se vlastním jednáním dostaly do problémů, umožňuje tím vznik morálního hazardu. Typickým příkladem je známé heslo „too big to fail“,⁸ kterým se vlády zpravidla zaštiťují, chtějí-li intervenovat ve prospěch konkrétní firmy v problémech. Často se jedná o banky, které téměř žádná vláda nechce nechat padnout. Důvodů je celá řada a na první pohled mohou vypadat velmi rozumně. Z krátkodobého hlediska samozřejmě pád banky způsobí problémy celé řadě dalších subjektů, zejména těm, kteří do banky vložili své úspory. Z dlouhodobého hlediska má však krach banky z důvodu neúspěšného fungování na trhu mnoho důležitých pozitivních důsledků, které přispívají k efektivnějšímu fungování ekonomiky.⁹ Morální hazard veřejné povahy je velice nebezpečný i z celospolečenského hlediska, protože umož-

⁸ Příliš velký na to, aby mohl padnout. Český překlad se však zatím neustálil a ani se nepoužívá.

⁹ Tyto efekty jsou podrobně analyzovány v dalším textu.

- ➔ ňuje a zvýhodňuje rizikové chování vybraných odvětví ekonomiky. Děje se tak vždy na úkor ostatních subjektů (firmy, občané) a toto jednání přispívá k dlouhodobě neefektivnímu fungování ekonomiky.

V literatuře se v tomto ohledu hovoří také o tzv. „měkkém rozpočtovém omezení“. Jde o koncept vyvinutý Jánosem Kornaiem v roce 1979 [12]. Kornai zkoumal důsledky neexistence „tvrdého rozpočtového omezení“ firem pro jejich činnost. „Měkké rozpočtové omezení“ v podstatě znamená situaci, kdy se firma může v případě ztrát vždy spolehnout na pomoc ze strany státu. Pokud se tak děje dlouhodobě, má to za následek závažné změny v chování firem, jež ve svých důsledcích vedou k neefektivnosti. V české literatuře byl tento koncept dále aplikován na období ekonomické transformace, v jehož rámci docházelo také ke státním intervencím ve prospěch velkých podniků, viz např. [14].

K morálnímu hazardu může docházet i na mezinárodní úrovni. Často uváděným příkladem je poskytování úvěrů vládám, které se dostaly do finančních potíží. Mezinárodním měnovým fondem. Jestliže vlády vědí, že v případě nouze jim pomůže MMF, mohou mít tendenci zadlužovat se více, než by tomu bylo v případě neexistence

MMF. Morální hazard však logicky vzniká i na úrovni soukromých investorů, kteří rovněž mohou kalkulovat s budoucí pomocí MMF zadlužené ekonomice, a jsou tak ochotni více riskovat a nakupovat nebo držet např. státní dluhopisy této země, čímž ovšem rovněž přispívají k dalšímu oddálení skutečného řešení problému. Tuto okolnost kritizoval již např. americký ekonom Milton Friedman.

Řecko je typickým příkladem tohoto typu morálního hazardu. Lze se odůvodněně domnívat, že by se tato země nikdy nedostala do takových potíží, jakým je nucena v současné době čelit, kdyby se nikdy nemohla spolehnout na pomoc MMF, EU či ostatních zemí eurozóny. I kdyby se Řekové chovali stejně nezodpovědně, což není příliš pravděpodobné, jejich situace by nebyla tak beznadějná jako nyní. Finanční trhy by řecké vládě přestaly půjčovat mnohem dříve, když ještě dluh nebyl tak obrovský.

4. Kvantifikace morálního hazardu

Pokusů o kvantifikaci morálního hazardu v ekonomické literatuře mnoho nenalezneme, což je pochopitelné, vezmeme-li v úvahu povahu věci. Kvantifikace nebo spíše pokusy o ni však nemají v tomto případě zásadní význam. Mnohem důležitě-

Snaha regulovat finanční trhy s cílem ochránit investory před asymetrickými informacemi ve vztahu k finančním institucím vytváří prostor pro vznik morálního hazardu. Má-li investor informaci o tom, že trhy jsou jakýmkoli způsobem regulovány, je ochoten více riskovat. Věří, že státní regulace riziko snižuje, nebo dokonce zcela eliminuje. Typickým příkladem je vládou nařízené pojištění vkladů v bankách nebo jiných finančních institucích do určité výše. Pokud vklad tuto výši nepřesahuje, nemá investor v podstatě důvod zkoumat rizikovost investice, rozhoduje se na základě slíbeného výnosu. Banky jsou posláze v boji o klienta nuceny nabízet co nejvyšší výnos a tím pádem i více riskovat. Opět zde dochází k nepříznivému výběru, kdy se na trhu prosadí spíše banky s více rizikovými investičními strategiemi a s nedostatečně propracovaným systémem řízení rizik.

tější je správně tento pojem pochopit, a tím pádem být schopen identifikovat příčiny vzniku morálního hazardu. Můžeme se sice pokusit změřit, zda na daném trhu morální hazard je, nebo není přítomen, ale mnohem podstatnější je, zda existuje prostor pro jeho vznik. Pokud ano, je téměř jisté, že dojde k jeho vzniku.

Problematickou kvantifikace morálního hazardu se zabývali např. Lane a Phillips [13]. Autoři ve svém článku připouštějí, že morální hazard je nevyhnutelným důsledkem existence MMF. Zejména se toto téma diskutovalo v době tzv. Mexické krize v roce 1995. Tyto diskuse byly spíše spekulativní, o kvantifikaci tohoto problému se však nikdo nepokusil. Docházelo v nich také k nesprávnému užívání pojmu morální hazard. Diskuse by se podle nich spíše měla vést o stupni či intenzitě morálního hazardu, nikoliv o jeho existenci, či neexistenci. Jejich pokus o testování hypotézy o přítomnosti morálního hazardu na finančních trzích vedl k závěru, že tato hypotéza se nepotvrdila. K žádnému zásadnímu morálnímu hazardu v důsledku existence MMF tedy podle nich nedochází, nicméně sami autoři přiznávají, že bude potřeba provést řadu dalších testů. Přestože byl tedy podle nich tento problém zveličován, neznamená to, že by tento problém neměl být brán v potaz při případné budoucí reformě MMF.

Tzv. experimentální ekonomie se snaží simulovat chování subjektů na různých typech trhů. Účastníci experimentu jsou motivováni k racionálnímu jednání skutečnými odměnami v penězích, pokud skutečně na daném trhu dosáhnou zisku. Takto lze celkem jednoduše navodit situaci blízko realitě na určitém trhu. Klíčové je adekvátní stanovení pravidel hry. Pokud určitý experiment končí stále stejným výsledkem, lze tento považovat za relevantní a předpokládat, že by se stejným způsobem situace vyvíjela i na skutečném trhu. Možnosti experimentální ekonomie jsou tak v podstatě neomezené. Průkopníkem experimentální ekonomie byl a stále je americký ekonom Vernon L. Smith, který právě za tuto svoji aktivitu obdržel v roce 2002 tzv. „Nobelovu cenu“. V současné

době patří experimentální ekonomie k nejrychleji se rozvíjejícím ekonomickým metodám.

V dalším textu se budeme zabývat zejména vznikem morálního hazardu na finančních trzích. Experimentálně se tímto problémem zabývali Capra, Comeig a Fernandez [3]. Stejně jako řada autorů před nimi (např. Stiglitz, Weiss, Wette, Bester, Chan a Kanatas) se ve svém výzkumu věnovali vzniku morálního hazardu, kterému je vystaven dlužník ve vztahu k věřiteli. Obzvláště byla zkoumána role zajištění úvěru zastavením jiného majetku, neboť lze předpokládat, že by se takto omezil prostor pro vznik morálního hazardu. Ukazuje se, že v případech, kdy je požadováno zajištění úvěru, je věřitel schopen snáze rozpoznat dlužníky s různým rizikem nesplacení, protože ti, kteří by měli tendenci úvěr nesplácet, mohou být požadovaným zajištěním odrazení od úmyslu o úvěr vůbec žádat. Autoři se ve svém experimentu pokusili prověřit, zda různé kombinace úrokových sazeb a požadovaného zajištění rovněž mohou přispět k omezení vzniku morálního hazardu. Výsledky experimentu tuto hypotézu potvrdily. Žadatelé o úvěr s větším rizikem, které dokonale znají jenom oni sami v důsledku informační výhody, mají tendenci žádat o úvěr bez nutnosti zajištění i za cenu vyšší úrokové sazby. Také se ukázalo, že žadatelé o úvěr ochotní zvýšit riziko jejich projektu, jakmile bude úvěr přislíben, zpravidla upřednostňují úvěry s nižším požadovaným zajištěním. Banky, které nikdy nemají tolik informací o žadateli o úvěr jako on sám, takto mohou předem odhadnout rizikovost jednotlivých žadatelů.

5. Finanční krize a morální hazard

Finanční transakce jsou často zatíženy asymetrickými informacemi. Jde o tržní situaci, ve které jedna strana má v rámci daného vztahu výrazně lepší informace než strana druhá. Asymetrickými informacemi se zabýval Akerlof ve své dnes již klasické stati *The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism*, ve které analyzoval fenomén asymetrické informace →

→ v obecné rovině i na příkladu konkrétních trhů, a to včetně trhů úvěrových [1].

Investoři mají obvykle horší informace o jednotlivých aspektech investiční příležitosti než vypůjčovatelé. To má za následek tzv. „nepříznivý výběr“, tj. přirozenou selekci investičních projektů s vyšší mírou rizika. Investoři nejsou totiž schopni zcela přesně odhadnout skutečné riziko investiční příležitosti, a tak jsou ochotni zaplatit jen určitou průměrnou cenu za investici. Na druhou stranu vypůjčovatelé mají podstatně více informací, a tak jsou schopni stanovit vnitřní výnosové procento plánované investice mnohem přesněji. Kvalitní projekty s nízkou mírou rizika jsou z jejich pohledu na trhu podhodnocené, zatímco horší projekty s vyšší mírou rizika jsou nadhodnocené. To nutně vede k tomu, že na trhu jsou nabízeny spíše méně kvalitní projekty s vyšší mírou rizika.

Po uzavření kontraktu se problém dále prohlubuje, protože nyní je investor vystaven morálnímu hazardu ze strany správce aktiv (investiční banky), jak již bylo vysvětleno v části věnované vymezení pojmu „morální hazard“. Na tomto místě jen zdůrazníme, že i v tomto sehrávají negativní roli asymetrické informace, neboť správce aktiv má mnohem lepší znalosti o jednotlivých finančních produktech a strategiích, což mu umožňuje vstupovat do rizikových pozic, aniž by to individuální investor byl schopen rozpoznat. V české literatuře tyto vztahy formalizovaně vyjádřil např. Janda [11].

Mishkin považuje existenci asymetrických informací a morálního hazardu za hlavní katalyzátor finančních krizí. Finanční krize je v jeho pojetí „*distorzí finančních trhů, kdy se problém nepříznivého vývoje a morálního hazardu vyostřuje, což vede k tomu, že finanční trhy nejsou schopny efektivně alokovat finanční zdroje investorů k subjektům s nejlepšími investičními projekty*“ [16, str. 115]. Vzácné zdroje jsou tak alokovány neefektivně, což ve svých důsledcích vede k poklesu ekonomické výkonnosti společnosti.

Samotný průběh finanční krize je dnes již poměrně dobře zmapován. V literatuře panuje obec-

ná shoda na tom, že významnou roli akcelérátoru krize sehrála sekuritizace a vznik stínového bankovníctví (např. [4] a [6]). Sekuritizaci můžeme definovat jako proces přeměny nelikvidních aktiv v aktiva likvidní. Banky zjednodušeně „zabalily“ poskytnuté hypoteční úvěry do cenných papírů, s nimiž se následně dále obchodovalo. Sekuritizace sama o sobě představuje velmi užitečný nástroj ke zvýšení likvidity dluhových instrumentů, což přispívá k celkově efektivnější alokaci kapitálu. Velkým problémem ovšem zůstává „rozpojení“ dlužníků a věřitelů. Jakmile totiž banka, jež původně poskytla úvěr (v tomto případě většinou hypoteční), příslušné kreditní riziko odprodala formou cenného papíru, ztratila zájem o řádnou kontrolu pravidelnosti splátek, kvality zajištění atp.

Typickým instrumentem, kterého banky využívaly v rámci sekuritizace, byly tzv. zajištěné dluhové cenné papíry (collateralized debt obligations – CDOs). Šlo vlastně o cenný papír, který ztělesňoval portfolio vybraných dluhových instrumentů, kterými byly vedle hypotečních úvěrů např. i firemní úvěry a dluhopisy. Investor do těchto složených instrumentů pak inkasoval finanční toky pocházející z podkladových dluhových aktiv. Zajištěné dluhové cenné papíry byly dále odprodány se ziskem na účelové entity (tzv. special purpose vehicle – SPV), jež byly založeny pouze za účelem obchodování s CDOs (stínové bankovníctví).

SPVs byly zakládány často v daňových rájích a sloužily k vyčlenění strukturovaných cenných papírů z bilancí mateřských bank. Zajištěné dluhové cenné papíry byly dále opatřeny ratingem a prostřednictvím renomovaných velkých bank s dalším ziskem prodány na rostoucím trhu. Každý zúčastněný subjekt inkasoval poměrně zajímavý zisk, a tak se trh rychle rozvíjel. Postupně vznikaly stále složitější struktury. Zajištěné dluhové cenné papíry byly např. rozděleny na různé tranše podle rizikivosti podkladových dluhových instrumentů. Objevily se tzv. CDOs na druhou, jež představovaly portfolio více dílčích CDOs, atp. [6].

Je zřejmé, že takto složité struktury investičních instrumentů a finančních trhů musely nutně

vést k rozpojení původního vztahu mezi věřitelem a dlužníkem. Asymetrie informací se výrazně prohloubila, což zesílilo nepříznivý výběr a morální hazard. Tento morální hazard soukromé povahy by mělo být možné eliminovat tržními nástroji. S tím jsou však spojeny dodatečné náklady, které subjekty nejsou ochotny nést, pokud věří, že je ochrání regulace či přímé státní zásahy.

Tím se dostáváme k morálnímu hazardu veřejné povahy, jenž vzniká v důsledku anticipovaného zásahu státu do tržní ekonomiky v případě hrozícího bankrotu. Tento morální hazard nemůže být eliminován tržním a racionálním jednáním zúčastněných subjektů. Pokud tedy např. vláda systematicky pomáhá bankám v krizi, vzniká zde systematické riziko morálního hazardu, které nemůže být eliminováno tržními nástroji. Právě systematická přítomnost morálního hazardu jako důsledek státních regulací představuje velké nebezpečí pro ekonomiku jako celek.

Zásadní je rovněž odpověď na otázku, kdo nese případné náklady morálního hazardu. V soukromoprávních vztazích je to vždy soukromý subjekt, který tak platí za svoji nedůslednost. Ve veřejnoprávních vztazích je to však vláda, potažmo daňový poplatník, který se nemůže bránit.¹⁰ To je zásadní argument proti státním zásahům vedoucím ke vzniku morálního hazardu.

Problematická je v tomto ohledu rovněž otázka regulace finančních trhů. Snaha regulovat finanční trhy s cílem ochránit investory před asymetrickými informacemi ve vztahu k finančním institucím vytváří prostor pro vznik morálního hazardu. Má-li investor informaci o tom, že trhy jsou jakýmkoli způsobem regulovány, je ochoten více riskovat. Věřící, že státní regulace riziko snižuje, nebo dokonce zcela eliminuje. Typickým příkladem je vládou

nařízené pojištění vkladů v bankách nebo jiných finančních institucích do určité výše. Pokud vklad tuto výši nepřesahuje, nemá investor v podstatě důvod zkoumat rizikovost investice, rozhoduje se na základě slíbeného výnosu. Banky jsou posléze v boji o klienta nuceny nabízet co nejvyšší výnos a tím pádem i více riskovat. Opět zde dochází k nepříznivému výběru, kdy se na trhu prosadí spíše banky s více rizikovými investičními strategiemi a s nedostatečně propracovaným systémem řízení rizik.

Nedávná finanční krize nebyla způsobena selháním trhů, ale selháním vládních autorit. O tržním selhání bychom snad mohli hovořit, kdyby neregulovaný finanční trh vykazoval systematické nedostatky. Protože však finanční trhy patří mezi nejvíce regulované, o tržní selhání se jednat nemůže. Tím, kdo selhal, jsou vlády, centrální banky či jiné autority a jejich politiky vůči bankám, které umožnily a v podstatě si vynutily vznik morálního hazardu na těchto trzích. Tolik očerňovaní bankéři se pouze chovali racionálně v prostředí, které jim vytvářely vlády.

Selhání vládních autorit lze v případě poslední finanční krize rozdělit do dvou oblastí. První je selhání monetární politiky Fedu, druhou vznik morálního hazardu jako důsledku nevhodných státních zásahů.

Vše začalo expanzivní monetární politikou ve Spojených státech v době, kdy v čele Fedu stál Alan Greenspan,¹¹ který v roce 2002 prohlásil, že Fed nemůže udělat nic, aby zabránil vzniku bublin na finančních trzích, ale je připraven zmírnit jejich splasknutí, pokud k nim dojde [5, str. 156]. Zároveň Fed v roce 2003 ve strachu z deflace snížil svoji základní úrokovou míru¹² na pouhé 1 % a držel ji na této úrovni celý rok. Příliš levné a dostupné pe-

¹⁰ Může se samozřejmě bránit svým hlasováním ve volbách, ale účinnost takové obrany je zpravidla velice nízká.

¹¹ Celé funkční období Alana Greenspana (1987–2006) je někdy nazýváno jako tzv. Greenspan put (option). Současná politika Fedu je zase označována jako tzv. Bermanke put. Jedná se vlastně o politiku poskytnutí prodejní opce investorům v podobě zásahu Fedu ve chvíli, kdy se trhy a ekonomika dostanou do potíží. Trhy s tímto zásahem počítají, a je tak zohledněn v cenách aktiv i ve spreadech. Není potřeba zdůrazňovat, že i tímto způsobem Fed významně přispěl a přispívá ke vzniku morálního hazardu na finančních trzích.

¹² Fed funds rate.

→ níže pak nevyhnutelně vedly k růstu cen na trzích aktiv a nemovitostí. Bubliny se začaly nafukovat. Investoři byli nuceni hledat stále nové a nové investiční příležitosti, do kterých by tyto levné a dostupné peníze investovali, a brali na sebe stále větší a větší rizika. Ceny nemovitostí a aktiv utěšeně rostly a všichni byli vlastně spokojeni. Alan Greenspan byl považován za génia, který dokázal ekonomiku vytáhnout z problémů. Ve skutečnosti však jeho politika levných peněz skutečně řešení problémů pouze oddálila. Byla to právě tato politika, která vyvolala toto iracionální chování na trzích aktiv, vznik bublin a vyostření problémů nepříznivého výběru a morálního hazardu.

Existence morálního hazardu na finančních trzích souvisí s řešením finančních krizí v minulosti. Jestliže se v minulosti nastupující finanční krize projevující se zpravidla problémy bank řešily záchranou těchto bank za státní peníze, potom je vznik morálního hazardu v podstatě nevyhnutelný. Bankéři, kteří nebyli potrestáni za svá špatná rozhodnutí, nejsou do budoucna dostatečně motivováni, aby je neopakovali.¹³ Špatní bankéři dále zůstávají ve finančním sektoru na významných manažerských postech a dále pobírají vysoké platy. Ještě horší je ale skutečnost, že tito špatní bankéři vytlačují z trhu ty dobré (**crowding out effect**).

Dobrý bankéř se vyznačuje tím, že umí správně posoudit riziko transakce. Obchody, u kterých je riziko neadekvátně vysoké, nerealizuje. V dobrých časech, kdy je ekonomika na vzestupu, však tento dobrý bankéř realizuje nižší zisky než špatný bankéř, který s rizikem pracovat neumí, a tak uzavírá i obchody s vysokým stupněm rizika. Tento špatný bankéř se tak může poměrně dlouhou dobu akcionářům banky jevit jako úspěšnější než dobrý bankéř. Ten tak může být z trhu vytlačen. To, zda je dotyčný bankéř špatný, nebo dobrý, se zpravidla pozná až v době krize. Pokud je banka na krizi připravena a je schopna ji zvládnout bez státních in-

tervencí, znamená to, že je dobře řízena. Banky řízené špatnými bankéři v době krize volají po státní pomoci, protože jim původně v dobrých časech velice výnosné riskantní obchody mohou nyní zlomit vaz.

Stát¹⁴ zpravidla pomoc poskytne, protože se obává rychlého šíření problémů do dalších bank a dalších sektorů ekonomiky. Tím však v podstatě neguje samočistící funkce trhu. Špatný bankéř se tak vlastně chová racionálně, když v dobrých časech riskuje a vydělává, protože existuje vysoká pravděpodobnost, že ve špatných časech za něj jeho dluhy zaplatí stát, potažmo daňový poplatník, který nic nezavinil a nemůže se bránit.

Nelze zpochybnit, že krach banky má pro ekonomiku velké množství negativních efektů. Hrozí tzv. **dominový efekt**. Ti, kteří svěřili této bance své peníze, o ně přijdou, což vyvolá nedůvěru v celý bankovní sektor. Ostatní banky mohou být postiženy přímo, pokud u dané banky měly uloženy peníze v rámci mezibankovních obchodů, nebo nepřímo v důsledku vyvolané nedůvěry v bankovní sektor. I jinak solventní banky se tak mohou bez vlastního zavinění dostat do problémů s likviditou. Pád banky vytvoří rovněž nedůvěru na mezibankovním trhu, rostou úrokové sazby, což zvyšuje náklady firem i domácností. Závazky vůči bance se mohou v případě vyhlášení úpadku stát okamžitě splatnými,¹⁵ což může dostat do problémů řadu firem i domácností. Z krátkodobého hlediska je tedy efekt pádu banky na ekonomiku velice negativní. Lidé a vlády přitom mají obecně tendenci upřednostňovat krátkodobá řešení před těmi dlouhodobými.

Jsou však výše uvedené skutečnosti důvodem pro záchranu špatných bank státem? Z historie bychom mohli nabýt dojmu, že tomu tak určitě je. Málomocná vláda nechá banku padnout. Vedle výše uvedených negativních efektů je zde ještě jeden velice podstatný důvod. Hlavním cílem politika je

¹³ To se ovšem vztahuje i na jejich následovníky.

¹⁴ Zpravidla se jedná o vládu, centrální banku nebo jiné státní instituce.

¹⁵ Toto je samozřejmě dáno legislativou daného státu.

jeho znovuzvolení, a tak preferuje krátkodobě pozitivní, anebo alespoň přijatelná řešení.

Současná finanční krize se začala do světa šířit ze Spojených států. Ty ve snaze maximálně zmírnit její důsledky zachraňovaly banky a jiné finanční instituce téměř automaticky. Jako první přišla na řadu Bear Stearns, kterou převzala JP Morgan v prodeji řízeném federální vládou. Kupodivu však jednu významnou banku nezachránili. Investiční banka Lehman Brothers¹⁶ na tom již byla tak špatně, že se zachránit v podstatě nedala. Poměr jejího dluhu vůči vlastnímu kapitálu¹⁷ činil 30:1. Její šéf Richard Fuld si přitom za 8 let ve funkci vydělal 300 milionů dolarů.¹⁸ Před vyšetřovací komisí uvedl, že se necítí za krach banky vinen, i když se cítí hrozně. Až do své smrti nepřestane přemýšlet, proč americká vláda pomoc Lehman Brothers odmítla, když později zachránila AIG [24]. Toto je typický příklad myšlení špatného bankéře a morálního hazardu. Richard Fuld tak nepřímou naznačil, že se záchranou své banky ze strany státu v podstatě počítal. Toto myšlení je jednoznačným důsledkem řešení podobných krizí v minulosti a nesporným důkazem přítomnosti morálního hazardu v bankovním sektoru.

Případ Lehman Brothers je však velice zajímavý i z jiného důvodu. Umožňuje sledovat důsledky rozhodnutí vlády nechat špatnou banku padnout. Můžeme tak celkem jednoduše najít odpověď na otázku, zda skutečně nastaly ony zmiňované katastrofické scénáře a dominový efekt. Pád této velké banky skutečně významně znepokojil finanční trhy, žádná katastrofa se však nekonala. Několik dalších bank okamžitě projevilo zájem o koupi

Lehman Brothers.¹⁹ Hned druhý den po oznámení, že požádá o ochranu před věřiteli,²⁰ její hlavní obchodní činnost²¹ koupila britská banka Barclays. Stalo se tedy přesně to, co se v tržní ekonomice stává běžně – dobrá banka převzala špatnou banku. To samo o sobě není žádným závažným problémem. Podobným způsobem Bank of America převzala za 50 miliard dolarů další banku v problémech Merrill Lynch, významná spořitelna Washington Mutual byla sanována FDIC²² a velká obchodní banka Wachovia odsouhlasila, že bude prodána.

Zbývající dvě největší nezávislé investiční banky Morgan Stanley a Goldman Sachs se přeměnily na bankovní holdingové společnosti,²³ a přistoupily tak na regulaci ze strany Fedu. Cílem bylo zvýšení jejich důvěryhodnosti a přístup ke zdrojům Fedu. Tuto změnu však musel Fed odsouhlasit. Je zajímavé, že o totéž žádal i Richard Fuld z Lehman Brothers, ale povolení nedostal.

Do záchranu svých bank se pustily i další země. 18. září 2008 byla britská hypoteční banka HBOS s aktivy většími než 1 bilion dolarů přinucena k fúzi s Lloyds TSB. 29. září 2008 vlády Belgie, Lucemburska a Nizozemska znárodnily bankovní a pojišťovací společnost Fortis rovněž s aktivy okolo 1 bilionu dolarů. Ve stejný den německé úřady poskytly pomoc Hypo Real Estate a britská vláda znárodnila další hypoteční banku Bradford and Bingley. Další den vlády Belgie, Francie a Lucemburska poskytly kapitál bance Dexia s aktivy většími než 700 miliard dolarů a zároveň irská vláda garantovala vklady a většinu jiných závazků šesti velkých irských finančních institucí. Krátce nato →

¹⁶ Před vypuknutím krize podle tržní kapitalizace čtvrtá největší investiční banka v USA [22].

¹⁷ Debt to equity ratio. Podobně jako Lehman Brothers na tom byla i Morgan Stanley (rovněž 30) i Goldman Sachs (22). Výrazně lépe na tom byly Bank of America (11), JP Morgan (13) a Citigroup (15), protože bankovní holdingy si mohly půjčovat méně než investiční banky [23].

¹⁸ Podle šéfa sněmovny vyšetřovací komise Henryho Waxmana to bylo až 480 milionů dolarů.

¹⁹ Vedle Barclays to ještě byly Bank of America a Korea Development Bank.

²⁰ 15. září 2008.

²¹ Core capital-markets business.

²² Federal Deposit Insurance Corporation.

²³ Bank Holding Companies. Tzv. Glass-Steagall Act z roku 1933 rozdělil banky na investiční a retailové. Cílem bylo ochránit vklady před ztrátami z rizikových obchodů s cennými papíry. Tato regulace však byla zrušena jiným zákonem v roce 1999 [6].

→ musela problémy svých velkých bank řešit i islandská vláda. Ta si dokonce vyžádala pomoc MMF a ostatních severských zemí. V polovině října 2008 švýcarské úřady poskytly záchranný balíček jedné z největších světových bank UBS. 13. října 2008 oznámila švédská vláda, že garantuje závazky bank a zároveň jim poskytne dodatečný kapitál. Nakonec většina evropských vlád přijala garance za bankovní vklady [21].

Vlády, které zachraňují banky v problémech, se zaštiťují známým a již zde uvedeným heslem „**too big to fail**“. Panuje všeobecné přesvědčení, že skutečně některé banky²⁴ jsou příliš velké na to, abychom je nechali padnout. Ne všichni ekonomové s tím však souhlasí. Např. již zmiňovaný bývalý šéf Fedu Alan Greenspan²⁵ přišel s tvrzením, že jsou-li některé banky příliš velké na to, abychom je mohli nechat padnout, jsou prostě příliš velké a měli bychom je rozdělit na menší části. Na první pohled logické a jednoduché řešení však opět vykazuje celou řadu nedostatků. Za prvé, jedná se o netržní řešení. To by samo o sobě mělo být významným důvodem k opatrnosti. Za druhé, jakým způsobem posoudit, zda daná banka už je příliš velká a je třeba ji rozdělit. Bude-li stanovena jakákoli objektivní hranice,²⁶ banky budou upravovat své účetnictví tak, aby tato hranice nebyla oficiálně nikdy překročena. Za třetí, dělení bank na menší části jim znemožní realizovat úspory z rozsahu. Za čtvrté, existuje i riziko zneužití tohoto institutu ze strany konkurence.

Výše uvedený příklad Lehman Brothers ukazuje, že pád banky nemusí nutně znamenat pád ekonomiky. Pokud se jedná o jednu banku, ostatní banky se budou ucházet o její zdravé části i její klienty. Ztráty pro věřitele nemusí být tak velké, jak se zdá. Ztráty pro akcionáře jsou zcela zasloužené. Samozřejmě je nepřijemné, když vkladatelé při-

jdou o část svých vkladů. Je však nutné si položit otázku. Bude celková ztráta pro ekonomiku jako celek v případě záchrany banky vládou menší než v případě opačném? Je samozřejmě velice obtížné toto kvantifikovat. Pokud vláda banku nezachrání, přímé náklady jsou dány ztrátami jejích věřitelů. Může se jednat o drobné vkladatele, firmy a ostatní banky. Nepřímým nákladem může být přenos problémů do celého bankovního sektoru a posléze do reálné ekonomiky. Pokud jsou ostatní banky zdravé, tento problém nevznikne. Vznikne pouze tehdy, je-li celý bankovní sektor zranitelný. To je však za normálních okolností velice nepravděpodobné. Taková situace může nastat jedině jako důsledek nesprávné monetární politiky²⁷ státu nebo regulace. V případě, že vláda banku v potížích zachrání, přímé náklady jsou dány částkou, kterou vláda poskytla. Tím to však zdaleka nekončí, protože nepřímé náklady budou obrovské. Na prvním místě musíme jednoznačně uvést opět vznik morálního hazardu, dále pak je to růst zadlužení státu, inflace, již výše uvedený vytěšňovací efekt, další zbytečná a nebezpečná regulace.²⁸ Domníváme se, že přestože není možné tyto nepřímé náklady kvantifikovat, je zcela evidentní, že záchrana stojí nakonec ekonomiku (daňové poplatníky) řádově více peněz než tržní řešení. Náklady záchrany jsou však mnohem méně zřejmé. Pro většinu daňových poplatníků jsou v zásadě neidentifikovatelné. Z tohoto důvodu je jim přisuzována mnohem menší váha než nákladům spojeným s tržním řešením.

6. Závěr

Z výše uvedených skutečností vyplývá, že riziko vzniku morálního hazardu v budoucnosti opět vzrostlo, protože drtivá většina bank byla vládami zachráněna. Můžeme se jen dohadovat, jak by se

²⁴ Může se to samozřejmě týkat i velkých firem.

²⁵ Alan Greenspan nutně nemusí být autorem této myšlenky.

²⁶ Nabízí se např. velikost bilanční sumy.

²⁷ Typickým příkladem je právě již výše uvedený Greenspan (Bernanke) put.

²⁸ Nebezpečnou regulací zde máme na mysli regulaci, která vytváří pocit falešné jistoty a prostředí, ve kterém lidé svěřují své peníze bance s nejvyšším výnosem bez ohledu na riziko.

situace vyvíjela, kdyby se vlády nenechaly zatáhnout do řešení problémů bank. Krize by patrně vypukla s větší intenzitou. Na druhou stranu by pravděpodobně trvala kratší dobu a bolestný očištný proces by byl dobrým základem pro dlouhodobý zdravý ekonomický růst. Dobří bankéři by upevnili své pozice převzetím špatných bank a špatní bankéři by byli z trhu vyloučeni. Riziko vzniku morálního hazardu jako jedné z hlavních příčin vzniku krize by se do budoucna významně snížilo.

Řešení, které bylo nakonec vládami zvoleno, ve skutečnosti žádným řešením není. Zřejmě se krátkodobě podařilo zmírnit dopady krize na ekono-

miky, ale většina zemí se zadlužila natolik, že budou své dluhy těžko splácet. Každopádně budou muset zvyšovat daně, čímž bude ekonomický růst v následujících letech významně utlumen. Monetární expanze pak neodvratně povede k vysoké inflaci, která reálně znehodnotí úspory všech, tedy i těch, kteří byli obezřetní a své úspory svěřovali pouze dobře řízeným bankám i za cenu nižších výnosů. O spravedlnosti tedy nemůže být řeč. Reálná hodnota úspor se s největší pravděpodobností sníží mnohem více, než kdyby vlády nechaly špatné banky padnout.

LITERATURA A PRAMENY

- [1] Akerlof, G. A. (1970): *The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism*. The Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, No. 3, pp. 488–500
- [2] Arrow, K. J. (1963): *Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care*. American Economic Review, Vol. 53, No. 5, pp. 941–973
- [3] Capra, C. M., Comeig, I., Fernandez, M. O. (2009): *Moral Hazard and Credit Screening: An Experiment*. 18th World IMACS/MODSIM Congress, Cairns, Australia, 13–17 July 2009
- [4] Cihelková, E. a kol. (2011): *Mění se uspořádání světa a nové formy vládnutí*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 262 s., ISBN 978-80-245-1776-6
- [5] Dowd, K. (2009): *Moral Hazard and the Financial Crisis*. CATO Journal, Vol. 29, No. 1, pp. 141–166
- [6] Eiteman, D., Stonehill, A., Moffett, M. (2004): *Multinational Business Finance*. 10th edition. Pearson Addison Wesley, ISBN 0-321-20470-0
- [7] Faulkner, E. J. (1960): *Health Insurance*. New York: McGraw-Hill
- [8] Grubel, H. G. (1971): *Risk, Uncertainty and Moral Hazard*. The Journal of Risk and Insurance, Vol. 38, No. 1, pp. 99–106
- [9] Hülsmann, J. G. (2006): *The Political Economy of Moral Hazard*. Politická ekonomie, č. 1, s. 35–47
- [10] Hyman, J. (1972): *The Measurement of Moral Hazard*. The Journal of Risk and Insurance, Vol. 39, No. 2, pp. 257–562
- [11] Janda, K. (2006): *Agency Theory Approach to the Contracting between Lender and Borrower*. Acta Oeconomica Pragensia, roč. 14, č. 3, s. 34–47, ISSN 0572-3043
- [12] Kornai, J., Maskin, E., Roland, G. (2003): *Understanding the Soft Budget Constraint*. Journal of Economic Literature, Vol. XLI, pp. 1095–1136
- [13] Lane, T., Phillips, S. (2000): *Does IMF Financing Result in Moral Hazard?* Working Paper No. WP/00/168, IMF
- [14] Lízal, L., Singer, M., Švejnar, J. (2001): *Enterprise Breakups and Performance during the Transition from Plan to Market*. Review of Economics and Statistics, Vol. 83/1, pp. 92–99
- [15] Marek, P. (2007): *Vliv teorie zastoupení na teorii podnikových financí*. Český finanční a účetní časopis, roč. 2, č. 2
- [16] Mishkin, F. S. (1992): *Anatomy of a financial crisis*. Journal of Evolutionary Economics, Springer Verlag, No. 2, pp. 115–130



- [17] Němcová, I. a kol. (2010): *Ekonomická governance v hospodářsky vyspělých státech v kontextu mezinárodních vztahů*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 127 s., ISBN 978-80-7431-020-1
- [18] Otýpková, M. (2010): *Finanční krize a její dopady na akciové trhy*. Acta Oeconomica Pragensia, roč. 18, č. 4, s. 3–11, ISSN 0572-3043
- [19] Pauly, M. V. (1968): *The Economics of Moral Hazard: Comment*. The American Economic Review, Vol. 58, No. 3, pp. 531–537
- [20] Prescott, E. S. (1999): *A Primer on Moral-Hazard Models*. Federal Reserve Bank of Richmond Economic Quaterly, Vol. 85/1
- [21] Board of Governors of the Federal Reserve System (2009): *Speech of Ben S. Bernanke*. [online, cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/bernanke20090821a.htm>
- [22] New Generation Research: *20 Largest Public Company Bankruptcy Filings*. [online, cit. 2012-04-15]. Dostupné z: http://www.bankruptcydata.com/Research/Largest_Overall_All-Time.pdf
- [23] New York Times (2008): *As Goldman and Morgan Shift, a Wall St. Era Ends*. [online, cit. 2012-02-17]. Dostupné z: <http://dealbook.nytimes.com/2008/09/21/goldman-morgan-to-become-bank-holding-companies/>
- [24] New York Times (2010): *In U. S. Bailout of A. I. G., Forgiveness for Big Banks*. [online, cit. 2012-02-15]. Dostupné z: http://www.nytimes.com/2010/06/30/business/30aig.html?_r=1&pagewanted=all

KLÍČOVÁ SLOVA

morální hazard, regulace, finanční trhy, monetární politika, finanční krize

ABSTRACT

The article focuses on theoretical exposition of moral hazard and practical analysis of its role in financial crisis. Moral hazard is an important economic phenomenon which occurs in many of the economic transactions. The nature and causes of moral hazard in particular economic situations were discussed with the aim to show the moral hazard substance and consequences. It is important to distinguish between the moral hazard of private and public nature. Moral hazard of private nature can be minimized or even removed by well-designed individual contracts, even if the cost of avoiding it can be relatively high. On the other hand, the moral hazard of public nature can't be eliminated by traditional market tools. Furthermore, regular bailouts and massive government interventions into the economic system in times of economic disasters deepen the problems of asymmetric information and adverse selection on financial markets. Investors tend to believe that they will be helped or saved by government authorities in case of any troubles, and therefore they have no incentives to spend additional cost in order to prevent themselves from moral hazard. We believe that moral hazard of public nature should be considered as one of the main causes of financial crisis. The role of governments and central banks in financial crisis was crucial. Expansive monetary policy, regulation and the promise of bailouts caused the bubble in financial markets and worsened the problems of asymmetric information, adverse selection and moral hazard. Unfortunately, the solutions taken by governments and central banks contributed to even higher level of moral hazard for the future.

KEYWORDS

moral hazard, regulation, financial markets, monetary policy, financial crisis

JEL CLASSIFICATION

E44, E52, E58, G18

x

Růst ceny zlata jako možný signál potíží na finančních trzích

► Mgr. Ing. Petr Wawrosz, Ph.D., Ing. Herbert Heissler » Katedra ekonomie a mezinárodních vztahů,
Vysoká škola finanční a správní

* Ekonomické problémy, které se projevují od roku 2007, se mj. odrazily i v ceně zlata. Zatímco v roce 2006 byla roční průměrná cena zlata¹ 603,46 USD za trojskou uncii, roční průměr za rok 2011 činil 1571,52 USD za trojskou uncii, tedy prakticky dvojnásobek. Soudobé ceny zlata² jsou přitom poměrně volatilní – např. v roce 2011 bylo ročního minima dosaženo 28. ledna při ceně 1319 USD za trojskou uncii, maxima potom 5. září při ceně 1819 USD za trojskou uncii. Volatilita pokračovala i v roce 2012 – na jeho počátku byly ceny na minimum (1531 USD za trojskou uncii), potom vzrostly až na hodnotu 1770 USD za trojskou uncii (29. 2. 2012). Následoval sestupný trend na minimum 1540 USD za trojskou uncii (31. 5. 2012), jenž byl vystřídán dalším vzestupem (maximum 1784 USD za trojskou uncii k 5. 10. 2012). Od počátku října 2012 ceny zlata spíše klesají, k 28. 2. 2013 byla cena zlata na 1588 USD za trojskou uncii.

Zlato slouží jednotlivým subjektům jako jedno z mnoha aktiv, do kterého mohou uložit své volné peněžní prostředky. Ačkoliv samo o sobě nepřináší žádný výnos (není úročeno), představuje výhod-

nou formu zajištění proti riziku zejména v případě znehodnocení měny (bez ohledu na to, zda se jedná o vnitřní znehodnocení v podobě vyšší inflace, nebo vnější znehodnocení v podobě znehodnocení kurzu měny, za kterou je zlato nakupováno). Zvýšená volatilita cen zlata pravděpodobně odráží obavy jednotlivých subjektů z daných znehodnocení, dále obavy z možných ztrát v případě potíží finančních institucí apod.

Finanční krize rovněž znovu otevřela otázku, zda by zlato (a případně jiné vzácné kovy) neměly v soudobé ekonomice hrát aktivnější roli. Dané názory vyjádřili po propuknutí finanční krize např. nyní již bývalý prezident Světové banky (v době publikování svého názoru ještě ve funkci) Robert Zoellick – viz Zoellick (2010), Zoellick a Mallaby (2012) –, bývalý člen výboru guvernérů americké centrální banky a bývalý poradce prezidenta G. Bushe ml. Lawrence Lindsey,³ nositel tzv. Nobelovy ceny za ekonomii⁴ z roku 1994 John Nash,⁵ poradce bývalého ruského prezidenta Medveděva Arkadij Dvorkevič.⁶ V českém prostředí proběhla polemická diskuse, která se z hlediska aktivnější



¹ Roční průměrné ceny zlata jsou převzaty z www.nma.org/pdf/gold/his_gold_prices.pdf.

² Soudobé ceny zlata jsou převzaty z www.gold.org. Jedná se o stránku World Gold Council.

³ Další detaily lze najít v Armstrong (2011).

⁴ Vědomě uvádíme tzv. Nobelovy ceny. Oficiální název této ceny totiž je Cena Švédské národní banky za rozvoj ekonomické vědy na památku Alfreda Nobela (v angličtině „The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel“). Tuto cenu tedy nezaložil Alfred Nobel.

⁵ Další detaily lze najít v Sassi (2008).

⁶ Další detaily lze najít v Evans-Pritchard (2009).

- role zlata týkala možného zavedení zlatého standardu, v roce 2008 – viz Pospíšil (2008), Revenda (2008a), Revenda (2008b), Ryska (2008a), Ryska (2008b). K dlouhodobým odpůrcům aktivní role zlata ve finančním systému (zejména z hlediska opětovného navázání měny na zlato) patří v českém prostředí zejména prof. Zbyněk Revenda – viz Revenda (2009), Revenda (2010). Naopak mezi publikace podporující aktivní roli zlata lze zařadit např. Šíma (2002), Soto (2009), jednoznačně tuto roli podporují autoři „Petice za poctivé peníze“.⁷

Cílem tohoto textu je zamyslet se nad tím, zda by zlato po finanční krizi mělo hrát aktivnější roli. Text je členěn následovně. Nejprve je stručně popsána historie zlata jako prostředku směny včetně procesu demonetizace, ke kterému docházelo od počátku používání zlata jako tohoto prostředku. Další kapitola se zabývá hlavním důvodem demonetizace – omezenou nabídkou zlata, respektive omezeným tempem růstu množství zlata ve srovnání s růstem množství ostatních statků. Tato kapitola rovněž řeší některé aspekty deflace, kdy a za jakých podmínek je, či není škodlivá. Následující kapitola přináší vlastní návrh, jakou roli by zlato mohlo hrát v soudobém finančním systému. Stručně řečeno, vyšší růst ceny zlata lze chápat jako signál nedůvěry v danou měnu, a tedy jako signál uvolněnější měnové politiky, respektive možné bubliny na finančním trhu. Poslední kapitola shrnuje nejdůležitější závěry.

1. Demonetizace zlata

Myšlenka, že by zlato, případně jiná komodita⁸ měla ve finančním systému hrát aktivnější roli, nepochybně vychází ze skutečnosti, že po dlouhou dobu byly peníze na zlato nebo jiné kovy navázá-

ny. Cílem tohoto textu není rozebrat historii peněz, zde lze odkázat na jiné publikace, např. Friedman (1997), Ježek (2002), Ferguson (2011). Připomeňme pouze, že zlato má všechny vlastnosti, aby plnilo roli všeobecného prostředku směny – dva odlišné kusy zlata o stejné hmotnosti a ryзости jsou zaměnitelné a k platbě lze použít kterýkoliv z nich. Ačkoliv zlato zpravidla nebylo prvním všeobecným prostředkem směny, právě pro tuto svoji zaměnitelnost, pro skutečnost, že jeho kvalita v čase obvykle neeroduje (pomíjíme zde úmyslné snižování hmotnosti a ryзости v důsledku lidských zásahů⁹), i pro skutečnost, že zlato, respektive peněz vyrobených ze zlata je obvykle omezené množství, tudíž kupní síla těchto peněz je relativně stabilní, respektive nedochází k jejímu znehodnocování, většina známých civilizací zlato jako všeobecný prostředek směny dříve nebo později používat začala. Na druhou stranu nelze nevidět, že historie lidstva je spojena s procesem demonetizace zlata, tedy se snižováním významu zlata v peněžních transakcích. Tato demonetizace měla řadu podob, zejména ražbu neplnohodnotných zlatých mincí, skutečnost, že neustále docházelo k naturální směně, respektive že jako prostředek směny byla i nadále vedle zlata používána jiná komodita, emise papírových státovek a papírových bankovek apod. V případě emise papírových státovek a bankovek sice platilo, že byly směnitelné za zlato ve stanoveném poměru, v naprosté většině emisí však postupem času docházelo k tomu, že množství emitovaných bankovek přesáhlo množství zlata, za které mohly být státovky nebo bankovky vyměněny.

Proces demonetizace zlata probíhal postupně. Ukončen byl až na počátku 70. let 20. století, kdy došlo ke zrušení poslední formy vazby peněz za zlato, tzv. standardu zlaté měny.¹⁰ Má smysl upo-

⁷ Petice byla publikována v roce 2008 a zveřejněna na www.zlatystandard.cz, v současnosti je dostupná na www.virtually.cz.

⁸ Pro účely tohoto textu budeme od dalších komodit, zejména v podobě vzácných kovů (stříbro, platina apod.), abstrahovat. To, co platí pro zlato, platí i pro ostatní vzácné kovy.

⁹ Eroze kvality je samozřejmě možná i v důsledku nejrůznějších fyzikálních procesů.

¹⁰ Standard zlaté měny (někdy též zlatý dolarový standard) tvořil jeden z klíčových pilířů měnového uspořádání po druhé světové válce. Spočíval ve stanovené a garantované směnitelnosti amerických dolarů za zlato (v pevném kursu 35 USD za trojskou uncii) a ve směnitelnosti ostatních měn země s tržní ekonomikou za USD. Podrobnosti např. Mandel a Durčáková (2010).

Odstraněním jakékoliv vazby peněz na reálné aktivum získaly centrální banky (obecněji státy) neomezenou moc emitovat peníze v jakémkoliv rozsahu. Tento text si je vědom skutečnosti, že naprostá většina demokratických zemí tuto moc nezneužila a že nejpozději od 80. let 20. století se dlouhodobě v daných zemích udržuje inflace na nízké úrovni. Přesto v souvislosti s ekonomickými problémy po roce 2007 se ukazuje, že jednou z příčin těchto problémů byla relativně uvolněná politika centrálních bank, které prostřednictvím nízkých úrokových sazeb napomáhaly růstu množství peněz v ekonomice, kdy v důsledku těchto nízkých sazeb centrálních bank komerční banky a další finanční instituce půjčovaly i subjektům, kterým by při vyšších sazbách nepůjčily.

zornit, že minulé společenské uspořádání, v nichž hrálo zlato podstatnější roli prostředku peněz, tedy uspořádání před 20. stoletím, se výrazně odlišovala od současného — lidé se dožívali výrazně kratšího věku, formálně si nebyli rovni (existovalo otroctví, případně nevolnictví a poddanství), neexistovala zastupitelská demokracie v soudobém smyslu, nabídka statků byla omezená. Rovněž byla omezená možnost cestování, respektive obecněji změny daného společenského postavení. Lidé byli více závislí na rozmarech přírody, více ohroženi hladomory, válkami a dalšími negativními událostmi. Ačkoliv pravděpodobně nebude nikdy možné odhalit přesnou závislost jednotlivých jevů, je zřejmé, že po většinu doby, kdy zlato (plnohodnotné zlaté mince) hrálo jako prostředek směny významnou roli, byl ekonomický růst nízký a životní úroveň obyvatelstva byla výrazně nižší než dnes.¹¹ Problematika je samozřejmě komplikovanější — na tehdejší omezení (např. neexistenci všeobecného volebního práva) se lze dívat jako na formy státní regulace, které ovlivňovaly economic-

ký vývoj včetně cenové stability, krizí apod. Jinými slovy, je možné, že pokud v době, kdy zlato hrálo významnou roli prostředku směny, docházelo ke krizím, k růstu cenové hladiny apod.,¹² nebylo to v důsledku daného měnového uspořádání, ale v důsledku tehdejších neefektivních regulací. V každém případě ale platí, že i od zrušení standardu zlaté měny se svět dále vyvíjel — na počátku 70. let 20. století byly výrazně menší mezinárodní pohyby kapitálu, neexistovala nebo byla v mnohem menší míře rozvinuta a zastoupena řada finančních produktů. Chceme tak upozornit na skutečnost, že dřívější zkušenosti vazby peněz na zlato nemusí být aplikovatelné v soudobých podmínkách, protože tyto podmínky zahrnují okolnosti, které dříve neexistovaly.

2. Omezená nabídka zlata

Jedním z hlavních důvodů, proč docházelo k procesu demonetizace, byla skutečnost, že množství zlata je limitováno. Zejména pokud roste celková →

¹¹ Nižší životní úroveň se týkala i privilegovaných vrstev obyvatelstva. Ani tyto vrstvy neměly možnosti, kterými dnes disponuje běžný občan České republiky např. v podobě cestování, možnosti využívání spotřebních statků apod.

¹² Např. v Anglii dle Revendy (2010) vzrostla v období 1351–1400 cenová hladina o 62 % ve srovnání s obdobím 1261–1350. Stejný autor dále přináší konkrétní příklady krizí, ke kterým došlo v období tzv. klasického zlatého standardu v 19. století ve Velké Británii a v USA, a konstatuje, že existence zlatého standardu ani v dobách relativní prosperity nedokázala zabránit krizím.

→ produkce (hrubý domácí produkt) a v důsledku toho roste poptávka po penězích (jako prostředku, za který jsou vyprodukované statky směňovány), potom skutečnost, že množství peněz neroste, má významné makroekonomické dopady. Pomineme-li možnost zvýšení rychlosti obratu peněz, potom na základě kvantitativní teorie peněz ($M \cdot V = P \cdot Y$) musí docházet k poklesu cenové hladiny, čili k deflaci. Zdůrazněme, že ne všichni autoři se domnívají, že deflace je škodlivá. Např. Šíma (2002, s. 2–3) konstatuje: „V důsledku zvyšující se produktivity dochází k situaci, kdy je v ekonomice vyráběno větší množství statků, a proto jsou výrobci v důsledku konkurence nuceni svádět boj o neměnné množství peněžních jednotek v ekonomice, aby za ně směnili rostoucí množství vyrobeného zboží. To znamená, že poroste hodnota peněz, čili za jednotku peněz bude možné koupit více zboží. Ceny budou klesat. Peníze budou stále plnit úlohu směnného prostředku a vzniklé ceny odrážet přesně intenzitu preferencí účastníků trhu a relativní vzácnost zdrojů. V hospodářství z tohoto důvodu nebude docházet k plýtvání, což bude vytvářet vhodné prostředí pro další rozvoj. Jelikož tedy existuje možnost racionální ekonomické kalkulace (ceny odrážejí relevantní tržní situaci), neexistuje důvod, proč by se hospodářství nemělo rozvíjet. Naopak. Tento vývoj byl typický pro situace mezi jednotlivými inflačními šoky, které byly zpravidla vyvolány státy za účelem financování válek. Např. ve Spojených státech mezi lety 1880 a 1896 klesl index velkoobchodních cen o přibližně 30 %, což představuje průměrný roční pokles o 1,75 %, zatímco reálný důchod vzrostl o asi 85 %, což je zhruba o 5 % za rok. V současnosti navzdory neustálé inflaci prováděné centrálními bankami také existují dynamická odvětví, která zažívají boom v prostředí „deflace“ (poklesu cen výrobků, které produkují) — počítačový průmysl, průmysl výroby spotřebitelské elektroniky (videa, DVD, televize...), průmysl mobilních telefonů apod. Výrobce totiž zajímají především marže mezi nákupními a prodejními cenami, tj. cenami vstupů a výstupů, které představují jejich zisky. Vývoj „cenové hladiny“ pro ně není rozhodující. Podobně pro zaměstn

nance nepředstavuje pokles jejich „nominálních“ mezd problém, neboť s větší produktivitou a větší kupní silou jejich peněžní jednotky jejich „reálná“ kupní síla roste.“

Je pravdou, že výrobce zajímá marže mezi nákupními a prodejními cenami. K tomu, aby byli ochotni dlouhodobě snížit prodejní ceny, přistoupí ovšem pouze tehdy, pokud součin množství prodaného zboží a jejich cen o příslušnou marži převýší součin cen vstupů a množství vstupů. Roste-li produktivita vstupů (produktivita práce) — poněkud zjednodušeně, pokud prostřednictvím stávajícího, nebo dokonce nižšího množství vstupů lze vyrobit vyšší výstup —, může daná situace nastat. Růst Q' (výstupu) může být stejný, nebo dokonce převýšit pokles $P^{Q'}$ (ceny výstupu), takže celkový příjem (TR) výrobce roste. Pokud dokonce dále klesá množství vstupů (respektive náklady na vstupy), mohou výrobci dále snižovat ceny. Deflaci z tohoto pohledu lze označit za způsob, jak nutit firmy, aby zvyšovaly svoji produktivitu. Je však otázkou, zda růst produktivity vstupů bude vždy tak rychlý, aby pokryl pokles cen statků. Obvykle totiž platí, že růst výstupu (HDP) je kombinací extenzivních i intenzivních faktorů, kdy díky technologickému pokroku (tj. intenzivnímu faktoru) můžeme využívat i zdroje (tj. extenzivní faktor), které jsme v minulosti využít schopni nebyli. Tyto dodatečné zdroje, díky nimž lze vyprodukovat dodatečné statky, ale zvyšují náklady firem, a tento růst nákladů firem může být vyšší než součin dodatečné produkce a cen, které jsou při neměnném množství peněz v ekonomice ochotni kupující platit. Řada nákladů má přitom povahu dlouhodobých nákladů, byly vynaloženy již v minulosti (např. do nemovitostí či kapitálových statků) a krátkodobě nemusí být pro producenty možné tyto náklady snížit. V každém případě, ačkoliv Šíma (2002) upozornil na možné pozitivní důsledky deflace, je zřejmé, že deflace by byla spojena s krachy producentů, kteří by na pokles cenové hladiny (v podobě neochoty veřejnosti platit za jejich produkty dosavadní ceny) nebyli schopni rea-

govat – tj. nebyli by schopni snížit ceny svých vstupů. Tyto krachy by mohly mít závažné společenské důsledky (např. v podobě bouří, revolt apod.).¹³ Dle našeho názoru tedy nelze spoléhat na deflaci jako na jediný způsob, jak stimulovat růst produktivity práce. Tento stimul musí být doprovázen celou řadou dalších stimulů, zejména podporou investic do lidského kapitálu, aby ti, kdo jsou deflací postiženi, byli schopni na pokles cen statků, které produkují, vskutku reagovat a své náklady snižovat, respektive začít produkovat jiné statky.

Zdůrazněme ještě, že tento text se nezabývá dalšími negativy deflace, zejména znefunkčněním trhu zápůjčních fondů. Ty lze najít v jiných publikacích, např. Ježek (2002), Blanchard (2010). Souhrnně se lze na základě zde uvedeného domnívat, že pokud dochází k růstu poptávky po penězích z důvodu růstu reálného HDP, potom nezvyšování nabídky peněz představuje brzdu růstu HDP. Ta spočívá v tom, některé subjekty by se za situace nepoklesu cen mohly na růstu HDP podílet. Pokles cen jim však neumožňuje nabízet jejich statky, respektive výrobní faktory, protože při poklesu cen se jim to nemusí vyplatit. Tyto subjekty tak omezují produkci (nabídku). HDP ve výsledku může růst pomaleji, případně může dokonce klesat. Z hlediska případného obnovení vazby peněz na zlato ještě poznamenejme, že celosvětově vzhledem k množství statků (ale i vybraných aktiv) je zlato příliš málo. Jinak řečeno, peněžní jednotka navázaná na jakékoliv množství zlata by měla příliš velkou kupní sílu. To by pravděpodobně vedlo buď k omezení směny, nebo k hledání alternativních forem peněz. Z hlediska rozmístění zlata platí, že není mezi jednotlivými zeměmi rozloženo rovno-

měrně (přičemž významné zásoby mají země, jež nelze označit za zcela demokratické, např. Rusko a Čína¹⁴), takže některé země by byly z hlediska množství peněz, které mohou emitovat, zvýhodněny. Znevýhodněné země, pokud by chtěly získat větší množství zlata, by musely prodávat své produkty, respektive aktiva a mohly by se dostat do závislosti na ostatních zemích. Zavedení 100% zlatého standardu by přitom nemohlo probíhat izolovaně v jedné zemi – tato země by byla znevýhodněna oproti ostatním zemím, že by nebyla schopna provádět multiplikační proces vkladů. Zejména úvěrové instituce (banky apod.) by tak přicházely o většinu výnosů, což by vedlo k tomu, že by danou zemi opustily. Pravděpodobně by tak došlo k rozpadu finančního systému dané země. V případě zemí s malou otevřenou ekonomikou (typu České republiky), které jsou závislé na zahraničním obchodu, jsou důsledky daného rozpadu zřejmé.

3. Růst cen zlata již před krizí

Předchozí kapitola poukázala na možné nevýhody limitování množství peněz množstvím zlata, respektive krytí peněz zlatem. Na druhou stranu nelze nevidět, že odstraněním jakékoliv vazby peněz na reálné aktivum získaly centrální banky (obecněji státy) neomezenou moc emitovat peníze v jakémkoliv rozsahu. Tento text si je vědom skutečnosti, že naprostá většina demokratických zemí tuto moc nezneužila a že nejpозději od 80. let 20. století se dlouhodobě v daných zemích udržuje inflace na nízké úrovni. Přesto v souvislosti s ekonomickými problémy po roce 2007 se ukazuje, že jednou z příčin těchto problémů byla rela-



¹³ Typickým příkladem daných problémů byla situace v USA v 90. letech 19. století, kdy v důsledku existence zlatého standardu (tedy nerůstu množství peněz v ekonomice) a růstu HDP docházelo k deflaci. Postiženi byli zejména farmáři, jimž nižší ceny obilí nedovolovaly splácet náklady na jeho pěstování (včetně půjček, které v minulosti vynaložili), a dále zejména málo kvalifikovaní zaměstnanci, kteří v důsledku toho, že ceny nezbytných statků, které spotřebovávali, neklesaly tak rychle, nebyli ochotni přistoupit na nižší mzdy, což vedlo k jejich nezaměstnanosti. Detaily viz např. Friedman (1997), Mankiw (1999).

¹⁴ Dle statistik World Gold Council dostupných na www.gold.org činily v prvním pololetí 2012 oficiální zásoby Číny 1054,1 tuny zlata, Ruska 911,3 tuny zlata, je ale možné, že skutečné zásoby budou větší. Pro zajímavost uvedme, že oficiální zásoby v České republice v dané době činily 12,27 tuny zlata.

→ tivně uvolněná politika centrálních bank, které prostřednictvím nízkých úrokových sazeb napomáhaly růstu množství peněz v ekonomice, kdy v důsledku těchto nízkých sazeb centrálních bank komerční banky a další finanční instituce půjčovaly i subjektům, kterým by při vyšších sazbách nepůjčily.¹⁵ Zároveň se ukazuje, že stávající měření inflace prostřednictvím změny cenové hladiny, přičemž cenová hladina se obvykle počítá pomocí indexu spotřebitelských cen (CPI) jako vážený průměr vybraných cen v ekonomice, nemusí zachytit růst cen těch statků, respektive aktiv, které v indexu nejsou zastoupeny vůbec nebo je jejich zastoupení (váha) nedostatečné – Lacina, Rozmahel, Rusek (2010), Lacina, Rozmahel, Rusek (2011).

Tento text vzhledem k výše uvedenému tedy neobhajuje návrat ke zlatému standardu (ani se 100%, ani s částečným krytím). Názory, že zlato by mělo po odeznění finanční krize hrát významnější roli, sice existují (viz přehled v první kapitole), nejsou ale zpravidla rozpracovány do ucelené koncepce. V následující části se pokusíme rozvinout myšlenku R. Zoellicka – viz Zoellick (2010) –, že eventuální budoucí mezinárodní měnový systém by měl rovněž brát do úvahy zlato jako referenční hodnotu tržních očekávání z hlediska inflace, deflace a budoucí hodnoty měny. Náš návrh bude vycházet z myšlenek uvedených v publikaci F. A. Hayeka¹⁶ „Soukromé peníze: potřebujeme centrální banku?“, nebudeme však předpokládat existenci soukromých peněz a konkurence měn. Lze se domnívat, že dané myšlenky lze uskutečnit i ve světě centrálního bankovníctví s jedinou měnou.

Hayek obecně předpokládá, že soukromé peníze by nebyly kryty žádným statkem (aktivem), přičemž emitující instituce by vyhlásila přesný koš komodit (obecně statků), vůči kterému zamýšlí udržet hodnotu své měny konstantní. Jednotlivým komoditám by byla přiřazena váha (v Hayekově příkladu množství v kg nebo v tunách). Tomuto

množství by se přiřadila cena ve vlastní měně (tj. např. v dukátech), přičemž součet těchto cen by se emitent zavázal udržovat na nějaké stanovené hodnotě (např. 1000). Pokud by skutečný součet tržních cen danou hodnotu přesáhl, potom by to byl signál pro zpřísnění měnové politiky, pokud by skutečný součet tržních cen byl pod touto hodnotou, bylo by možno emisní politiku uvolnit. Zdůrazníme přitom, že Hayek nepředpokládá, že ceny všech komodit by nutně musely být vyjádřeny v měně emitenta. Naopak řada komodit by mohla být vyjádřena v jiné měně, přičemž pro vyjádření v měně emitenta by se používal tržní kurz.

Systém, který Hayek navrhuje, nápadně připomíná spotřebitelský koš a index spotřebitelských cen (CPI). V jeho návrhu se ale jedná o koš komodit. Další odlišnost spočívá v tom, že v Hayekově návrhu je cena koše fixní – jinak řečeno Hayek předpokládá, že emitent bude udržovat stabilní cenovou hladinu komodit (statků) zastoupených v koši. V případě CPI mohou ceny růst, centrální banky se ale v soudobých režimech inflačního cílování¹⁷ zavazují, že udrží růst na nízké úrovni (obvykle do 2 %). Ponechejme nyní stranou řadu praktických otázek, zejména které komodity by měly být v koši zastoupeny a v jaké váze. Hayek (s. 86) zde pouze obecně konstatuje: „Nejpodstatnější pro každé kalkulace a účetnictví v každém podnikání (a tím také pro každé využívání zdrojů) by ovšem byly ceny široce obchodovaných statků, jako jsou suroviny, zemědělské produkty a určité standardizované polotovary průmyslových výrobků. Jejich další výhody spočívají v tom, že jsou obchodovány na institucionalizovaných trzích a že jejich ceny jsou oznamovány v reálném čase a alespoň u surovin jsou mimořádně citlivé. Včasným zásahem by tak bylo možné předejít tendencím ke všeobecným cenovým pohybům (které se často projeví nejprve u těchto komodit).“

Pro naše účely bychom Hayekův návrh mohli

¹⁵ Tyto názory jsou obsaženy např. v *European Commission (2009), Foster a Magdoff (2009)*.

¹⁶ Viz Hayek (1999).

¹⁷ Detaily k inflačnímu cílování lze najít např. v *Cobham (2010)*.

modifikovat takto. Centrální banka (dále CB) se zaváže, že bude udržovat vývoj ceny zlata (a případně dalších komodit v koši) na určité úrovni (např. stanoví, že cena zlata by neměla vzrůst o více než 5 % ročně). Pokud by cena zlata toto tempo převýšila, znamenalo by to, že veřejnost nemá v danou měnu důvěru, a pro CB by to byl signál pro zpřísnění měnové politiky. Zdůrazněme, že CB by v daném modelu neměla povinnost vykupovat zlato od soukromých subjektů za nějakou danou cenu. Nebyla by tak možná spekulace na znehodnocení cen zlata formou krátké pozice, kdy si někdo půjčí příslušnou měnu, promění ji ve stanoveném poměru za zlato, pokud takto vysoká poptávka vede ke znehodnocení dané měny vůči zlatu, promění zlato zpět na příslušnou měnu, vrátí půjčku s úroky a zbytek si nechá jako zisk.

Návrh vychází z toho, že existuje nějaká minimální tržní cena zlata, která je dána nabídkou zlata (přičemž nabídka zlata se obvykle krátkodobě příliš nemění) a poptávkou po zlatě z důvodu jeho využití při průmyslové a další produkci (v elektronice, šperkařství apod.) — zlato je tedy poptáváno jako zdroj, tato poptávka je odvozenou poptávkou, závisí na poptávce po statcích, k jejichž produkci zlato slouží, na tom, zda lze k dané produkci najít jiný substitut apod. Další poptávka po zlatě vychází z toho, že zlato je jedno z aktiv, do kterého subjekty ukládají své prostředky z důvodu jejich zhodnocení, respektive ochrany před rizikem. Z hlediska zhodnocení platí, že koupě zlata a jeho držba sama o sobě (na rozdíl od jiných aktiv) nepřináší výnos v podobě úroku (dividendy). Investoři proto kupují zlato v zásadě ze dvou důvodů:

1. Očekávají, že jej v budoucnu prodají za vyšší cenu, a tak zrealizují zisk.
2. Nedůvěřují soudobým penězům. Zlato je pro ně forma zajištění proti riziku. Pokud v budoucnu budou potřebovat likvidnější prostředek směny, tak předpokládají, že zlato budou moci díky jeho vlastnostem vždy prodat (při-

čemž v případě vysoké potřeby směny může být prodej zrealizován i se ztrátou).

Nákupy zlata za účelem jeho prodeje za vyšší cenu můžeme zanedbat — soudobý finanční svět nabízí mnoho jiných a výhodnějších prostředků zhodnocení dočasně volných prostředků. Jinak řečeno, předpokládáme, že cena zlata poroste zejména tehdy, když veřejnost přestane mít k dané měně důvěru (tedy kupuje zlato jako ochranu před rizikem). Důvěru přestane mít veřejnost zejména tehdy, pokud dochází k nadměrné emisi peněz. Při současném složení spotřebitelského koše se tato nadměrná emise peněz nemusí bezprostředně projevit v růstu cenové hladiny měřené prostřednictvím CPI. V takovém případě by CB měla zdánlivě provádět dvě odlišné politiky — např. podle CPI být více restriktivní, podle ceny zlata více expanzivní. Nicméně lze vyjít z uvedeného:

- Pokud cena zlata v dané měně roste pomaleji než CPI (případně dokonce cena zlata klesá), lze se domnívat, že veřejnost má v danou měnu důvěru, respektive že cena zlata je ovlivňována zejména nabídkou a poptávkou po zlatě z důvodu jeho průmyslového (technologického) využití. V takovém případě by se CB měla řídit indexem CPI.
- Pokud cena zlata v dané měně roste rychleji než CPI, lze se domnívat, že veřejnost nemá v danou měnu důvěru, a že tedy dochází k nadměrné emisi peněz. V této situaci by vývoj ceny zlata měl sloužit jako korektiv měnové politiky. Jinak řečeno, CB by měla přistoupit k restriktivnější politice.

Pokud CB budou postupovat podle předcházejících odstavců, nebude docházet ke zmatení veřejnosti. Zdůrazněme ještě, že zlato obvykle nakupují finanční instituce (tedy nikoliv běžní občané). Tyto subjekty disponují informační výhodou¹⁸ — vědí, k čemu na finančních trzích dochází, a dříve než jiní se mohou rozhodnout, zda mají určitě měně důvěřovat, nebo nikoliv. Jinak řečeno, dané



¹⁸ Z hlediska teorie asymetrie informací — viz např. Akerlof (1970) — lze konstatovat, že tyto subjekty mají více informací než ostatní, přičemž tuto informační převahu mohou využít ve svůj prospěch.

→ **Graf č. 1 » Vývoj ceny zlata v období od 1. 1. 2000 do 28. 2. 2013 (v USD za trojskou uncí)**



Pramen: World Gold Council (www.gold.org)

subjekty se budou dříve zajišťovat proti znehodnocení měny, růstu cen a dalším nepříznivým vlivům. Ceny zlata potom mohou rychleji než CPI signalizovat, že na trhu dochází k nějakým problémům.

Z hlediska zde vyslovených úvah má smysl podívat se na vývoj cen zlata (všechny další údaje jsou v USD za trojskou uncí) v období před propuknutím finanční krize (tedy na dobu před rokem 2007, respektive 2008). Cena zlata se po celá 90. léta 20. století pohybovala mezi 250 a 400 USD. Zejména ve druhé polovině 90. let přitom spíše klesala a nepřevýšila 300 USD. Postupný růst začal až v novém tisíciletí (viz graf 1), hranice 300 USD byla překročena v dubnu 2002 a hranice 400 USD v prosinci 2003. Potom se cena držela kolem hodnoty 400 USD, nejpozději od září/října 2005 však začala dále stoupat. Hodnota 500 USD byla překročena v dubnu 2006, hodnota 700 USD v září 2007 a hod-

nota 800 USD v listopadu 2007. Platí tedy, že cena zlata začala růst přinejmenším dva roky (pokud bereme v úvahu růst nad 400 USD) před propuknutím finanční krize. Tento růst můžeme chápat jako potvrzení, že docházelo k nadměrné úvěrové expanzi, respektive že veřejnost přestávala měnám důvěřovat. Ve světle výše uvedeného lze dovodit, že by CB měla svoji politiku zpřísnit. Je pravda, že CB v dané době začaly zpřísnovat svou měnovou politiku (např. americký Fed¹⁹ v letech 2005–2006 svoji základní úrokovou sazbu zvyšoval), toto zpřísnění však pravděpodobně přišlo příliš pozdě.

Uznáváme, že z hlediska praktické politiky by bylo žádoucí definovat přesněji, kdy by se CB měla řídit cenou zlata (zejména o kolik by tempo růstu ceny zlata mělo přesáhnout míru inflace, aby CB zpřísnila svoji měnovou politiku). Necháváme tento problém bez praktické odpovědi, protože se domníváme, že neexistuje univerzální hodnota pro

¹⁹ Viz federalreserve.org.

různé situace. Ty se mohou lišit svým charakterem a dalšími faktory a v některých případech může být stejný rozdíl mezi tempem růstu ceny zlata a růstem CPI ještě v pořádku (a CB tudíž nemusí zasahovat), v jiných už nikoliv. Pokud se ale vrátíme k vývoji CPI a cen zlata do období před rokem 2007, vidíme (viz tabulka 1), že ceny zlata rostly výrazně rychleji než CPI. V takovém případě zpřísnění měnové politiky bylo žádoucí a v případě Fedu k němu mělo dojít již někdy v roce 2002. Z hlediska konstrukce našeho návrhu ještě konstatujeme, že tento návrh neobsahuje žádnou pevnou cenu zlata, kterou se CB zavázala držet a intervenovat, pokud se tržní cena zlata od této stanovené ceny odchýlí. CB rovněž nemá povinnost zlato prodávat nebo nakupovat za nějakou stanovenou hodnotu. Jinak řečeno, návrh nevytváří příležitost k zisku prostřednictvím spekulace na krátkou pozici. Samozřejmě, že i na trhu zlata může docházet ke spekulativním nákupům s cílem prodat zlato za vyšší cenu a na prodeji vydělat, čili k nákupům, jejichž důvodem není nedůvěra v danou měnu, respektive snaha se zajistit proti budoucímu nepříznivému vývoji. Historie však ukazuje,²⁰ že tyto spekulace se dříve nebo později začnou odehrávat za vypůjčené peníze. V okamžiku, kdy ceny zlata začnou klesat, se dlužníci logicky dostávají do problémů a nejsou schopni splácet své závazky. I v případě spekulativních nákupů, pokud růst ceny zlata začne významněji přesahovat vývoj CPI, tedy platí, že existují důvody, aby centrální banka zpřísnila svoji měnovou politiku.

4. Závěr

Článek se zabýval možnou rolí zlata po odeznění finanční krize. Existuje řada názorů, že by zlato mělo hrát aktivnější roli, tyto názory ale obvykle nejsou rozpracovány do konkrétnější podoby. Článek přináší vlastní návrh, který je založen na přesvědčení, že „výrobně-faktorová cena“ zlata je dána zejména nabídkou zlata a poptávkou po zlatě z důvodu jeho využití jako výrobního faktoru. Zlato sice díky svým vlastnostem slouží jako uchovatel hodnoty, jeho držba ale nepřináší oproti jiným aktivům žádný výnos, proto investice do zlata slouží spíše jako forma zajištění proti riziku. Pokud na výrobně-faktorovém trhu nedochází k nějakým změnám (např. k poklesu nabídky zlata, k růstu poptávky po zlatě z důvodu růstu poptávky po statcích, které potřebují ke své výrobě zlato), potom vyšší růst cen zlata (zejména ve srovnání s mírou inflace) lze brát jako signál, že trhy mají potřebu vyššího zajištění, a že tedy existuje větší nebezpečí budoucích potíží na finančním trhu. Subjekty obchodující se zlatem lze přitom považovat za lépe informované než běžné spotřebitele, takže růst cen zlata může být chápán jako výrazně předstihový (leading) faktor. CB by proto podle tohoto návrhu měly cenu zlata sledovat, a pokud její růst začne násobně přesahovat vývoj CPI, měly by odpovídajícím způsobem zasáhnout (zpřísnit měnovou politiku, respektive provést jiná opatření stabilizující finanční sektor). Právě vzhledem k tomu, že daná opatření mohou být prováděna ve značném předstihu (tj. před propuknutím krize),

Tabulka č. 1 » Vývoj inflace a ceny zlata v období 2000–2008 (v %)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Míra inflace	2,2	2,1	1,5	1,8	2,0	2,3	2,4	2,2	3,6
Meziroční změna ceny zlata	:	0,70	22,61	18,08	4,53	16,31	20,78	27,52	4,22

Pramen: Mezinárodní měnový fond (www.imf.org); World Gold Council (www.gold.org); vlastní výpočty



²⁰ Detaily lze najít např. v Helísek (2004), Foster a Magdoff (2009), Kohout (2011).

- ➔ nemusí tato opatření situaci dále zhoršovat. Prakticky řečeno, lze omezit situaci, kdy země např. z důvodu svého vysokého zadlužení musí provádět restriktivní politiku, ačkoliv vzhledem k již propuknuvší krizi by potřebovala provádět politiku expanzivní. Připomeňme zde, že kapitola 3 článku ukazuje, že pokud bychom vzali vývoj cen zlata po roce 2000 jako signál budoucích potíží, měla hospodářská politika reagovat již v roce 2002, tedy zhruba 5 let před propuknutím soudobých potíží.

Článek se stručně zabýval minulostí, kdy zlato (zlaté peníze) sloužilo jako hlavní prostředek směny. Zdůraznil, že historie lidstva je spojena s procesem demonetizace zlata, tedy postupného odbourávání této role. Článek v zásadě odmítá návrh ke zlatému standardu, respektive požadavku, že by peníze měly být kryty zlatem, a to z obecně známých důvodů (zejména malého množství zlata, respektive skutečnosti, že toto množství roste výrazně pomaleji než množství ostatních statků). V takovém případě kupní síla zlata roste a dochází k deflaci. Ačkoliv článek zdůraznil, že deflaci lze chápat jako významný stimul vůči producentům, aby zvyšovali produktivitu svých vstupů, nelze zapomínat na časový faktor. Řada nákladů nutných k produkci statků, jejichž cena klesá, byla vynaložena v minulosti, přičemž tyto náklady firmy často realizují za půjčené peníze. Teoreticky sice není nemožné, aby se v deflaci věřitelé spokojili s vrácením menší částky, než byla nominální hodnota půjčky. Pokud reálná hodnota nižší vrácené částky

bude vyšší než nominální hodnota půjčky, přičemž rozdíl bude činit očekávané zhodnocení (výnos) půjčky, mohou být věřitelé spokojeni. V praxi je ale daná situace spojena s řadou problémů (např. v situaci, kdy je půjčka vracena postupně) a lze souhlasit s názorem, že deflace by vedla k znefunkčnění finančních trhů.

Článek ponechává stranou teorie,²¹ kdy peníze jsou kryty nejenom zlatem, ale i dalšími komoditami. I zde vystává řada obtíží. Např. otázka, na co konkrétně by měl držitel takto krytých peněz, pokud by chtěl peníze směnit na komodity, nárok. Mohl by si vybrat určitou komoditu, nebo by dostal celý koš komodit? Tyto teorie nedostatečně řeší situaci, kdy se mění množství jedné komodity, skutečnost, zda by se jednalo o 100%, nebo částečné krytí. Článek se obecně domnívá, že v soudobých podmínkách je návrh prezentovaný ve třetí kapitole uskutečnitelný, další návrhy však narážejí na potíže. Zdůrazňeme, že článek principiálně nezavrhne myšlenku svobodného bankovníctví, soukromých peněz. Realizace této myšlenky by však rovněž s sebou nesla změny v oblasti zákonodárství, soudního systému apod., kde by muselo dojít k větší decentralizaci a konkurenci. Vzhledem k rozsahu tohoto textu není zde možné celou problematiku podrobněji rozpracovat. Jednalo by se ale o fundamentální změny, ke kterým by soudobé státy i mezinárodní organizace pravděpodobně nebyly ochotny přistoupit. Proto se článek koncentruje na návrh ve třetí kapitole.

²¹ Částečně jsou tyto teorie popsány např. v Soto (2009).

LITERATURA A PRAMENY

1. Akerlof, G. A. (1970): *The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism*. Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, No. 3, pp. 488–500
2. Armstrong, J. (2011): *Will the Financial Crisis Bring the Gold Standard Back?* 26. 11. 2011, <http://www.tradepreciousmetals.com>
3. Blanchard, O. (2011): *Macroeconomics*. 5th edition. Boston: Pearson
4. Cobham, D. (ed.) (2010): *Twenty years of inflation targeting*. Cambridge: Cambridge University Press
5. Evans-Pritchard, A. (2009): *Russia backs return to Gold Standard to solve financial crisis*. 29. 3. 2009, <http://www.telegraph.co.uk>
6. Ferguson, N. (2011): *Vzestup peněz: finanční dějiny světa*. Praha: Argo
7. Foster, J. B., Magdoff, F. (2009): *Velká finanční krize: příčiny a následky*. Všeň: Grimmus
8. Friedman, M. (1997): *Za vším hledej peníze*. Praha: Grada Publishing
9. Hayek, F. A. (1999): *Soukromé peníze: potřebujeme centrální banku?* Praha: Liberální institut
10. Helísek, M. (2004): *Měnové krize (empirie a teorie)*. Praha: Professional Publishing
11. Houdek, J. (2008): *I profesor ekonomie může propadnout u zkoušky z ekonomie*. 18. 9. 2008, www.idnes.cz
12. Ježek, T. (2002): *Peníze a trh*. Praha: Portál
13. Kohout, P. (2011): *Finance po krizi: důsledky hospodářské recese a co bude dál*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing
14. Lacina, L., Rozmahel, P., Rusek, A. (2010): *Financial crisis: institutions and policies*. Bučovice: Nakladatelství Martin Stříž
15. Lacina, L., Rozmahel, P., Rusek, A. (2011): *Financial and economic crisis: causes, consequences and the future*. Bučovice: Nakladatelství Martin Stříž
16. Mandel, M., Durčáková, J. (2010): *Mezinárodní finance*. 4. vydání. Praha: Management Press
17. Mankiw, G. N. (1999): *Zásady ekonomie*. Praha: Grada Publishing
18. Pospíšil, R. (2008): *Proč potřebujeme centrální banky, vidíme právě v těchto dnech*. 19. 9. 2008, www.idnes.cz
19. Revenda, Z. (2008 a): *Veletrh nesmyslů o centrální bance*. 22. 9. 2008, www.idnes.cz
20. Revenda, Z. (2008 b): *Polemika nejen o bankách: Srovnávat trh chleba s penězi je naprosto scestné*. 30. 9. 2008, www.idnes.cz
21. Revenda, Z. (2009): *Monopoly centrálních bank a emise peněz*. Politická ekonomie, Vol. 57, No. 5, pp. 579–600
22. Revenda, Z. (2010): *Peníze a zlato*. Praha: Management Press
23. Ryska, P. (2008 a): *Monopol, který státu kupodivu nevadí: centrální banka*. 12. 9. 2008, www.idnes.cz
24. Ryska, P. (2008 b): *Omyly zastánců centrální banky*. 25. 9. 2008, www.idnes.cz
25. Sassi, J. (2008): *Nobel Economist Says More Stable Currency Needed*. 10. 8. 2010, <http://www.fordham.edu>
26. Soto, H. J. (2009): *Peníze, banky a hospodářská krize*. Praha: ASPI
27. Šíma, J. (2002): *Deflace – definiční znak zdravé ekonomiky*. Finance a úvěr, Vol. 52, No. 10
28. The High-Level Group on Financial Supervision in the EU Chaired by Jacques de Larosière: *Report*. Brussels, 25. 2. 2009, http://ec.europa.eu/internal_market/finances/docs/de_larosiere_report_en.pdf
29. Zoellick, R. (2010): *The G20 must look beyond Bretton Wood*. Financial Times, 7. 11. 2010
30. Zoellick, R., Mallaby, S. (2012): *The Eurozone Crisis and Global Monetary Reform: A Conversation*. Cato Journal, Vol. 32, No. 2, pp. 233–245



→ KLÍČOVÁ SLOVA

zlato, CPI, centrální banka, zlatý standard, krytí peněz zlatem

ABSTRACT

The article deals with possible role of gold after the end of present financial crisis. It responds to some opinion saying gold should play an active role a present own suggestion. The suggestion presents growth of gold price as the signal that financial markets do not believe in some currency and want to guarantee against future problems. The article emphasizes subjects on the financial market are better informed and hedge earlier than other subjects, it means, before crisis starts. The central banks should monitor the gold price and act if its growth overcomes CPI. The article also deals with history of money and the demonetization of gold and do not think the return to gold standard or another form of money covering would help to solve present financial problems.

KEYWORDS

gold, CPI, central bank, gold standard, gold money covering

JEL CLASSIFICATION

E42, E52, E58, G01

×

Sondy do vývoje konjunkturální situace v Evropě a ve světě

► Dr. Jana Sereghyová, DrSc. » externí spolupracovnice Institutu evropské integrace, NEWTON College, a. s.

- * Evropské výzkumné ústavy předložily počátkem letošního roku aktualizovanou analýzu a prognózu vývoje konjunkturální situace v Evropě a ve světě. Tento článek uvádí výsledky této analýzy a prognózy a seznamuje s faktory, které vývoj konjunkturální situace v Evropě a ve světě ovlivnily a ovlivňují.

1. Sondy do současného vývoje konjunkturální situace v Evropské unii

Jedním z nejvýznamnějších specifik současného vývoje konjunkturální situace v Evropské unii, jímž se liší od vývoje konjunkturální situace v ostatních regionech světové ekonomiky,¹ je skutečnost, že ekonomika většiny jejích členských států se nachází již druhým rokem v recesi.² Se zřetelem k tomu je přikládána značná důležitost zjištění, že decelerace ekonomického růstu zaznamenaná v eurozóně v posledních dvou čtvrtletích minulého roku byla podstatně méně výrazná než v předchozím pololetí. Prognostici se pokusili urychleně vyjasnit, jde-li jen o další z opakujících se výkyvů zdejší konjunkturální situace, anebo o předzvěst toho, že dojde již zanedlouho k ukončení zdejší recese.

Oživení aktivity, jež nastalo v polovině roku 2012 v průmyslu řady států EU, bylo zprvu pova-

žováno za projev realizace druhé z uvedených alternativ. Zanedlouho však oživení této aktivity ochablo, přičemž zakázkové krytí je ve většině zdejších průmyslových podniků i nadále neuspokojivé. Konec recese je zde tudíž prozatím v nedohlednu.

Výsledky konjunkturálních analýz nenavštědčují tomu, že by zde mohlo dojít již vbrzku k obnovení relativně robustního ekonomického růstu vžitého zde v předkrizových letech. Rýsuje se zde naopak prolongace výrazného omezení maloobchodního obrátu, které zde bylo možné v poslední době pozorovat, právě tak jako zachování masivního nevyužití výrobních kapacit zejména v tzv. senilních výrobních oborech, jakož i možné další navýšení zdejší míry nezaměstnanosti.

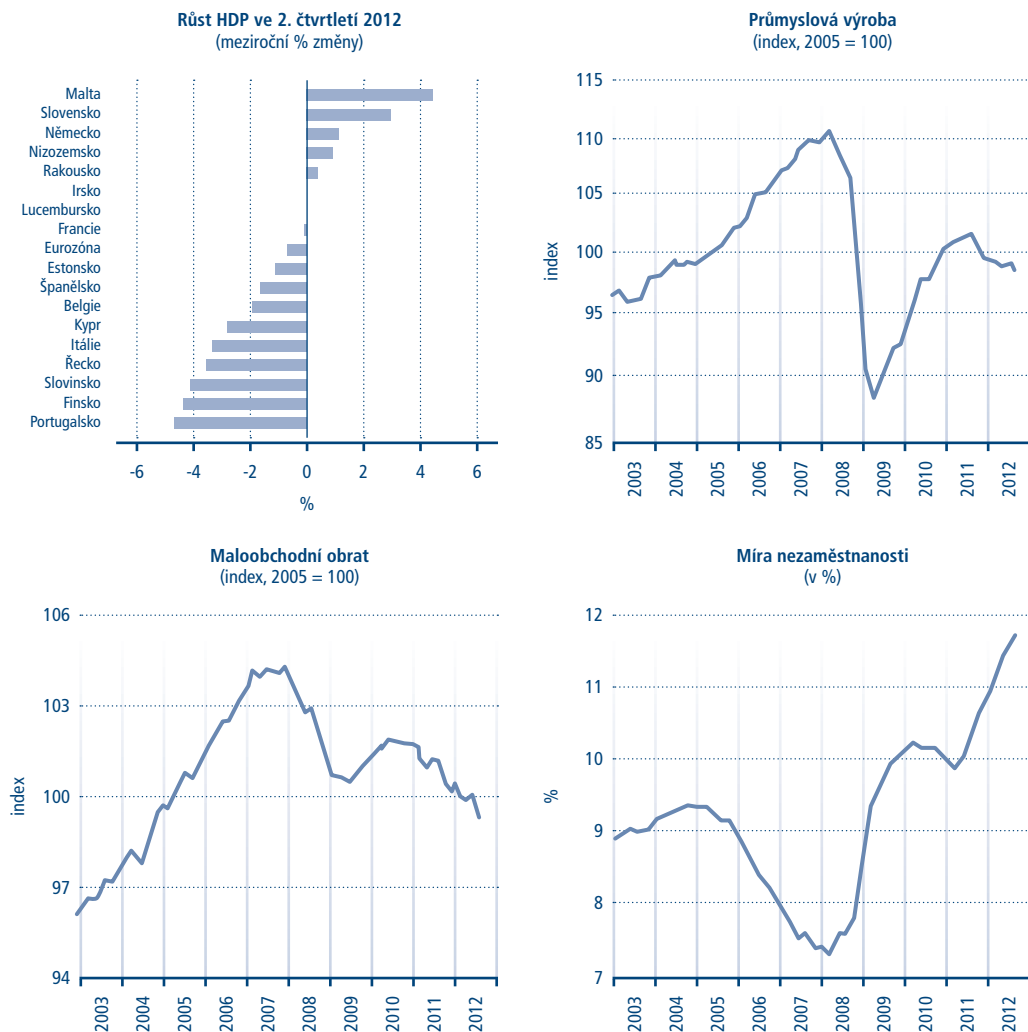
Prognostici se shodují v názoru, že v **krátkodobém horizontu** závisí vývoj zdejší konjunkturální situace v nemalé míře na tom, jak rychle se státům EU podaří vymanit se z evropské dluhové krize a ji provázejících problémů. Závisí však i na účincích vládami těchto států uplatňované hospodářské politiky, zejména pak na tom, podaří-li se jim v potřebné míře stimulovat aktivitu jejich podnikové sféry. Závisí ovšem i na tom, jak budou jejich podniky reagovat na náhlé ochabnutí domácí poptávky, se kterým je většina z nich dnes konfrontová-



¹ Pouze s výjimkou ekonomiky Japonska, která se dnes nachází též v recesi.

² Eurozóna jakožto celek se propadla do recese ve čtvrtém čtvrtletí 2011 a od té doby se z ní nevymanila.

→ **Graf č. 1 » Vývoj makroekonomických ukazatelů v eurozóně**



na. Sondy do hospodářské praxe jednotlivých států EU odhalily, že nemalá část jejich podniků reagovala na tuto situaci zvýšením svého úsilí o rozvoj mezinárodních hospodářských vztahů a že mnohé z nich přitom uspěly nezávisle na tom, že i zahraniční odbytové možnosti jejich výrobků či služeb se v poslední době zhoršily. Byl to daleko častěji růst jejich exportu, čemu vděčily jednotlivé státy

EU za zachování alespoň marginálních temp ekonomického růstu (či za to, že se aktivita jejich podnikové sféry neomezila výrazněji), než reakce jejich podniků na zhoršení jejich domácích odbytových možností.

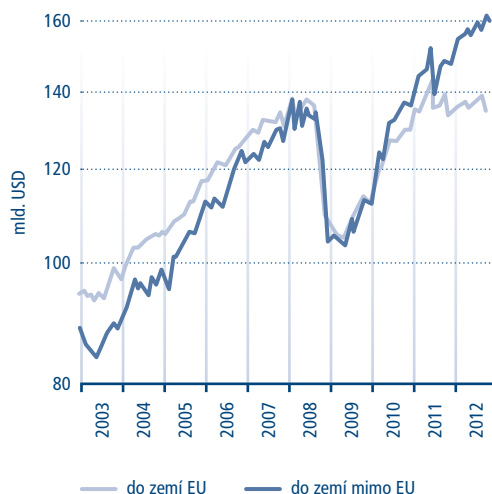
Export sehrál v nedávné ekonomické historii států EU mimořádně důležitou roli též proto, že v podmínkách recese, kterou většina těchto států

dosud prodělává, se zpomaloval růst jejich dovozu. V mezinárodních hospodářských vztazích většiny z nich tak narůstalo pozitivní saldo, respektive netto export, jenž se stal významným příspěvkem k tvorbě jejich HDP. Nelze však abstrahovat od skutečnosti, že ekonomiky států EU jsou značně otevřené vůči světu, a jsou tudíž velice citlivé vůči proměnám konjunkturální situace v partnerských státech a o to více vůči meritorním zvratům v globální konjunkturální situaci. Jejich mezinárodní hospodářské vztahy mohou tudíž mít na vývoj jejich konjunkturální situace eventuálně i negativní dopady. Postačí v této souvislosti připomenout zesílení inflačních tendencí, ke kterému došlo v roce 2011 ve všech státech EU v důsledku tehdejšího silného zvýšení světové ceny ropy a řady potravin (zejména obilovin), nebo radikální zhoršení odbytových možností jejich podniků v ostatních členských státech EU, které bylo vyvoláno hlavně poklesem temp růstu těchto států a tím daným omezením jejich dovozní poptávky.

Je to však přece jen posílení vnitřních růstových faktorů — zejména růstu zdejší soukromé spotřeby a oživení investiční aktivity v jejich podnikové sféře —, co náleží k nejdůležitějším předpokladům brzkého zlepšení konjunkturální situace ve státech EU. Záleží ovšem i na tom, podaří-li se jejich podnikům zvýšit efektivitu jejich činnosti, která je zatím nižší než ve většině ostatních hospodářsky vyspělých států,³ a posílit tak svou konkurenceschopnost.

Daleko méně jednoznačně se jeví vývoj konjunkturální situace ve státech EU v **dlouhodobém horizontu**. Prognostici poukazují na to, že v letech 1992–2007 dosahovaly přírůstky HDP těchto států v průměru 2,1 % meziročně, zatímco v letech 2007–2012 objem jejich HDP soustavně klesal (v průměru o 0,2 % ročně). Z toho vyvozují, že není vyloučeno, že tento region prodělá již zanedlouho dlouhé období stagnace, kdy ekonomiky

Graf č. 2 » Export zboží členských států EU (v mld. USD)



většiny států EU nebudou vykazovat žádný růst, kdy investiční aktivita jejich podnikové sféry bude mimořádně slabá, kdy jejich veřejné investice budou stagnovat nebo se budou dále omezovat, kdy situace na trhu práce těchto států se bude dále zhoršovat. Poukazují na to, že k oslabování růstového potenciálu těchto států bude kromě toho přispívat i stárnutí jejich obyvatelstva. Zejména v akademických kruzích se vyskytuje řada analytiků, kteří jsou přesvědčeni, že riziko vzniku takového dlouhého období stagnace v Evropské unii existuje, že nejen jejich hospodářské organizace, nýbrž i jejich národohospodáři a politici by se měli na možný vznik takovéto stagnace připravit. Měli by se pokusit její nepříznivé sociálně-ekonomické dopady již předem zmírnit.

Převážná většina prognostiků však věří, že v Evropské unii existují reálné předpoklady pro ob-



³ Zatím se daří pouze Německu a Rakousku snižovat své jednotkové pracovní náklady, zatímco v ostatních státech EU — a to i v těch, které se nacházejí v hluboké recesi — tyto náklady i nadále houževnatě narůstají, a redukuji tak šance těchto států na brzké zlepšení jejich konjunkturální situace.

→ novení robustní ekonomické výkonnosti, kterou většina jejich členských států ještě nedávno vykazovala. Zdůrazňují však, že v prognostickém horizontu nelze v tomto regionu očekávat podstatné zvýšení temp ekonomického růstu. Je třeba počítat s tím, že v roce 2013 a možná i v roce 2014 zde bude přetrvávat stagnace a teprve v následných dvou, třech letech se zde rysuje možnost poznamenáhlého, ve většině států EU však relativně slabého, oživení hospodářské aktivity. Z tohoto stereotypu se bude patrně vymykát pouze omezený počet středo- a západoevropských států, jimž se podařilo zabezpečovat i v době, kdy se eurozóna propadla do hluboké recese, alespoň marginální tempa ekonomického růstu. Prognostici očekávají, že ve většině ostatních států EU se zachová značně slabá ekonomická dynamika i ve střednědobém horizontu a možná ještě řadu dalších let.

2. Proměny konjunkturní situace v EU rýsující se ve střednědobém horizontu

Velice pomalé oživení hospodářské aktivity očekávají prognostici zejména v nejvíce zadlužených státech EU (nejen v problémových jihoevropských státech, nýbrž i v některých nových členských státech EU). To připisují hlavně skutečnosti, že – ve snaze urychleně konsolidovat situaci v jejich veřejných financích – tyto státy přešly na uplatňování rigorózních úsporných opatření v jejich veřejném sektoru a posílily též restriktivnost jejich celkové fiskální politiky.⁴ Leckde se tak zmenšila mezera mezi příjmy a výdaji státního rozpočtu těchto stá-

tů, omezil se však prostor pro uplatňování prorůstových opatření (nejen pro realizaci investic do vědy, výzkumu a školství, nýbrž i pro stimulování drobného podnikání). Za neméně závažnou je považována skutečnost, že předvídané uplatňování rigorózních úsporných opatření bude podvazovat v těchto státech růst soukromé spotřeby a současně s tím i žádoucí zbytnění domácí poptávky, které reprezentuje jeden z nejdůležitějších předpokladů žádoucího navýšení temp ekonomického růstu těchto států.

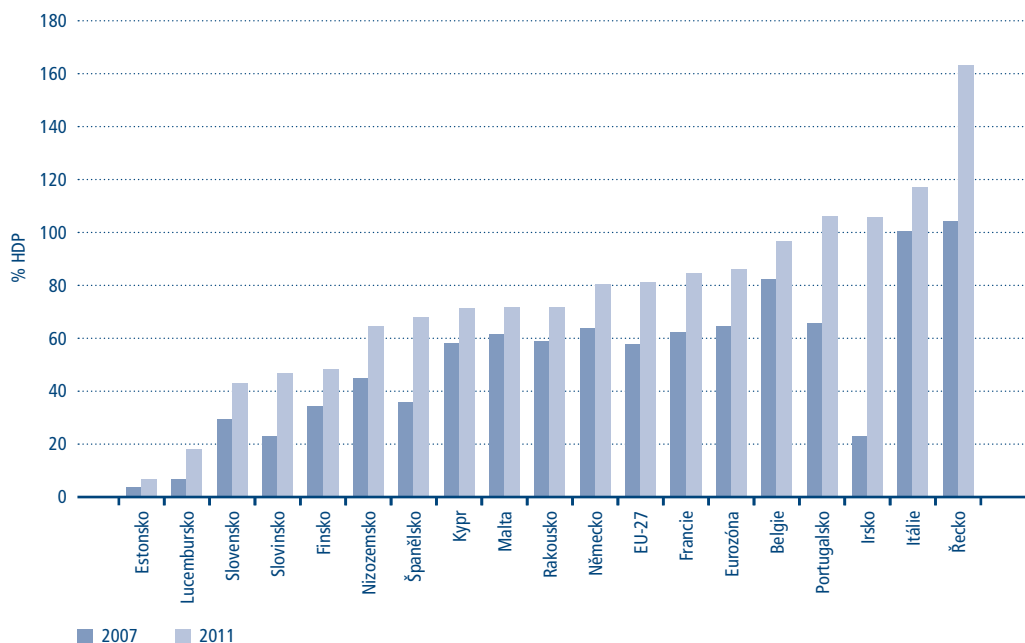
Mnozí prognostici považují uplatňování rigorózních úsporných opatření ve státech, které nejsou prozatím s to vypořádat se se zhoršením své hospodářské situace, za kontraproduktivní. Vede totiž k deceleraci růstu a leckde i k omezení příjmů jejich obyvatelstva, nikoli však ke snížení jejich veřejného dluhu. Ten nejen ve vysoce zadlužených státech, nýbrž i ve většině ostatních států EU i nadále rychle narůstá.⁵

Sondy do ekonomické reality nejzadluženějších států EU prokázaly, že oživení jejich hospodářské aktivity brzdí též pozůstatky hlubokého zadlužení jejich hospodářských subjektů – podniků i domácností –, ke kterému došlo během předchozího pětiletí. V jejich podnikové sféře ještě dnes pokračuje vlna bankrotů, která byla zahájena v roce 2008. Nedostatek finančních rezerv a finanční závazky převyšující jejich platební schopnost nutí mnohé ze zdejších domácností, aby omezovaly své výdaje. Nejistota týkající se nadcházejícího vývoje jejich existenčních podmínek vede obyvatelstvo těchto států k tomu, aby v možné míře zvyšovalo své úspory, což se zpravidla děje

⁴ Výsledky makroekonomických analýz svědčí o tom, že ve všech vysoce zadlužených státech EU dochází v poslední době ke zvyšování DPH i některých dalších daní, že zde dochází k úspěšnějšímu financování státních organizací poskytujících služby (zdravotnických, sociálních i kulturních) a leckde je předvídáno omezení počtu těchto organizací. Ve většině těchto států došlo k rigorózní deceleraci růstu platů státních zaměstnanců a leckde je předvídáno též zpomalení růstu starobních důchodů či omezení některých sociálních dávek. Prognostici poukázali na to, že kdyby se situace na trzích práce těchto zemí dále zhoršila – což nelze vyloučit –, došlo by k poklesu příjmů jejich domácností i v případě, kdyby mzdy a platy zde narůstaly i nadále vžitými tempy. O příjmy domácností by se v tomto případě totiž musel dělit větší počet jejich členů. Ve všech případech zde hrozí oslabení kupní síly obyvatelstva těchto států a současně s tím i oslabení růstu zdejší osobní spotřeby.

⁵ Za léta 2008–2011 se zvýšil veřejný dluh souhrnu členských států EMU ze zhruba 70 % na téměř 90 % jejich HDP. Prognostici však očekávají, že do roku 2016 se podaří tento dluh snížit zhruba na 88 % jejich HDP. Vysoká zadluženost většiny států EU však není výjimečným jevem. Mnohé zámořské státy vykazují podstatně vyšší veřejný dluh, a to nejen rozvojové země (jako např. Indie a Brazílie), nýbrž i některé hospodářsky nejvyspělejší státy světa.

Graf č. 3 » Veřejný dluh zemí eurozóny v letech 2007 a 2011 (v % HDP)



na úkor nákladných nákupů výrobků dlouhodobého užití či na úkor investic do bytového fondu. Přetrvává zde kromě toho nedostatečná dostupnost menších podniků k bankovním úvěrům, což jim neumožňuje usilovat s potřebnou vehemencí o vybudování nového podhoubí pro zdejší průmysl. Oživení investiční aktivity v podnikové sféře těchto států však brzdí též skutečnost, že významnější investoři prozatím preferují investování v méně riskantních, bezpečnějších oblastech. To vše podvazuje oživení jejich hospodářské aktivity.

Uvedené nepříznivé vlivy se však vyskytly nejen v nejzadluženějších státech, nýbrž i v řadě dalších států EU. To se projevilo ve skutečnosti, že v měřítku celé eurozóny došlo v roce 2012 k radikálnímu omezení tvorby fixního kapitálu i k omezení soukromé spotřeby. Letos se zde pravděpodobně obnoví ekonomický růst, přírůstky HDP většiny členských států EMU však budou i nadále jen nepatrné. Teprve ke konci prognostického ho-

rizontu se rýsuje citelnější oživení jejich hospodářské aktivity.

V **delší perspektivě** však očekávají prognostici přece jen výraznější zlepšení konjunkturální situace v Evropské unii.

3. Nové tendence prosazující se ve světové ekonomice

Prognostici se pokouší vnést do povědomí ekonomické veřejnosti, že ve světové ekonomice se v poslední době prosazuje řada nových tendencí, které meritorním způsobem mění dosud vžitě stereotypy. Mění dynamiku růstu světové ekonomiky i jednotlivých jejích regionů, mění strukturu tvorby světového produktu i postavení, které jednotlivé regiony zaujímají ve světové ekonomice, mění směr i frekvenci mezinárodních toků zboží a kapitálu i celkovou geografii mezinárodních hospodářských vztahů, mění i charakteristiky mnohých dal-



→ **Tabulka č. 1 » Vývoj makroekonomických ukazatelů eurozóny**

	2000–2008 (roční průměr)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
meziroční % změny								
Hrubý domácí produkt	1,7	1,9	1,5	-0,3	0,6	1,2	1,4	1,6
Domácí poptávka včetně zásob	1,6	1,2	0,5	-1,5	0,1	1,1	1,4	1,6
Domácí poptávka bez zásob	1,6	0,6	0,3	-0,8	0,2	1,0	1,4	1,5
Soukromá spotřeba	1,4	0,9	0,2	-0,5	0,1	0,8	1,2	1,4
Veřejná spotřeba	2,0	0,7	-0,3	-0,4	-0,4	0,2	0,4	0,5
Hrubá tvorba fixního kapitálu	1,8	-0,2	1,6	-2,2	1,0	2,6	3,0	3,0
Export zboží a služeb	4,5	11,0	6,3	2,4	4,5	5,6	6,0	6,0
Import zboží a služeb	4,3	9,4	4,1	-0,2	3,8	5,8	6,3	6,5
Deflátor HDP	2,2	0,8	1,2	1,3	1,9	1,9	2,0	2,0
Míra inflace (HICP)	2,4	1,6	2,7	2,4	2,0	2,0	2,0	2,0
% HDP								
Míra investic	20,9	19,1	19,3	18,9	18,9	19,1	19,3	19,4
Saldo veřejných rozpočtů	-2,0	-6,2	-4,1	-3,6	-2,8	-2,2	-1,9	-1,6
Veřejný dluh	68,8	85,6	88,9	92,6	93,7	90,8	89,7	88,1
Saldo běžného účtu	-0,2	-0,1	0,0	0,2	0,6	0,6	0,7	0,6
%								
3měsíční sazba EURIBOR	:	0,7	1,3	0,7	0,5	0,8	1,6	2,4
Výnos 10letých státních dluhopisů	:	3,2	3,2	2,3	2,7	3,6	3,7	3,7

HICP — harmonizovaný index spotřebitelských cen

Tabulka č. 2 » Vývoj veřejného dluhu vyspělých ekonomik (v % HDP)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
USA	60,0	73,7	81,6	86,1	88,9	93,5	94,1	93,3	91,1
Japonsko	175,2	194,0	197,6	211,4	217,2	224,3	230,9	237,1	242,5
Eurozóna	70,2	79,9	85,6	88,9	92,6	93,7	90,8	89,7	88,1

Tabulka č. 3 » Vývoj HDP a mezinárodního obchodu (meziroční % změny) a vývoj ceny ropy (v USD/barel)

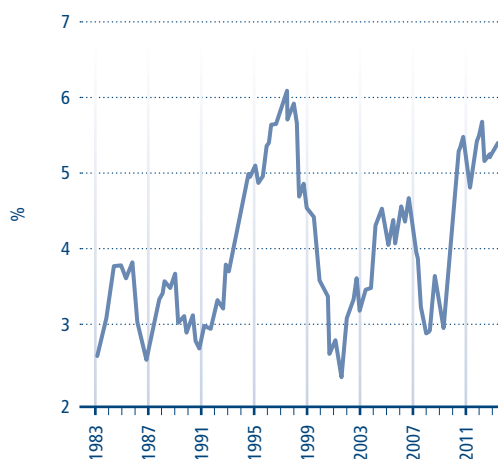
	1990–2008 (roční průměr)	2000–2008 (roční průměr)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tempo růstu HDP									
Svět	3,3	3,7	5,1	3,7	3,1	3,5	3,9	4,0	4,0
OECD	2,5	2,1	3,2	1,8	1,4	1,7	2,2	2,3	2,3
USA	2,8	2,0	3,0	1,7	2,1	2,0	2,6	2,6	2,6
Japonsko	1,1	1,1	4,5	-0,7	2,5	1,2	1,0	0,9	0,9
Eurozóna	2,0	1,8	1,9	1,5	-0,3	0,6	1,2	1,4	1,6
EU-27	2,1	2,2	2,0	1,6	-0,2	0,9	1,5	1,8	1,9
Německo	1,7	1,4	3,6	3,1	0,9	1,4	1,6	1,5	1,5
Francie	1,8	1,6	1,7	1,7	0,3	0,8	1,2	1,5	1,8
Velká Británie	2,5	2,4	2,1	0,7	-0,3	1,2	1,7	1,9	1,9
Itálie	1,3	1,0	1,8	0,5	-1,7	-0,4	0,5	1,2	1,4
Španělsko	2,9	3,1	-0,1	0,7	-2,0	-0,9	0,4	0,9	1,3
Rozvojové země	4,9	6,8	7,9	6,3	5,3	5,7	6,0	5,9	5,9
Čína	10,5	10,6	10,4	9,2	7,8	8,4	8,2	8,0	7,8
Růst mezinárodního obchodu									
Objem mezinárodního obchodu	6,6	5,9	13,1	6,4	4,1	6,2	7,2	7,5	7,7
Dovoz OECD	6,0	4,4	11,5	5,0	2,8	4,9	6,0	6,4	6,4
Dovoz rozvojových zemí	8,5	10,7	16,7	9,6	6,9	9,0	9,4	9,8	10,1
Cena ropy									
Cena ropy Brent	:	49,7	80	111	105	99	107	118	130

ších procesů probíhajících ve světové ekonomice. Jde vesměs o nevratné změny, které ovlivní perspektivy jednotlivých ekonomik mnohdy i v dlouhodobém horizontu. V následném textu předkládáme přehled těch změn, jimž bude jak prognostiky, tak národohospodáři zřejmě věnována i nadále zvýšená pozornost.

Za pozoruhodné považují prognostici především markantní a dále vzrůstající rozdíly v růsto-

vém potenciálu i takových zemí, které se nacházejí v týchž regionech světové ekonomiky a operují v analogických podmínkách. Poukazují též na diverzifikaci ekonomické historie zemí náležejících ke skupině BRIC, jejichž perspektivy byly dosud považovány za shodné, které se však začaly v poslední době stále více lišit. Došlo k tomu jednak pod vlivem zvýšené citlivosti ruské ekonomiky vůči proměnám světových cen surovin, jednak →

→ **Graf č. 4 » Rentabilita nefinančních podniků v USA (růst jejich netto zisků po zdanění, v %)**



i v důsledku výrazného navýšení schodků vnějších bilancí Indie, jakož i radikálního posílení inflačních tendencí v Brazílii. Zhoršila se tak konjunkturální situace v těchto třech zemích, zatímco Čína, která je dalším členem této skupiny zemí, bude zřejmě i v prognostickém horizontu figurovat mezi nejlépe prosperujícími státy světa. Z toho vyvozují prognostici, že to budou stále více národní specifika jednotlivých zemí, která předurčí vývoj jejich ekonomik.

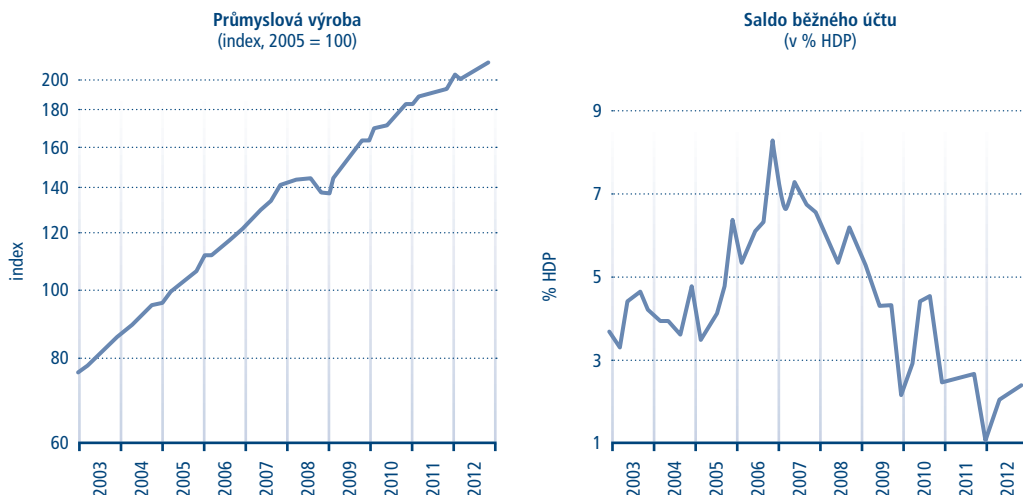
Prognostici poukazují též na to, že světová ekonomika roste již téměř 15 let podstatně pomaleji než v devadesátých letech. To připisují hlavně hro-

zivému navýšení zadluženosti jak soukromého, tak veřejného sektoru, které lze pozorovat ve většině hospodářsky vyspělých států, jakož i scestnosti monetární politiky uplatňované mnohými z nich.⁶ Obnovení zvýšené dynamiky růstu světové ekonomiky, která byla vžitá v předchozím období (pohybovala se v průměru okolo 4,5 % meziročně), považuje většina prognostiků za nemožné. To se odráží i ve velice střídavém odhadu temp růstu světové ekonomiky a vybraných hospodářsky vyspělých států obsaženém v konjunkturálních prognózách předložených ekonomické veřejnosti koncem minulého roku.

Prognostici se shodují v názoru, že relativně nízká tempa ekonomického růstu, která již řadu let vykazuje většina hospodářsky vyspělých států, reprezentují trvalý jev. To nevylučuje, že efektivnost hospodářské aktivity jejich podniků bude i nadále robustně narůstat. K tomu však dojde převážně jen v případech, podaří-li se jim využít technologický náskok dosažený v některém výrobním oboru či vědecké disciplíně, anebo díky investicím či aktivitám jimi realizovaným v zemích s nižšími pracovními náklady. Na důkaz toho bývá uváděn vývoj konjunkturální situace v USA, kde zisky velkých podniků sice dosáhly nanovo rekordní úrovně, oživení investiční aktivity ve zdejší podnikové sféře však dosud vážne a příjmy domácností se v poslední době dokonce mírně omezily. Byl zde sice obnoven stabilní ekonomický růst, avšak na podstatně nižší úrovni, než zde byla vžitá v minulosti, která neumožňuje ani podstatné snížení zdejší značně vysoké míry nezaměstnanosti, ani žádoucí navýšení zdejší osobní spotřeby.

⁶ Za scestný považují mnozí prognostici systém tzv. kvantitativního uvolňování (quantitative easing), na jehož uplatňování se koncem minulého roku nanovo dohodly Federální rezervy USA s Evropskou centrální bankou a Centrální bankou Japonska. Uplatňování tohoto systému totiž vede nejen k navýšování disponibilní likvidity, nýbrž i ke znehodnocování peněz, resp. úspor hospodářských subjektů. Jsou pochybnosti též o užitečnosti systému OMT (tzv. přímých finančních transakcí), jehož uplatňování bylo vyhlášeno v létě roku 2012. Tento systém umožňuje Evropské centrální bance nakupovat na sekundárních finančních trzích téměř neomezené množství státních obligací, a to i takových, které jsou emitovány silně zadluženými státy EU. Vyhlášení tohoto systému sice zmírnilo nervozitu, která ještě nedávno přetrvávala na sekundárních finančních trzích, a přispělo ke snížení úrokových sazeb z úvěrů čerpaných též problémovými státy. Přispělo tak k omezení nákladů dluhové služby, se kterou se budou muset tyto státy vypořádat. Rozšířil se časový prostor, ve kterém budou členské státy EMU moci usilovat o konsolidaci svých veřejných financí, to jim však nezabezpečilo východisko z evropské dluhové krize. Rada prognostiků též vyjádřila obavy, že zavedení tohoto systému by mohlo vyústit v nekontrolovatelné financování veřejného dluhu silně zadlužených států EU.

Graf č. 5 » Vývoj makroekonomických ukazatelů nově industrializovaných asijských zemí



Podstatně vyšší tempa ekonomického růstu vykazují již řadu let rozvojové země a zachování tohoto specifika očekávají prognostici i v dlouhodobé perspektivě (třebaže rozdíly v ekonomické výkonnosti těchto zemí budou patrně narůstat). Čína fungovala opakovaně jako motor globální konjunktury a prognostici předpokládají, že tuto funkci bude plnit i v prognostickém horizontu nezávisle na tom, že v nadcházejících několika letech se zde rýsuje mírná decelerace temp jejího ekonomického růstu. (Přírůstky HDP Číny se ještě nedávno pohybovaly mezi 9 % a 10,5 % meziročně, v příštím pětiletí však patrně klesnou na 7,5 %.)

Do počátku předchozí globální ekonomické krize byla vysoká tempa ekonomického růstu Číny hlavně projevem jejich exportních úspěchů. Od té doby je však ekonomický růst Číny i ostatních nově industrializovaných asijských zemí nesen stále více též zbytněním jejich domácí poptávky, zejména pak růstem osobní spotřeby jejich obyva-

telstva. Tím je dán též radikální pokles aktivního salda bilancí běžných účtů těchto zemí, ke kterému došlo nezávisle na tom, že jejich průmyslová výroba i nadále dramaticky narůstá. Zachování tohoto stereotypu – odrážejícího robustní růst domácí poptávky – očekávají prognostici v těchto zemích též v dlouhodobém horizontu. Předpokládají, že k obdobnému přesunu ve prospěch působení vnitřních faktorů ekonomického růstu dojde v neďaleké budoucnosti též ve většině nově industrializovaných latinskoamerických států. To však bude podmíněno předchozím vyřešením jejich ekonomických problémů, jejichž výskyt a závažnost dnes spíše narůstá.

Za mimořádně závažný považují představitelé evropských konjunkturálních výzkumných ústavů další pokles podílu hospodářsky vyspělých států na světové průmyslové výrobě, jenž se rýsuje již ve střednědobém horizontu. Ten totiž nasvědčuje zachování vysoké míry nezaměstnanosti ve většině



⁷ Podíl hospodářsky vyspělých států na přidané hodnotě ve světovém zpracovatelském průmyslu se pohyboval koncem 90. let okolo 70 %. Prognostici předpokládají, že do roku 2020 klesne tento podíl na necelých 30 %.

- hospodářsky vyspělých států, jakož i dalšímu zvýšení stresu, jemuž bude vystaveno jejich obyvatelstvo, zejména pak jejich mládež.⁸ Jde zde o jeden z nejdůležitějších příznaků změn v dislokaci světové výroby, s jehož důsledky si prozatím nevědí rady ani národohospodáři, ani politici.

Převážná většina prognostiků věří, že v Evropské unii existují reálné předpoklady pro obnovení robustní ekonomické výkonnosti, kterou většina jejích členských států ještě nedávno vykazovala. Zdůrazňují však, že v prognostickém horizontu nelze v tomto regionu očekávat podstatné zvýšení temp ekonomického růstu. Je třeba počítat s tím, že v roce 2013 a možná i v roce 2014 zde bude přetrvávat stagnace a teprve v následných dvou, třech letech se zde rysuje možnost poznenáhleho, ve většině států EU však relativně slabého, oživení hospodářské aktivity. Z tohoto stereotypu se bude patrně vymykát pouze omezený počet středo- a západoevropských států, jimž se podařilo zabezpečovat i v době, kdy se eurozóna propadla do hluboké recese, alespoň marginální tempa ekonomického růstu. Prognostici očekávají, že ve většině ostatních států EU se zachová značně slabá ekonomická dynamika i ve střednědobém horizontu a možná ještě řadu dalších let.

LITERATURA A PRAMENY

1. *Perspectives économiques 2012–2013*. Coe-Rexecode, Paris, Septembre 2012
2. *AIECE General Report*. RWI, Essen, November 2012
3. *Perspectives de l'économie mondiale*. Coe-Rexecode, Paris, Décembre 2012
4. *Perspectives de l'économie mondiale 2012–2016*. Coe-Rexecode, Paris, Juin 2012
5. *Ein Gasamtpaket zur Überwindung der Krise im Euroraum*. Kiel Policy Brief No. 59, IfW Kiel, Januar 2013
6. *UNCTAD Handbook of Statistics*. U. N., Geneva, 2011
7. *Trade and Development Report*. U. N., Geneva, 2002

KLÍČOVÁ SLOVA

makroekonomická prognóza, hospodářský růst, hospodářská recese

ABSTRACT

The attention of most forecasters is at present focused on short-term and even on quarterly changes of the conjunctural situation in the world economy and in their own country, whereas we have tried to identify in this article some of the trends which are underlying these changes. We have depicted signs of the long-lasting recession in the euro area and quoted opinions of academics concerning causes of the unusual persistence of this recession. We have presented widely differing opinions concerning changes in the development

⁸ Viz stať zabývající se touto problematikou: Sereghyová, J.: *Nezaměstnanost ve světě a expektace jejího vývoje v EU*. *Scientia et Societas*, 2012, roč. VIII, č. 4, s. 64–73, ISSN 1801-7118.

of the European economy which are anticipated in the medium and long term. We have also presented an overview of changes of macroeconomic indicators which are expected to materialize here in the next four years. We have given an outline of the growth of the world economy and of growth-rates anticipated in individual developed market economies in the medium term. We have also presented data indicating developments which are expected to take place in this time-horizon in international trade. We have pinpointed some of the new trends observed in the world economy, especially those which will cause irreversible changes in the position which will be occupied in the world economy alternatively by developed market economies or by emerging countries, as well as those which will cause fundamental changes in the pattern of international economic relations. We assume that the impact of each of the above mentioned changes will strongly influence also the perspectives of the Czech economy.

KEYWORDS

macroeconomic forecast, economic growth, economic recession

JEL CLASSIFICATION

E27, F01, F43



Vývoj vnějších ekonomických vztahů České republiky a vliv ekonomické diplomacie

► Ing. Adam Krčál » Fakulta mezinárodních vztahů, Vysoká škola ekonomická v Praze¹

* Mezinárodní obchod a vnější ekonomické vztahy obecně jsou pro malou až středně velkou otevřenou ekonomiku, jakou Česká republika bezpochyby je, jedním z klíčových vlivů na konkurenceschopnost celého státu. Obzvláště v době ekonomické krize a současných problémů s předlužeností států eurozóny je nutné nastavit hospodářskou politiku státu v této oblasti tak, aby co nejvíce pomohla tlumit dopady krize na české podnikatelské prostředí a exportéry. Jedním z možných nástrojů podpory rozvoje vnějších ekonomických vztahů (na tzv. makroúrovni) může být ekonomická diplomacie (neboli ekonomická dimenze zahraniční politiky). Ekonomická diplomacie získává na stále větší důležitosti, což souvisí zejména s fenoménem globalizace a tzv. ekonomizací zahraniční politiky a mezinárodních vztahů obecně.²

Cílem této práce je zjistit, jak se po makroekonomické stránce vyvíjely vnější ekonomické vztahy České republiky v době ekonomické krize, zejména s ohledem na zahraniční obchod, a jakým způsobem mohly být ovlivněny nastavením ekonomické diplomacie a jejími nástroji (zejména státní podporou exportu).

První kapitola se zabývá vývojem bilaterálních a multilaterálních vnějších ekonomických vztahů

České republiky, analyzuje vývoj mezinárodního obchodu se službami, vývoj pohybu kapitálu, zapojení České republiky do zahraniční rozvojové pomoci a účast země v mezinárodních organizacích ekonomického charakteru.

Ve druhé kapitole je řešena ekonomická diplomacie České republiky, nejprve v obecné rovině, posléze jsou popsány kompetence hlavních aktérů a vztahy mezi nimi. Větší prostor je zde věnován systému podpory exportu. Zároveň je provedeno kvantitativní a kvalitativní zhodnocení vlivu ekonomické diplomacie na vývoj vnějších ekonomických vztahů.

Práce je psána s využitím metod popisu, analýzy a syntézy a komparace. Základním zdrojem je aktuální česká i zahraniční odborná literatura se zaměřením na vnější ekonomické vztahy, ekonomickou diplomacii a mezinárodní obchod. Statistická data pocházejí zejména ze zdrojů Ministerstva průmyslu a obchodu, Českého statistického úřadu, České exportní banky, Exportní garanční a pojišťovací společnosti a Ministerstva zahraničních věcí.

¹ Článek vznikl v rámci řešení projektu IGA Vysoké školy ekonomické v Praze č. F2/9/2012 „Podnikatelské prostředí v České republice a jeho vliv na konkurenceschopnost ČR“.

² Více k tomu např. Štouračová, J. a kol.: *Proměny ekonomické diplomacie v ČR a ve světě*. Praha: Professional Publishing, 2012, ISBN 978-80-7431-081-2, s. 10.

1. Vývoj vnějších ekonomických vztahů

Česká republika je malá a velmi otevřená ekonomika, která je silně závislá na svých vnějších ekonomických vztazích. Závislost země na vnějších ekonomických vztazích je nepřímo úměrná velikosti této země (měřeno pomocí podílu objemu zahraničního obchodu na HDP).³ Tato závislost je pro Českou republiku charakteristická již od první poloviny 90. let, a ČR je tedy exportně orientovaná výkonná ekonomika. Přibližně od stejného období se pak dlouhodobě zvyšuje podíl vývozu (zboží a služeb) k HDP České republiky. Zatímco v roce 1996 činil tento podíl přibližně 47 %, v roce 2004 to bylo 63,4 % a v roce 2010 již 68,66 %. Jak lze dokladovat v grafu 1, růst podílu exportu na HDP souvisí s fází ekonomického cyklu, ve které se země nachází. Exporty jsou totiž jednou ze základních složek HDP a velmi ovlivňují jeho vývoj (právě díky vysokému podílu exportu na HDP). Klesají-li tedy exporty, růst českého HDP v čase také zpomaluje, a naopak. Navíc platí, že v době krize exporty klesají relativně k HDP, ale tím, že dochází k poklesu HDP, klesají exporty i v absolutním objemu.

Pokud jde o bilaterální ekonomické vztahy České republiky obecně, k jejich analýze lze přistupovat z několika rovin. V první řadě je třeba řešit vývoj zahraničního obchodu se zbožím, což je klíčový ukazatel českého exportu. Druhou skupinou je pak zahraniční obchod se službami, třetí pak pohyb kapitálu (vývoz a dovoz). Čtvrtou rovinu pak představuje zahraniční rozvojová spolupráce. Logicky největší prostor v této práci je věnován zahraničnímu obchodu se zbožím, a to i z toho důvodu, že součástí práce je samostatná kapitola o podpoře exportu. Nicméně všechny uvedené skupiny ekonomických aktivit jsou součástí vnějších ekonomických vztahů České republiky, do jisté míry ovlivňují její hospodářskou výkonnost a také konkurenceschopnost.

1.1 Mezinárodní obchod se službami

Ponechme prozatím stranou mezinárodní obchod se zbožím a vývoj obchodní bilance České republiky, který je samostatně analyzován níže. Relativně samostatný je zahraniční obchod se službami. V případě České republiky je jeho objem ale neporovnatelně nižší, než je tomu u obchodu se zbožím. Nicméně dynamika obchodu se službami je poměrně vysoká. „V letech 1993–2007 hodnota exportovaných a importovaných služeb narostla téměř čtyřikrát, což svědčí o vyšší dynamice růstu než u obchodu zbožového.“⁴ Význam důležitosti služeb v mezinárodním obchodu roste. To se týká i zahraničního obchodu České republiky. Důvody pro tento fakt lze spatřovat ve vyšší vyspělosti ekonomiky (kde roste podíl služeb na tvorbě HDP) a ve vyšší liberalizaci mezinárodního obchodu službami. Česká republika dlouhodobě usiluje v rámci multilaterálních jednání o uvolnění pohybu služeb na vnitřním trhu Evropské unie. Česká národní banka při sestavování platební bilance České republiky rozeznává v rámci běžného účtu platební bilance služby dopravní, cestovní ruch a ostatní služby.

Graf 2 dokladuje výše uvedené, význam zahraničního obchodu se službami v České republice roste. Trend se týká všech druhů sledovaných služeb, to znamená dopravy, cestovního ruchu i ostatních služeb.

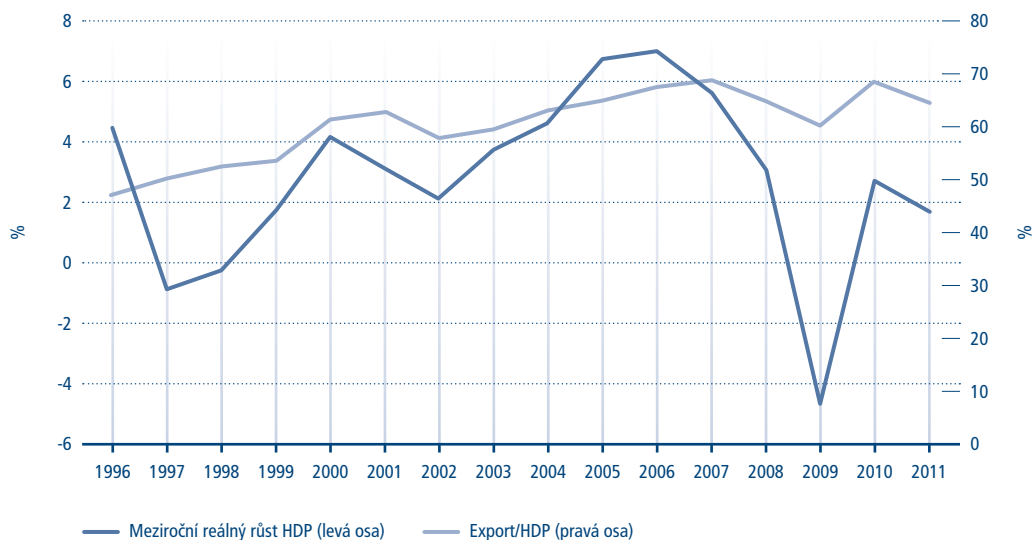
1.2 Dovozy a vývoz kapitálu

Ekonomický růst České republiky byl po roce 1999 umožněn zejména přílivem přímých zahraničních investic. Hlavními výhodami ČR byly v té době strategická poloha, levná a přitom kvalifikovaná pracovní síla, poměrně slušná infrastruktura a levné vstupy (energie, telekomunikace...). Vláda nabízela výhodné investiční pobídky. Na podporu

³ Více k tomu např. Svatoš, M.: *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2708-0, s. 22–23.

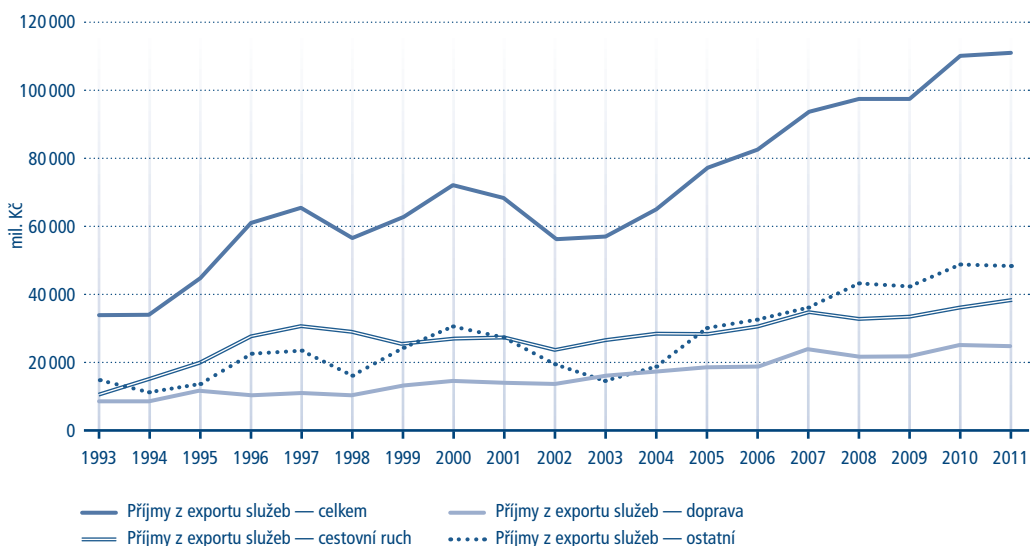
⁴ Svatoš, M.: *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2708-0, s. 104.

- **Graf č. 1 » Podíl exportu zboží a služeb na HDP a meziroční reálný růst HDP v České republice (v %, HDP i exporty v běžných cenách daného roku)**



Pramen: ČSÚ, vlastní úprava

- Graf č. 2 » Příjmy z exportu služeb České republiky v letech 1993–2011 (v mil. Kč)**



Pramen: ČNB

Tabulka č. 1 » Obchod se službami České republiky v letech 1993–2011 (v mil. Kč)

Rok	Saldo	Vývoz	Dovoz
1993	4 295,2	34 248,0	29 952,8
1994	1 064,9	34 538,6	33 473,7
1995	12 223,3	44 740,4	32 517,1
1996	13 601,4	60 919,8	47 318,4
1997	21 653,7	65 714,8	44 061,1
1998	11 002,7	56 729,5	45 726,8
1999	12 595,1	63 217,9	50 622,8
2000	16 095,9	72 709,2	56 613,3
2001	15 279,0	68 863,8	53 584,8
2002	1 165,6	56 422,7	55 257,1
2003	2 816,0	57 508,0	54 692,0
2004	1 454,6	65 079,0	63 624,4
2005	5 344,7	77 818,8	72 474,2
2006	7 243,3	82 453,4	75 210,2
2007	13 329,0	94 050,1	80 721,1
2008	16 458,9	97 895,0	81 436,1
2009	19 343,0	97 508,5	78 165,6
2010	16 903,5	110 213,8	93 310,3
2011	13 037,8	111 841,9	98 804,1

Pramen: ČNB

přílivu přímých zahraničních investic byla zřízena agentura CzechInvest. V posledních letech klesá Česká republika v žebříčku atraktivnosti pro zahraniční investory, což je způsobeno všeobecnou ztrátou zájmu o střední Evropu, ale také přetrvávajícími administrativními překážkami, korupcí, silnou českou korunou, zvyšujícími se mzdami, jazykovými bariérami atd. V České republice jsou rovněž ve srovnání s dalšími evropskými zeměmi poměrně vysoké daně.

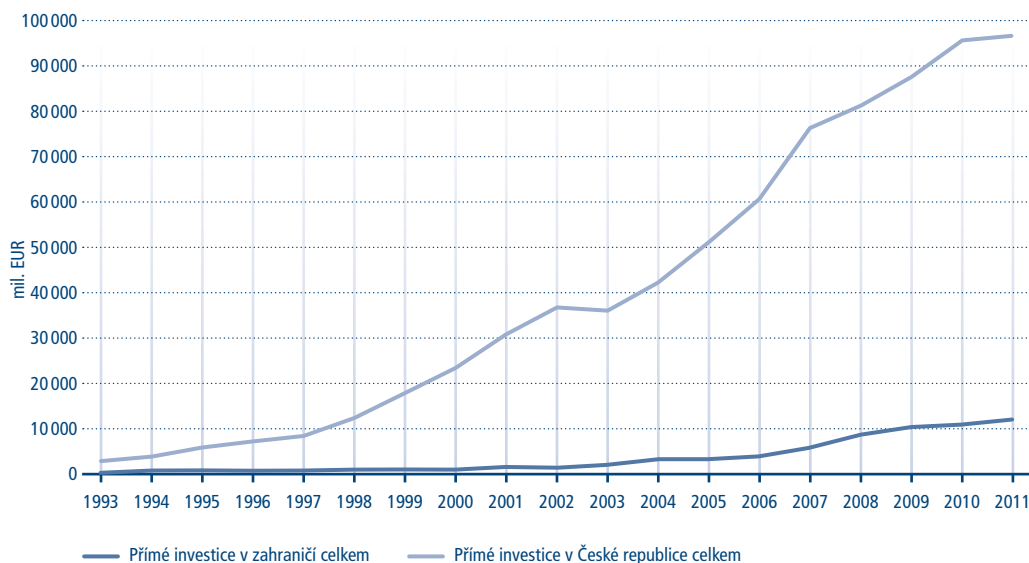
Jak ukazuje graf 3, od roku 1993 vzrostly celkové přímé zahraniční investice v České republice ze 3 mld. EUR na zhruba 97 mld. EUR v roce 2011, za-

tímco přímé zahraniční investice ČR v zahraničí rostly mnohem pomaleji (ze 162 mil. EUR v roce 1993 na zhruba 12 mld. EUR v roce 2011). Menší objem zahraničních investic českých podniků je způsoben v první řadě jejich stále nízkou kapitálovou vybaveností. Legislativně upravuje přímé zahraniční investice zákon č. 219/1995 Sb., devizový zákon. „*Přímá investice tudíž zakládá trvalý vztah a zahrnuje – kromě získání trvalé účasti v subjektu, který je rezidentem v ekonomice jiné, než je ekonomika investora – rovněž implicitně vedle původní transakce všechny následující kapitálové transakce (např. reinvestici zisku aj.)*.“⁵



⁵ Štouračová, J. a kol.: *Proměny ekonomické diplomacie v ČR a ve světě*. Praha: Professional Publishing, 2012, ISBN 978-80-7431-081-2, s. 182.

- **Graf č. 3 » Vývoj investiční pozice České republiky vůči zahraničí v letech 1993–2011 (přímé investice kumulovaně, v mil. EUR)**



Pramen: ČNB

1.3 Zahraniční rozvojová spolupráce

Rozvojová spolupráce je prostředkem, jak mohou rozvinuté státy pomoci s řešením problémů států rozvojových. Projekty rozvojové spolupráce přispívají k budování dobrých vztahů a napomáhají naplňování různorodých zájmů států. Předmětem může být také vysílání expertů a zpracování studií. „Hlavním úkolem rozvojové spolupráce není ekonomická pomoc, ale její vliv na hospodářství je zřetelný, i když ne bezprostřední (například vzdělávání a sociální projekty).“⁶ Rozvojovou pomoc lze poskytovat buď bilaterálně, nebo prostřednictvím mezinárodních organizací, do kterých přispívají jednotlivé členské státy. Poskytování rozvojové pomoci je standardní aktivitou všech rozvinutých států. Zároveň platí, že vyspělé země se často podí-

lejí rovněž na realizaci rozvojové pomoci. České podniky ale bohužel zůstávají prozatím stranou. Z rozvojové pomoci jsou vyloučeny některé aktivity, např. dodávky zbraní. Česká republika je zapojena v rozvojové pomoci již od 90. let 20. století. V současnosti je zahraniční rozvojová pomoc poskytována na základě zákona č. 151/2010 Sb., o zahraniční rozvojové spolupráci a humanitární pomoci poskytované do zahraničí. Kromě toho existují i strategické dokumenty, zejména pak vládní Koncepce zahraniční rozvojové spolupráce na období 2010–2017. Zahraniční rozvojová spolupráce tvoří součást zahraniční politiky České republiky a jejímu naplňování (podobně jako u jiných složek zahraniční politiky) napomáhá ekonomická diplomacie. Kompetentním orgánem je Ministerstvo zahraničních věcí, koordinaci zajiš-

⁶ Svatoš, M.: *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2708-0, s. 108.

tuje Rada pro zahraniční rozvojovou spolupráci. Implementačním orgánem je pak Česká rozvojová agentura, rovněž v gesci Ministerstva zahraničních věcí. OSN si v 90. letech 20. století stanovila tzv. Rozvojové cíle tisíciletí, jejichž hlavním cílem je snížení počtu lidí žijících v absolutní chudobě o polovinu do roku 2015. Hlavními nástroji mají přitom být demokracie, udržitelný ekonomický růst, zapojení do mezinárodního obchodu, sociální prostředí a péče o životní prostředí.

Zahraniční rozvojová pomoc může zároveň znamenat řadu zakázek pro české podnikatelské subjekty, a představuje tedy jeden z poměrně obsáhlých okruhů aktivit ekonomické diplomacie. „V roce 2010 bylo v gesci MPO realizováno 27 dvoustranných projektů zahraniční rozvojové spolupráce, na které byla vládou vyčleněna částka 148 mil. Kč.“⁷

Od roku 1993 vzrostly celkové přímé zahraniční investice v České republice ze 3 mld. EUR na zhruba 97 mld. EUR v roce 2011, zatímco přímé zahraniční investice ČR v zahraničí rostly mnohem pomaleji (ze 162 mil. EUR v roce 1993 na zhruba 12 mld. EUR v roce 2011). Menší objem zahraničních investic českých podniků je způsoben v první řadě jejich stále nízkou kapitálovou vybaveností.

Do zahraniční rozvojové spolupráce je zapojeno také Ministerstvo financí ČR, které ve spolupráci s Evropskou bankou pro obnovu a rozvoj zřídilo Fond technické spolupráce ČR (výše příspěvku České republiky je 14,5 mil. EUR). Relativně velký potenciál, který zůstává prozatím nevyužit, představuje zahraniční rozvojová pomoc Evropské unie. V této oblasti existuje pro české podnikatelské subjekty řada možností zapojení do realizace projektů zahraniční rozvojové spolupráce.

1.4 Multilaterální ekonomické vztahy České republiky

Multilaterálními ekonomickými vztahy se rozumí zejména zapojení České republiky do mezinárodních organizací hospodářského charakteru či do aktivní účasti na ad hoc mezinárodních konferencích tematicky souvisejících s ekonomikou. Česká republika je od roku 2004 členem Evropské unie, což mimo jiné znamená, že přenesla část svých pravomocí, zde zejména týkajících se obchodní politiky, na společné nadnárodní orgány (zejména Evropskou komisi). Evropská komise je tedy tím hlavním aktérem v otázkách společné obchodní politiky všech 27 členských států Evropské unie.⁸ Nicméně to neznamena, že by Česká republika nemohla prostřednictvím jednání vstupovat do nasta-

vování priorit společné obchodní politiky EU, což se děje prostřednictvím českých zástupců v orgánech a při orgánech EU. To je tedy jedna možná rovina nahlížení vícestranných ekonomických vztahů České republiky. Česká republika je ale, jako suverénní stát v mezinárodním společenství, plnoprávným členem řady mezinárodních organizací zabývajících se hospodářskými otázkami.

Na prvním místě je třeba jmenovat Světovou obchodní organizaci (World Trade Organization – WTO), což je instituce, která se zabývá pravidly vzájemného obchodu mezi svými členskými státy. →

⁷ Štouračová, J. a kol.: *Proměny ekonomické diplomacie v ČR a ve světě*. Praha: Professional Publishing, 2012, ISBN 978-80-7431-081-2, s. 187.

⁸ O společné obchodní politice Evropské unie více např. na <http://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/spolecna-obchod-politika/>.

→ V současnosti má tato mezinárodní organizace 156 členských států (poslední člen, Rusko, se připojil v srpnu roku 2012 po 18 letech vyjednávacího procesu). WTO se prostřednictvím svých členských států podílí přibližně 90% na celkovém objemu světového obchodu. Hlavním úkolem WTO je posilovat rozvoj mnohostranných ekonomických

(United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD). Opět se jedná o jednu z odborných organizací OSN, která byla ustavena Valným shromážděním OSN v roce 1963 a řeší otázky hospodářské a obchodní spolupráce. Českou republiku na diplomatické úrovni zastupují tři stálé mise, které jsou zřízeny při sídlech OSN v New Yorku,

Saldo výkonové platební bilance České republiky bylo od roku 1994 až do roku 2003 deficitní. Počínaje rokem 2004 vykazuje výkonová bilance stabilní kladná salda. Českým podnikatelským subjektům se tedy v posledních letech daří exportovat jak zboží, tak služby. Nicméně je třeba vnímat i vysokou závislost České republiky na exportech, a tím i na poptávce v zahraničí. Pokud ta klesne, bude to představovat velmi negativní vliv na český hrubý domácí produkt. Podobný vývoj vykazuje i samotná obchodní bilance s tím, že stabilní kladná salda vykazuje od roku 2005. V roce 2008 se vlivem hospodářské krize kladné saldo obchodní bilance snížilo.

vztahů, což často vede k liberalizaci světového obchodu, poklesu celních tarifů mezi členskými zeměmi, vytvoření jednotných standardů a právních předpisů pro mezinárodní obchod atd.⁹ Česká republika je členem od 1. 1. 1993. Od roku 1995 WTO plně nahradila původní Všeobecnou dohodu o clech a obchodu (GATT), podepsanou již v roce 1947.

Česká republika je rovněž součástí Evropské hospodářské komise Organizace spojených národů (United Nations Economic Commission for Europe – UNECE). Evropská hospodářská komise je orgán fungující pod gescí Ekonomické a sociální rady OSN a jde o jednu z pěti regionálních komisí OSN. Rozhodnutí, že v roce 1947 taková komise vznikne, vycházelo ze snahy pomoci ekonomickému rozvoji evropských členských zemí OSN zasažených druhou světovou válkou.

Další z mezinárodních hospodářských organizací je Konference OSN pro obchod a rozvoj

Ženevě, ve Vídni a v Nairobi. V agendě těchto stálých misí České republiky je také zastupování zájmů ČR ve WTO a všech odborných organizacích OSN.

Od roku 1995 je Česká republika členem další z důležitých organizací, Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (Organization for Economic Cooperation and Development – OECD). Sídlo OECD se nachází v Paříži a rovněž zde působí jedna ze stálých misí České republiky. OECD je nástupkyní Organizace pro hospodářskou spolupráci v Evropě, jejímž cílem bylo pomoci hospodářské obnově v poválečném období. Dnes je hlavním cílem OECD koordinovat politiky za účelem dlouhodobého ekonomického rozvoje členských i nečlenských zemí. Česká republika může těžit z toho, že členy této organizace jsou takřka výhradně ekonomicky nejsilnější státy světa, a tedy účast v projektech OECD může být z tohoto důvodu velmi prospěšná.

⁹ Více o WTO např. na <http://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/cr-v-mezinarodnich-org/#category203>.

Nelze opomenout ani mezinárodní finanční organizace, což jsou instituce, jejichž vlastníky jsou státy. „*Mají statut mezinárodních organizací, mohou tedy požívat zvláštní imunity (například daňovou) a další výhody.*“¹⁰ Mezi nejdůležitější patří Skupina Světové banky (World Bank Group – WBG), která zastřešuje několik v podstatě samostatných finančních institucí. V rámci Světové banky tedy funguje od roku 1945 Mezinárodní banka pro obnovu a rozvoj, jejíž členskou základnu tvoří tranzitivní ekonomiky a bohatší rozvojové země. Naproti tomu další instituce, Mezinárodní rozvojová asociace, působí jako poskytovatel půjček a grantů pro ty úplně nejchudší země světa. Mezinárodní finanční korporace se od svého založení v roce 1956 soustřeďuje na spolupráci se soukromým sektorem. Klíčovou finanční institucí je Mezinárodní měnový fond (International Monetary Fund – IMF) založený již v roce 1944 jako jeden z výsledků brettonwoodských jednání. Hlavním posláním IMF je rozvoj mezinárodní měnové spolupráce a podpora stability devizových systémů. Evropský rozměr má např. Evropská banka pro obnovu a rozvoj (European Bank for Reconstruction and Development – EBRD). Českou republiku zastupuje ministr financí v Radě guvernérů. EBRD se soustřeďuje na soukromý sektor. Od roku 2007 již EBRD v ČR neoperuje, jelikož se Česká republika svým ekonomickým výkonem dostala do skupiny rozvinutých zemí. Konečně Evropská investiční banka (European Investment Bank – EIB) byla založena v roce 1958 jako instituce Evropských společenství s cílem napomáhat naplňování jejich hospodářské politiky, což je ostatně i její současná mise.

Existuje samozřejmě řada dalších mezinárodních organizací, jejichž hlavní agendou jsou hospodářské otázky. Nicméně není předmětem této práce se detailněji věnovat jiným, než jsou uvedeny v tomto výčtu. Lze tedy shrnout, že i v otázkách

multilaterálních ekonomických vztahů je velmi důležitý proaktivní přístup České republiky, jasná artikulace zájmů státu a také jejich efektivní prosazování. Je zde tedy velmi velký prostor pro působení ekonomické diplomacie.

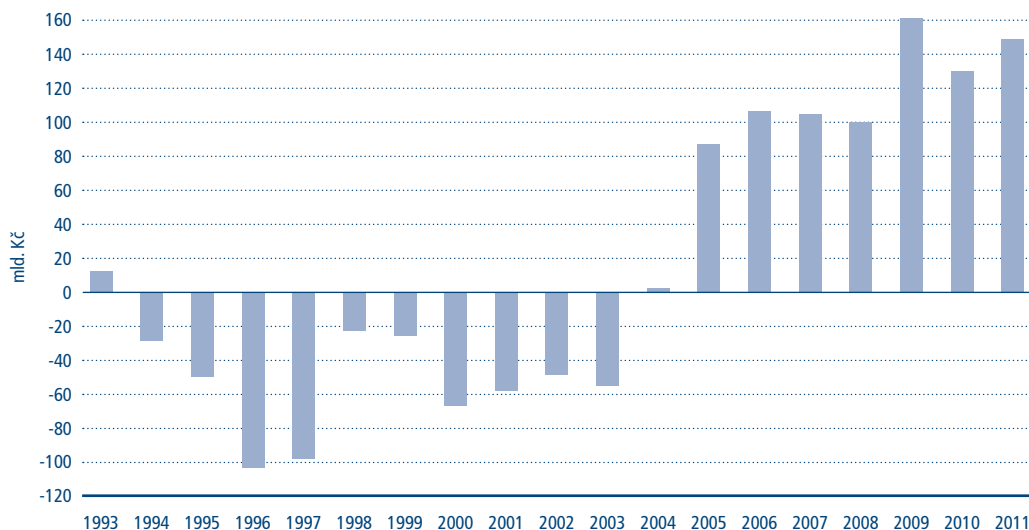
1.5 Vývoj obchodní bilance České republiky

Platební bilance je pojmově úzce spojena s pojmem vnější rovnováha (případně nerovnováha). Komplexní hodnocení vnější rovnováhy země je klíčovým makroekonomickým ukazatelem. Rovnováha platební bilance se přitom vymezuje zpravidla pomocí čtyř sald, salda výkonové bilance, salda běžné bilance, salda nedluhového financování deficitu běžné bilance a salda celkové platební bilance. Saldem výkonové bilance rozumíme tzv. čistý export, tj. rozdíl mezi celkovými exporty zboží a služeb a celkovými importy zboží a služeb. Je třeba si uvědomit, že se nejedná o pojem totožný s obchodní bilancí, která zahrnuje pouze zahraniční obchod se zbožím. Ukazatel salda výkonové bilance je pro malou otevřenou ekonomiku, její konkurenceschopnost a konkurenceschopnost jejích podnikatelských subjektů klíčový. Má totiž významný vliv na celkovou výši hrubého domácího produktu země (růst kladného salda znamená růst HDP). Dalším důležitým ukazatelem, který s výkonnou bilancí úzce souvisí, jsou tzv. zahraniční směnné relace, tedy poměr mezi indexem zahraničních exportních cen a indexem zahraničních importních cen. Výsledkem je určitý obraz o efektivnosti zahraničního obchodu země. „*Zhoršení zahraničních směnných relací (za jinak neměnných okolností) má za následek pokles domácího disponibilního důchodu, což v konečném důsledku vede ke snížení spotřeby a k poklesu životní úrovně obyvatelstva.*“¹¹ Pro analýzu výkonnosti zahraničního obchodu je tedy nejrelevantnější ukazatel →

¹⁰ Svatoš, M.: *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2708-0, s. 74.

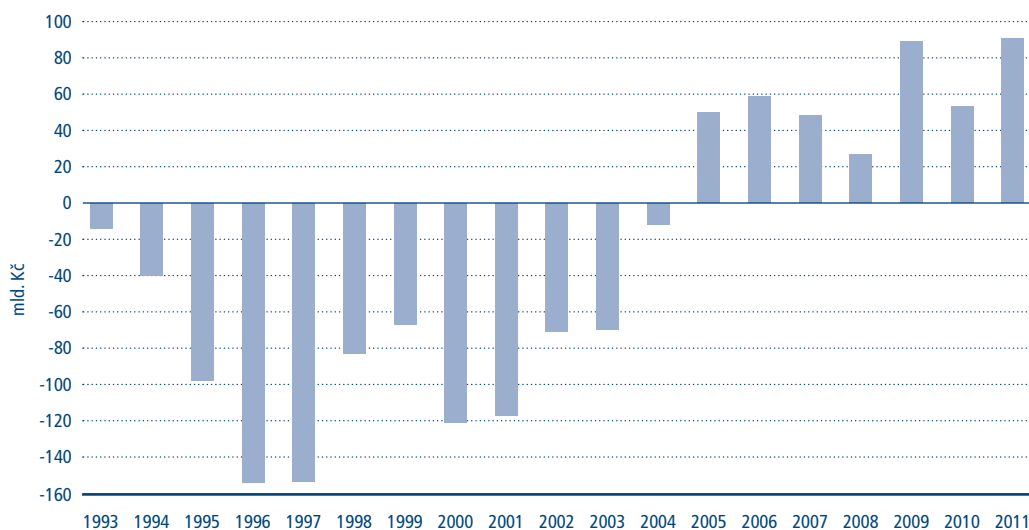
¹¹ Mandel, M., Tomšík, V.: *Monetární ekonomie v malé otevřené ekonomice*. Praha: Management Press, 2003, ISBN 80-7261-094-5, s. 14–15.

→ **Graf č. 4 » Saldo výkonové platební bilance České republiky v letech 1993–2011 (běžné ceny, v mld. Kč)**



Pramen: ČNB, vlastní dopočty

Graf č. 5 » Saldo obchodní bilance České republiky v letech 1993–2011 (běžné ceny, v mld. Kč)



Pramen: ČNB

salda výkonové bilance, resp. salda obchodní bilance.

Jak ukazuje graf 4, saldo výkonové platební bilance České republiky bylo od roku 1994 až do roku 2003 deficitní. Počínaje rokem 2004 vykazuje výkonová bilance stabilní kladná salda. Českým podnikatelským subjektům se tedy v posledních letech daří exportovat jak zboží, tak služby. Nicméně je třeba vnímat i vysokou závislost České republiky na exportech, a tím i na poptávce v zahraničí. Pokud ta klesne, bude to představovat velmi negativní vliv na český hrubý domácí produkt.

Podobný vývoj vykazuje i samotná obchodní bilance s tím, že stabilní kladná salda vykazuje od roku 2005. V roce 2008 se vlivem hospodářské krize kladné saldo obchodní bilance snížilo.

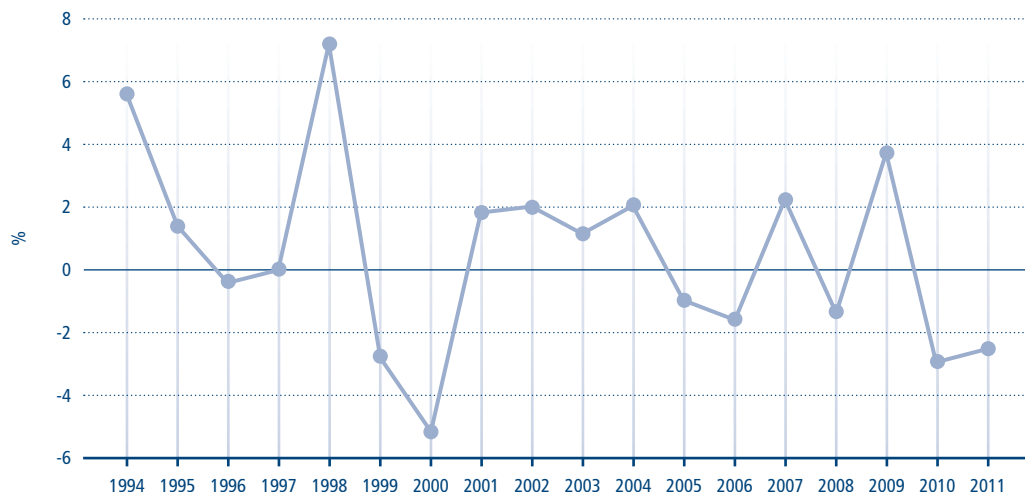
Pokud jde o vývoj tzv. směnných relací, jejich hodnoty se mění v letech poměrně dynamicky. V letech 2010 a 2011 byly opět záporné, což znamená, že ceny vývozu rostly pomaleji než ceny dovozu.

Podíváme-li se na dynamiku zbožové struktury obchodní bilance České republiky a její změny v době ekonomické krize, statistiky Ministerstva průmyslu a obchodu ukazují velmi jednoznačně, že Česká republika je tradičně závislá na úspěšném exportu strojů a přepravních zařízení. V roce 2011 představoval vývoz těchto výrobků a zařízení celkově 54 % objemu všech exportů, přičemž tento podíl se příliš nezměnil s ohledem na roky 2008, 2009 a 2010 a pohyboval se i v těchto letech okolo hodnoty 50 %. Zároveň platí, že v této komoditě dosahuje Česká republika největších přebytků. To, že i přes všeobecný pokles poptávky v důsledku krize, hlavně na západních trzích, nedošlo v této komoditě k nikterak drastickým změnám, může být vysvětleno úspěšným vstupem velkých českých výrobců na východní trhy v době krize, včetně trhu Číny. Česká republika je tedy velmi úspěšná v exportu tohoto druhu komodit. Zároveň ji ale tato jednostranná orientace a závislost (často představovaná pouze exportem dopravních prostředků, zejména automobilů) činí velice zranitelnou a náchylnou na rychlé změny v globální poptávce.

V dovozech tradičně dominují také stroje a přepravní zařízení, ale silně se dovážejí také tržní výrobky tříděné hlavně dle druhu materiálu, dále různé průmyslové výrobky, chemikálie a minerální paliva, mazadla a příbuzné materiály. Největších deficitů v dovozech je dosahováno v minerálních palivech, která Česká republika z důvodu nedostatku vlastních zdrojů dovážet musí, a dále v chemikáliích.

Není novým faktem, že Česká republika většinu obratu svého zahraničního obchodu realizuje s ostatními vyspělými tržními ekonomikami. V roce 2011 73,7 % celého obratu připadá na státy Evropské unie, z toho Německo představuje 29 %. Toto procentuální rozložení, stejně jako u ostatních světových trhů, se v průběhu ekonomické krize příliš neměnilo. V roce 2011 činil vývoz z České republiky do států s vyspělou tržní ekonomikou celkem 89,5 % celkového vývozu, přitom 82,9 % celkového vývozu České republiky plynulo do zemí EU-27. 3,7 % vývozu realizovala Česká republika v roce 2011 do rozvojových zemí (2008 – 3,3 %, 2009 – 4,3 %, 2010 – 4,0 %). Společenství nezávislých států představovalo destinaci pro 4,8 % exportů v roce 2011 (2008 – 4,3 %, 2009 – 3,5 %, 2010 – 4,0 %). Narostl vývoz do Číny (zhruba o 27 % mezi lety 2010 a 2011 na celkových 29,5 mld. Kč). U dovozů již není situace natolik jednoznačná jako v případě vývozu. Celkové 71,3 % dovozů do České republiky v roce 2011 pochází ze zemí s rozvinutým tržním hospodářstvím, přičemž země EU-27 představují podíl 63,8 %. Podíl dovozů z rozvojových zemí poklesl mezi lety 2010 a 2011 o 0,5 p. b. Vzrostl podíl dovozů z Číny (o 0,2 p. b.). Lehce vzrostl podíl dovozů ze států SNS na celkových dovozech do České republiky (o 0,3 p. b.). Pokud jde o bilanci vzájemných obchodů mezi ČR a obchodními partnery, vysokých přebytků dosahuje Česká republika v obchodu s rozvinutými tržními ekonomikami. Tento přebytek je způsoben zejména obchodem se státy EU-27 a dále se státy ESVO, Kanadou a USA, s ostatními rozvinutými tržními ekonomikami má Česká republika pasivní bilanci. S rozvojovými zeměmi, se →

→ Graf č. 6 » Vývoj směnných relací České republiky v letech 1994–2011 (v %)



Pramen: ČSÚ

státy SNS a s Čínou má ČR dlouhodobě pasivní obchodní bilanci. Česká republika je tedy, podobně jako je tomu u velmi úzce zaměřené komoditní struktury vývozů, velmi jednostranně orientovaná i v případě teritoriálního pohledu. Existuje silná závislost na vývoji ekonomiky v blízkých západních zemích a na trzích sousedních států.¹² Platí, že během krize se komoditní ani teritoriální struktura zahraničního obchodu České republiky příliš nezměnila.

2. Ekonomická diplomacie

2.1 Obecně k ekonomické diplomacii

Ekonomická diplomacie představuje poměrně nový fenomén v zahraniční politice států. Ačkoliv se v žádném případě nejedná o aktivity, které by stá-

ty začaly realizovat až v posledních desetiletích,¹³ teprve s nástupem globalizace získává ekonomická diplomacie a její nástroje na stále větší důležitosti. Globalizace zásadním způsobem ovlivnila fungování mezinárodních vztahů obecně, zvláště pak ekonomické vztahy mezi jednotlivými státy. Ekonomické otázky se díky těmto vlivům dostaly do popředí a upozadily otázky spojené s tzv. klasickou diplomacií, to znamená zejména problematiku politickou, bezpečnostní atd. Mezinárodní vztahy prošly ekonomizací. Je tedy zřejmé, že otázky, které úzce s ekonomickou diplomacií souvisejí (či jsou přímo její součástí), to znamená zejména podpora exportu, podpora přímých zahraničních investic a investic domácích subjektů v zahraničí, obrana obecných ekonomických zájmů České republiky v zahraničí, multilaterální vyjednávání v rámci mezinárodních organizací a další, mají

¹² Viz také Závěrečná zpráva podskupin Národní ekonomické rady vlády pro konkurenceschopnost a podporu podnikání. Kapitola 1: Úvod. [on-line]. Dostupné na: http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/NERV_kap01.pdf, s. 17 a násl.

¹³ Počátky uplatňování ekonomické diplomacie lze vystopovat již ve starověkých civilizacích. Více k tomu např. Štouračová, J. a kol.: *Proměny ekonomické diplomacie v ČR a ve světě*. Praha: Professional Publishing, 2012, ISBN 978-80-7431-081-2, s. 89–98; nebo Štouračová, J.: *Ekonomická diplomacie České republiky*. Praha: Professional Publishing, 2008, ISBN 978-80-86946-71-9, s. 38–46.

Tabulka č. 2 » Salda komoditní struktury obchodní bilance České republiky (v mil. Kč)

	2008	2009	2010	2011
Celkový zahraniční obchod ČR	67 247	149 587	121 240	191 427
0 Potraviny a živá zvířata	-27 303	-32 993	-36 293	-30 829
1 Nápoje a tabák	3 726	2 704	2 408	896
2 Suroviny nepoživatelné, bez paliv	498	12 749	11 260	598
3 Minerální paliva, mazadla a příbuzné materiály	-165 920	-106 395	-137 573	-175 743
4 Živočišné a rostlinné oleje a tuky	-1 703	-2 539	519	-1 069
5 Chemikálie	-99 778	-86 198	-93 138	-111 962
6 Tržní výrobky tříděné hlavně dle druhu materiálu	8 045	25 393	5 067	21 527
7 Stroje a přepravní zařízení	336 195	324 250	336 276	441 586
8 Různé průmyslové výrobky	14 208	12 896	33 088	48 331
9 Nespecifikováno	-721	-280	-374	-1 908

Pramen: MPO, odbor ekonomických analýz, data převzata z ČSÚ

také přímý dopad na konkurenceschopnost celého státu. „Mnoho zemí k tomuto úkolu přistupuje velice profesionálně a pomocí vysoce funkčního zastoupení státu v zahraničí (včetně odborně vyškolených pracovníků, ať již na zastupitelských úřadech, nebo jinde) vytvářejí příznivé podmínky pro uplatnění svých podnikatelských subjektů na zahraničním trhu. Kromě toho správně fungující reprezentace státu v zahraničí přispívá velmi výrazně k budování dobré značky celého státu a nepřímo tak i k vytváření pozitivního obrazu domácích podnikatelů a jejich produktů v zahraničí. Je obvyklé, že podpora exportu a proexportní politika jako taková pak tvoří jeden ze základních pilířů celé zahraniční politiky a patří mezi základní úkoly ekonomické diplomacie (ekonomické dimenze zahraniční politiky) státu.“¹⁴ Ročenka konkurenceschopnosti každoročně vydávaná Světovým ekonomickým fó-

rem jasně identifikuje u České republiky jeden z nejvyšších deficitů ve fungování veřejných institucí.¹⁵ K fungování ekonomické diplomacie je zapotřebí efektivního přístupu státu a jeho institucí. Ekonomická diplomacie tedy v posledních letech zaujímá významné postavení nejen v zahraničních politikách států, což potvrzuje její klíčový praktický aspekt, ale představuje také fenomén, kterému je třeba se věnovat v odborných kruzích.

S tím ale úzce souvisí stále patrná absence solidního teoretického zázemí, která je patrná zejména v českých podmínkách. Ekonomické diplomacii se v České republice po odborně-publikační stránce věnuje doposud takřka výhradně pouze doc. Ing. Judita Štouračová, CSc., která vydala v posledních pěti letech dvě monografické knihy.¹⁶ Poněkud jiný stav poznání panuje v zahraničí, kde se tématu ekonomické diplomacie začíná →

¹⁴ Krčál, A.: Proexportní služby státu a jejich vnímání českou podnikatelskou veřejností. *Acta Oeconomica Pragensia*, 2011, roč. 19, č. 2, s. 28–49, ISSN 0572-3043.

¹⁵ *The Global Competitiveness Report 2011–2012*. Geneva: World Economic Forum, 2011, ISBN 978-92-95044-74-6, s. 160–161.

¹⁶ Štouračová, J. a kol.: *Proměny ekonomické diplomacie v ČR a ve světě*. Praha: Professional Publishing, 2012, ISBN 978-80-7431-081-2; Štouračová, J.: *Ekonomická diplomacie České republiky*. Praha: Professional Publishing, 2008, ISBN 978-80-86946-71-9.

- komplexně věnovat řada odborníků, a publikační aktivita tak v tomto ohledu stále vzrůstá.¹⁷

Samotný pojem „ekonomická diplomacie“ je v českých podmínkách velice nejasně definován. Může představovat jednu z klíčových složek diplomacie jako takové, stejně tak jí ale můžeme rozumět ve smyslu jedné ze složek hospodářské politiky státu. Nejasné zůstává také to, co lze konkrétně pod tento pojem subsumovat. Jedná se čistě o praktickou veličinu obsahující v sobě přístupy k podpoře exportu nebo k podpoře zahraničních investic, či jde spíše o vědecký pojem, nabízející celou řadu různých teoretických přístupů?

Ekonomická diplomacie tedy může být (na základě následující definice) „specifickou oblastí, resp. součástí diplomacie a diplomatických služeb, zaměřenou:

- na vytváření podmínek pro naplňování ekonomických zájmů státu v zahraničí, tedy naplňující ekonomický rozměr jeho zahraniční politiky ve vazbě na zapojování národní ekonomiky do ekonomiky světové, do procesů internacionalizace, integrace a ekonomické globalizace (širší pojetí, makropohled, aktivity v rámci především multilaterální diplomacie, koncentrace na otázky obchodní politiky, mezinárodní ujednání);
- na podporu obchodních a investičních aktivit národních podnikatelských subjektů při jejich vstupu na zahraniční trhy, na lobbování za jejich zájmy, na podporování aktivit a zájmů zejména zahraničních investorů o podnikání na českém trhu apod. (užší pojetí, mikropohled, převažující aktivity v rámci bilaterální diplomacie, dominance přístupu ve prospěch aktivit podnikatelů).“¹⁸

Ve výše uvedené definici se tedy spojuje jak pohled makroekonomický, tak pohled mikroekonomický. Jsou zde jak vazby na vytváření obecných ekonomických podmínek celého státu, tak vazby na podporu jednotlivých ekonomických subjektů (což ale někteří spojují spíše s tzv. obchodní diplomacií, viz dále).

V posledních desetiletích se zároveň ukazuje, že vzrůstající mezinárodní závislost vyvolává potřebu zamyslet se nad rozměry ekonomické diplomacie. Jestliže ještě v první polovině 20. století měla ekonomická diplomacie takřka výhradně mezinárodní rozměr, ve druhé polovině tohoto století je již jasně patrný i narůstající význam domácího rozměru ekonomické diplomacie. Globalizace nutí stále více jednotlivé státy, aby do svého domácího politického rozhodování začleňovaly aspekty ekonomické diplomacie. Zároveň platí, že ekonomická diplomacie se stává mnohem citlivější na vývoj na trzích obecně. S tím, jak se trhy globalizují, je zřejmé, že ekonomická diplomacie nemá šanci uspět tam, kde trhy nabízejí výhodnější řešení.

2.2 Řízení ekonomické diplomacie v České republice

Systém řízení ekonomické diplomacie v České republice je založen na spolupráci několika institucí.¹⁹ Státní instituce zakotvené v Ústavě ČR, jako je prezident České republiky, vláda ČR jako kolektivní orgán, Parlament České republiky a další, samozřejmě nějakým způsobem vstupují do všech podstatných oblastí veřejného života v ČR. Nicméně v oblasti ekonomické diplomacie mají v první řadě klíčovou roli dvě ministerstva, Ministerstvo prů-

¹⁷ Např. *The New Economic Diplomacy*. Surrey: Ashgate, 2011, ISBN 978-1-4094-2547-7; nebo Van Veenstra, M.-L., Yakop, M., Van Bergeijk, P.: *Economic Diplomacy, the Level of Development and Trade. Discussion Papers in Diplomacy*, Netherlands Institute of International Relations "Clingendael", 2010, č. 119, ISSN 1569-2981; případně Lysák, L.: *Ekonomická dimenze diplomacie*. In: *Hospodářská diplomacie v 21. století. Zborník z mezinárodnej vedeckej konferencie*. Bratislava: Ekonom, 2005, s. 100–104.

¹⁸ Štouračová, J.: *Ekonomická diplomacie České republiky*. Praha: Professional Publishing, 2008, ISBN 978-80-86946-71-9, s. 23–24.

¹⁹ Více k řízení ekonomické diplomacie v České republice např. Štouračová, J. a kol.: *Systém řízení ekonomické diplomacie v České republice*. Praha: Vysoká škola mezinárodních a veřejných vztahů Praha, 2010, dostupné na http://www.businessinfo.cz/files/dokumenty/spcr_analyza_rizeni_ek_diplomacie.pdf [cit. 2012-09-04].

Tabulka č. 3 » *Bilance obchodních vztahů České republiky s jednotlivými teritorii (v mil. Kč)*

	2008	2009	2010	2011
Celkový zahraniční obchod ČR	67 247	149 587	121 241	191 427
Státy s vyspělou tržní ekonomikou	424 035	436 334	562 524	656 157
Státy EU-27	496 565	484 154	598 456	670 356
z toho: Německo	116 334	165 833	205 547	237 684
Slovensko	94 234	78 323	91 348	105 305
Státy ESVO	4 800	6 832	8 475	11 289
Ostatní státy s vyspělou tržní ekonomikou	-77 330	-54 652	-44 407	-25 488
z toho: Kanada	-2 569	-983	-506	1 201
USA	-6 510	-7 590	-9 731	3 572
Rozvojové země	-62 838	-45 259	-86 551	-87 439
z toho: Brazílie	-1 092	-13	2 547	1 559
Indie	1 920	2 273	4 118	3 594
Turecko	-3 243	2 153	1 276	998
Evropské státy s tranzitivní ekonomikou	16 376	12 455	12 830	13 344
Společenství nezávislých států	-107 238	-58 856	-84 083	-76 622
z toho: Rusko	-87 284	-52 985	-62 784	-50 081
Ukrajina	5 727	3 162	-2 922	-272
Ostatní	-202 808	-187 944	-276 238	-308 727
z toho: Čína	-199 375	-184 086	-272 620	-303 843
Nespecifikováno	-280	-7 143	-7 241	-5 286
Zahraniční obchod se zeměmi OECD	352 089	379 991	484 261	574 044

Pramen: MPO, odbor ekonomických analýz, data převzata z ČSÚ

myslu a obchodu a Ministerstvo zahraničních věcí, dále agentury CzechTrade a CzechInvest a v neposlední řadě také Česká exportní banka a Exportní garanční a pojišťovací společnost.

Na základě kompetenčního zákona²⁰ je Ministerstvo zahraničních věcí (dále jen „MZV“) ústředním orgánem státní správy České republiky pro oblast zahraniční politiky, v jejímž rámci vytváří koncepci a koordinuje zahraniční rozvojovou pomoc a koordinuje vnější ekonomické vztahy. Na

proti tomu Ministerstvo průmyslu a obchodu (dále jen „MPO“) je podle tohoto zákona ústředním orgánem státní správy pro „...obchodní politiku, zahraničně-ekonomickou politiku,... zahraniční obchod a podporu exportu...“²¹ MPO dále „...koordinuje zahraničně obchodní politiku České republiky ve vztahu k jednotlivým státům, zabezpečuje sjednávání dvoustranných a mnohostranných obchodních a ekonomických dohod včetně komoditních dohod, realizuje obchodní spolupráci s ES,

²⁰ Zákon č. 2/1969 Sb., ve znění pozdějších předpisů, § 6, odst. 1.

²¹ Zákon č. 2/1969 Sb., ve znění pozdějších předpisů, § 13, odst. 1.

- *ESVO, GATT a jinými mezinárodními organizacemi a integračními seskupeními, řídí a vykonává činnosti spojené s uplatňováním licenčního režimu v oblasti hospodářských styků se zahraničím, posuzuje dovoz dumpingových výrobků a přijímá opatření na ochranu proti dovozu těchto výrobků...*²²

Právě v kompetenčním zákoně lze spatřovat zárodky problémů s rozdělením předmětné agendy mezi MZV a MPO. Jak je zřejmé z výše uvedeného, kompetenční zákon, jako obecně závazný legislativní předpis, ani zdaleka neumožňuje jasnou interpretaci, který rezort je odpovědným za oblast ekonomické diplomacie. Zejména z těchto důvodů bylo nutno v 90. letech přistoupit k uzavření politických dohod mezi ministry zahraničních věcí a průmyslu a obchodu. Nicméně i když oba rezorty uzavřely v minulosti dvě takové dohody²³ o spolupráci v oblasti ekonomické diplomacie, jejich součinnost není ani zdaleka dokonalá a existují rozdílné názory na to, který rezort je v této oblasti tím nejdůležitějším. Jedná se totiž o na výsost politickou otázku a záleží na obratnosti vedení rezortů, jakou část kompetencí si v daném období jsou schopni osvojit. Zásadní zhoršení vztahů navíc nastalo v roce 2010, kdy MZV začalo považovat Dohodu z roku 1998 za nevyhovující, překonanou a také právně spornou. Formálně ale dohoda vypořezána nebyla.

MPO tedy zahájilo v prvních měsících roku 2011 jednání s hospodářským výborem Poslanecké sněmovny o koordinaci ekonomické diplomacie České republiky s tím, že není nutné v této fázi spolupracovat s MZV. S tímto postojem nelze do velké míry souhlasit, neboť za zahraniční vztahy obecně je v České republice odpovědná vláda, nikoliv žádná z komor Parlamentu. Z tohoto důvodu je zřejmé, že aktuální vývoj vztahů mezi MPO

a MZV v oblasti ekonomické diplomacie spíše vyhlídky na efektivní řízení ekonomické diplomacie zhoršuje.

Jistou nadějí na zlepšení vztahů mezi oběma rezorty se zdálo být uzavření politické mezirezortní dohody mezi oběma ministerstvy v červnu roku 2011.²⁴ Nicméně na přelomu let 2011 a 2012 opět došlo k narušení vztahů mezi MPO a MZV, když MPO prosadilo na vládní úrovni novou Exportní strategii, na což MZV reagovalo zveřejněním Souhrnné hodnotící zprávy o projektech ekonomické diplomacie v roce 2011.²⁵

V současnosti tedy MZV vysílá na zastupitelské úřady v zahraničí své diplomaty, z nichž někteří jsou pověřeni výkonem čistě ekonomické agendy, a to zejména v zemích, kde je větší ekonomická přítomnost českých diplomatů potřebnější. Již neexistují tzv. obchodně-ekonomické úseky zastupitelských úřadů v zahraničí, jako tomu bylo v minulosti. Naopak MPO má v zahraničí jednotnou síť zahraničních misí agentur CzechTrade a CzechInvest. Dříve MPO vysílalo diplomaty na obchodně-ekonomické úseky zastupitelských úřadů (dále jen „OEÚ ZÚ“) České republiky v zahraničí a také je metodicky řídilo. Rovněž přispívalo finančně MZV na jejich provoz a koordinovalo činnost jemu podřízených příspěvkových organizací (viz dále).

Výjimečnou roli hrají tzv. Diplomáté-ekonomové (dále jen „DP EK“). Jejich hlavním úkolem je podpora českých podniků na místním trhu, poradenství a monitorování situace a kontakt se zahraničními partnery s cílem rozvíjet obchodní vztahy. Dále DP EK podávají exportérům informace o podnikatelském prostředí na místním trhu, shromažďují informace o tendrech a zahraničních poptávkách a pomáhají při organizaci účastí na zahraničních veletrzích a výstavách. Činnost DP EK

²² Zákon č. 2/1969 Sb., ve znění pozdějších předpisů, § 13, odst. 3.

²³ Dohoda o spolupráci Ministerstva zahraničních věcí a Ministerstva průmyslu a obchodu, v otázkách spojených se zabezpečováním zahraničně obchodní politiky, zahraničního obchodu a podpory exportu v činnosti zahraniční služby České republiky (původní text z 8. 10. 1998 se změnami z října 2000) a Dohoda Ministerstva zahraničních věcí a Ministerstva průmyslu a obchodu o koordinaci činnosti podřízených příspěvkových organizací, jejichž aktivity se dotýkají zahraničně ekonomické činnosti.

²⁴ Dohoda o garantované úrovni služeb v oblasti prosazování obchodních zájmů českých firem uzavřená mezi Ministerstvem zahraničních věcí a Ministerstvem průmyslu a obchodu z června 2011.

²⁵ http://www.mzv.cz/file/784580/Hodnotici_zprava_projektuEkonomickeDiplomacie_2011.pdf [cit. 2012-09-04].

je řízena MZV. Ne všechny zastupitelské úřady České republiky v zahraničí jsou schopny poskytnout stejné služby; záleží na tom, zda je součástí zastupitelského úřadu obchodně-ekonomický úsek, což není zdaleka ve všech zemích, kde má Česká republika zastoupení.²⁶ Tam, kde DP EK není, může zastupitelský úřad poskytnout exportérům pouze částečnou asistenci. Na těchto zastupitelských úřadech, nazývaných také „ALL“, totiž

pro osobní prospěch žádné zaměstnání nebo obchodní činnosti“) odmítali diplomaté zejména v 90. letech pomáhat a jednat ve prospěch českých exportérů.²⁸ Tyto obavy se ale ukázaly jako liché, zejména s ohledem na činnosti vykonávané běžné diplomaty jiných států. V některých zemích se dokonce přítomnost a asistence pracovníka ze zastupitelského úřadu zdá jako nutnost, zejména v rozvojových zemích.

Je více než důležité v době krize podporovat český export, ať již přímou, nebo nepřímou podporou samotných exportérů, anebo nastavováním takových obchodních vztahů (např. na bilaterální politické úrovni), aby dopady krize domácí výrobci pocítili co nejméně. Stát by měl zejména odstraňovat překážky, kterých bohužel v průběhu ekonomické krize spíše přibývá, než ubývá.

působí pouze velmi malý počet diplomatů a ani jeden z nich není DP EK. Jde tedy téměř vždy pouze o diplomaty, kteří, vzhledem ke svým primárním povinnostem (udržování diplomatických styků, konzulární záležitosti), nejsou schopni poskytovat stejné služby jako DP EK. Jde např. o velmi omezené poradenství nebo možnost doprovázet české podnikatele pouze na malém počtu zahraničních veletrhů a výstav. V současné době je velmi diskutována otázka úspor, což se velmi dotýká právě personálních kapacit zastupitelských úseků. Nelze tedy čekat, že v dohledné době by byly personálně zahraniční mise České republiky nějakým způsobem posíleny. Často je diskutována otázka, zda může DP EK nějak zasahovat do záležitostí českých podnikatelů a pomáhat jim v zahraničí. S odvoláním na Vídeňskou úmluvu o diplomatických stycích z roku 1961²⁷ a její článek 42 („Diplomatický zástupce nebude v přijímajícím státě provozovat

Česká rada pro obchod a investice (dále jen „ČROI“) je poradní orgán ministra průmyslu a obchodu složený ze zástupců MPO, MZV, Ministerstva financí, dále ze zástupců podnikatelů prostřednictvím Svazu průmyslu a dopravy ČR, Hospodářské komory ČR, Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. ČROI by měla zejména napomáhat přenášení názorů podnikatelů blíže k orgánům státní správy.²⁹

2.3 Podpora exportu v České republice

Podpora exportu je jednou z nejdůležitějších oblastí aktivit ekonomické diplomacie České republiky. Z pohledu aktérů a poskytovaných služeb ji lze členit na státní a nestátní. Pokud jde o státní podporu, její systém a řízení se do velké míry překrývá s řízením samotné ekonomické diplomacie.

²⁶ Více k rozdělení zastupitelských úřadů do kategorií na <http://download.mpo.cz/get/26457/48098/571283/priloha002.pdf> [cit. 2012-09-04].

²⁷ K dispozici např. na http://www.mzv.cz/jnp/cz/o_ministerstvu/archivy/videnska_umluva_o_diplomatickych_stycich.html [cit. 2012-09-04].

²⁸ Štouračová, J.: Ekonomická diplomacie České republiky. Praha: Professional Publishing, 2008, ISBN 978-80-86946-71-9, s. 57–58.

²⁹ Více k postavení a k úkolům České rady pro obchod a investice na <http://download.mpo.cz/get/29542/32054/339676/priloha002.doc> [cit. 2012-09-04].

→ Základním strategickým dokumentem je Exportní strategie České republiky 2012–2020 (dále jen „Exportní strategie“),³⁰ která je vládním dokumentem a shrnuje celkovou vizi proexportních aktivit státu. Exportní strategie je postavena na třech pilířích: zpravodajství pro export, rozvoj exportu a podpora obchodních příležitostí. Definuje 12 prioritních zemí – Brazílie, ČLR, Indie, Irák, Kazachstán, Mexiko, Ruská federace, Srbsko, Turecko, Ukrajina, USA a Vietnam – a obsahuje rovněž cíleovou skupinu tzv. zájmových zemí, kterých je 25 – Angola, Argentina, Austrálie, Ázerbájdžán, Bělorusko, Egypt, Etiopie, Chile, Ghana, Chorvatsko, Izrael, Japonsko, JAR, Kanada, Kolumbie, Maroko, Moldavsko, Nigérie, Norsko, Peru, Senegal, Singapur, SAE, Švýcarsko a Thajsko.

Ústřední roli tedy mají na základě kompetenčního zákona Ministerstvo zahraničních věcí a Ministerstvo průmyslu a obchodu (viz výše). Významnými jsou zastupitelské úřady České republiky v zahraničí a vládní agentura na podporu obchodu CzechTrade (včetně společných zahraničních kanceláří CzechTrade a CzechInvest) a dále pak Česká exportní banka a Exportní garanční a pojišťovací společnost.

Přímo pro exportéry MPO organizuje tzv. oficiální účasti státu na zahraničních veletrzích a výstavách.³¹ MPO odpovídá za celý systém státní podpory exportu v České republice, tedy zejména za financování a pojištění exportu se státní podporou a za podporu malých a středních podniků a živnostníků (dále jen „MSP“).³² Okrajově se na podpoře exportu České republiky podílejí také Ministerstvo zemědělství a Ministerstvo pro místní rozvoj.

Poskytování služeb DP EK pro exportéry se řídí Kodexem spolupráce s českými podnikatelskými subjekty,³³ který vydalo MPO společně s MZV. Podle Kodexu je nezbytné, aby český exportér při hledání informací a poradenství nejprve vyčerpал dostupné internetové informační zdroje a teprve poté kontaktoval DP EK, jelikož ti mají pouze omezené personální kapacity. V Kodexu je dále popsáno spektrum služeb, které nabízí jednotlivé kategorie zastupitelských úřadů.

Vládní agentura na podporu obchodu CzechTrade je relativně nejbližší českému exportérovi. Výhodou této agentury je větší flexibilita a rychlejší reakce na změnu podmínek na zahraničních trzích. Představuje klíčovou složku v proexportní politice České republiky. Jako příspěvková organizace MPO zajišťuje celé spektrum služeb určených pro individuální podnikatelské subjekty. Disponuje sítí vlastních zahraničních kanceláří a zastoupení má rovněž v každém regionu České republiky pomocí tzv. Regionálních exportních míst (REM), která provozuje často ve spolupráci s regionálními hospodářskými komorami. CzechTrade poskytuje vysoce individualizované služby od poradenství, přes asistenci na zahraničních trzích až po kurzy exportního vzdělávání a exportní akademie.³⁴ Účastní se také zahraničních veletrhů a výstav a v zahraničí jsou zahraniční kanceláře schopny nabídnout i vyhledání potenciálních obchodních kontaktů nebo zprostředkovat obchodní jednání a poskytnout pro něj vhodné prostory a související služby. Služby jsou částečně zpoplatněné, ale jsou dotované ze státního rozpočtu. Český podnikatelský subjekt je využívá v souladu s pravidly Evropské unie o podpoře „de minimis“.³⁵

³⁰ K dispozici např. na <http://download.mpo.cz/get/45705/51548/587267/priloha001.pdf> [cit. 2012-09-04].

³¹ Více o tzv. oficiálních účastech na <http://download.mpo.cz/get/37580/41916/500338/priloha001.pdf> [cit. 2012-09-04].

³² Více k činnosti MPO např. Export, import, investice 2003. Praha: Public History, 2003, ISBN 80-86445-13-5, s. 27–29.

³³ Zásady spolupráce zastupitelských úřadů České republiky s českými podnikatelskými subjekty v obchodně ekonomické oblasti (KODEX), dostupné na <http://download.mpo.cz/get/26457/48098/571282/priloha003.pdf> [cit. 2012-09-04].

³⁴ Více o službách agentury CzechTrade např. na <http://www.czechtrade.cz/sluzby>.

³⁵ Podpora de minimis (podpora malého rozsahu) nesmí kumulovaně (spolu s ostatními podporami de minimis) přesáhnout částku 200 000 EUR poskytnutých za dobu předchozích tří let jednomu příjemci, více např. na <http://www.czechinvest.org/verejna-podpora> [cit. 2012-09-04].

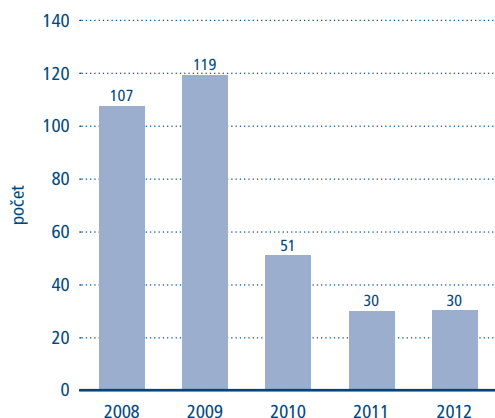
Finanční podpora exportu, tedy financování a pojišťování exportu se státní podporou, je poskytována zejména Českou exportní bankou, a. s. (dále jen „ČEB“) a Exportní garanční a pojišťovací společností, a. s. (dále jen „EGAP“). Obě instituce jsou zcela vlastněny státem a stát přebírá záruku nad veškerými závazky obou institucí. Stát podporuje vývoz pomocí zvýhodněných úvěrů a bankovních záruk. ČEB nabízí přímé i refinanční úvěry, přičemž úroková míra je na nejnižší možné povolené úrovni. K tomu nabízí další služby spojené s exportem, jako jsou např. akreditivy. ČEB nabízí spektrum služeb také pro kategorii MSP.³⁶ Otázkou zůstává, zda jsou pro kategorii malých a středních podniků produkty ČEB reálně dostupné.

Státní podpora pojištění je zajišťována prostřednictvím EGAP. Exportní pojištění úvěrů může mít

krátkodobou, střednědobou i dlouhodobou formu. Lze pojistit záruky a investice v zahraničí. Produkty pojištění se vztahují také na sektor MSP. Existují dva rozhodující typy rizik: teritoriální politická rizika a komerční rizika. Zatímco první rizika jsou komerčními pojišťovnami jen těžko pojistitelná a v českých podmínkách přichází v úvahu zejména EGAP, druhou skupinu rizik lze pojistit také u komerčních pojišťoven.

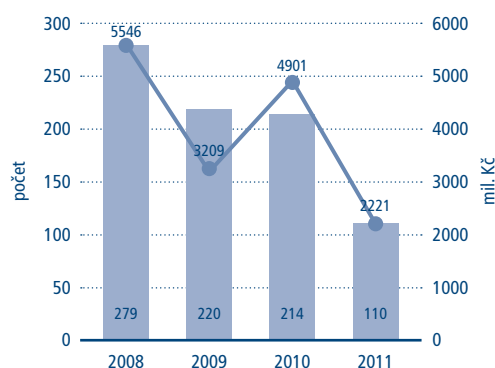
Legislativně je činnost ČEB a EGAP upravena zákonem o pojišťování a financování vývozu se státní podporou.³⁷ Byly to tedy první specializované instituce na podporu exportu po roce 1989. Zákon respektuje závazky, ke kterým se Česká republika zavázala v souvislosti se svým členstvím v OECD a EU. K provedení zákona byla vydána vyhláška Ministerstva financí.³⁸ Česká republika

Graf č. 7 » Vývoj počtu oficiálních státních účastí na veletrzích a výstavách v zahraničí v letech 2008–2012



Pramen: MPO

Graf č. 8 » Vývoj objemu exportu podpořeného službami CzechTrade v letech 2008–2011 a počty úspěšných případů (objemy exportu v mil. Kč — pravá osa; počty úspěšných případů — modré sloupce, levá osa)



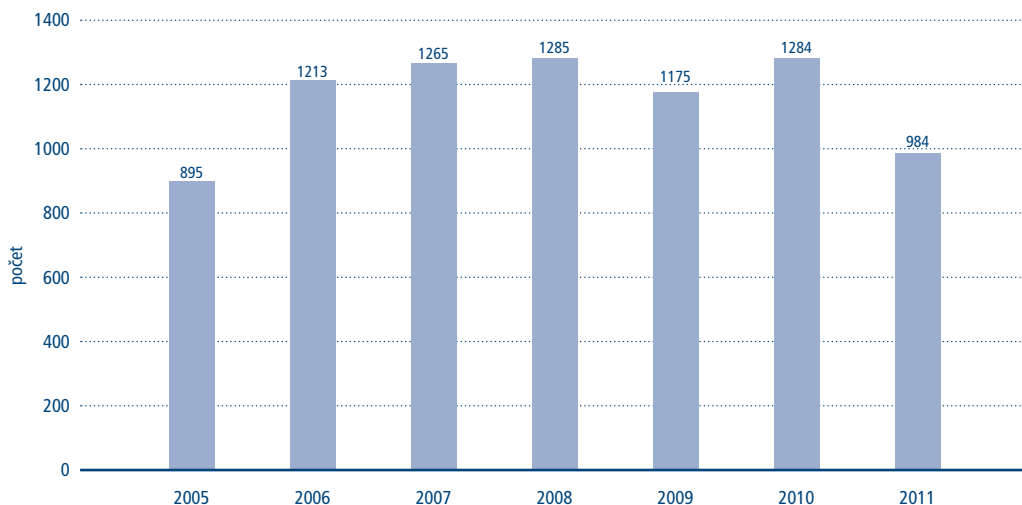
Pramen: CzechTrade

³⁶ Více např. Nejedlý, M.: Státní podpora financování exportu malých a středních firem v době finanční a hospodářské krize. In: Taušer, J., Krajčík, D. (eds.): Česká republika a Slovensko v mezinárodním obchodě a podnikání. Vliv finanční krize na mezinárodní podnikání. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2010, s. 263–270, ISBN 978-80-245-1583-0.

³⁷ Zákon č. 58/1995 Sb., o pojišťování a financování vývozu se státní podporou (ve znění pozdějších předpisů).

³⁸ Vyhláška Ministerstva financí č. 278/1998 Sb., k provedení zákona č. 58/1995 Sb.

→ Graf č. 9 » Vývoj počtu klientů CzechTrade v letech 2005–2011



Pramen: CzechTrade

musí respektovat zejména tzv. Konsenzus OECD,³⁹ který definuje pravidla, jak může stát poskytovat finanční podporu svým exportérům. Tato pravidla vydalo MPO ve svém věstníku.⁴⁰ Česká republika se také jako členská země EU musí řídit jejími pravidly, zejména rozhodnutím Rady.⁴¹

Okrajově se do podpory exportu zapojuje také agentura CzechInvest a agentura CzechTourism, dále pak Česká centra v zahraničí a také honorární konzuláty České republiky v zahraničí. Nelze opomenout ani vliv zahraničních krajanských spolků, které mohou pozitivně působit na obraz České republiky jako celku v cizím státě.⁴²

Nestátní podporu exportu v České republice představují zejména profesní sdružení (svazy a asociace), jako je Svaz průmyslu a dopravy ČR,

Hospodářská komora ČR, Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, Mezinárodní obchodní komora (ICC) a různé smíšené obchodní komory. Jejich potenciál lze spatřovat zejména v úzkém napojení přímo na exportéra. Nicméně, jak jasně ukazují výsledky šetření mezi podnikateli (viz dále), velkou výzvou zůstává, jak docílit toho, aby tato profesní sdružení nabídla skutečnou a efektivní proexportní podporu svým členům.

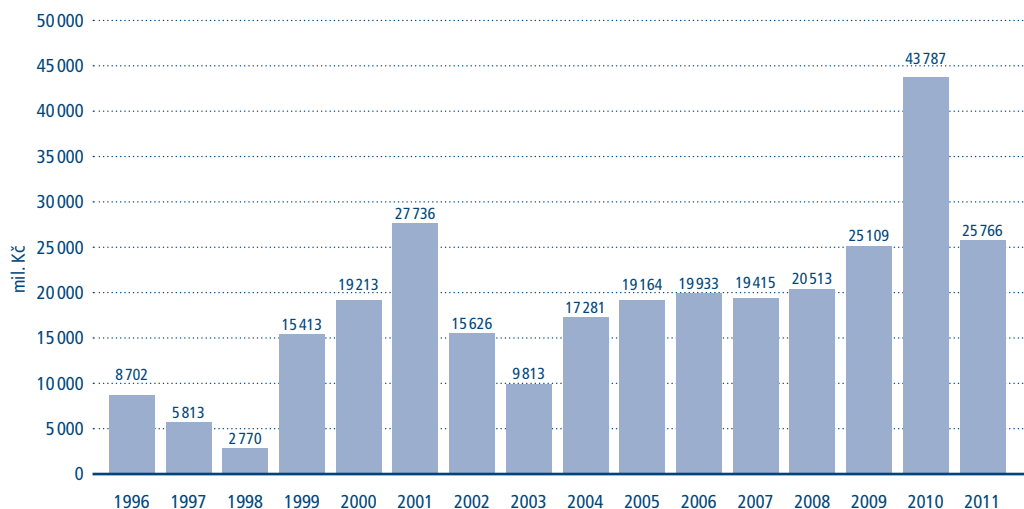
Z pohledu podnikatele představuje systém podpory exportu pouze určitou nabídku služeb jednotlivých institucí, které mohou více či méně nějakým způsobem využít. Je to pochopitelný pragmatický přístup k ekonomické diplomacii. Exportér příliš neřeší institucionální a koncepční otázky celého systému nebo např. otázku kompe-

³⁹ Arrangement on officially supported export credits. Více např. Baláž, P. a kol.: *Medzinárodné podnikanie*. Bratislava: Sprint, 2005, ISBN 80-89085-51-2, s. 308–309.

⁴⁰ Pravidla Ministerstva průmyslu a obchodu pro poskytování dlouhodobých vývozních úvěrů za výhodných podmínek podle pravidel OECD v České republice („soft loans“). *Věstník MPO*, 3–4/2005.

⁴¹ Rozhodnutí Rady č. 2001/76/ES, ze dne 22. prosince 2000, kterým se nahrazuje rozhodnutí ze dne 4. dubna 1978 o uplatňování některých pravidel v oblasti státem podporovaných vývozních úvěrů.

⁴² Více např. Stiegler, P.: *Státní podpora exportu České republiky — ekonomická diplomacie*. In: IMEA 2010. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010, s. 1–5, ISBN 978-80-7395-254-9.

Graf č. 10 » Vývoj objemu podepsaných smluv ČEB v letech 1996–2011 (v mil. Kč)

Pramen: ČEB

tenci jednotlivých institucí; exportér racionálně sleduje pouze vlastní ekonomický zájem. V podmínkách České republiky je naprostá většina podnikatelských subjektů ve větší či menší míře v kontaktu se zahraničím. Dodejme, že ucelenou nabídku služeb státu na podporu exportu mohou exportéři nalézt v bezplatné publikaci Export v kostce, kterou pololetně vydává Ministerstvo průmyslu a obchodu.⁴³

Ekonomická krize způsobuje mimo jiné také tlaky na pokles vývozu, ale i dovozu, a celkový zahraniční obchod země se jakoby zpomaluje. Tento jev však nenastává pouze v národní ekonomice, ale nastává globálně s tím, jak se krize postupně šíří do světa. Velmi častou reakcí na krizi jsou různá protekcionistická opatření, která mají chránit domácí ekonomické subjekty před nepříznivými vnějšími vlivy. Protekcionistická opatření jsou přirozeně pro další rozvoj mezinárodního obchodu „jedovatá“ a negativně se podepisují na bilanci obchodních toků mezi státy. Ekonomická krize tedy

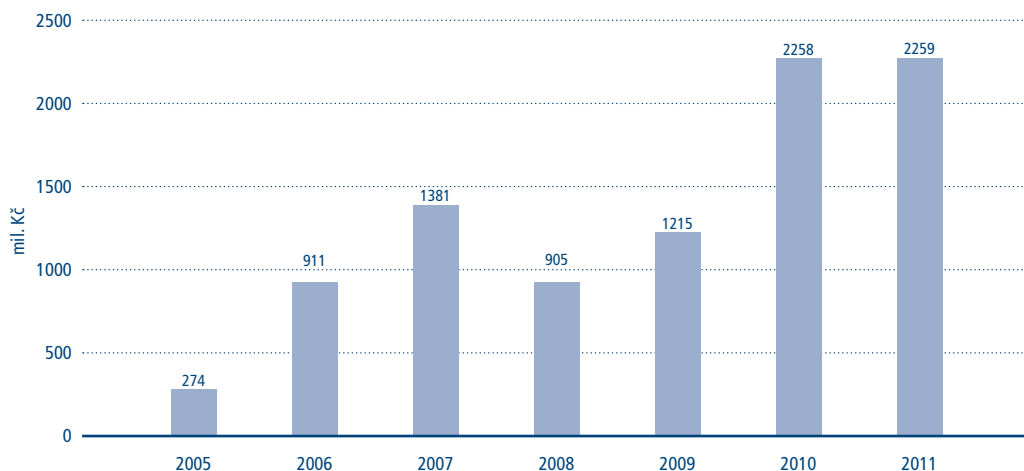
většinou působí proti dosavadním liberálním tendencím. Ty státy, které mají dostatečně velký vlastní trh s dostatečně silnou vnitřní poptávkou, mohou určité výpadky v exportu vykompenzovat pomocí domácí poptávky. Nicméně státy, které se musí spoléhat pouze na vnější okolí, mohou krizi velmi utrpět.

I z těchto důvodů je tedy více než důležité v době krize podporovat český export, ať již přímou, nebo nepřímou podporou samotných exportérů, anebo nastavováním takových obchodních vztahů (např. na bilaterální politické úrovni), aby dopady krize domácí výrobci pocítili co nejméně. Stát by tedy měl zejména odstraňovat překážky, kterých bohužel v průběhu ekonomické krize spíše přibývá, než ubývá.

Pokud jde např. o tzv. oficiální státní účasti na zahraničních veletrzích a výstavách, jejich počet od roku 2008 do roku 2012 poklesl. Zvyšování účasti českého státu na zahraničních veletrzích a výstavách představuje jeden z velmi efektivních →

⁴³ K dispozici např. na <http://download.mpo.cz/get/41775/46627/559459/priloha001.pdf> [cit. 2012-09-04].

→ **Graf č. 11 » Vývoj výše předepsaného pojistného EGAP v letech 2005–2011 (v mil. Kč)**



Pramen: EGAP

způsobů podpory exportu českých výrobců a pokles této podpory tedy v žádném případě nepůsobí protikrizově.

Během krize se ale ukázala užitečnost agentury CzechTrade, kdy se projevil zvýšený zájem o její služby, zřetelný zejména v roce 2008. V tomto roce výrazně narostl objem vývozu podpořených službami agentury. Během krize je totiž mnohem obtížnější než kdy jindy nalézt obchodní partnery a uskutečnit obchodní případ. CzechTrade se tak stal velmi nápomocným a spolehlivým parterem českých firem. Určitý propad nastal až v roce 2011.

Zvýšený zájem o služby agentury CzechTrade v době ekonomické krize lze dokladovat i na vývoji počtu jejích klientů, který vykazoval v tomto období růst.

Na příchod hospodářské krize zareagovaly také instituce, které se podílejí na finanční podpoře exportu. Jak ukazuje graf 10, došlo v roce 2010

k prudkému nárůstu poskytnutých úvěrů ČEB. Jedná se o protikrizové opatření, kterým se vláda rozhodla podpořit export v období ekonomické krize. Toto navýšení bylo umožněno dodatečnými zdroji pro ČEB, které byly vládou poskytnuty. „V případě ČEB došlo k posílení základního kapitálu na 4 mld. Kč (z 2,950 mld. Kč) a banka obdržela rozpočtové prostředky ve výši 741,7 mil. Kč na financování vývozu se státní podporou.“⁴⁴ Podobně byla v průběhu roku 2010 navýšena pojistná kapacita EGAP na 200 miliard Kč (o 50 miliard Kč). „Obdobně velký zájem zaznamenal EGAP. Ten v závěru roku 2010 očekává objem nových pojistných smluv ve výši 65 mld. Kč, což je další zvýšení proti dosud rekordnímu roku 2009 (62 mld. Kč) a podstatně více ve srovnání s předkrizovým obdobím, v němž se objem nových pojišťovacích smluv pohyboval mezi 30 a 40 mld. Kč.“⁴⁵

⁴⁴ Zpráva o plnění Exportní strategie České republiky 2006–2010 za rok 2010. [on-line] [cit. 2012-09-04]. Dostupné na: <http://download.mpo.cz/get/43270/48544/573474/priloha001.pdf>, s. 3.

⁴⁵ Zpráva o plnění Exportní strategie České republiky 2006–2010 za rok 2010. [on-line] [cit. 2012-09-04]. Dostupné na: <http://download.mpo.cz/get/43270/48544/573474/priloha001.pdf>, s. 3.

3. Závěr

Cílem této práce bylo zjistit, jak se po makroekonomické stránce vyvíjely vnější ekonomické vztahy České republiky v době ekonomické krize, zejména s ohledem na zahraniční obchod, a jakým způsobem mohly být ovlivněny nastavením ekonomické diplomacie a jejími nástroji (zejména státní podporou exportu).

Byla provedena analýza vnějších zahraničních vztahů České republiky v členění na bilaterální a multilaterální vztahy. V případě bilaterálních vztahů bylo hodnoceno zapojení České republiky do mezinárodního obchodu se zbožím (včetně teritoriálního a komoditního zaměření) a službami a dále byl řešen mezinárodní pohyb investičního kapitálu a zahraniční rozvojová spolupráce.

Na to navázal výklad o ekonomické diplomacii a zejména jejím řízením v České republice se zaměřením na státní podporu exportu. Podpora exportu představuje významnou sadu nástrojů realizace ekonomické diplomacie. Ukázalo se, že v době ekonomické krize reagovala ekonomická diplomacie a státní podpora exportu ve většině případů pozitivním směrem a poskytované služby vykazaly většinou růst. Jestliže se tedy celkový zahraniční obchod České republiky ani v době ekonomické krize nedostal do deficitů a naopak saldo obchodní bilance bylo v podstatě ve stejné výši jako v době před ekonomickou krizí, lze tvrdit, že jedním z možných protikrizových opatření byla právě aktivizace proexportní politiky, která se ukázala jako poměrně účinná.

LITERATURA A PRAMENY

1. Baláž, P. a kol.: *Medzinárodné podnikanie. Na vlnu globalizujúcej sa svetovej ekonomiky*. Bratislava: Sprint dva, 2010, ISBN 978-80-89393-18-3
2. Baláž, P. a kol.: *Medzinárodné podnikanie*. Bratislava: Sprint, 2005, ISBN 80-89085-51-2
3. Beneš, V. a kol.: *Zahraniční obchod: příručka pro obchodní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0558-3
4. CzechTrade: *Výroční zpráva za rok 2011*. Praha: CzechTrade, 2012
5. CzechTrade: *Výroční zpráva za rok 2010*. Praha: CzechTrade, 2011
6. CzechTrade: *Výroční zpráva za rok 2009*. Praha: CzechTrade, 2010
7. ČEB: *Výroční zpráva za rok 2011*. Praha: ČEB, 2012
8. ČEB: *Výroční zpráva za rok 2010*. Praha: ČEB, 2011
9. ČEB: *Výroční zpráva za rok 2009*. Praha: ČEB, 2010
10. *Dohoda Ministerstva zahraničních věcí a Ministerstva průmyslu a obchodu o koordinaci činností podřízených příspěvkových organizací, jejichž aktivity se dotýkají zahraničně ekonomické činnosti*. Praha: MPO, MZV, 1999
11. *Dohoda o garantované úrovni služeb v oblasti prosazování obchodních zájmů českých firem uzavřená mezi Ministerstvem zahraničních věcí a Ministerstvem průmyslu a obchodu z června 2011*. Praha: MPO, MZV, 2011
12. *Dohoda o spolupráci Ministerstva zahraničních věcí a Ministerstva průmyslu a obchodu, v otázkách spojených se zabezpečováním zahraničně obchodní politiky, zahraničního obchodu a podpory exportu v činnosti zahraniční služby České republiky (původní text z 8. 10. 1998 se změnami z října 2000)*. Praha: MPO, MZV, 2000
13. EGAP: *Výroční zpráva za rok 2011*. Praha: EGAP, 2012
14. EGAP: *Výroční zpráva za rok 2010*. Praha: EGAP, 2011
15. EGAP: *Výroční zpráva za rok 2009*. Praha: EGAP, 2010



- 16. Fojtíková, L.: *Zahraničně obchodní politika ČR: historie a současnost (1945–2008)*. Praha: C. H. Beck, 2009, ISBN 978-80-7400-128-4
17. Gajdušková, K., Krčál, A.: *Zahraniční obchod ČR a jeho podpora v období krize*. Současná Evropa, 2011, č. 2, s. 75–101, ISSN 1804-1280
18. Krčál, A.: *Proexportní služby státu a jejich vnímání českou podnikatelskou veřejností*. Acta Oeconomica Pragensia, 2011, roč. 19, č. 2, s. 28–49, ISSN 0572-3043
19. Lysák, L.: *Ekonomická dimenzia diplomacie*. In: *Hospodárska diplomacia v 21. storočí*. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Bratislava: Ekonóm, 2005, s. 100–104
20. Mandel, M., Tomšík, V.: *Monetární ekonomie v malé otevřené ekonomice*. Praha: Management Press, 2003, ISBN 80-7261-094-5
21. MPO, MZV: *Zásady spolupráce zastupitelských úřadů České republiky s českými podnikatelskými subjekty v obchodně ekonomické oblasti (KODEX)*. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo zahraničních věcí, 2004
22. MPO: *Export v kostce, II. pololetí 2010*. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2010
23. MPO: *Export, import, investice 2003*. Praha: Public History, 2003, ISBN 80-86445-13-5
24. MPO: *Exportní strategie ČR pro období 2006–2010*. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2005
25. MPO: *Exportní strategie ČR pro období 2012–2020*. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2012
26. MPO: *Zpráva o plnění Exportní strategie České republiky 2006–2010 za rok 2008*. [on-line]. Dostupné na: <http://download.mpo.cz/get/37093/41454/494702/priloha001.pdf>
27. MPO: *Zpráva o plnění Exportní strategie České republiky 2006–2010 za rok 2009*. [on-line]. Dostupné na: <http://download.mpo.cz/get/40608/45329/549594/priloha002.pdf>
28. MPO: *Zpráva o plnění Exportní strategie České republiky 2006–2010 za rok 2010*. [on-line]. Dostupné na: <http://download.mpo.cz/get/43270/48544/573474/priloha001.pdf>
29. MZV: *Zpráva o zahraniční politice České republiky 2009*. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí, prosinec 2010, ISBN 978-80-86345-99-4. [on-line]. Dostupné na: http://www.mzv.cz/file/592100/Zprava_o_zahranicni_politice_2009__CZ_FINAL_po_vymene_Korey.pdf
30. Národní ekonomická rada vlády: *Závěrečná zpráva podskupin Národní ekonomické rady vlády pro konkurenceschopnost a podporu podnikání. Kapitola 1: Úvod*. [on-line]. Dostupné na: http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/NERV_kap01.pdf
31. Nejedlý, M.: *Státní podpora financování exportu malých a středních firem v době finanční a hospodářské krize*. In: Taušer, J., Krajčík, D. (eds.): *Česká republika a Slovensko v mezinárodním obchodě a podnikání. Vliv finanční krize na mezinárodní podnikání*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2010, s. 263–270, ISBN 978-80-245-1583-0
32. Němeček, J.: *Kdo vládne podpoře exportu?* [on-line]. Dostupné na: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/statni-podpora-exportu/kdo-vladne-podpore-exportu/1000485/57466/>
33. Okano-Heijmans, M.: *Conceptualizing Economic Diplomacy: The Crossroads of International Relations, Economics, IPE and Diplomatic Studies*. The Hague Journal of Diplomacy, 2011, č. 6, s. 7–36, ISSN 1871-1901
34. Petříček, V.: *Česká podpora podnikání v evropském kontextu*. Praha: Corona Communications, 2007, ISBN 978-80-903954-2-8
35. *Pravidla Ministerstva průmyslu a obchodu pro poskytování dlouhodobých vývozních úvěrů za výhodných podmínek podle pravidel OECD v České republice („soft loans“)*. Věstník MPO, 3–4/2005
36. *Rozhodnutí Rady č. 2001/76/ES, ze dne 22. prosince 2000, kterým se nahrazuje rozhodnutí ze dne 4. dubna 1978 o uplatňování některých pravidel v oblasti státem podporovaných vývozních úvěrů*

37. Řezanková, H.: *Analýza dat z dotazníkových šetření*. Praha: Professional Publishing, 2007, ISBN 978-80-86946-49-8
38. Saner, R.: *International Economic Diplomacy: Mutations in Post-Modern Times*. Discussion Papers in Diplomacy, Netherlands Institute of International Relations "Clingendael", 2003, ISSN 1569-2981
39. Stiegler, P.: *Státní podpora exportu České republiky – ekonomická diplomacie*. In: IMEA 2010. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010, s. 1–5, ISBN 978-80-7395-254-9
40. Svatoš, M.: *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2708-0
41. Štouračová, J.: *Ekonomická diplomacie České republiky*. Praha: Professional Publishing, 2008, ISBN 978-80-86946-71-9
42. Štouračová, J. a kol.: *Proměny ekonomické diplomacie v ČR a ve světě*. Praha: Professional Publishing, 2012, ISBN 978-80-7431-081-2
43. Štouračová, J. a kol.: *Systém řízení ekonomické diplomacie v České republice*. Praha: Vysoká škola mezinárodních a veřejných vztahů Praha, 2010
44. *The Global Competitiveness Report 2011–2012*. Geneva: World Economic Forum, 2011, ISBN 978-92-95044-74-6
45. *The New Economic Diplomacy*. Surrey: Ashgate, 2007, ISBN 978-0-7546-7048-3
46. *The New Economic Diplomacy*. Surrey: Ashgate, 2011, ISBN 978-1-4094-2547-7
47. Van Veenstra, M.-L., Yakop, M., Van Bergeijk, P.: *Economic Diplomacy, the Level of Development and Trade*. Discussion Papers in Diplomacy, Netherlands Institute of International Relations "Clingendael", 2010, č. 119, ISSN 1569-2981
48. Vyhláška Ministerstva financí č. 278/1998 Sb., k provedení zákona č. 58/1995 Sb.
49. Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky (ve znění pozdějších předpisů)
50. Zákon č. 58/1995 Sb., o pojišťování a financování vývozu se státní podporou (ve znění pozdějších předpisů)

KLÍČOVÁ SLOVA

vnější ekonomické vztahy, mezinárodní obchod, zahraniční investice, ekonomická diplomacie, podpora exportu, obchodní bilance

ABSTRACT

The international trade and external economic relations are generally essential for a small or medium-sized open economy such as the Czech Republic and they highly influence the competitiveness of the entire country. Especially in times of the economic crisis and in times of the current problems with over-indebtedness of the euro area it is necessary to set the economic policy of the state so that the impact of the crisis on the Czech business environment and exporters would be as small as possible. One of the tools to support the development of external economic relations (the so-called macro level) can be the economic diplomacy (or the economic dimension of the foreign policy). The aim of this article is to find out how external economic relations of the Czech Republic evolved during the economic crisis, especially with regard to the foreign trade, and how they might be affected by the economic diplomacy and its instruments (especially state export promotion).



→ **KEYWORDS**

external economic relations, international trade, foreign investments, economic diplomacy, export promotion, trade balance

JEL CLASSIFICATION

O24



Outsourcing jako kapitálově nenáročná forma mezinárodního podnikání

► prof. Ing. Hana Machková, CSc., doc. Ing. Josef Taušer, Ph.D. » Fakulta mezinárodních vztahů, Vysoká škola ekonomická v Praze¹

* Globalizační procesy a stále vyšší zapojení rozvíjejících se ekonomik do mezinárodních ekonomických vztahů jsou hlavními důvody pro rozšiřující se spektrum forem mezinárodního podnikání, za které jsou v odborné literatuře tradičně považovány zejména mezinárodní obchod a přímé zahraniční investice (PZI). Tyto mezinárodní podnikatelské aktivity jsou stále častěji doplňovány formami nenáročnými na kapitálové investice (*non-equity modes*). Podle odhadů UNCTADu zveřejněných ve World Investment Report 2011 (WIR) přesáhla celková výše obrátu z těchto operací v roce 2010 dva biliony USD, což představuje 16 % ve vztahu k celosvětovým přímým zahraničním investicím a 18 % ve vztahu k objemu mezinárodních obchodních toků. V rozvíjejících se ekonomikách bylo díky nim vytvořeno 14–16 milionů pracovních míst (UNCTAD, World Investment Report 2011, str. 123). Hlavními důvody vzrůstajícího podílu kapitálově nenáročných forem mezinárodního podnikání jsou snahy o úspory nákladů, jež jsou posíleny dopady finanční a ekonomické krize, a také obavy z rizik spojených s investicemi s významným přesunem kapitálu do zemí s nestabilním podnikatelským a politickým prostředím. Předkládaná stať se zaměří na analýzu výhod a problémů spojených s outsourcingem, který je jednou z nej-

užívanějších forem kapitálově nenáročných vstupů na zahraniční trhy.

1. Teoretické vymezení problematiky

Problematikou internacionalizace firemních aktivit (Machková, 2009) se zabývá celá řada autorů, kteří vycházejí z vlastních modelů založených převážně na časové posloupnosti jednotlivých forem vstupů na mezinárodní trhy. K nejznámějším patří model EPRG Howarda Pelmuttera nebo model uppsalské školy. Pro potřeby tohoto článku budeme vycházet zejména z teorie OLI v současné době zřejmě nejcitovanějšího autora Johna H. Dunninga.

Podle teorie OLI (Dunning, 1988) je proces internacionalizace podporován třemi základními faktory. Prvním jsou specifické výhody, které jsou vlastní danému podniku (*O – ownership advantage*). Může se jednat např. o průmyslové vlastnictví (patenty, ochranné známky, průmyslové vzo-ry), o velikost firmy a její postavení na trhu (firma s rozhodujícím podílem na trhu), inovační kapacity, kvalifikaci zaměstnanců, významné kapitálové zdroje atp. Další výhodou může být umístění mezinárodních podnikatelských aktivit (*L – location advantage*). Pokud si firma správně vybere cílový →

¹ Článek byl zpracován v rámci výzkumného záměru Fakulty mezinárodních vztahů Vysoké školy ekonomické v Praze MSM6138439909 „Governance v kontextu globalizované ekonomiky a společnosti“.

- zahraniční trh, na kterém je např. k dispozici vyhovující infrastruktura, dostatek kvalifikované pracovní síly, jedná se o trh se stabilním podnikatelským prostředím, trh, na kterém jsou aplikovány vůči firmě transparentní nebo nulové obchodně-politické překážky atd., pak může probíhat internacionalizace firemních aktivit rychle a efektivně. Třetí výhodou může být způsob řízení, tj. vnitřní faktory (*I – internalization advantage*). Jedná se např. o zkušenosti mateřské firmy s mezinárodním podnikáním, efektivní organizační strukturu, vypracovaný systém kontroly, nízké transakční náklady a další faktory.

Pokud firma zváží své možnosti na základě výše uvedených faktorů, rozhoduje se o vhodné formě vstupu na vybraný zahraniční trh.

Kapitálový vstup je vhodný, pokud jsou splněny všechny tři předpoklady. Vývozní aktivity by mohl podnik upřednostnit v případě, že zvolený cílový trh není dostatečně rozvinutý, stabilní, nebo

zde existují bariéry pro zahraniční investory, jako jsou např. diskriminační investiční opatření nebo nevynutitelné právo. Licenci či jinou formu kapitálově nenáročného vstupu na trh (*contractual resource transfers*) je vhodné poskytnout do zahraničí v případě, že na cílovém trhu existují určité překážky a zároveň podnik nedisponuje vhodným organizačním zázemím pro rozvoj mezinárodních podnikatelských aktivit.

Ve svých dalších pracích (např. Dunning, 2006) pracuje autor s konceptem *new paradigma of development*, jenž ovlivňuje rozvoj mezinárodních podnikatelských aktivit transnacionálních korporací v období globalizace. Kapitálově nenáročné vstupy mohou být v některých případech podle autora výhodnější než kapitálové vstupy, zejména pokud se jedná o rozvíjející se země s velkými sociálně-kulturními odlišnostmi či nestabilním podnikatelským prostředím, v případě vstupu na nové trhy s problematickou infrastrukturou, anebo když

Tabulka č. 1 » Forma vstupu na vybraný zahraniční trh

Forma vstupu na zahraniční trh	O	L	I
Kapitálový vstup na zahraniční trh	+	+	+
Vývoz	+	–	+
Kapitálově nenáročný vstup	+	–	–

Pramen: Dunning, J. H.: Explaining International Production. Unwin Hyman, 1988, str. 199

Tabulka č. 2 » TNC — formy kontroly a řízení globálních hodnotových řetězců

Způsob řízení a kontroly	Zajištění realizace strategie	Model OLI		
		O	L	I
Kontrola formou vlastnictví	Přímá zahraniční investice, vlastnický podíl v zahraniční společnosti	+	+	+
Outsourcing	Smluvní zajištění podmínek, smlouvy o dílo, kupní smlouvy	+	+	–
Silná pozice v rámci řetězce	Závislost dodavatele na zapojení do mezinárodní sítě kontrolované TNC	+	+	–
Bez kontroly	Vývozní a dovozní operace, smluvní vztahy s obchodními mezičlánky, kupní smlouvy	+	–	–

Pramen: Vlastní zpracování; upraveno s využitím UNCTAD: World Investment Report 2011, str. 126

je outsourcing ekonomicky výhodnější než podnikání formou přímých investic.

Problematicku outsourcingu zkoumá v současné době řada autorů, kteří často vycházejí z teorie RBT (*resource-based theory*), jež se zaměřuje na vysvětlení konkurenčních výhod a zvyšování produktivity. Docílení konkurenční výhody je možné (Barney, 1991), pokud jsou splněny základní předpoklady, tj. schopnost využití firemních zdrojů pro vytváření hodnot (*value*), jedinečnost (*rarity*), napodobitelnost (*imitability*) a vhodná organizační struktura (*organisation*).

Jak již bylo řečeno, hlavním důvodem pro outsourcing je snaha o snížení nákladů. Někteří autoři však upozorňují na rizika přenosu výroby do zemí s levnou pracovní silou. Song a kol. (2007) zdůrazňují, že nejistota a rizika spojená s outsourcingem mohou převýšit nákladové výhody levné pracovní síly, či dokonce způsobit ztráty. V zahraničí může být nižší produktivita práce a problémy s kvalitou (Knudsen, Servais, 2007), Kinkel a Maloca (2009) upozorňují na riziko růstu nákladů, které mohou být spojeny s kontrolou kvality produkce, koordinací mezinárodních výrobních aktivit a obchodních operací, logistikou atp.

2. Vybrané strategické přístupy transnacionálních korporací k řízení globálních hodnotových řetězců

K prudkému rozvoji kapitálově nenáročných forem podnikání přispěla zejména globalizace. Podle Baláže (Baláž a kol., 2010) je globalizace charakterizována zejména dvěma dimenzemi. První dimenzí je technologický rozvoj v oblasti výroby, směny a informačních technologií a druhou dimenzí představuje rozmanitost společensko-ekonomických forem, jejichž prostřednictvím se globalizační procesy uskutečňují.

Globalizace umožnila prudký rozvoj mezinárodního podnikání jak v oblasti výroby, tak v oblasti služeb. Liberalizace mezinárodního podnikání, volný pohyb kapitálu, rozvoj moderních komunikačních technologií, přepravních a logis-

tických systémů a další faktory se staly impulsem k rozvoji mezifiremní spolupráce, vzniku mezinárodních podnikatelských sítí a usnadnily mimo jiné i zapojení firem z méně vyspělých zemí do globálních hodnotových řetězců (*global value chains*), což podle Taušera (Taušer, 2007, str. 891) sehrálo významnou pozitivní roli také v období transformace českého hospodářství.

Rozhodnutí o volbě formy vstupu na mezinárodní trhy tedy ovlivňuje řada faktorů, zejména obchodněpolitické podmínky, ekonomické, politické, sociálně-kulturní a technologické prostředí, právní prostředí a institucionální rámec pro podnikání, charakteristiky obchodních partnerů, efektivnost vybrané formy podnikání – poměr vynaložených nákladů a rizik, návratnost vložených prostředků, předpokládaná míra zisku –, nebo stupeň kontroly mezinárodních podnikatelských aktivit (Král, Machková, 2010).

Pro kapitálově nenáročné formy mezinárodního podnikání je důležitý zejména poslední faktor, tj. rozhodnutí o tom, že se transnacionální korporace (TNC) rozhodne přenést částečně určité aktivity na externí subjekty a kontrolovat globální hodnotový řetězec přímo formou smluvního zajištění vybraných operací a/nebo nepřímo prostřednictvím své silné vyjednávací pozice vůči partnerům v rámci jí kontrolované mezinárodní podnikatelské sítě. V tomto případě se jedná o tzv. externalizaci (*externalization*) neboli outsourcing, který firmě umožní soustředit se na své hlavní silné stránky (*core business*), jež generují mnohem vyšší přidanou hodnotu než například výrobní operace. Výhodou této strategie jsou kromě specializace zejména nízké náklady, flexibilita, tj. možnost měnit dodavatele i možnost pružné reakce na výkyvy poptávky či sezónní výkyvy a podstatně nižší míra teritoriálních i dalších rizik.

Tlak na minimalizaci nákladů je typický pro outsourcing výroby, zemědělské produkce a služeb a často vedl k neetickému chování některých firem z vyspělých zemí, které např. vědomě tolerovaly nedodržování pravidel bezpečnosti práce, špatné pracovní podmínky, neadekvátně nízké



- mzdy, zaměstnávání dětí nebo ekologicky nešetrné výrobní postupy svých smluvních partnerů. V současné době se vzhledem k rostoucímu důrazu na společenskou odpovědnost TNC snaží více kontrolovat pracovní podmínky a zavádějí např. etické kodexy pro své dodavatele.

V praxi se můžeme setkat s různými strategickými přístupy transnacionálních korporací ke kontrole a řízení hodnotových řetězců. Příkladem společnosti, která důsledně kontroluje celý hodnotový řetězec a prakticky nevyužívá outsourcing, je francouzská kosmetická firma L'Oréal. L'Oréal vyvíjí inovace ve vlastních laboratořích a vyrábí prakticky všechny výrobky pouze v 38 továrnách, které jsou ve vlastnictví společnosti. Společnost L'Oréal investuje 3–4 % ročního obrátu do oblasti výzkumu a vývoje a inovace jsou její hlavní konkurenční výhodou (Machek, O., Machek, M., 2010, str. 137). Při vstupu na zahraniční trhy využívá nejčastěji formu PZI – akvizice. Téměř 70 % výrobních kapacit dodavatelů je umístěno ve vyspělých zemích západní Evropy a USA, kde jsou sice vysoké výrobní náklady, ale společnost zcela kontroluje celý výrobní proces. Pro lepší kontrolu zavedla společnost v roce 2010 koncept „Wall to Wall“, kdy dodavatelé mají své výrobní kapacity umístěny v továrním komplexu společnosti L'Oréal. Blízkost umožňuje nejen snížení logistických nákladů, ale také zvyšuje vyjednávací pozici společnosti v rámci hodnotového řetězce.

Příkladem zcela opačné strategie je americká společnost Nike, která se – od svého založení v 70. letech minulého století – specializuje na podnikání v oblasti značkového sportovního zboží. Nemá a nikdy neměla žádné výrobní aktivity, veškerá výroba je outsourcována (Nike spolupracuje s přibližně 800 smluvními partnery) a společnost se zaměřuje výhradně na návrhářství/design, logistiku a marketing. Výroba probíhá v zemích, kde jsou nízké náklady, zejména v Číně, Indonésii, Vietnamu, Indii a zemích Latinské Ameriky. V roce 2009 musela společnost čelit velké kritice kvůli ukončení spolupráce se 2 smluvními partnery v Hondurasu, které vedlo k propuštění 1800 dělní-

ků bez nároku na odstupné či jinou formu sociálního zabezpečení. Na základě silného tlaku neziskové organizace The Workers Rights Consortium, která iniciovala kampaň proti společnosti, musela Nike přistoupit na vyrovnání závazků vůči zaměstnancům za svého smluvního partnera (UNCTAD, WIR 2011, str. 151). Zejména kvůli zachování dobrého jména přijala firma řadu opatření, aby se obdobné situace neopakovaly. Dnes jsou dodavatelé např. pravidelně kontrolováni a musí splňovat podmínky etického kodexu. Nike také využívá systému dohledatelnosti původu výrobků (*traceability*).

3. Outsourcing výroby a služeb

S outsourcingem výroby a služeb se můžeme setkat v řadě odvětví. Pro určitá odvětví je externalizace tak charakteristická, že TNC využívají outsourcing jako formu kapitálově nenáročného vstupu na mezinárodní trhy častěji než přímé zahraniční investice. Tato odvětví můžeme členit do dvou velkých skupin, a to na tzv. high-tech odvětví, neboli technologicky náročná odvětví, a low-tech odvětví, tj. odvětví náročná zejména na levnou a ne příliš kvalifikovanou pracovní sílu. Do první skupiny patří např. elektrotechnický průmysl, subdodávky pro automobilový průmysl, farmaceutický průmysl a oblast IT služeb. Do skupiny druhé řadíme zejména textilní a oděvní průmysl, výrobu sportovních potřeb nebo výrobu hraček.

Obě skupiny se liší i podnikovou strukturou. V technologicky nenáročných odvětvích působí velké množství malých a středních podniků a TNC k řízení smluvních vztahů využívají často mezičlánky (prostřednické firmy nebo obchodní zástupce), které působí v daném regionu a koordinují síť místních firem. Pro technologicky náročná odvětví je naopak charakteristická koncentrace. Výrobu na zakázku realizuje relativně malý počet velkých firem, které postupně získávají charakter transnacionálních společností. Příkladem může být elektrotechnický průmysl, kde 10 největších firem realizuje 2/3 zakázek a vyrábí pro velké znač-

Tabulka č. 3 » Outsourcingové aktivity v roce 2010 (vybraná odvětví)

	Obrat (mld. USD)	Přidaná hodnota (mld. USD)	Počet zaměstnanců celkem (mil.)	Počet zaměstnanců v rozvíjejících se ekonomikách (mil.)
High-tech odvětví				
Elektrotechnický průmysl	230–240	20–25	1,4–1,7	1,3–1,5
Automobilový průmysl (subdodávky)	200–220	60–70	1,1–1,4	0,3–0,4
Farmaceutický průmysl	20–30	5–10	0,1–0,2	0,05–0,1
Low-tech odvětví				
Textilní průmysl	200–205	40–45	6,5–7,0	6,0–6,5
Sportovní potřeby	50–55	10–15	1,7–2,0	1,6–1,8
Hračky	10–15	2–3	0,4–0,5	0,4–0,5
Outsourcing služeb				
IT + BPO služby	90–100	50–60	3,0–3,5	2,0–2,5

Pramen: UNCTAD: World Investment Report 2011, str. 133

ky, např. Apple, Dell, Hewlett-Packard nebo Philips. Jedná se zejména o firmy asijské, které dnes samy zakládají dceřiné společnosti i v dalších světových regionech, včetně střední a východní Evropy.

Na příkladu společnosti Foxconn je možno ilustrovat přeměnu lokálního výrobce v globální společnost a ukázat některé výhody a rizika outsourcingu. Společnost Foxconn vyrábí pro nejvýznamnější globální značky spotřební elektroniky, sama žádnou vlastní značku nemá. Firma byla založena v roce 1974 na Taiwanu, v roce 1991 byla kótována na taiwanské burze a po uvolnění režimu začala v roce 1993 vyrábět v Číně. V zemích střední a východní Evropy investovala v České republice (závody v Pardubicích a Kutné Hoře), v Ruské federaci a na Slovensku. Její hlavní konkurenční výhodou jsou nízké náklady, kterých docíluje díky velkosériové výrobě, tvrdým pracovním podmínkám, minimálním výdajům na marketing a nízkým ziskovým maržím. Hlavní výhodou outsourcingu pro společnosti typu Apple je schopnost Foxconnu

vyrábět špičkové technologie, např. iPhone, za nízké ceny. Podle odhadů platí Apple za jeden přístroj iPhone čínskému Foxconnu 6,50 USD za montáž, celkové výrobní náklady představují 179 USD a cena v maloobchodě v USA je 500 USD. Nevýhodou je možnost poškození dobrého jména společnosti Apple, protože zejména v Číně má tato firma značné problémy kvůli tomu, že v jejích provozech dochází vzhledem k obtížným pracovním podmínkám dokonce k sebevraždám (v roce 2010 se jednalo o 18 případů). Situace je často kritizována v médiích a pro Apple, jehož cílovou skupinou jsou vyšší příjmové skupiny s výrazným sociálním cítěním, je spojení s obdobnými kauzami nežádoucí.

Stejně jako v oblasti výroby dochází stále častěji k outsourcingu v oblasti služeb. Nejčastěji se jedná o centra sdílených služeb (*Shared Services Centers*), outsourcing podnikových procesů (*Business Process Outsourcing*, BPO) a outsourcing informačních technologií (*Information Technology Outsourcing*, IT). Přesun služeb z vyspělých zemí do



→ **Tabulka č. 4 » Největší společnosti v oblasti elektrotechnického průmyslu**

Název	Země původu	Obrat (mld. USD)	Vybraní smluvní partneři	Počet zaměstnanců	Výroba v zahraničí
Foxconn/Hon Hai	Taiwan	59,3	Apple, H-P, Dell, Nokia, Sony Ericsson, Samsung, Acer	611 000	Čína, Malajsie, Vietnam, Česká republika
Flextronics	Singapur	30,9	H-P, Lenovo, Dell, Sony Ericsson	160 000	Brazílie, Čína, Malajsie, Indie, Mexiko, Maďarsko, Polsko, Ukrajina
Quanta	Taiwan	25,4	Apple, Dell, H-P, LG, Lenovo	64 719	Čína, USA, Německo

Pramen: UNCTAD: World Investment Report 2011, str. 219

Tabulka č. 5 » Největší společnosti v oblasti IT a BPO služeb

Název	Země původu	Obrat (mld. USD)	Počet zaměstnanců
Tata Consultancy Services	Indie	5,2	160 000
Wipro	Indie	4,2	108 000
China Communication Services	Čína	2,7	127 000

Pramen: UNCTAD: World Investment Report 2011, str. 135

rozvíjejících se ekonomik má určitá specifika (podmínkou je vzdělaná pracovní síla se znalostí cizích jazyků) a jeho dynamický rozvoj začal až v 90. letech minulého století hlavně v souvislosti s využíváním nových technologií, zejména internetu. Služby mají velký vliv na zaměstnanost a podle UNCTADu (viz tabulka 3) je v rozvíjejících se ekonomikách v tomto odvětví zaměstnáno až 2,5 milionu lidí.

Významné postavení má na trhu delokalizovaných služeb Indie. Podíl služeb na indickém HDP představuje více než 55 % a ve službách pracuje 34 % obyvatel. Indie investuje značné prostředky do rozvoje vysokého technického školství a je schopna nabídnout kvalifikovanou, anglicky hovořící pracovní sílu a dobré technologické zázemí ve velkých městech. Z hlediska zahraničních investic platí v Indii značná omezení a jsou zde i mnohem složitější kulturní problémy než např. v Číně,

a proto je outsourcing služeb často vyhledávanou formou vstupu na indický trh.

4. Závěr

Globalizace světové ekonomiky přispěla k rozšíření spektra forem mezinárodního podnikání a umožnila mnohem vyšší míru zapojení rozvíjejících se ekonomik do oblasti mezinárodní spolupráce. Kromě tradičních forem, za které jsou považovány mezinárodní obchod a přímé zahraniční investice, se stále častěji prosazují i kapitálově nenáročné formy podnikání. V roce 2010 dosáhla výše obrátu z těchto operací dva biliony USD.

Outsourcing jako forma spolupráce s firmami z rozvíjejících se ekonomik je vhodná zejména v případech zemí s nestabilním podnikatelským prostředím a velkými kulturními odlišnostmi. Outsourcing je využíván jak v technologicky nenároč-

ných odvětvích (např. textilní průmysl), tak v odvětvích zaměřených na high-tech technologie. Přenos výroby či služeb do zahraničí má řadu výhod. Kromě nízkých nákladů se jedná o flexibilitu, omezení rizik mezinárodního podnikání a možnost specializace na aktivity s vysokou připadnou

hodnotou. Hlavními riziky mohou být problémy spojené s nedostatečnou produktivitou, kvalitou výrobků a služeb, logistické problémy a v neposlední řadě i možnost poškození dobrého firemního jména v případě neetického chování smluvního partnera.

Tlak na minimalizaci nákladů je typický pro outsourcing výroby, zemědělské produkce a služeb a často vedl k neetickému chování některých firem z vyspělých zemí, které např. vědomě tolerovaly nedodržování pravidel bezpečnosti práce, špatné pracovní podmínky, neadekvátně nízké mzdy, zaměstnávání dětí nebo ekologicky nešetrné výrobní postupy svých smluvních partnerů. V současné době se vzhledem k rostoucímu důrazu na společenskou odpovědnost TNC snaží více kontrolovat pracovní podmínky a zavádějí např. etické kodexy pro své dodavatele.

LITERATURA A PRAMENY

1. Baláž, P. a kol.: *Medzinárodné podnikanie. Na vlnu globalizujúcej sa svetovej ekonomiky*. Bratislava : Sprint dva, 2010, ISBN 978-80-89393-18-3
2. Barney, J. B.: *Firms resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, Sage, 1991, No. 1, pp. 99–120, ISSN 0149-2063
3. Dunning, J. H.: *Explaining International Production*. London : Unwin Hyman, 1988
4. Dunning, J. H.: *Towards a new paradigm of development: implications for the determinants of international business*. Transnational Corporations, U. N., 2006, Vol. 15, No. 1, ISSN 1014-9562
5. Farrell, D.: *Smarter offshoring*. Harvard Business Review, June 2006, pp. 84–92
6. Kinkel, S., Lya, G., Maloca, S.: *Development, motives and employment effects of manufacturing offshoring of German SMEs*. Internal Journal of Entrepreneurship and Small Business, 2007, No. 4, pp. 256–276
7. Knudsen, M. P., Servais, P.: *Analyzing internationalization configuration of SMEs: the purchaser's perspective*. Journal of Purchasing & Supply Management, 2007/13, pp. 137–151
8. Machek, O., Machek, M.: *Global Strategy of L'Oréal Professional Products Division*. In: Trendy v mezinárodním podnikání. Praha : Nakladatelství Oeconomica, 2010, s. 136–150, ISBN 978-80-245-1404-8
9. Machková, H.: *Mezinárodní marketing*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha : Grada Publishing, 2009, 200 s., ISBN 978-80-247-2986-2
10. Machková, H., Král, P., Lhotáková, M.: *International Marketing*. Praha : Nakladatelství Oeconomica, 2010, ISBN 9788024516431
11. Song, N., Platts, K., Bance, D.: *Total acquisition cost of overseas outsourcing/sourcing*. Journal of Manufacturing Technology Management, 2007/7, pp. 858–875
12. Taušer, J.: *Tradiční teorie měnového kurzu v podmínkách ekonomické transformace*. Ekonomický časopis, 2007, roč. 55, č. 9, s. 886–904, ISSN 0013-3035
13. UNCTAD: *World Investment Report 2011. Non-Equity Modes of International Production and Development*. United Nations Publication, Switzerland, 2011, ISBN 978-92-1-112828-4



→ KLÍČOVÁ SLOVA

outsourcing, kapitálově nenáročné formy vstupu na zahraniční trhy, teorie OLI, transnacionální korporace, výroba na zakázku

ABSTRACT

The role of non-equity modes (NEMs) of international business in the world economy is growing. Non-equity modes of entry to foreign markets include mainly contract manufacturing, services outsourcing, licensing and franchising. It is estimated that they have generated over \$ 2 trillion of sales in 2010. For emerging countries NEMs can yield significant development benefits, namely in increase of employment, transfer of technology and of managerial know-how. This article concentrates on outsourcing. As the theoretical background we use the OLI theory by J. H. Dunning. The main outsourcing benefits for TNC are the cost efficiency and the possibility to focus on core business activities, reduced risk exposure and flexibility in adapting to changes in the business cycle and in demand. There are also some risks related to NEM as low production quality, low productivity or complicated logistics and management of global business operations or a negative impact on TNC image in case of non-ethical behavior of partner company.

KEYWORDS

outsourcing, non-equity modes of entry to markets, OLI theory, transnational corporation, contract manufacturing

JEL CLASSIFICATION

M16, M20



Citlivostní analýza řízení rizika spekulativní strategie pro obchodování měnového páru EUR/USD

► Ing. Jan Budík, Ing. Lenka Smolíková, Ph.D. » Ústav informatiky, Fakulta podnikatelská,
Vysoké učení technické v Brně

- * Zhodnocování investičního kapitálu na měnovém trhu může být jednou z firemních rizikových aktivit, jejíž průměrné roční zhodnocení může dosáhnout řádově desítek procent při aktivním přístupu. Aktivním přístupem je myšleno řízení dílčích investičních pozic z hlediska časování vstupů na trh a přesného určení výstupu z trhu při dosažení definované úrovně zisku nebo ztráty. Délka otevřených pozic u strategie použité v tomto příspěvku se pohybuje řádově od několika desítek minut po desítky hodin, a lze tedy hovořit o spekulativní strategii (Altucher, 2004; Miner, 2008; Ruey, 2001; Lien, 2008).

V článku je provedena citlivostní analýza parametrů řízení rizika z hlediska velikosti úrovně pro výstup ve ztrátě a s cílem navrhnout optimální spekulativní strategii. Bude navrženo několik úrovní pro výstup ve ztrátě a provedena analýza těchto výkonností z dlouhodobého hlediska. Spekulativní strategie, která je podrobena citlivostní analýze, vychází čistě z technické analýzy trhů,¹ která pracuje pouze se samotným cenovým průběhem kvantifikovaným do zvoleného časového úseku. Takto kvantifikovaná informace se nazývá cenová úsečka a obsahuje hodnoty maximální, minimální, otevírací a uzavírací ceny. Fundamentální informace typu inflace, míra zaměstnanosti atp. nejsou za-

hrnuty do procesu citlivostní analýzy (Rejnuš, 2008; Dostál, 2008; Schabacker, Ed Mack, 1997).

1. Spekulativní strategie

Vybraná spekulativní strategie využívá pouze technickou analýzu a cenový pohyb zaznamenaný v definovaném časovém úseku, přičemž pro realizaci zisků vyžaduje cenový pohyb. Jde tedy o strategii trendovou a lze ji definovat jako množinu pravidel a parametrů, které jsou primárně rozděleny do čtyř skupin (Miner, 2008; Williams, 1999; Lien, 2008):

- pravidla pro vstup do spekulativní pozice;
- pravidla pro výstup ze spekulativní pozice;
- pravidla pro řízení spekulativní pozice;
- pravidla pro reinvestici.

Pravidla pro vstup do spekulativní pozice definují přesné podmínky, při jejichž splnění dojde k realizaci nákupu nebo prodeje sledovaného finančního instrumentu. Navržená množina vstupních pravidel musí být statisticky ověřena na historických datech a měla by vycházet z obecné logiky pohybu a jeho momenta. Statistické ověření funkčnosti je klíčovým prvkem při tvorbě úspěšné spekulativní strategie (Schabacker, Ed Mack, 1997; Rejnuš, 2008). Na obrázku č. 1 je zobrazen princip →

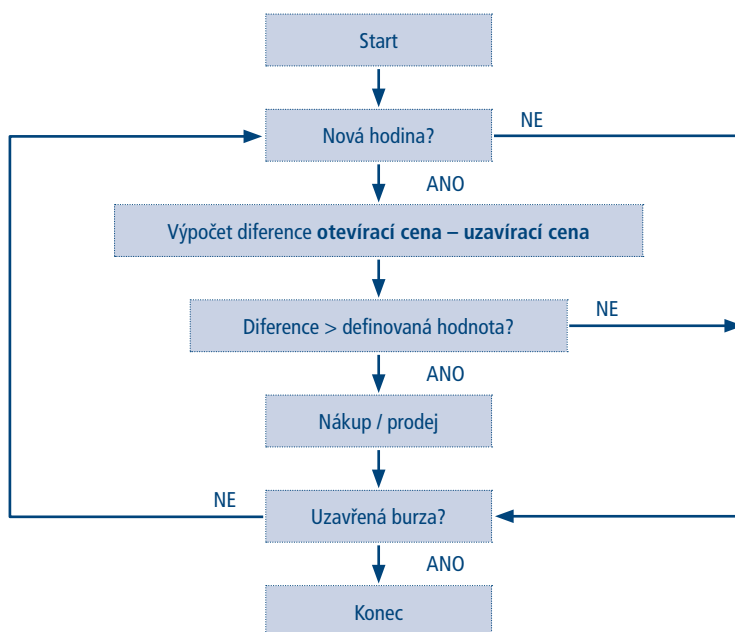
¹ Technická analýza vychází pouze ze samotné ceny a její kvantifikace v čase do úrovní maxima, minima, otevírací a uzavírací ceny.

→ **Obrázek č. 1** » *Princip testování apriorní znalosti experta pro finanční rozhodování*



Pramen: Vlastní zpracování

Obrázek č. 2 » *Algoritmus kontroly splnění podmínek pro nákup nebo prodej sledovaného finančního instrumentu*



Pramen: Vlastní zpracování

testování vstupního pravidla (apriorní znalosti), které je vytvořeno expertem pro finanční rozhodování.

Apriorní znalost ověřená statistickou analýzou vychází z měření cenového pohybu a vyhodnocování jeho velikosti. Pro měření hodnoty velikosti pohybu sledovaného finančního instrumentu je použita difference mezi uzavírací a otevírací cenou daného časového úseku. Pro kvantifikaci cenové-

ho průběhu do cenových úseček je zvolen časový interval jedné hodiny a každou celou hodinu dochází ke kontrole velikosti cenového pohybu a případného nákupu nebo prodeje při splnění požadované podmínky (Kantardzic, 2002; Ruey, 2001; Vanstone, 2010). Algoritmus kontroly splnění podmínek pro nákup nebo prodej sledovaného instrumentu je zobrazen na obrázku č. 2.

Tabulka č. 1 » Vstupní pravidla pro různé velikosti difference otevírací a uzavírací ceny

Pravidlo	Rozhodnutí
$(\text{uzavírací cena} - \text{otevírací cena}) > 300 \$$	nákup
$(\text{uzavírací cena} - \text{otevírací cena}) < -300 \$$	prodej
$-300 \$ < (\text{uzavírací cena} - \text{otevírací cena}) < 300 \$$	vyčkávání

Pramen: Vlastní zpracování

Finanční instrument EUR/USD, který je použit pro analýzu v tomto příspěvku, dosahuje průměrných hodinových cenových pohybů během obchodního dne řádově mezi 100 \$ a 350 \$ při obchodování jednoho lotu,² přičemž maximální průměrné hodnoty je dosaženo pouze ve 14:00 a 16:00 hod. (GMT + 01:00 hod.). Z tohoto důvodu je zvolena minimální hodnota pro aktivaci příkazu pro nákup nebo prodej rovna cenovému pohybu 300 \$/lot. Ve většině případů se průměrná cenová změna pohybuje pod touto hodnotou a výskyt cenového pohybu většího než 300 \$/lot představuje anomálii, která může predikovat krátkodobý budoucí vývoj (Tsao, Chen, 2004; Bauer, 1994; Edwards, Magee, 2001; Chen, 2009). V tabulce č. 1 jsou uvedena vstupní pravidla pro různé velikosti difference otevírací a uzavírací ceny.

Z tabulky č. 1 lze vyčíst podstatu spekulativní strategie, která vyplývá z teorie momenta pohybu. V případě poklesu pod definovanou hodnotu je proveden prodej sledovaného finančního instrumentu a v případě růstu nad definovanou úroveň je proveden nákup.

Pravidla pro výstup ze spekulativní pozice obsahují množinu pravidel pro určení cenových úrovní otevřeného zisku a otevřené ztráty, při kterých bude uzavřena aktuální pozice (Schabacker, Ed Mack, 1997; Rejnuš, 2008). V rámci použité spekulativní strategie jsou při nákupu nebo prodeji dopředu stanovené cenové úrovně, které automaticky uzavřou otevřenou pozici v zisku nebo ve

ztrátě. Rovnice pro výpočet těchto dvou úrovní je vytvořena na základě důkladné statistické analýzy z důvodu maximalizace výnosnosti navržené spekulativní strategie. Otevřená pozice, která dosáhne zisku +500 \$/lot, je automaticky ukončena s tímto ziskem. Optimální uzavření otevřené pozice ve ztrátě je předmětem citlivostní analýzy tohoto příspěvku. Jde tedy o optimální určení velikosti rizika s cílem maximalizace výnosnosti navržené spekulativní strategie.

Pravidla pro řízení spekulativní pozice definují konkrétní tržní situace, při kterých dochází k posunu úrovní pro výstup v zisku, pro výstup ve ztrátě a další procesy v rámci úpravy otevřené pozice. V rámci tohoto příspěvku bude využito pouze fixních hodnot pro uzavření pozice v zisku a ve ztrátě (Schabacker, Ed Mack, 1997; Rejnuš, 2008).

Pravidla pro reinvestici jsou tvořena matematickými rovnicemi, které vyjadřují velikost investované částky pro otevření pozice. Cílem těchto matematických rovnic je systematické navyšování pozic z důvodu maximalizace zisku (Schabacker, Ed Mack, 1997; Rejnuš, 2008).

2. Citlivostní analýza

Proces návrhu optimálních parametrů a pravidel je v tomto příspěvku podroben citlivostní analýze, jejímž cílem je systematicky zkoumat vliv vybraných parametrů na celkový zisk navržené strategie (Kitagawa, 2010). Sledovaným parametrem je veli-



² Lot je velikost obchodního kontraktu, který má hodnotu 100 000 \$.

→ Tabulka č. 2 » Parametry citlivostní analýzy

Testovaný parametr	Velikost fixní ztráty
Maximální testovaná hodnota (\$/lot)	1500
Minimální testovaná hodnota (\$/lot)	50
Krok testování	10
Počet provedených testů	145

Pramen: Vlastní zpracování

kost maximální ztráty a její závislost na dlouhodobé výkonnosti spekulativní strategie za období od ledna 2005 do listopadu 2012. Vstupní data jsou tvořena průběhem cenové změny kvantifikovaným v časovém úseku jedné minuty. Takto upravená data jsou dostatečná pro precizní analýzu. Z důvodu principu funkčnosti vybrané strategie jsou data dále agregována do dat s periodou záznamu jedné hodiny.

Pro provedení citlivostní analýzy je nezbytné vhodně zvolit rozsah sledovaného parametru z hlediska minimální a maximální testované hodnoty a krok posunu hodnoty testovaného parametru. Dle odhadu založeného na zkušenostech experta pro finanční rozhodování byla zvolena minimální hodnota fixního výstupu ve ztrátě 50 \$/lot a maximální hodnota fixního výstupu ve ztrátě 1500 \$/lot. Jako vhodný krok posunu sledovaného parametru při provádění citlivostní analýzy byla zvolena hodnota 10 \$/lot. Navržené hodnoty vycházejí z vlastností testovaného páru EUR/USD, jehož denní volatilita se pohybuje průměrně v intervalu 900–1000 \$/lot. V tabulce č. 2 jsou uvedeny parametry citlivostní analýzy.

V rámci analýzy bude provedeno 145 testů pro každý rok s různou hodnotou fixní ztráty, což je dostatečný počet pro danou úlohu. Vzorek dat je vybrán za období leden 2005 až listopad 2012, přičemž z důvodu přesnější analýzy bude sledované období rozděleno po jednotlivých letech. Na základě citlivostní analýzy je proveden návrh tří strategií, jejichž výkonnost je řešena v kapitole *Výkonnost navržených spekulativních strategií*. Návrh

vhodné velikosti fixní ztráty musí být proveden podle pravidla, kdy v okolí navrhované hodnoty musí být také řešení, která generují dlouhodobě zisk. Při nedodržení tohoto pravidla může nastat situace, že jako vhodná hodnota pro uzavření pozice ve ztrátě bude vybrán lokální extrém, který nebude v dlouhodobém měřítku vykazovat zisk.

Obrázky č. 3 až 10 graficky znázorňují citlivostní analýzy vybrané spekulativní strategie na velikosti uzavření otevřené pozice ve ztrátě.

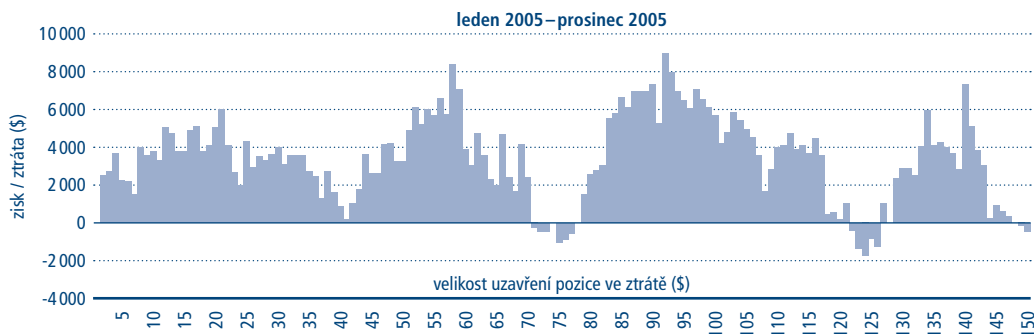
3. Výkonnost navržených spekulativních strategií

Za podpory citlivostní analýzy lze vybrat vhodné parametry pro tvorbu spekulativních strategií. Při výběru parametrů je nezbytné dodržet výše uvedená pravidla o výskytu lokálního extrému, kdy výběr nevhodného parametru pro uzavření ztráty může dlouhodobě výrazně snížit ziskovost strategie. Pro tvorbu spekulativních strategií byly vybrány následující hodnoty velikosti uzavření otevřené pozice ve ztrátě:

- uzavření ve ztrátě 150 \$/lot;
- uzavření ve ztrátě 500 \$/lot;
- uzavření ve ztrátě 1000 \$/lot.

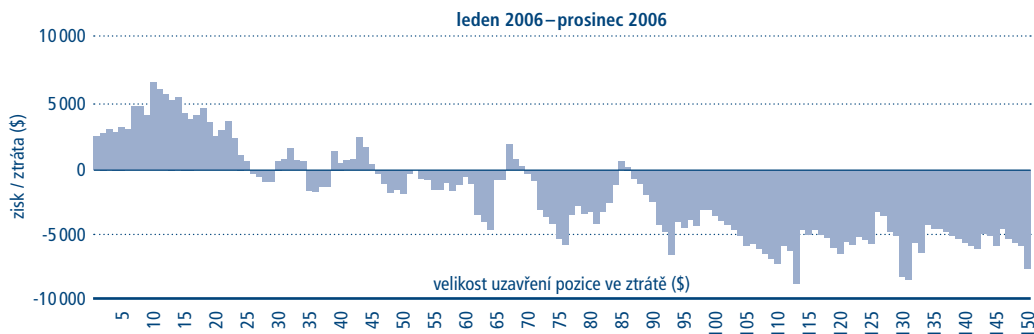
Na obrázku č. 11 je graficky zobrazena kumulace distribuce zisků a ztrát při uzavření otevřené pozice ve ztrátě 150 \$/lot. Grafickou analýzou lze určit trend do strany, přičemž nedochází z dlouhodobého hlediska k plynulému zhodnocování vloženého kapitálu. V tabulce č. 3 je uvedena základní statistika této spekulativní strategie.

Obrázek č. 3 » Citlivostní analýza parametru pro ukončení pozice ve ztrátě za období leden 2005 až prosinec 2005



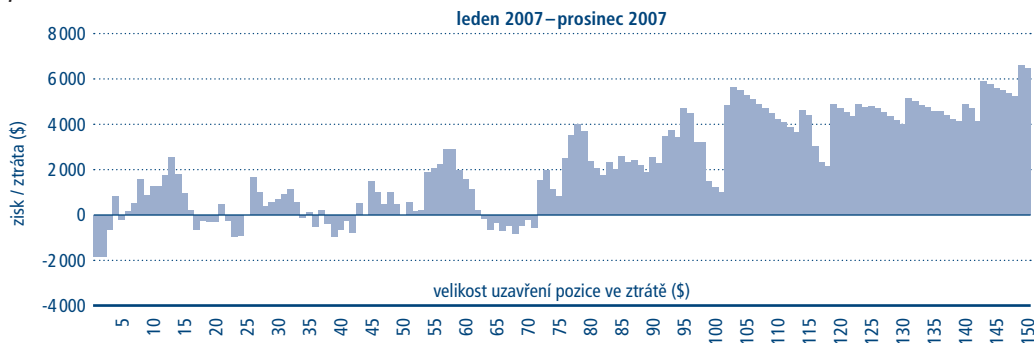
Pramen: Vlastní zpracování

Obrázek č. 4 » Citlivostní analýza parametru pro ukončení pozice ve ztrátě za období leden 2006 až prosinec 2006



Pramen: Vlastní zpracování

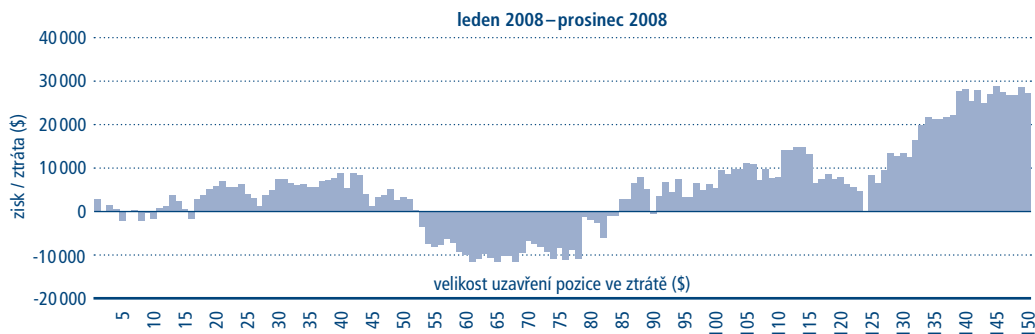
Obrázek č. 5 » Citlivostní analýza parametru pro ukončení pozice ve ztrátě za období leden 2007 až prosinec 2007



Pramen: Vlastní zpracování

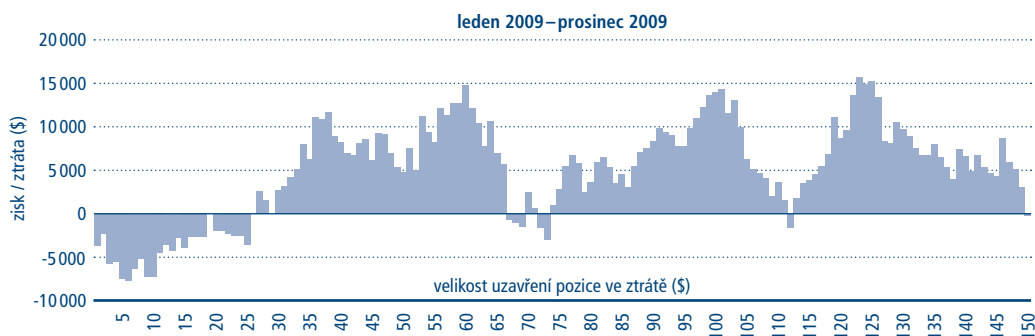


→ **Obrázek č. 6 » Citlivostní analýza parametru pro ukončení pozice ve ztrátě za období leden 2008 až prosinec 2008**



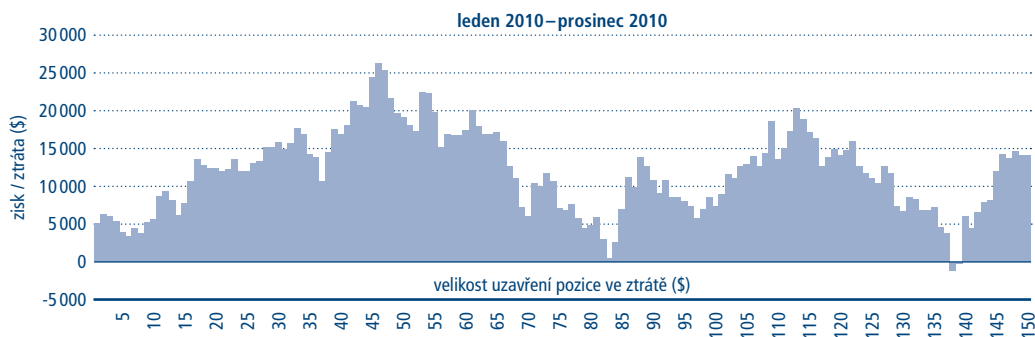
Pramen: Vlastní zpracování

Obrázek č. 7 » Citlivostní analýza parametru pro ukončení pozice ve ztrátě za období leden 2009 až prosinec 2009



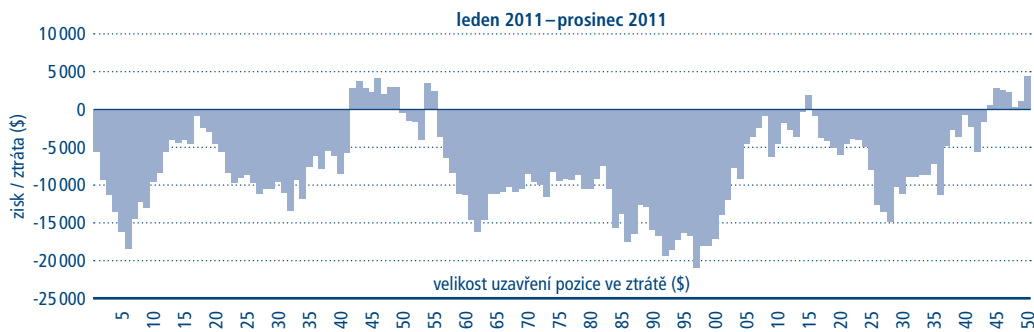
Pramen: Vlastní zpracování

Obrázek č. 8 » Citlivostní analýza parametru pro ukončení pozice ve ztrátě za období leden 2010 až prosinec 2010



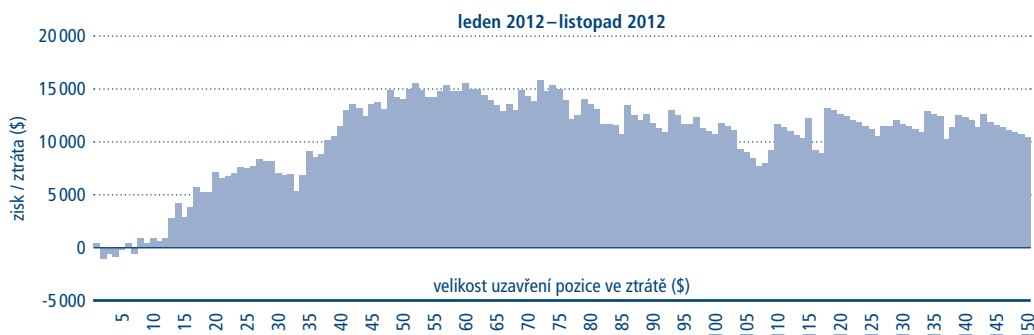
Pramen: Vlastní zpracování

Obrázek č. 9 » Citlivostní analýza parametru pro ukončení pozice ve ztrátě za období leden 2011 až prosinec 2011



Pramen: Vlastní zpracování

Obrázek č. 10 » Citlivostní analýza parametru pro ukončení pozice ve ztrátě za období leden 2012 až listopad 2012



Pramen: Vlastní zpracování

Na obrázku č. 12 je graficky zobrazena kumulace distribuce zisků a ztrát při uzavření otevřené pozice ve ztrátě 500 \$/lot. Grafickou analýzou lze určit rostoucí trend, který rovnoměrně zhodnocuje vstupní kapitál. V tabulce č. 4 je uvedena základní statistika této spekulativní strategie.

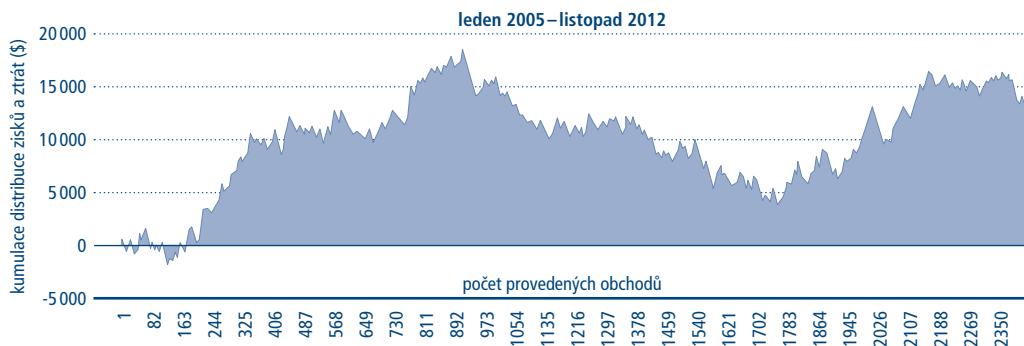
Na obrázku č. 13 je graficky zobrazena kumulace distribuce zisků a ztrát při uzavření otevřené pozice ve ztrátě 1000 \$/lot. Grafickou analýzou lze určit rostoucí trend, který rovnoměrně zhodnocuje vstupní kapitál. V tabulce č. 5 je uvedena základní statistika této spekulativní strategie.

4. Diskuse

Výsledky citlivostní analýzy je možné použít jako podporu při návrhu hodnot vybraných parametrů spekulativních strategií. V tomto příspěvku je analyzována optimální hodnota pro uzavření otevřené pozice ve ztrátě za období leden 2005 až listopad 2012. Výsledky na obrázku č. 3 až obrázku č. 10 zobrazují analýzu velikosti uzavření otevřené pozice ve ztrátě pro hodnoty od 50 \$/lot do 1500 \$/lot po kroku 10 \$/lot. Z obrázků je patrné, že existují takové hodnoty uzavření ve ztrátě, které dokážou dlouhodobě generovat zisk.

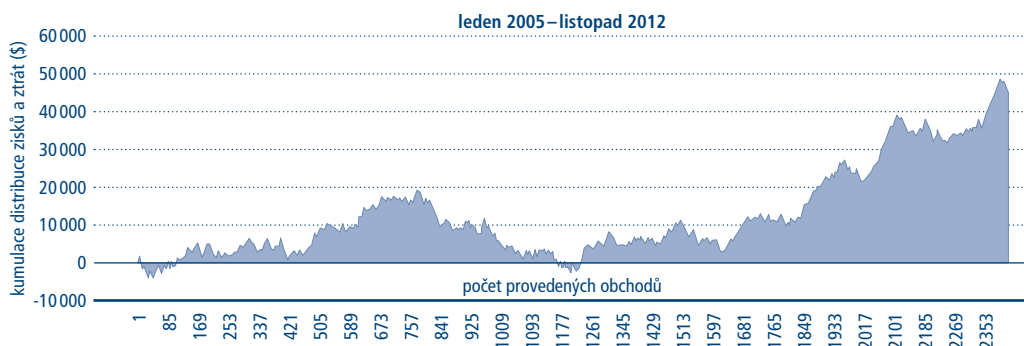
→

- **Obrázek č. 11 » Akumulace distribuce zisků a ztrát za období leden 2005 až listopad 2012 při uzavření otevřené pozice ve ztrátě 150 \$/lot**



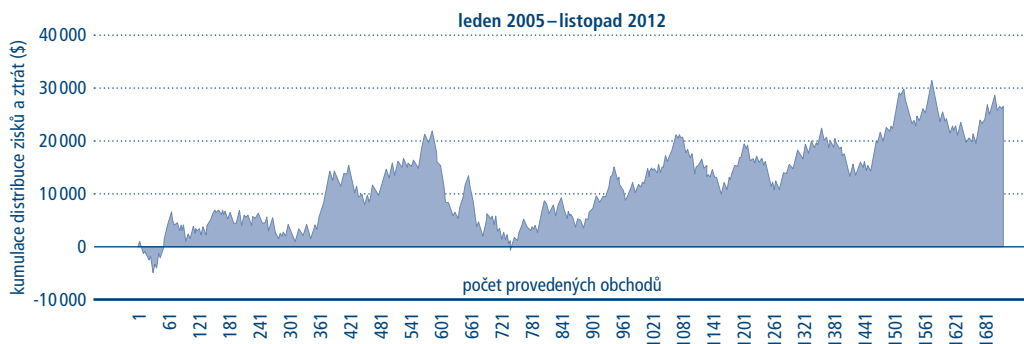
Pramen: Vlastní zpracování

- Obrázek č. 12 » Akumulace distribuce zisků a ztrát za období leden 2005 až listopad 2012 při uzavření otevřené pozice ve ztrátě 500 \$/lot**



Pramen: Vlastní zpracování

- Obrázek č. 13 » Akumulace distribuce zisků a ztrát za období leden 2005 až listopad 2012 při uzavření otevřené pozice ve ztrátě 1000 \$/lot**



Pramen: Vlastní zpracování

Tabulka č. 3 » Základní statistiky spekulativní strategie při uzavření otevřené pozice ve ztrátě 150 \$/lot

Hrubý zisk (\$)	328 901
Hrubá ztráta (\$)	315 871
Celkový zisk (\$)	13 030
Počet ztrátových obchodů	2 105
Počet ziskových obchodů	658
Podíl ztrátových obchodů (%)	76,19
Podíl ziskových obchodů (%)	23,81

Pramen: Vlastní zpracování

Tabulka č. 4 » Základní statistiky spekulativní strategie při uzavření otevřené pozice ve ztrátě 500 \$/lot

Hrubý zisk (\$)	626 175
Hrubá ztráta (\$)	581 271
Celkový zisk (\$)	44 904
Počet ztrátových obchodů	1 162
Počet ziskových obchodů	1 253
Podíl ztrátových obchodů (%)	48,12
Podíl ziskových obchodů (%)	51,88

Pramen: Vlastní zpracování

Tabulka č. 5 » Základní statistiky spekulativní strategie při uzavření otevřené pozice ve ztrátě 1000 \$/lot

Hrubý zisk (\$)	585 555
Hrubá ztráta (\$)	552 244
Celkový zisk (\$)	33 311
Počet ztrátových obchodů	552
Počet ziskových obchodů	1 172
Podíl ztrátových obchodů (%)	32,02
Podíl ziskových obchodů (%)	67,98

Pramen: Vlastní zpracování



→ Implementace fixních hodnot parametrů při návrhu spekulativních strategií často snižují dlouhodobou výkonnost z důvodu měnících se podmínek vybraného finančního instrumentu. Změna volatility a změna pravidel cenových pohybů mohou výrazně snížit dlouhodobý zisk. Toto riziko lze částečně eliminovat implementací dynamických hodnot vybraných parametrů strategie a ověřováním funkčnosti vstupních pravidel pravidelnou statistickou analýzou. Dynamickými parametry pro výstup z otevřené pozice je myšlena hodnota, která je odvozena od aktuální volatility trhu a velikosti předchozích pohybů.

Zvýšení stability distribuce zisků a ztrát navržené spekulativní strategie lze dosáhnout také cíleným řízením dílčích pozic z hlediska dynamického posunu příkazů pro výstup z trhu. Cílem je zálohovat otevřené zisky a snižovat otevřené riziko.

Na obrázku č. 11 je graficky zobrazen nárůst kapitálu při aplikaci strategie, která uzavírá pozici při otevřené ztrátě 150 \$/lot. V tabulce č. 3 jsou uvedeny základní statistiky navržené strategie z hlediska distribuce zisků a ztrát. Tato strategie

při otevřené ztrátě 1000 \$/lot. V tabulce č. 5 jsou uvedeny základní statistiky navržené strategie z hlediska distribuce zisků a ztrát. Tato strategie vykazuje dlouhodobý zisk a současně dochází k plynulému nárůstu kapitálu. Celkové zhodnocení kapitálu je nižší než u předchozí strategie, ale z hlediska plynulého nárůstu kapitálu se tato strategie taktéž jeví jako vhodná.

5. Závěr

Cílem tohoto příspěvku je poukázat na důležitost analýzy parametrů spekulativní strategie, a to z důvodu zvýšení relevantnosti navržených parametrů. Možností analýzy vhodných parametrů existuje více. V rámci tohoto příspěvku byla aplikována citlivostní analýza pro návrh parametru ukončení otevřené pozice ve ztrátě. Tento parametr bývá často klíčový při stavbě robustních a stabilních spekulativních strategií.

Jako sledovaný časový úsek bylo vybráno období od ledna 2005 do listopadu 2012, což je z hlediska obchodování měnového páru EUR/USD dosta-

Za podpory citlivostní analýzy lze vybrat vhodné parametry pro tvorbu spekulativních strategií. Při výběru parametrů je nezbytné dodržet pravidla o výskytu lokálního extrému, kdy výběr nevhodného parametru pro uzavření ztráty může dlouhodobě výrazně snížit ziskovost strategie.

sice vykazuje dlouhodobý zisk, ale grafickou analýzou lze rozpoznat, že nárůst kapitálu není rovnoměrný.

Na obrázku č. 12 je graficky zobrazen nárůst kapitálu při aplikaci strategie, která uzavírá pozici při otevřené ztrátě 500 \$/lot. V tabulce č. 4 jsou uvedeny základní statistiky navržené strategie z hlediska distribuce zisků a ztrát. Tato strategie vykazuje dlouhodobý zisk a současně dochází k plynulému nárůstu kapitálu. Tato strategie se tedy jeví jako vhodnější.

Na obrázku č. 13 je graficky zobrazen nárůst kapitálu při aplikaci strategie, která uzavírá pozici

čující. Z důvodu detailnější analýzy bylo sledované období rozděleno po jednotlivých letech. Obrázky č. 3 až 10 zobrazují citlivostní analýzu, která vyjadřuje závislost velikosti uzavření otevřené pozice ve ztrátě a celkového zisku strategie pro daný rok. Z obrázků je patrné, že každý rok dosahují zisky různých hodnot, často i záporných, ale že existují takové hodnoty pro uzavření pozice ve ztrátě, které dlouhodobě generují zisk. Po provedení citlivostní analýzy byly vybrány tři různé velikosti uzavření pozice ve ztrátě, a to 150 \$/lot, 500 \$/lot a 1000 \$/lot. Obrázky č. 11 až 13 ukazují nárůst kapitálu při aplikaci uvedených hodnot parametru.

Nejvíce vhodná velikost parametru se jeví při hodnotě 500 \$/lot, a to z důvodu nejvyššího dosaženého zisku o hodnotě 44 904 \$ a plynulého nárůstu kapitálu. Jako druhá nejvhodnější strategie se jeví ta, která uzavírá otevřenou pozici ve ztrátě 1000 \$/lot. Toto nastavení generuje celkový zisk 33 311 \$ a takéž dochází k plynulému nárůstu kapitálu. Nejméně vhodná strategie uzavírá otevřenou pozici ve ztrátě 150 \$/lot. Celkový zisk tohoto nastavení je 13 030 \$, ale tohoto zisku není dosaženo plynule. Důvodem nejslabšího výsledku tohoto nastavení je

relativně malá hodnota uzavření otevřené pozice ve ztrátě. Průměrný hodinový pohyb měnového páru EUR/USD se pohybuje řádově mezi 100 a 350 \$/lot a nízká hodnota pro uzavření pozice ve ztrátě nedává trhu prostor při vytváření falešných protipohybů vůči otevřené pozici.

Výsledky navržených strategií je možné vylepšit aplikací dynamických parametrů pro ukončení pozice ve ztrátě a v zisku, jejichž velikost je při vstupu do každého obchodu vypočtena v závislosti na aktuální situaci trhu z hlediska volatility.

LITERATURA A PRAMENY

- [1] Altucher, J. (2004): *Trade Like a Hedge Fund: 20 Successful Uncorrelated Strategies & Techniques to Winning Profits*. Wiley, 240 p., ISBN 978-0471484851
- [2] Bauer, R. (1994): *Genetic Algorithms and Investment Strategies*. Wiley, 320 p., ISBN 978-0471576792
- [3] Dostál, P. (2008): *Pokročilé metody analýz a modelování v podnikatelství a veřejné správě*. Brno, CERM, 432 p., ISBN 978-80-7204-605-8
- [4] Edwards, R. D., Magee, J. (2001): *Technical Analysis of Stock Trends*. AMACOM, 752 p., ISBN 978-0814406809
- [5] Chen, J.-S. et al. (2009): *Constructing investment strategy portfolios by combination genetic algorithms*. *Expert Systems with Applications*
- [6] Kantardzic, M. (2002): *Data Mining: Concepts, Models, Methods, and Algorithms*. Wiley-IEEE Press, 360 p., ISBN 978-0-471-22852-3
- [7] Kitagawa, G. (2010): *Introducing to Time Series Modeling*, Chapman & Hall. CRC Press, 296 p., ISBN 9781584889212
- [8] Lien, K. D. (2008): *Trading and Swing Trading the Currency Market: Technical and Fundamental Strategies to Profit from Market Moves*. Wiley, 304 p., ISBN 978-0470377369
- [9] Miner, R. (2008): *High Probability Trading Strategies: Entry to Exit Tactics for the Forex, Futures, and Stock Markets*. Wiley, 288 p., ISBN 978-0-470-18166-9
- [10] Rejnuš, O. (2008): *Finanční trhy*. Ostrava, KEY Publishing, 548 p., ISBN 978-80-87071-87-8
- [11] Ruey, S. (2001): *Analysis of Financial Time Series*. Wiley-Interscience, 472 p., ISBN 978-0471415442
- [12] Schabacker, R., Ed Mack, D. (1997): *Technical Analysis and Stock Market Profits*. FT Press, 480 p., ISBN 978-0273630951
- [13] Tsao, C., Chen, S. (2004): *Statistical analysis of genetic algorithms in discovering technical trading strategies*. *Applications of Artificial Intelligence in Finance and Economics*, [online], No. 19, pp. 1–43
- [14] Vanstone, B. (2010): *Designing Stock Market Trading Systems: With and without soft computing*. Harriman House, 240 p., ISBN 978-1906659585
- [15] Williams, L. (1999): *Long-Term Secrets to Short-Term Trading*. Wiley-Interscience, 255 p., ISBN 0-471-29722-4

KLÍČOVÁ SLOVA

měny, spekulativní strategie, citlivostní analýza, optimalizace, finanční trhy



→ ABSTRACT

The main aim of this paper is designing of speculative strategies for trading EUR/USD currency pair. Monitored parameter is the size of risk in term of closing open positions at a loss. The optimum value will be searched by sensitivity analysis. Input data are price changes of EUR/USD quantified into time interval of one minute for period January 2005 to November 2012. Implementation of sensitivity analysis is a necessary step in design of speculative strategies, which is a requirement of stability and profitability. Speculative strategy, which is subjected to a sensitivity analysis, is based on pure technical analysis of EUR/USD, which works only with actual price. Fundamental information such as inflation, employment rate, etc. is not included into the sensitivity analysis process. Basic logic of this speculative strategy is based on measuring the price move for each hour interval. If price move, measured as difference of opening price and closing price, reach defined value, strategy realize buy or sell order. Buy order is realized, when price move is larger than defined size and sell order is realized, when price move is smaller than defined size. The main essence of strategy is based on maintaining momentum of price movements.

KEYWORDS

currencies, speculative strategies, sensitivity analysis, optimization, financial markets

JEL CLASSIFICATION

G11, G17

×

Komparace rozvinutých a transformujících se ekonomik z pohledu kreativní ekonomie s využitím nového kreativního indexu

► doc. Ing. Jitka Kloudová, Ph.D., Ing. Ondřej Chwaszcz » Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně¹

* Vývoj ekonomické vědy zabývající se hospodářským růstem prošel v moderní éře významnou transformací, která v dnešním dynamickém světě neustále akceleruje. Z tohoto důvodu se článek věnuje aktuální fázi tohoto vývoje – kreativní ekonomii. Jedná se o nové paradigma, o kterém se začalo více mluvit teprve po roce 2000,² avšak za krátkou dobu získalo takovou pozornost, že EU vyhlásila rok 2009 za rok kreativity a inovací. Problém ovšem zůstává v tom, že tato oblast dosud nebyla jednotně specifikována, a tak se ve výsledku mnohé vědecké výstupy enormně rozcházejí.³

Pro zachování komplexnosti tohoto článku je tudíž nezbytné první představit příčiny, které vedly k nástupu kreativní ekonomie, a až následně se zabývat alokací kreativity a její vazbou na hospodářský růst. Hlavním cílem práce je prokázat přínos kreativity v rámci hospodářského růstu a poukázat na nutnost společenské transformace za účelem implementace kreativity jako podstatného produkčního vstupu. Konkrétně bude práce zaměřena

na komparativní analýzu mezi hospodářským tahounem (Německo) a transformující se ekonomikou (Slovensko) s využitím nového kreativního indexu a doprovodných mainstreamových indikátorů s předpokladem existence catch-up efektu (efektu dohánění).

1. Historický koncept

Počátek moderního hospodářského růstu je možné svázat s počátkem průmyslové revoluce a technologickým pokrokem, který je klíčovým faktorem růstu samotného. V případě zkoumání růstové teorie je tudíž nutné mít na zřeteli technologické změny doprovázející dané období, což potvrzuje i Paul Romer (1993, s. 562), když tvrdí: „využitím znalostí hospodářského vývoje a porovnáním produkce dnes a před 100 lety můžeme bez jakýchkoliv okolností potvrdit příspěvek objevů, vynálezů a inovací k ekonomickému růstu“. Toto tvrzení již dříve predikoval Robert Solow (1957), když proká-



¹ Tento článek vznikl v rámci projektu Interní grantové agentury Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně č. IGA/59/FaME/11/D.

² Počátek kreativní ekonomie je často spojován s Johni Howkinsem a jeho nejznámější publikací *Creative Economy* (2001), popřípadě s Richardem Floridou. V historickém kontextu lze najít významná pojetí na kreativní ekonomiku u Jane Jacobsové (1961, 1969), která již v šedesátých letech zkoumala spojení mezi rozmanitostí a specifickými společenskými souvislostmi s ekonomickým růstem.

³ V mnoha případech dochází k záměně pojmů mezi kreativní ekonomikou a kreativním průmyslem. Toto zkrácení následně může sloužit jako argument zájmových skupin pro podporu specifického průmyslu, obzvláště často kulturního. Otázkou pak zůstává, zda více divadel a kulturních aktivit zajistí ekonomický úspěch regionu.

- zal, že z 87,5 % je růst produktivity výrobních faktorů způsoben technologickými změnami (USA v letech 1909–1949).⁴

Samotná průmyslová revoluce se vyznačuje nástupem mnoha makroinovací (převratných objevů). Nejčastěji se ovšem spojuje s Wattsonovým zdokonaleným parním strojem. Samotné objevení parního stroje ovšem nezajistilo ekonomický rozvoj. Při pohledu do historie je patrné, že ekonomický rozvoj se začal projevovat až nástupem tzv. druhé vlny průmyslové revoluce. Zde již nebyly tak patrné technologické změny, na druhou stranu méně výrazné mikroinovace vstupovaly do všech oblastí průmyslu – energetiky, chemie, medicíny (Mowery & Rosenberg 1989). Uzavřený technologický systém se změnil na veřejný a běžně dostupný. Takový systém vyžadoval kooperaci⁵ a tlačil na otevření trhu (Mokyr 1998). Oproti první etapě, kterou postihl tzv. „produkční paradox“,⁶ se druhá vlna průmyslové revoluce významně promítla do hospodářského výstupu.

Na základě této historické skutečnosti lze najít přímé souvislosti s nástupem další technologické vlny spojené s rozvojem ICT. Obě technologie prezentují technologické změny, které snížily náklady na dopravu a komunikaci. Stejně jako pára zajistila spotřebitelům přístup k základním statkům v devatenáctém století, ICT otevřely cesty k využití levnější pracovní síly (Craft 2004). Dříve se globalizace týkala výhradně obchodu ve formě směny zboží, nyní se čím dál tím více pojí s obchodováním v podnikatelských službách.

Dalším společným rysem je opožděné rozpoznání přínosu těchto makroinovací v jejich počáteční fázi. První průkopníci parní síly nedokázali

transformovat nový objev tak, aby byl využitelný v lodní i pozemní dopravě. Stejně tak i objevitelé mikročipů nedomýšleli jejich využití ve spojení s mobilním telefonem či internetem (Craft 2010).

Z tabulky 1 lze vyčíst, že u obou základních technologií se ekonomický přínos projevils významným časovým odstupem. Přesto je patrné, že náběh ekonomického přínosu ICT byl 2× rychlejší než u páry. Možný závěr lze vylicít tak, že společnost si vede lépe v objevování příležitostí, které nám nové technologie přináší. Z předchozího vývoje se společnost poučila a zvýšila investice do lidského kapitálu, zlepšila podmínky pro sběr a sdílení informací, objevily se nové nástroje na kapitálovém trhu a veřejný subjekt začal významně podporovat výzkum a vývoj.

Na rozdíl od páry ICT rozptylují hospodářskou aktivitu po světě a nevytváří jedno hospodářské centrum (Británie v době průmyslové revoluce). Tato skutečnost daleko snáze otevírá brány k ekonomickému rozvoji na mnoha místech země a umožňuje méně vyspělým zemím nastartovat efekt dohánění. Jak prokázal Abramovitz (1986), efekt dohánění není automatickým jevem, ale záleží na společenské vyspělosti země, která spočívá v podpůrné struktuře založené na institucích (Bortel 2006) a politické podpoře.⁷ Jako příklad lze uvést rozdílný příspěvek ICT na produkci, který v USA v porovnání s Evropou na počátku 21. století neustále stoupal, což bylo vysvětleno evropským hendikepem v podobě přílišného zdanění, nadměrné regulace a malé konkurence (Baily & Kirkegaar 2004).

Porter et al. (2002) analyzoval odlišnou roli ICT ve vývoji rozdílných socio-ekonomických podmí-

⁴ Je ovšem nutné brát v potaz okolnosti a místo, za kterých tato studie vznikla. V případě, kdyby Solow provedl stejnou analýzu v kterékoliv jiné průmyslové zemi, dosáhl by významně odlišných hodnot (Craft 2010).

⁵ Kooperace může probíhat na základě jednotně nastavených standardů, zde je nutná role vlád a vedoucích institucí, aby prosadily všeobecně akceptované normy (železnice, elektrické napětí, pravidla dopravy, rozložení klávesnice).

⁶ „Produkční paradox“ byl pojmenován v roce 1987 a spojován s výrokem: „Všude kolem můžete vidět období počítačů, jen ne v hospodářských statistických datech“ (Trippled 1999). Na základě tzv. obecně užitečných technologií byl tento paradox vysvětlen. V první fázi tyto technologie přinášejí minimální, či dokonce záporný přínos k produktivitě, kterou však v druhé fázi významně pozitivně ovlivňují.

⁷ Velice často citovaný paper od autorů Knack, Keefer (1995) potvrzuje významnou pozitivní závislost mezi nastavením formálních institucí a ekonomickým růstem.

Tabulka č. 1 » Příspěvek páry a ICT k růstu produktivity (% ročně)

	Pára v UK					ICT v USA		
	1760–1800	1800–1830	1830–1850	1850–1870	1870–1910	1973–1995	1995–2000	2000–2006
Kapitálová závislost	0,004	0,02	0,16	0,20	0,15	0,46	1,09	0,61
Růst TFP	0,005	0,00	0,04	0,21	0,16	0,28	0,75	0,51
Celkem	0,010	0,02	0,20	0,41	0,31	0,74	1,84	1,12

Pramen: Craft, 2004; Oliner et al., 2007

nek regionů fungujících v globálním prostředí na základě příjmové úrovně. V regionech s nízkými příjmy mají inovace a jejich implementace nicotný význam a hlavní roli hrají základní výrobní faktory. Posun z nízké do střední příjmové kategorie tkví v podpoře základních výrobních faktorů efektivním institucionálním rámcem (více Chwaszcz 2011). Následný přesun do nejvyšších příjmových kategorií pak zajišťují instituce pokrývající permanentní vzdělávání pracovní síly, vyšší pracovní meziprůmyslovou mobilitu a dynamickou kombinaci konkurence a vzájemné kooperace. Zde je nutné připustit zásadní roli státu ve vyšším vzdělávání, výzkumu a vývoji, tržní regulaci, podpoře start-up a high-tech podniků.⁸

2. ICT mění obchod a společnost

Jak již bylo řečeno, ICT představují nástup další převratné technologie (Klas 2005), která způsobila transformaci celého obchodního modelu,⁹ ale i společenského uspořádání (v zemích, které dokážou nové výzvy ICT přijímat). Dle úvodní kapitoly

tato vlna¹⁰ vyšla z předchozího vývoje a nadto s sebou přinesla i mnoho nových faktorů. Z pohledu sociologického to výstižně popisuje nejznámější propagátor kreativní ekonomiky Richard Florida (2002), který uvažuje nad tím, jak by se člověk z roku 1900 vyrovnával se situací v roce 1950 a člověk z roku 1950 se současností, a zároveň si klade otázku, pro koho by to byla větší změna.

Na první pohled by to byla daleko větší změna pro člověka z roku 1900. Během 50 let se na světě objevila auta, elektrospotřebiče, léky, to vše by pro něj bylo něčím zcela novým. Oproti tomu člověk z poloviny 20. století by v současnosti tak ztracen nebyl, protože by již auta i letadla, stejně jako televizi ze své doby znal. Ovšem z druhého pohledu by člověk z roku 1950 byl v dnešní době daleko více dezorientován z důvodu méně viditelných změn, souvisejících se změnami společenských norem i hodnot a způsobů, jakými dnes lidé žijí a pracují.

Všechny tyto společenské změny zachycuje právě kreativní ekonomie (Kloudová 2009) a ve výsledku tak doplňuje klasickou růstovou ekonomii →

⁸ Zvýšená intervence státu do trhu je z pohledu neoklasické ekonomie téměř nepřipustná, ale v historickém konceptu nám tuto domněnku vyvracejí mnohé státy východní a jižní Asie, které měly čtyřprocentní roční růst HDP na hlavu během let 1965–1997 a zároveň jejich vlády zasahovaly do vývoje hospodářství daleko více, než připouští neoklasická ekonomická škola (Wade 1990).

⁹ Pro bližší pochopení lze doporučit koncept otevřených inovací (Chesbrough 2003, 2006), popřípadě disruptivních inovací (Christensen 1997, 2008).

¹⁰ Pojem „vlna“ práce přebírá z publikace *The Third Wave* od Alvina Tofflera (1984), který se zabývá skokovou evolucí civilizace. Jeho třetí vlna se pojí s nástupem počítačů a high technologií. Lidé se od průmyslu přesouvají do sektoru služeb. Jednotná společnost se dělí na skupiny, produkce je „demasifikována“.

- o společensko-kulturní aspekt a urbanistickou perspektivu. Ke vzniku kreativní ekonomie přispěly významným dílem technologie z oblasti ICT, které v posledních letech otevřely nové možnosti pro sdílení informací, a přispěly tak nejen k rozvoji vědy, ale i kultury a zábavy. Zároveň ICT (stejně jako v době průmyslové revoluce parní stroj) opět významně zkrátily vzdálenosti mezi nabízejícími a poptávajícími, umožnily realizaci businessu novým způsobem a otevřely cesty novým obchodním kanálům.

Z historie víme, že ekonomický úspěch průmyslové revoluce přišel s cíleným výzkumem a podporou mířenou na stranu výzkumu a vývoje. Rozvoj ICT ještě mnohonásobně zvýšil poptávku po vědeckých pracovnících a ruku v ruce se začala zvedat i poptávka do té doby ne plně využitelných pracovních pozic v oblasti zábavy a jiných specifických oblastí (Kenney 1996). Mimo to ICT způsobily změny v již zaběhnutých pracovních procesech (Carnoy 2002), čímž vyvolaly tlak na rozšíření znalostí u běžných pracovních pozic.

Ve výsledku se tyto změny promítly v transformaci společnosti, ze které lze vyčlenit jednu specifickou společenskou skupinu, kterou Richard Florida (2002) definoval jako tzv. „kreativní třídu“. Tito lidé v současnosti tvoří základní hnací motor ekonomiky vyspělých regionů. Hlavní náplní práce této skupiny je vytváření nových idejí, jež jsou v dnešních produkčních procesech jedním z hlavních vstupů a výstupů.

Alokace této skupiny není z geografického pohledu rovnoměrná, což následně způsobuje i odlišnou hospodářskou úroveň regionu. Pro všechny regiony, které budou chtít být na výši a konkurenceschopné, bude jedním z hlavních úkolů vytvořit, udržet, popřípadě přitáhnout členy kreativní třídy, kteří následně produkují nové nápady, technologie a další kreativní produkty.

Mezi členy kreativní třídy náleží pracující, jaký-

mi jsou vědci, inženýři, designéři, dále pracovníci z oblasti vzdělávání, umění nebo zábavy. Mimo toto základní kreativní jádro lze do kreativní třídy v širším konceptu přiřadit zaměstnance z oblasti obchodu, práva, financí či zdravotnictví. Bez ohledu na zvolenou kontroverznost Floridovy metodologie¹¹ lze argumentovat významným nárůstem zaměstnanosti v kreativním sektoru. Na počátku roku 2000 bylo v USA 30 % zaměstnanců počítáno do kreativní třídy¹² (Florida 2002), což je 40 % nárůst oproti údajům z roku 1980.

3. Formování hypotéz

V návaznosti na uvedená fakta je nutné pracovat s kreativitou jakou vstupem, který je schopen posunout region či zemi, kde se ve větší míře nachází, k dalšímu hospodářskému růstu. Jak již zde bylo napsáno, efektivní využití kreativity se odvíjí od mnoha aspektů, které reprezentují různé společensko-kulturní instituce, ekonomická vyspělost a kapitálová vybavenost regionu.

Základní hypotéza je formulována za předpokladu, že ve většině zemí v Evropské unii by měl být zajištěn obdobný legislativně-institucionální rámec a tím pádem by měl existovat mezi rozvinutým a transformujícím se hospodářstvím efekt dohánění. Otázkou zůstává, zda tento efekt dohánění stojí stále na masové produkci a kopírování inovovaných výrobních procesů, či je v tomto prostředí transformující se země (regiony) již schopna těžit z přínosu kreativity a jejího zapojení do produkční fáze.

Lze předpokládat, že transformující se země budou vykazovat nižší míru pozitivní korelace mezi ekonomickou výkonností a kreativitou v rámci zkoumaných regionů, protože stále dohánějí vyspělé ekonomiky s využitím komparativních výhod u masové produkce a za přispění kopírování inovací. Na druhou stranu by u transformujících se

¹¹ Je třeba si uvědomovat, že práce v kreativním odvětví nemusí být kreativní (Heartfield 2000), přesto lze poměrové ukazatele brát za průkazné a dosvědčující enormní nárůst kreativních pracovníků.

¹² Zaměstnance počítal na základě zaměstnanosti v předem vtypovaných kreativních sektorech.

zemí mělo být v průběhu několika let patrné rychlejší zvyšování závislosti mezi hospodářským výstupem a kreativitou v komparaci zkoumaných regionů, neboť v průběhu transformace by měly dbát na implementaci institucí, zajišťujících jejich posttransformační vývoj.

4. Metodologie

Metodologie stojí na využití základních principů nového kreativního indexu¹³ (Kloudová, Chwaszcz 2011), pro jehož datovou základnu byly vybrány ukazatele z urbanistického auditu, který byl proveden z podnětu Directorate-General for Regional Policy at the European Commission ve spolupráci s Eurostatem v letech 2006–2007 a zahrnoval 321 evropských měst ze všech 27 zemí Evropské unie společně s 36 městy z Norska, Švýcarska a Turecka.

Pro potřeby studie byly vybrány regiony ze dvou zemí. První zemí je Německo, které zastupuje v této práci rozvinutou zemi a tahouna Evropské unie. Studie v tomto případě pracuje s 23 německými městy. Jako zástupce transformující se ekonomiky bylo pro potřeby studie zvoleno Slovensko, zastoupené 8 významnými městskými regiony. Slovensko dokonale reprezentuje transformující se země; v posledních letech (do období finanční krize, tedy do roku 2008) dosahovalo nadprůměrného růstu HDP a zaznamenalo výrazný přísun zahraničních investic.

Sledované ukazatele jsou rozděleny do tří základních oblastí, jejichž název koresponduje s Floridovým 3T modelem (Florida 2002), avšak navýšené množství indexovaných ukazatelů a jejich obsahová náplň významně zpřesňuje předchozí modely (více v Kloudová, Chwaszcz 2011, s. 198).

Ve výsledku pak práce nezávisle pro obě sledované země stanoví nový kreativní index, jehož zpětnou vnitřní i vnější komparativní analýzou obou zemí byly hledány závislosti mezi rozvinutými a transformujícími se zeměmi. Pro podpoření či vyvrácení základní hypotézy je využit korelační koeficient ($\alpha = 5\%$, $N_s = 8$, $N_N = 23$) vyjadřující vztah jednotlivých indexovaných ukazatelů k výslednému novému kreativnímu indexu¹⁴ a zároveň je výsledný nový kreativní index analyzován ve vztahu k základním exogenním ekonomickým či demografickým položkám.

Samotná konstrukce nového kreativního indexu vychází z porovnání jednotlivých ukazatelů pro každý region s průměrnou hodnotou všech regionů ze souboru dotčeného území (Německo, Slovensko odděleně). V návaznosti na odchylku od průměru u každé položky byl pro vybraný region stanoven index. Souhrnné indexy pro 3T oblasti (technologie, talent, tolerance) byly stanoveny váženým¹⁵ průměrem jednotlivých indexů stanovených pro každou oblast, což eliminovalo rozdílný počet indexů a jejich odlišný vliv na rozvoj kreativního potenciálu. Následný aritmetický průměr souhrnných 3T indexů stanoví nový kreativní index, který určuje úroveň kreativního potenciálu pro každé území ve srovnání s dalšími zkoumanými regiony. V případě, kdy se výsledný index blíží nule, dotčené území vykazuje nízký kreativní potenciál oproti ostatním regionům ze souboru, naopak ukazatele blízkí se jedné jsou charakteristické pro regiony s vysokým kreativním potenciálem.

5. Výstup vědeckého záměru

Jak již bylo zmíněno, analýza pracuje s oddělenými indexy, které v závěru formují nový kreativní



¹³ Nový kreativní index potvrdil na příkladu 37 měst v Německu (rozvinutá země), že mezi tímto indexem a HDP na hlavu existuje vysoká míra závislosti 0,726 (Kloudová, Chwaszcz 2011). Pro potřeby této studie byla struktura indexu mírně pozměněna, aby mohla být učiněna odpovídající komparativní analýza.

¹⁴ Každý index má přiřazenu určitou hodnotu. Souhrnná hodnota všech indexů v každé 3T skupině dosahuje stejné hodnoty, což přispívá k eliminaci rozdílů způsobených rozdílným počtem indexů v každé 3T skupině.

¹⁵ Pro každou 3T oblast byl určen stejně daný počet bodů, který byl rozdělen mezi jednotlivé indexy dle předpokládaného přínosu pro rozvoj kreativity, čímž byl eliminován rozdílný počet indexů z jednotlivých 3T oblastí a zároveň odlišena významnost jednotlivých indexů.

- **Tabulka č. 2 » Technologický index a jeho jednotlivé indexy vyjádřené korelačním koeficientem ve vztahu k novému kreativnímu indexu na hladině pravděpodobnosti $\alpha = 0,05$, $N_s = 8$, $N_N = 23$**

	Slovensko		Německo	
	2004	2001	2004	2001
Podíl zaměstnanosti v průmyslu (G–P; NACE Rev. 1)	0,36	0,50	0,28	0,20
Podíl zaměstnanosti ve finančním a obchodním sektoru	0,40	0,47	0,31	0,33
Procento domácností s připojením k internetu	-0,61	-0,10	0,36	0,38
Podíl místních firem vyrábějících ICT produkty	0,76	0,66	0,52	0,65
Procento zaměstnaných ve výrobě ICT produktů	0,43	0,64	0,46	0,74
Procento zaměstnaných v oblasti poskytování ICT služeb	0,92	0,87	0,37	0,72
Procento zaměstnaných v produkčních sektorech s ICT obsahem	0,98	0,95	0,57	0,88
Technologický index	0,84	0,95	0,79	0,81

Pramen: Urban Audit, Eurostat; vlastní zpracování

Ke vzniku kreativní ekonomie přispěly významným dílem technologie z oblasti ICT, které v posledních letech otevřely nové možnosti pro sdílení informací, a přispěly tak nejen k rozvoji vědy, ale i kultury a zábavy. Zároveň ICT (stejně jako v době průmyslové revoluce parní stroj) opět významně zkrátily vzdálenosti mezi nabízejícími a poptávajícími, umožnily realizaci businessu novým způsobem a otevřely cesty novým obchodním kanálům.

index. V rámci pochopení nového kreativního indexu a jeho hlavních složek je nutné představit zvlášť jednotlivé 3T oblasti a již v této fázi komparovat lišící se hodnoty, a to jak z časového hlediska, tak i ve vztahu k rozdílným zemím a jejich úrovni hospodářství. Komparace zde využívá převážně korelační koeficienty ($\alpha = 5\%$), které vyjadřují závislost jednotlivých indexů modelu (a jiných externích ukazatelů) na výsledném novém kreativním indexu.

5.1 Technologický index

Za hlavní aspekt, který způsobil nástup kreativní ekonomie, byl v úvodu označen technologický posun v oblasti ICT, jenž transformoval požadavky jak na pracovní sílu, tak na způsob uskutečňování

businessu. Z tohoto pohledu bylo nezbytné zahrnout do technologického indexu takové ukazatele, které vycházejí z oblasti ICT, ať už se jedná o servis, či produkci. Dále byl zahrnut ukazatel, který se zaměřil na zastoupení pracovní síly ve službách a finančním sektoru, což by mělo odrážet skutečnost, že s rozvojem hospodářství nastupuje význam sektoru služeb.

Tabulka 2 uvádí výsledné korelační koeficienty u jednotlivých ukazatelů, které vyjadřují závislost mezi stanovenými indexy pro každý ukazatel a výsledným kreativním indexem stanoveným nezávisle pro každé území a období. Co se týče indexů z oblasti ICT, je patrné, že u všech indexů v obou zemích existuje silná pozitivní korelace. Větší korelace se překvapivě nachází u transformující se slovenské ekonomiky, u které je patrný nárůst této

vazby mezi lety 2001 a 2004. V rámci německého hospodářství je spíše patrný pokles vazby ICT sektoru na nový kreativní index. V oblasti spekulací bychom mohli hovořit o tom, že tento sektor již přispěl k rozvoji země a v rámci vyhodnocování bude třeba hledat vhodnější indikátory.

Sektor služeb a blíže specifikovaný finanční sektor taktéž vykazují pozitivní vazbu s kreativitou, ovšem již na střední úrovni, pohybující se mezi 0,25 a 0,40.¹⁶ Překvapivě i zde je silnější vazba na Slovensku, ovšem s klesající tendencí.

5.2 Index talentu

Stejně jako u předchozího indexu i zde je nutné vycházet z teoretického rámce, představeného v úvodu práce. Talent a míra vzdělanosti sehrála klíčovou roli v ekonomickém využití nových inovací a v transformaci tzv. makroinovací do využitelné a ekonomicky přínosné podoby.

Pro potřeby stanovení nového kreativního indexu tak byly využity ukazatele zabývající se zastoupením vysokoškolských studentů ve společnosti.

Tyto faktory zastupují znalostní potenciál, který si vybrané regiony budují. Významným indikátorem je taktéž ukazatel sledující poměr vysokoškoláků v rámci celkové pracovní síly, zde se předpokládá významná vazba vzdělanosti a kreativity. Dále je v indexu talentu zahrnut ukazatel nezaměstnanosti ve skupině mladistvých (pod 25 let). Základní předpoklad stojí na predikci, že v kreativním prostředí mladí lidé ve větší míře studují či snadněji nacházejí práci v nově se budujících či silně expandujících oborech (ICT, kultura, zábava).

Základní oblast indexu talentu se zabývá poměrem vysokoškolských studentů ve společnosti. V obou zkoumaných zemích se v roce 2004 pohybovala míra pozitivní korelace indexů jednotlivých ukazatelů a nového kreativního indexu mezi 0,63 a 0,77, což představuje významnou míru závislosti.¹⁷ Oproti tomu index zabývající se poměrem vysokoškolsky vzdělaných pracovníků koreluje pozitivně pouze v Německu. Na Slovensku je korelace mezi kreativními centry a vzdělanou pracovní silou dokonce slabě negativní. Přestože má Slovensko kreativitu navázanou na vysokoškolské stu-

Tabulka č. 3 » Index talentu a jeho jednotlivé indexy vyjádřené korelačním koeficientem ve vztahu k novému kreativnímu indexu na hladině pravděpodobnosti $\alpha = 0,05$, $N_s = 8$, $N_n = 23$

	Slovensko		Německo	
	2004	2001	2004	2001
Podíl nezaměstnaných mladších 25 let (1/X)	-0,24	0,10	0,15	0,39
Počet studentů na vysokých školách a v dalších vzdělávacích institucích na 1000 obyvatel	0,65	0,62	0,77	0,54
Vysokoškolští studenti (ISCED úroveň 5–6) na 100 obyvatel ve věku 20–34 let	0,63	0,62	0,70	0,46
Podíl obyvatel v produktivním věku s vysokoškolským vzděláním (ISCED 5–6)	-0,35	0,19	0,54	0,42
Index talentu	0,45	0,70	0,84	0,65

Pramen: Urban Audit, Eurostat; vlastní zpracování



¹⁶ Průměrná hodnota poměru zaměstnanců ve službách na pracovní síle činila ve zkoumaných regionech: Německo v roce 2004 — 80,42; Slovensko v roce 2004 — 66,21.

¹⁷ Průměrný počet vysokoškolských studentů na 1000 obyvatel v rámci zkoumaných regionů činil: Slovensko v roce 2004 — 129,9, v roce 2001 — 96,78; Německo v roce 2004 — 72,01, v roce 2001 — 84,13.

- denty jako rozvinutá země, skladba pracovní síly potenciálně kreativních regionů neodpovídá struktuře kreativních center v Německu, což by mělo být dále rozebráno na základě struktury generovaného produktu (ve vztahu ke vzdělání) u zkoumaných regionů.

5.3 Index tolerance

Jak již bylo zmíněno v úvodu, každá růstová teorie rozšiřuje běžně dosažené poznání vždy o něco jiného s ohledem na nově se objevující okolnosti. Kreativní ekonomie také reaguje na změny ve společnosti a rozšiřuje předchozí růstové teorie o společensko-kulturní a urbanistický aspekt. Společensko-kulturní oblast se zabývá prostředím regionu a tím, jaké možnosti může lidem žijícím v této oblasti nabídnout. Kreativní pracovníci jsou nejen mobilní, ale patří i do vyšších příjmových skupin a chtějí smysluplně využívat volný čas. Tuto oblast charakterizuje subindex zabývající se prostředím a zahrnující jednotlivé ukazatele z kultury (včetně zaměstnanosti), regionální vybavenosti pro rekreaci a volnočasové aktivity, včetně oblasti kriminality.

Druhý subindex se snaží postihnout mobilitu pracovníků. Jak již bylo uvedeno, kreativní pracovníci jsou oproti běžným zaměstnancům více mobilní a je po nich značná poptávka. Pokud město dokáže přilákat nové vzdělané lidi, buduje si tak

Tabulka č. 4 » Index tolerance a jeho jednotlivé indexy vyjádřené korelačním koeficientem ve vztahu k novému kreativnímu indexu na hladině pravděpodobnosti $\alpha = 0,05$, $N_s = 8$, $N_v = 23$

	Slovensko		Německo	
	2004	2001	2004	2001
Celkový počet evidovaných trestných činů na 1000 obyvatel (1/X)	-0,33	-0,34	-0,11	0,06
Zeleň přístupná veřejnosti (m ² na hlavu) (max. 500)	-0,75	-0,85	0,15	0,18
Podíl území vyčleněného pro rekreaci, sport a volný čas	-0,49	-0,56	-0,25	-0,12
Roční návštěvnost kin na obyvatele	0,48	0,46	0,73	0,58
Počet míst v kinech na 1000 obyvatel	0,87	0,85	0,27	0,08
Celkový počet výpůjček knih a jiných médií na obyvatele	-0,19	-0,42	0,68	0,52
Počet divadelních míst na jednoho obyvatele	-0,24	-0,10	:	0,18
Podíl zaměstnanosti v sektoru kultury a zábavního průmyslu	0,77	0,72	0,25	0,18
Prostředí	-0,01	-0,13	0,49	0,39
Státní příslušníci, kteří se přistěhovali do města v posledních 2 letech, jako podíl na celkové populaci	0,46	0,26	0,65	0,36
Občané EU, kteří se přistěhovali do města v posledních 2 letech, jako podíl na celkové populaci	:	:	0,44	0,75
Podíl obyvatel (kteří nejsou občany EU ani občany země) z vysoce rozvinutých zemí dle HDI (Human Development Index)	:	0,94	0,59	0,65
Přistěhování do města v posledních 2 letech / odstěhování z města v posledních 2 letech	-0,39	0,20	0,15	0,39
Lidé	0,43	0,96	0,67	0,70
Index tolerance	0,20	0,87	0,79	0,75

Pramen: Urban Audit, Eurostat; vlastní zpracování

Tabulka č. 5 » Základní ekonomické a demografické indexy vyjádřené korelačním koeficientem ve vztahu k novému kreativnímu indexu na hladině pravděpodobnosti $\alpha = 0,05$, $N_S = 8$, $N_N = 23$

	Slovensko		Německo	
	2004	2001	2004	2001
Podíl populace ve věku 25–34 let	0,57	0,09	0,76	0,62
Míra nezaměstnanosti	-0,39	-0,36	-0,34	-0,52
Míra zaměstnanosti	0,62	0,33	0,38	0,54
Podíl zaměstnaných na částečný úvazek	0,70	0,28	0,09	0,10
HDP na obyvatele (EUR)	0,55	0,61	0,54	0,54

Pramen: Urban Audit, Eurostat; vlastní zpracování

potenciál pro rozvoj kreativity a nepřímo tak podporuje svůj potenciální hospodářský růst.

Na první pohled jsou u Slovenska korelační koeficienty (stanovené mezi jednotlivými indexy z nového kreativního indexu a indexy stanovenými v rámci každého ukazatele zvlášť) v oblasti společensko-kulturní spíše negativního rázu. Přesto lze najít zajímavé skutečnosti, a to zejména v indexu zaměstnanosti v kulturním a zábavním průmyslu, kde na rozdíl od Německa Slovensko dosahuje významné pozitivní vazby mezi tímto ukazatelem a novým kreativním indexem. Samotný subindex prostředí nemá žádný závislý vztah ke kreativnímu potenciálu regionů, oproti tomu v Německu je již tento vztah patrný a v rozmezí tří zkoumaných let narostl do středně těsné vazby, kterou korelační koeficient stanovil ve výši 0,49.

V rámci mobility je třeba poukázat obzvláště na dva indexy, které potvrzují základní předpoklady kreativních center. Tato centra přitahují obyvatele v rámci vlastního státu. V případě Německa je patrná silnější vazba, přesto i v případě Slovenska začíná být tato vazba v průběhu doby výraznější.¹⁸ Podstatným potvrzením vlivu kreativních center je významná pozitivní korelace u mobility vysoce vzdělaných pracovníků mimo EU, kteří se nachá-

zejí v kreativním regionu ve větším poměru oproti méně kreativním lokalitám.¹⁹ Zde se ovšem studie musela vyrovnat s částečnou nekompletností dat na slovenské straně.

6. Kreativní potenciál v kontextu rozvinuté a transformující se ekonomiky

V návaznosti na stanovení nového kreativního indexu jsou dále zkoumány základní ekonomické a demografické ukazatele za účelem potvrzení předem stanovených hypotéz. S ohledem na změny ve společnosti a způsoby uskutečňování businessu se předpokládá, že kreativní regiony budou atraktivní lokalitou pro mladší skupinu lidí, které nabídnou odpovídající práci a atraktivní lokalitu k životu. Z tohoto důvodu byl začleněn do analýzy ukazatel charakterizující zastoupení populační skupiny ve věku 25–34 let v populaci. Další ukazatele jsou zaměřeny na nezaměstnanost a zaměstnanost, které vycházejí z předpokladu, že kreativní regiony významně prosperují, a tak vytvářejí větší množství pracovních příležitostí.

Poslední, avšak velice významný ukazatel slouží k potvrzení pozitivní vazby mezi regiony s vyšším kreativním potenciálem a hospodářským růs-



¹⁸ Průměr ve zkoumaných regionech: Německo v roce 2004 — 6,54, v roce 2001 — 7,69; Slovensko v roce 2004 — 1,65, v roce 2001 — 1,67.

¹⁹ Průměr dat ze zkoumaných regionů, které tyto údaje zveřejnily: Německo v roce 2004 — 13,45; Slovensko v roce 2001 — 0,72.

→ tem. V tomto případě byl využit index HDP na hlavu, u kterého je zkoumána vazba na nový kreativní index v rámci zkoumaných regionů zvlášť na Slovensku a v Německu.

Předpoklad, že kreativní centra přitahují skupinu lidí ve věku 25–34 let, je prokázán jak na Slovensku, tak v Německu. Mladí lidé jsou více mobilní a více otevření novým změnám v obchodu i společnosti, a tak zvyšují poměr této skupiny obyvatel v kreativních centrech. V Německu je tato vazba velice pevná a korelační koeficient dosahuje pozitivní hodnoty 0,76. Na Slovensku je vazba na nižší úrovni, ale v porovnání s prvním zkoumaným obdobím je patrný významný nárůst hodnoty korelačního koeficientu, což je trend směřující k dosažení úrovně v rámci rozvinuté země.

Ukazatele spojené s nezaměstnaností a zaměstnaností vykazují mírné pozitivní vazby s novým kreativním indexem. Záporné korelační koeficienty u nezaměstnanosti odrážejí skutečnost, že je vyšší míra nezaměstnanosti v regionech s nižším kreativním potenciálem, a to jak v rámci Německa, tak i Slovenska. Co se týče zaměstnanosti na částečný úvazek, byla předpokládána pozitivní korelace z důvodu volnějších řídicích struktur v kreativních centrech, což se potvrdilo pouze v případě Slovenska. Německo nevykazuje žádnou závislost, a tak lze s ohledem na absolutní hodnoty předpokládat, že všechny zkoumané regiony v rozvinutých zemích již akceptovaly základní změny v řídicích strukturách vyvolaných rozvojem ICT (průměrný ukazatel německých regionů dosahuje 10× vyšší hodnoty než ve slovenských regionech).

V případě, kdy lokalita dokáže poskytnout a přilákat dostatečné množství talentů, vytvořit dostatečné technologické kapacity a celkově pozvednout úroveň výrobních faktorů a zároveň poskytnout odpovídající společensko-kulturní zázemí, má velký kreativní potenciál, který lze transformovat do inovací, což má následné dopady do růstu hospodářství. V případě, že by tato sku-

tečnost nebyla v našem modelu potvrzena, stanovený nový kreativní index by ztratil významnou vypovídací schopnost. Skutečnost, že byly zvoleny vhodné ukazatele pro vyjádření nového kreativního indexu, potvrzuje významná míra pozitivní korelace nového kreativního indexu s ukazatelem HDP na hlavu pro jednotlivé regiony (0,54 až 0,61).²⁰

V rámci základní hypotézy se očekávala vyšší míra korelace u německých regionů z důvodu větší provázanosti na kreativitu, což ovšem Slovensko vyvrátilo. Úroveň vazby ekonomické úrovně na kreativní potenciál dosahuje v obou zemích obdobné úrovně. Na druhou stranu je nutné zpětně analyzovat konstrukci samotného nového kreativního indexu. V rámci Německa jednotlivé složky vykazovaly téměř vždy pozitivní závislost, na druhou stranu u Slovenska se u mnoha ukazatelů (obzvláště v oblasti talentu a tolerance) jednalo často o nahodilý jev, což ve výsledku snižuje vypovídající schopnost výsledného kreativního indexu a ukazuje na rozdílný vliv kreativity v obou zemích.

7. Závěr

Studie pracuje s aktuálním tématem kreativní ekonomie. Protože se jedná o novou oblast ekonomického bádání, neexistují zde stále obecně akceptované definice a koncepty. Z tohoto důvodu bylo nutné v počátku uvést pohled na kreativní ekonomii. V rámci této práce je kreativní ekonomie chápána jako další krok v růstových teoriích, do kterých je nutné implementovat nové skutečnosti. Kreativní ekonomie tak vychází z předchozích teorií a doplňuje je o společensko-kulturní a urbanistický aspekt.

Protože kreativní ekonomie vychází z předchozích růstových teorií, lze nalézt mnoho společných aspektů, stejně tak i v rámci historického vývoje. V rámci komparace byla využita průmyslová revoluce a nástup ICT. Srovnání prokázalo vý-

²⁰ Průměrná výše HDP na hlavu u zahrnutých regionů činila v roce 2004 v Německu 38 213 EUR, na Slovensku 6469 EUR.

znamný vliv talentu a vybavenosti vhodnými výrobními faktory na rozvoj inovací. Přesto rozvoj ICT přinesl nové aspekty do společnosti. Způsobil změny v chování a zároveň otevřel nové možnosti pro realizaci obchodu. Objevila se poptávka po nových kreativních pracovnících, kteří se díky požadavkům na práci a možnostem ICT mohou seskupovat na nejrůznějších stranách světa. Pro zachování konkurenceschopnosti bude do budoucna nezbytné udržet tyto pracovníky v regionu a vytvářet další podmínky pro rozvoj kreativity.

Zaměření na kreativitu a inovace je dalším postupným krokem ve vývoji hospodářské úrovně země. Pokud stát nestojí na pevných základech zajišťujících ochranu základních práv a nemá dostatečnou hospodářskou úroveň, je snaha o využití pozitivního vlivu plynoucího z kreativity kontraproduktivní. V případě, kdy již má transformující se země nastavený odpovídající institucionální rámec, může se začít hospodářsky přibližovat nejrozvinutějším zemím za přispění catch-up efektu (efektu dohánění). Otázkou zůstává, jakou roli v této fázi přináší kreativita do procesu sbližování.

Komparace rozvinutého Německa a transformujícího se Slovenska prokázala podstatný význam kreativity již ve fázi dohánění. V oblasti technologií bylo prokázáno významné spojení v obou zemích mezi kreativními centry a rozvojem sektoru ICT. Na Slovensku tato vazba byla dokonce těsnější, což zvýrazňuje rozdíl mezi kreativními centry a méně vyvinutými regiony v zemi.

Druhou zkoumanou oblastí bylo vybavení regionů talentem, který je napojen na vysokoškolské vzdělání a měl by zvyšovat kreativní potenciál území. V této sféře transformující se Slovensko neodpovídá svou strukturou rozvinutému Německu. Co se týče vytváření kreativního potenciálu, slovenské kreativní regiony drží krok se statistikou rozvinuté země, ovšem zastoupení vysokoškolsky vzdělaných pracujících v regionu nesouhlasí s vývojem kreativních center Německa. Samotná korelace indexu talentu a výsledného nového kreativního indexu je v případě Německa 2× významnější. Kreativní regiony na Slovensku zatím postrádají

vzdělanostní pracovní třídu, popřípadě postrádají takovou průmyslovou strukturu, která by tyto pracovní pozice vytvářela.

Další oblastí, kde nekoresponduje transformující se Slovensko s Německem, je oblast společensko-kulturní a urbanistická. Obzvláště pak nebyl objeven žádný vztah mezi slovenskými regiony s kreativním potenciálem v oblasti zabývající se regionální vybaveností, ať už se jedná o kulturu, či rekreaci. Urbanistická oblast spojená s mobilitou nebude komentována z důvodu neúplnosti dat. Za využití dostupných dat byl přesto prokázán značně pevný vztah mezi kreativními regiony a příslušností osob do regionu (obzvláště osob s vysokým vzděláním).

Následně byl nový kreativní index testován na základní předpoklad, který spojuje úroveň kreativního potenciálu a ekonomické úrovně. Silná vazba mezi novým kreativním indexem a HDP na hlavu vycházela u obou zemí v rozpětí 0,54 až 0,61. Na základě předchozí analýzy je však nutné interpretovat tento fakt pro každou zemi odlišně.

V případě rozvinutého Německa pozitivně korelovaly jak souhrnné 3T indexy, tak naprostá většina všech dílčích indexů. Z tohoto důvodu lze považovat strukturu nového kreativního indexu za odpovídající s vhodně zvolenými ukazateli. Na druhou stranu složky nového kreativního indexu pro slovenské regiony vykazovaly spíše nahodilý charakter (obzvláště v oblasti talentu a tolerance). Významný vliv byl zaznamenán v oblasti technologické spojené s ICT. Zde bude nutné dále prověřit, zda uvedené indexy nevycházejí spíše z produkce základních ICT komponent, jejichž produkce byla přenesena na Slovensko za účelem ekonomizace výroby.

Závěrem lze konstatovat, že v rámci předložené hypotézy bylo potvrzeno, že ekonomická úspěšnost regionů v transformující se zemi není významně závislá na implementaci kreativity, jako je tomu v regionech v rozvinutých zemích. Snaha prokázat změny komparativní analýzou v čase mezi roky 2001 a 2004 se ukázala jako omezená a v rámci slovenských regionů prokázala spíše kle-



- sající tendenci závislosti mezi kreativitou a ekonomickou vyspělostí (posouzeno na základě 3T indexů a HDP na hlavu).

Ačkoliv na Slovensku nebyla prokázána významná závislost mezi kreativitou a ekonomickou úspěšností kreativních center, je třeba dále dbát na rozvoj aspektů, které mohou podpořit tvorbu kreativního potenciálu, tak jako to můžeme vidět na příkladu západních zemí. Na druhou stranu v pří-

padě transformujících se ekonomik se nelze zaměřit pouze na kreativitu, je třeba mnohem více pracovat s absolutními čísly a ta prokazují významné rozdíly ve srovnání se západními zeměmi. Z tohoto důvodu je třeba dále rozvíjet komparativní výhody, vytvářet efektivní institucionální rámec a podporovat současný motor ekonomiky, který stojí za růstem HDP.

LITERATURA A PRAMENY

1. Baily, M., Kirkegaard, J. F. (2004): *Transforming the European Economy*. Washington, D. C.: Institute for International Economics, 340 p., ISBN 0881323438
2. Bortel, L. (2006): *Law and Economics a implikace pro právní regulaci a kontrahování*. Ekonomický časopis/Journal of Economics, Vol. 54, No. 6, pp. 555–571, ISSN 0013-3035
3. Carnoy, M. (2002): *Sustaining the New Economy: Work, Family, and Community in the Information Age*. Cambridge: Harvard University Press, 256 p., ISBN 067400874X
4. Chesbrough, H. W. (2003): *Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Corporation, 272 p., ISBN 1-57851-837-7
5. Chesbrough, H. W. (2006): *Open Business Model: how to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business School Press, 256 p., ISBN 1-4221-0427-3
6. Christensen, C. J. (1997): *The Innovator's Dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press, 225 p., ISBN 0-87584-585-1
7. Christensen, C. J. (2008): *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business*. Harper Business Essentials, 320 p., ISBN 0060521996
8. Chwaszcz, O. (2011): *Konec černých krabic aneb nový pohled na struktury řízení*. Scientia et Societas, Vol. 7, No. 3, pp. 70–78, ISSN 1801-7118
9. Craft, N. (2010): *The Contribution of New Technology to Economic Growth: Lessons from Economic History*. Revista de Historia Económica, Vol. 28, No. 3, pp. 409–440
10. Craft, N. (2004): *The Economic Impact of ICT: A Perspective from the Age of Steam*. The Esme Fairbairn Lecture, Lancaster University, 2005
11. Florida, R. (2002): *The Rise of The Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. Basic Books, 416 p., ISBN 0465024769
12. Heartfield, J. (2000): *Great Expectations: The Creative Industries in the New Economy*. Design Agenda, 32 p., ISBN 0953875806
13. Howkins, J. (2001): *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. Penguin Global, 288 p., ISBN 0140287949
14. Jacobs, J. (1961): *The Death and Life of Great American Cities*. New York: Random House, ISBN 0-679-60047-7
15. Jacobs, J. (1970): *The Economy of Cities*. Vintage, 288 p., ISBN 039470584X
16. Kenney, M. (1996): *The Role of Information, Knowledge and Value in the Late 20th Century*. Futures, Vol. 28, No. 8, pp. 695–707
17. Klas, A. (2005): *Technológia a inovácie ako základný faktor ekonomického rozvoja*. Ekonomický časopis/Journal of Economics, Vol. 53, No. 6, pp. 576–592, ISSN 0013-3035

18. Kloudová, J. (2009): *Kreativní ekonomika a její měření*. Ekonomický časopis/Journal of Economics, Vol. 57, No. 3, pp. 247–262, ISSN 0013-3035
19. Kloudová, J., Chwaszcz, O. (2011): *New Way of Analysis of Creative Centers within Europe*. Economics & Management, No. 16, pp. 197–206, ISSN 1822-6515
20. Knack, S., Keefer, P. (1995): *Institutions and Economic Performance: Cross-Country Tests Using Alternative Institutional Measures*. Economics and Politics, Vol. 7, No. 3 (November), pp. 207–227
21. Mokyr, J. (1998): *The Second Industrial Revolution, 1870–1914*. Unpublished manuscript. [online] [cit. 2011-06-10]. Dostupné z: <http://faculty.wcas.northwestern.edu/~jmokyr/castronovo.pdf>
22. Mowery, D., Rosenberg, N. (1989): *Technology and the Pursuit of Economic Growth*. Cambridge: Cambridge University Press, Vol. 18, No. 1 (June), pp. 137–141
23. Oliner, S. D., Sichel, D. E., Stiroh, K. J. (2007): *Explaining a Productive Decade*. Brookings Papers on Economic Activity, Vol. 38, No. 1, pp. 81–152
24. Romer, P. (1993): *Idea Gaps and Object Gaps in Economic Development*. Journal of Monetary Economics, Vol. 32, No. 3 (December), pp. 543–573
25. Solow, R. M. (1957): *Technical Change and the Aggregate Production Function*. Review of Economics and Statistics, Vol. 39, No. 3, pp. 312–320
26. Toffler, A. (1984): *The Third Wave*. Bantam, 560 p., ISBN 0553246984
27. Wade, R. (1990): *Governing the Market: Economic Theory and the Role of Government in East Asian Industrialization*. New Jersey: Princeton University Press, 438 p., ISBN 069104242X

KLÍČOVÁ SLOVA

kreativita, nový kreativní index, transformující se ekonomiky, efekt dohánění, průmyslová revoluce, ICT

ABSTRACT

This paper presents a new paradigm of creative economics which did not get clear theoretical definition yet. For this reason the work gives its own concept of creative economics presenting creative economics as a next step in the growth theory that is on the basis of new social changes enriched by socio-cultural and urban aspect. Subsequently, the paper analyses with the contribution of new creative index influence of creativity on development of regions in transformation economies (Slovakia) in comparison with developed countries (Germany). At the end there is proof of the fact that creativity is not the foothold of so called catch-up effect and the emerging economies had better infer from absolute figures, consequently use the comparative advantages and create the situations that will support their economic success based on mass production and copying of effective innovations from developed countries.

KEYWORDS

creativity, New Creative Index, emerging economies, catch-up effect, Industrial Revolution, ICT

JEL CLASSIFICATION

A13, C23, O11, R11

×

Fenomén náboženství a jeho role v hospodářství: Ordo Waltera Euckena

► Ing. Vladan Hrdlička » Katedra veřejné ekonomie, Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita

* Fenomén náboženství je v díle teoretiků ekonomie zmiňován častěji, než si řada ekonomů uvědomuje. Pozoruhodné statě, které máme např. v dílech Adama Smitha, Waltera Euckena, Ludwiga von Misesa, Friedricha Hayeka či v textech institucionalistů, však bývají neprávem opomíjeny jako texty, jež popírají tradičně hédonisticky chápánou racionalitu člověka.

Latinské slovo *ratio* však v sobě nese dvojitý význam — *počítání* a zároveň *důvod* ([6], s. 54). Racionalita člověka, s níž počítá ekonomická teorie, je tedy nejen kalkulativní, jak nás učí základní kurz mikroekonomie, ale také příčinná. Člověk může jednat racionálně, i když jeho jednání může být obtížné vsadit do kalkulujícího rámce užitků a ztrát užitků. Tuto kauzální souvislost, která nedělá z člověka pouhý „stroj, vybavený počítadlem“ ([13], s. 127), reflektovali zejména ti ekonomové, kteří rozvíjeli svůj obor jako vědu o jednání člověka. Tento přístup se formoval zvláště silně na sklonku 19. a počátku 20. století ve středoevropském prostoru, kde tehdy dorůstala poslední silná generace evropských ekonomů. Misesova *praxeologie*, Hayekův *kosmos* či Euckenův řád — *ordo* —, to jsou plody jednoho místa a jedné éry.

Skutečnost, že tito tři ekonomové se fenoménu náboženství věnovali na poněkud odlišném základě než generace merkantilistů či klasiků před nimi, vybízí k hlubšímu zkoumání jejich díla, které představuje širší a inspirativnější syntézu lidské-

ho jednání, než je (pozdější) Beckerův kalkulativní redukcionismus. V tomto článku dáme přednost dílu Waltera Euckena, neboť jeho ekonomickou doktrínu ordoliberalismu můžeme považovat za praktickou a v praxi uskutečňovanou.

1. Život Waltera Euckena

Walter Eucken se narodil 17. ledna 1891 v rodině s intelektuálním zázemím. Jeho otec Rudolf Eucken dostal v roce 1908 Nobelovu cenu za literaturu a vystupoval jako vitalistický spiritualista. V jeho myšlení se spojovala aktivistická filozofie s křesťanským náboženstvím. Walter Eucken byl všeobecně zaměřeným a studoval mnoho oborů: filozofie, ekonomie, historie. Doktorát získal v roce 1913. Profesuru získal v roce 1921, první světovou válku strávil na frontě.

Mezi válkami se blíže přátelil s Edmundem Husserlem a vystupoval proti německé historické škole. Jeho působiště byly univerzity v Berlíně, Tübingenu a od roku 1927 Freiburg. Na poslední zmíněné zažil nástup Martina Heideggera do rektorské funkce, jako člena NSDAP v roce 1933. Jeho situace se stávala stále složitější, protože jeho žena byla po matce židovského původu. Podařilo se mu ale vyhnout zatčení, i když se vědělo o jeho zamítavém postoji k nacionálnímu socialismu, a druhou světovou válku přečkal v ústraní.

Mezi jeho hlavní práce patří *Základy národního*

hospodářství z roku 1939 a *Zásady hospodářské politiky*, které vyšly až po jeho smrti v roce 1952. Ve svých pracích a esejích se také vyjadřoval ke kritice plánovaného hospodářství, stejně jako kritice laissez faire. Za ideál považoval čistou tržní koordinaci svobodných jedinců, ale plně si uvědomoval, že v praxi má ekonomika vždy smíšenou povahu (více [12], s. 239). Proto z tohoto závěru začal rozpracovávat koncept *sociálně tržního hospodářství*, praktickou aplikaci jeho ordoliberalismu.

Ještě před válkou, v roce 1937, se jako spoluautor podílel na vydávání časopisu *Ordnung der Wirtschaft* (Hospodářský řád), kolem něhož se začala formovat Freiburgská ekonomická škola (jako další jména můžeme zmínit Wilhelma Roepkeho a Alfreda Mueller-Armacka), ze které se vyvinul právě koncept *ordoliberalismu*, který inspiroval pozdější institucionální ekonomy.

Po druhé světové válce se Euckenovy myšlenky začaly rychle uvádět v život, když se v roce 1949 stal ministrem hospodářství Západního Německa Ludwig Erhard, který byl Freiburgskou školou silně ovlivněn (podrobněji viz [1]). Eucken zemřel během svého přednáškového turné v Londýně v roce 1950.

2. Ideová východiska ordoliberalismu

Jak již bylo řečeno, Eucken dospěl k názoru, že nemá přbližnou cenu zabývat se absolutními podobami ekonomik — ekonomikou socialismu (centrálního plánování), či laissez faire —, protože v praxi vždy dojde ke smíšenému modelu, který bude oscilovat mezi těmito ekonomickými doktrínami. Z hlediska ekonomie má smysl zabývat se pouze reálně existujícími ekonomickými procesy, tím co je, a vzhledem k propojení celého systému (hospodářství — politika — právo) se musí role ekonomie rozšířit, nebo spojit s dalšími vědními obory, aby se mohla optimálně nastavit hospodářská politika a soutěžní řád.

Prvotním krokem ekonomy, který se hlásí k ordoliberalismu, je analýza hospodářské a zároveň společenské situace. Jde o morfologické myšlení,

nebo též myšlení v řádech, kdy se určí stav hospodářské struktury a její provázanosti a následně se sestavuje takový řád, který by umožnil její harmonii (viz [4], s. 14). Zde už je patrný první rozdíl mezi liberalismem a ordoliberalismem — zatímco liberalismus určuje oblasti, kam by stát neměl zasahovat, a jiné, kde je jeho role naopak žádoucí (armáda, policie, justice, nevýdělečné činnosti), ordoliberalismus je teorií *proaktivní*, protože nevěří v udržení spontánně vzniklých pravidel, nebo v samočisticí efekt konkurence. Pravidla (řád) musí být zkonstruována racionálně a aplikována přes hospodářskou politiku a legislativu.

Dalším znakem ordoliberalismu je jeho *normativnost*, protože vychází z **individuální lidské svobody (a)** a **křesťanské sociální spravedlnosti (b)**, ze kterých se má tento řád — řád pohybující se právě uvnitř mantinelů zmíněných kritérií — utvořit. Cílem této ohraničené politiky má být v praxi *sociálně tržní hospodářství*. (S označením přišel ordoliberal Alfred Mueller-Armack, ale zpopularizování se mu dostalo díky politice Ludwiga Erharda.)

Velice důležitým aspektem ordoliberalního řádu je také to, že musí být konstruován nejen k zabránění nežádoucích tržních jevů (monopol atd.), ale též pro zabránění pronikání státu do ekonomiky v oblastech, kde je to nežádoucí a kde stát tenduje (přes byrokracii a zájmové skupiny) k zásahům do tržního řádu (kartely, odbory, zaměstnanecké svazy).

Rozpor vzniká v nastavení ordoliberalního společenského právního rámce (řádu), protože ten musí být uzpůsoben tak, aby hájil volnou konkurenci, individuální lidskou svobodu a právo podnikat zároveň, a přitom umožnil lidskou důstojnost a právo na sociální jistoty. Díky této normativitě se proto snaha o takovouto politiku může zdát jako střílení na pohyblivý terč a bývá často vysmívána jako kočkopes. V praxi ale jde o snahu se normativně přibližovat k ideálu mezi dvěma póly.

Eucken rozpracovává ordoliberalismus ve třech okruzích — *svoboda a řád*, *soutěžní řád*, *nosné společenské síly* —, a také určuje přístupy ordoliberalismu ke konstituování soutěžního řádu a hospo-



- dářské politice, to vše ve své knize *Zásady hospodářského řádu*. (Foucault [5] tuto knihu označuje jako chartu německé politiky po druhé světové válce. Zároveň také mluví o ordoliberaléech jako o neoliberaléech, stejně jako Sojka [12]. Ovšem Eucken ve zmiňované knize se sám o slově neoliberalní zmiňuje jako o záměrně tendenčním, které se užívá pro napadání nových myšlenek různými oponenty.) Definitivním cílem ordoliberalismu je tak vystavět *otevřený* společenský řád, který umožní lidskou svobodu a důstojnost, přičemž mezi sledováním sociálních cílů a cíle ekonomické efektivnosti musí být stejná intenzita (viz [9], s. 349).

3. Církev jako nosná síla řádu

Jak jsme předeslali, ordoliberalní ekonom myslí v řádech (či formách/morfologiích), jeho úkolem je na základě analýzy a zkušeností sestavit harmonický společenský a hospodářský řád. Metodologická východiska jsou zde dvě. Za prvé: „*Vždy a všude se hospodářské myšlení zakládá na plánech*“ (cit. [4], s. 67). A za druhé, že z celých hospodářských dějin lze odvodit pouze dva čisté morfologické ekonomické konstrukty: *centrální řízení*, nebo *tržní hospodářství*. Právní instituty a mechanismy nutné pro fungování ekonomiky se mění v závislosti na tom, kam se přiklání šipka magnetu – k pólu centrálního řízení, nebo trhu. Forma determinuje obsah. Pomocí analýzy stávající ekonomiky, stejně jako dějin hospodářské politiky, může vědec sestavit obrysy – formy – smíšeného ekonomického systému/řádu, který nejvíce aproximuje k prakticky použitelnému mechanismu. Jádrem Euckenovy práce *Zásady hospodářského řádu* pak je takový řád vystopovat a představit. Abychom byli více konkrétní, můžeme zmínit jednotlivé nutné principy soutěžního řádu, které jsou dle Euckena nutné pro jeho funkci: 1) primát měnové politiky; 2) volné trhy; 3) soukromé vlastnictví; 4) smluvní svoboda; 5) ručení; 6) stálost hospodářské politiky (srov. [12], s. 235–236).

Když Eucken tento řád definuje v obrysech, jeho dalším důležitým zjištěním je, že tento řád ne-

jenže v Německu neexistuje (Eucken psal knihu v poválečném období 1945–1950), ale že se sám od sebe nejen nezrealizuje, ale že se též bez pomoci ani dlouhodobě neudrží. Síly, které v praxi tendují proti optimálním podmínkám soutěžního řádu, ale stejně tak proti zjištěným zásadám pro správnou hospodářskou politiku, jsou dost silné na to, aby ho postupem času rozložily. K oněm zjištěným zásadám patří: 1) regulace monopolů; 2) kontrola důchodů; 3) regulace externalit; 4) regulace anomálního chování nabídky (viz [12], s. 237).

Je tak čas ptát se nejen po samotném prakticky vyhovujícím typu řádu, ale také silách, které by ho měly v praxi realizovat, stejně jako udržet při životě. Eucken rozeznává tři síly, které ho mohou prosadit a udržet: **(a) stát**, který je zároveň dominantní silou, **(b) vědu** a **(c) církev**.

Přirozeně, že z těchto tří elementů je rozhodující k prosazení řádu **stát (a)**, bez jehož přičinění je činnost vědy či církve pouze marginální. To, že Eucken přičlenil ke státu ještě tyto dva faktory, je patrně znakem uvědomění si slabosti státu, která je častým tématem jeho myšlení. Pro pochopení role církve naznačme celý postup úvahy. Historicky byl hlavní nemocí států před vypuknutím obou světových válek nárůst rozsahu jejich činností, které vedly k jejich zkolabování. Pokud můžeme identifikovat nějaké přirozené prostředí, ve kterém stát funguje, je to prostředí, kde stát je atakován z různých stran, aby pseudorozšiřoval oblast svých zájmů, přenášel kompetence a plýtvav svou autoritou na činnosti, které mu nenáleží. Jde o hru, kterou s ním hrají mocenské a nátlakové společenské skupiny, které pomocí něj chtějí zaštitit svoje parciální činnosti a zájmy. „*Dnes je vztah mocenských elit ke státu čistě mocenskou hrou*“ (cit. [4], s. 423). Toto je univerzálním zjištěním, které platí jako formule bez ohledu na obsah státního zřízení – demokracie, království atd. Jako zkumavka pro toto zjištění může posloužit příklad Francie. Eucken se ve svých pozorováních odvolává na typické myslitele filozofie dějin – Buckhardta, Taina, Hegela –, stejně jako na státotvorné myslitele – Locka a Montesquieua. Pokud ale mů-

žeme najít nejbližší předobraz jeho myšlení, pak je to *de Tocqueville* a jeho sociologie postavená na subjektivním kritickém pozorování. Zde je přirozeně třeba podotknout, že *de Tocqueville* byl aktivní politik a propagátor liberalismu a jeho dílo bylo k této činnosti i sepsáno. Proto je také patrně doposud podceňováno (srov. [2]).

Francie těsně před svým pádem do Velké francouzské revoluce už zdaleka nebyla v moci Kapeťovců, ti byli jen vrcholem mocenské státní pyramidy, která nesla suverenitu celého státu a která byla tvořena vysokou a nízkou šlechtou, jež dospě-

la, dotace, zvýhodňování (viz [4], s. 422). To vše na úkor někoho „jiného“, kdo není přímo vidět.

Hlavním úkolem státu tedy musí být boj proti zájmovým skupinám všeho druhu a stlačování existence monopolů a kartelů na minimum, protože každé posílení zájmové skupiny vede k oslabení pozice a autority samotného státu. To, že se tak často děje infiltrací zájmové skupiny do státního aparátu, byrokracie, nebo tím, že se zájmová skupina přikryje autoritou státu při prosazování své věci, je dvojnásobným zlem najednou. Dopad je nejen ekonomický, ale i celospolečenský. Činnost státu ne-

Zásady ordoliberalismu pro sociální politiky můžeme shrnout jako snahu o vytvoření záchranného rámce, který nastupuje v okamžiku, kdy člověk nedosáhne vlastními prostředky a schopnostmi na to, aby mohl žít důstojný život — sám, či se svými rodinnými příslušníky.

la do tak silných mocenských postavení, že mezi nimi přestala existovat zřejmá mocenská podřízenost a nadřazenost. Lakonicky řečeno: každý si na státu vydupal tolik privilegií a moci, že mu fakticky již nebyl podřízen, pouze se jím zaštiťoval. Co více, zatemnilo se tak nejen vertikální mocenské pořadí, ale i horizontální mezi samotnou šlechtou. Před druhou světovou válkou byla situace v Německu obdobná, když se v záplavě mocenských skupin rozpustila autorita Výmarské republiky. Eucken takový stav definuje jako vznik *nových feudalit* — novou feudální situaci. Pokud se spojí s nepříznivými vnějšími podmínkami, například materiální lidskou stagnací, společně se vzniklým mocenským chaosem vede situace ve společnosti k volání po silném vůdcovství. Mezi řádky můžeme vidět, že přirozený stav se sám polarizuje k *tyranii*. Přestože Eucken na *de Tocquevillea* neodkazuje, jsme přesvědčeni, že to byl právě *de Tocqueville*, kdo jako první popsal tuto výchozí situaci (viz [16]).

Za lakmusový papírek prosazování se zájmových skupin na půdě státu nám také může posloužit zahraniční obchodní politika, protože právě zde se prosazují zájmy s největší bezohledností —

smí být v žádném případě zaštiťovací v tom smyslu, že propůjčuje svoji autoritu nějaké skupině, která prosazuje svůj zájem pod rouškou zájmu obecného. Druhou funkcí státu je činnost, která směřuje k utváření ideální formy, prostředí pro existenci liberální ekonomiky, nesmí docházet k řízení hospodářského procesu, ekonomické aktivity státu nenáleží a jeho nařízení by měla mít negativní a co nejvíce obecný charakter, jako je tomu v Hayekově filozofii spontánního řádu.

Ovšem i pokud vyslovíme takto exaktní, historicky vysledované premisy pro činnost státu — co dělat, co nedělat —, stále zůstává námitka, že v praxi stát zkrátka zkoroduje pod dlouhodobým tlakem vnějšího prostředí, které na něj vytváří nežádoucí tlaky, zájmové skupiny si nakonec najdou cestičku, jak celý systém rozložit. *To byl zřejmě důvod, proč Eucken ještě připojil dvě společenské instituce k nosným pilířům řádu. Instituce, které si nárokují hledání objektivních hodnot. Eucken je vybízí k proaktivnímu chování na obhajobu jeho vědecky zjištěných hodnot.*

Věda (b) a církev reprezentují duchovní moc ve společnosti. Přístup ordoliberalů je v ostré opozici →

→ vůči marxismu, když odmítají rozhodující vliv materiálního světa na to, co si lidé myslí a jak jednají (tzn. historický materialismus). Názor marxistů ústí do popření svobody jednání, který do vědy zanesla Hegelova metafyzika, je také jednou z největších hrozeb vědě samotné. Věda by se měla vyvarovat všech názorů, které vedou do slepé uličky nevyhnutelnosti chodu lidských dějin, ať už se jedná o naturalismus, pozitivismus, romantismus, již zmíněný hegelianský koncept, ale stejně tak o koncept *laissez faire*, který při domyslení aproximuje k utopické vizi, a tím k pseudonáboženství. Nejsil-

gažovanost v politickém a duchovním boji za prosazení jeho konceptu řádu. Střízlivou, protože vědec, stejně jako stát, je na své cestě pod tlakem sil, které se ho snaží odvracet od meritorního faktu, že liberální, zásadově spravovaná společnost je nejlépe schopna řešit sociální a ekonomické otázky. Jako další hrozbu pro vědu můžeme uvést například *specializaci*. „*Specializace zabíjí sama sebe*“ ([4], s. 439). U Euckena hraje praktická aplikovatelnost a přesah teorie do praxe velkou roli, v pozadí toho je jistě vědomí, že právě praktická aplikovatelnost znalostí a praktická stavba *ordo-řádu*

Otázkou zůstává, zdali je idea ordoliberalismu v praxi dlouhodobě udržitelná, protože vyžaduje silnou oporu ve společnosti a stálou proaktivitu ze strany státu vůči zájmovým skupinám (což je proaktivita lidí, kteří musejí vykazovat dlouhodobě vysoké morální standardy).

nější z těchto proudů je ovšem naturalistický pozitivismus, který do vědy zanesl kukaččí vejce v podobě nové vědy — *sociologie*. Eucken dokonce nazývá koncept sociologie za duchovědnou tragédii. Věda se musí vyvarovat toho, aby využívala pozitivní fakta na budování vzdušných zámků a dělala fatalistické závěry, jako marxismus, či comtovská sociologie. Samotná geneze sociologie je velice specifická záležitost, jde o vědu, která vznikala s velice záměrným účelem — popsat a řídit společnost, a to ve velice malém kruhu lidí. August Comte tuto novou vědu stavěl s cílem přebudovat pozitivismus v náboženství, a podle zpráv o jeho soukromém životě již od mládí trpěl velice závažnou duševní chorobou (paranoiou). Touto záležitostí se velice detailně zabýval anglický konzervativní filozof John Gray ([7], s. 37–49).

Věda (ekonomie) by se měla ubírat od pozitivních zjištění k prakticky použitelným normativním soudům, které jsou aplikovatelné v realitě — věda tak má proaktivně pomáhat s budováním společenského řádu (viz [4], s. 441). Eucken tedy žádá po vědcích jako představitelích duchovní síly něco, co bychom mohli nazvat jako střízlivou an-

umožňuje rozmach produktivity a naplnění lidských potřeb ve svobodné společnosti. Domyslení této věci do konce a varování vědy před vzdušnými zámky provedl také Petr Drucker (srov. [3], s. 173).

Církev (c), věda a stát tak podle Euckena mohou najít společnou řeč, i když by se to na první pohled nemuselo zdát, a vytvořit konglomerát pro prosazení a udržení ordoliberalního řádu. Například v katolické církvi, v její tradici od Augustina přes Tomáše Akvinského k významným papežským encyklikám 19. a 20. století, je totiž zjevné myšlení v řádech, společně s prvky, které mohou sloužit k budování hospodářského a společenského řádu. Na druhou stranu v encyklikách lze najít i věty volající po centrálně řízeném státu. Dle Euckena katolická církev neaspiruje na hospodářské záležitosti, ale její volání má za cíl znovu sociálně zakotvit moderního člověka. (To, co Eucken naznačil, rozvinuli později nezávisle na jeho díle institucionalisté, kteří rovněž zohledňovali vliv náboženství. Kompaktní výklad jejich pozice viz [14].) Proto, pokud se katolická církev rozhodne pro ty prvky v jejím volání, které jsou slučitelné se svobodným soutěžním řádem, může být její učení

slučitelné s ideami ordoliberalismu, o to více, že platforma pro myšlení v rádech v katolické církvi existuje. U evangelické větve je situace obdobná, s tím rozdílem, že Eucken zde vidí též nutnost prolomení určitých etických tabu, která by brzdila ekonomický řád. Známým je problém úroku, který bývá často ve vyšších procentních cifrách považován za nemorální a sociálně nespravedlivý. Ovšem ekonomicky viděno, úrok, úroková míra plní v ekonomice důležitou stabilizační vazbu a její výše se určuje spíše než jednotlivým lidským záměrem ekonomickou situací na trhu peněz a s její pomocí lze ovlivňovat míru investic a bojovat s inflací. (Blíže pro vysvětlení důležitosti fungování úrokové míry v neoklasické ekonomii viz [10].) Tedy nejde o její procentuální výši, ale o mechanismus, který je za ní schován. Snaha morálně bojovat proti vysoké úrokové míře ztrácí pro ekonoma smysl, když je prakticky nutné bojovat s inflací, nebo stimulovat subjekty k investování.

Pro Euckena tak církev nemohou dosáhnout náboženského a mravního účelu, pokud si neuvědomí provázanost hospodářského a společenského řádu. Pokud se ale na takovou cestu církev dá, pak může být její učení realizováno, protože je slučitelné s principy soutěžního řádu. Závěrem: „*Věda a církev mohou dojít ke koincidenci, což dokážou v rámci soutěžního řádu*“ (cit. [4], s. 445).

Eucken ve své práci bohužel zmínil pouze křesťanské náboženství (v katolické i evangelické podobě), ale nepromyslel náboženství obecně, či náboženství z jiné kulturní linie. My ale obecný závěr můžeme učinit, protože je dán mezi řádky. Eucken si uvědomuje, že každý způsob myšlení, vědecký, či náboženský, prosazuje svoje pojetí pravdy. Avšak při faktu **nutnosti** budovat a udržovat hospodářský a společenský řád musí dojít k překlenutí těchto pohledů a ke kompromisům. Kompromisy mají být činěny zejména ze strany náboženství ve prospěch ekonomických ordoliberalních zásad. Pokud náboženství nemá protiliberalní nebo protieconomickou esenci, je jeho pomoc při výstavbě Euckenova řádu vítaná a to, že se této pomoci Eucken ve své práci věnuje zvlášť, do-

kládá, že i svým způsobem **nutná**. O této nutnosti také svědčí Euckenovo volání k vědě a k církvím s burcováním k proaktivitě – uvědomění si správnosti budování hospodářského a společenského řádu a poskytnutí nutné pomoci v etické a znalostní oblasti k tomuto účelu.

Možná, že je to právě náboženský prvek, který má v dlouhém období silný vliv na praktické udržení svobodné společnosti, a tím i tržního hospodářství (Euckenovsky: společenského a hospodářského řádu). Můžeme použít opět analogii mezi Euckenem a podobnými závěry, ke kterým došel de Tocqueville v jiném svém díle: „...*považuji mravy za jednu z hlavních příčin, jimž je možné připisovat udržení demokratické republiky ve Spojených státech...* Výraz mravy zde chápu ve smyslu, který staří autoři spojovali se slovem *mores*... Rozumím tedy tímto slovem celý morální a intelektuální stav národa“ (cit. [15], s. 218). „*Američané dokazují v praxi, že cítí, jak je nutné umravnit demokracie náboženstvím*“ (cit. [15], s. 473). U liberálních autorů, kteří nepřeskočili „zcela“ do liberalismu, jako například Mises, ale zůstali částečnými konzervativci, či představují ještě liberalismus 19. století, je tato tendence uchování náboženství jako ochránce hodnot přítomna.

4. Architektura sociální politiky

Otázka sociální politiky byla v různých dobách pojímána jinak. V 18. a 19. století se snažila odbourat fenomény jako dětská práce, či bojovat za životní úroveň dělníků. Řešení, která z této otázky plynula, se posléze stávala součástí celé kultury a společnosti, řádu společenského i hospodářského. Po roce 1914 se ovšem celá sociální otázka i politika přeorientovala na jednu dominantní věc: *nezaměstnanost*. Nezaměstnanost jako výrazný sociální problém před první světovou válkou neexistovala. Meziválečné období naopak přineslo sociální šok, který se během Velké hospodářské krize objevil jako druhá tvář industriálního věku a urbanizace: *masová nezaměstnanost*. Celá sociální politika, včetně hlavního proudu ekonomické teorie (key- →

➔ nesíánství), byla až do 70. let 20. století fenoménem nezaměstnanosti a jeho řešením hypnotizována. Zaměření na snahu o znovudosažení plné zaměstnanosti, starého předválečného ideálu, vedlo mnoho států do administrativně řízených modelů ekonomiky a otvíralo cestu komunismu při jeho ideovém pronikání na Západ. Eucken patrně díky svým zkušenostem s totalitní ideologií si ovšem plně uvědomoval, že zásady ordoliberalismu — zejména ty, které se snaží řešit sociální otázku — musí být ohleduplné k abstraktní individuální lidské svobodě více než ke kvantifikovatelné procentní sumě aktuální nezaměstnanosti. „*Sociální otázka je dnes ve svém jádru otázkou svobody člověka*“ (cit. [4], s. 267).

Zásady ordoliberalismu pro sociální politiky můžeme shrnout jako snahu o vytvoření záchraného rámce, který nastupuje v okamžiku, kdy člověk nedosáhne vlastními prostředky a schopnostmi na to, aby mohl žít důstojný život — sám, či se svými rodinnými příslušnými (viz [4], s. 404).

Uvědomit si je třeba dvojí. Této situace lze dosáhnout až při ekonomické prosperitě, protože žádný stát není schopen poskytovat péči svým občanům, když hospodářsky stagnuje. A k absolutnímu vyřešení sociální otázky nikdy nedojde. Smysl má tedy pouze snaha o přibližování se k optimálnímu stavu. V rámci sociální politiky uvnitř hospodářského řádu Eucken rozeznává princip *zaopatření* jako nutnost postarat se o potřebné, čehož se docílí udržením ekonomiky v dostatečné výkonnosti, aby poskytovala prostředky k tomuto účelu. *Sociální spravedlnost* nemá nic společného s tím, jak prostředky a důchody přerozděluje konkurenční trh, ale s tím, když si někdo nárokuje důchody a prostředky, které získává v rámci svého mocenského postavení na trhu. Sociální spravedlnost se tak nejlépe naplní, když nosné síly řádu budou bojovat proti monopolům a zájmovým skupinám. *Sociální jistoty* mají reflektovat lidskou potřebu jistoty a bránit vytlačení člověka na okraj společnosti.

Eucken dále definuje obrysy zásad (právních rámců) pro oblast domácností, podniků a trhu práce, které by měly být aplikovány, aby mohlo do-

cházet k naplnění řešení sociálních otázek. Nejzajímavější je jeho pohled na trh práce, kde musí být přísně dodržováno a prosazováno to, že člověk má svoji důstojnost, která nesmí být pošlapávána. „*Péče o jistotu a vyrovnávající spravedlnost nelze ponechat větší nebo menší dobré vůli jednotlivců, prakticky tedy náhodě, ale je to věc politiky hospodářského řádu*“ (cit. [4], s. 414). Jednotlivci nejsou pojímáni jako egoistická individua, která se zharmonizují tím, že do sebe vzájemně vráží, ale jako důstojné lidské bytosti, které, aby si svoji důstojnost mohli zachovat, potřebují pomoc řádu v podobě práv, která jim jejich důstojnost zaručují.

Souhrnně můžeme tedy za sjednocující princip ordoliberalního sociálního řádu označit **subsidiaritu**, která nastupuje, když si jedinec není schopen pomoci sám. A právě v bodě subsidiarity vidí Eucken průnik ordoliberalismu s katolickou církví na základě papežské encykliky *Quadragesimo Anno*, napsané Piem XI. a vydané 15. května 1931 ke 40. výročí sociální encykliky *Rerum novarum*. „*Trvá-li církev na tom, že princip subsidiarity musí být nejvyšším sociálním principem, dopadne nakonec rozhodnutí ve prospěch soutěžního řádu*“ (cit. [4], s. 443). Protože princip subsidiarity a svobodný tržní řád jsou vzájemně slučitelné.

Církev tím může plnit svoji úlohu — odpovídat člověku na jeho existencionální otázky a ukotvovat ho ve světě —, ruku v ruce s naplňováním ordoliberalního společenského i hospodářského řádu. Připojme, že k obhajobě solidarity pomocí křesťanského a humanitního postavení člověka ve společnosti došlo i ze strany Erharda při formování sociálně tržního hospodářství a západní Německá spolková republika odmítla dát do své ústavy „*právo na práci*“, které bylo typické u zemí východního bloku. Důvod je ten, že práce se v totalitních systémech mění velice rychle v sebeúčel a zotročuje člověka, míra zaměstnanosti nemá nic společného s blahobytem a životní úrovní lidí. Naopak, praktickým krédem ordoliberalů se stalo: *blahobyť pro všechny*. Což lze biblicky parafrázovat jako Kristova „láska všem“, blahobyť všem, kteří se podílejí na společné tvorbě bohatství (srov. [1], s. 50–51).

5. Závěr

Náboženství je pro Euckena společenská duchovní síla, která má podstatný vliv na postoje a názory lidí, stejně jako například věda. Jeho pozice k syntéze náboženských prvků s moderními vědami, či liberální/ordoliberalní ekonomickou doktrínou je totožná, jako jsme ji identifikovali u Misese a Hayeka, tzn. nápomocná. Rozdíl můžeme hledat v míře zainteresovanosti na procesu tvorby liberální/ordoliberalní politiky. Tato zainteresovanost je v ordoliberalismu mnohem výraznější, což souvisí bezesporu i s tím, že se blížíme ke konzervativním politickým pozicím, které umožňují průnik náboženství do své ideologie více než klasický liberalismus 20. století.

Křesťanské nebo evangelické církve mohou participovat na výstavbě ordoliberalního řádu za splnění podmínek, které povedou k odbourání předsudků, které byly již dříve odbourány na poli vědy a ekonomie.

Přesto asi nejrazantnější spojitost mezi ordoliberalismem a náboženskými systémy, tedy nejen křesťanstvím, je jeho ekonomická metoda, která si zakládá na myšlení v řádech. Tato ekonomická metoda navazuje na scholastiku, která rozpracovala mnohé ekonomické jevy v intencích pozdější klasické ekonomie a ordoliberalismu (viz [11]). Osciluje mezi dvěma nedosažitelnými ideály *laissez faire* a centrálního plánování, ke kterým se snaží přinést praktickou alternativu. Jde o spojitost nepřímou a značně idealizovanou, ovšem přesto si jí Eucken byl vědom. Jde o to, že pokud je idealistickým smyslem ordoliberalismu přibližovat se v praxi k **nedosažitelnému cíli** společenského optima – blahobytu člověka –, pak je cílem ordoliberalismu i **péče o člověka**, a to člověka chápaného v humanistickém a křesťanském smyslu. Patrné to bude při pohledu na to, co Heller odkryl jako společný smysl starověkých náboženství Egypta, Mezopotámie a Kenaanu: „*Pokusme se nyní shrnout, co je společným jmenovatelem všech těchto tří náboženských systémů, a to jak v cíli, tak v metodě. Cílem je všude rozhojnění života a jeho zajištění*

proti tomu, co jej ohrožuje, ať je to sucho, hlad, podruhé chaos a nepřítel a potřetí sama časnost a smrt... Bohové jsou na této cestě vposledku projekčním plátnem lidského zápasu o bytí a smysl. Leckdy pak klesají z této alespoň existencionální roviny ještě níže na pouhé společného jmenovatele mocenských nároků skupin, národů či vlád“ (cit. [8], s. 236). Nebo ještě zjevnější myšlení v řádech – Augustinův motiv Obce boží a Obce lidské.

Souhrnně: Eucken v uvědomění si obtížnosti budování ordoliberalního hospodářského a společenského řádu volá na pomoc církve, aby mu pomohly při objasnění jeho etického postoje a zasadily se o jeho dlouhodobé udržení. To můžeme také interpretovat jako návrat k liberální tradici 19. století poté, co ztroskotaly vize kulturního optimismu po 1. světové válce a nastupující racionalistické ideologie vyústily v totalitu a pseudonáboženství. Platforma mezi propojením ordoliberalismu a křesťanstvím existuje.

Otázkou zůstává, zdali je idea ordoliberalismu v praxi dlouhodobě udržitelná, protože vyžaduje silnou oporu ve společnosti a stálou proaktivitu ze strany státu vůči zájmovým skupinám (což je proaktivita lidí, kteří musejí vykazovat dlouhodobě vysoké morální standardy). Díky tomu, že ordoliberalní řád není pro Euckena výsledkem evoluční selekce (jako Hayekův spontánní řád), ale je produktem záměrné lidské činnosti, tedy že v ordoliberalismu není tato evoluční „mimolidská“ determinanta nevyhnutelného vývoje v explicitní ani implicitní formě, ho zbavuje možnosti aproximovat k utopickému konstruktu. Neboť sám ordoliberalismus si hned na začátku realisticky připouští selhání při nemožnosti **dosáhnout** ideálního společenského stavu, vědom si praxe fungování společnosti.

Tím, že si možnost lidského selhání při budování tohoto řádu Eucken uvědomuje, otevírá cestu náboženství a duchovním silám, aby posílily etickou stránku budování a udržování hospodářského řádu. Na druhou stranu si nepřipouští, jako Hayek, že lidský rozum je natolik omezen, že tento řád zkrátka vybudovat vlastními silami nezvládne. →

→ LITERATURA A PRAMENY

- [1] Berwird-Buquoy, J. (2006): *Otec německého hospodářského zázraku Ludwig Erhard*. České Budějovice: Professional Publishing, ISBN 80-86946-13-4
- [2] Brogan, H. (2011): *Alexis de Tocqueville. Prorok demokracie ve věku revoluce*. Brno: CDK, ISBN 978-80-7325-251-9
- [3] Drucker, P. (2004): *Fungující společnost*. Praha: Managament Press, ISBN 80-7261-098-8
- [4] Eucken, W. (2004): *Zásady hospodářského řádu*. Praha: Liberální institut, ISBN 80-86389-32-4
- [5] Foucault, M. (2009): *Zrození biopolitiky*. Brno: CDK, ISBN 978-80-7325-181-9
- [6] Goff, J. Le (2012): *Peníze ve středověku*. Praha: Mladá fronta, ISBN 978-80-204-2046-8
- [7] Gray, J. (2005): *Al Kajda a co to znamená být moderní*. Praha: Mladá fronta, ISBN 80-204-1270-0
- [8] Heller, J. (2008): *Hlubinné vrty*. Praha: Kalich, ISBN 978-80-7017-083-3
- [9] Holman, R. a kol. (2005): *Dějiny ekonomického myšlení*. Praha: C. H. Beck, ISBN 80-7179-380-9
- [10] Holman, R. (2010): *Makroekonomie*. Praha: C. H. Beck, ISBN 978-80-7179-861-3
- [11] Chafuen, A. A. (2011): *Víra a svoboda*. Praha: Wolters Kluwer, ISBN 978-80-7357-656-1
- [12] Sojka, M. (2010): *Dějiny ekonomických teorií*. Příbram: Nakladatelství JUDr. Karel Havlíček, ISBN 978-80-87-109-21-2
- [13] Svoboda, F. (2010): *Ekonomika daru, dar a jeho reflexe v ekonomické teorii*. Politická ekonomie, 58, 1, s. 103–127, ISSN 0032-3233
- [14] Svoboda, F. (2007): *Za obzor neoklasické ekonomie: cesta k principům nové institucionální ekonomie*. Politická ekonomie, 55, 4, s. 561–579, ISSN 0032-3233
- [15] Tocqueville, A. de (2000): *Demokracie v Americe*. Praha: Academia, ISBN 80-200-0829-2
- [16] Tocqueville, A. de (2003): *Starý režim a revoluce*. Praha: Academia, ISBN 80-200-0980

KLÍČOVÁ SLOVA

dějiny ekonomického myšlení, náboženství, ordoliberalismus

ABSTRACT

Late 19th century and early 20th century brought in Central Europe last powerful generation of economists, traditionally formed by the presence of a small state in the economy and emphasis on personal responsibility of the individual. The writing of this generation was also interested in the role of religion in the economy. Mises's praxeology, Hayek's cosmos and Eucken's order – ordo, these are the fruits of one place and one era. In this article, will be discussed in more detail the views of Walter Eucken because his economic doctrine of ordoliberalism can be considered practical and in practice undertaken. That is why his definition of the role of religion is important for practice. The link between the religion and ordoliberalism consists mainly of an economic method that is committed to scientific thinking in orders. Eucken recognizes the difficulty of building ordoliberal economic and social order, and therefore calls for help of religion, to assist in formulating ethical positions and worked to maintain the long-term economic and social order.

KEYWORDS

history of economic thinking, religion, ordoliberalism

JEL CLASSIFICATION

A13, B13, Z12

x

Czech political parties, their functions and performance: Assessing Czech party politics

- ▶ Mgr. Vlastimil Havlík, Ph.D. » Department of Political Science, Faculty of Social Studies, Masaryk University¹
- ▶ doc. PhDr. Vít Hloušek, Ph.D. » Department of International Relations and European Studies, Faculty of Social Studies, Masaryk University²

* In the European Union (EU) today political parties face a range of issues and challenges within the party systems of their respective countries. For parties in new member states of the EU, those which underwent a process of democratic transition during the 1990s, the situation is more complicated than for the rest. In a way, their position is more precarious than that of their Western European counterparts, as the concept of “political party” has various and not always positive connotations in Central Europe. Our contribution will not attempt to evaluate the positives and negatives of party politics in all EU member states with post-communist legacies, but will focus on the Czech Republic. Indeed, it was in the Czech Republic, following the fall of the communist regime, that the first democratic election (in Summer 1990) was won by the Civic Forum with its slogan “*Parties are for partisans, Civic Forum is for everybody*”. This slogan had an obvious tactical importance as part of the wider struggle with the Communist Party of Czechoslovakia and other parties of the former National Front. But it also had a symbolic dimension and resonated with certain contemporary discussions about democratic theory which suggested that political parties had outlived their purpose. The assumption at the time that broad, non-ideo-

logical political movements with loose structures such as the forums could replace traditional political parties was not ultimately borne out in reality (see Juchler, 1994: 126; Kitschelt, 2006); however, criticism of political parties in Czech political discourse is no weaker at the beginning of the 2010s than it was twenty years ago. On the contrary, it is acquiring a new dimension, as we shall see below.

We believe that the Czech example is especially suitable for evaluating the role of parties in contemporary European democracies. On the one hand, the Czech political tradition has been affected by the experience of the communist regime; on the other, Czech party politics is in many respects closer to Western European patterns than is the Central European average. Above all, the nuclei of Czech party political traditions reach back to the revolutionary years 1848/1849 and party life continued developing between 1861 and 1938, a period which corresponds to the rise of mass parties in the West. Contemporary Czech party politics thus features a certain institutional memory of the era when the political parties represented the crucial levers in the political process, in the years preceding World War I. and especially in the inter-war era of the First Czechoslovak Republic. At the same time, contemporary Czech political parties are sen-



¹ Vlastimil Havlík worked on this paper in the framework of the grant project *Contemporary Challenges of Democracy in East-Central Europe* (GAP408/11/0709) sponsored by the Czech Science Foundation.

² Vít Hloušek worked on this paper in the framework of the grant project *Party Systems in the Countries of Eastern Central Europe* (P408/10/0295) sponsored by the Czech Science Foundation.

→ sensitive towards the thorny issues which have accompanied the renewal and development of party pluralism following the era of socialist rule.

Our contribution seeks to appraise the role played by contemporary Czech political parties in the country's political system. As we do not seek to enrich the discussion which endeavours to provide a normative definition of the role of political parties in contemporary liberal democracies both in Europe and world-wide, we understand the concept of "democracy" in a comparatively narrow and instrumental sense as a method of organising the political process and of granting legitimacy to the political elite. We thus understand democracy as a process rather than a substance and the following definition will do for our purpose:

"A democracy, briefly defined, is a political system in which citizens enjoy a number of basic civil and political rights, and in which their important political leaders are elected in free and fair elections and accountable under a rule of law." (Almond et al., 2001: 34)

A consequence of understanding democracy as a process is that our interest will not be in the issue of moral values conveyed (or not) by the political parties, but rather in the functions the political parties ought to fulfil within the modern liberal political systems of representative democracy. The structure of our article follows this logic. First we will define these fundamental functions. We will then examine the image of the Czech political parties as seen by the Czech general public on the one hand and by the scholarly discussion within the political science on the other. Adopting a functional approach to political parties we will then analyse whether the Czech political parties fulfil their functions and whether they are any good at doing so. We will focus mostly on the present situation, roughly from 2005 onwards, but where we believe it is expedient or necessary, we shall digress back to the 2000s and 1990s.

1. Functions of political parties

Scholars of politics were interested in identifying the functions fulfilled by political parties in modern representative democracies as early as the period preceding the turn of the 1950s and the 1960s, when the systemic approach and the structural-functional analysis drawing on it, inspired above all by Gabriel Almond, had become dominant within political science. In his original version Almond had created a kind of catalogue of functions within the political process conceived as conversion of inputs to outputs: (1) interest articulation, (2) interest aggregation, (3) rule making, (4) rule application, (5) rule adjudication and (6) permanent political communication (Almond, Powell, 1966: 29; for a more recent version see for instance Almond et al., 2001: 46–50). According to Almond other functions need to be fulfilled in order for the system to remain operational, namely political socialization and political recruitment (selection of political representation and people active in politics). There can be no doubt that we enter here the territory of political parties which to some degree participate in all of the functions bound within the structures of a political system, as listed above.

Attention to political parties and their functions or roles had already been given in the tradition of the government studies, especially in the twentieth century (see for example Fiala, Strmiska, 1998: 62–63). Catalogues of political party functions appeared, some concise, others reaching dozens of entries. Some catalogues were grounded in describing the actual democratic practice, others tended to treat parties normatively, i.e. listing functions parties ought to fulfil. In this rather wide field we need to find a conception of political parties' functions that would be synoptic and would interconnect, as necessary, the concept of political party function with a conception of political system which itself needs to fulfil certain functions.

Although Klaus von Beyme's attempt at this from the early 1980s is now almost thirty years old, we believe it fit for the purpose. Von Beyme identi-

fied four fundamental functions of the political parties (von Beyme, 1985: 13):

1. the identification of goals (ideology and the programme),
2. the articulation and aggregation of social interests,
3. the mobilisation and socialisation of the general public within the system, particularly at elections,
4. elite recruitment and government formation.

At the time when Beyme devised his analysis of the fundamental functions of political parties,³ party theory was still at the stage when catch-all parties had replaced mass parties. During the 1980s and in the first half of the 1990s, the organizational pattern of many Western European parties and their functioning have undergone a transformation which was designated by later theory as emergence of the cartel party (Katz, Mair, 1995). It is obviously unnecessary to repeat here the basic definition of the cartel party or to reproduce the discussion about this concept's heuristic capacity and empirical relevance. But we must bear in mind that the emergence of the cartel parties was the result of desegmentation of political behaviour, of increasing dependence of parties on state funding, and of centralised conducting of election campaigns through the media, primarily the TV. The parties' response consisted in a more centralist organisation, professionalisation of political communication and decreasing importance of mass membership. As Klaus Detterbeck (2005) shows, empirical observations have supported the core notion of the cartel party concept, but they have also shown that elements of party organisation dating to the era of catch-all and even of mass parties retain their importance. For instance, state funding supplements and enlarges, sometimes substantially, the traditional resources provided by affiliated pressure groups. The concept of cartel party is clearly unable to explain all of the charac-

teristics of the Czech political parties, which feature elements of catch-all parties and sometimes even of mass parties. It is nevertheless appropriate to ask the following question: How do the functions of political parties as defined by von Beyme apply in the era of cartel parties?

The first function concerns party ideologies and programmes. Political parties must be able to offer to the electorate a coherent political programme that would, if they were to participate in the government, be the basis for that government's programme. Party programmes provide a fundamental plan of political agenda which in the ideal case is grounded in the long-term ideological view of the world which the party espouses. The programme plays an important role for the opposition parties as well, helping to define the priorities of government critique and offering to the voters an alternative that might materialise after the next election. Some of the cartel party's characteristics make one assume that mainstream parties are more pragmatic, yet this pragmatism might only appear in government documents and not necessarily already in party programmes.

The second function links politics with the economy and the civic society. These three spheres in which activities are undertaken in the modern democratic state produce individual interests which are then integrated through the intermediary system and the pressure groups present in this system. Only political parties are able to aggregate fragmented political interests on such a level of abstraction that they can become the basis for political decision making. The problem political parties face is the expansion of articulated interests. As Russell Dalton (2007) has shown, developed democracies are characterised by a rapid increase of a range of social interests as well as of new types of actors articulating these interests. This translates into increased demands on the political system. Political system and political process become more →

³ The German original of von Beyme's monograph was published in Munich in 1982 already.

→ complex, concurrently with citizens' increased perception that their particular interests are not sufficiently recognised by the system. The ability of parties to aggregate interests, and voter satisfaction with their performance, decrease in parallel, which leads us to the next function.

In the "golden age" of mass parties (which are sometimes called parties of social integration) mobilisation and socialisation of citizens into the political system was an important component of party activities. These parties, which we could with a slight simplification consider the products of traditional cleavages (see Lipset, Rokkan, 1967), were firmly anchored in the milieu of their voters. Through instruments which included party-political newspapers, mass membership and networks of supporting organisations which socialised voters into the party environment, parties were able to create in certain countries (Netherlands, Austria, and Switzerland) a culture of pillars with strong links between voters and parties (see Lijphart, 1977: 41–44).⁴ In such an environment it was easy for the parties not only to mobilise, but also to socialise their electorates. The shift towards catch-all parties and subsequently to cartel parties (Katz, Mair, 1995), the disintegration of traditional social and political milieu, and the fragmentation of society, has brought a profound individualisation to the processes of political socialisation. The behaviour of voters is less group-conditioned and the new forms of political communication and marketing put the political parties' ability to mobilise electorates to a fundamental test (see Luther, Müller-Rommel, 2005: 7–10).

Additionally, the position of political parties in East-Central Europe is impeded by the attitude of the general public which is mistrustful of them due to the several decades' worth of experience with the non-democratic regime presided over by the communist party-state. In Central and Eastern Europe, the experience of the communist regime therefore intensifies the increasing dissatisfaction with politics (*Politikverdrossenheit*) and thus also with political parties as the key players in the political process, which has been observed in Western Europe in the last decade. Czech political parties too have to counter decreased interest in membership and in participation generally. The mobilisation and socialisation function is manifest in the ability of parties to induce the electorate's participation in the political process (typically by showing up to vote and voting for a particular political party), but also in their ability to socialise the voters, or citizens generally (for instance by inducing them to become members, but also interesting them to participate broadly in their activities). From our point of view two indicators will be interesting to observe: voter turnout, which indicates the parties' ability to mobilise the electorate, and data on party membership.

Elite recruitment and government formation, von Beyme's last function of political parties, has been strengthening historically, inasmuch as one of the strategies employed by contemporary parties is securing their access to state funding streams and political support; concomitant with this is the focus of these parties on securing control of the political offices. In the Czech parliamentary regime

⁴ There is no need to idealise the environment in which mass political parties operated, however. Concomitant with the strong role of parties in political socialisation and mobilisation of voters was clientelism, appearing alongside pragmatic and ideological motives for voting (see, for instance, Kitschelt, 2007). But the concepts of clientelism and patronage were also often used in the research into "post-communist" parties. In examining political parties of post-communist Europe in the first half of the 1990s, Herbert Kitschelt defined three types of parties. Charismatic parties are elected because of their leaders. Programmatic parties because the voters support their programmes and expect their political preferences to be fulfilled in this manner. Clientelist parties, Kitschelt's third type, are elected by voters who thus received personal benefits, material or immaterial (Kitschelt, 1995: 449–451). But obviously there are enormous differences in degrees of political clientelism and these can be substantially explained by the different types of communist regimes. If we accept Kitschelt's tripartite division of communist systems into patrimonial, national-accommodative and bureaucratic-authoritarian types (see Kitschelt et al., 1999: 21–28), political clientelism has strongest presence in countries which experienced patrimonial communism with its dense hierarchic network of patrons and clients. Contrariwise, (direct) clientelism is weak in countries with tradition of bureaucratic-authoritarian communism (Hale, 2007). The nature of Czech communism places the country in this last category of weak clientelism.

the crucial country-wide institutions are the bicameral parliament consisting of the Chamber of Deputies and the Senate, and the government which is accountable to the Chamber of Deputies.

In determining the personnel of both of the chambers of the Parliament the electoral system plays an important role. It therefore impinges on the political parties as elite producers, predetermining to a certain degree the process of recruiting their cadres. The presence of independent representatives in the Czech parliament is interesting in this context. Whereas the election of the Chamber of Deputies employs a list proportional system (for specifics see Šedo et al., 2009) which does not allow the candidates to stand independently of parties' candidate lists, the election of the Senate by a two-round system allows independent candidates to stand.

In a parliamentary regime, the body which articulates and executes state policies is the government. This is one of the reasons why K. von Beyme (1985: 311–359) devotes so much space to explaining the processes of cadres recruitment. Von Beyme analyses several aspects of government and governance, ranging from the party-political composition of the cabinets, through their stability, the length of time the individual parties remain in government, to the impact parties have on government policies. These indicators allow one to establish which parties are critical for the formation of government and which, on the contrary, have only a limited or no influence on the shape of the executive (and why). Moreover, government stability is one of the most important considerations, influencing the quality of democracy and facilitating effective execution of the government policies.

2. The image of party politics in the Czech Republic

There is no doubt that political parties represent the key actors in the political process, despite the growing influence of other actors and increasing importance of the international environment (i.e.

the role played by the EU). Their position in the countries of Central and Eastern Europe, a region influenced by the legacy of communism, is nevertheless different from that enjoyed by their Western European counterparts. In the Czech circumstances, but also elsewhere, the concept of party was equated with the all-powerful Communist Party. We have already mentioned how effectively this experience was incorporated by the Civic Forum into its electoral campaign in 1990. The dispute over the role of political parties has remained salient in Czech politics to this day, however. Two episodes must be mentioned here. The first incident whose roots predate the year 1990 had substantial repercussions for the Civic Forum's development, in whose definitive disappearance in spring 1991 the controversy over its organisation was instrumental. From the very beginning, two antithetical views of the organisation's future could be identified in the Forum. The first, connected with among others the first post-communist Czechoslovak president Václav Havel, was critical of traditional party organisation and preferred a looser structure for political movements. The other, which eventually prevailed in the Forum and founded the Civic Democratic Party (ODS), was led by Václav Klaus and favoured traditional party structures. This controversy was not solely about party organisation, but equally about the role of traditional political parties and the nature of the political conflict in the society. Whereas Havel and politicians close to him viewed ideological conflicts and party politics in general critically, emphasising the role of civic society, the faction which eventually won in the Civic Forum understood party politics as paramount for the political structuring of the society and thought the various civic activities as more or less transient (Havelka, 1998; Novák, 1997: 34–36; Pšejda, 2005: 46–59).

The second episode which to a certain degree followed the "initiating" conflict within the Civic Forum was connected with the so-called Opposition Agreement, i.e. the support by ODS for a minority social democratic government. The Opposi-

→

→ tion Agreement, which included among other things proposals for extensive changes in the constitutional and political system, but even more so the actors which signed the Agreement, became symbols of “evil” partisanship, and targets of criticisms voiced not only by other political parties but also by numerous civic initiatives (Dřevíč appeal [Dřevíčská výzva], Impuls 99 and Thank you, now leave [Děkujeme, odejděte]). Both Czech and foreign political scientists and commentators entered the discussion about the political arrangements at the time, providing substantially different interpretations. On the one hand, one could point to authors (Fiala, Mikš, 2006) who understood the Opposition Agreement as a corollary of previous political development. On the other, we would find authors (Klíma, 2002) who understood the Opposition Agreement as a grand coalition *de facto* and considered it to pose a threat to Czech democracy. Although neither of these two interpretations could be described as dominant at the time, the very controversy surrounding the Opposition Agreement and the discussions that followed had consequences for the general perception of political parties. In the long term, trust in politics and political parties in the Czech republic is comparatively low and, most importantly, gradually decreasing (see Linek, 2010). The growing dissatisfaction with party political performance must also be put in the contexts of the fairly high instability of the Czech governments (Havlík, 2011; Kopeček, Havlík, 2008) and of the debates about the allegedly increasing links between political parties and private economic interests. The criticism of parties which have long-term relevance in the Czech political system, and also of their leaders, reached a peak in the 2010 election of the Chamber of Deputies, when incumbent parties lost 33.6 per cent in comparison with the previous election, and 114 (!) out of the 200 deputies were newcomers (Haughton et al., 2011; Knebllová, 2010).

Many political scientists are likewise critical of the Czech political parties. Elizabeth Bakke (2010: 65–67) for instance points out that the civic society

institutions are generally fairly weak; she also notes the related fact that parties were built in a top-down fashion; political party membership in countries which experienced “really existing socialism” is low. Geoffrey Pridham (2009: 281–282) emphasises the already-mentioned low level of trust by the public in political parties. Kevin Deegan-Krause and Tim Haughton (2010: 237) brought attention to a related issue, viz. the Czech public’s perception that their political representation as a whole displays an affinity for corrupt behaviour. Kopecký (2006: 125–128) points out that the Czech political parties essentially seized control of the process of recruiting political and administrative personnel, and particularly criticises the fact that administrative positions are routinely newly occupied with the change in the governing coalition, which hurts the professionalism of the civil service. Kopecký also highlighted the parties’ tendency to push civic society bodies out of the public discourse, notwithstanding the fact that their own ability to generate political participation and to articulate interests is weak indeed.

The facts listed testify to the ongoing negative perception of the Czech political parties. One of the reasons for this can be the parties’ inability to fulfil their function. Employing the functional approach, let us now look more closely whether such criticism is justified.

3. Identification of goals

That function of political parties which demands that they identify their goals is manifest practically in party programmes. Günter Olzog and Hans-J. Liese (1991: 12–14) identify long-term *fundamental programmes*, which set strategic goals for the parties, as well as their fundamental ideological position, *action programmes* on actual political topics, *electoral programmes*, conceived for elections, parliamentary or otherwise, and finally *government policy statements*, where the party programmes materialise transformed by virtue of government responsibility. In the Czech political

reality action programmes consist mainly in individual conceptual materials usually prepared mid-term by the opposition parties which thereby seek to respond to the government agenda and elaborate an alternative political vision.

How do the ideological foundations and programmes of Czech political parties look? The comparatively swift consolidation of the Czech party system, in terms of both establishment and demarcation of the main relevant parties which already took place in the mid-1990s (see Dančák, Hloušek, 2007: 200–201) and consolidation of the socio-economic cleavage as the dominant one (see Hloušek, Kopeček, 2009: 526–533; Chytilík, Eibl, 2011), allowed for a relatively quick stabilisation of the main ideological-political options. The space on the left has been divided between the Czech Social Democratic Party (ČSSD) and the Communist Party of Bohemia and Moravia (KSČM), the latter exhibiting anti-systemic tendencies. Up to 1998, the space of the right was contested by the popular ODS and the small Civic Democratic Alliance (ODA). Between 1998 and 2006, Freedom Union (US) occupied ODA's position, and following a brief intermezzo of ODS dominance without a direct contestant, Tradition, Responsibility, and Prosperity (TOP09) became ODS' challenger on the right. Although the Christian and Democratic Union-Czechoslovak People's Party (KDU-ČSL) does not enjoy parliamentary representation at this time, it is a party with a traditional standing in the political centre and up to the 2010 parliamentary election had substantial coalition potential. The populist formation Public Affairs (VV) is the only one eluding an unequivocal classification on the

right-left axis, socio-economically defined. Similarly, VV cannot be classified into any of the traditional party families, whereas the other relevant Czech parties display a pronounced affinity with Western European members of the respective party families (see Hloušek, Kopeček, 2010: 231–239). This affinity becomes even more remarkable when put in the context of other Central European countries.⁵ In the analysis that follows we will be primarily dealing with the parties currently with parliamentary representation and, where heuristically appropriate, also with KDU-ČSL and the Green Party (SZ).

Not all of the parties listed have a long-term fundamental programme. KSČM is an example of a party which does have one, as the party produces extensive fundamental, medium-term and election programmes. A long-term programme was approved by the party already in October 1990. In December 1992 the so-called Kladno programme was adopted and became the party's fundamental document. It was supplemented and updated not only with the individual electoral programmes, but also with more substantial medium-term manifestos adopted at KSČM's party congresses. The fact that the Kladno programme remains the party's fundamental manifesto testifies to the party's programmatic continuity (Fiala et al., 2005: 1415–1418).

Medium-term programmes are more common in the Czech Republic and have been adopted repeatedly by ČSSD, ODS and KDU-ČSL. ODS last adopted a medium-term programme in February 2010: the document called "Vision 2020" [Vize 2020] articulates general goals and priorities for ODS' policies, exceeding one electoral term.⁶ →

⁵ VV also defies the Czech standards in that it does not exhibit features that traditional party organisations have. It could probably be described as a business firm party (Hopkin, Paolucci, 1999). The designation implies that the party is organised and run as business whose aim is to be successful in elections, subordinating its profile and strategy to this goal. It does not rely on the traditional resources of membership, stable aggregation of interests and long-term policy priorities. The connection of VV with the ABL security agency is indeed one of the causes of the party's current crisis. The development of VV hitherto supports Jonathan Hopkin's and Catherine Paolucci's (1999: 335) assumption that a business firm party "...undermines stable party competition, creating the potential for party system 'turbulence', and fails to provide voters with a political identity".

⁶ ODS's first document was adopted as early as 1995 and it was enhanced and developed (rather than substituted) with other documents: "the Poděbrady articles" [Poděbradské artikuly, 1998], "the Blue chance" [Modrá šance, 2003–2004], "Together for a better life" [Společně pro lepší život, 2005] and, most recently, the Vision 2020.

→ ČSSD's programme is even more developed: in addition to the document named "Open to new challenges" [Otevřenost novým výzvám], which was adopted in 2003 and, given its contents and conception, could be considered a long-term programme, the party also has a medium-term programme and a wide range of further documents setting its position, of which the so-called Orange

ciální doktrína KDU-ČSL], which together we can understand as the party's long-term programme (Suchý, 1999). KDU-ČSL did not create its own programme material for the 2002 election as it was co-operating with the parties of the so-called Quad-Coalition. The party has been embroiled in internal disputes since then, however, and programmatic activity has receded somewhat. In the

In evaluating the parties' ability to draw new members one has to bear in mind the contemporary method of party funding; in accordance with the concept of cartel parties, the established parties rely mostly on state funding (awarded for votes polled and seats won, but also for general functioning of the parties) and donations, not on regular contributions by individual members. In this sense the parties' motivation to obtain (and socialise) new members is weakened.

books [Oranžové knihy] expressing the political standpoints of ČSSD's shadow cabinet members deserve special attention.⁷

KDU-ČSL mostly focused on creating and innovating their programme in the 1990s. The party's first attempt at a long-term programme dates back to spring 1990, but the dynamics of development inside the party in the early 1990s when KDU-ČSL sought to establish a better and modern profile, and especially to clean itself of the label associating it with the former National Front. This made the party adopt a strategy combining medium-term and electoral programmes, with other types of documents stating its position on various issues. In 1995 the document called "Foundations of KDU-ČSL policy" [Východiska politiky KDU-ČSL] was adopted and in 1997 another three: "Christian-Democratic politics for the twenty-first century" [Křesťanskodemokratická politika pro 21. století], "KDU-ČSL's foreign policy" [Zahraniční politika KDU-ČSL] and "KDU-ČSL's social doctrine" [So-

last years it has been communicating its position chiefly in electoral programmes.

What VV's fundamental programmatic document is cannot be established entirely clearly. The party produced a large document laconically entitled "Political programme" in 2010. By virtue of its structure and contents it could be used either as a fundamental or an electoral programme and it was indeed used in the latter capacity in the 2010 election. VV does not really offer any other coherent programmatic statements. Strictly speaking, TOP09 does not have a fundamental programme, limited as it is to a very brief statement of values in the documents "Programme ground and principles" and "Decalogue of values". Apart from this the party only produced two electoral programmes for the early election in 2009, which was called off, and for the regular term election of 2010.⁸

It is clear from what has been said thus far that as a rule the relevant Czech parties produce extensive electoral programmes in the process of identi-

⁷ In ODS the collection of documents entitled "the Blue chance", elaborated by the party in opposition, played the same role.

⁸ It is true, however, that TOP09 was only founded in summer 2009 whereas VV constituted itself already in 2001 — though until 2009 the party limited itself to Prague local politics.

ifying their goals. Employing the methods of *Comparative Manifesto Project* (2010), Otto Eibl's study of the most recent election of the Chamber of Deputies in summer 2010 will help us to illustrate our point here. The electoral programmes were fairly detailed in 2010, ranging from 268 to 1165 coded units.⁹ Limiting ourselves to the coded units with political meanings we can observe that the parties' programmes confirm the stability of the Czech party spectrum laid out along the right-left axis. The programmes of ODS and TOP09 place the parties on the right and KSČM's programme anchors the party on the Left. KDU-ČSL and VV are centrist, as is the ČSSD which in comparison with the past shifted towards the centre. The prevailing issues are those concerning economic and social policies, as well as questions concerning the active role played by the state and its effectiveness, which again confirms the socio-economic cleavage as the dominant axis of Czech parties' political contestation (Eibl, 2010: 81–86). Also important is the fact that in those and other topics the parties propose alternatives to the electorate both in terms of setting the political goals and of proposing ways of achieving those goals.

The fact that the goals set in party programmes (especially in electoral programmes) are transformed into goals of the executive which are traditionally announced in government policy statements is of no less importance. The policy statement of the present coalition government made up of ODS, TOP09 and VV can serve as an example here (Vláda ČR, 2010). The policy areas that the government says need to be dealt with as a priority correspond to the priorities articulated in the parties' electoral programmes in 2010 (see ODS, 2010; TOP09, 2010; VV, 2010). Naturally, the statement speaks a different language from that employed by the electoral programmes, with their appeals; a number of specific points also result from

coalition compromises. But on both ideological and practical levels it exhibits clear correspondences with the political lines of the parties involved. Where the parties' specific goals complement each other, the government's statement feels as if it consists of goals defined by the coalition partners together. For instance, in one section of the statement the struggle against corruption emphasised by TOP09 and VV in particular sits next to the project of digitalising the state administration, eGovernment proposed by ODS.

Political parties' share in defining the political objectives of the government will be thrown into an even sharper relief if we compare the policy statement of Petr Nečas's government with that of Jan Fischer's caretaker government, which preceded it (Vláda ČR, 2009). The statement of Fischer's government is both extremely short and non-specific, limiting itself to declaring a few generic political goals which any government would have to address at the time, for instance the completion of the Czech presidency of the Council of the European Union, or the endeavour to make a budget with a smaller deficit than was the case in previous years.

4. Articulation and aggregation of interests

The function which articulates and aggregates interests links parties with the system in which collective interests are mediated and therefore with the world of pressure groups. One thing must be made clear at the outset: this function is only one of several. If it hypertrophies at the expense of other functions, the political party in question tends to become a party of patronage and to develop clientelist relations with voters and also with interest groups attaching to the party (see Müller, 2006). If, however, a party was to give up on articulating and aggregating interests, it would end up in the posi-

→

⁹ According to the methods of the long-term international survey *Comparative Manifesto Project* a coded unit is a meaningful sentence or part thereof. KSČM's programme was the shortest, but this party can rely on its ideological profile which is stable in the long term and on its extensive fundamental and medium-term programmes.

→ tion of the business firm party mentioned above with all the potential negative consequences this entails.

The tradition of Czech partisanship in the inter-war period involved a fairly high degree of party patronage. In a context characterised by milieu that were at once strongly party-political and social, and where the parties had at their disposal wide networks of auxiliary organisations ranging from trade unions to consumer co-operatives, they could distribute various material and non-material advantages to the pressure groups attaching to them. The party was clearly identified as the benefactor, and enjoyed a fairly substantial ability to mobilise and control the political behaviour of its clients. Non-democratic regimes lasting several decades disrupted these affiliations, however, and in post-1989 Czech society the connections between political parties and pressure groups had to be rebuilt practically from scratch, as the process of the country's triple transition encompassed not only the construction of plurality politics but also a fundamental transformation of the economy and of the structure of the society. Collective interests were subject to deep transformation, some of the structures and actors vanishing and others being born; new means of liaising with political parties only gradually appeared. At the same time, the political parties' traditional financial dependence both on mass membership and on a wide network of collateral social and economic organisations was not renewed after 1989. The Czech Republic adopted a model in which political parties are mostly funded by the state, the importance of which has only increased since the second half of the 1990s when, in response to scandals connected with party political funding, the system of auditing donations has been tightened up (see Dančák, Hloušek, 2007: 197–198; Kopecký, 2006: 139–141).

Soon it became apparent that the narrow intertwining of professional interests and party politics along the First Republic model would not be possible. This argument is illustrated clearly by the fate of agrarian parties in the early 1990s (see Hloušek, Kopeček, 2010: 117). Privatisation, the gradual establishment of social dialogue institutions and further changes in society opened up the way to different forms of contact between the parties and pressure groups. Both positive and negative aspects of party patronage appeared. Some of the latter have been pointed out by Wolfgang Müller (2006: 192–193): a greater social integration of certain groups (for instance unionised workers); a tendency to use public funds ineffectively to the benefit of the clients; corruption. The perceived degree of party patronage in the Czech Republic today is fairly high, and the success of the VV in the 2010 election testifies to this fact. Under the banner of banishing the “dinosaurs” from Czech politics, the party established, in a somewhat populist manner, the issues of political corruption and clientelism as pressing topics. Without attempting to open a normative debate about the admissibility of the various types of patronage,¹⁰ let it be said that a transparent and legal way of inter-linking political parties and pressure groups is an important element in the representative democracy model, as it connects party politics with the collective interests that compete for public support in the Czech pluralistic intermediary system (Krpec, 2009: 101–102).

In essence there are two ways in which parties become intertwined with pressure groups. Either the pressure groups are collective members of the parties (such a model is cultivated by the Austrian political parties, for instance), or the connection is less formal, manifesting itself in contacts or in situations where an individual party member is also a member of a pressure group. As for the first op-

¹⁰ *The general hypothesis that parties have turned away from mass patronage towards wooing business interests, that they are more involved in pecuniary transfers and thus get closer to what is encompassed by the concept of corruption (Müller, 2006: 193–194), is also valid for the Czech Republic.*

tion, a clear connection appears between the length of time a party has been active in Czech politics and the number of organisations attaching to it. ČSSD has at its disposal a network of partner organisations: Social-democratic women, the Young social democrats, *Zvonečník* (an environmental organisation), the Union of workers' sports clubs, the ČSSD Club of senior citizens and the Christian-democratic platform which fulfils the function of affiliating believers to the party. The Masaryk Academy plays the specific role of a social-democratic think-tank. What these organisations have in common is that they are open both to members and non-members of the party and thus fulfil the function of "prospectors" for the party. At the same time it must be said that their role in party politics or hierarchy is minor, as is true of other formations. KDU-ČSL's network of partner institutions is similarly extensive. In addition to the Young Christian Democrats and KDU-ČSL Women's Association, it encompasses the affiliated think-tanks, the Institute of Political and Economic Studies and the European Academy for Democracy. A marginal Christian Trade Union Coalition is linked with KDU-ČSL, an interesting but ultimately failed attempt to resuscitate the long tradition of confessionally-grounded trade unions. KSČM also has auxiliary organisations which associate women and youth with communist leanings,¹¹ but the attempt in the 1990s to establish a communist trade union movement was not successful, failing to attract mass membership. The existence within the party structure of certain professionally-oriented "clubs" (of international politics, sociology and economy) is also worth noting (see Fiala et al., 2005: 1419–1421).

ODS co-operates with the youth association Young Conservatives and two think-tanks, CEVRO and eStat. The Green party, TOP09 and VV do not

have any partner organisations, however TOP09 and VV in particular put their bets on modern approaches to attracting individuals who are interested in the party's politics but do not wish to become members. On their special web pages TOP09 presently registers over 8,000 "supporters", and with VV the number is a much higher 18,000; in the latter case the supporters, if registered, can partake in intra-party referenda.

Clearly the parties which tend to create these auxiliary supporting structures are either those which have a historical tradition which goes back deep into the era of mass parties (such as the Social and Christian Democrats), or, to a lesser degree, those which have been newly created since 1989 but nevertheless have since established complex organisational structures and have a history of their own (see van Biezen, 2003: 146–150).¹² New parties with an insufficiently large and stable membership attempt to enlarge their circle of supporters by employing new communication technologies, thus seeking to reduce the burden of acquiring adherents traditionally, through institutionalised membership. Only time will tell, however, whether such an on-line association can replace the traditional institutional structures inherited from the era of mass parties.

The question as to whether or not the Czech political parties nurture contacts — formal or informal — with the important pressure groups is of no lesser importance for the function of articulating and aggregating interests. Such informal contacts definitely do exist, the connection between the Czech-Moravian Confederation of Trade Unions and ČSSD being perhaps the most prominent example. Although by no means a case of the party controlling the unions, the degree of personal interconnection between trade union bosses and the ČSSD, for instance, is significant: presidents of the →

¹¹ The best known communist youth organisation is the Communist Youth Union [*Komunistický svaz mládeže*], which however due to its radicalness distanced itself from KSČM's official policy and is today independent of the party.

¹² The nuclei of ČSSD appeared in 1878, the first catholic party in the Czech lands was founded in 1896 and ČSL was established gradually between 1919 and 1922. KSČ split off the Social Democrats already in 1921.

→ trade unions have stood on ČSSD's candidate lists in various past elections. Similar personal links exist between the Green party on the one side and the environmental organisations and movements on the other. KDU-ČSL, for its part, is traditionally close to the institutions of the Catholic Church. ODS and lately also TOP09 have been nurturing privileged contacts with the business sphere.

But it is precisely on the example of ODA's links to business interests that one can criticise the problematic by-products, actual or only potential, of the Czech parties' efforts to aggregate affiliated interests. A number of media and political critics of ODS talk about the so-called "Godfathers", pointing out the unclear connections between individual business interests and ODS politicians, links that are kept hidden from the public eye. The annual financial reports which the parties must release each spring testify in their own way to these connections: in 2010, ODS received donations amounting to 233 million CZK, whereas ČSSD received only 67 million, TOP09 about 39 million, VV less than 23 million and KSČM about 5.5 million.

The close connection between the VV leadership and Vít Bárta's security company ABL is even more cautionary, Bárta being the party's founder.¹³ In this case it appears that the economic interests of a private company and the political interests of the party have melted into one which certainly does not testify to the quality of the democratic process.

5. Mobilisation and socialisation function

As already stated above, the function enabling political parties to mobilise and socialise their electorate manifests itself particularly at the point of election (in voter turnout) and in the parties' ability

to attract membership. Figure 1 gives an overview of voter turnout in the Czech Republic between 1990 and 2010, including both chambers of the parliament, as well as data pertaining to the elections of the European parliament and of the regional and local assemblies. Two facts apparent from this data deserve particular attention. First, the turnout was demonstrably higher in the first years after November 1989, both in the elections of the Chamber of Deputies and in the local elections.¹⁴ This can be attributed to the initial enthusiasm and generally higher willingness to participate in the political process following the fall of communism, although such an explanation obviously does not lend itself easily to empirical verification.

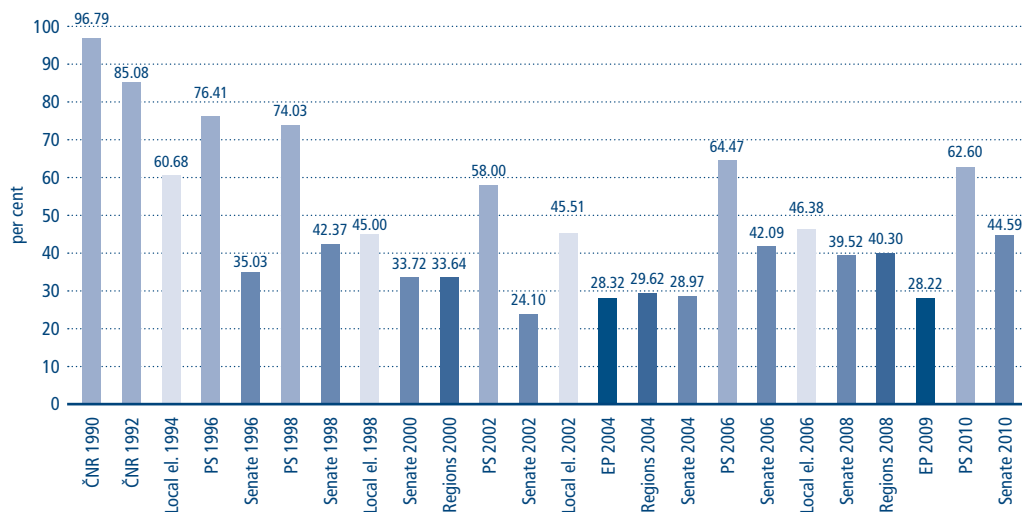
Voter turnout decreased in the second half of the 1990s, but – and this is of extraordinary importance – it also stabilised at that time. The second important observation, and here the Czech Republic does not differ substantially from other European democracies, is that the turnout is significantly lower in the so-called second-order elections (see for instance Reif, Schmitt, 1980). Here again the turnout is stable, with largest fluctuations in the Senate elections).¹⁵ It does not therefore seem that the parties would fail their mobilisation function; indeed, the example of the 2008 regional election, which was preceded by very intensive campaigning (see Eibl et al., 2008), testifies to the contrary: the parties have been able to induce the electorate to participate in the electoral process.

The topic of party membership is often discussed in connection with the parties' political socialisation function. Generally speaking, the importance of party membership in the functioning and especially in the funding of parties decreases (this fact was already reflected upon by Katz and Mair, but also by Panebianco, in connection with

¹³ Although Bárta formally relinquished his share in ABL after entering "big politics" many of VV's top brass worked in ABL and this includes individuals who occupied positions of ministers.

¹⁴ Data on the election of local assemblies in 1990 is unavailable.

¹⁵ The Senate is elected by an absolute majority two-round system. The turnout in the second round is usually lower than in the first but this is to a significant degree caused by the fact that as a rule another election (local or regional) is held concurrently with the first round of the Senate election.

Figure 1 » Overview of voter turnout (expressed in per cent) in the Czech Republic, 1990–2010

Data source: www.volby.cz

the definition of a new developmental type of “post-mass” political parties). Like other countries of the former Eastern bloc, the Czech Republic also has a specific experience of the institution of party membership (as well as membership in other organisations affiliated to the Party) in comparison with the countries of the Western Europe. Before 1989 party membership was to a certain extent a prerequisite for career development and has had negative connotations ever since. The data indicating membership of the four political parties which have been relevant in the long term (see Table 1) is therefore influenced by two issues.

The first issue concerns political parties which were in the past constituents of the National Front, i.e. KSČM and KDU-ČSL. These parties entered post-November 1989 democratic politics “equipped” with abundant memberships and in comparison with the other parties still exhibit above-average membership today. Following a sudden drop in membership in the first month following November 1989, gradual yet substantial decrease in mem-

bership of both parties is apparent, which is connected with, among other things, the high average age of the party members.

The second important issue concerns the fact that the majority of the political parties were built up from scratch after 1989 and this included membership. After an initial surge membership stagnated or stabilised. Generally speaking, membership of Czech parties is relatively low and with the exceptions of KSČM and KDU-ČSL (in the latter case until the mid-1990s), Czech parties can be defined as voter-oriented parties (as opposed to member-oriented parties). On the other hand, Czech parties are open in terms of the demands they place on new members (Linek, Pecháček, 2005). The function of political socialisation which is connected with the attempts to enlarge membership has been put somewhat into question in the Czech Republic, both in the 1990s and recently, by the scandals of the so-called “dead souls”, affecting mainly ČSSD and ODS. Before party congresses in particular, certain regions reported substantial, yet purely



→ **Table 1 » Czech political party membership¹⁾**

	ČSSD	KSČM	ODS	KDU-ČSL
1991	:	354,500	18,600	94,100
1992	11,900	317,100	23,300	88,800
1993	10,900	212,700	22,000	80,000
1994	10,500	196,200	23,000	74,000
1995	11,400	171,300	:	:
1996	13,000	154,900	22,900	:
1997	14,100	142,500	22,100	62,500
1998	17,300	136,500	19,300	60,500
1999	18,700	128,300	18,400	56,600
2000	17,000	120,700	18,900	55,300
2001	16,200	113,000	:	51,500
2002	16,000	107,800	20,400	50,700
2003	16,600	100,800	21,600	49,400
2004	16,300	94,500	23,100	46,900
2005	16,700	88,000	26,200	44,300
2006	17,600	82,900	:	:
2007	:	77,100	29,900	:
2008	20,700	:	:	:
2009	23,000	66,600	33,000	36,000
2010	24,100	:	31,500	34,300

¹⁾ Data given on ČSSD membership from early 1990s in particular is probably overestimated due to the existence of the so-called "dead souls" through which some local organisations sought to increase their influence within the party. Similar situation occurred in ODS and again in ČSSD in the 2000s.

Source: Data provided by Lubomír Kopeček, based on information provided by political parties

calculated increases in membership (the position of local and regional party organisations on country-wide party congresses is as a rule a function of the membership of these organisations). In evaluating the parties' ability to draw new members one has to bear in mind the contemporary method of party funding; in accordance with the concept of cartel parties, the established parties rely mostly on state funding (awarded for votes polled and seats won, but also for general functioning of the parties) and donations, not on regular contributions by individual members (see Rybářová, 2006:

57–99). In this sense the parties' motivation to obtain (and socialise) new members is weakened.

6. Recruiting political personnel

As indicated above, the institutions playing the key role in recruiting political personnel in the Czech political system are the bicameral parliament and the government. As for the former, where the Chamber of Deputies constitutes the more important chamber, the key role of political parties is to a certain degree predetermined by the Constitu-

tion and the electoral law which defines the list proportional system used. Electoral law (Act of Law no. 247/1995, Coll., as amended) stipulates that “[a]ny registered political party and movement whose activities have not been suspended, including any coalition thereof, may present a candidate list for the elections to the Chamber of Deputies”.¹⁶ To be sure, this does not entirely exclude with no political affiliation from standing for election, but their participation is *de facto* in the hands of the party apparatuses. Elections of the Chamber of Deputies are therefore contests of parties’ *candidate lists*. Election results (see Table 2) show that the overwhelming majority of both deputies and candidates nominated by parties represented in the Chamber of Deputies are themselves members of these parties.

The generally high level of party membership of the candidates and deputies testifies to the fact that in terms of occupying seats in the Chamber of Deputies the political parties fulfil their function of recruiting political personnel. It has, however, demonstrably weakened at certain points. The first concerns the onset of new parties. A higher share of non-partisan candidates and deputies was observable in the case of the Green Party in 2006, and again with the two new successful parties in 2010, a fact that can be explained by the comparative underdevelopment of their membership at the time of the election.¹⁷ The second point concerns KSČM where an incremental increase of non-partisan candidates (and to a certain extent also of deputies) is apparent. The explanation can be sought in the party’s decreasing membership and the structural transformation of this membership. Despite these comments, however, it is apparent that the political parties play a key role in occupying the

seats in the more important of the parliament’s chambers.

The overview provided in Table 3 indicates that the total number of candidates without political affiliation has increased historically, but this has to be put in the context of the significant increase in the total number of candidates over the period in question. Whereas in 1996 and 1998, four and half thousand, and three and half thousand candidates, respectively, contested the seats, in subsequent years it has always been more than five thousand candidates. In addition, ten more parties on average¹⁸ have been contesting the election since 2002 than was the case in 1996 and 1998. The bulk of those are marginal, without a developed structure of local organisations and with a very limited membership. This is one of the reasons which make the second indication in Table 3 concerning deputies actually elected interesting. With the exception of 2010, the share of deputies with no political affiliation has been minimal. As already indicated above, this finding should not come as a surprise, given the way the electoral system is set up and bearing in mind the expected “overheads” incurred by the political parties in offering seats on their candidate lists.

With the Senate (which is the upper chamber) the situation is somewhat different. Here electoral law allows independent candidates to stand; in other words, Senate candidates do not need to be nominated by a political party. In the discussions preceding the creation of the Senate and concerning its purpose, as well as the electoral system it should employ, the Senate was understood not only as a counterweight to the Chamber of Deputies in the law-making process, but also as an electoral arena in which the personal dimension of pol-



¹⁶ English translation taken from <http://www.psp.cz/cgi-bin/eng/docs/laws/1995/247.html>, accessed on 12 July 2011.

¹⁷ The case of the Green party is interesting here: in 2006, more than one third of its candidates professed no political affiliation. By 2010, the number was down to slightly more than 15 per cent. In studying newly successful political parties one can envisage a certain “magnetic” effect by means of which the party attracts new members out of which she can choose its candidates.

¹⁸ One of the reasons for the expansion of electoral parties was the 1999 change in party funding subsequent to a ruling of the Constitutional Court. This lowered the threshold in votes polled which the parties have to cross in order to attract the contribution of the state towards electoral expenses (see Rybářová, 2006).

→ **Table 2 » Share of deputies and candidates nominated by political parties represented in the Chamber of Deputies of the Czech Parliament who declared “no political affiliation” (1996–2010) expressed in per cent**

		1996	1998	2002	2006	2010
ČSSD	Deputies	0.00	0.00	0.00	4.05	3.57
	Candidates	0.00	0.00	0.29	2.05	1.18
KDU-ČSL	Deputies	0.00	5.00	6.45 ¹⁾	0.00	:
	Candidates	6.71	6.71	4.97 ¹⁾	6.71	:
KSČM	Deputies	0.00	0.00	7.32	3.85	15.38
	Candidates	2.01	2.68	9.94	10.79	14.04
ODA	Deputies	0.00	:	:	:	:
	Candidates	2.35	:	:	:	:
ODS	Deputies	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Candidates	0.00	0.00	0.00	0.00	0.29
SPR-RSČ	Deputies	0.00	:	:	:	:
	Candidates	0.00	:	:	:	:
SZ	Deputies	:	:	:	16.67	:
	Candidates	:	:	:	32.65	:
TOP09	Deputies	:	:	:	:	26.83
	Candidates	:	:	:	:	42.69
US	Deputies	:	5.26	: ¹⁾	:	:
	Candidates	:	1.35	: ¹⁾	:	:
VV	Deputies	:	:	:	:	12.50
	Candidates	:	:	:	:	19.29

¹⁾ KDU-ČSL and US-DEU on the candidate list of Coalition.
Source: www.volby.cz

Table 3 » Overview of the share (expressed in per cent) of candidates and deputies with no political affiliation (1996–2010)

	1996	1998	2002	2006	2010
Candidates without political affiliation	15.25	11.26	41.69	39.54	35.80
Deputies without political affiliation	0.00	1.00	2.50	2.50	10.00

Source: www.volby.cz

itics would be made more manifest.¹⁹ The set-up created by the electoral legislation allows us to work with a different type of data than was the case with the Chamber of Deputies. In addition to the candidates “with no political affiliation” we can equally propose the category of independent candidates (candidates not nominated by a political party).

In comparison with the Chamber of Deputies, the data in Table 4 indicates a higher share of candidates and Senators without political affiliation.

With the exception of 2010, the share of deputies with no political affiliation has been minimal.

The question is, however, how this data ought to be interpreted. To a certain degree, the electoral system plays into the hands of strong personalities (often of local or regional renown) to the detriment of those who are seen as “grey” party candidates. Political parties are thus more motivated to woo non-partisan strong personalities: as the data on independent candidates/senators show, most of those who are “non-partisan” are supported by a political party. The share of truly independent candidates and senators is again minimal.

The last organ of the state which we will analyse is the government. As already stated, the cabinet is the most important organ of the executive in the Czech parliamentary system, shaping the policies; it is therefore very important for evaluating the function of political personnel recruitment. Bearing in mind the election results described above, the set-up of the political system favours a strong role played by the political parties. The government is accountable to the Chamber of Deputies and this chamber’s confidence is a prerequisite for the government’s existence. Although the individual members of the government are nomi-

nated by the head of state, (s)he must do so with respect to the balance of power in the Chamber of Deputies. This fact is embedded in practice, where the nomination proper is preceded by informal negotiations between the president and representatives of successful political parties; the role of the head of state is rather one of a moderator. (But depending on the specific situation the position of the president can be much stronger in this respect. For more detail on how the Czech governments have been constituted see Havlík, 2011.) In the

Czech Republic’s history thus far there have been thirteen governments (plus two federal cabinets), an overview of which is given in Table 5.

The overview indicates that coalitions have been dominant during the whole period. Only two governments, both minority, were single-party, out of which one (Topolánek I.) was not granted the confidence of the Chamber of Deputies. Although stable coalition patterns cannot be identified entirely clearly, coalition governance in the Czech Republic can be characterised by some of its traits. One is that radical political parties (KSČM and SPR-RSČ) are absent from the governments. Another is that one of the large parties (ČSSD and ODS) is often present.

In evaluating the parties’ elite recruitment function, an important consideration is the occupancy of seats in government, and it can be said that the practice hitherto has been to occupy the positions of ministers with party politicians. The two caretaker governments are very interesting in this respect. The first, Josef Tošovský’s cabinet, was formed in response to the government crisis in late 1997, and then-president Václav Havel played an

→

¹⁹ The Senate is voted in 81 single-member constituencies by a two round system where an absolute majority is required. A third of the chamber is elected every two years.

→ **Table 4 » Overview of shares (expressed in per cent) of independent and non-affiliated Senate candidates and senators (1996–2010)¹⁾**

	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2008	2010
Candidates without political affiliation	23.94	22.63	32.50	35.71	39.09	34.80	41.50	31.72
Senators without political affiliation	12.35	14.81	29.63	37.04	14.81	22.22	25.93	18.52
Independent candidates	8.63	8.03	13.75	6.55	4.06	3.43	2.00	1.76
Independent senators	1.23	0.00	3.70	3.70	0.00	3.70	0.00	0.00

¹⁾ In every case the data concerns the election result (i.e. the newly-elected senators) and not the overall constitution of the Senate at the time. The table does not include by-elections held if a senator's seat becomes vacant.

Source: www.volby.cz

Table 5 » Overview of governments in the Czech Republic and in Czechoslovakia (1990–2012)

Prime minister	Government formed	Parties involved
Čalfa	27 June 1990	OF, HZDS, KDH
Stráský	2 July 1992	ODS, HZDS, KDU-ČSL
Pithart	29 June 1990	OF, KDU-ČSL, (HSD-SMS)
Klaus I.	2 July 1992	ODS(-KDS), KDU-ČSL, ODA
Klaus II.	2 July 1996	ODS, KDU-ČSL, ODA
Tošovský	2 January 1998	KDU-ČSL, US, ODA
Zeman	23 July 1998	ČSSD
Špidla	12 July 2002	ČSSD, KDU-ČSL, US-DEU
Gross	4 August 2004	ČSSD, KDU-ČSL, US-DEU
Paroubek	25 April 2005	ČSSD, KDU-ČSL, US-DEU
Topolánek I.	4 September 2006	ODS
Topolánek II.	9 January 2007	ODS, KDU-ČSL, SZ
Fischer	8 May 2009	ČSSD, ODS, (SZ)
Nečas I.	13 July 2010	ODS, TOP09, VV
Nečas II.	27 April 2012	ODS, TOP09, Lidem

Sources: authors using data on www.vlada.cz

important role in its constitution. The specific situation of the turn of 1997 and 1998 allowed Havel to have a more substantial say in the cabinet's composition. Given that the cabinet was only temporary, and that it needed to secure the Chamber of Deputies' confidence, the elite recruitment function was not substantially weakened; indeed, the political parties participated in that government's

formation. The situation in 2009–2010, when Jan Fischer's government was in office subsequent to the fall of Mirek Topolánek's second cabinet, was somewhat different. The solution to the governmental crisis at the time, and to the impossibility *de facto* of constituting a programmatically homogeneous cabinet, initially copied the situation in 1997/1998, even in its temporariness. Yet the inter-

vention of the Constitutional Court and subsequent events precluded the calling of an early election and prolonged the term of Fischer's "temporary" cabinet to fourteen months. Various opinions can be proposed concerning the Fischer government, which was in fact created on the basis of an agreement arrived at by the two large parties, but without those parties' representatives (see Havlík, 2011; Hloušek, Kopeček, 2011). Given the lack of an ideologically coherent majority in the Chamber of Deputies at the time, the political parties' function of elite recruitment was weakened, without however the parties being wholly excluded from the process of forming both caretaker governments.

The governments that appeared following the first fully free election in 1990 are also interesting in the context of "non-political" cabinets. The specific atmosphere of the period, in which a sceptical view of partisanship was one of the defining features, influenced the personal make-up of both federal and national governments. In analysing these two governments Lubomír Kopeček goes so far as to use the term "semi-political" cabinets (Kopeček, 2010: 79–82). Notwithstanding how necessary it is to take into account the peculiarities of the period, the goal of constituting a government encompassing as many ideological currents as possible (with the understandable exception of the communists) was at least as important as efforts to make it a government of "experts" or "non-partisans". By virtue of their nature and their process of inception, however, these two cabinets differ significantly from Tošovský's and Fischer's governments. For the latter two the "semi-political" (or even non-political or caretaker) nature was the decisive factor.

7. Conclusion

As we can see, the extent to which Czech political parties fulfil their basic functions varies. In none of the four key areas can we observe the parties not fulfilling their function at all, but in some areas

they are not very successful, or their goals are attained by problematic procedures.

An example of an area in which the parties are not very successful is the mobilisation of citizens into political participation. This is not so much the case with elections, as the parties' efforts to mobilise voters to turn up at first-order elections do not lag behind the European average, but more intensive forms of political participation, especially party membership, are definitely affected. Here Czech political parties appear to follow the cartel-type party, giving up on enlarging their mass membership or even keeping it at the existing level. Connected with this is the fact that the relevant Czech parties are not financially dependent on membership fees; their primary source of funding is the state (contributions for votes, seats, and for general functioning) and sponsor donations (KSČM is partially exempt from this pattern).

Articulation and aggregation of interests is an area where the function is fulfilled by problematic procedures. Czech political parties exhibit a fairly high degree of communication with organised and private interests. The potential for aggregating and articulating interests is certainly there, but in many cases is not exploited. Here we face a substantial deficiency in Czech political culture, namely the tendency to substitute particular individual, private or business interests for legitimate group interests. In a way, the pressure groups themselves are partly to blame here. As Martin Myant (2000) has shown with reference to employers' associations and business pressure groups, these organisations have not always been interested in co-operating closely with particular political parties, but as early as the 1990s focused on dialogue between the government and the trade unions in bilateral and tripartite negotiations.

Identifying political goals and recruiting political personnel are perhaps the two functions best fulfilled by the parties. As for the former, how those goals are realised in actual government policies is a question we had best leave aside here; the efficiency of the latter is illustrated by the analysis →

→ of Czech cabinet-forming practices presented above. In this respect the parties' role was weakened only by the caretaker cabinets, which themselves were a temporary solution to crises arising from a certain immobility in the party system, rather than from an unwillingness on the part of parties to participate in government formation. And the examples of caretaker governments clearly show that parties seek to preserve a substantial amount of control, however indirect, over the final shape of such cabinets.

Our general conclusion, perhaps controversial,

is that Czech political parties do solidly fulfil a range of standard functions. They also have at their disposal tools to fulfil other functions which they have chosen not to, or find themselves unable to, perform more adequately. A hypothesis which suggests itself is that one of the main causes of the problematic performance of Czech political parties in certain areas, as well as of their negative rating by the Czech public, is the low degree of political culture manifested by the party leaders. But that would have to be the subject of another, separate study.

List of abbreviations

ČSSD – Czech Social Democratic Party

HSD-SMS – Movement for Autonomous Democracy-Society for Moravia and Silesia

KDS – Christian Democratic Party

KDU-ČSL – Christian and Democratic Union-Czechoslovak People's Party

KSČM – Communist Party of Bohemia and Moravia

Lidem – Liberal Democrats

ODA – Civic Democratic Alliance

ODS – Civic Democratic Party

OF – Civic Forum

OH – Civic Movement

SZ – Green Party

TOP09 – Tradition, Responsibility, and Prosperity

VV – Public Affairs

REFERENCES

1. Almond, G., Powell, G. (1966): *Comparative Politics: A Developmental Approach*. Little, Brown and Company, Boston and Toronto
2. Almond, G. A., Powell, jr., G., Strøm, K., Dalton, R. J. (2001): *Comparative Politics: A Theoretical Framework*. Third Edition. Longman, New York – San Francisco – Boston
3. Bakke, E. (2010): *Central and East European Party Systems since 1989*. In: Ramet, S. P. (ed.): *Central and Southeast European Politics since 1989*. Cambridge University Press, Cambridge and New York, pp. 64–90
4. Beyme, K. von (1985): *Political Parties in Western Democracies*. Gower, Aldershot
5. Chytilík, R., Eibl, O. (2011): *České politické strany v politickém prostoru*. Sociologický časopis, 47 (1), 61–88
6. Dalton, R. J. (2007): *Democratic Challenges, Democratic Choices: The Erosion of Political Support in Advanced Industrial Democracies*. Oxford University Press, Oxford
7. Dančák, B., Hloušek, V. (2007): *Czech Republic*. In: *Parties and Democracy*. Bouvier, Bonn, pp. 195–217

8. Deegan-Krause, K., Haughton, T. (2010): *A Fragile Stability. The Institutional Roots of Low Party System Volatility in the Czech Republic, 1990–2009*. Czech Journal of Political Science, XVII (3), 227–241
9. Detterbeck, K. (2005): *Cartel Parties in Western Europe?* Party Politics, 11 (2), 173–191
10. Eibl, O. (2010): *Volební programy*. In: Balík, S. et al.: Volby do Poslanecké sněmovny v roce 2010. IIPS and CDK, Brno, pp. 69–96
11. Eibl, O., Havlík, V., Kyloušek, J., Pink, M. (2009): *Krajské volby 2008*. CDK, Brno
12. Fiala, P., Mareš, M., Pšejka, P. (2005): *Komunisté a jejich strany*. In: Marek, P. et al.: Politické strany: Vývoj politických stran a hnutí v českých zemích a Československu 1861–2004. Vol. 2. Období 1938–2004. Doplněk, Brno, pp. 1413–1432
13. Fiala, P., Mikš, F. (2006): *ODS a opoziční smlouva*. In: Balík, S. et al.: Občanská demokratická strana a česká politika. CDK, Brno, pp. 38–65
14. Fiala, P., Strmiska, M. (1998): *Teorie politických stran*. Barrister & Principal, Brno
15. Hale, H. E. (2007): *Correlates of clientelism: political economy, politicized ethnicity, and post-communist transition*. In: Kitschelt, H., Wilkinson, S. I. (eds.): Patrons, Clients, and Policies: Patterns of Democratic Accountability and Political Competition. Cambridge University Press, Cambridge, pp. 227–250
16. Haughton, T., Novotná, T., Deegan-Krause, K. (2011): *The 2010 Czech and Slovak Parliamentary Elections: Red Cards to the “Winners”*. West European Politics, 34 (2), 394–402
17. Havelka, M. (1998): *Nepolitická politika: kontexty a tradice*. Sociologický časopis, XXXIV (4), 455–466
18. Havlík, V. (2011): *Česká republika*. In: Balík, S., Havlík, V. et al.: Koaliční vládnutí ve střední Evropě (1990–2010). Mezinárodní politologický ústav, Brno, pp. 39–90
19. Hloušek, V., Kopeček, L. (2008): *Cleavages in the Contemporary Czech and Slovak Politics: Between Persistence and Change*. East European Politics and Societies, 22 (3), 518–552
20. Hloušek, V., Kopeček, L. (2010): *Origin, Ideology and Transformation of Political Parties. East-Central and Western Europe Compared*. Ashgate, Aldershot
21. Hloušek, V., Kopeček, L. (2011): *How to deal with a government crisis: Caretaker and semi-political governments in the Czech politics*. (manuscript)
22. Hopkin, J., Paolucci, C. (1999): *The business firm model of party organisation: Cases from Spain and Italy*. European Journal of Political Research, 35 (3), 307–339
23. Juchler, J. (1994): *Schwierige Demokratisierungsprozesse*. Osteuropa, 44 (2), 125–141
24. Katz, R., Mair, P. (1995): *Changing Models of Party Organization and Party Democracy: The Emergence of the Cartel Party*. Party Politics, 1 (1), 5–28
25. Kitschelt, H. (1995): *Formation of Party Cleavages in Post-Communist Democracies*. Party Politics, 1 (4), 447–472
26. Kitschelt, H. (2006): *Movement Parties*. In: Katz, R. S., Crotty, W. (eds.): Handbook of Party Politics. SAGE, London – Thousand Oaks – New Delhi, pp. 278–288
27. Kitschelt, H. (2007): *The demise of clientelism in affluent capitalist democracies*. In: Kitschelt, H., Wilkinson, S. I. (eds.): Patrons, Clients, and Policies: Patterns of Democratic Accountability and Political Competition. Cambridge University Press, Cambridge, pp. 1–49
28. Kitschelt, H., Mansfeldova, Z., Markowski, R., Toka, G. (1999): *Post-Communist Party Systems, Competition, Representation, and Inter-Party Cooperation*. Cambridge University Press, Cambridge
29. Klíma, M. (2002): *Kvalita demokracie v České republice*. Radix, Praha
30. Kopeček, L. (2010): *Éra nevinnosti. Česká politika 1989–1997*. Barrister & Principal, Brno
31. Kopeček, L., Havlík, V. (2008): *Krize vládnutí v České republice. Analýza působení volebního a stranického systému a návrhy možných řešení*. Politologický časopis, XV (3), 183–205



- 32. Kopecký, P. (2006): *The Rise of the Power Monopoly: Political Parties in the Czech Republic*. In: Jungerstam-Mulders, S. (ed.): *Post-Communist EU Member States: Parties and Party Systems*. Ashgate, Aldershot – Burlington, pp. 125–145
33. Kneblová, E. (2010): *Využívání preferenčních hlasů*. In: Balík, S. et al.: *Volby do Poslanecké sněmovny v roce 2010*. CDK, Brno, pp. 159–184
34. Krpec, O. (2009): *Národní zájmy v moderní demokracii – Česká republika*. IIPS, Brno
35. Lijphart, A. (1977): *Democracy in Plural Societies. A Comparative Exploration*. Yale University Press, New Haven – London
36. Linek, L. (2010): *Zrození snu? Struktura a dynamika postojů k politickému režimu a jeho institucím a jejich důsledky*. Sociologické nakladatelství, Praha
37. Linek, L., Pecháček, Š. (2005): *K důvodu nízkého počtu členů českých politických stran*. In: Mansfeldová, Z., Kroupa, A. (eds.): *Participace a zájmové organizace v České republice*. Sociologický ústav AV ČR, Praha, pp. 59–80
38. Lipset, S. M., Rokkan, S. (1967): *Cleavage structures, party systems, and voter alignments: An introduction*. In: Lipset, S. M., Rokkan, S. (eds.): *Party systems and voter alignments: Cross-National Perspective*. The Free Press, New York, pp. 1–64
39. Luther, K. R., Müller-Rommel, F. (2005): *Political Parties in a Changing Europe*. In: Luther, K. R., Müller-Rommel, F. (eds.): *Political Parties in the New Europe: Political and Analytical Challenges*. Oxford University Press, Oxford, pp. 3–16
40. Müller, W. C. (2006): *Party Patronage and Party Colonization of the State*. In: Katz, R. S., Crotty, W. (eds.): *Handbook of Party Politics*. SAGE, London – Thousand Oaks – New Delhi, pp. 189–195
41. Novák, M. (1997): *Systémy politických stran. Úvod do jejich srovnávacího studia*. SLON, Praha
42. Pridham, G. (2009): *Democratic Consolidation in the Czech Republic: Comparative Perspective after Twenty Years of Political Change*. *Czech Journal of Political Science*, XVI (4), 267–287
43. Pšeja, P. (2005): *Stranický systém České republiky. Politické strany a jejich vývoj 1989–1998*. CDK, Brno
44. Reif, K., Schmitt, H. (1980): *Nine Second-Order National Elections – A Conceptual Framework for the Analysis of European Election Results*. *European Journal of Political Research*, 8 (1), 3–44
45. Rybářová, L. (2006): *Financování politických stran v České republice*. Unpublished MA Thesis. Faculty of Social Studies, Masaryk University, Brno
46. Suchý, P. (1999): *Proces transformace KDU-ČSL ve stranu moderního typu*. *Středoevropské politické studie*, I (1), <http://www.cepsr.com>
47. Šedo, J., Chytilík, R., Čaloud, D., Lebeda, T. (2009): *Volební systémy*. Portál, Praha
48. Act No. 247/1995 Sb., *o volbách do Parlamentu České republiky a o změně a doplnění některých dalších zákonů*

KLÍČOVÁ SLOVA

politické strany, demokracie, Česká republika, volby, reprezentace

ABSTRACT

The paper tries to assess the roles that political parties play in the political system of Czech parliamentary democracy. Popular evaluation of the parties' performance seen by the eyes of the Czech public is rather sceptical. Parties are seen as weak and corrupted vehicles of political power without transmitting important societal interests and embodying important political and moral values. We are going to present different point

of view. The analysis of Czech political parties will be based on a catalogue of parties' systemic functions and evaluation of the scope and quality of Czech political parties in respect to them.

KEYWORDS

political parties, democracy, Czech Republic, elections, representation

JEL CLASSIFICATION

D70

x

Connatural Management jako nový přístup v posilování konkurenceschopnosti lidí na trhu práce

- Ing. Jiří Kolečák, Ph.D., MBA » Ústav managementu, Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně
- PhDr. Ing. Vratislav Pokorný » NEWTON College, a. s.
- PhDr. PaedDr. Eva Ambrozová, Ph.D. » vedoucí Ústavu humanitních věd, NEWTON College, a. s.

* Současné přístupy se při popisu schopností lidí pro výkon činností a funkcí v organizačním prostředí různě shodují a liší v tom, jaká východiska zastávají a jaká kritéria akcentují a jaké pohledy zohledňují. V drtivé většině však využívají třídění na oblasti tzv. hard a soft skills.¹ Z hlediska výběru a rozvoje lidí a kvalit jejich schopností tyto přístupy jednak popisují požadavky organizačního prostředí na člověka (například akcentují kvantitu či kvalitu výkonu, znalostní kompetence pro řešení problémů či rozhodovací procesy apod.),² anebo se orientují na některé osobnostní vlastnosti, specifické schopnosti, případně dovednosti jedince potřebné k vytváření, udržování a rozvoji vztahů, nebo dokonce managementu v lidských systémech.

Tyto bývají často vkládány do problematicky diferencovaného prostředí nazývaného soft skills.³

Praxe ukazuje, že vedle těchto dvou běžně užívaných dimenzí rozvoje, z hlediska výběru a přípravy lidí pro podnikatelské prostředí, je vhodné orientovat pozornost i na to, co jsme začali nazývat subtle skills. Jedná se o kvality, které se podílejí na procesech poznávání, rozhodování a sdílení, jakož i na řešení a jednání při plnění úloh,⁴ a kterými všichni lidé přirozeně disponují. A právě předkládaný přístup CNM se orientuje na rozvoj těchto jemných dovedností, na rozvoj přirozených potenciálů a schopností daných každému člověku, které mu umožňují efektivně se realizovat v měnícím se prostředí.

¹ Např. Plamínek (2004, 2005) v kontextu rozvoje soft skills obrací pozornost jak k řízení sebe sama, tak do oblasti vedení lidí, týmů a firem. Jeden z mnoha pokusů o definici soft skills uvádí: „zahrnují oblast sociálních kompetencí (spolupráce, komunikace, zvládání konfliktů) a emocionální inteligence (schopnost člověka správně zacházet s vlastními pocity i pocity druhých)“ (Mühleisen, 2008, str. 8).

² Diferenciace profesní — expertní. V případě, kdy je kladen důraz na specifické požadavky práce na výbavu člověka z hlediska jeho znalostí, dovedností a schopností pro danou profesi či pracovní pozici, bývají v jazyce personalistiky či tzv. řízení lidských zdrojů obvykle nazývány jako hard skills.

³ Např. Armstrong (2007), Šuleř (2008), Koubek (2008), Folwarcná (2010) aj.

⁴ Pojem subtle skills má v našem uvažování obecně následující významy: mentální kondice jedince, schopnost porozumění situaci, kontextu, kritické a tvořivé myšlení uplatňující se v práci se změnou, reflektující proměnu vnějších a vnitřních podmínek situace úlohy. Jedná se o jemné (subtle) kvality schopností, které nejsou vnějškově patrné — zjevné —, nelze je změřit obvyklými testy schopností či znalostními testy. Tvoří však „přidanou“ hodnotu kvality jedince jako celku, z hlediska jeho orientace a fungování v daném situačním kontextu.

Pro naše přemýšlení, při popisu a rozvoji schopností lidí je důležitý akcent na reflexi, individualizaci, individuaci⁵ a autenticitu. V tomto směru nalézáme místa shody nejen s názory P. M. Sengeho či D. Pinka, ale i dalšími autory. Např. K. Nordstrom a J. Ridderstrale (2006) ve své knize *„Karaoke kapitalismus: nenapodobujte – v businessu vítězí odlišnost“* kladou důraz na význam výše zmiňovaných aspektů, když upozorňují, že chce-li se člověk „dostat dopředu“, musí jít individuální, vnitřní cestou, cestou imaginace a autenticity. Přestože napodobování patří mezi přirozené a vysoce efektivní formy učení obecně, je nutné připomenout, že napodobování, řízení se pravidly, předpisy, algoritmy apod. vyvolává sice pocit bezpečí, nicméně toto chování je předvídatelné, čitelné a očekávané⁶ a jeho schopnost z hlediska efektivity práce se změnou je sporná.

Jak bylo výše uvedeno, jako inspirující vnímáme rovněž koncept P. M. Sengeho (2007), který formuluje pět základních oblastí, resp. disciplín, které vztahuje k jakémukoliv lidskému systému, z hlediska schopnosti přežít a rozvíjet se v proměnlivém prostředí. Disciplínami rozumí osobní mistrovství (profesionalitu), mentální modely (pohyblivé a kritické myšlení), sdílení vize (komunikaci – dialog), týmové učení a pátou, završující disciplínou je pro něj myšlení systémové (schopnost náhledu na systémy jako celky). V základu osobního mistrovství⁷ je vedle způsobilosti a odborné dovednosti zakotvena i možnost dalšího

rozvoje, ve smyslu celoživotní disciplíny a trvalé „neukončenosti“. Lidé, kteří se pohybují v úrovni osobního mistrovství, si uvědomují svou „ne/znalost“ či „ne/vědomost“, jakož i nezpůsobilost, podobně jako své růstové oblasti. Současně disponují hlubokou sebedůvěrou. Tento zdánlivý paradox uvědomování si své nezpůsobilosti na jedné straně a sebedůvěry na straně druhé je hnací silou, o které se lze důvodně domnívat, že mimo jiné také trvale vede člověka k práci na sobě samém. Rovněž je aspektem, který spolu s jinými umožňuje koncept mistra odlišit od konceptu experta⁸ v pojetí N. N. Taleba (2011). Otázce mistrovství v souvislosti s problematikou motivace se věnuje také D. Pink, který v kontextu motivace upozorňuje na tři zákony mistrovství.⁹ Vedle úvah o vnitřním přístupu v oblasti motivace je Pink zajímavý i z jiného úhlu pohledu. Přestože tento autor vychází z výsledků behaviorálně zaměřených výzkumů, v jeho způsobu uvažování je patrný důraz na autonomii člověka, jeho přirozené danosti: „*nezávisí na tom, jestli necháme část naší přirozenosti zahanou, ale na tom, že jí dovolíme se ukázat*“ (Pink, 2011, s. 67), tedy dáme jí formu a směr. Téma osobního, resp. profesního mistrovství (zrání v profesi) je dále rozpracováno v rámci Kognitivního managementu¹⁰ a rovněž CNM.



⁵ Proces individuace uvažujeme zejména z hlediska konceptu psychologie C. G. Junga. V kontextu teorie autopoiezy lze, dle našeho názoru, pojem individuace uvažovat jako uvědomovanou autopoiezu mysli a poznání člověka. V pracovním prostředí souvisí se zrání člověka v profesi. Slovník cizích slov je obecnější a pod pojmem individuace rozumí: „*dlouhodobý proces, ve kterém se z člověka stává individuum, tedy jedinec odlišný od jiných jedinců téže třídy a druhu*“ (Nový akademický slovník cizích slov, 2007).

⁶ Blíže viz Nordstrom, Ridderstrale (2006).

⁷ Koncept mistrovství se vztahuje k profesi jako umění. Profese jako věda generuje experty, profese jako umění generuje mistry.

⁸ Experti mimo jiné podle N. Taleba disponují vysokou sebedůvěrou, či dokonce vírou ve znalosti a expertní systém.

⁹ Zákony mistrovství uvažuje Daniel Pink následovně:

1. Mistrovství je způsob myšlení (Pink popisuje behaviorální pohled Carol Dweckové, podle níž to, čemu lidé věří, předurčuje to, čeho lidé dosáhnou).
2. Mistrovství je bolest (vychází ze zkušeností armádních důstojníků ve výcviku).
3. Mistrovství je asymptota (ukazuje, že mistrovství není konečné, můžeme se k němu blížit, ale nemůžeme ho úplně dosáhnout).

¹⁰ Blíže viz Saliger, Pokorný, Pindešová (2010).

→ Connatural Management

Connatural¹¹ Management (CNM) můžeme volně přeložit jako řízení přirozeností. Tato formulace zahrnuje dva aspekty:

1. řízení přirozeností ve smyslu řídit přirozené kvality schopností a potenciálů lidí a lidských systémů;
2. řízení přirozeností ve smyslu kultivace schopnosti rozlišovat přirozené a umělé a respektovat přirozené podmínky a vlivy situací a prostředí, potenciály organizací a lidí pro jejich bytí.

Jednou z oblastí CNM je rozvoj individuálních schopností pro efektivní působení v kognitivní doméně. Kognitivní doména se vztahuje k myšlení, zpracování informací a zkušeností. Zde se vytvářejí znalosti, zde se objevuje to, co nazýváme věděním, to, z čeho se nakonec vytváří rozhodnutí. Samotné rozhodnutí je však jen jednou z fází procesu. Rozhodnutí má podobu informace a znalosti, jež má význam a smysl v kontextu,¹² souvislostech, přičemž v procesu jednání se spolupodílí na utváření skutečnosti. Rozhodnutí disponuje různou mírou koherence a korespondence, tedy jednotou poukazů a celistvostí souvislostí. Rozhodnutí může být racionální, rozumné, moudré, nebo nikoliv. Pojmy racionalita, rozumnost a moudrost uvažujeme následovně:

1. Racionalitou rozumíme schopnost logicky zpracovávat informace a znalosti v rámci daného kognitivního modelu (disciplíny, profese apod.).
2. Rozumností rozumíme zejména dvě kvality procesu myšlení, tou je pohyblivost na kogni-

tivním kontinuu dle K. R. Hammonda (in Kostroň, s. 47–66) a schopnost systémového myšlení v kontextu úvah P. M. Sengeho (2007, s. 24). Rozumnost lze uvažovat jako schopnost působit mentálně ve dvou směrech či modech. V první řadě se jedná o rozdíly a odlišnosti, tedy oddělování, rozlišování, kategorizování, práci s jednotlivostmi či dílčími částmi. Druhý mod se orientuje na vztahy, vztažnosti, podobnost, vzájemnost, souvislosti a celek. Jedná se o aspekty, pro které se tradiční redukce obsahu pojmu kritického myšlení na operace formální logiky jeví jako nedostačující.

3. Moudrostí rozumíme aspekt osobního mistrovství podle P. M. Sengeho (2007) a pro blízkost při vyjádření smyslu a obsahu tohoto pojmu předkládáme následující úvahu Z. Neubauera: „Vždyť zaposloucháme-li se jenom do samotného slova – moudrost –, jak je přirozeně (byť zajiště ne běžně) užíváme, pak v něm zaslechne-me totéž: zkušenou rozumnost a chápavost, schopnost pravdy povznesenou nad sváry, spravedlnost smířčí, nikoliv soudící, nýbrž – dobrotu, v níž se protiklady setkávají.“¹³

Pro rozhodnutí je základní, jak je mu porozuměno, jak je pochopeno a následně realizováno ve fyzické doméně. Tedy významným prvkem je to, jak je rozhodnutí sdíleno jako znalost (informace) a zasazeno realizátory do konkrétního situačního kontextu. Různé modely a metafory zpřístupňují našemu chápání to, jak můžeme uvažovat a rozumět procesům poznávání, myšlení, rozhodování a sdílení znalostí, včetně jejich vytváření. Jedním

¹¹ V překladu vrozený, přirozený.

¹² Kontext ve smyslu spředení (lat. con-texo = splétám).

¹³ Jsme toho názoru, že to, že je něco racionální, ještě neznamená, že je to rozumné a moudré. Podobně pak moudré nemusí být racionální nebo rozumné a často ani aktuálně užitečné či efektivní. Zdeněk Neubauer píše: „Moudrý — to není člověk, který je nějak vzdělaný, který toho moc ví, nýbrž ten, který dovede porozumět i zcela odlišným postojům, názorům, prostě je do sebe umí vložit a umí se do nich vžít. Moudrost zahrnuje otevřenost, představuje vnímavost, poskytuje prostor k pochopení. Když přicházím k moudrému člověku pro radu, pak neočekávám jen jeho názor na svůj problém či návod či poučení; hledám především příležitost poradit se — vědět si rady sám se sebou. Víím, že v blízkosti moudrého k tomu naleznou v sobě prostor, abych nahlédl svou vlastní situaci a z její perspektivy pohlédl na sebe. Perspektiva moudrosti je prostorem odstupu od toho, co mne svírá a tíží, prostorem ústupu ze slepé uličky. Dotkli jsme se toho již na začátku, v souvislosti s osvojením si dovedností spojených s uměním sdílet je druhým — bytí i jinak nadaným a méně šikovným — nebo naopak nadanějším a schopnějším. Kdyby nebylo moudrosti, nebylo by na tomto světě vývoje a růstu zkušenosti: informace by se pouze přeručovala a ztrácela, jako při hře na tichou poštu.“ Neubauer (2002, s. 135–136)

z modelů používaných v současnosti je model, který pro tyto procesy užívá metafory a pojmy jazyka kybernetiky. Odsud pak hardware (tvrdé zboží) a software¹⁴ (měkké zboží). V tomto rozlišení lze pak hledat kořeny výskytu například soft skills, tedy dovedností či schopností potřebných pro spolupráci lidí, sdílení znalostí a vedení lidských systémů, nebo přesvědčení, že poznání je věcí dostupnosti informací a věcí jejich třídění s využitím moderních technologií včetně umělé inteligence.

Tento mechanistický model jistě umožňuje nějak kategorizovat a chápat, tedy uchopovat skutečnost, rozumět jí v současném postmoderním paradigmatu. Na pozadí tohoto modelu lze vnímat tradiční dualismus v rozlišení na hmotné a nehmotné, tělo a duši, či fyzis a metafyzis, vrcholící v subjekto-objektovém, pozitivistickém a linearistickém reduktivním konceptu. Model hard/soft vykazuje různé výhody a nevýhody. Výhodou je, že vytváří „lidi“, spíše však pracovní síly či lidské zdroje pro jsoucí systémy a známé prostředí, obvykle disponující charakteristikami typickými pro prostředí druhé vlny podle A. Tofflera. Nevýhodou je, že již tak neumožňuje rozvoj kvalit pro systémy a prostředí třetí vlny. V tomto smyslu je nedostatečnost a omezení hard/soft modelu pro vysvětlení všech aspektů spolupodílejících se na procesech poznání a rozhodování a na konceptu manažera jako prostředí, v němž se prolínají a spřádají jedinečným způsobem v jeden celek různé dílčí schopnosti, dovednosti a znalosti, potřebné pro jednání v nějakém specifickém prostředí a v situačním kontextu, nasnadě. Zdeněk Neubauer, když uvažuje o subjektivitě a autonomii ve spojení s mecha-

nistickým pojetím, uvádí: „Skuteční ‚kybernetikové‘ vědí, že to, co svými díly vyjadřují, bylo třeba nejprve pochopit ve svém celku a osvojit si co do smyslu, stanout ve středu niternosti daného problému a být mistrem ve vyjádření této jednotící intuice, že nelze software vyvíjet a odlaďovat cestou bezduchého trial-and-error, či mechanistickým přemísťováním strukturálních ‚bloků‘.“¹⁵

Považujeme za důležité poznamenat, že vedle tohoto modelu existují jiné, životaschopné a praxí ověřené modely, jejichž principy lze respektovat a aplikovat v současnosti. V tomto smyslu je co do významu a aplikačního potenciálu minimálně podobným taoistický koncept, prezentovaný nejen v myšlenkách Lao-č, ale zejména v úvahách Sun-č a Zhuang Zhou. Vycházíme-li z předpokladu, že organizace jsou lidskými systémy a jako takové, protože jsou lidmi tvořeny, jsou i svým způsobem živé, jeví se výše uvedený způsob přemýšlení jako inspirující do té míry, že nám umožňuje vytvářet Connatural Management přístup, který může přispět k efektivnímu rozvoji těch kvalit schopností lidí a lidských systémů, které vývoj našeho poznání, jakož i měnícího se společenského a tržního prostředí stále naléhavěji vyžaduje. Jedná se o kvality, kterými přirozeně disponujeme, jsou přístupné poznání, řízení a kultivaci a v modelu CNM jsme je nazvali subtle skills (jemné dovednosti).

CNM se soustředí na kvality, jež jsou přirozené vlastní v různé míře a kvalitě všem lidem, tudíž i organizacím lidských systémů, a rovněž jsou obsaženy ve všech situačních kontextech, ve kterých se mohou ocitnout. Jinak řečeno, jsou vlastní jakémukoliv kontextu a mohou se uplatnit kdykoliv a kdekoliv. Nejedná se ani o vlastnosti a schopnos-



¹⁴ Blíže viz kupř. Z. Neubauer, „Software Golema“ (2002, s. 102).

¹⁵ „Nelámou si přitom hlavu tím, zda myšlení určuje hmotě své zákony, nebo zda myšlení je výrazem zákonů hmoty, ale usku-tečňují vzájemnost software a hardware u každého instalovaného zařízení znovu. A uvědomují si, že oddělenost obou stránek (soft- a hard-) je sice na jedné straně zdrojem jejich technické úspěšnosti, že však zároveň představuje největší překážku při nápodobě přirozených jsoucn, tj. živých bytostí, buněk, organismů, mozku. Spravování se (autoregulace) živých bytostí spočí-vá v tom, co jsme nazvali s Hofstadterem „wetware“ (vlhké zboží) a v čem je hranice mezi programem, instalačním zařízením a výstupem plynulá a vzájemný poměr obou stran sám říditelný. V těchto úvahách chceme nahlédnout do bytostné jednoty myšlení a života, kterou živé bytosti představují prostřednictvím této současné zkušenosti. Jde o to uvědomit si, že výchozí zkušenost, ‚myslím, tedy jsem,‘ není výlučným výkonem lidského ducha, zcela cizího přírodě, jak nás o tom po staletí ujišťuje descartovské východisko novověké vědy, nýbrž tělesným výkonem živé hmoty jako takové.“ (Neubauer, 2002, s. 92)

→ ti popisované psychology, sociology či strukturované a kategorizované filozofy. Jsou blízko tomu, co se nazývá tacitní či implicitní dovednosti nebo také metadovednosti, tomu, o čem hovoří bratři Dreyfusové jako o nezracionalizované praxi, tomu, co souvisí s aspekty flow efektu podle Csikszentmihalyiho, osobního mistrovství podle P. M. Sengeho, anebo tomu, v čem koření podstata příběhu, jímž Zhuang Zhou v kapitole „Zásady pěstování života“ přibližuje postoj mistra.¹⁶

Vztahují se k přirozené potencialitě člověka, založené na schopnosti vystupovat z obvyklých schémat poznání, modelů myšlení, ze standardů rozhodování a norem jednání. Tyto jsou každému člověku přirozeně vlastní, jsou však z různých důvodů nerozvíjeny či omezeny nebo potlačeny způsobem vzdělávání, vývojem společnosti nebo i pracovním či profesním, anebo organizačním prostředím. Jakkoliv se spolupodílí na vytváření poznání a rozhodování, nejsou akcentovány v „obvyklých“ modelech vzdělávání a přípravy manažerů pro vytváření manažerských rozhodnutí, řešení problémů trhu či výsledcích jednání nebo obchodování apod.

Schéma na obrázku č. 1 prezentuje trojdimenzionální model manažerských dovedností a jednotlivé schopnosti v nich obsažené. Základ modelu tvoří tři dimenze dovedností (skills): hard skills – profesní a systémové dovednosti, dovednosti nutné pro práci –, soft skills – dovednosti potřebné pro vytváření, udržování, rozvoj a řízení vztahů

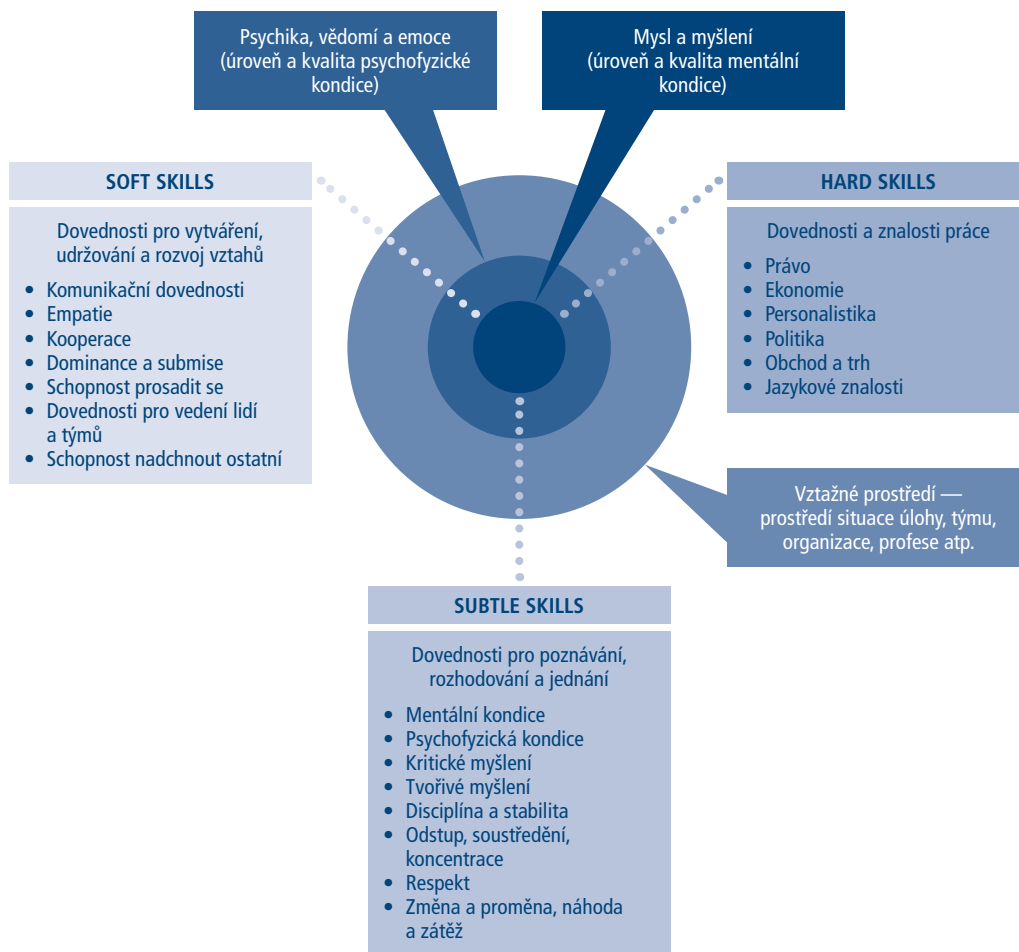
mezi lidmi – a subtle skills – individuální dovednosti (jemné, implicitní, tacitní).

Jako subtle skills vnímáme přirozené schopnosti jedince, které se uplatňují při rozhodování a jednání v měnících se situačních kontextech.

- Mentální kondice se vztahuje ke kognitivnímu a rozhodovacímu optimu.
- Psychofyzická kondice se vztahuje k rovnováze a harmonii vnitřního prostředí jedince.
- Kritické myšlení (krinó – soudím). V podobě subtle skills nepředstavuje a nelze zaměňovat za analytické myšlení ani logické soudy. Tyto spíše zahrnuje a nelze ani říci, že by jim byl přikládán velký význam, či dokonce dominance. Naše mentální pohyblivost na kognitivním kontinuu vyžaduje rovněž užívat cit a intuici. Pro praxi vyvazujeme kritické myšlení z obvyklého kontextu metod formální logiky a racionality a klademe je do prostoru rozumnosti, blíže k pojmu moudrost a vědění. To umožňuje, že se může myšlení jako proces lépe uplatnit nejen v lineárních úlohách, ale i v heuristikách či úlohách vyžadujících rozhodování za neurčitosti, permanentní změny a proměny či vlivem stochastických, takto náhodných procesů apod.
- Disciplína a stabilita se týkají stavů funkcí mysli. Stabilita se vztahuje ke schopnosti nevstupovat do extrémů, tedy pohybovat se v optimálním kontinuu pro kritické myšlení. Disciplína se vztahuje k tomu, že si mimo jiné uvědomuji některé obsahy vědomí, tedy také to, co mys-

¹⁶ „Mistr kuchař otvíral býčka pro prince Wenhui. Každé rozmáchnutí ruky, každé napřažení paže, každé nakročení nohy, každé vytrčení kolena, každé zazvonění i obrat pronikajícího ostří jako by udalo ten žádoucí tón v hudební skladbě, která tak svou harmonií předčila tanec Morušového háje i pověstný chór Ustanovování vůdce. „Oj! To je skvělé,“ obdivně vykřikl přihlížející princ Wenhui. „Jak jsi vůbec mohl dosáhnout takové zručnosti?“ Mistr kuchař odložil nůž a odvětil: „Miluji jedinou cestu, v ní je celá má zručnost. Když jsem s otevíráním býčků kdysi začínal, to, co jsem viděl, nebylo nic jiného než býček. Po třech letech jsem už nikdy neviděl celého býčka. Teď už se s ním setkávám jen svým duchem, nevidím ho očima. Mé smysly uměly přestat ve chvíli, když duch chtěl jít. Přidrží se nebeských znamení, vedu úder nožem po velkých dutinách, sleduji ta místa, v nichž se kostra štěpí, sleduji je, jak jsou. Tak se nestane, že bych zavadil o tepnu nebo o šlachy, natož zasáhl nějakou kost. Dobrý kuchař mění nůž jednou ročně, obyčejný kuchař musí měnit nůž už po měsíci, protože rozsekává, ale můj nůž má už devatenáct let, má za sebou tisíce otevřených býčků a jeho ostří vypadá, jako by právě opustilo brus. Mezi klouby vždy existuje mezera a ostří nože není nijak tlusté, jdete-li tím, co není tlusté, tam, kde je vždy ještě mezera, ať se jakkoliv zeshlíroka rozmáchnete, vždycky zůstane dost místa pro putující nůž. Proto zůstává po devatenáct let ostří mého nože, jako by právě vyšlo z brusy. Ale i tak, kdykoliv se přiblížím k složitějšímu kloubu, uvidím jeho obtížnost, zpozorním, soustředím zrak, zpomalím, pohybuji nožem sotva znatelně, a hle, jediný řez a býček je rozbourán, drolí se jako hlína a rozpadá se na zem. Zvednu nůž a postavím se, rozhlížeje se do všech čtyř stran, přešlapuje z nohy na nohu, navýsost spokojený! Pečlivě ošetřím nůž, čistě jej otru a schovám.“ „To je skvělé!“ zvolal princ Wenhui. „Naslouchám slovům kuchaře Dinga a přitom zjišťuji, jak pěstovat život!“ (Mistr Zhuang, 2006, s. 87–88)

Obrázek č. 1 » Trojdimenzionální model Connatural Management přístupu



Pramen: Vlastní zpracování

lím, a také to, jak myslím. To umožňuje mému „myslicímu já“ ukázat a směřovat proud vědomí myšlením.

- Odstup, soustředění, koncentrace se vztahují ke schopnosti držet téma a předmět, následovat záměr v kontextu vize a situace. Rovněž je pří-

tomna schopnost práce s mezerou, stereotypy a subjekto-objektovým reaktivním stavem.

- Respekt představuje schopnost plně odpovědného vztahu k sobě, týmu, firmě a prostředí.
- Změna a proměna, náhoda a zátěž představují schopnost uvažovat změnu jako trvalý aspekt →

¹⁷ Metadovednosti označují „kontinuální pozornost a více vědomé využívání našich postojů v praxi“ (Mindell, 2009, s. 12). Používání nejrůznějších technik, např. pro efektivní vedení a řízení lidí a lidských systémů, může být v případě různých manažerů významně ovlivněno právě metadovednostmi, které v konečném důsledku určují kvalitu jejich práce.

V základu osobního mistrovství je vedle způsobilosti a odborné dovednosti zakotvena i možnost dalšího rozvoje, ve smyslu celoživotní disciplíny a trvalé „neukončenosti“. Lidé, kteří se pohybují v úrovni osobního mistrovství, si uvědomují svou „ne/znalost“ či „ne/vědomost“, jakož i nezpůsobilost, podobně jako své růstové oblasti. Současně disponují hlubokou sebedůvěrou. Tento zdánlivý paradox uvědomování si své nezpůsobilosti na jedné straně a sebedůvěry na straně druhé je hnací silou, o které se lze důvodně domnívat, že mimo jiné také trvale vede člověka k práci na sobě samém.

bytí a s ní související vlivy paralelních procesů, náhody, zátěže — stresu a krize.

Připravovat kvalitně lidi pro profesní praxi pro nás znamená věnovat se trvale rozvoji přístupů a metod, které užíváme v procesu jejich vzdělávání a přípravy. Hodnota vytvářená v tomto procesu má různé úrovně. První úroveň je základní, úroveň znalostí, poznatků. Druhá úroveň je o dovednostech. Náplní (hodnotou) nejvyšší úrovně je trvalý uvědomovaný seberozvoj a kultivace tacitních znalostí a metadovedností¹⁷ pro zvyšování kompetentnosti jedince pro působení v různých situačních kontextech, tedy *subtle skills*. Jestliže rozvoj *hard* a *soft skills* je dílem prvních dvou úrovní vzdělávacího procesu, rozvoj *subtle skills* vnímáme jako třetí cestu k dosažení manažerského mistrovství. Antropolog Edward Hall uvádí, že „*lidé jsou učícími se organismy par excellence. Touha učit se je stejně silná jako pohlavní touha — probouzí se ale dříve a později uhasíná.*“¹⁸ V základech smyslu naší práce je tedy vzbudit touhu, hlad po poznávání, chuť k seberozvoji a sebeuplatnění a současně nabídnout prostředí, přístupy a cesty k dosažení.

V prostředí NEWTON College aplikujeme CNM přístup v rámci speciálních kurzů a výcviků, které probíhají nad rámec akreditované výuky. Pomocí metod, které užíváme, se snažíme o vynoření

a podnícení zdroje, potenciálů, všeho, co umožňujeme směřovat ke změnám. Skutečné učení není procesem vstřebávání informací, ale procesem, jehož prostřednictvím sami sebe znovuvytváříme.

Jedním, v současné době nabízeným produktem je manažerský výcvik „**X-tream management**“. Tento výcvik kloubí prvky krizového, projektového a kognitivního managementu, s akcentací CNM přístupu. Zaměřuje se na rozvoj tří úrovní, tří oblastí kompetencí:

- postarat se o sebe (sebekontrola a sebeovládání, zvládnout zátěž, včetně emočních projevů u sebe, nezatěžovat tým — osobní profesionální kompetence);
- postarat se o nejbližší vztahné prostředí (partner, tým — profesní a týmová kompetence);
- postarat se o širší vztahné prostředí (firma — profesní a manažerská kompetence).

Výcvik disponuje prvky development centra, orientuje se na individuální a protýmové schopnosti, stěžejní pro rozvoj a kultivaci manažerských kompetencí pro rozhodování a jednání při zvládání běžných, náročných, nestandardních a limitních situací. Ve výcviku jsou používány metody rozvoje intuice, kritického myšlení, koncentrace, uvolnění apod. Program výcviku umožňuje účastníkům tvořivě a užitečně aplikovat vlastní zkušenosti a znalosti ve specificky modelovaném pro-

¹⁸ Blíže viz Senge (2007, s. 31).

středí. Součástí výcviku je vedle práce s metodou reflexe i komplexní diagnostika, zaměřená na psychofyzickou a mentální kondici účastníků.

Závěr

V článku jsme představili základní myšlenky Connatural Management přístupu (CNM), který se orientuje především na rozvoj *subtle skills*, tedy přirozených kvalit potenciálů a schopností, které jsou přirozeně dané každému člověku. Jedním z našich cílů je být proaktivní ve vztahu k přípravě

lidí pro profesní prostředí, specificky pak k přípravě profesionálních manažerů. To znamená trvale sledovat a reflektovat podnikatelské prostředí, resp. nároky a požadavky, které staví před současné manažery. Ukazuje se, že vedle rozvoje *hard* a *soft skills* je na čase otevřít a zpřístupnit další cestu, vedoucí k posilování manažerského mistrovství, a tím k posílení konkurenceschopnosti lidí na trhu práce, tedy rozvoj a kultivaci *subtle skills*. CNM přístup vnímáme jako jeden z užitečných a efektivních přístupů, který může k tomuto rozvoji přispět a významně ho podpořit.

LITERATURA A PRAMENY

1. Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
2. Csikszentmihalyi, M.: *O štěstí a smyslu života*. Praha: Lidové noviny, 1996, 399 s., ISBN 80-7106-139-5
3. Folwarczná, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 9788024730677
4. Hroník, F.: *Manažerská integrita*. Brno: Motiv Press, 2008, ISBN 978-80-90133-0-6
5. Kostroň, L.: *Psychologie vytváření úsudků*. Brno: Masarykova univerzita, 1997, ISBN 80-210-1646-9
6. Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2008, ISBN 978-80-7261-168-3
7. Kraus, J. et al.: *Nový akademický slovník cizích slov*. 1. vydání. Praha: Academia, 2007, ISBN 978-80-200-1351-4
8. Mindell, A.: *Metadovednosti*. Olomouc: Anag, 2009, ISBN 978-80-7263-523-8
9. Mistr Zhuang: *Sebrané spisy*. 1. vydání. Praha: Maxima, 2006, ISBN 80-86921-00-X
10. Neubauer, Z.: *Golem*. Praha: Malvern, 2002, ISBN 80-902628-8-0
11. Nordstrom, K. A., Ridderstrale, J.: *Karaoke kapitalismus: nenapodobujte! V businessu vítězí odlišnost*. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1209-1
12. Pink, H. D.: *Pohon*. Olomouc: Anag, 2011, ISBN 978-80-7263-671-6
13. Pink, H. D.: *Úplně nová mysl*. Praha: Ideál, 2008, ISBN 978-80-86995-05-2
14. Saliger, R., Pokorný, V., Pindešová, E.: *Kognitivní management*. Brno: Univerzita obrany, 2010, ISBN 978-80-7231-768-4
15. Senge, P.: *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-162-1
16. Šuleř, O.: *5 rolí manažera*. Brno: Computer Press, 2008, ISBN 978-80-251-2316-4
17. Taleb, N. N.: *Černá labuť. Následky vysoce nepravděpodobných událostí*. Praha: Paseka, 2011, ISBN 978-80-7432-128-3

KLÍČOVÁ SLOVA

kognitivní management, kognitivní doména, connatural management, subtle skills, X-tream management →

→ **ABSTRACT**

The aim of the article is to introduce and clarify the Connatural Management approach (CNM) and its possibilities to increase human competitiveness within the labour market. This approach draws from cognitive management. It has been developed within the environment of NEWTON College Brno. It is a reaction towards the urgent need to look for new ways of developing professional skills of people who are supposed to effectively realize their potential and long-term development under the ever-changing circumstances of the market environment.

KEYWORDS

cognitive management, cognitive domain, connatural management, subtle skills, X-tream management

JEL CLASSIFICATION

A10, A12, I25, M10



Metody řízení projektových týmů v podnikové praxi České republiky

- ▶ Ing. Jiří Kolečák, Ph.D., MBA » Ústav managementu, Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně
- ▶ Ing. Lenka Smolíková, Ph.D. » Ústav informatiky, Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně¹

* 1. Teoretická východiska

Projektový management se v posledních desetiletích dostává do popředí, a to převážně kvůli neustále turbulentně měnícímu se podnikatelskému prostředí, které nutí nejenom firmy, ale i podnikatele používat nástroje a metody projektového managementu, což zmíněným subjektům přináší konkurenční výhody. V České republice se projektový management začal velmi často používat s příchodem projektů, které jsou financovány z fondů Evropské unie, kde Evropská unie požaduje po žadatelích o dotaci používání alespoň základních nástrojů projektového managementu.

Projektový management se používá v různých oblastech, proto je obtížné najít jednu definici, která by zcela projektový management vystihla. Každá publikace i odborný článek přichází s vlastní definicí projektového managementu.

Definice Harolda Kerznera [12] vymezuje projektový management takto: „*Projektový management je souhrn aktivit spočívajících v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.*“

Definice profesionálního sdružení projekto-

vých manažerů Project Management Institute (PMI) [12] spatřuje projektový management následovně: „*Projektový management je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivitu projektu tak, aby tyto splnily požadavky cílů.*“

Z výše uvedených definic je možné udělat společný závěr, a sice že projektový management je časově ohraničená aktivita, která využívá materiálních i nemateriálních zdrojů firmy tak, aby splnila požadavky dané zákazníkem projektu.

Projektový management je velmi rozsáhlá disciplína, neboť využívá nástroje klasického managementu a připojuje k nim nástroje z oblastí operační analýzy, risk managementu, krizového managementu, finančního managementu, z managementu lidských zdrojů a komunikace.

Projektový management je založen na pojmu projekt. Tento pojem je opět v literatuře definován různými způsoby. Pokud se na slovo projekt podíváme z lingvistického hlediska, zjistíme, že pochází z latinského *proicere*, což znamená hodit něco dopředu. Když angličtina toto slovo převzala, znamenalo jenom plánovat, ne již plán realizovat.

Definice projektu podle Kerznera [12] uvádí vlastnosti, které by projekt měl mít. Definice zní →

¹ Článek je výstupem projektu reg. č. CZ.1.07/2.2.00/15.0433 „Inovace vybraných předmětů v oblasti přípravy, řízení a realizace rozvojových, vzdělávacích a výzkumných projektů“, realizovaného Fakultou podnikatelskou Vysokého učení technického v Brně.

→ následovně: „Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- dán specifický cíl, který má být jeho realizací naplněn,
- definováno datum začátku a konce uskutečnění,
- stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.“

Definice profesionálního sdružení projektových manažerů Project Management Institute (PMI) [12] vymezuje projekt takto: „Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.“

Projekt je soubor konkrétních aktivit, které směřují k naplnění jedinečného cíle. Projekt bývá vymezen časem, lidskými, materiálními a nemateriálními zdroji a financemi.

Pochopení významu pojmu projekt je základním předpokladem pro pochopení problematiky

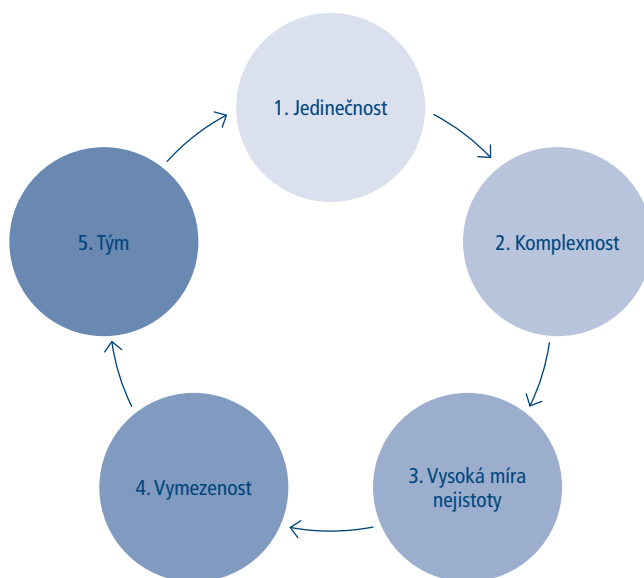
projektového řízení. Každá publikace zabývající se projektovým řízením a také každá společnost či instituce, která projekty realizuje, má vlastní definici. Definici přizpůsobenou svým potřebám. Ta naše je následující.

Podle kolektivu autorů [3] je projekt „soubor konkrétních aktivit směřujících k naplnění jedinečného cíle. Je vymezen časem, financemi, lidskými a materiálními zdroji. Projekt je realizován projektovým týmem v podmínkách nadprůměrné nejistoty za využití komplexních metod. Realizace projektu je realizací změny.“

Jinou formou definice pojmu projekt může být jeho vymezení na základě pěti atributů. Těmito atributy jsou jedinečnost, komplexnost, vysoká míra nejistoty, vymezenost a tým (viz obrázek č. 1).

Projekt také můžeme vymezit pomocí tzv. trojimperativu. Doležal [6] definuje trojimperativ následovně: „Trojimperativ projektového řízení pracu-

Obrázek č. 1 » Vymezení projektu na základě pěti atributů



Pramen: [3]

Tabulka č. 1 » Vybrané osobnostní rozdíly, které vedou k vyšší úspěšnosti manažerů obecně

Vysoká snaha po dosažení úspěchu	Vysoká míra empatie	Flexibilita a rychlé přizpůsobení se změně situace
Vyšší míra frustrační tolerance	Vyšší míra odolnosti vůči zátěži	Schopnost komunikace
Schopnost přijmout a nést odpovědnost za dění v týmu	Odpovědné plnění pracovních povinností	Ochota zapojení i nad rámec svých pracovních povinností
Vyšší míra dominance	Logické usuzování	Zájem na společenské angažovanosti v týmu

Pramen: [3]

je se třemi základními pojmy – cílem, časem a náklady. Účelem je optimální vyvážení těchto tří požadavků. Základním poznatkem je provázanost těchto tří veličin.“

Pro účely tohoto článku je potřeba si teoreticky vymezit další dva důležité pojmy, a to projektový manažer a projektový tým. Každý projekt se neobejde bez lidských zdrojů, a to jak na úrovni vedoucího projektu, tak na úrovni členů projektového týmu. Projektový manažer je nejdůležitější osobou projektu, je osobou, která je za projekt zodpovědná a případný úspěch či neúspěch realizace projektu je zásluhou, nebo naopak chybou projektového manažera. Projektový manažer však nemůže projekt realizovat sám, proto si projektový manažer vybírá členy projektového týmu. Projektový tým by měl být uzpůsoben konkrétním cílům projektu.

Dle kolektivu autorů [3] „zapojení každého projektového manažera do projektu vyžaduje komplexní souhrn jeho znalostí a dovedností, které jsou ekonomického, technologického, organizačního a sociálního charakteru. Postavení projektového manažera klade vysoké nároky na osobnostní profil.“

Projektový manažer je u projektu od začátku až do konce, podílí se tedy na všech aktivitách spojených s projektem. Mezi jeho pravomoci patří rozdělení činností projektu, nastavení komunikace uvnitř projektu (nastavení komunikačních kanálů), kontrola, koordinace úkolů, řízení rizik projektu, řízení změn projektu, zvládání konfliktů aj.

Projektový manažer by kromě dovedností a znalostí měl splňovat určité osobní předpoklady. Hlavními osobními předpoklady jsou charisma a přirozená autorita. Z tabulky č. 1 je patrné, čím se projektoví manažeři liší od členů projektových týmů.

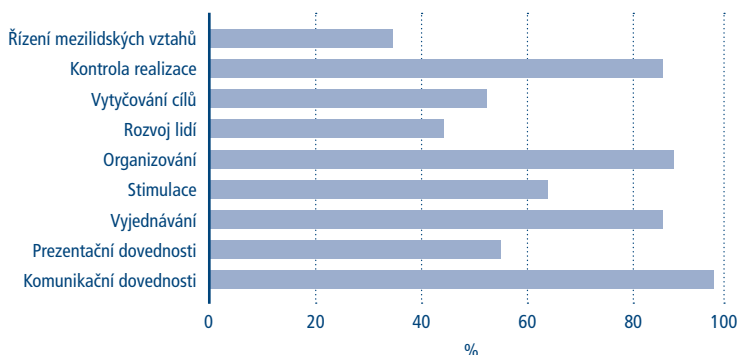
Pro projektový tým je nejdůležitější společně dosáhnout společného cíle. Kdo jakou roli v projektu hraje, co, kdy a jak dělá, je sekundární, to podporuje vzájemné doplňování a rozvíjení schopností ve prospěch celého týmu i jednotlivých členů. Projektový tým je složen z osob podílejících se na realizaci projektu. Týmy na rozdíl od skupiny mají silný pocit sounáležitosti a identity a tým je nutné vést.

Projektový tým je dle Svozilové [12] „hlavním výkonným článkem projektu. Je skupinou osob, které se realizačně podílejí na splnění cílů projektu a po dobu projektu podléhají řízení projektového manažera.“

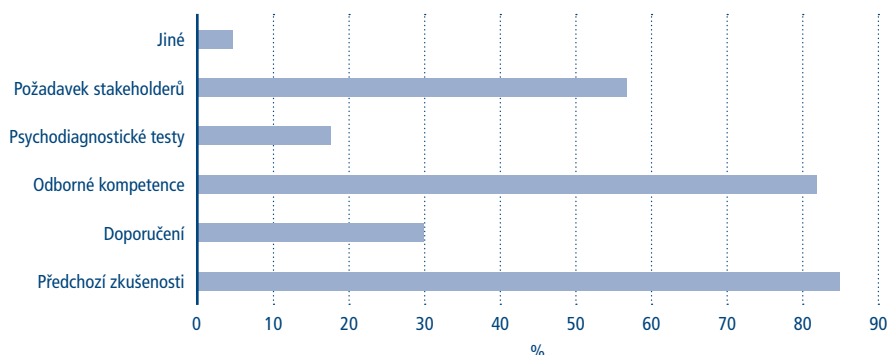
V neposlední řadě je nutné vymezit pojem psychodiagnostických metod. Podle Svobody je psychodiagnostické testování soustava podnětů, úkolů, otázek a situací, které vyvolávají manifestaci typických znaků. Dle zjištěných znaků lze blíže charakterizovat zkoumanou osobu nebo její určité stránky ve smyslu diagnózy. Jedná se o exaktní způsob vedoucí ke zjišťování jevů, faktů a jejich souvislostí. Diagnostické metody nabízejí široký rejstřík postupů, které mají sice společný cíl, ale výrazně rozdílné prostředky k dosažení určeného



→ **Graf č. 1 » Jakými kompetencemi by měl podle Vašeho názoru disponovat projektový manažer?**



Graf č. 2 » Na základě jakých kritérií vybíráte členy projektového týmu?



cíle. Existují dva základní diagnostické postupy – klinický a testový [11].

2. Metody

Při přípravě výzkumu byly použity zejména terminologie, definice a nástroje projektového managementu obsažené v národním standardu kompetencí projektového řízení verze 3.1.

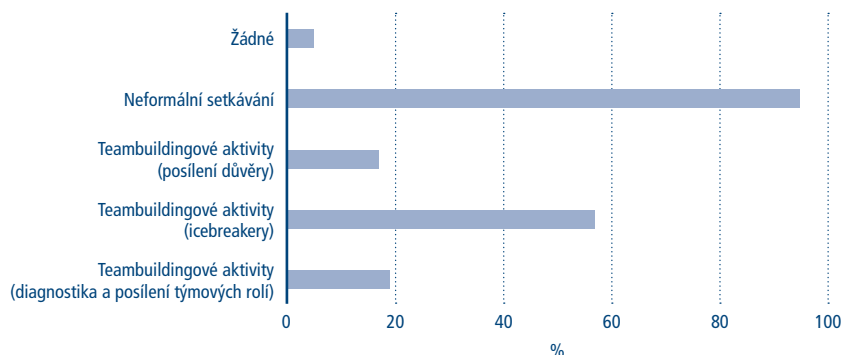
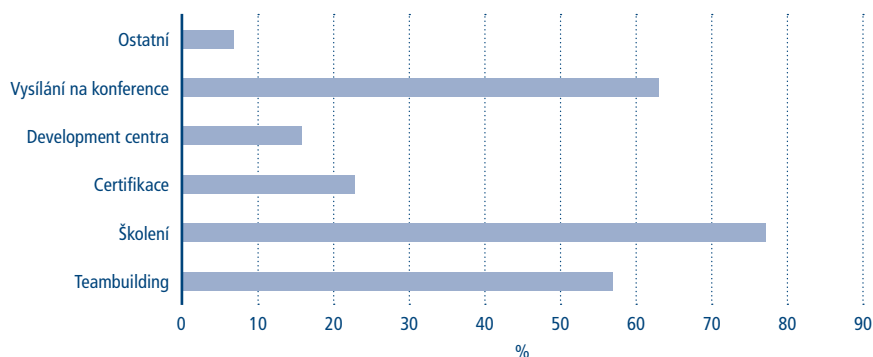
Výzkum byl koncipován jako kvantitativní, tzn. po formulaci předpokládaných tvrzení byl sestaven soubor otázek ověřujících vliv jednotlivých faktorů na realizaci rozvojových projektů v podnicích.

Typy otázek byly následující:

- s volitelnými odpověďmi a možností výběru pouze jediné;
- s volitelnými odpověďmi a možností výběru několika odpovědí najednou;
- některé otázky měly možnost volného doplnění variant odpovědí;
- s výběrem významu (váhy) jednotlivých variant.

Respondenty průzkumu byli projektoví manažeři, z nichž podstatná většina je členy Společnosti pro projektové řízení.

Vlastní dotazníkové šetření bylo provedeno elektronickým dotazníkem, kdy bylo obesláno 104

Graf č. 3 » Jakým způsobem provádíte formování projektového týmu?**Graf č. 4 » Jaké metody používáte pro rozvoj členů projektových týmů?**

projektových manažerů a podařilo se získat 87 vyplněných dotazníků.

3. Výsledky výzkumu a diskuse

První část dotazníku zjišťovala názor projektových manažerů na kompetence, kterými by měl úspěšný projektový manažer disponovat.

Výsledky výzkumu ukázaly, že projektoví manažeři považují za své nejcennější kompetence komunikační dovednosti, schopnost vyjednávat, organizovat a kontrolovat realizaci projektů. Požadavky na tyto vlastnosti jsou typické v realizační fázi projektu, kdy jsou již jednoznačně sta-

noveny cíle projektu i postup jejich dosažení, a je tedy zásadním problémem sestavit a zorganizovat realizační tým. Za povšimnutí jistě stojí, že témata, která jsou v současné době poměrně populární (řízení mezilidských vztahů, rozvoj jedinců a prezentační dovednosti), jsou projektovými manažery z praxe považována za druhořadá. Výsledky ukazují, že dosažení cílů projektu je pro projektové manažery důležitější než případné poškození mezilidských vztahů.

V další části se dotazníkové šetření orientovalo na členy projektových týmů. Většina projektových manažerů vybírá do svých týmů členy na základě tří podstatných parametrů, a sice předchozí zkuše-



→ nosti, prezentovaných odborných kompetencí a přání zásadních stakeholderů (sponzor, management, vlastník apod.).

V současnosti není příliš užíváno moderních metod v podobě psychodiagnostického testování, které odhaluje schopnosti lidí jako cílevědomost, perfekcionismus, dominance, autoritativnost, egoismus, arogance, sebedůvěra, koncentrace, flexibilita, kreativita, inovativnost, motivace, rozhodnost a zodpovědnost. Autoři článku se shodují, že posouzení uvedených vlastností může pomoci předejít celé řadě problematických situací při řešení projektů. A že tento směr je v budoucnu velmi perspektivní.

Při formování projektových týmů preferují projektoví manažeři stále neformální setkávání s týmem na úkor specializovaných teambuildingových aktivit. To může být dáno jednak jejich omezenou znalostí a jednak omezeností zdrojů v projektech.

Autoři se domnívají, že posílení aktivit v této oblasti může výrazně pomoci předcházet krizím v projektových týmech. Teambuildingové aktivity jsou uceleným souborem metod, pomáhajících členům týmu poznat ostatní i ve vypjatých situacích, které simulují projektové prostředí, a poté být připraven takovým situacím čelit.

Pro rozvoj členů svých projektových týmů používají projektoví manažeři nejčastěji osvědčených metod, jako je školení, vysílání na odborné konfe-

rence a teambuilding (podle předchozích zjištění je zde patrně za teambuilding považováno převážně neformální setkávání). Méně často používanými nástroji jsou pak certifikace a development centra (patrně z důvodu poměrně vysokých nákladů na jejich realizaci).

4. Shrnutí

Na základě realizovaného výzkumu je možné vyslovit následující závěry:

- Projektoví manažeři považují stále za důležitější kompetence technického charakteru na úkor kompetencí behaviorálních.
- Dosud jsou při řízení projektů poměrně silně opomíjeny mezilidské vztahy a individuální rozvoj jedinců.
- Psychodiagnostické metody nejsou dosud při sestavování projektových týmů používány, což dává prostor pro silnější začlenění těchto metod do projektového managementu.
- Jako základního způsobu nastavení organizační kultury je stále využíváno formálních a neformálních setkání projektových týmů.
- Existuje výrazný prostor pro rozvoj teambuildingových aktivit jako jednoho z protikrizových opatření projektových týmů.
- Certifikace v oblasti projektového managementu je stále méně využívanou formou pro rozvoj členů projektových týmů.

Projektoví manažeři považují za své nejcennější kompetence komunikační dovednosti, schopnost vyjednávat, organizovat a kontrolovat realizaci projektů. Požadavky na tyto vlastnosti jsou typické v realizační fázi projektu, kdy jsou již jednoznačně stanoveny cíle projektu i postup jejich dosažení, a je tedy zásadním problémem sestavit a zorganizovat realizační tým. Za povšimnutí jistě stojí, že témata, která jsou v současné době poměrně populární (řízení mezilidských vztahů, rozvoj jedinců a prezentační dovednosti), jsou projektovými manažery z praxe považována za druhořadá. Dosažení cílů projektu je pro projektové manažery důležitější než případné poškození mezilidských vztahů.

LITERATURA A PRAMENY

- [1] Artto, K., Kulvik, I., Poskela, J., Turkulainen, V. (2011): *The integrative role of the project management office in the front end of innovation*. International Journal of Project Management, Volume 29, Issue 4, European Academy of Management (EURAM 2010) Conference, May 2011, pp. 408–421, ISSN 0263-7863
- [2] Badir, A. B. (2012): *Project Management: Systems, Principles and Application*. 1st edition. CRC Press, ISBN 978-1-4200-8319-4
- [3] Bendová, K., Bočková, K., Holáková, P. a kol. (2011): *Projektové řízení pro začátečníky*. 1. vydání. Brno: Computer Press, ISBN 978-80-251-2835-0
- [4] Bredillet, C., Yatim, F., Ruiz, P. (2010): *Project management deployment: The role of cultural factors*. International Journal of Project Management, Volume 28, Issue 2, European Academy of Management (EURAM 2009) Conference, February 2010, pp. 183–193, ISSN 0263-7863
- [5] Callahan, K. R., Stetz, G. S., Brooks, L. M. (2011): *Project Management Accounting: Budgeting, Tracking, and Reporting Costs and Profitability*. 2nd edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, ISBN 0470952342
- [6] Doležal, J., Lacko, B., Máchal, P. (2009): *Projektový management podle IPMA*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2848-3
- [7] Doležal, J., Lacko, B., Máchal, P. (2012): *Projektový management podle IPMA*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-4275-5
- [8] Newton, R. (2008): *Úspěšný projektový management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-2544-4
- [9] Němec, V. (2002): *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-0392-0
- [10] Pitáš, J. a kol. (2010): *Národní standard kompetencí projektového řízení – verze 3.1*. 1. vydání. Brno: Vysoké učení technické v Brně ve spolupráci se Společností pro projektové řízení, o. s., ISBN 978-80-214-4058-6
- [11] Svoboda, M., Krejčířová, D., Vágnerová, M. (2009): *Diagnostika dětí a dospívajících*. Praha: Portál, ISBN 978-80-7367-566-0
- [12] Svozilová, A. (2006): *Projektový management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-1501-5

KLÍČOVÁ SLOVA

projektový management, projekt, projektový manažer, projektový tým, komunikace

ABSTRACT

The article presents results of the research realized in the framework of the project CZ.1.07/2.2.00/15.0433 Innovation of the selected subjects in the field of preparation, management and implementation of development, education and research projects realized by the Faculty of Business VUT in Brno. The objective of the project is to improve and increase the education level in the field of preparation, management and implementation of development, education and research projects. This should increase the qualification of the graduates; provide them with better employability and a better position in the labor market. The tools for implementation are high-quality educational and training programs, which will be included in modules in the study plans of the selected subjects. To the graduates it will allow effectively prepare, manage and implement the projects financed from the private and also public resources. Transfer of know-how and of “good practice” from the field of preparation, implementation and management of the projects from the EU27 countries represents the main intention of the implementation of the mentioned specialized training pro-



- *grams and other activities. The project emphasizes in particular the practical aspects of the education, where the participants will prepare in the form of a training model projects under real terms and conditions from announced calls and will be informed about all the essential aspects for a successful preparation and implementation of the projects. The aim of this research was to determine the level of technical and behavioral competences during the implementation of the development projects in companies in the Czech Republic. The purpose was disclosure of the opportunities for innovation of study programs on the Faculty of Business VUT in Brno by the elements of the project management. The article presents a part of the research oriented to the field competences of project management, project team and its personal development. The research was conceived as quantitative, i.e. after formulation of the expected declarations was drawn up a set of questions verifying the effects of individual factors upon the implementation of development projects in enterprises. Survey respondents were project managers most of whom are members of the Society for project management. The actual questionnaire survey was carried out by an electronic questionnaire. After sending it to 104 project managers there were acquired back 87 completed questionnaires.*

KEYWORDS

project management, project, project manager, project team, communication

JEL CLASSIFICATION

M16, M21



Vliv vývojové fáze podniku na transfer manažerské podpory ze strany investorů rizikového kapitálu

► Ing. Jaroslava Rajchlová, BA, Ph.D. » Ústav financí, Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně¹

* 1. Teoretická východiska

V souvislosti s financováním podniků rizikovým kapitálem jsou předávány ze strany investorů rizikového kapitálu finanční prostředky a odborná pomoc, proto lze hovořit o principu tzv. chytrých peněz.

Na základě závěrů zahraničních studií je nutno přistoupit k vymezení oblastí, eventuálně konkrétních činností, které jsou chápány jako nefinanční přidaná hodnota managementu podniku ze strany investorů rizikového kapitálu. Macmillan et al. (1987) definoval 20 forem odborné pomoci. Další autoři (Ehrlich et al., 1994; Sapienza et al., 1996) tyto formy částečně adaptovali. Landström (1991) definuje 14 forem odborné pomoci a EVCA (2002) uvádí dalších 15 nefinančních příspěvků.

Odborná pomoc se nejčastěji dotýká strategického řízení, finančního řízení, řízení v oblasti lidských zdrojů, obchodní oblasti, operativního řízení, řízení komunikace a interpersonálního řízení (funkce mentora, kouče, důvěrníka). Pro potřeby výzkumu vlivu vývojové fáze podniku na transfer manažerské podpory byly stanoveny tyto formy odborné pomoci, jež vycházejí ze shrnutí forem manažerských podpor výše uvedenými autory.

Formy odborné pomoci v oblasti strategického řízení jsou následující: spolupráce na stanovení obchodní strategie, podpora při vytvoření organizační struktury, podpora při definování podnikových procesů, poradenství při plánování internacionalizace, poradenství při expanzi, podíl na vývoji produktu (služby), podíl při definování marketingové či výrobní strategie.

Formy odborné pomoci v oblasti finančního řízení zahrnují pomoc při sestavování finančních plánů a rozpočtů, dohled nad finančním vývojem, podporu při získávání vlastního kapitálu, podporu při získávání cizího kapitálu, podporu při získávání dotací.

Formy odborné pomoci v oblasti řízení lidských zdrojů se dotýkají výběru spolupracovníků, výběru členů managementu, výběru klíčových osob z technické oblasti, spoluúčasti na vyjednávání pracovních smluv, motivace personálu.

Formy odborné pomoci v obchodní oblasti mají podobu získávání zákazníků, získávání referenčních zákazníků, získávání obchodních partnerů, poradenství při výběru dodavatelů.

Formy odborné pomoci v operativní oblasti se nejčastěji dotýkají řešení krizí a problémů v běžném provozu a dohledu nad běžnou obchodní činností. →

¹ Příspěvek je výstupem projektu specifického výzkumu „Efektivní ekonomické řízení podniku s ohledem na vývoj globálních trhů“ Interní grantové agentury Vysokého učení technického v Brně s registračním číslem FP-S-12-1.

Do forem odborné pomoci v řízení komunikace spadají: sdílení kontaktů na podniky z portfolia investorů, zprostředkování kontaktů na CEO podniků z portfolia investorů a na jejich manažery oddělení výzkumu a vývoje, zprostředkování kontaktů na investiční banky, zprostředkování kontaktů na média, zprostředkování kontaktů na právní zástupce a poradce, styčný bod (rozhraní) s investory (investiční skupinou).

V rámci interpersonální oblasti je zdůrazňována funkce investora jako kouče a důvěrníka.²

Na otázku, zda je možno spatřovat ovlivnění charakteru a míry nefinanční přidané hodnoty vývojovou fází podniku, neexistuje jednoznačná odpověď. Např. autoři Churchill, Lewis (1983), Flynn (1991), Engel, Hofacker (2001), EVCA (2002), stejně jako Leitinger et al. (2000) konstatují, že potřeby podniků, cíle a způsob vedení podniků se mění s fází, ve které se podnik nachází, proto forma podpory managementu je odlišná v závislosti na fázi vývoje podniku. Naopak Sapienza (1992) ve studii z roku 1992 tvrdí, že vývojová fáze podniku nemá vliv na míru poskytování nefinanční přidané hodnoty ze strany investorů.

Pro výzkumy vztahu vývojové fáze podniku a nefinanční přidané hodnoty byly použity následující formy kvalitativního výzkumu: Sapienza (1992) zvolil pro formu výzkumu kombinaci písemného a osobního dotazování. V rámci šetření oslovil 51 podniků a investorů, s mírou návratnosti u podniků ve výši 85 % a u investorů ve výši 80 %. Stejný autor, ovšem v roce 1996, zkoumal přidanou hodnotu v závislosti na vývojové fázi mezi investory rizikového kapitálu ve čtyřech regionech (Velká Británie, Nizozemsko, Francie a USA) opět metodou dotazníkového šetření. Dalšími autory pokládajícími si výzkumnou otázku vlivu vývojové fáze podniku na transfer manažerského know-how byli např. Timmons, Bygrave (1986), kteří prováděli výzkum formou písemného dotazování mezi 465 podniky.

Organizací zastupující zájmy investorů rizikového kapitálu EVCA (2002) bylo prováděno dotazníkové šetření s kvótou návratnosti 12,5 %, kdy 2908 podniků tvořilo výběrový soubor. Freear et al. (1990) zvolil písemné panelové dotazování prostřednictvím strukturovaného dotazníku a Rosenstein et al. (1993) prováděl výzkum formou dotazníkového šetření a osobními rozhovory mezi „TOP 20“ manažerskými společnostmi v USA.

Fáze vývoje podniku v kontextu užití formy financování rizikovým kapitálem se nazývají (zdroj EVCA) early stage, later stage a buyouts. Fáze s nejvyšší mírou rizika, dle EVCA, je early stage, kdy se jedná o tzv. zárodečné a startovní financování rozvoje podniku. Fáze later stage je definována jako fáze rozvoje podniku, s počáteční výrobou či poskytováním služeb. Riziko ztráty investice je v této fázi také značné. Do fáze buyouts řadíme období růstu podniku, překlenovacího financování, záchranného financování, tzv. manažerské odkupy. Riziko investora v této fázi je oproti dalším jmenovaným nejmenší.

2. Cíl výzkumu, použité metody a materiál

Důvodem realizace výzkumu bylo úsilí zjistit, zda je poskytování forem manažerské podpory ze strany tuzemských investorů rizikového kapitálu ovlivněno vývojovou fází podniku. S ohledem na vytyčený cíl byla aplikována metoda smíšeného výzkumu. Metoda smíšeného výzkumu je užitá v podobě konverze dat, kdy kvalitativní data jsou zpracována kvantitativním způsobem. Omezující podmínkou při výběru výzkumného vzorku, sestávajícího z investorů rizikového kapitálu, pro potřeby výzkumného záměru byla nutnost sídla společnosti investora rizikového kapitálu v regionu České republiky. Omezující podmínka byla stanovena z důvodu zmapování specifik tuzemského trhu rizikovým kapitálem.

² Tato oblast je v zahraniční literatuře označována (např. Rosenstein et al., 1993) jako funkce Sounding Board.

V rámci zjišťování identity institucionálních investorů byla dotázána CVCA (organizace zastupující zájmy investorů rizikového kapitálu v České republice), jejímiž řádnými členy jsou právě investoři rizikového kapitálu. Dále byli osloveni i ti investoři, kteří nejsou členy CVCA, avšak investice z jejich strany jsou vykazovány pro EVCA jako investice typu private equity a venture capital, a to v období od roku 1997 po současnost. Oborové zaměření investorů nebylo pro účely tohoto výzkumu sledováno. Z celkových 19 zjištěných manažerských společností bylo vyloučeno pro omezující podmínku 7 manažerských společností. Sběr dat byl realizován prostřednictvím on-line dotazníku umístěného na webových stránkách Fakulty podnikatelské VUT, http://dotazniky.fbm.vutbr.cz/venture_investori/.

Dotazník byl strukturován takto: V řádcích bylo uvedeno 31 jednotlivých forem podpory (viz Teoretická východiska) a ve sloupcích byly uvedeny vývojové fáze podniku, včetně neoznačeného sloupce, který vyjadřoval tzv. odpověď bez specifikace. Odkaz na dotazník společně s průvodním dopisem byl zaslán prostřednictvím osobního e-mailového sdělení konkrétním zástupcům investorů v polovině října 2011. Investoři byli požádáni, aby označili tu formu podpory, kterou poskytovali podniku v období jejich působení, v závislosti na vývojové fázi podniku. Respondenti byli vyzváni, pokud ani jedna z nabízených možností není správná, resp. není jimi vykazována, nechť napíší v „prostoru pro Vaše sdělení“ aktivitu, kterou skutečně poskytují. Po 14 dnech od odeslání dotazníku byli investoři, kteří prozatím neodpověděli, opětovně požádáni elektronickou cestou o vyplnění dotazníku. Dotazník byl uzavřen v polovině listopadu 2011. Z celkových 12 oslovených investorů odpovědělo 10 investorů rizikového kapitálu.

Základní soubor respondentů tvoří 19 manažerských společností. Výběrový soubor tvoří 12 manažerských společností, kvóta návratnosti dotazníku je na úrovni 83,34 %. Data byla zpracována pomocí popisné statistiky programu MS Excel. Pro zjištění, zda je transfer manažerské podpory ovliv-

něn vývojovou fází podniku, bylo postupováno při zpracování kvalitativních dat prostřednictvím vyjádření absolutní a relativní četnosti kladných odpovědí v rámci jednotlivých sledovaných vývojových fází u jednotlivých aktivit. Absolutní četnost byla zjišťována prostřednictvím funkce MS Excel COUNTIF. Odpověď „bez specifikace strategie“ znamená, že daná forma je poskytována napříč vývojovými fázemi podniku, tzn. označení tohoto pole znamenalo poskytování dané formy podpory ve všech fázích. Označením pole vedle charakteristiky formy manažerské podpory a zároveň pod určením dané vývojové fáze byl projev investorem souhlas s poskytováním dané formy manažerské podpory v dané fázi vývoje podniku. Tato akce byla zaznamenána exportem do souboru Excel a byla projevována slovem označujícím danou označenou fází. Možné odpovědi byly: early; early, later; early, later, buyouts; later, buyouts; buyouts. V případě žádné odpovědi zůstalo pole určené na odpověď prázdné.

Dále byly sledovány statistické veličiny aritmetický průměr a směrodatná odchylka pro zjištění míry významnosti dané oblasti pro investory v dané fázi a zvýšení vypovídací schopnosti zjištěných dat.

3. Výsledky výzkumu

Výsledky výzkumného záměru s cílem stanovit, zda jsou poskytovány oblasti manažerské podpory a konkrétní formy manažerské podpory ovlivněny vývojovou fází podniku, jenž je financován rizikovým kapitálem, jsou shrnuty do tabulek 1, 2 a 3. Tabulky obsahují v prvním sloupci výčet oblastí manažerské podpory, v druhém sloupci jsou definovány charakteristiky forem manažerské podpory vztahované k jednotlivým oblastem, třetí sloupec obsahuje četnost kladných odpovědí pro danou fázi, ve čtvrtém sloupci jsou uvedeny hodnoty relativní četnosti kladných odpovědí, v pátém sloupci jsou vypočtené hodnoty aritmetického průměru procenta kladných odpovědí pro danou oblast manažerské podpory a šestý sloupec obsahuje hodno-



→ **Tabulka č. 1 » Poskytované oblasti a formy manažerské podpory ve fázi early stage**

Oblast manažerské podpory	Forma manažerské podpory	Absolutní četnost kladných odpovědí	Relativní četnost kladných odpovědí (%)	Aritmetický průměr procenta kladných odpovědí (%)	Směrodatná odchylka procenta kladných odpovědí (%)
Strategické řízení	Spolupráce na stanovení obchodní strategie	7	70	53	10
	Podpora při vytvoření organizační struktury	6	60		
	Poradenství při plánování internacionalizace	6	60		
	Podpora při definování podnikových procesů	5	50		
	Poradenství/podílnictví při stanovení marketingové či výrobní strategie	5	50		
	Poradenství v otázkách expanze podniku	4	40		
	Podíl na vývoji produktu/služby	4	40		
Finanční řízení	Dohled nad finančním vývojem	7	70	50	18
	Pomoc při sestavování rozpočtů/finančních plánů	6	60		
	Podpora při získávání cizího kapitálu	6	60		
	Podpora alternativního získávání vlastního kapitálu	4	40		
	Podpora při získávání dotací (grantů, podpor)	2	20		
Řízení komunikace	Kontakt na podniky v rámci portfolia investorů	5	50	42	11
	Kontakt s investičními bankami	5	50		
	Kontakt s tiskem	5	50		
	Kontakt s advokáty/poradci	4	40		
	Styčný bod (rozhraní) s investory (investiční skupinou)	4	40		
	Kontakt na CEO podniků z portfolia investorů a na jejich manažery oddělení výzkumu a vývoje	2	20		
Řízení lidských zdrojů	Pomoc s výběrem členů managementu	6	60	38	2
	Pomoc s výběrem spolupracovníků — všeobecně	5	50		
	Aktivní pomoc v otázkách zlepšení motivace personálu	4	40		
	Pomoc s výběrem klíčových osob z technické oblasti	2	20		
	Spoluúčast na vyjednávání obsahu pracovních smluv	2	20		
Interpersonální funkce	Role kouče	4	40	35	5
	Role důvěníka	3	30		
Obchodní oblast	Aktivní pomoc při získávání referenčních zákazníků	4	40	28	16
	Aktivní pomoc při získávání obchodních partnerů	4	40		
	Aktivní pomoc při získávání zákazníků	3	30		
	Poradenství při výběru dodavatelů a vybavení	0	0		
Operativní řízení	Pomoc při řešení krizí a problémů v běžném provozu	2	20	15	5
	Dohled (zpětná vazba) nad operativními obchody	1	10		

Pramen: vlastní zpracování

ty směrodatné odchylky procenta kladných odpovědí. Tabulka 1 obsahuje hodnoty zjištěné pro fázi vývoje podniku early stage, tabulka 2 hodnoty zjištěné pro fázi vývoje podniku later stage a tabulka 3 hodnoty zjištěné pro fázi vývoje podniku buyouts.

Ve fázi early stage (tabulka 1) se investoři nejčastěji zaměřují na manažerskou podporu ve strategickém řízení. Na základě zjištěného aritmetického průměru procenta kladných odpovědí tak činí 53 % investorů. Hodnota směrodatné odchylky byla zjištěna ve výši 10 %. Průměrně 50 % investorů rizikového kapitálu podporuje podnik v oblasti finančního řízení, zde zjištěná hodnota směrodatné odchylky je ve výši 18 %. Pro hodnotu směrodatné odchylky platí, že čím menší hodnota směrodatné odchylky, tím má hodnota aritmetického průměru vyšší vypovídající schopnost, tzn. hodnoty souboru jsou rozloženy v blízkosti hodnoty aritmetického průměru. Odchylka 18 % tedy znamená, že hodnoty relativní četnosti kladných odpovědí jsou širěji rozloženy od hodnoty aritmetického průměru.

Třetí nejvíce poskytovanou oblastí manažerské podpory je oblast řízení komunikace, zjištěný průměrný relativní počet investorů, kteří poskytují podporu v této oblasti, je 42 %. Průměrně 38 % investorů rizikového kapitálu poskytuje ve fázi early stage podporu podniku v oblasti řízení lidských zdrojů (zjištěná hodnota směrodatné odchylky je 16 %). Investoři rizikového kapitálu plní funkci kouče a důvěrníka v rámci interpersonální funkce průměrně ve 35 % případů ve fázi early stage.

Manažerská podpora v obchodní oblasti je poskytována ve fázi early stage průměrně 28 % investorů rizikového kapitálu. Zjištěná hodnota směrodatné odchylky je v tomto případě 16 %. Nejméně často je poskytována podpora managementu podniku ze strany investora rizikového kapitálu v oblasti operativního řízení. Zjištěný průměrný počet investorů, kteří podporují podnik v této oblasti, je 15 %, zjištěná hodnota směrodatné odchylky je 5 %.

Ve fázi later stage (tabulka 2) se investoři nejčastěji zaměřují na manažerskou podporu ve stra-

tegickém řízení. Na základě zjištěného aritmetického průměru procenta kladných odpovědí tak činí 41 % investorů. Hodnota směrodatné odchylky byla zjištěna ve výši 15 %. Průměrně 36 % investorů rizikového kapitálu podporuje podnik v oblasti finančního řízení, zjištěná hodnota směrodatné odchylky je zde 19 %. Třetí nejvíce poskytovanou oblastí manažerské podpory je oblast řízení komunikace, zjištěný průměrný relativní počet investorů, kteří poskytují podporu v této oblasti, je 28 %. Průměrně 24 % investorů rizikového kapitálu poskytuje v later stage podporu podniku v oblasti řízení lidských zdrojů (zjištěná hodnota směrodatné odchylky je 12 %).

Manažerská podpora v oblasti operativního řízení je poskytována ve fázi later stage průměrně 20 % investorů rizikového kapitálu. Vzhledem ke stejnému počtu investorů, kteří označili tuto oblast prostřednictvím konkrétních forem manažerské podpory, tzn. stejné výši hodnot absolutní četnosti kladných odpovědí u jednotlivých forem podpory, je hodnota směrodatné odchylky 0 %.

Investoři rizikového kapitálu plní roli kouče a důvěrníka v rámci interpersonální funkce průměrně ve 20 % případů ve fázi later stage. Zde je identifikována stejná situace jako v případě oblasti operativního řízení, tzn. hodnota směrodatné odchylky se rovná nule.

Nejméně často je poskytována podpora managementu podniku ze strany investora rizikového kapitálu v obchodní oblasti. Zjištěný průměrný počet investorů, kteří podporují podnik v této oblasti, je 13 %, výše hodnoty směrodatné odchylky je 8,3 %.

Ve fázi vývoje podniku buyouts (tabulka 3) se investoři nejčastěji zaměřují na manažerskou podporu ve strategickém řízení. Na základě zjištěného aritmetického průměru procenta kladných odpovědí tak činí 51 % investorů. Hodnota směrodatné odchylky byla zjištěna ve výši 17 %. Průměrně 50 % investorů rizikového kapitálu podporuje podnik v oblasti finančního řízení, zjištěná hodnota směrodatné odchylky je zde 28 %. Třetí nejvíce poskytovanou oblastí manažerské podpory je oblast ří-



→ **Tabulka č. 2 » Poskytované oblasti a formy manažerské podpory ve fázi later stage**

Oblast manažerské podpory	Forma manažerské podpory	Absolutní četnost kladných odpovědí	Relativní četnost kladných odpovědí (%)	Aritmetický průměr procenta kladných odpovědí (%)	Směrodatná odchylka procenta kladných odpovědí (%)
Strategické řízení	Spolupráce na stanovení obchodní strategie	6	60	41	15
	Poradenství v otázkách expanze podniku	6	60		
	Poradenství/podílnictví při stanovení marketingové či výrobní strategie	5	50		
	Poradenství při plánování internacionalizace	4	40		
	Podpora při vytvoření organizační struktury	3	30		
	Podpora při definování podnikových procesů	3	30		
	Podíl na vývoji produktu/služby	2	20		
Finanční řízení	Dohled nad finančním vývojem	5	50	36	19
	Podpora alternativního získávání vlastního kapitálu	5	50		
	Pomoc při sestavování rozpočtů/finančních plánů	4	40		
	Podpora při získávání cizího kapitálu	4	40		
	Podpora při získávání dotací (grantů, podpor)	0	0		
Řízení komunikace	Kontakt na podniky v rámci portfolia investorů	4	40	28	11
	Kontakt s investičními bankami	4	40		
	Kontakt s advokáty/poradci	3	30		
	Stýčný bod (rozhraní) s investory (investiční skupinou)	3	30		
	Kontakt s tiskem	2	20		
	Kontakt na CEO podniků z portfolia investorů a na jejich manažery oddělení výzkumu a vývoje	1	10		
Řízení lidských zdrojů	Pomoc s výběrem členů managementu	4	40	24	12
	Pomoc s výběrem spolupracovníků — všeobecně	3	30		
	Aktivní pomoc v otázkách zlepšení motivace personálu	3	30		
	Pomoc s výběrem klíčových osob z technické oblasti	1	10		
	Spoluúčast na vyjednávání obsahu pracovních smluv	1	10		
Operativní řízení	Dohled (zpětná vazba) nad operativními obchody	2	20	20	0
	Pomoc při řešení krizí a problémů v běžném provozu	2	20		
Interpersonální funkce	Role důvěrníka	2	20	20	0
	Role kouče	2	20		
Obchodní oblast	Aktivní pomoc při získávání zákazníků	2	20	13	8
	Aktivní pomoc při získávání obchodních partnerů	2	20		
	Aktivní pomoc při získávání referenčních zákazníků	1	10		
	Poradenství při výběru dodavatelů a vybavení	0	0		

Pramen: vlastní zpracování

Tabulka č. 3 » Poskytované oblasti a formy manažerské podpory ve fázi buyouts

Oblast manažerské podpory	Forma manažerské podpory	Absolutní četnost kladných odpovědí	Relativní četnost kladných odpovědí (%)	Aritmetický průměr procenta kladných odpovědí (%)	Směrodatná odchylka procenta kladných odpovědí (%)
Strategické řízení	Poradenství v otázkách expanze podniku	8	80	51	17
	Spolupráce na stanovení obchodní strategie	6	60		
	Poradenství při plánování internacionalizace	6	60		
	Podpora při definování podnikových procesů	5	50		
	Poradenství/podílnictví při stanovení marketingové či výrobní strategie	5	50		
	Podpora při vytvoření organizační struktury	4	40		
	Podíl na vývoji produktu/služby	2	20		
Finanční řízení	Dohled nad finančním vývojem	8	80	50	28
	Podpora při získávání cizího kapitálu	7	70		
	Pomoc při sestavování rozpočtů/finančních plánů	5	50		
	Podpora alternativního získávání vlastního kapitálu	5	50		
	Podpora při získávání dotací (grantů, podpor)	0	0		
Řízení komunikace	Kontakt na podniky v rámci portfolia investorů	7	70	42	23
	Kontakt s advokáty/poradci	7	70		
	Kontakt s investičními bankami	5	50		
	Styčný bod (rozhraní) s investory (investiční skupinou)	3	30		
	Kontakt s tiskem	2	20		
	Kontakt na CEO podniků z portfolia investorů a na jejich manažery oddělení výzkumu a vývoje	1	10		
Řízení lidských zdrojů	Pomoc s výběrem členů managementu	6	60	24	20
	Pomoc s výběrem spolupracovníků — všeobecně	2	20		
	Pomoc s výběrem klíčových osob z technické oblasti	2	20		
	Aktivní pomoc v otázkách zlepšení motivace personálu	2	20		
	Spoluúčast na vyjednávání obsahu pracovních smluv	0	0		
Interpersonální funkce	Role důvěrníka	2	20	20	0
	Role kouče	2	20		
Obchodní oblast	Aktivní pomoc při získávání zákazníků	3	30	15	11
	Aktivní pomoc při získávání obchodních partnerů	2	20		
	Aktivní pomoc při získávání referenčních zákazníků	1	10		
	Poradenství při výběru dodavatelů a vybavení	0	0		
Operativní řízení	Pomoc při řešení krizí a problémů v běžném provozu	1	10	5	5
	Dohled (zpětná vazba) nad operativními obchody	0	0		

Pramen: vlastní zpracování



→ zení komunikace, zjištěný průměrný relativní počet investorů, kteří poskytují podporu v této oblasti, je 42 %. Zde určená hodnota směrodatné odchylky je 23 %. Průměrně 24 % investorů rizikového kapitálu poskytuje ve fázi vývoje podniku buyouts podporu podniku v oblasti řízení lidských zdrojů (zjištěná hodnota směrodatné odchylky je 20 %). Investoři rizikového kapitálu plní funkci kouče a důvěrníka v rámci interpersonální funkce průměrně ve 20 % případů ve fázi vývoje podniku buyouts. Manažerská podpora v obchodní oblasti je poskytována ve fázi vývoje podniku buyouts průměrně 15 % investorů rizikového kapitálu. Zjištěná hodnota směrodatné odchylky je v tomto případě 11 %.

Nejméně často je poskytována podpora managementu podniku ze strany investora rizikového kapitálu v oblasti operativního řízení. Zjištěný průměrný procentní počet investorů, kteří podporují podnik v této oblasti, je 5 %, zjištěná hodnota směrodatné odchylky je 5 %.

Celkově bylo učiněno 325 označení kladných odpovědí, z tohoto počtu bylo 127 označení pro fázi vývoje podniku early stage, tzn. 39 % označení kladných odpovědí bylo zjištěno pro fázi early stage. Manažerská podpora pro fázi later stage byla označena v 89 případech, tzn. 29 % všech kladných odpovědí bylo určeno pro poskytování podpory ve fázi rozvoje later stage. Pro fázi buyouts bylo zjištěno 109 kladných odpovědí, tzn. 35 % všech označení připadá na fázi buyouts.

Tabulka 4 obsahuje výčet konkrétních forem manažerské podpory investorů rizikového kapitálu podniku s vyjádřením absolutní a relativní četnosti pro všechny sledované fáze. Pro určení aktivity s dosaženou maximální souhrnnou četností výskytů odpovědí pro jednotlivé vývojové fáze bylo zjištěno následující.

Největší počet, celkem 70 % investorů, poskytuje manažerskou podporu ve formě spolupráce na stanovení obchodní strategie a dohledem nad finančním vývojem, a to ve vývojové fázi early stage.

Maximální počet výskytů označení pro fázi later stage byl počet 6, tzn. 60 % investorů spolupra-

cuje v rámci podniku na stanovení obchodní strategie podniku a poskytuje poradenství v otázkách expanze podniku.

Pro fázi buyouts bylo zjištěno, že maximální počet výskytů odpovědí „buyouts“ byl na úrovni 8, tzn. 80 % investorů uvedlo, že transfer manažerského know-how byl realizován v podobě poradenství v otázkách expanze podniku a v podobě dohledu nad finančním vývojem podniku.

Podpora při stanovení obchodní strategie je poskytována častěji v early stage, a to 70 % respondentů, 60 % respondentů ji shodně uvedlo jako poskytovanou v later stage a ve fázi buyouts.

Podpora investora při vytváření organizační struktury podniku byla častěji označena ve fázi early stage, a sice 60 % respondentů, ve fázi later stage 30 % respondentů a ve fázi buyouts 40 % respondentů.

Podpora investora při definování podnikových procesů byla shodně označena 50 % respondentů pro fázi early stage a buyouts, pro fázi later stage učinilo označení 30 % respondentů.

Shodně 60 % respondentů potvrdilo poskytování manažerské podpory ve formě poradenství při plánování internacionalizace ve fázi early stage a buyouts, 40 % respondentů se vyjádřilo ve smyslu poskytnutí této formy podpory ve fázi later stage.

Úloha investora v řešení otázek expanze podniku je spatřována 80 % investorů ve fázi buyouts, ve fázi later stage je spatřována 60 % respondentů a ve fázi early stage 40 % respondentů. Zde je rozdíl markantní, dvojnásobek investorů spatřuje poskytování této podpory ve fázi buyouts oproti fázi early stage.

Investoři v relativním počtu 40 % se podílí na vývoji produktu a služby ve fázi early stage, ve fázi later stage a ve fázi buyouts shodně 20 %, tzn. dvojnásobek investorů spatřuje poskytování této podpory ve fázi early stage oproti fázím later stage a buyouts.

Shodně napříč vývojovými fázemi se 50 % investorů podílí, eventuálně slouží jako poradce při stanovení marketingové či výrobní strategie.

Tabulka č. 4 » Četnost poskytovaných aktivit v závislosti na vývojové fázi podniku

Formy manažerské podpory	Early Stage		Later Stage		Buyouts	
	absolutní četnost kladných odpovědí	relativní četnost kladných odpovědí (%)	absolutní četnost kladných odpovědí	relativní četnost kladných odpovědí (%)	absolutní četnost kladných odpovědí	relativní četnost kladných odpovědí (%)
Spolupráce na stanovení obchodní strategie	7	70	6	60	6	60
Podpora při vytvoření organizační struktury	6	60	3	30	4	40
Podpora při definování podnikových procesů	5	50	3	30	5	50
Poradenství při plánování internacionalizace	6	60	4	40	6	60
Poradenství při expanzi podniku	4	40	6	60	8	80
Podíl na vývoji produktu/služby	4	40	2	20	2	20
Poradenství/podílnictví při stanovení marketingové či výrobní strategie	5	50	5	50	5	50
Pomoc při sestavování rozpočtů/finančních plánů	6	60	4	40	5	50
Dohled nad finančním vývojem	7	70	5	50	8	80
Podpora alternativního získávání vlastního kapitálu	4	40	5	50	5	50
Podpora při získávání cizího kapitálu	6	60	4	40	7	70
Podpora při získávání dotací (grantů, podpor)	2	20	0	0	0	0
Pomoc s výběrem spolupracovníků — všeobecně	5	50	3	30	2	20
Pomoc s výběrem členů managementu	6	60	4	40	6	60
Pomoc s výběrem klíčových osob z technické oblasti	2	20	1	10	2	20
Spoluúčast na vyjednávání obsahu pracovních smluv	2	20	1	10	0	0
Aktivní pomoc při řešení zlepšení motivace personálu	4	40	3	30	2	20
Aktivní pomoc při získávání zákazníků	3	30	2	20	3	30
Aktivní pomoc při získávání referenčních zákazníků	4	40	1	10	1	10
Aktivní pomoc při získávání obchodních partnerů	4	40	2	20	2	20
Poradenství při výběru dodavatelů a vybavení	0	0	0	0	0	0
Dohled (zpětná vazba) nad operativními obchody	1	10	2	20	0	0
Pomoc při řešení krizí a problémů v běžném provozu	2	20	2	20	1	10
Kontakt na podniky v rámci portfolia investorů	5	50	4	40	7	70
Kontakt na CEO podniků z portfolia investorů a na jejich manažery oddělení výzkumu a vývoje	2	20	1	10	1	10
Kontakt s investičními bankami	5	50	4	40	5	50
Kontakt s tiskem	5	50	2	20	2	20
Kontakt s advokáty/poradci	4	40	3	30	7	70
Styčný bod (rozhraní) s investory (investiční skupinou)	4	40	3	30	3	30
Funkce důvěrníka	3	30	2	20	2	20
Funkce kouče	4	40	2	20	2	20

Pramen: vlastní zpracování



→ Ve fázi early stage se 60 % investorů podílí na sestavování rozpočtů a finančních plánů, ve fázi later stage je podíl investorů ve výši 40 %. Ve fázi buyouts je tato forma podpory podniku relevantní pro 50 % respondentů.

Forma podpory ve smyslu dohledu nad finančním vývojem podniku je častěji poskytována ve

Shodně 20 % respondentů potvrdilo poskytování manažerské podpory ve formě pomoci s výběrem klíčových osob z technické oblasti ve fázi early stage a buyouts, 10 % respondentů se vyjádřilo ve smyslu poskytnutí této formy podpory ve fázi later stage.

Spoluúčast na vyjednávání obsahu pracovních

Podpora při stanovení obchodní strategie je poskytována častěji v early stage, a to 70 % respondentů, 60 % respondentů ji shodně uvedlo jako poskytovanou v later stage a ve fázi buyouts. Podpora investora při vytváření organizační struktury podniku byla častěji označena ve fázi early stage, a sice 60 % respondentů, ve fázi later stage 30 % respondentů a ve fázi buyouts 40 % respondentů.

fázi buyouts, a to 80 % respondentů, 50 % respondentů ji uvedlo jako poskytovanou v later stage a ve fázi early stage se jedná o 70 % respondentů.

Podpora investora při alternativním získávání vlastního kapitálu byla označena ve fázi early stage 40 % respondentů, shodně pro fázi later stage a fázi buyouts 50 % respondentů.

Podpora investora při získávání cizího kapitálu byla 60 % respondentů označena pro fázi early stage, pro fázi later stage učinilo označení 40 % respondentů, pro fázi buyouts se vyjádřilo ve smyslu poskytování této podpory 70 % investorů.

Žádný z respondentů neoznačil podporu podniku při získávání dotací, grantů nebo podpor ve fázích buyouts a later stage, 20 % se vyjádřilo pozitivně ve fázi early stage v souvislosti s touto formou podpory.

Úloha investora spočívající v pomoci s výběrem spolupracovníků je spatřována 20 % investorů ve fázi buyouts. Ve fázi later stage je spatřována 30 % respondentů a ve fázi early stage 50 % respondentů.

Shodně 60 % respondentů potvrdilo poskytování manažerské podpory ve formě pomoci s výběrem členů managementu ve fázi early stage a buyouts, 40 % respondentů se vyjádřilo ve smyslu poskytnutí této formy podpory ve fázi later stage.

smluv uvedlo jako formu podpory podniku 20 % investorů ve fázi early stage, 10 % investorů ve fázi later stage a žádný z investorů ve fázi buyouts.

Investoři v relativním počtu 40 % se podílí na řešení zlepšení motivace zaměstnanců ve fázi early stage, ve fázi later stage takto činí 30 % respondentů a ve fázi buyouts 20 % respondentů.

Shodně 30 % respondentů potvrdilo poskytování manažerské podpory ve formě získávání zákazníků ve fázi early stage a buyouts, 20 % respondentů se vyjádřilo ve smyslu poskytnutí této formy podpory ve fázi later stage.

Ve fázi early stage se 40 % investorů podílí na získávání referenčních zákazníků, ve fázi later stage je podíl investorů ve výši 10 % stejně jako ve fázi buyouts.

Shodně 20 % respondentů potvrdilo poskytování manažerské podpory ve formě získávání obchodních partnerů pro podnik ve fázi later stage a buyouts, 40 % respondentů se vyjádřilo ve smyslu poskytnutí této formy podpory ve fázi early stage.

Žádný z respondentů neuvedl formu podpory ve smyslu poradenství při výběru dodavatelů a vybavení.

Dohled nad operativními obchody je ze strany investorů realizován v případě 10 % z nich ve fázi early stage, 20 % respondentů tuto činnost uvedlo

jako vykazovanou ve fázi later stage a žádný respondent tuto formu podpory neuvedl pro fázi buyouts.

Shodně 20 % respondentů označilo formu manažerské podpory z jejich strany v otázkách řešení krizí a problémů v běžném provozu podniku ve fázi early stage a later stage, ve fázi vývoje podniku buyouts tuto formu podpory uvedlo 10 % respondentů.

Ve fázi early stage 50 % investorů zprostředkovává kontakt na podniky v rámci portfolia investorů, ve fázi later stage je podíl investorů ve výši 40 %. Ve fázi buyouts je tato forma podpory podniku relevantní pro 70 % respondentů.

Podpora investora ve formě zprostředkování kontaktu na CEO podniků z portfolia investorů a na jejich manažery oddělení výzkumu a vývoje byla označena ve fázi early stage 20 % respondentů, shodně pro fázi later stage a fázi buyouts se vyjádřilo 10 % respondentů.

Shodně 50 % respondentů označilo formu manažerské podpory z jejich strany ve zprostředkování kontaktu s investičními bankami ve fázi early stage a buyouts, ve fázi vývoje podniku later stage tuto formu podpory uvedlo 40 % respondentů.

Investoři zprostředkovávají kontakt s tiskem častěji ve fázi early stage, 50 % respondentů se v této fázi vyjádřilo kladně, shodně 20 % respondentů uvedlo tuto formu podpory ve fázích later stage a buyouts.

Další ze zprostředkovávaných kontaktů ze strany investorů je kontakt s advokáty nebo poradci, nejčastěji tuto formu podpory vykazovali investoři ve fázi buyouts, a to 70 % respondentů. 40 % respondentů uvedlo tuto činnost pro fázi early stage a 30 % pro fázi later stage.

Investor jako styčný bod mezi podnikem a investory, resp. investiční skupinou byl označen 40 % respondentů pro fázi early stage, ve fázích later stage a buyouts se shodně vyjádřilo kladně 30 % dotazovaných.

V pozici důvěrníka se spatřuje 30 % dotazovaných ve fázi vývoje podniku early stage a shodně 20 % dotazovaných ve fázi later stage a buyouts.

V pozici kouče se spatřuje 40 % dotazovaných ve fázi vývoje podniku early stage a shodně 20 % dotazovaných ve fázi later stage a buyouts.

4. Diskuse výsledků výzkumu

Při zjišťování ovlivnění poskytované aktivity vývojovou fází podniku bylo na základě zahraničních studií zjištěno následující: např. Sapienza (1992) ve studii z roku 1992 tvrdí, že vývojová fáze podniku nemá vliv na poskytování nefinanční přidané hodnoty ze strany investorů, avšak výzkumem z roku 1996 (Sapienza et al., 1996) toto tvrzení vyvrací zjištěním, že investoři věnují více času a dávají vyšší přidanou hodnotu v rané fázi (early stage) nebo při vyšším riziku, stejně jako Timmons, Bygrave (1986). Stejně zjištění, ve smyslu potřeby vyšší nefinanční přidané hodnoty podniku v raných fázích vývoje podniku než v pozdějších vývojových fázích (later stage, buyouts), potvrzuje i Wupperfeld (1996).

Pro early stage byla Leitingerem et al. (2000) zjištěna nefinanční přidaná hodnota ve smyslu poradenství v oblasti řízení lidských zdrojů, poskytování kontaktů všeobecně, tvorby analýz trhu a marketingových koncepcí. EVCA (2002) na základě výzkumu realizovaného u členů-investorů bylo zjištěno, že v early stage hrají velkou roli strategické poradenství a tvorba sítí kontaktů. Freear et al. (1990) zjistil, že v raných fázích vývoje podniku je role investora především v podobě poradce, kouče, mentora.

Ve fázi later stage byla identifikována dle Rosenstein et al. (1990) funkce Sounding Board jako aktivita s nejvýznamnější rolí oproti early stage. Leitinger et al. (2000) uvádí, že ve fázi later stage je nejvýznamnější aktivitou stanovení strategie a internacionalizace, krizový management. Pro fázi buyouts nebyla nalezena srovnávací studie.

Výsledky zahraničních studií lze shrnout následovně: v early stage je míra nefinanční přidané hodnoty nejvyšší, následuje fáze later stage a buyouts.

V early stage je plněna nejčastěji funkce investora jako poradce nebo kouče, oblast strategického



→ řízení, řízení lidských zdrojů, řízení komunikace jsou oblasti, které jsou z hlediska investorů nejvíce naplňovány v podobě manažerské podpory.

V later stage je poskytována nejčastěji pomoc ve strategickém řízení. Pro fázi buyouts nebyla nalezena srovnávací studie.

Výsledky výzkumu realizovaného v tuzemských podmínkách ukazují, že nejvíce podpory ze strany investorů je vykazováno v období early stage, v souladu s výsledky zahraničních studií. Neshodu je však možno pozorovat v období later stage a buyouts. V tuzemských podmínkách je více kladných odpovědí zjištěno ve fázi buyouts oproti fázi later stage. Výsledek může být ovlivněn zařazením např. záchranného financování (rescue) a fáze růstu (growth) do fáze buyouts podle EVCA v roce 2006, pak by bylo na místě vysvětlení o větší míře poskytované přidané hodnoty investory v období buyouts oproti fázi later stage. Ve výčtu oblastí transferu manažerských podpor, které jsou poskytovány nejčastěji v závislosti na vývojové fázi podniku, je možno nalézt shodu s výsledky zahraničních studií. V tuzemských podmínkách jsou nejčastěji poskytované (napříč vývojovými fázemi podniku) formy manažerské podpory v oblasti strategického řízení, ve shodě se závěry zahraničních studií, následuje oblast finančního řízení a oblast řízení komunikace.

Při dalším analyzování výsledků (tabulka 4) z hlediska procentní četnosti v rámci dané oblasti je možno vysledovat, že aktivity ve strategickém řízení jsou poskytovány zhruba rovnoměrně ve sledovaných vývojových fázích, stejně jako aktivity v oblasti finančního řízení a řízení komunikace jsou v souladu se závěry zahraničních studií. Podobné procentní rozložení lze identifikovat i v oblasti řízení lidských zdrojů. Výrazný rozdíl lze však pozorovat v oblasti obchodních aktivit, kde je výrazný podíl odpovědí pro early stage, 50 % odpovědí v této oblasti bylo právě určeno pro tuto fázi, více než o polovinu méně, 23 % odpovědí bylo označeno pro later stage, 27 % podíl odpovědí byl pro fázi buyouts. Při zpětném pohledu na definování forem podpory v obchodní oblasti je právě ve

fázi early stage pro podnik a jeho vývoj nejdůležitější aktivní pomoc při získávání zákazníků než v jiných fázích. Oblast operativního řízení byla logicky označena jako nejdůležitější pro fázi later stage, kdy se podnik nachází v období růstu, expanze a je nutná operativní kontrola a řízení. Osobní, resp. interpersonální pomoc, v rámci procentní četnosti dané oblasti, byla vyhodnocena jako nejvíce poskytovaná ve fázi early stage, v souladu s výsledky zahraničních studií.

Na základě analýzy výsledků studie lze konstatovat, že vývojová fáze podniku neovlivňuje výrazně míru poskytování manažerské podpory z hlediska oblastí manažerské podpory.

5. Závěrečné shrnutí výzkumu

Cílem výzkumného úkolu bylo zmapovat, zda je poskytování oblastí a forem manažerské podpory ovlivněno vývojovou fází podniku. Kvalitativní data získaná dotazníkovým šetřením byla zpracována prostřednictvím funkce četnost, absolutní a relativní, a statistickými veličinami aritmetický průměr a směrodatná odchylka.

Výsledky výzkumu naznačují, že nejčastěji poskytované oblasti podpory ve fázi early stage jsou strategické řízení, finanční řízení a řízení komunikace, stejně jako ve fázi later stage a buyouts.

Avšak míra poskytování forem podpory v těchto oblastech nekoresponduje s některými výsledky zahraničních studií. Ty uvádějí, že míra podpory závisí na vývojové fázi podniku, že existuje stoupající trend podpory od raných k pozdním fázím. Největší míra podpory byla např. dle Churchill, Lewis (1983), Flynn (1991), Engel, Hofacker (2001), EVCA (2002) identifikována v early stage, následuje later stage a buyouts. V případě tuzemského výzkumu byla zjištěna posloupnost early stage, buyouts a later stage.

Závěrem je možno konstatovat, že míra podpory investorů podnikům není ovlivněna vývojovou fází podniku.

Přínosy realizovaného výzkumného záměru je možno spatřovat ve třech rovinách. Pro podnika-

telské subjekty je přínos studie možno vnímat v rovině naznačení možností aktivní kooperace investora s managementem podniku v daných fázích vývoje podniku. Investoři rizikového kapitálu mohou na základě výsledků studie získat přehled o komplexním pohledu poskytování nefinanční přidané hodnoty ze strany tuzemských investorů

rizikového kapitálu. V rovině identifikace vědeckého přínosu lze hovořit o rozšíření poznatků o tématu financování podniků rizikovým kapitálem v podmínkách České republiky s akcentem na transfer manažerského know-how ze strany investorů rizikového kapitálu.

LITERATURA A PRAMENY

1. Ehrlich, S. B., De Noble, A. F., Moore, T., Weaver, R. R.: *After the cash arrives: A comparative study of venture capital and private investor involvement in entrepreneurial firms*. Journal of Business Venturing, 1994, 9: 67–82, ISSN 0883-9026
2. Engel, R., Hofacker, K.: *Mehrwertschaffung durch Beteiligungskapitalgeber im Lebenszyklus des finanzierten Unternehmens*. Finanzbetrieb, 2001, 3/3: 204–214
3. EVCA: *Survey of the Economic and Social Impact of Venture Capital in Europe*. Brussels : EVCA, 2002, Research paper I.
4. Flynn, D.: *The critical relationship between venture capitalists and entrepreneurs: planning, decision-making and control*. Small Business Economics, 1991, 5/3: 185–196, ISSN 1573-0913
5. Churchill, W. C., Lewis, V. L.: *The five stages of small business growth*. Harvard Business Review, 1983, 61: 30–50, ISSN 0017-8012
6. Landström, H.: *Erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Risikokapitalgebern und Kleinbetrieben*. Internationales Gewerbearchiv, 1992, 2: 81–93, ISSN 0020-9481
7. Leitinger, R., Strohbach, H., Schöfer, P., Hummel, M.: *Venture Capital und Börsengänge – Von der Produktidee zum internationalen Nischenspezialisten*. Vienna : Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 2000
8. Macmillan, I., Zemann, L., Subba, N.: *Criteria distinguishing successful from unsuccessful ventures in the venture screening process*. Journal of Business Venturing, 1987, 1: 53–77, ISSN 0883-9026
9. Rosenstein, J., Bruno, A. V., Bygrave, W. D., Taylor, N.: *The CEO, venturing capitalists and the board*. Journal of Business Venturing, 1993, 9: 99–113, ISSN 0883-9026
10. Sapienza, H. J.: *When do capitalists add value?* Journal of Business Venturing, 1992, 7: 9–27, ISSN 0883-9026
11. Sapienza, H. J., Manigart, S., Vermeir, W.: *Venture Capitalist Governance and Value Added in Four Countries*. Journal of Business Venturing, 1996, 11: 439–469, ISSN 0883-9026
12. Timmons, J. A., Bygrave, W. D.: *Venture Capital's role in financing innovation for economic growth*. Journal of Business Venturing, 1986, 1: 161–176, ISSN 0883-9026
13. Wupperfeld, U.: *Management und Rahmenbedingungen von Beteiligungsgesellschaften auf dem deutschen Seed-Capital Markt*. Frankfurt am Main : Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften, 1996, 297 s., ISBN 978-3-640-74128-1

KLÍČOVÁ SLOVA

rizikový kapitál, transfer manažerské podpory, vývojová fáze podniku



→ **ABSTRACT**

The reasons for implementation of the research work were, on the basis of an analysis of conclusions of foreign studies, ambiguous answers to the question whether the development phase of an enterprise affects transfer of managerial know-how on the part of venture capital investors in domestic conditions or not. Qualitative data acquired through questionnaire investigations were processed by using the frequency function, relative and absolute and statistical measures of such a type as arithmetic mean and standard deviation. The results of the research indicate that the areas of support that are most often provided in the early stage are strategic management, financial management and communication management, and the same holds for the later stage and buyouts. Nevertheless, the rate of provision of the forms of support in these areas does not correspond with certain results of foreign studies, namely that the rate of support depends on the development phase of the enterprise (rising trend from early to later stages), the highest rate of support was, e.g. according to Churchill, Lewis (1983), Flynn (1991), Engel, Hofacker (2001), EVCA (2002), identified in the early stage, followed by the later stage and buyouts. In the case of domestic research, the sequence of early stage, buyouts and later stage was identified. It is possible to state that the rate of investors' support to enterprises is not influenced by the development stage of the enterprise. The contributions of the implemented research project can be identified at three levels. For business entities, the benefits of the study can be perceived at the level of indication of possibilities of an active cooperation of the investor with the enterprise management in given stages of the enterprise development. Venture capital investors can acquire, on the basis of the study results, an outline of a comprehensive view of provision of non-financial added value on the part of domestic venture capital investors. At the level of identification of the scientific contribution it is possible to speak about an extension of knowledge concerning the topic of financing of enterprises by means of venture capital in the conditions of the Czech Republic with an emphasis on the transfer of managerial know-how on the part of venture capital investors.

KEYWORDS

venture capital, transfer of managerial support, development stage of company

JEL CLASSIFICATION

G24

×

Labour mobility and its impact on knowledge transfer

- Ing. Hana Urbancová, Ph.D. » Department of Management, Faculty of Economics and Management, Czech University of Life Sciences Prague
- Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D. » Department of Management, College of Economics and Management¹

- * The article carries out results of a survey of the impact of labour mobility on knowledge transfer and recommends, based on the results of primary research, addressing the situation in organisations today. When employees leave an organisation (in terms of turnover) or change their job (in terms of horizontal and vertical mobility), the organisation has to ensure the knowledge transfer from the leaver to his/her successor. The basis for effective sharing and knowledge transfer is a good organisational climate at work where it can lead to a higher motivation for knowledge sharing in the organisation. It is very important that employees understand the importance of sharing and transferring their knowledge. Thus the organisation should support knowledge transfer in every department using support instruments of stimulation (bonuses, gratuities, recognition and promotion) so that transfer and knowledge sharing can be accepted by employees.

1. Introduction

Knowledge transfer is a key activity in the management of organisations, either for explaining good procedures (diffusing best practices) with the aim

of maximizing productivity, or for transmitting knowledge to other organisations to facilitate inter-organisation relationships. Subsisting two kinds of the knowledge transfer, which are intra-organisation relationships and relationships among organisations (inter-organisation) is important. In knowledge-management papers, the term motivation is generally understood to refer to individual motives that are designed to benefit self (Burgess, 2005). In the present day economy, knowledge is a critical organisational asset. Moreover, for many activities, such as product development (Hansen, 1999) and transmitting “best practices” (better ways of working throughout) across the organisation expertise must be transferred and shared. Indeed, organisations that are more effective at knowledge transfer have been shown to have a greater likelihood of organisational survival and higher levels of productivity (Darr, 1995). Employees who perceived knowledge as a means of achieving upward organisational mobility were less likely to share and somewhat more likely to seek for information. In addition, these employees were less motivated to share and seek knowledge beyond their work group to the extent that they believed in reciprocity norms governed information exchange and to →

¹ This contribution is a follow-up to the project of the Czech University of Life Sciences Prague — wide internal grant agency (CIGA), number 20121001 — Business continuity management contributing to higher performance in organisations and is partially financed by College of Economics and Management, o. p. s.

→ the extent they identified more strongly with their subunit relative to the organisation. Creating the conditions that engender knowledge transfer entails significant structural and cultural changes by top leadership, which will require leaders to be convinced that the benefits of knowledge transfer outweigh the costs. In the absence of this commitment, it is unlikely that attempts to increase knowledge flow will succeed (Maruta, 2012).

Sharing knowledge can be a time-consuming task that leaves employees less time to pursue their own work, it is important that organisations send clear and consistent messages about the types of knowledge-exchange activities that they want to encourage, and provide adequate credit, recognition, and time for employees who take part in those activities. For example, management might actively support individuals who lead or actively participate in communities of practice by providing a reduced workload and acknowledging those activities in performance evaluations (Wang, Wang, 2012).

Organisations often bring in personnel from rivals to gain tacit knowledge and skills (Amin et al., 2011). Personnel new to the organisation may broaden the organisational knowledge stock, but must not disrupt the organisational ways of organising. Instead, personnel inflows may contribute to the retention of an organisational traditional ways of organising. Personnel mobility within an organisation or within a country therefore may result in the movement of knowledge and skills that overlap. When such overlaps exist, inflows of personnel are likely to reinforce a recipient organisational current ways of organising. Individuals moving into an organisation from less similar or more distant sources, however, may bring tacit knowledge and skills that vary in content from a recipient organisational knowledge stock (Wang, Wang, 2012; Glisby, Holden, 2011; Wensley, 2001).

2. Objectives and Methodology

The objective of the article is to identify, based on analysis of primary and secondary sources, the impact of labour mobility on knowledge transfer in organisations. Found results allow formulating recommendations for employee mobility and knowledge continuity management. The article deals with the critical assessment of positive and negative aspects of employee turnover and vertical and horizontal mobility in relation to knowledge management and knowledge continuity management ensuring. Its partial goal is to identify organizational factors leading to employee mobility in the Czech Republic.

The article has been processed based on the analysis of secondary sources, outcome synthesis and the evaluation of results of two independent researches and comparative analysis. The results were confirmed by qualitative survey by interviews with managers of organisations. The results from the researches are presented in the paper. The first part of the article is dedicated to the theoretical approaches to labour mobility (turnover, horizontal and vertical mobility), knowledge management and knowledge continuity management in organisations. The second part analyses the outcomes of the two researches carried out among employees and managers of organisations in the Czech Republic.

The data for the first research focused on evaluation of reasons for employees' mobility and thus possibilities of knowledge continuity transfer has been collected in two successive quantitative surveys by means of questionnaire investigation. Both questionnaires were completed by 100 employees each (different respondents were chosen for the first and second questionnaire) who had already left their jobs last year. Employees were surveyed to find hidden reasons to leave the organisation. The method used for data collection in the first survey was CAWI (computer-assisted web interviewing). The second, control questionnaire was based on the CATI method (computer-assisted tel-

ephone interviewing). The selection of a representative sample of employee population across sectors was carried out by a random selection of telephone numbers, which incorporates the advantages of multilevel random selection (Disman, 2008). The sample was selected solely for the purposes of the survey and included employees or managers in the age category from 20 to 55 who left their job in the course of the past twelve months. The surveys were based on the study of literature, documents and other related surveys carried out by the following authors: Branham (2009); Hackman, Oldham (1980); Meyer, Allen (1991); Reiß (2008) and Katcher and Snyder (2009). In the second survey a semantic differential was applied that permitted the identification of nuances in respondents' attitudes through the questionnaire. Respondents' reactions to the target statements and their attitudes to the given matter were restricted by offering a set of several statements (Hayes, 1998).

Based on literature review determinants of reasons of employee mobility were deducted and main factors constructed. In two successive surveys 29 determinants² were used to describe 7 main factors causing employee mobility.³ Those factors are remuneration, certainty, relationships, recognition, communication, culture and expectations. The factors were confirmed by the method of induction based on the results of the surveys. For reasons of provable clear understanding, the factors were structured as general, analogically to the survey carried out by Gosling, Rentfrow and Swann (2003); John, Naumann and Soto (2008) and Benet-Martinez and John (1998). The conclusiveness of the outcomes was supported by aggregation; by adding individual tested items the superordinate item and the whole were supported.⁴ The conclusiveness of factors and their determinants was tested by means of an association analysis

at the significance level of 0.01. The outcomes indicate a direct and strong dependence between employee dissatisfaction with the identified factors and the decision to leave their work position. The factors were therefore used for further analyses.

The outcomes of the surveys do not include focus on sex of the respondent, because χ^2 test indicated that there is no dependence between sex and reasons to leave the organisation. As well as χ^2 test did not indicate any dependence between sexes of respondent, also sector does not affect causes of employee mobility.

The analysis was carried out using the Microsoft Excel 2007 and SPSS programmes. The conclusiveness of the outputs and relationships obtained were supported by the tools of descriptive statistics, the analysis of dispersion, parametric tests and association (correlation), regression, determination and factor analyses were used to review the outcomes. Thorough analyses were based on the method of multidimensional statistics – factor analysis (varimax rotation (Hebák, 2006; Hendl, 2006); the Kaiser-Guttman rule was applied to select a group of significant factors; based on the recommendations of Anderson (2009) and ACITS article (1995), only determinants with an absolute value of over 0.3 were selected as crucial for factor development; positive and negative dependency is further analysed according to its final effect).

The second survey focused on the area of knowledge and knowledge continuity ensuring and took place in 580 organizations in the Czech Republic. A total of 814 managers were contacted. At maximum 2 managers per organization were addressed in order not to distort the results. 167 questionnaires completed by respondents from 148 organizations were provided for evaluation, i.e. there were only 8 organizations where 2 questionnaires were filled in. The results have been summarised on the basis of absolute and relative



² Statements used by the respondents to characterize the main reasons to leave.

³ Factors were verified by statistical analyses (association, determination, factor analysis).

⁴ Individual items of the construct sustaining final factors were tested separately and their reliability was added up in the whole.

→ frequencies, dependencies between qualitative features evaluated and the coefficient of the square of association (r^2) and the follow-up confirmation of the results by 19 standardized interviews and are presented in this article.

The article contains a comparative analysis of vertical and horizontal mobility and turnover from the point of view of knowledge transfer ensuring and also provides criteria assessment of knowledge management and knowledge continuity management application in these areas. Four criteria were selected as the basis for the criteria assessment which are as follows: time criterion, financial criterion, space criterion, and structural criterion.

There are used the acronyms in the paper: HRM = Human Resource Management, KM = Knowledge Management, KCM = Knowledge Continuity Management and KPI = Key Performance Indicators.

3. Theoretical background of the work

Labour mobility generally covers the mobility of employees within one organization or between organizations (both on the national or international level). It is also possible to say that it is a social process, i.e. movement of individual employees or of professional and qualification groups within the social structure of the given company as well as between the company's social structure and the social systems of other organizations. In the first case, we speak about in-company mobility while in the second, when external environment is involved, we usually talk about employee turnover. Free employee mobility can be best measured by the number of barriers preventing such mobility. There are two classes of mobility barriers – personal and system. Personal barriers include physical location and physical and intellectual skills. System barriers incorporate educational opportunities, qualification, various regulations (political barriers) and even barriers arising from the history of the organization or the country concerned. Increasing and maintaining a high level of labour

mobility, however, enables more efficient allocation of resources (Brücker, Dameland, 2007). Labour mobility has turned out to be a strong driving force of innovation.

Another classification of labour mobility distinguishes between horizontal and vertical mobility characterised by the change of the work position of employees, i.e. social promotion or social degradation. These are dependent not only on the length of employment in the organization and employee loyalty, but primarily on knowledge and performance. Horizontal mobility in an organization means a transfer of an employee to a different organizational unit but to an equal-level position requiring the same level of knowledge (Horalíková, 2008; Stýblo, 1993). Each level, however, is associated with certain level of knowledge, which also determines social promotion, i.e. vertical mobility.

To determine the importance of knowledge transfer for individual types of labour mobility, the article focuses on horizontal and vertical mobility and turnover in relation to knowledge (Horalíková, 2008; Stýblo, 1993).

Employee turnover or inter-company mobility means the transfer of employees between an organization and its surroundings. The negative aspects of turnover include, for example, the non-utilization of acquired qualifications and work experience of the leaving employee, development of undesirable characteristics and attitudes of the organization's employees, deformation of their approach to work and deterioration of work morale. On the other hand, positive aspects include recruiting new employees that bring new ideas and inputs, a lack of stagnation, engaging of a more suitable employee (with better knowledge or more experience) as well as optimising and streamlining of the processes of personnel planning and development and succession management (Stýblo, 1993).

Employee external mobility (turnover) has both positive and negative aspects, however, it is in the interest of organisations to eliminate its negative impacts and an excessive (negative) level of turnover that threatens knowledge continuity in

organisations (Branham, 2009; Ertl, 2005; Reiß, 2008; Zahorsky, 2010) and is an undue burden for a budget of organisations and human resources, i.e. time dedicated to employee prospecting, advertisements, interviews, initial training, supervision, motivation, evaluation, familiarization with the

fied, an individual aims at satisfying a need at a lower hierarchical level. The most common case is that an employee's unfulfilled expectation in the area of self-development translates into the development of relationship needs (Bělohlávek, 2008; Mikuláščík, 2007). Should these be unsatisfactory

The total of 44.9% respondents has some experience with a mentor who trained them for their future managerial position. These respondents found the co-operation with mentors very positive. Simultaneously, 74.9% respondents said that managerial positions might not be performed without prior training provided by a more experienced employee. Only 25.1% of respondents went through self-training for their position, without being assisted by any other employees.

new job, mentoring, coaching, substitution while the position is vacant (Armstrong, 2007; Bowes, 2010; Reiß, 2008).

Employee turnover is considered to be one of the permanent problems organizations have to face. This is true in particular when it comes to high quality employees who have been with the organization for many years, good performers and experienced and loyal workers. In certain respects, employee turnover can also be beneficial for organizations. If, for example, a less efficient employee is replaced by someone more skilful or if a retiring employee is replaced by "young blood". A certain degree of turnover may also contribute to personnel cost cutting.

For employers it is very important to check the number of leaving employees and how this phenomenon influences their organization. All that is also determined by the size of the organization, its location, special teams of staff employed that may help develop the general strategy of resources (Chai et al., 2012; Hutchinson, Purcell, 2003; Stýblo, 1993).

Bělohlávek (2008), Jenkins (2009) and Ramlall (2004) describe the causes of turnover as disharmony with internal motivation. If a need at a higher level of Maslow's pyramid of needs is not satis-

as well, an employee leaves his/her job (unless conditions can be changed).

According to a study executed by Hackman and Oldham (1980) that concentrated on employees of educational institutions and scientists, six major factors determining turnover have been identified. These factors include the level of compensation and benefits, promotion and development, meaningfulness of work, a superior's style of management, relationships with colleagues and work safety. Pass (2005) in Anderson (2009) mentions the 3R system (Recognition, Respect, Relationships) as the main reason for employee satisfaction. Anderson (2009), Branham (2009) and Katcher and Snyder (2009) extend it by remuneration, suitable culture at the workplace, security (and safety) of work. Ramlall (2004) has divided motivational factors leading to employee satisfaction in their work position into satisfying basic motivational needs according to Maslow (1943), i.e. equal treatment, fulfilment of expectations and workplace concept. The outcome of the studies was a low correlation between dissatisfaction at the workplace leading to turnover and the level of compensation. On the contrary, organisations were recommended to concentrate on the improvement of employee qualifications, enhancement of competences and clear



- specification of the meaning of the content of the given position.

In the process of turnover of able employees, another organization gains a new knowledge employee who can become its competitive advantage. For the former organization this represents a threat and knowledge continuity interruption. The risk of loss of knowledge may be lessened by means of KM and KCM (Levy, 2011).

KM concentrates on knowledge sharing among current employees, KCM, on the contrary, focuses on sharing and transferring knowledge between a leaving employee (an employee who is to join a competitor or to retire, etc.) and his/her successor (Levy, 2011; Beazley, 2003). Each of the approaches is aimed at one specific direction of knowledge transfer. At present, due to the focus on age management and its stabilisation in organizations and managerial practice (Skoglund, Skoglund, 2005), the importance of knowledge continuity ensuring continues to grow. Both these approaches are based on demographic development of aging of the population and challenges that a number of European countries have to deal with (Skoglund, Skoglund, 2005; Ziekemeyer, 2005). The changing age structure of the population and labour, prognoses on society aging and reflections on possible economic and social consequences become impulses for politicians and company managers to implement various measures helping maintain a demographic balance, support and motivate older employees and last but not least to ensure the preservation of knowledge of these employees.

4. Results

In this section, we will describe findings from the primary surveys regarding causes of labour mobility in consequence with knowledge transfer. Results of comparative analysis of positive and negative effects of labour mobility, critical evaluation of KM and KCM, statistical tests and analyses are presented below.

4.1 Comparative analysis of negatives and positives aspect of fluctuation

Based on the synthesis of theoretical background and results of surveys the influence of personal mobility on knowledge transfer has positive and negative effects. Bellow in Tab. 1, 2 and 3 there are effects of fluctuation, horizontal and vertical mobility are compiled. The positives in the tables occur in the case the employee is willing to share knowledge, the negatives in the tables occur in the other cases.

On the basis of comparative analysis it may be concluded that personal mobility influences knowledge transfer in organisations. In every case it has positive and negative effects on it. It is very important that employees are motivated to transfer knowledge in case of fluctuation, vertical and horizontal mobility. If this happens, the organisation will not lose its knowledge.

4.2 Critical evaluation of knowledge management and knowledge continuity management ensuring

Bellow in the Table 4 critical evaluation of KM and KCM ensuring are described based on on the synthesis of theoretical background and selected criteria.

The above implies that even though KCM is, compared to KM, time and financially more demanding at the initial stages of development and implementation, since KM enables the transfer of knowledge at the time an employee needs that piece of knowledge, at present is gaining importance in terms of demographic development. Despite this, organizations tend to apply KM on a greater scale. A total of 149 respondents out of 167 (89.2%) are willing to train a young promising employee who could eventually become their successor. The total of 44.9% respondents has some experience with a mentor who trained them for their future managerial position. These respondents found the co-operation with mentors very

Table 1 » Positives and negatives of fluctuation on organisation

Positives	Negatives
New employees bring new knowledge (new experience, skills).	Employees who leave the organisation don't share their knowledge and the organisation loses this knowledge.
New employees can have better or more thorough knowledge than the one who is leaving.	New employees don't share and don't transfer the knowledge within the organisation.
New employees support knowledge transfer.	No new knowledge, new ideas.

Source: own elaborate

Table 2 » Positives and negatives of the vertical mobility (employee goes to high level jobs)

Positives	Negatives
Knowledge sharing is more effective.	Knowledge gap between employees.
Knowledge is retained on lower employees.	Increase number of irreplaceable employees in the organisation.
Motivation of lower employees to gain knowledge (possibility for the next promotion).	Competition among lower employees.

Source: own elaborate

Table 3 » Positives and negatives of the horizontal mobility (employee goes to another job at the same level)

Positives	Negatives
Bigger cooperation among another employees in knowledge transfer.	Competition among employees.
Possible greater motivation to knowledge transfer.	Incomplete knowledge transfer, concealing knowledge.
Substitutability of employees (all have the same knowledge).	Averseness to knowledge sharing and knowledge transfer.

Source: own elaborate

positive. Simultaneously, 74.9% respondents said that managerial positions might not be performed without prior training provided by a more experienced employee. Only 25.1% of respondents went through self-training for their position, without being assisted by any other employees. Stimulation on the part of the organization is necessary both for leaving employees who are willing and have confidence to transfer knowledge, but also for their successors to be motivated to acquire such knowledge. Based on the survey, it is possible to summa-

rise that knowledge continuity ensuring is predominantly determined (83.1%) by internal factors on the part of individuals (internal need to transfer and accept knowledge), and also by the will to share knowledge ($r^2 = 0.733$, i.e. 73.3%) and trust ($r^2 = 0.559$, i.e. 55.9%). Knowledge is also determined by internal factors on the part of the organization. These include: organizational culture (55.9%), organizational structure (40.3%), and mostly by organizational climate (87.3%) and stimulation (69.5%). These conclusions may be sup-

→

→ **Table 4 » Critical evaluation of KM and KCM ensuring**

Knowledge management	Knowledge continuity management
Time criterium	
Less time-consuming support systems for the sharing of explicit knowledge, for transfer tacit knowledge using methods mainly apprenticeships, communities and storytelling.	Time-consuming to be applied systematically and continuously based on the knowledge audit to identify the persons with critical knowledge and then you continuously communicate to potential successors.
Financial criterium	
Knowledge transfer as an evaluation criterion in job performance (KPI).	Rewards for transferring knowledge as well as those who are gaining.
Costs for personnel responsible.	Costs for personnel responsible.
Place criterium	
Within the organisation with colleagues who need to acquire knowledge across the organisation.	Within the organisation with colleagues who, through personnel changes will leave the organisation or collaboration with the worker retired and his successor.
Structural criterium	
Surface for needed of knowledge transfer.	Only for critical knowledge transfer, i.e. knowledge, the loss could jeopardize the organisation.
Explicit and tacit knowledge transfer among colleagues.	Transfer of critical knowledge of the penetration depth.
All reporting methods of explicit and tacit knowledge.	Particularly informal transfer methods and their combinations.
Criterium of application	
Designed for transfer between current workers for all colleagues.	Suitable for transfer from the outgoing employee and his successor, critical positions and employees with critical knowledge must be continuously identify, monitor age management.
Random and systematic procedure.	Only a systematic procedure.
Support for ICT, e-learning.	Emphasis on personal knowledge sharing, especially tacit, almost no support for ICT.
Concerns the transfer of outside labor mobility.	Stable territorial mobility and inter-organisational mobility.

Source: own elaborate

ported by the outcomes of the survey carried out by Cumberland and Githens (2012). The article presents the figures for internal factors due to the fact that KCM focuses on the transfer of knowledge already acquired from the leaving employee to his/her successor (i.e. transfer of knowledge depending on personnel change), and therefore for knowledge continuity ensuring which concerns

organizations and their internal environment, internal factors are the crucial ones.

The application of KM and KCM is unambiguously defined and organizations should take that into account. KCM can never be implemented arbitrarily, but only on a long-term and systematic basis. Also it concerns solely critical knowledge (the minimum knowledge base for the performance of

the given position; the decrease of knowledge below this level would lead to knowledge discontinuity). This is also confirmed by Levy's outcomes (2011). The transfer of tacit knowledge is generally more difficult than that of explicit knowledge and the transfer of this knowledge is more important for KCM compared to KM, since the loss of critical knowledge that is mainly tacit may threaten the organization. KCM needs to be ensured primarily with respect to territorial stable mobility when people retire and inter-company mobility (turnover) by using methods also applied in KM. Based on the findings of the questionnaire survey and interviews, it is possible to say that organizations place more emphasis on the transfer of tacit rather than explicit (that is easier to acquire and transfer) knowledge (100% respondents answered this way). The survey carried out also revealed that the transfer of tacit knowledge is executed primarily through informal meetings (59 respondents, i.e. 35.3%). Explicit knowledge is transferred most frequently by e-learning applications.

It is important to said that knowledge continuity ensuring in a systematic process for worker with

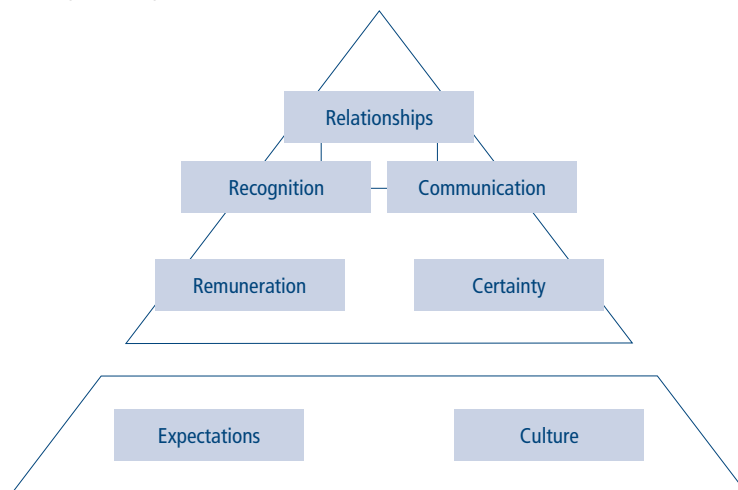
critical knowledge should be consistent with the management performance of individual employees and their career management, as well as with reward and motivation system of organisations.

4.3 Internal organisational causes of employee mobility and the possibility of knowledge transfer during leaving

If personal reasons, such as moving, having children, illness, retirement or returning to school, are not taken into account, the causes of external mobility can be summarised into seven factors. These are: remuneration, secure future, relationships at the workplace, appreciation by the organization, communication within the organization, organizational culture and expectations.

The above-presented factors were listed based on induction. The correlation, association, regression and differential analyses showed their significance at the significance level of 0.01. There is therefore a relation between the dissatisfaction with the above-mentioned factors and the resignation of an employee from his/her work position.

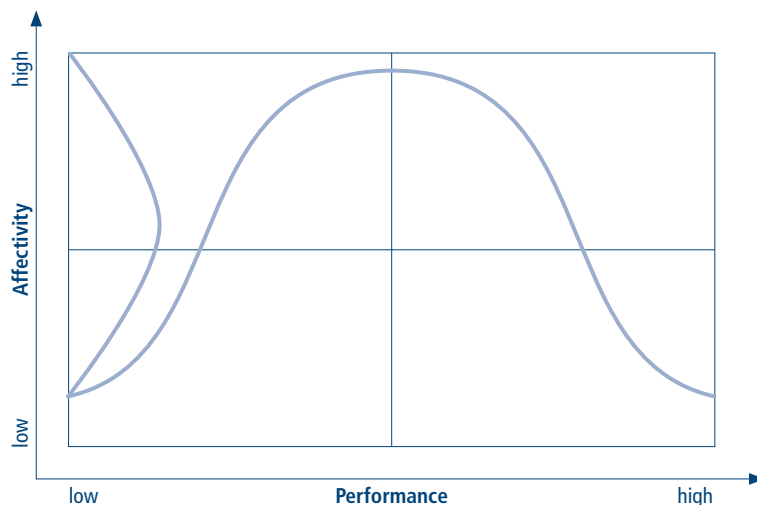
Figure 1 » Factors of mobility



Source: own elaborate



→ Graph 1 » Affection of the employees



Source: own elaborate

The scheme of mobility factors developed based on the statistical analyses is shown in Figure 1.

The outcomes of the survey also confirm that work motivation and effort provably changes during the decision-making process about leaving the organization. The decision to leave affects work motivation and thus also the will to share knowledge and transfer information, as only 22% of respondents stated that their decision had not affected their work performance in any way. Others mentioned different levels of reluctance to work; a significant decrease in work morale was mentioned by 21% of respondents.

Further monitoring of employee mobility between organizations concentrated on reasons of leaving, affectivity and performance. It was discovered that affectivity changes in the process of decision-making about leaving the company depending on other present factors. Graph 1 shows the affectivity curve which in the process of decision-

-making about changing the job gradually grows and then drops (as shown by the curve in Graph 1).

In some critical cases the level of stress becomes unmanageable and the accumulated stress is then released, as demonstrated by the curve in the left part of Graph 1. This curve – when performance is poor and does not change through the entire process – reflects the progressive dissatisfaction with all partial factors determining employee mobility (in rapid sequence), starting from intrapersonal and followed by interpersonal factors⁵ that escalate and finally culminate by the rapid leaving of the employee from the former organization. During this brief period, the employee is obviously not able and willing to transfer and share knowledge. It is therefore necessary to avoid this type of mobility.

Intrapersonal factors are the primary reason that makes employees think about mobility and are therefore placed in the left part of Graph 1. Pro-

⁵ Intrapersonal factors include factors that are associated with the initial joining of the organization and personal expectations (expectation and culture factors). Interpersonal factors have their origin in the conflict between people within the organization. These are the relationship, recognition and communication factors.

vided employees are in harmony with the organizational culture and their expectations are met, they may get into conflict with interpersonal factors that are shown at the top of the curve of the common division and then in the phase of its dropping (i.e. the third quarter of the curve in Graph 1). This means that employees leaving the organization due to intrapersonal reasons are less stressed compared to those who leave as a result of interpersonal reasons. If they overcome the preliminary critical phase and the culture of the organization is acceptable, employees are more willing to share and transfer knowledge. If, however, there are conflicts between staff (superior or colleagues – the relationship factor), then again employees are not too willing to communicate and share their knowledge or transfer it to their successors.

It is possible to envisage two possible ways of transfer development according to the internal values of employees. The first is likely to place emphasis on internal personal factors (intrapersonal). This evidently refers to individualism. The second possible way of development is the collectivistic orientation of employees.

Employees' affectivity decreases with concentration on both the relationships and organizational culture. Performance improves if stimulated by the organizational culture (interpersonal balance and support). When this prerequisite is not met, collectivistically oriented employees leave due to these reasons.

The described situation or the reasons of employee transfer are supported by the factor analysis whose results are shown in Table 5. This analysis helps model the situation when the organization's approach to knowledge sharing encourages knowledge sharing during employee mobility.

Table 5 divides the phases of employee presence in an organization into firstly preliminary (the reasons for mobility are in the stage of early growth; it starts shortly after accepting the work position when the performance grows). This is followed by the culmination phase (the reasons for transfer start to develop at the stage when the em-

ployee is fully trained and his/her performance continues to grow) and the late phase when the reasons for mobility start to originate in the stage when the life curve initiates to drop, the organization shows signs of conflicts, dissatisfaction grows and both the performance and will of employees to share and transfer knowledge decrease.

The outcomes of the factor analysis revealed two factors, which precisely correspond to the division of stress curves in Graph 1. Factor 1 (in Table 5) can be compared to the curve of extreme stress that led to rapid leaving of the organization. The factor analysis has brought results that put together cases of employees who left without discussing the problematic situation with their organization's representatives (they were neither willing to communicate or share knowledge). The time for leaving was so short that their performance could not deteriorate as they usually left the same day. They also said that nothing would have made them change their mind. There was no mention of any compensation provided they would have decided to stay. These extremely fast resignations and related cases of uncontrollable stress account for almost one fourth of cases of the sample monitored (24%).

The second factor in Table 5 shows a group of employees who strived for change and wanted to remain in their current positions, but their calls for change were not listened to (no compensation was offered by the organization – it is therefore quite clear that the organization itself does not support knowledge sharing and transfer). Therefore they decided to leave despite the fact that apart from the dissatisfaction with their current position, they were not "headhunted" or interested in another job. This factor corresponds to the curve of the gradually growing and subsequently decreasing level of stress in Graph 1. It matches the phase close to the peak of the curve characterised by personal conflicts. If calls for a change are not listened to, employees opt for leaving rather than certainty. Organizations thus pointlessly lose employees who would otherwise be willing to stay.



→ **Table 5 » Factor analysis: Causes of transfer**

Statements	Factor 1	Factor 2
Hiding of causes	0.653	-0.014
Lowering performance	-0.516	0.040
Long time till leave	-0.532	-0.071
Conditions to stay	0.679	-0.144
Reaction of manager	-0.260	0.346
Offer of change	0.359	0.669
Motivation of change	-0.118	0.790
% of sample	24	17
Behaviour	Extreme case of disaffection, fast shift	Effort to change without reaction of managers
Phase	Early	Top or late

Source: own elaborate

In total, both detected factors explain 41% of the cases within the sample, but despite this they confirm the pre-determined Graph 1. Other possible reactions are likely to fall somewhere on the second half of the curve of the common division (the curve transiting to the declining section). These, however, are specific cases that cannot be easily determined by means of analyses since they require more cumulative occurrences.

The above-mentioned classification of types of employee leaving may be compared to Herzberg's two-factor theory and his division into motivator and hygiene factors. In the case described above, 41% of employees leave for reasons that can be defined as motivator factors, while the remaining 59% leave their job and search for another because they need to satisfy the hygiene factors, such as comfort, home vicinity, easy work, office environment, etc.

5. Discussion

If KM a KCM are to be successful the organisation should be able to manage these key tasks:

- KM and KCM must be direct and started up by their top management.

- Department of IT must create the technological facilities working closely with the department of HRM which manages learning in the organisation.
- The organisation must measure team cooperation while assessing knowledge sharing.
- The assessment must be used as an incitement to motivate employees in their work.

Knowledge transfer among current employees throughout an organisation has produced some real successes, but also some impressive failures resulting from the complexity of the task and the frustration it can generate. The reason for knowledge management has become clear; the way however has proved to be more elusive. The problems that have plagued knowledge management programs and processes do not, in practice, have the same degree of impact on continuity management programs and processes. The primary reason is that continuity management is more manageable than traditional KM because its scope is more limited. Rather than attempting to knowledge transfer across an organisation, KCM transfers knowledge between two people who are doing essentially the same work. On the other hand according to Beazley (2003), the achievements of knowledge man-

agement are good for successful implementation of KCM. The technologies used in successful knowledge sharing and the nature of the knowledge shared provides convincing evidence that the critical knowledge required to maintain knowledge continuity can be identified, collected, and transferred to new employees through a comprehensive program designed for that purpose. Furthermore, many aspects of existing KM systems can be adapted to accommodate KCM or can be completely integrated within.

The key point for ensure knowledge continuity is to follow the style of working with employees in compliance with the trend of development by encouraging independence, career planning, open communication and motivation towards sharing of information. As personnel theory states, and as it was confirmed by primary research, it is necessary to take into account the needs of employees at different levels of development. The needs that are often overlooked and thus problematic are the needs of solidarity, friendship, safety and security, fulfilment, recognition by a team and self-fulfilment. The perceived difference between the desired and real situation causes dissatisfaction and employees tend not to communicate and they do not share their knowledge before leaving their job. Employees need to be encouraged to perform their tasks in order to increase their feeling of importance, satisfaction, usefulness for the organisation and in particular to maintain and increase the overall performance of the organisation and productivity of work at the time of economic crisis.

6. Conclusion

Outcomes of primary research revealed, that mobility of employees has different phases and causes. The specific phase and cause also significantly affects motivation to share knowledge. Results of factor analysis revealed, that leaving employees are willing to share their knowledge if the first crisis

phase is overcome and the culture and relationships in the specific organisation are convenient. If there is a conflict between personnel at any organisational level that includes the concrete employee, he/she is no way motivated to share knowledge and he/she is not willing to communicate.

Specifically, factor analysis revealed that in praxis, there are two main approaches to employee mobility and knowledge sharing. Firstly, the time duration of employees' decision to leave is very short and stressful, affective. Thus, employees have neither time nor motivation to share their knowledge. Also, managers did not shown any interest into the whole situation and the process of mobility and knowledge continuity ensuring. Such conditions were discovered in 24% of cases. Secondly, employees, who were considering their mobility, were waiting for a time period in order to get some impulse or promise of managers to improve the unsuitable situation, but nothing happened. There was no compensation of inappropriate conditions offered by managers. Thus it is clear, that referred managers do not support employee retention and knowledge continuity ensuring principles.

Practically, results revealed, that in current Czech organisations, there is basically very low level of knowledge continuity ensuring perceived by employees.

It is possible to conclude, that approach of an organisation to knowledge ensuring determines knowledge sharing during employee mobility.

Today the success of an organisation depends on the effectiveness of knowledge sharing which depends on an acceptable working environment and on maintaining cooperation. This cooperation must include some relative effective communication, work coordination and the cooperation of the employees. The organisation must motivate their employees to share knowledge and knowledge transfer. And this sharing and knowledge transfer must be for every case of personal mobility.



→ REFERENCES

- [1] ACITS, The University of Texas at Austin: *Factor Analysis Using SAS PROC FACTOR*. 1995. [online] [cit. 2010-12-15]. <http://ssc.utexas.edu/docs/stat53.html>
- [2] Anderson, V.: *Research Methods in Human Resource Management*. London : Chartered Institute of Personnel Development, 2009, ISBN 978-184398-227-2
- [3] Amin, S. H. M., Zawawi, A. A., Timan, H.: *To share or not to share knowledge: Observing the factors*. Conference Proceeding, IEEE Colloquium on Humanities, Science and Engineering, Malaysia, 2011
- [4] Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
- [5] Beazley, H.: *Knowledge continuity: The New Management Function*. Journal of Organizational Excellence, Summer 2003
- [6] Benet-Martinez, V., John, O. P.: *Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English*. Journal of Personality and Social Psychology, 1998, 75, pp. 729-750
- [7] Bělohávek, F.: *Jak vést a motivovat lidi*. Brno : Computer Press, 2008, ISBN 978-80-251-2235-8
- [8] Bowes, B. J.: *A Competitive Employee Market Compels Companies to Manage High Turnover*. Legacy Bowes Group, 2010. [online] [cit. 2010-06-30]. <http://legacybowesgroup.com/component/content/article/43-retention/183-a-competitive-employee-market-compels-companies-to-manage-high-turn-over.html>
- [9] Branham, L.: *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha : Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2903-9
- [10] Burges, D.: *What motivates employees to transfer knowledge outside their work unit?* Journal of Business Communication, October 2005, 42(4), pp. 324-348
- [11] Brücker, H., Damelang, A.: *Pracovní mobilita v Evropské unii v kontextu rozšíření a fungování přechodných období*. European Integration Consortium, Deliverable 2, Institut pro výzkum trhu práce a zaměstnání (IAB), 2007
- [12] Cumberland, D., Githens, R.: *Tacit knowledge barriers in franchising: Practical solutions*. Journal of Workplace Learning, 2012, 24(1), pp. 48-58
- [13] Chai, K. H., Wang, Q., Song, M., Halman, J. I. M., Brombacher, A. C.: *Understanding competencies in platform-based product development: Antecedents and outcomes*. Journal of Product Innovation Management, 2012, 29(3), pp. 452-472
- [14] Darr, E. et al.: *The acquisition, transfer and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises*. Management Science, 1995, No. 41, pp. 1750-1762
- [15] Disman, M.: *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha : Karolinum, 2008, ISBN 978-80-246-0139-7
- [16] Ertl, J.: *Fluktuace – diagnóza a léčba*. PersonAll consulting, 2005. [online] [cit. 2010-03-28]. http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html
- [17] Glisby, M., Holden, N. J.: *Mastering tacit corridors for competitive advantage: Cross-cultural knowledge creation and sharing at four international organizations*. Global Business nad Organizational Excellence, 2011, 30(5), pp. 64-77
- [18] Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., Swann, W. B.: *A very brief measure of the Big-Five personality domains*. Journal of Research in Personality, 2003, 37, pp. 504-528
- [19] Hackman, J. R., Oldham, G. R.: *Work redesign and motivation*. Professional Psychology, 1980, 11(3), pp. 445-455, ISSN 0033-0175

- [20] Hansen, M. T.: *The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits*. Administrative Science Quarterly, 1999, 44(1), pp. 82–111
- [21] Hayes, N.: *Základy sociální psychologie*. Praha : Portál, 1998, ISBN 80-7178-198-3
- [22] Hebák, P et al.: *Vícerozměrné statistické metody*. Praha : Informatorium, 2005, ISBN 80-7333-039-3
- [23] Hendl, J.: *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. Praha : Portál, 2006, ISBN 80-7367-123-9
- [24] Horalíková, M.: *Personální řízení*. Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita v Praze, 2008, ISBN 978-80-213-1585-3
- [25] Hutchinson, S., Purcell, J.: *Bringing Policies to Life: The vital role of front line managers*. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2003
- [26] Jenkins, A. K.: *Keeping the talent: understanding the needs of engineering and scientists in the defense acquisition workforce*. Defense A R Journal, 1. 4. 2009, 1, pp. 164–170
- [27] John, O. P., Naumann, L. P., Soto, C. J.: *Paradigm Shift to the Integrative Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Conceptual Issues*. In: Handbook of Personality: Theory and Research. New York : Guilford Press, 2008, pp. 114–158, ISBN 978-1-59385-836-0
- [28] Levy, M.: *Knowledge retention: minimizing organizational business loss*. Journal of Knowledge Management, 2011, 15(4), pp. 582–600
- [29] Katcher, B. L., Snyder, A.: *30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí*. Brno : Computer Press, 2009, ISBN 978-80-251-1922-8
- [30] Maruta, R.: *Transforming knowledge workers into innovation workers to improve corporate productivity*. Knowledge-Based Systems, 2012, 30, pp. 35–47
- [31] Maslow, A.: *A theory of human motivation*. Psychological Review, 1943, 50, pp. 370–396
- [32] Meyer, J. P., Allen, N. J.: *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review, 1991, 1, pp. 61–89
- [33] Mikuláščík, M.: *Manažerská psychologie*. Praha : Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1349-6
- [34] Pass, S.: *What's the best way to secure high-performance working and best practice?* People Management Magazine, 15. 9. 2005, 38. [online] [cit. 2010-11-03]. <http://www.peoplemanagement.co.uk/pm/articles/2005/09/ontheline.htm>
- [35] Ramlall, S. J.: *A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations*. The Journal of American Academy of Business, Cambridge, 2004, 5(1), pp. 52–63
- [36] Reiß, C.: *Fluktuation*. 2. 1. 2008. [online] [cit. 2010-03-30]. <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>
- [37] Skoglund, B., Skoglund, C.: *Can age management promote work ability among older workers?* International Congress Series 1280, 2005, pp. 392–396
- [38] Stýblo, J.: *Human resource management*. Praha : Grada Publishing, 1993, ISBN 80-85424-92-4
- [39] Wang, Z., Wang, N.: *Knowledge sharing, innovation and firm performance*. Expert Systems with Application, 2012, 39(10), pp. 8899–9808
- [40] Wensley, A.: *Culture, Knowledge Management and Knowledge Transfer*. Knowledge and Process Management, 2001, 8(1), pp. 1–2
- [41] Zahorsky, D.: *Ignite the Two Fires of Employee Motivation*. About.com: Small Business Information, 2010. [online] [cit. 2010-06-30]. <http://sbinformation.about.com/cs/benefits/a/033003.htm>
- [42] Ziekemeyer, M.: *Age diverse management and a method for age proofing jobs*. International Congress Series 1280, 2005, pp. 421–427



→ KLÍČOVÁ SLOVA

zaměstnanci, pracovní mobilita, horizontální a vertikální mobilita, fluktuace, transfer znalostí, znalostní management, management kontinuity znalostí, komparativní analýza, výzkum

ABSTRACT

The article carries out results of a survey of the impact of labour mobility on knowledge transfer and recommends, based on the results of primary research, addressing the situation in organisations today. When employees leave an organisation (in terms of turnover) or change their job (in terms of horizontal and vertical mobility), the organisation has to ensure the knowledge transfer from the leaver to his/her successor. The basis for effective sharing and knowledge transfer is a good organisational climate at work where it can lead to a higher motivation for knowledge sharing in the organisation. It is very important that employees understand the importance of sharing and transferring their knowledge. Thus the organisation should support knowledge transfer in every department using support instruments of stimulation (bonuses, gratuities, recognition and promotion) so that transfer and knowledge sharing can be accepted by employees.

KEYWORDS

employees, labour mobility, horizontal and vertical mobility, turnover, knowledge transfer, knowledge management, knowledge continuity management, comparative analysis, survey

JEL CLASSIFICATION

D83, J53, J63



Standard of social manners among Czech managers

► Ing. Soňa Gullová, Ph.D. » Katedra mezinárodního obchodu, Fakulta mezinárodních vztahů,
Vysoká škola ekonomická v Praze

* 1. Introduction

After the political changes in 1989, many people believed that in social intercourse anything was acceptable. Quite a few people continue to think so until today. It is not the aim of this paper to uncover the causes of this phenomenon. This is up to psychologists, historians and political scientists. Loose morals, vulgarity, unwillingness to comply with certain rules and standards are being associated with the previous era. Today, this excuse is however not acceptable anymore. The nearly 20 years of democratic development of the society gave everyone a chance to get rid of any aspect of social intercourse and manners typical for the previous society they disapproved of. Past times are also often referred to by those who cannot even remember them.

Another population group believes the rules of social intercourse to be obsolete. They argue that the way they treat others and the way they dress or look are nobody else's business. Unfortunately, such views are still shared by quite a few people engaged in economics and politics, who should represent the elite. Guth-Jarkovský says in short that what one has inside, should be reflected on the outside. People who cannot behave can then hardly require good manners from others. It is unpleasant to communicate and interact with them.

Yet other people are aware of the current unfavourable situation in the area of proper conduct. Their conviction stems from several causes. One reason is the fact that more and more people are confronted with other countries and realize that we still have a long way to go in the formal aspects of personal and business intercourse. Another reason is the emergence of a new generation of workers and entrepreneurs in Czech as well as foreign companies, who have never during their school or previous work experience encountered the rules of social intercourse. To their surprise, both these groups gradually discovered that certain situations are governed by a set of given rules. The ignorance and the intentional or unintentional failure to act by these rules hurts one in the eyes of their partner — and it need not always be a foreign business partner. Many of our managers experienced embarrassing situations just because they did not know who meets whom first.

Currently, the low standard of social behaviour in the Czech Republic is actually acknowledged. In a way we can speak of a certain renaissance of social behaviour in our country. Many companies, entrepreneurs and organizations realize that there is room for improvement and purposefully seek to ensure that their behaviour and actions not differ from those of their more experienced and foreign partners. Buying an expensive car or expensive →

→ clothes will just not do. Mastering social norms even during everyday business intercourse requires much more. Professional behaviour is required in all aspects of modern life. On top of the factual knowledge of the topic and language skills in case of contact with a foreign partner, professional behaviour is also required in demeanour, in manners. In serious business, certain rules are applied to the formal aspects of the intercourse. These rules must be known and adhered to. They relate e.g. to meetings procedures, greetings, introductions, formal address, attire, table manners, talking on the phone, etc. Compared to Guth-Jarkovský times current social behaviour is less formalized. Fixed codes of conduct are, however, fighting their way back through the corporate culture that emerge in the Czech Republic especially through the influence of foreign companies.

Nowadays, being familiar with the etiquette is primarily an economic necessity. For individuals – to step up the career ladder, land a job or keep it. For enterprises – to distinguish themselves from the competition and sell more of their products. This is illustrated by a recent survey of the consulting firm Goworr Consulting (CGC) among 600 managers in the EU.¹ According to the survey, 87% of managers see a direct causality between personal professional success and courteous demeanor. Almost three quarters of managers confirm that personal behavior affects the negotiation process and business results.

It is by far not merely a question of appearance. Enterprises no longer tolerate negotiations to fail due to a manager's improper conduct or for a manager's behaviour to distort the working atmosphere in a company. As professional qualifications of candidates level up, good manners and neat appearance gain ever more in importance. I was taken aback by HR representatives, who claimed to have daily experience with top management post candidates who ignore seemingly trivial rules.

They arrive late to interviews, in wrong attire, in poor quality shoes; they sprawl in their chairs, bite their nails, blow their noses loudly in crumpled tissues, talk on the phone, etc. Even during the ever more frequent candidate dinners or lunches with future bosses, which selected applicants are invited to, they often manage to ridicule themselves. Candidates lean on cutlery, lick their knife or spoon, hold their glasses by the bowl, eat finish all the bread from the basket before the appetizer is even brought, rest their elbows on the table, loosen their ties while eating, unbitten their shirts, some are even unable to use their cutlery properly at all etc. Behaviour at the table is perhaps what we are currently most criticized for by our foreign partners.

Large room for improvement in managers' behaviour is manifested in particular when dealing with foreigners. Already during the first, courtesy, non-binding conversation, the so called small talk, our managers enquire about things that are completely inappropriate, talk about their illnesses, slander their superiors, praise themselves, enquire about wives in Arab countries, criticize their business partners, etc. However, companies are no longer willing to tolerate such verbal transgressions against other countries' etiquettes. Personal relationship with the customer gradually built by courteous staff may be crucial in the global competition. Particularly at international level absolutely perfect behaviour is required. However, we still perceive with horror Czech managers who due to the heat arrive at a business meeting or a dinner in Arab or Latin American countries in Bermuda shorts and t-shirts, while others ignore the Japanese food culture and appear at a traditional Japanese dinner in socks with holes in them, or walk around in dank, dirty, worn shoes. They are not aware in which countries people do not shake hands and have no idea whether they are allowed to greet with a handshake their business partner's

¹ Consulting company Goworr Consulting materials, 2007.

wife. Major problems are encountered also in the use of business cards and their quality.

More and more Czech firms and organizations also organize various social and business events. Most doubts relate to the organization of social events, business cards, abbreviations on invitations, cultural traits, behaviour and table manners abroad. Some of our managers are still unaware that there are large differences in eating and dining – for example, not all of our guests eat pork, beef or seafood, not all drink alcohol, it is not always appropriate to offer foreigners our favourite game or rabbit, it is not always common to finish your meal, etc. Many of our managers are not willing to respect and tolerate a foreign culture. The study “Enterprise 2010” carried out by the consulting agency Ernst and Young in the Czech Republic states that the key skill of the future manager is by far not only their expertise but also their behaviour, demeanour and ability to adapt to people from other cultures.

2. Current level of social behaviour of managers in selected countries

The research on social behavior, which was carried out at the request of The Wall Street Journal Europe by Customs Analytical Research Worldwide in fall 2006 and interviewed a total of 20 326 persons aged 15 years and older in 20 countries, aimed to find out which country showed in their opinion the best manners in business intercourse and what was their attitude to, for example, punctuality, the use of mobile phones, smoking, etc.² The questions raised in the survey related to which country represented best behavior, which country had good table manners, good etiquette when greeting others and in public places, etc.

The most frequent response of people from the U.S. and Western Europe with the exception of Sweden and Spain was to name their own country

in the first place. In Central and Eastern Europe the picture is completely different as many of the respondents believe the British and the French to have good manners. Belgians are most strongly convinced of their own good manners (39%), followed by the Swiss (38%) and Austrians (34%). The British are considered in all countries surveyed as number one in terms of good manners, with 16% of respondents thinking that people in the UK have the best manners. The citizens of France and Germany share the second place with 13%, while Japan, a country not directly involved in the survey, came in third place with 12%. Above average number of Swedes and Germans acknowledged that the Japanese have good social behavior – 35% and 23% respectively. In answer to the question of where good manners are least likely, most respondents named the U.S. – an average of 20%. This view was shared especially by the Turks (42%), Germans (23%), Swedes (22%) and Americans themselves (26%).

Four out of ten respondents believe that punctuality is essential, both in terms of meeting friends or business meetings. Nearly 25% of respondents believe it is appropriate for an appointment to arrive a little earlier, which means that two thirds of all respondents considered it appropriate to be accurate or even a little earlier before the agreed deadline. Another 15% thought that a delay of 5 minutes was acceptable, and a significant number of respondents (11%) thought that coming a quarter of an hour later could be excused, but only 3% would let their friends wait at the agreed meeting point for half an hour. However, there are marked differences between countries – German punctuality looks like a myth in terms of appointments, with only 18% of Germans considering punctuality to be important. More than half of the respondents thought it was okay to be 5 to 15 minutes late. Respondents were not so generous in any other of the other countries surveyed. Yet 15 minutes is the →

² Study “Manieren”, GfK Custom Research Worldwide, 2006.

Table 1 » Countries with the best social behaviour (results in %)

	Own country	Great Britain	Germany	France	Japan	USA
In which country do people in your opinion have best manners?						
Belgium	39	14	12	24	6	1
Denmark	24	14	11	9	5	3
Germany	23	15	23	18	23	1
France	19	14	15	19	10	3
Greece	17	8	12	9	2	2
Great Britain	20	20	5	8	11	10
Italy	14	9	6	6	1	2
Netherlands	19	17	15	13	7	5
Sweden	22	18	7	7	34	6
Switzerland	38	15	10	17	12	2
Austria	34	10	7	8	11	0
Spain	5	–	9	14	4	11
Western Europe	19	13	12	13	11	4
Bulgaria	7	21	29	20	11	7
Poland	17	31	15	21	8	6
Romania	6	20	39	29	4	12
Czech Republic	11	25	15	23	18	6
Hungary	4	8	10	11	7	2
Eastern Europe	11	24	22	22	8	7
Russia	10	28	29	18	15	6
Turkey	46	8	18	12	8	8
USA	23	13	3	8	15	23
All countries	20	16	13	13	12	11

Source: Study "Manieren", GfK Custom Research Worldwide, 2006

maximum time that 98% of Germans would be prepared to wait. Turkey and the Netherlands are countries where more than 10% of respondents considered it acceptable to wait 30 minutes or even longer. Adhering to the agreed meeting time meant a lot according to the survey results to respondents from Austria, Russia and Italy. More than 80% of

respondents indicated that arriving punctually or a little earlier was extremely important.

When asked what do you do when your mobile phone starts ringing in the middle of a lunch, dinner or meeting, four out of ten Europeans answered that mobile phones should be switched off at the meeting or dinner table. This view was ex-

pressed by more than a half of the respondents from Western Europe and the U.S. at the age of 50+. Comparison between countries shows that turning off the mobile phone is considered good manners in Denmark (65%), Sweden (54%) and Germany (50%). While 25% of people in Europe think that it is acceptable to answer the phone call and continue the conversation outside the restaurant premises, the same number of respondents thinks it is fair to take the phone call as long as it is short. This view is shared by the citizens of Turkey (53%), Greece (50%) and Russia (50%). Only 8% of respondents said that it was acceptable nowadays to let the mobile phone ring in a restaurant or in a meeting and not accept the call. However, almost all agreed on one thing: It is rude to take a phone call and make a long talk with the calling party at the table or in a meeting.

In all countries, more than two-thirds of respondents believed that the policy of prohibiting smoking in rooms was acceptable provided that it was possible to smoke outside on the terrace, in courtyards, gardens, etc. This attitude is especially true for respondents in Sweden, Belgium and Switzerland (80% of respondents). However, there are countries where the population is above average against any ban on smoking. The main representatives of this stream live in Greece (56%), Bulgaria (45%) and Turkey (39%), while in the other countries surveyed, on average, only about 16% of respondents share this view. 13% considered it acceptable when the host decided to ban smoking completely, indoors and outdoors.

The results of this study concluded that the Belgians have the best opinion of themselves and the British have the best behaviour according to others. Self-confidence and national pride are the main differences between West and East European countries. Indeed, in Western Europe on average 20% of citizens named their own country (in Belgium even 39% and 38% in Switzerland), while in

Eastern Europe, only 10%. According to this study the ones with the worst manners are the Americans. For four out of ten Europeans accuracy and punctuality are not only the prerogative of kings, but also a sign of good manners. Restaurants for smokers, greetings in the street, table manners, switching off mobile phones during cultural and social events — this is just a short list of situations that most Europeans mentioned during their assessment. The Brits meet these criteria best, for 16% of respondents it is they who determine standards of good social behaviour. The basic UK practices include accuracy and punctuality, always neat appearance, at festive events always suit or tuxedo and clean good-quality shoes, high-quality business cards. Americans have the worst manners — a view shared by 42% of all respondents in Turkey, 23% in Germany and 22% in Sweden. Even 26% of Americans share this opinion.

3. The largest gaps in the knowledge of business etiquette in the Czech Republic

The mere greeting seems to cause a lot of problems to some Czech managers. Although greetings are becoming less and less formal they almost automatically categorize you. An inappropriate greeting can influence the social life of a person and even negatively impact one's success on the workplace and above all in the world of business. One of the worst mistakes would be not to return a greeting. Welcome and farewell greetings are an indispensable ceremony and an absolute matter of course especially in business and diplomatic intercourse. Dr. Jiří Guth-Jarkovský dedicated a whole study to greetings in which he defined them as follows: "A greeting in the general sense is the most simple, common and widespread social act being an external expression of politeness, attention, friendship and affection, gratefulness, respect and admiration, eventually even subordination."³ Not →

³ Guth-Jarkovský, J.: *Pozdrav — společenské úvahy*. Praha: Hejda a Tuček, 1924.

- returning an offered greeting thus belongs among the worst mistakes.

Each culture in the world has come up with its own way of greeting and the respective parties also keep different levels of distance from each other. Globally, there are also many other differences. In some cultures greetings up to present days include even spitting (e.g. big part of China, India etc.). The most common way of greeting nowadays is shaking hands. Be it said that here we tend to forget a simple rule: the person with lower social precedence never imposes their hand on the more distinguished person, instead they wait for the person with social precedence to extend their hand first. The host or, in the case of a business or any other professional environment, the person who is “at home” always extends their hand first and welcomes everyone as they arrive – unfortunately, this rule is not as automatically kept as it should be, even on the highest levels. The intensity of the handshake differs from country to country. In some countries they exchange this kind of greeting at every occasion (e.g. Germany, France), in some countries hands are shook only occasionally and even during introductions shaking hands is often omitted (e.g. Great Britain), in other countries it is only men who shake hands among themselves (e.g. the Arab countries), yet others greet themselves with a bow (e.g. the Japanese) etc. When meeting people from countries where shaking hands is not common we should not force them to do it, especially the women. A “he-mannish” handshake is just as inappropriate as the “dead fish” handshake.

An introduction is a ceremony common in the professional as well as personal life. In our country the standards of introduction lag behind that common in many European countries. Nevertheless, it is during introductions that first impressions are created. However, many Czech managers are ignorant of the fact that it is more appropriate to have someone introduce us. In business environments a woman can introduce herself to men and women, however in social intercourse she presents her-

self to women but always has someone introduce her to men. At the beginning of a business meeting every person present should be introduced.

Exchange of business cards makes part of introductions and meetings in business intercourse. Practical experience reveals that it is particularly in the use and the quality of business cards that Czech managers have potential for improvement. Despite this fact, even for us business cards are a practical and indispensable tool used in business, social and personal relationships, they have evolved and they are affected by fashion trends. For professional purposes it is essential nowadays to have business cards in various language versions. It is these “translated” business cards that show most need for improvement, especially in the use of academic titles and ranking in the company hierarchy. Given the fact that the use of academic titles on foreign business cards is potentially complicated and the general trend in the world is not to use them at all, the recommendation to Czech managers and entrepreneurs is to omit their academic titles on their international (as opposed to Czech) business cards. Another rather frequent mistake rarely committed elsewhere in the world is the translating of names, especially first names, or the inadvisable translation of addresses or names of towns. Even the quality, the appearance and the use of business cards may vary territorially. Our managers often do not know whether the first name listed on the business card is the name or the surname (in some countries surnames do not even exist) and thus what the proper way to address their counterpart is.

Czech business cards should list the name before the surname. Business cards are handed over (most often exchanged) either during the introductory ceremony or, if the introduction is incidental, before the farewell, especially if we intend to pursue the personal or professional relationship with the other person or company. At bigger events we may run out of our business cards, in this case if the contact is important to us we can send our business card later on with a short note of explana-

tion. Business cards should also be enclosed to any offers or marketing materials sent out. At ordinary business meetings business cards are exchanged by all participants at the very beginning of the negotiation. Of course, business cards are never tossed across the table (as is unfortunately often the case in the Czech Republic), instead they are handed over from hand to hand. We always take a look at the business card received and express gratitude. It is disrespectful to stuff the business card immediately into the back pocket of your trousers. It is also abhorrent to cross anything out, overwrite or in any other way change the information on a business card. If changes occur you must have new business cards ready in time. Business cards must always be clean and creaseless. There is no place for your private address on your business card.

In professional, business and personal intercourse — domestic as well as international — we meet, talk to and negotiate with a number of people. Often, especially when meeting somebody in a new or unknown environment, we are not sure or not aware of how to address these people. When addressing people we can basically use the following four alternatives: name, surname, title or function. Looking abroad we can find a huge variety not only between regions and language zones but even between countries which are linguistically, territorially or even culturally related. We must pay close attention not only to becoming familiar with the contemporary rules of addressing people but also to alerting to the most common mistakes. We are used to the use of titles in the Czech Republic, however, we often make serious mistakes when addressing foreigners. University degree “inženýr” does not necessarily translate as engineer and may not translate at all in many countries. A U.S. shareholder is not referred to as Mr. President even if this is the function listed on his business card. Even lawyers are not addressed “doctor” in Anglo-Saxon countries. In some countries it is common to address the partner with a higher function than that they actually hold, etc. As academic titles are

used less and less I recommend using the professional function. The use of aristocratic titles is very rare in these days. According to contemporary rules of etiquette if our partner does have an aristocratic title listed on their business card we must abide to it. We may come across aristocratic titles in countries with a constitutional monarchy but even in countries with republican form of state (Great Britain, Germany, France, etc.).

Due to technological development written communication has also evolved in form as well as in substance. The advantage of the use of modern technologies in communication is that it enables perfect layout as well as legibility. Evidently, we are recently witnessing a trend in business and similar correspondence toward a factual approach with a decreasing amount of formalities and the most commonly used venue is the so called electronic mail or e-mail. Electronic mail allows individuals, companies and institutions to communicate all around the world. E-mail also has a number of other advantages: it is fast, cheap and relatively reliable. However, even electronic mail has its rules of conduct. They have surged in the 90s as part of the so called netiquette. The term netiquette is the merge of two words: the English word net and the French word etiquette, and it encompasses the framework of rules of conduct within the environment of computer networks and within electronic communication as such. It includes the rules of conduct on the Internet — the greatest communication network on the planet. The underlying idea of netiquette is voluntariness as its rules are not binding and should serve rather as recommendations. On top of that the need to observe the rules of netiquette is subject to the fact that in electronic communication the user often only knows their communication partner by their internet or e-mail address and their contact is limited to the computer screen. All other aspects such as external appearance, attire, behavior, conduct, body language etc. remain unknown to the other party. Abiding by these rules, especially when dealing with foreign partners, is above all considered to be →

→ a question of honor. Attention must be paid to the use of appropriate acronyms, emoticons and to other recommendations regarding the use of electronic mail so as to prevent violations of netiquette.

Telephone contact also has its own set of rules. As opposed to other rules of social conduct which have evolved over centuries, the history of telephone etiquette can only be traced over decades. The same rules also apply for phone calls over the internet, for the use of mobile phones and answer-

mum and offer our guests our apology as well as an explanation. Normally, mobile phones should stay switched off during negotiations. We also never use mobile phones for conveying any confidential information. They should also remain switched off during important private visits, at the doctors, in hospitals as well as during social and cultural events. Phones are inappropriate for condoling or for expressing one's sympathy. When sending a text message always double-check the recipient.

The results of this study concluded that the Belgians have the best opinion of themselves and the British have the best behaviour according to others. Self-confidence and national pride are the main differences between West and East European countries. Indeed, in Western Europe on average 20% of citizens named their own country (in Belgium even 39% and 38% in Switzerland), while in Eastern Europe, only 10%.

ing machines or for sending of text messages. Even if we do not usually realize this, a common phone conversation can be broken down into three segments: commencement, the substance itself and conclusion. We all make phone calls so some may object that there is no need to include this part. However, practical experience has shown that our managers often do not even know who should be the one to end a phone call – the caller or the called party. We are also often criticized for the use of mobile phones e.g. during negotiations or social events. We are censured to use our mobile phones as jewels which we like to show off during negotiations and that even during negotiations we keep monitoring our phones in case someone should call. The rule for using mobile phones is: during negotiations give your full and undivided attention to your guest, do not talk over the phone with your family members, take care of any documents or send text messages etc. If possible give notice to your secretary no to put through any calls. If we are expecting an urgent call – perhaps concerning an information we need for the negotiation – we must keep the length of the conversation to mini-

Even highly-ranked people have been known to have sent orders e.g. suspensions from office to wrong recipients by mistake. A form of phone communication becoming increasingly more popular even in the Czech Republic is calling over the internet.

Another space for improvement often found in the Czech Republic is the organization and preparation of a business negotiation. If the negotiation is taking place on our “home ground” we have the psychological advantage of our home settings. Any time we need we can include more specialists in the negotiation, exchange the members of our team, use our own technique, we are the ones to propose the course and the agenda of the meeting, we decide on the timing of the negotiation as it suits us. However, we also arrange social activities for our guests – theatre, sightseeing tours, social venues etc. Increasingly often partners arrive to business negotiations accompanied by their wives, sons, etc. Their company, of course, also participates at almost all of the social events; during the day we prepare a special program for them and also someone to accompany them or eventually an

interpreter. If the negotiations takes place on the grounds of the partner we have to face the disadvantage of a new and often unknown environment, the negotiation is more time consuming (we need to travel to the destination) and cost consuming (flight tickets, hotels, etc.). We cannot exchange our team-members as the need arises, we are limited in whom we can consult. Despite current possibilities in the area of communications we still often have trouble communicating with our headquarters. Nevertheless, we also have the advantage of getting to know our partners and their company better. We find out e.g. how big the company is, what other activities it undertakes, where it is located, how it is furnished, how many employees it has, whom its owners are in contact with, etc. The general rule is that the travelling party is the one more interested in the deal. Negotiations which take place on neutral grounds or in a third country (e.g. on a trade fair) eliminate the advantages and disadvantages of hosts and guests. They also make the stay equally cost consuming for both parties. This way both parties must invest their time and financial resources into the journey, the stay, hotels, etc. Unfortunately, our negotiators are not aware of how to take advantage of these advantages and disadvantages. The Czechs belong to the group of business people who like to travel and mostly prefer dealing abroad. Thus, they are not capable of taking advantage of negotiating on their "home grounds" and are not skilled at preparing a negotiation on their grounds well.

In these days all meetings must be booked in advance. By no means can we demand an instant reception. Everybody has a formerly arranged program and everybody also needs time to prepare for the meeting. The meeting can be proposed by any of the parties in various forms: in writing (by mail, e-mail) or orally (e.g. by phone). Meetings are often arranged by the employees themselves or by their secretariat. The timing of negotiations with partners from abroad is determined at least a fortnight in advance. The timing is usually proposed by the hosting party, the guest is expected to ac-

commodate. Thus, it is the host who chooses the time of the meeting as it convenes to them. In Europe most meetings take place around 10 a.m. or around 3-4 p.m. We cannot expect meetings to take place over the weekends or holidays, in Arab countries during Ramadan, etc. In this context we need to take into consideration local customs when dealing with a foreign partner or in a foreign country. These may include different working days within a week (in Arab countries), state and religious holidays, religious customs, unwillingness to work and hold meetings after working hours (e.g. Germany), unwillingness to receive visitors and hold meetings on Fridays (especially Friday afternoon) or on Monday mornings. In some countries partners will prefer to hold meetings in the evening (often at somebody's home) and they may end at very late hours. If the meeting has been set for 12 a.m. (usual in some countries) we cannot automatically interpret this as an invitation for lunch. Here in the Czech Republic it is not advisable to set meetings for earlier than 9-10 a.m. Planning the time of the meeting for 8 a.m. or earlier may give our foreign partners an impression that we are not interested in the deal or in the negotiation. Meetings and negotiations should also not be combined with vacations. Surprisingly many of our managers are not aware of the fact that it is not wise to plan meetings on the day of our guests' arrival, especially if they are arriving from a distant country. We need to allow for rest and acclimatization. Time management does not only concern the time of the meeting. Our approach to time management affects the whole process of the negotiation i.e. the commencement of the negotiation, keeping to the timetable of the negotiation, setting of binding deadlines, the decision making process, etc.

Punctuality is the politeness of kings, but the duty of Czech people. As Central Europeans we are expected to show up on time for the meeting. Remember that in many countries time is valued more than in ours. If we are late we must at least call the hosting party and apologize. Ill functioning traffic or a traffic jam are no excuse for being





late. There are cars in all cities around the world nowadays and they all have trouble with traffic. In the professional and business world we receive visitors announced for a certain time in the order in which they have arrived. Receiving a known or more distinguished person out of the order is disrespectful to the other visitors. If we have arranged a meeting with a foreign guest or an important visitor we always take care to reserve more time. In some cases the guest needs a badge to enter the building or the parking lot. As hosts we should make provisions in advance with the relevant department.

Czech business people and entrepreneurs should always arrive to meetings or negotiations on time, not only if they are the seller, and thus show respect to their partner. It is inadmissible, however, to scold members of different cultures for their different approach to time. Differences are also apparent in the approach to participation in social events. In some cultures it is common to arrive in time, in some it may be even an hour after the announced beginning. In all cultures there may, of course, be individuals with a totally different, untypical behavior and approach to time. Even in the Czech moderately monochronic society it is becoming evident that more often than ever time is money, so most of our business people and entrepreneurs should profess a time approach more similar to that of the Northern regions than that of the South. During a negotiation we never lounge in the chair or bite our nails.

In preparing for a business negotiation we also need to pay close attention to the identity of the negotiators. It seems that Czech negotiators often underestimate this aspect and are often justly criticized for this by their foreign partners. Before the negotiation begins it is essential to determine among others: the number of negotiators and their hierarchical rating. The number of people on both sides should be about the same. Czech negotiators tend to ignore that outnumbering from the side of the home party is considered as an unfair tactics of applying pressure. The hierarchical rating should

also be equivalent on both sides. Foreign partners will strive to be received at the highest level possible. The home party may indeed offer reception on a higher level, however, never on a lower one. The negotiation itself is, nevertheless, carried out between people on the same professional and functional level in the hierarchy. Attention should also be paid to the meeting rooms themselves.

If we have a secretary or a secretariat at our disposal they should always be informed regarding any expected visits. It is also often through the secretary that we arrange meetings. Important visitors should be expected and accompanied by somebody at the entrance or reception desk. This may be done by a junior employee or a secretary who will accompany the visitor to their host. They greet the guest orally or with a smile, they do not themselves, however, extend their hand for a handshake, which is, unfortunately, often the case in the Czech Republic. They accompany the guest through the building, always give preference to the guest (regardless of whether they are a man or a woman) and attend solely to the visitor. They never deal with any other problems on the way or chat with other employees met in the elevator or in the corridor. They also take care of any overcoats or accessories of the guest, announce the visitor and introduce the visitor into the meeting room or the host's office.

The host (be it man or woman) always stands up to welcome the guest, in our conditions most often with a greeting and a handshake. The host always comes forward to meet the guest; it is impolite to extend one's hand for handshake over the table. Then they offer the guest a seat before sitting down themselves. In the case of foreign visitors or visitors from another organization the host should not be sitting at their working table. It is more appropriate to lead the negotiation at a conference table (with the guest sitting at the right hand side of the host) or a negotiating table so that both parties (and their teams) are sitting opposing each other. A suitable seating plan should be conceived in advance. If more people are to be includ-

ed in the negotiation, both the host and the guest must introduce them (each will introduce the members of their respective teams). They will provide their name as well their function, eventually also the reason for their participation in the negotiation.

Briefcases, attaché cases and handbags are never placed on the table, their owners put them on the floor next to themselves. Women may also hang their handbags on the backrest of their chair or place them on the chair behind themselves. We never transport documents related to the meeting in plastic bags, shopping bags, sports bags or backpacks.

The host usually offers some refreshment. The array of refreshment is chosen by the secretary who also serves it to the guests. Apart from some exceptional cases, alcohol is not served during professional meetings in our conditions.

It is the host who signals the end of the meeting. It is also the host who says goodbye to the guest. An employee of the secretariat hands their overcoats and accessories to the visitors. If the guest is an elderly person or a person with limited mobility we offer help. Assisting a woman with her coat is not accepted in the same way in all countries — in some it may cause resentment. The guest leaves alone or accompanied by a designated employee.

Their attire tells a lot about a person in dealing with other people, it reflects their personal taste, the purpose, place and time of the meeting. It is after all that part of social intercourse which we can prepare for entirely before its beginning i.e. before the negotiation or social event. Despite the casualness trend of today's fashion some rules still apply especially in the professional context. Some of the most frequent "faux pas" in the area of attire committed by Czech managers, business people and even diplomats are, for example, wearing of slippers at the workplace, wearing of men's sandals without socks with a suit, unbuttoned top buttons of a shirt together with a loosened tie etc. Also our hands are not to be placed in our pockets. Chewing

is inadmissible during meetings. The most criticized issue is the blowing of one's nose. Most etiquettes see the blowing of one's nose in public as impermissible, including ours! If you must blow your nose, you have to apologize and leave the room. It is unacceptable to pull out a wrinkled grubby handkerchief and produce a "cacophony". Managers, especially those from the business sphere, tend to underestimate the importance of appropriate attire at negotiations, especially when dealing in developing countries. A Czech delegation has been seen to have arrived to a meeting in a luxury hotel in a Latin American country directly from the beach, wearing short sports trousers, baseball caps, covered in sand, etc. The speckles, perfumed Latin Americans in their white shirts and ties had every right to take umbrage. Japanese culture must be taken into consideration and care taken not to arrive to a traditional dinner in faded socks with holes in them.

Our managers are not well oriented and often ignore the differences between such terms as Casual Dress, Business Dress or Business Casual Light, Business Casual or Business Style used more often in the economic sphere as well as Casual Dress, Informal Dress or Unofficial dress etc., as we know them from diplomatic practice. Thus, they often choose inappropriate attire not only for meetings but also for social events. T-shirts or other items of clothes with marketing mottos or slogans are fine for company events or for the workplace. A business negotiation or an evening event with somebody whose chest is adorned with some company or product name or even animal pictures lacks credibility. Even sports shirts or shirts with flashy colors or patterns are not suitable. Not to mention that parkas, leather jackets and padded jackets do not well with a suit. When walking you should keep the top button of a single-breasted jacket buttoned, double-breasted jackets should be buttoned up. When sitting you may loosen another button in case of the single-breasted jacket, only the bottom button may be unbuttoned in case of the double-breasted jacket. Wearing the suit jacket →

→ unbuttoned is inappropriate, however popular in our country. A suit also doesn't look its best with stuffed pockets or if the trousers are too short or too long. The Czechs have trouble with shoes. We get scolded for worn-down dirty shoes with high rubber soles of ill-fitting colors. Shoes to go with a suit must be made of leather, have a thin sole and always be of a darker shade than the suit itself. Evening suits are not combined with brown shoes. Men seem to be criticized by foreign partners for faulty or inappropriate attire more often than women. Czech women, on the other hand, are often praised by them for their good taste in dressing. The Czech habit of changing into slippers at the workplace is smiling matter for our foreign partners.

Negotiations often take place at various social events. Every social event requires organization and preparatory work reflecting its importance, the number of people attending and the form of organization. Most guests, especially foreigners, will appreciate a well organized meeting or social event. Some social events require invitations to be sent out, others will do with an oral invitation or an invitation letter. The absolute rule all around the world is that we never show up uninvited! Invitations should be sent out up to a month in advance, which is often neglected in our country. In many countries people automatically excuse themselves from events if the invitation is sent in the eleventh hour. If we cannot avoid a last minute invitation e.g. on the day of the event, we must ask the invitee to attend personally (possibly over the phone). With a few exceptions invitations are usually non-transferable (a common mistake in our country). A seating plan must be designed for gala, formal luncheons or dinners. The seating plan is always up to the host and it must be designed with utmost care. The way guests are seated shows how much importance their host assigns to each of them. In the Czech Republic we tend to have problems with understanding of abbreviations commonly used in invitations all over the world. Various types of social events differ from each other;

many of them have common traits according to the occasion, customs of the country, etc. The most frequent social event in the business and entrepreneurial sphere, especially in the Czech Republic, seems to be the business lunch. The global trend is for business lunches to become shorter and more often than not no alcohol is served or offered (unlike in the Czech Republic). It is in fact little more than a business meeting; abroad it often takes place at the workplace itself (e.g. in a lounge). We must always arrive on time for a business lunch. Due to time constraints the meal tends to be more frugal than in the case of a dinner. In some countries, unlike ours, business lunches are not as popular. Despite their hospitality, some cultures e.g. the Japanese and the Chinese, dedicate the day to work and mostly invite their business partners for a banquet after business hours or towards their end i.e. around 5-6 p.m. We apparently belong among the hospitable nations, even during negotiations we usually offer refreshments and we invite our partners to social events. However, some aspects of our gastronomy make many foreigners feel awkward. The way of ordering, preparation, consumption and even table manners differ from culture to culture. Getting a basic understanding of the customs of our foreign guests will make it easier for us to comprehend their behavior and their requests as well as enable us to cope with our role as the host. Guests from certain countries avoid eating pork, pork products and alcohol, others should not be offered beef, yet others abhor dairy products and cheese. Asians eat their soup mostly in the morning, we eat it at lunch and most others prefer their soup in the evening. In some countries national dishes comprise dog meat, frogs, turtles, cats, in some they serve raw meat which is still warm. Game meat, however popular among us, should only be served to Europeans. Some cultures eat with their hands (right hand only), some eat with chopsticks, others use cutlery. If hands are used, bowls filled with water, slices of lemon or fresh herbs and ice are placed on the table for rinsing of hands. Unaware of this fact, our delegation

in India has once drunk this water. While eating we never lean on the cutlery, lick our spoon, we hold the glass by its stalk, we never eat the bread in the bread basket before starters are served, we do not rest our elbows on the table, we never loosen our tie at the table during a negotiation be it during lunch or dinner, we never loosen any buttons on our shirt and, of course, we use the cutlery properly.

Nowadays, we do not have to finish our meal anywhere in the world, in some countries this is actually never the case as we would be signaling to the host that we have not had enough. In Europe we consider loud eructation after a meal rude, however, in many Asian countries it is considered a tribute to the host. Guests should never be eating alone, it is always the host who starts to eat first and finishes their meal last and thus determines the pace of the lunch. Personal life and professional life is mingled in many countries (e.g. Arab, Latin American). Meetings often take place at somebody's home, more often than in our country they may include e.g. an invitation to dinner at somebody's place. In these territories it would be a great mistake to reject such an invitation. The other party may even feel offended. However, an invitation to somebody's home does not mean that we should opt for casual or even homely attire.

Exchanging of gifts between partners considered a friendly gesture to further advance the relationship; strengthen the ties between companies, countries, institutions or individuals. Presents are often sent at the occasion of state holidays, New Year, birthday, company anniversary, etc. with a business card, or business cards in case of a shared present, enclosed to it. Always make sure that you have removed the price-tag from the gift. Naturally, the traditions as to what kind of gift is acceptable, in which form it should be presented and how to repay the favor, differ and inexperienced givers are always prone to a certain risk. We can say, that generally, gifts are exchanged the more often, the more the relationship is based on personal contact and mutual trust. In Asian, Arab

and Latin American countries establishing of cooperation or the signature of a contract can hardly be imagined without the exchange of a rather costly present and an eventual faux pas may have a pretty unpleasant impact on the overall outcome of the negotiation. Europeans are more reserved in this sense — presents are not obligatory and are usually more modest, nevertheless, this does not mean that they do not have their place in business relationships. When invited to our partner's home we should send the hostess some flowers and bring a present for both the host and the hostess. In many countries you should even bring a treat or at least some sweets for their children. When in doubt what to give to foreign business partners it is always good to choose something relevant to your country — especially high quality local products with a good reputation in the world. Most authors indicate that alcohol is not a suitable present. However, practice shows that (apart from Muslim countries) alcohol makes part of many gift items. Times change and nowadays alcohol is permissible even as a present between women. It should, however, be of high quality. As to the time and place of exchanging gifts different rules apply in different countries. In most European countries it is polite to unwrap the gift; in Asia, on the other hand, gifts are never unwrapped in the presence of the giver. Gifts should not be overly costly, especially if we are aware of the fact that the other party cannot match it (if we cannot reciprocate the present it is better to return it politely), or of overly personal nature.

In conclusion it is safe to say that the Czech Republic has gone a long way in this area over the last decade despite some persisting deficiencies. Business people and managers have come to appreciate the importance of abiding by the rules of business protocol and realize that it is in their own interest. Practice shows that the knowledge of business protocol and adhering to its rules enables business people and managers to achieve smooth and swift advance along their career path. The mere knowledge of these rules unaccompanied by other skills →

→ indispensable for professional growth is not enough. Albeit their reliable appearance, perfect manners and fitting attire a business person will hardly amaze their partner unless they profess due education in the sphere of their activity. Business protocol should, thus, be perceived as a kind of tool on the uncompromising battle field of business or even better, as an advantage to be used against those who underestimate it. The related surveys carried out show that in the Czech Republic we are more likely to encounter ignorance of the rules of etiquette and problems associated with inappropriate behavior and conduct when dealing with small and medium-sized companies. Ignorance

of business protocol and of the differences in behaviour of foreign partners are more common among new employees. Large enterprises ever more often not only have in place mandatory codes of ethics and etiquette, but for several years their employees have also been undergoing various trainings and courses. The Czech state administration staff has also been trained in numerous courses. Some more experienced employees of large foreign companies tend to act in a patronizing way especially when dealing with smaller Czech companies and in some cases they may pinpoint their partners shortcomings in the field of etiquette.

REFERENCES

- [1] Archangelskij, M. D. (2002): *Bisnis-etiket, ili igra po pravilam*. Moskva: Eksmo
- [2] Gullová, S. (2011): *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. Praha: Grada Publishing
- [3] Gullová, S., Müllerová, F., Zamykalová, M. (2005): *Problematika mezikulturních rozdílů v mezinárodním podnikání*. Acta Oeconomica Pragensia, ISSN 0572-3043
- [4] Pernal, E. (2001): *Taktně, profesionálně, elegantně*. Praha: EKOPRESS
- [5] Post, P. (2005): *The Etiquette Advantage in Business*. Collins, USA
- [6] Langford, B. A. (2005): *The Etiquette Edge: The Unspoken Rules for Business Success*. AMACOM, USA
- [7] Broddy, M., Pachter, B. (1994): *Business Etiquette*. New York: McGraw-Hill
- [8] Guth-Jarkovský, J. (1924): *Pozdrav – společenské úvahy*. Praha: Hejda a Tuček
- [9] *Diplomatická praxe*. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí, 2000
- [10] Gullová, S., Müllerová, F., Sato, A., Zamykalová, M. (2002): *Obchodní jednání v zemích EU*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, ISBN 80-245-0444-8

KLÍČOVÁ SLOVA

obchodní etiketa, obchodní vyjednávání, diplomatický protokol, manažer, společenské chování

ABSTRACT

We expect our businesspeople, managers and also representatives of state administration to know and apply Central European rules of etiquette. When travelling abroad or dealing with people from different countries the guest, of course, adjusts their behaviour according to their host, however, only as far as their own etiquette allows. The trouble is that many Czech managers are ignorant of the rules of their own etiquette. In these days the knowledge of etiquette is becoming an economic must. It is becoming evident that in order to gain or retain a job or be promoted one must abide by its rules. Companies no longer tolerate negotiations to suffer due to undue behaviour on the side of their employees or for such behaviour to harm the working atmosphere within the company. The more the professional qualification of employees evens out, the more their manners and neat appearance gain in importance. Significant deficiencies in this respect are apparent especially in dealing with foreigners. On international level, above all, perfect manners are imperative.

KEYWORDS

business etiquette, business negotiations, diplomatic protocol, manager, social etiquette

JEL CLASSIFICATION

M19

x

Scientia &^{et} Societas

Scientia et Societas * číslo 1 * ročník IX
Recenzovaný společenskovední časopis | Vychází čtyřikrát ročně

Vydavatel

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

Redakce

Politických vězňů 10, 110 00 Praha 1 | e-mail: redakce@sets.cz | www.sets.cz

Výkonný redaktor

PhDr. Jiří Malý, Ph.D. | e-mail: jiri.maly@sets.cz

Redakční rada

Předseda redakční rady

PhDr. Jiří Malý, Ph.D., ředitel Institutu evropské integrace, NEWTON College, a.s.

Členové redakční rady

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, Ph.D., Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
Mgr. Jiří Hodný, Ph.D., Fakulta ekonomiky a managementu, Univerzita obrany
doc. Ing. Petr Chvojka, CSc., bývalý hlavní ekonom ČSOB
prof. Ing. Jaroslav Jakš, DrSc., Metropolitní univerzita Praha, o.p.s.
Ing. Martina Jiránková, Ph.D., ředitelka Centra evropských studií, Vysoká škola ekonomická v Praze
Ing. Jiří Kolečák, Ph.D., Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně
Mgr. Petr Kraus, člen dozorčí rady NEWTON College, a.s.
prof. Ing. Václav Kubišta, CSc., Metropolitní univerzita Praha, o.p.s.
Ing. Milan Lindner, Ph.D., místopředseda představenstva NEWTON College, a.s.
MUDr. Jan Mojžíš, rektor a předseda představenstva NEWTON College, a.s.
doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D., ŠKODA AUTO a.s. Vysoká škola
doc. Ing. Stanislav Šaroch, Ph.D., prorektor pro vědu a výzkum, ŠKODA AUTO a.s. Vysoká škola
prof. Ing. Milan Šíkula, DrSc., ředitel Ekonomického ústavu Slovenské akademie věd
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, o.p.s.
prof. Ing. Milan Žák, CSc., rektor Vysoké školy ekonomie a managementu

Grafická úprava

Matěj Bacovský, BIOPORT.cz

Sazba

studio@vemola.cz

Rozhodnutím Rady pro výzkum a vývoj ze dne 20. 6. 2008 byl časopis Scientia et Societas zařazen na Seznam recenzovaných neimpaktovaných periodik vydávaných v ČR

Vyšlo v Praze 16. dubna 2013

MK ČR E 16579 | ISSN 1801-7118

© NEWTON College, a.s.

Scientia  Societas

{ 1'13 }

časopis pro společenské vědy a management
číslo 1 | 2013 | ročník IX
cena 89 Kč

1
{13}

