

3'12 }

časopis pro společenské vědy a management
číslo 3 | 2012 | ročník VIII
www.sets.cz

Scientia ^{et} Societas

20 Kritická analýza dohledového uspořádání na finančním trhu EU

81 Čínský zahraniční obchod a přístup k jeho liberalizaci po světové finanční krizi

99 Ochranné známky a spotřebitel

112 Teorie korupce: kterou použít?

Obsah

Odborné stati

- 3 Centralization and the Capitalist Market Economy
- 20 Kritická analýza dohledového uspořádání na finančním trhu EU
- 44 Economic development of Latvia and other two Baltic countries during and after the financial and economic crisis
- 56 The Competitiveness of Countries of the Visegrad Group and its FDI Linkages
- 68 EU-BRIC Trade Assessment: Introversion, Complementarity and RCA
- 81 Čínský zahraniční obchod a přístup k jeho liberalizaci po světové finanční krizi
- 99 Ochranné známky a spotřebitel
- 112 Teorie korupce: kterou použít?
- 128 Je synergie cestou ke zvýšení hodnoty podniku?
- 139 Ke změnám v myšlení lidí v lidských systémech z hlediska managementu
- 153 Faktory ovlivňující kariérní management a kariéru v podniku
- 167 Rozhodování zaměstnavatelů o dalším vzdělávání zaměstnanců ve vybraných podnicích strojírenského a IT odvětví
- 191 Main indicators in measurement of hotel economic performances in the Czech Republic, Slovakia and Austria

Centralization and the Capitalist Market Economy

► Prof. János Kornai, Dr.Sc. » Harvard University, Cambridge, Massachusetts, USA;
Corvinus University of Budapest¹

* Not long ago, I was shown at a provincial university the quotas for admission that the faculty of economics had received from the ministry for this academic year, derived from the national admittance threshold points: “Students on basic training 750, students on the masters’ course 120,” and so on. I could hardly believe my eyes. Exactly 120 on the masters’ course? Not 119 or 121? I got in touch with people at other universities, who confirmed that they too had received similar detailed numerical quotas from the higher authorities. None of the university people could tell me quite how the figures had been calculated, but they suspect that someone above had produced aggregate national quotas for the each major field that were broken down to institution level.

Memories flashed before me of 55 years ago. Back in 1956 I was working on my dissertation, having regular discussions with enterprise managers in light industry. They spoke scornfully of the meticulous plan directives they got from the ministry, laying down for the following year, fabric by fabric and width by width, how many square metres of woollen or cotton material they had to weave. How, they exclaimed, did “the powers that be” come by those exact figures, what with all the uncertainties of production and sales? Based on my researches I finished my dissertation, which af-

ter some upsets appeared in 1957 as *Overcentralization in Economic Administration*.

Over half a century has passed since then. Not for decades did it occur to me even in my dreams that the subject of my first book, overcentralization, would ever become opportune again. Yet it has. The subject of this article is the centralizing tendency strongly apparent over the last twenty months.

My article “Taking Stock”, published in *Népszabadság* on 6 January 2011, reflected on the events of the Orbán government’s first eight months and the public debates over them. It tried to explain how a radical change had occurred in the political structure: Hungary was no democracy any more, but an autocracy. In close relation to this, the article viewed the damage done to legal security and human rights, and the detrimental features of the economic policy that was being pursued. Another twelve months have gone by, in which the critics of the Fidesz regime have produced numerous in-depth analyses and vehement political statements. Broad agreement on the situation has emerged amongst thinkers committed to democracy, human rights and the rule of law.

This piece does not call for any changes of emphasis. I am still convinced that the main trouble lies in the replacement of democracy by autocracy. →

¹ English translation of the article “KÖZPONTOSÍTÁS ÉS KAPITALISTA PIACGAZDASÁG” published in the 2012, January 28 issue of *NÉPSZABADSÁG*.

- What I set out to do here is to augment the conclusions made already, by reviewing the events of the last twenty months from a *different angle*: that of the centralizing tendency.

Examples

I will begin with examples rather than definitions, not grouped in order of importance, but presented sector by sector of society and the economy. The examples will make plain what is meant here by a “centralizing tendency”.

Ministries

The government replaced in 2010 had twelve ministries. The number under the new government is reduced to eight.

National Bank of Hungary

The new act on the central bank was passed by Parliament in a whirlwind of end-year activity. At first sight, this new piece of cardinal legislation prescribes only formal changes, but in actual political practice it allows strategic direction of the National Bank of Hungary to be assumed by the Fidesz regime, whose will prevails equally in the actions of the government, the president of the republic, and through its two-thirds majority, the legislature. The decision-making powers of the Monetary Council increase. The prime minister may recommend a further National Bank deputy president alongside the two existing ones; his recommendation will undoubtedly be accepted by the head of state. Four new members have already joined the Monetary Council under the Orbán government; now two further appointments can be made. This put the members appointed by the Fidesz regime in a numerical majority, which may become stronger still, in a body where decisions are taken by majority vote. The position of the president of the National Bank is insecure. The transition rules associated with the country’s new Basic Law allow the National Bank and the Hungarian Financial Supervisory Authority to be

merged. Whether or not such a merger will be useful, it provides a chance for a new united institution to come into being, a “superstructure” to which a new leader can be appointed, thus demoting the president of the National Bank. Nobody knows whether the new legislation on the central bank will be long-lasting or not. The article does not engage in guesswork. Nonetheless, the mere fact that these very important pieces of legislation have been passed, despite protests at home and abroad, shows the force of the centralizing tendency, in other words of the determination of the top leadership to concentrate all powers into its hands.

Supervisory and regulatory bodies

Before the change of government the Budgetary Council had a significant staff working *in parallel* with the Finance Ministry. They made similar calculations to those of the government machine, but independently of them. The parallelism has ceased; the Budgetary Council will have no staff of analysts of its own in future.

There used to be four ombudsmen (parliamentary commissioners) working in parallel. Under the new regime there will be one. They used to speak as the conscience of citizens – now this activity is to be part of the machine of state.

There was a Health Insurance Inspectorate set up under the previous government, with tasks differentiated from those of the National Public Health and Medical Officer Service and the Health Ministry of the day. The Inspectorate has now been abolished, its tasks passed to other authorities or left unassigned.

Armed forces

The Customs and Finance Guard has been merged with the Taxation and Financial Control Office to form the National Taxation and Customs Office.

A Counter-Terrorism Centre has been established that combines the functions of several hitherto separate organizations. A former chief bodyguard of Prime Minister Viktor Orbán has been appointed to command it.

The Hungarian Corps for the Protection of Order will be established in a curious, semi-state-controlled, “corporatist” form. All members of law and order bodies will be obliged to enter the Corps, which will act as an interest-protecting body. This mission will to some extent squeeze the trade unions out of the representation process.

Local government organizations

The new local government act deprives local government organizations of four main groups of tasks. Let me emphasize here that in future education, the health service and disaster protection will be wholly the responsibility of the central government.

Most local services of state administration have been merged into the county-level government offices. This applies to the land offices, the pension institutions, and the consumer protection authority as well. The county officials to head them are to be appointed by the prime minister.

The judiciary

Hungary’s courts of law were hitherto directed by an independent body with a specific form of self-governance. This has been replaced by a National Judicial Office, whose head is chosen by Parliament (in other words, the leadership of the party in power at the time). At present this function happens to be performed by the wife of one of the most influential men in Fidesz. She decides personally on the appointment and promotion of judges. She determines which cases shall be tried by which court.

The media

The Media Authority (National Media and Telecommunications Authority), as the paramount state body for media matters, resulted from the merger of several organizations. Its province extends from the content of television and radio services to the allocation of frequencies. Alongside, a so-called Media Council exists, whose members are drawn exclusively from political forces in the government.

Previously the state-owned, publicly financed radio and television channels operated separately, as did the state news agency. Now these have been merged into a giant centre called the Media Service Support and Asset Management Fund. This centralizes financing, and no less importantly, has the power to choose, hire and fire staff.

Before the merger, the public radio and television departments could choose their own news sources. Now they are all obliged to use the material disgorged by the central news office.

Insurance

The reform of the 1990s produced a pension system that rested on three “pillars”, namely compulsory state insurance, compulsory private insurance, and voluntary private insurance. In 2010–2011 most of the second pillar’s assets have been seized and much of them spent by the government, while its obligations to the insured pass in theory to the first pillar, the state pension system.

The commercial banks set up and funded their own insurance body, the National Deposit Protection Fund, to guarantee repayment of deposits in times of disturbance in the banking sector. Government pressure has obliged the banks to hand over the management of these assets to a state body, the Government Debt Management Agency.

Services

Seven hitherto separate companies in Budapest running the medical spas, street cleaning, funerals, etc. have been merged under a holding company, which represents the capital city also on the boards of the private and semi-private utility companies (gas, water, etc.).

Trade in tobacco products is being nationalized. The number of retail outlets will fall from 40,000 to 5,000.

It has already been mentioned that the county hospitals will pass from the control of the county self-governance authorities to central government. These changes of ownership can be expected to coincide with mergers and closures that reduce the

→

- number of institutions, while providing chances to appoint new chief executives.

Disposal of sewage in parts of Budapest without sewage mains has been done by private sewage-tanker operators. This will be taken over by a firm owned by the capital city. The changeover is speeded by a financial disincentive: those using private operators will pay twice: the full price to the private operator and again the full price to the city-owned company.

Education, the arts, science and scholarship, entertainment

As mentioned earlier, primary and secondary schools in local government ownership are being transferred to central government. Control over *gymnasia* (academically oriented secondary schools) owned by the capital city has already been centralized under a new Economic Organization for Gymnasia. Previously the appointment of teachers was the principal's right; now the Economic Organization has to agree to appointments. Hitherto each gymnasium had control over its own funds. Now it may spend nothing over a few thousand forints without the Economic Organization's say-so. By the time the gymnasia get used to this there will be further centralization, as they pass into central government ownership.

According to the cardinal act on public education, we are hurrying towards a uniform, central curriculum. Teacher independence will largely cease: 90 per cent of what is taught will be compulsory curriculum and only 10 per cent optional. Previously, local government-owned schools had greater freedom to adapt their curricula to local conditions; now they will all be inflexibly the same.

The universities did not have full autonomy before, but now their quasi-autonomy is being strongly curtailed. The appointment of a rector was a two-stage process in which the university senate chose one candidate from several and he or she was then appointed by the government. No rector could be appointed unless recommended by the senate, although the government had a scarcely

exercised right to veto a candidate. Now it will be different. The rector will be picked and appointed by the government. University bodies will only have the right to express an opinion, not exercise a veto, even if they disagree. As before, the seal will be placed on the document of appointment by the president of the republic. In other words, the essential aspect in the selection process has passed from the university's into the central government's hands.

There is a wave of centralization engulfing the Hungarian Academy of Sciences network of research institutes. Various institutes of natural and social sciences with high reputations working separately and independently for several decades are being herded into groups and subordinated to newly created centres.

Mergers and centralization are occurring in vocational training. Integrated training centres are to emerge.

Up to now the public funding for several arts and science-related activities and social welfare tasks was distributed through public foundations, some of which amassed considerable assets. They embodied a specific form of professional autonomy and self-governance; boards of trustees consisted of representatives of the art or science concerned, or of experts involved in welfare activity, and the subsidies awarded were decided in line with their professional consciences. Most of the public foundations – 24 in number – have been abolished and their assets and decision-making functions transferred to state authorities.

The 1956 Institute, a hitherto independent body, has been annexed to the National Széchenyi Library. The Lukács Archives have similarly lost their independence, by being subsumed into the library of the Hungarian Academy of Sciences.

The Budapest State Opera is being run by a government commissioner appointed not by the minister of culture, but personally by the prime minister.

The Museum of Fine Arts and the Hungarian National Gallery are being merged.

So is the Mikroszkóp, a cabaret theatre, with the Thália, a theatre devoted usually to serious drama.

The Budapest Assembly has resolved to merge Petőfi Hall with the Trafó House of Contemporary Arts.

The Budapest Gallery will merge into the Budapest History Museum.

reorganization in so many places at once that it is justified to cite the Hegelian formula: quantitative change has become qualitative; the changes taken together have radically altered the system of control.

Notable ingenuity has gone into this: the legal form of the changes varies from case to case. Sometimes whole institutions are united, sometimes the

There is an age-old debate over the advantages and drawbacks of centralization and decentralization. Names such as Adam Smith, Marx, Hayek and Lenin spring to mind, with the great figures in mathematical economics, the Nobel Prize winners Arrow and Hurwicz. I thought, naively, that such debates could only recur in Hungary in university seminars on the history of economic theory, as intellectual titbits. Not a bit of it. The debate has become current again.

The state funding for film production is being centralized. Andy Vajna, the government commissioner, is demanding the “right of final cut” on the films mainly funded by the state.

What the examples have in common

There would be no difficulty about adding to the list of thirty-three examples I have given, which purposely ranges from the huge changes involved in winding up the second pillar of the pension system, or the powerful new central office jeopardizing the independence of the judicial system, or the new law on the National Bank, to the slighter ones of amalgamating two galleries or amusement venues, although the second too will bring radical changes for those involved in them. The spread of the examples to include some tiny or even bizarre instances is intended to demonstrate how centralization has turned into a kind of merger mania. Wherever a problem is perceived, the panacea is to centralize and amalgamate. I would like to convey how the accustomed operation of countless organisms in society has been upset by the accelerating waves of transformations. In fact there is sudden

procedure for appointing heads changes, sometimes executive boards are packed to increase central control, sometimes statutes are altered. So what “pattern” emerges from all thirty-three cases?

All machines of state are necessarily centralized, but the centralization *within* the machinery of state will strengthen if (i) the superior has fewer subordinates, so that his/her capacity for direction and inspection allows him to control them more firmly. Centralization will strengthen if (ii) there are fewer levels of superiority and subordination. Centralization will strengthen if (iii) the commands become more detailed. It helps if (iv) the top political leadership is able to appoint its own people to all important positions. In terms of society as a whole, centralization grows if (v) hitherto autonomous activities operating *outside* the machinery of state can be brought, partly or wholly, under state control. Finally, it grows if (vi) state inspection and intervention can be made in processes hitherto occurring without such control.

In each of the examples at least one of the changes (i) to (vi) can be shown to have occurred. There are some in which two or more of the changes appear. This in itself backs my assertion that we →

→ are not up against a random collection of changes here. All the changes listed point in a clearly perceptible *direction*: they reinforce centralization. I term this strong, radical, clearly observable and dizzyingly rapid process of transformation a *centralizing tendency*.

I introduce here a neutral term free of value judgement, in line with a positive, scientific approach. Normative analysis and value judgements will follow later in the article. Even for those who approve of the changes it is not worth denying the existence of such a centralizing tendency.

Some of the new formations, legal stipulations and forms of organization can be found under Western democracies, but there they do not attack the foundations of democracy *as such*. The specificity of Hungary's twenty-month transformation is that this government has brought in *a great number of concurrent moves* towards excessive centralization and the destruction of autonomous mechanisms, and these very varied, mutually reinforcing changes have combined into a tendency.

Arguments for and against

The official initiators and implementers of these changes are wont to claim that the previous form of organization or mechanism was inefficient and wasteful, and led to sluggish handling of affairs. There is no denying that problems of this kind could be found in almost every case. They go on to argue that there is one universal remedy for low efficiency and tardiness: merging units, eliminating overlaps, pruning out excess capacities — in a word, strengthening centralization.

There is an age-old debate over the advantages and drawbacks of centralization and decentralization. Names such as Adam Smith, Marx, Hayek and Lenin spring to mind, with the great figures in mathematical economics, the Nobel Prize winners Arrow and Hurwicz. I thought, naively, that such debates could only recur in Hungary in university seminars on the history of economic theory, as intellectual titbits. Not a bit of it. The debate has be-

come current again. As a warm-up, let me remain on the fine, smooth plane of theoretical analysis. I will try with a poker face to contrast the arguments for and against, as if this were some kind of duel that the one with better arguments could win.

The multiplicity of human activity has to be coordinated, with the assistance of various mechanisms. Let me pick out two of these.

One is the mechanism of *vertical coordination*. Let us imagine a pyramid. At the top is the Supreme Chief, who gives orders, let us say, to ten Chiefs beneath him. Under them lies a wider level of Deputy Chiefs. Each Chief has several subordinate Deputy Chiefs, while each Deputy Chief is subordinate to only one Chief above him. As we go down the pyramid, past the Deputy-Deputy and Deputy-Deputy-Deputy Chiefs, the levels become wider and wider and the number of participants increases. Finally we reach the base of the pyramid. Here stand all the many people who receive orders from above, yet do not in turn direct anyone beneath them.

This formation is termed in theory a “perfect hierarchy”. (How devotees of centralization must sigh to think of it!) It is perfect because the relations of superiority and subordination are unambiguous: there are no double or multiple lines of dependence.

The other model is the mechanism of *horizontal coordination*. This operates on a flat plane; nobody is subordinate to anybody from the outset. The participants have to agree amongst each other.

The first model is a pure case of centralization, the second one of decentralization.

In the first model the hands are visible: the chief's order is a warning, and if need be, a threat. In the second, to use Adam Smith's apposite phrase, the coordination is effected by an “invisible hand”.

A formation similar to the first model is embodied in the state (although never in such a pure form as the model describes). Two spheres resemble the second. One is the market, where the coordination is motivated by discernible material interest

through agreements between buyer and seller. The other horizontally coordinated sphere encompasses non-profit organizations, the various free partnerships and associations, the groupings of “civil society”. Here the motivations are a mixture of material and non-material incentives.

Let us contrast the characteristics of centralization and decentralization.

1. *Short-term efficiency.* Decentralization is obviously accompanied by wastage. There are parallel organizations whose activities overlap. A marked proportion of the capacities remain unused. So merging several bodies under central control produces instant savings in administrative costs; some personnel can be dismissed straight away. (An example is the administrative costs of decentralized private insurance, which are certainly higher than those of a centralized state insurance system.)

This argument always rings out triumphantly. Yet the beneficial effect cannot always be counted upon, because the centralizing measures are usually pushed through hastily, at a forced pace, without benefit of sound expert advice.

Eliminating overlaps, cutting administrative costs, and a *short-term* increase in efficiency add up to a weak argument, even though they produce results. For other arguments for and against must be considered carefully.

2. *Competition.* Centralization involves cutting out competition wherever possible, whereas rivalry is vital to decentralization, though competition involves great costs. Competing sellers have to advertise and convince buyers to purchase their product or service, not another’s. They have to keep free capacity available to meet buyer demand at any time. This ties down huge resources superfluous to a centralized economy. But competition generates a huge driving force. It makes it desirable, indeed essential to bring in new products before competitors do: that is the engine of the innovation process that transforms our lives. All the major innovations in the last century have been made by decentralized, competitive economies.

Competition is necessary not only in the narrow sphere of economic activity, but in education, science and the arts. One very talented economist graduating from Harvard University wanted very much to teach there, but he was turned down. He then applied to the nearby Massachusetts Institute of Technology (MIT), where economics had not been taught before, and offered to set about organizing a teaching programme for it. He was given the chance. (He was lucky not to be dealing with Hungary’s Ministry of National Resources, which knows beforehand precisely how many students it wishes to see in how many departments of how many universities.) The economist’s name was Paul A. Samuelson, who would become the most famous in his country, the first American economist to be awarded a Nobel Prize. Today MIT is one of the best known workshops for teaching economics. Since then, the economics departments of the two neighbouring universities have rivalled each other (“overlapped”), vying to be the one with the best students and the most valuable research results, and frequently poaching each other’s staff. Despite the rivalry there is cooperation between them, for instance in the form of joint seminars.

3. *Adaptation and selection.* Hungary’s centralizers think it is possible to plan accurately within the four walls of an official building: to lay down in legislation and other inflexible regulations the future structures, freed of overlap and multiple administrative costs. It becomes possible to gauge the huge advantages of decentralization only by observing the *movement* of society. New organizations are continually appearing, some merge, others split, and still others are wound up. Small, medium-sized and large organizations appear and thrive side by side. Some grow, others shrink. This all resembles in many respects the evolution and natural selection found in the biological world.

The birth and massive growth of Google or Apple did not result from a position taken by some jury assigned to assess tenders. No ministry decided whether or not the Metropolitan and the →



According to the logic of a centralized system, the thicker the troubles, the more administrative measures must be applied. Once upon a time it was termed “sabotage” for an enterprise to miss its plan target and the penalty in the Soviet Union could be death or merciless forced labour. The byword now is “fraudulent misuse of funds”, and in rare cases where this has been proved conclusive in the courts, the sentence, so far as I can judge, has stayed within the bounds of a civilized judicial system. But there is no guarantee that repressive measures will stop there.

Guggenheim Museum, situated a couple of hundred metres apart in New York, should amalgamate or remain separate institutions.

Viable products, technologies, management methods, teaching principles, forms of organization, and organizations themselves stay alive. Those incapable of adapting and improving themselves fall away sooner or later. What arrogant self-confidence, what belief in one’s own infallibility it takes to think that an office or a chief should decide on matters of life and death! Decisive, irreversible transformations are decreed, not gradually, experimenting along the way, as evolutionary processes take place, but at breakneck speed, to be accomplished in a matter of days or even hours.

4. *Information.* One condition for flawless working of centralized coordination is for the decision-maker to predict just how events will develop. In that case a flawless decision can be reached, and all that need happen is for the decision to be vigorously imposed. True, but real life is full of uncertainties and inaccurate information. Nor are they necessarily fortuitous; there may be intentional distortion at work. It may suit subordinates to deny there are problems (or exaggerate them if it serves their interests). They may report there is spare capacity, or contrariwise, complain there is excessively tight utilization of capacity, depending on which is to their advantage. The Chief will be unable to correct faulty decisions because subordinates dare not tell him he has erred.

Here decentralization has a big advantage.

Those collecting information are often the same as those who apply it, so that there is a personal interest in making it accurate. (This, in a very brief, rather simplified form, is Friedrich von Hayek’s main argument for decentralization.) Those acting on faulty information pay the price: they drop out of the running, they are deselected. Those who stay in are the ones open to information, criticism, and self-correction.

To sum up the arguments under points 2, 3 and 4, it can be stated that the horizontally coordinated decentralization is much more *efficient in the long term* than centralized, vertical coordination. If these arguments (presented in much more detail in the vast literature on the subject, of course) are considered objectively, it will be seen that the statement is true on a straight *logical* basis. But there is more cogent and succinct practical evidence as well. The socialist system in its classic, Stalinist form is the historical structure that moved closest to a “perfect hierarchy”, to the model of utterly vertical coordination. Lenin stated that the Soviet system could be seen as one gigantic factory. The system initially, in the short term, brought spectacular results indeed, but in the end it failed! In its long-term efficiency (in terms of innovation, productivity and continual expansion of production), it fell far short of the performance of the decentralized capitalist system.

The efficiency of the system is essential to the increase in material welfare. But there are other values to be considered as well.

5. *The value of independence, self-determination and autonomy.* Let me take education and training as an example. It is clearly important for supply and demand for labour to harmonize, and so for the recruits emerging from training to match the structure required by their likely workplaces, in level and type of training, etc. I once heard the following line of argument put forward at a conference in Sweden. Mozart's father might have learnt from the fact that Salzburg was full of musicians. Nannerl, the elder daughter, had become an accomplished pianist. Perhaps little Wolfgang should be a skilled craftsman instead: there was shortage of those.

What moral grounds are there for setting rigid frames for what young people study? What is happening here to the sovereignty of the individual and the family?

It may be that regional or professional autonomous bodies make many mistakes. It may also be that a super-clever state office can reach better decisions. But there is an *immanent* value for many in allowing a village, a town, a profession, a branch of art, or other community to decide for itself. István Bibó wrote of the "little circles of freedom" when he argued for self-governance.

6. *Paternalism and self-care.* The more the centralized state coordination embraces society as a whole, the more the state receives the task of taking care of all its citizens in every respect. Centralization and paternalism are twins, as are decentralization and self-help. This is an argument in favour of centralization in the eyes of those who like to depend on the state. But not everyone does. There are those who distrust the caring state, and many more have become uncertain about it in the light of recent developments. What if the state does not keep its promises? What if it turns out to be a father who does not look after his children well? Furthermore, many of us dislike being treated as children. We want to be responsible for ourselves. We want to provide for ourselves and our families, though it may involve greater expense. It brings to the fore private insurance, credit possibilities for

paying education costs, and other decentralized mechanisms. There is no need for an unnecessarily sharp contrast: the demand of solidarity calls for the state to play a big part in assisting the sick and the old, disadvantaged and destitute. Nonetheless, the value of self-help, responsibility for oneself, is a sound argument for a requisite measure of decentralization and against an excessive degree of centralization.

7. *Diversity.* There was a huge saving for the Chinese economy when it became compulsory for all to wear a "Mao suit". How light-industrial costs must have jumped when multicoloured garments reappeared! Since then, the Chinese have shown by their purchases that diversity is a luxury for which they are willing to pay extra.

Turning to a broader definition, our diversity is one of the beauties of life. There is no need to shepherd several research stations or several schools into one pen, even if they cost more separately. Each has its own history, its own tradition and its own collective memory. They have been through lean times together and developed a sense of community. These cold-blooded, technocratic reorganizations break such communities up, rob organizations of their past, and place them artificially in new, alien surroundings.

8. *The political criterion.* So far I have considered criteria of efficiency and of ethics. I have left the political criterion to last. Let us lay aside points 1–7 for a moment and assume there is a well-oiled, smooth-running mechanism in operation. The question is who stands at the top of it? This is a question customarily asked in theoretical literature on the subject, and answered with the assumption that there stands a "benevolent dictator" at the top of the pyramid.

And what is going to happen, if this benevolent person is fallible, often making mistakes? If his or her intentions are not so good, and he or she tyrannizes, welcomes flattery, rejects criticism, shows obstinacy, and proves incapable of requisite adaptation?

That may be the worst problem with the cen- →

- tralized model. The more efficiently it works, the greater the danger of it becoming the tool of a tyrant. Mechanisms based on decentralization, on the other hand, contain “checks and balances” against such an all-powerful centre. The more decentralized mechanisms there are and the livelier their activity is, the more firmly they offset the centralized peak of the pyramid. May the politicians and pundits who aim for a strong state for the sake of fairer distribution and redistribution in favour of those in need think about this! Beware: leadership of a strong state can get into the wrong hands!

Power and centralization

Evaluating arguments for and against based on the eight criteria mentioned belongs to the field of *normative* analysis. We have weighed in various contexts whether the centralizing tendency is “good” or “bad”. Let us now turn to a *positive* approach of considering the observable phenomena of reality and their causes and consequences.

The main ambition of the government led by Viktor Orbán has been to grasp power as firmly as possible, and having done so, keep hold of it as long as possible. Power is the *end* and all *means* are subordinate to it. If we have understood this Machiavellian relation of end and means aright, this is most important causal explanation of the centralizing tendency. The power motive provides sufficient cause for making the Orbánite pyramid as comprehensive and effective as possible. The true motive for the changes is to bring about the following conditions as much as possible:

- Let the chain of command from the top downwards be as short as possible.
- Let every Chief, Deputy Chief and Deputy-Deputy Chief be one of our trusty people. It is sufficient reason for reorganizing all organizations that it provides a chance to appoint our people to head the new Centres or Sub-Centres. Nor need we stop at posts traditionally reserved in the practice of democracies for “political ap-

pointees”. The further down the pyramid we insert our trusties, the better.

- The main appointment criterion is loyalty to the top of the pyramid. Of course expertise is useful as well, but unconditional loyalty and obedience are paramount.
- Whatever level of superiority/subordination pair it is, let the dependence be *strong*. The orders must be obeyed without question. In fact subordinates need not wait for orders. They will know from the party line what superiors expect and do it on their own initiative.
- Bosses need not discuss much with subordinates. As in the military, the pattern for vertical coordination, the essence lies in the downward flow of information, the orders, not in the upward flow of suggestions or advice, let alone criticism.
- The condition for the operation of centralized vertical coordination is discipline. This must be imposed by administrative means. The disobedient must be dismissed. Nor is there any harm in clean-outs of workplaces where nobody was considering disobedience. (Examples are the mass dismissals from the public media and from the ombudsmen’s offices.) I have even heard of cases where the regime has followed up by preventing dismissed officials from finding new jobs. Fear of dismissal leads many to humiliate themselves, preferring to smother their protests to risking their jobs.
- Naturally, vertical coordination rewards its people as well as punishing and threatening them. Loyal service brings high pay, end-year bonuses, and special non-monetary concessions.

The power motive does not simply apply at the top. Going down the pyramid, the new nomenclature of “our people” reaches to deeper and deeper levels. Its members — Chiefs, Deputy Chiefs, Deputy-Deputy Chiefs — have themselves attained power. They must comply with those above them but can command those below. And having attained that power, they stick to it. The Supreme Chief at the top of the pyramid is not alone: he has

shared interests with the high, medium and low-level powers beneath him, in maintaining and retaining power.

Life for the new nomenclature on the upper levels of the Orbánite pyramid is eased because they do not have to philosophise or rethink complex dilemmas repeatedly. They have to do their part as the party and government orders and expects. If there is trouble, the medium and low-level bosses have a ready excuse: “We can’t help it, the decision taken higher up was faulty.” (How familiar is the line, “I was carrying out orders”!) Also at hand is the reassuring technocratic ideology (see criterion 1 in the previous section): “We are building and strengthening centralization for the sake of efficiency, and not for power’s sake.” Vertical coordination – the hierarchical system of command – has never worked satisfactorily anywhere. It is a squeaky machine. If troubles arise, the inner logic of the mechanism calls for more centralization. If detailed instructions are evaded, the numbers are broken down further. “Hand-piloting” is not exceptional, so that each boss himself decides instead of giving general guidelines to his underlings.

According to the logic of a centralized system, the thicker the troubles, the more administrative measures must be applied. Once upon a time it was termed “sabotage” for an enterprise to miss its plan target and the penalty in the Soviet Union could be death or merciless forced labour. The by-word now is “fraudulent misuse of funds”, and in rare cases where this has been proved conclusively in the courts, the sentence, so far as I can judge, has stayed within the bounds of a civilized judicial system. But there is no guarantee that repressive measures will stop there. Further curbs on the legal rights of witnesses or suspects reinforce the concerns on that score. Arbitrary accusations and false charges are becoming more common. It must be feared that public officials and business figures will be enveloped by an atmosphere of threat. Where we must place our hopes is in the legal sense and professional honesty of the judges. Pun-

ishment must come to those who break the law, but only to those who really do so. Pressure is being applied to the judiciary; judges face a great test. But conscientious judges will not pass falsified or prejudiced sentences and judgements.

All I have said here about the attributes and inner logic of centralized vertical coordination will be known to those familiar with the socialist system. The problem is that the Fidesz regime has mistaken its period. Strong centralization could, for better or for worse, operate and survive in the Soviet Union for seventy years and in Eastern Europe for forty, but only because in the region there was a thoroughgoing socialist system in power. Private property scarcely existed, the market mechanism was all but excluded, and the socialist world cut off from the capitalist. Now there is a different situation. How can the Fidesz regime coexist with the clear fact that the centralizing tendency has strengthened, but there is no socialist system surrounding it? How can the system of state commands coincide with the capitalist economy?

“Coexistence” that undermines trust

There is no sign of the Orbán regime preparing for mass nationalization or collectivization – not even its angriest critics would suspect that. The regime has accepted that private ownership is Hungary’s dominant form. (Even so, its significance is not emphasized in the new constitution and the state’s acknowledged obligation to protect it has been left out. Indeed the expression “private ownership” does not appear – perhaps a Freudian omission.)

There is no capitalist country in the world where a centralized state and a decentralized market do not coexist in some form. Nor does the latter operate uncontrolled, as the so-called neo-liberals are alleged to demand. (In fact no sane economist has ever described anything of the kind.) The state everywhere exerts some supervision over the economy, intervenes in the economy to some extent, provides some free services, performs a measure of redistribution, and influences →

→ demand through its procurements. And everywhere there are frictions, indeed conflicts in the coexistence of state and market, around the points of contact between them. The worldwide financial crisis has brought to the surface some dangerous phenomena. For instance, some developed countries went too far in deregulating their financial sectors; reimposing regulation and making it more effective have joined the agenda.

Coexistence between the state and the capitalist market economy is in at least tolerable condition in most countries. In fact the relation is positively fruitful in some, despite some frictions. On the one hand, state intervention cushions the market's failures and makes income distribution fairer. On the other, the market flexibly and effectively corrects the government's mistakes. But these fortunate cases do not refute the general observation that state and market are two different kinds of organism alien to each other: their coexistence is not easy.

It is a mistake to think the various elements of state activity and the various elements of market activity can be combined in any desired proportion. The governmental measures of the last twenty months have whimsically alternated between elements of socialism and capitalism, centralization and decentralization, and state and market activity. Parliament has hastily adopted more than one proposal in which one measure has a "socialist" feel to it and the next a "capitalist" one. The resulting system is no unique "Hungarian model" of which we can be proud or to which we can draw the attention of a benighted world. The socio-economic structure under which we are living is incoherent and replete with inconsistencies. Nor has it sought to reconcile the advantageous traits of socialism and capitalism; it assumes in the main the least attractive traits of both.

In the light of this, let us look one by one at the features of the processes taking place over the last twenty months.

Strong words are used against bankers, speculators and adventurers — formulae borrowed from the current worldwide wave of antipathy to capital-

ism — mainly when a wider domestic public is being addressed. The twilight of the West is nigh. Yet there are cases where the head of government or a minister meeting with Hungarian and foreign business people, investors or leading bankers addresses them in objective tones. If we only had words to go by, it would be hard to say whether the regime was a friend or an enemy to capitalism.

Words might be tolerated, but there have also been deeds unacceptable to sincere believers in the capitalism system. It has been cited a hundred times, but it remains the gravest iniquity in this respect that the government confiscated the private savings that had built up in the pensions funds. The defenceless citizens sought protection and a remedy for their grievances from the Constitutional Court, but it let them down. That grave injury cannot be healed; this above all has undermined citizens' trust in the legislature, executive and judiciary, from which they had expected protection of their property, not an attack upon it.

There has luckily not been mass nationalization, but there is nonetheless a slow, surreptitious expansion of the state sector occurring. The first episode, small but alarming, occurred in Pécs, when a new Fidesz mayor, still in the time of the last government, used his security men to chase out the staff of the French-owned waterworks and took charge of it. Later, by legal means but for economically nonsensical reasons, the government repurchased most of the shares of the oil giant MOL, i. e. it began to play the stock market, in this case making an inordinate loss by it. Later it obtained ownership rights of the vehicle company Rába. Economists remain puzzled to know what could have induced these moves.

It is well known that legally, economically and ethically dubious transactions took place in all the post-socialist countries during the huge process of privatization that followed the change of system. If it should emerge only now that some deal or other was illegal, an investigation might still be launched. But confidence in the sanctity of private property will be seriously shaken if there begins a wave of

generalized suspicion, two decades after the change of system, and full, methodical criminal investigation of the whole privatization process. What is the purpose of this upheaval in property rights? “Shake in your shoes, we’re after you all!” Is that the kind of anxiety the government wants to spread in everyone who has acquired property in the last twenty years?

It is incompatible with smooth working of the capitalist system for the state as buyer (the biggest buyer, excessively big, many say) to discriminate among potential sellers, not over business conditions, but on political grounds and in view of personal connections. There are generally known to be firms “close to Fidesz” (just as there were those “close to the Socialist Party” or “close to the Alliance of Free Democrats”). Sometimes the discrimination can be detected even in the legislation, as with the exemption from “crisis taxes” given to some domestically owned chains of stores. In existence, but harder to detect, is the bias in adjudicating between tenders for state procurement orders. Furthermore, investigative journalists report the existence of “shadow empires” in the economic background of Fidesz, receiving assistance from the political sphere and giving aid to politicians in return.

One foundation of the capitalist economic system is respect for private contract. The government, Parliament and the courts have an obligation to enforce contracts. But how can respect for private contracts be expected if the government itself, as a partner in many important agreements, sets the worst example? When the “crisis taxes” began to be levied, government promise after promise was heard during the negotiations, only to be broken at the next stage of talks. The banks are being trifled with, having a kind of three-card trick played on them. Even after tempers cool and the government side announces that this was the final move, the game resumes. This happened in several stages with the ostensibly “final settlement” for individuals who had taken out bank loans in foreign currency.

The question of loans raised in foreign currency is hideously complicated and cannot be reviewed in this article. I would like here only to pick one aspect of it. To shed light on what I have to say it is necessary to analyse only two pure cases, although in practice there is a broad medium band with mixed features of the two extremes.

One pure case is where the household was compelled to take out such a loan to improve its housing conditions: its members were not well enough informed to see their way through the web of conditions surrounding the loan. They have been trying to repay it but they cannot, because their finances have deteriorated, for instance because the main wage-earner has lost his job. In such a case, the principle of solidarity warrants society giving assistance to the family.

The other pure case is where the borrower was hoping to make a profit out of buying a piece of real estate. He or she knew that raising a loan in any currency involved a risk. It is unacceptable to brand such a person as a “speculator”, for such transactions are part of the normal course of a capitalist market economy; the housing sector would never develop without them. If the transaction pays well, the borrower pockets the profit. If it does not, that is the borrower’s problem. No pity is due and still less is he or she entitled to retrospective help of some kind. Yet the final version of the “final settlement” has assisted just such cases of business investment. The state forced banks to amend earlier private contracts retroactively, at their own expense, to the benefit of the borrowers. This procedure and similar retroactive contract amendments made under state pressure have caused perilous legal uncertainties. This is a classic example of what I termed in my earlier work a “soft budget constraint”. If there are now mass bail-outs of those in financial trouble, who got into it in the hope of fat profits, there will appear in the minds of entrepreneurs, investors, local government organizations or ordinary citizens the expectation that they need not hesitate about risks. They can safely take out loans for as much as they wish, →

- because they will be bailed out if they are in trouble. Even if they signed a contract, what matters a little signature?

Respect for private contract and the security of the law were also damaged by legally inadmissible legislation that retrospectively expropriated many severance payments to employees.

Owners hold sway over their firms' affairs. They must abide by the valid laws of the state, but having done so they are sovereign decision-makers. Yet this government repeatedly breaches the basic market rules of capitalism. Fidesz's people announced that private firms would have to compensate employees who lost by the introduction of single-rate flat income tax. "Wage commandos" are being sent out to firms to check whether this was done. There is even an open threat attached: firms that do not meet the requirement will not qualify for state procurement orders. The authorities are meddling in what can or cannot be sold at a filling station, in how many chemist's shops and how many tobacco outlets a town may have. The state intervenes with the force of law in whether shopping malls may be built.

"Profit" is a word with a pejorative ring for Marxist propagandists, but those who have studied economics know profit and investment are closely tied on the macro level. On the micro level, most firms (including banks) cover a large part of their capital investments out of their own profits. Only part of those profits reach the owners, as money they are free to spend. If they want they can use them for consumption or for personal capital investment. But if the state clamps down on corporate profits, it deals a heavy blow to the investment process. Loss-making firms will try for a time to ride out the storm, usually by trimming their activities, and many of them become insolvent sooner or later. Brutally high "crisis taxes" cannot qualify as praiseworthy "unorthodox" methods of relieving citizens, that do credit to the administration's ingenuity. When the profit motive for firms and banks is seriously imperilled, the ultimate hope of finding funds for lasting growth is lessened. It is

useless for propagandists to proclaim that the government's main aim is to produce growth, if its deeds drastically reduce the possibility of investment funded out of profits.

Here peaceful coexistence between state and market becomes almost impossible. The government seeks to bring the private economy under its sway, notably its life-blood, the financial sector. The centralized state pyramid sees itself as all-powerful and tries to dictate through its available means, while the decentralized market around it is incapable of collective action to defend itself by similar means. Yet it too reacts. The next section sets out to say how.

Arbitrary state action and market reactions

It would be a poor comparison to think of an American football game at this point: of two teams rushing at each other, one trying to crush the other's players mercilessly and grab the ball. One side in the battle between the Orbán government and the capitalist market economy is lined up ready for battle, with a team of leaders from the ruling political party. But what about the other side? Hungarian capitalism has no united party, no Politburo, no chiefs of staff. Indeed the world's capitalists are not united either. There is no global united capitalist political party. There is no world government, no central planning office like Gosplan. So there is no other "team" to crush the opponents and grab the ball.

It is time to lay aside the sports comparison. One trouble with the government is its penchant for seeing the situation as a football game or a boxing match. So let us talk instead in the language of economics and social theory. One of the important features of capitalism is that it consists of millions or tens of millions of atomized players, each rivaling each other, often in greater or lesser conflicts with each other. This Marx saw pejoratively as the "anarchy" of the market, as ungoverned administration, and that is what it is.

The market has its own parlance and sign-language, which has been well explored by science. Some information consists of price indicators, other of quantitative indicators of production, investment and capital flows. Let us look briefly at a few market indicators.

A sizeable proportion of Hungary's state debt consists of state bonds. When an issue of bonds matures, the state must pay it back with interest (its yield, in business parlance). Then new bonds must be issued to cover the repayment. If a state cannot make the repayment it becomes insolvent, the state goes bust and the investors' money is lost. Thus buying Hungarian bonds entails a risk. What do the buyers of Hungarian state bonds think of that risk? It is superfluous to ask them in words. The answer appears in various indicators, of which two will be taken as examples here.

One is the risk premium. Investors can insure themselves against the risk of default. The bigger the risk of trouble, the higher the premium. The country risk premium for Hungarian state bonds has been climbing. Before the Fidesz government took power, in May 2010, it was around 250 basis points. In October it rose several times above 550 basis points. In January 2012 it exceeded 700 basis points.

Another significant indicator concerns the yield on ten-year state bonds. Before the 2010 elections the expectation was 6–7 per cent per annum. These days investors are only prepared to buy such bonds if the Hungarian state offers an annual rate of interest of 9–10 per cent. This is an unprecedented cost. It is unpayable by any economy presently stagnating or possibly shrinking, with a prospect of growth one day, but likely to be slow for some time. If Hungary's financial policy-makers accept it by floating more bonds, the country will find itself in a debt spiral, or worse still, an accelerating whirlwind of debt.

It is unclear to the government, judging by official statements, that the investment experts at home and abroad are not usually "speculating" with their own money. Most are handling the mon-

ey of insurance institutions, pension funds, and investment banks that marshal the savings of private individuals. They attend to the views and advice of analysts and credit-rating institutions. Some investors – to safeguard their depositors, insurance clients and pension beneficiaries – are *obliged* to refrain from investing in junk bonds. It is a waste of breath to engage in polemics with them or analysts or credit-rating agencies. Even if they err occasionally, what they do and decide is an economic *reality*.

There is a strong economic correlation between market movements for sovereign paper and exchange rates. Foreigners who sell bonds bought for forints hasten to exchange those forints into euros or dollars or another currency. Amidst the sharp fluctuations, the trend is clear: the forint has weakened perceptibly against all other currencies.

Albert Hirschman, in his splendid book *Exit, Voice and Loyalty*, stressed a wonderful thing about the market: there is no need to say anything, no need to protest or threaten or shout. It is enough to exit.

When the centre handling Hungary's state debt announces an auction of new state paper and no buyers appear (as has happened several times), it shows that investors who would have gladly bought Hungarian state bonds earlier have silently left.

Government spokesmen are scaring citizens by saying they will detect who is giving the forint a bad name and punish the rumour-mongers. But that will not stop the flow of deposits from Hungarian banks into foreign ones, which is reducing the funds available for real investments in Hungary.

Still clearer signals of exit are emitted by the figures for the decline in lending and in the propensity to invest. The threat here is not just to the financing of Hungary's budget deficit – the *short-term* financial balance – but to the country's *long-term* prospects of growth.

There are many factors affecting the supply of credit. Certainly the mounting tax burden on the banking sector is one contributor. The fall in lending to firms is conspicuous.



→ For a long time, one driving force behind growth in the Hungarian economy was the inflow of operating capital (foreign direct investment). This moved for many years within a band of an annual 3–10 per cent of GDP. There is no figure yet for the whole of 2011, but the one for the first three quarters was saddening: for the first time it was negative, in other words more capital was taken out of the country than brought in. This was an alarming signal indeed of silent withdrawal.

Another important figure: investment in the competitive sphere stagnated. The volume in the first three quarters of 2011 was equal to the same period of the previous year.

The chain of cause and effect, impulse and reaction, is clear. The confidence of the business world has been undermined by the whimsicality and unpredictability of Hungarian economic policy, legal uncertainty, and repeated breaches of the rules of a capitalist market economy – more than one of them grave and crude breaches of fundamental principles. The destruction of trust leads to a worsening of the financial conditions for normal operation of the Hungarian economy, and so to the prospects for long-term, lasting growth.

This brings me to my final conclusion. The Orbán regime has attained its real goal: it has harshly seized power; by strengthening centralization and extending the power of the state it has gained the means of exerting unlimited power. But autocratic rule, unbridled centralization and excessive expansion of state activity are incompatible with healthy running of a modern capitalist market economy. Following *this* road it will be impossible to raise the Hungarian economy out of the trap, out of stagnation and onto a path of sustainable growth. And we will all be the sufferers by that, present and future generations.

My expectations of this article

Much of my message remains unsaid. It would be good to discuss the bad kind of coexistence between state and market that has arisen in Hungary,

how it fails to draw all possible good out of the capitalist system: the propensity for innovation, dynamism, initiative and a spirit of enterprise. But sadly it brings out all the bad innate in capitalism as a genetic attribute. The government and the market work together to make the income distribution still more unjust; they operate side by side to produce and sustain mass unemployment. Unfortunately there is no space to explore these ideas here as my article is already too long.

I have addressed primarily readers who are themselves critical of the Fidesz regime. Already there is a wide circle who agree on the fundamental question: this country is under autocracy instead of democracy; the state of law has weakened; human rights are being infringed. I would like to augment this common recognition with my analysis here. I hope this will assist people in understanding the situation and formulating their own position on it.

I do not think *fanatics* can be convinced by analyses or by economic or moral arguments. I do not imagine that admirers of Viktor Orbán will read my piece, strike their foreheads and say the author is right and their opinion of capitalism, centralization and decentralization will be different in future.

But what if the ranks of Fidesz and the administrative apparatus include some who are not fanatics? People who, if they are not close to the top of the pyramid, find it important to retain their autonomy? What if they are capable of breaking out of a short-term, technocratic outlook of being impressed only by state discipline and a possible swift growth in efficiency and not concerning themselves enough with long-term interests? What if they are capable emotionally of appreciating the strong moral dilemmas mentioned in this article?

And I would add that many are uncertain: they like some things the government is doing but not all. Many people have become disillusioned with politics, backed away from public affairs and turned in on themselves, their families and their immediate environment. It may be that some of

those who have become uncertain will be prepared to rethink their own experience in the light of the ideas in this article.

When I write or lecture, I normally have specific people before my eyes. It is as if I am addressing and seeking to convince them. This time I have been thinking of some former students of mine as I write. Perhaps there were not so few of them who once read my *Overcentralization* or *Economics of*

Shortage or Socialist System, or studied from them in college and university. They know that as an author I dealt much with issues of centralization and decentralization, the state and the market, and socialism and capitalism. If they listened to my messages then, perhaps they will find it worth dwelling on my present words as well.

We shall see. Perhaps I will live to see some essential change in this country's favour.

KLÍČOVÁ SLOVA

tržní ekonomika, centralizace, ministerstvo, centrální banka, dohledové a regulační orgány, penzijní systém, Maďarsko

KEYWORDS

market economy, centralization, ministry, central bank, supervisory and regulatory bodies, pension system, Hungary

JEL CLASSIFICATION

P10

×

Kritická analýza dohledového uspořádání na finančním trhu EU

► Ing. Soňa Machová » Fakulta mezinárodních vztahů Vysoké školy ekonomické v Praze¹

* V reakci na nedávnou finanční krizi došlo k zásadní reformě dohledového uspořádání na finančním trhu Evropské unie. Cílem tohoto článku je provést jeho celkové zhodnocení. V rámci kritické analýzy se zaměříme jak na pozitiva, tak na negativa, která jsou s fungováním nového dohledového uspořádání spojena. Pozornost bude věnována zejména vyhodnocení souladu aktuálních mechanismů fungování s potřebami, které jsou na dohledový rámec kladeny. Součástí hodnocení bude i formulace konkrétních doporučení.

1. Aktuální dohledové uspořádání na finančním trhu EU

Aktuální dohledové uspořádání na finančním trhu Evropské unie (dále jen Unie nebo EU) je výsledkem reformních kroků učiněných v letech 2009–2010 v reakci na finanční a posléze i hospodářskou krizi. Mandátem předsedy Evropské komise José Manuela Barrosa vznikla v říjnu 2008 expertní skupina, kterou vedl baron Jacques de Larosière. V únoru 2009 předložila skupina svou zprávu² obsahující doporučení, kam by se měl do budoucna ubírat evropský rámec regulace a dohle-

du na finančním trhu EU. Zásadní doporučení de Larosièrovy skupiny souvisejí s vytvořením nového institucionálního uspořádání. Uvedená doporučení se stala hlavními východisky pro nové legislativní návrhy Evropské komise. Projednávání těchto návrhů proběhlo následně během let 2009–2010. Nový dohledový rámec tak mohl být uveden do praxe již počátkem roku 2011. Ačkoli k popisu reformovaného dohledového uspořádání již byla publikována celá řada odborných textů, připomeňme si poslání a funkci jeho základních dvou pilířů: Evropského systému orgánů dohledu a Evropské rady pro systémová rizika.

1.1 Evropský systém orgánů dohledu

Evropský systém orgánů dohledu byl vytvořen přeměnou předchozích výborů dohledových orgánů 3. úrovně Lamfalussyho procesu.³ Tvoří jej národní dohledové orgány a tři nové instituce: Evropský orgán pro bankovníctví (European Banking Authority, dále jen EBA), Evropský orgán pro cenné papíry a trhy (European Securities and Markets Authority, dále jen ESMA) a Evropský orgán pro pojišťovnictví a zaměstnanecké penzijní pojištění

¹ V článku jsou použity výstupy osobních konzultací autorky s experty České národní banky, Ministerstva financí a Stálého zastoupení ČR při EU.

² High-Level Group on Financial Supervision in the EU chaired by Jacques de Larosière: Report. Brussels, 2009.

³ Čtyřstupňový regulační mechanismus, který vznikl na základě závěrů Evropské rady ve Stockholmu v roce 2001. Byl opřen o zásady komitologie, tedy přenos regulačních pravomocí na Evropskou komisi. Dále viz Machová, S.: Je nezbytná reforma regulace finančního trhu EU? Současná Evropa, 01/2010, str. 65–81.

(European Insurance and Occupational Pensions Authority, dále jen EIOPA). Agentury mají jednak napomáhat spolupráci při výkonu dohledu finančních institucí na mikroekonomické úrovni, ale také disponují řadou konkrétních výkonných pravomocí, které jsou v dohledovém uspořádání na evropské úrovni zcela novým faktorem. Tyto orgány jsou odpovědné Radě a Evropskému parlamentu. Vedle odvětvových institucí byl také zřízen Společný výbor Evropských orgánů dohledu, který je odpovědný za meziodvětvové otázky. Orgány mají právní subjektivitu a jsou finančně autonomní. Obecně se ve zřizovacích aktech hovoří o tom, že se mají zasazovat o zlepšení fungování vnitřního trhu, zajištění vysoké, účinné a jednotné úrovně regulace a dohledu. Měly by chránit veřejné zájmy, jako je stabilita finančního systému, průhlednost trhů a finančních produktů a ochrana spotřebitelů. Vedle toho by měly předcházet regulatorní arbitráži, zajistit rovné podmínky a posílit koordinaci dohledu na mezinárodní úrovni.

Stručně lze úkoly dohledových agentur rozdělit do dvou skupin. První skupinou je vytváření tzv. Single rulebook, kam spadají zejména úkoly spočívající ve vypracovávání harmonizovaných prováděcích technických norem. Druhou skupinou je výkon vlastních rozhodovacích pravomocí, jako je např. urovnávání sporů, řešení krizových situací nebo přímý výkon dohledu nad některými finančními institucemi. Nyní si nejdůležitější kompetence uvedené ve zřizovacích nařízeních⁴ popíšeme blíže.

Jednou ze zásadních pravomocí je podporovat příslušné vnitrostátní orgány dohledu při jednotném výkladu a uplatňování předpisů Unie. Za tímto účelem mohou Evropské orgány dohledu vypracovávat návrhy harmonizovaných regulačních technických norem. Tyto technické normy mají povahu buď regulatorních norem, tj. „aktů v pře-

nesené pravomoci“, přijímaných podle článku 290 Smlouvy o fungování EU (dále jen Smlouvy), nebo „aktů prováděcích“ přijímaných podle článku 291. Co se týče role nových dohledových orgánů, ty mají významné kompetence zejména v případě aktů prováděcích. Mají totiž pravomoc zpracovávat návrhy těchto předpisů, které pro jejich uvedení v platnost musí pouze schválit Evropská komise. Ta by je navíc neměla měnit bez předchozí koordinace s příslušným orgánem dohledu. Postavení Evropských orgánů dohledu je tak poměrně zásadní.

V oblastech, na které se regulatorní ani prováděcí technické normy nevztahují, mají Evropské orgány dohledu pravomoc vydávat obecné pokyny a doporučení pro uplatňování práva Unie. Tato doporučení a pokyny nejsou závazné, nicméně zde má být použita tzv. klauzule „comply or explain“, tj. pokud se jimi některé dohledové orgány neřídí, měly by zveřejnit důvody svého postupu.

Další významnou novou kompetencí dohledových orgánů je řešení sporů, tedy případů, kdy ze strany národních dohledových orgánů dochází k neuplatňování nebo nesprávnému uplatňování práva Unie, které lze považovat za jeho porušení. Samozřejmě se tyto kompetence uplatňují v případech, ve kterých právní předpisy stanovují jednoznačné a nepodmíněné povinnosti.

Evropské orgány dohledu mají také pravomoc závazně urovnávat spory týkající se přeshraničních situací mezi příslušnými vnitrostátními orgány dohledu. Tato působnost se vztahuje na spory ohledně postupu nebo obsahu opatření nebo nečinnosti ze strany příslušného orgánu členského státu. Konkrétní případy, kdy tohoto nástroje lze využít, musí být uvedeny v základních právních aktech. V případě, že vnitrostátní dohledový orgán nečiní opatření v souladu s rozhodnutím o řešení sporu, může evropský dohledový orgán přijmout opatření adresované přímo finanční instituci. →

⁴ Na příkladu Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1093/2010 ze dne 24. listopadu 2010 o zřízení Evropského orgánu dohledu (Evropského orgánu pro bankovníctví), o změně rozhodnutí č. 716/2009/ES a o zrušení rozhodnutí Komise 2009/78/ES. Za účelem lepší koordinace při výkonu dohledu se dohledové orgány v rámci jedné finanční skupiny organizují do tzv. kolegií. Jedná se o skupinu dohledových orgánů vykonávajících dohled nad členy jedné finanční skupiny.

→ Ohledně činnosti kolegií⁵ se v nařízení uvádí, že Evropské orgány dohledu „by měly přispívat k podpoře a sledování účinného, efektivního a jednotného fungování kolegií orgánů dohledu, a měly by proto mít vedoucí postavení při zajišťování jednotného a soudržného fungování kolegií“.⁶ Orgány dohledu proto mají právo účasti na kolegiích, aby

Dalším účinným nástrojem pro podporu konzistentnosti při výkonu dohledu je provádění srovnávacích hodnocení. Evropské orgány dohledu mají vytvářet metodický rámec pro takové hodnocení a zajistit jeho pravidelné provádění. Dohledové orgány jsou hodnoceny nejen z hlediska sblížení postupů dohledu, ale i z hlediska schopnosti

Navrhované evropské finanční mechanismy, které mají fungovat paralelně vedle národních garančních a daňových schémat a u kterých nejsou dosud vyjasněni a řádně zdůvodněni jejich přesní přispěvatelé a potenciální příjemci, mohou spíše než řešení aktuálních problémů představovat významné narušení tržního prostředí, hladkého fungování vnitřního trhu a omezit podnikání finančních institucí. Ty ostatně jakoukoli dodatečnou zátěž v konečném důsledku stejně přenesou na své klienty.

mohly optimalizovat jejich fungování, jednotnost a výměnu informací.

Zřizující nařízení rovněž obsahují právní základ delegování úkolů a povinností. Jak již bylo uvedeno dříve, jedná se o užitečný nástroj pro fungování sítě orgánů dohledu, který pomáhá zamezit zdvojování úkolů v oblasti dohledu, podporuje spolupráci a tím optimalizuje proces dohledu a snižuje náklady regulovaných subjektů. Delegování je vymezeno jako situace, kdy je úkol prováděn jedním z Evropských orgánů dohledu nebo jiným vnitrostátním dohledovým orgánem, zatímco odpovědnost za rozhodnutí zůstává na orgánu, který úkol delegoval. V případě delegování povinností je odpovědnost přenesena na pověřený orgán. Členské státy mohou pro delegování povinností zavést zvláštní podmínky. V obou případech platí, že pověřeným subjektem by měl být vždy ten, který může v dané věci nejsnadněji přijmout příslušné opatření. Delegování je vhodné například za účelem úspor z rozsahu nebo jednotnosti při dohledu nad skupinami.

dosahovat při dohledu kvalitních výsledků nebo míry nezávislosti při rozhodování. Na základě takových hodnocení jsou vytipovány osvědčené postupy, které jsou následně zveřejněny jako vodítko pro ostatní dohledové orgány.

Za účelem zajištění finanční stability musí Evropské orgány dohledu rovněž sledovat aktuální vývoj na trzích a včas identifikovat trendy, možná rizika a slabá místa vyplývající z mikrobezpečnostní úrovně. V případě nutnosti musí o závažných podezřeních informovat Evropský parlament, Radu a Komisi, ostatní evropské dohledové orgány a Radu pro systémová rizika. Dále by měly ve spolupráci s Radou pro systémová rizika organizovat zátěžové testy, jejichž cílem je vyhodnotit odolnost finančních institucí vůči nepříznivému tržnímu vývoji. Stejně tak může varování či doporučení obdržet kterýkoli evropský dohledový orgán od Rady pro systémová rizika. V takovém případě musí zajistit vhodná následná opatření.

V krizových situacích, tedy pokud je vážně ohroženo řádné fungování a integrita finančních

⁶ Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1093/2010 ze dne 24. listopadu 2010 o zřízení Evropského orgánu dohledu (Evropského orgánu pro bankovníctví), o změně rozhodnutí č. 716/2009/ES a o zrušení rozhodnutí Komise 2009/78/ES, odstavec (36) úvodních ustanovení.

trhů a je třeba urychlená reakce na úrovni Unie, má evropský dohledový orgán možnost požadovat po vnitrostátních orgánech přijetí konkrétních opatření. Podstatné ovšem je, že rozhodnutí o tom, že nastala mimořádná situace, musí učinit Rada v návaznosti na žádost některého z Evropských orgánů dohledu, Komise nebo Evropské rady pro systémová rizika. Rozhodnutí orgánů dohledu v mimořádných situacích a při řešení problémů nesmí nijak zasahovat do fiskálních pravomocí členských států. Měl by být vytvořen mechanismus, kterým by se členské státy mohly odvolat na toto ochranné opatření a postoupit záležitost Radě ke konečnému rozhodnutí.

Dalšími doplňujícími pravomocemi Evropských orgánů dohledu je například to, že mají podporovat dialog a spolupráci s orgány dohledu mimo EU nebo mají fungovat jako poradní orgány Evropského parlamentu, Rady a Komise. Aby mohly efektivně vykonávat svoji činnost, jsou oprávněny vyžadovat veškeré nezbytné informace. Ty by měly být běžně předkládány vnitrostátními orgány dohledu, v krajním případě přímo finanční institucí, jestliže národní dohledový orgán tyto informace nemůže poskytnout. V této souvislosti byl také stanoven jako zásadní cíl vypracování společných formátů výkaznictví.

Na závěr, ale jistě ne v poslední řadě, je důležité uvést významnou pravomoc Evropského orgánu pro cenné papíry a trhy. Ta jde totiž daleko nad rámec ostatních kompetencí a je specifická pouze tomuto orgánu. Jedná se o přímý výkon dohledu nad ratingovými agenturami. Tato pravomoc byla dojednána dodatečně, až s přijetím příslušné revize nařízení o úvěrových ratingových agenturách v květnu 2011, ale je zmiňována již v de Larosièrově zprávě. Vzhledem k tomu, že se ratingy používají v celé Unii, tradiční rozlišování mezi příslušným orgánem domovského členského státu a ostatními příslušnými orgány a používání koor-

dinace dohledu ze strany kolegií není pro dohled nad ratingovými agenturami vhodnou strukturou. Novým a jediným odpovědným orgánem byl v této souvislosti proto ustanoven ESMA. Je odpovědný za registraci i průběžný výkon dohledu a za tímto účelem disponuje všemi potřebnými pravomocemi a schopností přijímat všechna nezbytná rozhodnutí.⁷

Tímto je uzavřen popis činnosti Evropských orgánů dohledu. Z hlediska předchozího vývoje je zásadní zejména poslední uvedená kompetence, výkon dohledu nad konkrétními finančními institucemi, ratingovými agenturami, ze strany ESMA. Jedná se totiž o kompletní přenesení pravomocí v dohledu z národní na unijní úroveň. Do jaké míry se jedná o první krok v dalších podobných aktivitách, ukáže budoucnost.

1.2 Evropská rada pro systémová rizika

Další významnou součástí nového dohledového uspořádání je Evropská rada pro systémová rizika (European Systemic Risk Board, dále také ESRB). Stejně jako Evropské orgány dohledu začala fungovat k 1. lednu 2011. Zajišťuje výkon makroobezřetnostního dohledu, který zde dosud zcela chyběl. Vzhledem k úzké vazbě na činnosti Evropské centrální banky (dále jen ECB) a vysoké důvěryhodnosti, kterou si ECB za dobu své existence vybudovala, je předsedou Rady prezident ECB a Rada funguje s využitím jejích odborných, technických i informačních zdrojů.

Nařízení č. 1092/2010,⁸ kterým se ESRB vytváří, v čl. 3, odstavci 1 uvádí: „Evropská rada pro systémová rizika je odpovědná za makroobezřetnostní dohled nad finančním systémem v rámci Unie s cílem přispívat k předcházení systémovým rizikům pro finanční stabilitu v Unii, která jsou důsledkem vývoje v rámci finančního systému, nebo k jejich zmírňování, při zohlednění makroekonomického

⁷ Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1093/2010 ze dne 24. listopadu 2010 o zřízení Evropského orgánu dohledu (Evropského orgánu pro bankovníctví), o změně rozhodnutí č. 716/2009/ES a o zrušení rozhodnutí Komise 2009/78/ES.

⁸ Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1092/2010 ze dne 24. listopadu 2010 o makroobezřetnostním dohledu nad finančním systémem na úrovni Evropské unie a o zřízení Evropské rady pro systémová rizika.

- vývoje, aby nedocházelo k výskytům rozsáhlých finančních problémů. Přispívá k řádnému fungování vnitřního trhu a zajistí tím trvalý příspěvek finančního odvětví k hospodářskému růstu.“

Pro činnost Rady jsou klíčové zejména identifikace systémového rizika, vypracování doporučení a reakce na taková doporučení. V prvé řadě bylo podstatné jasně specifikovat systémové riziko, tedy situaci, kterou má Rada za úkol na trhu identifikovat a v jaké má možnost přijímat konkrétní opatření. Dosavadní diskuse nevedly k jasnému závěru a na konkrétní definici bylo velmi obtížné se shodnout. Systémovým rizikem se dle Nařízení č. 1092/2010 rozumí „narušení kontinuity finančního systému, které může mít závažné negativní dopady na vnitřní trh a reálnou ekonomiku... Ke klíčovými kritérii pro určení systémového významu trhů a institucí patří velikost (objem finančních služeb poskytovaných jednotlivými segmenty finančního systému), nahraditelnost (rozsah, v jakém mohou v případě selhání ostatní segmenty systému poskytovat stejné služby) a propojenost (vazby s ostatními segmenty systému). Hodnocení založené na těchto třech kritériích by mělo být doplněno údaji o finančních slabínách a schopnosti institucionálního rámce řešit finanční selhání a mělo by brát v úvahu celou škálu dalších faktorů, jako je například složitost zvláštních struktur a podnikatelských modelů, stupeň finanční autonomie, intenzita a rozsah dohledu, transparentnost finančních mechanismů a vazby, jež mohou ovlivnit celkové riziko institucí.“⁹

Poté, co Rada identifikuje systémové riziko, vydá varování a, pokud je to nezbytné, doporučení, která jsou určena buď Unii jako celku, nebo jednomu či více členským státům, nebo jednomu či více evropským dohledovým orgánům, nebo dokonce konkrétním vnitrostátním dohledovým orgánům. Doporučení by mělo současně zahrnovat lhůtu pro provedení příslušné reakce. Za účelem lepšího posouzení povahy rizik musí ESRB vypra-

covat jejich jednotnou barevnou klasifikaci. Varování včetně případného doporučení musí ESRB neprodleně předat Radě. Ta by měla posoudit, zda je nutné přijmout rozhodnutí určené Evropským orgánům dohledu, ve kterém určí, že nastala mimořádná situace.

Po vydání doporučení ESRB následně sleduje jeho dodržování. V případě nečinnosti by adresovaná instituce měla svou pozici odůvodnit. Pokud ESRB shledá, že reakce by měla přesto být provedena nebo pokud byla provedena nedostatečným způsobem, měla by o tom vyrozumět Radu a příslušné Evropské orgány dohledu, které mohou uplatnit své pravomoci. Za účelem lepšího vymáhání mohou být doporučení ESRB i zveřejněna.

V rámci makrobezpečnostního dohledu je zcela zásadní zajistit potřebný přísun informací, aby bylo posuzování rizika založeno na úplných a přesných datech o vývoji finančního systému. V této souvislosti jsou významnými spolupracujícími subjekty Evropské orgány dohledu, jejichž předsedové představují členy ESRB s hlasovacím právem.

2. Pozitiva současného dohledového rámce

Při hodnocení aktuální situace je nejdříve vhodné zabývat se pozitivními aspekty. Současné uspořádání představuje zlepšení oproti předchozímu stavu zejména v tom, že se již nezaměřuje pouze na mikrobezpečnostní úroveň. Na evropské úrovni byl dosud uplatňován předpoklad, že pokud je zajištěna stabilita individuálních finančních institucí, je stabilní i celý finanční systém. Až finanční krize ukázala, že tento předpoklad není založen na pravdě. Důvodem je jednak úzké propojení regulovaných a neregulovaných subjektů, současně ale také vzájemné vztahy s ostatními institucemi, které se mohou nacházet v problémech, které se rychle šíří do celého systému. Ačkoli se individuální problém jedné společnosti nemusí v danou chvíli

⁹ Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1092/2010 ze dne 24. listopadu 2010 o makrobezpečnostním dohledu nad finančním systémem na úrovni Evropské unie a o zřízení Evropské rady pro systémová rizika, úvodní ustanovení, odstavec (9).

jevit jako závažný pro zbytek systému, opak je pravdou. Proto bylo nezbytné posílit na evropské úrovni nejen dohled nad jednotlivými finančními institucemi, ale i nad jejich vzájemnými vztahy a interakcemi. Jedině tak lze předcházet nebezpečí systémového rizika. Vytvoření orgánu odpovědného za řešení tohoto úkolu, kterým je Evropská rada pro systémová rizika, proto představuje významný pozitivní krok vpřed.

V otázkách mikroobezřetnostního dohledu došlo rovněž k řadě přínosných zlepšení. Předně, dosavadní postavení výborů 3. úrovně,¹⁰ jejichž výstupy a kompetence byly založeny na principu nezávaznosti, se přeměnou v samostatné právní subjekty a posílením jejich pravomocí staly významnými pilíři celého dohledového rámce. Je zřejmé, že řadu potřebných opatření by bez posílení výborů 3. úrovně vůbec nebylo možné provést. Podíváme-li se například na závěry Rady ECOFIN přijaté 4. prosince 2007, které se věnovaly revizi původního Lamfalussyho procesu, najdeme zde řadu problémů, se kterými se předchozí systém v rámci svých kompetencí nebyl schopen vypořádat. Jednalo se o otázky jako posilování dohledové kultury, delegování úkolů a pravomocí, řešení sporů a krizových situací apod. Dlouhé roky se vedly diskuse o tom, jak posílit úroveň 3, aniž by byly narušeny principy nezávaznosti, od kterých se spolupráce dohledových orgánů na této úrovni odvíjela. Stále se skloňovaly problémy jako nedostatečná úroveň aplikace pravidel, doporučení a standardů pro praktický výkon dohledu, neefektivní rozhodovací postupy v rámci výborů 3. úrovně, nízká úroveň jednotnosti v dohledové kultuře apod. Přitom je třeba si uvědomit, že dohledové výbory 3. úrovně původně vznikly za jiným účelem, než pro který byly později kritizovány. Vznikly především jako poradní orgány, které měly přispívat praktickými postřehy do diskusí týkajících se přijí-

mání prováděcích opatření 2. úrovně¹¹ Lamfalussyho procesu. Až vývoj na finančních trzích a zvýšená potřeba reagovat na přeshraniční podnikání finančních institucí v rámci vnitřního trhu EU postavily před dohledový rámec EU nové výzvy. Ty hlavní se týkaly potřeb sjednocování dohledové praxe, tzv. supervizní konvergence. Nejvhodnějším prostředkem k dosažení hlubšího sladění a koordinace při výkonu dohledu se zdály být výbory 3. úrovně. Začaly na ně tedy být kladeny další specifické úkoly.¹² Bohužel se posléze ukázalo, že dosavadní systém má jisté mantinely, ve kterých nelze dosáhnout všeho. Výbory, v rámci kterých dohledové orgány sice úzce spolupracovaly, ale které představovaly spíše dobrovolné sdružení a neměly ani povahu právního subjektu, si mohly těžko dovolit uplatňovat vůči svým členům jakékoli výkonné kompetence, přijímat závazná rozhodnutí, řešit akutní situace apod. I když si tyto slabiny mnozí uvědomovali, většinou se vlivem nedostatečné politické vůle nebylo možné dohodnout na jakýchkoli zásadních úpravách.

Klíčovým momentem byla až nedávná finanční krize a zpráva de Larosièrovy skupiny. Odkryla všechny tyto nedostatky a navrhla konkrétní reformní opatření. V následné diskusi s Evropskou komisí a členskými státy se ukázalo, že nastal vhodný okamžik pro změnu, že si nyní všichni potřebu zásadních kroků uvědomují a jsou ochotni ji podpořit. Tímto způsobem bylo možné dosáhnout shody na významném posílení výborů 3. úrovně a vytvořit samostatné evropské dohledové agentury. Bez transformace na agentury nebylo možné uvažovat o činnostech jako řešení sporů mezi dohledovými orgány, řešení akutních situací na trhu, aktivní role v prohlubování dohledové praxe nebo příprava závazných prováděcích předpisů a přijímání dohledových standardů. Zcela jistě by nebylo možné zajistit samostatný nezávislý výkon dohle-

¹⁰ Jednalo se o tři sektorové výbory sdružující národní dohledové orgány. Podílely se na přípravě standardů a doporučení pro zajištění konzistentní a srovnatelné implementace regulačních pravidel.

¹¹ Jedná se o poradní výbory Evropské komise složené ze zástupců národních regulačních orgánů. Asistují Evropské komisi při tvorbě prováděcích předpisů, které specifikují detaily rámcových regulačních opatření.

¹² Závěry Rady ECOFIN ze 4. prosince 2007 týkající se revize Lamfalussyho procesu.

→ du na evropské úrovni nad některými finančními institucemi, jako je tomu nyní v případě ratingových agentur. Ačkoli postavení ratingových agentur v rámci poslední finanční krize nelze přeceňovat, jejich dohled na celoevropské bázi je vzhledem ke specifickým, které jejich podnikání oproti ostatním finančním institucím přináší, jistě pozitivním krokem.

Významnou změnou nového systému je rovněž jasně definovaná potřeba a cíl vytvoření Single rulebook, tedy jednotných, úplných a konsistentních pravidel fungování finančního trhu EU. Jedná se rovněž o velmi přínosné zlepšení dosavadního regulatorního rámce. Snaha o snížení počtu národních výjimek a důsledné vymáhání transpozice a aplikace jednotných pravidel jsou pro řádné fungování finančního systému EU zcela zásadní. Navíc, snaha o sektorově konsistentní přístup, racionálnější dělení rámcových a prováděcích předpisů i závaznost technických standardů mohou významně přispět k vytvoření skutečně harmonizovaného právního rámce. Pouze tak lze dosáhnout srovnatelných podmínek pro podnikání na jednotlivých národních finančních trzích. Ačkoli úspěch ještě není zaručen, jistě by k němu nebylo možné dospět v rámci předchozího systému. Prostřednictvím nového vymezení regulatorních pravidel a jejich jednotlivých úrovní, ale i díky specifickému postavení a kompetencím evropských dohledových agentur je nyní celý systém více flexibilní, lépe přizpůsoben potřebám reagovat na aktuální vývoj a tržní trendy, ale i lépe zacílen na vytváření konsistentních, harmonizovaných a vysoce kvalitních regulatorních pravidel.

V neposlední řadě je jako přínos aktuálního dění v rámci dohledového uspořádání EU třeba vnímat i uvědomění si významu krizového řízení a snahu o nastavení jasných pravidel a postupů k předcházení i řešení nenadálých situací na finančních trzích. Byť se v tuto chvíli ještě nejedná o žádná konkrétní opatření, což bude jistě v následující části zmíněno i mezi nedostatky současného dohledového rámce, přesto si tuto potřebu nyní všichni dobře uvědomují. To může v následné dis-

kusi o konkrétních návrzích přispět k větší ochotě dosáhnout shody a učinit v tomto ohledu i zásadnější rozhodnutí.

3. Negativa současného dohledového rámce a formulace konkrétních doporučení

Ačkoli jsme uvedli, že nový dohledový rámec představuje jistá zlepšení oproti předchozímu stavu, jeho funkčnost výrazně oslabují některé zásadní nedostatky. Při hodnocení budeme vycházet z vývoje na finančních trzích, aktuálních tržních trendů, ale i stanovisek a praktických zkušeností zainteresovaných subjektů, jak na straně kompetentních úřadů, tak na straně finančních institucí. Součástí hodnocení bude i formulace konkrétních doporučení ke zlepšení.

Nejprve je nutné uvést, že systém byl uveden do praxe teprve na počátku roku 2011, takže praktická zkušenost se neopírá o zcela reprezentativní časové období. S tím obecně souvisí hlavní problém aktuálního uspořádání. Systém evropských dohledových agentur totiž nelze v tuto chvíli považovat za zcela „dobudovaný“. Ačkoli se do něj vkládají velké ambice, skutečné praktické pravomoci, nástroje a postupy, kterými je vybaven, tuto skutečnost zcela neodrážejí, protože jsou v praxi do velké míry neaplikovatelné. Neumožňují plné využití potenciálu celého systému a především efektivní plnění všech jeho úkolů. Úsilí zůstalo „na půli cesty“. Některé pravomoci dohledovým agenturám dány byly, některé nikoli, o některých se to lze jen domnívat. K tomu se přidává celá řada právních problémů a nejasností. Nyní uvedeme jeho hlavní nedostatky.

4. Krizové řízení

Jedním z cílů nového dohledového rámce bylo vybavit jej mechanismy, které umožní efektivní řešení akutních problémů na finančních trzích. Za tímto účelem byly evropským dohledovým agenturám svěřeny konkrétní pravomoci. Lze si ale jen obtížně představit, jak konkrétně by měly postupovat

a naplňovat v tomto bodě své poslání při současné neexistenci rámce krizového řízení a možnosti aplikace ochranné klauzule, která jim zakazuje přijímat rozhodnutí s potenciálním fiskálním dopadem. Problém tedy spočívá zejména ve dvou základních otázkách. První z nich je neexistence jednotného rámce krizového řízení a druhou je existence ochranné klauzule.

Co se týče rámce krizového řízení, tedy souhrnu postupů a opatření, která mají být využita při řešení přeshraničních krizí, Evropská komise si aktuální nedostatky uvědomuje a v nejbližší době hodlá představit komplexní právní úpravu systému předcházení a řešení krizí. Komise se přitom bude zaměřovat na sektor bankovníctví, v němž jsou problémy z hlediska krizového řízení nejpálčivější. Záměr je velmi ambiciózní, nový rámec krizového řízení by měl zahrnovat tři skupiny opatření: „(1) přípravná a preventivní opatření, jako je požadavek, aby se instituce a kompetentní orgány předem připravily na neočekávané situace (tj. průběžně řešit vážné problémy, s nimiž se banka potýká) a v předstihu společně připravovaly možná řešení krizové situace s cílem zajistit odpovídající plánování pro případ finanční tísně nebo úpadku (někdy se jim říká „poslední vůle“); (2) pravomoci kompetentních orgánů pro včasný zásah k nápravě problémů dříve, než nabudou na závažnosti, např. pravomoc dohledu požadovat výměnu vedení, požadovat, aby instituce zavedla plány na ozdravení nebo se zbavila činností nebo oblastí podnikání, které představují nadměrné riziko pro její dobrý finanční stav; (3) nástroje pro řešení krizí, jako jsou pravomoci provést převzetí banky nebo podniku v úpadku zdravou institucí nebo převést veškeré jejich podnikání nebo jeho část na dočasnou překlenovací banku, což by odpovědným orgánům umožnilo zajistit návaznost základních služeb a vyřešit úpadek řádným způsobem“.¹³

Vedle toho se Evropská komise také snaží podpořit vznik tzv. resolution funds, které by vznikaly

na národních úrovních a v případě potřeby by byly použity k poskytnutí prostředků finančním institucím, které se ocitnou v nouzi. Konkrétním příkladem jedné z kontroverzních záležitostí je problém skupinové podpory, možnosti přesunu kapitálu v rámci jedné finanční skupiny. Zejména v některých členských státech panují obavy, do jaké míry může mateřská společnost ohrozit svou dceřinou společnost přesunem kapitálu směrem k matce. V tuto chvíli jsou pro skupinové převody platné limity, ale některá prohlášení Evropské komise napovídají, že by se pravidla pro tyto transakce mohla více rozvolnit a tím umožnit flexibilnější zacházení s kapitálem v rámci finanční skupiny.

Ačkoli původní termín předložení konkrétních legislativních návrhů byl již podzim 2011, Komise je pravděpodobně předloží až v průběhu roku 2012. Jednak proto, že se jedná o velmi citlivou záležitost, která by při prezentaci v nevhodnou chvíli a nevhodným způsobem mohla znepokojit trhy a případně vyvolat neoprávněnou paniku. Na druhé straně se rovněž předpokládá, že tyto záležitosti jsou natolik komplikované a míra rozdílnosti národních pozic je tak velká, že je pro Komisi velmi náročné předložit vyvážený návrh, který by odrážel potřeby a přání všech zainteresovaných stran. Vzhledem k tomu, že se s největší pravděpodobností bude jednat o směrnici, je uvedení nového systému do praxe otázkou dalších několika let, protože mu musí předcházet přijetí příslušných prováděcích norem a transpozice v jednotlivých členských státech. V dohledné době tedy ke zlepšení rozhodně nedojde. I tak se ale dá mnohé vylepšit v rámci současného systému s využitím stávajících nástrojů. Již nyní se budují přeshraniční skupiny zaměřené na spolupráci při přípravě krizových plánů a případného řešení akutních situací. V rámci systému krizového řízení je totiž klíčové především nastavení takového mechanismu spolupráce a výměny informací, které zajistí efektivní koordinaci nejen v normálních časech, ale

¹³ European Commission: *Communication on a new EU framework for possible crisis management in the financial sector.*

→ i v případě vzniku jakékoli nepředvídatelné události. Řešení většinou vyžaduje rychlou reakci a okamžitou součinnost více stran. Zda se společnými silami Evropské komisi podaří takový systém vybudovat, ukáže až čas.

Druhým významným bodem, který činí z aktuálních možných řešení akutních krizových situací předem neaplikovatelný postup, je existence ochranné klauzule v případě přijímání rozhodnutí ze strany evropských dohledových agentur. V případě, že evropské dohledové agentury mají disponovat konkrétními rozhodovacími pravomocemi a celý systém má být funkční, rozhodně jej nelze podmiňovat splněním dalších podmínek o nutnosti nezasahovat do rozpočtových kompetencí národních států. Obtížně si lze představit opatření přijaté v souvislosti s řešením krizové situace, které by, byť zcela potenciálně, nepředjímalo riziko fiskálních dopadů. Lze se jen těžko domnívat, že by členský stát nevyužil možnosti odvolat se na toto ochranné opatření, pokud by k rozhodnutí dohledové agentury měl jakoukoli výhradu. A pokud by výhradu neměl, pravděpodobně by k přijetí rozhodnutí evropskou agenturou ani nemuselo dojít, protože by je mohl učinit ve své kompetenci. Ochrannou klauzuli je proto nezbytné zásadně přehodnotit a nejlépe ji v kombinaci s realizací dalších opatření, kterým se budeme věnovat v následujícím textu, zcela zrušit.

S krizovým řízením také úzce souvisí problém systémově významných finančních institucí. Z hlediska udržení finanční stability je totiž nezbytné důsledně monitorovat a vyhodnocovat vývoj na trhu právě s ohledem na tyto společnosti. V rámci každého tržního systému by proto bylo vhodné pravidelně identifikovat systémově významné finanční instituce a výkon dohledu na ně důsledně zaměřit. Za tímto účelem je také nutné vytvořit a provádět speciální režim určený k řešení a intervencím v případě problémů těchto institucí. Takový režim dosud na evropské úrovni vytvořen nebyl.

Aniž bychom chtěli rozebírat jednotlivé nástroje, které se za účelem včasné intervence a řešení krizové situace dají využít, při budování jednotné-

ho evropského rámce bude také podstatné zaměřit se na procesní záležitosti a dořešit hlavní kompetenční spory. Dále je třeba zdůraznit, že řešení krizových situací a využívání krizových postupů je třeba předcházet důslednou a efektivní aplikací dohledových pravomocí, zejména intenzivní spoluprací mezi kompetentními dohledovými orgány na úrovni kolegií. Tím narážíme na další významnou nedořešenou otázku, jakou je fungování kolegií dohledových orgánů. Budeme se jí věnovat v dalším textu.

5. Výkon dohledu nad přeshraničně působícími finančními skupinami

Na dohledový rámec finančních trhů EU je kladeno mnoho požadavků. Mezi ty základní patří také to, že musí být schopen se vypořádat s dohledem malých, středních i velkých finančních institucí, lokálních i nadnárodních. Velikost a charakter dohlížených subjektů jsou tedy velmi rozmanité. Připočteme-li k tomu, že jejich celkový počet v rámci EU je v řádu mnoha tisíců, není jistě jednoduché nastavit systém tak, aby odpovídal individuálním potřebám každé finanční instituce.

Podíváme-li se na věc z hlediska celkového vývoje, je zřejmé, že dosavadní vývoj měl evoluční charakter. Dohledový rámec se přizpůsoboval potřebám vyplývajícím jednak z vývoje na finančních trzích, ale také z regulatorního rámce, kterým byly postupně odbourávány bariéry vnitřního trhu finančních služeb. Z tohoto úhlu pohledu se z dohledu nad lokálními finančními institucemi postupně formovaly nástroje a opatření pro výkon dohledu nad přeshraničně působícími společnostmi. Stejně tak se výkon dohledu nad finančními institucemi menšího rozsahu postupně přizpůsoboval dohledu nad velkými společnostmi, které se díky působení v několika členských státech současně staly významnými hráči na trhu a jejichž fungování významně ovlivňuje chod jednotlivých národních ekonomik.

V současnosti je z hlediska struktury finančních institucí nejnámější zejména vysoký po-

díl přeshraničních finančních skupin. Ze statistik ECB vyplývá, že 43 největších bankovních skupin představuje až 77 % celkových bankovních aktiv EU.¹⁴ Současně zde ale existuje jistá disproporce mezi regulačními pravidly a dohledovým režimem. Regulační pravidla totiž existenci přeshraničních finančních skupin již poměrně velmi dobře zohledňují, ne zcela tomu ovšem odpovídá nastavení dohledového rámce. Ani reformované dohledové uspořádání tuto nerovnováhu neodstranilo. Zaměřilo se sice na řešení mnoha problematických témat, ale základní strukturu pro výkon dohledu v rámci finančního trhu EU nijak zásadně nezměnilo. Finanční instituce lokálního charakteru jsou nadále dohlíženy místními kompetentními orgány a u finančních společností, které jsou součástí nadnárodních finančních skupin, se výkon dohledu i nadále v různé míře dělí mezi několik domovských a hostitelských orgánů dohledu.

Hlavním argumentem tohoto stavu je udržení jasného rozdělení odpovědností mezi jednotlivé národní dohledové orgány. Paradoxem ovšem je, že vlivem úzkého propojení jednotlivých členů finančních skupin a vysoké míry integrity vnitřního trhu finančních služeb má činnost jedné finanční instituce stále více dopadů a souvislostí s fungováním ostatních finančních institucí, které jsou, ale také nemusí být, součástí dané finanční skupiny. Dohledový rámec se sice snaží přiblížit výkon dohledu co nejvíce dohlíženému subjektu a současně systém doplnit vhodnými nástroji, kterými je možné řídit situaci v rámci celé skupiny, ovšem celková efektivita je velmi sporná. Stačí si jen uvědomit, jak výrazně se od sebe odlišují vnitřní mechanismy jednotlivých finančních skupin, které jsou naopak v rámci jedné skupiny často zcela sjednoceny. Národní kompetentní orgány se tak musejí umět vypořádat s několika odlišnými modely, které by v případě dohledu vykonávaného jedním kompetentním orgánem byly pro všechny dohlížené subjekty v rámci jedné skupiny totožné. Pokud interní

model skupiny vykáže na případu jednoho člena nějaké nedostatky, je jisté ve všeobecném zájmu je identifikovat a odstranit i u ostatních členů skupiny. Při dělených a sdílených dohledových pravomocích mezi více kompetentními orgány je takové řešení poměrně dosti komplikované. Jednak vlivem slabé komunikace a spolupráce, která v současnosti spíše převládá (viz dále fungování kolegií dohledových orgánů), ale také vlivem rozdílů v národních systémech dohledového uspořádání a pravomocích a kompetencích, kterými jednotlivé národní dohledové orgány disponují. Problematika samozřejmě souvisí i s otázkou krizového řízení, kdy se stále hledá optimální rozdělení kompetencí mezi jednotlivé národní kompetentní orgány, které umožní efektivní řešení problémových situací v rámci skupiny, aniž je ohrožena situace kteréhokoliv jejího člena. Najít takové řešení je velmi obtížné, vždy se může jedné straně zdát, že její pravomoci jsou nepřiměřené, nedostatečné a neodpovídají jejím skutečným potřebám.

Namísto hledání optimálního rozdělení pravomocí by možná mnohem účelnějším řešením bylo zajistit velkým finančním skupinám zcela nezávislý a především jednotný výkon dohledu na evropské úrovni. Z hlediska charakteru a významu jejich působení na finančních trzích EU by tento přístup byl mnohem jednodušší, jasnější a pragmatičtější než ten dosavadní. Jako argumenty proti jednotnému dohledu přeshraničních skupin na evropské úrovni nejčastěji zaznívají otázky typu znalost poměrů na místním trhu ze strany lokálního dohledového orgánu, oddělení kompetencí od pravomocí nebo praktické záležitosti jako fungování garančních schémat apod. První z těchto problémů je snadno řešitelný pověřením domácích orgánů dohledu výkonem kontrol na místě a vyhodnocováním celkové situace na lokálním trhu. Výstupy by následně byly vyhodnocovány společně jednotným dohledovým orgánem na evropské úrovni. Druhý problém spočívající v oddělení pravomocí →

¹⁴ ECB: *EU Banking Structures 2010*.

→ od kompetencí je blíže analyzován v následujícím textu. Co se týče garančních schémat, tedy tvorby fondů na krytí výplat klientům v případě úpadku, tuto záležitost lze řešit vytvořením evropského garančního fondu, do kterého by přispívaly všechny finanční instituce, jejichž dohled by byl vykonáván evropským nezávislým orgánem.

Ve světle aktuálního dění souvisejícího s řešením důsledků světové finanční krize, kdy byly či mají být na evropské úrovni vytvořeny specifické finanční mechanismy či dokonce daňové povinnosti pro krytí případných ztrát vyplývajících z činnosti finančních institucí, by bylo řešení spočívající v jednotném orgánu dohledu a evropském garančním fondu nejúčelnější. Navrhované evropské finanční mechanismy, které mají fungovat paralelně vedle národních garančních a daňových schémat a u kterých nejsou dosud vyjasněni a řádně zdůvodněni jejich přesní přispěvatelé a potenciální příjemci, mohou spíše než řešení aktuálních problémů představovat významné narušení tržního prostředí, hladkého fungování vnitřního trhu a omezit podnikání finančních institucí. Ty ostatně jakoukoli dodatečnou zátěž v konečném důsledku stejně přenesou na své klienty.

6. Oddělení kompetencí od odpovědnosti

Otázka oddělení kompetencí od odpovědností se opět úzce vztahuje k problematice dohledu nad přeshraničními finančními skupinami. Jedná se o situaci, kterou vyvolává přenesení dohledových kompetencí na jiný orgán dohledu než ten, který je primárně odpovědný za výkon dohledu na místním národním trhu. Tomuto problému jsou vystaveny i evropské dohledové agentury, na které byly v rámci nového dohledového uspořádání některé konkrétní výkonné pravomoci přeneseny. Nejčastěji se o tomto problému hovoří v souvislosti s krizovým řízením, kdy evropské dohledové agentury mají možnost přijmout konkrétní krizové rozhodnutí. Další oblastí jsou mediační rozhodnutí, kdy agentury mohou řešit spory mezi jednotlivými dohledovými orgány. Některé členské státy a přede-

vším jejich dohledové orgány možnost výkonných pravomocí evropských dohledových agentur jednoznačně odmítají právě s odkazem na oddělení kompetencí od odpovědností. Domnívají se, že rozhodnutí by měla být činěna pouze těmi orgány, které mohou nést plnou odpovědnost za všechny eventuální důsledky, tedy orgány národními.

Při rozhodnutích činěných evropskými dohledovými agenturami ovšem k oddělení pravomocí od odpovědností dojde vždy. Rozhodnutí je totiž učiněno jiným než místním odpovědným orgánem. Můžeme v tom přesto spatřovat nějaké výhody? Vezměme si příklad řešení krizové situace. Zájmem všech je zajištění stability finančního systému. Za tímto účelem je nezbytné předcházet a v případě nutnosti umět rychle řešit akutní problém. Pokud systém není schopen tento záměr naplnit a současně existuje možnost, jak to napravit, je povinností všech ji využít. Rozhodovací pravomoci evropských dohledových agentur takovou možností mohou být. Nelze je chápat pouze jako omezování kompetencí národních dohledových orgánů, ale jako prostředek, který může být v některých situacích zcela nepostradatelný. O jakou situaci se může jednat? Uveďme si modelový případ. Předpokládejme, že všechny dohledové orgány důsledně plní své povinnosti a řádně vykonávají dohled nad finančními institucemi dle společných pravidel regulace finančních služeb. Pokud by každý dohledový orgán skutečně takto činil, k řešení krizové situace by prakticky nemělo dojít. Je ovšem možné, že mohou nastat okolnosti, zejména související se stavem finančních institucí v jiných členských státech EU, které daný kompetentní orgán dohledu nedokáže včas a správně identifikovat, a přesto by mohly na daném finančním trhu vyvolat akutní problém, případně i krizi. V takové situaci musí existovat mechanismus, jak přijmout rychlé a účinné řešení, zejména pokud se jedná o situaci, která může mít významné negativní dopady pro jiný členský stát, než je země „původce“ krize. Kompetentní orgán takové země dosud neprovedl potřebná opatření a dohledové orgány jiných států k tomu nemají potřebné pravo-

moci. V takové situaci by mělo dojít k rychlému rozhodnutí nezávislým kompetentním orgánem na evropské úrovni. Celou situaci tak lze velmi rychle a efektivně vyřešit.

S přenášením rozhodovacích kompetencí na evropskou úroveň mají nejčastěji problém se ztotožnit země, které zastávají funkci tzv. hostitelského

nebo může vyvolat vážné negativní dopady v jiných členských státech EU. Je nutné uvést, že praktické aplikaci tohoto mechanismu by musela předcházet domluva o sdílení potenciálních nákladů. Ta by měla být součástí celkového rámce krizového řízení, který by měl být na evropské úrovni v co nejkratší době vytvořen. Dodatečné podmínky

V praxi je ochota ke spolupráci se svými dohledovými partnery z jiných členských států velmi nízká. Daleko častěji převládá snaha „držet vše pod pokličkou“ a záležitosti řešit „sám za sebe“, což jistě nejsou v případě vysoce integrovaného finančního trhu vhodné přístupy.

dohledu, tedy země, ve kterých sídlí dceřiné společnosti přeshraničních finančních skupin, popř. jejich pobočky. Málo si ale uvědomují, že by to pro ně mohlo mít výrazně větší pozitiva než pro země vykonávající dohled především nad mateřskými společnostmi finančních skupin. S velkou pravděpodobností by se jich mohla týkat právě situace, kdy by bylo nutné přijmout rozhodnutí týkající se kompetencí dohledového orgánu mateřské finanční instituce. Finanční instituce se ve své mateřské zemi může dostat do problémů, které sice nepředstavují zásadní riziko pro její domovský finanční trh, nicméně mohou ohrozit situaci v zemích svých dceřiných společností a významných poboček. Pokud domovský orgán dohledu neučinil potřebná opatření nebo jinak zanedbal své povinnosti a situace se stala již akutní, rozhodnutí nezávislého evropského dohledového orgánu by ji mohlo efektivně vyřešit. Rozhodnutí agentury je v takovém případě jasným přínosem a zlepšením stávajícího stavu.

Zobecněme celý problém na to, že využití možnosti přijmout nezávislé rozhodnutí evropskou dohledovou agenturou je žádoucí zejména při řešení problému finanční instituce nebo finančního trhu jednoho členského státu, který současně vyvolává

typu, zda rozhodnutí může nebo nemůže mít fiskální dopady, by v případě existující dohody o sdílení nákladů byly bezpředmětné. Existence současné ochranné klauzule by tak zcela pozbyla významu.

7. Postavení evropských dohledových agentur

Dalším významným problémem je vymezení rozsahu kompetencí, které lze svěřit evropským dohledovým agenturám. Tato problematika také úzce souvisí s problémem oddělení kompetencí od pravomocí, kterému jsme se právě věnovali. Mezi členskými státy dosud nepanuje všeobecná shoda na tom, jakými pravomocemi evropské agentury disponovat mohou a jakými ne. Klíčový je v této věci zejména rozsudek Soudního dvora v případě Meroni¹⁵ z roku 1958. Podívejme se nyní na uvedený problém blíže.

Rozsudek v případě Meroni uvádí, že delegace pravomocí na evropské agentury je možná pouze, pokud je dodrženo několik striktních podmínek. První z nich je, že orgán, který pravomoc deleguje, nemůže delegovat pravomocí jiné, než jsou jemu samému vymezeny ve Smlouvě o fungování EU →

¹⁵ Rozsudek 9/56, Meroni & Co., Industrie Metallurgiche, SpA versus Vysoký úřad Evropského společenství uhlí a oceli, 1955, str. 150.



Z pohledu výkonu dohledu je potřebné uvést, že dohledová spolupráce by se měla stát standardem každodenní praxe dohledových orgánů jak na národní, tak na evropské úrovni. Zejména kolegia dohledových orgánů, do kterých by se zapojovaly orgány EU i mimo EU, by určitě zajistila potřebný přísun informací a pomohla řešit mnohé praktické problémy spočívající v dohledu globálně působících finančních institucí. Pro takovou spolupráci by ovšem bylo velmi vhodné domluvit jednotná pravidla a postupy. Pokud se řešení ponechá na ad hoc bázi a osobní iniciativě jednotlivých představitelů kompetentních orgánů, žádný výrazný posun se v této oblasti pravděpodobně neodehraje.

(dále jen Smlouva). Druhou podmínkou je, že delegaci pravomocí nelze předpokládat, musí k ní být učiněno konkrétní rozhodnutí. Za třetí, delegace je možná pouze, pokud se týká přesně definovaných výkonných pravomocí, jejichž provádění může být předmětem kontroly podle jasných a objektivních kritérií, která jsou vymezena delegujícím orgánem. Soud ve svém rozhodnutí také odmítl delegaci diskrečních pravomocí s odkazem na nutnost garance rovnováhy sil mezi evropskými institucemi. Právě tato poslední podmínka představuje v souvislosti s evropskými dohledovými agenturami nejproblematictější záležitost. Členské státy se totiž velmi často odvolávají na to, že agentury mají disponovat pouze konkrétními pravomocemi, v rámci kterých jim musí být vždy vymezen jasný prostor a nástroje, od kterých se nelze nijak odchýlit. Agenturám tedy nemají být svěřovány pravomoci v oblastech, ve kterých by mohly rozhodovat o protichůdných veřejných zájmech, vykonávat politickou pravomoc nebo provádět složité ekonomické hodnocení. Bohužel, mnoho z úkolů, jejichž plnění se od evropských dohledových agentur očekává, má velmi blízko právě k těmto typům rozhodnutí. Jaké řešení se tedy nabízí? Vzhledem k tomu, že se jedná o právní problém, řešení bude muset být opět právní.

Evropská unie rozlišuje dva základní typy agentur, regulatorní a výkonné. Evropské dohledové orgány nespádají ani do jedné z uvedených kategorií. Pro záležitosti evropských dohledových agentur jsou přítom nejvíce relevantní tzv. agentury regulatorní, tj. nezávislé právní subjekty, vytvořené legislatorem za účelem pomoci s regulací konkrétní oblasti na evropské úrovni a implementací konkrétní politiky Společenství. Prostřednictvím provádění svých úkolů může agentura napomoci zlepšení způsobu, jakým jsou implementována a aplikována pravidla EU. Agentura tak hraje významnou roli v provádění výkonných pravomocí na úrovni Společenství.¹⁶ V souvislosti s diskusí o odpovědnostech a kompetencích specifikovala Evropská komise konkrétní úkoly evropských regulatorních agentur ve svém Sdělení¹⁷ z roku 2002. Může se jednat o (1) přijímání individuálních rozhodnutí, která jsou právně závazná vůči třetím stranám, (2) poskytování přímé asistence Komisi a, kde je to nutné, i členským státům, ve formě technické nebo odborné rady nebo inspekčních zpráv, (3) vytváření sítě národních kompetentních autorit a organizování jejich spolupráce v zájmu Společenství s cílem sběru, výměny a porovnávání informací a dobré praxe. Kromě těchto regulatorních úkolů mají agentury rovněž výkonné pravo-

¹⁶ Oficiální stránky Evropské unie: http://europa.eu/agencies/index_cs.htm [cit. 10. 3. 2012].

¹⁷ European Commission: Communication from the Commission: The operating framework for the European Regulatory Agencies.

moci, protože mají aktivní roli ve výkonu pravomocí Evropské unie. Zejména poslední uvedené jsou pravomoci, kterými mají disponovat i evropské dohledové agentury, proto by řešením stávajících kompetenčních problémů bylo udělení statusu regulatorních agentur i evropským dohledovým agenturám nebo úprava Smlouvy tak, aby jejich postavení bylo specifikováno obdobným a především dostatečným způsobem. Revize Smlouvy je v obou případech každopádně nezbytná.

8. Kolegia dohledových orgánů

Kolegia jsou pro zajištění efektivního výkonu dohledu v rámci přeshraničních finančních skupin zcela zásadní. Tento problém lze dobře demonstrovat na příkladu nedávné finanční krize. Ne všechny události a důsledky, které krize vyvolala v národních ekonomikách, byly způsobeny nedostatky v regulatorních pravidlech a v dohledovém systému, ačkoli se tak veřejně nejčastěji prezentuje. Velmi podstatnou roli hrála také nízká úroveň výkonu dohledu na straně některých národních dohledových orgánů a především špatná komunikace a činnost kolegií. Jen málo se tento problém v souvislosti s krizí uvádí, přesto představuje jednu z klíčových okolností, které přispěly k vyhocení situace do takových rozměrů. Dohledové orgány nejen že neprováděly svou činnost důsledně, ale především o ní velmi špatně komunikovaly se svými kolegy v jiných členských státech. Týká se to jak spolupráce v rámci kolegií, tak praktické aplikace existujících dohod o spolupráci. V případě důsledného dodržování pravidel a postupů bylo jistě možné mnoha negativním událostem zabránit.

Většina hostitelských orgánů dohledu vidí ve fungování kolegií značné nedostatky a domnívají se, že nejsou informováni a že spolupráce s domovským orgánem dohledu neprobíhá tak intenzivně, jak by si situace vyžadovala. Problémem je, že praktické fungování kolegií je odkázáno na aktivitu domovského orgánu dohledu, resp. orgánu vykonávajícího dohled na konsolidovaném záklá-

dě. Žádná společná pravidla na evropské úrovni dosud přijata nebyla. Evropským dohledovým orgánům byl pouze stanoven úkol, aby přispívaly k podpoře a sledování účinného, efektivního a jednotného fungování kolegií. Za tímto účelem mají mít vedoucí postavení při zajišťování soudržného fungování kolegií. Konkrétní doporučení pro praktické fungování kolegií ovšem učiněna nebyla. Bohužel ani v případě, že by evropské dohledové agentury jednotné, ovšem nezávazné standardy skutečně vytvořily, není zaručeno, že by se jimi národní dohledové orgány řídily. Vzhledem k významu kolegií v rámci celého dohledového rámce i pro jednotlivé finanční instituce je tak aktuální situace jen velmi málo uspokojivá. V praxi je totiž ochota ke spolupráci se svými dohledovými partnery z jiných členských států velmi nízká. Daleko častěji převládá snaha „držet vše pod pokličkou“ a záležitosti řešit „sám za sebe“, což jistě nejsou v případě vysoce integrovaného finančního trhu vhodné přístupy. Zcela obdobnými problémy trpí i mechanismus delegace úkolů a pravomocí. Ani zde neexistují přesné postupy a pravidla, jak v případě delegování postupovat. Jedná se tak o další příklad „nedotaženého“ řešení. V praktické rovině se proto delegování úkolů ani pravomocí dosud neuskutečnilo. Vzhledem k tomu, že právní normy tuto možnost sice obecně umožňují, ovšem bližší informace již regulatorní pravidla neobsahují, lze jen těžko očekávat, že by v nejbližší době došlo k výraznému posunu. Řešením by proto bylo nastavení jednotných a především závazných pravidel, která by fungování kolegií i postupy delegace úkolů a pravomocí jednoznačně vymezila.

9. Praktické fungování evropských dohledových agentur

Okrajovou, nicméně stejně významnou otázkou je i logistické, technické, personální a finanční zajištění evropských dohledových agentur. Situaci, v jaké se agentury nacházejí nyní, kdy se na plnění velkého množství úkolů nedostávají finanční či personální kapacity, je nutné řešit. Jedině tak bu-

→

→ dou schopny vypořádat se se svými úkoly a efektivně plnit všechny povinnosti včas. Otázkou je, zda by takovými dodatečnými zdroji měly být příspěvky odvětví nebo navýšení stávajících prostředků, tj. evropského rozpočtu a příspěvků jednotlivých národních dohledových orgánů (v současnosti v poměru 40:60). Vzhledem k tomu, že i trh má být zainteresován na kvalitě a efektivitě dohledového a regulatorního prostředí, příspěvky soukromého sektoru by v tomto ohledu byly velmi vhodnou protívahou příspěvků z veřejných rozpočtů. Po vzoru zemí, jako je např. Velká Británie, která financuje svůj integrovaný dohledový orgán (Financial Services Authority) pouze z příspěvků dohlížených subjektů, se tato metoda ukázala být v praxi velmi úspěšnou. Dohlížené subjekty v případě, že jsou přispěvateli na činnost dohledového orgánu, mají větší zájem na efektivním vymáhání stanovených pravidel a důsledném postihu těch, kteří své povinnosti neplní.

Dalším podstatným nedostatkem stávajícího systému jsou procesní záležitosti spočívající v nedostatečné komunikaci jak uvnitř, tak mezi jednotlivými sektorovými orgány a Evropskou radou pro systémová rizika. Komunikace a transparentní demokratické postupy by měly být hlavními principy celého systému. Pokud se neodehrávají na pravidelné a velmi intenzivní bázi, mohou způsobit nemalé negativní důsledky celému trhu. V zájmu finančních institucí, které zahrnují do svých portfolií činnosti ze všech sektorů finančního trhu, musí dohledový rámec tento vývoj reflektovat a vytvářet zcela srovnatelné podmínky napříč sektory a trhy. V zájmu předcházení vzniku a rychlého řešení finančních krizí je navíc podstatné vyhodnocovat rizika jednotlivých sektorů i s ohledem na situaci v sektorech ostatních. Finanční trh je ve skutečnosti jeden více či méně homogenní celek.

Souvisejícím problémem, který pro některé představuje hlavní argument nemožnosti hlubší integrace dohledu jak na evropské, tak na národních úrovních, jsou rozdíly v regulaci mezi jednotlivými sektory finančního trhu. Nejvyšší úroveň

dosud měla regulace a dohled nad bankami, jednak z titulu jejich systémového významu a také vzhledem k jejich úzkému propojení s činností centrálních bank. Oproti tomu kapitálový trh byl donedávna založen převážně na principech samoregulace a až jednotná evropská legislativa přinutila většinu členských států k vytvoření kompetentního dohledového orgánu pro tuto oblast. Podstatné rozdíly mezi přístupy na bankovním a kapitálovém trhu, o pojišťovnách ani nemluvě, tedy stále existují a je zcela nezbytné dosáhnout jejich narovnání.

Nejvhodnější řešení uvedených problémů představuje sjednocení dohledových agentur do jedné. Ačkoli se tomu nejen ony samy brání, žádné pádné argumenty proti vysloveny nebyly. Odpůrci nejčastěji apelují právě na rozdíly v sektorových regulatorních předpisech, které by neumožňovaly aplikovat jednotné postupy. Současně si ovšem poslední reforma klade odstranění sektorových rozdílů jako jeden z hlavních cílů. A nebylo by takové sladování nejúčelnější provádět právě prostřednictvím jednotného orgánu? Dvě a více institucí nikdy nemohou ve snaze sladit své postupy dosáhnout stejných výsledků jako instituce jediná. Pokud se ozývají hlasy proti, lze je spíše interpretovat jako boj o udržení vlastní pozice.

10. Mezinárodní spolupráce

Pro vývoj na finančních trzích je v současnosti velmi charakteristická vysoká míra internacionalizace, tedy propojování finančních trhů nejen v rámci vnitřního trhu EU, ale i vůči třetím zemím. V praxi se tento trend projevuje jednak fyzickým zastoupením finančních skupin na území členských států EU, ale také obecně vysokým objemem obchodů uzavíraných mezi finančními institucemi z a mimo EU. Pro regulatorní a dohledový rámec EU to má dva základní důsledky. Prvním z nich je, že se třetími zeměmi je v zájmu rozvoje obchodování nutné spolupracovat na tvorbě regulatorních pravidel. Jedině tak je možné zajistit konsistentní regulatorní prostředí, kterým lze předcházet regulatorní ar-

bitráži. Druhý důsledek vyplývá pro dohledovou praxi. Spočívá jednak v potřebě intenzivní dohledové spolupráce při výkonu dohledu nad mezinárodními finančními skupinami, ale také v potřebě spolupráce na nejvyšší úrovni při vyhodnocování situace na finančních trzích a předcházení vzniku negativních událostí.

Co se týče spolupráce na tvorbě regulatorních pravidel, Evropská komise se intenzivně zapojuje jednak do činnosti mezinárodních organizací a institucí typu G20, Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD), Financial Stability Board (FSB), Mezinárodní měnový fond (MMF), Basilejský výbor atd. Například na úrovni G20 jsou hlavními aktuálně řešenými tématy vytváření regulatorního rámce pro systémově významné finanční instituce, monitorování implementace pravidel odměňování, posilování kapitálových a likvidních požadavků a rámec pro posílení mezinárodních dohledových a regulatorních standardů. Vedle toho ale EU vede také individuální jednání, tzv. regulatorní dialogy, s nejméně významnými partnery z řad třetích zemí. Těmi jsou v současnosti Spojené státy americké, Čína, Japonsko, Rusko, Indie a Brazílie. Hlavním účelem této spolupráce je monitorování vývoje v oblasti regulace, identifikování potenciálních dopadů legislativy do jurisdikcí ostatních států, hledání společného přístupu k řešení zásadních regulatorních problémů, snaha o konvergenci pravidel do podoby mezinárodně srovnatelných standardů a případně možnost jejich vzájemného uznávání. Hlavními předměty zájmu jsou zejména oblasti kapitálových požadavků, účetních standardů a auditních postupů.¹⁸

Ačkoli rozsah i intenzita těchto činností jsou skutečně značné, praktické výsledky ne vždy odpovídají vynaloženému úsilí. Problém často ani tak není v dosahování společných dohod, ale především v jejich dodržování a následném vymáhání. Jako zcela nedostatečnou lze navíc hodnotit praktickou spolupráci při výkonu dohledu. Z hlediska

předmětu této práce, kterým je dohledové uspořádání v Evropské unii, můžeme jen těžko navrhnout řešení nedostatečného plnění závazků vyplývajících z dohod na mezinárodní úrovni. To je součástí jiné problematiky. Z pohledu výkonu dohledu je ale jistě potřebné uvést, že dohledová spolupráce by se měla stát standardem každodenní praxe dohledových orgánů jak na národní, tak na evropské úrovni. Zejména kolegia dohledových orgánů, do kterých by se zapojovaly orgány EU i mimo EU, by určitě zajistila potřebný přísun informací a pomohla řešit mnohé praktické problémy spočívající v dohledu globálně působících finančních institucí. Pro takovou spolupráci by ovšem bylo velmi vhodné domluvit jednotná pravidla a postupy. Pokud se řešení ponechá na ad hoc bázi a osobní iniciativě jednotlivých představitelů kompetentních orgánů, žádný výrazný posun se v této oblasti pravděpodobně neodehraje.

11. Význam pokroku na finančních trzích

Základním úkolem dohledových orgánů je udržení finanční stability, což zahrnuje především činnosti spočívající ve sledování dění na finančních trzích, vyhodnocování potenciálních rizik a v případě potřeby přijetí opatření, která pomohou zabránit negativnímu vývoji. V souvislosti s nedávnou finanční krizí se ale ukázalo, že dohledové orgány sice plnily tyto základní úkoly, ovšem některé aspekty vývoje na finančních trzích buď zcela unikly jejich pozornosti, nebo byl jejich význam zásadně podceňen, popřípadě ani nebyly předmětem požadavků na výkon dohledu. Takovými aspekty se rozumí především inovace a prohlubování komplexnosti finančních produktů.

K dalším trendům aktuálního vývoje na finančních trzích rovněž patří narůstající komplexnost finančních produktů spolu s rostoucí mírou jejich využívání. Děje se tak i navzdory zkušenostem s finanční krizí, ve které klíčovou roli sehrály právě →

¹⁸ Evropská komise: http://ec.europa.eu/internal_market/finances/global/index_en.htm [cit. 10. 3. 2012].

→ komplexní, tzv. strukturované, cenné papíry. Komplexní finanční produkty i způsob jejich obchodování a využívání ze strany finančních institucí se vyvíjejí téměř na každodenní bázi. Problémem dohledových orgánů, resp. celého regulatorního rámce je, že s tímto vývojem často nejsou schopny držet krok. Důvodů je několik. Z pohledu dohledového uspořádání jsou zřejmě nejpodstatnější dva, buď že dohledový orgán rizikovost situace související s obchodováním některých komplexních finančních produktů podcenil, nebo ji při výkonu své činnosti ani nezaregistroval. V obou případech je ovšem výsledek stejný a jak se ukázalo při finanční krizi, může mít zcela zásadní dopady.

Aniž bychom předjímalí, do jaké míry má být na tento vývoj připraven regulatorní rámec, z hlediska praktického výkonu dohledu spočívá řešení zejména v tom, že dohledové orgány budou svou činnost vykonávat velmi důsledně a budou k tomu disponovat jak dostatečnými pravomocemi, tak především kapacitami. Kapacitami se má na mysli odpovídající technické, ale i personální vybavení. Dohledové orgány musejí být schopny držet krok s trhem. Především musejí disponovat dostatkem kvalifikovaných odborníků, kteří jsou dobře obeznámeni s praxí a mají potřebné znalosti i schopnosti vyhodnocovat dění na finančních trzích i s ohledem na nové trendy, zejména nové produkty a způsoby jejich obchodování. K tomuto účelu musejí samozřejmě mít i odpovídající technické vybavení, včetně přístupu k potřebným údajům a informacím. V konečném důsledku je ale také nutné, aby měly pravomocí, prostřednictvím kterých mohou v případě potřeby zasáhnout. Dohledové nástroje musejí být dostatečně flexibilní, aby umožnily reagovat na akutní potřeby vyplývající z pokroku na finančních trzích. V případě, že dohledové nástroje neumožňují dostatečnou míru flexibility, musejí všechny regulatorní orgány, včetně Evropské komise, být připraveny přijmout rychlé řešení ve formě nového či revidovaného se-

kundárního právního aktu, jak technických standardů, tak prováděcích opatření. Evropská komise by měla tyto potřeby pravidelně vyhodnocovat, nejen v rámci pravidelných hodnocení jednotlivých legislativních předpisů, ale právě s ohledem na aktuální vývoj na finančních trzích.

12. Rozdíly v národních systémech dohledového uspořádání

Další podstatnou otázkou související s efektivním evropským dohledovým rámcem je rozdílnost v národních dohledových systémech. Většina členských zemí, konkrétně 15 z 27, již sice přistoupila k integraci dohledu a vytvořila jednotný dohledový orgán. Ovšem zbývající státy, kterých je stále celkem 12, mají dosud kompetence v dohledu rozděleny mezi více institucí (Masciandaro, Quintyn, 2010). Tyto státy současně v naprosté většině uplatňují sektorový přístup, tj. kompetentní orgány jsou odpovědné za dohled v rámci jednoho sektoru. Co se týče států s jedním dohledovým orgánem, ve třech případech je dohledovými pravomocemi pověřena centrální banka.¹⁹ Je tedy zřejmé, že národní systémy se od sebe významně liší. Za této situace si lze jen těžko představit, jak může efektivně probíhat sbližování dohledové praxe a jak lze na evropské úrovni dosáhnout jednotné dohledové kultury. Každý členský stát disponuje jiným počtem kompetentních orgánů, které navíc mají odlišný rozsah kompetencí a odpovědností. Mnohdy je pro ně náročné zajistit spolupráci na národní úrovni, natož se efektivně začlenit do evropské dohledové struktury.

Nejúčelnějším řešením by samozřejmě bylo sjednocení jednotlivých národních přístupů a vytvoření jednotného integrovaného kompetentního orgánu v každém členském státě. K takovému opatření ovšem Evropská unie nedisponuje dostatečnými pravomocemi. Alternativou tohoto řešení by bylo alespoň zajištění jednoho kontaktního

¹⁹ Česká republika, Irsko a Slovenská republika.

místa (instituce nebo výboru) v každém členském státě, které by pro kompetentní orgány ostatních členských států i orgány EU představovalo hlavní styčný bod. V případě více kompetentních orgánů na národní úrovni by se mohlo jednat např. o společný výbor složený z předsedu nebo vyšších úředníků jednotlivých kompetentních orgánů. Pravidelně by se scházel a disponoval aparátem, který by zajišťoval koordinaci jejich činnosti a již zmíněnou společnou prezentaci a komunikaci vůči zahraničním partnerům. Účelem není vytvářet další struktury a administrativní zátěž, ale účelně řešit hlavní komunikační a organizační nedostatky stávajícího systému. Komunikace mezi takovými 27 zástupci členských států může probíhat mnohem efektivněji než v případě zapojení všech několika desítek národních kompetentních orgánů.

13. Vymezování obsahu jednotlivých typů legislativních nástrojů

Dalším podstatným nedostatkem nového dohledového rámce jsou nejasnosti ve výkladu jednotlivých legislativních nástrojů. Konkrétně se jedná o spory ohledně přesného rozsahu a účelu nástrojů, kterými jsou pro oblast finančních služeb normy základní, regulační, prováděcí a technické standardy. Smlouva sice definice základních i komitologických norem uvádí, jejich výklad v praxi je ale často velmi komplikovaný. Z praktických zkušeností vyplývá, že členské státy společně s Evropskou komisí a Evropským parlamentem nejsou často při vyjednávání konkrétních legislativních návrhů schopny se dohodnout, jaká má být přesná náplň jednotlivých typů norem, tedy jaký nástroj použít pro vymezení konkrétních regulačních pravidel. Vzhledem k rozdílnosti ve schvalovacích postupech u jednotlivých typů norem se výsledná diskuse víc než na věcnou problematiku většinou zaměří na boj o moc a možnost zasáhnout do schvalovacího procesu. Jednotlivé předpisy se řeší spíše na ad hoc bázi. Úroveň a charakter jednotlivých předpisů na stejné regulační úrovni tak mohou být dosti odlišné. Rozhodně to neprospívá

snaze o vytvoření jednotného regulačního rámce, jakým má být Single rulebook.

Uvedený problém je třeba co nejrychleji odstranit. Výklad komitologických norem by měl být konkrétně pro oblast finančních služeb blíže specifikován. Základní předpisy musí obsahovat všechny podstatné náležitosti, kterými jsou nastaveny hlavní parametry regulované oblasti. Zbytek podmínek má být předmětem regulačních a prováděcích opatření. Regulační normy, do jejichž přijímání je v omezené míře zapojena jak Rada, tak Evropský parlament, musí vymezovat detailnější podmínky regulované oblasti, které ovšem mohou podléhat změnám vlivem vývoje na trhu nebo dalších okolností. Zásaditosti čistě technického charakteru, které jsou většinou i na národní úrovni předmětem podzákoných právních norem, nejčastěji vyhlášek, mají být upraveny prostřednictvím prováděcích, tzv. implementačních předpisů. Bylo by vhodné aplikovat tento přístup na vzorovém příkladu a následně jej používat jako případovou studii pro další případy.

S problémem definice jednotlivých právních nástrojů rovněž souvisí problém rozdílnosti v regulačních pravidlech vyvolaných jednak množstvím diskrecí členských států v rámci stávajících evropských předpisů, ale také nesprávnou či nepřesnou transpozicí na národní úrovni. Jestliže je v rámci jednoho předpisu povoleno až několik desítek výjimek, je zřejmé, že výsledná pravidla se mezi členskými státy budou významně lišit a tím i zatěžovat finanční instituce nadměrnými náklady na jejich plnění, nehledě na komplikace při praktickém výkonu dohledu. Potěšující je, že poslední reforma dohledového uspořádání se tomuto tématu významně věnovala. Úsilí je ovšem třeba zintenzivnit, protože praktické výsledky dosud chybí.

14. Odlišné pozice členských států

Politická citlivost uvedených témat dohledového uspořádání je dalším z klíčových faktorů celého systému. Ačkoli se v současné Evropské unii s 27 členskými státy dojednávají kompromisy vel

→

→ mi obtížně prakticky v každé záležitosti, dohledový systém byl, je a bude jedním z nejkompexnějších problémů. V čem spočívá jeho výjimečnost? Především se jedná o téma, které je úzce propojeno s fungováním každé národní ekonomiky. V některých členských státech objem obchodů, např. na kapitálovém trhu, nedosahuje tak vysokých hodnot jako v jiných, ale finanční trhy jsou základem fungování ekonomiky v každé zemi. Jak se často uvádí, zabezpečují potřebný krevní oběh, bez kterého by ekonomika nemohla existovat.

Druhým faktorem, který z otázky dohledového uspořádání činí specifické téma, jsou také rozdílné politické přístupy, s jakými jednotlivé členské státy k této problematice přistupují. Zatímco Velká Británie je v regulaci finančních služeb dlouholetým zastáncem liberálního, tedy klasického přístupu, země jako Francie, Španělsko či Itálie se vyznačují spíše extenzivním regulačním systémem, který je charakteristický významnými pravomocemi státních orgánů v regulaci tržních subjektů. Stejný přístup tyto státy posléze přenášejí i na evropskou úroveň. Země, které zastávají spíše liberálnější přístupy – vedle Velké Británie jsou jimi např. i Švédsko, Dánsko, Finsko nebo baltské země – jsou skeptické k vytváření rozsáhlých společných pravidel fungování finančních trhů a přenášení kompetencí na ujní úroveň. Naopak země jako Francie, Španělsko, Itálie nebo Portugalsko se k hlubší harmonizaci pravidel a vytváření společných regulačních a dohledových struktur stavěly v zásadě vždy pozitivně.

V neposlední řadě je citlivost tématu dohledového uspořádání odvozena také od rozdílnosti ve struktuře a fungování jednotlivých národních finančních trhů. Každá politická reprezentace přirozeně hájí zájmy svého národního trhu. Ačkoli finanční instituce fungují do velké míry na přeshraniční bázi a jsou součástí nadnárodních finančních společností, jejich působení na jednotlivých národních trzích má jistá specifika a společně s rozdíly ve fungování jednotlivých národních ekonomik tvoří zcela specifickou kombinaci.

Důsledkem těchto skutečností je, že pozice

členských států jsou v rámci vyjednávání často naprosto rozdílné a nalezení kompromisu velmi obtížné až nemožné. Ve svém důsledku není ojedinělým případem, že se v zájmu nalezení řešení přijme varianta, která stěží postihuje původní záměr předlohy a v některých aspektech může být pro fungování trhu až škodlivá. Tato metoda pak rozhodně nepřináší zlepšení stávající situace, ale naopak někdy vede i k opaku.

V souvislosti s politickými otázkami je na okraj rovněž nezbytné zmínit záležitost rozdílného postavení jednotlivých členských států v rámci vyjednávacího procesu. Některé členské státy mají při projednávání a prosazování svých zájmů mnohem silnější pozici než státy jiné. Takové rozdíly ale nejsou způsobeny pouze faktory determinujícími odlišné počty hlasů v rámci rozhodování kvalifikovanou většinou. Myslí se tím jednak významná pozice evropských velmocí, jakými jsou Francie a Německo, ale také zcela odlišná prezentace a způsob prosazování konkrétních národních zájmů.

První uvedená záležitost, tedy postavení evropských velmocí, je společným jmenovatelem všech současných jednání na evropské úrovni, oblast finančních služeb nevyjímaje. Hlavním praktickým důsledkem, který je zcela běžně k vidění na jednáních na úrovni Rady, je, že pro celkovou atmosféru a obecnou podporu předložených návrhů ze strany Evropské komise jsou zásadní právě stanoviska Francie a Německa, v menší míře také Velké Británie a Itálie. Evropská komise proto při přípravě materiálů vše nejprve konzultuje s těmito státy a až následně předkládá těm ostatním. Co se týče odlišností v prezentaci a prosazování národních zájmů, to je další z významných charakteristik aktuálního vyjednávání na evropské úrovni. Některé členské státy se do vyjednávání zapojují mnohem aktivněji než jiné. Jejich praktiky a způsoby hájení vlastních národních zájmů, stejně jako schopnost vytvářet za tímto účelem koalice a shánět potřebné partnery jsou mnohem efektivnější než u jiných států. Rozdíly nejsou v tomto ohledu zdaleka podmíněny rozdílností v rozsahu či významu finanční-

ho trhu uvedené země. Jsou dány vnitřní organizací, mechanismy a významem problematiky Evropské unie na národní úrovni. Některé státy kladou na evropské záležitosti a prosazování zájmů na evropské úrovni mnohem větší důraz než jiné. Současně se výrazně odlišují i kvalita a osobní schopnosti jednotlivých národních zástupců a s nimi i výsledky jejich vyjednávání. Není tajemstvím, že zásadními nedostatky v tomto směru trpí zejména nové členské státy, země střední a východní Evropy. Jejich aktivní zapojování do diskusí a efektivita vyjednávání jsou často na velmi nízké úrovni. Ve výsledných kompromisních textech jsou tak jejich zájmy často zohledňovány jen v omezené míře.

Společným důsledkem rozdílného zapojení jednotlivých členských států ve vyjednávacím procesu je snížení jeho objektivitu a demokratičnosti, což významně ovlivňuje kvalitu přijímaných předpisů. Pokud nejsou ve vyjednávacím procesu zohledňovány zájmy všech zainteresovaných stran, těžko lze dosáhnout efektivního výsledku, který přinese všeobecné zlepšení. Řešení tohoto problému je velmi obtížné. Souvisí se samotnou podstatou fungování Evropské unie a národními specifiky jednotlivých členských států. Pokud by ale bylo možné dosáhnout alespoň dílčího zlepšení, přínosy by byly jistě významné.

15. *Shrnutí kritické analýzy dohledového uspořádání*

Z uvedeného hodnocení vyplývá, že vedle mnoha pozitivních přínosů, které měla nedávná reforma dohledového uspořádání na finančním trhu, se stále nepodařilo zcela postihnout několik zásadních otázek efektivního fungování celého systému. Některá opatření v aktuálním uspořádání zcela chybí, některá sice vytvořena byla, ale jejich praktické fungování je v praxi velmi problematické, někdy dokonce není ani možné. Ačkoli si uvědomujeme, že byl nový systém uveden do praxe teprve nedávno a praktické zkušenosti s jeho fungováním jsou velmi omezené, přesto lze identifikovat několik zásadních nedostatků, které celkovou funkčnost sys-

tému významně omezují. Vznikají tak rizika nejen pro hladké fungování samotného dohledu, ale především pro jednotlivé národní ekonomiky a jejich finanční systémy. V případě výskytu problémů, kterým dohledový systém nedokáže zabránit, včas je identifikovat a účinně řešit, totiž hrozí vážné negativní důsledky nejen celému finančnímu, ale i hospodářskému systému. Je nutné zdůraznit, že téměř žádné jiné soukromé podnikání nemá na zbytek ekonomiky takový vliv, jako je tomu v případě finančních institucí, zejména bank.

Ačkoli jsme dospěli k formulaci několika konkrétních doporučení ke zlepšení stávajícího stavu, je dobré se zamyslet také nad jejich praktickou proveditelností a okolnostmi, které ovlivňují nebo by mohly ovlivnit jejich realizaci. Vycházíme přitom ze zkušeností posledních měsíců a let, kdy se o těchto tématech vedla řada intenzivních jednání. Základní překážkou hlubšího pokroku v integraci dohledového uspořádání totiž představují zejména dvě témata, která jsme také zmínili ve výčtu nedostatků stávajícího systému. V minulosti právě na nich většina jednání ztroskotala. Prvním z nich je rozdílnost v národních systémech dohledového uspořádání a druhým, v mnohém zásadnějším, je rozdílnost v pozicích jednotlivých členských států. Především druhý uvedený důvod je podstatou problému, proč není možné uvedené nedostatky snadno odstranit.

Jak bylo uvedeno, jednotlivé členské státy přistupují k otázce dohledového uspořádání na základě zcela odlišných konceptů a preferencí. Rozdíly vyplývají jak z národních rozdílů, tak z odlišného charakteru a fungování jednotlivých národních trhů. To, co jeden stát považuje za jediné možné správné řešení, je pro druhý naprosto nepřijatelné a naopak. V systému hlasování kvalifikovanou většinou, která se uplatňuje pro oblast finančních služeb, bude už od 1. listopadu 2014 nezbytné, aby se k přijetí návrhu připojilo nejméně 55 % členů Rady (tj. nejméně 15 členských států), kteří musí představovat nejméně 65 % obyvatelstva Unie. Přijetí návrhu může zabránit tzv. blokační menšina, tvořená minimálně 4 zeměmi nebo takovým počtem →

→ zemí, které zastupují nejméně 35 % obyvatelstva členských států plus jeden stát. Tato podmínka byla zakotvena jako ochrana malých zemí, které by jinak mohly být blokovány třemi velkými členskými státy, které tvoří 35 % obyvatel EU.²⁰ Ačkoli budou tato nová pravidla uvedena do praxe teprve v roce 2014, ani dosažení kvalifikované většiny dle

řádání, označovaného jako Lamfalussyho proces. Ačkoli problémy byly identifikovány zcela jasně, dohody o jejich řešení bylo velmi obtížné dosáhnout. Všechna opatření se nakonec omezila na nezávazné závěry ministrů, kterými měl být předchozí systém pouze částečně upraven. V rámci tehdejších dohod nemělo dojít k žádné změně

S problémem definice jednotlivých právních nástrojů rovněž souvisí problém rozdílů v regulatorních pravidlech vyvolaných jednak množstvím diskrecí členských států v rámci stávajících evropských předpisů, ale také nesprávnou či nepřesnou transpozicí na národní úrovni. Jestliže je v rámci jednoho předpisu povoleno až několik desítek výjimek, je zřejmé, že výsledná pravidla se mezi členskými státy budou významně lišit a tím i zatěžovat finanční instituce nadměrnými náklady na jejich plnění, nehledě na komplikace při praktickém výkonu dohledu.

stávajících pravidel, tedy alespoň 255 hlasů z celkových 345 a současně souhlas 14 členských států, nepředstavuje jednoduchý proces.

Pravidla pro přijetí nových návrhů tedy jsou a nadále budou velmi striktní a dosahování kompromisů značně komplikované. V praxi je musí podpořit skutečně vyvážený soubor států, který zahrnuje jak malé, tak velké, staré i nové členské státy. Taková rozhodovací pravidla přispívají k demokratičnosti rozhodovacího procesu EU, takže jejich oprávněnost je zcela legitimní. Na druhou stranu ovšem kombinace těchto požadavků s přirozenými obavami členských států z radikálnějších reforem, chránění vlastních pozic a komplexnost celého problému vytvářejí velmi nepříznivé okolnosti pro přijetí výrazných systémových změn.

Připomeňme si situaci před přijetím posledních reformních rozhodnutí. Evropská unie vedla již řadu let před vypuknutím finanční krize diskuse o vylepšení předchozího rámce dohledového uspo-

v rozdělení dohledových kompetencí ani nevznikaly žádné samostatné subjekty na evropské úrovni, které by byly pověřeny výkonem konkrétních úkolů spojených s integrací dohledu na evropské úrovni. Až finanční krize přiměla členské státy k akci a přijetí zásadních reformních opatření. Možných řešení se přitom nabízela celá řada a postupně v nich zazněly různé varianty. Finanční krize přiměla mnohé členské státy učinit potřebné kompromisy a hledat optimální řešení, jednání ale nebyla snadná a z původních vysokých ambicí bylo následně třeba výrazně slevit. Výsledkem je aktuální systém se všemi jeho pozitivy i negativy, jak jsou uvedena v předchozím textu.

Z provedené analýzy lze nicméně vyvodit takový závěr, že aktuální dohledové uspořádání sice disponuje řadou nedostatků a není z hlediska dlouhodobých trendů na finančních trzích nejvhodnějším ani nejperspektivnějším řešením, přesto je vzhledem k vývoji na trhu a politické situaci tím jediným, čeho šlo v rámci jeho dojednávání

²⁰ Euroskop: <http://www.euroskop.cz/8897/sekce/kvalifikovana-vetsina/> [cit. 10. 3. 2012].

dosáhnout, a ve srovnání s předchozím systémem představuje podstatné zlepšení. K této úvaze nás vedle uvedených nedostatků vedou i okolnosti, které provázely vyjednávání kompromisu o jeho výsledné podobě. Z nich vyplývá, že ačkoli systém trpí řadou problémů, v situaci, za které byly návrhy projednávány, v kombinaci s formálními pravidly pro jejich přijetí bylo jen stěží možné dosáhnout radikálnějšího výsledku.

16. Závěr

Aktuální dohledové uspořádání na finančním trhu EU je výsledkem regulatorní reakce na finanční krizi, kterou státy EU prošly na přelomu let 2008–2009. Účelem provedených reformních kroků bylo jednak upravit nebo nahradit dosavadní regulatorní požadavky, aby byla omezena rizika, která zapříčinila vznik krize, ale také revidovat systém regulatorního a dohledového uspořádání na finančních trzích. Záměrem je, aby bylo v rámci nového systému možné předcházet negativním událostem, a pokud k nim již dojde, umět je efektivně a rychle řešit.

V rámci nového dohledového uspořádání, které začalo fungovat počátkem roku 2011, došlo k zásadní přeměně celé institucionální struktury a vytvoření několika nových orgánů na evropské úrovni. Nejvýznamnějšími počiny jsou zejména větší důraz na makrobezpečnostní dohled, vytváření jednotných konsistentních regulatorních pravidel (tzv. Single rulebook), snaha o skutečnou harmonizaci podmínek a postupů dohledové praxe s důrazem na vzájemnou spolupráci dohledových orgánů a také vymezení některých konkrétních výkonných pravomocí novým evropským sektorovým agenturám dohledu.

Bohužel se již po poměrně krátké době uvedení do praxe ukazuje, že nové dohledové uspořádání není schopno naplnit původní očekávání. S jeho praktickým fungováním je spjata celá řada problé-

mů a sporných otázek. Ty nejvýznamnější spočívají především v pravidlech a způsobu dohledu přeshraničních finančních skupin. Jednotlivé národní dohledové orgány se díky různým formám podnikání finančních skupin na vnitřním trhu dostávají do odlišných rolí, které pro ně ne vždy představují zcela uspokojivý stav. Typickým průvodním jevem vyjednávání legislativních návrhů v oblasti finančních služeb jsou proto spory o rozdělení kompetencí v rámci dohledu přeshraničních skupin. Vzhledem k roztržičnosti kompetencí národních dohledových orgánů a z toho plynoucích rozdílů v praktickém výkonu dohledu není stávající situace uspokojivá ani pro samotné finanční instituce. Komplikuje jejich podnikání na vnitřním trhu a zvyšuje náklady, které musí vynakládat na plnění regulatorních požadavků.

Na základě posouzení všech okolností spojených s realizací nedávné reformy dohledového uspořádání jsme nicméně dospěli k závěru, že ačkoli nový systém disponuje řadou nedostatků a není z dlouhodobého hlediska nejvhodnějším ani nejperspektivnějším řešením, přesto je vzhledem k aktuálnímu vývoji na trhu a politické situaci tím jediným, čeho šlo v rámci jeho dojednávání dosáhnout, a ve srovnání s předchozím systémem představuje podstatné zlepšení. Pozitivem, které lze spatřit na samotné finanční krizi, je fakt, že poskytl potřebný impuls k reformním krokům, které členské státy neměly odvahu dříve učinit. Ačkoli je i reformovaný rámec založen převážně na principu spolupráce národních dohledových orgánů, jistý posun ve snaze o racionální rozdělení kompetencí na evropské úrovni učiněn byl, především vytvořením evropských dohledových agentur a jejich pověřením některými výkonnými pravomocemi. Otázkou dalšího vývoje bude skutečně plně využití jeho potenciálu a schopnost učinit některá nezbytná korekční opatření. I tak byl ovšem učiněn významný krok vpřed, na který lze navázat dalšími pozitivními počiny.



→ LITERATURA A PRAMENY

- [1] Council of the European Union: *Závěry Rady ECOFIN ze 4. prosince 2007 týkající se revize Lamfalussyho procesu*. [online] [cit. 10. 3. 2012]. Dostupné z http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/ecofin/97420.pdf
- [2] European Central Bank: *EU Banking Structures, September 2010*. Frankfurt am Main: European Central Bank, 2010. [online] [cit. 10. 3. 2012]. Dostupné z <http://www.ecb.int/pub/pdf/other/eubankingstructures201009en.pdf>
- [3] European Commission: *Communication on a new EU framework for possible crisis management in the financial sector*. COM(2010) 579 final. [online] [cit. 10. 3. 2012]. Dostupné z http://ec.europa.eu/internal_market/bank/docs/crisis-management/framework/com2010_579_en.pdf
- [4] European Commission: *Communication from the Commission: European Financial Supervision*. COM(2009) 252 final. [online] [cit. 10. 3. 2012]. Dostupné z <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0252:FIN:CS:PDF>
- [5] European Commission: *Communication from the Commission: European Financial Supervision*. COM(2005) 252 final. [online] [cit. 10. 3. 2012]. Dostupné z <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0252:FIN:CS:PDF>
- [6] European Commission: *Proposal for a regulation establishing a European Banking Authority (EBA)*. COM(2009) 501 final. [online] [cit. 10. 3. 2012]. Dostupné z http://ec.europa.eu/internal_market/finances/committees/index_en.htm#communication
- [7] European Commission: *Proposal for a regulation establishing a European Insurance Authority (EIOPA)*. COM(2009) 502 final. [online] [cit. 10. 3. 2012]. Dostupné z http://ec.europa.eu/internal_market/finances/committees/index_en.htm#communication
- [8] European Commission: *Proposal for a regulation establishing a European Securities and Markets Authority (ESMA)*. COM(2009) 503 final. [online] [cit. 10. 3. 2012]. Dostupné z http://ec.europa.eu/internal_market/finances/committees/index_en.htm#communication
- [9] European Commission: *Directive 2005/1/EC of the European Parliament and of the Council of 9 March 2005 establishing a new organisational structure for financial services committees*. [online] [cit. 10. 3. 2012]. Dostupné z <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2005:079:0009:0009:EN:PDF>
- [10] European Commission: *Communication from the Commission: The operating framework for the European Regulatory Agencies*. COM(2002) 718, Brussels, 11. 12. 2002. [online] [cit. 15. 5. 2012]. Dostupné z http://ec.europa.eu/governance/docs/comm_agence_en.pdf
- [11] European Systemic Risk Board: *Recommendation of the ESRB of 22 December 2011 on the macro-prudential mandate of national authorities (ESRB/2011/3)*. 2011. [online] [cit. 10. 3. 2012]. Dostupné z <http://www.esrb.europa.eu/recommendations/html/index.en.html>
- [12] European Systemic Risk Board: *Recommendation of the ESRB of 22 December 2011 on US dollar denominated funding of credit institutions (ESRB/2011/2)*. 2011. [online] [cit. 10. 3. 2012]. Dostupné z <http://www.esrb.europa.eu/recommendations/html/index.en.html>
- [13] Euroskop: <http://www.euroskop.cz/8897/sekce/kvalifikovana-vetsina/>. [cit. 10. 3. 2012]
- [14] High-Level Group on Financial Supervision in the EU chaired by Jacques de Larosière: *Report*. Brussels, 2009. [online] [cit. 10. 3. 2012]. Dostupné z http://ec.europa.eu/internal_market/finances/docs/de_larosiere_report_en.pdf
- [15] Kindleberger, C.: *Manias, Panics, and Crashes: A History of Financial Crises*. New York: John Wiley & Sons, 2005

- [16] Machová, S.: *Je nezbytná reforma regulace finančního trhu EU?* Současná Evropa, 01/2010, str. 65–81
- [17] Masciandaro, D., Quintyn, M.: *Regulating the regulators: The changing face of financial supervision architectures before and after the crisis.* Department of Economics and Paolo Baffi Centre, Bocconi University, Milan, 2010. [online] [cit. 10. 3. 2012]. Dostupné z <http://www.cepr.org/meets/wkcn/1/1724/papers/MasciandaroFinal.pdf>
- [18] *Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1093/2010 ze dne 24. listopadu 2010 o zřízení Evropského orgánu dohledu (Evropského orgánu pro bankovníctví), o změně rozhodnutí č. 716/2009/ES a o zrušení rozhodnutí Komise 2009/78/ES.* [online] [cit. 15. 3. 2012]. Dostupné z <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:331:FULL:CS:PDF>
- [19] *Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1092/2010 ze dne 24. listopadu 2010 o makroobezřetnostním dohledu nad finančním systémem na úrovni Evropské unie a o zřízení Evropské rady pro systémová rizika.* [online] [cit. 15. 3. 2012]. Dostupné z <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:331:FULL:CS:PDF>
- [20] Schoenmaker, D., Oosterloo, S.: *Financial Supervision in an Integrating Europe: Measuring Cross-Border Externalities.* International Finance, 8:1, 2005. Dostupné z EBSCO

KLÍČOVÁ SLOVA

finanční trhy, dohled, Evropská unie

ABSTRACT

The current supervisory arrangement in the financial market is the result of the EU regulatory response to the recent financial crisis. Under the new system, which became operational in early 2011, the entire institutional structure was transformed and several new bodies at European level were established. Unfortunately, after a relatively short period of time it is clear that the new system is unable to fully meet its initial expectations. There are number of problems and controversial issues related to its practical functioning. They consist mainly of the rules and procedures for supervision of cross-border financial groups. However, based on consideration of all circumstances related to the realization of the reform, we may conclude that the new system was the only achievable compromise among the Member States. Compared to the previous system there is a significant movement forward. Mainly the effort to more rationally allocate supervisory powers at European level can be seen as a positive initiative. Further development will show the full potential of the system and the ability to make some necessary corrective measures.

KEYWORDS

financial markets, supervision, European Union

JEL CLASSIFICATION

F55, G00, G18

x

Economic development of Latvia and other two Baltic countries during and after the financial and economic crisis

► Ing. Radek Čajka » Department of International Trade, Faculty of International Relations, University of Economics, Prague¹

* 1. Introduction

Latvia and the other two Baltic countries (Estonia and Lithuania) that joined the European Union in 2004 had been for quite a long period of time considered for model transition economies with excellent economic performance. But as the financial crisis and especially the panic that flooded the markets made its appearance in this small part of Europe, several bad or unhealthy economic facts about these countries were revealed. During a few weeks position of these countries switched from general chanting about their performance to very serious financial troubles that had to be solved with the help of international (financial) institutions, because otherwise some of them would have gone bankrupt.

The aim of this article is to review the impacts of financial and economic crisis on these three Baltic countries, with a special attention paid to the situation in Latvia, which has been hit the most in economic terms.

2. Literature overview

There are several papers that have been written so far about the development in Latvia. Most analyz-

es come from the IMF, which is responsible for the reviewing of the economy development, because credits are directly linked to its performance. I found these papers very helpful and detailed. Other papers, like Staehr (2010), Purfield, Rosenberg (2010) or Ingves (2010) deal more with the situation in the whole Baltic region and compare the development of all three countries. Important feature of all the papers is that they do not differ much in the analysis and, more importantly, in the outcomes, i.e. little disputation is involved.

3. The Latvian case – overview

Before analyzing the current situation of Latvian economy and the importance and outcomes of the Stand-By Arrangement, there is a need to explain how and why Latvia ended up in such an economic unfavorable situation.

Just by listing the important facts we realize that there were several initial reasons that caused overheating of the Latvian economy during 2006 and 2007 (IMF 2009; 5):

- Real-estate bubble – real estate prices grew in 2005 and 2006 by more than 60%, which led to the increase in the volume of provided credits by annual rate of 50% (many of the purchases

¹ This paper was carried out within the F2/15/2010 internal UEP grant.

were only speculative, which was raising prices artificially).

- Excessive growth of domestic demand, mainly driven by private consumption and real estate investment.
- Wage and price inflation acceleration at the beginning of 2007.
- Procyclical fiscal policy of the government, which had its origin in rising tax revenues and inflow from EU funds (according to the IMF calculations contributed public sector expenditures and incoming EU funds to the growth of Latvian economy in 2007 by 6% and thus economy was exceeding its potential by 9%) (Purfield, Rosenberg 2010; 16).

This unfavorable economic development constituted (together with other facts that will be stated below) severe difficulties for the country:

- Rapid slowdown of the economy – its real GDP growth rate dropped from 12.2% in 2006 (10.0% in 2007 respectively) to -4.2% in 2008 and then even to -18.0% in 2009², which was mainly caused by drop in consumption, investment and net exports (IMF 2009; 6).
- The mentioned slowdown of the economy decreased national tax revenues, and with increasing unemployment, raised, on the other hand, the volume of paid social benefits. Thus, the government deficit amounted to 4.2% of GDP in 2008 and 9.7% in 2009³, which was the exact opposite development to the previous years with nearly balanced budgets. Other important contributions to those deficits were costs connected with the situation in banking sector (see Graph 3).
- The only characteristic that improved during this time was the current account deficit, which had originally arisen from net imports of tradeables and outflow of profits. Contraction of this deficit was caused by falling domestic demand

for imported goods and drop in the profits of foreign subsidiaries in Latvia.

- High external debt combined with maturity below one year (amount exceeded 50% of GDP) and solvency problems of the private sector constituted additional threats.
- But the biggest problems were accumulated within the banking sector:
 - Two-thirds of the provided bank loans were backed by real estate, which did not constitute beneficial situation in time of bursting of the real estate bubble, when the prices went down.
 - More than 60% of all banks were owned by parent banks from Nordic countries, especially from Sweden. Parent banks also were the main source of financing. The rest of the Latvian banks were owned and financed mainly from CIS countries, which represented more fragile element.

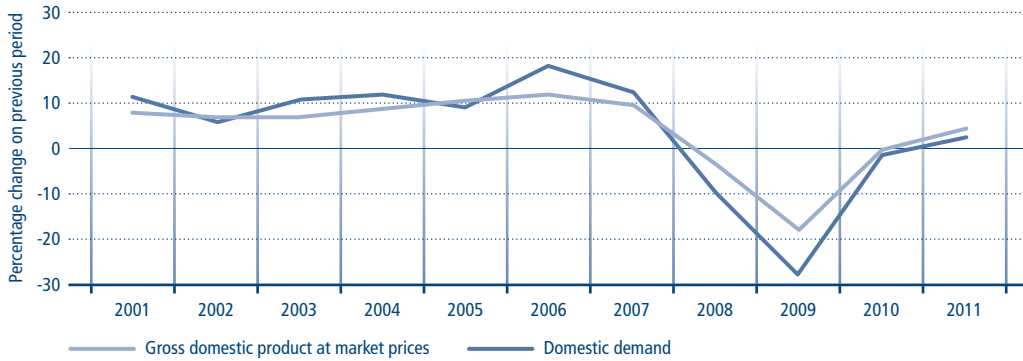
As financial crisis boosted, investors and other institutions were getting more and more concerned about the sustainability of the peg that has been used in Latvia since the beginning of the transformation process. The reason was (except for the above stated facts) that short-term capital started to leave the economy and it was generally expected that the government would have to absorb the liabilities of the financial sector. These concerns were supported by the downgrade of the Latvian rating by all three main agencies.

During couple of months approximately 10% of all deposits left the banking system, withdrawals came especially from the CIS countries (see Graph 11). The missing liquidity had to be put into the system by the central bank, which was reflected then in decreasing foreign exchange reserves. The biggest Latvian bank, the Parex Bank, had to be nationalized (in form of adding liquidity) in order to increase confidence and reduce the outflow of deposits. →

² Eurostat data.

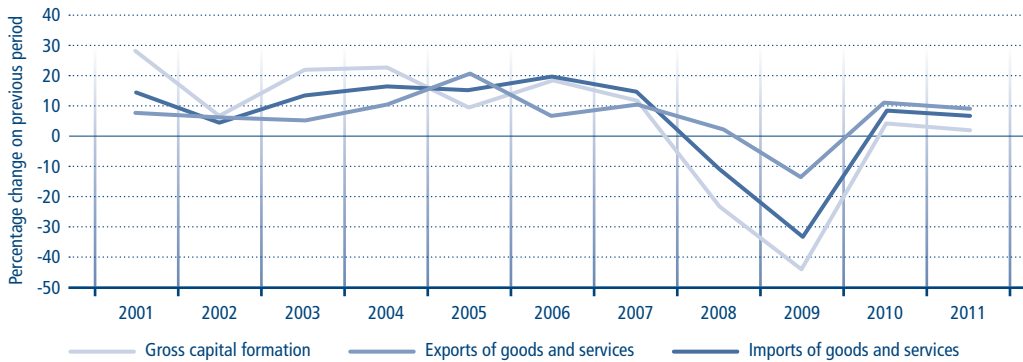
³ Eurostat data.

→ **Graph 1** » *Economic development in Latvia*



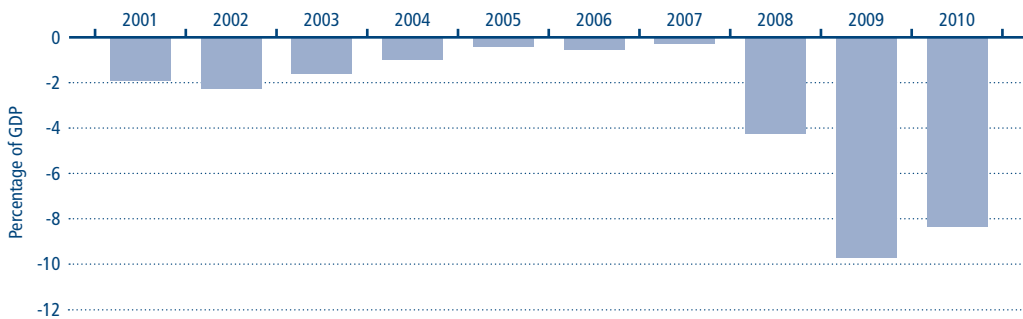
Data source: Eurostat

Graph 2 » *Economic development in Latvia*



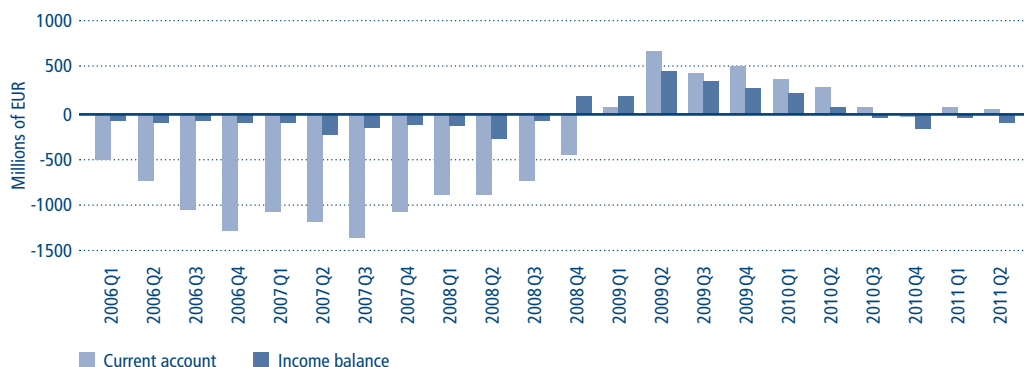
Data source: Eurostat

Graph 3 » *Government deficits in Latvia*



Data source: Eurostat

Graph 4 » Current account and income balance development in Latvia



Data source: Eurostat

4. The IMF Stand-By Arrangement

Considering the possible consequences of the existing situation Latvia was facing, there arose a need for external help. The government decided to request this help via the IMF Stand-By Arrangement, but this source could not have covered all the financial needs. That is why additional 6.3 billion EUR (3.1 billion from the EU, 1.8 billion from Sweden, Denmark, Norway and Finland, 0.2 billion, 0.1 billion and 0.1 billion from the Czech Republic, Poland and Estonia respectively, 0.4 and 0.1 billion from the World Bank and the EBRD and 0.5 billion EUR from the Swedish central bank the Riksbank had to be added to the originally provided credit line from the IMF in the value of 1.7 billion EUR.

The program of all participated authorities concentrated primarily at its beginning at the existing liquidity crisis, the middle- and long-term aim is to ensure sustainability of the external position of the economy while maintaining the peg. Not maintaining it would have probably meant strong devaluation or depreciation of the exchange rate, which would have caused serious difficulties since majority of loans had been provided in foreign currencies (60% of all corporation and 40% of all household credits) (Purfield, Rosenberg 2010; 30).

Scope of the program aimed at six different parts of the economy (IMF 2009; 9):

1. Monetary and exchange rate policy – maintaining of the quasi currency board was the central task, since devaluation or making the currency float would have had adverse effect on both banks and individual balance sheets.
2. Macroeconomic framework – real exchange rate depreciation was desired. Since this was not achievable considering the peg, the only way was lower domestic inflation rate. This proved not to constitute a problem considering the economic drop.
3. Financial sector reform – the immediate task was to eliminate further deterioration in the bank deposits and to reduce other vulnerabilities in the banking sector and increase confidence. In middle-term, the revision of banking system supervision and regulation was needed.
4. Private debt restructuring – dealing with the rising insolvency of individuals and corporations that was expected (using new insolvency law, personal bankruptcy, etc.).
5. Fiscal policy – program includes substantial fiscal tightening that limits deterioration in the budget deficit. Following measures were expected to take: revenue measures (increases in VAT and excises), expenditures cuts (public sector →



As financial crisis boosted, investors and other institutions were getting more and more concerned about the sustainability of the peg that has been used in Latvia since the beginning of the transformation process. The reason was that short-term capital started to leave the economy and it was generally expected that the government would have to absorb the liabilities of the financial sector. These concerns were supported by the downgrade of the Latvian rating by all three main agencies.

nominal wages and current spending) – although having short-term contractionary effects, improvement in the tax system (shift from direct to indirect taxes and improved tax collection), institutional changes and new local government spending guidelines (Staehr 2010; 686).

6. Structural reform and income policy – structural reform was needed to improve the competitiveness of the tradable sector since devaluation was not an option, and also reversing the excessive wage rate growth was desired.

5. The working-out of the program – current development in Latvia

Positive development has been experienced regarding the GDP growth⁴. The 2010 rate was still negative (-0.3 %), but compared with huge drops in its values during the preceding years shows this positive change. The outlook promises for 2011⁵ and 2012 positive growth (by forecasting 4.5 % and 2.5 % growth, respectively). More importantly, the industrial production has recovered since the second half of 2009 (monthly average growth in number of new orders amounts to 3 %⁶). This is mainly caused by foreign demand, because domestic de-

mand is still staying at low volumes, resulting from tightened fiscal policy and high unemployment rate, which is still climbing up to 12 % value⁷ and any major improvement can't be expected on short-term basis, regarding the expected debt crisis negative economic outcomes.

The price development is returning to normal one. After 12 months of deflation between the mid of 2009 and 2010, inflation rate has been showing positive numbers recently. The period of deflation was, on the other hand important for the process of real depreciation, since the peg is still being hold. But this real depreciation hasn't eliminated the previous real appreciation yet (that occurred especially due to rise in wages)⁸. There might be still some real overvaluation (see Graph 6).

Fiscal tightening has brought some positive results, but the values still remain close to double-digit (9.7 % of GDP in 2009, 8.3 % for 2010⁹). Lower ratios were probably not accessible due to the needed maintaining of the social coverage of poorest and unemployed people. With the economy getting in better condition in 2011, further measures to reduce the deficit are supported by the financing providing authorities. The target value should for 2011 lies below 5 % of GDP. The biggest

⁴ All following data comes from Eurostat.

⁵ Growth rate for 2011 is not official yet.

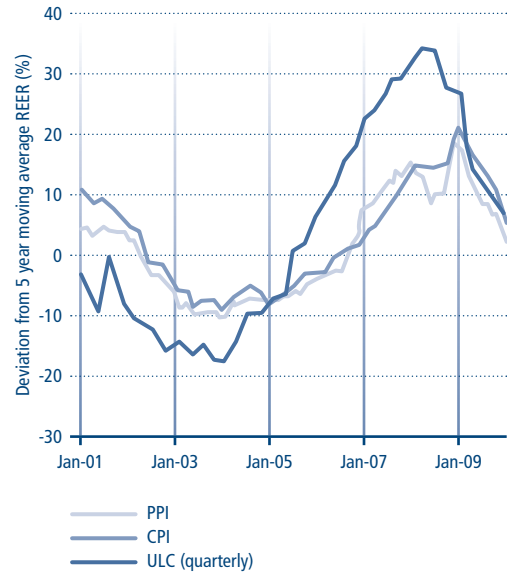
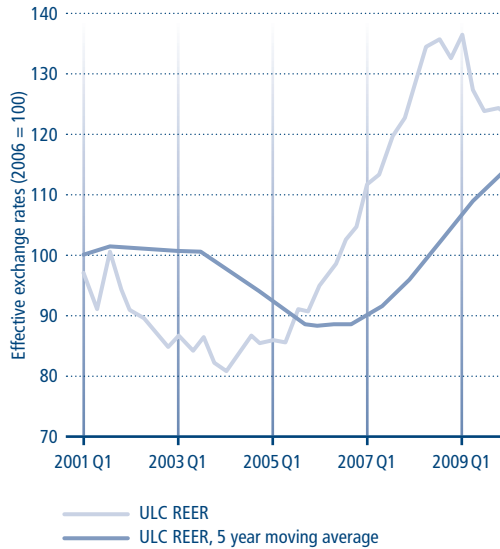
⁶ Eurostat data.

⁷ Source: Macroeconomics.lv.

⁸ The average annual rate of change in prices (based on m/m-12) during 2007–2008 accounted for 12.7%, while the mentioned period of deflation showed decrease in prices of -1.8% (same type of observation). Values based on own calculations.

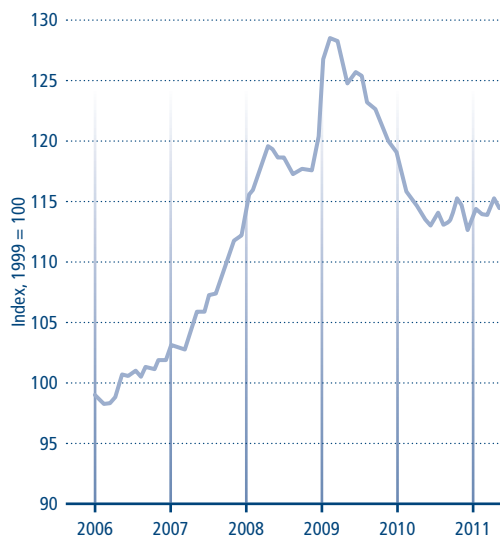
⁹ Eurostat data.

Graph 5 » Development of the Latvian REER



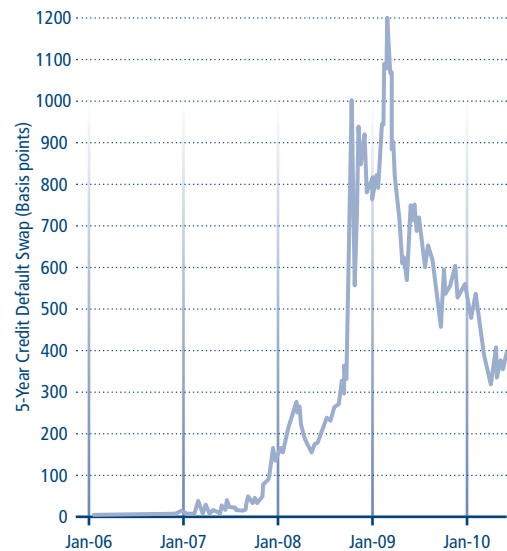
Source: IMF (2010; 7)

Graph 6 » Development of the Latvian REER (CPI based)



Data source: Eurostat

Graph 7 » Development of the Latvian CDS



Source: IMF (2010; 10)



- problem in this field still remains the lack of willingness to stick by the proposed fiscal discipline by individual departments and local governments (IMF 2010; 16).

Concerning the financial sector consolidation, the government decided to restructure the asset portfolio in the most hit bank, the Parex Bank. This decision involved transfer of performing assets and most junior liabilities into a newly set-up bank, the Parex Bank, whereas the other assets and liabilities stayed in the resolution bank, the Parex Bank¹⁰. EBRD is a shareholder in both banks (EBRD 2011; 2).

Bettering of the situation can be also illustrated by the downward trend in the development of the Credit default swaps of Latvian bonds (see Graph 7).

Very important for the whole process of working-out of the program were the parliamentary elections that took place in October 2010. If the opposition forces had won, then the fulfilment of the program would have probably been threatened, because the opposition parties had not supported its introduction. Fortunately for Latvia the ruling coalition parties gained the majority in the parliament, which considerably reduced the existing uncertainty.

6. Possible future risks for the economy and conclusion

The development of the Latvian economy has been so far rather positive. But still there remain some possible future risks:

- Further needed fiscal consolidation will be difficult, since the areas that are quite easy to tap, have been chosen already. Another question will be the political willingness to proceed this difficult way.
- Internal devaluation and especially improved external demand has helped to raise the competitiveness of Latvian production, but it will probably be a long way to raise it to sufficient level, since the restructuring of the economy

and factor price adjustment (especially level of wages) are still at the beginning. This internal devaluation also causes social difficulties that Latvia government must cope with (Weisbrot, Ray; 4).

- Level of non-resident deposits is even higher than the pre-crisis level, which may have negative future implications (see Graph 11).
- Additional risk is involved in possible spillover effect of sovereign debt difficulties from countries using single European currency (e.g. Italy, Greece or Spain). Further crisis could again convince non-residents to withdraw their deposits from Latvian bank.

To conclude this interesting issue, we would have to say that there are still some future uncertainties about the development of Latvian economy. Their successful overcoming will strongly depend on the willingness of the political representation to follow the proposed hard steps, which should in middle term bring the economy into the position, where it will be able to pass the Maastricht convergence criteria and join the euro area (Purfield, Rosenberg 2010; 31). The goal is to achieve this in 2014.

7. The case of Estonia – brief overview

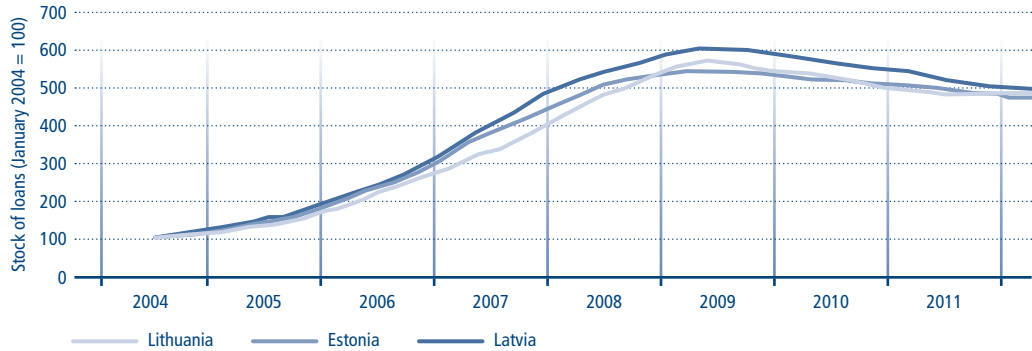
The development in Estonia could be described with almost similar words and graphs as the one in Latvia. The economy experienced quite considerable drop in 2008 and 2009, which was mainly caused by the huge decline in domestic demand. This decline arose from the crush of domestic credit system (illustrated by Graph 8), reduced government spending and increased unemployment rate.

The GDP decline accounted in 2008 for 5.1 %, in 2009 for 14.3 %. The performance of the economy in 2010 showed a positive improvement, when it rose by 2.3 % and 8.0 % is expected for 2011.

Although the development of the main varia-

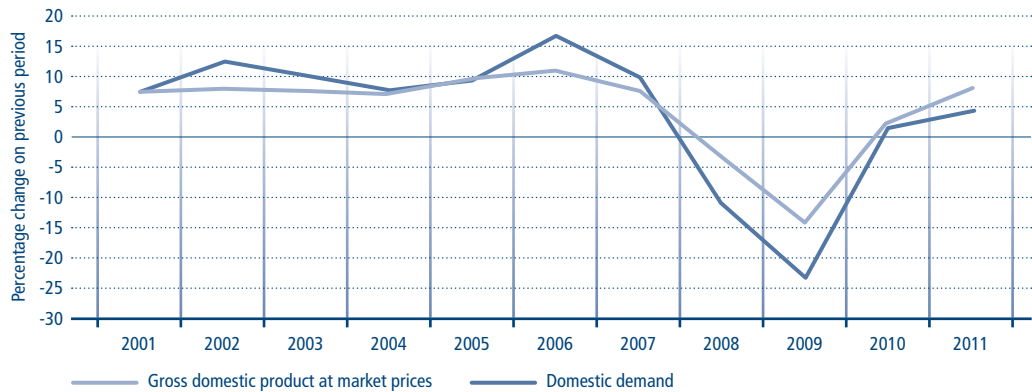
¹⁰ Source: Parex Banka.

Graph 8 » Stock of loans



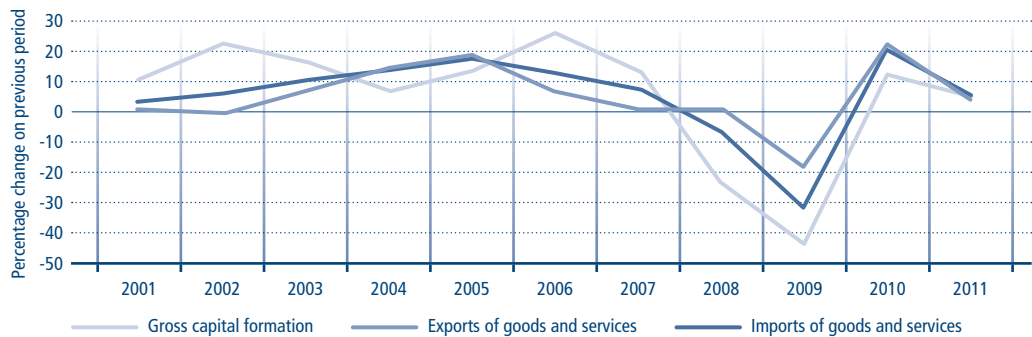
Data source: national central banks of Lithuania, Estonia and Latvia; own calculations

Graph 9 » Economic development in Estonia



Data source: Eurostat

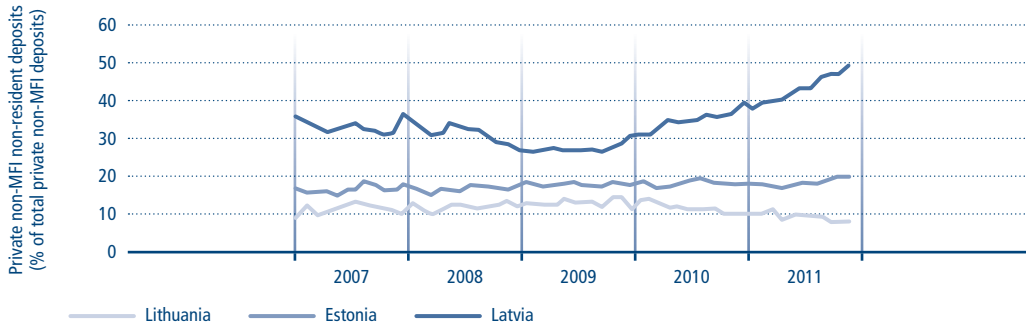
Graph 10 » Economic development in Estonia



Data source: Eurostat

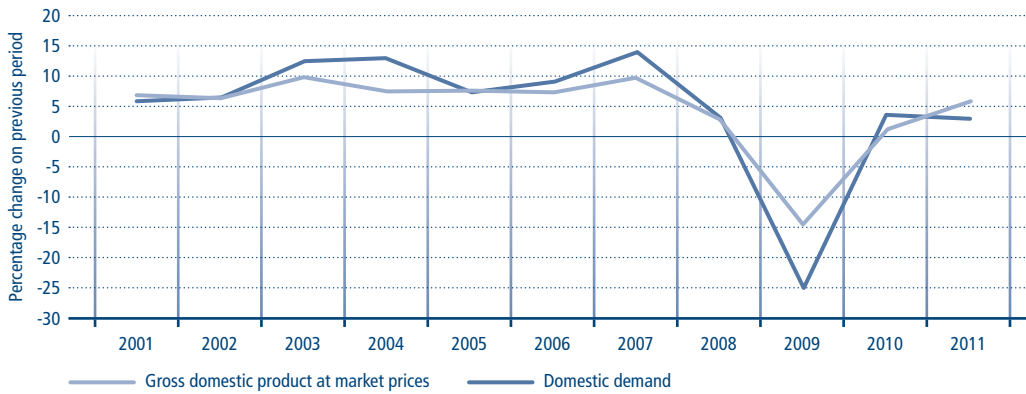


→ **Graph 11** » *Private non-MFI non-resident deposits (% of total private non-MFI deposits)*



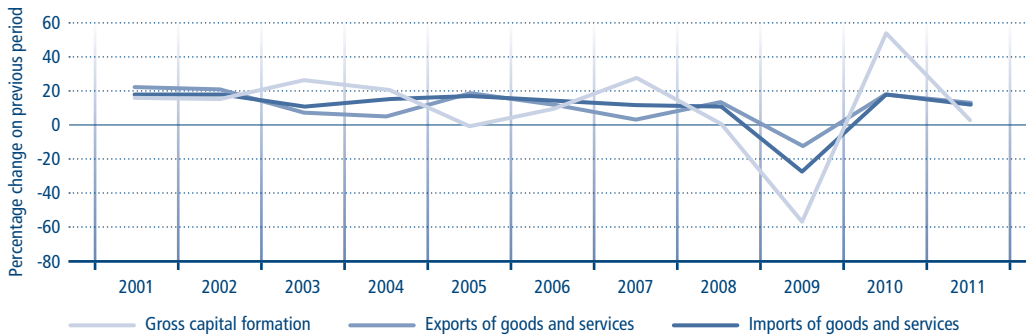
Data source: national central banks of Lithuania, Estonia and Latvia; own calculations

Graph 12 » *Economic development in Lithuania*



Data source: Eurostat

Graph 13 » *Economic development in Lithuania*



Data source: Eurostat

Table 1 » Maastricht criteria fulfilment in Estonia

	HICP inflation ¹⁾	Country in excessive deficit	General government surplus or deficit (% of GDP)	General government debt (% of GDP)	Currency participating in ERM II	Exchange rate vis-à-vis euro ²⁾	Long-term interest rate
2008	10.6	No	-2.7	4.6	Yes	0.0	N/A
2009	0.2	No	-1.7	7.2	Yes	0.0	N/A
2010	-0.7	No	-2.4	9.6	Yes	0.0	N/A

¹⁾ Average annual percentage change

²⁾ Source: Parex Banka
Source: ECB (2010; 33)

bles might appear to be the same as in the case of Latvia, there's been an important difference in financial sector. Estonia has been showing different structure of this sector (especially concerning the banking sector). The level of the resident deposits did not decrease during 2008, and, more importantly, the exposure to the non-resident deposits showed much lower values during the financial crisis, as can be seen on Graph 11.

The other important feature is that this level did not drop between 2007 and 2009, as it did especially in case of Latvia. Also the structure of the non-residents is different. In Latvia, most of these depositors come from the CIS countries, but in Estonia, most of them are residents of the Northern Europe countries, such as Sweden or Finland.

Reflecting the near complete ownership of the banking system by foreign banks, Estonia relied on direct support of parents to meet any liquidity needs and negotiated a direct precautionary swap line with Swedish Riksbank (in place March-December 2009) to shore up banks' liquidity buffers under its currency board to insure against any risk of large scale deposit runs (Ingves 2010; 4). This line was never used.

Based on this development, which was not that destructive for Estonia, it has not stopped trying to join the euro area. The goal of the Estonian government was to adopt the single European currency with the beginning of 2011. This date differed from

the originally stated one, because the adoption had to be moved due to the occurrence of the financial crisis.

As can be seen from Table 1, Estonia hadn't had difficulties with criteria fulfilment during 2010. The inflation rate showed negative number, -0.7% while the reference value accounted for 1.0%. Overcome seemed to be the problem with higher inflation rate from 2008, cause mainly by the rise in wages, as the economy was overheated.

Since Estonia managed, despite experiencing financial crisis, to carry out further fiscal consolidation, fulfilment of both fiscal criteria did not constitute any burden. Additional effort will have to be done to comply with the medium-term budgetary objective specified in the Stability and Growth Pact, which is quantified in the convergence program as a slight cyclically adjusted surplus net of one-off and temporary measures (ECB 2010; 43).

Data on long-term interest rate are not available, since there is no long-term bond issuing with regard to the low level of general government debt.

8. The case of Lithuania – brief overview

Lithuania experienced quite the same development in economic terms as Latvia or Estonia, also with the same reasons.

But again, there was a different development within the financial (banking) sector. The level of →

→ deposits of non-residents dropped between 2007 and 2009, but the values below 10% did not constitute such problems as in Latvia. Lithuania, in contrast, did not rely on external or domestic contingent funding lines. Responding to pressures on deposits, particularly in Swedish subsidiaries, the Bank of Lithuania reduced its reserve requirement from 6 to 4 percent and the government raised the level of coverage under the deposit insurance scheme to €100,000. Parent banks provided their subsidiaries with the liquidity support to meet deposit withdrawals, particularly at the height of pressures in the fall of 2008 (Purfield, Rosenberg 2010; 27).

9. Conclusion

The whole Baltic region has been hit quite seriously by the financial and economic crisis. All three countries had to face at its beginning considerable drop in domestic demand and, consequently, in national GDP. But more interesting is to follow the development in financial (or specifically banking)

sector, because there the situation had been different.

Most severe development showed Latvia between 2008 and 2009. The reason was huge exposure of domestic banking sector to non-resident deposits, which had been entering the sector especially from the CIS countries. And when the first signs of the crisis showed up, the deposit deterioration started and caused the unfavorable situation in Latvia, which has to be solved with the help of external partners.

In other two countries, the ratio of non-resident deposits was much lower and did not change much (especially in Estonia) during 2008 and 2009.

The question is, whether that development could have been more favorable in these countries if they had adopted single European currency before the crisis started, or not. I wouldn't say so, because the unfavorable development was to some extent caused by the bad structure of the banking sector. Sure, euro would enhance confidence, but would not, probably, stop the bank run in Latvia, since the exposure was too high.

REFERENCES

1. Staehr, K. (2010): *The Global Financial Crisis and Public Finances in the New EU Countries in Central and Eastern Europe: Developments and Challenges*. Public Finance and Management, Vol. 10, No. 4
2. Purfield, C., Rosenberg, C. B. (2010): *Adjustment under a Currency Peg: Estonia, Latvia and Lithuania during the Global Financial Crisis 2008–09*. IMF Working Paper WP/10/213
3. Ingves, S. (2010): *The crisis in the Baltic – the Riksbank's measures, assessments and lessons learned*. (http://www.riksbank.com/upload/Dokument_riksbank/Kat_publicerat/Tal/2010/ta_100202e.pdf)
4. Weisbrot, M., Ray, R. (2011): *Latvia's Internal Devaluation: A Success Story?* Center for Economic and Policy Research
5. ECB (2010): *Convergence Report 2010*. (<http://www.ecb.eu/pub/pdf/conrep/cr201005en.pdf>)
6. IMF (2010): *Republic of Latvia: Third Review Under the Stand-By Arrangement and Financing Assurances Review, Request for Rephasing of Purchases Under the Arrangement, and Request for Waiver of Applicability of a Performance Criterion*. IMF Country Report No. 10/357
7. IMF (2009): *Republic of Latvia: Request for Stand-By Arrangement – Staff Report; Staff Supplement; Press Release on the Executive Board Discussion; and Statement by the Executive Director for the Republic of Latvia*. IMF Country Report No. 09/3
8. EBRD (2011): *Latvia*. EBRD Factsheets. (<http://www.ebrd.com/downloads/research/factsheets/latvia.pdf>)
9. Parex Banka (2011): *History*. (<http://www.parex.lv/en/history#beginning-of-a-new-path-01-08-2010>)

10. Macroeconomics.lv (2011): *Registered unemployment rate*. (<http://www.macroecconomics.lv/statsdata/74>)

KLÍČOVÁ SLOVA

Lotyšsko, Estonsko, Litva, finanční krize, ekonomická krize, Mezinárodní měnový fond

ABSTRACT

This paper describes economic development of Latvia and other two Baltic countries, Estonia and Lithuania. Latvia had been hit the most between 2008 and 2010, especially due to its banking sector specifics. Very high relative share of non-residents deposits and their subsequent outflow from Latvian banks had caused considerable problems for the central bank and the economy as a whole. Despite the fact that both central bank and the Latvian government tried to keep the situation under control, in the end they were forced to ask for provision of external liquidity in order to stabilize the whole financial sector. IMF, EU and some other countries took their responsibility and provided the help within the IMF Program. Recovery of the Latvian economy has been difficult, since the government correctly decided not to devaluate externally, but internally. External devaluation would have probably had much worse consequences on financial sector (since many credits are denominated in foreign currencies). Nevertheless, the goal of the new government remains the same – to become the next euro area member relatively soon (plan is 2014). Estonia and Lithuania have not experienced similar financial troubles as Latvia; both economies have been hit by the economic crisis. It also means GDP declines and need for fiscal consolidation, but still is this better manageable than financial crisis. Despite the unfavorable economic situation, Estonia did manage to fulfil the Maastricht convergence criteria and join the euro area with the beginning of 2011.

KEYWORDS

Latvia, Estonia, Lithuania, financial crisis, economic crisis, International Monetary Fund

JEL CLASSIFICATION

F33, F34, G20

x

The Competitiveness of Countries of the Visegrad Group and its FDI Linkages

► Ing. Milan Palát, Ph.D., Ing. Matěj Čeleš » Mendel University in Brno

* 1. Introduction

Competitiveness is a term, which is very discussed in the field of economics and thus, it is not simple to find a unified and standard definition or to measure it at the level of a company or even at the level of macroeconomics. Application of microeconomic elements of competitiveness and the simplified comparison of a state and a company becomes a frequent target of the critique of macroeconomists. In addition to interpretation and economic dictionaries a number of organizations and institutions such as World Economic Forum, OECD or World Bank deal with competitiveness. These publish annually reports and specialized publications, which evaluate, measure and create multicriteria scales of the competitiveness of particular countries. On the basis of competitive power, quality and attractiveness of the corporate environment and other important factors, also foreign investment flow into the countries. These investments significantly contribute to the economic growth, export efficiency or increased standard of living. We distinguish various types of investments. Only foreign direct investment (FDI) will be the subject of our interest. On 15 February 1991, leading representatives of the present Czech and Slovak Republic, Hungary and Poland met in Visegrad to support cooperation between their countries and thus to bolster European integration and transformation of economics. The Visegrad Group (Four) was

also shaped up in order to achieve the higher standard of living, growth of competitiveness and convergence towards developed countries of Europe. Thus, the paper is aimed just at this group of countries.

2. Objective and methods

The paper is aimed at the evaluation of competitiveness of countries of the Visegrad Group on the basis of the global index of competitiveness and quantification of relationships of competitiveness and the inflow of foreign direct investment with the aid of adequate statistical methods. Sources of data are created by the European Statistical Office EUROSTAT (2012), UNCTADSTAT (2012) and Global Competitiveness Report published at the World Economic Forum. There, the scale of competitiveness occurs being one of characteristics, which can be used at attempts to identify main factors affecting the competitive ability of countries, weak points and chances of particular economies of the Visegrad Four or measures, which should be made by governments of these countries to increase their competitiveness and thus to become the attractive environment for foreign investors. Moreover, correlation is determined between the country competitiveness (represented by the country ranking in a scale according to the selected index of competitiveness) and the inflow of foreign investment into the country. A hypothesis is deter-

mined that the higher competitiveness of the country (or better position in the scale of competitiveness) the large attractiveness of the country from the aspect of the inflow of foreign direct investment. This statistical evaluation was carried out using methods of regression and correlation including testing the statistical significance. For example, Aczel (1989) and Mason, Lind (1990) dealt with using statistical methods in economics. Processing factographic materials is based on methodology published by Hindls et al. (2003), Seger et al. (1998), Dirschedl and Osteermann (2001).

Minařík (1996) mentions that the statistical dependence of two quantities (numerical characters) can be expressed by their functional formula, table or diagram. We can distinguish following dependences: fixed, functional or deterministic and free, statistical or stochastic. The stochastic dependence becomes evident as more or less marked and repetitive tendency, which is, however, realized in various appearances at a various place and time. It is characteristic by the variability of individual cases and manifests itself under the effect of a number of various unwatched factors. The stochastic dependence of numerical characters is termed as correlation dependence. At this dependence, we differentiate dependent and independent variables. The correlation analysis of two quantities is called paired or simple.

The basic tool of the graphic presentation of data at the examination of the dependence of two quantities is a dot diagram when we record (in the Cartesian coordinate system) particular cases as points in a plain of coordinates, i.e. values of dependent and independent variables.

An equation for a linear model is as follows:

$$y' = b_0 + b_1x.$$

An equation for a quadratic model is as follows:

$$y' = b_0 + b_1x + b_2x^2.$$

An equation for a cubic model is as follows:

$$y' = b_0 + b_1x + b_2x^2 + b_3x^3.$$

A calculation apparatus for a straight line or a parabola of the 2nd order is the same as the determination of a trend in time series. At the calcula-

tion of b_0 and b_1 parameters we start from the system of normal equations:

$$\sum y_i - n \cdot b_0 - b_1 \cdot \sum \frac{1}{x_i} = 0$$

$$\sum \frac{y_i}{x_i} - b_0 \cdot \sum \frac{1}{x_i} - b_1 \cdot \sum \frac{1}{x_i^2} = 0$$

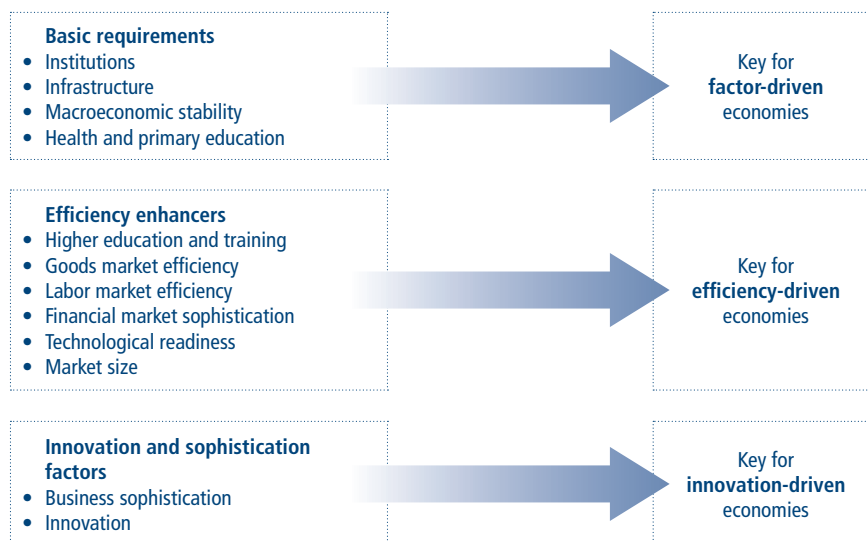
In the paper, also some characteristics are calculated of the degree of relationship of variables. Joint regression lines show the same values of the characteristic of the degree of relationship of variables, correlation coefficient $r_{yx} = r_{xy}$ or determination coefficient $r_{yx}^2 = r_{xy}^2$ (in the index, a variable regarded as dependent variable is mentioned first). The coefficient of correlation can be defined as a geometrical mean from values of regression coefficients b_{yx} , b_{xy} of joint regression equations (straight lines). The coefficient of correlation can range from -1 to $+1$ ($-1 \leq r_{yx} \leq +1$). According to its absolute value we evaluate the degree of relationship and according to a mark “the direction of the course” of the dependence:

- The closer $|r_{yx}|$ to the value of 1, the higher the degree of relationship (determined values of y_i grouped more closely in the correlation field around the regression line), whereas the closer $|r_{yx}|$ to the value of 0, the weaker (looser) the dependence.
- At a mark + of the coefficient of correlation it refers to linearly increasing dependence, at a mark - linearly decreasing dependence.

The correlation index I_{yx} is a characteristic of the degree of dependence of variables for the arbitrary type of a regression function (at simple as well as multiple dependences of variables). Its square is the index of determination I_{yx}^2 . A centuple of its value expresses how (from how many per cent) changes of the dependent variable Y are explained by values of an independent variable, i.e. calculated regression function. Particularly the statistic software UNISTAT 5.11 for Windows was used for the following calculations of the expression of results.



→ **Figure 1** » *The outline of 12 pillars of competitiveness according to the World Economic Forum*



Source: World Economic Forum (2009)

Table 1 » *Weights of partial indices for the GCI calculation*

Sub-index	Factor-oriented stage	Efficiency-oriented stage	Innovation-oriented stage
Basic equipment	60%	40%	20%
Strengthening the efficiency	35%	50%	50%
Innovation and sophistication	5%	10%	30%

Source: World Economic Forum (2010), author's modification

3. Measurements of competitiveness and the Global Competitiveness Index (GCI)

For example Maričin (2005) described the measurement of competitiveness; Plchová (2011) dealt with competitiveness in the international environment. Because competitiveness is a very rambling term and a number of authors define it differently, its measurement is also to a great extent complicated. On this account, activities were developed to find the optimum methods of measurement. It resulted in the “multicriteria evaluation of

competitiveness” by means of composite indices. Organizations, such as World Economic Forum, Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) or World Bank (Janečková, 2010) use these indices at the evaluation of particular countries.

Based on the multicriteria index, referred to as Global Competitiveness Index (GCI), which is assigned to every monitored country, the competitiveness is evaluated and compared. Since 1979, a year-book Global Competitiveness Report is published by the World Economic Forum. These re-

ports or year-books indicate the order of monitored countries according to a score achieved within the country ranking in “evaluation in 12 pillars”. An outline of these 12 pillars is given in Figure 1.

Figure 1 shows that the GCI consists of partial indices. Weights are assigned to these partial indices, according to a country which is monitored.

On this account, particular countries are divided into three groups according to following stages:

1. factor-oriented stage;
2. efficiency-oriented stage;
3. innovation-oriented stage.

The determination of weights of particular partial indices and the subsequent derivation of the GCI is evident from Table 1. It shows that at countries falling into a factor-oriented stage, the partial index of basic equipment (facilities) has the highest weight. Countries belonging to the last stage – innovation-oriented stage – represent opposite situation. At these countries, stress is laid on the index of strengthening the effectiveness and indices of innovation and sophistication.

At the determination of the order of countries in the scale, both “hard” and “soft” statistical data obtained on the basis of interviews are used. However, these data become the target of critique being regarded as the weak point of these evaluative criteria (scales). With respect to a fact that the World Economic Forum works above all with “soft” data it is necessary to convert “hard” data to “soft” data for the GCI calculation, namely according to a formula given e.g. by Janečková (2010):

$$\text{GCI} = \frac{\text{value achieved by the given country} - \text{minimum value in the sample of countries}}{\text{maximum value in the sample of countries} - \text{minimum value in the sample of countries}}$$

The Czech Republic achieves the best results between V4 countries nearly at all fields. Thus, the highest competitive advantages of the Czech Republic are as follows: developed infrastructure, effectiveness of the labour and goods market, technological readiness and, of course, innovation capacity. Thanks to this factor, the CR ranks among innovation-driven economies.

4. Evaluation of the Visegrad Four countries by means of the selected index of competitiveness

Studies of Hošoff and Hvozdková (2009) dealt with problems of competitiveness of the Visegrad Four countries. These authors carried out the analysis of competitiveness of V4 countries from the point of view of attractiveness for foreign direct investment. The subject of this part is a comparison and evaluation of the competitiveness of Visegrad Four countries on the basis of selected international indices, which can serve as a starting point for the identification of weak and strong points of analysed countries. In a further stage we will try to verify if there is dependence between the position of countries in the given evaluative scale and the inflow of foreign direct investment (FDI).

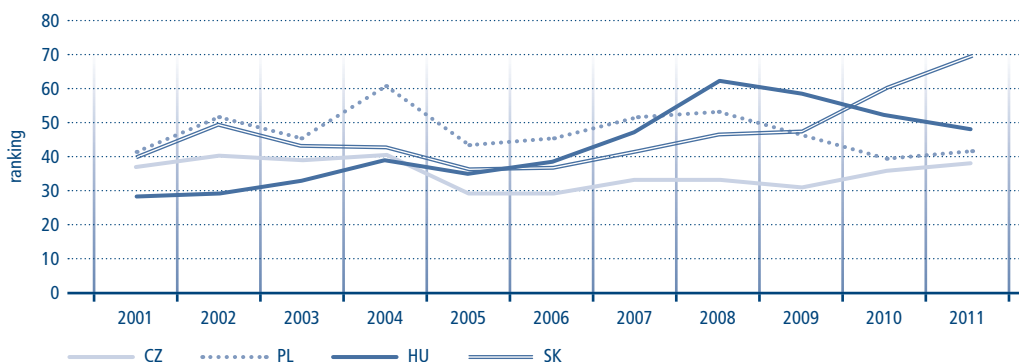
According to the Report on the Global Competitiveness for 2009–2010 (World Economic Forum, 2009), where 133 countries of the world were evaluated and more than 13 thousand respondents were interviewed, the Czech Republic was on the 31st place and Slovakia on the 47th place. As compared with other countries of the Visegrad group, Poland was on the 46th place, i.e. closely before Slovakia. Hungary was placed far beyond the three previous countries and occupied the 58th position. In the last available Report on the Global Competitiveness for 2010–2011 (World Economic Forum, 2010), where 139 countries were included (more by 6 countries), the slump of the Czech Republic

→ **Table 2 » The position of countries in a scale on the basis of evaluating the GCI**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Czech Republic	37	40	39	40	29	29	33	33	31	36	38
Poland	41	51	45	60	43	45	51	53	46	39	41
Hungary	28	29	33	39	35	38	47	62	58	52	48
Slovakia	40	49	43	43	36	37	41	46	47	60	69

Source: Author's processing according to data of the World Economic Forum (2010)

Figure 2 » The development of the Visegrad Four ranking in the scale of countries of the world according to the index of global competitiveness (GCI)



Source: Author's processing according to the World Economic Forum (2010) data

was noted by 5 places (the 36th place) and the marked slump of Slovakia (to the 60th place from the last year's 47th place). However, within the V4 group, Poland improved its position by 7 places (occupying the 39th place) and also Hungary improved its position occupying the 52nd position. In Table 2, well-arranged changes are given in the order of monitored countries in 2001–2011. Within the V4 countries in the last published scale of the evaluation of competitiveness by means of the GCI, the best position achieved the Czech Republic (the 38th place) followed by Poland (the 41st place) and Hungary (the 48th place). The worst position achieved Slovakia occupying the 69th place.

From data given in Table 2, we constructed a diagram depicted in Figure 2. The diagram shows that after their entrance into EU these countries

markedly progressed on the scale of the competitiveness evaluation (see years 2004 and 2005 in the diagram). It is, however, more important that in the period of crisis and its impact on competitiveness, Slovakia markedly worsened and between 2009 and 2010, this country became worse by 13 places (in case of the CR, it referred to decline by 5 places). Within this period, however, Poland improved its position. It has been proved again that economies significantly oriented to automobile industry and closely related to the development of German economies (Czech Republic, Slovakia) were affected by the crisis many more and, therefore, their competitiveness was weakened.

An increasing curve in Figure 2 represents the worsening order of a country according to the GCI index; a decreasing curve shows its improvement.

In a period after the entry of monitored countries to EU, these countries noted improvement as late as 2008, which, however, did not refer to Slovakia. In case of this country, Figure 2 shows evident worsening trend as for competitiveness. From 2005 to 2011, the position of Slovakia as for competitiveness is always worsened. This fact could be amplified by political situation, various economic causes and the lack of transparency at the allocation of public contracts etc. As contrary cases can serve the CR, which shows the best results for a long time but also Hungary, which notes yearly improvements since 2008 after a deep decline (although only slow).

At the mutual comparison, it is necessary to take into account the weight of particular partial indicators, which depends on the relevant group of economics. Therefore, in case of Slovakia in 2009, a certain distortion occurs as for the general ranking, which is caused by changes in weights because Slovakia was ranked among innovation-driven economies. A fact that particular partial indicators can markedly distort the total order of the competitiveness index has been also proved by regression analyses carried out by our team, which examined dependences between the FDI and the

position of countries in the scale of competitiveness.

5. Regression analysis of FDI and the index of global competitiveness

Srnholec (2004) dealt with theoretical and practical aspects of foreign direct investment (FDI) in the Czech Republic and in international comparisons. Relationships between the economic environment and competitiveness were described e.g. by Slany et al. (2009). It should be valid that the better ranking of a country in this scale the more attractive is the country for the inflow of FDI. It is evident according to Figure 3 that in 2005, this statement is valid because the Czech Republic achieved the best position. In this year, the CR had also the highest inflow of FDI per capita. On the other hand, Poland with the worst ranking showed the lowest inflow of FDI per capita. This fact could result in an opinion that there is a direct relationship between the ranking and the inflow of FDI. Nevertheless, if we see years 2001–2004, it is not possible to declare this opinion unambiguously. For that reason, we will try to confirm or disprove this statement by means of regression analysis. A year

Table 3 » The volume of FDI per capita in US dollars in the Visegrad Four countries

	Czech Republic (CR)	Poland	Hungary	Slovakia (SR)
2001	552	149	386	293
2002	831	108	295	766
2003	206	120	211	399
2004	488	337	422	560
2005	1140	270	764	448
2006	532	514	677	865
2007	1013	617	393	659
2008	622	388	737	861
2009	280	358	204	-9
2010	646	253	238	96

Source: Author's processing according to data of UNCTADSTAT (2012)



→ **Table 4** » *Correlation between the FDI inflow and the position of V4 countries in the scale of competitiveness*

	Mean value	Standard deviation	$r(X,Y)$	r^2	p value	T	b_0	b_1
Ranking of the CR	34.7	4.296						
FDI in the CR/capita	630.99	295.358	-0.2947	0.0869	0.4083	10	1332.27	-20.267
Ranking of the SR	44.2	6.941						
FDI in the SR/capita	493.98	305.751	-0.4020	0.1616	0.2494	10	1276.74	-17.709
Ranking of Hungary	42.1	12.023						
FDI in Hungary/capita	432.84	217.118	0.0621	0.0039	0.8648	10	385.00	1.1207
Ranking of Poland	47.4	6.328						
FDI in Poland/capita	311.37	167.516	0.2878	0.0828	0.4200	10	-49.75	7.6186

Source: Author's processing

2009, when Slovakia noted even a negative value of FDI, was also important. It means that in Slovakia, the net drain of capital occurred in this year. It was caused partly by crisis, the decreased credit potential of banks or the acceptance of euro (the official currency of the euro area). It resulted in a fact that some subsidiaries of foreign companies decided to shift part of their operations abroad being thus managed at the all-European level.

In the first step of the regression analysis, we determine a zero hypothesis H_0 , namely: "The inflow of FDI is not dependent on the position (ranking) of countries in the scale of the international index of competitiveness." The volume of FDI in US dollars per capita (see Table 3) will be a dependent variable and the ranking of countries in the scale given in Table 2 will be an independent variable. Results of this analysis are presented in Table 4.

By means of the regression analysis we found out that the p-value is higher than 0.05 at all monitored countries. Therefore, we do not refuse the zero hypothesis. Thus, it has not been proved that the FDI inflow is not dependent on ranking the countries in the GCI although certain dependence occurred in some periods. Nevertheless, from the aspect of a longer time horizon (in our case ten years), the dependence became evident as statisti-

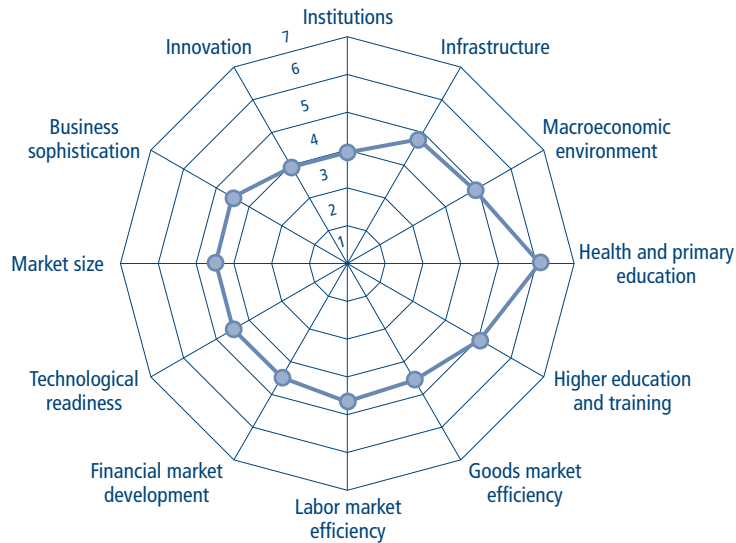
cally insignificant. It shows that we cannot rely only on the actual order of countries in this scale, which can be after all distorted but we have to focus rather on particular parts of this evaluative index. On this account, we will analyse particular pillars of the competitiveness index and find where V4 countries keep at disposition competition advantages and, on the contrary, which fields rank among weak points of economics and where these countries should drive for an improvement if they want to be competitive.

6. *Competitive advantages and shortcomings of V4 countries in particular spheres of economies*

In Figures 3–6, radial diagrams are given illustrating particular pillars of the competitiveness index. Point values are allocated to them and thus, we can find which regions have a good run or which regions get behind.

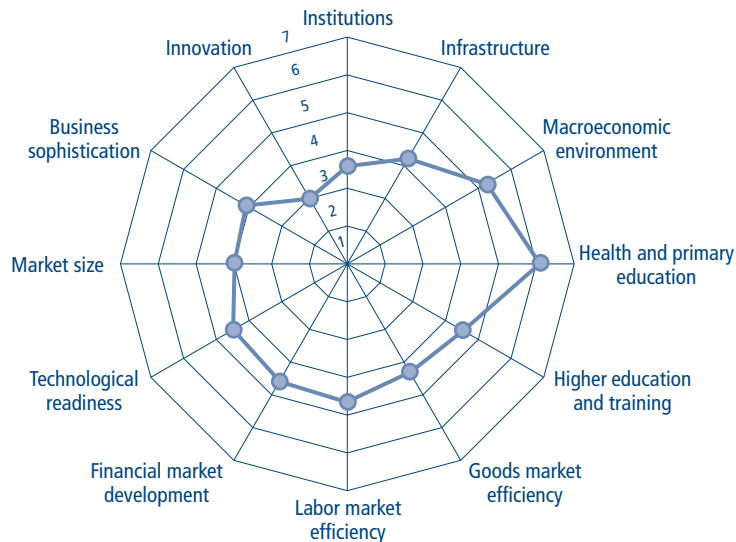
Based on diagrams mentioned above we can find out that in the field of the institutional quality Slovakia shows the smallest competitive advantage (or the highest disadvantage). This country achieved the worst results thanks to the mistrust of public to its government, high clientelism, non-transparency, low law enforcement or strange gov-

Figure 3 » Values of pillars of the global index of competitiveness for the Czech Republic



Source: Author's processing according to data of the World Economic Forum (2010)

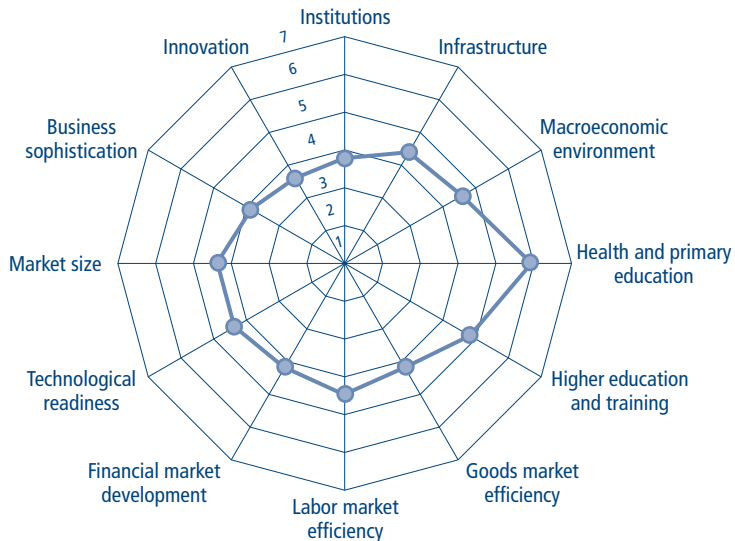
Figure 4 » Values of pillars of the global index of competitiveness for Slovakia



Source: Author's processing according to data of the World Economic Forum (2010)

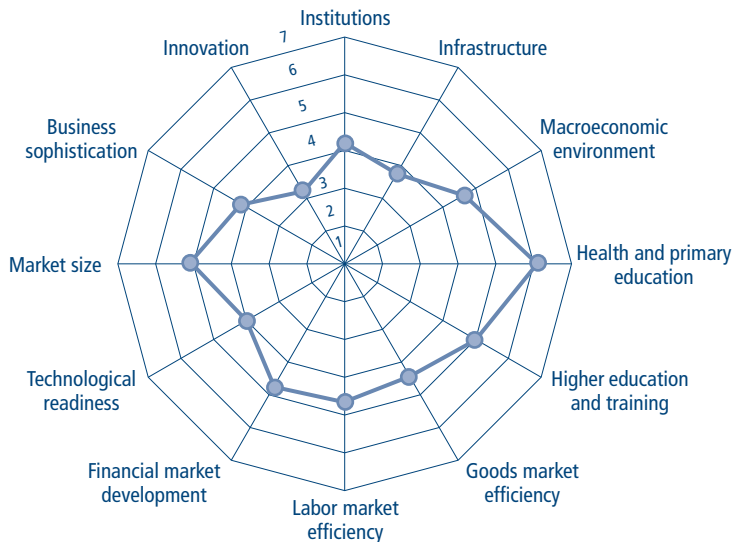


→ **Figure 5** » *Values of pillars of the global index of competitiveness for Hungary*



Source: Author's processing according to data of the World Economic Forum (2010)

Figure 6 » *Values of pillars of the global index of competitiveness for Poland*



Source: Author's processing according to data of the World Economic Forum (2010)

ernment expenditures. In this field, the best ranking shows Poland. It advances other countries in the size of market and also in the development of financial markets. Together with Poland, Slovakia showed innovation ability at the least level of development. On the other hand, macroeconomic stability is one of the strong points of Slovakia. There, Slovakia achieves the best results among evaluated countries as well as in the field of basic education, which is of course virtually at the same level at all evaluated countries. The Czech Republic achieves the best results between V4 countries nearly at all fields. Thus, the highest competitive advantages of the Czech Republic are as follows: developed infrastructure, effectiveness of the labour and goods market, technological readiness and, of course, innovation capacity. Thanks to this factor, the CR ranks among innovation-driven economies.

7. Conclusion

The subject of this paper was to compare and evaluate the competitiveness of V4 countries on the basis of the GCI international index, which can serve as a starting point to identify weak and strong points of analysed countries. In a period after the entrance of monitored countries into EU, these countries noted an improvement as late as 2008. However, this does not apply to Slovakia. In case of this country, Figure 3 shows an evident worsening trend concerning competitiveness, i.e. from 2005 to 2011, the position of Slovakia always falls behind within competitiveness. This fact could be caused by political situation, various economic causes, by the lack of transparency at the allocation of public contracts etc. On the other hand, the Czech Republic shows the best results for a long time as well as Hungary, which notes yearly (although slow) improvements since 2008 after a deep decline.

In another stage, with the aid of statistical methods, we verified a possibility of the existence of dependence between ranking the countries in the given evaluative scale and the inflow of FDI. At

this comparison, it is necessary to take into account the weight of particular partial indicators, which depend on the relevant group of the economy. Therefore, a certain distortion occurs in the total ranking for example in Slovakia in 2009. This distortion is caused by changes in weights because Slovakia was ranked among innovation-driven economies. A fact that particular partial indicators can markedly distort the total ranking of the competitiveness index has been also confirmed by our regression analysis, examining dependence between the inflows of FDI and the position of countries in the scale of competitiveness.

According to the determined analysis we could expect: the better position of the country in the scale the more attractive for the inflow of FDI. In the first step of the regression analysis we set a zero hypothesis that the inflow of FDI is not dependent on the position (ranking) of countries in the scale of the international index of competitiveness. The inflow of FDI per capita was a dependent variable and the order of countries in the GCI was an independent variable. By means of the regression analysis we found that the p-value was higher than 0.05 at all monitored countries. Thus, we do not refuse the zero hypothesis. It has not been proved that the inflow of FDI is not dependent on ranking the countries in the international index of competitiveness although in some periods certain dependence occurs. Nevertheless, from the aspect of a longer time horizon (in our case ten years) the dependence manifested itself as statistically insignificant. It refers to a fact that we cannot follow only the order of countries in this scale, which can be distorted but we have to focus on particular parts of this evaluative index.

On this account, we analysed particular pillars of the index of competitiveness and found out where (which spheres) V4 countries dispose of competitive advantages and, on the contrary, which spheres rank among weak points of economies and where the countries should endeavour after improvements if they want to be competitive.



→ Radial graphs presented in this paper represent particular pillars of the competitiveness index. Point values allocated to the graphs show in which fields the countries go well or which fields lag behind. Based on these diagrams we can find out that in the field of institutional quality, Slovakia shows the smallest competitive advantage. This country achieved the worst results thanks to the mistrust of government from the general public, high clientelism, non-transparency and low law enforcement or strange government expenditures. In this field, Poland is best evaluated. This country advances also other V4 members in the size of market or in the development of financial market. Together

with Poland, Slovakia shows the least developed innovation capability. On the other hand, macroeconomic stability is one of the strong points of Slovakia. There, Slovakia reaches the best results among evaluated countries as well as in the field of basic education, which is, however, virtually at the same level at all countries. The Czech Republic reaches the best results nearly in all fields among V4 countries. Thus, the highest competitive advantages of the Czech Republic appear to be developed infrastructure, effectiveness of labour market and goods, technological readiness and naturally innovation capacity, which ranks the country among innovation-driven economies.

REFERENCES

1. Aczel, A.: *Complete Business Statistics*. Boston: Irwin, 1989, 1056 pp., ISBN 0-256-05716-8
2. Český statistický úřad: *Makroekonomické údaje*. 2012. [online] [cit. 2012-02-25]. Available from: <http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>
3. Dirschedl, P., Ostermann, R.: *Computational Statistics*. Heidelberg: Physica-Verlag, 2001, 1994 pp., ISBN 3-7908-0813-X
4. Eurostat: *European Statistics*. 2012. [online] [cit. 2010-12-15]. Available from: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
5. Hošoff, B., Hvozdíková, V.: *Analyza konkurencieschopnosti krajín V4 z pohľadu atraktivity pre PZI*. 2009, ISSN 1337-5598. [online] [cit. 2012-02-25]. Available from: <http://www.ekonom.sav.sk/uploads/journals/WP21.pdf>
6. Janečková, A.: *Konkurencieschopnosť sociálneho štátu*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2010, 71 pp.
7. Klvačová, E.: *Měření konkurencieschopnosti zemí: teoretické základy a praktické výsledky*. Acta Oeconomica Pragensia, 2005. [cit. 2012-02-25]. Available from: <http://www.vse.cz/aop/abstrakt.php3?IDcl=175>
8. Maričín, P.: *Konkurencieschopnost a její měření*. Praha: Oeconomica, 2005, 42 pp., ISBN 80-245-0981-4
9. Mason, R., Lind, D.: *Statistical Techniques in Business and Economics*. Boston: Irwin, 1990, 910 pp., ISBN 0-256-07696-0
10. Minařík, B.: *Statistika III*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 1996, 154 pp., ISBN 80-7157-189-X
11. Plchová, B.: *Konkurencieschopnost v mezinárodním prostředí*. Acta Oeconomica Pragensia, 2011. [cit. 2012-02-25]. Available from: <http://www.vse.cz/aop/abstrakt.php3?IDcl=328>
12. Seger, J. et al.: *Statistika v hospodářství*. Praha: ECT Publishing, 1998, 636 pp., ISBN 80-86006-56-5
13. Slaný, A. et al.: *Ekonomické prostředí a konkurencieschopnost*. Brno, 2009, 325 pp., ISBN 978-80-210-5056-3
14. Srnholec, M.: *Přímé zahraniční investice v České republice: teorie a praxe v mezinárodním srovnání*. Praha: Linde, 2004, 171 pp., ISBN 80-861-3152-1
15. UNCTAD: *UNCTADSTAT*. 2012. [online] [cit. 2012-02-15]. Available from: <http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx>

16. World Economic Forum: *The Global Competitiveness Report 2009–2010*. 2009, ISBN 978-92-95044-25-8. [online] [cit. 2012-02-15]. Available from: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2009-10.pdf
17. World Economic Forum: *The Global Competitiveness Report 2010–2011*. 2010, ISBN 978-92-95044-87-6. [online] [cit. 2012-02-15]. Available from: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf

KLÍČOVÁ SLOVA

index konkurenceschopnosti, přímé zahraniční investice, Visegrádská skupina

ABSTRACT

The paper is aimed at the evaluation of competitiveness of countries of the Visegrad Group based on a chosen competitiveness index and quantification of relationships between the competitiveness (represented by the position of a country in a scale according to the selected index of competitiveness) and the inflow of foreign direct investment into the country by means of adequate statistical methods. A specified hypothesis stating that the higher competitiveness of the country and its better competitive position in the ranking, the more attractive is the country in terms of foreign direct investment, has been rejected based on the statistical evaluation of data. When comparing the position of countries in multicriteria scales of competitiveness, such as using the index of global competitiveness, it is necessary to take into account the weight of particular partial indicators, which depends on the group of respective economy (factor-driven, efficiency-driven or innovation-driven type). The transition of a country from one group to another is associated with a certain distortion of the ranking, which is caused by changes in weights. This fact that particular partial indicators can markedly distort the overall competitiveness index ranking is also confirmed by regression analysis carried out in our survey.

KEYWORDS

index of competitiveness, foreign direct investment, Visegrad Group

JEL CLASSIFICATION

E22, F21

x

EU-BRIC Trade Assessment: Introversion, Complementarity and RCA

► Ing. Tereza De Castro » Department of World Economy, Faculty of International Relations, University of Economics, Prague¹

* 1. Introduction

In 2001 Goldman Sachs introduced newly coined emerging markets – BRIC (Brazil, Russia, India and China) economies. Since then their potential has been growing and they have become more involved in the world's trade and are increasing their shares as trade partners. The EU and the USA still constitute a substantial share in the world's trade but in recent years show a declining tendency of their share in the world's market while on the contrary mainly China's share is constantly increasing. Nonetheless, the EU still remains one of the biggest trade partners for all BRIC economies. There are on-going discussions on the establishment of preferential free trade areas between the EU and MERCOSUR, EU-India and EU-Russia. However, BRIC economies are not falling much behind therefore, we are witnessing their aims for creation of closer trade cooperation among themselves as well e.g. China-India and Brazil-South Africa-India.

The aim of this article is to identify whether there are any possibilities of potential bilateral trade creations, for BRIC/EU countries, and for which commodity groups. In order to provide a more complex trade overview the paper assesses various trade indicators such as the trade introversion index, revealed comparative advantage, com-

plementarity index and the similarity index for cross-commodity, cross-country and over-time comparisons.

The first chapter provides a brief literature review of research from other scholars on the similar topic. This chapter is followed by a description of used methodology and data collections used in the rest of the paper. Subsequently, chapter three overviews the EU and BRIC world trade share in 2001 and 2009. The fourth chapter assesses tendencies of trade development based on the trade introversion index, which determines whether the countries trade intensity with each other is more or less in comparison to other partners. This analysis is further extended in the fifth chapter by the complementarity and similarity index in order to observe the overlap degree of the countries' exports and imports. A deeper commodity trade analysis is conducted by a calculation of revealed comparative advantage (RCA) in the sixth chapter. The RCA calculation identifies the countries' specialization and space for potential trade development.

2. Literature Review

A general overview of the trade indicators for evaluation of potential economic effects of free trade agreement are presented by Cheong (2010) in the

¹ This article was created under the solving the IGA project No. F2/24/2010 "Politics of the European Union: plans and changes in the background of the Lisbon Treaty".

Asian Development Bank working paper. This work provides an overview of all important trade indicators from the trade intensity to a computable general equilibrium model.

In order to be able to identify the country's specialization at the commodity level Balassa (1965) brought in a formula of revealed comparative advantage. Even though some authors like Iapadre (2001) pointed out the imperfections of RCA, the Balassa index remains the most spread among other formulas due to its calculation simplicity. A later analysis of geographical orientation of exports in accordance with the comparative advantage was presented by Yeats (1997) as he carried out research on the MERCOSUR countries sample.

Kojima and subsequently Drysdale in 1967 first introduced the trade complementarity index measuring the level of export and import patterns matching two countries at all commodity levels.

The analysis presented by Iapadre (2006) further elaborated the trade intensity index (Iapadre 2004) and first proposed the trade introversion index as a result of interpretation difficulties and ambiguity of already existing trade intensity indices. Research was conducted on several regional groups where he newly calculated the introversion index which eliminated previous ambiguities.

In the past few years there were several researches carried out covering comprehensive studies on regional trade. A regional trade analysis of Indian-ASEAN relations was performed by Chandran (2010), bilateral Indo-Chinese research on trade was conducted by Bhat et al. (2006) and South-Asian trade potential was assessed by Wadwha (2009). One of the most complex research studies was done by Havlik et al. (2009) who elaborated EU-BRIC trade in goods and services as well as with the comparison to the US and Japan. Bilateral trade intensity and trade complementarity between EU and BRIC and BRIC to BRIC countries was elaborated by De Castro (2011). Similarly Singh et al. (2011) investigated bilateral trade flows of BRICS countries by various trade indices for the years 2001 to 2009.

3. The Methodology and Data

The analysis of mutual trade intensity is conducted by the calculation of **Trade Introversion Index (TII)**. It reveals trade intensity within the region in comparison to trade intensity with other countries out of the region. This index is defined as a subtraction of extra-regional trade intensity from intra-regional trade intensity divided by the sum of extra and intra regional trade. In our case:

$$TII_{ij} = \frac{[HI_{ij} - HE_{ij}]}{[HI_{ij} + HE_{ij}]},$$

where

$$HI_{ij} = \frac{\frac{T_{ij}}{T_{iw}}}{\frac{T_{oj}}{T_{ow}}};$$

$$HE_{ij} = \frac{\left[1 - \frac{T_{ij}}{T_{iw}}\right]}{\left[1 - \frac{T_{oj}}{T_{ow}}\right]};$$

T_{ij} is trade (exports plus imports) between reporting country i and partner country j ; T_{iw} is trade between reporting country i and the world; T_{oj} is trade between the rest of the world (excluding country i) and country j ; T_{ow} is trade between the rest of the world and the world.

TII index reaches values from -1 to 1. Negative results imply extra regional bias, positive numbers intra regional bias. Zero value indicates geographic neutrality.

The cross-country trade comparison of this paper stems from the analysis of the **Trade Complementarity Index (TCI)**. TCI reveals an overlap of export patterns from one country to the import profiles of a partner country:

$$TCI = \left(1 - \sum_i \left[\left| \frac{\sum_w m_{iwd}}{\sum_w M_{wd}} - \frac{\sum_w x_{isw}}{\sum_w X_{sw}} \right| \neq 2 \right] \right) \times 100,$$

where d is importing country of interest; s is exporting country of interest; w is set of all countries →

→ in the world; i is set of industries; x is commodity export flow; X is total export flow; m is commodity import flow; M is the total import flow.

The TCI value can range from 0 to 100. Zero implies no complementarity and the threshold value of 100 counts for the complete export-import overlap. Higher TCI thus identifies better trade prospects for examined trade partners.

Furthermore, the paper conducts calculations from the **Export Similarity Index (ESI)** with the purpose of competitor identification. This enables a comparison of export structure from one country to export structures of another country. ESI is defined by the following formula:

$$ESI = \sum_j \min \left(\left[\frac{x_{ij}}{x_i} \right], \left[\frac{x_{kj}}{x_k} \right] \right),$$

where x_{ij} is export of commodity j by country i ; x_i is total export by country i ; x_{kj} is export of commodity j by country k ; x_k is total export by country k .

The values reach levels from 0 to 1. Zero value represents no similarity at all while one means complete export similarity. Both indices (TCI and ESI) can be used for a revelation trade potential of considered partners.

In order to define the specialization in product groups or commodities that bring the country a comparative advantage in the world the Balassa index of **Revealed Comparative Advantage (RCA)** was chosen for identification. The RCA index is defined as a ratio with an export of a particular commodity j of the examined country i to the total country's export as a numerator, and share of the world exports of commodity j to the total world exports as a denominator:

$$RCA = \frac{\frac{x_{ij}}{x_i}}{\frac{x_{wj}}{x_w}},$$

where x_{ij} is export of commodity j by country i ; x_i is total export of country i ; x_{wj} is export of commodity j by the world; x_w is total export by the world.

The RCA index holds a value of 0 to infinity. When RCA equals unity it means neutrality; there is no comparative advantage or disadvantage in the production of a commodity. Values from 0 to 1 indicate the comparative disadvantage, and values above 1 indicate the comparative advantage.

The post-trade calculations of exports and imports were conducted for commodities at the HS2 level (97 chapters of Harmonised System classification). Data was collected from the International Trade Centre online database for the years 2001 to 2009.

4. BRIC and EU in the World Trade

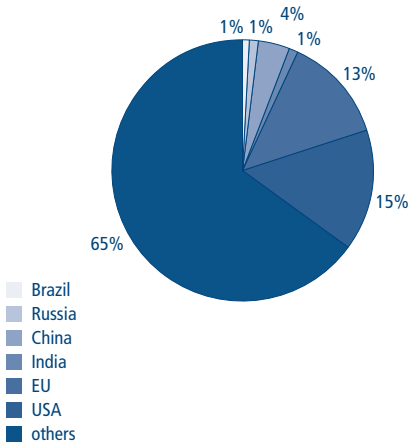
BRIC economies have become more integrated into world trade since 2001 which reflects their growing importance to the world economy. In 2001 (graph 1) BRIC countries together with the EU and USA contributed to 35% of the world's trade. Whereas, the EU's and the US' trade share in 2001 was 13% and 15% respectively, BRIC economies contributed 7% of the world's trade. Nearly a decade later (graph 2) the BRIC's share grew to a total of 14%, mainly due to China's rising involvement in the world's trade which increased from 4% in 2001 to 9% in 2009. On the contrary, the world's total shares from the EU and the USA decreased by 1% and 4%.

The following graphs 3 and 4 represent country export composition of BRIC countries and the EU according to destination. In the case of Brazil we can observe an increase in exports to China and India mainly at the expense of exports to the EU and other countries.

A composition of Russian exports remains nearly unchanged whereas; all studied countries participated in 2009 with higher weights on Chinese exports than in 2001. The biggest relative increase is comprised by India, followed by Brazil and Russia while the EU is lagging behind. Chinese export shares to BRIC and the EU economies increased while shares of the rest of the world declined.

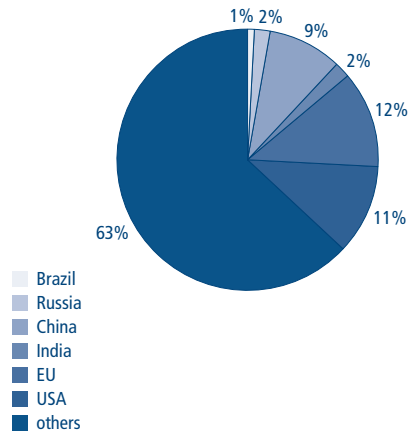
As far as India, only changes in export rearrangement were recorded within the studied econo-

Graph 1 » BRIC, EU World's Trade Share, 2001



Source: International Trade Centre database (2010)

Graph 2 » BRIC, EU World's Trade Share, 2009



Source: International Trade Centre database (2010)

mies. Indian exports to other countries remained stable. Graphs 3 and 4 denote a rising share of China in Indian exports at the expense of exports to the EU and Russia.

From the EU perspective the importance of exports to BRIC countries in comparison to the rest of the world is declining. The relative share of EU exports to BRIC economies is nearly without any changes for India and Russia whereas, relative change of China increased at the expense of Brazil.

5. BRIC-EU Trade Introversion, Complementarity and Similarity

The analysis of mutual trade was conducted through the Trade Introversion Index (TII), which reveals the gradual changes in trade intensity for the EU-partner and BRIC-partner economies (graphs 5–14). TII for all EU-BRIC countries is larger than zero which means that their mutual trade is at a higher level than their average trade level with the rest of the world. The highest TII was calculated for EU-Russia, followed by EU-Brazil, and EU-India which have a slightly decreasing tendency. The smallest TII is a characteristic for EU-China

however, with a growing trend. In 2009 TII reached the same level as EU-India.

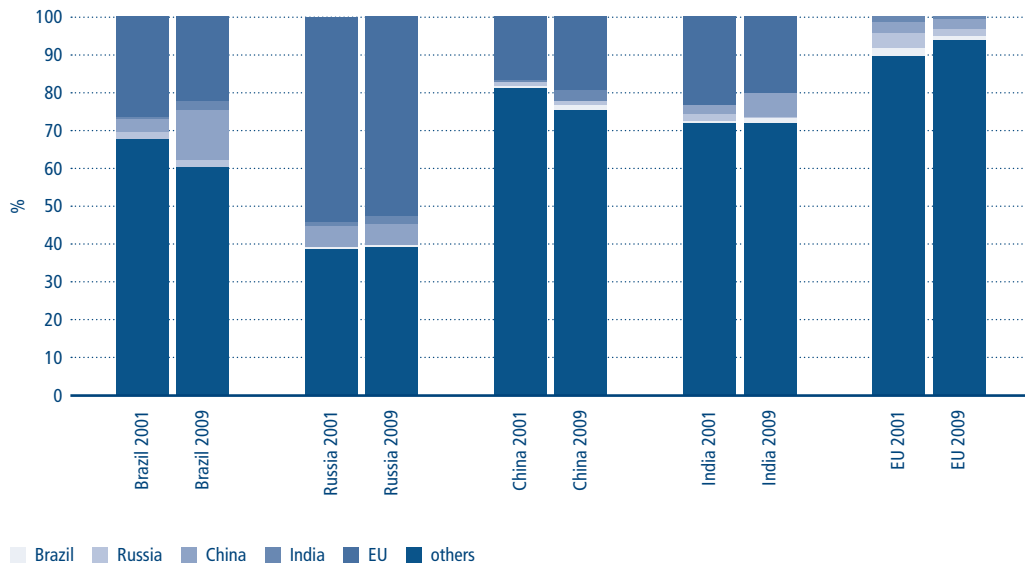
The biggest changes were recorded for the pairs Russia-India, Brazil-China and Brazil-India. The most stable TII growth is for Brazil-China whose TII changed from negative value to positive. Nowadays, it can be seen that it had reached the same value as EU-China TII.

A persistent declining trend of TII for Russia-India and Brazil-India turned to growth in 2007. Brazil-Russia and Russia-China have a slightly declining tendency from positive to negative value i.e. currently their mutual trade does not reach the average level with other countries. The tendency of India-China TII growth in the last years had been with minor fluctuations and since 2003 has remained positive. The highest TII value was recorded for EU-Russia reaching the highest threshold value from all examined pairs of nearly 0.8.

A detailed observation of CI and ESI could reveal a potential possibility for further mutual trade. According to theoretical assumption the higher the index of complementarity the better chances for mutual trade. On the contrary higher ESI may result in a decrease of mutual trade.

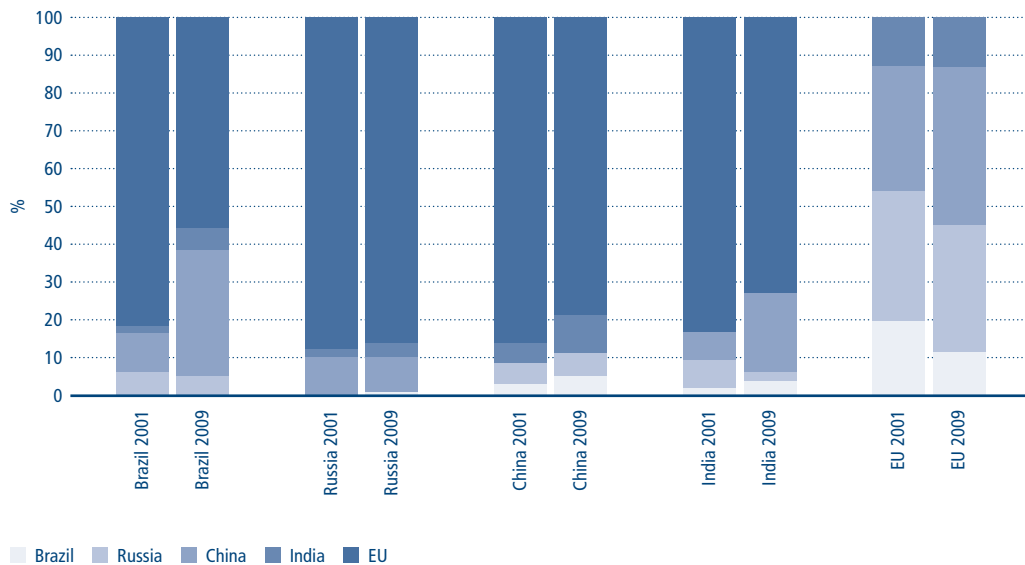


→ **Graph 3** » BRIC, EU Country Export Composition According to Destination, 2001 and 2009



Source: International Trade Centre database (2010)

Graph 4 » BRIC, EU Country Export Composition According to Destination, 2001 and 2009



Source: International Trade Centre database (2010)

The evolution of Brazil-Russia (graph 5) and India-China (graph 10) CI corresponds to the development of TII which confirms the theory that higher CI may lead to higher intensity of mutual trade. The average similarity index is more or less constant and decreases respectively.

For Brazil-China (graph 7) the CI reveals a mild growing tendency and the TII recorded a greater increase. The development of the introversion index corresponds to a decrease of the similarity index. The CI for Russia-China (graph 9) improved, the similarity decreased, and thus according to the theoretical assumption the intensity of mutual trade should increase. But empirical results show a decline in TII, i.e. for some reasons the countries are oriented elsewhere. The TII of Brazil-India (graph 6) and Russia-India (graph 8) has a rather complicated behaviour. From the year 2005 to 2009 the behaviour of similarity and introversion indices are in theoretical harmony but not with TII. The local minimum of TII in 2007 for both pairs could be explained by the intensity growth of trade between India and China.

CI and ESI for EU-Russia (graph 12) remain nearly unchanged over the past five years. Average TII is also without significant changes. EU-Russia demonstrate the largest gap between CI Russia-export/EU-import (around 80%) and conversely

(around 30%). CI and ESI for EU-India (graph 13) have an increasing trend, but TII decreases. This decrease is in conformity with the theoretical assumption for ESI but not for CI. The situation of China-EU (graph 14) is even more complicated. In this case there is no significance between CI, ESI and TII. It means that mutual trades of both pairs (EU-India, EU-China) are probably influenced by other various factors.

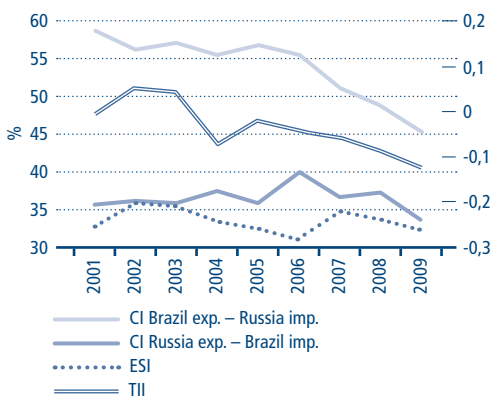
EU-Brazil (graph 11) TII corresponds more or less with average complementarity and similarity indices.

6. BRIC-EU Revealed Comparative Advantage

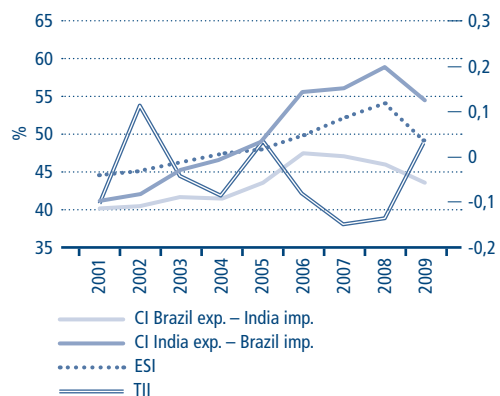
The basic theory of international trade stems from different factor endowments of the economy which reflect in a comparative advantage of a particular country. Therefore the following section conducts a deeper analysis of trade at a HS2 commodity level by the calculation of a Revealed Comparative Advantage (RCA).

Overall, China enjoys the largest number of RCAs, in 44 out of 97 commodity groups. The EU falls in second place with RCAs with 42 out of 97 commodity groups. India and Brazil reveal a comparative advantage with 37 and 31 commodity

Graph 5 » Brazil-Russia Trade Indicators



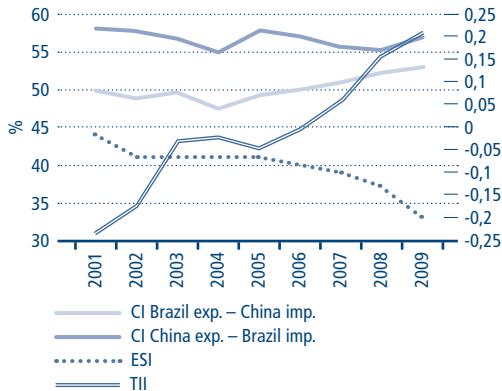
Graph 6 » Brazil-India Trade Indicators



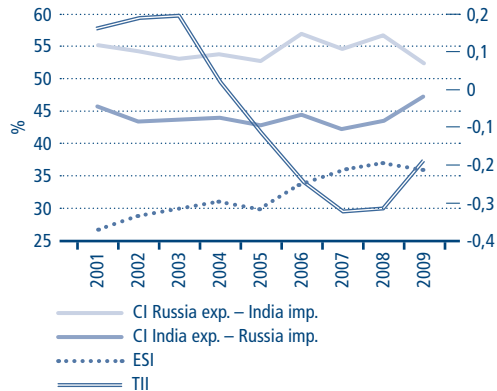
Source: calculated by author based on data from the International Trade Centre database (2010)



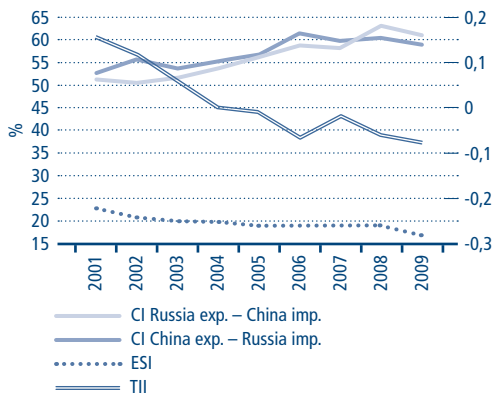
→ **Graph 7 » Brazil-China Trade Indicators**



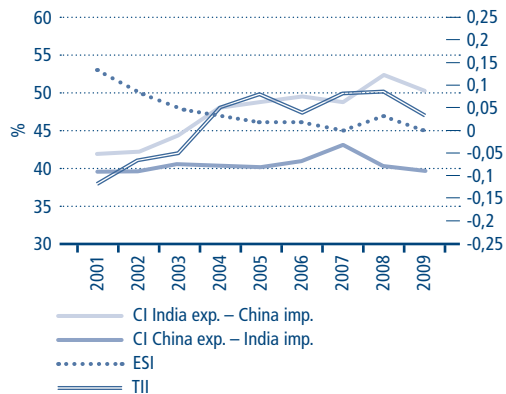
Graph 8 » Russia-India Trade Indicators



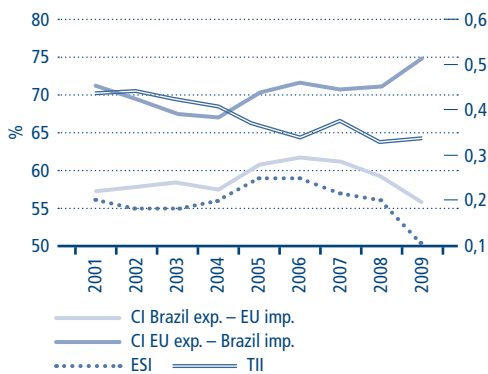
Graph 9 » Russia-China Trade Indicators



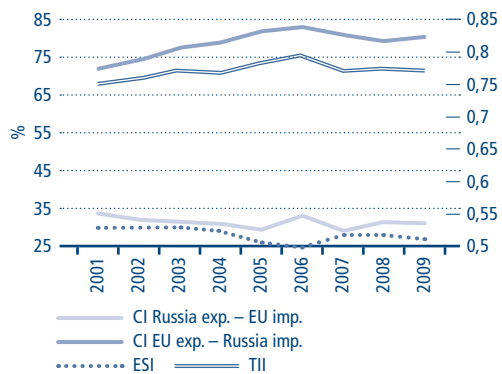
Graph 10 » India-China Trade Indicators



Graph 11 » Brazil-EU Trade Indicators

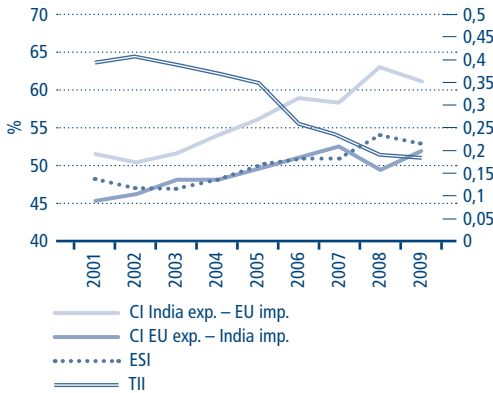


Graph 12 » Russia-EU Trade Indicators

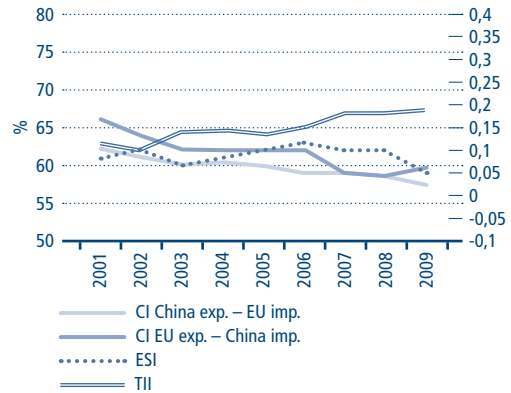


Source: calculated by author based on data from the International Trade Centre database (2010)

Graph 13 » India-EU Trade Indicators



Graph 14 » China-EU Trade Indicators



Source: calculated by author based on data from the International Trade Centre database (2010)

groups respectively, while Russia has the smallest share of RCAs, with only 14 out of 97. In general, the trend number of commodity groups with RCA for all countries was increasing slightly from 2001 to 2007 (Brazil from 35 to 36, China remained 47, India from 42 to 43, and EU from 43 to 46) with the exception of Russia (from 15 to 12). The following years showed a drop in the number of RCAs in 4 commodity groups per country on average. Only Russian RCAs were somewhat increasing.

Potential intra-regional trade may occur according to the trade theory if countries export those products where they have RCA to other countries that are lacking the RCA at a particular commodity level. This statement is valid particularly when an imported commodity is significant in the overall country imports. Therefore, the next analysis focuses only on the top 10 imported commodity groups (in value) of a particular country. The top 10 products contribute to the total imports by 80% in India, 79% in China, 74% in Brazil, 63% in Russia and 62% in the EU.

Tables 1-5 illustrate the top 10 imported products of the examined countries and suggest potential importers under two conditions:

- potential importers reveal a comparative advantage (RCA > 1) in exports of particular products;

- RCA of an imported commodity group of a destination country is less than unity.

Tables include not only RCA but also information about the share of importers at a particular commodity level.

Table 1 represents the top 10 imports by Brazil. For nine out of the ten presented commodity groups, there is at least one country (BRIC or EU) that has RCA above unity in production of that commodity. When looking at trade potential based on the number of RCAs above unity then the highest potential for trade development would have the EU followed by China. For three commodity groups, namely: 84 – Machinery, nuclear reactors, boilers, etc.; 29 – Organic chemicals; and 90 – Optical, photo, technical, medical, etc. apparatus there are two potential importers China, EU; India, EU; and China, EU respectively.

Table 2 displays the largest ten imports to Russia. Potential trade in eight commodities could be increased again by at least one of the BRIC countries and/or the EU. From the number of comparative advantage perspectives the EU and China have the highest chance of developing a potential bilateral trade with Russia. Potential importers China and the EU overlap in the following commodity groups: 84 – Machinery, nuclear reactors, boilers, →

→ **Table 1 » Top 10 Brazil Imports — BRIC/EU RCAs**

Brazil — Importing country		Russia		India		China		EU	
HS2	Commodity group	RCA	% ¹⁾	RCA	% ¹⁾	RCA	% ¹⁾	RCA	% ¹⁾
'84	Machinery, nuclear reactors, boilers, etc	–	–	–	–	1.6	15.3	1.5	34.2
'27	Mineral fuels, oils, distillation products, etc	4.4	0.6	–	–	–	–	–	–
'85	Electrical, electronic equipment	–	–	–	–	1.9	33.9	–	–
'87	Vehicles other than railway, tramway	–	–	–	–	–	–	1.2	21.2
'29	Organic chemicals	–	–	1.6	5.8	–	–	1.5	33.2
'90	Optical, photo, technical, medical, etc apparatus	–	–	–	–	1.0	14.9	1.4	29.2
'39	Plastics and articles thereof	–	–	–	–	–	–	–	–
'30	Pharmaceutical products	–	–	–	–	–	–	2.2	51.0
'31	Fertilizers	5.5	23.9	–	–	–	–	–	–
'38	Miscellaneous chemical products	–	–	–	–	–	–	1.4	39.1

¹⁾ Share of importer on given commodity

Table 2 » Top 10 Russia Imports — BRIC/EU RCAs

Russia — Importing country		Brazil		India		China		EU	
HS2	Commodity group	RCA	% ¹⁾	RCA	% ¹⁾	RCA	% ¹⁾	RCA	% ¹⁾
'84	Machinery, nuclear reactors, boilers, etc	–	–	–	–	1.6	19.1	1.5	54.4
'85	Electrical, electronic equipment	–	–	–	–	1.9	26.2	–	–
'87	Vehicles other than railway, tramway	–	–	–	–	–	–	1.2	44.7
'99	Commodities not elsewhere specified	–	–	–	–	–	–	–	–
'30	Pharmaceutical products	–	–	–	–	–	–	2.2	76.2
'02	Meat and edible meat offal	9.1	34.6	–	–	–	–	–	–
'39	Plastics and articles thereof	–	–	–	–	–	–	–	–
'90	Optical, photo, technical, medical, etc apparatus	–	–	–	–	1.0	9.0	1.4	47.1
'08	Edible fruit, nuts, peel of citrus fruit, melons	–	–	1.1	0.1	–	–	–	–
'73	Articles of iron or steel	–	–	1.3	0.4	1.5	19.3	1.3	46.4
'72	Iron and steel	–	–	–	–	–	–	–	–

¹⁾ Share of importer on given commodity

etc.; 90 — Optical, photo, technical, medical, etc. apparatus; and 73 — Articles of iron and steel. The comparative advantage is also revealed by India in the last commodity, thus it can also be considered a potential importer.

The top Indian imports are presented in table 3.

The examined Indian trade partners reveal a comparative advantage only by five commodity groups. Contrary to previous countries the EU only has RCA above unity at two commodity groups as well as China and Russia. As for India there are only two product groups where there is more than one

Table 3 » Top 10 India Imports — BRIC/EU RCAs

India — Importing country		Brazil		Russia		China		EU	
HS2	Commodity group	RCA	% ¹⁾	RCA	% ¹⁾	RCA	% ¹⁾	RCA	% ¹⁾
'27	Mineral fuels, oils, distillation products, etc	–	–	4.4	1.0	–	–	–	–
'71	Pearls, precious stones, metals, coins, etc	–	–	–	–	–	–	–	–
'85	Electrical, electronic equipment	–	–	–	–	1.9	42.8	–	–
'84	Machinery, nuclear reactors, boilers, etc	–	–	–	–	1.6	24.7	1.5	32.7
'29	Organic chemicals	–	–	–	–	–	–	–	–
'72	Iron and steel	–	–	–	–	–	–	–	–
'31	Fertilizers	–	–	5.5	14.9	–	–	–	–
'99	Commodities not elsewhere specified	–	–	–	–	–	–	–	–
'88	Aircraft, spacecraft, and parts thereof	1.6	0.0	–	–	–	–	1.9	62.1
'39	Plastics and articles thereof	–	–	–	–	–	–	–	–

¹⁾ Share of importer on given commodity

Table 4 » Top 10 China Imports — BRIC/EU RCAs

China — Importing country		Brazil		Russia		India		EU	
HS2	Commodity group	RCA	% ¹⁾	RCA	% ¹⁾	RCA	% ¹⁾	RCA	% ¹⁾
'85	Electrical, electronic equipment	–	–	–	–	–	–	–	–
'27	Mineral fuels, oils, distillation products, etc	–	–	4.4	7.6	–	–	–	–
'84	Machinery, nuclear reactors, boilers, etc	–	–	–	–	–	–	–	–
'26	Ores, slag and ash	9.9	18.9	–	–	3.5	11.4	–	–
'90	Optical, photo, technical, medical, etc apparatus	–	–	–	–	–	–	–	–
'39	Plastics and articles thereof	–	–	–	–	–	–	–	–
'29	Organic chemicals	–	–	–	–	1.6	1.6	1.4	10.3
'74	Copper and articles thereof	–	–	1.4	0.9	1.0	1.4	–	–
'87	Vehicles other than railway, tramway	–	–	–	–	–	–	1.2	41.3
'72	Iron and steel	2.0	4.3	2.2	5.8	1.1	1.6	–	–

¹⁾ Share of importer on given commodity

potential importer. These are: 84 – Machinery, nuclear reactors, boilers, etc. for the EU and China; and 88 – Aircraft, spacecraft and parts thereof for the EU and Brazil. For commodity groups 27 – Mineral fuels, 85 – Electrical, electronic equipment and 31 – Fertilizers there is only one importer –

Russia, China, with no competitor from examined countries.

In case of imports to China, India and Russia have the highest number of RCAs above one, four and three respectively. In comparison, the EU falls behind with only two RCAs above unity together →

→ **Table 5 » Top 10 EU Imports — BRIC/EU RCAs**

EU — Importing country		Brazil		Russia		India		China	
HS2	Commodity group	RCA	% ¹⁾	RCA	% ¹⁾	RCA	% ¹⁾	RCA	% ¹⁾
'27	Mineral fuels, oils, distillation products, etc	–	–	4.4	20.6	–	–	–	–
'85	Electrical, electronic equipment	–	–	–	–	–	–	1.9	11.4
'84	Machinery, nuclear reactors, boilers, etc	–	–	–	–	–	–	–	–
'30	Pharmaceutical products	–	–	–	–	–	–	–	–
'87	Vehicles other than railway, tramway	–	–	–	–	–	–	–	–
'90	Optical, photo, technical, medical, etc apparatus	–	–	–	–	–	–	–	–
'99	Commodities not elsewhere specified	–	–	–	–	–	–	–	–
'62	Articles of apparel, accessories, not knit or crochet	–	–	–	–	2.7	4.8	3.0	31.0
'29	Organic chemicals	–	–	–	–	–	–	–	–
'61	Articles of apparel, accessories, knit or crochet	–	–	–	–	2.3	0.7	1.4	20.4

¹⁾ Share of importer on given commodity

with Brazil. Even though India reveals to have a comparative advantage in the largest number of commodity groups it faces competition in all product groups (table 4): 26 – Ores, slag, ash (Brazil, India); 29 – Organic chemicals (India, EU); 74 – Cooper and articles thereof (Russia, India); 72 – Iron and steel (Russia, Brazil, India).

As far as the top ten imports to the EU, China is placed at the first position in number of RCAs (3 total) according to table 5, followed by India (2 total) and Russia (1 total). Potential importers of the commodity group 62 – Articles of apparel, accessories, not knit or crochet and 61 – Articles of apparel, accessories, knit or crochet are China and India, whereas Russia's potential is in 27 – Mineral fuels, oils, distillation products, etc. The third potential import from China could be 85 – Electrical, electronic equipment.

7. Conclusions

Mutual trade relations were assessed by an analysis of trade introversion, trade complementarity, similarity and revealed comparative advantage. The development of trade introversion index cor-

responds to the development of the trade complementarity index for Brazil-Russia, Brazil-China and India-China. In the case of Russia-India and Russia-China the TII shows a declining trend, currently being below zero. This means that trade relations from examined pairs are less intense in comparison to their trade relations with the rest of the world. Due to stagnation and/or slight growth of the complementarity index one can assume that there are commodities suitable for potential trade development. From the RCA examination it was found that in the case of Russia-India, suitable products for trade development are as follows: 08 – Edible fruit, nuts, citrus fruit, melons; 27 – Mineral fuels, oils, distillation products, etc.; 31 – Fertilizers; and 73 – Articles of iron and steel. Commodity 73 is most likely to face competition with China and the EU. In the case of Russia-China many more commodity groups will arise for trade potential (72, 73, 74, 84, 90) nevertheless, with direct competitors from BRIC/EU countries. The most trade potential favourable commodity group is 27 – Mineral fuels, oils, distillation products, etc. and 85 – Electrical, electronic equipment with no competitors from the examined countries.

TII for all BRIC-EU pairs shows a higher level of trade intensities contrary to the partners in the rest of the world. The highest trade introversion 0.77 was measured between Russia and the EU. Trade complementarity of EU exports to Russia shows a significant overlap value of 82%, thus further raise of Russian exports to the EU (CI currently 33%) could be under assumption of the RCA commodity group number enlargement (nowadays 14/97). The discrepancies in TII and CI development for EU-China may be explained either by a shift in trade partner orientation or by intensification of their mutual trade. TII in regards to EU-Brazil and EU-India shows a declining tendency while the complementarity indices are more or less stable or

increase. Higher CI provides an assumption of potential mutual trade. The RCA analysis revealed that EU-Brazil trade potential could be enhanced especially with EU exports of 84, 87, 29, 90, 30 and 38 commodity groups. All product groups with the exception of 87 – Vehicles other than railway, tramway and 30 – Pharmaceutical products have competitors from examined economies. The trade potential for EU-India are in the 61, 62, 84 and 88 commodity groups, however all of which with a direct competitor from BRIC countries.

Finally, it is important to note that the results may be affected by various distortions such as trade barriers, subsidies in the case of RCA, or geographic distance, etc.

From the EU perspective the importance of exports to BRIC countries in comparison to the rest of the world is declining. The relative share of EU exports to BRIC economies is nearly without any changes for India and Russia whereas, relative change of China increased at the expense of Brazil.

REFERENCES

- [1] Balassa, B. (1965): *Trade liberalization and "revealed" comparative advantage*. The Manchester School of Economic and Social Studies, 33(2), pp. 99–123
- [2] Bhat, T. P., Guha, A., Paul, M. (2006): *India and China in WTO: Building Complementarities and Competitiveness in the External Trade Sector*. New Delhi: Institute of Studies in Industrial Development. [online] [accessed 28 March 2011]. Available at: http://planningcommission.nic.in/reports/sereport/ser/stdy_indch.pdf
- [3] Chandran, S. (2010): *Trade Complementarity and Similarity between India and ASEAN Countries in the Context of the RTA*. The Indian Economic Journal, Special Issue, pp. 111–117
- [4] Cheong, D. (2010): *Methods for Ex Ante Economic Evaluation of Free Trade Agreements*. Asian Development Bank, ABD Working Paper Series on Regional Economic Integration, No. 52, June 2010
- [5] De Castro, T. (2011): *Trade Cooperation Indicators: Development of BRIC Bilateral Trade Flows*. [online] [accessed 26 June 2011]. Available at: <http://www.wbiconpro.com/206-Tereza.pdf>
- [6] Havlik, P., Pindyuk, O., Stöllinger, R. (2009): *Trade in Goods and Services between the EU and the BRICs*. Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche (WIIW), Research Report 357, November 2009
- [7] Iapadre, L. (2001): *Measuring International Specialization*. International Advances in Economical Research. [online] [accessed 28 March 2011]. Available at: http://www.iaes.org/journal2/iaer/may_01/iapadre_pdf.pdf



- [8] Iapadre, L. (2004): *Regional Integration and the Geography of World Trade: Measurement Problems and Empirical Evidence*. Brugge: UNU-CRIS. [online] [accessed 4 April 2011]. Available at: <http://www.cris.unu.edu/fileadmin/workingpapers/IapadreWorkingPaper2004.pdf>
- [9] Iapadre, L. (2006): *Regional Integration Agreements and the Geography of World Trade: Statistical Indicators and Empirical Evidence*. In: De Lombaerde, P. (ed.): *Assessment and Measurement of Regional Integration*. London: Routledge, pp. 65–85
- [10] International Trade Centre (2010): *Trade Map – Trade Competitiveness Map: Trade Statistics for International Business Development*. [online] [accessed 29 April 2011]. Available at: http://www.trademap.org/countrymap/Product_SelCountry_TS.aspx
- [11] Singh, A. et al. (2011): *Analyzing the Trade Flows for Brazil, Russia, India, China and South Africa (BRICS)*. [online] [accessed 5 October 2011]. Available at: <http://www.scribd.com/doc/63710945/Analyzing-the-Trade-Flows-for-BRICS>
- [12] Yeats, A. (1997): *Does Mercosur's Trade Performance Raise Concerns about the Effects of Regional Trade Arrangements?* The World Bank, Policy Research Working Paper Series, No. 1729, February 1997
- [13] Wadwha, D. (2009): *Assessing the potential for growth of intraregional trade in South Asia*. [online] [accessed 19 October 2011]. Available at: http://www.unescap.org/tid/publication/tipub2563_chap3.pdf

KLÍČOVÁ SLOVA

mezinárodní obchod, Evropská unie, Brazílie, Rusko, Indie, Čína

ABSTRACT

BRIC countries are now at their growing momentum and the EU plays a substantial role in their trade relations. This paper examines EU-BRIC bilateral trade relations. The trade introversion index between EU-Russia and EU-China has had a slightly persistent growing pattern since 2001 while on the contrary the index between EU-Brazil and EU-India has been falling. Similar behavior is observed also for India-China, Brazil-China and Brazil-Russia, Russia-China partners respectively. Together with these findings the paper assesses the tendency of the trade complementarity, and similarity index between the EU and BRIC countries from 2001 to 2009. The trade potential is revealed by RCA and analyzed at a 2-digit HS level.

KEYWORDS

international trade, European Union, Brazil, Russia, India, China

JEL CLASSIFICATION

F13, F14, F15, F47

×

Čínský zahraniční obchod a přístup k jeho liberalizaci po světové finanční krizi

► Ing. Zuzana Stuchlíková, Ph.D., Ing. Pavel Hnát, Ph.D. » Katedra světové ekonomiky,
Fakulta mezinárodních vztahů, Vysoká škola ekonomická v Praze¹

* Čínská ekonomika i v problematickém období světové finanční krize, resp. recese dokázala udržet velmi vysoká tempa růstu reálného produktu. Výrazný propad zahraniční poptávky se projevil v prudkém poklesu čínských exportů i importů a snížení přebytku obchodní bilance. Již v roce 2010 však čínský zahraniční obchod zaznamenal silné oživení. Čína se i přes pokles obchodu dokázala dostat v roce 2010 na pozici největšího exportéra zboží na světě, když předstihla USA. Podíl Číny na světovém exportu dosáhl dle UNCTAD (2011) 10,4%. V době vstupu do Světové obchodní organizace (World Trade Organization, WTO), v roce 2001, to bylo přitom jen 4,3%. Obdobný nárůst je možné zaznamenat i na straně dovozu zboží. Prosazuje se rychle i v obchodu službami, kde světová obchodní centra předstihne pravděpodobně velmi brzy. Čínský obchod nejen rychle roste, ale mění se i jeho komoditní a teritoriální struktura.

Stále větší část čínského obchodu spadá do kategorie tzv. preferenčních obchodních dohod. Čína je přitom relativně novým hráčem na poli regionální ekonomické integrace. Svou první moderní dohodu o volném obchodu (free trade agreement, FTA) uzavřela až v roce 2002 se Sdružením národů jihovýchodní Asie (Association of Southeast Asian

Nations, ASEAN). Se zpomalením mnohostranné liberalizace obchodu na úrovni WTO se její úsilí o uzavření integračních dohod s hlavními obchodními partnery zesílilo a dnes tyto dohody pokrývají dle WTO (2010) až 30% jejího obchodu. Nové dohody byly uzavřeny i v době světového ekonomického útlumu. Např. v roce 2010 vstoupily v platnost dohody o volném obchodu s Peru a Kostarikou nebo průlomová dohoda o ekonomickém partnerství s Tchaj-wanem.

Cílem tohoto příspěvku je nastínit aktuální trendy a strukturu čínského zahraničního obchodu a nástrojů jeho liberalizace s důrazem na vývoj po světové finanční krizi. V rámci analýzy zahraničně-obchodní politiky ČLR se příspěvek zaměřuje na zhodnocení významu všech tří úrovní liberalizace vnějších ekonomických vztahů. Důraz je přitom kladen jak na význam zmíněných trendů pro obchod samotné Číny i jejích nejdůležitějších obchodních partnerů, tak pro jejich celkové dopady na globální obchodní systém.

Studie je rozdělena do dvou částí. V první části je analyzován vývoj zahraničního obchodu Číny v období finanční krize, resp. recese ve světové ekonomice a srovnávány hlavní cesty jeho liberalizace. Z hlediska analýzy obchodu je pozornost věnována teritoriální i komoditní struktuře, rozebrá-

¹ Článek byl zpracován v rámci řešení výzkumného záměru Fakulty mezinárodních vztahů Vysoké školy ekonomické v Praze MSM6138439909 „Governance v kontextu globalizované ekonomiky a společnosti“, podpořeného Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy.

→ ny jsou i hlavní trendy a specifika čínského zahraničního obchodu; důraz je přitom kladen (s ohledem na rozsah studie) na obchod zbožím, službám je věnován prostor spíše okrajový. Liberalizace vnějších vztahů je zkoumána na úrovni mnohostranné, regionální i unilaterální s tím, že se autoři snaží hodnotit relativní váhu těchto úrovní pro Čínu.

Druhá část studie se zabývá aktuálními změnami v čínském obchodě a obchodní politice v důsledku současné hospodářské krize do současnosti. Vychází přitom ze specifík čínského obchodu i obchodní politiky identifikovaných v první kapitole a hodnotí nově přijatá restriktivní opatření i celkový dopad krize na běžný účet platební bilance Číny. Autoři se dotýkají i mediálně probíraných témat, jako je podhodnocení čínské měny, omezování vývozu vzácných surovin nebo efektivita čínského bankovního sektoru.

Autoři příspěvku využívají různé primární i sekundární prameny. S ohledem na diskutabilní důvěryhodnost oficiálních čínských primárních pramenů využívají především statistiky a studie mezinárodních ekonomických organizací, primárně Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, Konference OSN o obchodu a rozvoji a Mezinárodního měnového fondu.

1. Trendy čínského zahraničního obchodu a nástroje jeho liberalizace

Růst čínského zahraničního obchodu byl v průběhu 90. let spíše nevyrovnaný, stabilně vysoká dynamika přichází po začátku nového milénia. V první polovině 90. let se dynamika růstu čínského exportu zboží pohybovala dle statistik UNCTAD (2011a) mezi 8 % (1993) a 31,9 % (1994). Druhá polovina dekády byla ovlivněna asijskou finanční krizí v letech 1997–1999. V tomto období čínský obchod zásadně zpomalil (tempo růstu exportu v roce 1998 představovalo 0,5 %, tempo růstu importu -0,9 %). Oživení přinesl až rok 2000 (export vzrostl o 27,8 %, import o 13,5 %). Vstup Číny do WTO znamená významný mezník nejen pro Čínu, ale i pro ostatní členy této organizace. Uvolnění bariér na dovoz čínského zboží se projevilo ve strmém nárůstu čínského exportu. Mezi lety 2005 a 2010 se jeho hodnota zdvojnásobila (obdobně hodnota importu).

1.1 Vývoj čínského zahraničního obchodu v letech 2005–2011

V roce 1990 dosahovala hodnota čínského exportu zboží dle statistik UNCTAD (2011a) 62,1 mld. USD. V roce 2000, před vstupem do WTO, to bylo už 249,2 mld. USD. V roce 2007, před vypuknutím,

Tabulka č. 1 » Čínský zahraniční obchod zbožím, 1990–2010 (v běžných cenách)

	1990	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Export v mld. USD	62,1	249,2	266,1	325,6	438,2	593,3	762,0	969,4	1217,8	1428,7	1201,8	1578,3
Tempo růstu v %	18,1	27,8	6,8	22,4	34,6	35,4	28,4	27,2	25,6	17,3	-15,9	31,3
Podíl na světovém exportu v %	1,8	3,9	4,3	5,0	5,8	6,5	7,3	8,0	8,7	8,9	9,6	10,4
Import v mld. USD	53,3	225,0	243,6	295,2	412,8	561,2	660,2	791,8	956,2	1131,6	1004,2	1396,2
Tempo růstu v %	-9,8	13,5	-3,5	3,8	16,7	21,9	13,8	14,5	15,2	15,5	-23,0	21,2
Podíl na světovém importu v %	1,5	3,4	3,8	4,4	5,3	5,9	6,1	6,4	6,7	6,9	7,9	9,1
Obchodní bilance v mld. USD	8,7	24,2	22,5	30,4	25,5	32,1	101,7	177,6	261,6	297,0	197,6	182,1
Růst reálného HDP v %	3,8	8,4	8,3	9,1	10,0	10,1	11,3	12,7	14,2	9,6	9,1	10,3

Pramen: UNCTAD (2011a)

příp. na začátku světové finanční krize, vzrostl čínský export zboží na 1217,8 mld. USD. Podíl Číny na světovém exportu zboží tak vzrostl z 1,8 % na 8,7 %. U dovozu byl nárůst podílu ve stejném období o nižší (z 1,5 % na 6,7 %), což se projevilo i v silném nárůstu přebytku obchodní bilance (až k rekordní výši 297 mld. USD v roce 2008).

V roce 2009 čínskou ekonomiku poznamenal propad exportu o 15,9 %. Již v následujícím roce však export vzrostl o 31,3 % (viz tabulka č. 1). Dle oficiálních vládních údajů byl výpadek v zahraniční poptávce nahrazen domácími zdroji růstu (soukromou spotřebou a investicemi) a kompenzován rekordně vysokými veřejnými stimuly na straně fiskální i monetární,² proto ekonomika nezaznamenala dle oficiálních zdrojů výraznější propad. Dle UNCTAD (2011b) jen fiskální stimuly v letech 2008–2010 v Číně dosáhly 568 mld. USD, tj. 13,1 % HDP. Podíl fiskálních stimulů na HDP tak dosahoval v celosvětovém srovnání nejvyšších hodnot. Objem fiskální stimulace např. v USA (ve stejném období) představoval 5,7 % HDP, ve Velké Británii to bylo 1,5 %, v Japonsku 2,3 %.

Tempo růstu čínského reálného HDP dosáhlo v roce 2007 14,2 %, v roce 2008 zpomalilo na 9,6 % a v roce 2009 na 9,1 % (zatímco světová ekonomika jako celek v tomto roce poklesla o 2,1 %). Tyto údaje jsou podle některých autorů (např. Kohout 2010) nepravděpodobné, což souvisí i s odlišnou metodikou při vyhlášení recese v ekonomice ve srovnání např. s USA nebo evropskými zeměmi.³ Větší důraz na domácí zdroje růstu je ale i jednou z priorit čínské vlády pro nadcházející období (viz dále). V roce 2010 reálný HDP Číny vzrostl dle odhadů o 10,3 %, vysoká dynamika byla prognózována i pro rok 2011.

Čína se i přes pokles obchodu dokázala udržet v roce 2010 na pozici největšího exportéra zboží na světě. Podíl Číny na světových exportech dosáhl dle WTO (2011c: 33–34) 10,4 %, podíl USA 8,4 % a Německa 8,3 %. USA přitom Čína předstihla v objemu exportu už v roce 2007. Při vyloučení vnitřního obchodu EU ze statistiky (tj. EU je v takovém případě považována za jedno celní území) se Čína pohybuje na druhé pozici. Na straně dovozu byla Čína v roce 2010 s podílem 9,1 % světových dovozů na druhém místě za USA (12,8 %), příp. na třetím místě za EU a USA (při vyloučení vnitřního obchodu EU).

Z hlediska **teritoriální struktury** obchodu zbožím dochází u Číny v posledních letech k určitým přesunům a změnám. Největšími obchodními partnery Číny jsou dnes Evropská unie, USA a Japonsko (podrobněji viz tabulka č. 2). Pozornost Číny se ale stále více přesouvá i na méně tradiční regiony a země, což souvisí i se strategií pronikání na perspektivní zahraniční trhy a do zemí surovinově bohatých (srovnej např. Greenaway, Milner a Yao 2010). Největší nárůst čínského exportu tak byl v roce 2010 dle WTO (2010) zaznamenán ve vztahu k regionu Latinské Ameriky (o 61 %). Dovozy rostly nejrychleji z Afriky (o 60 %), Austrálie a Oceánie (54,1 %) nebo Blízkého východu (53,2 %).⁴

Komoditní struktura čínského obchodu zbožím se výrazněji měnila na straně exportu. Ten byl dle WTO (2011a) v roce 2010 z 93,6 % tvořen hotovými výrobky, zejména telekomunikačními zařízeními a produkty s nimi souvisejícími, přičemž v této komoditní skupině v roce 2010 Čína předstihla EU na pozici největšího světového exportéra. Mezi další důležité komodity čínského exportu pa-

² Bliže viz např. UNCTAD (2011b: 43) nebo Sereghyová (2011). Oficiální údaje čínské vlády je možné nalézt na vládních stránkách http://www.gov.cn/english/2010-02/27/content_1543507.htm.

³ Jak připomíná Kohout (2010), Čína měří růst ekonomiky na bázi meziročních kvartálních údajů, zatímco např. USA nebo země západní Evropy sledují vývoj HDP a jiných ukazatelů vždy ve dvou po sobě následujících čtvrtletích. Čínská metoda může být zavádějící, protože nezachycuje v plné míře zpomalení, k němuž dochází v předchozím pololetí. Na čínskou recesi přitom mohly ukazovat i jiné ukazatele, u kterých došlo ke stagnaci nebo poklesu, např. u spotřeby elektřiny nebo surovin, u letecké dopravy apod.

⁴ Je třeba připomenout, že čínské oficiální orgány i WTO stále vykazují ve svých statistikách odděleně Hongkong nebo Macao. Většina čínských exportů je přitom reexportována právě přes Hongkong, čímž dochází k určitému zkreslení výsledných statistik.

→ **Tabulka č. 2 » Největší obchodní partneři Číny, 2010, obchodní toky v mil. EUR a v %**

	Dovoz zboží (z)			Vývoz zboží (do)			Obrat obchodu zbožím		
	partner	mil. EUR	%	partner	mil. EUR	%	partner	mil. EUR	%
	Svět (celkem)	966 863,0	100,0	Svět (celkem)	1 172 452,0	100,0	Svět (celkem)	2 139 315,1	100,0
1.	Japonsko	133 365,1	13,8	EU-27	235 699,5	20,1	EU-27	363 224,3	17,0
2.	EU-27	127 524,7	13,2	USA	214 984,5	18,3	USA	291 972,6	13,6
3.	Jižní Korea	104 363,2	10,8	Hongkong	165 184,5	14,1	Japonsko	224 263,0	10,5
4.	USA	76 988,1	8,0	Japonsko	90 897,9	7,8	Hongkong	172 371,4	8,1
5.	Austrálie	45 203,8	4,7	Jižní Korea	52 051,2	4,4	Jižní Korea	156 414,4	7,3
6.	Malajsie	38 094,1	3,9	Indie	30 945,4	2,6	Austrálie	65 758,7	3,1
7.	Brazílie	28 913,8	3,0	Singapur	24 406,4	2,1	Malajsie	56 113,6	2,6
8.	Thajsko	25 099,3	2,6	Rusko	22 422,6	1,9	Brazílie	47 474,5	2,2
9.	Saúdská Arábie	24 859,0	2,6	Austrálie	20 554,9	1,8	Indie	46 697,7	2,2
10.	Rusko	19 492,6	2,0	Brazílie	18 560,7	1,6	Singapur	42 999,7	2,0

Pramen: Evropská komise (2011a)

tří např. kancelářské stroje a zařízení a elektrická zařízení.⁵ Čínský export se prosazuje i v dalších oblastech. V roce 2010 Čína předstihla např. Švýcarsko na pozici třetího největšího exportéra chemických produktů (WTO 2011e), stala se i největším exportérem textilu (před EU). Dalších 6,6% z celkového čínského exportu představoval export primárních produktů (zemědělských výrobků, paliv a neenergetických surovin).

Většinu **čínských dovozů zboží** (64,1% v roce 2010) tvoří suroviny a materiály pro investice do infrastruktury a pro exportní podniky. S rostoucí produkcí zpracovatelského průmyslu a spotřebou energie silně vzrostly dovozy paliv i neenergetických nerostných surovin (na 26,7% celkových dovozů).⁶ Podíl Číny na světových dovozech paliv

a surovin se mezi lety 2005 a 2010 zdvojnásobil na 12% (WTO 2011d). Čína se stává rovněž stále významnějším dovozcem zemědělských produktů a surovin (7,8% celkových dovozů), s ohledem na nedostačující kapacitu čínského zemědělství, pokračující degradaci zdejší zemědělské půdy i další ekologické problémy projevující se v zemědělské produkci (WTO 2011a). V roce 2010 se podílela 8% na světových dovozech zemědělských produktů (tj. třetí pozice za EU a USA). I když patří zároveň mezi největší světové vývozce v rámci této komoditní skupiny, dosahuje zde obchodního deficitu, který vzrostl na 56,6 mld. USD (WTO 2011d).

V obchodu komerčními službami Čína získává významné pozice pomaleji než v obchodu zbožím. Ale i zde je možné hovořit v posledních letech

⁵ Většina těchto exportních položek je produkována zahraničními společnostmi ve zvláštních ekonomických zónách (ZEZ), které jsou v Číně zakládány od 80. let 20. století v rámci reformy a politiky otevírání se světu. Podrobněji viz např. Fürst (2002), pro aktuálnější informace např. Teritoriální informace pro Čínu, dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/cina-zahranicni-obchod-zeme/6/1000539/#sec6>.

⁶ Čína má relativně významné zásoby řady minerálů (např. wolframu, cínu nebo antimonu a tzv. kovů vzácných zemin). Významná je i produkce uhlí nebo ropy. Rozmístění zdrojů je ale nerovnoměrné (často daleko od hlavních průmyslových spotřebitelů), těžba není dostatečně rozvinutá a nedostačuje potřebám rychle rostoucí ekonomiky. Problematická je i struktura produkce, kdy stále převažuje a rychle roste těžký průmysl a obecně odvětví náročná na spotřebu energie. Podrobněji viz např. Guo (2009).

o rychlé expanzi. Celkově vzrostla hodnota exportu služeb z 2,5 mld. USD v roce 1982 na 171,2 mld. USD v roce 2010. Import služeb vzrostl z 2 mld. USD na 193,3 mld. USD. Zatímco v obchodu zbožím Čína dosahuje vysokého přebytku, u služeb byl zaznamenán přebytek naposledy na konci 80. let 20. století. Od té doby vykazuje rostoucí deficit. V roce 2009 nabyl rekordní úroveň 29,4 mld. USD.

Podíl Číny na světovém exportu služeb představoval v roce 2010 4,6%. Na světovém importu se podílela 5,5% (viz tabulka č. 3). Čína je tak dnes čtvrtým největším exportérem služeb (za USA, Německem a Velkou Británií), příp. třetím (za EU jako celkem a USA). Na straně importu zaujímá třetí místo (za USA a Německem, příp. EU a USA). V obou případech již předstihla Japonsko a brzy pravděpodobně dostihne i ostatní zmíněné země.

V rámci odvětvové struktury obchodu komerčními službami zaujímala v roce 2010 na straně exportu největší podíl skupina tzv. ostatních komerčních služeb (53,0%), dále cestovní ruch (26,9%) a dopravní služby (20,1%). U služeb dopravních byl zaznamenán v roce 2010 celosvětově nadprůměrný růst exportu, když vzrostl o 45% oproti roku 2009, zatímco např. v EU růst dosáhl pouze 8%. Podobně rychlý růst, ovšem v rámci skupiny ostatních komerčních služeb, pokračuje u exportu stavebních služeb. Ty v roce 2010 vzrostly o 53%,

mj. i díky několika rozsáhlým infrastrukturním projektům v Africe (WTO 2011e: 138, 141). Čínské stavebnictví obecně zažívá v posledních dvou dekadách silný boom, mluví se dokonce o bublině na čínském trhu nemovitostí. Mezinárodní organizace považují tuto bublinu za jedno z největších krátkodobých či střednědobých rizik pro čínskou ekonomiku.⁷

Na straně dovozu byla struktura vyrovnanější – ostatní komerční služby se na dovozu podílely 38,5%, cestovní ruch 28,6%, dopravní služby 32,9% (WTO 2011a).

1.2 Úrovně liberalizace zahraničního obchodu Číny

Ačkoliv je historie liberalizace vnějších ekonomických vztahů Číny značně odlišná od jiných států i regionů světové ekonomiky, můžeme i v současném přístupu Číny vysledovat všechny tři tradiční úrovně mnohovrstevné governance liberalizace. Těmi jsou unilateralismus (tedy samostatné otevírání obchodu bez závazků v rámci regionálních nebo mnohostranných dohod, ovšem v očekávání recipročních opatření obchodních partnerů), regionalismus (neboli liberalizace založená na regionálních dohodách s vybranými partnery, jež je ze své podstaty diskriminační) a multilateralismus

Tabulka č. 3 » Čínský zahraniční obchod komerčními službami, 1990–2010

	1990	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Podíl na světovém exportu v %	0,7	2,0	2,2	2,4	2,5	2,7	2,9	3,2	3,5	3,8	3,8	4,5
Export v mld. USD	5,9	30,4	33,3	39,7	46,7	62,4	74,4	92,0	122,2	147,1	129,5	171,2
Podíl na světovém importu v %	0,5	2,3	2,5	2,9	3,0	3,3	3,4	3,7	4,0	4,3	4,8	5,4
Import v mld. USD	4,4	36,0	39,3	46,5	55,3	72,1	83,8	100,8	130,1	158,9	158,9	193,3
Bilance obchodu službami v mld. USD	1,5	-5,6	-5,9	-6,8	-8,6	-9,7	-9,4	-8,8	-7,9	-11,8	-29,4	-22,1

Pramen: UNCTAD (2011a)

⁷ Srovnej např. IMF (2011). *Vývoj a prasknutí čínské nemovitostní bubliny by mohlo být jistou analogií vývoje v Japonsku v 90. letech 20. století (viz např. Stuchlíková 2011 nebo Stuchlíková 2008) nebo v USA na konci minulých dekad. Případná korekce a propad rychle rostoucích cen by mohl mít závažné makroekonomické dopady a ohrozit finanční stabilitu Číny i řady dalších zemí.*

→ (v zásadě celosvětová liberalizace obchodu na základě mnohostranných smluv založených na základě reciprocity a doložky nejvyšších výhod).

Počátek **čínského unilateralismu** je tradičně spojován s koncem 70. let a politikou otevírání se světu a zejména pak s urychlením reformu po roce 1994 (OECD 2009: 125). Tato fáze liberalizace, která se týkala obchodního i investičního prostředí, posunula Čínu do pozice finálního zpracovatele

Čína přijala v rámci WTO nejsilnější závazky ze všech rozvojových zemí v organizaci, a to i v porovnání s jinými zeměmi v regionu jihovýchodní Asie (snad s výjimkou Vietnamu v roce 2006). Silné závazky se týkaly zejména obchodu službami, kde ovšem úroveň ochrany zůstává nadále vyšší než u zboží, a přímých zahraničních investic. I tak Čína úspěšně vytěžila svou komparativní výhodu levného producenta pracově náročných výrobků,

Otevřenost čínské ekonomiky v posledních dvou dekadách silně vzrostla. Podíl celkového obchodu (export plus import) zboží a komerčních služeb na HDP dosahoval v letech 2006–2009 úroveň 57,7%. Před vstupem do WTO (v letech 1995–1999) to bylo v průměru 38% HDP. Ve srovnání s průměrnou hodnotou celého asijsko-tichomořského regionu (101,1% v letech 2006–2009) však má poslední dostupný čínský údaj poloviční hodnotu. V celosvětovém žebříčku se pak Čína řadí na 131. pozici, tj. na úroveň Keni, Ugandy, Guatemaly, Tanzanie nebo Madagaskaru (World Bank 2011).

s levnou pracovní silou (OECD 2009: 147) a vyprovokovala další vlnu unilaterální liberalizace v zemích ASEAN. V „továrně Asie“ se tak v 90. letech vyprofilovaly země ASEAN jako více technologická část dodavatelských řetězců, zatímco Čína zaujala pozici výrobce pracově náročných produktů. Tarifní překážky obchodu poklesly ze 40% v roce 1985 až k 9% v roce 2008 a vážený průměr cel je dnes nejnižší ze zemí BRIC. Čína rovněž značně snížila netarifní překážky obchodu, jejichž ochranný efekt na začátku nového tisíciletí představoval zhruba 5% dovozu. Ještě před vstupem do WTO se Čína přiblížila úrovní ochrany běžným v jihovýchodní Asii a podnikla také výraznou liberalizaci přímých zahraničních investic. Celkově tak lze říci, že právě čínský unilateralismus, který byl jasně navázán na domácí reformní strategii, tvoří úvodní a zásadní součást čínské liberalizace. Následující část čínské liberalizace, tedy **čínský multilateralismus**, je často vnímána jako vyústění tohoto prvotního procesu a spíše pragmatická reakce na požadavky hlavních obchodních partnerů (OECD 2009: 148).

a to při silném propojení obchodu a zahraničních investic. Před krizí na konci minulé dekády Čína dosahovala téměř 40% podílu na vývozu průmyslového zboží z rozvojových zemí s téměř 60% podílem transnacionálních korporací. V rámci dodavatelských sítí jihovýchodní Asie se tak vyprofilovala (zejména v informačním a telekomunikačním průmyslu a v dopravních zařízeních) v místo finální kompletace komponent a exportu finálních výrobků na Západ. Naopak ve službách zůstal vývoz i příliv PZI spíše nízký, což jasně souvisí i s faktem, že si partneři Číny často stěžují na nedodržení mnoha závazků učiněných v rámci přístupu k WTO právě v oblasti služeb a práv duševního vlastnictví. Čína navíc není součástí Dohody o veřejných zakázkách (WTO 2010: 15) a zatěžuje tak tento sektor řadou administrativních omezení. Jako čerstvý člen WTO však Čína prokázala i schopnost aktivního přístupu. Řadu závazků implementovala řádně a včas a mnoho jejích postojů v rámci zablokovaného Katarského kola (Singapurské otázky, zvláštní zacházení s rozvojovými zeměmi) se ukázalo jako flexibilnější než u ostat-

ních rozvojových zemí i z řad BRIC. Nad rámec svých současných závazků však Čína zachází v rámci Katarského kola jen výjimečně. V poslední době tak aktivita Číny v rámci WTO oslabuje (nejvíce v sektoru služeb a investic) a její návrhy v rámci Katarského kola jsou označovány jako nevýrazné (OECD 2009: 125).

Pro většinu vyspělých zemí platí, že nedostačující pokrok v rámci multilaterální liberalizace nahrazují silnými závazky v rámci **regionálních dohod**, které jdou svým komplexním přístupem daleko nad rámec současného konsensu ve WTO. Jak vyplývá z tabulky č. 4, regionalismus je dnes nedílnou součástí i čínské governance obchodu. Jeho reálný přínos k liberalizaci vnějších vztahů je však zatím v kontrastu s počtem uzavřených nebo vyjednávaných dohod spíše malý. Přestože je Čína hnací silou minimálně asijského regionalismu, její dohody jsou ve svém záběru značně omezené, zřídka zacházejí do oblasti netarifních překážek obchodu, závazky ve službách bývají mělké a ani liberalizace investičního prostředí není prioritou. Proti trendům nového regionalismu jsou tak čínské dohody mělké a nekomplexní, tj. směřují zejména k redukci preferenčních tarifů, a to ještě ve vymezené a pečlivě vybrané oblasti obchodu. Důvodem zřejmě je i fakt, že čínské dohody jsou často taženy politickými důvody (vliv v regionu, konkurenční boj s Japonskem, posílení pozice v rámci řešení sporů ve WTO⁸) – OECD (2009: 155).

Bez ohledu na kvalitu a hloubku dohod vyplývá z tabulky č. 4 fakt, že Čína je v poslední době velmi aktivním propagátorem regionálních obchodních dohod, a to zejména v regionu Asie. Tyto dohody pokrývají i velkou část jejího obchodu: například APEC znamenal podle údajů WTO (2010: 16) 69 % čínského dovozu a 61,6 % vývozu průmyslového zboží a ostatní členské ekonomiky APEC investovaly v Číně 64,1 % jejich přímých zahraničních investic. Optický význam dohody

APTA je značný z hlediska počtu obyvatel, které díky účasti Číny a Indie pokrývá. V obou dohodách však Čína nepatří k hlavním propagátorům. Tyto dohody jsou spíše součástí širšího regionálního ukotvení jejích aktivit. Skutečná aktivní politika Číny v této oblasti počíná až v souvislosti s jejím vstupem do WTO a změnami ve struktuře regionálního obchodu.

Modelovým příkladem jsou **dohody mezi Čínou a ASEAN**, které se řadí mezi dohody o komplexní ekonomické spolupráci, protože zahrnují spolupráci v oblasti obchodu i služeb a investic. Dohody byly dojednány v roce 2003 a předpokládají dobudování liberálního režimu do roku 2013. Plně přitom respektují dvourychlostní režim vlastní integrace ASEAN (Kambodža, Laos, Myanmar a Vietnam mají úlevy až do roku 2015). Prioritami partnerství jsou zemědělství, lidské zdroje, informační a telekomunikační technologie, investice a povodí řeky Mekong. Po několika kolech liberalizace bylo v roce 2009 14,4 až 60,5 % tarifních položek dovozu z jednotlivých zemí ASEAN do Číny bezcelních (WTO 2010: 17). Vývoz Číny do ASEAN přitom v roce 2010 podle UNCTAD (2011a) představoval 8,8 % čínského vývozu (v roce 2000 to bylo 7,0 %) s tím, že podíl potravin zde klesl na 5,0 % a podíl paliv na 5,8 %. Čínský dovoz z ASEAN činil v roce 2010 dokonce 11,1 %, z čehož 6,6 % byly potraviny a 13,2 % paliva.

V souladu s trendy nového regionalismu v regionu jsou zbylé dohody Číny bilaterální, což na jednu stranu umožňuje lepší zacílení dohod a vyšší tlak Číny jako proponenta a žádaného partnera (viz část 1.1), na druhou stranu ale také ovlivňuje váhu těchto dohod v obchodě Číny. Podle WTO (2010: 17) představuje obchod v rámci bilaterálních dohod stále menší podíl čínského obchodu. Podíl vývozu poklesl z 19,6 % v roce 2006 na 17,5 % v roce 2009,⁹ podíl dovozu ze 4,6 % na 4,3 % za stejné období. Zvláštní postavení mají mezi **bilaterál-** →

⁸ Dle WTO, *Trade Policy Review, China (April 2006)*, s. 30, většina partnerů regionálních dohod s Čínou v průběhu vyjednávání uznala Čínu za tržní ekonomiku.

⁹ Značnou část zde představuje čistě obchod s Hongkongem — například 13,8 % čínského vývozu v roce 2009.

→ **Tabulka č. 4 » Hlavní dohody Číny — dle data vstupu v platnost**

Země / region	Název dohody	Podpis	Platnost
APEC	Asia Pacific Economic Cooperation Přistoupení Číny k APEC	1989 1991	1989 1991
APTA	Asia Pacific Trade Agreement (do roku 2006 Bangkok Agreement) Přistoupení Číny k APTA	31. 7. 1975 12. 4. 2001	17. 6. 1976 1. 1. 2002
ASEAN	ASEAN-China Comprehensive Economic Cooperation Agreement (2 dohody: o FTA zbožím a službami)	4. 11. 2002 14. 1. 2007	1. 1. 2005 1. 7. 2007
Hongkong	China-Hong Kong Closer Economic Partnership Agreement	29. 6. 2003	1. 1. 2004
Macao	China-Macao Closer Economic Partnership Agreement	17. 10. 2003	1. 1. 2004
Chile	China-Chile Free Trade Agreement	18. 11. 2005	1. 10. 2006
Pákistán	China-Pakistan Free Trade Agreement	24. 11. 2006	1. 7. 2007
Nový Zéland	New Zealand-China Free Trade Agreement	7. 4. 2008	1. 10. 2008
Singapur	China-Singapore Free Trade Agreement	23. 10. 2008	1. 1. 2009
Peru	China-Peru Free Trade Agreement	2008	1. 3. 2010
Kostarika	Costa Rica-China Free Trade Agreement	8. 4. 2010	
Tchaj-wan	The Cross-Straits Economic Cooperation Framework Agreement (ECFA)	19. 6. 2010	12. 9. 2010
Země / region	Dohody vyjednávané / plánované	Vyjednávání od	
SACU	China-South African Customs Union Free Trade Agreement	2004	
GCC	China-GCC Free Trade Agreement	2004	
Austrálie	China-Australia Free Trade Agreement	2005	
Jižní Korea	China-Korea Free Trade Agreement	2005	
Island	China-Iceland Free Trade Agreement	2006	
Norsko	China-Norway Free Trade Agreement	2008	
Švýcarsko	Switzerland-China Free Trade Agreement	2011	
Indie	China-India Regional Trading Arrangement	plánovaná	
JAR	China-South Africa Free Trade Agreement	plánovaná	
Thajsko	China-Thailand Free Trade Agreement	plánovaná	
SCO	Shanghai Cooperation Organization Free Trade Agreement	plánovaná	
ASEAN + 3	East Asia Free Trade Area	plánovaná	
ASEAN + 6	East Asia Summit Free Trade Area	plánovaná	
Japonsko, Jižní Korea	People's Republic of China-Japan-Korea Free Trade Agreement	plánovaná	

Pramen: WTO, <http://rtais.wto.org/>; ARIC, <http://aric.adb.org/>

ními dohodami Dohody o bližším ekonomickém partnerství (CEPA) s Hongkongem a Macaeem, které jsou hlubší (týkají se i netarifních a odvetných opatření, služeb i investic). Průměrný vážený celní tarif na dovoz z těchto území představoval v roce 2009 7,2 % pro Hongkong a 8,3 % pro Macao.¹⁰ Nejnížší celní tarif ze všech bilaterálních partnerů uplatňuje Čína vůči Chile (2,3 % v roce 2009), a to na základě dohody, která vstoupila v platnost v roce 2006 a velmi rychle liberalizovala většinu položek u zboží a začala liberalizovat i služby. Podíl vzájemného obchodu je ovšem malý – 0,4 % čínského vývozu a 1,3 % čínského dovozu. Strategický význam pro Čínu je ale pochopitelně značný, protože podle UNCTAD (2011a) tvořily 89,7 % čínského dovozu z Chile rudy a kovy, převážně měď.¹¹ V porovnání s dohodou s Chile je dohoda s Pákistánem spíše zklamáním, protože ta v liberalizaci postupuje velmi pomalu, ačkoliv se po roce 2009 pouští i do vzájemných služeb. Podíl na čínském obchodu je však jen 0,5 % vývozu a 0,1 % dovozu.

Progresivní prvky nového regionalismu tak můžeme v čínské strategii nalézt zejména u dohod se Singapurem a Novým Zélandem. Dohoda se Singapurem, jedním z nejžádanějších partnerů světového regionalismu, vstoupila v platnost v lednu 2009 a záhy liberalizovala všechny položky čínského vývozu a v kombinaci s dohodou s ASEAN značnou část (68,5 %) čínského dovozu ze Singapuru. Dohoda má široké pokrytí sektoru služeb a zjednodu-

šuje i pohyb pracovních sil. Podíl na čínském obchodu je v tomto případě 2,5 % vývozu a 1,8 % dovozu. Obdobně komplexní bude do budoucna i dohoda s Novým Zélandem, ačkoliv obsahuje některá speciální ochranná opatření na dovoz zemědělských produktů a vlny do Číny; váha obchodu je ovšem jen 0,2 % vývozu i dovozu.

Při pohledu na **vyjednávané nebo nově plánované regionální dohody** je patrné, že i přes některé nové trendy zůstane čínský regionalismus zatím spíše okrajovou součástí mixu ekonomické diplomacie Číny (viz tabulka č. 5). Ve stávající strategii užších regionálních vazeb pokračuje vyjednávání s Austrálií (1,7 % čínského vývozu a 4,38 % dovozu, z toho 75,7 % rudy a kovy) a s Kostarikou (0,04 % vývozu a 0,2 % dovozu Číny). Vedle toho je patrná nová orientace na Evropu, ovšem jen na státy mimo EU sdružené v rámci Evropského sdružení volného obchodu – Norsko (0,2 % vývozu i dovozu Číny, z toho 21,1 % rudy a kovy a 3,4 % paliva) a Island. Všechny země Jihoafrické celní unie (0,7 % vývozu a 1,11 % dovozu Číny) již v rámci vyjednávání dohody o volném obchodu přiznaly Číně status tržní ekonomiky, čímž splnily další ze zjevných cílů čínského regionalismu (WTO 2010: 20). Pět kol jednání má za sebou i Rada pro spolupráci v zálivu (GCC), jejíž ekonomiky představují 2,3 % čínského vývozu a 4,1 % dovozu, z čehož paliva představují 81,3 %. Již uzavřená rámcová dohoda navíc počítá s dalšími investicemi do těžeb-

Tabulka č. 5 » Různé úrovně obchodní politiky Číny

Unilateralismus	Regionalismus	Multilateralismus
Značný význam zejména v 90. letech Soulad s domácími reformami	Okrajový význam Velmi aktivní ve vyjednávání preferenčních dohod Slabé závazky v rámci dohod Nový regionalismus v dohodách s Hongkongem, Macaeem, Singapurem a Novým Zélandem	Velmi silné závazky v rámci WTO Není součástí dohody o veřejných zakázkách Aktivní člen WTO Oslabení v rámci Katarského kola

Pramen: OECD (2008: 157)

¹⁰ Průměrná sazba podle doložky nejvyšších výhod (MFN) byla v roce 2009 9,5 % (WTO 2010: 17).

¹¹ Podobné zaměření má také dohoda s Peru, která vstoupila v platnost na jaře 2010. Liberalizuje značnou část vzájemného obchodu a počítá s přílivem investic do těžebního průmyslu v Peru.

→ ních odvětví v Zálivu.¹² Z ostatních dohod, zatím ve fázi studií proveditelnosti, mají největší šance na uzavření ty s Indií (liberalizace v rámci APTA), Jižní Koreou a Švýcarskem. Dříve favorizovaná mnohostranná uspořádání v regionu (ASEAN + 3 a ASEAN + 6) se dnes zdají být proveditelná jedině jako zastřešující projekty opřené o bilaterální dohody, které se ovšem nemusí podařit vyjednat.

2. Čínská obchodní politika a perspektivy vzhledem k současné krizi

2.1 Opatření přijatá v poslední krizi a trendy v čínském zahraničním obchodu

Čína vstoupila do Světové obchodní organizace (dále jen WTO) spolu s Tchaj-wanem¹³ v prosinci 2001. V roce 2011 tedy uplynulo deset let od vstupu do této organizace. Jednání o vstupu Číny do WTO patřila mezi dosud nejdelší a nekomplikovanější.¹⁴ Od rozšíření WTO o Čínu však byla očekávána řada pozitivních efektů, jak pro samotnou Čínu, tak pro ostatní země WTO. Vzhledem k dravosti a rychlému růstu ne zcela transparentní čínské ekonomiky však budilo rozšíření i různé negativní reakce a obavy.

Otevřenost čínské ekonomiky v posledních dvou dekádách silně vzrostla. Podíl celkového obchodu (export plus import) zboží a komerčních služeb na HDP dosahoval v letech 2006–2009 úroveň 57,7 %. Před vstupem do WTO (v letech 1995–1999) to bylo v průměru 38 % HDP. Ve srovnání s průměrnou hodnotou celého asijsko-tichomořského regionu (101,1 % v letech 2006–2009) však má poslední dostupný čínský údaj poloviční hodnotu. V celosvětovém žebříčku se pak Čína řadí na

131. pozici, tj. na úroveň Keni, Ugandy, Guatemaly, Tanzanie nebo Madagaskaru (World Bank 2011).

Průměrný aplikovaný celní tarif na bázi doložky nejvyšších výhod představoval v roce 2010 dle WTO (2011a) 9,6 % (pro srovnání např. u EU to bylo 5,1 %, u USA 3,5 %). Průměrný celní tarif na nezemědělské produkty dosahoval 8,7 % (EU 4,0 %, USA 3,3 %), na produkty zemědělské 15,6 % (EU 12,8 %, USA 4,9 %). Na začátku 80. let přitom průměrná cla na veškeré dovezené produkty dosahovala více než 50 %, v době vstupu do WTO 15,6 % (WTO 2010: 1). Jak připomíná např. Fürst (2006: 100), Čína prosazovala do vstupu do WTO z hlediska výše celních tarifů spíše protekcionistickou obchodní politiku. U některých položek dosahovaly celní tarify velmi vysoké hodnoty (např. 100 % u automobilů).

Větším problémem než cla jsou ovšem netarifní bariéry obchodu (viz např. WTO 2010), jejichž odstraňování je náročnější a vyžaduje mj. řadu reforem v různých oblastech ekonomiky. Pro Čínu je typické časté využívání licencí, státní obchodování se surovinami, složitý je i vývozní režim (export je v některých oblastech stále řízen státem) a vysoce regulatorní je celkové ekonomické prostředí v zemi. Např. podle poslední dostupné zprávy Evropské komise (2011b) Čína v postkrizovém období (říjen 2010 až září 2011) patřila mezi země, které pokračovaly v nadměrném využívání restriktivních obchodních opatření na straně dovozu. Podle EU řada z těchto opatření nebyla dostatečně odůvodněna, vysoká ochrana domácího trhu byla aplikována na základě nejistoty ve světové ekonomice, s ohledem na nepříznivý vývoj ve vyspělých zemích (zejména v důsledku tzv. dluhové krize) i rozvíjejících se ekonomikách (např. znaky přehřív-

¹² Všechna data za rok 2010 z UNCTAD (2011a).

¹³ Tchaj-wan je považován v rámci WTO za samostatné celní území (ekonomická entita, nikoliv stát), stejně jako Hongkong. Podrobněji viz stránky WTO: www.wto.org/english/thewto_e/countries_e/chinese_taipei_e.htm.

¹⁴ Kuomintangská Čína patřila mezi zakládající, tzv. smluvní strany Všeobecné dohody o clech a obchodu (GATT). Členství v GATT bylo ale vázáno na režim, který se později přesunul na Tchaj-wan. Představitelé pevninské Číny považovali až do 70. let mezinárodní instituce za nástroj kapitalistického vykořisťování, dávali proto přednost politické i ekonomické izolaci země. Svůj postoj změnili až v 70. letech, kdy byla komunistická Čína oficiálně uznána Západem a prozápadními asijskými zeměmi (včetně Japonska). Přihlášku do GATT podala Čína v roce 1986, od roku 1984 zde byla přítomna jako pozorovatel. Vzhledem k politickým událostem na konci 80. let byla jednání pozdržena a znovu zahájena až na konci 90. let. Podrobněji viz např. Fürst (2006).

Tabulka č. 6 » Restriktivní opatření přijatá zeměmi G20

Typ restriktivních opatření	První zpráva (duben–srpen 2009)	Druhá zpráva (září 2009–únor 2010)	Třetí zpráva (březen–květen 2010)	Čtvrtá zpráva (květen–říjen 2010)	Pátá zpráva (říjen 2010–duben 2011)
Nápravná opatření	50	52	24	33	53
Hraniční opatření	21	29	22	14	52
Omezení vývozu	9	7	5	4	11
Jiná	0	7	5	3	6
Celkem	80	95	56	54	122

Pramen: UNCTAD, WTO, OECD (2011: 9)

vání v čínské ekonomice). Nejvíce restriktivních opatření v letech 2010–2011 přijala Argentina, Brazílie, Rusko, Čína a Indie.¹⁵ Podle společných zpráv UNCTAD, WTO a OECD (2011: 9) se navíc počet opatření omezujících obchod v poslední době zvyšuje, a to především v oblasti hraničních opatření a omezení vývozu (viz tabulka č. 6). Zde se z hlediska Číny jedná o omezení vývozu surovin. Čína je například největším světovým vývozcem tzv. kovů vzácných zemin (např. skandium nebo europium), které jsou stále více využívány pro výrobu náročných technologií a výrobků s vysokou přídanou hodnotou (např. úsporných žárovek, hybridních automobilů nebo větrných a solárních elektráren). Dovozy se proti podobným omezením vývozu ohrazují a např. podle EU (2011b: 12) jsou v rozporu s pravidly WTO. Další omezení se nově týkají uhlí, fosfátů nebo silikonů (UNCTAD, WTO, OECD 2011: 23–24).

Čína patří mezi země nejčastěji napadané antidumpingovými řízeními ve WTO, jejichž počet se v posledním období rovněž zvyšuje. Na začátku roku 2012 (k 20. 1.) byla Čína účastníkem 118 anti-

dumpingových řízení (což je vedle EU a USA nejvyšší počet), z toho v 8 případech na straně stěžovatele, ve 23 případech na straně odpůrce (ve zbývajících řízeních vystupovala jako třetí strana). Nejvíce antidumpingových řízení proti Číně v současnosti vedou Evropská unie (5) a USA (12).¹⁶ Častá účast v antidumpingových řízeních je také jedním z důvodů, proč Čína usiluje o získání statusu „tržní ekonomiky“ ve WTO. Antidumpingové řízení je v případě tržních ekonomik složitější a dumping je zde hůře prokazatelný.

Nová opatření se týkají také pohybu přímých zahraničních investic a služeb. Jejich restriktivní charakter spočívá zejména ve složitém schvalovacím procesu v citlivých sektorech (jako je finanční leasing, mezinárodní expresní doručování nebo úvěrový rating) a u některých kapitálových fondů (UNCTAD, WTO, OECD 2011: 34). V jiných oblastech však Čína v poslední době zopakovala svůj závazek k další liberalizaci finančního účtu, a to i v rámci 12. pětiletky – viz dále.

Čína dnes patří mezi aktivní členy WTO. To se ukázalo i při posledních ministerských konferen-

¹⁵ Komplettní přístup na trhy nečlenských zemí je hodnocen i v databázi EU Market Access Database, dostupné z <http://madb.europa.eu/mkaccdb2/indexPubli.htm>. Podobné zprávy a monitorování je možné najít i u dalších zemí. Např. na stránkách US Trade Representative je k dispozici několik zpráv týkajících se obchodních vztahů s Čínou a jejich obchodních překážek, např. USTR Report to Congress on China's WTO Compliance (viz http://www.ustr.gov/webfm_send/3189) nebo National Trade Estimate Report on Foreign Trade Barriers (viz <http://www.ustr.gov/about-us/press-office/reports-and-publications/2011-0>).

¹⁶ Podrobné informace o antidumpingovém řízení a údaje k jednotlivým řízením je možné získat na stránkách WTO: http://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/dispu_by_country_e.htm. Komplettní údaje jsou dostupné také na stránkách českého Ministerstva průmyslu a obchodu, v Databázi antidumpingových a protisubvenčních řízení EU vůči dovozům ze třetích zemí, dostupné z <http://www.mpo.cz/cz/prehled-ad-as.html>.

→ cích nebo jednáních v Ženevě, kdy Čína již dokáže některá jednání (ve spolupráci s Indii a dalšími rozvojovými zeměmi) účinně blokovat. Vývoj v době světové finanční krize a recese pak ukázal, že členství ve WTO bylo pro Čínu prospěšné i proto, že ostatní členské státy WTO nemohly na dovozy z Číny uvalit ochranná opatření, aby pomohly vlastnímu průmyslu a ekonomice, v takové míře, jak by to pravděpodobně udělaly, pokud by Čína členem WTO nebyla.

Pro další vývoj čínského obchodu, resp. celé oblasti vnějších ekonomických vztahů, jsou důležité i cíle **12. pětiletého hospodářského plánu**, který byl přijat v roce 2011 pro období 2011–2015. Tento strategický dokument určuje směry hospodářské politiky a reformy na další období a určuje řadu specifických cílů v mnoha oblastech. Poslední pětiletka již neakcentuje co nejvyšší tempo růstu ekonomiky, ale především dlouhodobou prosperitu země. Zdůrazňuje kvalitu růstu a jeho udržitelnost, přičemž průměrné roční tempo růstu HDP by mělo zpomalit a dosahovat 7 % (oproti plánované hodnotě 7,5 % v rámci 11. pětiletého plánu a skutečným hodnotám přesahujícím 10 %). Mezi hlavní témata aktuálního plánu patří rozvoj domácí spotřeby, udržitelný růst, zvýšení přidané hodnoty produkce, omezování regionálních a příjmových disparit, rozvoj vědy a techniky, zvýšená ochrana životního prostředí a důraz na vyšší energetickou efektivitu čínského průmyslu. Z hlediska přílivu investic a liberalizace finančního účtu hovoří plán o dalším rozvoji kapitálových trhů, podpisu bilaterálních dohod o obchodu v lokálních měnách,¹⁷ rozšíření dluhopisového trhu v Hongkongu, vylepšení podmínek pro odchozí zahraniční investice a rozšíření okruhu domácích subjektů oprávněných k vývozu PZI (UNCTAD, WTO, OECD 2011: 82).

Z hlediska vnějších vztahů je podstatná snaha čínské vlády o přesměrování růstu taženého externí poptávkou (exportem) na růst tažený domácí soukromou spotřebou. Vláda usiluje o další transformaci růstového modelu, skrze podporu růstu produktivity práce, inovací a investic do lidského kapitálu.¹⁸ Jak upozorňuje např. KPMG (2011), tento tlak na rozvoj domácí spotřeby se může odrazit i v nárůstu dovozu a snížení enormně vysokého přebytku obchodní bilance, jak požadují i významní obchodní partneři Číny (např. USA) – viz dále. Na straně dovozu je v budoucnu možné očekávat růst poptávky po dovozech produktů s vyšší přidanou hodnotou i spotřební elektroniky, zdravotnického zařízení a techniky (v souvislosti s reformami ve zdravotnictví a stárnutím čínské populace), šetrných energetických technologií a produktů šetrných k životnímu prostředí obecně apod.

Ve směru růstu dovozu hovoří i některé další trendy, především **zvyšování kupní síly a rychlý rozvoj střední třídy v Číně**. Čína patří mezi země, kterým se díky rychlému růstu ekonomiky daří snižovat míru chudoby. Podle odhadů OSN (WESS 2011: 17–18) poklesl počet chudých (s příjmem 1,25 USD na obyvatele a den) v Číně o 600 mil. za poslední tři dekády, a to z 835,1 mil. v roce 1981 (84 % z celkové čínské populace v daném roce) na 207,7 mil. v roce 2005 (15,9 %). V současnosti je podíl chudých odhadován na zhruba 10 % celkové populace. Naopak se zvyšuje podíl Číňanů ve střední příjmové vrstvě. Tato skupina každoročně roste o 1 %, Čína by do roku 2020 měla zajišťovat hlavní část přírůstku střední třídy v Asii i celosvětově. Dle japonského Ministerstva hospodářství, obchodu a průmyslu (METI 2010) se podíl Číňanů ve střední třídě (zde s disponibilními příjmy 5–35 tis. USD na rodinu a rok) mezi lety 2010 a 2020 zdvojnásobí až k počtu 1 mld. osob. Ještě

¹⁷ Řada jich byla podepsána v rámci nedávno skončeného turné čínské premiéry po zemích Arabského poloostrova a podobná ujednání mezi sebou uzavírají také země BRIC.

¹⁸ Podrobnější údaje k jednotlivým pětiletkám je možné nalézt na oficiálních vládních stránkách Číny http://www.gov.cn/english/special/115y_rs.htm. Zajímavé analýzy k jednotlivým aspektům poslední pětiletky nabízí společnost KPMG na stránkách <http://www.kpmg.com/cn/en/issuesandinsights/articlespublications/publicationseries/5-years-plan/Pages/default.aspx>.

Tabulka č. 7 » Největší držitelé amerických vládních dluhopisů mimo země OECD, rok 2009

Držitel	Celkový vnější dluh	
	v mld. USD	v % HDP
Čína	895	24,3
Země vyvázející ropu	207	5,6
Karibská finanční centra	128	3,5
Brazílie	169	4,6
Hongkong	149	4,0
Rusko	142	3,8
Celkově mimo OECD	2143	57,8

Pramen: OECD (2010: 62)

Tabulka č. 8 » Vnější ekonomická rovnováha Číny, v mld. USD

Ukazatel	2011	2012	2013
Vývoz zboží a služeb	2120,2	2412	2764
Dovoz zboží a služeb	1899,4	2215	2584
Zahraniční bilance	220,8	197	180
Čistý investiční příjem	9,4	27	23
Saldo běžného účtu platební bilance	230,3	224	204

Pramen: OECD (2011: 197)

rychlejší nárůst se očekává ve skupině osob s vysokými příjmy. To vše má značné dopady na rozsah a strukturu spotřeby, stejně jako dovozu.

2.2 Další faktory ovlivňující obchod a globální výhled

Čína (a s ní mnohé další východoasijské země) dosud stavěla svůj úspěch mj. na podpoře vývozu, a tedy generování přebytku běžného účtu platební bilance. „Výrazný vnější přebytek je u ní doprovázen snížením investic (v porovnání s nadměrnou investiční aktivitou v období před asijskou finanční krizí) a také politickými rozhodnutími budovat značné devizové rezervy. Zatímco přebytek tlačí na zhodnocení její měny, provádí Čína značné sterilizované intervence, kterými přizpůsobení eko-

nomických agregátů oddaluje.“ (Jiránková, Hnát 2010) Úspěch Číny v těchto operacích je však podmíněn také omezenou efektivitou jejího bankovního trhu. Na jednu stranu tedy z fixního měnového kurzu vyplývá řada výhod (Makin 2010: 17–18) – rychlejší ekonomický růst, omezení růstu obchodních partnerů, ochranný efekt vysokých devizových rezerv nebo stabilizace nevyvinutého finančního sektoru. Na stranu druhou však vynucená politická volba znamená „výrazná zkeslení v oblasti energetiky a síťových odvětví, cen nemovitostí a zejména v nízkých cenách kapitálu“. Výsledkem je vysoká míra úspor domácností podporovaná také absencí fungujícího sociálního systému, která se nepřetváří v investiční příležitosti pro domácí firmy a omezuje efektivitu a produktivitu čínské ekonomiky. Právě cena kapitálu by se →

- proto měla výrazně zvýšit zvýšením flexibility ekonomiky, reformou jejího bankovního a investičního prostředí a rychlejší apreciací kurzu.

Úpravy **měnového režimu** byly přitom zahájeny až v roce 2005. Do roku 2008 čínská měna přešla z režimu fixního kurzu k řízenému floatingu a centrální autority umožnily její postupné zhodnocování. Mezi červencem 2005 a zářím 2008

plývá z tabulky č. 7, Čína je největším zahraničním držitelem amerických vládních obligací a Spojené státy před krizí trvale dosahovaly schodkového běžného účtu, jenž byl do značné míry profinancován nákupem amerických dluhopisů Čínou. Tento stav se zdál být oboustranně prospěšný, neboť Čína si tímto způsobem zajišťovala vývozy, produkci a zaměstnanost a USA díky nízkému úro-

Čína dnes patří mezi aktivní členy WTO. To se ukázalo i při posledních ministerských konferencích nebo jednáních v Ženevě, kdy Čína již dokáže některá jednání (ve spolupráci s Indií a dalšími rozvojovými zeměmi) účinně blokovat. Vývoj v době světové finanční krize a recese pak ukázal, že členství ve WTO bylo pro Čínu prospěšné i proto, že ostatní členské státy WTO nemohly na dovozy z Číny uvalit ochranná opatření, aby pomohly vlastnímu průmyslu a ekonomice, v takové míře, jak by to pravděpodobně udělaly, pokud by Čína členem WTO nebyla.

renminbi zhodnotilo proti americkému dolaru o 21,4 %, proti japonskému jenu o 13,6 %, ve vztahu k euru se hodnota zásadně nezměnila (WTO 2010: viii). V letech 2008–2009 čínská centrální banka, v rámci protikrizových opatření, opět zavedla fixní měnový kurz. Po roce 2009 byl měnový kurz opět částečně uvolněn a zhodnocuje. Podle některých organizací (např. IMF) je míra zhodnocení stále nedostačující, renminbi je stále považováno za podhodnocené. Vzhledem k pokračujícímu tlaku obchodní partnerů, dalšímu posilování čínské ekonomiky a uvolňování obchodu s čínskou měnou je ovšem možné očekávat její další zhodnocování.

Ve prospěch reformy a změny strategie hovoří i dlouhodobé oslabování dolaru a jeho tlak na hodnotu čínských **devizových rezerv**, které jsou od roku 2006 největší na světě a v roce 2011 dosáhly rekordní hodnoty téměř 2,9 bilionu dolarů (UNCTAD 2011a). Velká část těchto rezerv je dlouhodobě držena právě v dolarech, což do značné míry umožňovalo cyklus levných peněz, který stál u zrodu poslední finanční krize a recese. Jak vy-

čení dluhopisů i relativně „levnou“ vyšší spotřebu, investice a nízké úrokové sazby. Globální systém je však za této situace mimo svou rovnováhu a současný tlak mezinárodního společenství je tak dalším argumentem pro změnu čínské strategie.

Vzhledem ke specifickému **ekonomickému modelu** Číny je vývoj obchodu jasně svázán s její makroekonomickou situací. Tu charakterizuje podle OECD (2011: 196) patrné oslabování růstu v průběhu roku 2011, které zřejmě dokazuje trvající závislost čínského růstu na globální poptávce, jelikož oslabení bylo doprovázeno značným poklesem vývozu (největším od splasknutí dot-com bubliny v USA a dalších vyspělých zemích v roce 2001 a finanční krize v letech 2008 a 2009). Díky udržení domácí poptávky i míry investic naopak rostly dovozy, což značně přispělo k narovnání vnější nerovnováhy v posledním čtvrtletí roku 2011. Jak vyplývá z tabulky č. 8, mělo by narovnání přebytku běžného účtu platební bilance přetrvat i v roce 2013, kdy by měl přebytek dosáhnout 204 miliard dolarů, což by mělo odpovídat jen 2,1 % čínského HDP (OECD 2011: 197). Ke snížení

přebytku běžného účtu Číny přispělo také posilování renminbi, jehož tempo ovšem nestačilo k narovnání vnitřních měnových podmínek, které tak nadále určuje zejména domácí úroková míra a úvěrové podmínky. Právě dostupnost úvěrů zůstává podle OECD (2011: 198) hlavní překážkou růstu malých a středních podniků, a je proto do budoucna jen stěží udržitelná.

Co se týká budoucího ekonomického vývoje, očekává OECD (2011: 198) další zpomalování růstu exportu, které bude způsobeno zejména slabým ekonomickým růstem v Evropě. Za hlavní domácí riziko je považován slábnoucí výkon stavebního sektoru. Toto riziko by mělo spolu s vývojem inflace umožnit mírné přizpůsobení sazeb čínské centrální banky tržním podmínkám, které povede v roce 2013 ke zrychlení růstu poptávky a HDP (zrychlení na 9,5% po zpomalení na 8,5% v roce 2012). I přes očekávané snížení by inflace měla zůstat nad úrovní minulých let, což spolu s globálním vývojem oslabí cenovou konkurenceschopnost Číny vůči jejím hlavním obchodním partnerům. K jejímu vyrovnání by měly pomoci zejména strukturální reformy, které by se podle doporučení OECD (2011: 199) měly týkat síťových odvětví a telekomunikací, a tlak na produktivitu práce. Vývoj zahraničního obchodu budou nadále určovat také podmínky měnové politiky – snížení úrokových sazeb a zvýšení efektivnosti úvěrového trhu by zvýšilo exportní i investiční kapacity malých a středních podniků mimo státní kontrolu.

3. Závěr

Zahraniční obchod Číny je stále důležitější položkou světových obchodních toků a v novém tisíciletí se tempo jeho růstu ustaluje. V roce 2010 se již Čína podílela více než 10% na světovém vývozu zboží a více než 9% na jeho dovozu. Jejými hlavními obchodními partnery byly Japonsko, Evropská unie a USA. Z hlediska komoditní struktury je čínský obchod značně nevyvážený, když na straně vývozu figurují hotové výrobky (navíc s rostoucí čínskou přidanou hodnotou) a na straně dovozu ze-

jména suroviny a materiál pro investice a další zpracování. Zvyšuje se také podíl Číny ve světovém obchodu komerčními službami, a to až na 5% světového vývozu i dovozu. Za rostoucím významem Číny ve světovém obchodu stojí zejména liberalizace jejích vnějších ekonomických vztahů. Ta dnes probíhá na všech třech tradičních úrovních mnohvrstevné governance obchodu, avšak váha a význam těchto úrovní je v mnohém netradiční. Základem čínské liberalizace je unilateralismus, tedy samovolné vnitřními změnami motivované otevírání běžného a později i kapitálového účtu, které v 90. letech zapříčinilo největší část čínského otevření se světu. Logicky následující forma liberalizace – regionalismus – má přes svůj dynamický vývoj v posledních letech úlohu spíše okrajovou. Řada regionálních dohod Číny je totiž motivována spíše politickými a strategickými úvahami a jejich ekonomická podstata tak není plně využita. Přesto čínské regionální dohody dnes pokrývají podstatnou část vnějších vztahů Číny a zejména v regionu jihovýchodní Asie představují hnací motor budoucího vývoje regionalismu. To platí dvojnásob pro dohodu s ASEAN, která reaguje na přesuny výroby a konkurenčních výhod v rámci regionu. Objevují-li se v čínských dohodách progresivní prvky nového regionalismu (např. široká liberalizace netarifních překážek, liberalizace investic a služeb), pak zejména v nejnovějších dohodách s vyspělejšími partnery (Singapur, Nový Zéland, Hongkong, Macao). Nové dohody se zeměmi vyvážejícími suroviny (Chile, Peru aj.) jsou motivovány především rostoucí čínskou poptávkou po komoditách.

V rámci třetí úrovně liberalizace – v mnohostranné liberalizaci – přijala Čína při svém vstupu do WTO v roce 2001 nejsilnější závazky ze všech rozvojových zemí, které do té doby do WTO vstoupily. Pokročila tak značně v započaté liberalizaci tarifních překážek obchodu, ovšem volání po rychlejší liberalizaci netarifních překážek, služeb nebo veřejných zakázek zůstala dodnes nenaplněna. I tak je Čína aktivním členem WTO a míra její liberalizace i transparentnost jejího obchodního a investičního prostředí je díky tomu vyšší. →

→ To se potvrdilo i v současné krizi, jejíž charakter přímo hrozil nárůstem protekcionistických opatření. Přestože toto riziko dodnes neopadlo a poslední sledované období přineslo vůbec nejvíce restriktivních opatření mezi členy G20 od vypuknutí krize, Čína nijak nevybočuje z řady ostatních obchodních velmocí světa. Ačkoliv některá její opatření (např. omezení vývozu kovů vzácných zemin nebo opatření v automobilovém průmyslu) vyvolala velký mediální ohlas, obavy z masivního protekcionismu se nepotvrdily. To ovšem nemění nic na faktu, že zejména v oblasti administrativních překážek, trhu službami a v investičním prostředí čeká Čínu ještě řada reforem. Jejich význam pro stabilitu globálního systému současná krize ještě podtrhla.

Systémový význam Číny, jejího obchodu a kapitálových toků značně přispívá k vyššímu tlaku mezinárodního společenství na změny v ekonomickém modelu Číny. Hlavní tlak na potřebné reformy ovšem vyvolávají samy ekonomické procesy a vztahy. Ačkoliv si Čína i přes značný propad obchodu udržela přední pozice ve statistikách mezinárodního obchodu, zpomalení jejího economic

kého růstu v roce 2011 jasně poukázalo na její trvajících závislost na globální poptávce. Neefektivnost bankovního sektoru a nákladné podhodnocování měny omezilo transmisní mechanismus měnové politiky a ochranný val devizových rezerv eroduje dlouhodobý trend oslabování amerického dolaru. Výsledkem těchto procesů je pak snižování přebytku běžného účtu platební bilance, který by v roce 2013 měl dosáhnout „jen“ 2,1 % čínského HDP. Spolu s vnitřním tlakem je tak měnící se pozice Číny v globálních vztazích jasným signálem k pokračujícím vnitřním reformám. Ty by se měly týkat zejména efektivnosti vnitřního prostředí Číny (stabilnější pozice střední třídy, vyšší přísun úvěrů pro nestátní malé a střední podniky, tržní určení úrokových sazeb) a transparentnějších vnějších vztahů (omezení administrativních a netarifních překážek obchodu, uvolnění kurzu měny, otevřenější kapitálový účet). Z posledních kroků Číny je zřejmé, že část těchto doporučení sama realizuje nebo plánuje (priority 12. pětiletého hospodářského plánu). Otázkou ovšem zůstává, do jaké míry jsou tyto změny slučitelné s ostatními prvky politicko-ekonomického systému Číny.

LITERATURA A PRAMENY

1. ARIC (2011): *FTA Trends*. Asia Regional Integration Center. [online] [cit. 18. 6. 2011]. Dostupné z <http://aric.adb.org/ftatrends.php>
2. Cihelková, E. a kol. (2010): *Regionalismus a multilateralismus: základy nového světového obchodního řádu?* Praha : C. H. Beck, ISBN 978-80-7400-196-3
3. Evropská komise (2011 a): *Statistics – European Union and its main trading partners*. [cit. 20. 2. 2012]. Dostupné z <http://ec.europa.eu/trade/creating-opportunities/bilateral-relations/statistics/>
4. Evropská komise (2011 b): *Eight Report on Potentially Trade Restrictive Measures – October 2010-September 2011*. [cit. 20. 2. 2012]. Dostupné z http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2011/october/tradoc_148288.pdf
5. Greenaway, D., Milner, C., Yao, S. (2010): *China and the World Economy*. London : Palgrave Macmillan, ISBN 978-0-230-52152-0
6. Guo, R. (2009): *How the Chinese Economy Works*. London : Palgrave Macmillan, ISBN 978-0-230-58100-5
7. Fürst, R. (2006): *Čína ve XX. století – díl 3. Období 1989–2005*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, ISBN 80-244-1286-1
8. Fürst, R. (2002): *Čína na cestě od izolacionismu k plíživé globalizaci*. Mezinárodní vztahy, roč. 37, č. 2
9. Hnát, P. (2007): *Bilaterální regionální integrace v Evropě a Asii: vliv na regionální a světový obchodní řád*. Současná Evropa a Česká republika, roč. XII, č. 1, s. 79–109

10. IMF (2011): *People's Republic of China: 2011 Article IV Consultation*. Country Report No. 11/192. New York : IMF. [cit. 14. 1. 2012]. Dostupné z <http://www.imf.org/external/pubs/cat/longres.aspx?sk=25066.0>
11. Jiránková, M., Hnát, P. (2010): *Vliv současné ekonomické krize na institucionální uspořádání světové ekonomiky*. Acta Oeconomica Pragensia, roč. 18, č. 5, s. 3–19, ISSN 0572-3043
12. Kohout, P. (2010): *Finance po krizi: důsledky hospodářské recese a co bude dál*. Praha : Grada, ISBN 978-80-247-3583-2
13. KPMG (2011): *China's 12th Five-Year Plan (2011–2015)*. KPMG Insight Series, KPMG. [cit. 14. 2. 2012]. Dostupné z <http://www.kpmg.com/cn/en/issuesandinsightsarticlespublications/publicationsseries/5-years-plan/Pages/default.aspx>
14. Makin, A. (2010): *Global Imbalances, Exchange Rates and Stabilization Policy*. Houndmills : Palgrave Macmillan
15. OECD (2009): *Globalisation and Emerging Economies. Brazil, Russia, India, Indonesia, China and South Africa*. Paris : OECD
16. OECD (2010): *Perspectives on Global Development 2010: Shifting Wealth*. Paris : OECD
17. OECD (2011): *OECD Economic Outlook*. Volume 2011, Issue 2, Paris : OECD
18. Sereghyová, J. (2011): *Vliv protikrizových opatření Číny na vývoj její domácí poptávky*. Scientia et Societas, roč. VII, č. 1, s. 73–84, ISSN 1801-7118
19. Stuchlíková, Z. (2011): *Specifika hospodářských cyklů Japonska*. Ekonomický časopis, roč. 59, č. 3
20. Stuchlíková, Z. (2008): *Japonská ekonomika: faktory vývoje a hospodářské cykly*. Doktorská disertační práce. Praha : Katedra světové ekonomiky, Fakulta mezinárodních vztahů, Vysoká škola ekonomická v Praze
21. Stuchlíková, Z., Hnát, P. (2007): *Regionalism as a Part of Regional Governance: Europe and South-East Asia*. Working Papers Fakulty mezinárodních vztahů, 3/2007, Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze
22. UNCTAD (2011 a): *Handbook Statistics on-line*. UNCTAD. [cit. 20. 2. 2012]
23. UNCTAD (2011 b): *Trade and Development Report, 2011. Post-crisis Policy Challenges in the World Economy*. UNCTAD
24. UNCTAD, WTO, OECD (2011): *Reports on G20 Trade and Investment Measures*. UNCTAD
25. WESS (2011): *World Economic and Social Survey 2011. The Great Green Technological Transformation*. New York : United Nations
26. World Bank (2011): *World Trade Indicators 2009/2010*. [cit. 14. 1. 2012]. Dostupné z <http://info.worldbank.org/etools/wti/5b.asp?pillarID=5&indList=218&periodID=16>
27. WTO (2010): *Trade Policy Review: Report by the Secretariat – China 2010*. WT/TPR/S/230/Rev.1. Geneva : WTO. [cit. 14. 1. 2012]. Dostupné z http://www.wto.org/english/thewto_e/countries_e/china_e.htm
28. WTO (2011 a): *Trade Profile – China 2011*. Geneva : WTO. [cit. 14. 1. 2012]. Dostupné z <http://stat.wto.org/CountryProfile/WSDBCountryPFView.aspx?Language=E&Country=CN>
29. WTO (2011 b): *Trade patterns and global value chains in East Asia: From trade in goods to trade in tasks*. Geneva : IDE-JETRO and WTO. [online] [cit. 18. 6. 2011]. Dostupné z http://www.wto.org/english/res_e/publications_e/stat_tradepat_globvalchains_e.htm
30. WTO (2011 c): *World Trade Report 2011*. Geneva : WTO. [cit. 14. 1. 2012]. Dostupné z http://www.wto.org/english/res_e/reser_e/wtr_e.htm
31. WTO (2011 d): *World Commodity Profiles*. Geneva : WTO. [cit. 14. 1. 2012]. Dostupné z http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/world_commodity_profiles10_e.pdf



- 32. WTO (2011 e): *International Trade Statistics 2011*. Geneva : WTO. [cit. 14. 1. 2012]. Dostupné z http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2011_e/its11_toc_e.htm
- 33. WTO (2012): *Regional Trade Agreements Information System*. WTO. [cit. 23. 1. 2012]. Dostupné z <http://rtais.wto.org/>

KLÍČOVÁ SLOVA

Čína, zahraniční obchod, liberalizace, regionální ekonomická integrace, Světová obchodní organizace

ABSTRACT

Article aims at describing current trends and structure of Chinese foreign trade as well as of the tools of its liberalization during and after Global Financial Crisis. First part of the study analyses Chinese foreign trade developments during the current crisis and stipulates main tools and ways of its liberalization. Second part is dedicated to current changes in Chinese trade and trade policy that were caused by the Crisis and prevail so far. Article reflect namely the specifics of Chinese foreign trade and trade policy identified in the first part and assesses newly introduced restrictive measures as well as overall impact of the crisis on Chinese current account. The authors do not neglect the effects of currency manipulation, rare earth minerals export restrictions, or banking sector effectiveness. Closing recommendations aim namely at internal effectiveness of China (e.g. middle class position, credit availability to small and middle size non-state companies, market interests rates) and more transparent external relations (e.g. less administrative and non-tariff barriers to trade, currency appreciation, more opened capital account).

KEYWORDS

China, foreign trade, liberalization, regional economic integration, World Trade Organization

JEL CLASSIFICATION

F13, F14, F15

×

Ochranné známky a spotřebitel

► JUDr. Jitka Mráčková, CSc. » Provozně ekonomická fakulta České zemědělské univerzity v Praze

- * Postavení spotřebitele na trhu se týká různé právní úpravy pokrývající poměrně široký okruh témat, ať již jde přímo o jeho celkovou ochranu jako slabší smluvní strany (právní regulace vztahů mezi spotřebiteli na straně jedné a výrobcí a prodejci zboží a služeb na straně druhé), nebo zprostředkovaně v kontextu zajištění bezpečných a zdravých produktů pro spotřebitele a podmínek pro jeho lepší orientaci na trhu (např. práva průmyslového vlastnictví).

1. Ochranné známky jako součást práva průmyslového vlastnictví

U práv k průmyslovému vlastnictví nebo vůbec u práv k duševnímu vlastnictví nejde o věci v právním smyslu ani o práva samá, ale jde o jiné majetkové hodnoty. Do jiných majetkových hodnot patří i výsledky tvůrčí duševní činnosti jako nehmotné statky, které jsou rovněž předmětem právních (společenských) vztahů. Často uváděným definičním znakem nehmotného statku je jeho vlastnost označovaná jako potenciální ubiquita, spočívající ve schopnosti tohoto statku být opakovaně a neomezeně vnímán a užíván neomezeným počtem osob kdekoli na světě, a to bez jakékoli jeho hmotné újmy. Průmyslově právní ochrana se vztahuje jak na technická řešení a design, tak ale i na další atributy produktu, které sehrávají také významnou marketingovou roli při jeho prodeji (např.

v podobě preference na trhu určité značky spotřebitelem a s ní očekávanou kvalitou). Právě v podmínkách globalizované ekonomiky se zvyšují rizika zneužívání značky, označení původu a zeměpisného označení výrobku (např. neoprávněné užití, napodobování, padělání apod.), a narůstá tedy potřeba účinnější právní ochrany označení výrobků a služeb a celkově i ochrany podnikatelského prostředí. Do práv na označení patří zejména práva k ochranným známkám a práva k označení původu a zeměpisným označením.

Zásadní úlohu v průmyslově právní ochraně sehrává pak princip teritoriality, kdy jde o výlučné právo k využívání příslušného předmětu průmyslového vlastnictví a zajištění jeho právní ochrany ve vazbě na určité území. Z tohoto hlediska rozlišujeme ochranné známky, které jsou registrovány v rejstříku ochranných známek u příslušného úřadu daného státu a jsou chráněny na jeho území (národní ochranné známky), dále mezinárodní ochranné známky (zapsané v rejstříku vedeném Mezinárodním úřadem Světové organizace duševního vlastnictví v souladu s tzv. Madridským systémem) a ochranné známky Společenství (zapsané v rejstříku vedeném Úřadem pro harmonizaci ve vnitřním trhu (OHIM) se získanou ochranou pro celé území EU).

V praxi se běžně setkáváme s častým ztotožňováním pojmů značka a ochranná známka. Značka je však širším pojmem, jde o označení výrobku či →

→ **Box č. 1 » Předměty průmyslového vlastnictví a formy jejich právní ochrany**

Předměty průmyslového vlastnictví (základní struktura)	Forma právní ochrany
Technické řešení	Patent Užitný vzor
Designové řešení	Průmyslový vzor
Vizuální/grafické označení	Ochranná známka Označení původu a zeměpisná označení

poskytované služby, ale i jakéhokoli lidského díla, které ho má odlišit od ostatních. Pokud se výrobce či poskytovatel služeb rozhodne, že chce, aby tato značka požívala právní ochrany na území určitého státu, podnikne kroky k zajištění její výlučnosti registrací v příslušném rejstříku ochranných známek, přičemž musí vyhovět stanoveným požadavkům zápisné způsobilosti. Rozhodovat se také může o teritoriálním rozsahu registrace – národní rejstříky, mezinárodní rejstřík, rejstřík vedený Úřadem pro harmonizaci ve vnitřním trhu (OHIM). Ochranná známka je tedy značkou, která byla na základě přezkoumání zápisné způsobilosti zapsána do příslušného rejstříku ochranných známek a díky této registraci získává právní ochranu na území daného státu či více států nebo integrovaného celku proti jejímu přivlastňování jiným subjektem produkujícím stejné nebo obdobné výrobky a služby nebo proti jejímu zneužívání (formou padělání, neoprávněného užití, napodobování značky apod.), které je právně postižitelné. Pojem ochranné známky je tak užší, každá značka není tedy ochrannou známkou. Ochranná známka je však z hlediska praktického použití pro výrobce či poskytovatele služeb významově silnějším nástrojem zajišťujícím mu konkurenční výhodu.

Účelem ochranné známky je odlišit mezi sebou výrobky nebo služby stejného nebo podobného druhu vyráběné nebo poskytované různými výrobci nebo poskytovateli služeb na daném trhu

spolu se zajištěním právní ochrany tohoto jejich odlišného označení. To napomáhá výrobcům a poskytovatelům služeb i k realizaci jednoho z klíčových marketingových principů, jímž je odlišit se od konkurence. Samozřejmě, že skutečné odlišení vnímané spotřebitelem spočívá pak v jeho hodnocení konkrétních vlastností daného výrobku nebo služby (princip hodnoty pro spotřebitele). Proto ochranná známka nemůže existovat sama o sobě, ale pouze ve spojení s konkrétním výrobkem nebo konkrétní službou, které označuje. Jinak ještě řečeno, registrace značky a získání ochranné známky je možné jen ve spojení s určitými konkrétními výrobky nebo službami. Zápisná způsobilost značky do rejstříku ochranných známek (její registrace) je založena v podstatě na splnění dvou požadavků, a to její rozlišovací způsobilosti a grafické znázornitelnosti. Rozlišovací způsobilost jako předpoklad registrace dané značky znamená, že je vyloučena její zaměnitelnost (shodnost) s jinými značkami stejných nebo podobných produktů nebo se všeobecně známými značkami. Pokud jde o požadavek grafické znázornitelnosti, jsou v některých zemích uznávány i netradiční viditelné známky a neviditelné známky (např. známky zvukové a chuťové). Např. zvuková označení (znělky, signály) je možno registrovat v USA. Výslovně byly tyto další druhy ochranných známek uznány v Singapurské smlouvě o známkovém právu Světové organizace duševního vlastnictví (WIPO) z roku 2006.

Komise EU vyzvala členské státy EU k ratifikaci uvedené smlouvy. Česká republika je sice signatářem této smlouvy, ale dosud ji na rozdíl od některých jiných členských států EU neratifikovala. V českém právu průmyslového vlastnictví jsou tak nadále neschopná zápisu do rejstříku ochranných známek označení vyjádřená nebo vnímatelná jinak než v grafické podobě (vizuálně) [1]. V České republice jsou tedy v současné době přípustné tyto základní druhy ochranných známek: slovní ochranné známky, obrazové ochranné známky, kombinované ochranné známky (kombinace slovního a obrazového označení) a prostorové ochranné známky (v trojrozměrném provedení).

Z hlediska terminologického je nutno ještě zmínit, že pojem ochranná známka užitý v českém právu není používán ve známkovém právu ve světě jednotně a v jednotlivých právních řádech se setkáváme s rozdílnými termíny (obchodní známka – trade mark – v komunitárním právu, v dokumentech WIPO a WTO a ve Velké Británii, trade mark a registered trade mark v USA, „Marke“, resp. „Warenzeichen“ v Německu, „tovarnyj znak“ v Rusku ad.) [2].

Podle užití lze ochranné známky třídit na výrobní (tovární), obchodní, zásobní a blokážní. Výrobní ochranné známky se vztahují na daný výrobní podnik a jeho výrobek (resp. řadu výrobků), který je s podnikem těsně spjat a nelze ho vyrábět jinde. Obchodní ochranné známky se vztahují na obchodní podnik (např. obchodní řetězec, specializovaný obchodní podnik apod.) a výrobek, který prodává, přičemž jde o výrobek (zboží) stejného druhu a provedení, který pro prodejce či vývozce vyrábí více výrobních podniků nebo se na jeho výrobě podílí současně více výrobců. Spotřebitel v tomto případě kupuje výrobek jako značkový výrobek spojený s daným obchodním podnikem (obchodním řetězcem) a nikoliv s příslušným výrobcem. Zásobní a blokážní ochranné známky využívá pak podnikatelský subjekt často jako nástroj realizace své výrobkové a tržní strategie. Zásobní ochranné známky se používají pro případ předpo-

kládaného rozšíření výrobkové řady o další výrobky, připravovanou změnu třídění výrobků apod. a jsou vlastně registrovány předem. Blokážní ochranné známky jsou spekulativně registrovány s cílem, aby se ve vztahu k již zaregistrovaným a zavedeným ochranným známkám zabránilo použití na trhu podobných či zaměnitelných označení výrobků. Problémem tohoto typu ochranných známek je však jejich fiktivnost. V tomto kontextu narážejí v některých zemích na právní povinnost prokázat skutečné užívání ochranné známky, jinak může dojít ke zrušení jejich zápisu v rejstříku ochranných známek.

Česká právní úprava pracuje vedle běžné individuální ochranné známky také s pojmem kolektivní ochranná známka, která se takto již označuje při podání přihlášky a má být způsobilá rozlišovat výrobky nebo služby členů či společníků právnické osoby nebo účastníků sdružení od výrobků nebo služeb jiných osob (§ 35 až 40 zákona č. 441/2003 Sb., ve znění pozdějších předpisů). Neobsahuje však právní úpravu certifikačních známek a jejich ochranu. Podle Pařížské úmluvy na ochranu průmyslového vlastnictví – na rozdíl od kolektivní ochranné známky – nejsou ale k tomu členské státy zavázány. Certifikační známka informuje spotřebitele o tom, že jí označený produkt má určité vlastnosti nebo určitou jakost a plní tak pro ně specifickou rozlišovací funkci od produktů, které těmito vlastnostmi nebo touto jakostí nedisponují.

2. Nezastupitelná role ochranných známek na spotřebitelském trhu

Značka je považována za jeden z klíčových nástrojů marketingového produktového mixu při působení na spotřebitele a je jí věnována v posledních letech ze strany výrobců a prodejců rostoucí pozornost. Stále více se hovoří o významu budování značky (brand building) a managementu značky včetně strategického řízení značky jako o důležitém předpokladu úspěchu na trhu. Silná značka požívající právní ochrany znamená šanci na posíle-

→ ní tržní a konkurenční pozice. Se silnou značkou je totiž ve vnímání spotřebitelů spojován větší pocit důvěry a komfortu. Je vlastně příslibem větší hodnoty pro zákazníka (nejbezpečnější produkt, velmi spolehlivý a komfortní produkt apod.). Image silné značky je sice výhodou, ale sama o sobě ještě nestačí k trvale úspěšnému prodeji výrobků a služeb. Základní síla chráněné a zavedené značky nespočívá pak v síle reklamy, ale především ve stále nabídce špičkových výrobků a služeb a také v dosažené výkonnosti firmy a jejím udržování (faktory tradice a stability).

Značka je nositelem řady funkcí v případě daného výrobku nebo služby. Můžeme zejména hovořit o identifikační a diferenciací funkci značky, která zajišťuje odlišnost v pozici daného výrobku nebo poskytované služby mezi ostatními značkami na trhu. Má dále svůj význam z hlediska zajištění časové a věcné kontinuity nabízených produktů, které se v průběhu času obvykle inovují a výrobci přicházejí i se zcela novými produkty. V této souvislosti lze hovořit i o funkci tradice a záruky kvality příslušných výrobků a služeb. K dalším jejím funkcím náleží to, že značka je nositelem hodnoty daného produktu pro zákazníka, vytváří image spotřebitele, je reprezentantem jeho životního stylu i jakýmsi symbolem doby. Podle orientace na určité značky se hovoří i o sociálním začlenění spotřebitele. Funkcí značky je tak vlastně i komunikace se spotřebitelem. Chráněná značka sehrává svou funkční roli i jako součást licenčních obchodů. Svě významné místo má i v rozvoji franšízingu. Užívání ochranné známky je základem uzavřené smlouvy mezi franšízorem jako poskytovatelem franšízy a franšízanty jako jejími příjemci. Podnikání pod již známou a zavedenou chráněnou značkou přináší pro franšízanta četné výhody, zejména v podobě menšího podnikatelského rizika i možného většího růstu.

Podle dosavadních zkušeností se hlavní přínosy úspěšných značek projevují ve vyšší věrnosti a důvěře klientů, v menší zaměnitelnosti s konkurenčními výrobky a službami, v menší citlivosti na výši cen u značky jako symbolu kvality, a tedy

i v možné vyšší ziskovosti, v lepší vyjednávací pozici vůči distributorům, obchodním řetězcům i dodavatelům, v určité výhodě při uvádění nových výrobků na trh a vstupu na nové trhy, v úspoře marketingových nákladů (zejména v souvislosti s reklamou díky dobré známosti značky) apod.

S ohledem na výše uvedené funkce a přínosy značek se s nimi již běžně pracuje jako s marketingovými a ekonomickými aktivy firem. V případě značky se hovoří i o její reálné tržní hodnotě. Nicméně je nutno mít stále na zřeteli vůbec obtížnost stanovení celkové hodnoty značky (brand value, resp. brand equity), která je ovlivněna celou řadou faktorů, jako jsou její známost, ztělesnění kvality, loajalita zákazníků, pozice v distribučních sítích apod., ale také mezi nimi významné místo zaujímá zajištěná právní ochrana značky. Pravidelně je sestavován poradenská společnost Interbrand již několik desetiletí světový žebříček značek podle jejich hodnoty (zahrnuje korporátní značky i značky pro určité produktové řady) [3]. Metodologie hodnocení značek se s využitím tvrdých i měkkých dat opírá o tři klíčové aspekty: finanční výkonnost označených výrobků nebo služeb (ekonomický zisk s využitím ukazatele ekonomické přidané hodnoty), role značky v nákupním rozhodování a síla značky (při níž se bere v úvahu z hlediska očekávaných výnosů celá řada faktorů, jako např. velikost trhu, podíl na trhu, stabilita, ale také rozsah právní ochrany). Přitom jsou dána i určitá omezení pro vstup do tohoto hodnocení (např. alespoň jedna třetina firemních příjmů musí pocházet mimo zemi původu). Dlouhodobě v tomto žebříčku Best Global Brands dominují americké nadnárodní společnosti a jejich pozice se posiluje. V roce 2011 tvořily již téměř polovinu ze stovky nejlépe hodnocených značek. Dokonce prvních deset míst obsadily pouze značky amerických společností; dlouhodobě první pozici zaujímá Coca-Cola, o druhé a třetí místo se v posledních letech „přetahují“ IBM a Microsoft. Z odvětvového hlediska mezi nejlépe hodnocenými značkami převládají značky z oblasti informačních technologií. V posledních letech značný nárůst pozice zaznamenala značka

Blokáží ochranné známky jsou spekulativně registrovány s cílem, aby se ve vztahu k již zaregistrovaným a zavedeným ochranným známkám zabránilo použití na trhu podobných či zaměnitelných označení výrobků. Problémem tohoto typu ochranných známek je však jejich fiktivnost. V tomto kontextu narážejí v některých zemích na právní povinnost prokazovat skutečné užívání ochranné známky, jinak může dojít ke zrušení jejich zápisu v rejstříku ochranných známek.

Google (nyní je na čtvrtém místě uvedeného žebříčku) a naopak „propadá se“ značka Nokia. Z Evropy se tak nyní nejvíce prosazují německé automobilky (Mercedes-Benz, BMW), ale až ve druhé desítky pořadí.

Současné trendy v oblasti značkové politiky jsou ovlivněny globalizací a jejími projevy, dále se v nich odráží i důraz na ekologii, společenskou odpovědnost firem a podnikatelskou etiku. K trendům patří posilování úlohy firemních značek (corporate brands), které je reakcí na liberalizaci mezinárodního podnikání a s tím související růst počtu plagiátů značek a neznačkových výrobků. Chráněná firemní značka ve spojení s prodáváním zbožím má práve vystupovat v úloze garanta očekávané kvality. Dalším trendem je budování globálních značek (global brands), které jsou uplatňovány v celosvětovém měřítku a mezi nimiž mají v současné době zřetelnou převahu americké globální značky (viz zmíněné pravidelné hodnocení 100 Top Brands). V posledních letech začínají stále více prosazovat vlastní značky i mezinárodní obchodní řetězce a hovoří se tak o trendu rostoucího významu distribučních značek (private labels). Globálně působící firmy při vstupu na nové zahraniční trhy přinášejí často také trend mezinárodního sjednocování značek (např. operátoři mobilních telefonů jako T-Mobile nebo Vodafone, který pracuje ale po vstupu na nový trh po určitou dobu s duální značkou, apod.). Formou spolupráce firem se stává i tzv. co-branding, kdy u vzájemně se doplňujících nebo společně spotřebovávaných hotových výrobků jsou používány 2 značky (např.

u počítačů se lze setkat s označením Intel Inside, kdy jde o sdílené označení výrobku finálním výrobcem spolu s největším světovým výrobcem komponent, v oblasti služeb např. u platebních karet – VISA a příslušná banka – apod.). Úspěšné značky hrají značnou roli i ve větším prosazování franšizingu na spotřebitelských trzích.

V procesu získání známkoprávní ochrany (řízení potřebné k registraci) a příslušné judikatuře se pak setkáváme s pojmem průměrný, resp. běžný spotřebitel. Průměrný spotřebitel je především spojován s jeho rozlišovacími schopnostmi mezi danými produkty, ale není již věnována pozornost jeho ekonomické situaci (příjmové stránce), právnímu a morálnímu vědomí apod. Otázkou je, do jaké míry je takový běžný spotřebitel vybaven znalostmi pro rozeznání padělku daného výrobku, nebo dokonce zda je vůbec stimulován k jeho identifikaci s ohledem na případnou větší cenovou dostupnost při svém relativně nízkém příjmu. Samo o sobě je pak vymezení průměru v různých oblastech lidské činnosti definičně poměrně problematické a vágní pro hodnocení.

3. Statistická analýza ochranných známek ve světě a v České republice

V období po roce 2000 byl celosvětově podle údajů Světové organizace duševního vlastnictví (WIPO) největší růst žádostí o registraci ochranných známek zaznamenán v roce 2010, a to v meziročním srovnání o 11,8% [4]. WIPO uvádí v roce 2010 za celý svět 3,66 milionu žádostí o registraci ochran



→ né známky, z toho mělo být 2,78 milionu žádostí podaných rezidenty a 0,88 milionu žádostí podaných nerezidenty. Počet těchto podaných žádostí o registraci se v naprosté většině vztahuje k národním úřadům. Mezinárodní registrace cestou Madridského systému a regionální úřady pro ochranné známky představují jen malá procenta. Přitom nelze přehlédnout, že na uvedeném růstu počtu žádostí se podílí ze 3/5 Čína (resp. její příslušný úřad China Trademark Office – CTMO), přičemž jde jak o rezidenty, tak i nerezidenty (obrovský čínský trh je přitažlivý pro celou řadu firem z celého světa). Pokud jde o rezidenty v jednotlivých zemích, jednoznačně nejaktivněji se chovají rezidenti z Německa (1,9 milionu žádostí včetně regionálních podání). Za nimi následují rezidenti z Číny a USA, v obou případech více než 1 milion podaných žádostí. Nicméně musíme si u této statistiky uvědomit, že například vykazovaný vysoký počet žádostí o registraci v případě německých rezidentů je významně ovlivněn registrací u OHIM, kdy každá žádost podaná na tento úřad zahrnuje 27 členských států EU. Celkově lze však konstatovat, že po dvouletém období pomalejšího růstu podaných žádostí, souvisejícího zřejmě i s globální finanční a hospodářskou krizí, začaly firmy více přicházet na trh s novými produkty, které chtějí chránit z hlediska jejich označení.

Celosvětově bylo pak v roce 2010 registrováno

3,16 milionu obchodních známek (21,4% růst oproti roku 2009). Hlavním zdrojem tohoto růstu počtu registrovaných známek byla také Čína (nárůst v CTMO v roce 2010 o 61 %), dále následoval OHIM (s růstem o 16,3 %). Ochranné známky jsou v povědomí spotřebitele spojovány s určitou kvalitou, nemusí ji ale nutně zaručit. Celý svět je prakticky nyní zaplavován čínským zbožím, přičemž se stává, že z hlediska bezpečnosti pro spotřebitele a jeho zdraví jde v mnohých případech o závadné výrobky (viz např. výsledky monitoringu RAPEX v EU). Nicméně Čína zaznamenala v poslední dekádě rychlý růst počtu registrovaných ochranných známek.

Z celkového počtu chráněných známek (včetně těch s obnovenou ochranou, která odráží též pokračující zájem o prodej produktu na daném trhu), který podle dostupných údajů WIPO činil zhruba 18 milionů v roce 2010, tvořila Čína zhruba jednu čtvrtinu (4,6 milionu). Následovalo Japonsko (1,75 mil.) a USA (1,54 mil.). Zhruba 40 % těchto ochranných známek bylo již registrováno v 80. a 90. letech i dříve. Doba ochrany se v jednotlivých zemích sice liší, většinou se ale registrované známky chrání po dobu deseti let. Registraci lze opakovaně prodlužovat, a to obvykle na po sobě následující desetileté období za předpokladu zaplacení příslušných poplatků. Více než polovina nyní registrovaných ochranných známek ve světě je však

V procesu získání známkoprávní ochrany (řízení potřebné k registraci) a příslušné judikatuře se setkáváme s pojmem průměrný, resp. běžný spotřebitel. Průměrný spotřebitel je především spojován s jeho rozlišovacími schopnostmi mezi danými produkty, ale není již věnována pozornost jeho ekonomické situaci (příjmové stránce), právnímu a morálnímu vědomí apod. Otázkou je, do jaké míry je takový běžný spotřebitel vybaven znalostmi pro rozeznání podobnosti daného výrobku, nebo dokonce zda je vůbec stimulován k jeho identifikaci s ohledem na případnou větší cenovou dostupnost při svém relativně nízkém příjmu. Samo o sobě je pak vymezení průměru v různých oblastech lidské činnosti definičně poměrně problematické a vágní pro hodnocení.

z období po roce 2004, přičemž významný podíl z nich tvoří právě Čína, což dokumentuje mimo jiné také masivní pronikání čínského zboží na světové trhy a naopak zájem o čínský trh.

Pokud jde o Českou republiku, jsou na jejím území v souladu s platným zněním zákona č. 441/2003 Sb., ve znění pozdějších předpisů chráněna taková označení výrobků a služeb, která jsou:

- zapsána v rejstříku ochranných známek vedeného Úřadem průmyslového vlastnictví (národní ochranné známky);
- zapsána s účinky pro Českou republiku v rejstříku vedeném Mezinárodním úřadem duševního vlastnictví na základě mezinárodní přihlášky ve smyslu Madridské dohody o mezinárodním zápisu továrních nebo obchodních známek nebo Protokolu k této dohodě (mezinárodní ochranné známky);
- zapsána v rejstříku ochranných známek Společenství vedeném Úřadem pro harmonizaci ve vnitřním trhu (OHIM) podle Nařízení Rady ES o ochranné známce Společenství;
- na území České republiky všeobecně známými známkami ve smyslu článku 6 bis Pařížské úmluvy na ochranu průmyslového vlastnictví a článku 16 Dohody o obchodních aspektech práv duševního vlastnictví.

Podíváme-li se na vývoj počtu přihlášek ochranných známek a počtu zapsaných ochranných známek v České republice v časové řadě posledních deseti let, lze z tohoto dlouhodobého pohledu hovořit celkově o tendencích k jejich poklesu při existenci určitých výkyvů v jednotlivých letech. Pokud jde o přihlášky ochranných známek celkem (národní přihlášky, mezinárodní ochranné známky s vyznačením České republiky), dosáhly svého vrcholu v roce 2003, kdy jich bylo 18 617, přičemž v dalších letech jejich počet postupně klesal až do roku 2010, kdy dosáhl výše 11 039 (viz tabulka č. 1). V roce 2011 Úřad průmyslového vlastnictví přijal 11 316 přihlášek ochranných známek, tedy o 5 % více než v roce předchozím. Rozhodující roli hráli tuzemští přihlašovatelé. Z 8870 národních

přihlášek ochranných známek bylo 8091 od tuzemských přihlašovatelů a 779 od zahraničních přihlašovatelů. Počet národních přihlášek celkem překračoval desetitisícovou hranici v letech 2003–2007 s vrcholem v roce 2006, kdy dosáhl 10 537. Po tomto roce dochází k jejich poklesu, který vyvrcholil v roce 2009 počtem 7892 a následně dochází opět k růstu přijatých národních přihlášek ochranných známek. U zahraničních přihlašovatelů je vývoj jejich počtu ve sledovaném období kolísavější. Přihlášky mezinárodních ochranných známek s vyznačením České republiky po roce 2003, kdy dosáhly počtu 8202, zaznamenaly v dalších letech neustálý pokles, který skončil v roce 2011 na úrovni 2446. V roce 2011 bylo ÚPV přijato také 398 tuzemských žádostí o mezinárodní zápis ochranných známek do zahraničí. Svůj určitý vliv v tomto vývoji přihlášek ochranných známek za předchozích deset let sehrál vstup České republiky do EU (v souvislosti s platností ochranné známky Společenství na našem území se rozšířila možnost volby mezi národní a mezinárodní ochranou), poměrně zvýšená pozornost značce a její ochraně v oblasti marketingu firem ve světě (zejména v období mezi lety 2000 a 2005) i dopad hospodářské recese v posledních letech.

Počet zapsaných ochranných známek celkem v jednotlivých letech v období 2002–2011 vykazoval zřetelně trend poklesu, na čemž se podílel jak počet zapsaných národních ochranných známek, tak přiznání ochrany v podobě mezinárodních ochranných známek (viz tabulka č. 2). Zatímco v roce 2002 bylo celkem zapsáno 19 288 ochranných známek, pak v roce 2011 to bylo 8665. Přitom na celkovém počtu zapsaných ochranných známek rostl podíl národních ochranných známek zapsaných ÚPV do známkového rejstříku. V roce 2011 ÚPV zapsal do známkového rejstříku 6324 národních ochranných známek a jejich podíl na zapsaných ochranných známkách celkem v tomto roce činil 73 %, což bylo ve srovnání s rokem 2002 o 18 procentních bodů více. Podle sídla vlastníka ze 117 587 národních ochranných známek platných na území České republiky k 31. 12. 2011 mají →

→ **Tabulka č. 1 » Přihlášky ochranných známek (ÚPV ČR)**

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Přihlášky celkem	17 858	18 617	16 917	16 239	15 697	14 715	13 116	11 138	11 039	11 316
Národní přihlášky celkem	9 918	10 415	10 407	10 252	10 537	10 162	9 083	7 892	8 444	8 870
z toho:										
domácí přihlašovatelé	8 114	8 885	9 365	9 279	9 553	9 156	8 267	7 234	7 793	8 091
zahraniční přihlašovatelé	1 804	1 530	1 042	973	984	1 006	816	658	651	779
Mezinárodní ochranné známky s vyznačením České republiky	7 940	8 202	6 510	5 987	5 160	4 553	4 033	3 246	2 595	2 446

Pramen: ÚPV ČR

Tabulka č. 2 » Zapsané ochranné známky (ÚPV ČR)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Zapsané celkem	19 288	17 966	15 803	16 003	14 800	13 042	12 936	10 517	9 228	8 665
Národní ochranné známky celkem	10 621	9 585	8 658	9 013	8 858	8 211	7 806	7 019	6 288	6 324
z toho:										
domácím přihlašovatelům	8 297	7 695	7 268	7 979	7 931	7 316	6 975	6 219	5 671	5 758
zahraničním přihlašovatelům	2 324	1 890	1 390	1 034	927	895	831	800	617	566
Mezinárodní ochranné známky — příznání ochrany	8 667	8 411	7 145	6 990	5 942	4 831	5 130	3 498	2 940	2 341

Pramen: ÚPV ČR

po firmách sídlících v České republice (78%) nejvyšší podíl americké firmy (8%), dále pak firmy se sídlem na Slovensku, ve Velké Británii a v Německu (viz tabulka č. 3). Německé firmy mají pak v současné době nejvyšší počet z přiznaných mezinárodních ochranných známek k ochraně na území České republiky (32% z jejich celkového počtu). Vezmeme-li pak dále v úvahu, že zhruba čtvrtinu ochranných známek Společenství vlastní německé firmy, je to další faktor ukazující na silné propojení naší ekonomiky s ekonomikou německou.

V roce 2011 bylo pak ÚPV přijato 398 žádostí o mezinárodní zápis ochranných známek do zahraničí. Pro Českou republiku bylo cestou mezinárodního zápisu vyznačeno 2446 mezinárodních známek. Ochrana byla v roce 2011 v České republice přiznána u 2341 mezinárodních ochranných

známek. Od ledna 2011 se přitom změnila dosavadní praxe, kdy byla ochrana přiznávána až po uplynutí roční lhůty od data notifikace. Nyní ÚPV informaci o přiznání ochrany notifikuje bezprostředně po dokončení průzkumu Mezinárodnímu úřadu Světové organizace duševního vlastnictví (WIPO). Postupuje tak ale za předpokladu, že není důvod k vydání rozhodnutí o prozatímním odmítnutí ochrany. Tato změna znamená podstatné zvýšení právní jistoty vlastníků mezinárodních ochranných známek.

Svůj vliv na počet zapsaných ochranných známek v jednotlivých letech má nepochybně i doba potřebná k registraci ochranné známky (od podání do zveřejnění přihlášky a poté až po samotnou registraci zápisem do rejstříku ochranných známek). V jednotlivých zemích se tato doba výrazně liší. Pohybuje se většinou v intervalu od tří měsíců

do dvou let. Kratší lhůta často souvisí s tím, že příslušný úřad pro registraci ochranných známek neprovádí věcný průzkum. Průměrná doba od podání přihlášky ochranné známky do registrace ochranné známky činí 3–6 měsíců u 11 národních úřadů členských států EU (Benelux, Finsko, Francie, Německo, Rakousko, Slovinsko, Švédsko a Velká Británie, Dánsko s výjimkou mezinárodních přihlášek a u Portugalska a Španělska bez doby na oponenturu). Vůbec nejkratší doba je ve společném úřadu pro země Beneluxu (3 měsíce) a v Rakousku (3–4 měsíce). V intervalu 7–18 měsíců se pohybuje tato průměrná doba potřebná k registraci ve 12 národních úřadech členských států EU (Bulharsko, Česká republika, Estonsko, Irsko, Litva, Lotyšsko, Maďarsko, Malta, Polsko, Rumunsko, Řecko a Slovensko). Lze sem zařadit i dobu trvání registrační procedury v Dánsku, pokud se jedná o mezinárodní ochranné známky. Podle provedených zjištění trvá nejdéle registrační procedura v Itálii (2,5 roku) a na Kypru (dokonce 4–5 let) [5]. V roce 2011 v České republice podle výroční zprávy ÚPV průměrná doba řízení od podání do zveřejnění přihlášky národní ochranné známky činila 4,5 měsíce, průměrná doba řízení k zápisu přihlášky ochranné známky byla 8,8 měsíce [6]. V posledních letech se průměrná doba řízení podle údajů ÚPV zkracuje.

Pokud jde o vývoj počtu chráněných známek v České republice, je nutno vzít v úvahu, že po vstupu České republiky do Evropské unie na našem území platí i veškerá práva z ochranných známek Společenství, o jejichž zápisu do rejstříku rozhoduje Úřad pro harmonizaci ve vnitřním trhu. Tato skutečnost se také projevila v určitém snížení počtu přihlašovaných známek tzv. národní cestou. Ochranné známky Společenství tvoří nyní již zřetelně nejpočetnější skupinu chráněných známek na území České republiky. Jen v roce 2011 OHIM přijal celkem takřka 106 tisíc přihlášek ochran-

ných známek a zapsal zhruba 94 tisíc ochranných známek. Na konci roku 2011 platilo tak na území České republiky celkem téměř 886 tisíc ochranných známek, z nichž bylo 117 587 národních, 111 990 mezinárodních a 655 926 ochranných známek Společenství (z nichž bylo podle statistiky OHIM 3865 z České republiky).

4. Vymahatelnost práv k ochranným známkám

České firmy, zejména malé a střední podniky, nevyžívají dosud dostatečně možností průmyslové právní ochrany. Poukazují často na finanční náklady vzniklé při přihlašování k určité formě právní ochrany a jejím získání a zvláště pak na jejich růst při udržování a obnovování této ochrany. Odvolávají se také na špatnou vymahatelnost právní ochrany u soudu. Z judikatury vyplývá, že soudní spor o prodej konkurenčního výrobku s neoprávněně užitou značkou může trvat i řadu let, než dojde k jeho vyřešení ve prospěch oprávněné strany (např. žaloba společnosti Hamé na slovenskou firmu R. S. K. prodávající paštiky označené slovem „Májka“, na které má Hamé registrovanou ochrannou známku, prodej nelegálních kopií becherovky ad.). Přitom obvykle po dobu, než soud dospěje k rozhodnutí, narůstají ztráty firem z porušování práv u jimi vlastněných registrovaných ochranných známek daných produktů (dosahují nižších výnosů, ztrácejí v podílu na trhu apod.). V oblasti práv průmyslového vlastnictví jsou právě ochranné známky nejčastějším předmětem soudních sporů.

Orgány EU zdůrazňují v souvislosti se zvyšujícím se počtem a hodnotou padělaných a pirátských výrobků v mezinárodním obchodě potřebu věnovat rostoucí pozornost účinným mechanismům vymáhání práv k duševnímu vlastnictví včetně práv na označení.¹ V dokumentech EU se pou-

¹ Podle různých odhadů se hodnota padělaných značkových výrobků pohybuje ve stovkách miliard eur, přičemž většina jich pochází z Asie. V posledních letech klesá ale počet padělaných produktů pocházejících z Číny, která byla dříve jejich největším zdrojem, a to vzhledem k užšímu propojení Číny s celosvětovým obchodem, a tedy i rostoucímu zájmu čínských státních orgánů i zájmu zvyšujícího se počtu čínských firem na stíhání padělatelů značkového zboží.

→ **Tabulka č. 3 » Ochranné známky platné v České republice podle sídla vlastníka (k 31. 12. 2011)**

Sídlo vlastníka	Národní ochranné známky	Mezinárodní ochranné známky
Česká republika	91 605	70
Rakousko	331	6 046
Belgie	134	2 483
Bulharsko	28	560
Švýcarsko	1 276	12 039
Čína	146	2 090
Kypr	331	196
Německo	1 993	36 145
Dánsko	260	515
Estonsko	6	59
Španělsko	156	3 040
Finsko	170	348
Francie	814	15 410
Spojené království	2 216	1 460
Řecko	79	65
Chorvatsko	114	460
Maďarsko	87	1 485
Irsko	139	152
Island	5	30
Itálie	257	9 186
Japonsko	1 418	985
Jižní Korea	315	138
Lichtenštejnsko	92	715
Litva	1	116
Lucembursko	151	885
Lotyšsko	7	140
Monako	11	172
Malta	13	3
Nizozemsko	689	5 051
Norsko	76	247
Polsko	553	1 922
Portugalsko	29	333
Rumunsko	29	212
Rusko	46	1 273
Švédsko	565	668
Slovinsko	93	954
Slovensko	2 263	1 172
Turecko	110	1 860
USA	9 299	1 669
Ostatní	1 680	1 636
Celkem	117 587	111 990

Pramen: ÚPV ČR

Tabulka č. 4 » Zapsané ochranné známky Společenství v členění podle zemí

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Česká republika	13	17	14	164	182	278	386	478	586	612
Rakousko	503	461	432	905	1 155	1 509	1 832	1 914	2 675	2 351
Belgie	545	460	460	969	805	1 009	1 216	1 535	1 900	1 679
Bulharsko							158	255	342	323
Švýcarsko	788	796	792	1 673	1 476	2 240	2 500	2 990	2 951	3 312
Čína	34	43	64	141	185	455	702	842	1 104	1 438
Kypr							142	166	278	285
Německo	6 411	5 778	5 325	9 986	10 044	12 077	14 618	15 925	18 735	17 525
Dánsko	430	718	548	797	777	930	1 043	1 156	1 309	1 177
Estonsko							89	97	133	170
Španělsko	2 525	2 457	3 310	5 524	5 217	5 421	6 427	7 041	8 010	7 277
Finsko	337	401	318	382	425	612	763	737	982	897
Francie	2 383	2 449	2 232	4 770	4 559	4 804	5 623	6 397	7 507	6 939
Spojené království	4 394	4 296	4 313	6 346	6 224	6 802	8 212	8 868	9 370	8 533
Řecko	108	126	99	179	230	324	403	417	482	356
Chorvatsko							17	16	31	23
Maďarsko	15	10	12	93	132	116	163	247	322	321
Irsko	331	294	360	515	444	585	676	782	991	750
Island							114	105	44	27
Itálie	2 929	2 666	2 890	5 011	4 900	5 408	6 890	7 518	8 443	7 793
Japonsko	1 016	1 206	1 128	1 701	1 509	1 663	1 996	2 311	2 169	1 926
Jižní Korea	81	94	121	136	145	232	323	379	641	551
Lichtenštejsko							126	173	130	138
Litva							73	75	131	105
Lucembursko	193	191	142	231	298	390	530	629	886	836
Lotyšsko							47	61	70	107
Monako							87	84	98	89
Malta							51	72	120	129
Nizozemsko	941	803	919	2 233	1 939	2 641	3 080	3 360	4 389	3 674
Norsko							241	303	321	288
Polsko	6	9	14	195	389	631	898	1 465	1 833	1 548
Portugalsko	198	200	219	510	507	544	774	993	1 103	862
Rumunsko							171	216	397	336
Rusko	13	12	19	24	30	61	84	129	90	134
Švédsko	755	808	659	1 040	1 020	1 380	1 760	1 647	2 109	2 115
Slovinsko							107	176	204	182
Slovensko	0	0	0	5	22	61	94	108	145	179
Turecko							123	156	172	229
USA	8 417	7 501	7 128	11 369	10 189	11 588	13 254	13 499	12 759	12 244
Ostatní	2 519	2 510	2 911	4 844	8 727	6 181	5 519	6 647	6 841	6 389
Celkem	35 885	34 306	34 429	59 743	61 530	67 942	81 312	89 969	100 803	93 849

Pramen: Převzato ze statistik OHIM



→ kazuje na posílení opatření legislativní povahy včetně trestněprávních, na využití nástrojů pro větší sdílení informací celních orgánů a inspekčních orgánů a na vytvoření nového akčního plánu opatření celních orgánů proti padělání a pirátství. Účinné vymáhání práv předpokládá i zlepšování vazeb mezi orgány EU a členskými státy, mezi příslušnými vnitrostátními orgány v členských státech a rovněž větší spolupráci mezi veřejným a soukromým sektorem. Posun lze spatřovat ve větší pozornosti k opatřením nelegislativní povahy. V tomto směru by se měla zlepšit zejména informovanost spotřebitelů o škodách způsobovaných paděláním výrobků. Spotřebitelé vnímají padělané zboží většinou ve spojitosti s levným oblečením a levnými luxusními výrobky. Často ale opomíjejí bezpečnostní a zdravotní rizika týkající se padělků elektronického zboží, léků, produktů osobní péče či součástek motorových vozidel. Navíc je třeba vzít v úvahu spojitost dodávek padělaného zboží s daňovými úniky, praním špinavých

peněz apod. [7]. Padělky výrobků s falšovanými značkami, které většinou pocházejí z rozvojových zemí, mohou spotřebitele lákat především dostupnější cenou, na druhé straně přinášejí značné ztráty pracovních míst a s tím spojenou nižší kupní sílu obyvatelstva ve vyspělých ekonomikách.

Pokud jde o malé a střední podniky, poukazuje se v evropských dokumentech zejména na potřebu zlepšit jejich přístup k dostupným a účinným postupům při řešení sporů, především v případě patentových sporů. Soudní řízení je pro malé a střední podniky poměrně nákladné a zdlouhavé, což jim přináší další ztráty a případně i existenční rizika. Možnosti jsou proto spatřovány v režimu pojištění pro případ sporu z porušení práv na ochranu průmyslového vlastnictví a zejména ve využití mechanismů méně nákladného a rychlejšího alternativního řešení těchto sporů, zvláště mediace. Všeobecně se pak hovoří o programové podpoře malých a středních podniků v oblasti kvality řízení práv k průmyslovému vlastnictví [7].

LITERATURA A PRAMENY

- [1] *Zákon č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách, ve znění pozdějších předpisů*
- [2] Horáček, R., Čada, K., Hajn, P.: *Práva k průmyslovému vlastnictví*. C. H. Beck, Praha, 2011, ISBN 978-80-7400-417-9
- [3] www.interbrand.com
- [4] *World Intellectual Property Indicators 2011*. WIPO Economics & Statistics Series, WIPO, 2012
- [5] *Study on the Overall Functioning Trade Mark System*. Max Planck Institute for Intellectual Property and Competition Law, Munich, 2011
- [6] *Výroční zpráva Úřadu průmyslového vlastnictví České republiky 2011*. ÚPV ČR, 2012, ISBN 978-80-7282-094-8
- [7] *Strategie práv k průmyslovému vlastnictví pro Evropu*. KOM(2008) 465 v konečném znění, Komise ES, Brusel, 2008

KLÍČOVÁ SLOVA

ochranná známka, značka, práva průmyslového vlastnictví, ochrana spotřebitele

ABSTRACT

The article is focused on the analysis of current situation and important trends in the area of trademarks as a part of industrial property rights in the context of consumer behaviour. The legal analysis is completed with marketing insight into role of brand in the market and with statistical analysis of trademark applications, registrations and renewals worldwide and in the Czech Republic. The trademark law enforcement and different tools for better functioning of trademark system are discussed.

KEYWORDS

trademark, brand, industrial property rights, consumer protection

JEL CLASSIFICATION

F15, K23, K32

x

Teorie korupce: kterou použít?

► Ing. Tomáš Otáhal » Provozně ekonomická fakulta, Mendelova univerzita v Brně¹

* Korupce je mnohdy vnímána jako závažný problém ohrožující ekonomický růst (např. Mauro 1995) a tím také konkurenceschopnost hospodářství. Ovšem ne každá korupce musí odporovat ekonomickému růstu,² přičemž některá může podporovat ekonomický rozvoj (např. Leff 1964, De Soto 1989, Jain 2001). Proto nezbývá než položit si otázku: Jak lze tento paradox korupce a jejího vlivu na ekonomický růst a rozvoj vysvětlit?³ Odpověď ekonomové obvykle nacházejí v teorii.

Ekonomická teorie korupce (Becker a Stigler 1974, Tullock 1996, Shleiffer a Vishny 1993, Lambsdorff 2002) se opírá o dva základní přístupy, kterými jsou teorie zastoupení (Otáhal 2009) a teorie dobývání renty (Otáhal 2008a). Ovšem tyto dva koncepty jsou odlišné, a proto mají také odlišné implikace pro teorii korupce, která se snaží o vy-

světlení problému korupce a jejích ekonomických dopadů. Odlišnost koncepcí, ze kterých vychází teorie, jež se snaží o vysvětlení problému korupce a jejích ekonomických dopadů, pak vede k odlišným až protichůdným závěrům a z toho vyplývajícím odlišným až protichůdným hospodářsko-politickým doporučením.

Cílem tohoto textu je vysvětlení základních teoretických koncepcí, ze kterých vychází teorie, která vysvětluje problém korupce a její ekonomické dopady, tedy teorie korupce, a aplikačních problémů těchto základních teoretických koncepcí, abych mohl naznačit, který z těchto dvou přístupů má větší vypovídací schopnost, a je tedy vhodnější pro aplikaci. Tímto se snažím o nalezení dalšího prostoru pro rozvoj nové a konzistentnější teorie korupce, která dokáže vysvětlit převládající nevysvětlené teoretické problémy.

¹ Článek byl zpracován v rámci výzkumného záměru MSM6215648904 „Česká ekonomika v procesech integrace a globalizace a vývoj agrárního sektoru a sektoru služeb v nových podmínkách evropského integrovaného trhu“, tematického okruhu 01 „Makroekonomická a mikroekonomická výkonnost české ekonomiky a hospodářsko-politická opatření vlády ČR v podmínkách evropského integrovaného trhu“. Uvedený výzkumný záměr je řešen na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy univerzity v Brně za finanční podpory Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

Za inspiraci a komentáře děkuji profesoru Kamilu Fuchsovi z Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity v Brně a profesoru Milanu Sojkovi.

² Mezi standardními ukazateli korupce, jakým je například Index vnímání korupce (Corruption Perception Index), a hrubým domácím produktem nebo hrubým národním produktem nedochází vždy ke korelaci. Studie Paula Maura (1995) nepoužívá k testování vlivu korupce na ekonomický růst Index vnímání korupce, ale Průvodce rizikovými zeměmi (Country Risk Guide), který odráží spíše riziko spojené s investováním v dané zemi než míru vnímání korupce (Svensson 2005, 22).

³ Mezi termíny ekonomický růst a ekonomický rozvoj je rozdíl. Zatímco ekonomický růst je ztotožňován s makroekonomickými agregáty, nejčastěji hrubým domácím produktem a jeho tempy růstu a hrubým národním produktem a jeho tempy růstu, termín ekonomický rozvoj představuje zvyšování blahobytu národa (Smith 2001, kniha I). Ekonomický rozvoj nemusí automaticky vést k ekonomickému růstu a ekonomický růst nemusí automaticky znamenat ekonomický rozvoj. Pokud tedy tvrdím, že ne každá korupce může odporovat ekonomickému růstu, přičemž některá může podporovat ekonomický rozvoj, kladu větší důraz na vysvětlení vlivu korupce na ekonomický rozvoj.

Struktura textu je následující. Nejdříve budou stručně vysvětleny základní teoretické koncepce, s jejichž pomocí bývá problém korupce uchopen (kapitola 1). Dále budou vysvětleny implikace naznačených teoretických koncepcí pro teorii korupce (kapitola 2). Navazující kapitola bude věnována slabým stránkám implikací ze základních teoretických koncepcí pro teorii korupce, které jsou ilustrovány na hospodářsko-politických doporučeních vyplývajících z převládajících teoretických rámců (kapitola 3). V závěru hodnotím předešlou argumentaci.

1. Teorie korupce

První kapitola bude věnována analýze přístupů, které jsou v ekonomické literatuře zabývající se korupcí převažující a které vycházejí z metodologického individualismu. S pomocí těchto přístupů bývá v odborné literatuře problém korupce uchopen.⁴ V zásadě se jedná o dva víceméně odlišné postoje k tomu, jak „korupci“ definovat, aby mohla být dále zkoumána. První přístup chápe korupci jako *problém zastoupení*, tedy problém sladění zájmů principála a agenta, česky příkazce a vykonavatele. Druhý přístup chápe korupci jako problém rent-seekingu, česky *dobývání renty*. Nejprve je pozornost věnována teorii zastoupení, neboť se jedná o problém obecnějšího charakteru. Dále je pozornost věnována jednoduchému výkladu podstatných rysů teorie dobývání renty.

1.1 Teorie zastoupení

Teorie zabývající se problémem zastoupení se snaží odpovědět na otázku, jak co nejlépe sladit zájem příkazce a vykonavatele. Implicitně ale v sobě obsahují řešení sladění zájmů všeobecně. Jinak v sobě zahrnují řešení problému koordinace ekonomických aktivit subjektů v hospodářském systému.⁵

Problém teorií zastoupení je proto ekonomický problém *per se*, tedy problém sám o sobě. Vzniká v momentu, kdy jednání člověka A ovlivňuje nejen jeho vlastní blahobyt, ale také blahobyt člověka B, jenž je s A v implicitním nebo explicitním smluvním vztahu. Jedinec A, který vlastním rozhodováním ovlivňuje blahobyt člověka B, je nazýván vykonavatelem, zatímco člověk B, jehož blahobyt, často vyjadřovaný v penězích, je ovlivněn jednáním člověka A (vykonavatele), je nazýván příkazcem.

Nejtypičtějším příkladem vztahu mezi příkazcem a vykonavatelem je vztah zaměstnavatele (příkazce) a zaměstnance (vykonavatele) v rámci jedné organizační jednotky – firmy.⁶ Ve smluvním vztahu zaměstnavatele a zaměstnance se povětšinou předpokládá, že jedním ze záměrů zaměstnavatele je najít způsob, jak přimět vykonavatele, aby jednal v souladu se zaměstnavatelskými cíli, neboť se dále předpokládá, že zaměstnancovy vlastní zájmy nemusejí vždy se zaměstnavatelskými zájmy korespondovat a že mohou dokonce bránit v naplňování zaměstnavatelských cílů. Cíle příkazce →

⁴ *Shad nejcitovanějším teoretickým vysvětlením korupce vycházejícím z teorie zastoupení je Shleifer a Vishny (1993). Dalším typickým vysvětlením korupce, které vychází z teorie dobývání renty, je například Lambsdorff (2002).*

⁵ *Hayek argumentuje, že ve světě, kde jsou informace rozptýleny a každý z ekonomických agentů disponuje jinou subjektivní a někdy nesdělitelnou znalostí, si jednotliví agenti nemohou být jisti budoucími plány ostatních agentů, neboť očekávání budoucího vývoje jednotlivými agenty je tvořeno právě na základě odlišných znalostí a jiných minulých zkušeností. Všeobecná rovnováha ale předpokládá, že plány všech agentů v ekonomickém systému jsou vzájemně kompatibilní a že zde nedochází ke konfliktu (Otáhal 2007a), jinak by nemohlo být rovnováhy dosaženo. Tato představa implikuje nutnou podmínku dokonalého předvídaní a zahrnutí budoucích plánů všech agentů do vlastních plánů všemi agenty, přičemž každý z agentů musí volit své cíle s ohledem na plány ostatních. Taková situace je odtržena od reality, proto reálná tendence k rovnováze nemůže být vysvětlována maximalizačními výpočty objektivních dat, ale procesem, na jehož základě jsou rozptýlené relevantní znalosti vzájemně koordinovány (Hayek 1948). Kirzner argumentuje, proč je právě koordinace a ne Paretovska efektivnost vhodným kritériem pro hodnocení hospodářsko-politických doporučení (Kirzner 1998).*

⁶ *Jensen a Meckling (1974) vysvětlují široké uplatnění teorie zastoupení i v jiných organizačních uskupeních, přičemž argumentují tím, že organizace ve smyslu firmy je ve své podstatě živoucí entitou, která se skládá z jednotlivců. Organizace, ve smyslu firma, proto nemůže mít vlastní cíle, které by byly nezávislé na jejich členech.*

→ a vykonavatele mohou být v konfliktu a podobný konflikt zájmů je průvodní charakteristikou korupce.⁷

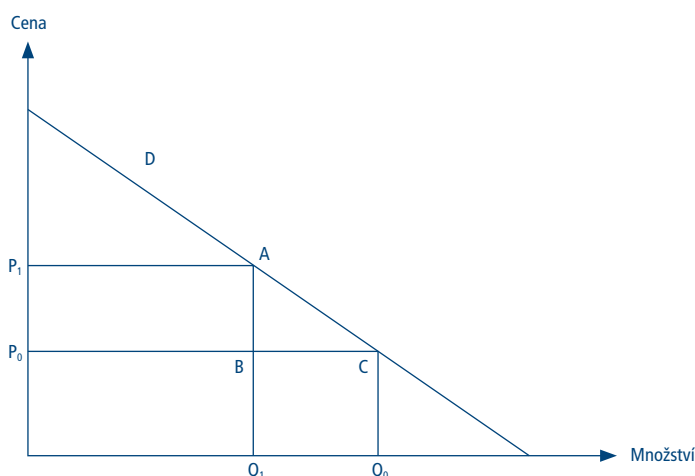
„Definujeme vztah příkazce a vykonavatele jako smlouvu, ve které jedna nebo více osob (příkazců) zapojuje do vykonávání služeb pod vlastním jménem jiné osoby (vykonavatele). Tato činnost vyžaduje delegování rozhodovací pravomoci. Jestliže obě zainteresované strany maximalizují užitek, existuje dobrý důvod pro domněnku, že vykonavatel nebude vždy jednat v nejlepším zájmu příkazce.“ (Jensen a Meckling 1974, 5)

Problém zastoupení, ať ve firmě, nebo v rámci jiného smluvního vztahu, vzniká z toho důvodu, že příkazce nedisponuje dostatečnými informace-

mi o budoucích událostech, a proto nemá také možnost dokonale předvídat plány jiných agentů v hospodářství. Příkazce nedisponuje dostatečnými informacemi o tom, jaká rozhodnutí vykonavatelé zvažují a na základě jakých informací vykonavatelé formují vlastní plány.⁸

Budoucím naplňováním plánů vykonavatelů si ale není nejistý jenom příkazce. Také samotní vykonavatelé si nemohou být dokonale jisti, zda bylo jejich vlastní rozhodnutí příčinou očekávané i neočekávané nastanuvší události. Proto si ani příkazce nemůže být jistý tím, jestli konečný výsledek vykonavatelova rozhodnutí byl ex post (i) vykonavatelovým záměrem, (ii) výsledkem vykonavatelova chybného odhadnutí situace nebo (iii) dílem čistě

Graf č. 1 » Dobývání renty



Pramen: Tullock (1967)

⁷ Ke konkrétní definici korupce a argumentaci pro zvolenou definici z pohledu teorií příkazce a vykonavatele se dostanu později.

⁸ Akerlof vysvětluje problém informační asymetrie, který ústí do problému adverse selection neboli problému nepříznivého výběru. Na příkladu trhu s ojetými auty, kde prodejci aut (vykonavatelé) disponují lepšími informacemi o rozdílné kvalitě prodávaných ojetin než kupující (příkazci), kteří jsou obeznamenáni pouze s průměrnou kvalitou aut, naznačuje, že informační asymetrie vede prodávající (vykonavatele) sledující vlastní zájem k nabízení méně kvalitních ojetin (lemons) za průměrnou cenu. Protože kupující nejsou schopni rozeznat rozdíl, dochází k nepříznivému výběru ze strany příkazců (kupujících) a tím pádem také k neefektivní alokaci zdrojů. V Akerlofově modelu průměrná cena odráží průměrnou kvalitu aut, proto díky tomu, že prodejci vytlačují lepší auta z trhu a nahrazují je auty s horší kvalitou (Akerlof používá analogii Greshemova zákona, kde „špatné“ peníze nahrazují „dobré“; tato analogie je kritizována), průměrná cena na trhu klesá. Prodejci jsou tímto motivováni nabízet stále horší ojetiny. Tento postup vede k zániku celého trhu (Akerlof 1970).

Makovski a Ostroy (2001) argumentují, že problém asymetrických informací se týká spíše dodávky zboží, tedy nejedná se o problém, který by byl spojený s celkovou koordinací ekonomických aktivit, jak bylo vysvětleno výše.

náhodné shody okolností s rozhodováním vykonavatele nijak nesouvisející.⁹

Navíc, stejně jako si příkazce nemusí být jistý tím, jaké plány a na základě jakých informací vykonavatelé zvažují své plány k budoucí realizaci, tak si také (iv) vykonavatelé nemusí být plně jisti tím, jaké cíle a na základě jakých informací hodlá příkazce své cíle v budoucnu sledovat.

V rámci smluvního vztahu příkazce (principála) a vykonavatele (agenta) jedná vykonavatel jménem příkazce, čímž z pohledu teorií vlastnických práv (Coase 1960, Demsetz 1967) využívá smlouvou definovaná vlastnická práva. Smluvní vztahy takto určují strukturu vlastnických práv. Jakmile se vykonavatel chová tak, že poškozuje zájmy příkazce, s nímž je v přímém či nepřímém smluvním vztahu, znamená to, že vykonavatel využívá na základě smlouvy od příkazce získaná vlastnická práva takovým způsobem, jaký smlouva neumožňuje nebo zakazuje. Tímto vykonavatel porušuje smlouvu a zároveň zneužívá nabytých vlastnických práv, která mu byla příkazcem svěřena. Takto přímo poškozuje příkazcova vlastnická práva.

1.2 Dobývání renty

Dobývání renty (Tullock 1967, Krueger 1974) je teoretický koncept v zásadě vycházející ze statického rovnovážného modelu. Na základě tohoto modelu zde bude vysvětlena obecná logika teorie.¹⁰

V grafu 1 je nadefinovaná klesající poptávková funkce D . Za cenu P_0 jsou poptávající charakterizováni touto poptávkovou funkcí ochotni na dílčím trhu nakoupit množství Q_0 . Vezměme v úvahu, že je na nabízející uvalena daň zvyšující náklady výroby takovým způsobem, že jsou nabízející za jinak nezměněných podmínek schopni na dílčím trhu realizovat menší množství Q_1 za vyšší cenu P_1 .

Podle standardního výkladu monopolu (Varian 1995, kapitola 23) pak plocha trojúhelníku ABC ohraničená poptávkovou křivkou tvoří přebytek spotřebitele, který je kvůli zvýšení ceny ztracen. Dále předpokládáme, že zvýšení ceny z P_0 na P_1 je zapříčiněno jiným státním zásahem než plošným zdaněním, který umožňuje nabízejícím realizovat monopolní výhodu, například dovozní kvótou. Pak plocha obdélníku P_1ABP_0 tvoří čistý transfer přebytku spotřebitele k administrativnímu monopolu.

Vymezená plocha přebytku spotřebitele (P_1ABP_0) podněcuje podnikatele k hledání cest, jak tento přebytek získat na svoji stranu. Pokud předpokládáme, že zvýšení ceny z P_0 na P_1 je způsobeno státním zásahem, pak jedním z možných způsobů vedoucích k vyzískání monopolního postavení umožňujícího podnikateli realizovat transfer užítku je (i) ustavení státního zásahu nebo udržení státního zásahu v „chodu“. Jiní agenti, kteří jsou realizací transferu zapříčiněného vládním donucením přímo či nepřímo poškozeni, mohou vynakládat zdroje s cílem (ii) participovat na transferu nebo (iii) jeho realizaci zamezit. Tito se rekrutují z řad lidí, jimž je kvůli administrativně ustanovené bariéře zabráněno ve vstupu do odvětví, čímž je jim také bráněno v uplatnění konkurenční výhody vůči monopolnímu výrobcí. Dalšími z potenciálních dobyvatelů renty jsou lidé, jejichž cílem je (iv) rozhodovat o tom, kdo bude příjemcem transferu přebytku spotřebitele P_1ABP_0 . Tedy v našem případě lidé rozhodující o ustanovení státního zásahu a tím také o výběru konkrétních příjemců přebytku.

Náklady spojené se snahou vytvořit, udržet, přidat se, zrušit nebo rozhodovat o monopolním postavení podnikatele jsou náklady dobývání renty, u nichž se předpokládá, že jsou vynaloženy ne-

⁹ Alchian poukazuje na radikální nejistotu, které mohou firmy (nebo jejich manažeři) čelit při formování vlastních strategií. Protože prostředí, v němž se lidé pohybují, ovlivňuje volbu lidí čistě náhodně, což se zpětně odráží ve změnách v prostředí, které jsou také výsledkem náhodné reakce prostředí na lidmi provedenou volbu, jsou firmy nuceny se přizpůsobit evolučnímu konkurenčnímu procesu, aby dosáhly zisku a na trhu přežily. O tom, zda firma přežije, může rozhodovat pouze „šťastná“ náhoda (Alchian 1950).

¹⁰ Existuje i dynamická verze teorie dobývání renty, postavená na teorii podnikatelského objevování (Buchanan 1980).

→ produktivním způsobem, neboť nevstupují do užitkových funkcí spotřebitelů (Tullock 1967, Krueger 1974, Posner 1975, Bhagwati 1982). Tyto náklady mohou odpovídat ploše obdélníku P_1ABP_0 (Posner 1975), ale mohou také plochu obdélníku P_1ABP_0 přesáhnout (Tullock 2005, part one). Teorie dobývání renty zdůrazňuje neproduktivitu reálných zdrojů, které jsou spotřebovávány navzájem si konkurujícími podnikateli,¹¹ byrokraty nebo politiky soutěžícími o zajištění, udržení, připojení se, zamezení nebo rozhodování o alokačně neefektivních, monopolních postaveních na trhu. Reálné zdroje jsou z pohledu dobývání renty spotřebovávány neproduktivním způsobem proto, že jejich spotřeba nezvyšuje blahobyt společnosti.

2. Implikace pro teorii korupce

Na první pohled je zřejmé, že výše představené teoretické rámce se liší. Stejně jako se liší stručně vysvětlené teoretické rámce, tak se také liší implikace obou přístupů pro teorii korupce. Z tohoto pohledu lze za základní odlišnost považovat fakt, že teorie zastoupení na rozdíl od teorie dobývání renty neobsahuje analýzu blahobytu. Je proto pravděpodobné, že teorie, která vysvětluje problém korupce a její ekonomické dopady, tedy teorie korupce, pokud bude uplatňovat analýzu blahobytu, bude vycházet z teorie dobývání renty.

Kapitola bude věnována vysvětlení implikací výše naznačených teorií pro teorii korupce a vysvětlení argumentů ve prospěch těchto analyzovaných implikací. Pod pojmem implikace teoretických rámců míníme podstatné body vyplývající z vlastností výše zmíněným přístupů, na něž je kladen důraz při řešení aplikovaných problémů, jakým je problém korupce. Tak jako v kapitole předchozí se nejprve věnují teorii zastoupení. Poté se soustředím na teorii dobývání renty.

2.1 Implikace teorie zastoupení pro teorii korupce

Znovu připomínám, že teorie příkazce a vykonavatele nemusí být aplikovatelná pouze na vztah zaměstnavatele a zaměstnance v rámci jedné firmy nebo byrokratické organizace, ale také na vztah poptávajícího a nabízejícího na trhu či dokonce na vztah občana a politika ve volbách. Koordinace všech příkazců a vykonavatelů ve společnosti se proto stává velmi komplexním problémem.

Pro srozumitelnost výkladu jsem zvolil jednoduchou definici korupce, která označuje korupci jako určitý typ směny mezi dvěma subjekty, z nichž alespoň jeden je v implicitním nebo explicitním smluvním vztahu s třetí stranou.¹² Z pohledu teorie zastoupení je pak jednání vykonavatele, který směňuje za cenu úplatku s jiným subjektem své služby, korupční proto, že taková směna poškozují zájmy třetí strany. Tou je příkazce, s nímž je příjemce úplatku (vykonavatel) a poskytovatel korupčních služeb v explicitním nebo implicitním smluvním vztahu. Jde tedy o směnné jednání vykonavatele, které si příkazce nepřeje, neboť mu taková korupční směna provedená v jeho jménu nepřináší blahobyt (Otáhal 2007b). Korupci z pohledu teorie zastoupení lze tedy chápat v širším slova smyslu jako konflikt zájmů příkazce a vykonavatele.

Příkazce má několik možností, jak konfliktnímu směnnému jednání (korupci) ze strany vykonavatele předejít.

První z možností je nastavení systému podnětů, na jejichž základě se vykonavatel rozhoduje pro realizaci takových cílů, které jsou v příkazcově zájmu. Podněty, které nepřímo ovlivňují vykonavatelovo rozhodování, lze z tohoto pohledu rozdělit do dvou skupin. Do první skupiny patří *odměny*, do druhé skupiny lze zařadit *testy*. Druhou z možností je *kontrola* (monitoring).

¹¹ Pro teorii podnikatele viz Otáhal (2008b) a pro vysvětlení jeho role v ekonomickém rozvoji viz Grochová a Otáhal (2010).

¹² Stejnou definici korupce používá Colombatto (2003).

Třetí z možností je výběr agenta, který splňuje příkazcovy představy. Tato možnost ve své podstatě předpokládá, že se příkazce rozhoduje mezi několika rivalitními alternativami, které si navzájem konkurují.

Odměna a trest vytváří pozitivní a negativní signály k žádoucímu vykonavatelovu rozhodnutí. Vykonavatel v situaci, kdy se rozhoduje, zda vzít či nevtít úplatek, zvažuje náklady obětovaných příležitostí obou variant. Pokud jsou u korupční alternativy náklady obětované příležitosti vykonavatele vyšší (zaměstnanecké výhody, mezi které lze zařadit třeba i účast na důchodovém pojištění, převáží nad úplatkem), vykonavatel zvolí nevtít úplatku, neboť mu hrozí vypovězení smlouvy. Naprosto stejným způsobem vykonavatel uvažuje o trestu. Ztráta výnosného zaměstnání ve prospěch výhody z úplatku je v tomto případě, kdy předpokládáme, že náklady obětované příležitosti jsou u úplatkářské varianty vyšší, vykonavatel větší trestem než případně odmítnutí úplatku.¹³

Jakmile se příkazce rozhodne vytvořit pozitivní podnět (nemusí jít jenom o monetární odměnu, ale třeba o zaměstnaneckou výhodu, jakou je třeba kancelář s klimatizací), je nutný předpoklad, že v případě, že se vykonavatel zpronevěří příkazcovu zájmu, vykonavatel o odměnu přijde. Předchozí vysvětlení fungování odměny a trestu ale uvažovalo pouze jednoduchou situaci, kdy vykonavatel volí mezi ztrátou zaměstnání a úplatkem. Pokud by však vykonavatel uvažoval takto jednoduše, tak

jako by si byl jistý tím, že v případě přijetí úplatku bude chycen a o zaměstnání okamžitě přijde. Tím si ale vykonavatel kvůli nejistotě nemůže být jist nikdy. Proto se Becker snaží do agentem maximalizované užitkové funkce zavést další proměnou, kterou je pravděpodobnost dopadení vykonavatele následně násobená objektivním trestem (Becker 1968). Vezměme kupříkladu, že trest za úplatkářství je 1 000 000 Kč (abstrahujeme od subjektivity nákladů a řekněme, že se jedná o ušlý budoucí diskontovaný peněžní příjem agenta plynoucí z výkonu jeho zaměstnání) a dále pravděpodobnost dopadení je 1/10,¹⁴ pak konečná agentova ztráta (trest) se rovná 100 000 Kč. Pokud agent díky korupci získá víc, zvolí variantu korupční.¹⁵

Na tomto příkladu není podstatný výpočet mzdy nebo úplatku, vůči jehož výši je vykonavatel v rovnováze, neboť předem definovaná užitková funkce není reálnou volbou. Podstatné je jiné zjištění a tím je, že vykonavatel musí čelit nějaké pravděpodobnosti přistižení. Aby podněty odměny a trestu mohly fungovat, nelze je oddělit od kontroly.¹⁶ Představme si, že je vykonavatel zkorumpovaný a příkazce o tom netuší, tušit nebude a vykonavatele obdaří pozitivním podnětem v podobě zvýšení platu nad rámec mezd, které může vykonavatel získat jinde. Mělo by být zřejmé, že tato odměna nebude vykonavatele motivovat k tomu, aby korupci odolal, jakmile vykonavatel neriskuje ztrátu zaměstnání.¹⁷ Proto vykonavatel musí být příkazcem alespoň minimálně monitorován (kont-

¹³ V této části nemusíme vždy uvažovat o trestu jako o něčem, co by bylo objektivně učeno. Lze se přiklonit i k názoru F. A. Hayeka, který tvrdí, že trest je subjektivní kategorií: „Jestliže například vidíme, že pokaždé, když se člověk dopustí určitého činu, je přinucen nosit řetěz kolem krku, neříká nám to ještě nic o tom, je-li to odměna, nebo trest.“ Hayek (1995, 35) V takovém případě může být trestem vykonavatelova ztráta dobré pověsti, na které mu může ze subjektivních důvodů záležet.

¹⁴ Je třeba si ovšem uvědomit, že pravděpodobnost není nejistota. V případě výpočtu pravděpodobnosti lze určit četnost nějaké události, o které víme, že může nastat z určitých příčin, pouze s ohledem na třídu jevů, do které tuto událost řadíme. O jedné konkrétní události patří do určené třídy jevů nelze z hlediska matematické pravděpodobnosti říci vůbec nic. Budoucí naplnění očekávané události je většinou nejisté a o tom, zda jsou naše očekávání správná, rozhodují povětšinou naše schopnosti předvídat a naše zkušenosti.

¹⁵ Becker a Stigler (1974) proto navrhuji odměňování vykonavatelů byrokratického managementu vyššími odměnami, než jsou při dané pravděpodobnosti dopadení rovnovážně tržní mzdy.

¹⁶ Na tomto tvrzení se shodne víc než jeden ekonom, například Tullock (1996, 8) nebo Becker a Stigler (1974, 6).

¹⁷ Sheone a Gregg (2003) se zabývají morální stránkou korupce. Tvrdí, že ve společnosti, kde se lidé chovají morálně, nemusí být vynakládáno tolik zdrojů na ochranu proti korupci. Scheone a Gregg hovoří o korupčním klimatu společnosti, které je určeno tradicí, společenskými normami korupčního chování, ale také postoji a náladou společnosti. Podobně jako Frič (1999) tvrdí, že morální postoje stejně jako společenská atmosféra má jistě také vliv na rozhodování jednotlivců. V zájmu srozumitelnosti a metodologické konzistence textu jsem ale tyto faktory ponechal stranou.



Odměna a trest vytváří pozitivní a negativní signály k žádoucímu vykonavatelovu rozhodnutí. Vykonavatel v situaci, kdy se rozhoduje, zda vzít či ne vzít úplatek, zvažuje náklady obětovaných příležitostí obou variant. Pokud jsou u korupční alternativy náklady obětované příležitosti vykonavatele vyšší (zaměstnanecké výhody, mezi které lze zařadit třeba i účast na důchodovém pojištění, převáží nad úplatkem), vykonavatel zvolí nevzetí úplatku, neboť mu hrozí vypovězení smlouvy. Naprosto stejným způsobem vykonavatel uvažuje o trestu. Ztráta výnosného zaměstnání ve prospěch výhody z úplatku je v tomto případě, kdy předpokládáme, že náklady obětované příležitosti jsou u úplatkářské varianty vyšší, vykonavatel větší trestem než případné odměnění úplatku.

rolován); třeba jenom z toho důvodu, aby vykonavatel nemohl plně spoléhat na to, že se na jeho nežádoucí chování nemůže nikdy přijít. Příkazce má možnost pravděpodobnost přichycení vykonavatele zvyšovat tak, že zkvalitní *monitorovací proces* a učiní tím vykonavatelovo rozhodování *transparentnější*.

Výčet alternativ nabízejících se příkazci k využití při řešení problému korupce obsahuje také *konkurenci*. Ekonomové se snaží konkurenci využít ve snaze o zformování fungujících hospodářsko-politických doporučení eliminujících korupční jednání ve společnosti.¹⁸ Uplatnění konkurence není ale v teorii zastoupení jednoduché, neboť vybočuje z předpokladu konfliktního jednání vykonavatele. A to z toho důvodu, že při aplikaci konkurence se dá stěžď předpokládat konflikt zájmů příkazce a vykonavatele. Vykonavatel soutěží o příkazcovu přízeň proto, že realizace vykonavatelova zájmu je možná pouze prostřednictvím příkazcova rozhodnutí. Příkazcovy a vykonavatelovy

zájmy nemohou být tedy v konfliktu, ale musí být komplementární. Příkazce si pak vybírá takové vykonavatele, kteří vyhovují jeho zájmům nejlépe, ať jsou příkazcovy i vykonavatelovy zájmy jakékoliv. Navzájem konkurující si vykonavatelé proto, aby v konkurenci obstáli, musí příkazcovým zájmům vyhovět lépe než ostatní. Takže pokud bude příkazcem nejvyšší byrokrat, tak konkurence povede vykonavatele, aby jednali v zájmu svého nadřízeného, nejvyššího byrokrata, jenž má možnost rozhodovat třeba o povýšení nebo platových výměrech podřízených.

Zdá se ale, že nejednoznačné vnímání významu konkurence činí z některých hospodářsko-politických doporučení doporučení matoucí. Proto konkurence z pohledu teorie zastoupení vyžaduje hlubší vysvětlení. Ono totiž zvýšení blahobytu příkazce, nejvyššího byrokrata, za pomoci konkurence mezi agenty nemusí automaticky znamenat zvýšení blahobytu společnosti. Tento problém není ale teorie zastoupení schopna vyřešit, protože

¹⁸ *Bliss a Di Tella zmiňují konkurenci na trhu statků nabízených uplácejícími firmami. Na základě empirických dat falsifikují tvrzení, že dokonale konkurenční trhy neposkytují firmám renty, ze kterých mohou financovat úplatky (Bliss a Di Tella 1997). Ades a Di Tella vymezují konkurenci stejným způsobem a doporučují odstranění možnosti k vyzískání rent, protože se lze domnívat, že úroveň korupce u více konkurenčních tržních struktur regulovaných byrokraty je nižší než u méně konkurenčních (nedokonale konkurenčních) (Ades a Di Tella 1999). Shleifer, Vishny a Rose-Ackerman doporučují konkurenci mezi agenty byrokratického managementu. To má snížit úroveň úplatků, které musí občané platit nad rámec administrativně stanovených cen (Shleifer a Vishny 1993, Rose-Ackerman 1999). Všechna tato zmíněná doporučení chápou konkurenci jako rovnovážný stav.*

neobsahuje analýzu blahobytu, nebo pokud nějakou obsahuje, tak to není analýza blahobytu společnosti, ale pouze obecně definovaného příkazu (např. Shleifer a Vishny 1993).

2.2 Implikace teorie dobývání renty pro teorii korupce

Pro teorii dobývání renty je korupce, jak demonstruje Gordon Tullock, aktivitou směřující k vyzískání rentiérské pozice: „...problém korupce existuje a je spojený s dobýváním renty“ (Tullock 1996, 7). Za korupční lze tedy z tohoto pohledu považovat každou neproduktivní investici, jejímž cílem není přímé zvýšení společenského blahobytu, ale omezení dokonalé konkurence. Podle Tullockovy představy můžeme tedy za korupci označit veškeré chování, jehož cílem je tvorba, udržení, připojení se nebo rozhodování o monopolním postavení.¹⁹ Takový monopol na trhu působí distorze v efektivní alokaci zdrojů, a proto jeho tvorbu, udržení, připojení se nebo rozhodování o něm teorie dobývání renty považuje za korupci (Otáhal 2010).²⁰

Teoretikové dobývání renty chápou monopol převážně jako výsledek vládní regulace. Ačkoliv se připouští, že monopol podnikatele může vzejít z dokonalé konkurence (Tullock 2005, part one), tak drtivá většina autorů ve vlastních příkladech uvažuje pouze monopol administrativní.²¹ Proto korupce z pohledu teorie dobývání renty probíhá hlavně na úrovni, kde jednou ze stran účastnicích se korupčního obchodu je představitel vládní organizace. Tvorba nebo účast na administrativním

monopolu, pochopitelně, není bez vládního rozhodnutí možná. Rozhodovat o monopolní pozici lze, samozřejmě, také pouze v prostředí vládní organizace. Z toho vyplývá, že koncept dobývání renty uvažuje korupci jako problém vyskytující se ve vládním sektoru.

Hospodářsko-politické doporučení, jež jsme schopni vydedukovat z výše vysvětlených předpokladů teorie dobývání renty aplikované na řešení problému korupce, lze zformulovat asi takto: „Jestliže chceme odstranit nežádoucí důsledky korupce, která snižuje společenský blahobyt, pak odstraňme alokačně neefektivní, administrativní monopoly, které podněcují podnikatele, úředníky a politiky k neproduktivní spotřebě vzácných zdrojů a tím také ke korupci.“

Uvažujme v první kapitole vysvětlený příklad, kdy monopolní pozice podnikatele plyne z daňové výhody nebo dovozní kvóty. Daňovou výhodu nebo dovozní kvótu mohl náš podnikatel získat třeba tak, že podplatil úředníka na finančním úřadě či na oddělení zahraničního obchodu nebo dejme tomu tak, že byl zvýhodněn příbuzným působícím v odpovědné funkci. Potom nejjistějším způsobem, jak zabránit korupci, je odstranění úřednickovy *diskreční* pravomoci rozhodovat (pravomoci rozhodovat podle vlastního posouzení situace) o daňových výhodách. *Diskreční rozhodovací pravomoc* lze nahradit pevně stanovenými a neměnnými pravidly.

Zkusme si představit, že se to nestane. Konkurenční podnikatelé mohou vynakládat zdroje na to, aby jakýmkoliv způsobem získali stejnou daňovou výhodu. Mohou se například pokoušet vyhý-

¹⁹ Tato definice se může zdát fádni. Jak dále uvidíme, určení univerzální definice korupce je jedním z problémů teorie dobývání renty.

²⁰ Z mého výčtu byl vynechán Bhagwatiho příklad aktivity, jejímž cílem je odstranění příčiny neefektivní, nedokonalé konkurenční alokace, což může vést k Paretovskému zlepšení (Bhagwati 1982). Tímto se vyhýbám komplikacím, které dobývání renty vymezí pojmu korupce působí. Protože Tullock předpokládá, že dobývání renty vede vždy k Paretovsky zhoršující situaci, není pro něj problém spojit korupci s jakýmkoliv soutěžením o rentu. Jakmile bychom ale brali v úvahu případy, kdy dobývání renty vede k Paretovskému zlepšení, bylo by třeba blíže specifikovat konkrétní, ve výsledku neefektivní chování směřující k rentě a pojmenovat je jako korupční. Jak dále uvidíme, tato komplikace není úplně nedůležitá a působí teorii dobývání renty aplikované na řešení problému korupce ne nevýznamný problém.

²¹ Tullock (1967), Krueger (1974), Posner (1975) a Bhagwati (1982) využívají příklady nedokonalé tržních struktur, které jsou výsledkem státního zásahu. Buchanan (1983) se naproti tomu důsledně drží předpokladu subjektivního hodnocení nákladů a vysvětluje dobývání renty na příkladu, jež vládní zásah neuvažuje.

→ bat se zdanění hledáním mezer v zákonech nebo se mohou snažit o uplácení jiných odpovědných úředníků. Daňoví úředníci navíc mohou vynakládat zdroje na to, aby získali rozhodovací pravomoc o přidělování daňových výhod a dovozních kvót. Aby mohli svým známým nebo za cenu úplatku také od daňové zátěže ulehčit či dopřát zisk. Anebo kvalitní odborníky posuzující, zda je daňová výhoda či dovozní kvóta na místě, státní správa může prostě „potřebovat“ a ráda je zaplatí. Zdroje, které podnikatelé a úředníci vynakládají na podobné činnosti (vytvoření, připojení se nebo rozhodování o monopolním postavení), jsou z pohledu teorie dobývání renty zdroje „promrhané“, a proto také korupční. Pokud je korupční dobývání renty nelegální, o to hůře, protože s sebou nese spotřebu zdrojů určených k vyhýbání se nebo zabránění případnému dopadení.

Legální pravidla nejsou ale neměnná. Proto politický proces skýtá také prostor pro dobývání renty a zároveň korupční chování. Cílem korupčního dobývání renty může být proto také tvorba a změna pravidel, legislativního rámce. Kupříkladu podnikatelé lobbující za úpravu zákona mohou tak činit proto, aby si vytvořili nebo udrželi alokačně neefektivní, monopolní postavení na trhu. Politici, kteří vyhovují zájmovým skupinám, tak mohou činit také čistě záměrně, třeba aby mohli na oplátku očekávat od lobbujících podnikatelských zájmových skupin podporu v příštích volbách (například mediální). Nebo cílem politiků může být získání příslibu zaměstnání poté, co opustí politický trh. Politici nebo úředníci mohou dokonce komplikovat legislativní rámec jenom se záměrem přimět podnikatele, kterým působí složitá legislativa nadměrné transakční náklady, pravidla obcházet. Podnikatelé si pak musí najímat privilegované daňové poradce nebo podplácet ty, jež mají pravomoc rozhodovat o uplatňování nesrozumitelných pravidel (Tullock 1996, 9).

Pokud tedy shrneme implikace teorie dobývání renty pro teorii korupce, základní problém, který je spojený s korupcí, je ten, že korupce snižuje blahobyt společnosti, a to proto, že umožňuje rozšiřo-

vání vlivu státní organizace, přičemž státní organizace svým rozšiřováním omezuje blahobyt společnosti. Znovu tedy platí, že teorie korupce, která nebere v úvahu pouze zájem příkazce v obecně definované organizaci a bere v úvahu blahobyt celé společnosti, bude pravděpodobně vycházet z teorie dobývání renty. Na druhou stranu se tento typ teorie korupce omezí pouze na organizaci státu, neboť rozšiřování organizace firmy nemusí poškozovat blahobyt společnosti.

3. Problémy implikací teorie zastoupení a teorie dobývání renty pro teorii korupce

Při řešení praktického problému, jakým korupce je, nelze zapomínat na aplikační omezení použitých teoretických konstrukcí. Jsem toho názoru, že neexistuje nic takového jako dokonalá teorie, která by nenarážela na z vlastního pohledu nevysvětlitelné problémy.

V této kapitole se věnuji vysvětlení aplikačních problémů vyplývajících z výše vysvětlených implikací teorie zastoupení a teorie dobývání renty pro teorii korupce. Nejdříve se pokusím objasnit slabé stránky implikací teorie zastoupení a dále slabé stránky implikací teorie dobývání renty.

3.1 Problémy implikací teorie zastoupení pro teorii korupce

Korupce z pohledu teorie zastoupení není ničím jiným, jak již bylo zmíněno, než konfliktní směnou poškozující příkazce. Protože se příkazce snaží předejít konfliktu, hledá způsob, jak vykonavatelovo rozhodování ovlivnit tak, aby vykonavatel prováděl taková rozhodnutí, která omezí příkazcovo poškození. Všechna hospodářsko-politická doporučení takto nahlížející na korupci se pak snaží ulehčit příkazcově snaze konfliktu (korupci) předejít. Hospodářsko-politická doporučení vyplývající z konceptu teorie zastoupení upřednostňují příkazcův zájem.

V teoriích zastoupení se předpokládá, že příkazce a vykonavatel jsou spolu svázáni implicit-

ním nebo explicitním smluvním vztahem. Smlouva určuje pravidla, v jejichž rámci se vykonavatel pohybuje. Smluvní pravidla určují, za jaké chování je vykonavatel odměněn nebo trestán. Jakmile ale předpokládáme, že je vykonavatel součástí smluvního vztahu, měli bychom určitě připustit, že k tomu, aby byla smlouva realizována, je třeba minimálně dvou stran. Stejně tak jako může příkazce od vykonavatele očekávat chování naplňující příkazcův zájem, tak také vykonavatel může od příkazce očekávat chování ve vykonavatelově zájmu. Vykonavatel se dostává do pozice příkazce a příkazce do pozice vykonavatele. Jakmile dojde ke konfliktu zájmů, vyvstane otázka: „Či zájmy je třeba upřednostnit, příkazcovy, když může být zároveň vykonavatelem, či vykonavatelovy, když může být zároveň příkazcem?“ Nejdříve je proto třeba určit, kdo má být příkazce a kdo má být vykonavatel.

Vezměme zjednodušený příklad policisty a Ministerstva vnitra. Ministerstvo vnitra má zájem na tom, aby policista řídil dopravu a zajistil tak plynulý provoz na silnicích; za to je placený. Policista má zájem být placený, což realizuje řízením plynulého provozu na silnicích pro Ministerstvo vnitra.

Řekněme, že jeden z řidičů zaplatí policistovi za vynechání z běžné kontroly technického stavu vozidla a Ministerstvo vnitra se o tom následně dozví. Výsledkem může být vyloučení policisty ze služby, čímž ministerstvo demonstruje netoleranci vůči takovému chování. Policista má naproti tomu možnost argumentovat tím, že běžnou kontrolu technického stavu vozidla nemusí provádět u každého a dopravní prostředky, které mají projít kontrolou, si má policista právo vybrat. Kdyby policisté kontrolovali každé vozidlo, byla by tato činnost, jak by asi připustilo i Ministerstvo vnitra, nejenom nákladná, ale hlavně by nijak plynulosti dopravy na silnicích nenapomohla. Policista vynecháním jednoho z řidičů uplatnil vlastní pravomoc rozhodovat o výběru vozidel a nijak se nemusel zpronevěřit cíli Ministerstva vnitra zajistit plynulý provoz na silnicích. Z tohoto pohledu je možné prohlásit policistu za příkazce, jehož zájmy svým rozhodnutím ministerstvo poškodilo tím, že byl propuštěn.

Klíčem k rozřešení příkladu je obsah smlouvy. Abychom mohli říct, kdo je poškozený, je třeba zjistit, jak jsou nastavena pravidla určující mantinely vzájemné interakce příkazce a vykonavatele.

Legální pravidla nejsou neměnná. Proto politický proces skýtá také prostor pro dobývání renty a zároveň korupční chování. Cílem korupčního dobývání renty může být proto také tvorba a změna pravidel, legislativního rámce. Kupříkladu podnikatelé lobbují za úpravu zákona mohou tak činit proto, aby si vytvořili nebo udrželi alokačně neefektivní, monopolní postavení na trhu. Politici, kteří vyhovují zájmovým skupinám, tak mohou činit také čistě záměrně, třeba aby mohli na oplátku očekávat od lobbujících podnikatelských zájmových skupin podporu v příštích volbách (například mediální). Nebo cílem politiků může být získání příslibu zaměstnání poté, co opustí politický trh. Politici nebo úředníci mohou dokonce komplikovat legislativní rámec jenom se záměrem přimět podnikatele, kterým působí složitá legislativa nadměrné transakční náklady, pravidla obcházet. Podnikatelé si pak musí najímat privilegované daňové poradce nebo podplácet ty, jež mají pravomoc rozhodovat o uplatňování nesrozumitelných pravidel.



→ Pokud smlouva zakazuje policistovi přijímat jakékoliv peněžní odměny kromě těch, které policistovi poskytuje ministerstvo, pak je pravděpodobně ministerstvo v právu.²² Obecně řečeno, řešení závisí na tom, jak je nastaven institucionální rámec, v němž se příkazce i vykonavatel pohybují. Způsob, jakým jsou vlastnická práva rozdělena mezi příkazce a vykonavatele (jinak za co konkrétně má být vykonavatel odměněn nebo trestán), v modelech zastoupení buď není určen, nebo může být určen předem (exogenně), čímž jsou teorie zastoupení omezeny na exogenně definovaná pravidla organizací.

Dalším problémem teorie zastoupení je určení „optimálního“ nastavení konkrétních podmínek smluvního vztahu. Vhodné nastavení parametrů odměny a trestu je odvozeno od schopnosti příkazce monitorovat vykonavatele nebo také od schopnosti příkazce vymáhat smluvní pravidla. Nelze si představit situaci, kdy bude smlouvou stanoven zákaz, který vykonavatel poruší, příkazce se o tomto porušení smlouvy díky kontrole dozví, ale nebude schopen vykonavateli zabránit v dalším porušování zákazu. Takové ustanovení by postrádalo svůj význam. Dejme tomu, zmíněné Ministerstvo vnitra může zjistit, že je některý z policistů placený organizovanou skupinou zločinců, kteří nelegálně obchodují s „bílým masem“, za ochranu proti perzekuci ze strany ministerstva. Přestože ministerstvo následně postaví policistu mimo službu, policista bude dál využívat všechny prostředky proti jiným legálním policistům (služební odznak, zbraň, uniformu) na to, aby obchodníky za úplatu mohl dál chránit. Ministerstvo musí nejméně tímto chováním ve vlastním zájmu zabránit, ale mělo

by podle legislativních norem také takto jednajícího policistu potrestat. Proto musí mít k dispozici buď vlastní aparát, nebo najatou agenturu, která potrestání ministerstvu zprostředkuje. Znovu, způsob, jakým jsou vlastnická práva vymáhána, není určen nebo může být určen předem (exogenně).

Nedokonalá informovanost příkazců o budoucích plánech vykonavatelů brání kompletnímu odstranění všech konfliktních situací. Proto vždy bude existovat okolnost, kterou může příkazce hledat jako korupční. Ekonomický problém spojený s korupcí za těchto podmínek nevězí v dokonalé eliminaci korupce, ale ve stanovení její „optimální“ výše v rámci organizace.

„Optimum“ ekonomové většinou určují na základě srovnání mezních výnosů s mezními náklady. Ekonomové zabývající se korupcí srovnávají mezní výnosy korupce s jejími mezními náklady (Klitgaard 1991, Rose-Ackerman 1999). Rozmanité institucionální uspořádání ale často v plynoucím čase „optimum“ výrazně mění a naopak hledání optima mění vývoj institucionálního uspořádání. Jiné problémy jsou spojeny s oceňováním nákladů a výnosů korupce na trhu a jiné problémy jsou také spojeny s uplatňováním nástrojů, které mají sloužit k eliminaci z pohledu příkazce nežádoucího rozhodování agentů ve vládní organizaci (Banfield 1975). Proto předpokládané institucionální podmínky a pravidla stejně jako vymáhání takových pravidel mohou hrát velmi významnou roli v teoretickém uchopení problému korupce z pohledu teorie zastoupení. Omezení teorie korupce, která vychází z teorie zastoupení, spočívá tedy v tom, že obecný koncept teorie zastoupení pře-

²² Příklad demonstruje tzv. zločin bez obětí (*victimless crime*), kdy chování policisty příkazce nepoškozuje. Jedná se o verzi, kdy policista nijak nenarušuje plynulost provozu na silnicích. Z pohledu druhé verze příkladu, kdy ministerstvo zakazuje policistovi přijímat jiné monetární odměny, lze policistu brát za „zkorumpovaného“. Kdybych ale použil stejnou logiku příkladu a policistu nahradil číšníkem a příkazce restaurátérem, pak by byl příkazcův zákaz přijímání spropitného (úplatků) vykonavatelem (číšníkem) nemyslitelný.

Shleifer a Vishny (1993) definují podobný typ korupce jako korupci bez krádeže (corruption without theft), která je z pohledu příkazce (státu) nežádoucí, a navrhuje zvýšení nabídky veřejných statků, což má snížit úroveň úplatků. Sisk (1982) považuje tento typ korupce nepoškozující občany, které mají policisté chránit, také za nežádoucí, ale spojuje jej pouze s ilegálními aktivitami, jakými jsou například provoz hazardních her nebo prostituce. Navrhuje, aby legislativa zakazující zločiny bez obětí byla zrušena. To povede k odstranění monopolů jak na straně policistů vybírajících úplatky, tak na straně poskytovatelů ilegálních služeb „bez obětí“.

dem definuje organizaci, v rámci které je uplatněn, čímž také předem definuje pravidla a způsoby jejich vymáhání, kterým je podřízen.

3.2 Problémy implikací teorie dobývání renty pro teorii korupce

Korupce z pohledu dobývání renty představuje takové jednání, jehož cílem je tvorba, udržení nebo rozhodování o alokačně neefektivních monopolech. Následně vzniklá společenská ztráta neproduktivních korupčních investic „zbytečně“ vyčerpaných zdrojů nevstupující do užitkových funkcí spotřebitelů je argumentem, jenž činí z dobývání renty společensky nežádoucí fenomén, tedy korupci.

Zdrojem korupce, jak logicky z představené definice vyplývá, je alokačně neefektivní, společensky nežádoucí monopol zvyšující cenu nad úroveň ceny určené dokonale konkurenčním trhem. Monopolista díky společensky nákladnému monopolu generuje rentu. Ta je podnětem korupčního jednání. Rentu lze, jak vyplývá z teorie, prakticky realizovat v momentu, kdy „vlastník obdrží platbu, která převyšuje částku, kterou může vyzískat využitím vlastního zdroje druhým nejvýhodnějším způsobem“ (Tollison 1982, 577). Jinak, zvýhodněný podnikatel nabývá příjem přesahující důchod výrobních faktorů, jenž jsou výrobní faktory schopny získat v alternativních, dokonale konkurenčních využitích. Podle standardního výkladu monopolu se ale takto definovaná renta rovná kladnému ekonomickému zisku (Varian 1995, 396).

Littlechild poukazuje na koncepční problém spojený s identifikováním renty na reálném trhu. Protože teorie dlouhodobé rovnováhy neakceptuje podnikatelský zisk, neboť by se jednalo o alokačně neefektivní situaci srovnatelnou s monopolním ovlivňováním ceny, není také schopna určit konkrétní „oprávněný a neoprávněný“, společensky

žádoucí a nežádoucí reálný zisk (Littlechild 1981). Na reálných trzích, kde lidé nedisponují dokonalými informacemi, podnikatelé mohou krátkodobě dosahovat zisku třeba jenom proto, že objevují arbitrážní příležitosti, o nichž doposud nikdo nevěděl. Aby mohli podnikatelé dosahovat arbitrážního zisku, mohou investovat zdroje třeba do získávání informací nezbytných pro odhadnutí budoucího vývoje trhu (např. do marketingového průzkumu). Nebo také do poskytování informací poptávce (třeba do reklamy). Podobné investice mohou podnikatele stavět do pozice lépe informovaného a informujícího tržního aktéra a informační výhoda je přece zdrojem podnikatelského zisku. Jedná se v tomto případě o společensky nežádoucí dobývání renty?

Připusťme, že monopolní renty, o něž korumpující podnikatelé soutěží a o nichž chtějí korumpovaní úředníci nebo politici rozhodovat, jsou společensky nákladné, neboť jsou dílem administrativních zásahů do tržního mechanismu. Administrativní zásah je podle logiky modelu dobývání renty ustaven na delší dobu, než je nutná k dosažení rovnováhy. Tímto prodlužuje alokační neefektivnost trhu a vytváří dlouhodobé společensky „nechtěné“ podněty pro dobývání renty.

O státním zásahu, ať je společensky prospěšný, nebo ne, bezpochyby rozhoduje politik nebo byrokrat. Má diskreční rozhodovací pravomoci a tím také možnost vytvářet nebo přidělovat privilegia podnikatelům. V literatuře o dobývání renty se hlavně zmiňují privilegia v podobě licencí, patentů, tarifů, regulačních omezení, daňových zákonů, cel nebo dovozních kvót omezujících podnikatelskou konkurenci (Bhagwati 1982, Tullock 1996). Čím větší volnost rozhodovací pravomoci úředník nebo politik má, tím snazší je získání privilegia podnikatelem.²³ Aby mohlo být zabráněno přidělování společensky nákladných privilegií, je proto třeba rozhodování úředníka nebo politika svázat pevnými pravidly. Nekompromisní pravidla omezí diskreci →

²³ Tanzi a Davoodi (1998) kupříkladu kladou důraz na diskreční rozhodování o vládních investicích při řešení problému korupce ve vládní organizaci.

→ politiků a úředníků a zbaví podnikatele chuti na „nespolečenskou“ rentu.²⁴

Benson ale rází druhou stranu mince. V situaci, kdy je byrokrat pověřen uplatňováním nevhodných pravidel nebo nevhodně definovaných vlastnických práv, pak pouhé opomínání dodržování těchto pravidel či nerespektování takto definovaných vlastnických práv je jistá forma diskrece a může být zdrojem ziskových korupčních aktivit (Benson 1981). To znamená, že i přesto, že nastavíme pevná pravidla, úředník nebo politik má možnost tato pravidla podle vlastního uvážení obcházet.²⁵ Leff dokonce poukazuje na společenskou prospěšnost tohoto typu korupce, neboť urychluje produktivní podnikatelské tržní transakce, jimž administrativní bariéry brání (Leff 1964). Máme to chápat tak, že z pohledu dobývání renty se v takovém případě již o korupci nejedná?

De Soto představil rozsáhlou studii, ve které empiricky demonstruje, že podobný typ korupce, jaký popisuje Benson, byl nezbytný pro spontánní neformální (informal) ekonomický rozvoj předměstských částí hlavního města Peru, Limy. Problém shrnuje takto: „Výzkum ILD potvrdil význam zákonů, které determinují efektivnost regulovaných ekonomických aktivit. Teď bychom ale měli určit „dobré zákony“ a „špatné zákony“: zákon je „dobrý“, jestliže zajišťuje a podporuje ekonomickou efektivnost, a „špatný“, jestliže efektivnosti brání nebo ji narušuje.“ (De Soto 1989, 132)

A tak nezbyvá než posunout první otázku dál. Už se neptám, které alokačně neefektivní ziskové monopoly je třeba odstranit, abychom se vyhnuli

dobývání renty, tedy korupci, ale ptám se, která pravidla jsou vlastně ta „dobrá“, alokačně efektivní? Odpověď teorie dobývání renty aplikované na problém korupce není jednoznačná.²⁶

4. Závěr

Cílem tohoto textu bylo vysvětlení základních teoretických koncepcí, ze kterých vychází teorie, které vysvětlují problém korupce a její ekonomické dopady, tedy teorie korupce, a dále aplikační problémy těchto základních teoretických koncepcí. Tímto jsem se snažil o vysvětlení těchto dvou základních premis moderních teorií korupce, abych mohl čtenáři nabídnout možnost vybrat si tu vhodnou. V první kapitole jsem vysvětlil obecné souvislosti teorií a ukázal, že přístup vykonavatele a příkazce lze aplikovat v širším kontextu než jenom v rámci organizace firmy. Dále jsem klasifikoval příklady jednání spojeného s dobýváním renty.

Ve druhé kapitole byly odhaleny implikace teoretických rámců pro teorii korupce. V rámci přístupu příkazce a vykonavatele nelze doporučení směřovat k tvorbě podnětů, na jejichž základě se vykonavatel rozhoduje, bez transparentnosti umožňující kontrolu a vymáhání implicitních a explicitních smluvních podmínek. Aplikace konkurence zde může porušit předpoklad oportunistického jednání vykonavatele. Teorie dobývání renty prosazuje pevná pravidla, která omezují diskreční rozhodovací pravomoci představitelů veřejného sektoru.

Ve třetí kapitole jsem se zaměřil na aplikační problémy obou konceptů. Teorii zastoupení, kte-

²⁴ Demsetz bystře spojuje tradiční pohled na ekonomickou rentu, která podle ortodoxního výkladu plyne majiteli vzácného zdroje tehdy, jestliže jiní ekonomičtí agenti mohou mít tento zdroj k dispozici, pouze pokud zaplatí vyšší než minimální platbu, s tím, co se v teorii dobývání renty často nazývá vládním privilegiem (Varian 1995, 398). Tradiční pohled chápe privilegium jako „umělý“ zásah státu, který omezuje konkurenci tak, že vytváří bariéru vstupu do odvětví. Demsetz ale argumentuje, že za bariéru vstupu lze považovat jakýkoliv zásah státu, což může být také jakákoliv definice vlastnických práv státem: „I samotné fungování neregulovaných trhů předpokládá všeobecné definování vlastnických práv, ale problém s definováním vlastnictví spočívá přesně v tom, co spojujeme s řádně a přesně vytvořenou bariérou vstupu. Samotná dispozice legálním vlastnickým právem je ve své podstatě privilegiem.“ (Demsetz 1982, 49)

²⁵ Shleifer a Vishny (1993) definují podobný typ korupce jako korupci s krádeží (corruption with theft).

²⁶ Olson považuje za zdroj korupce „protitržní“ (market contrary) pravidla (Olson 2000, 107). Lambsdorff považuje za korupční ta pravidla, která nejsou ve veřejném zájmu: „Definice toho, co může být korupcí, musí být proto vztahena k nějakému širšímu konceptu veřejného zájmu...“ (Lambsdorff 2002, 98) Pro Maura je korupce ilegální aktivita, která snižuje ekonomickou efektivnost vlády. Proto by mělo být cílem definovaných pravidel zvýšení efektivnosti vlády (Mauro 1997, 1).

rou považují za velmi široce použitelný koncept, je podle mého názoru třeba rozšířit o institucionální uspořádání určující konkrétní pravidla vztahu příkazce a vykonavatele a také o způsob vymáhání takových pravidel. Důvod je ten, že obecnost tohoto konceptu může zastřít fakt, že to, co je korupce, je určeno pravidly danými organizací a nikoliv obecnou všeobecně přijímanou definicí. V tomto ohledu samotný termín korupce představuje relativní pojem ve vztahu k organizaci, ve které se děje. Závažnější problém však vidím v případě teorie dobývání renty, která postrádá společensky univerzální definici konkrétního korupčního chování. Taková teoretická neshoda může vést k neopodstatněnému uplatnění teorie dobývání renty při řešení problému korupce, neboť není úplně jasné, která administrativně určená pravidla, jimiž se mají veřejní představitelé řídit, jsou ta alokačně neefektivní. Tento můj nálezný ovšem neznámá, že taková pravidla neexistují. Je ovšem třeba je předem definovat, a to teorie dobývání renty ve své statické podobě nedělá, neboť vychází z neoklasického

dokonalého konkurenčního modelu, který neobsahuje institucionální analýzu. Velká výhoda teorie dobývání renty oproti teorii zastoupení spočívá ale v tom, že teorie dobývání renty dokáže vysvětlit a ilustrovat negativní dopady korupce na společnost, nikoliv pouze na organizaci, ve které se děje.

V textu jsem se nesnažil o vysvětlení nové teorie korupce, ale spíše jsem se snažil o nalezení prostoru pro kladení otázek, které mohou vést ke konstrukci nové teorie korupce. Díky tomu jsem dospěl k závěru, že použití obou teoretických koncepcí v konstrukci nové teorie korupce má své výhody, a to u teorie zastoupení v její aplikační obecnosti a u teorie dobývání renty ve schopnosti vysvětlit negativní dopady korupce na společnost. Podle mého názoru lepší teorie korupce by mohla být vystavěna na syntéze obou vysvětlených výchozích koncepcí, tedy na syntéze teorie zastoupení a teorie dobývání renty. Tato cesta ovšem, jak naznačuje tento text, určitě nebude jednoduchá.

LITERATURA A PRAMENY

1. Ades, A., Di Tella, R. (1999): *Rents, Competition, and Corruption*. American Economic Review, Vol. 89, No. 4, pp. 982-993
2. Akerlof, G. R. (1970): *The Market for "Lemons": Quality, Uncertainty and the Market Mechanisms*. Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, No. 3, pp. 488-500
3. Alchian, A. (1950): *Uncertainty, Evolution, and Economic Theory*. Journal of Political Economy, Vol. 52, No. 3, pp. 777-795
4. Banfield, E. C. (1975): *Corruption as a Feature of Governmental Organization*. Journal of Law and Economics, Vol. 18, No. 3, pp. 587-605
5. Benson, B. L. (1981): *A Note on Corruption by Public Officials: The Black Market for Property Rights*. Journal of Libertarian Studies, Vol. 5, No. 3, pp. 305-311
6. Becker, G. S., Stigler, G. J. (1974): *Law Enforcement, Malfeasance, and Compensation of Enforcers*. Journal of Legal Studies, Vol. 3, No. 1, pp. 1-18
7. Becker, G. S. (1968): *Crime and Punishment: An Economic Approach*. Journal of Political Economy, Vol. 76, No. 2, pp. 169-217
8. Bhagwati, J. N. (1982): *Directly Unproductive, Profit-Seeking (DUP) Activities*. Journal of Political Economy, Vol. 90, No. 5, pp. 988-1002
9. Bliss, C., Di Tella, R. (1997): *Does Competition Kill Corruption?* Journal of Political Economy, Vol. 105, No. 5, pp. 1001-1023
10. Buchanan, J. M. (1980): *Rent Seeking and Profit Seeking*. In: Buchanan, J. M., Tollison, R. D., Tullock, G. (eds.): *Toward a Theory of the Rent-Seeking Society*. College Station: Texas A&M University Press, pp. 3-15 →

- 11. Buchanan, J. M. (1983): *Rent Seeking, Noncompensated Transfers, and Laws of Succession*. Journal of Law and Economics, Vol. 26, No. 1, pp. 71–85
- 12. Coase, R. H. (1960): *The Problem of Social Cost*. Journal of Law and Economics, Vol. 3, No. 1, pp. 1–44
- 13. Colombatto, E. (2003): *Why is corruption tolerated?* Review of Austrian Economics, Vol. 16, No. 4, pp. 367–379
- 14. Demsetz, H. (1982): *Barriers to Entry*. American Economic Review, Vol. 72, No. 1, pp. 47–57
- 15. Demsetz, H. (1967): *Toward Theory of Property Rights*. American Economic Review, Vol. 57, No. 2, pp. 347–359
- 16. De Soto, H. (1989): *The Other Path: The Invisible Revolution in the Third World*. New York: Harper & Row
- 17. Frič, P. (1999): *Korupční klima v ČR*. In: *Korupce na český způsob*. Praha: Nakladatelství G plus G
- 18. Grochová, L., Otáhal, T. (2010): *Podnikání a ekonomický rozvoj: Jaký je rozdíl mezi neorakouskou a novou institucionální ekonomikou?* Politická ekonomie, Vol. 58, No. 5, pp. 623–640
- 19. Hayek, F. A. (1948): *Economics and Knowledge*. In: *Individualism and Economic Order*. Chicago: University of Chicago Press, pp. 33–56
- 20. Hayek, F. A. (1995): *Kontrarevoluce vědy*. Praha: Liberální institut
- 21. Jain, A. K. (2001): *Corruption: A Review*. Journal of Economic Survey, Vol. 15, No. 1, pp. 71–121
- 22. Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1974): *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure*. Journal of Financial Economics, Vol. 4, No. 2, pp. 305–360
- 23. Kirzner, I. M. (1998): *Coordination as a Criterion for Economic "Goodness"*. Constitutional Political Economy, Vol. 9, No. 4, pp. 289–301
- 24. Klitgaard, R. (1991): *Controlling Corruption*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press
- 25. Krueger, A. O. (1974): *The Political Economy of the Rent-Seeking Society*. American Economic Review, Vol. 64, No. 3, pp. 291–303
- 26. Lambsdorff, J. G. (2002): *Corruption and rent-seeking*. Public Choice, Vol. 113, No. 1–2, pp. 97–125
- 27. Leff, N. H. (1964): *Economic Development Through Bureaucratic Corruption*. American Behavioral Scientist, Vol. 8, No. 3, pp. 8–14
- 28. Littlechild, S. C. (1981): *Misleading Calculations of the Social Costs of Monopoly Power*. Economic Journal, Vol. 91, No. 362, pp. 348–363
- 29. Makowski, L., Ostroy, J. M. (2001): *Perfect Competition and the Creativity of the Market*. Journal of Economic Literature, Vol. 39, No. 1, pp. 479–535
- 30. Mauro, P. (1995): *Corruption and Growth*. Quarterly Journal of Economics, Vol. 110, No. 3, pp. 681–712
- 31. Mauro, P. (1997): *Why Worry About Corruption?* Washington: International Monetary Fund
- 32. Olson, M. (2000): *Power and Prosperity: Outgrowing Communist and Capitalist Dictatorships*. New York: Basic Books
- 33. Otáhal, T. (2007 a): *Corruption: A Theoretical Note*. Sborník příspěvků mezinárodní Bažovy doktorandské konference. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
- 34. Otáhal, T. (2007 b): *Why Is Corruption a Problem of the State?* Prague Economic Papers, Vol. 16, No. 2, pp. 165–179
- 35. Otáhal, T. (2008 a): *Na obranu dobývání renty*. Ekonomický časopis, Vol. 56, No. 10, pp. 1019–1032
- 36. Otáhal, T. (2008 b): *Teorie podnikatelského objevování*. Politická ekonomie, Vol. 56, No. 5, pp. 669–683
- 37. Otáhal, T. (2009): *Problém zastoupení v nové institucionální ekonomii*. Politická ekonomie, Vol. 57, No. 5, pp. 677–695
- 38. Otáhal, T. (2010): *Srovnání teorií korupce*. Scientia et Societas, Vol. 6, No. 3, pp. 143–158

39. Posner, R. A. (1975): *The Social Costs of Monopoly and Regulation*. Journal of Political Economy, Vol. 83, No. 4, pp. 807–828
40. Rose-Ackerman, S. (1999): *Corruption and Government: Cause, Consequences and Reform*. New York: Cambridge University Press
41. Scheone, O., Gregg, S. (2003): *Theory of Corruption*. Grand Rapids, MI: Acton Institute
42. Shleifer, A., Vishny, R. W. (1993): *Corruption*. Quarterly Journal of Economics, Vol. 108, No. 3, pp. 519–617
43. Smith, A. (2001): *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Praha: Liberální institut
44. Sisk, D. (1982): *Police Corruption and Criminal Crime: Victimless Crime*. Journal of Legal Studies, Vol. 11, No. 2, pp. 395–403
45. Svensson, J. (2005): *Eight Questions about Corruption*. Journal of Economic Perspectives, Vol. 19, No. 3, pp. 19–42
46. Tanzi, V., Davoodi, H. (1998): *Roads to Nowhere: How Corruption in Public Investment Hurts Growth*. Washington: International Monetary Fund
47. Tollison, D. R. (1982): *Rent Seeking: A Survey*. Kyklos, Vol. 35, No. 4, pp. 576–602
48. Tullock, G. (1967): *The Welfare Costs of Tariffs, Monopolies, and Theft*. Western Economic Journal, Vol. 5, No. 3, pp. 224–232
49. Tullock, G. (1996): *Corruption Theory and Practice*. Contemporary Economic Policy, Vol. 14, No. 3, pp. 6–13
50. Tullock, G. (2005): *The Rent-Seeking Society: Selected Works of Gordon Tullock*. C. Rowly (ed.). Indianapolis, IN: Liberty Fund, Inc
51. Varian, H. L. (1995): *Mikroekonomie: Moderní přístup*. Praha: Victoria Publishing

KLÍČOVÁ SLOVA

korupce, teorie zastoupení, dobývání renty

ABSTRACT

This paper explains theoretical framework that is applied to explanation of the problem of corruption and its economic effects, and reveals its application problems. First, it explains agency theory and rent-seeking theory. Second, it concentrates on its implications for public policy measures. Since no theory is ideal, the third section shows problems associated with the application of both theoretical frameworks. While agency theory should examine institutional conditions of corruption and its enforcement method, rent-seeking fails to concretize corrupt action with rules determining how corruption is defined. On the other hand if those rules are defined and institutional conditions of corruption and its enforcement method is explained both theoretical frameworks might be useful due to their unique properties.

KEYWORDS

corruption, agency theory, rent-seeking

JEL CLASSIFICATION

D72, D73

×

Je synergie cestou ke zvýšení hodnoty podniku?

► Ing. Jiří Kolečák, Ph.D., Ing. Lucie Kolečáková, Ph.D. » Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně

* Čelíme jedné z největších ekonomických krizí, které kdy postihly svět. V tomto nelehkém období mnoho podniků řeší otázku přežití, zachování svého tržního podílu, boje o zákazníky. Ekonomická krize však nedopadá pouze na podniky, ale ve větší míře i na ostatní subjekty ekonomiky, tedy i na shareholders. Ti kvůli zachování svého životního standardu, ačkoliv poučení o situaci, očekávají alespoň zachování hodnoty jejich statků. Jak může podnik, čelící dopadům hospodářské krize, zachovávat svoji hodnotu? Může ji i zvyšovat? Dnes, více než kdy jindy, přichází ke slovu synergické podnikání. Umožňuje podnikům, díky spojování, získávat nové konkurenční výhody. A právě zvyšování konkurenceschopnosti vede ke zvyšování hodnoty daného podniku.

Dnešní trh lze popsat jako globalizovaný a cenově transparentní, díky informačním technologiím není pro zákazníka problém zjistit cenu tožného produktu kdekoli na světě a díky pokročilé logistice jsou smazány i rozdíly v geografické vzdálenosti. Technologie jsou využívány podobným způsobem po celém světě. Díky výše uvedeným skutečnostem mluvíme o tzv. hyperkonkurenčním tržním prostředí. Navíc dochází v řadě oborů podnikání k tzv. překrývání trhů a propojování oborů, jejichž důsledkem je přechod konkurence z jiných oborů.

Plak konkurence působí přímo proti úspěchu podniků a ty tak musejí reagovat hledáním nových konkurenčních výhod. Neboť podnik, který ztrácí konkurenceschopnost, nemůže v žádném případě navyšovat svoji hodnotu.¹

1. Hodnota podniku

„Hodnota podniku je dána očekávanými budoucími příjmy převedenými na jejich současnou hodnotu.“² Dle Maříka a kol. (Mařík 2003) platí následující:

- Hodnota podniku není objektivní vlastnost celku zvaného podnik, protože je založena na projekci budoucího vývoje. Jedná se tedy o odhad.
- Pokud hodnota není objektivní vlastnost, nelze sestavit jednoznačný algoritmus, který by umožňoval danou hodnotu určit.
- Hodnota bude závislá jednak na účelu ocenění a jednak na subjektu, z jehož hlediska je určována.

Pro správné uvedení pojmu hodnota je zapotřebí uvést kategorie hodnoty, které můžeme pro podnik nalézt. Definice tržní hodnoty je uvedena níže, ale zjednodušeně ji můžeme vyjádřit jako hodnotu dosažitelnou na trhu.

Tržní hodnota (market value – MV) je „odhadnutá částka, za kterou by se aktivum směňovalo

¹ Kolečák, J.: *Faktory úspěchu strategických aliancí*. Brno : Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně, 2005.

² Mařík, M. a kol.: *Metody oceňování podniku. Proces ocenění, základní metody a postupy*. 1. vydání. Praha : Ekopress, 2003, 402 s., ISBN 80-86119-57-2.

k datu ocenění mezi potenciálním koupěchtivým kupujícím a prodejchtivým prodávajícím při transakci samostatných a nezávislých partnerů po náležitém marketingu, přičemž každá strana by jednala se znalostí, rozumně a bez nátlaku“.³

Dle Damodarana 2002, Maříka 2007, Kislingrové 2002, Knighta a Jamese 1997 i z běžné praxe známe další dvě kategorie hodnoty podniku definované jako subjektivní hodnotu (hodnota podniku z pohledu konkrétní osoby – kupujícího, investora, oceňovatele, vlastníka) a hodnotu objektivizovanou, tedy hodnotu, kterou můžeme považovat za nespornou.

Zvláštní pojetí hodnoty je tzv. Kolínská škola, která je založena na subjektivní hodnotě konkrétního kupujícího a konkrétního prodávajícího.

Při odhadu hodnoty podniku je možno přistupovat k hodnocení dvěma způsoby, které pak mají zcela zásadní význam pro výsledný výrok:

- Přístup „going concern principu“ a „stand alone basis“, tj. ocenění podniku tak, jak je, jak „stojí a běží“. Výchozím předpokladem je, že podnik i nadále bude mít stejný předmět činnosti.
- Přístup založený na změně strategického hlediska, kdy se předpokládá, že nový vlastník přinese i změnu ve využívání majetku. Aktuální je zejména při spojování, fúzi, akvizici.

Při „synergickém podnikání“ musí platit princip going concern, tedy předpokládáme u podniku pokračující činnost, předpokládáme také, že podnik nebude měnit předmět svého podnikání. Zároveň však musíme zohlednit přístup, který je založen na změně strategického hlediska, protože právě účastí na jakémkoliv druhu synergického podnikání (klastr, strategická aliance, franchisa atd.) podnik zásadně mění svoje strategické hledisko.

V současné době ovlivňují podnikovou sféru a chování podniků globalizační trendy, zostřování konkurence, otevírání nových trhů, fúze a akvizi-

ce. Do popředí zájmu manažerů se tedy dostává nutnost dlouhodobé orientace na výkonnost podniků. Zejména v procesu hodnocení úspěšnosti podniků se stávají klíčovými pojmy výkonnost podniků, měření výkonnosti a řízení hodnoty firmy.⁴

Zjišťujeme-li hodnotu podniku, ať už tržní, subjektivní nebo objektivizovanou, je dobré postupovat podle doporučeného postupu. Např. dle Maříka 2007 by měl oceňovatel nejdříve sesbírat vhodná data (účetní závěrky, auditorské zprávy, výroční zprávy atd.), měl by posoudit věrohodnost těchto dat. Po získání všech potřebných dat dochází k jejich analýze, a to zejména pomocí metod finanční analýzy. Následuje strategická analýza, která je základním východiskem pro stanovení budoucích tržeb podniku a je jednou z nejdůležitějších částí ocenění vůbec. Po strategické analýze je provedeno rozdělení aktiv podniku na provozně nutná a nenutná. Tato část ocenění bývá oceňovateli v mnoha případech naprosto opomíjena. Je potřeba si však uvědomit, že z opomíjení této části ocenění může vzniknout významný rozdíl při výpočtu hodnoty podniku. Zejména při ocenění synergického podnikání může dojít k podhodnocení nebo naopak nadhodnocení aktiv podniku, která nemají s hlavní činností, a tedy ani se synergickým podnikáním nic společného.

Po provedení zmíněných analýz následuje sestavení plánu generátorů hodnoty. Pojem generátory hodnoty, neboli value drivers, se objevuje v americké literatuře koncem 80. let minulého století v souvislosti s konceptem akcionářské hodnoty (shareholder value). Generátory hodnoty se myslí soubor veličin, které ve své podstatě určují hodnotu podniku. Mezi základní generátory hodnoty řadíme tržby. Výše a tempo růstu tržeb je základním určujícím faktorem tvorby hodnoty. Mezi další value drivers patří marže provozního zisku, která je definována jako poměr korigovaného provozního

³ Mařík, M. a kol.: *Metody oceňování podniku. Proces ocenění, základní metody a postupy*. 1. vydání. Praha : Ekopress, 2003, 402 s., ISBN 80-86119-57-2.

⁴ Dluhošová, D.: *Nové přístupy a metody k měření finanční výkonnosti podniku*, str. 38.

→ zisku před zdaněním⁵ a tržeb. Neméně významným generátorem hodnoty jsou investice do provozně nutného majetku a do provozně nutného pracovního kapitálu. Oba tyto generátory hodnoty se ve své podstatě velmi liší. Investice do provozně nutného majetku by měly být financovány dlouhodobým cizím nebo vlastním kapitálem. Naopak investice do pracovního kapitálu by měly být financovány krátkodobým kapitálem. To platí při

kteří z těchto value drivers vychází. Finanční plán se obvykle sestavuje na 5–10 let. Metod k sestavení finančního plánu existuje celá řada, nejčastěji se používá metoda procentního podílu na tržbách.

Po sestavení finančního plánu následuje již samotné ocenění, kdy je nejprve potřeba určit vhodnou metodu pro ocenění. Metody pro ocenění se dělí do tří základních skupin. První skupinou jsou metody, které oceňují podnik na základě analýzy

Synergické podnikání můžeme zařadit do skupiny „aktiv“, u kterých se předpokládá, že v čase produkují dodatečný efekt ve formě cash flow (tedy volný peněžní tok) a mohou být oceněna jednou z metod DCF. Hodnota těchto aktiv je funkcí jejich schopnosti generovat volný peněžní tok a nejistoty spojené s generováním tohoto cash flow.

stabilní strategii financování. Podnik však může zvolit i jiné strategie financování, většinou s ohledem na životní cyklus a na to, v jaké fázi se zrovna nachází. Při založení a rozvoji se obvykle využívá agresivní strategie financování, kdy podnik riskuje a využívá krátkodobý kapitál na financování dlouhodobého majetku. Tato strategie je obvykle dražší a více riziková. Naopak ve fázi stabilizace, či dokonce poklesu by měl podnik využívat spíše konzervativní strategii financování, kdy financuje krátkodobý oběžný majetek dlouhodobým kapitálem. I vybraná strategie financování ovlivňuje hodnotu podniku, a to zejména z pohledu diskontní míry, která je dalším generátorem hodnoty. Diskontní míra tedy kromě způsobu financování zobrazuje i riziko podniku. Posledním generátorem hodnoty je doba, po kterou předpokládáme tvorbu pozitivního peněžního toku, tedy doba předpokládané existence podniku.

Po analýze a plánu generátorů hodnot může oceňovatel přistoupit k sestavení finančního plánu,

trhu (srovnávací metody). Srovnávají podnik, u kterého určujeme hodnotu, s podniky, které jsou běžně obchodovány na veřejných trzích. Ve většině případů se jedná o akciové společnosti, kde srovnáváme oceňované akcie (akcie, u kterých určujeme hodnotu) s akciemi srovnatelných podniků obchodovaných na veřejných trzích. Pro výpočet vnitřní hodnoty akcie použijeme porovnání vhodných ukazatelů (např. cena akcie/cash flow na akcii, cena akcie/účetní hodnota vlastního kapitálu na akcii, cena akcie/dividenda připadající na akcii, cena akcie/tržby připadající na akcii). Kapitálový trh v případě oceňování veřejně obchodovatelných akcií poskytuje také velmi důležitou informaci – aktuální kurz akcie. U jiných druhů obchodních společností pak můžeme použít ocenění podílu na základě srovnání s podobnou společností. Tyto metody jsou však v praxi nejvíce využívány u akciových společností.

Druhou skupinou metod jsou metody, které vycházejí z ocenění na základě analýzy majetku (ma-

⁵ Korigovaným hospodářským výsledkem rozumíme provozní hospodářský výsledek, který je očištěn o vliv prodeje majetku, o vliv nákladů a výnosů z neprovozního majetku a jsou k němu případně připočteny ty části finančního hospodářského výsledku, které mají provozní charakter. Z praktických důvodů je dobré použít korigovaný hospodářský výsledek před odpočtem odpisů. Odpisy je vhodné analyzovat a prognózovat spíše až v souvislosti s jiným generátorem hodnoty, tj. investicemi do dlouhodobého majetku (Mařík 2007).

jetkové metody). Tyto metody jsou založeny na analýze stavových veličin (majetku). Mezi majetkové metody patří zejména metoda účetní hodnoty, metoda substanční hodnoty, příp. metoda likvidační hodnoty. V praxi je používáme obvykle u podniků, které nerealizují výnosy, jsou určeny k likvidaci, anebo jsou nově založeny a jejich výnosy (jako podklad pro výnosové metody) by se hůře plánovaly (nejsou podloženy žádným historickým vývojem). Majetkové metody se také využívají při odštěpení společnosti apod.

Poslední skupinou metod jsou metody vycházející z analýzy výnosů (výnosové metody). Tyto metody jsou založeny na analýze tokových veličin (výnosu). Tato skupina metod nahlíží na podnik jako na investici, jejíž hodnota je určena očekávanými budoucími příjmy investora. Výnosové metody teoreticky patří mezi nejsprávnější a v současné praxi jsou také nejčastěji využívány (pokud je možné je použít).

Mezi základní výnosové metody popisované v literatuře patří:

- dividendové diskontní modely (DDM – dividend discount model),
- metody diskontovaných peněžních toků (metoda DCF – discounted cash flow),
- metoda kapitalizovaných čistých výnosů,
- metody založené na ukazateli EVA (economic value added).

K syntéze výsledků ocenění pak můžeme použít různé kombinace výše uvedených metod nebo metody z nich odvozené.

Pro stanovení změny hodnoty podniku při synergickém podnikání se jeví jako vhodné zejména výnosové metody, které jsou založeny na analýze výnosů, na finančním plánu a nejlépe vyjadřují změnu potenciálu společnosti. Z výše uvedených výnosových metod se jako nejhodnější jeví metoda DCF – discounted cash flow.

V rámci stanovení hodnoty je dalším velmi důležitým krokem určení diskontní míry, která slouží

pro přepočet volného cash flow na současnou hodnotu. V běžném pojetí je diskontní míra chápána jako součet tzv. bezrizikové výnosové míry a přírážky za rizika, která na sebe bere investor. Diskontní míra je nástroj, pomocí kterého se do stanovení hodnoty promítá faktor času a rizika. Pojem diskontní míra se v literatuře také často objevuje jako kalkulovaná úroková míra, v této práci je tento pojem pojat shodně. Nejdůležitějším faktorem při určování diskontní míry je, pro jakou kategorii hodnoty ji budeme využívat. Pracujeme-li tedy s tržní (objektivizovanou) hodnotou, měla by být diskontní míra odvozena z kapitálového trhu, respektive z výnosu akcií a obligací obchodovaných na kapitálovém trhu apod. Při určování diskontní míry je zásadním faktorem faktor rizika.

*„Riziko je chápáno jako důsledek nejednoznačnosti budoucího vývoje výnosů hospodářské činnosti. Skutečné výnosy mohou být vyšší nebo nižší, než je určitá základní očekávaná hodnota. Riziko je tím větší, čím více se může skutečný výsledek lišit od očekávaného. Mírou rizika je pak velikost rozptylu očekávaných výnosů, respektive směrodatné odchylky těchto výnosů.“*⁶ Z této definice vyplývá, že jak negativní, tak ale i pozitivní odchylky jsou považovány za zdroje rizika.

Dle Damodarana 2002, Maříka 2007 jsou vymezena dvě základní pojetí rizika, a to riziko provozní a finanční (stanovení diskontní míry podle jednotlivých dílčích rizik) a riziko systematické a nysystematické (stanovení diskontní míry ve vztahu k účelu stanovení hodnoty). Zdrojem rizika budoucích výnosů (tedy riziko provozní a finanční) je zejména kvalita managementu, organizační struktura, intenzita konkurence, stupeň diverzifikace, stupeň elasticity provozních nákladů apod.

Diskontní míra představuje z pohledu investora požadovanou výnosnost v souvislosti s rizikem, které podstupuje (obvykle platí, že čím vyšší riziko investor podstupuje, tím vyšší očekává výnos). Z pohledu podniku pak diskontní míra představuje

⁶ Maříková, P., Mařík, M.: *Diskontní míra pro výnosové oceňování podniku*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Institut oceňování majetku, 2007, 242 s., ISBN 978-80-245-1242-6.

→ náklady na kapitál, který investoři poskytl. V souvislosti s tím, jaký druh investora poskytl podniku kapitál, rozlišujeme náklady na vlastní kapitál (akcionář, vlastník) a náklady na cizí kapitál (obvykle banka). Náklady na celkový kapitál jsou pak obvykle stanoveny jako vážený průměr jednotlivých složek kapitálu (WACC – Weighted average costs of capital). Obvykle platí, že podnik má cizí kapitál (bankovní úvěr, leasing apod.) poskytnut v tržních cenách, a proto není výrazně nutné náklady na cizí kapitál přepočítávat. Jiné je to u nákladů na vlastní kapitál. Náklady na vlastní kapitál jsou dány výnosovým očekáváním příslušných investorů. Zde existuje několik v praxi používaných metod. Mezi základní a v současnosti nejvíce využívané metody patří metoda CAPM (Capital assets pricing model).⁷

2. Synergické podnikání

Pod pojmem synergické podnikání⁸ můžeme rozumět podnikání v aliancích, sítích, případně skupinách. Tato forma podnikání znamená sdílení určitých společných hodnot a přístupů. „*Synergickým efektem je pak efekt společného působení, součinnosti. Efekt společného působení více prvků, který je obvykle větší nebo kvalitativně lepší než prostý součet efektů ze samostatného působení jednotlivých prvků.*“⁹

Mikoláš 2002 charakterizuje pojem synergie jako určitou harmonii, sladěnost. „*Jedná se o jev, kdy součet efektů částí je obvykle odlišný od efektu celku.*“

K většímu rozšíření sdružování a síťování začalo docházet teprve v posledních patnácti letech dvacátého století, v souladu s tím, jak se rozrůstaly možnosti výpočetní techniky, informačních

a komunikačních systémů. Ukázalo se, že síťová spolupráce je dobrá a silná myšlenka. V minulých letech se hledaly právní formy propojení, zdroje financování a nové myšlenkové koncepty.

Zpočátku se rodily především kooperační a dodavatelské řetězce. V poslední době dochází i k seskupování podniků do oborových průmyslových klastrů, které nemají charakter vertikální, ale spíše horizontální a v rámci svých inovačních aktivit využívají i služeb nevýrobních organizací, jako jsou odborné školy, univerzity a výzkumné instituce, poradenské a vzdělávací instituce apod.

Existuje celá řada důvodů vzniku různých forem spolupráce mezi podniky. Podle toho také existuje mnoho hledisek, podle nichž může být mezipodniková spolupráce klasifikována (Ford 1998, Lipnacková a Stamps 1993, Lewis 1990, Koleňák 2005) – viz tabulka 1.

Do synergického podnikání můžeme zařadit mnoho forem spolupráce podniků. Vazby spolupráce mohou být těsné, nebo naopak volné. Mezi druhy synergického podnikání patří strategické aliance, klastry a franchising. Z těchto uvedených druhů synergického podnikání nabývá nejvíce na významu v posledních letech zejména franchising. Evropský kodex etiky franchisingu uvádí následující definici franchisingu: „*Franchising je odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží a/nebo služby a/nebo technologie. Optrá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podnikatelů – franchisora a jeho franchisantů. Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí.*“¹⁰

Výraz „franchising“, jak jej chápeme v dnešní době, pochází ze středověké Francie, kde pojem

⁷ Damodaran, A.: *Value and Risk: Beyond Betas*. CFA Digest, August 2005, Volume 35, Issue 3, pp. 67–68, ISSN 0046-9777; Damodaran, A.: *Country Risk and Company Exposure: Theory and Practice*. Journal of Applied Finance, Fall/Winter 2003, Volume 13, Issue 2, pp. 63–76, ISSN 1534-6668.

⁸ V literatuře se vyskytuje pojem synergické podnikání a obvykle je ztotožněn s pojmem mezipodniková spolupráce.

⁹ <http://business.center.cz/business/pojmy/pojem.aspx?PojemID=581> [online] [cit. 2007-12-20].

¹⁰ *Definice a pojmy ve franchisingu*. [online] [cit. 2007-12-23]. Dostupné z <http://www.czech-franchise.cz/franchising/definice-a-pojmy-ve-franchisingu>.

Tabulka č. 1 » Klasifikace forem spolupráce

Funkční	Výrobní spolupráce pro jednotlivé druhy výrobků či výrobních celků
	Marketingové spolupráce
	Technologické spolupráce
	Výzkumné a vývojové spolupráce
	Prodejní (obchodní) spolupráce
	Finanční spolupráce
	Investiční spolupráce
	Poradenské (konzultační) spolupráce
	Reklamní spolupráce
	popř. další
Teritoriální hlediska	Tuzemské (místní, regionální, národní) spolupráce
	Zahraniční (mezinárodní) spolupráce
Organizační hlediska	Horizontální spolupráce
	Vertikální spolupráce
	Síťové spolupráce
Vlastnická hlediska	Soukromé spolupráce
	Veřejno-soukromá spolupráce (PPP)
	Kombinované spolupráce
Cílová orientace	Ziskové spolupráce
	Neziskové spolupráce
	Kombinované spolupráce
Doba trvání	Příležitostné spolupráce
	Krátkodobé spolupráce
	Dlouhodobé spolupráce
Forma kooperace	Pozitivní kooperace
	Negativní kooperace (např. redukce konkurenčních střetů)
	Souběžná pozitivní i negativní kooperace

Pramen: Kolečák 2005

„la franchise“ znamenal osvobození od cla a daní. Samotný princip dnešního franchisového systému je však o mnoho starší a sahá až do starověku.¹¹ První vlnu moderního franchisingu zahájil v USA na počátku 20. let 20. století mohutný rozvoj automobilového průmyslu, čerpacích stanic a motelů. Po druhé světové válce se franchising prudce roz-

víjel v oblasti restaurací, hotelů a zejména v oblasti rychlého občerstvení, a to ve spojení s intenzivním využíváním značek. Po hospodářské krizi v 70. letech pomohl franchising vyřešit problémy mnohých malých a středních podniků a stal se populární formou podnikání nejen v USA. Postupně se rozšířil i do zemí v Evropě (Německo, Francie →

¹¹ Recknagel, T.: *Going Overseas... Very Carefully. Franchising World, July 2008, Volume 40, Issue 7, pp. 70–73, ISSN 1524-4814.*

→ atd.). Franchising jako metoda podnikání není v České republice tak rozšířen jako v zahraničí. Počátek rozvoje franchisingu v naší zemi se datuje do roku 1991, kdy do ČR začaly vstupovat první zahraniční franchisové systémy. V Česku nyní funguje kolem 130 franchisových systémů, to představuje oproti roku 2003, kdy jich u nás bylo 90, nárůst téměř o 46 procent. Podle České asociace franchisingu nabízí franchising celou řadu výhod – především bezpečnější podnikání a relativně vysokou rentabilitu vloženého kapitálu: „*Dle statistik a zkušeností ze zemí EU je franchising šestkrát úspěšnější než podnikání „na vlastní pěst“.*“¹² Zároveň je podstatně říci, že franchising (podobně jako ostatní formy synergického podnikání) přináší zejména malým a středním podnikům řadu konkurenčních výhod, jaké mají velké obchodní společnosti, a současně dává možnost využít předností, které přináší individuální zájem o prosperitu firmy, znalost prostředí a vazba na zákazníka. Pak mohou malí a střední podnikatelé přinést současně ekonomice protiváhu velkým (i nadnárodním) firmám a udržet tak zdravé konkurenční prostředí. Franchising podporuje a rozvíjí malé a střední firmy a střední podnikatelský stav, které jsou hlavním hnacím motorem ekonomického rozvoje.

3. Synergické podnikání – přínos pro podnik

Charakteristika spolupráce mezi podniky (synergické podnikání) může být rozdělena do tří základních skupin. Do první skupiny lze řadit takový typ spolupráce, kdy jsou tvořeny nové hodnoty a obecně jsou přínosy pozitivní. Tuto formu spolupráce označujeme za pozitivní kooperaci (spolupráci). Mezi základní výhody pozitivní kooperace patří zejména přidaná hodnota vznikající doplněním znalostí nebo technologických možností, dále nákladová a organizační efektivita, harmonizace cílů, redukce duplicitních aktivit, posílení vlivu, technologická partnerství a v neposlední řadě mar-

ketingová partnerství. Ve druhé skupině bude kooperace (spolupráce) negativní, která je chápána jako konkurence. Tu by se každý podnik měl snažit redukovat. A třetí skupinu tvoří kooperace (spolupráce) neutrální.

4. Přínosy synergického podnikání pro změnu hodnoty

Synergické podnikání můžeme zařadit do skupiny „aktiv“, u kterých se předpokládá, že v čase produkuje dodatečný efekt ve formě cash flow (tedy volný peněžní tok) a mohou být oceněna jednou z metod DCF. Hodnota těchto aktiv je funkcí jejich schopnosti generovat volný peněžní tok a nejistoty spojené s generováním tohoto cash flow. Jak uvádí Mařík 2003, spojení podniků na základě majetkové spolupráce (tedy fúze nebo akvizice) by mělo vytvářet synergický efekt. Tedy efekt plynoucí ze spojení částí do celku. Toto spojení můžeme elementárně popsat jako „1 + 1 = 3“. Oceněním synergie je přírůstek hodnoty ze spojení, tj.:

$$\Delta H = H_{AB} - (H_A + H_B).$$

V případě mezipodnikové spolupráce, franchisy, jsou však patrné zásadní odlišnosti, zvyšující náročnost provedení ocenění. Z množiny problémů lze uvést následující.

Při majetkovém spojení dochází k zániku minimálně jedné entity (tedy dle symboliky z uvedeného příkladu dochází k zániku firmy B). Avšak při spojení na základě smluvního ujednání (tedy aliance, popřípadě franchisa, klastr) ani jedna entita nezaniká, pouze dohromady využívají společné činnosti k naplňování cílů v určité oblasti a výsledkem je efekt spolupráce. Příkladem může být společný marketing.¹³ Jedním ze zásadních důvodů, proč podnik vstupuje do jakékoli formy spolupráce, ať už formou franchisingu, strategické aliance, nebo klastru, je úspora nákladů a získání dodatečného příjmu. Zřejmě nejdůležitější jsou úspory fixních nákladů, projev úspory z rozsahu. Variabilní

¹² Česká asociace franchisingu: *Franchising Česká republika 2003*. Praha, 2004, ISBN 80-239-2637-3.

¹³ Edwards, W.: *Why Go Global? Franchising World*, December 2006, Volume 38, Issue 12, pp. 38–40, ISSN 1524-4814.

náklady jsou závislé na objemu výroby (služby), zatímco fixní náklady jsou v určitém rozsahu na objemu výstupu nezávislé. Motivem spolupráce dvou či více podniků je společný projekt, ať už výroba, či poskytování služby, nabízí se spolupráce v oblasti podpory značky atd. Dochází tedy ke zvýšení objemu výstupu, ať už je to zmíněný výrobek, či služba. Při snížení průměrných celkových nákladů na jednotku výkonu logicky dochází ke zvýšení provozního hospodářského výsledku, což se musí projevit ve zvýšení hodnoty podniku. Dalším faktorem, pozitivně ovlivňujícím hodnotu podniku, je úspora (čistého) pracovního kapitálu, v důsledku změny struktury financování ve prospěch financování dodavatelskými úvěry. Společně postupující podniky mají vyšší vyjednávací sílu, kterou musí respektovat jejich dodavatelé, a jsou schopny vyjednat výhodnější platební podmínky za dobavu vstupů. Nezanedbatelným efektem je i úspora nákladů na zásobování, vyplývající ze společně prováděného nákupu surovin, materiálů, zboží a služeb.

Podnik, který disponuje nějakou určitou konkurenční výhodou, nese pravděpodobně nižší riziko se zajištěním svých budoucích výnosů. Z budoucích výnosů je pak zjišťována hodnota

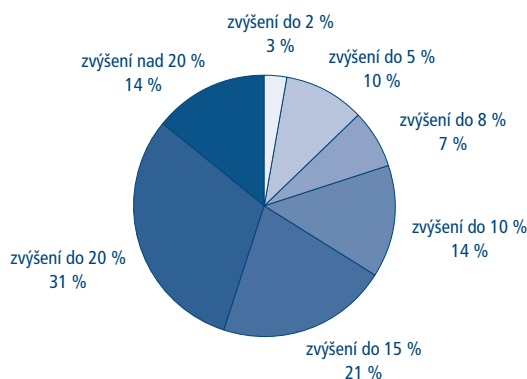
podniku. Zajištěním určité konkurenční výhody (případně konkurenčních výhod) lze zvyšovat budoucí peněžní výnosy společnosti a tím i její hodnotu. Franchisa, jakožto synergické podnikání, by měla podniku přinášet určité konkurenční výhody. Z výzkumu provedeného autory vyplynulo, že 94 % z celkového počtu dotazovaných respondentů pocítilo zvýšení tržeb v souvislosti se zavedením franchisingu. Podrobnější analýza pak ukazuje pouze rozdělení respondentů při zvýšení tržeb (viz graf 1).

Největší počet respondentů, 31 %, pocítil změnu tržeb až o 20 % s využitím franchisy. Tento výsledek výzkumu je sice velmi překvapující, ale také velmi pozitivní. Zvýšení tržeb o 20 % je obvykle pro podnik významné. Zvýšení tržeb do 15 % pocítilo celkem 21 % respondentů. I toto zvýšení lze považovat za významné. Za velmi významné lze považovat výsledky od 66 % respondentů, kteří nevyužívají franchisu od počátku podnikání, ale zavedli ji až v průběhu své podnikatelské činnosti. 94 % respondentů se domnívá, že zavedením franchisy získali klíčovou konkurenční výhodu.

Jak je patrné i z grafu 2, z pohledu respondentů patří mezi nejvíce hodnocené získané konkurenční výhody know-how, řízení a reklama a marke-

Graf č. 1 » Změna tržeb při využívání franchisy

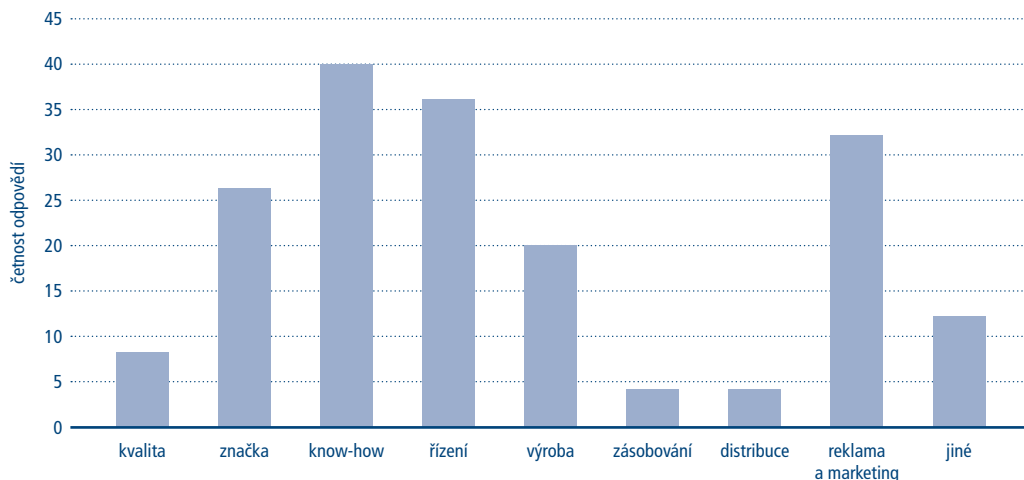
Má (mělo) využívání franchisy vliv na změnu tržeb vašeho podniku?



Pramen: vlastní výzkum



→ Graf č. 2 » Specifikace konkurenční výhody



Pramen: vlastní výzkum

ting, menší část respondentů považuje za získanou konkurenční výhodu značku.

Provozní hospodářský výsledek, který je poměrně snadno identifikovatelný v každém podniku, byl dalším ze zkoumaných generátorů hodnoty. Jeho změnou můžeme sledovat změnu nákladů podniku v souvislosti s již zjišťovanou změnou tržeb. Pro 75 % respondentů mělo zavedení franchisy vliv na zvýšení provozního hospodářského výsledku. Naopak 14 % respondentů se domnívá, že provozní hospodářský výsledek zavedením franchisy klesl.

Positivní vliv má franchising i v oblasti pracovního kapitálu, kde významná část dotazovaných franchisantů pocítila změnu zejména v oblasti pohledávek a závazků. Zejména se jedná o zavedení striktnějších podmínek pro odběratele. Někteří respondenti uvedli, že zavedením franchisy se stali silnějším dodavatelem (získali silnější pozici na trhu) a mohou si tak dovolit být ke svým odběratelům přísnější. Dalším důvodem je např. zavedení bonusového (slevového) systému pro platbu včas („skonto“) a také vyšší podíl hotovostních plateb.

Budeme-li analyzovat oblast financování, zde pro 52 % respondentů nenastala v oblastech financování žádná změna, pro 39 % respondentů se otevřely nové možnosti financování. Z osobního dotazování vyplynuly zejména otevřenější možnosti u bank, které mají se splácením úvěrů u franchisy dobré zkušenosti, také nižší úroky byly častou odpovědí. Pro některé uživatele franchisy se objevily nové možnosti zejména z důvodu poskytnutí finančních prostředků a také záruk od poskytovatele franchisy. Jeden z respondentů uvedl, že se zvýšením obrátu, který nastal po využití franchisy, banka zvýšila kontokorentní úvěr, poskytla provozní a investiční úvěr. Další uvedl, že je franchisor se 100% podílem zahraniční společnosti, a proto financování odpovídá „známosti mateřské firmy“. Jiní respondenti získali přístup k využití fondů franchisora. Při uvedení podnikatelského záměru na konkrétní typ franchisingu banka reagovala pozitivně s ohledem na mezinárodně uznávanou značku a profitabilitu tohoto řetězce. Finanční pomoc od poskytovatele uvedlo celkem 13 respondentů.

5. Závěr

Synergické podnikání není novinkou. V současné době však nabývá na významu. Podnikatelské prostředí a zejména požadavky zákazníků se přiostrují. Zákazníci očekávají lepší služby za méně peněz, při zachování stejné kvality. Dokonce můžeme říci, že zákazník v dnešní době očekává vždy „něco málo navíc“. Malé a střední podniky, jako samostatné jednotky na trhu, nejsou schopny dlouhodobě splňovat takovéto požadavky zákazníků. Pouze spojováním sil mohou udržet nebo ještě lépe

zvýšit svoji pozici na trhu a stát se tak silným a stabilním podnikem. Franchisa, jakožto jeden z druhů synergického podnikání, nabízí podnikům tuto možnost. Mohou sdílet marketing, náklady, distribuční kanály a spoustu dalších, důležitých atributů pro úspěšné podnikání. Je-li podnik úspěšný, zvyšuje-li svoji konkurenční výhodu, zvyšuje-li svoje tržby, zvyšuje i svoji hodnotu. Všechny zainteresované strany jsou pak spokojeny, protože podnik dává práci svým zaměstnancům, platí svým dodavatelům, odvádí daně, vytváří spokojené sociální okolí, tvoří bohatství svým vlastníkům.

LITERATURA A PRAMENY

1. Bohušová, H.: *Harmonizace účetnictví a aplikace IAS/IFRS. Vybrané IAS/IFRS v podmínkách českých podniků*. 1. vydání. Praha : ASPI, 2008, 308 s., ISBN 978-80-7357-366-9
2. Damodaran, A.: *The Dark Side of Valuation*. Prentice Hall, 2001, ISBN 0-13-040652-X
3. Damodaran, A.: *Investment Valuation. Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*. New York : John Wiley & Sons, 2002, ISBN 0-471-41490-5
4. Damodaran, A.: *Information transparency and valuation: can you value what you cannot see?* Managerial Finance, Volume 33, Issue 11, 2007, ISSN 0307-4358
5. Damodaran, A.: *Value and Risk: Beyond Betas*. CFA Digest, August 2005, Volume 35, Issue 3, pp. 67–68, ISSN 0046-9777
6. Damodaran, A.: *Country Risk and Company Exposure: Theory and Practice*. Journal of Applied Finance, Fall/Winter 2003, Volume 13, Issue 2, pp. 63–76, ISSN 1534-6668
7. Edwards, W.: *Why Go Global?* Franchising World, December 2006, Volume 38, Issue 12, pp. 38–40, ISSN 1524-4814
8. Kolečák, J.: *Faktory úspěchu strategických aliancí*. Brno : Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně, 2005
9. Kolečáková, L.: *Vliv synergického podnikání na hodnotu podniku*. Disertační práce v oboru „Řízení a ekonomika podniku“. Brno : Ústav financí, Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně, 2009, 140 s.
10. Mařík, M. a kol.: *Metody oceňování podniku. Proces ocenění, základní metody a postupy*. 1. vydání. Praha : Ekopress, 2003, 402 s., ISBN 80-86119-57-2
11. Mařík, M. a kol.: *Metody oceňování podniku – proces ocenění, základní metody a postupy*. 2. vydání. Praha : Ekopress, 2007, 492 s., ISBN 978-80-86929-32-3
12. Mařík, M.: *Určování hodnoty firem*. 1. vydání. Praha : Ekopress, 1998, 206 s., ISBN 80-86119-09-2
13. Mařík, M.: *How to evaluate the company in a proper way*. Politická ekonomie, 2002, No. 4, pp. 601–602, ISSN 0032-3233
14. Mařík, M., Maříková, P.: *Moderní metody hodnocení výkonnosti podniku*. 2. vydání. Praha : Ekopress, 2005, 165 s., ISBN 80-8611-61-0
15. Maříková, P., Mařík, M.: *Diskontní míra pro výnosové oceňování podniku*. 1. vydání. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, Institut oceňování majetku, 2007, 242 s., ISBN 978-80-245-1242-6



- 16. Recknagel, T.: *Going Overseas... Very Carefully*. Franchising World, July 2008, Volume 40, Issue 7, pp. 70–73, ISSN 1524-4814
- 17. *Mezinárodní standardy účetního výkaznictví (IFRS) 2006 včetně Mezinárodních účetních standardů (IAS) a Interpretací k 1. lednu 2006: dodatek k IFRS 2005 – změny roku 2006*. London : International Accounting Standards Board, 2006, ISBN 80-239-7171-9
- 18. *Definice a pojmy ve franchisingu*. [online] [cit. 2007-12-23]. Dostupné z <http://www.czech-franchise.cz/franchising/definice-a-pojmy-ve-franchisingu>

KLÍČOVÁ SLOVA

synergické podnikání, hodnota podniku, generátory hodnoty, franchising

ABSTRACT

The article deals with the impact of the synergistic business on change of the company's value. In the beginning of the article was outlined the research problem and related hypothesis. To confirm or refute the hypothesis has been used a number of research methods and, in particular, the primary and secondary research. There was conducted research confirming the hypotheses. The article includes also theoretical starting points, in particular, discussion about the company's value and the categories of values which we can find in the current Czech and foreign literature. At the same time the franchising was described as one of the forms of synergistic business which should contribute to increasing the company's value. In conclusion of the article are summarized the research results with description of the individual questions and responses of the respondents.

KEYWORDS

synergistic business, value of company, value generators, franchising

JEL CLASSIFICATION

M21

x

Ke změnám v myšlení lidí v lidských systémech z hlediska managementu

- ▶ PhDr. PaedDr. Eva Ambrozová, Ph.D. » vedoucí Ústavu humanitních věd, NEWTON College, a.s.
- ▶ PhDr. Ing. Vratislav Pokorný » NEWTON College, a.s.

* 1. Reflexe změn pro prostředí vytvářené současnou společností

Naše společnost je obvykle označována jako (post) moderní, informační nebo na znalostech založená společnost. Sociolog A. Toffler tuto současnou společnost, z hlediska teorie civilizačních „vln“, klade do prostředí nové „třetí vlny“ civilizace.¹ Prostor třetí vlny je dotvářeno zejména komunikačními a informačními technologiemi a sítěmi. Využití schopností, které tyto sítě a systémy umožňují, se stává významným aspektem a charakteristickým rysem procesů poznávání a vytváření znalostí pro rozhodování a jednání manažerů, například v podobě systémového myšlení,² respektive myšlení, které disponuje celostním aspektem.

Charakteristické rysy důsledků změn prostředí,³ ve kterém žijeme a které svým žitím utváříme, včetně prostředí tržního, kladou nároky na změny u nás, v našem myšlení a na změny způsobů, jimiž organizujeme vztahy s tímto prostředím. Změny se týkají nejen dynamiky procesů v prostředí, ale také

struktury organizace vztahů a obsahu jejich funkcí (zejména mezilidských vztahů v lidských systémech) a projevují se například v proměnlivosti:

- dynamiky vývoje trhů;
- organizace vztahů, funkcí a hodnot lidských systémů,⁴ ať již se jedná o jejich řízení a vedení,⁵ anebo samoorganizaci;
- myšlení, vztahů, způsobů rozhodování a jednání lidí.

Tyto změny nacházejí společného jmenovatele, jímž je naše myšlení, poznávání a na ně navazující rozhodování a jednání. Smysluplnost managementu lidí a lidských systémů, jako oboru, spatřujeme mimo jiné v kultivaci schopnosti tyto změny nejen identifikovat z hlediska vztažného systému (profesní systém, firma, instituce apod.) a prostředí, ve kterém realizuje své funkce, ale také predikovat jejich vývoj a vliv a především je proaktivně zvládat v okruhu své působnosti.

V zásadě se tyto změny projevují v požadavcích na myšlení a rozhodování v následujících aspektech:



¹ Toffler, Tofflerová (2002, s. 14). Tofflerovi nazývají ekonomiku třetí vlny supersymbolickou, čímž zdůrazňují významné postavení, jež v ní zaujímají poznání, manipulace s informacemi a nové technologie, které data dokážou nejen zpracovávat, ale i přenášet v čase blízkém reálnému. Blíže k charakteristickým rysům postmoderní civilizace viz Podaná (2005).

² Blíže viz Senge (2007).

³ Mezi charakteristické rysy změn prostředí patří zvyšující se komplexita (složitost) vztahů, zvyšující se dynamika procesů a její proměnlivost, asymetrie a nelinearita působení sil, potenciálů, vlivů na rozhodování a důsledků jednání, včetně důsledků nezamýšlených.

⁴ Ve vztahu k vnějšímu prostředí a ve vztahu k jejich vnitřnímu prostředí.

⁵ Místo rozhodování (z hlediska kontroly a moci) obvyklé pro hierarchicky a lineárně řízené lidské systémy se „přesouvá“ z vnějšího prostředí a z horních pater systému do vnitřního prostředí lidského systému. Tento trend se implicitně projevuje například ve zvyšujícím se důrazu na kompetence manažerů v oblasti soft skills nebo v akcentaci týmových kvalit u organizačních celků.

- • dynamika a složitost (vyžaduje celostní myšlení, cítění);
- změna místa a pozice z hlediska rozhodování a jednání při řešení úloh v měnícím se prostředí (vyžaduje organizační změnu);
- rozhodování v situaci neurčitosti (vyžaduje odstup, neutralitu, kritické myšlení, schopnost zpracovat zkušenost – reflexe a intuice –, ne racionalitu, ale rozumnost);
- zátěž (vyžaduje psychofyzickou a mentální kondici – chladná hlava, resp. nalézání, uchování a kultivace přirozeného „natural“⁶ stavu –, schopnost rozhodovat s citem pro věc, situaci a kontext, tedy cit, cítění, nikoliv emoce);
- morálně-etické kvality (vyžadují dialogické myšlení, moudré rozhodování – zvažování, promyšlení a sdílení pro utváření konsensuální skutečnosti – reality);
- minimalizace rizik nezamýšlených důsledků expertního a linearistického myšlení (vyžaduje systémové myšlení).

Tyto změny se přirozeně „promítají“ do struktury i organizace vztahů a jejich funkcí. Na jedné straně vyžadují formalizaci a standardizaci organizačních struktur, funkcí a operačních postupů a na druhé straně vyžadují přizpůsobivost změnám vnějšího a vnitřního prostředí systému. Touto problematikou se vzhledem k důležitosti a významu budeme zabývat v navazujícím článku, kde se budeme věnovat zejména:

- Místu a pozici, kde se vytváří rozhodnutí a kde se realizuje řešení. Klasický pohled hierarchického pojetí úrovní managementu se liší například mírou významu podílu na rozhodování

a řešení, pracuje s větší „vzdáleností“⁷ mezi rozhodnutím a realizací a klade vysoké nároky na informační toky zpětné vazby (formu, rychlost, objem). Síťově centristický model nevyžaduje hierarchickou strukturu, fluktuální model managementu klade důraz na volný tok informací v daném systému v podobě „samoorganizace“ a pracuje jinak například s obsahem či pojetím pojmů kontrola a moc.

- Otázkám: „Co to je vlastně management, jaký je jeho smysl? Je to vedení či řízení lidí, anebo správa procesů? Je to schopnost objevovat možnosti – potenciály, vytvářet a kultivovat vztahy vnitřního a vnějšího prostředí, anebo je to schopnost maximalizovat zisk? Jak lze uvažovat o změnách v charakteristikách či principech moderního managementu oproti minulosti? Jak přemýšlet o vztahu mezi rozhodnutím (rozhodovací doména) a realizací (fyzická doména)?“
- Vybraným kvalitám schopností (kompetencí) lidí pro management procesů v tomto prostředí (natural management).

V oblasti managementu a zejména v oblasti řízení lidských zdrojů se již delší dobu poukazuje na skutečnost, že vedle expertní způsobilosti a technických dovedností manažerů, které se týkají znalostí a schopností ve specifických oblastech pracovní činnosti, a vedle dovedností, které se vztahují k vedení a komunikování (sdílení) s lidmi, vystupuje i trend, který klade důraz na mentální kvality. Jeho odraz můžeme najít například v některých kompetencích nebo v koncepčních dovednostech, které odkazují k osobnímu mistrovství a systémovému myšlení podle P. M. Sengeho,⁸ ke koncepční-

⁶ Natural stav (odtud natural management) proto, že myšlení a vytváření poznání je přirozeností člověka, podobně jako je přirozené měnit se a sdílet znalosti (viz oblasti Kognitivního managementu).

⁷ Vzdálenost může mít například aspekt časový, prostorový či psychologický nebo sociální.

⁸ Osobní mistrovství sice vyvolává dojem konečnosti profesního vývoje jedince ve smyslu profesionality, mistrovství, nicméně P. M. Senge (2007, s. 25) ho vnímá jako „...disciplínu osobního růstu a učení“, která se zaměřuje na „...nepřetržité projasňování a prohlubování vlastní osobní vize, soustředování zdrojů energie, rozvíjení trpělivosti a objektivního vnímání skutečnosti“. V základu této osobní kvality je vedle způsobilosti a odborné dovednosti zakotvena i možnost dalšího rozvoje, ve smyslu celoživotní disciplíny. Lidé, kteří dosáhli osobního mistrovství, si uvědomují svou „neznalost, nezpůsobilost, 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, která vede trvale člověka k práci na sobě samém, a je rovněž aspektem, který jej odlišuje od experta v pojetí N. N. Taleba. Problematice osobního, resp. profesního mistrovství se věnujeme v rámci konceptu profesionality (bliže viz Saliger, Pokorný, Pindešová, 2010, s. 15–17).

mu a komplexnímu myšlení,⁹ anebo k mentální zralosti a kondici.¹⁰ Jedním z popularizátorů tohoto trendu, jehož snahou je poukázat na potřeby změn v myšlení, poznávání a rozhodování, je například Daniel Pink, který přednáší o ekonomické transformaci a obchodní strategii. Pink volí pro současné prostředí¹¹ název „koncepční doba“¹² a ukazuje nezbytnost změn v myšlení, a tím i změn, které se týkají organizace vztahů v lidských systémech. V předmluvě k jeho knize „Úplně nová mysl“ J. Muhelfeit říká: „*Nejdůležitější nebude výrobní kapacita či dokonalost technologií, protože tyto parametry jsou dnes dostupné v podstatě kdekoliv. Nastává věk lidského mozku. Počítače sice dokážou provádět složité matematické operace, ale kreativní myšlení zůstává doménou lidského druhu.*“¹³ Dalším současným autorem, studujícím oblast managementu, který klade důraz na potřebu změn kvalit v myšlení, je P. M. Senge. Jiný úhel pohledu na změnu v kvalitách myšlení, který se orientuje na kvalitu a efektivnost rozhodování, zaujímá Nassim N. Taleb, který v díle „Černá labuť“ mimo jiné zvažuje výhody empirického skepticismu jako možného způsobu myšlení v současnosti. Taleb upozorňuje na aspekty, kterým se současná vědecká, a proto pozitivistická expertní psychologie či ekonomie příliš nevěnuje. Zdůrazňuje například potenciál toho, co „není vidět“, resp. se nachází mimo zorné pole „expertnosti“ či „za horizontem konsenzuální reality“, tedy něčeho, co je „mimo“ žitou a myšlenou skutečností systému

v jakémkoliv prostředí, a ukazuje na možnosti, jak minimalizovat rizika důsledků výskytu tohoto „mimo“.¹⁴

Z našeho úhlu pohledu Pink v podstatě neobjevuje nic nového, jen uspořádává poznatky z různých oblastí, zdůrazňuje některé charakteristické rysy změn a promýšlí nejen jejich význam, ale také možnosti a důsledky, které skýtají. Podobně jedná Taleb, když v kontextu současné ekonomiky upozorňuje na různé aspekty týkající se našeho myšlení, poznávání a rozhodování, zvažuje jejich výhody a rizika a navrhuje empirický skepticismus jako možný model pro minimalizaci rizik důsledků různých změn vnitřního a vnějšího prostředí.

Pro výše uvedený trend je charakteristické, že snaha nalézat užitečné a efektivní modely myšlení a rozhodování se stále zintenzivňuje. V této souvislosti stojí za zmínku, že pro bezpečnostní prostředí, které má principiálně podobné charakteristiky jako prostředí tržní,¹⁵ se tato snaha profiluje do koncepce NNEC (NATO Network Enabled Capability), anebo do specifických modelů poznávání a rozhodování, jakým je například koncept Janusovského myšlení (Janusian Thinking and Acting)¹⁶ jako efektivní model pro řešení strategických, operačních i taktických úloh vojenských operací v dynamicky se měnících podmínkách.

Vývoj tohoto trendu, který má v současné podobě již obecné rysy, ukazuje, že pozornost v oblasti managementu se přesouvá také na doménu kognitivní. Výše uvedené, mimo jiné, podporuje názor, →

⁹ Robbins, Coulter (2004, s. 28–29).

¹⁰ Blíže viz Saliger, Pokorný, Pindešová (2010).

¹¹ Pink (2008) uvádí tři faktory, které považuje za charakteristické pro současné prostředí. Jedná se o nadbytek a z toho plynoucí blahobyt (charakterický pro západní životní styl), dále technologický pokrok, který s sebou přináší automatizaci některých typů duševní práce (software pro účetní, právnícké, ekonomické, personalistické aj. systémy), a globalizace, tedy odliv určitých druhů znalostní práce (offshoring).

¹² Vývoj společnosti za posledních 150 let Pink dělí do 4 období: doba zemědělská, průmyslová, informační a pro 21. století doba konceptní.

¹³ Pink (2008, s. 11).

¹⁴ Blíže viz Taleb (2011, s. 95–97).

¹⁵ Tržní prostředí je některými ekonomickými školami uvažováno jako prostor volné soutěže nebo boje o přežití. Tento způsob myšlení je charakteristický pro lineární a reaktivní styl, akcentující rozdíly a získání výhody. Jiný styl, který lze uvažovat jako ekologický či organismický, akcentuje spíše vztahy a podobnosti a tržní prostředí vnímá jako prostředí spolupráce, synergie a hledání vzájemnosti.

¹⁶ Paparone, Crupi: Janusian Thinking and Acting. Military Review, 1/2002.

→ že vzdělávání a přípravu manažerů nelze vkládat pouze do prostředí ekonomie, resp. realizovat jen na ekonomických fakultách. Kupříkladu Kanehman, společně s dalšími odborníky, zastává názor, že ekonomie je sice studiem lidského ekonomického chování, nicméně je podle něho kladen „velký důraz na ekonomickou stránku věci a ne příliš velký na stránku lidskou“.¹⁷

2. Lidský systém a prostředí

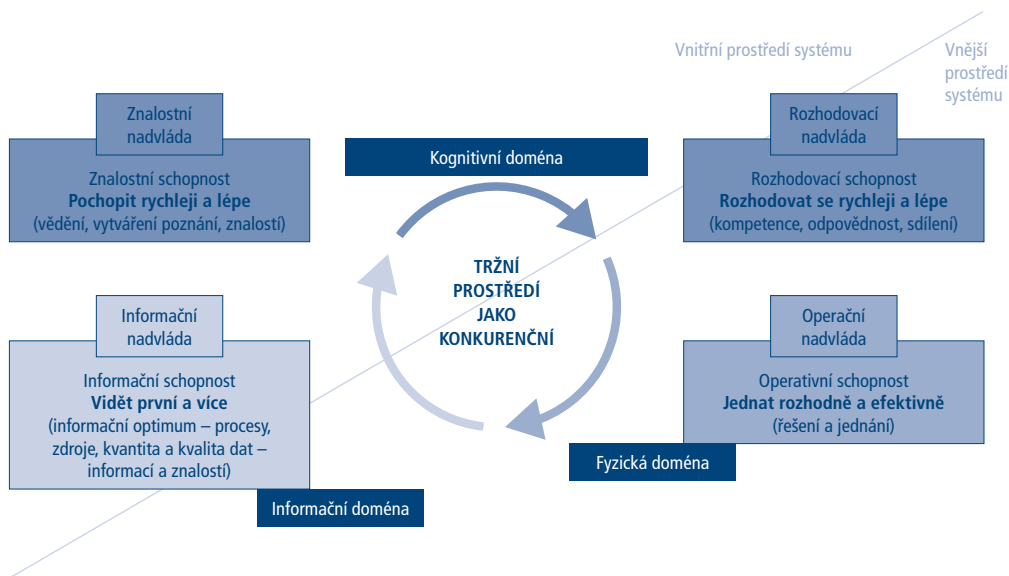
Existence, respektive bytí jakéhokoliv lidského systému (tedy i firmy) v nějakém prostředí je procesem vytváření významu, smyslu a hodnot jak pro systém, tak jeho prostředí. Užitečným modelem pro znázornění tohoto procesu je „cyklus“, je-

hož nevýhodou bývá, že navozuje mechanistickou iluzi uzavřeného okruhu. Dílčí fáze cyklu se obvykle popisují jako domény podle základní charakteristiky funkce, která je v dané fázi procesu aktuálně významná (dominantní).¹⁸ Základní domény cyklu lidského systému v tržním prostředí se podle fáze procesu a aktualizované funkce nazývají:

- doména fyzická;
- doména informační;
- doména kognitivní.

Obrázek č. 1 ukazuje charakteristiky procesu bytí a přežití lidského systému v prostředí s rysy soutěže – boje. Doména fyzická zahrnuje např. výrobu, výzkum a vývoj, logistiku, doména informační se týká zpracování, utváření, distribuce dat, informací a znalostí. Doména kognitivní zahrnuje

Obrázek č. 1 » Charakteristiky procesu bytí a přežití lidského systému v prostředí s rysy soutěže — boje



Pramen: vlastní zpracování

¹⁷ Pink (2011, s. 24). Důraz na lidskou stránku není myšlen jen ve smyslu efektivity využití lidských zdrojů pro účely ekonomiky (například pro zvýšení výroby), ale zahrnuje daleko více aspektů a sahá za hranice oboru ekonomie jako vědy tím, že staví člověka a lidský systém do prostředí a uvažuje je jako celek.

¹⁸ Zdrojem modelu domén je koncept NNEC, blíže viz Pindešová, E., Pokorný, V.: Úvahy a poznámky k článku „Hrozby a ohrožení v kontextu NNEC a Kognitivní domény“. Příprava profesionálů v obranných a bezpečnostních silách, Sborník příspěvků z mezinárodní vědecko-odborné konference IDET 2009, Brno: Univerzita obrany, 2010, s. 119–131 a rovněž Saliger, Pokorný, Pindešová (2010).

způsoby či modely poznávání, metody vytváření vědění a rozhodování, jakož i sdílení a organizace vztahů pro realizaci rozhodnutí. Obrázek č. 2 je o vztažnosti domén bytí systému v prostředí. Užitečně jednat (doména fyzická) vyžaduje vědět a rozhodnout se.

Rozhodnutí činíme obvykle na základě poznání a pochopení, což jsou funkce mysli. Pochopení a rozhodnutí se utváří v kognitivní doméně, přičemž pochopení je tvůrčím myšlením, myslí vytvořené poznání, znalost, která se opět myšlením transformuje do rozhodnutí. To je důvodem, proč se do kognitivní domény soustřeďuje náš zájem. Myšlení je zdrojem pohybu, tím, co oživuje výše uvedené schéma. Znalosti a informace jsou cenné, nicméně nelze je srovnávat s hodnotou poznání a právě kognitivní doména vytváří u lidských systémů bohatství a přidanou hodnotu tím, že jednak zpracovává dostupné znalosti a informace a současně poznáváním vytváří vědění a znalosti nové.¹⁹

Kvalita potenciálů lidských systémů (kupř. firma, stát, organizace či organizační jednotka) v soupeřícím, anebo kooperativním (ekologickém či organismickém) vztahu se odvíjí od schopnosti poznávat, resp. vytvářet znalost a tuto znalost zhodnocovat ve vztazích. Lidské systémy, spoluúčastníci se²⁰ „vztahu“ v daném situačním rámci, lze také uvažovat jako systémy autopoietické, resp. samoorganizující se a trvale se v procesu učící a proměňující. To umožňuje mimo jiné vyvažovat význam, který je kladen na vytváření a dodávání informací a „hotových“ znalostí, a omezovat tak nejen možnou závislost na těchto informacích a znalostech (včetně systémů, které je vytvářejí a distribuují), ale i formulovat zakázku na jejich formu, obsah, optimální kvantitu a kvalitu.

V současnosti se intenzivně rozvíjí a pracováno, společně s problematikou managementu

změn, i problematika managementu znalostí a zde lze rozlišit dva trendy. Jakkoliv je smyslem a cílem obou z nich pochopení situace, problému a nalezení optimálního řešení, které se transformuje do rozhodnutí a jednání, tyto trendy se významně odlišují.

1. Trend distributivní představuje – předávat data, informace, znalosti,²¹ a to obvykle v různých formách, například:
 - zpracovat data – předat informace – sdílet znalost;
 - vytvořit informaci, znalost – nabídnout – distribuovat – použít znalost.
2. Trend kognitivní představuje – vytvářet znalost ve vnitřním prostředí – formulovat rozhodnutí – užitečně jednat.

V případě distributivního trendu se v obecné rovině a zjednodušeně řečeno jedná o „konzumaci“ informací a znalostí, v případě kognitivního trendu se jedná o jejich vytváření. Oba trendy mají své opodstatnění, výhody i nevýhody pro různé typy lidských systémů i prostředí a vyžadují odlišné kvality schopností lidí. Trend distributivní se uplatňuje v systémech s převažující charakteristikou institucionalizace, standardizace a rutiny, s předpokladem „trvalosti“ charakteristik vnějšího prostředí, jakož i informací na vstupech. Trend kognitivní převažuje v systémech, které se dynamicky vyvíjejí, pružně přizpůsobují a jednají v prostředí měnícím se v průběhu řešení úloh.

Kognice, resp. poznávání je aspektem mentálních procesů. Základem pro poznávání a vytváření nových znalostí za účelem rozhodování a jednání je myšlení, které je funkcí mysli. S myslí člověka, a nikoliv programem počítače či umělou inteligencí, jsou spojeny kvality jako tvořivost, vytváření poznání a znalostí, rozumnost, moudrost, citovost, flexibilita a adaptace, celostnost a další. Ob-

¹⁹ Blíže viz Saliger, Pokorný, Pindešová (2010, s. 37–40).

²⁰ Spoluúčastníci se vztažným systémem máme na myslí nejen „spřátelené“ a „spolupracující“ (kooperující nebo kolaborující) nebo podpůrné síly (organizace a subsystémy), ale i síly, potenciály „konkurenta“ a prostředí.

²¹ Jedná se o trend v prostředí komunikačních, informačních a operačních systémů a technologií s tichou aspirací (umělé inteligence), který se podle některých jeho představitelů orientuje na „strojové vytváření znalostí“.

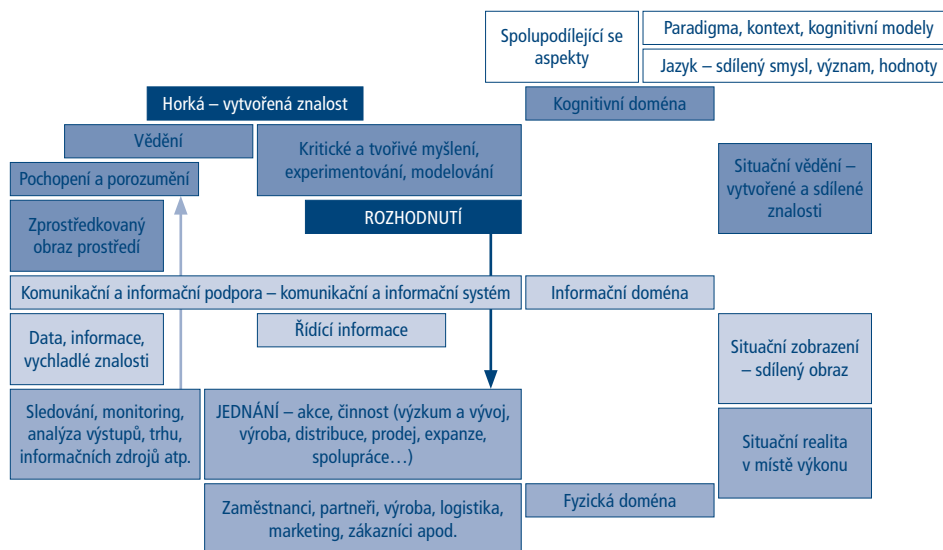
→ vyklé mechanistické pojetí procesu poznávání a sdíleného komunikování pro rozhodování a jednání se redukuje do podoby, kterou předkládá obrázek č. 3.

V tomto pojetí je důraz kladen na doménu informační. Technologie zpracování a distribuce informací se uvažuje jako východisko pro to, aby například firma nejen „myslela“, rozhodovala se a jednala jako komplexní systém či celek, ale zároveň se samoorganizovala. Neřeší to, jak informa-

cím bude každý jednotlivý prvek rozumět, jak je bude chápat (tedy uchopovat) a „zpracovávat“ ve zkušenost a znalost, jak se bude rozhodovat a jednat. Řeší spíše to, jak pronikne informace, resp. „hotová znalost“ v podobě rozhodnutí (příkazu) z „horních pater“ k výkonným, realizačním organizačním celkům. Mechanistické pojetí nezahrnuje myšlení a rozhodování, redukuje proces na reaktivní, subjekto-objektový rámec a nemůže ze své podstaty pracovat s jemnými kvalitami doved-

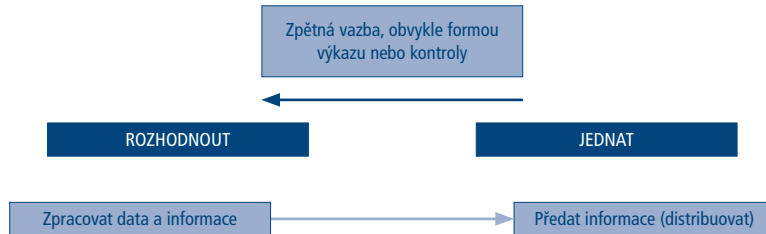
Jádrem kognitivní domény je mysl a myšlení. Kvalitativní změna v organizaci vztahů lidského systému samotného i s jeho prostředím je důsledkem kvalitativní změny tohoto jádra. Od kvalitativní změny v kognitivní doméně se odvíjejí změny v souvisejících doménách. Pouze v kognitivní doméně se vytváří vědění a to, co nazýváme „horké znalosti“ pro rozhodování a jednání. Z hlediska řízení a rozvoje lidí a lidských systémů je prostředím, kde se přetvářejí chladné znalosti a zkušenosti na poznání a vědění.

Obrázek č. 2 » Vztáznost domén v procesu bytí systému v prostředí



Pramen: vlastní zpracování

Obrázek č. 3 » Mechanistické pojetí fungování systému v prostředí



Pramen: vlastní zpracování

ností²² (nikoliv soft skills). Tyto se však na procesu bezesporu spoluúčastní, jakkoliv nelze „měřit“ jejich podíl. V zásadě stačí do takového mechanisticky pojatého systému něco „vsunout“, způsobit dílčí změnu, narušit algoritmus, oddělit, přerušit „spojení“ nebo pozměnit vstupní parametry či informace a systém nebo jeho oddělená část se zablokuje, zastaví, ztratí schopnost „naučeného“ a „závislého“ rozhodování, systém se zacyklí, zatuhne, přestane produkovat ty funkce, pro které je pro vnější prostředí významný, nebo se dokonce rozpadne (tedy dojde k nevratnému narušení či přerušování vnitřních, anebo ještě hůře vnějších vztahů) a systém zanikne. Manažerovi a členům takového systému, jakož i partnerům a klientům, pak zůstane v lepším případě jen myšlení, vytvořená znalost a intuice. Systém se v nejlepším případě „zastaví“, protože nemá instrukce a trvá dlouho, než se samoorganizuje a „naučí“ (protože není připraven, anebo zapomenul) vytvářet si je sám, přičemž musí překonat mnoho různých „bariér“ zejména psychologického nebo sociálního charakteru. Mechanistický model je charakteristikou hie-

rarchicky řízených systémů. Spolupůsobí zde takové aspekty jako oddělení, resp. velká vzdálenost místa rozhodování od výkonných složek, jiný způsob poznávání a myšlení (typické pro různé úrovně a funkčně specializované subsystémy) a další „jemné“ či drobné (a proto obtížně poznatelné a měřitelné) aspekty, které nakonec vedou nejen k vysoké „energetické“ náročnosti celého systému (spotřebuje mnoho energie sám na sebe), ale také ke snížení schopnosti přizpůsobit se změnám prostředí.²³

3. Kognitivní doména, mysl a myšlení

Jakkoliv se při vzdělávání a přípravě lidí a lidských systémů v oblasti managementu preferuje doména informační²⁴ a fyzická, zaměřujeme svou pozornost prvoplánově na doménu kognitivní. Důvodem našeho zájmu je zejména skutečnost, že jádrem kognitivní domény je mysl a myšlení. Kvalitativní změna v organizaci vztahů lidského systému samotného i s jeho prostředím je důsledkem kvalitativní změny tohoto jádra. Od kvalitativní →

²² Jemné dovednosti (subtle skills) tvoří třetí — kvalitativní — „rozměr“ manažera a zahrnují například kritické a systémové myšlení, schopnost pracovat se změnou a proměnou, disciplínu, respekt a další. Dilem přesahují do tacitních dovedností a znalostí, tedy obsahují cit — citění, intuici atd., dilem vstupují do aspektů osobnostních, například disciplína, odolnost, a dilem do dalších aspektů, vztahujících se k osobnímu či profesnímu mistrovství. Blíže viz Kognitivní management.

²³ Obvyklou a přirozenou (protože jeho členy jsou lidé) strategií těchto umělých (protože jsou lidmi vytvořeny) systémů bývá tendence měnit — transformovat — přirozené prostředí k obrazu svému, resp. svým „potřebám“ a vytvářet tak různé druhy či formy závislosti.

²⁴ Platí, že informační doména obsahuje často „chladné informace“ a „znalosti“. Efektivnost kognitivní domény pro vytváření rozhodnutí je často poznamenána převažujícím reaktivním kontextem s mechanistickými, pozitivistickými a linearistickými aspekty, který stále převažuje v myšlení lidí a rovněž v jejich vzdělávání a přípravě. Jedním z důvodů je například skutečnost, že na informační a kognitivní doménu se váže mimo jiné i téma know-how, a to z několika hledisek:

→ změny v kognitivní doméně se odvíjejí změny v souvisejících doménách. Pouze v kognitivní doméně se vytváří vědění a to, co nazýváme „horké znalosti“ pro rozhodování a jednání. Z hlediska řízení a rozvoje lidí a lidských systémů je prostředím, kde se přetvářejí chladné znalosti a zkušenosti na poznání a vědění. Funkce kognitivní domény má přímou vazbu na paradigmata, kognitivní modely (modely poznávání), vyzrálост úrovně myšlení (reaktivní, proaktivní a systémové) a profesní vyzrálост (osobní či profesní mistrovství) členů systému včetně manažerů.

Vývoj trendů praxe vzdělávání a přípravy manažerů v managementu přinesl zájem například o tzv. soft skills, které jsou v současnosti již neodmyslitelným aspektem přípravy manažerů. Důsledkem tohoto trendu je skutečnost, že jsou v nebývalém množství tvořeny různé programy zaměřené například na rozvoj tvořivosti, komunikování apod. a rovněž nepřehledné množství výcviků či tréninků pro různé specifické manažerské dovednosti. Nicméně ukazuje se, že jedna věc jsou programy,²⁵ návody, techniky či metody a druhá

věc je myšlení, způsob „zpracování“ informací do znalostí a zejména pak vytváření znalostí.²⁶ Tyto aspekty se vztahují právě ke kvalitám, které uvažujeme jako jemné (subtle skills),²⁷ a je zásadní vnímat je jako třetí dimenzi někoho, koho nazýváme manažerem. Myšlení je jádrem kognitivní domény, jakkoliv je obsaženo i v doménách ostatních. Podstatným zůstává, že právě myšlení je jádrem změny nejen inovačního charakteru, ale charakteru transformačního, jež jsou oba účastny bytí lidského systému v prostředí.

V současnosti se setkáváme s několika trendy, které se z hlediska funkce kognitivní domény (zejména vytváření rozhodnutí) uplatňují a které lze vnímat kromě efektu, jenž skýtají, také jako problematické²⁸ či rizikové:

- trend umělé inteligence, spočívající v iluzi nahrazení lidského myšlení a poznání různými formami tzv. „umělé inteligence“;
- trend delegační, spočívající v delegování organizace znalostí „do poznání“ na komunikační, informační a simulační systémy;
- trend implementační, spočívající v přenašlení

-
- Prvním je skutečnost, že řada rozhodnutí, která byla v minulosti učiněna a současnými experty uznána pro jejich „pozorovaný“ efekt jako „následování hodná“, byla dilem učiněna bez podílu expertů, nebo dilem vlivem expertů, anebo dokonce proti jejich vůli. Nicméně tato rozhodnutí byla či jsou studována ve snaze identifikovat ty aspekty, které umožnily nějaký efekt s předpokladem, že opakování těchto aspektů v budoucnu povede k podobnému výsledku. Rizikovitost takového počínání lze spatřovat například v tendenci zobecňovat, anebo dokonce standardizovat či kodifikovat získané poznatky a vydávat je za pozitivní (ve smyslu skutečné) a objektivní.
 - Dále z hlediska zkoumání procesů, jimiž bylo dosaženo efektivního rozhodnutí, platí:
 1. Nikdo nepouští své know-how jen tak do světa, protože by přišel o konkurenční výhodu, badatelé jsou pak ve svém úsilí značně omezení a vymezení nejen ve smyslu vědního oboru, v jehož rámci zkoumání uskutečňují, ale i zdroji informací, které mají k dispozici.
 2. Obtížné se dá zpětně identifikovat proces, jak manažer k rozhodnutí dospěl, protože řada procesů probíhá skrytě, souvisí s intuicí, zkušeností, tacíními znalostmi a dovednostmi, ale také skrytými hodnotami a významy, které se v procesu rozhodování uplatňují.
 - Rovněž platí, že obecně uznávané (ideální) a efektivní modely rozvoje lidí a lidských systémů či modely zavádění změn při jejich implementaci často selhávají jako celky, a to na „detailech“ či obtížně viditelných a také kvantifikovatelných (měřitelných) kvalitách a „malíčkovostech“, jako jsou hodnoty, osobní vlivy, preference nebo „skryté zájmy“, at již paralelní, nebo asymetrické apod.

²⁵ Tyto vrcholí například v podobě kurzů soft skills či team building aktivit, anebo mají individuální rozměr jako aplikace specifické varianty terapie či poradenství do moderní podoby, kterou představuje např. koučink.

²⁶ Zde nachází trend podobu zejména v různých variantách a modelech vzdělávání.

²⁷ Soft a hard skills popisuje běžná literatura managementu či personalistiky.

²⁸ Problematicčnost těchto trendů spatřujeme mimo jiné v následujícím:

- a) Sliby personálních a vzdělávacích agentur (ošetřuje se spíše mentální lenost manažerů, bezpečí, strach a odpovědnost).
- b) Tendence vytvářet expertní závislost (externí poradce, kouč apod.) nebo systémovou závislost (aplikace jednoho modelu diagnostiky v systému výběru a rozvoje lidí).
- c) Iluze, že vysokoškolské vzdělání je předpoklad k vedení lidí (kdokoliv s titulem může vést lidi, anebo podmínění systémového postupu dosažením nějakého stupně vysokoškolského vzdělání).

vybraných metod či postupů z jednoho prostředí do vlastního prostředí v očekávání lineárního výsledku;

- trend užítkovosti, spočívající v tendenci posuzovat kvality jedince skrze dílčí jednotlivosti (výkon, znalosti, schopnosti) pro systém užitečné;²⁹
- trend mechanistický, například v podobě plošného zajištění vzdělávacího programu, který obsahuje moduly (kurzy) soft skills, v očekávání, že získané znalosti uplatní zaměstnanci v praxi.³⁰

přirozené či, chcete-li, vnitřní prostředí, tedy svou mysl, své myšlení. To je základ pro další možný postup na cestě k osobnímu, resp. profesnímu mistrovství. Jednou z možných metod, která tento proces podporuje, je dialogická metoda nazývaná „Sokratovský rozhovor“, ať již se jedná o klasické pojetí sokratovských dialogů podle Platóna aplikované například v některých pojetích koučování, anebo o pojetí L. Nelsona a G. Heckmana aplikované v pedagogickém kontextu.

Dalším specifickým myslí a myšlení je fenomén zrání. Představíme-li si proces vývoje naší mysli

Rozhodnutí činíme obvykle na základě poznání a pochopení, což jsou funkce mysli. Pochopení a rozhodnutí se utváří v kognitivní doméně, přičemž pochopení je tvůrčím myšlením, myslí vytvořené poznání, znalost, která se opět myšlením transformuje do rozhodnutí. To je důvodem, proč se do kognitivní domény soustřeďuje náš zájem.

Mysl a myšlení se vyvíjejí v procesu bytí, života organismu, systému,³¹ poznávání a vědění je komplexním a kontinuálním procesem. Jedním ze specifických, které myšlení umožňuje, je myšlení mysli o sobě samé, resp. myšlení o myšlení. Tato varianta zpětné vazby se nazývá reflexe. Ve vztahu člověk-člověk (resp. lidský systém) platí, že mám-li být schopen uspořádat (organizovat, vést či řídit lidi, věci, procesy či systémy v jakémkoliv prostředí), pak musím začít u sebe sama, naučit se vést sebe samotného.

Tento proces je zahájen zvrtným pohybem vlastní mysli, tedy metodou reflexe. Začít u sebe sama znamená nejprve poznat a uspořádat vlastní,

jako kontinuum, můžeme v něm identifikovat různé úrovně související s procesem zrání jedince jako „osobnosti“, který se vztahuje k mysli a myšlení. Tento proces je například C. G. Jungem popisován jako proces individuace, A. Maslowem jako proces sebeaktualizace či E. H. Ericksonem jako životní cesta, která se skládá z devíti fází. Významnou roli v tomto procesu hraje již zmiňovaná reflexe, jako schopnost naší mysli vystoupit a oddělit se ze všech ostatních vztahů, skrze vztah k sobě. Reflexe je přirozený proces a často se děje neuvědomovaně. Praxe reflexe spočívá v jeho zvědomění a uvědomované aplikaci, což umožňuje mentální pohyblivost spočívající ve vystoupení z prostého

²⁹ Způsob snad použitelný do úrovně strojové výroby, nikoliv pro management, případně na standardizované pozice systémů, které disponují vyšší mírou institucionalizace (standardizace, ritualizace a rutiny — kupř. velké mezinárodní firmy).

³⁰ Potenciál spočívající v kognitivní doméně a lidském myšlení je však i o něčem jiném. Např. kurzy komunikačních dovedností nedisponují očekávaným potenciálem změny. Do procesu vstupuje něco obtížně uchopitelné, pro co se používají pojmy jako intuice, kritické myšlení, rozumnost či moudrost, anebo cit, citění, hodnoty a další aspekty, které jsou považovány za aspekty profesního mistrovství a které lze získat pouze vlastní reflektovanou praxí nebo skrze speciální modely vzdělávání a přípravy (například 2. pilíř studia na NEWTON College).

³¹ Jakkoliv užíváme pojem lidský systém, preferujeme organismické pojetí. Tedy jakékoliv lidské společenství obvykle popisované jako lidský systém vnímáme jako živý celek — organismus.

→ reaktivního rámce do proaktivního a systémového. Umožňuje rozvíjet kritické myšlení, pohybovat se při řešení úloh vědomě na kognitivním kontinuu apod. Používání reflexe doporučují různí autoři, např. Cartwright³² ji uvažuje jako nezbytnou metodu pro zvědomění, rozvoj a využívání potenciálu intuitivních procesů u manažerů a vůdců, především v situacích rozhodování, které jsou charakteristické svou nejednoznačností, neurčitostí a proměnlivostí. Tedy v prostředí, které je typické pro současnost. Rozvíjet mentální pohyblivost, která je základem pro kritické myšlení, je podle D. Kanemana³³ nezbytným předpokladem pro užitečné pohybování se v současném tržním, ekonomickém prostředí.

Myšlení je procesem, jehož základem je chápání souvislostí mezi předměty a jevy. Umožňuje poznávání životního prostředí, a tím i adaptaci na životní podmínky. Kdybychom měli k dispozici jen smyslové poznatky, konstatovali bychom daná fakta. Myšlením se ale dostaneme k souvislostem, příčinám, vztahům, které nám umožní nějakým způsobem rozumět, pochopit, činit rozhodnutí a jednat. Při zkoumání myšlení se musíme opírat i o poznatky z jiných vědních oborů, například biologie či neurověd. Podle Piageta³⁴ „...*duševní jevy se stávají srozumitelnými jen ve spojení s organizmem*“, nicméně Piaget dodává, že „...*neurologie nám vůbec nikdy nevysvětlí, proč 2 a 2 jsou 4*“. Zůstaneme-li v kontextu neurovědy, tak v souvislosti s myšlením se například dlouho upřednostňovalo přesvědčení o významu, a dokonce o nadřazenosti levé hemisféry, která byla považována za domi-

nantní. Výzkumy prokázaly, že žádná mozková hemisféra není dominantní, neboť každá je specializovaná na určité funkce.³⁵ Těmito poznatky se v manažerském kontextu inspirované již zmiňovaný D. Pink,³⁶ který pro „dobu koncepční“ požaduje úplně novou mysl³⁷ a výhody nového konceptu myslí uvažuje následovně. Například, doplníme-li levohemisférově řízené uvažování pravoemisférovými schopnostmi, můžeme díky této změně kultivovat naši mysl v duchu požadavků, které si dnešní doba žádá. Tak můžeme současně hovořit nejen o funkčnosti, nýbrž i designérství. Z hlediska sdílení znalostí nevystačíme pouze s argumentací, protože přesvědčit, získat či zaujmout druhé lidi na základě výčtu dat a informací nestačí. Aby vznikl sdílený význam a smysl, tedy něco jako „konsenzuální realita“, je nezbytné připojit schopnost narace, která v sobě nese příběh, metaforu, vztahy, emoce. Vedle akcentace detailů, analytických a lineárních procesů, rovnováhy a posloupnosti jde i o celek, syntézu, komplexitu a harmonii, schopnost vidět celkový obraz, a tím i možné další souvislosti.

Myšlení jako proces se realizuje v nějakém prostředí a realizuje je nějaký jedinec. V tomto smyslu přistupuje k aspektu změny jako trvalé charakteristiky tohoto procesu, jak již bylo výše zmíněno, i aspekt zrání. Zrání se týká úrovní kvalit a způsobu poznávání, který jim odpovídá. Z tohoto hlediska musí manažer vyzrát jako člověk (lidský rozměr – osobnostní, individuální), společensky a profesně (systémově). Odtud lze odvíjet úvahy o mentálních aspektech vztahujících se na:

³² Cartwright (2007, s. 8).

³³ Daniel Kahneman, americký psycholog, který v roce 2002 získal Nobelovu cenu za ekonomii.

³⁴ Piaget (1999, s. 16).

³⁵ Z těchto funkcí se zaměřujeme specificky na proces zpracování informací. Zpracování informací levou hemisférou bývá vymezeno jako lineární, sekvencní, konkrétní, logické, verbální a reálné. Zpracování informací pravou hemisférou jako holistické, náhodné, metaforické, intuitivní, neverbální, fantastické. Blíže např. Kulišček (2003, s. 147), Sternberg (2002, s. 67), Cartwright (2007, s. 8–20), Covey (1994, s. 127).

³⁶ Pink (2008) ve své knize rozpracovává šest, jeho slovy, „smyslů“, které vnímá jako užitečné pro dnešní dobu, a doplňuje řadu cvičení a námětů, stejně jako odkazů na další zdroje pro případné zájemce o toto téma.

³⁷ V žádném případě, byť by se to mohlo z prvních řádků knihy zdát, neupřednostňuje pravořízené myšlení, ale ukazuje na změnu myšlení ve smyslu „komplexního“ využití potenciálu naší mysli. „Levořízené myšlení bude i nadále nepostradatelné. Jen už nebude stačit. V době koncepční budeme potřebovat úplně novou mysl.“ (Pink, 2008, s. 53)

- zralost jedince (obvykle bio-psychická);
- sociální zralost³⁸ (resp. společenskou);
- profesní zralost (profesní mistrovství);
- systémovou zralost (zralost pro úroveň systémového rozhodování);
- ekologický rozměr zralosti (člověk a prostředí jako celek, nejedná se pouze o sociální prostředí, a ani o ekologické chování v podobě schopnosti třídít odpad).

Těchto pět úrovní společně tvoří komplet, který uvažujeme v Kognitivním managementu jako mentální zralost, jež se realizuje v mentální kondici jedince například při řešení různých situačních úloh. Úroveň mentální kondice je základem pro užitečné zvládnání změn jedincem a lidským systémem či pro efektivní řešení úloh v měnícím se prostředí. Nemáme na mysli jen obvyklé reaktivní, mechanistické a lineární přizpůsobování změnám, které nachází podobu v krizovém managementu nebo v managementu změn, nebo vrcholí v modelech implementace změn, ať už v různých programech vzdělávání, či rekvalifikací. Jedná se totiž i o schopnost či spíše umění změny a proměny realizovat. To znamená, že zahrnuje například i schopnost investovat do ztráty a učit se z té třídy zkušeností, které se obvykle nazývají chyby. Je celkem jedno, zda se jedná o změnu jako charakteristiku kontinuálního procesu, anebo změnu, pro kterou je charakteristický zánik „starého“ a vznik „nového“.

Lidské systémy, resp. společnost, procházejí trvalou proměnou, a pokud se zvýší dynamika a složitost (komplexita) změny a změna získá charakteristiky krize, chovají se podobně jako živý organismus a obvykle (protože jsou tvořeny lidmi) jako lidé. Změna či krize v jednom článku tak slo-

žitého systému, jako je lidské společenství, má kromě symetrických a lineárních účinků také asymetrické. Například u finanční varianty krize má tato i cyklickou „přesnost“, v soběpodobnosti dopadu důsledků na systém jako celek, jeho členy a jeho prostředí. Soběpodobnost mají rovněž mentální procesy, které se vztahují k poznávání a vědění a ústí ve vytvoření znalosti a rozhodnutí.³⁹ Podobně jako mají jistou míru stálosti či soběpodobnosti v čase a prostoru principy, které se vztahují k myšlení, rozhodování a jednání, mají tuto míru stálosti i metody jejich kultivace a rozvoje. To, co se mění dynamičtěji, jsou způsoby organizace vztahů, vztahy samotné a jevy, které tvoří něco, co vnímáme jako aktuální a žitou skutečnost. Stačí pozměnit naše vnímání rozdílů (rozlišování), paradigma, hodnotové rámce, kritéria a etalony, naše myšlení či kognitivní model a změní se naše poznávání, rozhodování a jednání. Tato změna je aspektem základu efektivní a užitečné proměny organizace vztahů v prostředí.

Myslíme si, že schopnost žít, přežít a trvale se vyvíjet je kromě psychofyzických dispozic, umožňujících adaptaci, dána u lidí kvalitou jejich mysli, její schopností proměny, jakož i schopností reflexe pro uvědomované poznávání a učení se. Jednou z možných cest přiblížit se porozumění lidské mysli a myšlení, s aspirací kultivovat a užívat její potenciály, je studium a aplikace poznatků moderních věd, ať již se jedná o kvantovou fyziku, kognitivní vědy,⁴⁰ anebo Kognitivní management.



³⁸ Sociální zralost zahrnuje například aspekt, který nazýváme radikální sobectví. Radikální ve smyslu péče o sebe při vědomí zodpovědnosti za sebe, druhé lidi, systém, ve smyslu zachování a rozvoje svého potenciálu pro druhé. Radikální sobectví znamená, že sám sebe vnímám a respektuji jako kvalitu a chovám se k sobě s respektem, ať již se jedná o zdraví, zátěž, regeneraci, nebo o profesní rozvoj.

³⁹ Blíže viz N. N. Taleb, 2011 nebo K. R. Hammond, H. R. Priesmeyer, C. A. Torre a další in L. Kostrůň, 1997.

⁴⁰ Thagard (2001) kognitivní vědy uvažuje jako „...interdisciplinární aktivitu, zahrnující psychologii, filosofii, umělou inteligenci, neurovědu, lingvistiku a antropologii“. V současné době je akcentována jejich užitečnost např. v souvislosti s procesy řízení a vedení lidí a lidských systémů, protože zprostředkovávají další rozměr pohledu na fungování člověka, a tím je systém a kvalita jeho myšlení.

→ 4. Kognitivní management pro měnící se prostředí

Kognitivní management⁴¹ kultivuje prostředí kognitivní domény a úzce se vztahuje k problematice ICM (Intellectual Capital Management). Vymezuje jej jako organizování, řízení procesů, vytváření vědění, poznání a znalostí lidmi a lidskými systémy pro rozhodování a následné jednání. Cílem Kognitivního managementu je uvědomovaně organizovat, „řídít“, kultivovat, „zdokonalovat“⁴² sebe sama, svou mysl, myšlení a vytváření poznání. V Kognitivním managementu se člověk či lidský systém stává autorem⁴³ poznání, znalosti, nikoliv jejím mechanickým zpracovatelem či konzumentem. Kognitivní management kultivuje tekutost a konzistentnost, jasnost a kritičnost myšlení a poznávání, tedy plynulost změny v procesu proměny. Orientuje se na kvalitu myšlení, vztahů a rozvoj kvalit kompetencí, schopností lidí a lidských systémů. Kvalita je pro něj smyslem a hodnotou bytí vztahů, příčinou i důsledkem jejich vytváření, existence a kultivace.

Těžištěm Kognitivního managementu je osobní (individuální) a také skupinová (dialogická) práce ve vztazích. V Kognitivním managementu se mění směr vytváření poznání jednak ve smyslu intro-extro a dále ve smyslu zvrátěného průběhu procesu poznávání a vytváření poznání skrze reflexi. Mění se rovněž náhled na prostředí, kontext a paradigma, jakož i na kognitivní model jako způsob vytváření poznání. Významné místo zastává práce

s jazykem, myšlením, tedy nikoliv pouze trénink „správného chování“ v kognitivním modelu, ale kultivovaná proměna⁴⁴ myšlení a jednání v procesu uvědomovaného praktikování, který respektuje zrání jedince jako takové a v profesi zvlášť.

V Kognitivním managementu rozlišujeme dva základní koncepty a tři vzájemně související jádrová témata (transdisciplinární tematické celky), která tvoří moduly Kognitivního managementu:

- koncept profesionality;
- koncept užitečné změny;
- modul mysl a myšlení;
- modul proměna⁴⁵ a změna;
- modul jazyk a sdílení.⁴⁶

Kognitivní management považujeme za užitečný v přípravě lidí pro prostředí firem třetí vlny proto, že je prostředím, které umožňuje lidskou přirozenost v podobě myšlení a poznání, resp. její kvality a možnosti, objevovat, uvědomovaně vytvářet, kultivovat a užívat. Podstatné spatřujeme například v tom, že:

- mysl, poznávání a mentální procesy jsou významným zdrojem potenciálu (energie, síly), ale i pastí (např. past linearity, jednoho modelu či standardu apod.), nebo i cílem působení konkurence (ovlivnit myšlení a rozladit procesy);
- myšlení je nesmírně efektivní a nejméně „energeticky“ náročné, na rozdíl od jiných zdrojů. Tedy „nic“ nestojí, a proto se na ně orientují moderní systémy výběrů, přípravy a rozvoje lidí ve firmách, které si uvědomují, že „žijí“ permanentní změnu v měnícím se prostředí.

⁴¹ Blíže Saliger, Pokorný, Pindešová (2010).

⁴² Zdokonalování sebe sama plně nevystihuje osobní a intimní rozměr procesu uvědomovaného sebezrovoje s důrazem na kvalitu vztahů. Blízké jsou pojmy jako sebezdokonalování (podobně jako zdokonalování sebe, disponuje tento pojem manipulativními, mechanistickými a lineárními konotacemi, jakož i nepostihuje komplexitu a celostnost procesu). Pojem individuace diskutovaný C. G. Jungem se patrně nejvíce blíží naší představě. Blíže rozvedeno v modelu vývoje mysli a modelu vývoje jedince v profesi in Saliger, Pokorný, Pindešová (2010).

⁴³ Stávat se autorem znamená nejen poznání a znalosti vytvářet, ale vědět, jak se to stalo, jak se to děje, umí s tím, pokud chce, zacházet, poznává, uvědomovaně užívá a kultivuje vlastní způsob, aktualizovanou formu myšlení a poznávání.

⁴⁴ Kognitivní management užívá různé metody a metafory, například metody reflexe, meditace, radikální redukce nebo metafory „perla“ (pro práci s myslí), „vyhnání z ráje“ (pro práci s kognitivním modelem, situačním kontextem či paradigmatem) apod.

⁴⁵ Pojem proměna užíváme ve smyslu procesu trvalé rekonstrukce, permanentní změny, pojem změna užíváme pro identifikaci stavu, rozlišení mezi pozicí (tvarem, charakteristikami) jevu A a jevu A1. Modul proměna a změna zahrnuje rovněž problematiku zátěže, stresu, krizi, kompetencí pro zvládnání limitních a extrémních situací, psychofyzické a mentální metody.

⁴⁶ Vytváření prostředí společného „rozumění“ skrze práci s jazykem, záměrem a dialogem, skrze komunikování, navazování, vytváření a kultivaci vztahů k sobě, lidem, prostředí.

5. Závěr

Trvalým tématem funkce managementu je schopnost vytvářet, organizovat a spravovat vztahy a procesy, vytvářet uspořádanost, řád, který celek, jehož je řád podstatou, činí smysluplným, a tudíž i živým a životaschopným v proměňujícím se prostředí. Základem pro vytváření řádu je disciplína mysli, organizace vlastního myšlení, způsobu poznávání. To další přichází „samo“ (samoorganizace),⁴⁷ jako vlastní autorský a jedinečný výtvar, výhonek naší schopnosti kriticky a tvořivě myslet. „To další“ se připojuje či objevuje „samo o sobě“, protože dobrý způsob myšlení má gravitační potenciál. V tomto procesu, podobnému zrání, je pak možné u jedince či lidského systému objevit taciťní, implicitní záměr, který se vyvíjí v procesu našeho bytí a bytí jakéhokoliv lidmi vytvářeného prostředí včetně organizačního. Tento záměr je centrem či osou osobního či profesního mistrovství. „To další“ se vytváří, resp. přistupuje či přita-

huje samo, například v podobě možností. Jinými slovy, nedosahujeme to „plánovitě“, ale jsme k tomu přitahováni, vedeni.

V tomto kontextu tedy přistupujeme k fenoménu mysli a myšlení a hledáme cesty, jak užitečně tento fenomén rozvíjet a kultivovat. Proto v Kognitivním managementu považujeme za kategorické imperativy managementu v současném prostředí následující tvrzení:

- kdo nezná a neovládá svou mysl a myšlení, není schopen vést lidi;
- kdo nezná a neovládá své vášně a emoce, není schopen vést lidi;
- kdo nezná a neovládá sám sebe, není schopen vést lidi;
- kdo nemá rád sám sebe a lidi, není schopen vést lidi;
- kdo neumí uspořádat vztahy k sobě, není schopen vést lidi;
- kdo neumí uspořádat vztahy ve své rodině, není schopen vést lidi a zejména řídit lidské celky.

Podobně jako mají jistou míru stálosti či soběpodobnosti v čase a prostoru principy, které se vztahují k myšlení, rozhodování a jednání, mají tuto míru stálosti i metody jejich kultivace a rozvoje. To, co se mění dynamičtěji, jsou způsoby organizace vztahů, vztahy samotné a jevy, které tvoří něco, co vnímáme jako aktuální a žitou skutečnost. Stačí pozměnit naše vnímání rozdílů (rozlišování), paradigma, hodnotové rámce, kritéria a etalony, naše myšlení či kognitivní model a změní se naše poznávání, rozhodování a jednání. Tato změna je aspektem základu efektivní a užitečné proměny organizace vztahů v prostředí.

LITERATURA A PRAMENY

1. Bateson, G.: *Mysl a příroda – Nezbytná jednota*. Praha : Malvern, 2006, ISBN 80-86702-19-7
2. Burian, J.: *Samoorganizace a kognice*. In: Kvasnička, V., Kelemen, J. (eds.): *Kognice a umělý život VI*. Opava : Slezská univerzita v Opavě, 2006
3. Cartwright, T.: *A guide to Reflective Practice*. Greensborro, NC, USA : Center for Ceratie Leadership, 2007, ISBN 9781882197835. [online] [cit. 2010-05-04]. Dostupné z: site.ebrary.com/lib/unob/docDetail.action?docID=10185363

⁴⁷ Blíže viz Bateson (2006) nebo Burian (2006).

- 4. Covey, S. R.: *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život*. Praha : Pragma, 1994, ISBN 80-85213-41-9
- 5. Kostroň, L.: *Psychologie vytváření úsudků*. Brno : Masarykova univerzita, 1997, ISBN 80-210-1646-9
- 6. Kulišťák, P.: *Neuropsychologie 1*. Praha : Portál, 2003, 327 s., ISBN 80-7178-554
- 7. Liessmann, K. P.: *Teorie nevzdělanosti (omyly společnosti vědění)*. Praha : Academia, 2008, ISBN 978-80-200-1677-5
- 8. Neubauer, Z.: *Golem*. Praha : Malvern, 2002, ISBN 80-902628-8-0
- 9. Paparone, C. H., Crupi, J. A.: *Janusian Thinking and Acting*. Military Review, 1/2002
- 10. Piaget, J.: *Psychologie inteligence*. Praha : Portál, 1999, ISBN 80-7178-309-9
- 11. Pink, H. D.: *Úplně nová mysl*. Praha : Ideál, 2008, ISBN 978-80-86995-05-2
- 12. Pink, H. D.: *Pohon*. Olomouc : Anag, 2011, ISBN 978-80-7263-671-6
- 13. Podaná, Z.: *Písemná práce ke kurzu „Soudobá světová sociologie“*. Katedra sociologie, Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v Praze, červen 2005
- 14. Pokorný, M.: *Hérakleitos z Efesu (Zkušenost a řeč)*. Praha : OIKOMENH, 2008, ISBN 978-80-7298-271-4
- 15. Robbins, S. P., Coulter, M.: *Management*. 7. vydání. Praha : Grada Publishing, 2004, 600 s., ISBN 80-247-0495-1
- 16. Saliger, R., Pokorný, V., Pindešová, E.: *Kognitivní management*. Brno : Univerzita obrany, 2010, ISBN 978-80-7231-768-4
- 17. Senge, P.: *Pátá disciplína (teorie a praxe učící se organizace)*. Praha : Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-162-1
- 18. Sternberg, R. J.: *Kognitivní psychologie*. Praha : Portál, 2002, ISBN 80-7178-376-5
- 19. Taleb, N. N.: *Černá labuť (následky vysoce nepravděpodobných událostí)*. Praha : Paseka, 2011, 461 s., ISBN 978-80-7432-128-3
- 20. Thagard, P.: *Úvod do kognitivní vědy. Mysl a myšlení*. Praha : Portál, 2001, ISBN 80-7178-445-1
- 21. Toffler, A., Tofflerová, H.: *Nová civilizace, třetí vlna a její důsledky*. Praha : Argo, 2001, ISBN 80-86569-00-4

KLÍČOVÁ SLOVA

mysl, myšlení, kognitivní doména, kognitivní management

ABSTRACT

The presented text acquaints with certain aspects of changes that are related to the cognitive domain in the market environment. These aspects relate to the thinking of people and organization of relationships in the human systems, in a complicated and dynamically changing environment. In the first part of the paper we present our views on the changes in the environment and their consequences. In the second part we devote us, in broad terms, to the mind and thinking. In the third part we mention the possibility of cognitive management during preparation of managers.

KEYWORDS

mind, thinking, cognitive domain, cognitive management

JEL CLASSIFICATION

A10, A12, I25, M10

×

Faktory ovlivňující kariérní management a kariéru v podniku

► Ing. Hana Klupáková » Katedra řízení, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita v Praze

- * Poslední desetiletí probíhají v celé společnosti diskontinuální změny. Procesy globalizace, rozvoj technologií, prodlužování délky života, změny ve funkcích rodiny, rovnoprávný přístup ke vzdělání a zaměstnání ovlivňují i podnikovou sféru. Uvedené změny tlačí na zplošťování organizačních struktur, posilování odpovědnosti liniového manažera a zaměstnance. Je hledán soulad mezi osobním a pracovním životem, mění se obsah závazku zaměstnance. Změny ve společnosti si vyžadují nové znalosti, dovednosti a změnu profesí. Lidské zdroje se stávají pevným základem každého podniku. Existují však podniky, které se těmto novým skutečnostem nepřizpůsobily. Při pohledu na zaměstnance vidí náklady a ne investice.

Existuje i řada zaměstnanců, kteří odmítají tyto změny přijmout a po svém zaměstnavateli požadují stabilitu a celoživotní zaměstnání. Rozvoj svých klíčových schopností a svou kariéru ponechávají v rukou podniku a jen pasivně čekají. Je to však jedinec, kdo by měl být zodpovědný za svou kariéru. Podnik by měl „pouze“ ukazovat cestu a podporovat jeho další vzdělávání a rozvoj. Studie provedené v zahraničí poukazují na skutečnost, že rozvoj a profesní růst jsou zaměstnanci řazeny mezi klíčové faktory při výběru zaměstnání. Absence či neuspokojivé možnosti vedou zaměstnance k nespokojenosti a často až k odchodu z podniku. Podniku nepomůže ani „proklamace“ navenek. Zaměstnanci totiž rychle zjistí skutečný stav věcí a jsou rozčarováni a dochází u nich k odcizení.

1. Cíl příspěvku a metodika

Hlavním záměrem příspěvku je identifikace „mezery“ v paradigmatu kariérního managementu pro nalezení možností zpracování výzkumu. Cílem je ve zpracovaném teoretickém podkladu, realizovaných studiích a výzkumech českých i zahraničních autorů identifikovat mezery a limity, na které je možné navázat. Dílčím cílem je uspořádání základních myšlenek a pojmů v oblasti kariérního managementu a základní orientace v problému. Zahrnuje identifikaci a charakteristiku jednotlivých prvků kariérního managementu a charakteristiku hlavních faktorů majících vliv na kariérní management.

Konstrukce metodiky vychází z modelu Stevenson (1989), který definuje 4 základní části – vymezení problému, konstrukce modelu, analýza modelu a syntéza závěrů. Tento model je respektován a v uváděném příspěvku jsou rozpracovány první dva body. Bylo provedeno studium odborné literatury českých i zahraničních autorů zaměřených na personální řízení, management, kariérní management, vzdělávání, rozvoj, psychologii a sociologii. Postupně byla v teoretických východiscích zpracována témata – formování vnitřní pracovní síly, kariérní koncepty, faktory ovlivňující kariéru. Pro zpracování rešerše bylo použito metody kompilace a komparace autorů s cílem identifikovat mezeru a protikladnost v jejich názorech. Zpracování teoretického podkladu poskytlo výcho-

→ diska pro vlastní výzkum, která byla odvozena metodou dedukce. Metoda dedukce na základě obecného usuzuje na zvláštní a konkrétní platnost (Stevenson, 1989; Disman, 2008).

2. Teoretická východiska

2.1 Lidské zdroje

Lidé jsou považováni za zdroje, disponující kapitálem a potenciálem (Weather, 1992). Lidský kapitál je definován jako zásoba vrozených a získaných znalostí, schopností, zkušeností, návyků, vědomostí a dovedností jedné osoby. Patří jedinci bez ohledu na pracovní zařazení, je považován za základ lidského potenciálu (Armstrong, 2007; Dvořáková, 2004; Vodák, 2007). Znalost lze charakterizovat jako osvojený souhrn teoretických poznatků, představ a pojmů získaný učním, praktickou činností a zkušenostmi. Zkušenost je znalost získaná vlastním prožitkem. Dovednosti jsou způsobilosti jedince vědomě provádět konkrétní činnosti, jež mají poznávací, výkonový smysl. Jejich úroveň je výsledkem vloh, vzdělání, výcviku, zájmového zaujetí a zkušenosti (Dvořáková, 2004; Plamínek, 2010). Schopnost je komplex předpokladů tvořených kombinací jednotlivých dovedností a znalostí, které jednotlivce používá k výkonu činností. Jejich úroveň je dána vrozenými předpoklady a vlivy prostředí. Návyk je sklon k určitému chování či jednání získaný opakovanou zkušeností (Dvořáková, 2004; Plamínek, 2010). Potenciál je soubor osobních předpokladů (dispozic), který má každý jedinec k použití. Pracovní potenciál zaměstnanců je předpokladem k výkonu určité činnosti, k dalšímu rozvoji a povýšení (Dvořáková, 2004; Bartoníčková, 2007).

2.2 Východí situace ve vnitřním formování pracovní síly

Pro dnešní povolání je charakteristická změna a rozvoj, kdy změny probíhající v povoláních vyžadují nové znalosti a dovednosti. Podnik má dvě

možnosti získání nových zaměstnanců. Jedním z nich je obsazování z vnějších zdrojů, tj. hledání na trhu práce (Donnelly, 1997). Druhou možností je hledání vhodných kandidátů uvnitř podniku. Hledání, přemísťování, obsazování, vzdělávání, rozvoj a povyšování interních kandidátů představuje vnitřní (interní) formování pracovní síly (Milkovich, 1993). Oba typy formování pracovní síly jsou nákladově náročné. Do nákladů vnitřního formování je třeba zahrnout náklady na vyvolání zájmu uchazečů, posouzení charakteristik uchazečů, přemísťování zaměstnanců a obsazení uvolněného místa (Milkovich, 1993). Přesto je nákladově efektivnější povýšit prověřeného interního kandidáta než platit provize personálním agenturám, náklady na relokaci a další náklady spojené s orientací a zaškolením nového pracovníka (Branham, 2009). Obě strany, podnik a zaměstnanec, vstupují do procesu interního formování pracovní síly s očekáváními. K potenciálním konfliktům v očekávaních může dojít zejména v oblastech uvedených v tabulce 1.

2.3 Vliv rozvoje, povyšování a kariéry na vnitřní formování pracovní síly

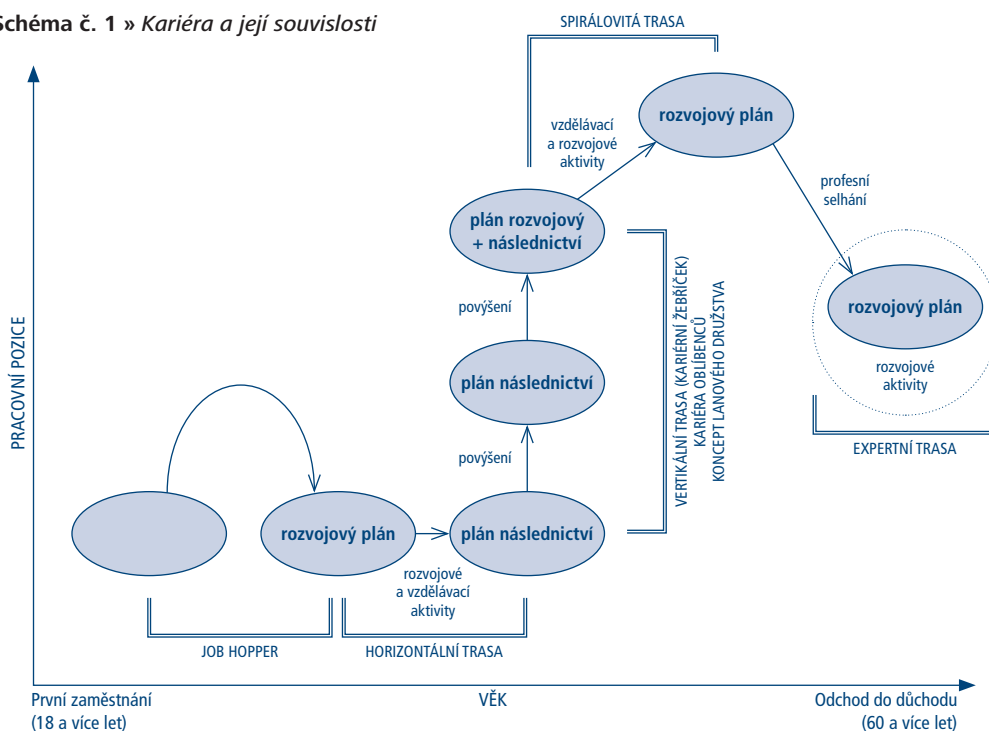
Pojem kariérní management podniku je proces řízení a plánování kariéry jednotlivých zaměstnanců uskutečňovaný prostřednictvím kariérních tras. Vychází z kariérních konceptů při respektování individuálních a kontextuálních faktorů, které tyto koncepty ovlivňují (Armstrong, 2007; Colvin, 2010; Halík, 2008; Bartoníčková, 2007; Harold, 1991; Kirovová, 2011; Baruch, 2004; Milkovich, 1993). Souvislost jednotlivých pojmů ukazuje schéma 1. Schéma ukazuje příklad průběhu kariéry, kdy pro názornost jsou do jednoho schématu zahrnuty všechny možné trasy, aktivity a skutečnosti, kterými jedinec v průběhu života může procházet. V rámci disertační práce bude zkoumána pouze kariéra jednotlivce v daném podniku, kdy zaměstnanec obvykle používá 1–2 typy tras (Branham, 2009). Kariéra je složka životní dráhy, která je spjata s pracovním zařazením. Představuje po-

Tabulka č. 1 » Potenciální konflikty mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem

Očekávání	Podnik	Zaměstnanec
Důvod formování pracovní síly	příspěvek k efektivitě, zisk, produktivita	sebenaplnění, sebeaktualizace
Plnění cílů	organizačních	osobních
Formování pracovní síly za účelem	obsazení rolí v organizační struktuře	sebenaplnění, sebeaktualizace
Profesní orientace	specializace, vyhraněnost	rozvoj, všestrannost
Zužitkování talentu	v podniku	v podniku i mimo podnik
Vztah ke změnám	mobilita	stabilita

Pramen: vlastní zpracování dle Weirich (1982)

Schéma č. 1 » Kariéra a její souvislosti



Pramen: vlastní zpracování dle Branham (2009), Colvin (2010), Armstrong (2007), Dvořáková (2011), Koubek (2007), Hroník (2006), Martin (2007), Schmidt (2011), Kirovová (2011), Tureckiová (2004), Folwarczná (2010)

Tradiční kariérní koncept charakterizuje dlouhodobost zaměstnání, odměnou za výkon je povýšení, je nabízena celoživotní kariéra po jasně definovaných kariérních trasách. Kariérní postup v tradičním konceptu je založen na principu seniority, vzorném plnění úkolů a dodržování všech pravidel.

→ stup zaměstnance od prvního pracovního poměru do odchodu do důchodu a vždy se jedná o celoživotní proces (Kociánová, 2010; Vendel, 2008).

Skrze vzdělávací a rozvojové aktivity se zaměstnanec připravuje na obsazení vhodného volného místa v organizační struktuře podniku. Jednotlivé pohyby v rámci organizační struktury představují kariérní trasu zaměstnance. Jednotlivé body ka-

podniků ji nabízelo. Koubek (2007) doplňuje, že zaměstnanci by měli být informováni o svých možnostech kariéry v podniku, zaměstnavatel by jim měl poskytnout jasnou perspektivu personálního rozvoje. Neboť nejasná perspektiva, nejasná kariéra, nenaplněné ambice vedou k růstu nespokojenosti zaměstnanců, následnému odcizení a odchodu z podniku (Koubek, 2004).

Od šedesátých let 20. století dochází ke globalizaci, rozvoji informačních a komunikačních technologií. Mění se socioekonomické a organizační podmínky, jejichž dopad na život jedince, podniků i celé společnosti je obrovský. V podnicích probíhalo a stále probíhá zplošťování a zflexibilňování organizačních struktur. Aplikují se participativní a transformační styly vedení, vznikají nové profese a pracovní místa. Od zaměstnanců je požadována vyšší flexibilita, adaptabilita, pozitivní orientace na změny a celoživotní učení.

riéry představují rozvojové plány a plány následnictví. Do schématu je zahrnuto i povýšení, tj. přefázení jedince na pracovní místo s vyšší odpovědností a pravomocemi. Ve schématu je též zahrnuto profesní selhání, tj. neschopnost jedince dále plnit pracovní úkoly s důsledky pro jedince i podnik (Branham, 2009; Halík, 2008; Schmidt, 2011).

Dle Branhama (2009) 80 % zaměstnanců považuje programy vzdělávání a rozvoje za kritické, ale jen polovinu z nich dostupné možnosti uspokojují. Colvin (2010) doplňuje, že zaměstnanci řadí neustálý profesní růst na vrchol kritérií, podle kterých si vybírají zaměstnání. Zaměstnanci vyhledávají zaměstnavatele, kteří jim pomohou učit se, růst a rozvíjet se. Ovšem musí jít o skutečný zájem, neboť uplynulá léta ukázala, že ač řada podniků proklamuje „kariérní růst“, ve skutečnosti nemá žádný způsob, jak účinně odhalit nadání svých zaměstnanců (Colvin, 2010; Geffroy, 2001). V průzkumu instituce The Conference Board (in Branham, 2009) byly omezené kariérní příležitosti vyhodnoceny jako hlavní důvod celkové nespokojenosti (59 %). Ve studii agentury Towers-Perrin (in Branham, 2009) uvádělo 85 % zaměstnanců povýšení jako nejdůležitější odměnu, přesto jen 49 %

Folwarczná (2010) uvádí, že rozvoj manažerů i zaměstnanců představuje v 21. století jeden z důležitých faktorů zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti podniku. Duda (2008) dodává, že zabezpečováním rozvoje současných zaměstnanců podnik snižuje závislost na přijímání nových zaměstnanců. Belcourt (1998), Barták (2007), Branham (2004) a Armstrong (2007) doplňují, že prostřednictvím kariéry podnik rozvíjí zaměstnance, a tím rozvíjí mezilidské vztahy a odpovídající způsoby chování, posiluje angažovanost a spokojenost zaměstnanců, zvyšuje výkonnost zaměstnance i podniku, zvyšuje atraktivitu podniku jako zaměstnavatele na trhu práce a snižuje fluktuaci.

2.4 Definice kariéry

Kariéra je složka životní dráhy, která je spjata s pracovním zařazením. Představuje postup zaměstnance od prvního pracovního poměru do odchodu do důchodu a vždy se jedná o celoživotní proces (Kociánová, 2010; Vendel, 2008). Kariéru lze chápat jako množství a závažnost pracovních úspěchů a vykonávaných funkcí (Dvořáková, 2004; Kociánová, 2010; Heller, 2004). Kariérní

úspěch lze určit jak extrinstitivními prvky jako příjem, tendence nárůstu příjmu, vyšší pracovní pozice či sociální status a počet přímých podřízených, tak intrinstitivními prvky jako pracovní spokojenost a sebeúcta (Fietze, Holst, Tobsch, 2009). Kariéerní vývoj je limitován osobnostním a pracovním potenciálem jedince. To znamená jeho schopnosti, motivací, hodnotami, postoji, vlastnostmi, aspiracemi a profesní kvalitou (Dvořáková, 2004; Milkovich, 1993). Pro kariéru se používá též označení kariérová trasa ve smyslu zřetězení určitých činností se zjevnou rozvojovou gradací (Dvořáková, 2004). Kariéra bývá často zaměňována s kariérismem, který označuje bezohledné budování osobní kariéry, bezohledné úsilí a prospěchářství (Halík, 2008; Dvořáková, 2004).

Současné pojetí kariéry je širší než klasické chápání kariéry jako postupu v hierarchii podniku směrem vzhůru, uznává vícečetné trasy kariéry. V rámci podniku jsou důležité mnohé práce a individuální schopnosti jedince pro plnění cílů podniku jsou důležitější než postup po kariéerním žebříčku (Ulrich, 2009; Donnelly, 1997; Kociánová, 2010; Koubek, 2007). Zaměstnanec má možnost volby, zda postupovat v kariéře směrem vzhůru, ať již vertikálně, nebo diagonálně (Branham, 2004; Evangelu, 2009). Zaměstnanec se může rozvíjet jako specialista, případně dát před kariérou přednost rodině a stát se dobrým zaměstnancem tzv. druhé linie (Branham, 2004). Zaměstnanci druhé linie jsou všichni zaměstnanci, kteří dobře plní své úkoly a tím zajišťují chod podniku. Jsou obvykle páteří podniku, neboť umožňují realizaci rozvoje talentům (Heller, 2004; Branham, 2009).

2.5 Kariéerní koncepty – vliv obecných charakteristik

Na počátku 20. století se kariéře věnovaly z vědních oborů zejména psychologie a sociologie. Tyto obory ovlivnily vymezení pojmu kariéry, ovlivnily zaměření jejího výzkumu i použití aplikovaných metod a poznatků v praxi. V průběhu desítek let se kariéra dostala do pozornosti i ostatních disciplín,

zejména managementu a řízení lidských zdrojů, ale i ekonomie. Lze vymezit dva hlavní koncepty kariéry, a to tradiční koncept a současný koncept (Kirovová, 2011).

2.5.1 Tradiční koncept kariéry

Tradiční koncept kariéry souvisí s érou industriální. Tento koncept vznikl na pozadí Weberovy koncepce byrokratického řízení podniku, která depersonalizuje pracovní pozice v podniku. Tyto pozice poskytují jistotu při akceptaci byrokratických postupů a principů seniority (Furnham, 2006 in Kirovová, 2011). Koncept ovlivnila i Taylerova koncepce vědeckého řízení, doporučující úzkou specializaci pracovních pozic (Kirovová, 2011). K jedinci je přistupováno jako k racionální bytosti, která je nákladovou položkou. V podniku vládne pevná hierarchická struktura, obvykle typu vysoké pyramidy. Jednotlivá pracovní místa jsou úzce specializována. V posledních fázích industrialismu dochází k hodnocení individuálních dispozic zaměstnance. Identifikují se souvislosti mezi zájmy, profesionální orientací, sebehodnocením, spokojeností, úspěšností a kariérou (Kirovová, 2011).

Tradiční kariéerní koncept charakterizuje dlouhodobost zaměstnání, odměnou za výkon je povýšení, je nabízena celoživotní kariéra po jasně definovaných kariéerních trasách. To vše vede k fixním popisům pracovních míst a úzkému profilování zaměstnance. Odměňování má vazbu na délku pracovního vztahu, zaměstnanci jsou neflexibilní a zcela závislí na podniku (Branham, 2009; Kirovová, 2011; Baruch, 2004). Kariéerní trasy jsou jednodimenzionální, používají se vertikální kariéerní žebříčky (Baruch, 2004; Schmidt, 2011; Branham, 2009). Úzká specializace a jasná determinace kariéerních tras vedla ke vzniku odcizení či vyloučení ze sociální skupiny. Navíc vysoká specializace práce má vliv na rychlý růst únavy a výskyt pracovních úrazů (Gallagher et al., 1997 in Kirovová, 2011).

Kariéerní postup v tradičním konceptu je založen na principu seniority, vzorném plnění úkolů a dodržování všech pravidel. Problematičnost apli-

→

→ kací těchto kritérií postupů reflektuje Peterův princip, který říká, že lidé postupují až do úměrné výše vlastní nekompetence, pokud dodržují pravidla (Kirovová, 2011). V souvislosti s charakteristikami je tradiční koncept označován též jako organizační kariéra, kdy je vyzdvihován dominantní vliv podniku na kariéru zaměstnance (Baruch, 2004). Podnik má plnou zodpovědnost za plánování a řízení kariéry. Výjimku tvořili tzv. „high flyers“ nebo „fasttrackers“. Ti představují zaměstnance, pro které podnik připravil rychlý kariérní postup (Baruch, Peiperl, 1997 in Kirovová, 2011).

2.5.2 Současný koncept kariéry

Již Drucker v 50. letech minulého století zavedl pojem znalostní práce, upozornil na význam znalostí zaměstnanců (Kirovová, 2011). Od šedesátých let 20. století lidská společnost přechází na postindustrialismus a postmodernismus. Zároveň dochází ke globalizaci, rozvoji informačních a komunikačních technologií. Mění se socioekonomické a organizační podmínky, jejichž dopad na život jedince, podniků i celé společnosti je obrovský (Gallagher et al., 1997 in Kirovová, 2011; Baruch, 2004). V podnicích probíhalo a stále probíhá zplošťování a zflexibilňování organizačních struktur. Aplikují se participativní a transformační styly vedení, vznikají nové profese a pracovní místa. Od zaměstnanců je požadována vyšší flexibilita, adaptabilita, pozitivní orientace na změny a celoživotní učení (Baruch, 2004; Kirovová, 2011; Armstrong, 2007).

Systém odměňování se posouvá směrem k odměňování dle příspěvku k výsledkům podniku a podílu na tvorbě hodnoty. Kariérní plánování je spíše krátkodobé. Zaměstnanec se stává partnerem a výrazně participuje na plánování a řízení své kariéry (Branham, 2009; Heller, 2004). Branham (2009) shrnuje současný koncept do následujících kritérií: krátkodobější očekávání ovlivněná měnícími se potřebami, odměnou za výkon je růst, uznání, zaměstnanci jsou sami odpovědní za svou kariéru, kariérní trasy jsou méně striktní a více proměnlivé. Baruch (2004) také zdůrazňuje nárůst

množství kariérních voleb. Kariéra není jen postupem nahoru ve smyslu lineární specializace, ale kariéra probíhá všemi směry i do jiných oddělení (Baruch, 2004; Dvořáková, 2004; Schmidt, 2011).

Zároveň se zvyšují požadavky na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v důsledku rostoucího významu lidského kapitálu. To souvisí i s posouváním věkové hranice odchodu do důchodu, kdy vlivem demografických změn je nutné v podniku vzdělávat a rozvíjet jedince, kteří se v konceptu tradiční kariéry připravovali na důchod a předání funkcí (Kirovová, 2011; Urban, 2003). V rámci současného konceptu je možné identifikovat nejdůležitější koncepce jako proteovskou kariéru, kariéru bez ohraničení (boundaryless), postkorporátní kariéru, inteligentní kariéru a portfoliovou kariéru.

2.5.3 Rozdíl mezi tradičním a současným konceptem

Zaleska a de Menezes (2007 in Kirovová, 2011) doplňují, že tradiční kariérní koncept je stále aplikován. Zaměstnanci ho preferují, neboť je v souladu s požadavky na odměnu za angažovanost. Podle zjištění Kirovové (2011) je tradiční koncept stále dominantním paradigmatem, neboť zaměstnanci požadují jistotu a stabilitu tím více, čím je okolní prostředí turbulentnější. Současný koncept kariéry je komplexnější, složitější a variabilnější stejně jako doba, ve které vznikal. Tento koncept klade značné nároky na jednotlivce i podnik, na vzdělávací systém. Oproti tomu tradiční koncept je jednodušší, neklade nárok na flexibilitu. Obvykle však neodpovídá měnícím se socioekonomickým podmínkám. Srovnání obou konceptů je potřebné i z praktického hlediska. V současné době je nutné uvědomit si rozsah kontextu obou konceptů v pracovním životě a hledat aplikační souvislosti s možnostmi seberealizace, se spokojeností a vnitřním závazkem zaměstnance, se souladem pracovního a osobního života, se systémem celoživotního učení (Kirovová, 2011; Vendel, 2007).

2.6 Kontextuální faktory – vliv kultury a sociálního prostředí

Aplikace kariérního managementu vždy závisí na řadě faktorů individuálního a kontextuálního rázu, např. socioekonomického, kulturního a organizačního. Proto pro další výzkum v této oblasti je potřebná znalost a porozumění tradičním a současným kariérním konceptům, na významu nabývá i identifikace relevantních kontextuálních faktorů a jejich vlivu na kariéru (Harrington, Hall, 2007 in Kirovová, 2011).

Nový (2006) uvádí, že kulturní kontextuální faktory představují jeden z nejvýznamnějších faktorů kariéry, neboť kulturní systém řídí každý sociální systém. Kultura představuje komplex vzorců chování, které se objevovaly a prosazovaly po generace a koncentrují zkušenosti mnoha lidí. Hofstede (2007) definuje několik kulturních dimenzí, které představují základní tendence chování příslušníků dané kultury. Dimenze se odlišují podle vztahu k autoritě, míry individualismu, míry maskulinity, vztahu k neurčitosti a dlouhodobosti orientace. Kirovová (2011) doplňuje, že souvislosti mezi kariérními koncepty a kulturními dimenzemi dle Hofstedeho jsou potvrzeny řadou výzkumů. Při zkoumání vlivu dimenzí dle Hofstedeho byly nalezeny rozdíly mezi jednotlivými kulturami, kdy například respondenti ze států s nízkou maskulinní dimenzí byli více motivováni faktory psychologické mobility v rámci kariéry (Khapova, Korotov, 2007 in Kirovová, 2011). Současné kariérní koncepty vycházejí z anglosaského kulturního prostředí, nejsou však ve všech podnicích v tomto kulturním prostředí přejímány a používány (Baruch in Kirovová, 2011).

Změny probíhají i v České republice. Zde je patrné zpoždění dané historickým vývojem ekonomiky. Výraznou změnu v českém prostředí zaznamenaly podmínky k podnikání. Změny se projevují i v diferenciaci sociálního prostředí, rozšiřování a vzdalování sociálních pozic. Mění se požadavky na jednotlivá odvětví a profesní normy (Kirovová, 2011; Nový, 2006). Ze srovnání českého socioeko-

nomického a organizačního kontextu, zejména z hlediska interkulturního kontextu, s ekonomicky vyspělými západními státy vyplývá větší protikladnost tradičních a současných konceptů kariér v podání českého prostředí. Současný koncept zdůrazňující samostatnost a proaktivitu nepatří k hodnotám českého kulturního kontextu. Jeho aplikace je tak často problematická (Kirovová, 2011).

2.7 Kariéra žen – vliv pohlaví

Řadu let byla úloha ženy péče o rodinu a domácnost. V období industriální společnosti začaly být na ženy kladeny dva rozporuplné požadavky. Dobře to popisuje Parsonsonův princip. Ten identifikoval rolové konflikty, kdy dochází k separaci rodinného a pracovního života, přičemž po ženách je vyžadována orientace na plnohodnotné plnění úkolů spojených s mateřstvím a rodinným životem. Na druhé straně postindustriální společnost proklamuje rovné podmínky pro rozvoj a uplatnění schopností všem lidem bez rozdílu rasy či pohlaví (Křížková, 2004; Nietzsche, 2005).

Přesto většina teorií vedení je spojena s předpokladem, že ženy a muži se odlišují v osobnostních vlastnostech. Je nutné počítat s tím, že jednotlivé vlastnosti jsou oběma pohlavím přiřazovány jako opaky – racionální/emoční, tvrdý/jemný (Fietze, Holst, Tobsch, 2009). V podnicích se lpí na tradičním vymezení mužských a ženských rolí. Pokud chce žena prorazit, musí prokázat tradiční mužské „hodnoty“ – soutěživost, agresivitu, strategičnost. Tradiční ženské hodnoty jako spolupráce, empatie a péče o vztahy jsou vnímány jako projevy slabosti. Mužská část zaměstnanců není na tento přístup zvyklá, a tak netuší, co od své nadřízené mohou očekávat, mají se radši na pozoru a její péči o vztahy berou jen jako zástěrku (Křížková, 2004; Nietzsche, 2005).

Pokud se žena dostane do vysoce mužského prostředí, začne se poměřovat se svými mužskými protějšky a přejímat jejich způsoby a normy chování (Gibson, Lawrence, 2010). Ovšem lze předpokládat, že čím více mužských prvků bude domino- →

→ vat ve vedení lidí, tím mají ženy menší šanci (Fietze, Holst, Tobsch, 2009). Příklady pro nerovné postavení lze najít v celé společnosti. Když muži jako ředitelé podvádějí a přivedou k bankrotu celé koncerny, nějakým způsobem se vynoří ve vedení jiného podniku. Když ale něco podobného potká ženy manažerky, čeká je tvrdý náraz a ne-

s „neexistencí“ kontinuální historie a vpravením žen zpátky do pracovního procesu. Přibližně 10 % mezery je podmíněno menší ochotou žen podstupovat riziko. Ženy podstupují menší riziko, když je málo informací (Dohmen et al., 2005 in Fietze, Holst, Tobsch, 2009). Více než 31 % mezery je podmíněno podmínkami trhu, osobností a životními

Tradiční kariérní koncept je stále aplikován. Zaměstnanci ho preferují, neboť je v souladu s požadavky na odměnu za angažovanost a protože zaměstnanci požadují jistotu a stabilitu tím více, čím je okolní prostředí turbulentnější. Současný koncept kariéry je komplexnější, složitější a variabilnější stejně jako doba, ve které vznikal. Tento koncept klade značné nároky na jednotlivce i podnik, na vzdělávací systém.

mohou si dělat naděje, že by ještě někdy vedly jakýkoliv podnik (Schuster, 2010; Nietzsche, 2005). V souvislosti s tím se používá termín skleněný strop, tj. zábrana, která ženám blokuje přístup k vrcholovým manažerským pozicím. Ženy zpravidla v podnikové hierarchii dosáhnou jen na určité pozice, ať jsou jakkoli talentované, kvalifikované a schopné (Nietzsche, 2005; Armstrong, 2007; Monroe, 2007). Jen 6 % podniků má vytvořený speciální program pro rozvoj kariéry žen manažerek (Folwarczná, 2010).

Studie Fietze, Holst a Tobsch (2009) na skupině německých zaměstnanců, tzv. „bílých límečků“ prokázala existenci genderové kariérní mezery (gender career gap), kdy ze zkoumaného vzorku bylo 39,5 % mužů ve vedoucích pozicích, přičemž žen bylo ve vedoucích pozicích jen 8,5 %. Tuto mezeru lze vysvětlit v podstatě čtyřmi hlavními důvody. Přibližně čtvrtinu mezery vysvětlují podmínky k práci. Po ženách se požaduje péče o děti, často část života pracují na zkrácený pracovní úvazek a vedoucí pozice je životní poslání. Více než 20 % mezery je vysvětlováno menšími investicemi do lidských zdrojů. Je to dáno i přerušením kariéry z důvodu mateřství, které souvisí s menšími pracovními zkušenostmi obecně (Fietze, Holst, Tobsch, 2009). Současné podniky se stále neumí vypořádat

podmínkami obecně. Zbýlých necelých 14 % je vysvětlováno ostatními vlivy nezahrnutými do výzkumu.

Přesto by bylo chybou, kdyby ženy s ambicemi na plnohodnotnou pracovní kariéru pouze trpělivě vyčkávaly na změnu poměrů. Samy se musí postavit za své touhy a přesvědčit podniky, že vyvážený poměr žen a mužů ve vedení podniku je velmi přínosný pro podniky samotné, neboť přináší synergický efekt působení ženského a mužského principu vedení lidí (Schmidt, 2011; Folwarczná, 2010).

2.8 Přístup podniku ke kariérnímu managementu – vliv postoje podniku

Dle Branhamy (2009) je častým problémem dostupnost informací o rozvoji a kariérních možnostech. Podnikové vedení kariéru nepodporuje, nebo ji podporuje pouze proklamativně. Dle Bartáka (2007) je nutné, aby rozvoj jako součást kariérní trasy byl součástí firemní kultury, která je průmětem firemní filozofie, firemní vize a hodnot do rozvojové orientace firmy a jejích zaměstnanců, neboť dle Branhamy (2009) považují programy učení a rozvoje za kritické více než 2/3 pracovníků, ale jen 50 % považuje dostupné možnosti za uspokoji-

vé. Clegg (2005) doplňuje, že mnoho podniků dělá vše pro to, aby zaměstnanci měli pocit, že jsou jen kolečky velkého stroje. Uveřejňují počty zaměstnanců a popisy práce, organizační tabulky a dosažené výsledky, normalizované tabulky platů. Cílem je, aby se zaměstnanci ujistili, že rozdělování je spravedlivé, ale přitom dochází k tomu, že s jednotlivci je zacházeno univerzálně, představují jen systém čísel. Branham (2009) doplňuje, že v mnoha případech podniky navíc neposkytují žádnou odměnu pro rozvíjející se zaměstnance ani nevyvozuji následky, pokud se jejich vývoj zastavil.

Některé podniky už zjistily, že vybudovat si reputaci podniku, který pomáhá svým zaměstnancům v rozvoji a budování kariéry, se vyplatí, neboť jim zajišťuje možnost prvního výběru na trhu práce (Colvin, 2010; Branham, 2011). Armstrong (2007) dodává, že potřebné aktivity rozvoje vždy závisí na technologii, prostředí a filozofii podniku. Tradiční byrokratický či mechanistický typ podniku bude inklinovat k používání programového přístupu pomocí postupů podle předem daných bodů. Inovační a organický typ podniku poskytuje manažerům potřebné příležitosti, podněty a vedení, dává lidem odpovědnost za svůj rozvoj.

2.9 Vztah nadřazený a podřízený – vliv postoje

Na profesním vývoji se nepodílí jen zaměstnanec, ale jsou za něj zodpovědní přímý nadřazený a podnik. Stále více podniků si uvědomuje, že hlavním aktérem, ovlivňujícím motivaci a spokojenost zaměstnance, je liniový manažer. Je nutné vnímat pracovní mobilitu jako přínos a spíše než jistotu celoživotního zaměstnání uvažovat v dimenzi jistoty kariéry (Heller, 2004). V podmínkách rostoucí konkurence, změn organizačních struktur a restrukturalizací podniků nemůže totiž zaměstnanec před změnami ochránit nic (Urban, 2003). Tak, jak se mění prostředí, mění se i postoje a úlohy jednotlivých aktérů personálních činností při plánování a řízení kariéry. Zde se dostávají do ostrého střetu očekávání a přístupy obou stran (Heller,

2004; Branham, 2009; Barták, 2007; Clegg, 2005; Colvin, 2010).

2.9.1 Postoj nadřizeného

Manažeři se mnohdy více zajímají o uspokojení vlastní potřeby zaplnit volné místo než o nejhodnější využití talentu zaměstnance (Branham, 2009). Přitom manažeři jsou ti, kteří spolurozhodují o kariérních trasách a kteří rozhodují, kdo a v jaké oblasti by měl být vzděláván a rozvíjen. Význam rozvoje zaměstnanců manažeři mnohdy podceňují. Často proto, že znalosti a schopnosti potřebné pro správný výkon práce považují za samozřejmé (Urban, 2003; Koubek, 2007). Mnoho nadřazených však ani neví, jak se svými zaměstnanci hovořit o profesním růstu nebo jak odpovídat na jejich otázky (Branham, 2004).

Dobrý nadřazený se nebojí mít ve svém kolektivu chytřejší spolupracovníky, než je on sám. Pokud má zaměstnanec dostatečné schopnosti, nebojí se ho nechat postoupit (Halík, 2008; Branham, 2004). Na nadřazeném tak leží úkol podporovat nejen profesní růst zaměstnanců, ale i změnu pozice. Odměnou mu bude pověst vedoucího, který si umí vážit svých podřízených a pro kterého budou chtít pracovat jiní velice dobří zaměstnanci (Branham, 2004). Důležitá je i efektivně a správně prováděná zpětná vazba. Informace o tom, že je dosahováno i relativně malého pokroku, motivuje, protože pokud zaměstnanci vědí, že se posouvají vpřed, vede je to ke zvýšení úsilí (Adair, 2004). Colvin (2010) dodává, že ve většině podniků je poskytovaná zpětná vazba v rámci výročního hodnocení krátká, strojená a vyhubá.

2.9.2 Postoj podřízeného

Někteří zaměstnanci stále očekávají, že podnik převezme zodpovědnost za jejich vývoj a oni se jen nechají pasivně rozvíjet (Branham, 2004; Kirovová, 2011). Mnoho zaměstnanců ani nemá představu, který druh práce by jim vyhovoval nejlépe (Bartoníčková, 2007; Branham, 2009; Vendel, 2008). Zaměstnanci sami neznají své vlastní silné stránky, netuší, že mají nějakou špičkovou vlastnost →

→ **Tabulka č. 2 » Faktory ovlivňující kariérní management — základní charakteristiky**

Faktory	Oblast otázek	Dimenze odpovědí	Reference
Odpovědnost za kariéru	Kdo je zodpovědný za kariéru zaměstnance? Kdo určuje kdo, kdy a jak se bude rozvíjet a postupovat v hierarchii podniku?	podnik přímý nadřízený zaměstnanec	Branham (2009); Kirovová (2011); Baruch (2004); Harrington, Hall (in Kirovová, 2011); Heller (2004)
Kariérní trasa	Jakým způsobem probíhá kariéra jednotlivce? V jakém sledu jsou za sebou řazena pracovní místa (pozice)? Jakými body jedinec už prošel?	lineární spirálovitá expertní horizontální oblíbení, lanové družstvo job hopper	Branham (2009); Donnelly (1997); Schmidt (2011) Branham (2009); Dvořáková (2004) Branham (2009); Evangelu (2009) Hroník (2007); Schmidt (2011); Dvořáková (2004); Heller (2004) Schmidt (2011); Weather (1992) Branham (2009); Schmidt (2011)
Kariérní postup	Na základě čeho jedinec postupuje v hierarchii podniku?	seniorita schopnosti, dovednosti pracovní výsledky	Branham (2009); Kirovová (2011); Baruch (2004); Armstrong (2007)
Mobilita a flexibilita zaměstnanců	Je zaměstnanec schopen se přizpůsobit? Je nezávislý? Je zaměstnanec schopen mobility, tzn. využít různé druhy příležitosti změny?	závislost — nezávislost stabilita — mobilita druhy mobility	Branham (2009); Kirovová (2011); Baruch (2004); Armstrong (2007) Kirovová (2011); Baruch (2004); Vendel (2007)
Pracovní místa — zaměření	Jsou pracovní místa úzce vymezena nebo je zde trend k rozšiřování a obhacování práce?	specializace rozšiřování	Branham (2009); Kirovová (2011); Baruch (2004); Harrington, Hall (in Kirovová, 2011); Kleibl (2001); Urban (2003)
Pracovní místa — popis	Jsou jednotlivá pracovní místa fixně určena v hierarchii popisem pracovního místa?	fixní neustálý redesign	Branham (2009); Kirovová (2011); Baruch (2004); Harrington, Hall (in Kirovová, 2011); Kleibl (2001); Urban (2003)
Organizační struktura	Jaký tvar a kolik stupňů má organizační struktura?	vysoká plochá	Branham (2009); Kirovová (2011); Šuleř (2008); Kleibl (2001); Urban (2003)
Plánování kariéry	Jakým způsobem v podniku probíhá proces plánování kariéry? Jakých metod využívá?	na základě následnictví ve funkcích na základě plánování rozvoje neplánuje se	Koubek (2007); Hroník (2006); Dvořáková (2004); Kociánová (2010); Barták (2007); Schmidt (2011); Weihrich (1982) Branham (2009); Koubek (2007); Duda (2008)

Pramen: vlastní zpracování

(Schmidt, 2011; Koubek, 2007; Urban, 2003; Gefroy, 2001). Většina zaměstnanců dělá důležitá rozhodnutí v oblasti kariéry, když přijde o místo, nerozumí si s nadřízeným, změní se soukromá

situace nebo je práce přestane bavit. Zaměstnanci jsou přesvědčeni, že to nejhorší, co se jim může stát, je přijít o práci. Z tohoto důvodu pak setrvávají na pozici, která je nenaplnuje, do práce chodí

s nechutí. Často si myslí, že nemají právo dělat to, co mají rádi, a tak čekají, až se jim kariéra začne dělat sama (Bartoničková, 2007; Schmidt, 2011).

Heller (2004) a Vendel (2008) se shodují, že aby jedinec dosáhl úspěchu, potřebuje řídit svůj profesní rozvoj aktivně a účinně. Zidle (2011) a Branham (2009) doplňují, že nadřízený by se měl starat o kariéru svých podřízených, není to však jeho top úkol, proto je nutné, aby kontrolu nad svou kariérou převzali zaměstnanci sami. Dle Koubka (2004) by zaměstnancům proto mělo být umožněno, aby sami posoudili, jaký rozvoj potřebují pro to, aby ve své práci nalézali více uspokojení, přispěli k naplnění svých ambicí týkajících se kariéry a zabezpečili, popř. zvýšili svou zaměstnatelnost v organizaci i mimo ni.

3. Výsledky

Teoretický podklad z prostudovaných pramenů nabízí několik výzkumných otázek, na které se lze

zaměřit. Jsou jimi: Jaké je hlavní paradigma kariérních konceptů v České republice a jakým způsobem ovlivňuje řízení a plánování kariéry v podniku? Jaké charakteristiky kariéry převládají v českých podnicích? Jaké faktory a jak ovlivňují kariérní management v jednotlivých podnicích? Jaké limity lze najít pro aplikaci kariérního managementu? Jaké je postavení žen v oblasti kariéry v České republice?

Poznatky čerpané ze zahraničních zdrojů ukazují na náskok „západních“ zemí ve výzkumech a poznatcích v oblasti kariérního managementu. Adekvátní výzkumy kariéry v českém prostředí tak chybí, nebo jsou ponechány oborům sociologie a psychologie. V dnešní době je však nutné propojovat management s poznatky oborů jako sociologie či psychologie. Výzkum v oblasti kariérního managementu a kariéry je potřeba směřovat na faktory uvedené v tabulce 2 a tabulce 3. Tabulka 2 zahrnuje faktory, které jsou zároveň základními charakteristikami jednotlivých kariérních koncep-

Tabulka č. 3 » Faktory ovlivňující kariérní management — kontextuální a individuální faktory

Faktory	Dimenze otázek	Dimenze odpovědí	Reference
Kultura	Jaký vliv mají kulturní dimenze v ČR na kariérní management? Odráží se naučené vzorce chování i v pracovním životě?	soulad nesoulad	Hofstede (2003); Kirovová (2011); Nový (2006); Khapová, Korotov (in Kirovová, 2011)
Pohlaví	Jaký vliv má pohlaví na kariéru? Je možné identifikovat skleněný strop? Jak podniky pracují se ženami po mateřské dovolené?	skleněný strop career gap stejně příležitosti ženy a muži	Křížková (2004); Gibson, Lawrence (2010); Nietzsche (2005); Fietze, Holst, Tobsch (2009)
Vztah nadřízený — podřízený	Jaký vliv na kariérní management má kvalita a obsah vztahu (v dimenzi aktivity a pasivity)? Jak ovlivňuje kariéru zaměstnance vzájemná podpora? Jak vzájemná očekávání ovlivňují tento vztah? Je špatný nadřízený příčinou odchodu zaměstnance?	aktivita — pasivita soulad — nesoulad očekávání brzdění — podpora rozvoje a povýšení	Branham (2004); Kirovová (2011); Heller (2004); Clegg (2005); Colvin (2010); Barták (2007); Geffroy (2011)
Postoj podniku	Kdy se odehrává rozvoj a vzdělávání zaměstnanců (v práci × po pracovní době)? Je podporován rozvoj, pokud se týká vyšší pozice?	nezájem proklamace podpora	Urban (2003); Bartoničková (2007); Branham (2009) Urban (2003); Bartoničková (2007); Branham (2009) Urban (2003); Bartoničková (2007); Branham (2009)

Pramen: vlastní zpracování



→ tů a determinují kariérní trasy. V tabulce 3 jsou pak uvedeny hlavní faktory s vlivem na samotný kariérní management.

Každý faktor pak „omezuje“ či determinuje možnost volby jiného faktoru. Například při vysoké hierarchické struktuře lze předpokládat povyšování na základě seniority či plánování prostřednictvím nástupnictví ve funkcích. Důležité je zde spojení „lze předpokládat“, neboť v dnešní době dochází k unikátním mixům jednotlivých charakteristik vytvářejícím individuální kariérní koncepty a kariérní trasy jedince. A každá z těchto tras si žádá trochu jiné řízení a plánování (kariérní management). Výhodou těchto tabulek je propojení na první pohled nesouvisejících prvků a charakteristik. Neboť jak je patrné z teorie, vše je ovlivňováno vším a v dnešní síťově orientované společnosti není možné nevnímat vliv a zapojení ostatních prvků prostředí.

4. Závěr

Lidé se svými schopnostmi, znalostmi a dovednostmi se stávají základním zdrojem úspěchu podniku. Každý podnik má několik možností, jak tyto

zdroje najít, přitáhnout, využít a odměnit. V důsledku změn kariérních konceptů, kariérních tras, v důsledku růstu významu celoživotního učení, při respektování požadavku zaměstnanců na rozvoj a kariéru je nutné celému procesu věnovat adekvátní pozornost. Do plánování a řízení kariéry se promítá „strategický“ přístup, usilující o dlouhodobý rozvoj podniku při respektování rychlých diskontinuálních změn v prostředí. V rámci těchto změn nabývá na významu vliv kultury jak celé společnosti, tak podniku.

Poznatky ukazují, že podnik se stále neumí vypořádat s ženami „kariéristkami“. Zejména v podmínkách české kultury při omezených možnostech práce na zkrácený úvazek vyvstává otázka oprávněnosti skleněného stropu v kariéře žen. Je otázkou, jak se vypořádat se zapracováním žen po mateřské dovolené. Nejdůležitější je však postoj podniku, neboť na něm záleží, co zaměstnanec může a co bude v rámci jeho kariéry realizováno při respektování kulturního kontextu České republiky. Nabízí se však otázka, do jaké míry je ovlivněno české pracovní prostředí zahraničními nadnárodními podniky působícími na české scéně a stálým přírůstkem levné zahraniční pracovní síly.

LITERATURA A PRAMENY

1. Adair, J.: *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004, ISBN 80-86851-00-1
2. Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
3. Barták, J.: *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007, ISBN 978-80-86851-68-6
4. Bartoníčková, M.: *Kariérový koučink*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-51-8
5. Baruch, Y.: *Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives*. Career Development International, 2004, roč. 9, č. 1, s. 58-73, ISSN 1362-0436
6. Belcourt, M., Wright, P.: *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998, ISBN 80-7169-459-2
7. Bláha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z.: *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, ISBN 80-251-0374-9
8. Branham, L.: *7 skrytých důvodů proč zaměstnanec odchází z firem*. Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2903-9
9. Branham, L.: *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004, ISBN 80-251-0223-7
10. Clegg, B.: *Motivace (povzbudte ostatní k dosažení lepších výsledků)*. Brno: CP Books, 2005, ISBN 978802510550
11. Colvin, G.: *Talent nerozhoduje*. Brno: Computer Press, 2010, ISBN 978-8025-11-9266
12. Disman, M.: *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2008, ISBN 978-80-246-0139-7

13. Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M.: *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7169-422-3
14. Duda, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008, ISBN 978-80-87071-2
15. Dvořáková, Z.: *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2004, ISBN 80-7179-468-6
16. Fietze, S., Holst, E., Tobsch, V.: *Germany's Next Top Manager: Does Personality explain the Gender Career Gap?* *Management Revue*, 2011, roč. 22, č. 3, ISSN 0935-9915
17. Folwarczná, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-3067-7
18. Geffroy, E. K.: *Chci nahoru*. Praha: Management Press, 2001, ISBN 80-7261-057-0
19. Gibson, D. E., Lawrence, B. S.: *Women's and Men's Career Referents: How Gender Composition and Comparison Level Shape Career Expectations*. *Organization Science*, 2010, roč. 21, č. 6, s. 1159–1175, ISSN 1047-7039
20. Halík, J.: *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2475-1
21. Harold, T.: *Human resources management*. London: Pitman, 1991, ISBN 0-7121-1028-3
22. Heller, R.: *Manuál manažera*. Praha: Euromedia Group-Ikar, 2004, ISBN 80-249-0465-9
23. Hofstede, G., Hofstede, G. J.: *Kultury a organizace – software lidské mysli*. Praha: Linde, 2007, ISBN 80-86131-70-X
24. Hroník, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 978-80-247-1457-8
25. Kirovová, I.: *Od tradiční kariéry k současným kariérním koncepcím*. *Československá psychologie*, 2011, roč. 55, č. 4, s. 316–331, ISSN 0009-062X
26. Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001, ISBN 80-7179-389-2
27. Kociánová, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Management Press, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3
28. Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3
29. Koubek, J.: *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 1996, ISBN 80-7169-206-9
30. Křížková, A., Pavlica, K.: *Management genderových vztahů*. Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-7261-117-8
31. Martin, D.: *Personalistika od A do Z. Výkladový slovník důležitých pojmů*. Brno: Computer Press, 2007, ISBN 978-80-251-1496-4
32. Milkovich, G. T., Boudreau, J. W.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993, ISBN 80-85623-29-3
33. Monroe, J.: *Ideální kariéra a zaměstnání. Osobní poradce pro výběr nejlepší práce a kariéry*. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1947-4
34. Nietzsche, I.: *Jak rozumět a konkurovat mužům na pracovišti*. Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-1128-1
35. Nový, I. et al.: *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1705-0
36. Plamínek, J.: *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-3235-0
37. Schmidt, M.: *40 největších mýtů o budování kariéry*. Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-3740-9
38. Schuster, K.: *11 manažerských hříchů. Jak se manažeři připravují o kariéru, rozum, partnery a zábalvu*. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-3456-9
39. Stevenson, W. J.: *Introduction to Management Science*. Homewood: IRWIN, 1989, ISBN 0-256-03660-8
40. Šuleř, O.: *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Brno: Computer Press, 2008, ISBN 978-80-251-2316-4



- 41. Tureckiová, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0405-6
- 42. Urban, J.: *Řízení lidí v organizaci – personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003, ISBN 978-80-86395-46-4
- 43. Vendel, Š.: *Kariérní poradenství*. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-1731-9
- 44. Vodák, J., Kucharčíková, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1904-7
- 45. Weather, W. B.: *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992, ISBN 978-8085-605-044
- 46. Weihrich, H.: *Strategic career management*. Human resources management, 1982, roč. 21, č. 2-3, s. 58-66
- 47. Zidle, M.: *Who's Responsible for Your Career?* 2011. [cit. 2011-12-20]. Dostupné na: <http://managementhelp.org/careers/planning.htm>

KLÍČOVÁ SLOVA

kariéra, rozvoj, kariérní trasa, kariérní koncept

ABSTRACT

The aim of the paper is to identify the “gaps” in career management paradigm to find options for further research. Gradually, there were compiled themes – formation of internal workforce, career concepts, factors influencing career. For theoretical treatment there were used method compilation, comparison and deduction to identify the gap and inconsistency in authors' views. Private sector is affected by processes of globalization, technology development, extension of life expectancy, changes in family functions, equal access to education and employment. These changes are pushing on organizational structures and accountability of line managers and employees. Changes in society require new knowledge, skills and changes of professions. The development of managers and employees is in the 21st century one of the important factors to achieve high productivity and competitiveness. Through career management company develops employees; satisfaction and performance increase, attractiveness of company in the labour market increases and turnover is reduced. Applications for career management depend on many individual and contextual factors as socio-economic, cultural and organizational factors. Therefore, further research in this area is to get knowledge and understanding about career concepts and career routes, to identify the content and significance of factors affecting career management.

KEYWORDS

career, development, career route, career concept

JEL CLASSIFICATION

M12

x

Rozhodování zaměstnavatelů o dalším vzdělávání zaměstnanců ve vybraných podnicích strojírenského a IT odvětví

► Mgr. Lenka Klimplová, Ph.D., M.A. » Katedra sociální politiky a sociální práce, Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně¹

* Význam vzdělávání pro uplatnění se na trhu práce v posledních desetiletích rapidně narůstá. Nároky na pracovní sílu se proměňují a rostou v důsledku ekonomické globalizace, mezinárodní specializace, technologického pokroku, posunu od masové produkce k výrobě individualizovaného zboží, posunu od industriální výroby k ekonomice služeb (deindustrializace, terciarizace), ale i v důsledku organizačních změn, destandardizace zaměstnání či v důsledku stárnutí populace (podrobněji Klimplová, 2010). Dochází k posunu od ekonomik řízených průmyslovou výrobou a charakterizovaných masivní, relativně homogenní a polokvalifikovanou pracovní silou směrem k ekonomikám, ve kterých dominuje zaměstnání ve službách spojené s heterogennější a fragmentovanou pracovní silou (Crompton, Gallie a Purcell, 1996). Technologické a organizační změny či změny produkčního paradigmatu vyvolávají požadavky na adaptaci a zkvalitňování lidského kapitálu v reakci na rychle se měnící podmínky na trzích produktů i práce. Jak vysvětluje Czesaná (2006: 1), „změny ve struktuře pracovních příležitostí, zejména jejich přesun směrem do služeb, vznik pracovních příležitostí v nových oborech a změny ve výkonu stávajících profesí spojené především s digitalizací ekonomiky kladou nároky na průběžné doplňování znalos-

tí“, neboť znalosti a dovednosti získané v počátečním vzdělávání rychle zastarávají. Stárnutí populace navíc zapříčinilo situaci, že potřeba nových znalostí a dovedností na trhu práce už nemůže být uspokojena generacemi nově vstupujícími na pracovní trh (Kubátová, 2004, Czesaná, 2007). I to vyvolává potřebu průběžné aktualizace získaných znalostí a dovedností, případně osvojení si kompletně nových poznatků a dovedností, tedy úplnou změnu kvalifikace. *Celoživotní vzdělávání* se tak stává klíčovým konceptem soudobých společností. Požadavek na podporu celoživotního vzdělávání a zvýšení investic do něj se objevuje v mnoha strategických dokumentech Evropské unie i národních členských států (v České republice např. ve Strategii celoživotního učení ČR, MŠMT, 2007).

Jedním z aktérů, kteří by se na procesu celoživotního vzdělávání měli podílet, investovat do něj, ale i z něj těžit, jsou podle těchto strategických dokumentů také *zaměstnavatelé*. Další odborné vzdělávání v podnicích je totiž nedílnou součástí koncepce celoživotního vzdělávání, napomáhá růstu produktivity, konkurenceschopnosti, tvorby nových pracovních míst, a tím i sociální inkluzi, a je mu proto v soudobé společnosti přikládán klíčový význam. →

¹ Článek byl zpracován s podporou Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR v rámci projektu Národního programu výzkumu II č. 2D06009 „Nová sociální rizika trhu práce a potřeby reformy jeho politické regulace po vstupu ČR do EU. Monitoring a vyhodnocení potřeb“.

→ Cílem této stati je prezentovat výsledky případových studií rozhodování zaměstnavatelů ve strojírenském a IT (informační technologie) odvětví o dalším vzdělávání v podnicích jako řešení problému zajištění adekvátně kvalifikované pracovní síly. Zaměřili jsme se na to, jak se zaměstnavatelé rozhodují o vzdělávání svých zaměstnanců a snažili se zodpovědět, jaké jsou motivy a cíle dalšího vzdělávání v podnicích, jak zaměstnavatelé identifikují vzdělávací potřeby, jaká jsou kritéria pro výběr zaměstnance pro další vzdělávání, jak podnikové vzdělávání vyhodnocují, ale také identifikovat podmínky rozhodování, které determinují či limitují tvorbu rozhodnutí. V neposlední řadě se výzkum zabýval představami zaměstnavatelů o roli státu v dalším podnikovém vzdělávání.

Stať je rozdělena do tří stěžejních částí. V první části charakterizujeme podnikové vzdělávání a stručně prezentujeme teoretická východiska studia rozhodování. Další část představuje design a metodiku výzkumu. Ve třetí části předkládáme výsledky analýzy rozhodování zaměstnavatelů strukturované dle otázek prezentovaných v předchozím odstavci.

1. Podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání můžeme popsat jako „systematický proces změny pracovního chování, úroveň znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou – subjektivní kvalifikací pracovníků – a požadavky na ně kladenými – kvalifikací objektivní, tj. kvalifikovaností práce“ (Palán, 1997: 86). Cílem podnikového vzdělávání však není jen naučit zaměstnance něco nového pro výkon profese, ale jde také o „vytváření podmínek pro seberealizaci jako nejučinnějšího motivačního nástroje“ (Palán, 1997: 86). V podnikovém vzdělávání tak dochází ke sjednocování osobních cílů zaměstnanců a cílů zaměstnávající organizace.

Podnikové vzdělávání je jednou ze základních personálních činností. Souvisí s plánováním lidských zdrojů, s nábořem, s výběrem pracovníků i jako

součástí protifluktuačních opatření. Podnikové vzdělávání je jednoznačně investicí do lidských zdrojů. Z praxe vyplývá, že konkurenceschopné mohou být jen ty podniky, v nichž je rychlost učení větší než rychlost změn v jejich okolí. (Palán, 1997: 86)

Podnikové vzdělávání zahrnuje: a) vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti; b) prohlubování kvalifikace; c) zvyšování kvalifikace; d) rekvalifikace; e) vzdělávání manažerů (Palán, 1997).

Systematicky realizované podnikové vzdělávání by podle Armstronga (2006) mělo zahrnovat následující fáze:

1. *Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb:* Všechny vzdělávací aktivity musí být zaměřeny na uspokojení definovaných potřeb – pro podnik jako celek, pro určité pozice nebo skupiny zaměstnanců či pro jednotlivce.
2. *Vymezení cílů vzdělávání:* Školení se musí zaměřit na dosažení měřitelného cíle vyjádřeného zlepšením nebo změnou očekávanou ve výkonnosti podniku, určité pozice, oddělení nebo konkrétního zaměstnance.
3. *Příprava vzdělávacích plánů:* Vzdělávací plány musí popsat celkový systém vzdělávání a jeho nákladů a přínosů. Celkový plán by měl dále zajistit rozvoj vzdělávacích programů a zařízení, výběr a použití vhodných tréninkových metod, výběr a vzdělávání školitelů a realizaci vzdělávacích plánů, včetně vedení záznamů o vzdělávání a jeho výstupech.
4. *Měření a analýza výsledků:* Vyžaduje se ověření dosažených výsledků každého vzdělávacího programu vzhledem k jeho cílům a posouzení vlivu celého vzdělávacího plánu na výkon podniku nebo určitého oddělení.
5. *Zpětná vazba týkající se výsledků a hodnocení:* Zhodnocení s cílem zlepšit vzdělávací plány, programy či techniky.

Jiní autoři (např. Matoušková, 2008, Vodák, Kučarčíková, 2007) mluví o čtyřech fázích podnikového vzdělávání: 1) identifikace vzdělávacích potřeb, 2) vytvoření vzdělávacího plánu, 3) realizace vzdělávání, 4) vyhodnocení výsledků a dopadů

vzdělávání. Jedním z problémů dalšího podnikového vzdělávání v České republice je nedostatečná identifikace vzdělávacích potřeb v podnicích (Klimplová, 2008). Otázkou pak je, *jak se zaměstnavatelé o dalším vzdělávání svých zaměstnanců vlastně rozhodují*, neanalyzují-li systematicky vzdělávací potřeby, na což se mimo jiné snaží odpovědět naše studie.

V následující části prezentujeme teoretická východiska studia rozhodování zaměstnavatelů, které využíváme pro interpretaci výsledků šetření.

2. Teoretická východiska studia rozhodování

Rozhodování definujeme jako proces volby, při kterém aktéři vybírají preferovanou možnost z více možných alternativ. Jde o posouzení variant a výběr optimální/uspokojivé varianty. Jednání spojené s rozhodováním je vždy záměrné – jde o záměrné jednání tvůrce rozhodnutí, ve kterém se odráží jeho zájmy, cíle, preference, hodnoty, normativní přesvědčení (Scharpf, 1997).

Manažerské příručky a učebnice managementu prezentují dva základní modely rozhodování zaměstnavatelů (manažerů), a to model racionálně-ekonomický (teorie racionální volby) a model administrativní (behaviorální teorie rozhodování). Shrňme-li základní charakteristiky zmíněných dvou modelů, lze říci, že *model racionálně-ekonomický* vidí rozhodování jako systematické vyhledávání optimálního řešení s cílem maximalizovat vlastní užitek. Tento model vychází z předpokladu, že tvůrce rozhodnutí má k dispozici informace o všech variantách vedoucích k dosažení cíle, zná všechny důsledky všech alternativ, jeho preference jsou konzistentní a on je schopen určit optimální alternativu. Jde o klasický individuální model rozhodování (rozhoduje jedinec), kde je racionalita rozhodování čistě formální a substantivní, tzn. je závislá na aktérovi jenom v jednom ohledu – závisí na jeho cílech a preferencích. Po zadání těchto cílů je racionální jednání determinováno charakteristikami okolí, v němž se uskutečňuje (Simon,

1982). Z povahy racionálně-ekonomického modelu rozhodování vyplývá, že jde o model normativní. Doporučuje, jak by se měli tvůrci rozhodnutí ideálně chovat pro to, aby dosáhli optimálních rozhodnutí a maximalizovali svůj zisk (Vacek, 2008).

Naproti tomu *model administrativní* vidí tvůrce rozhodnutí jako aktéra, který při rozhodování vychází pouze z omezeného rozsahu informací a který má pouze omezené kognitivní a tzv. výpočetní kapacity pro nalezení optimálního řešení problému, proto poznává pouze neúplný počet alternativ a jejich konsekvencí a proto se v konečném důsledku spokojuje s nalezením uspokojivého řešení namísto řešení optimálního (Simon, 1982, 1997, Cyert a March, 1992, March a Simon, 2008, Shapira, 2008 aj.). Rozhodování a jednání podle tohoto teoretického modelu není řízeno pouze příčinně-důsledkovými vazbami (*logikou konsekvencí*), ale roli hrají také organizační pravidla, stereotypy, rutina (*logika vhodnosti*) (Cyert a March, 1992, March a Simon, 2008). Právě aspekt vhodnosti je v behaviorální teorii rozhodování navíc oproti čistě racionalistickým přístupům. Administrativní model je oproti normativnímu racionálně-ekonomickému modelu modelem deskriptivním.

Kromě těchto dvou základních teoretických modelů využíváme při analýze také Schützovu koncepci rozhodování a jednání, která vychází ze stejných teoretických východisek jako teorie racionální volby a která definuje jednání jako důsledek procesu zvažování a hodnocení výsledků různých variant jednání (Schütz, 1962). Při tomto zvažování jsou důležitými faktory determinujícími volbu a) subjektivní vědění (aktuální zásoba vědění) a poznání těchto variant, b) jejich hodnocení. Racionalita rozhodování je však na rozdíl od neoklasických teorií založena na „zdravém rozumu“. Rozhodnutí probíhá spontánně, na základě myšlenkových typizací z dostupné zásoby vědění, které jsou dány každodenní zkušeností. Rozhodování je racionální v tom, že aktér definuje svoje cíle, sleduje je, snaží se jich účelně dosáhnout, nicméně toto jednání je nereflektované, spontánní, aktéři nijak nekontrolují, zda je jejich jednání adekvátní →

→ situaci. V tom se Schützova koncepce zásadně liší od neoklasických teorií racionální volby.

Schütz (1962) také rozlišuje mezi „motivem aby“ („in-order-to-motive“) a „motivem protože“ („because-motive“). „Motiv aby“ popisuje podle Schütze finální stav, kterého má být dosaženo. Tato kategorie motivů z pohledu aktéra odkazuje do budoucnosti. „Motiv aby“ je finální stav, cíl, kterého má být dosaženo budoucím jednáním, které bylo „předfantazírované“ (načrtnuté v mentálním plánu možností řešení) v konceptu jednání. „Motivy protože“ naproti tomu odkazují z pohledu aktéra do minulosti, k jeho předchozím zkušenostem, které ho ovlivnily, aby jednal, jak jednal. „Motiv protože“ neobsahuje „hodnocení budoucí situace, nýbrž popisuje systém očekávání a preferencí tvůrce rozhodnutí v daném časovém okamžiku“ (Winkler, 2007: 127). Pro objasnění aktuální volby jsou podle Schütze (1962) důležité jen „motivy aby“, neboť „motivy protože“ neobjasňují samotnou volbu, ale pouze předcházející stav jednajícího, který je spojen s určitou biografickou situací. „V „aby motivech“ se projevuje *subjektivně (biograficky) vytvořená* situace rozhodování. V „motivech protože“ se zrcadlí zkušenosti a sedimenty *předchozí socializace osobnosti*“ (Winkler, 2007: 128, kurzíva v originále). Co z toho plyne pro rozhodování (zaměstnavatelů)? Především to, že „v procesu rozhodování se [vždy] uplatňují oba druhy motivů. „Motivy protože“ jsou těsně spjaty s definicí rozhodovací situace. [...] „Motivy aby“ jsou zase spojeny s hodnocením důsledků budoucího jednání a vytváří tak bezprostřední kritéria pro hodnocení variant jednání.“ (Winkler, 2007: 128) Bez povšimnutí nesmí zůstat ani fakt, že poznávání problému i variant jeho řešení je sociálně determinované, ovlivněné interakcemi s druhými lidmi. „Jen velmi malá část mé znalosti o světě pramení z mé osobní zkušenosti. Větší část je sociálně odvozená a mně pře-

daná skrze mé přátele, moje rodiče, mé učitele a učitele mých učitelů.“ (Schütz, 1962: 13)

Rozhodování je tedy záměrně racionální volba alternativy jednání vycházející z kognitivních a hodnotících procesů, které samotnému aktu rozhodnutí předcházejí, a z definice (problémové) situace, interpretace významů jednotlivých možností volby, kritérií a hledisek volby a konečného rozhodnutí. Rozhodování zaměstnavatelů vychází především z logiky konsekvencí (z příčinně-důsledkových vazeb), kdy je rozhodnutí učiněno na základě vyhodnocení pravděpodobných důsledků jednání vzhledem k preferencím aktéra. Nicméně logika vhodnosti (přřazení situace k pravidlům a rozhodnutí na základě pravidel) hraje při rozhodování v organizacích také svou roli.

Racionalita příčinně-důsledkového rozhodování zaměstnavatele je limitována a determinována na několika úrovních (označujeme jako „podmínky rozhodování“):

- a) na *makroúrovni* je to institucionální rámec dané tržně-politické ekonomiky, který objektivně formuje preference, strategie, a tedy i rozhodnutí o řešení určitého problému (koncept variet kapitalismu, viz Hall, 1999, Soskice, 1999, Hall, Soskice, 2001a) – institucionální rámec nejde ovšem objektivně a úplně konceptualizovat,² proto jsou důležité aktérový (zaměstnavatelový) subjektivní interpretace významů institucí (institucionálního rámce), které podle něj determinují jeho preference, strategie, jednání, potažmo konstrukci rozhodnutí o řešení specifického problému;
- b) na *mezoúrovni* jsou to limity a hranice organizačního prostředí, ustálená organizační pravidla, rutiny, stereotypy a normy, ale i obecné preference a cíle organizace jako celku, které nemusí být vždy ve shodě s preferencemi a cíli zaměstnavatele při řešení určitého problému;

² *Kompletní systematizace a konceptualizace institucionálního nastavení by vyžadovala analýzu celé škály zákonů (včetně veřejného mezinárodního práva, práva týkajícího se mezinárodních organizací, ústavního práva, volebního práva, parlamentních procedur, administrativního práva a procedur, občanského práva a procedur, pracovního práva a práva kolektivního vyjednávání, obchodního práva atd.), ale i neformálních pravidel, norem, konvencí a očekávání, která rozšiřují, doplňují nebo modifikují normativní očekávání vyvozená z formálních právních pravidel (Scharpf, 1997).*

c) na *mikroúrovni* jde o limity kognitivních procesů tvůrce rozhodnutí (zaměstnavatele) i limity jeho tzv. výpočetní kapacity (schopnosti nalézt optimální řešení – čas, pozornost, paměť; Simon, 1997, Winkler, 2007). Vacek (2008) vyjmenovává jako subjektivní bariéry rozhodování omezenou schopnost zpracovávat informace, omezený rozsah poznání, omezenou schopnost formulovat a řešit složité rozhodovací problémy, omezenou schopnost ztotožnění se systémem hodnot organizace, opakování neefektivních řešení. Limitem na individuální úrovni je také aktuální „zásoba vědění“ aktéra a osobní typizace (zobecněné sedimentované zkušenosti; Schütz, 1962). Důležitou implikací pak je, že aktér má tendence strukturovat problémy právě ve světle vlastní zkušenosti a vyhledává informace, které jsou v souladu s jeho subjektivní interpretací problémové situace.

3. Design a realizace výzkumu

Výzkum byl realizován v rámci většího výzkumného šetření nazvaného „Kvalita a organizace práce v různých sektorech národního hospodářství ČR“ v rámci výzkumného projektu „Nová sociální rizika trhu práce a potřeby reformy jeho politické regulace po vstupu ČR do EU. Monitoring a vyhodnocení potřeb“.³

Podniky do výzkumného vzorku byly vybrány technikou stratifikovaného záměrného výběru, která vykresluje charakteristiky konkrétních podskupin v centru našeho zájmu a umožňuje jejich komparaci (Patton, 2002). Vzorek byl zvolen na základě následujících kritérií:

- **Kritérium odvětví** – ne všechny sektory, odvětví, firmy zaznamenaly posun od fordismu k postfordismu, který zásadním způsobem proměnil požadavky na kvalifikaci pracovní síly (viz

Klimplová, 2010, 2011) a zrychlil proces zastarávání lidského kapitálu. Snahou bylo vybrat typický příklad odvětví stále reprezentující fordistický způsob produkce a organizace práce, a naopak typický příklad odvětví, který by reprezentoval postfordistický způsob produkce a organizace práce (Klimplová, 2010, Kubátová, 2004, Schienstock et al., 1999 aj.). Vzhledem k vlivu IT technologií na změnu organizace práce a požadavků na kvalifikaci pracovní síly bylo zvoleno IT odvětví jako reprezentant postfordismu, naopak české strojírenství se jeví jako ještě ne příliš zasažené novým produkčním a organizačním paradigmatem, proto bylo jako druhé odvětví, reprezentující „starý“ způsob produkce a organizace práce s relativně stabilními nároky na kvalifikaci pracovní síly, zvoleno strojírenství. Lze předpokládat, že konstrukce rozhodnutí o řešení problému zajištění adekvátně kvalifikované pracovní síly zaměstnavateli se bude v těchto dvou odvětvích lišit.

- **Kritérium velikosti** – do vzorku byly zařazeny firmy různých velikostí, počet zaměstnanců se v době realizace prvního kola dotazování pohyboval mezi 24 a 280 zaměstnanci. Do vzorku nebyly zařazeny firmy s menším počtem zaměstnanců než 20.
- **Kritérium lokality** – vybrány byly regiony s rozdílnou situací na regionálním trhu práce: region A s mírou nezaměstnanosti více než 1 procentní bod pod mírou nezaměstnanosti ČR, region B s mírou nezaměstnanosti na úrovni průměrné míry nezaměstnanosti ČR (± 1 procentní bod), region C s mírou nezaměstnanosti více než 1 procentní bod nad mírou nezaměstnanosti ČR v únoru 2009 (viz MPSV, 2009).⁴

V neposlední řadě lze za kritérium pro zařazení do výzkumného vzorku označit také to, zda nám vybraná organizace vyhověla a byla s námi vůbec

³ Projekt 2D06009 v rámci NPV II.

⁴ Z důvodu zachování anonymity podniků a komunikačních partnerů, která všem zúčastněným byla zaručena, neuvádíme ani názvy regionů (okresů), v nichž dotazování proběhlo. V některých případech by pak totiž nebylo obtížné dopátrat, o jakou firmu se jedná, a anonymita by byla porušena.

→ **Tabulka č. 1 » Charakteristika organizací, ve kterých výzkum proběhl**

Firma	Odvětví	Region	Počet zaměstnanců	Vlastnictví	Převládající vzdělání zaměstnanců	Druhé převládající vzdělání	Opakované šetření
S1	Strojírenství	B	49	Zahraněční kapitál	Vyučení, střední bez maturity	Střední s maturitou	ANO
S2	Strojírenství	A	110	Český kapitál	Vyučení, střední bez maturity	Střední s maturitou	ANO
S3	Strojírenství	A	228	Převážně český kapitál	Vyučení, střední bez maturity	Střední s maturitou	ANO
S4	Strojírenství	C	40+15	Český kapitál	Vyučení, střední bez maturity	Střední s maturitou	ANO
S5	Strojírenství	B	177	Převážně český kapitál	Vyučení, střední bez maturity	Střední s maturitou	ANO
S6	Strojírenství	C	280	Převážně zahraniční kapitál	Střední s maturitou	Vyučení, střední bez maturity	ANO
S7	Strojírenství	B	252	Převážně český kapitál	Vyučení, střední bez maturity	Střední s maturitou	ANO
S8	Strojírenství	C	78	Převážně zahraniční kapitál	Střední s maturitou	Neuveдено	NE
I1	IT	B	130	Převážně český kapitál	Neuveдено	Neuveдено	ANO
I2	IT	B	140	Český kapitál	Vyšší odborné, vysokoškolské	Střední s maturitou	ANO
I3	IT	A	80	Převážně zahraniční kapitál	Vyšší odborné, vysokoškolské	Střední s maturitou	ANO
I4	IT	B	24	Převážně český kapitál	Střední s maturitou	Vyšší odborné, vysokoškolské	ANO
I5	IT	B	110	Převážně český kapitál	Střední s maturitou	Vyšší odborné, vysokoškolské	NE
I6	IT	B	středně velká firma	Neuveдено	Neuveдено	Neuveдено	ANO
I7	IT	A	111	Převážně zahraniční kapitál	Vyšší odborné, vysokoškolské	Střední s maturitou	ANO
I8	IT	B	55	Převážně zahraniční kapitál	Vyšší odborné, vysokoškolské	Střední s maturitou	ANO
I9	IT	A	42	Český kapitál	Střední s maturitou	Vyšší odborné, vysokoškolské	ANO
I10	IT	C	90	Převážně český kapitál	Vyšší odborné, vysokoškolské	Střední s maturitou	ANO
I11	IT	C	239	Zahraněční kapitál	Vyšší odborné, vysokoškolské	Střední s maturitou	ANO

Poznámka: Region A — s mírou nezaměstnanosti více než 1 procentní bod pod mírou nezaměstnanosti ČR; region B — s mírou nezaměstnanosti na úrovni průměrné míry nezaměstnanosti ČR (± 1 procentní bod); region C — s mírou nezaměstnanosti více než 1 procentní bod nad mírou nezaměstnanosti ČR v únoru 2009 (viz MPSV, 2009). Počet zaměstnanců — v době prvního šetření (rok 2009). Opakované šetření — na přelomu let 2010/2011.

ochotna spolupracovat, tzv. *kritérium vyhovění/participace* (srovnej Žižlavský, 2005, Patton, 2002). Toto kritérium bohužel signifikantně ovlivnilo konečný výzkumný vzorek, neboť ne všechny oslovené organizace byly ochotny na výzkumu participovat a rozhovor poskytnout. Došlo tedy k samoselekcí případů zařazených do studie. Nicméně, smyslem popsaného stratifikovaného záměrného výběru není reprezentativnost, ale snaha o poznání souvislostí mezi odvětvím, velikostí or-

ganizace, respektive lokalitou a způsobem rozhodování zaměstnavatelů.

Výzkumný vzorek (charakteristiky organizací, v nichž výzkum proběhl — odvětví, region, počet zaměstnanců, vlastnictví, převládající vzdělání zaměstnanců) je popsán v tabulce 1. Celkem rozhovory proběhly v 19 firmách, z toho v 8 strojírenských a v 11 IT firmách.

Design výzkumu lze označit jako *komparativní* (Bryman, 2008). Srovnáváme jednotlivé případy

(výpovědi a interpretace jednotlivých zaměstnavatelů) jak mezi sebou, tak i mezi dvěma zkoumanými odvětvími (IT a strojírenství), a to na základě funkcionalistického předpokladu, že rozhodování zaměstnavatelů o řešení problému zajištění adekvátně kvalifikované pracovní síly, a tedy i o dalším vzdělávání v podnicích by mělo být odlišné v závislosti na způsobu produkce a organizace práce.

Na jaře a v létě roku 2009 bylo provedeno 19 hloubkových rozhovorů se zástupci vybraných firem, v nichž (s výjimkou jedné) zároveň proběhlo dotazníkové šetření u zaměstnanců.⁵ Téma kvalifikace pracovní síly bylo pouze jedno ze tří velkých témat interview (dalšími částmi byla role zaměstnavatele v systému sociální ochrany zaměstnanců a harmonizace práce a rodiny). Všechny rozhovory (s výjimkou jednoho, kdy komunikační partner nahrávání odmítl) byly nahrány a pak doslova přepsány, což poskytlo velmi dobrý základ pro detailní analýzu významů a interpretací jednotlivých fenoménů.

V 17 z těchto 19 dotazovaných organizací⁶ proběhlo hloubkové šetření opakovaně na přelomu let 2010/2011 (prosinec 2010 až únor 2011). Druhé dotazování bylo primárně zaměřeno na jiná témata než první kolo rozhovorů, nicméně témata kvalifikace pracovní síly a podnikového vzdělávání se v něm částečně také objevují. Do analýzy proto byly zahrnuty i rozhovory z opakovaného šetření, které mohou napomoci k lepšímu porozumění zkoumaného problému a rozhodování zaměstnavatelů a vnést do analýzy časovou dimenzi (např. vliv ekonomické krize). Zároveň toto opakované šetření ukázalo na velmi důležitý fakt, a to, že interpretace různých komunikačních partnerů v rámci jedné firmy se mohou různit. Ve dvou případech došlo k tomu, že komunikační partneři

byli jiné osoby než v případě prvního šetření a jejich interpretace některých zkoumaných fenoménů byly velmi odlišné. Konkrétní případy prezentujeme dále.

Jako metodu analýzy dat používáme *tématickou analýzu*, konkrétně metodu „*rámce*“ („*framework*“). „Rámec“ je na matici založená metoda pro uspořádání, syntézu a analýzu kvalitativních dat. Tématický rámec se používá ke klasifikaci a organizaci dat podle klíčových témat, konceptů a objevujících se kategorií. Každá studie tak má odlišný tématický rámec sestávající ze série hlavních témat, dále rozčleněných řadou souvisejících subtémat (Ritchie, Spencer, O'Connor, 2003). Metoda zahrnuje pět kroků: 1) obeznámení se s daty, 2) identifikaci tématického rámce (indexu), 3) indexaci, 4) vytvoření tématických tabulek, 5) mapování a interpretaci (Ritchie, Spencer, 1994). V rámci tématu „podnikové vzdělávání“ jsme identifikovali následující subtémata: Na základě čeho, Typy/způsoby vzdělávání, Výběr zaměstnanců pro vzdělávací aktivity, Motivy zaměstnavatele a cíle vzdělávání, Limity a problémy podnikového vzdělávání, Hodnocení efektů vzdělávání, Spolupráce s dalšími aktéry, Jiné (Klimplová, 2011). Výsledky poslední fáze tématické analýzy (mapování a interpretace dat), jejímž cílem je porozumět a vysvětlit rozhodování zaměstnavatelů o dalším podnikovém vzdělávání, jsou prezentovány v následující části.

4. Proč zaměstnavatelé své zaměstnance vzdělávají

Na úvod si položíme otázku: *Proč zaměstnavatelé své zaměstnance vůbec vzdělávají?* Je cílem vzdělávání opravdu jen zajištění kvalifikované pracovní síly, nebo jsou cíle vzdělávání jiné? →

⁵ *Tématy dotazníkového šetření u zaměstnanců byly kvalita a obsah práce, participace zaměstnanců na rozhodování, délka, stabilita a jistota zaměstnání, kariérní a sociální rozvoj, vzdělanostní potřeby, pracovní vyčerpání, harmonizace práce a rodiny a pracovní vztahy a komunikace. Tato stať se zaměřuje na rozhodování zaměstnavatelů, proto data z dotazníkového šetření u zaměstnanců využíváme pouze pro ilustraci některých dílčích fenoménů. Kompletní studii založenou na výsledcích uvedené-ho dotazníkového šetření prezentuje např. Hora (2010).*

⁶ *Zbylé dvě organizace další dotazování odmítly.*



Podle Schützovy koncepce rozhodování a jednání (Schütz, 1962) je důležité objasnit subjektivní význam, který aktéři připisují svému jednání, a rozzeznat působení motivů „aby“ a „protože“. „Motivy protože“ jsou těsně spjaty s definicí rozhodovací situace a popisují systém očekávání a preferencí tvůrce rozhodnutí v daném časovém okamžiku (Winkler, 2007). Různorodost „motivů protože“ souvisí jednak s různými definicemi problémové situace (Klimplová, 2011) a jednak je také determinována různorodostí podmínek rozhodování (organizační pravidla, situace na regionálním trhu práce apod.). „Motiv aby“ je finální stav, cíl, kterého má být dosaženo budoucím jednáním (v tomto případě podnikovým vzděláváním).

Nutno poznamenat, že v případě Schützovy koncepce rozhodování a jednání jde o individuální perspektivu rozhodování, avšak zaměstnavatelé se rozhodují v rámci organizací a jejich pravidel, a je tak nutné přihlížet i k organizačnímu rozměru jejich rozhodování. Přesto je nám Schützova koncepce inspirací pro analýzu a kategorizaci *motivů jednání* (motivy pro volbu dalšího podnikového vzdělávání) a analýzu *zamýšlených cílů* tohoto jednání. Na základě toho se pokusíme objasnit, proč zaměstnavatelé své zaměstnance vzdělávají a co považují za cíle podnikového vzdělávání (jaký subjektivní význam mu přiřkládají).

4.1 Motiviv jednání

Motivy jednání lze na základě výsledku analýzy kategorizovat následovně: povinnost, potřebnost či nutnost, možnost, certifikace, vzdělávání jako benefit. Podívejme se nyní na tyto motivy podrobněji.

4.1.1 Povinnost

Motivem pro další podnikové vzdělávání je zákonem daná *povinnost*. Jedná se především o normativně daná vzdělávání dělnických profesí ve strojírenském průmyslu (v našem výzkumném vzorku především svářečů, ale i elektrotechniků, řidičů vysokozdvížných vozíků, lešenářů aj.), ale také

školení řidičů a různá bezpečnostní školení v obou zkoumaných odvětvích.

Zákon přesně říká, v jakých intervalech je potřeba zaměstnance proškolit a přezkoušet. Rozhodnutí zaměstnavatelů vzdělávat je tedy zcela evidentně determinováno institucemi na makroúrovni (zákonné normy a předpisy). Zaměstnavatelé v tomto případě jednají na základě logiky vhodnosti – jednání je řízeno pravidly (zákonné normy a předpisy), která jsou považována za legitimní (March, Simon, 2008).

Pro některé dělnické pozice ve strojírenských firmách se standardizovanou produkcí bez velkých inovací a technologických změn je to jediný motiv ke vzdělávání a jiné vzdělávání než toto zákonem dané (a zaučení na pracovní místo) není zaměstnavateli poskytováno, protože „*není potřeba*“.

4.1.2 Potřebnost či nutnost

Tento motiv ke vzdělávání odkazuje na problémovou situaci definovanou jako nedostatečné schopnosti a dovednosti pracovní síly, zapříčiněnou zejména (ale nejenom) technologickým pokrokem, změnou způsobu výroby, charakteru či organizace práce (Klimplová, 2010, 2011). Může také ale odkazovat k častým změnám legislativního rámce. Pro určité profese ve strojírenském odvětví jsou zákonem o technických normách vydávány předpisy na požadavky odborné způsobilosti a pravidelném doškolování a přezkušování pracovníků (např. svářečské zkoušky se musí po určité době opakovat). Normativně daný požadavek na doškolování a přezkušování se však týká zaměstnanců ve všech odvětvích (tedy i v obou zkoumaných odvětvích) – jde například o pravidelná školení řidičů či „školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci“ a pravidelné ověřování jejich znalosti (viz zákoník práce, § 133, odst. 1). Dále vyvolává nutnost aktualizace znalostí a dovedností *častá změna zákonů a právních předpisů*. Nejčastěji jsou uváděny oblast (mzdového) účetnictví (např. změny v daňových zákonech, zákona o nemocenském pojištění apod.) či oblast

personalistická (změny v zákoníku práce apod.). Změna zákonů a s tím spojená nutnost aktualizace znalostí je na rozdíl od normativně daného doškolení a přezkušování nepředvídatelná, zaměstnavatelé nemohou dopředu naplánovat, kdy politici změní pro ně relevantní zákony a kdy bude potřeba lidi proškolit. *Nepředvídatelnost* situace a především *častost změn* je některými zaměstnavateli interpretována jako problémová.

Zajímavé v tomto případě je, že *potřeby aktualizace* znalostí v důsledku změn legislativního rámce jsou zaměstnavateli chápány jako *nutnost* – zaměstnavatelé používají sloveso „musíme“, nikoliv „potřebujeme“. Lze to interpretovat tak, že bez znalosti novel zákonů majících bezprostřední vliv na chod organizace by mohlo dojít k ohrožení fungování organizace a možná až k jejímu zániku. Také v případě změn v technologiích či způsobu produkce je potřeba adaptace pracovní síly na tyto změny často chápána jako *nutnost* (sloveso „muset“) pro fungování organizace.

Naopak v případě definování problémové situace jako nedostatečných manažerských schopností a znalostí týkajících se řízení lidských zdrojů či obecně nedostatečných tzv. měkkých dovedností (komunikace s kolegy i se zákazníky, prezentační schopnosti, týmová spolupráce, „umění“ vycházet s lidmi, ale také schopnost vést lidi apod.) a jazykových kompetencí je podnikové vzdělávání chápáno spíše jako *potřeba* než *nutnost*.

Tato rozdílná interpretace je velice zajímavá. Mnoho zaměstnavatelů *postupně* začíná reflektovat problém nedostatečných měkkých dovedností svých zaměstnanců, který dříve příliš neřešili. Nicméně, obecná školení měkkých dovedností stále považují za jakousi *nadstavbu* – za něco, co je (by bylo) dobré, ale bez čeho se organizace případně obejde. Naopak odborné vzdělávání zaměřené na firemně či odvětvově specifické znalosti a dovednosti reagující na technologické a produkční změny považují za *nutnost* – za něco, do čeho zaměstnavatel „musí“ investovat, aby firma byla konkurenceschopná, měla zakázky a vytvářela zisk. Ukazuje se tedy rozdílný význam přisuzovaný různým

typům vzdělávacích aktivit pro fungování a naplňování cílů firmy.

Rozvoj měkkých dovedností se tedy postupně začíná objevovat jako jedna z potřeb firmy, která se dříve příliš neřešila. Zaměstnavatelé si začínají uvědomovat důležitost interpersonálních dovedností svých zaměstnanců pro chod organizace i pro podnikání (tvorbu zisku). Jedním z vysvětlení, proč postupně nabývají měkké dovednosti a investice do nich v poslední době na významu, by mohla být změna produkčního paradigmatu od hromadné/sériové výroby směrem k výrobě zakázkové a s tím rostoucí nároky na schopnosti a dovednosti pracovní síly (zejména flexibilitu, kreativitu, inovativnost, schopnost řešit specifický problém). Při postupných změnách organizace produkce a práce (Klimplová, 2010), kdy například pro různé projekty vznikají různé týmy pracovníků a kdy se klade důraz na rychlost a operativnost provedení individuálních zakázek a multifunkčnost zaměstnanců, je důležitá schopnost komunikace s kolegy v týmu i se zákazníky (vyjasnění specifikace individuální zakázky), „umění“ vycházet s lidmi, ale třeba i zvládání stresových situací. Klíčová je také schopnost prosadit se, nabídnout a prodat produkt na mnohem diverzifikovanějších trzích.

Jiným vysvětlením, proč jsou zaměstnavatelé více motivováni investovat do měkkých dovedností – tedy dovedností víceméně obecných, přenositelných z firmy do firmy –, mohou být veřejná opatření na podporu těchto vzdělávacích aktivit. Ukazuje se zejména důležitost programů a projektů Evropského sociálního fondu, které zaměstnavatele motivují zaměřit větší pozornost na rozvoj těchto dovedností.

Z kontextů našich rozhovorů to však nelze interpretovat tak, jak to vysvětlují někteří jiní autoři (Canning, Godfrey, Holzer-Zelazewska, 2007, Mer-
taugh, Hanushek, 2005, Smits, 2008, Farnsworth, 2005), že zaměstnavatelé nechtějí investovat do obecných (přenositelných) dovedností, protože se obávají toho, že se pak jejich zaměstnanci stanou atraktivnějšími i pro další zaměstnavatele. Částeč-

Potřeby aktualizace znalostí v důsledku změn legislativního rámce jsou zaměstnavateli chápány jako nutnost — zaměstnavatelé používají sloveso „musíme“, nikoliv „potřebujeme“. Lze to interpretovat tak, že bez znalosti novel zákonů majících bezprostřední vliv na chod organizace by mohlo dojít k ohrožení fungování organizace a možná až k jejímu zániku. Také v případě změn v technologiích či způsobu produkce je potřeba adaptace pracovní síly na tyto změny často chápána jako nutnost (sloveso „muset“) pro fungování organizace. Naopak v případě definování problémové situace jako nedostatečných manažerských schopností a znalostí týkajících se řízení lidských zdrojů či obecně nedostatečných tzv. měkkých dovedností (komunikace s kolegy i se zákazníky, prezentační schopnosti, týmová spolupráce, „umění“ vycházet s lidmi, ale také schopnost vést lidi apod.) a jazykových kompetencí je podnikové vzdělávání chápáno spíše jako potřeba než nutnost.

ně to tak sice být může, ale situaci lze spíše interpretovat tak, že vzhledem k omezeným finančním a časovým zdrojům si zaměstnavatelé stanovují priority pro vzdělávání. Jak je popsáno výše, investice do zákonem daných školení, do vzdělávacích kurzů odborných dovedností a školení spojených se změnou legislativy jsou pro ně *nutností pro přežití na trhu*, naopak podinvestování rozvoje měkkých dovedností (ač jejich rozvoj postupně začíná nabývat na významu) neznamená bezprostřední ohrožení fungování firmy, proto jsou školení zaměřená na rozvoj měkkých dovedností až na „druhém místě“ a jsou realizována, pokud to finanční a časové možnosti dovolí. Právě externí zdroje spolufinancování pomáhají zaměstnavatelům již identifikovanou potřebu rozvoje měkkých dovedností realizovat.

4.1.3 Možnost

Situace však může být i jiná. Externí zdroje financování (projekty a programy Evropského sociálního fondu) mohou být přímo motivem ke vzdělávání. Na prvním místě tedy nemusí být potřeba zaměstnavatele vzdělávat, ale peníze z externích zdrojů, které motivují zaměstnavatele tyto peníze nějak využít ke vzdělávání.

Zdá se, že rozhodování některých zaměstnavatelů neprobíhá v kauzálním vztahu „nedostatečně kvalifikovaná pracovní síla“ (problém) — „vzdělávání za pomoci externích zdrojů financování“ (řešení), ale spíše „možnost externího financování“ — „vzdělávání“. Jinými slovy řečeno, na základě zadávací dokumentace k určitému projektu začínou zaměstnavatelé přemýšlet, co by *mohli* potřebovat, začínou uvažovat, jak by potenciální finanční prostředky mohli v organizaci využít. Případně mají identifikované kvalifikační potřeby, ale do projektu napíší více aktivit než reálně potřebují a jsou schopni realizovat. Vysvětlením tohoto nadsazování požadavků v žádostech o grant může být nejistota zaměstnavatele, kolik prostředků mu bude nakonec reálně schváleno. Kalkuluje se zkrácením dotace, proto nadsazuje. Je-li pak dotace schválena v plné výši, řeší problém, jak ji využít.

Do této kategorie motivů jednání lze zařadit i vzdělávání realizovaná v době ekonomické krize v rámci programu „Vzdělávejte se!“, kdy zaměstnavatelé nucením v důsledku recese omezit výrobu využili *možnosti* školit své zaměstnance, jen aby je nemuseli nechávat doma a aby jim byla z externích zdrojů refundována mzda, respektive aby je nemuseli propouštět.

Přínos takových školení (prosté využití možnosti získat externí zdroje financování bez reflexe přínosů pro jednotlivce i firmu) je některými zaměstnavateli zpochybňován.

4.1.4 Certifikace

Motivem ke vzdělávání mohou být také formalizovaná pravidla, která zaměstnavatelé dodržují z jiných důvodů než pro zajištění adekvátně kvalifikované pracovní síly.

Například certifikaci ISO (systém managementu kvality) někteří zaměstnavatelé považují za důležitou pro získávání zakázek a zvýšení důvěryhodnosti v očích zákazníků.

Zaměstnavatelé jsou tak „motivováni“ ke vzdělávání svých zaměstnanců, aby vyhověli normám stanoveným systémem managementu kvality a prošli prvně certifikačními audity k získání certifikace ISO a dále dozorovými audity k jejímu udržení. Certifikace má samozřejmě zaručit kontrolu procesního řízení, tedy sledování a optimalizaci firemních úkolů a činností (tedy mj. i vzdělávání zaměstnanců), které povedou ke splnění požadavků zákazníka, tedy souvisí s výše popsanou potřebou/nutností vzdělávání. Lze vysledovat, že oba tyto motivy se navzájem doplňují a analyticky je mnohdy těžké oddělit, co je primárním motivem vzdělávání.

Zavedení ISO v některých podnicích tedy může normativně determinovat „potřebu“ dalšího vzdělávání tak, aby bylo v souladu se standardy systému managementu kvality. Pravidla nastavená systémem ISO zaměstnavatelé berou jako institucionalizovaná a jejich dodržování považují za nutné pro dosažení svých cílů (zisk zakázek, udržení stávajících zákazníků a přilákání nových) – jednájí na základě logiky vhodnosti (March, Simon, 2008).

4.1.5 Benefit

Motivem ke vzdělávání může být také snaha odměnit a motivovat zaměstnance jinou než peněžní formou (mzdou), dát mu něco navíc, například právě ve formě vzdělávání, které není nutné/potřebné pro vykonávání práce zaměstnancem.

Vzdělávání je v tomto případě zaměstnavatelem prezentováno jako zaměstnanecký benefit. Především se jedná o jazykové kurzy.

Trochu *paradoxně* je jako zaměstnanecký benefit prezentováno jazykové vzdělávání i u firem, kde zaměstnavatel považuje znalost cizího jazyka za *potřebnou*. Motivem tohoto vzdělávání tedy nemusí být pouze snaha odměnit zaměstnance jinak než finančně, ale může to být v podstatě opět potřeba zaměstnavatele, která je však prezentována jako speciální bonus pro zaměstnance.

Záleží také na subjektivním významu příkládaném jazykovému vzdělávání, který se může lišit i v závislosti na komunikačním partnerovi ve firmě. Ukázalo se to velice zřetelně díky opakovanému šetření, kdy v jedné menší IT firmě při prvním šetření interpretovala komunikační partnerka (mzdová účetní) jazykové vzdělávání jako potřebné pro výkon práce (pro komunikaci s některými zákazníky-cizinci), při opakovaném šetření ve stejné firmě komunikační partner (jednatel firmy) popsal význam jazykového vzdělávání pro zaměstnance následovně: „...*mají možnost se učit anglicky nebo udržovat znalosti angličtiny na určité úrovni a používají to víceméně pro vlastní potřebu nebo vlastní uspokojení*“ (I4, opakované šetření). Subjektivní významy příkládané stejnému fenoménu se tedy liší, podstatná je individuální perspektiva aktéra a subjektivní vnímání reality.

Důležité je ale také to, jak se zaměstnavatel snaží tuto realitu interpretovat svým zaměstnancům a jak je jimi vnímána.

Není úplně jednoduché vysvětlit motivy takového jednání (prezentování jazykového vzdělávání jako „pouhého“ zaměstnaneckého benefitu, ač je aspoň u části zaměstnanců považováno zaměstnavatelem za potřebné pro výkon jejich práce). Možným vysvětlením by mohlo být to, nač poukazují sami zaměstnavatelé, a sice, že mnohdy je obtížné určit kritérium potřebnosti a raději poskytnou jazykové vzdělání (v různých firmách za různých podmínek) všem, kdo mají zájem. Souvisí to se způsoby identifikace vzdělávacích potřeb, které diskutujeme v další části stati.



→ Motivem k jednání (ke vzdělávání zaměstnanců), které na první pohled může vypadat jako altruismus, může být také například snaha *zavázat si* zaměstnance, motivovat ho, stabilizovat a předejít jeho případnému odchodu z firmy.

Nelze tedy hovořit o tom, že by zaměstnavatele motivoval ke vzdělávání altruismus, ale motivem je spíše motivace zaměstnance k podávání vyššího výkonu, jeho stabilizace v organizaci a posílení vztahu loajality zaměstnance k firmě.

Jak je z analýzy patrné, u každého zaměstnavatele lze nalézt různé motivy k jednání (ke vzdělávání svých zaměstnanců). Vždy jde tedy o kombinaci určitých motivů jednání, které determinuje zejména pracovní pozice zaměstnance a typ poskytovaného vzdělávání.

4.2 Cíle jednání

Z analýzy cílů podnikového vzdělávání se ukazuje, že zajištění adekvátně kvalifikované pracovní síly není primárním cílem, ale jen prostředkem k naplnění jiných cílů organizace. Je zde patrná logika konsekvencí spojená s koncepcí očekávání, analýzy a kalkulace. Zaměstnavatelé očekávají, že investice do podnikového vzdělávání povedou k naplnění jejich primárních cílů soukromého podnikání – *konkurenceschopnosti a vyššího zisku*.

Cílem vzdělávání tedy podle zaměstnavatelů primárně je, „*aby lidé byli v oboru na výši, aby věděli, co se v oboru děje, aby uměli používat nové technologie*“ (S2). Význam spojovaný se vzděláváním je ekonomický přínos pro firmu, spokojenost zákazníků a budování dobrého jména firmy, které povede k dalším zakázkám, zákazníkům, a tedy i zisku.

Ne pro všechny zaměstnavatele je ale cílem podnikového vzdělávání pouze zisk. Někteří zaměstnavatelé považují za cíl vzdělávání *spokojenost zaměstnanců, jejich udržení ve firmě, zvýšení jejich loajality* či hladší fungování firmy (např. cílem investic do rozvoje měkkých dovedností – komunikace, zvládání stresových situací apod. – může být lepší pracovní prostředí bez konfliktů

a hádek). Lze hovořit o stabilizační a motivační funkci dalšího podnikového vzdělávání. Opět je zde ale patrná logika konsekvencí – spokojený zaměstnanec chodí do práce rád a odvádí lepší práci, produkuje vyšší výkon, naproti tomu nespokojenost zaměstnance se negativně promítne v jeho práci; loajální zaměstnanec, který vidí, že si ho zaměstnavatel váží a investuje do něj, i když to třeba nemusí být úplně v souladu s potřebami firmy, nebude uvažovat o odchodu z firmy; bezkonfliktní pracovní prostředí sníží náklady na fluktuaci pracovní síly (odchody nespokojených zaměstnanců a shánění a zaškolování nových kvalifikovaných pracovníků) apod. Lze tedy usuzovat, že vzdělávací cíle organizací podporují jejich ekonomické cíle.

5. Identifikace vzdělávacích potřeb

Jedním z motivů ke vzdělávání je potřebnost či nutnost zaměstnance vzdělávat. Důležitá otázka pak ale je, *jak* zaměstnavatelé tyto *vzdělávací potřeby identifikují*, na základě čeho se rozhodují o potřebnosti (nutnosti) dalšího vzdělávání svých zaměstnanců.

Statistická data ukazují, že pouze 22 % podniků v České republice „stále“ nebo „často“ vede strukturované rozhovory se svými zaměstnanci s cílem zjistit jejich kvalifikační potřeby, 47 % podniků tak činí „příležitostně“. Zbýlých 31 % podniků kvalifikační potřeby svých zaměstnanců nezjišťuje (Eurostat, 2008, Klimplová, 2008). Zaměstnavatelé nijak formálně nezjišťují a nevyhodnocují ani budoucí kvalifikační potřeby podniku – v České republice soustavně vyhodnocuje budoucí kvalifikační potřeby pouhých 5 % podniků (srovnaj s průměrem EU-27 14 %), často pak 8 % a příležitostně 34 %. Více než polovina podniků pak vůbec nevyhodnocuje budoucí kvalifikační potřeby (Eurostat, 2008).

Proto je zajímavé analyzovat způsoby identifikace vzdělávacích potřeb v našem výzkumném souboru, neboť identifikace vzdělávacích potřeb je první fází v procesu rozhodování o dalším podnikovém vzdělávání.

5.1 Povinnost plynoucí ze zákona

U normativně daných vzdělávání dělnických profesí ve strojírenském průmyslu, ale také školení řidičů a různých bezpečnostních školení v obou zkoumaných odvětvích je v podstatě identifikace vzdělávacích potřeb dána zákonnými normami a předpisy, které zaměstnavatele instruuji, kdy je potřeba zaměstnance proškolit a přezkoušet. Zaměstnavatelé v tomto případě jednají na základě logiky vhodnosti.

vedností“, „znalostních matic“ identifikují vzdělávací potřeby velké strojírenské firmy, nicméně hned je třeba dodat, že toto neplatí obecně. Ne všechny velké strojírenské firmy používají k identifikaci vzdělávacích potřeb obdobně formalizované způsoby. Lze se domnívat, že ke standardizaci dochází ve velkých strojírenských podnicích, které mají personální oddělení s personalistou (personálním manažerem) odpovědným za podnikové vzdělávání. Například ve firmě S7 je za personální otázky a vzdělávání zodpovědná *právnička* firmy

Externí zdroje financování (projekty a programy Evropského sociálního fondu) mohou být přímo motivem ke vzdělávání. Na prvním místě tedy nemusí být potřeba zaměstnavatele vzdělávat, ale peníze z externích zdrojů, které motivují zaměstnavatele tyto peníze nějak využít ke vzdělávání.

5.2 Kompetenční modely a matice znalostí a dovedností

Identifikace vzdělávacích potřeb za pomoci „kompetenčních modelů“ (S6), „matic dovedností“ (S5), „znalostních matic“ (S2) spočívá v systematickém specifikování požadavků (požadovaných znalostí, dovedností, kompetencí) na jednotlivá pracovní místa na jedné straně a hodnocení znalostí, dovedností a kompetencí člověka, který danou pozici zastává, na straně druhé. Na základě porovnání těchto dvou údajů vyplynou kvalifikační mezery, a tedy požadavky na vzdělávání – to je základ pro rozhodnutí o dalším vzdělávání a přípravu vzdělávacích plánů. Hodnocení zaměstnance provádí jeho vedoucí (formy jsou různé – osobní pohovor, sebehodnocení doplněné následnou diskusí s vedoucím, ale i zkušenosti vedoucího s prací daného zaměstnance). Je zde patrná snaha o standardizaci požadavků pro konkrétní pracovní pozice, a to i u firmy vykazující postfordistické způsoby produkce (zakázková výroba, orientace na kreativitu a inovace apod.).

Pomocí „kompetenčních modelů“, „matic do-

(komunikační partnerka, se kterou byly oba rozhovory vedeny) a identifikace vzdělávacích potřeb je víceméně spontánní reakcí na aktuální potřebu, která vzejde od jednotlivých vedoucích úseků. Naopak u dalších velkých strojírenských firem (S3, S5, S6) s personálními manažery zodpovědnými za vzdělávání je patrná výše popsaná snaha o standardizaci identifikace vzdělávacích potřeb i realizace vzdělávání.

V IT odvětví naopak nevyužívá tohoto způsobu identifikace vzdělávacích potřeb žádný z dotazovaných zaměstnavatelů.

5.3 Analýza budoucích zakázek a projektů

Identifikace vzdělávacích potřeb může vycházet také z analýzy kvalifikačních požadavků plynoucích z budoucích zakázek, nových projektů, nových technologií, či nových zákonů a jejich porovnání s kvalifikační kapacitou dostupné pracovní síly, ale ne tak systematicky jako v případě kompetenčních modelů či matic znalostí a dovedností. Nejsou konkrétně vyspecifikované požadavky na konkrétní pracovní pozici, ale jde spíše o zkušenost zaměstnavatele a jeho expertní posouzení, →

- aby odhadl, zda kvalifikační kapacita zaměstnanců odpovídá požadavkům pro realizaci budoucích zakázek a projektů. Toto se objevuje především u IT firem. Na základě této analýzy budoucích zakázek připravuje zaměstnavatel vzdělávací plán.

5.4 Požadavek zaměstnance

Dalším způsobem identifikace potřeb jsou individuální pohovory se zaměstnanci, respektive požadavky zaměstnanců (např. přes nějaký podnikový intra systém), kdy oni sami identifikují, kde se potřebují vzdělávat. Sem spadá například potřeba vzdělávání v důsledku změny zákonů, kdy jednotliví zaměstnanci, kteří pracují v oblastech s častou změnou legislativy (ekonomové, mzdové účetní, personalisté aj.), sami přijdou za svým nadřízeným s požadavkem na konkrétní školení. Reaguje se na aktuálně vzniklou potřebu identifikovanou samotným zaměstnancem.

Jedná se ale také o požadavky zaměstnanců na odborné či obecné vzdělávací kurzy či školení. Zaměstnanec však musí *obhájit* jejich *potřebnost*. Kritériem vyhovění požadavku zaměstnance (jehož výsledkem je rozhodnutí pro další vzdělávání) je jeho „potřebnost“ pro firmu, která ale nemusí znamenat jen přínos vzdělávání pro výkon práce (pro její efektivnější provádění), a tedy ekonomický přínos pro firmu, ale může být interpretována například jako spokojenost zaměstnance, motivace a stabilizace zaměstnance či prevence syndromu vyhoření. Posuzování potřebnosti je tedy spojeno s hodnocením důsledků budoucího jednání a je zaměstnavateli reflektováno v cílech jednání.

5.5 Zkušenost či intuice zaměstnavatele

V neposlední řadě lze za způsob identifikace vzdělávacích potřeb označit zkušenost či intuici zaměstnavatele (manažera/vedoucího oddělení/sekce/útvary/aj., který nějakým způsobem rozhoduje o vzdělávání svých podřízených). Intuice, neboli „dovednost rozpoznat takové věci, které se staly známými díky předchozí zkušenosti“ (March, Si-

mon, 2008: 43), hraje podle citovaných autorů při rozhodování expertů (v tomto případě zaměstnavatelů-manažerů) významnou roli. Zkušenost (neboli v Schützově terminologii zásoba vědění) často vede experty ke správnému rozhodnutí i bez explicitní, vědomé kalkulace. Jde v podstatě o individuální expertízy kódováním zkušenosti do páru „rozpoznání [vzdělávací potřeby] – jednání“ (Olsen, March, 2004). Rozhodnutí probíhá spontánně, na základě zkušenosti. Je racionální v tom, že zaměstnavatel definuje svoje cíle a snaží se jich účelně dosáhnout, nicméně toto jednání je spontánní, aktéři nijak nekontrolují, zda je jejich jednání adekvátní situaci.

Zaměstnavatelé se podle svých slov rozhodují na základě potřeb, které jsou „zřetelné“ a objevují se „automaticky“, není je tedy podle nich nutné nikterak analyzovat, a rozhodnutí vzdělávat zaměstnance pak vychází z jejich zkušenosti.

Význam při identifikaci vzdělávacích potřeb a rozhodování o podnikovém vzdělávání hraje *trh*. Zaměstnavatelé se snaží rozpoznat a předvídat technologické trendy a reagovat na aktuální změny. Způsob identifikace na základě intuice zaměstnavatele se ve většině případů kombinuje s osobními pohovory se zaměstnanci a identifikací na základě požadavků zaměstnanců.

6. Kritéria výběru zaměstnance ke vzdělávání

S identifikací vzdělávacích potřeb úzce souvisí také kritéria výběru zaměstnanců pro vzdělávání. Jedním z nejdůležitějších kritérií výběru je *potřebnost tohoto vzdělávání* pro konkrétního zaměstnance, a to potřebnost ve významu *přínosu* vzdělávání pro provedení dané práce vykonávané konkrétním zaměstnancem (např. v důsledku adaptace na nové technologie, získání znalostí o změnách legislativy, příprava na zvládnutí nového projektu/zakázky, či třeba při přechodu na novou pracovní pozici v důsledku reorganizace), ale také ve významu *motivace a stabilizace* zaměstnance či prevence syndromu vyhoření.

Při posuzování potřebnosti požadavku zaměstnance na nějaký vzdělávací kurz zaměstnavatelé v IT firmách často sázejí také na *rozvahu* (soudnost) zaměstnance vznášejícího požadavek, tedy na to, že sám zvážil, zda je při svých pracovních povinnostech schopen kurz absolvovat, a že zvažuje možné důsledky absolvování vzdělávacího kurzu, tedy to, že zaměstnavatel od něj pak bude více očekávat. Samotné rozhodování je tedy spojeno s očekáváním zaměstnavatele, že zaměstnanec „by měl firmě něco přinést, měl by znalosti nebo zkušenosti, které získal, uplatnit a zavádět do praxe“ (110). Pokud tato očekávání zaměstnanec neaplní, ovlivní to zaměstnavatele při jeho rozhodování, zda tohoto zaměstnance pošle v budoucnosti na další vzdělávací kurzy či školení. Za související kritérium výběru zaměstnance pro vzdělávací aktivity by se tedy dala označit *schopnost zúročit získané poznatky*, kterou zaměstnavatel odhaduje na základě své předchozí zkušenosti (na základě své aktuální zásoby vědění).

Kritériem výběru je také *perspektivnost* zaměstnance – při výběru zaměstnavatel (v tomto případě opět manažer/vedoucí oddělení/sekce/útvary/aj., který nějakým způsobem rozhoduje o vzdělávání svých podřízených) na základě své zkušenosti vytipovává, do koho se vyplatí investovat (kdo se osvědčil, komu důvěřuje, u koho si myslí, že investice do jeho vzdělávání se firmě vrátí). Zvažuje se tedy *potenciál růstu* zaměstnance ve firmě a v důsledku potenciální přínos vzdělávání pro celou firmu. Ač se předchozí (potřebnost) a toto kritérium mohou zdát obdobná, nejde úplně o totéž. V tomto případě jde spíše o to, jak zaměstnavatel rozhoduje o zvyšování kvalifikace zaměstnance, případně o změně pracovní pozice. Není to tedy o potřebnosti pro výkon dané práce (pracovní pozice), ale spíše o kariéřním růstu zaměstnance, který by byl přínosný pro firmu.

Za subkritérium kritéria perspektivnosti zaměstnance lze považovat *důvěru*. Zaměstnavatel se snaží vybírat pro vzdělávání zaměstnance, kterým důvěřuje – například že poté, co investuje do jejich kvalifikačního rozvoje, oni neodejdou ke konkurenci. Je to hodně o *intuici* zaměstnavatele rozpoznat a odhadnout potenciál růstu zaměstnance a návratnost investic do jeho rozvoje.

Schopnost zaměstnance zúročit získané poznatky v kombinaci s kritériem důvěry hraje roli při výběru zaměstnance zejména na hodně nákladné a specializované (často certifikované) kurzy. Opět jde o rozhodování zaměstnavatele na základě jeho zkušenosti a intuice.

Výběr zaměstnanců pro jazykové vzdělávání je trochu specifický případ. Pro některé zaměstnavatele je těžké stanovit kritérium *potřebnosti* (udělat hranici, který z jejich zaměstnanců ještě jazykové vzdělávání potřebuje a který už ne), a proto ho v IT firmách a často také ve strojírenských firmách poskytují *všem* zaměstnancům. Považují to za racionální řešení – jednak tím ukazují zaměstnancům, že do nich investují něco navíc, jednak nemusejí analyzovat potřebnost pro danou pracovní pozici.⁷ Často to platí i o školeních na rozvoj měkkých dovedností, kdy je pro zaměstnavatele těžké posoudit potřebnost pro konkrétního zaměstnance, proto například volí vzdělávání pro celé oddělení.

7. Hodnocení vzdělávání

Hodnocení vzdělávání lze interpretovat jako ověření, zda rozhodnutí pro variantu vzdělávat zaměstnance bylo správné. Ověřuje se zejména, zda absolvent vzdělávání je schopen použít poznatků a dovedností získaných vzděláváním v praxi, tedy hodnocení *přínosu vzdělávání* pro výkon dané práce (potažmo tedy i přínosu pro firmu). Takové hodnocení může být jednak subjektivní, kdy za-

⁷ A často ze zkušenosti navíc vědí, že ač na počátku je o jazykové vzdělávání velký zájem, lidé postupně odpadají, takže to není až tak finančně náročné. Nicméně, ač někteří zaměstnavatelé prezentují jazykové vzdělávání jako zaměstnanecký benefit, tak jej na některých pozicích považují za klíčové pro své podnikání, proto je pro některé pozice jazykové vzdělávání považováno za povinnost, případně se zaměstnavatel snaží zaměstnance motivovat jinými způsoby (např. v jedné firmě speciálními bonusy za jazykové vzdělávání apod.).

→ měšťanec sám ohodnotí přínos absolvovaného vzdělávání pro svou práci, ale může jít také o hodnocení přímým nadřízeným, případně o kombinaci obou těchto metod hodnocení. Nemusí však jít vždy o formální formy hodnocení – schopnost použít poznatků získaných na školení v praxi se podle zaměstnavatelů projevuje často jaksí sama.

Funguje zde tedy i jakýsi neformální tlak na zaměstnance, že po absolvování vzdělávání „musí“ získané znalosti a dovednosti nějak využít, zúro-

Zatímco hodnocení některých typů vzdělávacích aktivit je naprosto jednoznačné (udělal/neudělal závěrečnou zkoušku, získal/nezískal certifikát, je/není schopen v novém programu či s novou technologií pracovat, ve strojírenství např. i měřitelné ukazatele efektivity jednotlivých strojů apod.), u jiných typů vzdělávacích aktivit (zejména zaměřených na rozvoj měkkých dovedností) je hodnocení vzdělávání problematičtější. Právě problémy s měřením přínosu a efektivnosti (návrat-

U normativně daných vzdělávání dělnických profesí ve strojírenském průmyslu, ale také školení řidičů a různých bezpečnostních školení je v podstatě identifikace vzdělávacích potřeb dána zákonnými normami a předpisy, které zaměstnavatele instruuji, kdy je potřeba zaměstnance proškolit a přezkoušet. Zaměstnavatelé v tomto případě jednají na základě logiky vhodnosti.

čit. Tento neformální tlak determinuje také žádosti zaměstnanců o další vzdělávání, zaměstnanci si uvědomují, že po absolvování vzdělávání od nich zaměstnavatel bude očekávat něco navíc.

Často je kritériem hodnocení vzdělávání *spokojenost* zaměstnance s absolvovaným vzdělávacím kurzem či školením – zaměstnanec kromě přínosu školení pro vykonávanou práci hodnotí podle určitých kritérií daných zaměstnavatelem či svých subjektivních kritérií⁸ také vzdělávací organizaci, lektora, styl výuky atp.

Právě hodnocení přínosu vzdělávání a spokojenosti zaměstnance s konkrétní vzdělávací aktivitou, organizací, lektorem má význam pro další rozhodování o dalším podnikovém vzdělávání, např. zda zaměstnavatel konkrétního zaměstnance opět na nějaký vzdělávací kurz vyšle, nebo na výběr poskytovatele vzdělávání pro další vzdělávací aktivitu.

nosti) investic do rozvoje měkkých dovedností by také (kromě vysvětlení prezentovaného v kapitole o motivech jednání) mohly vysvětlovat, proč je rozvoj měkkých dovedností zaměstnavateli stále trochu podceňován.⁹

8. Limity a problémy dalšího vzdělávání v podnicích

Co zaměstnavatelé interpretují jako limity rozvoje podnikového vzdělávání a kde vidí potenciální problémy dalšího vzdělávání svých zaměstnanců?

Za nejvýznamnější limit považují zaměstnavatelé *čas*. Otázka, před kterou stojí, by mohla znít takto: „Když pošlu zaměstnance na vzdělávací kurz, kdo za něj odvede jeho práci?“ Důležitý je v tomto ohledu koncept *zastupitelnosti*, tedy zda zaměstnanec může v době jeho nepřítomnosti za-

⁸ Každá organizace má způsoby hodnocení spokojenosti zaměstnance se vzdělávacím kurzem nastaveny trochu jinak.

⁹ Nepřímo na to ukazuje i dotazníkové šetření u zaměstnanců ve zkoumaných organizacích, kdy na otázku „Je vzdělávání nabízené zaměstnavatelem orientováno spíše na rozvoj dovedností, které lze uplatnit především v naší organizaci?“ odpovědělo „rozhodně ano“ 41 % zaměstnanců ve strojírenských firmách a 47 % zaměstnanců v IT firmách. Naopak na otázku „Je vzdělávání nabízené zaměstnavatelem orientováno spíše na rozvoj obecných pracovních dovedností?“ odpovědělo „rozhodně ano“ pouze 15,1 % zaměstnanců ve strojírenském a 11,7 % zaměstnanců v IT odvětví (Klimplová, 2011).

stoupit někdo jiný.¹⁰ Je to zároveň otázka časové *flexibility* zaměstnance, respektive vedoucího oddělení, jak si dokáže zorganizovat práci v kombinaci s účastí na vzdělávacím kurzu. Problém s časem může také znamenat zvýšení nákladů zaměstnavatele, např. kvůli placení přesčasů zaměstnanců zastupujících účastníka vzdělávání. V jedné menší strojírenské firmě, kde zaměstnavatel definuje problémovou situaci jako nedostatek adekvátně kvalifikovaných pracovních sil na trhu práce a obecně měl před začátkem ekonomické krize problém se zajištěním pracovníků (tzn. koncept zastupitelnosti nešel uplatnit), chodili zaměstnanci po školení ještě na odpoledne do práce, aby firma stihla zvládnout všechny zakázky. To však znamenalo zvýšení nákladů – placení speciálních příplatků a přesčasů.

Ekonomickou krizi v souvislosti s dalším vzděláváním v podniku interpretují někteří zaměstnavatelé tak, že je aspoň víc času na vzdělávání, ale připouštějí, že zároveň je může limitovat nedostatek *financí*. Řešením bylo u firem, které splňovaly podmínky projektu „Vzdělávejte se!“, zažádat o dotaci v rámci tohoto projektu Evropského sociálního fondu.

Finanční prostředky jsou pro zaměstnavatele limitujícím faktorem i v době mimo ekonomickou krizi. Zatímco některá školení považují zaměstnavatelé za nezbytná vzhledem k primárním cílům firmy (udržení se na trhu, konkurenceschopnost, zisk) a finanční prostředky na ně tak dokážou vždy vyčlenit, jiné vzdělávací aktivity (např. zaměřené na rozvoj měkkých dovedností) nepovažují za nezbytně nutné pro fungování firmy, a proto do nich neinvestují tolik, nebo do nich neinvestují vůbec. A to i přesto, že si čím dál více začínají uvědomovat jejich potřebnost a že někteří z nich nedostatečně měkké dovednosti svých zaměstnanců definují jako problémovou situaci. Jak již bylo zmíněno, důležitou roli při řešení tohoto problému

hrají veřejná opatření na podporu dalšího vzdělávání v podnicích.

V této souvislosti lze zmínit i problém zaměstnavatelů s *motivací zaměstnanců* k určitým typům vzdělávacích aktivit. U vzdělávacích kurzů zaměřených na rozvoj (firemně či odvětvově specifických) odborných dovedností a kompetencí jsou si zaměstnanci vědomi důležitosti (ba přímo nezbytnosti) dovedností pro výkon své práce a účast na těchto vzdělávacích aktivitách berou jako součást své práce, protože vědí, že bez ní by třeba ani dále nemohli práci vykonávat. U vzdělávání zaměřených na rozvoj měkkých dovedností (komunikační a prezentační schopnosti, týmová spolupráce apod.) mají však zaměstnavatelé často problém přesvědčit zaměstnance o potřebnosti těchto vzdělávacích aktivit.

Karta se tak trochu obrací – tentokrát to není zaměstnanec, kdo obhajuje potřebnost svého požadavku na vzdělávání, ale je to zaměstnavatel, který (v případě, že na to najde finanční prostředky) musí najít cestu, jak motivovat zaměstnance a vysvětlit jim smysl školení zaměřených na rozvoj měkkých dovedností (i vzhledem k tomu, že efekty a přínosy tohoto typu vzdělávání nejsou tak zřejmé ani měřitelné, viz výše). Samozřejmě je možné dát účast na školení zaměstnanci příkazem, ale otázkou pak je efektivita takového školení, co si z toho zaměstnanec odnese a zda to bude ve finále pro zaměstnance a pro firmu přínosem.

Kromě finančních a motivačních problémů poukazují někteří zaměstnavatelé ještě na jeden problém spojený s obecným typem vzdělávání a tím je praktická využitelnost takových školení a jejich aplikovatelnost na konkrétní podmínky ve firmě.

Zaměstnavatelé v IT firmách poukazují také na problém, že u vysoce specializovaných vzdělávacích kurzů poskytuje vzdělávání třeba jen jedna vzdělávací organizace, *není* tedy na výběr (není konkurence, která by tlačila ceny kurzů dolů), →

¹⁰ *Problém s časem pro další vzdělávání nevnímají jenom zaměstnavatelé, ale také jejich zaměstnanci. Z dotazníkového šetření se ukazuje, že nedostatek času je jedním z častých důvodů, proč se zaměstnanci neúčastní dalšího podnikového vzdělávání (Klimplová, 2011).*

→ a proto jsou tyto vzdělávací kurzy velmi drahé. Může dokonce dojít i k situaci, že znalost určité technologie je *konkurenční výhodou*, o kterou se jiná organizace nechce dělit. Potom je problém příslušné školení zaměstnancům zajistit.

Řešením je v tomto případě často *samostudium*, které se v IT firmách objevuje jako hodně často využívané řešení, jak zajistit adekvátně kvalifikovanou pracovní sílu. I proto je jedním z klíčových požadavků zaměstnavatelů na pracovní sílu v IT firmách ochota a schopnost učit se novým věcem a také aktivita zaměstnance vyhledávat příležitosti k vlastnímu vzdělávání, včetně vzdělávání formou samostudia.

Výše popsané fenomény se týkají zejména podmínek na mezoúrovni, které ovlivňují zaměstnavatele při rozhodování o dalším podnikovém vzdělávání (čas, finance, motivace zaměstnanců, dostupnost vzdělávacích aktivit). V další části se zaměříme na interpretace podmínek na makroúrovni (zejména vliv státu), které mohou determinovat a limitovat rozhodování zaměstnavatelů o dalším vzdělávání v podnicích.

9. Legislativní mantinely rozvoje dalšího vzdělávání v podnicích

Legislativa (konkrétně v tomto případě daňové zákony) může limitovat nábor zaměstnanců i potenciální snahu zaměstnavatele rozvíjet lidský kapitál zaměstnanců nad rámec oboru a zvyšovat tak jeho zaměstnatelnost. Nepočítáme-li grantové programy, lze za jediné veřejné opatření na podporu dalšího vzdělávání v České republice považovat daňově uznatelné náklady na vzdělávání (MŠMT, 2010), které jsou zákonem (zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů) přes-

ně specifikovány. Odečíst lze náklady na *odborný rozvoj* zaměstnanců (prohlubování kvalifikace), náklady na provoz vlastních vzdělávacích zařízení či na rekvalifikace zaměstnanců zajišťované externími subjekty. Naopak nelze odečíst náklady spojené se zvyšováním kvalifikace zaměstnanců. To může limitovat možnosti zaměstnavatele při najímání pracovní síly, ale i při rozvoji pracovní síly.

Měly by být „*volněji mantinely*“ pro daňově uznatelné náklady na vzdělávání tak, aby sám zaměstnavatel mohl rozhodovat o vzdělávání a nemusel to „*dávat do jiného, řekněme, balíčku a skrývat to pod něčím jiným*“ (S2). Obdobné řešení – „zabalit řešení do něčeho jiného“ tak, aby jednání vyhovovalo legislativě – vidí a volí zaměstnavatelé i při rozhodování o poskytování stipendií studentům na praxích, kdy narážejí na mezeru v legislativě,¹¹ kterou různí zaměstnavatelé různě obcházejí (např. formou poskytování jakoby půjček). Jde tedy především o interpretaci podmínek rozhodování aktérem, různí zaměstnavatelé mohou interpretovat stejné zákony trochu jinak (nebo možná zákony obcházejí?). Nicméně, tyto nejednoznačné podmínky rozhodování mají vliv na proces rozhodování a finální volbu řešení.

10. Představy o roli státu (nejen) v podnikovém vzdělávání

Podle představ zaměstnavatelů obou odvětví by stát neměl *nijak zasahovat* do dalšího podnikového vzdělávání. Role státu by měla být v zajišťování primární vzdělanosti, v přípravě kvalifikované pracovní síly pro potřeby trhu práce (systém počátečního vzdělávání), respektive zaměstnavatelé ještě vidí roli státu při rekvalifikacích nezaměstnaných. Nicméně, v subsystému dalšího podnikového vzdě-

¹¹ *Nejde jenom o nejednoznačnost daňových zákonů (zda je možnost uplatnit poskytování stipendií jako nákladovou položku), ale také o vyjasnění závazků spojených s poskytnutím stipendia. Lze zavázat studenta, aby po skončení školy opravdu ve firmě zůstal? V době, kdy mu zaměstnavatel stipendium začne na učilišti poskytovat, je mladý člověk nezletilý, a tedy nezpůsobilý k právním úkonům, veškeré smlouvy by podepisovali jeho zákonní zástupci. Jak ale zaručit, že při dovršení zletilosti převezme mladý člověk závazky plynoucí z takové smlouvy? Odpovědi na tyto i další otázky související s poskytováním stipendií jsou podle některých zaměstnavatelů ve strojírenském odvětví legislativně nejednoznačné a nedořešené, což limituje snahy zaměstnavatelů řešit problémovou situaci nedostatku kvalifikované pracovní síly (Klimplová, 2011).*

lávání by role státu neměla být podle zaměstnavatelů žádná. Další podnikové vzdělávání (kvalifikační rozvoj zaměstnanců) je podle dotazovaných aktérů jednoznačně *zodpovědností jich samých*.

Ač na jedné straně zaměstnavatelé jakékoliv záahy a roli státu v podnikovém vzdělávání odmítají, na druhou stranu poukazují na jisté možnosti, jak by stát mohl vzdělávání v podnicích podpořit. Varianty navrhovaných řešení jsou rozdílné, ale vesměs jde o různou formu finančních stimulů. Patří mezi ně přímé dotace vzdělávacích nákladů či daňová zvýhodnění na vzdělávání. U daňových zvýhodnění však zaměstnavatelé opět poukazují na problém s nejasnou a nejednoznačnou legislativou a obávají se toho, že forma dalších daňových výjimek by systém ještě více zkomplikovala (a mohlo by dojít ke zneužívání). Proto část zaměstnavatelů vidí jako řešení spíše menší odvody na sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců a snižování daní, čímž by firmy získaly nějaké prostředky, které by mohly dle svých potřeb využít, například i na vzdělávání svých zaměstnanců. Snižování sociálních odvodů (respektive daní) by také podle zaměstnavatelů vedlo ke zvýšení konkurenceschopnosti českých firem a zisky by pak zpětně mohly investovat na rozvoj svých pracovních sil (a to bez nějakých legislativních omezení, nač je možné tyto zdroje využít – viz výše popisované „mantinely“ dalšího vzdělávání v podnicích).

Jiní zaměstnavatelé by však spíše preferovali veřejná opatření podporující nějakým způsobem přímo *vzdělávající* firmy (přece jenom je zde riziko, že při snížení daní či odvodů na sociální a zdravotní pojištění použijí zaměstnavatelé ušetřené finanční prostředky jinak než na vzdělávání svých zaměstnanců). Ukazuje se, že dilema „vzdělávat, či nevzdělávat“ (Klimplová, 2011, Smits, 2008, Thelen, 2004) zaměstnavatelé v obou zkoumaných sektorech významně řeší. Zaměstnavatelé, kteří

své zaměstnance vzdělávají (nad rámec zákonem daných povinností) – rozšiřují a zvyšují jejich odbornou kvalifikaci, příp. rozvíjejí jejich měkké dovednosti či jazykové znalosti –, si uvědomují, že tím zvyšují uplatnitelnost (zaměstnatelnost) svých zaměstnanců i v jiných organizacích. Tedy že jejich podnikové vzdělávání přináší výhodu společnosti jako celku (pracovníci, bude-li firma nucena z nějakých důvodů propouštět, mají větší šance uplatnit se na trhu práce, snižuje se tak riziko dlouhodobé nezaměstnanosti). Zároveň ale tyto investice do vzdělávání pociťují tito zaměstnavatelé jako konkurenční nevýhodu proti firmám, které své zaměstnance nevzdělávají. Proto by od státu očekávali určitou formu podpory pro vzdělávající podniky.¹²

Jedním ze stále častěji využívaných opatření na podporu dalšího vzdělávání v podnicích jsou programy a projekty evropských strukturálních fondů (zejména projekty Evropského sociálního fondu „Vzdělávejte se!“, „Školení je šance“ a „Educa“).¹³ Tyto projekty strukturují rozhodování zaměstnavatelů při řešení problému zajištění adekvátně kvalifikované pracovní síly tím, že nastavují podmínky, v rámci nichž může zaměstnavatel o dotaci z těchto projektů žádat. Právě tato kritéria však někteří zaměstnavatelé (a nejen ti, co na dotaci nedosáhli) považují za problematická, protože podle nich nepomáhají firmám, které podporu na vzdělávání opravdu potřebují.

Zaměstnavatelé často využívají *možnosti* získat dotace, protože prostě možnost je. Dotace pak nemusí být účelně vynaložena. Z tohoto důvodu považují někteří zaměstnavatelé nastavení tohoto dotačního systému za problematické. Podle nich chybí jasná kritéria pro zhodnocení přínosu dotovaného vzdělávání pro konkrétního člověka/firmu a stát tak podle nich často pomáhá firmám, které to nepotřebují. Znevýhodněny se cítí především menší →

¹² Zaměstnavatelé také negativně vnímají to, že stát spíše než vzdělávání podporuje (např. formou investičních pobídek) „montovny čehokoliv“, kde jde vesměs o práci na automatizovaných linkách a „netáhne to nahoru kvalifikaci populace“ (S6). Uplatnitelnost těchto lidí je pak při odchodu takové firmy z České republiky velmi špatná.

¹³ Podávání výzev pro zmiňované programy (s výjimkou programu Educa) skončilo v roce 2009, resp. 2010.

→ firmy, které zejména složitá grantová administrati-va (a s tím související nároky na personální a finanční zdroje) odrazuje od toho, aby o této variantě řešení zajištění adekvátně kvalifikované pracovní síly vůbec uvažovaly. Za limit považují zaměstnavatelé také délku schvalování projektů.

11. Závěr

Při rozhodování zaměstnavatelů o dalším vzdělávání v podnicích se ukazuje nejen rozměr ekonomický, ale důležitý je pro zaměstnavatele i aspekt sociální/personální. Význam spojený se vzděláváním je zejména ekonomický přínos pro firmu (konkurenceschopnost, zisk), spokojenost zákazníků a budování dobrého jména firmy, ale pro některé zaměstnavatele je to také *spokojenost zaměstnanců, jejich udržení ve firmě, zvýšení jejich loajality* či *hladší fungování firmy* (lepší pracovní prostředí, lepší komunikace, menší stres apod.). Nicméně, i tyto sociální či personální cíle podnikového vzdělávání bezesporu přispívají k naplnění ekonomických cílů organizace.

Při výběru zaměstnanců pro vzdělávání tak zaměstnavatelé neposuzují pouze *potřebnost (nutnost) vzdělávání* ve smyslu *přínosu* vzdělávání pro provedení dané práce (např. adaptace na nové technologie, získání znalostí o změnách legislativy, přípravy na zvládnutí nového projektu/zakázky, či třeba při přechodu na novou pracovní pozici v důsledku reorganizace), ale také ve významu *motivace a stabilizace* zaměstnance či prevence syndromu vyhoření. Dalším kritériem pro výběr ke vzdělávací aktivitě je *perspektivnost* zaměstnance, neboli jeho *potenciál růstu*, s tím souvisí i *důvěra* zaměstnavatele v konkrétního zaměstnance. V tom-

to případě je zaměstnavatel na základě vlastní zkušenosti a znalosti zaměstnance tento potenciál růstu (včetně schopnosti dále se vzdělávat) schopen odhadnout.

U nábory na externím trhu práce právě neznalost produkčního potenciálu a dalších relevantních schopností a vlastností pracovníka znesnadňuje volbu, proto zaměstnavatelé při řešení problému zajištění adekvátně kvalifikované pracovní síly preferují interní trh práce (další vzdělávání, respektive reorganizaci spojenou ale opět s dalším vzděláváním) před náborem na externím trhu práce. Jen v případě *nedostatku pracovních sil* v podniku (tzn. náhrada za odcházejícího pracovníka, rozšiřování produkce a potřeba nabrat nové lidi na novou práci), respektive v případě, kdy opravdu nelze zaměstnance přeškolit, volí nábor na externím trhu práce (Klimplová, 2011).

Ukazuje se, že při rozhodování zaměstnavatelů hraje klíčovou roli jejich osobní zkušenost, respektive informace od důvěryhodných zdrojů. Zaměstnavatelé se tedy nesnaží hledat a posuzovat všechny možné varianty řešení, ale rozhodují se velmi často na základě svého expertního vědění, na základě své *intuice*. Rozhodování je blíže modelu administrativnímu.

Role státu by podle zaměstnavatelů měla být zejména v zajištění primární vzdělanosti populace a v přípravě kvalifikované pracovní síly pro potřeby trhu práce (systém počátečního vzdělávání,¹⁴ případně také rekvalifikace nezaměstnaných). Naopak další vzdělávání v podnicích je podle zaměstnavatelů v obou zkoumaných odvětvích jednoznačně zodpovědností jich samých. Zaměstnavatelé mají zájem své zaměstnance vzdělávat, protože podnikové vzdělávání považují za nezbytnost pro

¹⁴ Nastavení institucionálního rámce počátečního vzdělávání (zejména učňovského školství, ale také středních a vysokých škol) je přitom zaměstnavatelé zejména ve strojírenském průmyslu interpretováno jako problém. Vzhledem k nedostatku lidí v určitých oborech vnímají zaměstnavatelé jako řešení tohoto problému provedení analýzy kvalifikačních potřeb v podnicích a přizpůsobení systému počátečního vzdělávání těmto potřebám, např. znovuotevřením oborů, které v praxi chybí, či dotacemi určitých, na trhu práce žádaných oborů. Zaměstnavatelé by také uvítali změnu obsahu počátečního vzdělávání vedoucí k většímu sepětí s praxí (požadavek se objevuje u zaměstnavatelů obou zkoumaných odvětví), to znamená např. zajistit větší provázanost učebních osnov s potřebami trhu práce. S tím souvisí i institucionální podpora praxí/stáží studentů u zaměstnavatele v oboru a podpora začlenění absolventů do firem. Zaměstnavatelé tedy mají zájem podílet se na přípravě potenciálních pracovníků (učňů či studentů), ale zejména ve strojírenském oboru očekávají nějakou formu institucionální podpory (Klimplová, 2011).

udržení zaměstnatelnosti pracovní síly a udržení konkurenceschopnosti podniků, a to jak v IT, tak i ve strojírenském odvětví. Za primární nicméně považují investice do vzdělávacích aktivit, které považují za nutné (potřebné) pro dosažení svých hlavních cílů – tedy investice do zákonem daných školení, do školení spojených se změnou legislativy a do odborných vzdělávacích kurzů (nutnost adaptace na technologické změny či změny ve způsobu produkce), které jsou pro ně nezbytností pro zachování fungování organizace a udržení konkurenceschopnosti. Rozvoj tzv. měkkých dovedností – ač si zaměstnavatelé vzhledem ke změnám ve způsobu produkce a organizace práce stále více začínají uvědomovat jejich potřebnost – je až na „druhém místě“ a zaměstnavatelé ho realizují, jen pokud jim to finanční a časové možnosti dovolí. Přitom právě měkké dovednosti považuje většina zaměstnavatelů v IT odvětví (a pro určité pozice i někteří zaměstnavatelé ve strojírenském odvětví) za jeden z klíčových požadavků na pracovní sílu.¹⁵

Významnou roli při podpoře rozvoje měkkých dovedností hrají projekty Evropského sociálního fondu, které umožňují financování (nebo spolufinancování) nejen odborných vzdělávacích aktivit (které by zaměstnavatelé realizovali i bez finanční pomoci – výjimkou bylo období ekonomické kri-

ze), ale právě také rozvoje měkkých dovedností, jež by řada zaměstnavatelů jinak nerealizovala (nebo ne v takovém rozsahu). Podmínky těchto projektů ale limitují zejména menší firmy této možnosti využít. Proto zaměstnavatelé (zejména v těchto menších firmách) volají spíše po snížení nákladů na pracovní sílu (odvody na sociální a zdravotní pojištění) a snížení (a zjednodušení) daní, čímž by získali prostředky, které by mohli využít dle svých potřeb, mimo jiné také na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Další zaměstnavatelé by spíše preferovali jinou formu podpory vzdělávání (např. přímé dotace vzdělávacích nákladů, daňová zvýhodnění na vzdělávání, stipendijní programy) tak, aby byly prostředky opravdu zacílené na vzdělávání a rozvoj pracovních sil v podnicích.

Při způsobu rozhodování zaměstnavatelů o řešení kvalifikace zaměstnanců se tedy uplatňují nejen ekonomicky racionální a poznávací faktory, ale významný vliv mají i širší institucionální podmínky i společensko organizační vlastnosti tvorby rozhodnutí. Ukazuje se tak, že ve zkoumané skupině zaměstnavatelů existují předpoklady pro uplatnění vládních opatření, která by mohla politicky stimlovat rozhodování o dalším vzdělávání či řešení kvalifikace jejich zaměstnanců směrem k posílení jejich postavení na trhu práce.

LITERATURA A PRAMENY

1. Armstrong, M. (2006): *Handbook of Management Techniques: A Comprehensive Guide to Achieving Managerial Excellence and Improved Decision Making*. London: Kogan Page
2. Bryman, A. (2008): *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press
3. Canning, M., Godfrey, M., Holzer-Zelazewska, D. (2007): *Vocational Education in the New EU Member States Enhancing Labor Market Outcomes and Fiscal Efficiency*. World Bank Working Paper No. 116. Washington: The World Bank
4. Crompton, R., Gallie, D., Purcell, K. (1996): *Changing Forms of Employment. Organisations, skills and gender*. London, New York: Routledge

¹⁵ Termín „adekvátní kvalifikace“ tak nabývá mnohem širšího významu než jen „odborné kompetence“. Jde o celou řadu dovedností, schopností i vlastností, které zaměstnavatelé od pracovní síly požadují – schopnost řešit problém a reagovat na vzniklý stav, schopnost komunikovat, týmová spolupráce, zvládnání stresu, aktivní přístup, schopnost a ochota dále se vzdělávat, flexibilita, solidnost, loajalita aj.

- 5. Cyert, R. M., March, J. G. (1992): *A Behavioral Theory of the Firm*. Oxford, UK: Blackwell
6. Czesaná, V. (2006): *Další vzdělávání – faktor konkurenceschopnosti*. Praha: NVF. [online] [citováno dne 11. 8. 2008]. Dostupné z: http://www.nvf.cz/observatory/cvks_dokumenty/faktor.doc
7. Czesaná, V. (2007): *Problems of continuing education culture in the Czech Republic. Discussion Paper*. Workshop on Common Culture of Labour, Sozialforschungsstelle, University of Dortmund, 31. 8.-1. 9. 2007. [online] [citováno dne 28. 4. 2009]. Dostupné z: http://www.nvf.cz/observatory/cvks_dokumenty/continuing_edu.pdf
8. Eurostat (2008): *Themes: Population and Social Conditions – Education and Training*. Eurostat. [online] [citováno dne 11. 6. 2009]. Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/education/data/database>
9. Farnsworth, K. (2005): *Promoting business-centred welfare: international and European business perspectives on social policy*. Journal of European Social Policy, Vol. 15, No. 1, p. 65–80
10. Hall, P. (1999): *The Political Economy of Europe in an Era of Interdependence*. In: Kitschelt, H., Lange, P., Marks, G., Stephens, J. D. (eds.): *Continuity and Change in Contemporary Capitalism*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 135–163
11. Hall, P., Soskice, D. (2001): *An Introduction to Varieties of Capitalism*. In: Hall, P., Soskice, D.: *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. New York: Oxford University Press, p. 1–68
12. Hora, O. (2010): *Kvalita pracovního života v sektoru strojírenství a v sektoru informačních technologií: případová studie*. In: Winkler, J., Klimplová, L. (eds.): *Nová sociální rizika na trhu práce a potřeby reformy české veřejné politiky*. Brno: Masarykova univerzita, s. 9–28
13. Klimplová, L. (2008): *Problémy dalšího odborného vzdělávání v podnicích v České republice*. In: Winkler, J. (ed.): *Nová sociální rizika na českém trhu práce. Problémy a politická agenda*. Brno: Barrister & Principal, Masarykova univerzita, s. 81–98
14. Klimplová, L. (2010): *Lidský kapitál a faktory vyvolávající změny v nárocích na něj na soudobých trzích práce*. Scientia et Societas, roč. VI, č. 1, s. 91–110
15. Klimplová, L. (2011): *Zaměstnavatelé a kvalifikace pracovní síly*. Disertační práce. Brno: Katedra sociální politiky a sociální práce, Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/14402/fss_d/Klimplova_disertace.pdf
16. Kubátová, J. (2004): *Význam lidského kapitálu v postindustriální společnosti*. Acta Universitatis Palackianae Olomucensis, Politologica, 3. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, s. 9–28
17. March, J. G. (2008): *Explorations in Organizations*. Stanford: Stanford Business Books
18. March, J. G., Simon, H. A. (2008): *Introduction to the Second Edition*. In: March, J.: *Explorations in Organizations*. Stanford: Stanford Business Books, p. 34–51
19. Matoušková, Z. (2007): *Představuje lidský kapitál konkurenční výhodu České republiky?* Politická ekonomie, č. 3, s. 374–398
20. Matoušková, Z. (2008): *Vzdělávání v podnicích*. In: Blažek, L. (ed.): *Konkurenceschopnost podniků, část I. Sborník příspěvků z mezinárodní konference konané ve dnech 5. a 6. února 2008 v Brně*. Brno: Masarykova univerzita, s. 429–442
21. Mertaugh, M., Hanushek, E. (2005): *Education and training*. In: Barr, N. (ed.): *Labor Market and Social Policy in Central and Eastern Europe: the Accession and Beyond*. Washington: World Bank, p. 207–242
22. MPSV (2009): *Statistiky nezaměstnanosti z územního hlediska*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. [online] [citováno dne 16. 3. 2009]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/uzem>

23. MŠMT (2007): *Strategie celoživotního učení ČR*. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. [online] [citováno dne 4. 8. 2008]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/uploads/Strategie_CZU_schvaleno_vladou.pdf
24. MŠMT (2010): *Průvodce dalším vzděláváním v kontextu aktivit Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy*. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, Odbor dalšího vzdělávání. [online] [citováno dne 28. 6. 2010]. Dostupné z: www.msmt.cz/file/20_1_1/
25. Olsen, J. P., March, J. G. (2004): *The logic of appropriateness*. Arena – Centre for European Studies, University of Oslo. ARENA Working Paper Series 09/2004. [online] [citováno dne 18. 8. 2009]. Dostupné z: http://www.arena.uio.no/publications/wp04_9.pdf
26. Palán, Z. (1997): *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA
27. Patton, M. Q. (2002): *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications
28. Ritchie, J., Spencer, L. (1994): *Qualitative data analysis for applied policy research*. In: Bryman, A., Burgess, R. G. (eds.): *Analyzing Qualitative Data*. London and New York: Routledge, p. 173–194
29. Ritchie, J., Spencer, L., O'Connor, W. (2003): *Carrying out Qualitative Analysis*. In: Ritchie, J., Lewis, J. (eds.): *Qualitative Research Practice*. London: Sage Publications
30. Scharpf, F. W. (1997): *Games Real Actors Play. Actor-Centered Institutionalism in Policy Research*. Boulder: WestviewPress
31. Shapira, Z. (2008): *Explorations in Theories of Organizational Action. An Introductory Essay*. In: March, J.: *Explorations in Organizations*. Stanford: Stanford Business Books, p. 23–33
32. Schütz, A. (1962): *Collected Papers. 1. The Problem of Social Reality*. Ed. by M. Natanson. Series: *Phaenomenologica*, 11. The Hague: M. Nijhoff
33. Simon, H. A. (1982): *From substantive to procedural rationality*. In: McGrew, A. G., Wilson, M. J.: *Decision Making. Approaches and Analysis*. Manchester: Manchester University Press, p. 87–96
34. Simon, H. A. (1997): *Models of Bounded Rationality. Vol. 3: Empirically Grounded Economic Reason*. Cambridge, MA: MIT Press
35. Smits, W. (2008): *The private benefits from vocational training*. In: Cedefop: *Modernising Vocational Education and Training. Fourth report on vocational education and training research in Europe: background report. Volume 1. Cedefop Reference series*. Luxembourg: European Communities. [online] [citováno dne 27. 6. 2010]. Dostupné z: <http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/05-Smits.pdf>
36. Soskice, D. (1999): *Divergent Production Regimes: Coordinated and Uncoordinated Market Economies in the 1980s and 1990s*. In: Kitschelt, H., Lange, P., Marks, G., Stephens, J. D. (eds.): *Continuity and Change in Contemporary Capitalism*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 101–134
37. Thelen, K. (2004): *How Institutions Evolve. The Political Economy of Skills in Germany, Britain, the United States, and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press
38. Vacek, J. (2008): *Manažerské rozhodování*. Plzeň: Katedra managementu, inovací a projektů, Fakulta ekonomická, Západočeská univerzita v Plzni. [online] [citováno dne 15. 8. 2009]. Dostupné z: <http://www.kip.zcu.cz/kursy/MR/MR1.ppt>
39. Vodák, J., Kucharčíková, A. (2007): *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing
40. Winkler, J. (2007): *Teorie rozhodování a dynamika sociální politiky*. Brno: Masarykova univerzita
41. Žižlavský, M. (2005): *Metody výzkumu v sociální politice a sociální práci*. Brno: Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity

KLÍČOVÁ SLOVA

další vzdělávání v podnicích, zaměstnavatelé, rozhodování, institucionální podmínky



→ **ABSTRACT**

The aim of this paper is to present the results of case studies of decision-making of chosen employers in mechanical engineering and information technology sector about continuing training in enterprises as a solution to the problem of ensuring of appropriately skilled workforce. We focus on how employers make decisions on education or training of their employees and try to answer on questions what the motives and goals of continuing training in enterprises are, how employers identify skill needs, what the criteria for selecting employees for training are, or how employers evaluate training results. We also attempt to identify conditions which determine or limit such decision-making. Finally, the research deals with perceptions of employers about the role of the state in continuing training in enterprises.

KEYWORDS

continuing training in enterprises, employers, decision-making process, institutional conditions

JEL CLASSIFICATION

L21, L60, L86, M53, O14, O15

×

Main indicators in measurement of hotel economic performances in the Czech Republic, Slovakia and Austria

► Ing. Alexey Kondrashov » Department of Tourism, Faculty of International Relations, University of Economics, Prague¹

* 1. Introduction

Tourism is considered to be among the fastest growing industries in the world. The recent economic crises of 2008–2009 had a significant impact on the global tourism sector, however it lasted a relatively short period, the upturn started in 2010 and sustained through 2011. Recent developments of hospitality industry demonstrate significant improvements in performance indicators in most regions of the world. According to the World Tourism Organization global travel increased by 4.4% in 2011 compared with 2010 and reached 980 million of international arrivals. It is anticipated that international arrivals will exceed one billion by the end of 2012. Among the various regions, Europe registered the highest growth of 6% in international arrivals [1].

The impacts of tourism run deep into global economy, as it stimulates the development of accommodation, as well as transportation infrastructure. According to the recent World Travel & Tourism Council statistics, tourism creates nearly 260 million jobs worldwide either directly in the industry or in related sectors. The share of Travel & Tourism industry to the global GDP was 9% in the year 2011 with value of US\$ 5,991.94 billion. This is

more than the automotive industry which accounts for 8.5% of the global GDP [2]. International tourism is proving to be an important economic driver for many European economies, by bringing necessary foreign currencies.

Tourism in Central and Eastern Europe grows above expectations and has reached 8% by the end of 2011.

The hotel industry to a large extent represents the tourism industry anywhere in the world. Hotels today have big economic and social impact to the regional development and economic growth. Hotel industry directly contributes to employment and indirectly facilitates tourism and commercial activities. During the past two decades hotel chains have experienced the tremendous growth. The number of these hotels has surged at very fast rates around the globe. Increase in both hotel facilities numbers and room capacity of the world's biggest chain hotels are shown in Table 1.

Data regarding top ten world hotel chains shown in Table 1 confirms the global tourism statistics, which indicates recent growth trend for the hospitality industry.

Further analysis of the chain hotels reveals that hotel chain will guarantee the same standards of quality independently on its geographical location. →

¹ This study was supported by the grant of Institutionalized support for the development of research organizations, University of Economics, Prague. The author would like to thank analytical company Smith Travel Research Global (STR Global) for the hotel data provided.

→ **Table 1 » Worldwide Hotel Ranking as in April 2012**

Rank	Group	Hotels		Hotels growth	Rooms		Rooms growth
		2012	2011		2012	2011	
1	INTERCONTINENTAL HOTEL GROUP	4,480	4,437	43	658,348	647,161	1.7%
2	HILTON WORLDWIDE	3,843	3,689	154	633,238	605,938	4.5%
3	MARRIOTT INTERNATIONAL	3,537	3,446	91	617,837	602,056	2.6%
4	WYNDHAM HOTEL GROUP	7,205	7,207	-2	613,126	612,735	0.1%
5	ACCOR	4,426	4,229	197	531,714	506,606	5.0%
6	CHOICE HOTELS INTERNATIONAL	6,203	6,142	61	502,460	495,145	1.5%
7	STARWOOD HOTELS AND RESORTS	1,077	1,041	36	315,346	308,700	2.2%
8	BEST WESTERN	4,078	4,015	63	311,598	307,155	1.4%
9	HOME INNS (+ MOTEL 168)	1,426	818	608	176,562	93,898	88.0%
10	CARLSON REZIDOR HOTEL GROUP	1,077	1,078	-1	165,802	165,061	0.4%

Source: MKG Hospitality database [3]

Each country or geographical region has different currencies, incomes, and purchasing power of its inhabitants, as well as macroeconomic environment and tourist attractions. This set of factors play a decisive role for the hotel profitability and, to a large extent, predetermine the development of the hotel key economic indices. The need of indicators with the universal application for different hotel facilities in different environments led to the creation the set of indicators that now become widely used by hotel operators around the world.

2. Main indicators in the measurement of hotel economic performances

The precise analysis of hotel economic performances is critical for its future development and price decision making.

It is necessary to mention the shift in hotel financial management during the last two decades. The new patterns of investment in hotels predetermined the involvement of foreign investors in the financial management and decision making. At the same time growing competition between hotels makes for hotel management mandatory to justify the tactics and strategies in order to provide posi-

tive financial outcomes for investors as well as for owners.

The contemporary development of analytical tools and financial methods has led to the creation of several universal tools that are used for the measurement of economic performance of hotel establishments.

Today, hotel operators as well as industry analyst, widely use the following main indicators: average daily rate (ADR), rooms occupancy rates, and revenue per available room (RevPAR).

These industry-wide averages are recognized as key points of comparison and analysis for room rates, occupancy, and revenues.

Due to the extensive use of above mentioned indicators in this study, their definitions have been provided. As a product of multiplication of ADR and occupancy RevPAR is complex nature. ADR is a measure of the average rate paid for rooms sold, calculated by dividing room revenue by rooms sold. ADR shows only the average rate of rooms actually sold. Occupancy is the percentage of available rooms that were sold during a specified period of time [4] [5] [6].

In practice, hotel owners and managers tracking ADR, occupancy and RevPAR of their facilities

as well as competition. These indicators provide essential information to identify trends as well as allow proactive decision making at the right time. Obtaining overall hotel data for the certain location or a country is the main obstacle to create a hotel performance evaluation. Nevertheless, recently analytical companies specialized in the processing and publishing of data on hotel performances and statistical reports worldwide have emerged. For the purposes of this study, the hotel data was provided by a leading world analytical company, Smith Travel Research Global (STR Global).

This is the landmark first research dealing with the analysis and the possible economic interpretation of ADR, occupancy and RevPAR prepared using the hotel statistics from three Central European countries. The countries were chosen to confirm our theoretical hypothesis on the influence of the ADR on country hotel performance statistics. This will be verified on the hotel data the Czech Republic, Slovakia and Austria. The strength of this study is the use of hotel data for all three countries analyzed from the one source STR Global, which means the same methodology for the hotel data obtaining and processing.

According to STR Global, the European hotels finished the year 2011 with 5.8% growth to 66.16 euro in revenue per available room. In 2011, the

hotels sold 3.1% more rooms than in 2010 and the total occupancy reached 66.3%. In addition, average daily rate estimated in euros has increased by 2.6%, reaching an absolute value of 99.86 euro [7].

This part of publication provides a deep analysis into the nature, significance and possible interpretations of the three main indicators mentioned above.

The advantages of these indicators are its universal applicability for different hotel categories worldwide, because of their direct generation by the hotel information systems, and simple results interpretation. These indices are helpful for the creation of the general trend in hotel profitability for the particular regions and particular time.

A comprehensive analysis of these indices reveals that the average daily rate and revenue per available room values are skewed in a positive direction by hotels with extremely high rates. Furthermore, countries with a high average ADR could show stronger statistics compared to ones with a low ADR.

Since we consider hotel occupancy to be an important indicator of RevPAR, we could assume occupancy could be skewed in a negative direction by the group of hotels with low occupancy levels.

To show a practical interpretation of indicators described above, their advantages and weak-

Table 2 » Key hotel performance indicators for the Czech Republic

Year	Occupancy		ADR		RevPAR		Revenue	
	%	% change	EUR	% change	EUR	% change	EUR	% change
2005	72.7	:	97.78	:	71.06	:	1,118,947,282	:
2006	70.1	-3.6	100.71	3.0	70.55	-0.7	1,143,020,050	2.2
2007	69.8	-0.4	99.77	-0.9	69.63	-1.3	1,159,480,075	1.4
2008	62.0	-11.1	93.40	-6.4	57.95	-16.8	989,425,930	-14.7
2009	55.3	-10.8	73.36	-21.4	40.58	-30.0	710,247,640	-28.2
2010	60.4	9.3	69.66	-5.1	42.10	3.7	747,985,691	5.3
2011	64.6	6.9	71.39	2.5	46.11	9.5	819,235,723	9.5

Source: STR Global Country Report: the Czech Republic



nesses, the hotel industry results for the Czech Republic, Slovakia and Austria for the seven year period from 2005 to 2011 are provided by the STR Global.

The countries subjected to this study are located in similar regions of Central Europe, and have strong potential for tourism development and numerous tourist attractions.

The hotel industry's main indicators as ADR, RevPAR, occupancy plus total hotel revenues for the seven year period from 2005 till 2011 for the Czech Republic are presented in Table 2. This data

enables pre crisis analysis, analysis of the period of economic downturn and the most recent hotel indices and trend developments analysis.

The hotel occupancy as well as RevPAR has a decreasing trend from 2005 to 2009 in the Czech Republic, at the same time these indicators started to grow from the year 2010 following the global recovery trends of tourism industry. Table 2 shows evidence of the tight relationship between occupancy and ADR as well as the influence of global tourism trends on the RevPAR and revenues. ADR maximum values of 100.7 euro were achieved in

Table 3 » Key hotel performance indicators for Slovakia

Year	Occupancy		ADR		RevPAR		Revenue	
	%	% change	EUR	% change	EUR	% change	EUR	% change
2005	71.8	:	90.87	:	65.26	:	171,681,897	:
2006	64.7	-9.9	94.47	4.0	61.10	-6.4	162,075,137	-5.6
2007	59.9	-7.4	99.39	5.2	59.50	-2.6	161,416,220	-0.4
2008	57.0	-4.8	98.32	-1.1	56.02	-5.9	152,369,699	-5.6
2009	39.6	-30.6	82.88	-15.7	32.78	-41.5	96,639,454	-36.6
2010	41.4	4.7	72.44	-12.6	30.00	-8.5	96,591,602	-0.0
2011	45.7	10.3	71.11	-1.8	32.48	8.2	109,190,620	13.0

Source: STR Global Country Report: Slovakia

Table 4 » Key hotel performance indicators for Austria

Year	Occupancy		ADR		RevPAR		Revenue	
	%	% change	EUR	% change	EUR	% change	EUR	% change
2005	71.2	:	86.60	:	61.68	:	1,785,447,218	:
2006	73.5	3.2	90.83	4.9	66.74	8.2	1,947,463,549	9.1
2007	72.6	-1.2	103.58	14.0	75.20	12.7	2,220,022,278	14.0
2008	69.0	-5.0	103.59	0.0	71.48	-4.9	2,142,266,980	-3.5
2009	63.7	-7.7	91.99	-11.2	58.58	-18.0	1,785,693,326	-16.6
2010	69.7	9.5	88.30	-4.0	61.57	5.1	1,896,102,792	6.2
2011	70.0	0.5	92.01	4.2	64.44	4.7	2,020,059,813	6.5

Source: STR Global Country Report: Austria

Table 5 » *Averages of hotel performance indicators for the Czech Republic, Austria and Slovakia*

	Czech Republic	Slovakia	Austria
Occupancy (%)	65.0	53.4	69.9
ADR (EUR)	86.6	87.9	93.9
RevPAR (EUR)	56.9	46.9	65.6

2006, after this year a decreasing trend occurs until the year 2010. The year 2009 for the Czech hotels meant the lowest occupancy rates which were only slightly above the 55 percent and the lowest RevPAR of 40.6 euro, which has been decreased about 30 percent compared to the year 2008. The lowest ADR was registered in 2010 which was 69.7 euro, however in 2010 due to increased occupancy average RevPAR values risen about 3.7 percent. It appears that in that case the drop in ADR was outweighed by the increase in occupancy.

The second country analyzed was Slovakia. Key hotel performance indicators for Slovakia are visualized in Table 3. The occupancy line between 2005 and 2009 has a decreasing slope. The highest hotel occupancy rates of 71.8% were observed in 2005, with a minimum of 39.6% in 2009. Maximum ADR values of 99.39 euro in 2008 were very close to Austrian ones, however lower occupancy resulted in lower RevPAR for the entire analyzed period.

Finally hotel statistics for Austria are presented in Table 4. It has become evident that in Austria, occupancy rates started to decline in 2007 and have continued to fall until the year 2010, despite this, RevPAR continues to grow in 2007 and 2008 due to the rising ADR. During the analyzed period the highest rates of occupancy of 73.5% occurred in 2006, while the lowest of 63.7% were observed in 2009. The ADR development paints a different picture, with the highest rates of 103.6 euro observed in two consecutive years, and the bottom rates of 88.3 euro observed in 2010.

A more complex picture can be obtained from the analysis of the average occupancy, ADR and

RevPAR values for the Czech Republic, Slovakia and Austria for the period 2005–2011. Hotel performance indicators averages are provided in the Table 5.

For purposes of the comparative analysis of Czech, Slovakian and Austrian hotel performances an analysis of occupancy, ADR and RevPAR averages was performed.

This analysis shows that revenues per available room in Austria are higher due to the higher ADR and OCC. Moreover, this study confirms the statement about the positive relationship between ADR and RevPAR. This has been through averages of hotel performance indicators shown in Table 5. Another interesting deduction is that lower ADR does not directly affect the hotel occupancy. This illustrates Austrian hotels that had higher ADR together with high occupancy compared to the Czech or Slovak hotels. Austrian hotels analysis confirms our hypothesis that countries hotel statistics are skewed in a positive direction by hotels with extremely high rates and that countries with a high average ADR and RevPAR could show stronger statistics compared to ones with a low ADR.

3. Conclusions

It is necessary to note that applying overall industry statistics to this particular hotel establishment situation has certain limitations and it is necessary to take into account the other indices and factors. The financial analysis is recognized as a promising technique, which would allow the creation of a complex set of performance measurement indicators. These indicators are corporate profitability, →

→ liquidity, debt ratios, as well as, net working capital values and economic value added (EVA).

In conclusion, it is worth mentioning that hotel profitability is dependent upon the quality of managerial decisions and investment policies of particular enterprises and is also tightly dependent on macroeconomic conditions.

The indices analyzed in the present research show their significance and possible applications. This is particularly important for the comparison of hotel profits in different counties within the same hotel chain. These indices could provide

a quick overview on recent market trends, which would help to predict future ADR development, as well as, total revenues.

On the other hand, it is necessary to note that comparative analysis of the above-mentioned three indices should take into consideration the current ADR and occupancy rates in particular markets in order to avoid different price level distortion. This has been shown in the current study, apparent in the comprehensive hotel data analysis from the Czech Republic, Slovakia and Austria.

According to STR Global, the European hotels finished the year 2011 with 5.8% growth to 66.16 euro in revenue per available room. In 2011, the hotels sold 3.1% more rooms than in 2010 and the total occupancy reached 66.3%. In addition, average daily rate estimated in euros has increased by 2.6%, reaching an absolute value of 99.86 euro.

REFERENCES

1. UNWTO: *World Tourism Barometer*. Vol. 10, March 2012. <http://unwto.org/en>
2. World Travel & Tourism Council: *Travel & Tourism 2011*. http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/traveltourism2011.pdf
3. MKG Hospitality database: *2012: Worldwide Hotel Activity Report*
4. STR: *Glossary*. <http://www.str.com/Resources/Glossary.aspx>
5. *Dictionary Investopedia*
6. DeFranco, A., Lattin, T.: *Hospitality Financial Management*. John Wiley & Sons, 2007, ISBN 9780471692164
7. STR Global: *Europe results for 2011*

KLÍČOVÁ SLOVA

hotel, ekonomická výkonnost, ADR, RevPAR, obsazenost

ABSTRACT

As modern world is rapidly changing, hotels must adapt to changing circumstances. Growing competition between hotels as well as recent economic crises provided an impetus for the intensification of searching, practical verification, and use of the revenue management and other techniques for daily hotel operations. Another reason for use of universal hotel performance indicators is a very fast growth of international hotel chains that operates in many different countries. The analysis of chain hotels using the set of universal performance indicators allows comparison of their performance in different environments. Measurement of hotel economic performance is critical for its future development and price decisions making. Considering the

fact that all kind of measurements mean evaluation and comparison of certain kind of indices, this research provides an overview on the development of main hotel indicators in the Czech Republic, Slovakia and Austria. Globally, hotel statistics and trend reports are mainly focused on several main indicators, such as: room rates (ADR), occupancy, and revenues (RevPAR). During the past decades these indicators became widely used by European hotel operators enabling comparative analysis of hotel performances in different countries. In fact, these three internationally recognized indicators play an important role for the hotel performances measurement; however, they have certain limitations for the outcome interpretation. The objectives of present research were following: to show the decisive role of ADR for the indicators of hotel performance. The second goal is to illustrate on the example of three country hotel statistics the limitations in the interpretation of hotel main indicators results. For the first time this research provides analysis and the interpretation of ADR, RevPAR and occupancy indicators for the evaluation of the economic performance of hotels in the Czech Republic, Slovakia and Austria. This study was performed using extensive hotel data from three countries mentioned above. The results of present study confirm the first hypothesis that ADR plays the central role for the hotel performance indices, affecting RevPAR as well as total revenues. This has been shown within the comparative analysis of Czech, Slovak and Austrian hotels. The second goal of this study was verified using hotel statistics analysis and the certain limitations of interpretations of the outcomes of main hotel performance indicators were confirmed. Austria has stronger hotel performance statistics due to the larger number of hotels with the higher room rates resulted in higher average ADR compared to the Czech Republic and Slovakia.

KEYWORDS

hotel, economic performance, ADR, RevPAR, occupancy

JEL CLASSIFICATION

L83

x

Scientia ^{et} Societas

Scientia et Societas * číslo 3 * ročník VIII
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

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc., Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity
doc. Ing. Petr Chvojka, CSc., bývalý hlavní ekonom ČSOB
prof. Ing. Jaroslav Jakš, DrSc., Metropolitní univerzita Praha, o.p.s.
Mgr. Petr Kraus, místopředseda 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
Ing. David Průdek, MBA, člen představenstva NEWTON College, a.s.
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
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 15. října 2012

MK ČR E 16579
ISSN 1801-7118
© NEWTON College, a.s.

