

RECENZOVANÝ VĚDECKÝ ČASOPIS

ACTA STING

1/2022



Sting

Vysoká škola
ekonomiky a financí

Vysoká škola Sting, o. p. s.

ISSN 1805-6873

prof. JUDr. Karel Marek, CSc.

Vysoká škola finanční a správní v Praze

doc. Ing. Danuše Nerudová, Ph.D.

Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

prof. Giovanni Schiuma, Ph.D.

Università della Basilicata Potenza, Itálie, Centre for Value Management

prof. Inna Stecenko, Ph.D.

Baltic International Academy, Riga

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská

prof. Ing. Alena Vančurová, Ph.D.

Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta financí a účetnictví

doc. Ing. Roman Zámečník, Ph.D.

Vysoká škola Sting, o.p.s., Katedra ekonomiky a řízení

Přebírání materiálů je povoleno s prokazatelným souhlasem autora a redakční rady.

ISSN (online): 1805-6873

EVIDENČNÍ ČÍSLO: MK ČR E 20461



© Vysoká škola Sting, o. p. s., Brno, 2022

OBSAH

TEÓRIE MEDIÁLNEJ GLOBALIZÁCIE OD HOMOLOGIZÁCIE K HYBRIDITE MEDIÁLNIHO PRIESTORU

THEORIES OF MEDIA GLOBALIZATION FROM HOMOLOGATION TO HYBRIDITY OF MEDIA SPACE

Marián Děd6

METODY STRATEGICKÉ OBCHODNÍ NEGOCIACE

METHODS OF STRATEGIC BUSINESS NEGOTIATION

Karel Lehmert, Eva Ambrozová, Jiří Koleňák23

EXTERNÍ A INTERNÍ FAKTORY ROZHODOVÁNÍ INVESTORA NEFORMÁLNÍHO RIZIKOVÉHO KAPITÁLU

EXTERNAL AND INTERNAL FACTORS OF INFORMAL VENTURE CAPITAL INVESTOR DECISION-MAKING

Lada Vejmělková38

TEÓRIE MEDIÁLNEJ GLOBALIZÁCIE OD HOMOLOGIZÁCIE K HYBRIDITE MEDIÁLNIHO PRIESTORU

THEORIES OF MEDIA GLOBALIZATION FROM HOMOLOGATION TO HYBRIDITY OF MEDIA SPACE

Marián Děd

Abstrakt: *Pozícia a krehkosť lokalizácie médií v demokracii a demokracie v médiách je vysoko diskutovanou, spoločensky dobre známou a atraktívnou témou. Je nepochybné, že masové médiá sú súčasťou získavania a udržiavania moci, pretože prepájajú politických aktérov s potenciálnymi voličmi – teda elektorátom. Práve preto je nevyhnuté poznanie vývoja masmediálneho sektora. Teória mediálnej globalizácie nám umožňuje pochopiť premenné, ktoré ako nástroje ovplyvňovali verejnú mienku v minulosti a poučiť sa z ich úspechov ale aj pochybení pri nastavovaní nových moderných nástrojov sociálnych médií v súčasnosti. Príspevok ašpiruje na prezentáciu mediálnych modelov od homologizácie po hybridizáciu. Práve hybridizácia je často skloňovaným pojmom a v kontexte mediálneho segmentu reprezentuje najmä dynamické, adresné, efektívne a vysoko ciele „targetované“ sprostredkovávanie informácií pre čo možno najširšie publikum a jeho špecifické cieľové skupiny. Cieľom príspevku je poukázať na kauzálny vzťah medzi globalizáciou a hybridizáciou mediálneho sektora, ktorý výrazným spôsobom ovplyvňuje nielen verejnú mienku ale aj modely ľudského správania. Metodológia aplikovaná v článku zahŕňa najmä výberovú analýzu procesu vzájomnej interdependencie a vplyvu medzi globalizáciou a masmediálnym sektorom. V článku dominuje kritická analýza, ktorá poukazuje na zásadný vplyv a silu masmédií pre spoločnosť a komunitu.*

klúčové slová: *public relations, politický marketing, médiá, reklama, sociálne siete, voľby, kampaň, moc, vplyv, elektorát,*

Abstract: *The position and fragility of media localization in democracy and democracy in the media is a highly debated, socially well-known and attractive topic. There is no doubt that the mass media are part of gaining and maintaining power, because they connect political actors with potential voters - the electorate. That is why it is essential to know the development of the mass media sector. The theory of media globalization allows us to understand the variables that have influenced public opinion in the past and to learn from their successes, but also the mistakes in setting up new modern social media tools today. The paper aspires to present media models from homologation to hybridization. Hybridization is often an inflected term and in the context of the media segment it mainly represents dynamic, targeted, effective and highly targeted "targeted" communication of information for the widest possible audience and its specific target groups. The aim of the paper is to point out the causal relationship between globalization and the hybridization of the media sector, which significantly influences not only public opinion but also models of human behavior. The methodology applied in the article mainly includes a selective analysis of the process of mutual interdependence and influence between globalization and the mass media sector. The article is dominated by a critical analysis that points to the fundamental influence and power of the mass media for society and the community.*

Keywords: *public relations, political marketing, politics, marketing, media, advertising, social networks, elections, campaign, power, influence, electorate*

JEL klasifikace: M31

1 ÚVOD

Technológie a obzvlášť médiá boli odjakživa hnacou silou globalizácie ako takej. Už v roku 2005 T. Friedman v jednej zo svojich kníh identifikoval niekoľko spôsobov, ako moderné technológie „sploštili“ svet a prispeli ku globálnej ekonomike. V knihe *The World Is Flat* naznačuje, že základné koncepty boli zmenené predovšetkým počítačom a vysokorýchlostným internetom.

Z pohľadu demokracie zohrávajú médiá v politickom systéme dôležitú rolu. Keďže masové médiá umožňujú politickým aktérom, ktorými sú politické strany či inštitúcie, komunikáciu s verejnosťou, teda potenciálnymi voličmi, sú

považované za súčasť získavania a následného udržania moci. V tomto kontexte je zrejmé, že mediálny segment si našiel svoju cestu aj v nových médiách či na sociálnych sieťach a dokázal využiť potenciál pre potreby politického marketingu a aktívneho zapájania do boja o politickú moc. Vzhľadom na fakt, že médiá majú v komunikačnom procese kľúčové postavenie, znamená to, že disponujú pomerne značnou mocou nielen smerom k verejnosti, ale aj smerom k politickým aktérom, ktorí by bez médií neboli schopní komunikovať so svojimi voličmi.

Z metodologického hľadiska je článok postavený na analýze súčasného nastavenia vnímania globalizácie v masmediálnom priestore, ktorá je už dnes nepopierateľnou a neprehliadnuteľnou. Napriek tomu je potrebné posúvať poznatky o masmediálnom svete ďalej, nakoľko sa stále viac stáva mienkotvorným subjektom a vstupuje tak nielen do bežného života nás občanov, ale aj do politických rozhodovacích procesov. Zrejme najmarkantnejšie je možné danú situáciu sledovať na príklade digitalizácie predvolebných kampaní v parlamentných a prezidentských voľbách, ktoré sa vždy tešia najväčšej popularite a pozornosti zo strany verejnosti. Preto sú nositeľom inovácií v mediálnom priestore a často tak nástrojom zmeny mediálnej kultúry spoločnosti. V minulosti to mohli byť voľby v USA, kedy B.H. Obama prvýkrát využil silu a potenciál sociálnych sietí, dnes to môže byť umelá inteligencia, ktorá sa stáva súčasťou predvolebných debát a diskusií ako napríklad v parlamentných voľbách 2021 v ČR pri aplikácii umelej inteligencie Matylda v politickej diskusií. Všetky tieto inovácie vznikajú vďaka spoločenskému záujmu a ekonomickému tlaku, ktorý sa najviac kumuluje v oblasti moci – teda pri voľbách. Článok sa opiera o relevantné zdroje z vedeckých databáz Web of Science a Scopus, ktoré dotvárajú námet témy ako aj jej tematické smerovanie. Political public relations sa dnes tešia vzrastajúcemu záujmu akademickej obce o ich skúmanie a najmä napájanie na sociálne siete a digitálne technológie. Hraničným pojmom, ktorý sa začína v týchto kruhoch skloňovať je digitalizácia demokracie alebo aj digitálna demokracia.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

2.1 Charakteristika globalizácie masmédií

Globalizácia odráža našu identitu a spája nás so zvyškom sveta. Sveta, ktorý je preplnený vzájomnou interdependenciou a vytvára nové komunikačné rámce a stratégie. Veda a technika robia svet globalizovaným a odrážajú teóriu konvergenencie a podporujú kultúrnu identitu. Zároveň však kultúrne identity jednotlivých národov a štátov aj menia, diferencujú a fragmentujú. Sú to nezanedbateľné procesy, ktoré sa dejú postupne, no vždy sledujú konkrétny cieľ v dobovom politickom usporiadaní.

Globalizácia je veľmi diskutovanou témou, pretože s mnohými pozitívnymi aspektmi existuje aj pomerne veľa obmedzení, resp. negatívnych dopadov globalizácie na štáty. Tie sa už niekoľko storočí musia vyrovnávať zo značnými dopadmi globalizačných tendencií ako na svoju kultúru či obyvateľstvo, tak predovšetkým na svoje ekonomiky a hospodárstva.

„S čoraz výraznejším procesom globalizácie sa významne zvyšuje aj úloha médií, reklamy a konzumu. Globalizácia preto nie je iba integráciou obchodných, finančných a investičných trhov, ale aj integráciou spotrebiteľských trhov. Spotrebiteľ zároveň dostáva prebytok informácií prostredníctvom komerčnej reklamy.“[1]

„Je zrejme, že nadnárodné korporácie predstavujú primárny prostriedok globalizácie médií a tieto korporácie riadia globálny masmediálny obsah a jeho distribúciu.“ (Lyons, 2005) Pravdou však zostáva, že pri pohľade na to, kto uskutočňuje kontrolu nad nezávislosťou médií, zistíme, že portfólio nezávislých spravodajských médií sa čoraz viac zužuje, a to z dôvodu stále sa rozvíjajúcich a expandujúcich konglomerátov. Iba v Spojených štátoch amerických je dostupných približne 1 500 novín, 2 600 knižných vydavateľov a rovnaký počet televíznych staníc, pričom nemôžeme opomenúť 6 000 časopisov a 10 000 rozhlasových staníc.

Na svete existuje nespočetné množstvo rôznych médií, ktoré či už vo väčšej alebo v menšej miere ovplyvňujú životy ľudí naprieč kontinentmi. Médiá vždy hrali v našej spoločnosti dôležitú úlohu a dlhodobo boli jednou z metód ovládania a ovplyvňovania ľudí. Podmieňovali ich kognitívne konanie a formovali či deformovali verejnú mienku. Médiá teda poskytujú rôzne druhy

informácií rôznymi spôsobmi vo forme novín, internetu, televízie, časopisov, rádii atď., ktoré napomáhajú k ich klasifikácii a typológii na tradičné, klasické, printové či nové, digitálne alebo sociálne. Tak ako sa menilo mediálne prostredie na strane výroby produktu – mediálnej informácie, rokmi sa menilo aj spotrebiteľské zázemie na strane dopytu nás čitateľov.

Konsolidácia médií je proces, v ktorom väčšinu mediálnych výstupov koordinuje čoraz menej vlastníkov. Vzniká tak oligopol, v ktorom na mediálnom trhu dominuje iba obmedzené množstvo firiem. V roku 1983 bola väčšina masmédií vo vlastníctve iba 50 korporácií. Momentálne je stav diametrálne odlišný a k tejto radikálnej zmene došlo v pomerne krátkom časovom horizonte. „V Spojených štátoch amerických, ktoré nedisponujú žiadnymi vládnymi médiami, ovláda 90 % médií iba 5 spoločností.“ [2] Medzi najvplyvnejšie spoločnosti na základe výšky ich príjmov patria: Comcast, Disney Corporation, CBS, Time Warner a Viacom. Médiá nás nielen informujú, ale často sú zodpovedné za formovanie a modelovanie dôležitých otázok, ako je zdravotná starostlivosť, hospodárska spravodlivosť alebo migračná či integračná politika. Preto je nevyhnutné, aby bola do každej takejto konverzácie zahrnutá rozmanitá paleta hlasov. Ak tradičné mediálne a sociálne platformy vlastní malý počet korporácií alebo oligarchov, zužuje to dostupnú perspektívu a brzdí investigatívnu žurnalistiku, od ktorej závisí naša demokracia. Nie nadarmo sú médiá indikátorom vnútorného zdravia politického systému a obzvlášť meritorným ukazovateľom zdravia, kondície a formy, v ktorej sa moderná liberálna demokracia nachádza. Pokiaľ dochádza napríklad k potláčaniu investigatívnej žurnalistiky a zastrešovaniu investigatívnych novinárov ako na Slovensku s vyvrcholením v roku 2018 či v Taliansku v posledných dekádach, je to signál, že s demokraciou a právnym štátom sa niečo deje a niečo nie je v poriadku. Prítomnosť monopolného postavenia v mediálnom segmente je zásadnou témou, pretože menšia konkurencia zvyčajne znamená, že spotrebiteľom je poskytovaných menej služieb a aj tie musia byť v súlade s vlastníkymi názormi. Výsledkom konsolidácie médií sú nasledujúce dysfunkcie:

- Konsolidované médiá majú viac dlžníkov na strane veriteľov ako vo vzťahu k verejnosti, čo môže zásadným spôsobom skresľovať ich objektivitu.

- Verejne obchodované spoločnosti sú nútené venovať väčšiu pozornosť svojej ziskovosti a vládnym regulačným orgánom ako spoločenským otázkam či zásadným spoločenským témam bez mediálneho potenciálu.
- Mediálne spoločnosti v rukách oligarchov alebo mediálnych korporácií reprezentujú len minoritné postoje a pozície spoločnosti reflektujúce práve na svoje vlastnícke pomery.
- Oligopol vytvára prostredie s malým obsahom ekonomických, spoločenských či kultúrnych stimulov a nekontrahuje rozvoj tak dynamicky ako pluralitné mediálne vlastníctvo. [3]

Niektorí sociálni vedci predpovedali, že expanzia mediálnych foriem vytvorí akúsi globálnu dedinu. Súčasný výskumy naznačujú, že verejná sféra bude mať skôr tendenciu byť bohatá a anglicky hovoriaca. Jedným z apologetov tejto myšlienky bol M. McLuhan. Je autorom pojmu „globálna dedina“ v mnohých jeho významných knihách, ako napríklad *Understanding Media* (1964) a *War and Peace in the Global Village* (1968). McLuhan vo svojej knihe *Vojna a mier v globálnej dedine* vysvetľuje, že v dôsledku brzdzenia rastu a využívania technológií sa kultúry na celom svete zmiešajú a budú sa vzájomne rozširovať. Tento stav nastane, pretože schopnosť vzájomného zdieľania a spojenia neustále napreduje, čo bude mať za následok práve vznik tzv. globálnej dediny. Východiskovou premennou tejto kategórie je všedeprítomnosť, blízkosť a extrémne rýchla a efektívna vzájomná interakcia, kde geografická a fyzická vzdialenosť, rozdielnosť kultúr, náboženstiev či jazykov ustúpi do úzadia pred globalizačným pokrokom. Dennodenne môžeme byť svedkami toho, ako moderné technológie skutočne ponúkajú prierez noviniek a diania z celého sveta. Príkladom je možnosť online vysielania aktuálneho diania v reálnom čase, „tweetovanie“, blogovanie, uverejňovanie príspevkov atď. [4]

Na druhej strane však niet pochýb o tom, že výmena technológií vedie k mnohým problémom. Napríklad niekto, kto používa prístup založený na čisto teoretických poznatkoch a vedomostiach, by sa mohol zamerať na to, koľko politickej ideológie a kultúrneho kolonializmu so sebou prináša technologický pokrok. Zanášanie a prenášanie ideológií z vyspelých a rozvinutých štátov do rozvojových štátov je proces dlhodobý a prebiehajúci takmer od počiatku ľudskej civilizácie. Tak ako sa menia prístupy, technológie a formy, menia sa aj hodnoty, ktoré sa upravujú a vzájomne ovplyvňujú. Krajiny tretieho sveta

a rozvojové krajiny sú vďačným prijemcom zahraničnej pomoci aj za cenu straty vlastnej suverenity, identity či hodnoty, pretože túžia po pokroku a zmene, no nemajú prostriedky na jej financovanie a realizovanie. Tí, ktorí prinášajú technológie do menej rozvinutých krajín sveta, sú väčšinou mimovládne organizácie, súkromné spoločnosti alebo vlády iných štátov s jasne nastavenou zahraničnou politikou a vyhraneným národným záujmom, do ktorého daný štát, na ktorý sa upiera pozornosť solidarity silnejšieho aktéra, musí strategicky zapadať. Dokumentujú to tisíce príkladov intervencií silnejších mocností ako USA, Veľkej Británie, Nemecka, Číny, Ruskej federácie, Japonska či iných štátov a integračných zoskupení v regiónoch Blízkeho východu, Afriky, Latinskej Ameriky, centrálnej Ázie a iných. Samozrejme, ideálnym modelom vstupu zahraničnej mocnosti na ekonomický, hospodársky či spoločenský trh v štátoch tretieho sveta je podchytenie mediálneho sektora a jeho pozitívne motivovanie nastavené na podporu a vyzdvihovanie prítomnosti a činnosti silnejšieho aktéra na danom území. Mediálny segment je silnou zbraňou moderných humanitárnych aktivít a intervencií, pretože výrazným spôsobom pomáha kreovať verejnú mienku a percepciu prítomnosti silnejšieho štátu či jeho korporácie na svojom území.

Kultúrna a ideologická zaujatosť nepredstavujú jediné riziká globalizácie médií. Okrem rizika kultúrneho imperializmu a straty miestnej kultúry prichádza mediálna globalizácia s výhodami, ktoré by mohli byť vzájomne prospešné pre planétu. Jedným zo spomínaných rizík je potenciál cenzúry zo strany národných vlád, ktoré mnohé informácie cenzurujú a dovoľujú zverejňovať iba tie informácie, ktoré by mali slúžiť ich poslaniu – napr. dianie v Číne. Ako uvádza Wang: *„Prijímajúce štáty sa však často sťažujú na mediálny imperializmus a tvrdia, že globálne masmédiá majú negatívny vplyv na kultúru a tradičné hodnoty ich občanov. Ide o to, že kultúrna autonómia je narušená nerovnováhou v toku masmediálneho obsahu, a preto hrozí rozvrátenie národnej identity v globálnom meradle.“* McQuail zdôrazňuje: *„Nerovný vzťah v toku informácií a správ zvyšuje relatívnu globálnu moc veľkých a bohatých štátov produkujúcich správy a bráni rastu príslušnej národnej identity a sebaobrazu či budovaniu značky do budúcnosti.“* [5] Ďalším rizikom je, že krajiny, ako napríklad Spojené štáty americké, riskujú, že medzinárodné médiá budú zneužitú na obchádzanie miestnych zákonov proti sociálne deviantnému a nebezpečnému správaniu, ako je hazard, detská pornografia a pod.

Medzinárodné webové stránky umožňujú užívateľom internetu vyhľadávanie akýchkoľvek nelegálnych alebo nezákonných informácií, kedykoľvek bez časového rámca a dokonca bez nutnosti registrácie alebo jej verifikácie. Pokiaľ ide o verifikáciu, tá je tiež nedostatočnou a nedokáže overiť vek užívateľa či jeho sociálne a psychologické pohnútky. Špecifickým priestorom pre šírenie kriminálneho správania a rozvoja ilegálnych aktivít je priestor tzv. „darkwebu“, ten umožňuje nákup omamných a psychotropných látok, drog, zbraní, výbušnín, jedov, zvierat či zakázaných látok a uľahčuje tak páchanie kriminálnej trestnej činnosti. Bohužiaľ, aj takéto šedé a odvrátené stránky má mediálny segment a darí sa im rovnako dobre ako tým oficiálnym a poznaným.

2.2 Teórie mediálnej globalizácie (od homogenizácie k hybridite)

„Z najvšeobecnejších pojmov je globalizácia rýchlo sa rozvíjajúci komplexný proces vzájomne prepojený medzi spoločnosťami, kultúrami, inštitúciami a jednotlivcami na celom svete.“ [6] Robertson zase hovorí, že globalizácia označuje celý svetový systém ako globálny ľudský stav. Podľa Harveyho ide o proces zahŕňajúci stláčanie času a priestoru.

Globalizácia dramatickým spôsobom eliminuje koncepcie vzdialeností medzi existujúcimi kultúrami, skraca čas potrebný na prekonanie vzdialeností, ktoré ich fyzicky oddeľujú. Preto sa svet zdá byť menší a v istom zmysle prináša ľudí do bližšieho vzájomného kontaktu. Na druhej strane môže globalizácia zapríčiniť aj určitú mieru rezervovanosti v správaní ľudí a pretrhnúť sociálne kontakty, keďže sa z denného života vytráca osobný kontakt. Dochádza k výraznejšej individualizácii a profesionalizácii, kde reálne sociálne interakcie ustupujú virtualite. Tento jav sme popisovali aj v prvej kapitole, kde sme upozorňovali, že týmto novým tendenciám sa musí prispôbiť aj voličské správanie a politický marketing.

Marshall McLuhan tvrdil, že mediálna globalizácia bude mať za následok decentralizáciu sily a umožní väčšiu kontrolu zdola nahor, teda v zmysle a smere subsidiarity. Okrem iného McLuhan začal v kontexte mediálnej globalizácie používať slovné spojenie „globálna dedina“. Tento pojem si vybral z dôvodu zdôraznenia, ako rýchlo boli médiá schopné integrovať svet – udalosti z jednej časti sveta bolo možné vidieť v reálnom čase aj v ostatných častiach našej planéty.

Môžeme povedať, že produkcia poznatkov je decentralizovaná a demokratizovaná. Prostredníctvom decentralizácie technológie bránia dominantným orgánom v riadení toku informácií. Nové technológie zase umožňujú globalizáciu médií – v nemalej miere šetria čas, podporujú vznik nových vzťahov v rámci ekonomiky, hospodárstva a kultúry jednotlivých krajín, zabezpečujú rýchly prenos informácií atď. Obyvateľom je umožnená participácia na spoločnej činnosti kultúry, ktorá do istej miery podkopáva predtým hierarchické, resp. jednotné metódy ideologickej kontroly.

Medzi globalizáciou a lokalizáciou existuje určité napätie, na ktoré poukazuje Giddens. Lokálne či regionálne v niektorých prípadoch prestáva byť len územne ohraničeným problémom. Mediálny segment z takejto situácie dokáže vytiahnuť potrebný informačný a mediálny kapitál a zvyšok je na samotnom mediálnom trhu. Ak cieľové auditórium v globálnom meradle zaujme téma ako lokálne emisie, regionálne energetické krízy, vnútropolitické problémy, humanitárna katastrofa alebo iné, globálna spoločnosť svojím záujmom môže danú tému, ale aj región veľmi rýchlo spopularizovať a pozitívne prispieť k riešeniu daného problému. Práve tu dochádza k popieraniu hraníc medzi globalizáciou a lokalizáciou. Práve podľa Giddensa je *„globalizácia akýmsi zintenzívnením celosvetových sociálnych vzťahov, ktoré spájajú vzdialené miesta takým spôsobom, že miestne udalosti sú formované udalosťami, ktoré sa vyskytujú v miestach vzdialených aj niekoľko tisíc kilometrov ďaleko a naopak“*. [6] V kontexte mediálnej globalizácie si ľudia čoraz viac uvedomujú spoločné príležitosti a spoločné problémy. Protipólom predošlej myšlienky je názor, že *„globálnosť zavádza novú kvalitu sociálneho priestoru, ktorý je neteritoriálny. Globálne vzťahy nie sú viazané na konkrétne územie, ale ide o okolnosti bez vzdialenosti, ktoré sú relatívne odpojené od konkrétneho miesta. Globalizácia umožnila identifikáciu hraníc a s tým súvisiace pojmy „tu“ a „tam“, „ďaleko“ a „blízko“, „oni“ a „my“, ktoré sa stávajú problematickejšími ako kedykoľvek predtým“*. [6]

Teórie kultúrneho imperializmu 60. a 70. rokov 20. storočia ustúpili perspektívam „kultúrnej globalizácie“, ktoré prevládali v 90. rokoch. Napriek všetkému, teoretici aktualizovali teórie kultúrneho imperializmu v kontexte pretvárania nerovnosti moci a bohatstva medzi krajinami, nerovnomernosti tokov a zvyšovania koncentrácie a komercializácie médií, pričom argumentujú o jeho dôležitosti v kontexte rozširujúcej sa moci nadnárodných médií

situovaných na bohatom západe. Je známe, v akom rozsahu masmédiá pomáhali pri posilňovaní americkej kultúrnej prevahy na celom svete v dôsledku dominancie hollywoodskej produkcie a exportu amerických televíznych seriálov. V súvislosti s úpadkom tézy o kultúrnom imperializme sa väčšina kritikov odklonila od chápania globálnej kultúry ako synonyma homogenizácie či kultúrnej synchronizácie. V tomto prípade sa homogenizáciou rozumie miera konvergencie mediálnych systémov, ktoré pochádzajú z USA.

Až do 70. rokov sa národné mediálne systémy považovali za prevládajúce, čo vyvolalo obavy z prevládajúceho jednotného globálneho mediálneho modelu. Hlavnými znakmi tejto konvergencie smerom k liberálno-americkému modelu je oslabenie vládnych zásahov a pokles úlohy štátu v komunikácii s posunom k regulácii trhu, komercializácii a prevládaniu anglo-americkej novinárskej profesionality sprevádzanej krízou tradície verejnoprávneho vysielania v Európe. Kritici tvrdia, že globálny mediálny systém nenahrádza národné komunikačné médiá, pretože medzi politickými systémami a kultúrnymi osobitosťami stále existujú výrazné rozdiely, ktoré bránia úplnej homogenizácii. Z tohto dôvodu sa zdôrazňuje potreba uznať zmiešanie miestnych kultúr s globálnymi vplyvmi, pričom chápanie globálnej kultúry je založené na procese hybridizácie a nie na homogenizácii. Regionálne disparity v mediálnej kultúre sú značné nielen naprieč kontinentmi, ale aj štátmi. Občania sú inak nastavení na vnímanie mediálneho obsahu z tradičných a nových médií v moderných urbanizovaných lokalitách a oveľa menej sú vnímaví na nové mediálne segmenty v rurálnom alebo agrárnom prostredí, kde mediálny tlak naďalej vytvárajú najmä tradičné médiá. [7] Svoje, samozrejme, v danej rovine zohráva aj prvok tzv. mediálnej a digitálnej gramotnosti. Ide o dva špecifické uhly pohľadu na mediálny segment, ktoré determinujú konanie subjektu. Pričom digitálna gramotnosť samotná determinuje práve tú mediálnu – čím nižšia je digitálna gramotnosť, tým nižšia je inklinácia občanov – spotrebiteľov k modernému mediálnemu obsahu či novým médiám, a tým výraznejšie na nich vplývajú klasické informačné toky tradičných médií.

2.3 Kultúrna globalizácia a kultúrny imperializmus

Kvôli americkému monopolu v komunikačnom výskume po druhej svetovej vojne považovali niektorí odborníci masmédiá za kanál tzv. amerikanizácie

alebo werternizácie. Teda zanášania amerických hodnôt, kultúry či spôsobu života formou mediálneho vyvážania týchto prvkov v reklamách, filmoch, seriáloch či iných mediálnych prvkoch mimo americké územie. Tok médií zo západu do menej rozvinutých krajín bol západným svetom považovaný za dobrý nielen pre odosielateľov, ale aj pre prijímateľov informácií, ktorí to považovali za neoddeliteľnú súčasť ich boja proti socializmu a totalite. Avšak tento etnocentrický pohľad na globálnu komunikáciu zožal kritiku od medzinárodných vedcov a lepšie uspel imperializmus nových médií kvôli jeho forme bežnej zábavy a ochoty masového publika tešiť sa z populárnej kultúry. Práve tu sa jasne profiluje zábavná funkcia masmediálneho prostredia, ktorá bude neskôr zásadným spôsobom konkurovať politickému marketingu, ale aj public relations a bude ovplyvňovať ich vývoj a nástroje na oslovenie cieľových skupín.

Podľa kritikov globalizácie je globálna komunikácia väčšinou spájaná s pojmami ako kultúrny či mediálny imperializmus. Globálnu komunikáciu vnímajú ako nástroj, cieľom ktorého je ovládnuť, napadnúť alebo podkopať ostatné kultúry. Prenesený kultúrny alebo ideologický vzorec bol často krát považovaný za inváziu západných, najmä amerických hodnôt do európskej a východnej kultúry. Zatiaľ čo niektorí export západných médií kritizujú a považujú ho za dravý, iní ho podporujú a vnímajú ho ako prospešný pre všetkých. *„Niektorí teoretici dokonca predpokladajú, že globálne médiá majú predátorský účinok, pretože publikum je dobrovoľné a mediálny obsah je kultúrne neutrálny a ideologicky nevinný.“* [8]

Ako uvádza Klučiarovský: *„Pokiaľ by sme vytvorili komparáciu máp najfrekventovanejších leteckých koridorov, využívania angličtiny ako materinského či prvého oficiálneho cudzieho jazyka, lokalizácie najhustejšej podmorskej optickej siete a v neposlednom rade používania sociálnych sietí ako Facebook a Instagram na koncových zariadeniach, dospeli by sme k pozoruhodnému záveru.“* [9]

Sociálne siete sa teda môžu javiť ako efektívny strategický prvok komunikácie v kontexte súčasnej situácie, avšak je potrebné ozrejmiť si spôsoby, ako na nich v súčasnosti komunikovať. Vychádzajúc z praxe môžeme konštatovať, že by malo ísť predovšetkým o tvorbu obsahu, ktorý bude: dôveryhodný, prostredníctvom overených faktov, informácií či zdrojov, pozitívne ladený a povzbudzujúci, aby používateľov na sociálnych sieťach motivoval nebať sa a

zbytočne nepolarizoval celú spoločnosť, komunitný, aby si jednotliví používatelia uvedomovali, že súčasná situácia sa dotýka všetkých rovnako.

Prijímajúce krajiny sa často sťažovali na mediálny imperializmus, pričom argumentovali tým, že globálne masmédiá majú negatívny vplyv na ich kultúru a na tradičné hodnoty občanov. Problémom je, že kultúrna autonómia je narušená nerovnováhou toku masmediálneho obsahu v ére globalizmu. „*Tento nerovný vzťah toku informácií zvyšuje relatívna globálna moc veľkých a bohatých krajín produkujúcich masmediálny obsah a bráni tak rozvoju národnej identity slabších krajín.*“ [10] Treba si však uvedomiť aj fakt, že publikum má obrovskú silu formovať mediálny obsah prostredníctvom ich záujmu, resp. nezájmu o určitý druh mediálneho obsahu, na ktorý musia médiá reagovať. Apelovanie na prítomnosť koncepcie imperializmu ako takého nie je náhodné, keďže ide o všeobecné úsilie štátu, resp. jeho občanov alebo národa dosiahnuť moc nad inými štátmi či národmi. Vzostup imperialistických tendencií započal po páde koloniálneho systému a po druhej svetovej vojne, keď sa v priebehu jedného desaťročia zrodili desiatky nových, samostatných štátnych útvarov. Avšak mnohé z týchto nástupníckych štátov, hoci dosiahli prvky samostatnosti a mali vlastné politické zriadenie, neboli schopné trvalého udržania sociálno-ekonomického rozvoja. Tým sa stali ideálnym priestorom pre aplikáciu imperialistických tendencií silnejších hráčov.

Masmédiá sú dnes považované za médiá, ktoré zohrávajú kľúčovú úlohu pri zvyšovaní globalizácie, uľahčovaní výmeny informácií o kultúre a zvykoch, ako aj výmene rôznych iných informácií prostredníctvom medzinárodného spravodajstva, televíznych programov, nových technológií atď. Mainstreamové mediálne systémy sa na prelome storočí vo väčšine krajín stali globálnejšími a svoj obsah rozšírili za hranice svojich štátov, aby si podmanili publikum na celom svete. Takémuto medzinárodnému toku informácií do určitej miery pomohol rozvoj globálneho kapitalizmu, nové technológie a rastúca komercializácia globálnej televízie, ku ktorej došlo v dôsledku politik deregulácie, prijatých niektorými európskymi krajinami a USA s cieľom umožniť šírenie ich káblových a satelitných kanálov. Vstup nových zahraničných mediálnych hráčov a gigantov tak natrvalo a zásadným spôsobom zmenil vývoj malých mediálnych trhov v Európe, ale aj v iných regiónoch sveta. Sila mediálnej informácie sa práve vďaka konjunkcii s globalizáciou stala kľúčovou a čas jej distribúcie strategickým konkurečným artiklom. Tu je však potrebné

dodať, že informácie o politickom dianí vo svete nemajú taký dosah a nealokujú až takú mieru záujmu u spotrebiteľov mediálneho obsahu ako iné – popularizovanejšie témy. Tento jav je daný prílišnou heterogenitou politických systémov, ako aj priveľkou vzdialenosťou politických kultúr a samotných systémov od záujmu občanov o ne. Zároveň v posledných rokoch vzrástol domáci politický marketing a mediálny tlak politickej reklamy na občana, ktorý už domácu úroveň na celoštátnej či národnej úrovni nestíha komplexne sledovať. [10]

2.4 Globálne médiá a politika

V súčasnosti sa veľa diskutuje o účinkoch deregulácie mediálneho trhu a výslednom raste obrovských mediálnych spoločností. Niektorí pozorovatelia tejto situácie tvrdia, že deregulačné tlaky podkopali verejnoprávne vysielanie a normy sociálnej zodpovednosti médií, čo malo za následok zhoršenie kvality informácií a politické vyradenie občanov z mnohých národov. Iní zase naopak ohlasujú deregulačné trendy ako rozširovanie informačných možností a umožnenie občanom nájsť preferovanú úroveň politickej angažovanosti. Na základe takejto analýzy by sme globálne trendy v deregulácii médií mali chápať ako súčasť nadnárodného politického režimu, v ktorom mnoho aktérov formuje normy pre vlastníctvo médií, sociálnu zodpovednosť a informácie pre občanov. Zaraďujeme sem nadnárodné korporácie, strany a verejných činiteľov, záujmové združenia a organizácie podporujúce občanov. Medzi inštitucionálne usporiadanie patria národné zákonodarné a regulačné komisie, ako aj medzinárodné obchodné organizácie, komisie Európskej únie a agentúry OSN. Výsledky medzi týmito „hráčmi“ na rôznych inštitucionálnych úrovniach ovplyvňujú stupne normatívneho konsenzu o politike vlastníctva a obsahu v danom režime a vysvetľujú, ako rôzne národy interagujú s dereguláciou médií a trhovými silami, ktoré čoraz viac formujú obsah demokratického verejného života. [11]

Mnoho vedcov zastáva názor, že globalizácia médií má fatálny dopad na demokraciu a občiansky život. Tento globálny mediálny proces vo svojom jadre spočíva v tvrdej konkurencii a bojoch o prevzatie moci, ktoré vedú nadnárodné korporatívne giganty proti miestnym a národným mediálnym spoločnostiam. Národné a regionálne konglomeráty druhého stupňa tiež vykorisťujú slabších

konkurentov. Konglomeráty útočia aj na dotácie na verejné služby vo verejnom záujme.

Kritici tvrdia, že medzi účinky tohto medzinárodného trendu patria:

- a) znížená sociálna zodpovednosť, ktorá slúži rôznym politickým, kultúrnym a demografickým záujmom;
- b) stále viac všeobecnejšie a pluralitnejšie programovanie v segmente mediálnej zábavy;
- c) rekonštruovaný politický mediálny priestor, ktorý vylučuje veľkú časť miestnej politiky, občianskeho aktivizmu, analýz verejnej politiky a úvah;
- d) orientácia a prioritizovanie nízkych nákladov;
- e) spoločenský presun verejnej hodnoty a hodnoty občana – voliča ako komodity či čísla, s ktorým sa dá pracovať a je možné ho ovplyvňovať.

Súčasnú diskusiu o globálnych mediálnych trendoch a občianskej angažovanosti môžu nastoliť ešte viacero otázok. Riešenie takýchto nezhôd je ťažké z dôvodu nedostatku jasných kauzálnych vzťahov, viacerých úrovní analýz a značných národných rozdielov v typoch mediálnych systémov a trendoch občianskej angažovanosti. Ako uvádza Graber: *„Ďalšie štúdie na individuálnej úrovni poukazujú na zložitejšiu možnosť, že staršie generácie angažovaných „poslušných“ občanov naďalej nachádzajú konvenčné mediálne zdroje, ktoré udržiavajú ich informačné potreby, zatiaľ čo mladšie generácie, ktoré pracujú s modelmi občianstva zameranými na vlastnú identitu, môžu vyžadovať viac personalizované a interaktívne multimediálne zážitky na ich zapojenie.“* [12]

V kontexte prezentovaného sa tak ponúkajú úvahy, či je vôbec možné zablokovat' globálny mediálny vplyv na národnej úrovni a či je to vôbec žiaduce zo strany štátu, keďže s ním ruka v ruke prichádza ekonomický a hospodársky rozmach a rast životnej úrovne jeho občanov v globálnom meradle. Dopad na spoločenské hodnoty a politickú kultúru štátu však môže byť zásadný a v kontinuu času málo pozorovateľný, no vykazujúci zásadné trendy. Príkladom nám môže byť vzostup nacionalizmu a extrémizmu v uplynulej dekáde naprieč Európou. Ten bol sčasti podmienený migračnou krízou a jej tematický a mediálny potenciál využili práve nacionálne a extrémisticky orientovaní politickí aktéri, ktorým vyniesol často želaný politický kapitál. Pokiaľ hovoríme o tejto vlne vzostupu extrémizmu a radikalizmu naprieč Európou,

nebol to ojedinelý jav a dnes ho môžeme vnímať v kontexte boja proti pandémie či vakcinačnej politike členských štátov únie.

3 DISKUSIA A ZÁVERY

Stabilná entita v podobe politickej kultúry zažíva pod vplyvom digitalizácie značný tlak na svoju integritu a podlieha zmenám. Už dnes vieme identifikovať rôzne modifikácie politickej kultúry týkajúce sa komunikácie politikov s verejnosťou, prezentovania niektorých politických tém, ale aj sily a vplyvu médií na možné vyvodzovanie politickej zodpovednosti v prípade podozrení či káz. Stále populárnejšími sa stávajú aj tzv. „odkazy cez médiá“, ktoré sa stali súčasťou koaličného vládnutia najmä počas prvej a druhej vlny pandémie a spôsobovali vzostup polarizácie spoločnosti či zvyšovanie nedôvery občanov v konkrétnych politikov či v samotnú politiku, ktorá by mala slúžiť práve im – ľuďom. Pomerne značnú diaspóru môžeme vnímať medzi komunálnou a celoštátnou politikou a politickou kultúrou. Komunálna politika sa aj vďaka sociálnym sieťam a identifikácií problémov v rámci svojej pôsobnosti viac priblížila k občanom, je adresnejšia, rýchlejšia a zrozumiteľnejšia s jasnými výsledkami a čitateľnými rozhodnutiami a konaním. Bohužiaľ, celoštátna politika je síce mediálne vypuklejšia, ale nespája sa u občanov s takým množstvom vyriešených podnetov alebo otázok či s takým zanietením politikov hájiť ich záujmy. Tento rozkol sa bude pravdepodobne v najbližších rokoch ešte len zväzňovať a bude narastať. Komunálna politika sa tak postupne stáva občiansky prijateľnejšou a bližšou a záujem o ňu má potenciál narastať. Na základe nadobudnutého poznania nás čaká aj odklon od tradičných hodnôt liberálnej demokracie a tradícii zakotvených v politickej kultúre pod vplyvom nových podnetov z externého mediálneho a marketingového prostredia. Rovnako tak výrazným bude aj zmena voličského správania, ktorá bude modifikovaná práve mediálnym tlakom a neustále prebiehajúcou politickou kampaňou, pred ktorou občan nebude mať úniku. Práve tento fenomén zabezpečujú sociálne siete a ich nástroje sledujúce jedinú – osobný finančný profit. Mení sa aj samotná osobnosť politika, dochádza k postupnému, ale zásadnému ústupu profesionalizovaných politikov (odborníkov v istej oblasti verejného života) z politickej praxe. Nové médiá a sociálne siete vytvárajú dokonalé živné prostredie a podmienky pre kreovanie vhodného kandidáta na volený úrad v priebehu niekoľkých mesiacov, pričom daná osoba nemusí mať

predošlé politické skúsenosti, dokonca nemusí byť ani exaktne mediálne známa a spoločensky uznávaná s jasným hodnotovým statusom.

Masmediálny priestor a hybridizácia sociálnych médií v súčasnosti výrazným spôsobom deformuje občianku spoločnosť ale aj jedincov, deformuje tradičné hodnotové koncepcie a vytvára neidentifikovateľné správanie, ktoré si často krát vyžaduje pomoc a radu odborníkov. Príkladom takéhoto vplyvu je obdobie pandémie, kedy konšpiračné webové portály a spravodajské weby, alebo iné stránky šíriace hoax a dezinformácie nahlodávali spoločenskú lojalitu voči štátu a systému a deformatovali obraz štátu. V našom článku sme snažili poukázať na tento aspekt multisektorového vplyv médií na súčasnú spoločnosť. Zároveň sme sa snažili zdôrazniť potrebu selektovania informácií a potrebu všeobecnej gramotnosti (nie len čitateľskej) pre vyhodnocovanie stále dostupnejšieho informačného obsahu na sociálnych sieťach. Máme za to, že náš článok je kritickým a kriticko-analytické zameranie je zámerným, nakoľko sa snaží upriamiť pozornosť ako akademickej obce tak verejnosti na stúpajúci trend mediokracie, ktorý v posledných dvoch rokoch nabral výrazným spôsobom na sile.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] WRING D. 2017. Political Communication in Britain: Polling, Campaigning and Media in the 2015 General Election. London. Palgrave Macmillan. ISBN 978-3319409337
- [2] KOPECKÝ, L. 2013,. Public relations – dějiny –teórie –praxe., Grada publishing a.s. Praha, 241s. ISBN 978-80-247-4229-8
- [3] HALLIN, D. MANCINI P., 2004. Comparing Media Systems – Three models of media and politics, Cambridge University Press, 287s. ISBN: 9780511790867
- [4] LEWANDOWSKY, S., SMILLE, L. 2020. Technology and Democracy – Understanding the influence of online technologies on political behaviour and decision making. In JRC Science for policy Report, Brusel, 2020, doi: 10.2760/709177 ,. 172s., ISBN 978-92-76-24088-4
- [5] DAHL S.2014. Social Media Marketing. New York. Sage Publications Ltd. ISBN 978-1446280744

- [6] KATZ J.; M. BARRIS; A. JAIN. 2013. The Social Media President: Barack Obama and the Politics of Digital Engagement. New York. Palgrave Macmillan. ISBN 978-1137380845
- [7] MATUŠKOVÁ A. 2010. Politický marketing a české politické strany. Praha. Mezinárodní politologický ústa. ISBN 978-80-210-5169-0
- [8] CHYTILEK, R., EIBL, O., MATUŠKOVÁ, A. a kol. 2012., Teorie a metody politického marketingu, Centrum pro studium demokracie a kultury, Praha, 343s. ISBN: 978-80-7325-281-6
- [9] KLUČIAROVSKÝ M. 2018., Globalizácia ako predmet komparatívnej analýzy, Praha, Vysoká škola mezinárodních a veřejných vztahů Praha, o.p.s, prvé vydanie, 2018.,s.120,. 187s. ISBN: 978-80-86747-53-8
- [10] ŠTEDROŇ B.; A KOLEKTÍV. Politika a politický marketing. Praha. C. H. Beck. ISBN 9788074004483
- [11] LYONS, J. K. Media Globalization and its Effect upon International Communities: Seeking a Communication Theory Perspective. In Global Media Journal [online]. [cit. 2021-5-10]. Dostupné z: <https://www.globalmediajournal.com/open-access/media-globalization-and-its-effect-upon-international-communities-seeking-a-communication-theory-perspective.php?aid=35155>
- [12] BROOM, G.M. – SHA, B. L.: Cutlip&Center's Effective Public Relations, Eleventh edition, San Diego State University : School of Journalism and Media Studies, 2013. 1095 s. ISBN 13: 978-0-13-266915-3.

AUTOR

PhDr. Marián Děd, PhD., MBA., L.LM. Vysoká škola mezinárodních a veřejných vztahů Praha o.p.s., Katedra svetovej politiky, marian.ded@vip-vs.sk.

AUTHOR

PhDr. Marián Děd, PhD., MBA., L.LM. Vysoká škola mezinárodních a veřejných vztahů Praha o.p.s., Department of World Policy, marian.ded@vip-vs.sk.

METODY STRATEGICKÉ OBCHODNÍ NEGOCIACE

METHODS OF STRATEGIC BUSINESS NEGOTIATION

Karel Lehmert, Eva Ambrozová, Jiří Koleňák

Abstrakt: Schopnosti vyjednávat a řešit problémy jsou pro vedoucí pracovníky zásadní při efektivním řešení rozhodování a konfliktů více stran ve všech aspektech komplexního řízení projektů. V rámci business leadershipu se naučí potřebné znalosti, dovednosti a reflexní schopnosti k identifikaci potenciálních zdrojů konfliktů a navrhnou systémy řešení sporů, které povedou k úspěšné spolupráci. Zahrnutí efektivního řízení emocí při vyjednávání a ovlivňování dovedností ve skupinových prostředích s více schvalovacími vrstvami do procesu vyjednávání o výsledcích (se zvláštním zaměřením na zájmově orientovaný přístup k vyjednávání) chápat jako kampaň, která se často provádí na více frontách, z nichž každá obvykle zahrnuje mnoho stran. V následujícím textu se čtenář seznámí nejen s kazuistikami různých vyjednávacích strategií a využitím manipulačních taktik k jejich dosažení z tak odlišného kulturního prostředí jako jsou Spojené státy americké, ale i s jejich analýzami a podrobnějším představením na příkladech různých vyjednávacích strategií. S ohledem na kulturní propojení euroatlantické civilizace lze tyto metody analogicky aplikovat s jistou úpravou i v kontinentálním prostředí Evropy a tím realizovat cíl této stať, kterým je postulování závěrů aplikovatelných jako obecné postupy.

Klíčová slova: vyjednávání, osobnost, korporát, strategie, kampaň

Abstract: The ability to negotiate and solve problems is essential for executives in effectively resolving multi-party decision-making and conflict in all aspects of comprehensive project management. As part of business leadership, they will learn the necessary knowledge, skills and reflexive abilities to identify potential sources of conflict and design dispute resolution systems that will lead to successful cooperation. The inclusion of effective negotiation emotion management and skills in multi-approval group environments in the results negotiation process (with a special focus on an interest-oriented negotiation

approach) is seen as a campaign that is often run-on multiple fronts, each of which usually involves many hillsides. In the following text, the reader will get acquainted not only with the case studies of different negotiation strategies and the use of manipulation tactics to achieve them from such a different cultural environment as the United States, but also with their analyses and more detailed presentation on examples of different negotiation strategies. With regard to the cultural connection of Euro-Atlantic civilization, these methods can be applied by analogy with a certain modification in the continental environment of Europe and thus realize the goal of this article, which is to postulate conclusions applicable as general procedures.

Keywords: *negotiation, personality, corporate, strategy, campaign*

JEL klasifikace: *G30, G34, L100, L29*

1 ÚVOD

Méně známou a v obchodním styku zažitou formou vyjednávání je způsob řešení strategických výzev. Vyjednávání je strategická diskuse, která řeší problém způsobem, jež obě strany považují za přijatelný. Při vyjednávání se každá strana snaží přesvědčit druhou, aby souhlasila s jejím názorem. Vyjednáváním se všechny zúčastněné strany snaží vyhnout hádkám a dohodnout se na dosažení určité formy kompromisu. Určení a řazení jednotlivých komponent se realizuje způsobem, který kombinuje omezené vyjednávací úsilí k dosažení cílového výsledku s dostatečnou podporou, aby bylo možné realisticky dosáhnout definovaných cílů. Lze uvažovat o procesu jako o kampani, která se často provádí na více frontách, z nichž každá obvykle zahrnuje mnoho stran. Cílem tohoto textu je formulovat obecné body strategického vyjednávání na základě reálných případů z obchodního prostředí. V následujícím textu se čtenář seznámí nejen s kazuistikami různých vyjednávacích strategií a využitím manipulačních taktik k jejich dosažení, ale i s jejich analýzami a podrobnějším představením.

Denní zprávy i ulice jsou plné lidí, kteří se neřídí jednoduchými technikami, ačkoliv by chtěli, aby to jednoduché bylo. Evoluční psychologové tvrdí, že rychlá rozhodnutí a myšlenkové zkratky jsou dědictvím dávné minulosti, kdy pro nás logické myšlení a dlouhé vyhodnocování situace nebyly výhodné. Jelikož

civilizace je stará jen 11 tisíc let, evoluce neměla čas to dohnat a naše mysl má tendenci fungovat zastarale. Americký biolog Edward O. Wilson toto shrnul do definice, že máme paleolitická těla, neolitickou mysl a středověké instituce.

2 HLAVNÍ TEXT

Na níže uvedeném příkladu vyjednávání provozovatelů přístavů na pacifickém pobřeží USA, kteří čelili přístavním dělníkům z pozice slabosti, lze demonstrovat příklad vyjednávání na více frontách (angl. *multifront campaign*). Spory velkých hráčů mohou být politicky polarizující. Demonstrováný přístup společnosti *Pacific Maritime Association* k více vyjednávacím frontám zahrnoval mnoho užitečných principů pro překonávání obtížných překážek a vyjednávání dohody, které mohou být nakonec prospěšné pro všechny strany. Další případové studie pak rozvedou jiné vyjednávací přístupy a umožní laskavému čtenáři porovnat nejen nejrůznější vyjednávací techniky, ale i použití rozmanitých argumentačních klamů či manipulačních taktik v rámci analýz.

2.1 Případ Pacific Maritime Association

2.1.1 Kazuistika

Sdružení *Pacific Maritime Association* (PMA) zastupuje 72 amerických a světových přepravních linek, včetně velkých subjektů jako je Maersk a Hanjin, spolu s provozovateli terminálů v přístavech od San Diega po Seattle. Organizace tradičně každé tři roky vedla vyjednávání o kontraktu s odborovou organizací *International Longshore and Warehouse Union* (ILWU). Když se Joseph Miniace stal prezidentem PMA, jeho prioritou pro rozhovory v roce 1999 byla dohoda o zavedení nových informačních technologií, které by pomohly překonat paralyzující neefektivitu ucpaných přístavů na západním pobřeží.

U vyjednávacího stolu však úsilí prezident PMA Miniace narazil na silný odpor odborů proti všemu, co by mohlo vést k budoucí ztrátě pracovních míst, i když dohoda zaručovala současná pracovní místa. Tento návrat z organizované práce byl pochopitelný: kontejnerizace a další technologické změny od 50. let 20. století snížily počet odborářů ILWU na západním pobřeží USA zhruba o 90 %.

S využitím své moci nad americkým námořním obchodem protékajícím západním pobřežím USA – tehdy v hodnotě zhruba 6 miliard dolarů týdně – zahájila ILWU neformální zpomalení provozu. Naložené kontejnerové lodě brzy zůstaly v přístavech nevyložené a narušily tak dodavatelské řetězce. Tlak na PMA (a též na ILWU), aby uzavřely dohodu, vycházely od společností jako Walmart, Dell, Home Depot, Nissan a Boeing, které všechny závisely na námořní přepravě dílů a produktů, ze zemědělských kruhů, jejichž produkce by se rychle zkasala a od vlády. PMA, roztržitěná organizace velkých i menších hráčů v lodní dopravě, rychle ustoupila.

Pokud jde o jednání o smlouvě z roku 2002, Miniace rozhodl znovu řešit technologické problémy spojené s přetížením přístavů, které se jen zhoršovalo. Ale obával se reakce ILWU, neboť odborník na práci Howard Kimeldorf komentoval situaci s tím, že „pokud jde o ekonomickou sílu, [ILWU] může být nejsilnější odborovou organizací v zemi“. Kompenzace jejich členů odrážela dlouhodobé výsledky této vyjednávací síly: do roku 2002 činily roční mzdy pro členy odborů, včetně přesčasů, v průměru US\$ 83,000 pro přístavní dělníky, US\$ 118,000 pro úředníky a US\$ 158,000 pro předáky. (Lax a Sebenius, 2012; Witter a McGinn, 2004)

2.1.2 Analýza případu

Kdy bude kampaň pravděpodobně efektivnější než přímé vyjednávání? Vždy je třeba identifikovat cíl a formulovat potřebný výsledek a poté posoudit všechny překážky, které stojí v cestě. Mezi ně často patří slabost při vyjednávání (například je-li slabě pokrytá varianta uzavření jednání bez dohody, druhá strana může odejít, aniž by výrazně ztratila), příliš malá hodnota dohody či případně i oponenti, kteří by mohli blokovat dohodu.

Jak by kampaň pomohla překonat překážky, které se podařilo identifikovat? Zvýšila by požadovaný výsledek pravděpodobnějším vytvořením užitečných aliancí, posílením důvěryhodnosti vyjednávací strany, zvýšením hodnoty, kterou přinese k jednacímu stolu, posílením možnosti odejít bez dohody, oslabením možnosti druhé strany nebo zmařením potenciálních blokátorů?

Bude třeba vyjednat schválení nebo nákup – např. zajištění klíčových kontraktů nebo distribučních práv – a to ještě předtím, než se účastníci zasednou k jednacímu stolu? Pokud je odpověď na kteroukoli z těchto otázek ano, je třeba pokračovat v kampani. V případě PMA nastal čas na jiný přístup – přehrávání

neúspěšného přímého vyjednávání z roku 1999 v kulisách budoucích rozhovorů v roce 2002, aniž by došlo k podpoře slabého postavení přepravníků, by pravděpodobně vedlo ke stejně špatnému výsledku jako v roce 1999, protože by stály v cestě stejně urputné bariéry na straně odborářů.

2.1.3 Řešení víceúrovňovou kampaní

Nyní lze definovat rady pro vyjednávání, které by bylo možné nabídnout vyjednávající v pozici Miniaceho. Standardní návrhy mohou zahrnovat (Salacuse, 2003):

- aktivní naslouchání,
- přesvědčování,
- budování důvěry,
- vcítění se do druhé strany,
- dešifrování řeči těla,
- vymýšlení možností pro obě strany,
- zamykání v místnosti, dokud protivník nesouhlasí.

I když jsou to postupy účinné v mnoha situacích, taková taktika by se ukázala jako žalostně nedostatečná tvář v tvář výrazné hrozbě ILWU uzavřít americký zahraniční obchod v hodnotě 6 miliard dolarů týdně. Tentokrát tedy Miniace zvolil odlišný přístup k posílení slabé pozice PMA. S dostatečným předstihem před rozhovory v roce 2002 se pustil do kampaně ze čtyř stran. Jejím cílem bylo připravit vyjednávací prostor pro to, aby přístavní dělníci nakonec považovali souhlas s technologickým návrhem Miniace za lepší než její odmítnutí. (Witter a McGinn, 2004)

Strana č. 1: interní fronta

Miniace se nejprve zaměřil na svou vlastní organizaci, navštěvoval a trpělivě vzdělával členy asociace přepravních firem PMA o důležitosti nových technologií a někdy i přenášel tlak ze strany velkých maloobchodníků a výrobců. Takto vyzbrojen Miniace získal interní dohodu PMA o restrukturalizaci a zmenšení její správní rady snížením počtu vedoucích pracovníků, zainteresovaných na hladkých smluvních jednání. Provozní vedoucí byli zaměřeni na ekonomické důsledky opakovaných ústupků. PMA také souhlasila se změnou rozhodovacích postupů rady, přechodem od modelu konsensu k

modelu hlasování, v němž by se hlasy vážily podle přepravní tonáže. Největší přepravní firmy by tedy měli největší vliv na rozhodování celé asociace. (Lax a Sebenius, 2012; Witter a McGinn, 2004)

Strana č. 2: obchodní partneři

Miniace poté úzce spolupracoval s Robinem Lanierem, který si vybudoval mnoho úzkých vazeb jako prezident *Mezinárodní asociace hromadného maloobchodu* (IMRA). Přednesl kauzu zasílatelům, velkým dovozcům, výrobcům a maloobchodníkům, jako je Walmart, jejichž vstupy byly užitečné pro interní jednání v rámci PMA. Tyto strany měly přirozený, i když dosud nevyužitý, zájem o jednání – nová technologie by snížila celkovou dobu přepravy a umožnila přesnější sledování nákladu, takže dychtivě usilovaly o opatření ke zvýšení efektivity přístavních operací. (Lax a Sebenius, 2012)

Strana č. 3: vláda

Poté Miniace a jeho tým uspořádali návštěvy amerických ministerstev obchodu, financí, práce, dopravy, vnitřní bezpečnosti a Úřadu obchodního zástupce Spojených států. Nežádal o laskavosti. Spíše poukázal na to, jak závažný byl ekonomický dopad zpomalení unie v roce 1999. V případě podobného kroku ILWU by již PMA podle jeho slov nemusel situaci vydržet. Místo toho by došlo ke kompletnímu uzavření přístavů. (Witter a McGinn, 2004)

Strana č. 4: veřejnost

Nakonec převzala iniciativu skupina styku s veřejností PMA, aby sdělila své poselství médiím a širší veřejnosti. Jednalo se o vymalování obrazu privilegovaného, dobře placeného, avšak antitechnologického odborového svazu.

Restrukturalizovaná rada, energičtí obchodní a političtí spojenci a cílená iniciativa PR postavili PMA do mnohem silnější vyjednávací pozice. Během rozhovorů odborová organizace ILWU zahájila další zpomalení provozu a PMA reagovala slíbeným uzavřením přístavů. Prezident George W. Bush věřil, že má dostatečnou podporu k tomu, aby se poprvé po více než 30 letech dovolával mimořádných ustanovení zákona uvedených v Taft-Hartleyově zákoně – federálním zákona upravujícího činnost odborových svazů. To přinutilo obě strany zpět k jednání, účinně otupilo výhrůžku ILWU a zvýšilo cenu za odmítnutí návrhu PMA. (Witter a McGinn, 2004)

Letité příběhy o pracovních vyjednáváních často zdůrazňují osobu ředitele bušícího do stolu v zamčené místnosti, dokud nedosáhne dohody. Moderní verze nového věku zdůrazňují nutnost budování důvěry a pečlivé naslouchání. Zde se změnila postupná kampaň Miniaceho, která se posunula od stolu k jednání na několika frontách. Jak vedoucí vyjednávač odborů (ILWU) žalostně poznamenal: „*Bylo zvykem, že jednání probíhala u stolu.*“ (Lax a Sebenius, 2012)

Kampaň PMA byla silná, ale organizace se snažila vyhnout čistě donucovacímu přístupu, protože strany musely žít společně. Nakonec za pomoci federálních mediátorů obě strany dojednaly oboustranně výhodnou dohodu (*win-win*), která poskytla přeprávcům (PMA) technologická práva na jedné straně a na druhé straně dala pravomoc členům odborů (ILWA) nad novými technologickými pracovními místy, přičemž zaručila současná pracovní místa členům odborů. V bezprecedentním potvrzení nové dohody se obě strany dohodly na šestiletém období platnosti smlouvy místo dosavadního tříletého. PMA a ILWU bez komplikací vyjednaly další šestiletou dohodu v roce 2008. Do roku 2010 vzrostla zaměstnanost i tonáž v přístavech západního pobřeží z úrovně roku 2002 téměř o 40 %. (Witter a McGinn, 2004)

2.2 Návrh a provedení ideální kampaně

Následně lze demonstrovat šest kroků k dosažení cílové dohody a vytvoření vítězné strategie.

2.2.1 Identifikujte správné strany a seskupte je do jednotlivých front

Vzhledem k známým překážkám v cílové dohodě, je strany musí nebo by měly lépe popsat a pak je seskupit do zvládnutelných sekvencí. V některých případech jsou odpovědi přiměřeně jasné, jindy je nutné získat více informací. Identifikace stran a front však není vždy tak přímočará. Stejně jako u kampaně PMA nemusí být zainteresovaní hráči hned na začátku patrní. V rozhovorech v roce 1999 Miniace (PMA) učinil konvenční předpoklad, koho zapojit: svou stranu a stranu na druhé straně stolu. Ovšem definovat nejvhodnější skupinu zúčastněných pro jednání v roce 2002 - obchodníci, výrobci, zemědělské zájmy, federální agentury a širší veřejnost i členové PMA – vyžadovalo kreativitu a iniciativu. (Witter a McGinn, 2004)

Zpětné mapování cílů plánované dohody je užitečným nástrojem pro zjištění, kdo musí být ještě zapojen – nebo by mohl být užitečný. Lze například vzít v

úvahu hlavní ovlivňující členy cíle dohody. Je-li třeba jednat s politiky, lze napřed oslovit významné dárcy politických stran. Pokud je zapotřebí jednat s výkonným ředitelem korporátu, není od věci se nejdříve obrátit na jeho velké zákazníky. Vyhledání potenciální spojence a jejich vytěžení může poskytnout užitečné zdroje nebo informace, i další hráče, kteří mohou představovat důvěryhodné alternativy k připravované cílové dohodě. Získaných informací lze také využít ke zjištění zájmů a vnímání každé strany, klíčových formálních a neformálních vztahů a zejména identifikaci možnosti jednání bez dohody.

Poté je nejvyšší čas seskupit hráče do formálních stran. Frontální postup může zahrnovat skupiny podobného druhu, ze stejných sektorů nebo lokalit (např. věřitelé nebo regulační orgány). Mohou být organizačně propojení (zaměstnanci vládních agentur nebo podnikových jednotek cílové akvizice), mohou sdílet klíčové zájmy nebo udržovat těsné vztahy (nevládní organizace v oblasti životního prostředí nebo korporátní skupiny se stejným akvizičním zájmem). Ačkoli frontální postup může zahrnovat pouze jednu (byť důležitou) stranu zájmu, bude to častěji kolekce stran, které lze seskupit podle společného zájmu nebo afiliace. (Salacuse, 2003)

2.2.2 Posouzení vzájemné závislosti mezi skupinami

Jsou identifikované skupiny do značné míry nezávislé, nebo se mohou navzájem pozitivně nebo negativně ovlivňovat? Je pro finanční jednání užitečná například prozatímní dohoda na podnikové i politické úrovni? Pokud potenciální spojenec nebo blokující oponent zjistí vaše aktivity na jiné frontě, pomůže to nebo ublíží vašim celkovým vyhlídkám? Pokud nasadíte prostředky pro vyjednávání na jedné frontě, bude to omezovat to, co můžete nasadit jinde? A tak dále... (Hall a Reed Hall, 1990)

2.2.3 Určení, zda a kdy kombinovat fronty

Ve složitých situacích s velkým počtem front může být efektivní způsob organizace úsilí vašeho týmu jednání s každým zvlášť. Může ale dávat smysl oddělit fronty jen na začátku a kombinovat je, jakmile u každého dosáhnete dostatečného pokroku. Sloučení cílových skupin může generovat zisky, ve kterých úspěch na jedné frontě přináší zdroj (jako je kapitál, duševní vlastnictví, cenný zákazník, silný spojenec), který má největší hodnotu v kombinaci s jinými, podobnými zdroji. (Hall a Reed Hall, 1990)

Příklad:

Spojení front může zároveň nechtěně spojit protivníky. Když se společnost Conoco pokusila dosáhnout konsensu ohledně budování ropovodu v ekvádorské oblasti Amazonie, vyjednávala na několika frontách. Jeden byl složen z ekvádorských a mezinárodních obhájců domorodého obyvatelstva; další se skládala z environmentálních nevládních organizací. Oba se postavili proti plánům společnosti Conoco, ale jednali hlavně nezávisle. Když však společnost Conoco uspořádala setkání „všech zainteresovaných stran“ v plovoucím hotelu na řece v Amazonii na „hledání konsensu“, obě skupiny spojily své síly v ještě působivější opozici vůči společnosti Conoco, která nakonec od projektu odstoupila.

Naproti tomu na konci 90. let ministryně obchodu USA Charlene Barshefsky si dala za cíl naplánovat společné akce pro zástupce hudebního, filmového a softwarového průmyslu, kteří tradičně operovali samostatně, s cílem sjednotit dříve oddělené hráče jako spojence pro její snahu o vyjednávání o intelektuálním vlastnictví s Čínou. (Lax a Sebenius, 2012)

Obecně platí, že je třeba oddělit jednotlivé fronty, pokud mezi nimi existuje malá nebo žádná vzájemná závislost, aby u nich nedošlo k výraznému postupu, pokud by se mohly navzájem negativně ovlivnit nebo když by jejich spojení vedlo k vytvoření nepřátelského bloku. Kombinace jednotlivých front je důležitá zejména pokud úspěch na samostatných frontách může spojit vaše spojence. Načasování je klíčové, protože pokrok na jedné straně může pomoci nastavit pokrok na další. Například v případě přepravců a pronajímatelů získání podpory důležitých obchodních hráčů výrazně posílilo vliv PMA, když hledala podporu vládních agentur.

2.2.4 Pořadí postupných bodů kampaně

Znalost, které strany a v jakém pořadí je třeba efektivně řešit, může uzavřít nebo rozbít dohodu, stejně tak jako vhodné přepínání pozornosti mezi jednotlivými frontami. Když je pravděpodobnost nebo hodnota úspěchu na jedné frontě výrazně posílena úspěchem jinde, zaměřte se nejprve tam. Pokud je dohoda s klíčovým partnerem podmíněna tím, že jste například uzavřeli dohodu o financování, soustřeďte se nejprve na finanční oblast.

Správné řazení jednotlivých akcí může také vysílat důležité signály. Spojení hlavního investora s vysokou reputací, uznávaného nájemce nebo významného

dárce na začátku vaší kampaně značně zvyšuje pravděpodobnost, že se ostatní investoři, nájemci satelitů nebo menší dárci rychle a za výhodných podmínek připojí. Opět je užitečné zpětné mapování. Před přípravou klíčového hlasování v Kongresu o Severoamerické dohodě o volném obchodu (NAFTA) se dozvěděl Bill Daley, hlavní stratég paktu prezidenta Billa Clintona, že jeden člen Kongresu původně připravený hlasovat pro nakonec rozhodl pro negaci. Daleyho odpověď zněla: „*Můžeme najít toho chlapa, který toho muže dokáže přesvědčit? Musíme zavolat tomu, kdo zavolá tomu, jenž zavolá tomu člověku.*“ (Lax a Sebenius, 2012)

Abychom pomohli klientovi připravit se na finanční transakci, je třeba vytrasovat kontakty zpět od cílového generálního ředitele k finančnímu řediteli, který si získal jeho důvěru, a též k analytikovi, který měl u CFO velkou důvěryhodnost – a kterého jsme si již dříve intenzivně připravovali. Díky tomu je mnohem snazší získat souhlas generálního ředitele, který se okamžitě obrátí na finančního ředitele, který se předtím zase zeptal analytika, který už byl „na palubě“. Optimální rozhodnutí o pořadí může vzdorovat konvenční moudrosti. Vezměme si například radu, „abyste nejprve dostali své spojence na palubu“. (Hall a Reed Hall, 1990)

Příklad:

Když se ministr zahraničí James Baker pokoušel vybudovat globální anti-iráckou koalici po invazi Saddáma Husajna do Kuvajtu, mnozí považovali Izrael za nejsilnějšího amerického spojence v regionu. Přesto byl Izrael ostře vyloučen: jeho formální členství by bránilo mnoha arabským státům v připojení. Baker a jeho tým se tomu vyhnuli tím, že s Izraelem zacházeli jako s tichým členem koalice (a odrazovali ho od přímé izraelské odvety proti Saddámovým raketám Scud).

Podobně, když se chystáte vyjednávat na vnějších frontách, můžete být v pokušení „nejprve si dát do pořádku svůj dům“ nebo začít vytvořením interní pozice. Při přípravě na první válku v Perském zálivu se James Baker a prezident George H.W. Bush začal s umístováním amerických vojáků v regionu a teprve poté s náročným jednáním na několika mezinárodních frontách. Tyto snahy vyvrcholily rezolucí Rady bezpečnosti OSN, která povolila „všechny nezbytné prostředky“ k vytlačení Iráku z Kuvajtu. Teprve po tomto vnějším úspěchu se Bushova administrativa obrátila na interní americkou kongresovou frontu o

autorizaci. Kdyby se Bush a Baker nejprve pokusili získat souhlas k použití síly od hluboce skeptického Kongresu, téměř jistě by selhali, což by znemožnilo jakýkoli následný pokus o vybudování koalice vedené Američany. Při získávání autorizace Kongresu byly klíčové souhlasy vnější koalice a výsledky hlasování OSN. (Lax a Sebenius, 2012)

Běžné instinkty při sekvenaci činností mohou mít důsledky naprosto zavádějící.

Příklad

Když Steve Perlman zprovozňoval WebTV, čelil několika souběžným frontám – finanční, poskytovatelům obsahu, distribuci, výrobě apod., na které mohl zaměřit vyjednávací zdroje svého malého týmu. Vzhledem k tomu, že jeho společnost jela již jen na finanční rezervy, mnoho z nich upozorňovalo na zřejmé – že se zaměřuje na investiční firmy rizikového kapitálu, soukromé start-upové investory a průmyslové partnery. Bohužel pro rodící se podnik byli tito potenciální finanční partneři hluboce skeptičtí ohledně investic do spotřební elektroniky.

Místo přímého přístupu proto Perlman trasoval zpět potřeby své výrazně agresivní finanční dohody. Usoudil, že hodnota WebTV by prudce vzrostla, kdyby mohl získat podporu alespoň jedné významné firmy zabývající se spotřební elektronikou. Obrátil tedy pozornost na Sony a Philips a poté, co dokončil obtížné dohody o získání těchto gigantů na palubu, přesměroval své úsilí na finanční frontě a vyjednal mnohem více peněz investičního kapitálu za mnohem výhodnějších podmínek, než jaké mohl zajistit dříve. S těmito novými penězi započal Perlman složitou cestu vyjednávání podpory o dohodě prostřednictvím zbývajících front, včetně velkoobchodních a maloobchodních distribučních kanálů, poskytovatelů obsahu, poskytovatelů internetových služeb a aliančních partnerů v zahraničí. To, co Perlman považoval za dlouhodobou vyjednávací kampaň, se neočekávaně rychle dostalo do finále, když Bill Gates projevil velký zájem a Perlman vyjednal prodej svého prosperujícího mladého podniku společnosti Microsoft. (Lax a Sebenius, 2012)

Utajení nebo náznaky jednání v zákulisí, i když jsou někdy takticky užitečné, mohou podkopat legitimitu celého kampaňového vyjednávání. Optimální pořadí jednotlivých akcí v kampani závisí na povaze závislostí mezi frontami. Zaměřením na skupinu, kde je v této fázi vyžadován nutný úspěch pro pozdější postup nebo když vysílá pozitivní signál, následně přináší výhodu, respekt mezi

stranami či posiluje vaši pozdější pozici. Dřívější úspěch však může později také způsobit mnohem větší náklady a časný neúspěch může znemožnit následný úspěch.

2.2.5 Určení rozsahu sdílených informací

Vaše volba určení pořadí činností často určuje, do jaké míry odhalíte své aktivity soupeřům na různých frontách. Například můžete chtít, aby bylo všeobecně známo, že se přihlásil důvtipný investor či stejně zjevně budete chtít být hlídáni, pokud se nepodaří zaregistrovat hráče známého svými mazanými obchodní praktikami.

Vnímání vyjednávacího procesu veřejností může hrát významnou roli. Utajení nebo náznaky jednání v zákulisí, i když jsou někdy takticky užitečné, mohou podkopat legitimitu kampaně. Například když prezident Hondurasu trval na zachování tajemství dohody o velkém lesnickém projektu se Stone Container, vyvolal na veřejnosti podezření z nečistého jednání. To podnítilo rozsáhlou opozici na několika frontách – politické, pracovní, obchodní, environmentální – a nakonec zabránilo investici, která slibovala obrovské ekonomické a ekologické zisky pro zbídačenou středoamerickou zemi. (Lax a Sebenius, 2012)

U některých aktivit, například při získávání finančních prostředků, budete chtít zůstat nenápadní, dokud nebudete mít v ruce klíčové dohody. Odhalení vašich průběžných výsledků pak může generovat strategický pohyb nebo pocit nevyhnutelnosti u protivníků. V jiných podmínkách může zjevně rozjetý vlak přesvědčit váhající spojence, aby se připojili, a zastrašit ty, kteří by vám mohli odporovat, pokud by se vaše kampaň projevila jako zranitelná.

V situacích, kdy by zveřejněné informace mohly mobilizovat oponenty nebo oportunisty, buďte diskrétní, dokud nedosáhnete podstatného pokroku. Klasický příklad zahrnuje potřebu shromáždit dostatek podílů před jednáním o větším pohybu na realitním trhu. Pokud se objeví informace o stavu jednotlivých vyjednávání, může cena dalších podílů raketově vylétnout.

2.2.6 Pružné přizpůsobování

Rozhodnutí o návrhu a provedení kampaně jsou ze své podstaty iterativní. Výše popsané kroky jsou definovány postupně, ale pokud se během celého procesu vyjednávání objeví nové informace, vaše protějšky budou reagovat na vývoj událostí a okolnosti se mohou změnit. Je nezbytné neustále vyhodnocovat, kde

se nachází klíčový prvek, a být připraven aktualizovat vlastní strategii a taktiku. Správným nastavením myslí efektivního vyjednávače je strategické myšlení, ale oportunistické jednání. (Lax a Sebenius, 2012)

3 DISKUSE

Většina odborníků na vyjednávání a populárních příruček se zaměřuje na individuální dohodu jako jednotku analýzy. Zkoumají komunikační vzorce, taktické volby a faktory, které ovlivňují výsledek přímého přístupu, jako je pohlaví nebo kultura. Ve výše uvedeném textu se čtenář seznámil s příklady různých vyjednávacích strategií z tak odlišného kulturního prostředí jako jsou Spojené státy americké. S ohledem na kulturní propojení euroatlantické civilizace lze tyto metody analogicky aplikovat s jistou úpravou i v kontinentálním prostředí Evropy. Cíle vytyčeného v úvodu této statě bylo dosaženo, když bylo možné postulovat závěry aplikovatelné jako obecné postupy, neboť vyjednávání je strategická diskuse. Ty pak mohou být vhodným vodítkem i pro vyjednávací osoby, které nemají přirozené dovednosti potřebné k úspěšnému vyjednávání:

- zdůvodnění vlastního postoje
- vnímání perspektivy oponenta
- eliminace emoční zainteresovanosti
- vědomí nepřekročitelných hranic

I ti nejlepší vyjednávači mohou mít v určitém okamžiku potíže prosadit, aby věci fungovaly. Koneckonců, proces vyjednávání vyžaduje určité dávání a přijímání z obou stran. Možná, že jedna strana se jen tak nepohne a už vůbec nechce ustoupit. Mohou existovat další problémy, které brzdí proces vyjednávání, včetně nedostatečné komunikace, určitého pocitu strachu nebo dokonce nedostatku důvěry mezi stranami. Tyto překážky mohou vést k frustraci a v některých případech i k hněvu. Jednání se mohou zvrtnout, a nakonec vést strany k tomu, aby se spolu hádaly. Stane-li se tak, to nejlepší – a někdy i jediné – co mohou strany udělat, je odejít. Když se z rovnice vyjednávání vymaníte, všichni zúčastnění mají šanci se přeskupit a může to oběma stranám pomoci vrátit se k vyjednávacímu stolu s chladnou a svěží myslí.

Negociační kampaň vyžaduje analytické a behaviorální dovednosti, ale pouze jako prvky širšího strategického přístupu. Když se analytická jednotka posune z jedné dohody na vícestrannou kampaň, pozornost se obrátí od taktiky „u stolu“ k procesu, který se může vyvíjet měsíce nebo roky. Často má smysl jít rovnou ke klíčovému hráči s rozhodovací pravomocí při vyjednávání. Přesto může být navrhování a realizace pokročilé vyjednávací kampaně někdy mnohem efektivnější. V mnoha případech je to pak jediný způsob.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] HALL, E. T., REED HALL, M. *Understanding Cultural Difference*. Yarmouth, Maine, Intercultural Press, 1990. ISBN 0-933662-84-X
- [2] LAX, D. A., SEBENIUS, J. K. *Deal Making 2.0: A Guide to Complex Negotiations*. Harvard Business Review, Nov 2012. [Online]. Dostupné z: <https://hbr.org/2012/11/deal-making-20-a-guide-to-complex-negotiations>
- [3] SALACUSE, J. *The Global Negotiator: Making, Managing and Mending Deals Around the World in the Twenty-First Century*. Palgrave Macmillan, 2003. ISBN 9780312293390
- [4] WITTER, D. a MCGINN, K. *Showdown on the Waterfront: The West Coast Port Dispute*. Harvard Business School, 2004. [Online]. Dostupné z: <https://store.hbr.org/product/showdown-on-the-waterfront-the-west-coast-port-dispute-a/904045?sku=904045-PDF-ENG>.

AUTOŘI

Karel Lehmert, Ph.D., Centrum humanitních věd, Vysoká škola Newton, a.s., 5. května 1640/65, 140 00 Praha 4, e-mail: karel.lehmert@newton.university

doc. PhDr. PaedDr. Eva Ambrozová, Ph.D., MBA, Centrum humanitních věd, Vysoká škola Newton, a.s., 5. května 1640/65, 140 00 Praha 4, e-mail: eva.ambrozova@newton.university

doc. Ing. Jiří Koleňák, Ph.D., MBA, LL.M., Centrum managementu, Vysoká škola Newton, a.s., 5. května 1640/65, 140 00 Praha 4, e-mail: jiri.kolenak@newton.university

AUTHORS

Karel Lehmert, Ph.D., Institute of Human Arts, Newton University, 5. kvetna 1640/65, 140 00 Praha 4, Czech Republic, e-mail: karel.lehmert@newton.university

doc. PhDr. PaedDr. Eva Ambrozová, Ph.D., MBA, Institute of Human Arts, Newton University, 5. kvetna 1640/65, 140 00 Praha 4, Czech Republic, e-mail: eva.ambrozova@newton.university

doc. Ing. Jiří Kolečák, Ph.D., MBA, LL.M., Institute of Management, Newton University, 5. kvetna 1640/65, 140 00 Praha 4, Czech Republic, e-mail: jiri.kolenak@newton.university

EXTERNÍ A INTERNÍ FAKTORY ROZHODOVÁNÍ INVESTORA NEFORMÁLNÍHO RIZIKOVÉHO KAPITÁLU

EXTERNAL AND INTERNAL FACTORS OF INFORMAL VENTURE CAPITAL INVESTOR DECISION-MAKING

Lada Vejmělková

Abstrakt: Důležitost financování neformálním rizikovým kapitálem na poli malého a středního podnikání je nesporná. Nicméně i přes tuto skutečnost vyslovuje vědecká obec názor, že je výzkum nedostatečný, zejména v rámci determinace faktorů, jež ovlivňují rozhodování investora. Cílem článku je identifikace externích a interních faktorů rozhodování investora neformálního rizikového kapitálu a zmapování metodického rámce současného stavu poznání externích a interních faktorů v této oblasti, a to včetně doporučení dalšího směřování vědeckého zkoumání. Výzkum je uskutečněn za pomoci obsahové analýzy identifikovaných vědeckých zdrojů v databázích Google Scholar a Web of Science. Výsledky potvrzují nedostatečný výzkum, analýzu zejména externích faktorů a využití kvantitativního přístupu včetně odpovídajících datových základů především v podobě on-line dotazníkového šetření. Budoucí výzkum je vhodné zaměřit na další zhodnocení stavu vědeckého poznání v oblastech měnícího se trhu obchodních andělů nebo jeho organizaci či typologii andělských investorů.

Klíčová slova: rizikový kapitál; neformální rizikový kapitál; andělský investor; obchodní anděl; venture kapitalista, životní cyklus investice, rozhodování investora, externí a interní faktory.

Abstract: The importance of informal venture capital financing in the field of small and medium-sized enterprises is indisputable. Despite this fact, the scientific community states that research is insufficient, especially to determine the factors that influence investor decisions. For these reasons, the purpose of the article is identification internal and external factors affecting decision-

making of the informal venture capital investors and map the methodological framework of the current state of knowledge of external and internal factors in this area with recommendation of the future research. The research is realized with the help of content analysis of identified scientific sources in the Google Scholar and Web of Science databases. The results confirm insufficient research, analysis of external factors, and the use of a quantitative approach, including the corresponding sources of data, such as on-line questionnaires. Future research should focus on further assessing the state of scientific knowledge in the areas of the changing market of business angels or its organization, or the typology of angel investors.

Keywords: *venture capital; informal venture capital; angel investor; business angel; venture capitalist; investment life cycle; investment decision-making; external and internal factors.*

JEL klasifikace: *G11; G24.*

1 ÚVOD

Rizikový a rozvojový kapitál (dále také VC – venture capital) je významným zdrojem financování malého a středního podnikání (dále také SMEs – small and medium-sized enterprises). Ovšem tyto podniky mají nesnadný přístup k finančnímu kapitálu, zejména pak k bankovním úvěrům (Glücksman, 2020). V tomto případě vstupují do hry investoři rizikového kapitálu, respektive neformálního rizikového a rozvojového kapitálu, tj. business angels, jež tvoří nástavbu finančních zdrojů „3F“, tj. founder, family, friends (Grilli et al., 2019). A jelikož tvoří SMEs v zemích Evropské Unie více než 99 % z celkových podnikatelských subjektů vůbec (Filipe et al., 2016), je nasnadě vysoká úroveň poznání trhu neformálního VC ve spojitosti se správným nastavením ze strany představitelů vládních politik jednotlivých států. Zejména je důležitá identifikace faktorů, které ovlivňují chování neformálního investora rizikového a rozvojového kapitálu v rámci investičního procesu jako celku (Azarmi, 2016; Botelho et al., 2019).

Nicméně i přes tuto skutečnost jsou informace z oblasti rizikového a rozvojového kapitálu značně roztržité, což potvrdil výzkum v podobě bibliometrické analýzy vědeckých článků z let 1990–2017, který provedl

Cancino et al. (2018). S tímto tvrzením se shodují i výsledky bibliometrické analýzy vědeckých zdrojů databáze Web of Science autorů Reverta a Badilla (2019). Výsledky naznačují, že současný stav poznání v dané oblasti je nedostatečný a vzniká tak potenciál dalšího výzkumu právě v oblasti obchodních andělů či výzkumu prováděného v rovině heuristického uvažování transformovaného do čistě racionálních závěrů, jež budou podloženy relevantními daty a v rámci vlivu externích a interních faktorů, které ovlivňují chování investora během investičního procesu jako celku (Reverte a Badillo, 2019).

Aby bylo možné rozšířit současný stav vědeckého poznání neformálního rizikového a rozvojového kapitálu v oblasti externích a interních faktorů, které ovlivňují rozhodování investora v podobě business angels či venture kapitalistů je nutná identifikace aktuálně diskutovaných faktorů a metodického rámce vědeckých zdrojů, a to včetně výzkumných otázek, datových základů, metod zpracování, výsledků výzkumu a možných doporučení dalšího výzkumu. Za tímto účelem jsou zvoleny následující výzkumné otázky, jež budou zodpovídaný na základě obsahové analýzy vybraných vědeckých zdrojů databáze Google Scholar a Web of Science: (1) „Které z externích a interních faktorů ovlivňují investiční rozhodování investora neformálního rizikového a rozvojového kapitálu a jaká je jejich frekvence v rámci odborného výzkumu?“; (2) „Jaká je charakteristika zaměření výzkumu a metodického rámce výzkumu externích a interních faktorů determinujících investiční rozhodování investora na trhu neformálního rizikového a rozvojového kapitálu, včetně bibliografické identifikace?“.

Samotnému výzkumu článku předchází literární rešerše vědeckých zdrojů jednak z oblasti rizikového a rozvojového kapitálu obecně, jednak v rámci investorů neformálního rizikového kapitálu a externích a interních faktorů, které ovlivňují rozhodování investora v průběhu životního cyklu jeho investičního záměru. Na literární rešerši naváže vymezení metodického rámce, po kterém budou zodpovězeny výzkumné otázky, nakonec proběhne diskuse a závěr, a to včetně identifikace limitů výzkumu a doporučení možných oblastí zájmu budoucího výzkumu.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Obecně lze rizikový kapitál vymežit dle Invest Europe (2021) jako konkrétní typ soukromého kapitálu (Private Equity/PE) a dále zařadit mezi zdroje externího financování podniků výměnou za podíl na základním kapitálu organizace (Akhmejanova et al., 2015), zpravidla malého a středního podnikání, kdy dochází k investici do projektů s nejistou úspěšností, které ovšem v případě příznivého vývoje generují investorovi vysoké zhodnocení počátečního vkladu (Cancino et al., 2018; Nývtová a Režňáková, 2007; Reverte a Badillo, 2019). Rizikový kapitál obsahuje celou řadu investic různých typů, jako je například investování do různých fází vývoje podniku (Invest Europe, 2021), což také vyplývá ze samotného vývoje rizikového kapitálu, na druhou stranu je spojuje fakt, že investor investuje přímo do základního jmění organizace (Akhmejanova et al., 2015; Dvořák a Procházka, 1999), jež není zpravidla veřejně obchodovatelná (Mason a Harrison, 2008; Rajchlová, 2016), tímto získává ve firmě podíl, který drží dlouhodobě a spolu s managementem společnosti usiluje o její tržní zhodnocení, které explicitně vede ke zhodnocení investice a po odprodeji také k zisku.

Důležitost VC vyplývá ze skutečnosti, že se jedná o významný zdroj financování SMEs, jelikož tyto podniky mají nesnadný přístup k financování, zejména bankovními úvěry (Glücksman, 2020; Sonius et al., 2015; Reverte a Badillo, 2019). Důležitost také znásobuje zastoupení malého a středního podnikání v rámci podnikatelských subjektů jako celku. Konkrétně v zemích Evropské Unie tvoří SMEs více než 99 % ze všech podnikatelských subjektů vůbec (Filipe et al., 2016). Rizikový kapitál lze vydělit do formy dvojího typu, kdy do uvedených podniků může být VC investován ve formě institucionalizované neboli formální, tj. například banky, pojišťovny, penzijní fondy (Pavlát, 2003) či fondy rizikového kapitálu jako takového, kde dochází k hromadění finančních prostředků jednotlivých investorů, jež fond jako celek následně investuje do vybraných investičních záměrů, zejména do pozdějších fází financování, tj. later-stage venture (Pierrakis a Saridakis, 2017). Zadruhé ve formě neinstitutionalizované, respektive v podobě neformálního rizikového kapitálu, tj. obchodní andělé (dále také BAs – business angels).

Obchodní andělé tvoří nastavbu financování „3F“ – founder, family, friends (Grilli et al., 2019) a jedná se o soukromé osoby (Chahine et al., 2007), zpravidla BAs tvoří muži středního věku s vysokým čistým jměním (Aeroundt, 1999), již

dříve úspěšní podnikatelé či manažeři na vysoce postavených funkcích, kteří ukončili svoji činnost v této oblasti a přebytečné finanční prostředky investují do nově vzniklých (seeds) či začínajících (start-ups) podniků s vysokým růstovým potenciálem, případně i do fáze podniku v podobě later-stage venture (Invest Europe, 2021; Mason a Harrison, 2008). Nad rámec finančního kapitálu poskytují obchodní andělé podniku také přidanou hodnotu ve formě odborných znalostí, dovedností, know-how či sítě kontaktů (Mason a Harrison, 2008; Politis, 2008), navíc se aktivně podílejí na řízení společnosti, častokrát jako členové představenstva. Nicméně je nutné podotknout, že nelze formální a neformální rizikový kapitál přesně vymezovat do vytyčených mantinelů a není výjimkou, že například obchodní andělé investují do later-stage venture nebo působí ve skupinách, respektive sítích obchodních andělů, kdy následná podoba investování připomíná spíše institucionální chování (Akhmejanova et al., 2015; Pierrakis a Saridakis, 2017).

Výše popsané rozdělení soukromého, respektive rizikového kapitálu je souhrnně vyobrazeno v následující tabulce, kdy je evidentní, že soukromý kapitál je rozdělen na kapitál rizikový, growth/buyout, replacement, rescue/turnaround, přičemž rizikový kapitál lze dále dělit na formální (institucionální) rizikový kapitál, tj. zejména fondy rizikového kapitálu a neformální rizikový kapitál (neinstitucionální), který tvoří obchodní andělé v podobě soukromé osoby, jež investuje samostatně. Investice rizikového kapitálu může být uskutečněna ve třech formách neboli do třech fází podniku, konkrétně se jedná o seed, start-up a later-stage venture.

Tabulka 1: Rozdělení soukromého kapitálu (PE)

		Private Equity		
Rizikový kapitál (VC)		Growth/Buyout	Replacement	Rescue/Turnaround
Formální	Neformální (BAs)			
	Seed			
	Start-up			
	Later-stage venture			

Zdroj: Vlastní zpracování dle Invest Europe (2021), Nývtová a Režňáková (2007) a Scheela et al. (2015)

Ať už se jedná o investora rizikového a rozvojového kapitálu ve formální či neformální podobě, vždy je jeho jednání, respektive rozhodování ovlivněno celou řadou proměnných na úrovni externích a interních faktorů, přičemž lze

konstatovat, že tyto faktory ovlivňují rozhodování o rizikovém a rozvojovém kapitálu jako celku, tudíž mohou být hodnoceny studie jednak obecné, jednak se zaměřením se na neformální rizikový kapitál v podobě business angels. Konkrétní faktory se objevují jak obecně v rámci životního cyklu investice BAs, tak specificky v jeho jednotlivých fázích, mezi které dle World Bank Group (2018) patří vyhledání investice, počáteční screening, detailní screening včetně hodnocení investice a due diligence, dále term sheet, právní rámec, monitoring a mentoring, a nakonec exit, a to včetně výběru exit strategie. Jak uvádí Zinecker et al. (2021b) převážná většina vědeckých publikací se zaměřuje na výzkum interních determinantů, jež ovlivňují chování a jednání obchodních andělů, konkrétně je oblast zájmu zaměřena na charakteristiku obchodních andělů a trh BAs (Harrison a Mason, 2007; Sohl a Hill, 2007), jejich rozhodování o investici (Maxwell et al., 2011; Smith et al., 2010), post-investiční fázi a exit strategii (Mason a Harrison, 2002; Sørheim, 2005) či stranu poptávky (Becker-Blease a Sohl, 2007; Brush et al. 2012).

Výzkum v oblasti makroekonomických faktorů ve spojitosti přímo s BAs není příliš častý, převážně jsou analyzovány makroekonomické faktory pro trh rizikového a rozvojového kapitálu jako celku (Zinecker et al. 2021b), tzn. Formální i neformální investory, kdy výsledky ukazují, že determinanty vnějšího prostředí významně ovlivňují trh VC (Lewandowska a Stopa, 2019). Například již Gompers a Lerner (1999) dospěli k závěru, že vysoký objem investic a vysoký růst hrubého domácího produktu je ve vztahu pozitivní korelace. Dále došlo k vyhodnocení dopadu míry inflace a měnové politiky (Stimel, 2012), respektive úrokových sazeb (Bonini a Alkan, 2012) nebo souvislosti mezi úrovní úspěšnosti akciového trhu a trhu s rizikovým a rozvojovým kapitálem (Black a Gilson, 1998). Jak již bylo zmíněno, externí determinanty u obchodních andělů, respektive investorů rizikového a rozvojového kapitálu jsou analyzovány pouze zřídka (Zinecker et al., 2021b), a to i přes skutečnost, že významně ovlivňují samotné investování rizikovým kapitálem, které explicitně souvisí s růstem ekonomiky daných zemí (Bertnoth a Colavecchio, 2014), jakožto i jejich technologickým rozvojem a pokrokem (Li a Zahra, 2012).

Z dostupných zdrojů výzkumu makroekonomických faktorů je velmi často zmiňováno *politické a legislativní prostředí* (Grilli et al., 2019; Skalická Dušátková et al., 2017), kdy je pro investory stěžejní míra byrokracie, právní systém a vymahatelnost práva, což explicitně souvisí s ochranou investic

(Ghosh a Mandal, 2019). Právní systém, respektive vymahatelnost práva také souvisí s ochranou vybraných stakeholders, respektive primárně s akcionáři a věřiteli (Bonini a Alkan, 2012). S politickým a legislativním prostředím souvisí také *měnová politika* (Stimel, 2012), konkrétně úrokové sazby (Bonini a Alkan, 2012). Bonini a Alkan (2012) také dospěli k závěru, že mezi výší úrokových sazeb a objemem uskutečněných investic rizikového a rozvojového kapitálu existuje statisticky významný negativní vztah. Rostoucí úroveň úrokových sazeb snižuje nabídku kapitálu, jelikož investoři přesouvají své finanční prostředky do investic s nižší úrokovou sazbou (Janus, 2019), na druhou stranu, jak uvádí Chodnicka-Jaworska a Jaworski (2017) právě růst úrokových sazeb může vést k rozvoji alternativního financování podniků (Zinecker et al., 2021b).

Rizikový a rozvojový kapitál se zpravidla kumuluje v okolí univerzit a vědeckých pracovišť a souvisí s livem výdajů na *výzkum a vývoj* a rozhodováním rizikových kapitalistů, respektive obchodních andělů (Diaconu, 2012). Spojitost mezi výdaji na výzkum a vývoj a investováním rizikového kapitálu potvrdili také autoři Gompers a Lerner (1999), jelikož venture capital, jak z názvu vyplývá, s sebou přináší zvýšenou míru rizika, a proto zde není například vhodné klasické financování. Z tohoto důvodu je právě rizikový a rozvojový kapitál primárním zdrojem podniků s vysokým inovačním a růstovým potenciálem. Ovšem podstatná je i rozvinutost kapitálového trhu, kdy tuto skutečnost Schetler (2003) označil jako jeden z determinantů VC, konkrétně definoval pozitivní vztah mezi *vysokou rozvinutostí kapitálového trhu* a objemem investic rizikového a rozvojového kapitálu. Ve spojitosti s trhem Zinecker a Bolf (2015) uvádějí také *tržní kritéria* v rámci kategorizace trhu, kde podnik působí, jež zahrnují poptávku po produktu, velikost trhu a potenciál dalšího růstu. V tomto případě hraje roli skutečnost, že relevantní trh je dostatečně velký a dostatečně rychle roste (Zinecker a Bolf, 2015).

V neposlední řadě je vhodné zmínit i *daňové zatížení*, jelikož právě úroveň sazeb má přímý dopad na vývoj hrubého domácího produktu země (Szarowska, 2010) a stejně jako právní systém, tak i daňové zatížení se liší napříč jednotlivými státy. Například v České republice se tato problematika řídí Zákonem o daních z příjmu a významnou roli hraje fakt, zdali se jedná o fyzickou či právnickou osobu, kdy se výsledná daň může diametrálně odlišovat a v případě ukončení investice rizikového kapitálu přinášet odlišnou míru výnosu (Skalická Dušátková et al., 2017).

Co se týče interních faktorů existuje opět celá řada determinantů, jež autoři definují, vždy záleží na konkrétním zaměření oblasti zájmu výzkumu, respektive zdali se jedná o výzkum trhu rizikového a rozvojového kapitálu jako celku nebo pouze ve spojitosti s BAs (Zinecker et al., 2021b). V rámci rozhodování se o investici (srov. Maxwell et al., 2011; Smith et al., 2010) autoři White and Dumay (2020) identifikovali na základě polostrukturovaných rozhovorů s 12 business angels na území Austrálie čtyři faktory, které ovlivňují rozhodování BAs v každé fázi životního cyklu jimi realizované investice, jedná se o *zkušenosti, důvěru, touhu po participaci a realistická očekávání*.

Osobní zkušenost je dle BAs klíčovým faktorem pro úspěch zvolené investice, a to jak ve fázi výběru, tak i v rámci konce cyklu, respektive volby strategie exitu, jelikož právě zkušenost s investováním pozitivně ovlivňuje míru snížení rizika investice (Feeney et al., 1999; Aram, 1998). Důvěra působí ve dvou rovinách v rámci vztahu investora a podnikatele, konkrétně v případě sociálního vztahu a vybudování důvěry mezi podnikatelem a investorem navzájem, zadruhé jde o důvěru investora v podnikatele a jeho dovednosti a schopnosti, stejně tak jako důvěra podnikatele ve zkušenosti, dovednosti a schopnosti investora (White a Dumay, 2020), což potvrdil i již dříve uskutečněný výzkum Sapienza a Zingales (2012). Touha po participaci souvisí s přidanou hodnotou investora, který do podniku přináší své odborné znalosti, dovednosti, schopnosti, know-how a potřebnou síť kontaktů (Gompers a Lerner, 1999; Sudek, 2006; Cowan a Kamarck, 2016). Podle výzkumu autorů Whita a Dumaye (2020) BAs vždy zvažují, zdali jsou schopni do podniku přinést nad rámec finančních prostředků i další přidanou hodnotu a na základě této skutečnosti se dále rozhodují o možnosti realizace investice. V rámci realistických očekávání je stěžejní skutečnost, aby podnikatel jasně pochopil, co všechno obnáší kapitálová investice, což hraje důležitou roli při vzniku i ukončení investice. Realistické musí být také očekávání samotného andělského investora, jelikož nadšení a entuziasmus podnikatele (Landier a Thesmar, 2009) může vytvořit zaujatost vůči vyhodnocení rizika dané investice (White a Dumay, 2020).

Jako další z interních faktorů je stále více a více uváděna genderová problematika, respektive *gender* či genderová mezera, což spadá do kategorie výzkumu základních charakteristik BAs (srov. Harrison a Mason, 2007; Sohl a Hill, 2007). Na druhou stranu výzkum probíhá stále primárně v oblasti obecného pojetí genderové mezery ženy jako podnikatelky, nikoliv ženy jako

investorky (Harrison et al., 2020), z čeho je patrná i předpojatost ve vnímání podnikatele jako muže (Alsos a Ljunggren, 2017). Co se týče samotné gender problematiky ve spojitosti s BAs je odborných zdrojů pomálu, konkrétně v roce 2018 jich bylo pouze pět. Harrison et al. (2020) tento výčet rozšířil v roce 2020 na devět, kdy mezi publikace zařadil výstupy následujících autorů: Amatucci (2016), Amatuci a Swartz (2011), Becker-Blease a Sohl, (2007, 2011), Coleman a Robb (2017), Gavara a Zarco (2015), Harrison a Mason (2007) a Sohl a Hill (2007). Z výsledků studií těchto autorů vyplývá, že i přes neustále se zvyšující počet ženských investorek ve skupinách i sítích obchodních andělů je zastoupení stále nedostatečné.

Genderová problematika explicitně souvisí s determinanty, které identifikovali White a Dumay (2020), jelikož ovlivňují i samotnou genderovou mezeru. Konkrétně je v tomto případě zohledňováno chování žen nejčastěji s ohledem na homofilii aktérů rizikového kapitálu, kdy BAs hledají k sobě shodné protějšky jak v rámci spolupráce s dalšími BAs, tak i v rámci výběru podnikatele (Becker-Blease a Sohl, 2007; Harrison a Mason, 2007; Burke et al., 2014; Brush et al., 2018). Podstatná pro rozhodování o investici je také averze žen k riziku (Becker-Blease a Sohl, 2007; Burke et al., 2014; Harrison et al., 2020) a genderové stereotypy (Burke et al., 2014; Brush et al., 2018; Harrison et al., 2020). Dále se objevují determinanty jako sebevědomí žen, s čímž souvisí důvěra, zkušenosti žen z oblasti investování a sociální konstrukt (Amatucci, 2016; Harrison et al., 2020). Nejméně genderovou mezeru ovlivňuje nižší motivace žen ziskem a touha stát se BAs oproti mužům. V neposlední řadě pak konzervativnost, otevřenost vůči názorům odborníků nebo členů vedení a touha dosahovat cílů, kdy ženy mnohem častěji touží naplnit určitý cíl. Z čehož explicitně vyplývá neschopnost odpoutat se od nevhodně zvolené investiční příležitosti (Burke et al., 2014; Amatucci, 2016; Harrison et al., 2020).

V neposlední řadě je důležité zmínit oblast post-investiční fázi a exit strategii (Mason a Harrison, 2002; Sørheim, 2005) či stranu poptávky (Becker-Blease a Sohl, 2007; Brush et al. 2012) a závěry výzkumu Zineckera a Bolfa (2015), kteří na základě polostrukturovaného dotazníku a následného statistického zpracování určili interní faktory ovlivňující rozhodování o investici v rámci formálního i neformálního rizikového kapitálu, respektive v případě institucionálních prvků ve formě fondů i investorů soukromého typu v podobě

business angels. Závěry ukazují na tři stěžejní oblasti ovlivnění, konkrétně se jedná o *produkt, kvalitu managementu a finanční kritéria*.

Produktová oblast zahrnuje unikátnost, globální potenciál, konkurenční výhodu, životní cyklus. Pro investora je stěžejní jedinečnost produktu a jakým způsobem se odlišuje od konkurence, což explicitně souvisí se zvýšenou poptávkou právě po daném výrobku či službě a vysokým stupněm inovace (Zinecker a Rajchlová, 2010), kdy musí společnost důkladně zvážit veškeré charakteristiky výrobku, aby jako celek poskytoval přidanou hodnotu (Zinecker a Bolf, 2015). V rámci kvality managementu se jedná o odborné zkušenosti a dovednosti, reputaci, osobní sympatie a zkušenosti přímo v oboru. V tomto případě závěry publikace Zineckera a Rajchlové (2010) uvádějí, že pro investora neformálního rizikového kapitálu je důležitý jednak odborný background manažera, ale i osobnost jako taková, kdy musí vystupovat jako přirozený leader, působit kladným dojmem a vyvolávat sympatie u investorů i zaměstnanců firmy. Finanční kritéria zahrnují potenciál vysoké návratnosti, potenciál brzkého exitu, provázanost portfolia, nízké kapitálové, marketingové, výrobní, monitorovací a administrativní náklady (Zinecker a Bolf, 2015).

3 METODIKA ZPRACOVÁNÍ VÝZKUMU

Výzkum článku je založen na přístupu autorů Whita a Dumaye (2017), Cancina et al. (2018) a Reverta a Badilla (2019) a naváže také na obecný výzkum Grilliho et al. (2019), jež následně specifikuje do oblasti neformálního rizikového a rozvojového kapitálu a využije literární rešerši sekundárních zdrojů dat a následnou obsahovou analýzu vybraných vědeckých článků. V úvodní části došlo k realizaci literární rešerše, což je jedna ze základních technik psaní odborných prací, jejímž hlavním cílem je poskytnutí základního teoretického přehledu zkoumaného fenoménu pro uvedení čtenáře do kontextu (Turner, 2018) za pomoci analýzy a následné syntézy primárně vědeckých článků (Randolph, 2009), která zaručuje správnost využití dané techniky (Leedy a Ormrod, 2004). Nicméně i přes svoji důležitost dochází častokrát k chybnému zpracování (Turner, 2018; Torracco, 2016), což lze eliminovat dodržením na sebe navazujících fází, mezi které patří dle Coopera (1984) formulace problému, sběr dat, vyhodnocení dat, analýza a interpretace a následné vyvození relevantních závěrů (Randolph, 2009).

Zdrojem sekundárních dat literární rešerše se stala databáze Google Scholar a Web of Science (dále také WOS), kdy byly za využití Booleovských logických operátorů “AND” a “OR” a zkrácených symbolů vybraných klíčových slov, včetně jejich kombinací, vyhledány relevantní vědecké články a podrobeny následné analýze a syntéze s cílem vytvoření uceleného přehledu teoretické základny článku. Databáze Google Scholar byla využita zejména k identifikaci výzkumných zdrojů dané problematiky a také jejího specifického zaměření, kdy relevantnost dat byla vyhodnocena na základě H-Indexu a zařazení časopisu do vyšších kvartilů v rámci portálu Scimago Journal and Country Rank. Zatímco databáze Web of Science posloužila specificky k vyhledání vědeckých článků k analýze a syntéze vybraných sekundárních dat, přičemž využití databáze WOS explicitně vypovídá o jisté „kvalitě“ zdroje s ohledem na zařazení článků v rámci vědeckých časopisů s impact faktorem, nicméně nad rámec tohoto měřítka došlo i k hodnocení průměrného počtu citací za rok (dále také CPY). Uvedené informace jsou přehledně vyobrazeny v následující Tabulce č. 2 – Postup zpracování literární rešerše článku, a to včetně zvolených klíčových slov.

Tabulka 2: Indikátory zpracování literární rešerše

	Google Scholar	Web of Science	Zařazení
Logické operátory	AND; OR	AND; OR	odborné rozhodnutí
Zkrácené symboly	*	*	autora – impact
Hodnocení	H-Index, SJR	CPY	factor časopisu
Klíčová slova	venture capital, private equity, informal venture capital, non-institutionalized capital, business angels, angel investor, angel capital, external factor, internal factor, factor, decision-making, determinant, choice		

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci výzkumu článku je využita metoda obsahové analýzy s cílem identifikace metodického rámce, respektive agendy výzkumu v oblasti vlivu externích a interních faktorů na rozhodování investora neformálního rizikového kapitálu. Obsahová analýza je jednou z technik analýzy sekundárních dat, respektive dokumentů jak po kvantitativní, tak kvalitativní stránce s cílem identifikace opakujících se vzorců (Jandrousek, 2009; Trommsdorff, 2009). Na úrovni kvantitativní identifikace zdrojů zkoumané problematiky bude využita databáze Google Scholar a sekundární zdroje dat kvalitativní obsahové analýzy budou vyhledány v databázi Web of Science z důvodu “kvality” obsažených vědeckých článků s ohledem na hodnocení impact faktoru časopisů, kde došlo

k publikaci zdroje. Stejně jako v případě literární rešerše budou i tyto články vyhledány za pomoci relevantních klíčových slov s využitím Booleovských logických operátorů a zkrácených symbolů.

Na základě uvedených technik dojde ke zodpovězení dvou hlavních výzkumných otázek:

(1) „*Které z externích a interních faktorů ovlivňují investiční rozhodování investora neformálního rizikového a rozvojového kapitálu a jaká je jejich frekvence v rámci odborného výzkumu?*“, konkrétně budou vymezeny faktory rozhodování investora neformálního rizikového a rozvojového kapitálu a počet výsledných zdrojů externích a interních faktorů.

(2) „*Jaká je charakteristika zaměření výzkumu a metodického rámce výzkumu externích a interních faktorů determinujících investiční rozhodování investora na trhu neformálního rizikového a rozvojového kapitálu, včetně bibliografické identifikace?*“, specificky budou identifikovány tyto oblasti odborného článku: (a) cíl, (b) datová základna, (c) metoda zpracování dat, (d) výsledky, (e) doporučení dalšího výzkumu, (f) časopis.

4 VÝSLEDKY

(1) Na základě literární rešerše lze konstatovat, že mezi externí faktory, jež identifikují autoři odborných článků patří politické a legislativní prostředí, měnová politika, daňové zatížení, tržní kritéria, rozvinutost trhu rizikového a rozvojového kapitálu a výdaje na výzkum a vývoj, přičemž pořadí je stanoveno na základě sestupného seřazení. V případě interních faktorů dle totožného seřazení se jedná o zkušenosti, finanční kritéria, gender problematiku, produkt, kvalitu managementu, realistická očekávání investora a podniku, touhu investora participovat na řízení či vzájemnou důvěru mezi investorem a příjemcem finančního kapitálu. Z výčtu externích a interních faktorů je evidentní že interní faktory jsou v odborné literatuře analyzovány častěji, což může mimo jiné vyplývat ze skutečnosti, že interní faktory jsou zaměřeny do kategorie investora, podniku či investice jako takové, a tudíž zde vzniká snazší přístup k realizaci výzkumu, nežli v případě politického a legislativního prostředí ze strany vládních představitelů. V následující Tabulce č. 3 – Identifikace externích a interních faktorů rozhodování investora neformálního rizikového kapitálu o investici v rámci celého životního procesu investičního cyklu je

souhrnně vyobrazen výčet jednotlivých determinantů s využitím sestupného řazení frekvence výskytu, a to včetně příkladu autorů publikujících v dané oblasti.

Tabulka 3: Identifikace externích a interních faktorů

Č.	Externí faktory	Autoři	Interní faktory	Autoři
1.	Politické a legislativní prostředí	Bonini a Alkan (2012); Ghosh a Mandal (2019); Grilli et al. (2019); Janus (2019); Skalická Dušátková et al. (2017)	Zkušenosti a věk	Aram (1998); Carpentier a Suret (2013; 2015); Feeney et al. (1999); Félix et al. (2014); White a Dumay (2017)
2.	Měnová politika	Bonini a Alkan (2012); Chodnicka-Jaworska a Jaworski, (2017); Janus (2019); Stimel (2012); Zinecker et al. (2021b)	Finanční kritéria	Carpentier a Suret (2013; 2015); Félix et al. (2014); Zinecker a Rajchlová (2010); Zinecker a Bolf (2015)
3.	Daňové zatížení	Azarmi (2016); Skalická Dušátková et al. (2017); Stimel (2012); Szarowska (2010); Wenhui (2016)	Genderová problematika	Burke et al. (2014); Amatucci (2016); Harrison et al. (2020); Becker-Blease a Sohl (2007)
	Tržní kritéria	Becker-Blease a Sohl (2007); Brush et al. (2012); Zinecker a Bolf (2015)	Produkt	Carpentier a Suret (2013; 2015); Zinecker a Rajchlová (2010); Zinecker a Bolf (2015)
4.	Rozvinutost trhu a preference fondů VC	Azarmi (2014), Schetler (2003); Wenhui (2016)	Management	Félix et al. (2014); Zinecker a Bolf (2015)
5.	Výdaje na výzkum a vývoj	Diaconu (2012); Gompers a Lerner (1998)	Očekávání	Landier a Thesmar (2009); White a Dumay (2020)
6.	–		Touha participovat	Cowan a Kamarck (2016); White a Dumay (2020)
7.	–		Důvěra	Sapienza a Zingales (2012); White a Dumay (2020)

Zdroj: Vlastní zpracování

Výslednou frekvenci výskytu externích a interních faktorů, jež ovlivňují rozhodování investora neformálního rizikového kapitálu potvrzují také tvrdá, respektive sekundární data ve formě odborných zdrojů databáze Google Scholar. Například kombinace vyhledávání za pomoci relevantních klíčových slov investora neformálního rizikového kapitálu – internal factor, external factor, choice, decision-making, determinant, business angel, angel capital, angel investor potvrzuje vyšší výskyt interních faktorů v rámci nalezených odborných zdrojů, a to ve všech případech zvolených kombinací vyhledávání. Jak ukazuje následující tabulka č. 4, nejvyšší počet publikačních zdrojů v databázi Google Scholar byl nalezen na základě kombinace klíčových slov internal/external factor, choice a business angel. Konkrétně v případě externích faktorů se jedná při vyřazení autocitací dle kategorizace „topic“ o 132 000 nálezů, u interních faktorů o 144 000. V případě databáze Web of Science, kde jsou uvedeny pouze odborné články impaktovaných časopisů vykazují totožné výsledky vyhledávání v řádech jednotek, což také svědčí o nedostatečném výzkumu v oblasti trhu rizikového a rozvojového kapitálu (srov. Cancino et al., 2018; Reverte a Badillo, 2019). Z uvedeného je evidentní, že i přes skutečnost výskytu celé řady vědeckých publikací téměř absentují impaktované vědecké zdroje, kdy panuje všeobecná shoda o vysoké kvalitě dané publikace.

Tabulka 4: Počet publikačních výstupů

Klíčová slova	Google Scholar	
	Externí	Interní
factor, choice, business angel	132 000	144 000
factor, choice, angel capital	126 000	141 000
factor, choice, angel investor	32 100	33 500
determinant, choice, business angel	27 400	27 800
determinant, choice, angel capital	25 500	25 600
determinant, choice, angel investor	18 500	18 600
determinant, decision making, business angel	28 100	28 500
determinant, decision making, angel capital	27 800	35 600

Zdroj: Vlastní zpracování

(2) Na základě obsahové analýzy (viz Tabulka č. 5) lze vyvodit závěry, že (a) jednotlivé cíle vybraných analyzovaných odborných článků korespondují s jejich názvem. V první řadě jsou cíle zaměřeny v obecné rovině na identifikaci, systematizaci, analýzu či zhodnocení současného stavu poznání rozhodovacího procesu investorů formálního a neformálního rizikového kapitálu, zadruhé jsou blíže specifikovány na konkrétní determinanty, respektive externí a interní

faktory jak v rovině obecné pro trh rizikového a rozvojového kapitálu, tak pro investora neformálního rizikového kapitálu, tj. zejména business angels. V neposlední řadě jsou cíle směřovány do oblastí již identifikovaných externích a interních faktorů, kdy je nasnadě jejich bližší analýza, například v rámci základní charakteristiky business angels jak pro muže, tak pro ženy, a to včetně určení stěžejních rozdílů ve spojitosti s pohlavím investora nebo v rámci charakteristiky investičního záměru a investora, jenž realizuje long-distance investice neboli investice mimo region působení investora. V tomto případě je také nutné podotknout, že ve všech případech výzkumné otázky a hypotézy vycházejí z cílů odborných článků, tudíž zde dochází k logické posloupnosti a skutečně je zkoumáno to, co má být zkoumáno. Správné nastavení již v rámci identifikace cílů výzkumu a následného stanovení výzkumných otázek, respektive hypotéz explicitně souvisí s validitou výzkumného článku.

V oblasti (b) datových základů se v pěti případech jednalo o kvantitativní výzkum, ve dvou případech pak o výzkum kvalitativní, čemuž také odpovídaly zdroje dat. Konkrétně sekundární data u kvantitativního výzkumu, primární data u výzkumu kvalitativního. U kvalitativního výzkumu byly využity techniky polostrukturovaných rozhovorů nebo metoda Delphi. Zatímco data pro kvantitativní výzkum byla získávána především z databáze Scopus, Google Scholar a Web of Science za účelem tvorby literárních rešersí, respektive citačních analýz, dále z databáze European Private Equity & Venture Capital Association či Českého statistického úřadu nebo byla data pro další analýzu zajištěna na základě dotazníkového šetření face-to-face či on-line. Přičemž právě dotazníkové šetření v on-line podobě bylo v rámci kvantitativního výzkumu využíváno nejvíce. Je evidentní, že vyšší míra využití kvantitativního šetření koresponduje se snazším získáváním dat, nicméně na úkor hlubšího poznání daného fenoménu. Na druhou stranu je nutné vzít v úvahu, že business angels častokrát fungují anonymně, tudíž je velký problém se k této skupině respondentů vůbec dostat.

Co se týče následného (c) zpracování dat opět jsou využívány metody odpovídající kvalitativnímu či kvantitativnímu šetření. V případě kvalitativního výzkumu využili autoři například řízenou diskusi a výsledný konsenzus odborníků či obsahovou analýzu, respektive transkripci získaných dat, jejich kódování a analýzu tematických řetězců. V rámci kvantitativního šetření pak byly využity metody zpracování dat ve formě statistické analýzy s využitím

následujících technik: Risk model, chí-kvadrát test, T-test, ANOVA či Spearmanův koeficient pořadové korelace. Statistické vyhodnocení získaných dat vybraných odborných článků samozřejmě zahrnovalo také deskriptivní statistickou analýzu dat a vyjádření absolutních či relativních četností. Zde by bylo vhodné využití dalších analýz z oblasti vícerozměrného statistického šetření, nicméně opět zde narážíme na problém špatně dostupných či neúplných dat databází jako je například Pitchbook.

(d) Výsledky vybraných výzkumů potvrdily vyšší zájem vědecké obce o interní faktory determinace rozhodování na trhu rizikového a rozvojového kapitálu, respektive specificky v případě analýzy externích faktorů u investora neformálního rizikového kapitálu v podobě business angels. Na úrovni obecné došlo k identifikaci 14 faktorů ovlivňujících rozhodování investora rizikového a rozvojového kapitálu, dále k analýze rozhodovacího procesu ve spojitosti s exitem investora ze společnosti, kdy výsledky dokazují například, že fáze firmy v předstartovním financování predikuje delší dobu trvání investice, high-tech investice mají delší dobu trvání, využití konvertibilních cenných papírů vede k delší době investice, vyšší míra monitorování investice investorem vede k jejímu kratšímu trvání nebo že plánování exit strategie značí kratší dobu trvání investice. Dále bylo zjištěno, že mezi nejčastěji analyzované institucionální faktory patří regulační politika nebo indikátory vládní kvality a finančních trhů. Málo úsilí je věnováno analýze role neformálních institucí při rozvoji VC. Konkrétně je opomíjena role sociálního kapitálu.

Co se týče obchodních andělů, výsledky obecné charakteristiky lze přisuzovat i této oblasti, nicméně autoři odborných článků zaměřených přímo na investora neformálního rizikového kapitálu dospěli k závěru, že stěžejními faktory, které ovlivňují BAs v investičním procesu jsou osobní zkušenosti, důvěra, touha po participaci a realistická očekávání. U konkrétních interních faktorů, jako je například generová problematika bylo zjištěno, že ve srovnání s muži jsou andělské investorky mladší, mají vyšší úroveň vzdělání, mají méně zkušeností s investováním, realizují menší investice, méně investují do inovativních a začínajících podniků z důvodu vyšší averze k riziku. Dále existuje menší pravděpodobnost zapojení andělských investorek do skupin BAs, oproti mužům. V případě zapojení se do skupiny obchodních andělů pak investorky využívají skupinu primárně ke sdílení znalostí a názorů ostatních investorů apod. V rámci demografického vymezení investice lze konstatovat, že aktivnější

investoři a investoři zapojení v syndikátech častěji realizují investice na delší vzdálenosti, nicméně i přes tuto skutečnost zůstává většina investic na lokální úrovni.

Na základě výsledků jednotlivých výzkumů doporučili autoři také oblasti zájmu (e) budoucího výzkumu, a to například: návrh obecného modelu determinace rozhodování o exitu investora rizikového kapitálu, ověření identifikovaných faktorů dle typu trhů a demografické specifikace, uskutečnění výzkumného šetření pro samostatné trhy dle demografického vymezení investice, nikoliv pro Evropské země jako celek, analýza neformálních institucí (náboženské, občanské apod.) ve vztahu k aktivitám rizikového a rozvojového kapitálu, podrobnější výzkum v oblasti andělských investorek ve spojitosti s hrozbou stereotypů, konkurencí či ambicemi žen působit na trhu rizikového a rozvojového kapitálu, respektive neformálního rizikového kapitálu, měnící se trh BAs – aktualizace základní definice BAs či typy obchodních andělů na dnešním trhu rizikového a rozvojového kapitálu, jelikož výsledky naznačují, že obchodní andělé stále více a více působí ve skupinách či sítích obchodních andělů, kdy se ve své podstatě transformují do podoby institucionální.

Kompletní výčet možných oblastí budoucího výzkumu neformálního rizikového a rozvojového kapitálu ve spojitosti s externími a interními faktory rozhodování investora obsahuje následující tabulka, a to včetně bibliografické identifikace zdroje a (f) časopisu, v němž došlo k publikaci (kurzívou).

Tabulka 5: Obsahová analýza vybraných odborných článků

Azarmi (2016)*	<i>Entrepreneurship: Antecedents and Effects</i>
Název	The most influential factors in venture capitals' exit decision: A qualitative study among Spanish venture capitalists
Cíl	Sumarizace externích a interních faktorů ovlivňujících rozhodování investora rizikového a rozvojového kapitálu
VO	Jaké jsou nejdůležitější faktory, které ovlivňují výstup investora rizikového kapitálu z podniku?
Zdroje dat	(1) Kvalitativní výzkum (2) Primární zdroje dat (3) Metoda Delphi
Zpracování	Řízená diskuse odborníků a výsledný konsenzus determinace jednotlivých faktorů
Výsledky	Identifikace 14 faktorů ovlivňujících rozhodování investora rizikového a rozvojového kapitálu. Tyto faktory autor rozdělil do čtyř oblastí, konkrétně investiční (čistá současná hodnota, životní cyklus investice, srovnání skutečné a očekávané hodnoty, Altmanovo Z-score), investorské (atraktivita ostatních investičních příležitostí, finanční zdroje, míra kontroly, dostupnost odprodeje

	záměru), podnikatelské (schopnost zpětného odkupu, potenciál dalšího financování) a externí (priority a preference VC fondů, finanční a právní systém, změny na trhu výrobků a služeb).
Další výzkum	(1) Návrh obecného modelu determinace rozhodování o exitu investora rizikového kapitálu (2) Ověření identifikovaných faktorů dle typu trhů a demografické specifikace
<hr/>	
Félix et al. (2014)*	<i>Quantitative Finance</i>
Název	The exit decision in the European venture capital market
Cíl	Analýza rozhodování o exitu na evropském trhu rizikového a rozvojového kapitálu
H	(H1) Starší VC firmy udržují investice investorů rizikového kapitálu delší dobu (H2) VC firmy s vzdělanějším „řízením“ udržují investice investorů rizikového kapitálu kratší dobu (H3) VC firmy spojené s dalšími finančními institucemi udržují investice investorů rizikového kapitálu kratší dobu (H4) Fáze firmy v předstartovním financování predikuje delší dobu trvání investice (H5) High-tech investice mají delší dobu trvání (H6) Využití konvertibilních cenných papírů vede k delší době investice (H7) Vyšší míra monitorování investice vede k jejímu kratšímu trvání (H8) Přítomnost investora v představenstvu predikuje kratší dobu trvání investice (H9) Vyšší míra syndikace vede ke kratší době trvání investice (H10) Plánování exit strategie značí kratší dobu trvání investice
Zdroje dat	(1) Kvantitativní výzkum (2) Primární zdroje dat (3) Dotazníkové šetření u 138 VC firem v EU
Zpracování	(1) Statistická analýza dat – Risk model
Výsledky	Potvrzení výše uvedených hypotéz, vyjímaje H8, kdy autoři dospěli k závěru, že přítomnost investora v představenstvu vede k delší době trvání investice.
Další výzkum	Uskutečnění výzkumného šetření pro samostatné trhy dle demografického vymezení investice, nikoliv pro Evropské země jako celek.
<hr/>	
Grilli et al. (2019)*	<i>Journal of Economic Surveys</i>
Název	Institutional determinants of venture capital activity: An empirically driven literature review and a research agenda
Cíl	(1) Systematizace doposud publikovaných empirických výsledků (2) Zhodnocení současného stavu poznání (3) Vytvoření agendy pro budoucí výzkum
H/VO	Výzkumné otázky nejsou autory explicitně vymezeny, nicméně na základě obsahové analýzy článku lze konstatovat, že korespondují s cíli výzkumu.
Zdroje dat	(1) Sekundární zdroje dat (2) Google Scholar (3) Scopus (4) Web of Science (5) Metoda snowball (6) 35 odborných článků
Zpracování	(1) Systematická literární rešerše (2) Obsahová analýza

Výsledky	Mezi nejčastěji analyzované institucionální faktory patří regulační politika, indikátory vládní kvality a finančních trhů. Málo úsilí je věnováno analýze role neformálních institucí při rozvoji VC. Konkrétně je opomíjena role sociálního kapitálu.
Další výzkum	(1) Ověření výsledků výzkumu na základě longitudinální studie (2) Kvantitativní výzkum vlivu spojení se s bankovními institucemi na rozhodování investorů rizikového kapitálu (3) Analýza neformálních institucí (náboženské, občanské apod.) ve vztahu k aktivitám rizikového a rozvojového kapitálu – sociální kapitál

Harrison et al. (2020)** *International Small Business Journal*

Název	Women on the edge of a breakthrough? A stereotype threat theory of women's angel investing
Cíl	Identifikace kritérií andělských investorek a rozsahu účasti na trhu rizikového a rozvojového kapitálu
VO	(1) Je profil andělských investorek odlišný od mužských investorů? (2) Je investiční chování žen v této oblasti odlišné od mužů? (3) Je odlišná charakteristika podniků, kam investují andělské investorky? (4) Je odlišný profil andělských investorek zapojených do ženských skupin obchodních andělů od těch, které se zapojují do skupin smíšeného pohlaví?
Zdroje dat	(1) Kvantitativní výzkum (2) Primární zdroje dat (3) On-line dotazníkové šetření u 84 skupin BAs – 238 BAs (z toho 28 žen), 472 investic
Zpracování	(1) Statistická analýza dat – Chí-kvadrát, T-test
Výsledky	Ve srovnání s muži jsou andělské investorky mladší, mají vyšší úroveň vzdělání, mají méně zkušeností s investováním, realizují menší investice, méně investují do inovativních a začínajících podniků z důvodu vyšší averze k riziku. Dále existuje menší pravděpodobnost zapojení andělských investorek do sítí BAs, oproti mužům. V případě zapojení se do skupiny obchodních andělů pak investorky využívají skupinu primárně ke sdílení znalostí a názorů ostatních investorů. V rámci smíšených skupin obchodních andělů je ve srovnání s pouze ženskými skupinami méně pravděpodobné, že budou ženy prezentovat svůj názor a žádat o radu.
Další výzkum	Podrobnější výzkum v oblasti andělských investorek ve spojitosti s hrozbou stereotypů, konkurencí či ambicemi žen působit na trhu rizikového a rozvojového kapitálu, respektive neformálního rizikového kapitálu.

Harrison et al. (2010)* *Entrepreneurship and Regional Development*

Název	Determinants of long-distance investing by business angels in the UK
Cíl	Analýza geografické charakteristiky investora a investice spolu s jejich dalšími ovlivňujícími faktory
VO	(1) V jakém rozsahu a za jakých okolností může nastat long-distance investování? (2) Existují spojující charakteristiky obchodu spojeného s vyšší pravděpodobností investice na dálku? (3) Existují typy obchodních andělů, u kterých je vyšší pravděpodobnost investice na dálku?
Zdroje dat	(1) Kvantitativní výzkum (2) Primární zdroje dat (3) Dotazníkové šetření se 109 BAs

Zpracování	(1) Statistická analýza dat – ANOVA
Výsledky	(1) Zpravidla větší investice jsou realizovány na delší vzdálenosti, zatímco menší investice probíhají na lokální úrovni. Konkrétně bylo v této studii identifikováno 24 % investic na delší vzdálenost z celkového počtu realizovaných investic respondenty. (2) Investice mimo „ekonomické jádro“ Velké Británie (dále také UK), tj. Londýn a jihovýchod UK, jsou primárně místní, zatímco investice realizované z „ekonomického jádra“ bývají na delší vzdálenost, respektive mimo region investora. (3) V rámci charakteristiky investora dospěli autoři k závěru, že aktivnější investoři a investoři zapojení v syndikátech častěji realizují investice na delší vzdálenosti, nicméně i přes tuto skutečnost zůstává většina investic na lokální úrovni.
Další výzkum	Podrobnější výzkum neformálního rizikového kapitálu na dlouhé vzdálenosti v dalších zemích mimo UK, aby bylo možné stanovit, jakým způsobem tento segment funguje a vytvořit tak prostor pro import business angels z jiných zemí.

Skalická Dušátková (2015)**	<i>Trends Economics and Management</i>
-----------------------------	--

Název	Macroeconomic factors influencing business angles activity and formation of venture capital in the Czech Republic
Cíl	Identifikace vztahu mezi investicemi rizikového a rozvojového kapitálu a vývojem makroekonomických determinantů v České republice
H	Existuje závislost aktivity na makroekonomických ukazatelích rizikového a rozvojového kapitálu v České republice (dále také ČR)
Zdroje dat	(1) Sekundární zdroje dat (2) Kvantitativní výzkum (3) European Private Equity & Venture Capital Association (EVCA) (4) Český statistický úřad
Zpracování	(1) Deskriptivní analýza dat (2) Statistická analýza dat – Spearmanův koeficient pořadové korelace
Výsledky	Mezi vybranými makroekonomickými veličinami a mírou aktivity rizikového kapitálu v ČR nebyl zjištěn významný statistický vztah.
Další výzkum	Pro další výzkum rizikového kapitálu a aktivity business angel se jeví jako vhodné věnovat pozornost právnímu, institucionálnímu a podnikatelskému prostředí a aktivitám rizikového kapitálu a jejich srovnání s výsledky studií v této oblasti v zahraničí.

White a Dumay (2020)*	<i>Accounting and Finance</i>
-----------------------	-------------------------------

Název	The angel investment decision: Insights from Australian business angels
Cíl	Determinace investičních kritérií a identifikace rozhodovacích procesů australských obchodních andělů
VO	Jaké faktory ovlivňují business angels v procesu investičního rozhodování?
Zdroje dat	(1) Kvalitativní výzkum (2) Primární zdroje dat (3) Polostrukturované rozhovory s 12 business angels
Zpracování	(1) Transkripce (2) Kódování (3) Analýza tematických řetězců

Výsledky	Autoři identifikovali čtyři faktory, které ovlivňují business angels v celém procesu investičního rozhodování, konkrétně se jedná o osobní zkušenosti, důvěru, touhu po participaci a realistická očekávání.
Další výzkum	(1) Mění se trh BAs – aktualizace základní definice BAs (2) Typy obchodních andělů na dnešním trhu rizikového a rozvojového kapitálu (3) Organizace trhu obchodních andělů – struktura, řízení a tvorba politik

Zdroj: Vlastní zpracování

* Web of Science

** Google Scholar

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Z výčtu externích a interních faktorů, které ovlivňují chování, respektive rozhodování neformálního investora rizikového a rozvojového kapitálu, tj. business angels, jež vyplynulo jednak z literární rešerše, jednak z analýzy publikovaných odborných zdrojů je evidentní, že externí faktory jsou v literatuře analyzovány s nižší frekvencí nežli interní. Zjištěné závěry jsou překvapivé, jelikož stěžejními externími faktory jsou politické a legislativní prostředí, měnová politika či daňové zatížení, což jsou faktory přímo ovlivnitelné představiteli politik jednotlivých států, tudíž jejich správné poznání vědeckou obcí a následné správné nastavení ze strany státu vede ke zefektivnění investičního procesu obchodních andělů a explicitně k rozvoji ekonomiky jako celku skrze investování podnikatelských subjektů formálního i neformálního rizikového a rozvojového kapitálu.

Aby bylo možné dospět k rozšíření současného stavu poznání v této oblasti je zapotřebí využít kvalitativního přístupu, jelikož umožňuje hlubší vhled do dané problematiky a v návaznosti na to uskutečnit primární výzkum zaprvé na straně obchodních andělů s cílem identifikovat požadavky ke zefektivnění investičního procesu, zadruhé na straně představitelů politik jednotlivých států, kde je nutné identifikovat proveditelné záměry. V tomto případě je i vhodné zacílit výzkum do jiných demografických oblastí, nežli jsou Spojené státy americké a Kanada, kde výzkum na poli business angels zpravidla probíhá. Je zřejmé, že demografické vymezení pro evropské státy, respektive emerging markets bude mít svá specifika, a to nejen obecně, ale i s ohledem na konkrétně vybrané krajiny. Návrhy na zefektivnění investičního procesu obchodních andělů samozřejmě existují, nicméně každá krajina má své specifické politické a

legislativní prostředí, kdy je nasnadě identifikovat konkrétní kroky pro konkrétní státy. Nicméně je nutné vzít v potaz, že business angels častokrát fungují anonymně, což také potvrdila studie Světové obchodní banky (2018), tudíž je velký problém se k této skupině respondentů vůbec dostat.

Z celkového výčtu externích faktorů nejvíce absentují vědecké zdroje z oblasti vyhodnocení vlivu výdajů na výzkumu a vývoj příjemce kapitálu na rozhodování BAs. Panuje všeobecná shoda o tom, že se venture capital zpravidla kumuluje v okolí univerzit a vědeckých pracovišť (např. Diaconu, 2012), z čehož je možné vyvodit závěr, že jak investoři formálního rizikového kapitálu, tak investoři neformálního rizikového kapitálu preferují výběr investičních příležitostí v těchto oblastech, jelikož výzkum a vývoj explicitně souvisí se správným nastavením trhu rizikového a rozvojového kapitálu, a tím i jeho vyšší efektivitou. Zde je vhodné identifikovat specifika oblastí, kde se kumuluje rizikový kapitál, zhodnotit jeho efektivitu a celkovou výkonnost, respektive výnosnost investice a v neposlední řadě určit dopady na rozhodovací proces investora neformálního rizikového kapitálu jak obecně, tak i v rámci jeho jednotlivých fází.

Co se týče interních faktorů, nejnižší zájem vědecké obce byl identifikován v případě faktoru důvěry investora ve vybranou investici, což je opět poněkud překvapivé, jelikož důvěra je stěžejním pilířem prvního kroku životního cyklu investice business angels, tj. vyhledání investičního záměru. Čím vyšší je důvěra BAs v investici, tím menší je pravděpodobnost výběru jiné investiční příležitosti, například i mimo trh rizikového a rozvojového kapitálu. Naopak, čím je důvěra vyšší, tím vyšší je pravděpodobnost jednak realizace investice, jednak její dlouhodobé držení v portfoliu investora a jelikož BAs přináší do podniku přidanou hodnotu ve formě znalostí, dovedností, know-how, kontaktů apod., je pro příjemce finančního kapitálu více než žádoucí důvěru v investora vyvolat. Nicméně i přes značnou důležitost je výzkum v této oblasti nedostatečný, tudíž je vhodné analyzovat důvěru investora v investici napříč celým procesem životního cyklu investice BAs a identifikovat fáze, kde například dochází ke změnám míry důvěry a definovat jednotlivé kroky této skutečnosti předcházející či dokonce eliminující.

Mezi interní faktory, které téměř absentují patří firemní kultura příjemce kapitálu a osobnostní rysy investora, mezi které lze zařadit hlavní kategorizaci rozdělení dle Hippokrata, tj. sangvinik, choleric, melancholik, flegmatik či Karla

G. Junga, tj. introvert a extrovert nebo další testy kombinující oblasti hlavní kategorizace typologie osobnosti jako je test Big 5 či dotazování MBTI (Bělohávek, 2016). Je nesporné, že typologie osobnosti ovlivňuje svým specifickým způsobem chování, jednání a rozhodování každého z nás, tudíž je vhodné identifikovat v rámci jednotlivých fází životního cyklu investice BAs vazbu na typologii investora neformálního rizikového kapitálu. V případě firemní kultury příjemce kapitálu je vhodné výzkum zaměřit na zjištění, jakým způsobem firemní kultura ovlivňuje rozhodování obchodních andělů a konkrétně ve kterých fázích životního cyklu investice k ovlivnění dochází.

Souhrnně lze na základě výše uvedených skutečností doporučit s cílem rozšíření současného stavu vědeckého poznání s vazbou na zefektivnění rozhodovacího procesu investora neformálního rizikového kapitálu, respektive fáze životního cyklu business angels následující body:

- Rozšíření současného stavu vědeckého poznání externích a interních faktorů rozhodování BAs o investici v rámci jednak identifikace jednotlivých faktorů, jednak způsobu, jakým ovlivňují rozhodování investora neformálního rizikového kapitálu.
- Volba kvalitativního přístupu k tvorbě vědeckému článku, včetně využití primárního výzkumu na straně obchodních andělů i představitelů vládních politik s cílem zefektivnění všech fází investičního procesu business angels.
- Zacílení výzkumu obchodních andělů zejména mimo oblast Spojených států amerických a Kanady. Například obecně na území evropských států nebo na úroveň jednotlivých krajín, respektive emerging markets.
- Hlubší analýzu oblasti výdajů na výzkum a vývoj ve spojitosti s rozhodováním BAs o investici, zejména zhodnotit efektivitu rizikového kapitálu v oblastech kumulace rizikového kapitálu se zvýšenými výdaji na výzkum a vývoj, dále celkovou výkonnost, respektive výnosnost investice těchto oblastech.
- V rámci oblasti interních faktorů lze doporučit hlubší analýzu faktoru důvěry investora v investici napříč celým procesem životního cyklu investice BAs a identifikovat fáze, kde například dochází ke změnám míry důvěry a jak s touto změnou pracovat.

- V neposlední řadě je vhodné podrobit bližšímu zkoumání spojitost firemní kultury příjemce kapitálu s rozhodovacím procesem, respektive životním cyklem investice BAs a nakonec typologii osobnosti investora neformálního rizikového kapitálu s cílem identifikace dopadu určité typologie na rozhodování BAs.

6 DISKUSE

Stejně jako výzkum tohoto článku potvrzují i další autoři nedostatečný výzkum v oblasti rizikového a rozvojového kapitálu, respektive neformálního rizikového kapitálu (Cancino et al., 2018; Reverte a Badillo, 2019; White a Dumay, 2020; Zinecker et al., 2021a, b) i v rámci externích a interních faktorů ovlivňujících rozhodování investora napříč celým jeho investičním procesem (Félix et al., 2014; Harrison et al., 2020; Skalická Dušátková, 2015). Další stále trvající skutečností je výzkum zejména interních faktorů (Zinecker et al., 2021b). Tato skutečnost je ovšem překvapující, jelikož výzkum externích faktorů, konkrétně makroekonomických dokáže poskytnout „vodítko“ představitelům vládních politik při zaměření podpůrných programů rozvoje trhu rizikového a rozvojového kapitálu, zejména trhu obchodních andělů, jež vytváří významný zdroj financování nově vznikajících a začínajících podniků v rámci fáze podniku seed a start-up, potažmo i later-stage venture (Harrison et al., 2018; Invest Europe, 2021; Mason a Harrison, 2008).

Výzkum na poli rizikového a rozvojového kapitálu a business angels je realizován primárně za pomoci kvantitativního přístupu, tj. výzkumu, následného sběru dat ve formě dotazníkového šetření a konečného statistického vyhodnocení (Félix et al., 2014; Harrison et al., 2010; Harrison et al., 2020; Skalická Dušátková, 2015), s čímž koresponduje i výzkum Grilliho et al. (2019), kdy do výzkumu v podobě literární rešerše a obsahové analýzy vybraných vědeckých zdrojů zařadili 29 článků, jejichž výzkum byl vytvořen na základě kvantitativního přístupu a pouze 6 článků, které využívaly přístup kvalitativní. Jednotlivým přístupům samozřejmě odpovídala i datová základna v podobě dotazníkového šetření, respektive polostrukturovaných rozhovorů a vyhodnocení v podobě statistické analýzy dat či obsahové analýzy získaných výsledků.

Mezi konkrétní analyzované faktory ovlivňující rozhodování investora rizikového kapitálu patří zejména osobní zkušenosti, důvěra, touha po participaci a realistická očekávání či regulační politika, indikátory vládní kvality a finančních trhů, což také potvrdil výzkum autorů Whita a Dumaye (2020) a Grilliho et al. (2019), nicméně přidanou hodnotou tohoto článku je sestupné seřazení frekvence výzkumu jednotlivých faktorů, což přináší identifikaci výzkumné mezery v rámci méně frekventovaných faktorů k rozšíření vědeckého stavu poznání. Mezi nejčastěji uváděné externí faktory patří politické a legislativní faktory, měnová politika, daňové zatížení a tržní kritéria. V případě interních faktorů se jedná o zkušenosti, genderovou problematiku nebo náležitosti produktu podniku, kam investor vkládá své finanční prostředky.

7 ZÁVĚR

Neformální rizikový a rozvojový kapitál v podobě andělských investorů je významným zdrojem finančního kapitálu sektoru malého a středního podnikání, jelikož tvoří nadstavbu financování samotným podnikatelem, rodinou či přáteli (Grilli et al., 2019). Nicméně i přes svoji důležitost je zmapování výzkumné oblasti a výzkum obecně nedostatečný (Cancino et al., 2018; Reverte a Badillo, 2019), a to zejména v rámci vlivu externích a interních faktorů determinujících rozhodování investora. Tato skutečnost explicitně souvisí jednak se správným nastavením programů vládních politik na podporu investování rizikovým a rozvojovým kapitálem, případně nestátních institucí například ve spojitosti s organizací rozvoje znalostí, zkušeností a dovedností obchodních andělů, jednak se správným zaměřením dalšího výzkumu s cílem rozšíření současného stavu vědeckého poznání.

V rámci článku byla v první řadě uskutečněna literární rešerše odborných vědeckých článků databáze Google Scholar a Web of Science, která nastínila základní teoretický rámec investování rizikovým a rozvojovým kapitálem, respektive neformálním rizikovým kapitálem v podobě business angels a externích a interních faktorů, jež ovlivňují rozhodování investorů v rámci všech investičních fází. Na literární rešerši navázalo vymezení metodického rámce článku, konkrétně postup tvorby literární rešerše za pomoci vhodně zvolených klíčových slov a následné obsahové analýzy vybraných vědeckých zdrojů dané problematiky.

Výsledky výzkumu potvrzují nedostatečný výzkum v této oblasti. Souhrnný přehled uváděných externích a interních faktorů ovlivňujících rozhodování investora rizikového kapitálu také potvrdil vyšší zájem vědecké obce o výzkum interních faktorů, o čemž svědčí také kvantitativní vyjádření vyhledávání v databázi Google Scholar. Z obsahové analýzy vybraných článků vyplynulo správné nastavení již realizovaných výzkumů, jelikož výzkumné otázky odpovídají cílům práce, stejně tak výzkumnému přístupu a datovým základnám odpovídá vhodná metodika vyhodnocení získaných dat. Konkrétně byl využit především kvantitativní výzkum, kdy byla data získávána za pomoci on-line či off-line dotazníkového šetření a následně vyhodnocena v rámci statistické analýzy s využitím testu chí-kvadrát, ANOVA, T-testu či za pomoci Spearmanova koeficientu pořadové korelace. Výsledky analyzovaných článků představují sumarizaci externích a interních faktorů, přičemž například mezi nejčastěji analyzované institucionální faktory patří regulační politika, indikátory vládní kvality a finančních trhů. Málo úsilí je věnováno analýze role neformálních institucí při rozvoji VC nebo ověření výsledků výzkumů na úrovni dalších států, mimo rámeček Evropské Unie.

Co se týče limitů tohoto článku, vychází primárně ze zvolené techniky uskutečněného výzkumu, jelikož je literární rešerše a následná obsahová analýza vybraných vědeckých článků do jisté míry uskutečněna na základě expertního odhadu zařazení zdrojů autorem, kdy mohlo dojít k přehlédnutí podstatných informací. Nicméně tento problém se autor snažil eliminovat transparentním zhodnocením zdroje a zahrnutím vědeckých článků napříč celým investičním procesem investování neformálního rizikového kapitálu jak obecně, tak v rámci business angels.

Na základě zjištěných skutečností lze doporučit směřování dalšího výzkumu ve spojitosti s rozhodovacím procesem obchodních andělů, respektive fázemi životního cyklu investice neformálního rizikového kapitálu do oblasti externích faktorů v podobě výdajů na výzkum a vývoj, v rámci interních pak do oblasti hlubší analýzy důvěry investora v příjemce kapitálu, firemní kultury podniku či faktoru typologie osobnosti. V neposlední řadě je vhodné identifikovat faktory a způsob, jakým ovlivňují rozhodování obchodních andělů mimo nejčastěji analyzovaná území, a to včetně využití kvalitativního přístupu s cílem hlubšího poznání zkoumaného fenoménu.

AFILACE

Článek byl podpořen projektem specifického výzkumu: „*Digitální transformace v období pandemie Covid-19 a její vliv na ekonomické řízení podniku*“ (FP-S-22-7944), který je součástí projektů specifického vysokoškolského výzkumu na Vysokém učení technickém v Brně.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] AERNOUDT, R. *Business Angels: Should they fly on their own wings?* Venture Capital 1(2): 187-195. 1999. ISSN 1369-1066. Dostupné z: doi:10.1080/136910699295965
- [2] AKHMEJANOVA, T. A., V. V. VIKULINA, L. M. VOTCHEL, N. S. IVASTHINA a KUZNETSOVA, M.V. *Assessment of efficiency of innovation projects financing through the exit strategies of venture capital investors.* Advanced Research In Law And Economics 6(3): 463-471. 2015. Dostupné z: doi:10.14505/jarle.v6.3(13).02
- [3] ALSOS, G. A. a LJUNGGREN, E. *The Role of Gender in Entrepreneur–Investor Relationships: A Signaling Theory Approach.* Entrepreneurship Theory and Practice 41(4): 567-590. 2017. ISSN 1042-2587. Dostupné z: doi:10.1111/etp.12226
- [4] AMATUCCI, F. M. a SWARTZ, E. *Through A Fractured Lens: Women Entrepreneurs And The Private Equity Negotiation Process.* Journal of Developmental Entrepreneurship 16(03): 333-350. 2011. ISSN 1084-9467. Dostupné z: doi:10.1142/S1084946711001872
- [5] AMATUCCI, F. M. *Women business angels: theory and practice.* Handbook of Research on Business Angels: 92-112. 2016. Dostupné z: doi:10.4337/9781783471720
- [6] ARAM, J. D. Attitudes and behaviors of informal investors toward early-stage investments, technology-based ventures, and coinvestors. Journal of Business Venturing 4(5): 333-347. 1989.
- [7] AZARMI, D. The most influential factors in venture capitals' exit decision: A qualitative study among Spanish venture capitalists. International Entrepreneurship Review 2(2): 257-268. 2016.

- [8] BECKER-BLEASE, J. R. a SOHL, J. E. *Do women-owned businesses have equal access to angel capital?* Journal of Business Venturing 22(4): 503-521. 2007. ISSN 08839026. Dostupné z: doi:10.1016/j.jbusvent.2006.06.003
- [9] BECKER-BLEASE, J. R. a SOHL J. E. *The Effect of Gender Diversity on Angel Group Investment.* Entrepreneurship Theory and Practice 35(4): 709-733. 2011. ISSN 1042-2587. Dostupné z: doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00391.x
- [10] BĚLOHLÁVEK, T. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr.* Praha: Grada. 2016. ISBN: 978-80-247-5768-1.
- [11] BERNOTH, K. a COLAVECCHIO, R. *The macroeconomic determinants of private equity investment: a European comparison.* Applied Economics 46(11): 1170-1183. 2014. ISSN 0003-6846. Dostupné z: doi:10.1080/00036846.2013.866306
- [12] BLACK, B. S. a GILSON, R. J. *Venture capital and the structure of capital markets.* Journal of Financial Economics 47(3): 243-277. 1998. ISSN 0304405X. Dostupné z: doi:10.1016/S0304-405X(97)00045-7
- [13] BONINI, S. a ALKAN, S. *The political and legal determinants of venture capital investments around the world.* Small Business Economics 39(4): 997-1016. 2012. ISSN 0921-898X. Dostupné z: doi:10.1007/s11187-011-9323-x
- [14] BOTELHO, T., HARRISON R. a MASON, C. *Business angel exits: a theory of planned behaviour perspective.* Small Business Economics 57(1): 583-602. 2019. ISSN 0921-898X. Dostupné z: doi:10.1007/s11187-019-00292-0
- [15] BRUSH C. G., GREEN, P. G., BALACHANDRA L. a DAVIS, A.E. *Bridging the Gender Gap in Venture Capital* [Online]. Dostupné z: <http://witi.berkeley.edu/wp-content/uploads/2017/08/Bridging-the-Gender-Gap-in-Venture-Capital-Diana-Project-2014.pdf>. [cit. 2022-01-29].
- [16] BRUSH, C., GREENE, P., BALACHANDRA, L. a DAVIS, A. *The gender gap in venture capital- progress, problems, and perspectives.* Venture Capital

- 20(2): 115-136. 2018. ISSN 1369-1066. Dostupné z: doi:10.1080/13691066.2017.1349266
- [17] BURKE, A., VAN STEL, A., HARTOG, CH. ICHOU, A. *What determines the level of informal venture finance investment? Market clearing forces and gender effects*. *Small Business Economics* 42(3): 467-484. 2014. ISSN 0921-898X. Dostupné z: doi:10.1007/s11187-013-9518-4
- [18] CANCINO, C. A., MERIGO, J. M., TORRES, J. P., DIAZ, D. *A bibliometric analysis of venture capital research*. *Journal Of Economics, Finance And Administrative Science* 23(45): 182-195. 2018. Dostupné z: doi:10.1108/JEFAS-01-2018-0016
- [19] CARPENTIER, C. a SURET, J. *Canadian business angel perspectives on exit: A research note*. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship* 33(5): 582-593. 2015. ISSN 0266-2426. Dostupné z: doi:10.1177/0266242613516140
- [20] CARPENTIER, C., L'HER J. F., a SURET, J. *Private investment in small public entities*. *Small Business Economics* 41(1): 149-168. 2015. ISSN 0921-898X. Dostupné z: doi:10.1007/s11187-011-9407-7
- [21] COLEMAN, S. a ROBB, A. *Executive forum: linking women's growth-oriented entrepreneurship policy and practice*. *Venture Capital* 20(2): 211-231. 2018. ISSN 1369-1066. Dostupné z: doi:10.1080/13691066.2018.1419845
- [22] COOPER, D. R., SCHINDLER P. S. a SHARMA, J. K. *Business research methods*. 12th ed. Chicago: McGraw-Hill Education. Irwin series in statistics. 2018. ISBN 02-561-3777-3.
- [23] COWAN, J. a KAMARCK, E. C. *Rise of the angel investor a challenge to public policy*. *Third Way*. 2016. [Online]. Dostupné z: <https://www.thirdway.org/report/rise-of-the-angel-investor-a-challenge-to-public-policy-docview/2441312806/se-2?accountid=17115>. [cit. 2022-01-11].
- [24] DIACONU, M. *Characteristic and drivers of venture capital investment activity in Romania*. *Theoretical and Applied Economics* 7(572): 111–132. 2012.

- [25] FEENEY, L., HAINES, G. H. a RIDING, A. L. *Private investors' investment criteria: Insights from qualitative data*. Venture Capital 1(2): 121-145. 1999. ISSN 1369-1066. Dostupné z: doi:10.1080/136910699295938
- [26] FILIPE, S. F., GRAMMATIKOS, T. a MICHALA, D. *Forecasting distress in European SME portfolios*. Journal of Banking and Finance 64(1): 112-135. 2016. ISSN 03784266. Dostupné z: doi:10.1016/j.jbankfin.2015.12.007
- [27] FÉLIX, E. G. S., PIRES, C. P. a GULAMHUSSEN, M. A. *The exit decision in the European venture capital market*. Quantitative Finance 14 (6): 1115-1130. 2014.
- [28] GAVARA, C. M. a ZARCO, A. I. J. *The Power of Women Business Angels: Breaking the Double Glass Ceiling That Limits Women's Entrepreneurial Dreams. Women's Voices in Management*. London: Palgrave Macmillan UK. 236-253. 2015. ISBN 978-1-349-58111-5. Dostupné z: doi:10.1057/9781137432155_14
- [29] GHOSH, S. a MANDAL, B. *Bureaucratic efficiency, economic reform and informal sector*. Eurasian Economic Review 9(2): 121-137. 2019. ISSN 1309-422X. Dostupné z: doi:10.1007/s40822-018-0123-3
- [30] GLÜCKSMAN, S. *Entrepreneurial experiences from venture capital funding: exploring two-sided information asymmetry*. Venture Capital 22(4): 331-354. 2020. ISSN 1369-1066. Dostupné z: doi:10.1080/13691066.2020.1827502
- [31] GOMPERS, P. A. a LERNER, J. *The venture capital cycle*. Cambridge Mass.: MIT Press. 1999. ISBN 978-02-625-7158-6.
- [32] GRILLI, L., LATIFI, G. a MRKAJIC, B. *Institutional Determinants Of Venture Capital Activity: An Empirically Driven Literature Review And A Research Agenda*. Journal of Economic Surveys 33(4): 1094-1122. 2018. ISSN 0950-0804. Dostupné z: doi:10.1111/joes.12319
- [33] HARRISON, R. T. a MASON, C. M. *Does Gender Matter? Women Business Angels and the Supply of Entrepreneurial Finance*. Entrepreneurship Theory and Practice 31(3): 445-472. 2007. ISSN 1042-2587. Dostupné z: doi:10.1111/j.1540-6520.2007.00182.x
- [34] HARRISON, R. T., BOTELHO, T. a MASON, C. M. *Women on the edge of a breakthrough? A stereotype threat theory of women's angel*

- investing*. International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship 38(8): 768-797. 2020. ISSN 0266-2426. Dostupné z: doi:10.1177/0266242620927312
- [35] CHAHINE, S., FILATOTCHEV, I. a WRIGHT, M. *Venture Capitalists, Business Angels, and Performance of Entrepreneurial IPOs in the UK and France*. Journal of Business Finance & Accounting 34(3-4): 505-528. 2007. ISSN 0306-686X. Dostupné z: doi:10.1111/j.1468-5957.2007.02045.x
- [36] CHODNICKA-JAWORSKA, P. a JAWORSKI, P. *Fundamental determinants of credit default risk for European and American banks*. Journal of International Studies 10(3): 51-63. 2017. ISSN 2071-8330. Dostupné z: doi:10.14254/2071-8330.2017/10-3/4
- [37] INVEST EUROPE. *Investing in Europe: Private Equity activity 2020*. Invest Europe. 2021. [Online]. 1-86. Dostupné z: <https://www.investeurope.eu/news-opinion/publications/?keyword=Invest%20Europe%20-%20Investing%20in%20Europe:%20Private%20Equity%20activity%2020#search-filter-container>. [cit. 2022-01-03].
- [38] JANDOUREK, J. *Úvod do sociologie*. Vyd. 2. Praha: Portál. 2009. ISBN 978-807-3676-445.
- [39] JANUS, J. Real interest rate differentials between Central and Eastern European countries and the euro area. *Equilibrium* 14(4): 677-693. 2019. ISSN 2353-3293. Dostupné z: doi:10.24136/eq.2019.031
- [40] LANDIER, A. a THESMAR, D. *Financial Contracting with Optimistic Entrepreneurs*. *Review of Financial Studies* 22(1): 117-150. 2008. ISSN 0893-9454. Dostupné z: doi:10.1093/rfs/hhn065
- [41] LEEDY, P. D. a ORMROD, J. E. *Practical research: Planning and design*. Colorado: Prentice Hall. 2004. ISBN 978-0137152421.
- [42] LEWANDOWSKA, A. a STOPA, M. Do SME's innovation strategies influence their effectiveness of innovation? Some evidence from the case of Podkarpackie as peripheral region in Poland. *Equilibrium* 14(3): 521-536. 2019. ISSN 2353-3293. Dostupné z: doi:10.24136/eq.2019.025

- [43] LI, Y. a ZAHRA, S. *Formal Institutions, Culture, and Venture Capital Activity: A Cross-Country Analysis*. SSRN Electronic Journal 2012(27): 95-111. 2012. ISSN 1556-5068. Dostupné z: doi:10.2139/ssrn.1635265
- [44] MASON, C. M. a HARRISON, R. T. *Is it worth it? The rates of return from informal venture capital investments*. Journal of Business Venturing 17(3): 211-236. 2002. ISSN 08839026. Dostupné z: doi:10.1016/S0883-9026(00)00060-4
- [45] MASON, C. M. a HARRISON, R. T. *Measuring business angel investment activity in the United Kingdom: a review of potential data sources*. Venture Capital 10(4): 309-330. 2008. ISSN 1369-1066. Dostupné z: doi:10.1080/13691060802380098
- [46] MAXWELL, A. L., JEFFREY, S. A. a LÉVESQUE, M. *Business angel early stage decision making*. Journal of Business Venturing 26(2): 212-225. 2011. ISSN 08839026. Dostupné z: doi:10.1016/j.jbusvent.2009.09.002
- [47] NÝVLTOVÁ, R. a REŽŇÁKOVÁ, M. *Mezinárodní kapitálové trhy: zdroj financování*. Praha: Grada. 2007. ISBN 978-80-247-1922-1.
- [48] PAVLÁT, V. *Kapitálové trhy*. Praha: Professional Publishing. 2003. ISBN 80-86419-33-9.
- [49] PIERRAKIS, Y. a SARIDAKIS, G. *The role of venture capitalists in the regional innovation ecosystem: a comparison of networking patterns between private and publicly backed venture capital funds*. The Journal of Technology Transfer 44(3), 850-873. 2011. ISSN 0892-9912. Dostupné z: doi:10.1007/s10961-017-9622-8
- [50] RAJCHLOVÁ, J. *Rizikový kapitál - možnost financování podniků: Venture capital - possibility of financing of companies*. Brno: Mendelova univerzita v Brně. 2016. ISBN 978-80-7509-390-5.
- [51] RANDOLPH, J. *A Guide to Writing the Dissertation Literature Review*. Practical Assessment, Research, and Evaluation 14(13). 2009. Dostupné z: doi: <https://doi.org/10.7275/b0az-8t74>
- [52] REVERTE, C. a BADILLO, R. *Alternative Equity Financing Instruments for Entrepreneurial Ventures: A Bibliometric Analysis of Research in the Last Three Decades*. Current Science 116(6): 926-935. 2019. ISSN 0011-3891. Dostupné z: doi:10.18520/cs/v116/i6/926-935

- [53] SAPIENZA, P. a ZINGALES, L. *A Trust Crisis*. International Review of Finance 12(2): 123-131. 2012. ISSN 1369412X. Dostupné z: doi:10.1111/j.1468-2443.2012.01152.x
- [54] SCHEELA, W., ISIDRO E., JITRAPANUN, T. a TRANG, N. T. T. *Formal and informal venture capital investing in emerging economies in Southeast Asia*. Asia Pacific Journal of Management 32(3): 597-617. 2015. ISSN 0217-4561. Dostupné z: doi:10.1007/s10490-015-9420-5
- [55] SCHERTLER, A. Driving forces of venture capital investments in Europe: a dynamic panel data analysis. European Integration. Financial Systems and Corporate Performance 3(27). 2003.
- [56] SKALICKÁ DUŠÁTKOVÁ, M., ZINECKER, M. a MELUZÍN, T. *Institutional Determinants of Private Equity Market in Czech Republic*. Economics & Sociology 10(4): 83-98. 2017. ISSN 2071-789X. Dostupné z: doi:10.14254/2071-789X.2017/10-4/7
- [57] SMITH, D. J., HARRISON, R. T. a MASON, C. M. *Experience, heuristics and learning: The angel investment process*. Frontiers of Entrepreneurship Research. Economics and Finance Review 30(2): 1-13. 2010.
- [58] SOHL, J. E. a HILL, L. *Women business angels: Insights from angel groups*. Venture Capital 9(3): 207-222. 2007. ISSN 1369-1066. Dostupné z: doi:10.1080/13691060701324536
- [59] SONIUS, D., KEHREL, U. a YERKES, R. T. *The Effects of Call Options on Exit Strategies in Private Equity Shareholder Agreements*. The Journal of Private Equity 19(1): 41-52. 2015. ISSN 1096-5572. Dostupné z: doi:10.3905/jpe.2015.19.1.041
- [60] SØRHEIM, R. *Business angels as facilitators for further finance: an exploratory study*. Journal of Small Business and Enterprise Development 12(2): 178-191. 2005. ISSN 1462-6004. Dostupné z: doi:10.1108/14626000510594593
- [61] STIMEL, D. The short-run effects of the macro-economy on venture capital: US evidence. Economics and Finance Review 2(3): 38-45. 2012.
- [62] SUDEK, R. *Angel Investment Criteria*. Journal of Small Business Strategy 17(2): 89-103. 2006.

- [63] SZAROWSKA, I. *Changes in taxation and their impact on economic growth in the European Union*. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendeleianae Brunensis 59(2): 325-332. 2010.
- [64] TORRACO, R. J. *Writing Integrative Literature Reviews*. Human Resource Development Review 15(4): 404-428. 2016. ISSN 1534-4843. Dostupné z: doi:10.1177/1534484316671606
- [65] TURNER, J. R. *Literature Review*. Performance Improvement Quarterly 31(2): 113-117. 2018. ISSN 08985952. Dostupné z: doi:10.1002/piq.21275
- [66] TROMMSDORFF, V. a STEINHOFF, F. *Marketing inovací*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. 2009. ISBN 978-807-4000-928.
- [67] WENHUI, D. *Research on Venture Capital Exit for Science and Technology Innovation Enterprise*. Proceedings of 2016 5th International Conference on Social Science, Education and Humanities Research. Paris, France: Atlantis Press, 2016. ISBN 978-94-6252-207-7. Dostupné z: doi:10.2991/ssehr-16.2016.160
- [68] WHITE, B. A. a DUMAY, J. *Business angels: a research review and new agenda*. Venture Capital 19(3): 183-216. 2017. ISSN 1369-1066. Dostupné z: doi:10.1080/13691066.2017.1290889
- [69] WHITE, B. A. a DUMAY, J. *The angel investment decision: insights from Australian business angels*. Venture Capital 60(3): 3133-3162. 2020. ISSN 0810-5391. Dostupné z: doi:10.1111/acfi.12427
- [70] WORLD BANK GROUP. *Stimulating Business Angels in the Czech Republic*. 2018. Dostupné z: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/30913>
- [71] ZINECKER, M. a BOLF, D. *Venture Capitalists' Investment Selection Criteria in CEE Countries and Russia*. Verslas: Teorija ir Praktika 16(1): 94-103. 2015. ISSN 1648-0627. Dostupné z: doi:10.3846/btp.2015.441
- [72] ZINECKER, M. a RAJCHLOVÁ, J. *Private equity and venture capitalists' investment criteria in the Czech Republic*. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendeliana Brunensis 58(6): 641-652. 2010. ISSN 12118516. Dostupné z: doi:10.11118/actaun201058060641

- [73] ZINECKER, M., SKALICKA, M., BALCERZAK, A. P. a PIETRZAK, M. B. *Business angels in the Czech Republic: characteristics and a classification with policy implications*. Economic Research-Ekonomska Istraživanja 34(1): 1-26. 2021a. ISSN 1331-677X. Dostupné z: doi:10.1080/1331677X.2021.1890179
- [74] ZINECKER, M., SKALICKA, M., BALCERZAK, A. P. a PIETRZAK, M. B. *Identifying the impact of external environment on business angel activity*. Economic Research-Ekonomska Istraživanja 34(1): 1-23. 2021b. ISSN 1331-677X. Dostupné z: doi:10.1080/1331677X.2021.1888140

AUTOR

Ing. Mgr. Lada Vejmělková, Ústav ekonomiky, Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, e-mail: lada.vejmelkova@vutbr.cz.

AUTHOR

Ing. Mgr. Lada Vejmělková, Department of Economics, Faculty of Business and Management, Brno University of Technology, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, Czech Republic, e-mail: lada.vejmelkova@vutbr.cz.

ACTA STING

Published / Vydává:	STING COLLEGE Vysoká škola Sting, o.p.s.
Address / Adresa:	Rašínova 103/2, 602 00 Brno Czech Republic +420 603 462 002 https://www.sting.cz
Number / Číslo:	1/2022
Date of publication / Datum vydání:	31 st May 2022 31. 5. 2022
Evidence number / Evidenční číslo:	MK ČR E 20461
ISSN (online):	1805-6873