

STRATEGICKÁ RIZIKA – STARONOVÝ PRVEK MANAGEMENTU PODNIKŮ I STÁTŮ

STRATEGIC RISKS - AN OLD ELEMENT OF CORPORATE AND NATIONAL MANAGEMENT

Eva Kislingerová¹

¹ Prof. Ing. Eva Kislingerová, CSc., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Fakulta ekonomická, ekislingerova@ef.jcu.cz

Abstract: The aim of the present study is to map and describe, at least in a very basic way, the risks that have become actual due to two successive and partially interrelated crises between 2020 and 2022 (possibly continuing in the following years). The first of these crises was triggered by the anti-pandemic measures associated with the COVID-19 disease, followed by an energy crisis accompanied by a generalised and significant inflation and compounded by the aggression of the Russian Federation against Ukraine. These global events have shown that a number of risks that were significant in the past but have been almost forgotten in the more than three decades since the fall of the Iron Curtain may start to reappear and have significant impacts on economic development. This is true both at the scale of entire countries and at the scale of individual companies. Under the influence of events, it is then documented that states, institutions and the business sector have to prepare for these risks again. It is also necessary to analyse the costs of mitigating or eliminating them, or of protecting the activities of the enterprise or the State from the impact of such risks. The study focuses primarily on the issue of enterprise risks, but it also draws some conclusions, at least in part, from the perspective of national economies and states on issues of national strategic risks. It presents at least a very rough taxonomy of risks, their basic characteristics and an assessment of their hazard or relevance. However, the essay should be understood primarily as an entry into the discussion and a certain outline of its layout; in no way does it set out to formulate, for example, rules for the response of corporate management to new conditions of the construction of cooperative links, production cycles, etc. It also only formulates the question of the impact of these crises on the future development of the circular economy without attempting to provide a more detailed answer to this question.

Keywords: circular economy, COVID-19, crisis, international trade, strategic risk, strategic security.

JEL Classification: F23, F51, H56

ÚVOD

Kombinovaná krize zahájená pandemií nemoci COVID-19 s následující energetickou krizí vystupňovanou agresí Ruské federace proti Ukrajině otevřela s novou naléhavostí před státy i podnikovou sférou oblast strategických rizik. Vyvolala také úvahy o nutnosti rozsáhlé diverzifikace zdrojů, které v podstatě okamžitě během roku 2022 přecházely z roviny ideové do praktických řešení.

Zároveň můžeme tuto situaci považovat také za výrazný podnět k zesílení snah o zavádění cirkulárních výrobních řetězců. Ty jsou přinejmenším v obecné rovině o to efektivnější, oč je vyšší relativní cenová hladina primárních surovin a oč méně je producent tuto hladinu schopen promítnout do konečných cen.

Otázky cirkularity jsou však v této souvislosti pouze dílčí součástí většího problému strategické (ekonomické) bezpečnosti. K nim patří i úvahy (nutně spojené s alespoň základními kompilacemi a modely) o možnosti udržení konkurenceschopnosti jednotlivých ekonomických bloků (a stejně tak i jednotlivých produkčních

řetězců v rámci podniku nebo kooperujících podniků) v situaci, kdy jsou ceny některých energií výrazně odlišné v rovině kontinentů i ekonomických regionů.

1. NOVÝ DŮRAZ NA OTÁZKU RIZIK

Jakkoliv většina konkrétních situací z let 2021 a 2022 není z historického hlediska zcela nová (například řadu aspektů energetické krize lze srovnávat se situací prvního a druhého ropného šoku), zároveň platí, že po konci studené války a s nasměrováním čínské politiky směrem k mezinárodní spolupráci, byla otázka strategických (ekonomických) rizik odsunuta mimo hlavní proud pozornosti. Již pandemie COVID-19 a s tím související narušení globálních obchodních vazeb naznačily, že vyspělé země budou nuceny přehodnotit řadu svých postolů. Avšak manipulace Ruské federace na trhu s plynem a agrese proti Ukrajině ukázaly zcela jednoznačně, že období strategické bezstarostnosti skončilo.

To znamená za prvé množství nových otázek, které musí v oblasti ekonomické bezpečnosti řešit státní moc, přičemž problematika plynu, zásobníků a dalších souvislostí je pouze nejvíce viditelná, zcela jistě však ne jediná. Za druhé však mnoho rozličných problémů vyvstává před podnikovými managementy, které nové geopolitické, logistické, cenové a další okolnosti staví před problémy často zcela nového typu.

1.1 Hypotéza o vztahu rizik a budoucnosti podniků

Lze vyslovit hypotézu, že úspěšnost, s jakou se managementy podniků s těmito otázkami vyrovnají, bude v dalších obdobích ovlivňovat schopnost podniků pokračovat v podnikatelské činnosti, vytvářet přidanou hodnotu, udržet nebo zvyšovat ziskovost a celkově ubránit nebo zvyšovat podíly na relevantních trzích.

Jakkoliv lze tuto hypotézu opřít o konkrétní jednotlivá empirická pozorování (příklady z praxe), přesto bude vhodné přistoupit k jejímu ověřování pokud možno systematicky. Proto je podstatné pokusit se nejprve vytvořit typologii otázek (rizik), které se objevují v souvislosti s krizovými situacemi let 2020 až 2022. Dále pak bude nutné alespoň některé z těchto rizik charakterizovat a analyzovat. To umožní přiřadit některým rizikům výše zmíněné jednotlivé konkrétní kroky (rozhodnutí podnikatelských subjektů) a hledat tímto způsobem určité trendy v managementu a v přístupu k novým situacím. Jinými slovy bude možné na základě těchto výzkumů formulovat (alespoň částečně) závěry o reakcích managementu na znovuobjevení strategických (ekonomických) rizik.

2. TYPOLOGIE MANAŽERSKÝCH OTÁZEK

Jak uvidíme v dalších částech studie, typologie rizik, která je nutné brát v období let 2022 a následujících do úvahy, je velmi rozdílná. Předtím, než ale budou tato rizika formulována, je potřebné definovat nové ekonomické prostředí, ve kterém zmíněná rizika vyvstávají a bez jehož působení by zůstala stejně vágní, jak byla vnímána od konce studené války.

2.1 Charakteristika krize započaté v roce 2020

V rámci tohoto textu není možné detailněji zkoumat celou problematiku kombinované krize let 2020 až 2022 (přičemž je velmi pravděpodobné, že nakonec se ukáže jako krizový i rok 2023). Je potřeba se spokojit s alespoň základní charakteristikou vývoje (jak z ní vychází tato studie).

Pracujeme z s předpokladem, že protipandemická opatření uskutečněná v reakci na šíření nemoci COVID-19 především během roku 2020 a v menší míře pak v prvních měsících roku 2021 spolu s emisí peněz vyjádřenou rozpočtovými schodky všech vyspělých zemí a většiny dalších států vedla v první fázi k prudkému oslabení nabídkové strany (lockdowny a další opatření). Zatímco došlo k zásadnímu propadu tvorby produktu (což dokazují jednoznačně statistiky), příjmy domácností byly právě díky rozpočtové expanzi postiženy podstatně méně. Nicméně nastalo odložení spotřeby na příhodnější dobu. Největší deflační dopady měl tento vývoj na oblast surovin, přičemž u některých lze hovořit o zhroucení trhu (extrémním příkladem jsou krátkodobé prodeje kontraktů na americkou ropu za záporné ceny).

Ve druhé fázi pak vlivem zmírnění protipandemických opatření došlo naopak k prudkému růstu poptávky, což se projevilo během celého roku 2021, nejmarkantněji však v jeho druhém pololetí. Kombinace krize nabídkové strany, kde teprve nastávalo dorovnání výkonu ekonomik, s mimořádnou poptávkou (v kombinaci odložené spotřeby a standardní poptávky) vedla k tlaku na ceny. K eskalaci situace přispěly i další okolnosti, přičemž viditelnou byla krize logistická zaviněná jak pandemií, tak i některými mimořádnými událostmi (zablokování Suezského průplavu).¹ Vedle toho docházelo, jak dokazují některé aktuální studie, k cenovým manipulacím na trhu s energiemi (tradičně na trhu s ropou ze strany kartelu OPEC, zjevně však i na trhu s plynem).

Otázka cenových manipulací uskutečňovaných ze strany Ruské federace je samozřejmě politicky citlivé téma a byla velmi silně otevřena ve druhé polovině roku 2022, kdy již byly k dispozici i některé analýzy vývoje trhu s plynem. Nicméně nelze říct, že by šlo o novinku. Již v září 2021 skupina 40 europoslanců přišla s dopisem, ve kterém obvinila ruské společnosti a firmy pod skrytým vlivem ruské vlády z manipulací na trhu s plynem, z umělého snižování dodávek a ke zneužívání obchodních záležitostí pro prosazování státní politiky (Abnett, 2021). Přijetí dopisu bylo poměrně chladné, především v Německu. Přitom ještě před jeho zveřejněním vydala společnost Atlantic Council zprávu s velmi podobným obsahem (Francis, 2021). Řada pozdějších výzkumů prokázala, že trh byl skutečně s velkou pravděpodobností dlouhodobě a systematicky ovlivňován, když nejprve byly ceny snižovány (mimo jiné s cílem zvýšit závislost evropských zemí na ruském plynu), aby pak v polovině roku 2021 byl vytvořen prostor pro jejich prudký růst a to v prostředí nedostatečných dodávek. V tomto smyslu například hovořil i energetický expert Vratislav Ludvík v říjnu 2022 na konferenci „Energetická krize eskaluje, je nutné ji řešit!“ (Tramba, 2022).

Cenový tlak se i z těchto důvodů projevil právě nejprve v oblasti surovin, tedy na trzích, které byly z hlediska cenotvorby postiženy předchozím vývojem nejvíce.

Literatura k těmto tématům je v danou chvíli pouze dílčí, neboť v době uzávěrky sborníku (říjen 2022) jde stále o velmi čerstvé děje, které nejsou dostatečně analyticky zpracované. Zmínit nicméně můžeme například soustavné sledování otázek zahraničního obchodu v publikacích Česká národní banky Globální ekonomický výhled.² Detailnější pohled přináší například Prokop (2020). Podobně jsou na stejném místě soustavně sledovány otázky inflace. Podrobnější aktuální vhlad do této oblasti například Kábrt (2022). A do třetice lze odkázat na tuto pravidelnou publikaci ČNB s odkazem na analyzování výpadků surovinových zdrojů, především Motl et al. (2022).

K eskalaci cenového napětí přispělo i to, že předchozí zhroucení trhů vedlo k odkládání nebo rušení investic a ke snižování produkčního potenciálu (což platí zvláště v případě ropy, částečně však i plynu). U obou těchto surovin (podobně však i u uhlí) byly investiční aktivity již předtím vážně narušeny politicky motivovanými rozhodnutími vyspělých zemí (zvláště Evropské unie), které stanovily výrazné cíle v oblasti exhalací a skleníkových plynů, v prosazení elektromobility, ve snižování významu jaderné energetiky a v řadě dalších odvětví, což celkově mělo vážné dopady na energetickou bezpečnost těchto států.³ Z toho důvodu nebylo možné uspokojovat rostoucí poptávku po energiích tempem, které by jinak bylo technicky možné.

¹ Loď Ever Given japonské společnosti Shoen Kisen v červnu 2021 zablokovala na šest dnů Suezský průplav. Následovaly vážné v principu celosvětové logistické problémy související s faktem, že samotným Suezským průplavem prochází zhruba deset procent světového obchodu a asi sedm procent dodávek ropy.

² Dohledatelné na stránkách <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/gev/>.

³ A také na frustraci odborníků na energetiku, kteří na hrozící problémy obvykle s nemalým předstihem upozorňovali, avšak bez možnosti zasáhnout efektivně do politických rozhodovacích procesů. Ukázalo se například, že energetický poradní panel při německém ministerstvu průmyslu již v březnu 2022 vydal zprávu o nutnosti ponechat přinejmenším po určitou dobu v provozu poslední tři jaderné elektrárny v Německu, aby se tak zabránilo dlouhodobému růstu cen energií. K tomuto kroku přistoupila německá vláda pod tlakem veřejnosti až na přelomu září a října 2022.

Druhá fáze se proto projevila jako počínající krize cenová a lze říci i poptávková (přičemž dělení na poptávkové a nabídkové krize, především pak na inflaci taženou poptávkou a inflaci taženou nabídkou považujeme obecně za problematické, nicméně v dané souvislosti za poměrně dobře ilustrující situaci). Zatímco u obou předchozích fází krize nastávala postupně a měla určitý vývoj, počátek třetí fáze je konkrétní – nastal 24. února 2022 vstupem vojsk Ruské federace na území Ukrajiny a zahájením válečného konfliktu. Samotné ekonomické dopady války na vyspělé země by nebyly pravděpodobně nijak zásadní, po útoku však započala sérií sankčních opatření vyspělých zemí proti Ruské federaci a opačně utlumení a částečně i ukončení dodávek energetických surovin ze strany Ruské federace vůči vyspělým zemím, což v daném kontextu znamená především Evropské unii a Velké Británii.

2.2 Základní obecná typologie rizik

Základní charakteristikou každého rizika je, že pokud není dostatečně ošetřeno nebo vhodně vyřešeno, pak v případě své aktivace znamená ohrožení dalšího rozvoje, ziskovosti nebo dokonce existence podniku. Zároveň obvykle platí, že většina rizik je ve svém základu relativně banálních. Například tvrzení „nedostatečná inovace a pomalé obměňování produktů představují riziko snížení konkurenceschopnosti podniku“ je přesně tohoto typu. Jde o nezpochybnitelný a očividný fakt, který je tak jednoduchý, že v normálním světě nevyžaduje dokazování. Nicméně je velmi užitečné z této banální poučky vyjít a zkoumat jednotlivé okolnosti, namátkou třeba závislost mezi inovativností (pokud možno neměřenou pouze jako četnost inovací) a tvorbou přidané hodnoty. Lze to říci i jinak: Zajímavou otázkou není dokazování výše uvedeného tvrzení, ale hledání významu pojmů „nedostatečná inovace“ (a samozřejmě tedy „dostatečné inovace“) či „obměňování produktů“.

V rámci optiky současné krize proto můžeme onu formulaci poměrně zajímavě konkretizovat a konstatovat, že vzhledem k určitým předpokladům (které zahrnují vyšší zájem spotřebitelů o úspornější výrobky s nižšími provozními náklady) podstupuje producent, který na problém provozních nákladů svého výrobku (jeho úspornosti) neupne zvýšenou pozornost, riziko ztráty postavení na trhu. V takto postavené formulaci rizika pak již lze pracovat s modelovými propočty a racionálními odhady.⁴ V obecné rovině jde nicméně o reakci podnikatelského subjektu (výrobce) na změnu podmínek (v dané souvislosti na změnu preferencí spotřebitele).

Již bylo zmíněno, že typologie rizik tak, jak se vyjevily po kombinované krizi let 2020 až 2022 a dalších, je velmi rozmanitá. Proto se nyní pokusíme o jejich alespoň základní dělení.

Můžeme předpokládat, že tato rizika lze v určité zcela elementární rovině rozdělit na externí a interní.

Externí rizika přicházejí zvenčí a atakují schopnosti podniku pokračovat s dostatečnou intenzitou a efektivitou v jeho činnosti.

Interní rizika vznikají uvnitř podniku, mají nicméně stejný výsledek jako rizika externí, tedy ohrožují schopnost další existence podniků.

⁴ Skutečně pouze pro ilustraci a naznačení věci. Pokud hodina práce spotřebiče S1 před růstem energetických cen stála provozovatele výrobku 10 jednotek (spotřebovaná energie) a provozovatele spotřebiče S2 například 15 jednotek (při obdobné užité hodnotě), pak po cenové změně plus 60 procent vzrostou náklady na hodinu práce u S1 na 16 jednotek a u S2 na 24 jednotek. Původní rozdíl byl 5 jednotek, nový je osm jednotek. Tím však dojde k poměrně zásadní změně finančních kalkulací investice do spotřebiče. Dejme tomu, že úspornější S1 je prodáván za 100 000 jednotek, méně úsporný S2 za 90 000 jednotek. K tomu, aby se před změnou cenové hladiny vyplatilo nakoupit dražší avšak úspornější spotřebič, bylo nutné s ním odpracovat 2000 hodin (při rozdílu hodinových nákladů 5 jednotek platí $5 \times 2000 = 10\,000$ jednotek rovných rozdílu cen S1 a S2). Po změně se však dražší spotřebič začne vyplácet již po 1250 hodinách pracovního výkonu (neboť cenový rozdíl nákladů na hodinu práce vzroste z pěti na osm jednotek). Pokud na tuto změnu producent spotřebiče S2 není schopen adekvátně reagovat a inovovat svůj výrobek, jeho vyšší provozní náklady přinesou se značnou pravděpodobností snížení konkurenceschopnosti produktu S2. Druhým způsobem, jak by výrobce S2 mohl riziku čelit, by bylo snížení jeho ceny. V daných konturách příkladu by šlo o snížení na 84 000 jednotek (zlevnění o zhruba 7 procent), neboť pak by byl uchován vztah, že investice do dražšího S1 se vyplatí po 2000 hodinách práce. Takové snížení se však samozřejmě okamžitě promítne přímo do ziskovosti producenta.

2.3 Externí rizika

Samozřejmě nejde o rizika, která by byla svým charakterem nová. Naopak jde o v podstatě obvyklé šoky, které se tak nebo onak projevovaly i v minulosti. Přičemž v principu toto konstatování platí o všech výše i později zmiňovaných rizicích. Přesto je nutné podívat se na ně optikou počátku třetí dekády století pozměněným způsobem, neboť je zde jako neobvyklý prvek jejich možná intenzita a také nelze opomenout dlouho pozapomenuté důvody, které se ukázaly jako spouštěč těchto rizik. Lze to vyjádřit i tak, že je potřeba využít nový pohled na tradiční problematiku.

Období let 2020 až 2022 (a případně dalších) ukázalo velký potenciál nekontrolovaného růstu nákladů v podobě růstu cen surovin. V oblasti primárních zdrojů přitom známe situace, které přinesly značnou volatilitu cen – již byly připomenuty první a druhý ropný šok,⁵ nesporně velmi výrazným znakem bylo cenové vzepětí ropy (a dalších surovin) v průběhu roku 2008 a některé obdobné události. Co je důležité: I relativně nedávná historie nám ukazuje, že především v oblasti energetických surovin je nutné předpokládat politické poměry jako potenciální (a prakticky kdykoliv připravený) spouštěč skokových cenových změn. Jak ukazuje energetická krize 2021 a 2022 a ostatně i první ropný šok 1973, pokud takový vývoj trvá dostatečně dlouhou dobu, přelije se nutně i do celkové cenové hladiny.

Druhým rizikem je dostupnost surovin a komponentů. Jak je asi obecně známo, globalizace vedla k mimořádnému propojení národních ekonomik jak v rámci kontinentálních vazeb (což vedlo k vytvoření řady obchodních zón), tak i v rámci skutečně celosvětovém (což se odráží v existenci World Trade Organization a dalších celoplanetárních dohod či institucí). Po několik desetiletí platilo, že nedostatek nebo nízká konkurenceschopnost určitých produktů na místě A znamená obchodní příležitost pro výrobce v bodě B, neboť i díky rostoucím přepravním výkonům nastalo mimořádné snížení přepravních nákladů při relativně malých rizicích ztráty nebo zdržení.⁶ Tento výrazný rys světové ekonomiky byl vážně narušen pandemickou krizí spojenou s šířením nemoci COVID-19. Jakkoliv o této krizi platí, že ve skutečnosti nebyla příliš dlouhá, producenti jsou v jejím světle nuceni uvažovat o potenciálu opakování takové situace.

Třetím nově probuzeným rizikem je otázka trvanlivosti kooperativních vazeb. Může se zdát, že jde o jeden z aspektů výše zmíněné logistické krize, ve skutečnosti je ale věc složitější. K narušení kooperací totiž nedošlo pouze vinou pandemie, výrazně nastalo již dříve v rámci obchodních válek USA versus Čína a USA

⁵ Jako tak zvaný první ropný šok jsou označovány události roku 1973 (Jomkipurská válka, pokles těžby ve Spojených státech, odchod dolaru od zlatého standardu a rozpad brettonwoodského měnového systému). Arabské státy sdružené v OPEC se tehdy rozhodly snížit těžbu ropy o pět procent, uvalily také embargo na Spojené státy a některé další země podporující Izrael. V současnosti jsou tyto děje již téměř zapomenuty, ale ve skutečnosti vedly k řadě neobyčejně zásadních důsledků, když změnily zahraniční politiku některých (evropských) zemí směrem k větší vstřícnosti vůči palestinským požadavkům, především ale změnily pohled na automobily ve Spojených státech a otevřely cestu pro úspornější především japonské vozy. Dlouhodobě také vedly k posílení výzkumu a vývoje v ropném průmyslu včetně hledání nových zdrojů mimo arabskou oblast. Šok se stal významným impulzem i v oblasti cirkulární ekonomiky, neboť poprvé postavil před vyspělé země otázku nedostatku surovin nikoliv jako teoretickou možnost, ale jako problém reálný, v pravém smyslu slova praktický. Zajímavý je dopad na arabský svět, kterému šok sice přinesl mimořádné zisky a příliv prostředků, zároveň však ve středně a především dlouhodobém vývoji znamenal konec dominantního postavení arabských zemí v oblasti těžby. V dalších desetiletích nastal velký rozvoj těžby mimo tyto tradiční regiony. Další zajímavý dopad přinesl pro Sovětský svaz. Zcela neobvyklé příjmy z ropy a později z plynu zřejmě umožnily sovětskému ekonomickému modelu podstatně delší životnost, zároveň ale založily až smrtelnou závislost hospodářství SSSR na surovinách. Druhý ropný šok se odehrál v roce 1979 a souvisel s pádem režimu v Íránu a s nástupem islámských fundamentalistů k moci. Někdy je zmiňován i třetí ropný šok v souvislosti s kuvajtskou krizí v roce 1990, jindy je toto označení ponecháváno na nejprve postupné vzlínání cen započaté kolem roku 2003, které vyvrcholilo absurdními cenami roku 2008 (144 dolarů za barel). Tento vývoj však naopak od uměle vytvořených šoků jedna a dvě měl důvod v přehřáté světové ekonomice (ostatně následovala krize spuštěná však již v roce 2007 finančními otřesy včetně pádu Lehman Brothers). Především v rovině publicistické je pak někdy hovořeno i o dalších šocích, ale to jsou již podrobnosti z našeho pohledu nepříliš podstatné).

⁶ Po celá staletí i tisíciletí platilo, že riziko ztráty z obchodu rostlo přímo úměrně přepravní vzdálenosti, což se promítalo do ceny. Jedním z klíčových ekonomických benefitů Římské říše bylo zajištění na danou dobu relativně velmi bezpečného obchodu v dosud nevidaných vzdálenostech.

versus EU (v době působení administrativy Donalda Trumpa) a také vlivem obchodních a dalších sankcí vyspělých zemí proti Ruské federaci (a Bělorusku). Z manažerského pohledu je nutné klást si otázku, zda šlo a jde pouze o dočasný aspekt vývoje nebo o nový trend, který může zasáhnout rozsáhlé oblasti průmyslu a dalších odvětví i v budoucnosti a to opakovaně.

Čtvrtým aspektem a potenciálním krizovým momentem je pak dostupnost (včetně cenové dostupnosti) energií. Dlouhá desetiletí platilo, že jakkoliv byla mnohdy situace poměrně složitá, reálný nedostatek energií ve smyslu jejich nedostupnosti ve skutečnosti nehrozil. Pokud docházelo k výpadkům, šlo o technologický problém, pokud docházelo k cenovým posunům, šlo o vývoj zasahující vyspělé země a hlavní globální konkurenty relativně stejně (nikoliv doslovně, nicméně rozdíly nebyly fatálně diskriminující). Teprve vývoj roku 2022 a následný ukázal, že i ve velmi propojeném systému světové ekonomiky může docházet k poměrně diametrálním odlišením trendů vývoje cen energií a to způsobem, který v některých regionech může pro producenty znamenat jejich reálnou cenovou nedostupnost (tedy stav, kdy náklady na energie oproti konkurenci budou tak vysoké, že se samy o sobě stanou neakceptovatelnými).

2.4 Interní rizika

Existence rizik externích sama o sobě vytváří rizika interní – i kdyby ty předtím neexistovaly (což tak není). Ve skutečnosti totiž vyšší pravděpodobnost naplnění rizik externích znamená eskalaci rizik interních, jde v podstatě o zrcadlový jev.

Pozici hlavního interního rizika posiluje i v nové situaci naprosto tradiční manažerské selhání. Jestliže existuje situace reálného nebezpečí (například odříznutí od energií za z hlediska tvorby přidané hodnoty a konkurenceschopnosti přijatelnou cenu), pak nereflexivní takové situace lze nazvat fatálním manažerským selháním. Totéž se dá prohlásit o zmíněné inovativní schopnosti. Pokud se dostáváme do situace, kdy pro zákazníka jsou (a zřejmě i propříště budou) provozní (energetické) náklady výrobku podstatně významnějším aspektem chování (ať již investorského nebo spotřebitelského), pak nepřítomnost inovativní schopnosti směřující k úpravě či novému definování produktu tímto žádaným způsobem lze považovat za vážné a potenciálně fatální manažerské selhání.

Druhým rizikem, které dostává nový rozměr, je nedostatek informací. O něm obvykle hovoříme v souvislosti s informační asymetrií, která je povětšinou chápána jako externí problém (podnik má méně informací než jiný, proto přijme méně kvalifikované rozhodnutí, což následně ovlivní jeho konkurenceschopnost). Většinou se předpokládá, že podnikové vedení (či podnikatel o své vlastní činnosti) má veškeré potřebné a možné informace. Ve skutečnosti tomu tak nutně není a tento fakt se zvláště ostře projeví právě v situacích, kdy je podnikatelský subjekt vystaven působení vnějších rizik. Detekování jejich dopadu na efektivitu podnikání není v různých subjektech stejně rychlé a analyticky zdatné. V tom jistě hrají roli i manažerské schopnosti, ale podstatnou a startovní roli má kvalita a rychlost získávání informací o vlastním fungování podniku.

Třetím rizikem jsou náklady neuskutečněných investic, které v dané situaci nabývají zvláště značných rozměrů. Zde se dostáváme sice do v jistém smyslu spekulativní roviny, vzhledem k enormnímu zájmu o instalace například obnovitelných zdrojů ze strany českých podniků (zprávy ze zahraničí jsou však podobné) ale můžeme brát za potvrzené, že jde o rovinu reálnou. Nárůst cen energií (a obecně surovin) znamená, že čím nižší je závislost podniku na externích dodávkách, tím spíše může podnik udržet svoji konkurenceschopnost. Tomu lze čelit za prvé dlouhodobými smlouvami, které jsou méně závislé na cenových výkyvech než smlouvy krátkodobé, za druhé vlastní produkcí (recyklací a výrobou energií). Jednoduše řečeno platí, že podnik, který v minulosti využil svůj potenciál v oblasti recyklace a produkce energie (například instalací tepelných čerpadel nebo fotovoltaiky) se nyní dostává do (značné) konkurenční výhody. Totéž platí v případě zpracované recyklace.

2.5 Produkčně finanční pohled

V podstatě stejná rizika můžeme definovat i z produkčně finančního pohledu, což nicméně dodáváme spíše pro pořádek.

Za produkční rizika pak lze pokládat otázky logistiky, udržitelnosti produkčních řetězců a kooperativních vazeb. Jde tedy o rizika, která jsou schopna ohrozit produkční činnost podniku i sama o sobě, nikoliv z důvodu cenových pohybů a zmaření tvorby přidané hodnoty nemožností promítnout náklady do konečné ceny.

Za finanční rizika pak budeme označovat celou problematiku neakceptovatelných pohybů cen vstupů (energetických i dalších). Tedy i včetně nevyužitých příležitostí snížení nákladů prostřednictvím cirkularity (ať již recyklace nebo produkce vlastní energie).

3. DISKUSE A ZÁVĚR

Tento text si v žádném případě neklade za cíl formulovat určitá konečná poučení pro management podniků z vývoje a z krize 2020 až 2022 a případných dalších let. Na to bude nutné zaměřit pozornost v podstatně detailnějších zkoumáních během příštích období. Pokouší se však přinést alespoň základní pohled na danou problematiku z pohledu, který se zdá pro zmíněné krizové šoky být zásadní a odlišný od situací předchozích. Samozřejmě by bylo možné diskutovat „novost“ uváděných rizik. Již na samém počátku statě je proto zdůrazněno, že uváděná rizika si skutečně ani v náznaku nedělají jakoukoliv ambici na to, aby byla považována za rizika nová. Nové jsou totiž pouze okolnosti, za kterých došlo a nadále může docházet k jejich naplnění.

Nakolik je změna situace kvalitativní a nakolik jde pouze o kvantitativní rovinu, což je další potenciální námitka, nepovažujeme ve skutečnosti za podstatné. Důležitý je totiž, v konečném důsledku, vždy a jenom dopad projevů těchto rizik na finanční a produkční schopnosti podniků. Obáváme se, aniž by v danou chvíli bylo možné tyto obavy doložit skutečnými daty, že dopady budou nicméně značné a že se v období let 2023 a 2024 projeví zvýšeným počtem odchodů z trhu – ať již budou mít formálně podobu likvidace nebo insolvence podnikatelských subjektů. V dané souvislosti každopádně považujeme za velmi nešťastné, že v českém prostředí dosud nedošlo k transpozici evropské směrnice o restrukturalizaci a insolvenční do právního řádu.⁷

V každém případě však považujeme za velmi podstatné, aby budoucí výzkumy pečlivěji kvantifikovaly dopady vývoje let 2020 až 2022 na podniky (a také na odvětví) a aby se na základě těchto výzkumů podařilo formulovat určité závěry vztahované k managementu a k jeho teorii i praktickým projevům. Jakkoliv totiž souhra pandemické situace s energetickou a cenovou krizí působí jako těžko opakovatelná shoda okolností, může mít, dle našeho názoru, podstatně hlubší souvislosti. Dokonce je možné prohlásit, že příští podnikatelské prostředí považujeme pravděpodobně z důvodu jeho turbulentnosti a volatility okolností za podobnější právě oněm dvěma letům než předchozím poměrně dlouhým a relativně stabilním obdobím (například 1999 až 2007 nebo 2011 až 2019).

Jak pandemie tak i hluboká nestabilita v geopolitickém smyslu slova se nám zdají spíše jako dlouhodobé a opakovatelné prvky než jako ojedinělé události. Jsme proto přesvědčeni, že jakkoliv globalizace jako klíčový prvek vývoje světové ekonomiky posledních desetiletí nebude zcela eliminována a nedojde k deglobalizaci v plném smyslu slova, další prohlubování propojenosti světové ekonomiky bude soustavně torpédováno rušivými jevy možná nikoliv plně srovnatelnými s tím, co se stalo v letech 2020 až 2022, ale přinejmenším velmi podobnými.

Z tohoto důvodu považujeme za podstatné promýšlet a rozvíjet v rámci podnikové ekonomiky nejen pohled efektivity podnikatelské činnosti, ale i její udržitelnosti, a to jak v ekologickém, tak i v ekonomickém (finančním) smyslu slova.

⁷ Zvláště v podobě zákona o preventivní restrukturalizaci, ale také v začlenění oddlužení malých a středních podnikatelů do insolvenčního zákona (zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení).

Poděkování

Tento příspěvek vznikl za laskavé podpory Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích z grantu GAJU č. 121/2020/S Principy cirkulární ekonomiky v regionálním managementu vedoucí ke zvýšení efektivnosti systémů.

ZDROJE

- Abnett, K. (2021). Group of EU lawmakers seeks probe of Gazprom's role in gas price surge. Reuters. 17. září 2021. <https://www.reuters.com/business/energy/group-eu-lawmakers-seeks-probe-gazproms-role-gas-price-surge-2021-09-17/>
- Francis, D. (2021). Vladimir Putin accused of weaponizing Russian gas. Atlantic Council. 15. září 2021. <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/vladimir-putin-accused-of-weaponizing-russian-gas/>
- Kábrt, M. (2022). Hyperinflace je jiná liga. *Globální ekonomický výhled*. 10/2022. Česká národní banka, Praha, 14–19. <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/gev/>
- Motl, M. & Komárek, L. & Hošek, J. & Benecká, S. (2022). Ekonomické dopady případného zastavení dodávek energetických surovin z Ruské federace do Evropy. *Globální ekonomický výhled*. 05/2022. Česká národní banka, Praha, 12–17. <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/gev/>
- Prokop, L. (2020). Mezinárodní obchod se zbožím v čase nástupu koronavirové pandemie z pohledu ekonomických regionů. *Globální ekonomický výhled*. 10/2020. Česká národní banka, Praha, 12–17. <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/gev/>
- Tramba, D. (2022). Proč je zemní plyn tak drahý? Může to být výsledek ruské manipulace s burzovními trhy. *Ekonomický deník*. 1. 11. 2022. <https://ekonomickydenik.cz/proc-je-zemni-plyn-tak-drahy-muze-to-byt-vysledek-ruske-manipulace-s-burzovnimi-trhy/>