

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

**Bakalářská práce**

**2017**

**Filip Hanka**

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

**Filip Hanka**

**Komunikace České národní banky během  
měnové intervence v roce 2013**

*Bakalářská práce*

Praha 2017

Autor práce: **Filip Hanka**

Vedoucí práce: **Mgr. David Klimeš, Ph.D.**

Rok obhajoby: **2017**

## **Bibliografický záznam**

HANKA, Filip. Komunikace České národní banky během měnové intervence v roce 2013. Praha, 2017. 60 s. Bakalářská práce (Bc.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí diplomové práce Mgr. David Klimeš, Ph.D.

## **Abstrakt**

Práce se zaměřuje na komunikaci České národní banky v období dva týdny před a dva týdny po oznámení měnové intervence v roce 2013. V teoretické části autor zasazuje komunikaci ČNB do oborového kontextu a přichází s vlastní definicí komunikace centrálních bank. Rozebírány jsou pojmy jako krizová komunikace, finanční PR a komunikace veřejné správy. V deskriptivní části práce je popsána společensko-ekonomická situace před zahájením intervence a důvod, proč k tomuto kroku musela ČNB přistoupit. V praktické části je rozebrána metoda práce, kterou je případová studie, a jsou položeny výzkumné otázky. Dále je popsán sběr dat a různé formy kvalitativního výzkumu, které autor v případové studii aplikoval. V analytické části se autor zabývá případovou studií, popisuje pojem intervence a detailně analyzuje komunikaci ČNB a její dopady v definovaném období. Závěr práce tvoří souhrn získaných dat. Zároveň v něm autor přichází s odpověďmi na výzkumné otázky a s komunikačním doporučením.

## **Abstract**

This thesis focuses on communication of the Czech National Bank during the period two weeks prior and two weeks after the announcement of monetary intervention in the year of 2013. Theoretical part consists of contextualization of the Czech National Bank communication into the scope of marketing communication and public relations studies. Author in this chapter also comes up with his own definition of central bank communication. Descriptive part of this thesis consists of description of socio-economical situation which predated the monetary intervention. Practical part deals with the case study research method and research questions are given. Analytical part consists of case study of communication of the CNB during given period. In conclusion

of this thesis is a summary of analysed data and the authors' communicational recommendation.

## **Klíčová slova**

Česká národní banka, komunikace, public relations, finanční PR, komunikace centrálních bank, měnová intervence, případová studie

## **Keywords**

Czech National Bank, Communication, Public Relations, Financial PR, Communication of Central Banks, Monetary intervention, Case study

**Rozsah práce: 71 458 znaků včetně mezer**

## **Prohlášení**

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 14. 5. 2017

Filip Hanka

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval současnému řediteli komunikace a tiskovému mluvčímu ČNB Mgr. Marku Zemanovi za poskytnutá data, rovněž i bývalému řediteli Mgr. Markovi Petrušovi za rozhovor, který mi pomohl mnohé nejasnosti týkající se komunikace během intervence objasnit. V neposlední řadě bych rád poděkoval i Mgr. Davidu Klimešovi, Ph.D. za vedení práce. A nakonec rodině a přítelkyni za trpělivost.

<b>Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK</b> <b>Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce</b>	
<b>TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:</b>	
<b>Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta:</b> Hanka Filip	<b>Razítko podatelny:</b>
<b>Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta:</b> 2014	
<b>E-mail diplomantky/diplomanta:</b> filip.hanka@gmail.com	
<b>Studijní obor/forma studia:</b> Marketingová komunikace a PR/prezenční	
<b>Předpokládaný název práce v češtině:</b> Komunikace České národní banky během měnové intervence v roce 2013	
<b>Předpokládaný název práce v angličtině:</b> Communication of the Czech National Bank During the Foreign Exchange Interventions in 2013	
<b>Předpokládaný termín dokončení</b> (semestr, akademický rok – vzor: <i>ZS 2012/2013</i> ): (diplomovou práci je možné odevzdat <u>nejdříve po dvou semestrech</u> od schválení tezí) LS 2016/2017	
<b>Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce</b> (max. 1000 znaků):  Bakalářská práce se bude věnovat komunikaci ČNB před a po měnové intervenci v roce 2013. Práce nejprve teoreticky ukotví komunikaci ČNB v oboru. Poté představí společenský kontext, kdy hypotéční finanční krize v USA z roku 2008 přerostla v celosvětovou ekonomickou recesi a do problému se dostala i česká ekonomika a ČNB musela reagovat. Dále se práce bude zbývat obsahovou analýzou komunikace, týkající se měnové intervence, kterou ČNB uplatnila. Tato část bude pojednávat i o dopadech těchto kroků a reakcích médií. Cílem práce je pochopit kontext, v kterém se intervence odehrála, a v jeho návaznosti porozumět odezvě médií a široké veřejnosti, která se tímto krokem zabývala. Případně přijít s doporučením, jak by mohla ČNB svou komunikaci zlepšit.	
<b>Předpokládaná struktura práce</b> (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Úvod</li> <li>2. Teoretická východiska práce – definice základních pojmů z marketingové komunikace (finanční PR)</li> <li>3. Deskriptivní část – společenský kontext týkající se problematiky <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 Hypotéční krize 2008 v USA</li> <li>3.2 Společensko-ekonomická situace v roce 2013 v ČR</li> </ol> </li> <li>4. Analytická část – obsahová analýza komunikace týkající se intervence ČNB v roce 2013 <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 Komunikace médií a ČNB na téma intervence před intervencí</li> <li>3.2 Komunikace médií a ČNB na téma intervence po intervenci</li> </ol> </li> <li>5. Praktická část – vyhodnocení, doporučení</li> <li>5. Závěr</li> <li>6. Zdroje</li> <li>7. Seznam příloh</li> </ol>	



## 8. Přílohy

**Vymezení zpracovávaného materiálu**

Využití informačních zdrojů ČNB. Zkoumání jejich stránek na sociálních sítích (Twitter, Facebook a YouTube) a webových stránek cnb.cz. Rovněž komunikace s vedením odboru komunikace ČNB a konzultace s ekonomickými redaktory různých médií. Studium odborné literatury týkající se tématu a určeného období.

**Postup (technika) při zpracování materiálu:**

Obsahová analýza komunikace ČNB a médií, která se problematikou zabývala. Analýza interních materiálů ČNB. Využití programu na monitoring médií pro získání komplexní představy o mediální situaci týkající se tématu.

**Základní literatura**

**MCLUHAN, Marshall. Člověk, média a elektronická kultura: výbor z díla. Vyd. 1. Překlad Irena Příbylová, Martin Krejza. Brno: Jota, 2000, 415 s. Nové obzory (Jota). ISBN 8072171283.**

- Marshall McLuhan v této knize definuje funkci médií a popisuje nástup a rozvoj elektronické technologie a její vliv na způsob lidského myšlení.

**IRWIN, Neil. *The alchemists: inside the secret world of central bankers*. New York: Business Plus, 2013. ISBN 9780755362660.**

- Kniha se detailně věnuje jednání tří mužů, kteří v době finanční krize stanuli ve vedení tří největších centrálních bank (Evropské centrální banky, Bank of England a U.S. Federal Reserve).

**HEJLOVÁ, Denisa. *Public Relations*. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5022-4.**

- Tato kniha je komplexním dílem, které představuje public relations jako obor. Mapuje jeho vývoj u nás i ve zbytku světa. Dále představuje základní teoretické přístupy a koncepty, důležité poznatky ze souvisejících disciplín a také popisuje specifické oblasti PR, včetně etiky a legislativních hranic oboru.

**KOTLER, Philip. KELLER, Lane Kevin. *Marketing management*. Praha: Grada, c2001. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.**

- Kniha přináší obsáhlé informace o fungování marketingu, nejnovějších poznatcích z marketingové teorie i praxe a zároveň reflektuje změny v tomto prostředí.

**KLAUS, Václav. *Byla deflace opravdu hrozbou?*. Praha: Institut Václava Klause, 2014. Publikace (Institut Václava Klause). ISBN 978-80-87806-04-3.**

- Bývalý prezident a profesor ekonomie Václav Klaus polemizuje s devizovými intervencemi, které v listopadu 2013 spustila Česká národní banka. Přináší

argumenty, proč jsou devizové intervence ČNB špatným krokem.

**HALADA, Jan (ed.). Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru. 1.vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. ISBN 978-80-246-3075-5.**

- Slovník kolektivu autorů z Fakulty sociálních věd UK obsahuje výkladová hesla, která umožňují základní orientaci v klíčových konceptech oboru.

**BRŮNA, Karel, Karel DYBA, Václav KLAUS, et al. *Spor o měnovou politiku: v kontextu devizových intervencí*. Vydání první. Praha: Institut Václava Klause, 2015. Publikace (Institut Václava Klause). ISBN 978-80-87806-93-7.**

- Souhrn argumentů ČNB pro intervenci, jejich analýza a kritika, kterou si vzal na starost Karel Brůna, vedoucí katedry měnové teorie a politiky na VŠE Praha.

**FERGUSON, Niall. *Vzestup peněz: finanční dějiny světa*. Praha: Argo, 2011. Historické myšlení. ISBN 978-80-257-0337-3.**

- Vzestup peněz je věnována problematice rozvoje moderního finančního hospodářství, měnového systému a ekonomickým recesím a depresím v 19. a 20. století. Nabízí ucelený přehled finančních dějin.

**MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace. 4., rozš. a přeprac. vyd.* Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-574-5.**

- Učebnice, která se zabývá komunikací masových médií a jejich vlivem na společnost. Vnímá je jako prostředek k získání moci, rozhodující zdroj výkladů sociální reality, klíče ke slávě a postavení a jako poskytovatele zábavy.

**LEWIS, Michael. *Bumerang: cesta kolem nového třetího světa*. Praha: Dokořán, 2012. ISBN 978-80-7363-418-6.**

- Kniha pojednává o různých přístupech centrálních bank, které měly za cíl vypořádání se s finanční krizí. Na konkrétních příkladech popisuje, jak se od sebe různé přístupy lišily. Na konci se zabývá problematikou odpovědnosti centrálních bank.

**Diplomové práce k tématu** (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)

**KARAS, Pavel. *The Czech National Bank Communication and the Yield Curve*. Prague, 2013. 77 pp. Master Thesis (Mgr.). Charles University in Prague, Faculty of Social Sciences, Institute of Economic Studies. Supervisor:doc. Roman Horváth Ph.D.**

<b>Datum / Podpis studenta/ky</b> .....

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
1.1	MOTIVACE A VÝCHODISKA K VÝBĚRU TÉMATU PRÁCE .....	7
1.2	TEORETICKÝ POSTUP PRÁCE.....	8
<b>2</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA</b> .....	<b>10</b>
2.1	MARKETING .....	10
2.1.1	<i>Marketingový mix</i> .....	11
2.1.2	<i>Produkt</i> .....	11
2.1.3	<i>Cena</i> .....	11
2.1.4	<i>Komunikace</i> .....	11
2.1.5	<i>Distribuce</i> .....	12
2.2	MARKETING A ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA.....	12
2.3	PUBLIC RELATIONS.....	12
2.3.1	<i>Základní komunikační kanály PR</i> .....	13
2.3.2	<i>Krizová komunikace</i> .....	14
2.4	PUBLIC RELATIONS A ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA .....	16
2.4.1	<i>Komunikace centrální banky</i> .....	16
2.4.2	<i>Česká národní banka</i> .....	17
2.5	SPECIFIKA ČNB .....	18
2.5.1	<i>Nezávislost ČNB</i> .....	18
2.5.2	<i>Transparentnost</i> .....	19
2.6	KOMUNIKACE ČNB A JEJÍ OMEZENÍ.....	20
2.6.1	<i>Komunikační kanály</i> .....	20
2.6.2	<i>Mediální karanténa</i> .....	20
2.6.3	<i>Mediální karanténa ČNB v porovnání s ostatními evropskými bankami</i> .....	21
2.7	TEORETICKÉ UKOTVENÍ KOMUNIKACE ČESKÉ NÁRODNÍ BANKY .....	21
2.7.1	<i>Česká národní banka a finanční PR</i> .....	21
2.7.2	<i>Česká národní banka a institucionální komunikace</i> .....	22
2.7.3	<i>Definice pojmu komunikace centrální banky</i> .....	24
<b>3</b>	<b>DESKRIPTIVNÍ ČÁST</b> .....	<b>26</b>
3.1	SPOLEČENSKO-EKONOMICKÝ KONTEXT KURZOVÉHO ZÁVAZKU ČNB.....	26
3.2	HYPOTEČNÍ KRIZE V USA V ROCE 2008.....	26
3.3	SPOLEČENSKO-EKONOMICKÁ SITUACE V ČR PŘED ZAHÁJENÍM MĚNOVÉ INTERVENCE .....	28
<b>4</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>31</b>
4.1	METODA PRÁCE.....	31
4.2	SBĚR DAT .....	32
4.2.1	<i>Interview</i> .....	32
4.2.2	<i>Pozorování</i> .....	33
4.2.3	<i>Studium dokumentů</i> .....	33
4.3	FORMULACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	34
<b>5</b>	<b>ANALYTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>35</b>
5.1	PŘÍPADOVÁ STUDIE .....	35
5.1.1	<i>Měnová intervence</i> .....	35
5.1.2	<i>Čile měnové intervence podle ČNB</i> .....	35
5.2	KOMUNIKACE ČNB V OBDOBÍ DVA TÝDNY PŘED OZNÁMENÍM MĚNOVÉ INTERVENCE .....	36
5.2.1	<i>Vystoupení členů bankovní rady</i> .....	36
5.2.2	<i>Webové stránky ČNB a tisk</i> .....	36
5.2.3	<i>Média o potenciální intervenci ČNB</i> .....	38
5.3	KOMUNIKACE V DEN OZNÁMENÍ INTERVENCE A DVA TÝDNY PO OZNÁMENÍ .....	39
5.3.1	<i>Den oznámení intervence 7. 11. 2013</i> .....	39
5.4	KOMUNIKACE ČNB V OBDOBÍ DVA TÝDNY PO OZNÁMENÍ INTERVENCE.....	41
5.4.1	<i>Komunikace ČNB a členů bankovní rady</i> .....	41
5.4.2	<i>Webové stránky</i> .....	41

5.4.3	<i>Mediální výstupy</i> .....	41
5.5	POZNATKY Z ROZHOVORU S ŘEDITELEM KOMUNIKACE ČNB .....	46
5.6	SOUHRN PŘÍPADOVÉ STUDIE A KOMUNIKAČNÍ DOPORUČENÍ .....	47
5.6.1	<i>Odpověď na výzkumné otázky</i> .....	48
5.6.2	<i>Komunikační doporučení</i> .....	49
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>50</b>
	<b>SUMMARY</b> .....	<b>52</b>
	<b>LITERATURA A ZDROJE</b> .....	<b>53</b>
	<b>SEZNAM TABULEK A GRAFŮ</b> .....	<b>60</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>61</b>
	<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>62</b>

# 1 Úvod

## 1.1 Motivace a východiska k výběru tématu práce

„S velkou mocí přichází i velká zodpovědnost.“<sup>1</sup> - Z dekretu vydaného Národním konventem během Velké francouzské revoluce a z komiksu Spiderman od Stana Lee. Tento citát, který byl použit v komiksu o superhrdinovi, nebyl pro začátek práce o komunikaci centrální banky vybrán náhodou. Centrální banky mají podobně jako superhrdinové velkou moc, se kterou se pojí obrovská zodpovědnost. Na jejich rozhodnutí často závisí životy lidí, jestli budou mít práci a peníze, jestli stát nezbankrotuje a jestli bude mít stabilní měnu, kterou denně používáme. Česká národní banka v tomto ohledu není žádnou výjimkou. Většinou se její rozhodnutí nesetká s velkým nesouhlasem a obecně se, až do nedávna, dalo říct, že se těší velké důvěře veřejnosti.

V případě devizové intervence z roku 2013 došlo ale k razantní změně tohoto paradigmatu. Důvěra veřejnosti v centrální banku se během jednoho měsíce podle dat z průzkumu CVVM propadla z 66 % na 31 %.<sup>2</sup> Jako paradox také může působit ocenění pro nejlepšího guvernéra střední a východní Evropy, které obdržel Miroslav Singer necelý měsíc před zahájením intervence. Zatímco zahraniční experti ve stejné době guvernéra oceňovali, domácí mu spílali.

Česká národní banka se na konci roku 2013 dostala do krize důvěry, ze které se bude vzpamatovávat léta. Napomáhá tomu i současná společenská situace, kde jsou pojmy jako korupce, klientelismus a neefektivnost soudů stále aktuální.<sup>3</sup> O krizi důvěry lidí v demokratické instituce píšou i další autoři, například Coleman ji připisuje špatné komunikaci politických institucí s veřejností (konkrétně hovoří o strachu přímo komunikovat s veřejností ve spojení se ztrátou přirozené a politické autority)<sup>4</sup>, Denisa

<sup>1</sup> Collection Générale des Décrets Rendus par la Convention Nationale., 1793 [cit. 2017-04-19]., Strana 72

<sup>2</sup> Názor na devizové intervence České národní banky. *Centrum pro výzkum veřejného mínění* [online]. 2014 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: [http://cvvm.soc.cas.cz/media/com\\_form2content/documents/c1/a7172/f3/ev140204.pdf](http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7172/f3/ev140204.pdf)

<sup>3</sup> Srov. Müller, K., 2002 s. 104

<sup>4</sup> Srov. Coleman, S. (2009) s. 114 - 115

Hejlová zase hovoří o masovém rozšíření nedůvěry v instituce ve spojení s finanční krizí z roku 2008.<sup>5</sup>

Spolu s propadem důvěry společnosti zároveň vzrůstá riziko, že se do veřejné debaty dostane téma nezávislosti České národní banky a možnosti jejího omezení. Současná data napovídají, že politické strany, které by této populistické rétoriky využily, by mohly získat velmi levně velkou podporu veřejnosti. Pokud by se rozhodly takovou politiku i realizovat, do ohrožení by se dostala jedna ze základních ústavních institucí a jeden ze stavebních kamenů demokratické společnosti. Takový scénář se autorovi práce vůbec nezamlouvá. Rozhodl se tedy přijít na to, jestli šlo lepší komunikací danému propadu důvěry předejít, efektivněji mu čelit nebo ho alespoň neutralizovat. Ambicí této práce je přijít s doporučením, jak při podobné situaci efektivněji komunikovat. Autor práce rovněž považuje za důležité zmínit, že v České národní bance několik měsíců pracoval, nicméně to bylo v době, která se nijak nepřekrývá se zkoumaným obdobím. Věří tedy, že si bude schopný zachovat objektivní přístup.

## **1.2 Teoretický postup práce**

Oproti navrhované tezi byla po konzultaci s vedoucím práce pozměněna struktura práce. Po uvážení byla změněna metoda práce z obsahové analýzy na případovou studii, díky čemuž se mohl autor efektivněji věnovat širšímu dopadu komunikace České národní banky na společnost jako celek. Dále nebyly v tezi využity některé tituly, jelikož se autor setkal s relevantnějšími texty, nejčastěji ve formě zahraničních odborných článků, které byly novějšího data a tématu se věnovaly podrobněji.

První teoretická část práce je věnovaná oborovým pojmům a jejich aplikovatelnosti na komunikaci České národní banky. Autor se dále věnuje České národní bance jako instituci, hledá, jaké jsou její cíle, co je definuje a jak jich dosahuje. V neposlední řadě popisuje její komunikační styl a omezení, která banka na svou komunikaci dobrovolně uplatňuje a jak si v tomto ohledu stojí v porovnání s dalšími

---

<sup>5</sup> Srov. Hejlová, D. 2015, s. 172

významnými centrálními bankami v Evropě. Nakonec vytvoří vlastní definici komunikace centrální banky. Dále se autor práce věnuje deskripci socioekonomické situace v České republice a ve světě před zavedením kurzového závazku a blíže popisuje důvody jeho zavedení. V této části se rovněž popisuje, s jakým předstihem Česká národní banka svůj záměr komunikovala. V analytické části se autor věnuje výzkumné metodě, kterou je případová studie, jsou také položeny výzkumné otázky. Součástí praktické části je případová studie, kde autor využívá získaná data k analýze komunikace České národní banky v období dva týdny před zahájením měnové intervence a dva týdny po zahájení.

Práce přináší poznatky ve velmi málo zkoumaném oboru komunikace centrálních bank, popisuje trendy v tomto oboru a zároveň poskytuje možný výhled do budoucnosti. Na závěr autor vyhodnotí komunikaci České národní banky během měnové intervence a pokud existuje, přijde také s komunikačním doporučením.



## 2 Teoretická východiska

V úvodní části práce se autor zaměřil na definování marketingové komunikace a public relations ve vztahu ke komunikaci České národní banky, konkrétně ke komunikaci měnové intervence. Později přistupuje k deskripci České národní banky. To považuje za nutné k tomu, abychom správně pochopili motivaci, metody a kanály, které ČNB používá, a styl, kterým komunikuje. Podrobněji se zaměřil na cíle české národní banky a také problematiku jejího názvu. Zároveň se v této části zmiňuje, jaká komunikační omezení Česká národní banka uplatňuje, což je porovnáno s dalšími evropskými centrálními bankami. Zjišťujeme, že Česká národní banka je institucí s velkou mírou transparentnosti, kterou ale během konkrétního období (v porovnání s ostatními centrálními bankami) na delší dobu limituje.

### 2.1 Marketing

O pojmu marketing pojednává například Philip Kotler ve své knize Moderní marketing. Definuje ho jako:

*„Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktu.“<sup>6</sup>*

Dle jeho pojetí se tedy jedná o manažerský proces, který má jasně dané cíle a určuje si metody, pomocí kterých jich dosáhne. Jako úspěšný marketing pak vnímá Kotler ten, který porozumí potřebám a přáním okolí a díky tomu efektivně vytváří služby, produkty nebo myšlenky, které dané potřeby naplňují. V tomto případě je marketing součástí směnného procesu, konkrétně Kotler uvádí, že slouží k efektivnímu řízení poptávky a budování efektivních vztahů se zákazníky.<sup>7</sup> Celkovou definici marketingu ještě rozvádí Dombrovská, a sice takto: *„Marketing (jako pojem i jako činnost) je spojován s podnikáním. Často je zaměňován s prodejem, reklamou nebo s výzkumem trhu. Jedná se však o komplexnější sadu činností, která vede k budování dlouhodobého vztahu s cílovým zákazníkem a uspokojování jeho potřeb. Marketing rozhoduje v dlouhodobém horizontu o úspěchu každého subjektu, který se nachází v*

---

<sup>6</sup> Kotler, P., 2007, s. 39

<sup>7</sup> Srov. Kotler, P., 2007, s. 45

*konkurenčním prostředí. Proto se týká nejen komerčních produktů, ale může být s úspěchem aplikován také na neziskové – soukromé i veřejné – produkty.*<sup>8</sup>

### **2.1.1 Marketingový mix**

Součástí každé marketingové strategie je takzvaný marketingový mix. Autorem tohoto pojmu je N. H. Borden a výraznou měrou ho zpopularizoval E. J. McCarthy.<sup>9</sup> Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, jenž firma používá k úpravě nabídky podle cílového trhu. Nejčastější dělení marketingového mixu je do čtyř skupin, kterým se běžně říká 4P: produktová politika, cenová politika, komunikační politika a distribuční politika.

### **2.1.2 Produkt**

Pod produkt spadají všechny výrobky a služby, které společnost na cílovém trhu nabízí.

### **2.1.3 Cena**

Suma je v nejužším smyslu peněžní částka účtovaná za službu nebo výrobek, který nabízí společnost na cílovém trhu. V širším smyslu je cena součet všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z užívání nebo vlastnictví služby nebo výrobku.

### **2.1.4 Komunikace**

Marketingová komunikace zahrnuje aktivity, které slouží k přesvědčování cílového zákazníka, aby si daný produkt nebo službu koupil.<sup>10</sup> Nebo jak ji definuje Karlíček a Král: „*Marketingovou komunikací se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle.*“<sup>11</sup> Podle Kotlera spadá do komunikace i budování dobrých vztahů s různými cílovými skupinami, budování příznivé publicity a řešení nepříznivých informací a fám nebo rovnou odvrácení krize. Tyto body podle něj řeší public relations.<sup>12</sup>

<sup>8</sup> Dombrovská, M. (2009). Management a marketing informačních služeb na Ústavu informačních studií a knihovnictví. Dizertační práce. Masarykova univerzita. Ústav informačních studií a knihovnictví.

<sup>9</sup> MCCARTHY, E. Jerome a William D. PERREUALT. Basic Marketing: A Global-Managerial Approach. 14. Homewood, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2002.

<sup>10</sup> Srov. Kotler. P., 2007, s. 70

<sup>11</sup> Karlíček M., Král. P., 2011, s. 9

<sup>12</sup> Srov. Kotler. P., 2007, s. 888

### 2.1.5 Distribuce

Do distribuce podle Kotlera spadají činnosti, které činí produkt nebo službu dostupné zákazníkům.

## 2.2 Marketing a Česká národní banka

Problém uplatnění marketingového mixu v komunikaci České národní banky během měnové intervence je takový, že Kotler chápe marketing především jako službu, která slouží k prodeji. Definice Dombrovské je sice rozvitější, ale naráží na stejný princip aplikovatelnosti marketingu v konkurenčním prostředí. Česká národní banka je ústavní instituce, která má zákonem dané cíle, nefiguruje jako součást trhu, ale na celý finanční trh dohlíží a zároveň ho reguluje. Rovněž není v konkurenčním tržním prostředí s další centrální bankou. V našem případě tak nelze celý marketingový mix jednoduše aplikovat na komunikaci ČNB. Součástí komunikace ČNB je ale budování dobrého vztahu s cílovou skupinou, kterou je v tomto případě český stát, vláda a jeho občané, což i podle Kotlera spadá do marketingového mixu, konkrétně do komunikační politiky a její části, kterou Kotler definuje jako public relations. Kritika Kotlerova zasazení PR do marketingového mixu je na místě. Denisa Hejlová konkrétně uvádí, že tak, jak zasadil public relations Kotler do marketingového mixu, to platí pro firmy, které mají klasický produktový cyklus, ale PR využívají také další instituce, organizace nebo jednotlivci a PR se díky tomu stává základním nástrojem komunikace se stakeholdery<sup>13</sup>, který ovlivňuje i vlastní podobu samotné organizace, produktu nebo služby.<sup>14</sup>

## 2.3 Public relations

Mnoho lidí ztotožňuje pojem public relations s propagandou. To je ovšem nepřesné. Cílem propagandy je přinutit lidi, aby si mysleli to, co propagandista chce, bez ohledu na názor recipienta nebo jeho vůli. Ačkoliv mezi propagandou a PR existují jisté podobnosti, je cílem public relations především plánovaná a udržitelná snaha zachovat dobrou vůli a vzájemné pochopení mezi organizací a veřejností.<sup>15</sup> Základy PR tkví v plánování, dlouhodobém úsilí a vzájemném pochopení. Hlavní rolí PR není, na

---

<sup>13</sup> Stakeholder = anglický pojem, pro který není jasně ustálený český ekvivalent. Označuje všechny osoby s jasně definovaným vztahem k instituci či organizaci.

<sup>14</sup> Srov. Hejlová D., 2015, s. 90

<sup>15</sup> Srov. Baines P., Egan J., Jefkins F., 2004, s. 7

rozdíl od marketingové komunikace, generování zisku, ale budování značky a povědomí o organizaci a vytváření oboustranně prospěšných vztahů mezi společností a veřejností. Existuje více než 470 definic oboru public relations. Pro zjednodušení vyberu definici britského Chartered Institute of PR, který je i podle Denisy Hejlové nejlivnější oborovou organizací v Evropě. PR definuje jako

*„...obor, který se stará o reputaci organizace. Jeho cílem je získat porozumění a podporu a ovlivnit názory a chování. Zakládá a udržuje dobré vztahy a oboustranné porozumění mezi organizací a jejími publiky“.*<sup>16</sup>

Organizací se míní jakákoliv instituce libovolné velikosti. Publikem jsou ti, kdo jsou pro organizaci důležití, což mohou být zákazníci, investoři, ale třeba i vláda nebo názoroví vůdci. Porozuměním se chápe obousměrný proces, kterýžto CIPR charakterizuje tak, že přispívá k efektivitě. Tím se zároveň vymezuje vůči propagandě, která staví na neustálém toku jednostranné informace, což už v dnešní společnosti nestačí.<sup>17</sup>

Základní formou PR a hlavním kanálem propagace organizace jsou její webové stránky. Webové stránky slouží často jako výchozí bod PR kampaní nebo jako jejich cílová destinace. Do PR aktivit lze zařadit tiskové zprávy, editoriály, tiskové konference, eventy, atd.

### **2.3.1 Základní komunikační kanály PR**

**Webové stránky** – Hlavním úkolem webových stránek je poskytnout návštěvníkům všechny relevantní informace o organizaci. V případě vládní instituce či instituce veřejné správy lze do tohoto popisu zakombinovat i informaci o svém zákonném poslání a formu plnění.

**Editoriály** – Tento komunikační nástroj plní dvě hlavní funkce. Pomáhá dostávat organizaci do povědomí laické i odborné veřejnosti a většinou zvyšuje návštěvnost

---

<sup>16</sup> Hejlová D., 2015, s. 97

webových stránek. Editoriály mohou nabývat i formu blogu, jak je tomu například u České národní banky a jejího čnBlogu, který často přebírají i ostatní média.

**Tiskové zprávy** – Jedná se většinou o delší textové sdělení, které je určené mediím. Tiskové zprávy jsou vydávány společnostmi, organizacemi či jinými subjekty v případech, kdy chtějí, aby se veřejnost dozvěděla o něčem, co považují za důležité a pro ně prospěšné. Jako prospěch můžeme vnímat finanční zisk, ale i plnění zákonem daných povinností.<sup>18</sup>

### 2.3.2 Krizová komunikace

Jako krizi lze podle Kathleen Fearn-Banksové chápat *jakoukoliv událost, která může mít potenciálně negativní důsledek ovlivňující organizaci, firmu nebo odvětví stejně jako veřejnost, produkty, služby nebo dobré jméno.*<sup>19</sup>

Každá instituce nebo firma se čas od času setká s krizí, ať už v podobě objektivní reality (neštěstí v rámci podniku, špatné finanční výsledky, vadné produkty atp.), nebo komunikačního rázu (negativní obraz, pomluvy atp.). Každá taková krize může vážně poškodit reputaci organizace. Důležité je, že se krizím nedá vyhnout, ale lze se na ně připravit. Podle Denisy Hejlové je součástí každé krizové komunikace důkladný komunikační audit, který si klade za cíl analyzovat pravděpodobná ohniska a předpoklady pro vznik krize. Na to je potřeba navázat vytvořením možných scénářů krizové situace a jejich řešení. Důležitou roli v krizové komunikaci hraje i informovanost zaměstnanců, aby každý věděl, co má v dané situaci dělat. Scénáře potenciálních krizí by měly být popsány v krizových manuálech, kde jsou přesně určené postupy, jak krizi řešit.<sup>20</sup> Podle Hayese je dokonce nedostatek připravenosti na krizi nejlepší metodou, jak si může firma nechat zničit reputaci.<sup>21</sup>

---

<sup>17</sup> Srov. CIPR in. Hejlová D., 2015, s. 97

<sup>18</sup> Srov. Svoboda V., 2006, s. 168 - 182

<sup>19</sup> Fearn-Banks, K., 2010, s. 2

<sup>20</sup> Srov. Hejlová D., 2015, s. 147 - 149

<sup>21</sup> Srov. Hayes in. Egan, J., 2004, s. 259

## Možnosti vypořádání s krizí podle Timothy W. Coombse<sup>22</sup>

- **Popření**
  - Pokud zvolí krizový manažer tuto metodu, znamená to, že se soustředí na kompletní vyvrácení existence krize. Může se aktivně hájit proti obvinění nebo obvinít třetí stranu.
- **Minimalizování viny**
  - Minimalizování viny slouží k přesvědčení o minimální odpovědnosti za krizi. Ať už tím, že bude krizový manažer bagatelizovat množství škod nebo že nebylo v silách společnosti s problémem něco dělat.
- **Omluva a kompenzace**
  - Možnost vypořádání omluvou a kompenzací postiženým.
- **Upevňování vlivu**
  - Krizový manažer klade důraz na dosavadní úspěchy společnosti. Může začít hledat podporu od svých stakeholderů nebo společnost označí sebe sama za oběť krize.

Podle Wilcoxe a kol. znamená krizová situace pro organizaci velké zatížení a klade důraz na co nejrychlejší, přesnou a komplexní odpověď. Jak se společnost během následujících 24 hodin ke krizi postaví, podle nich rozhoduje, jestli se ze situace stane pouhá událost, nebo plnohodnotná krize.<sup>23</sup>

## Nástroje využívané krizovými manažery

- **Media relations**
  - Vztahy s novináři, mediální vyjádření, tiskové konference.
- **Osobní komunikace**
  - Osobní komunikace s postiženými osobami.
- **Vlastní média**
  - Interní kanály a média společnosti.

---

<sup>22</sup> Coombs T., 1999, s. 296

- **Sociální sítě a média**
  - Tento nástroj je především efektivní pro monitorování diskusí, přímou komunikaci se zainteresovanými osobami a informování online.
- **Další**
  - Jako další nástroje lze brát třeba placenou inzerci nebo navázání dialogu se zainteresovanými osobami.

Výběr strategie se liší podle typu společnosti a ochoty komunikovat a sdělovat informace. Dělí se na strategii uzavřených dveří (nekomunikace), polootevřených dveří (částečná komunikace) a otevřených dveří (snaha poskytnout kompletní, správné a ověřené informace, snaha o maximální transparentnost za každou cenu).<sup>24</sup>

## **2.4 Public relations a Česká národní banka**

Autor se nezaobírá komunikací České národní banky směrem k finančním trhům, čemuž se věnuje většina prací podobného rázu, ale směrem k široké veřejnosti. Činí tak z toho důvodu, že bude zkoumat dopady komunikace na společnost, která nepřímo skrz Ústavu propůjčuje ČNB svou legitimitu a ovlivňuje tak její chod a především nezávislost.

### **2.4.1 Komunikace centrální banky**

Komunikace centrální banky by se obecně dala popsat jako zprostředkovávání informací veřejnosti o tématech, kterými jsou: cíle monetární politiky, strategie monetární politiky, ekonomický výhled a nastínění budoucích měnových rozhodnutí.

Do dnešních dní se studium komunikace centrálních bank zaměřovalo především na komunikaci banky s finančními trhy. Zkoumalo jejich reakci a podle toho výzkumníci hodnotili, zda byla komunikace úspěšná, nebo neúspěšná. V současné době je potřeba se hlouběji zaměřit i na komunikaci centrálních bank s laickou veřejností, a to z důvodů popsaných výše. Nakonec je to právě veřejnost, která svým investičním

---

<sup>23</sup> Wilcox D., Cameron G., Reber B., 2015, s. 291

rozhodnutím, nebo naopak rozhodnutím střídat, hýbe ekonomikou a nepřímo tak ovlivňuje, zda je Česká národní banka schopna plnit své cíle.<sup>25</sup> Pro to, abychom pochopili, o jaký typu komunikace se v případě České národní banky jedná, si musíme nejprve definovat Českou národní banku jako instituci.

#### 2.4.2 Česká národní banka

Česká národní banka je centrální bankou České republiky, orgánem vykonávajícím dohled nad finančním trhem a orgánem příslušným k řešení finanční krize. Je zřízena Ústavou České republiky a svou činnost vykonává v souladu se zákonem o České národní bance. S vlastním majetkem, včetně devizových rezerv, hospodaří ČNB s odbornou péčí. Do její činnosti lze zasahovat pouze na základě zákona.

V čele České národní banky stojí sedmičlenná bankovní rada. Všechny členy jmenuje nejvýše na dvě šestiletá období prezident republiky. Jejími členy jsou guvernér, dva viceguvernéři a čtyři řadoví členové bankovní rady.

**Podle článku 98 Ústavy ČR a v souladu s primárním právem EU je hlavním cílem činnosti ČNB péče o cenovou stabilitu.**

*„Dosažení a udržení cenové stability, tj. nízkoinflačního prostředí v ekonomice, je trvalým příspěvkem centrální banky k vytváření podmínek pro udržitelný hospodářský růst. Předpokladem účinnosti měnových nástrojů vedoucích k cenové stabilitě je nezávislost centrální banky.“<sup>26</sup>*

Česká národní banka se stará o finanční systém v České republice, jeho bezpečné fungování a stabilitu. Za tímto účelem uzpůsobuje svou politiku. Zároveň podporuje obecnou hospodářskou politiku vlády, pokud ovšem není tento druhotný cíl v rozporu s hlavním.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> Hejlová D., 2015, s. 148

<sup>25</sup> BLINDER, Alan, Michael EHRMANN, Marcel FRATZSCHER, Jakob DE HAAN a David-Jan JANSEN. *CENTRAL BANK COMMUNICATION AND MONETARY POLICY A SURVEY OF THEORY AND EVIDENCE* [online]. 2008, (898) [cit. 2017-04-16]. ISSN 1561-0810. Dostupné z: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp898.pdf?380fa5b27a75abbce110013251f9afaf>

<sup>26</sup> O ČNB. *Www.cnb.cz* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/o\\_cnb/](http://www.cnb.cz/cs/o_cnb/)

<sup>27</sup> O ČNB. *Www.cnb.cz* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/o\\_cnb/](http://www.cnb.cz/cs/o_cnb/)



Je důležité si uvědomit, že slovo **banka** stejně jako slovo **národní** v názvu instituce jsou značně zavádějící. V našem případě nelze slovo banka chápat jako instituci, která zabezpečuje mikroekonomické funkce, ale jako instituci, která plní makroekonomické funkce – monetární politiku vlády. Banky, které jsou typické svým mikroekonomickým zaměřením, jsou samotnými podnikatelskými subjekty, které usilují o maximalizaci zisku. Kdežto centrální banka má v tomto případě své cíle dané zákonem.<sup>28</sup> Slovo **národní** v názvu je problematické, jelikož Ústava ČR byla vytvořena na principech občanské společnosti, což se můžeme dočíst v její preambuli, a současně tento pojem není jinde v Ústavě užit.<sup>29</sup> Pojem národ se vyskytoval v Ústavě během několika období naší republiky, ať už jako národ československý, což do tehdejší Ústavní listiny Československé republiky zakomponoval v roce 1920 Tomáš G. Masaryk, nebo jako národ český a slovenský v období federací, ale od roku 1993 se hovoří jen o občanské společnosti, a to díky zásahu Václava Havla, který tím nahradil pojem národ.<sup>30</sup>

## 2.5 Specifika ČNB

### 2.5.1 Nezávislost ČNB

Všechny členy bankovní rady jmenuje nezávisle na vládě prezident republiky. Tito členové jsou odvolatelní pouze zákonem stanovenými důvody a může tak učinit pouze prezident republiky. Institucionální nezávislost banky je utvrzená tím, že bankovní rada nesmí vyžadovat ani přijímat pokyny od parlamentu, prezidenta nebo vlády či jakýchkoliv jiných subjektů. O probíhajících opatření měnové a fiskální politiky se ČNB a vláda vzájemně informují, ale ČNB náleží plná nezávislost v jednání. K tomu všemu není Česká národní banka součástí rozpočtů ČR, právě naopak, je od nich přísně oddělena. Není tedy placená z peněz daňových poplatníků. Náklady na svou činnost si

---

<sup>28</sup> REVENDA, Z. Centrální bankovníctví. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. str. 32. PAVLÁT, V. Centrální bankovníctví. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. str. 7.

<sup>29</sup> Pavlíček, V. a kolektiv: *Ústavní právo a státověda*, II. Díl, Ústavní právo České republiky, část 1., 2. podstatně rozšířené a doplněné vydání, Linde, Praha, 2008, s. 699 - 700

<sup>30</sup> SLÁDEČEK, Vladimír. *Ústava České republiky: komentář*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckova edice komentované zákony. ISBN 978-80-7179-869-9.

banka hradí ze svých vlastních výnosů.<sup>31</sup> Nezávislost centrální banky slouží k efektivnímu uplatnění měnových nástrojů.<sup>32</sup>

V každé demokratické společnosti je třeba důsledně dbát na oddělení konkrétních pilířů státní moci a jejich vzájemného vyvažování a kontroly. U vztahu centrální banky a vlády, jakožto jednoho z hlavních orgánů výkonné moci, je velké riziko, že pokud bude mít vláda moc nad centrální bankou, může požadovat od centrální banky přímou půjčku, aby zakryla své finanční potíže, a tím vyvolá tlak na růst inflace. Tomu je předejito ukotvením České národní banky v Ústavě. Pokud by byla činnost banky upravena na úrovni zákona, tak by stačila shoda prosté většiny zákonodárského sboru k tomu, aby ovlivnili zásadně finanční prostředí v zemi.<sup>33</sup>

## 2.5.2 Transparentnost

Česká národní banka deklaruje na svých webových stránkách, že její nezávislost je doprovázena vysokou transparentností.

*„Široká veřejnost je průběžně seznamována s hlavním cílem měnové politiky ČNB i s podstatou režimu cílování inflace, jehož prostřednictvím je tento cíl naplňován.“<sup>34</sup>*

K informování veřejnosti využívá ČNB pravidelné čtvrtletní Zprávy o inflaci, které předkládá poslanecké sněmovně a vyvěšuje je na svých webových stránkách. Dále zmiňuje prezentace v odborném, ale i laickém tisku, vystoupení a přednášky členů Bankovní rady.<sup>35</sup>

Potřeba komunikovat transparentně se u centrálních bank objevila celkem nedávno. Ještě v roce 1981 prohlásil renomovaný ekonom Karel Brunner, že centrální

<sup>31</sup> Proč je ČNB nezávislá? [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/faq/proc\\_je\\_cnb\\_nezavisla.html](https://www.cnb.cz/cs/faq/proc_je_cnb_nezavisla.html)

<sup>32</sup> O ČNB. *Www.cnb.cz* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/o\\_cnb/](http://www.cnb.cz/cs/o_cnb/)

<sup>33</sup> POUZAR, Petr. *Nezávislost ČNB a její vývoj od roku 1993 po současnost*. Praha, 2009. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Vedoucí práce JUDr. Petr Kotáb.

<sup>34</sup> Proč je ČNB nezávislá? [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/faq/proc\\_je\\_cnb\\_nezavisla.html](https://www.cnb.cz/cs/faq/proc_je_cnb_nezavisla.html)

banky těží ze zažité představy, že jejich počínání je spíše ezoterické umění, o kterém rozhoduje jen hrstka zasvěcených elit.<sup>36</sup> O patnáct let později, v roce 1996, se ale už mluvilo o potřebě větší transparentnosti, a to s odůvodněním, že toto počínání posílí efektivitu monetárních rozhodnutí. Pět let na to, na konferenci centrálních bankéřů v Jackson Hole, prohlásil ekonom Michael Woodford, že základní součástí monetární politiky je umění kontrolovat očekávání skrz transparentnost centrální banky.<sup>37</sup> Tento rychlý posun byl nejvíce znát na Bank of England a švédské Riksbank, které dnes patří mezi nejtransparentnější banky na světě.<sup>38</sup>

## 2.6 Komunikace ČNB a její omezení

### 2.6.1 Komunikační kanály

Na webových stránkách České národní banky je uvedeno: „Česká národní banka poskytuje veřejnosti informace o skutečnostech, údajích a rozhodnutích vznikajících během její činnosti a informace, jejichž poskytování jí ukládají zákony.“<sup>39</sup> Dále uvádí, že hlavním komunikačním kanálem jsou pro ČNB její internetové stránky. Banka rovněž pravidelně i nepravidelně provádí publikační činnost a veřejnosti zpřístupnila svou odbornou knihovnu a expozici v podzemních prostorách pražské centrály.<sup>40</sup>

### 2.6.2 Mediální karanténa

Česká národní banka dobrovolně uplatňuje pravidlo mediální karantény. To má za následek, že jeden týden před a jeden týden po pravidelném měnovém zasedání, které se koná osmkrát ročně, se členové bankovní rady nijak nevyjadřují k měnovým otázkám.<sup>41</sup>

---

<sup>35</sup> tamtéž

<sup>36</sup> BLINDER, Alan. Talking about monetary policy: the virtues (and vices?) of central bank communication. *BIS Working Papers* [online]. 2009, (274) [cit. 2017-04-16]. ISSN 1020-0959. Dostupné z: <http://www.bis.org/publ/work274.pdf>

<sup>37</sup> BLINDER, Alan, Michael EHRMANN, Marcel FRATZSCHER, Jakob DE HAAN a David-Jan JANSEN. *CENTRAL BANK COMMUNICATION AND MONETARY POLICY A SURVEY OF THEORY AND EVIDENCE* [online]. 2008, (898) [cit. 2017-04-16]. ISSN 1561-0810. Dostupné z: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp898.pdf?380fa5b27a75abbce110013251f9afaf>

<sup>38</sup> EIJFFINGER, Sylvester C.W. a Petra M. GERAATS. *How Transparent Are Central Banks?* [online]. 2003 [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <https://www.mnb.hu/letoltes/eijffinger.pdf>

<sup>39</sup> *Komunikace s veřejností* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/o\\_cnb/komunikace\\_s\\_veřejnosti.html](http://www.cnb.cz/cs/o_cnb/komunikace_s_veřejnosti.html)

<sup>40</sup> Tamtéž

<sup>41</sup> *Mediální karanténa* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/medialni\\_karantena.html](https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/medialni_karantena.html)

*„Důvodem tohoto opatření je snaha centrální banky předejít vzniku spekulací o aktuálním měnovém rozhodování a zajistit zejména finančním trhům rovné podmínky pro přijetí a zpracování této citlivé informace.“<sup>42</sup>*

### **2.6.3 Mediální karanténa ČNB v porovnání s ostatními evropskými bankami**

Na rozdíl od Bank of England nebo Evropské centrální banky trvá u ČNB období mediální karantény i týden po oznámení měnového rozhodnutí. Bank of England uplatňuje mediální karanténu rovněž před měnovým zasedáním, ale pouze do půlnoci téhož dne, kdy je měnové rozhodnutí oznámeno.<sup>43</sup> Evropská centrální banka uplatňuje pouze sedmidenní lhůtu před oznámením měnového rozhodnutím a nikoliv po něm.<sup>44</sup> Česká národní banka rovněž uvádí, že bankovní rada může mediální karanténu zrušit v případě, že to uzná za vhodné. Nejedná se tedy o nezrušitelné pravidlo, ale spíše o všeobecně přijímaný úzus, který není vždy dodržován.

## **2.7 Teoretické ukotvení komunikace České národní banky**

Autor se nikde v odborné literatuře nesetkal s definicí, která by byla aplikovatelná na komunikaci centrální banky směrem k veřejnosti. Zdá se, že se nikdo z akademiků podobným tématem nezabýval a množství literatury vydané k tomuto tématu dává autorovi za pravdu. Rozhodl se tedy v následující kapitole ze získaných poznatků o marketingové komunikaci a public relations zformulovat vlastní definici, která je aplikovatelná na komunikaci České národní banky jakožto centrální banky České republiky.

### **2.7.1 Česká národní banka a finanční PR**

Samotný název instituce evokuje, že by měla komunikace České národní banky spadat do oblasti finančního PR. Název instituce ale není determinující pro její činnost

---

<sup>42</sup> tamtéž

<sup>43</sup> *COMMUNICATIONS GUIDANCE FOR MPC MEMBERS* [online]. 2016 [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.bankofengland.co.uk/monetarypolicy/Documents/mpccoc.pdf>

<sup>44</sup> *Guiding principles for external communication by members of the Executive Board of the European Central Bank* [online]. 2017 [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <https://www.ecb.europa.eu/ecb/orga/transparency/html/eb-communications-guidelines.en.html>

a k problematice názvu se autor vyjádří i v další části práce. Mnozí američtí PR praktici a teoretici vnímají pojem finanční PR jako synonymum pro vztahy s investory, ale v evropském pojetí dostává tento pojem širší význam. Komunikace se v takovém případě zaměřuje na budování vztahů mezi finančníky, názorovými vůdci a třetími stranami, které ovlivňují investory nebo potenciální investory.<sup>45</sup> Cílem takové komunikace je udržovat vysokou důvěru ve firmu a dlouhodobě budovat její pozitivní obraz, což je žádoucí, protože to přispívá k lepším organizačním výkonům a především ziskovosti.<sup>46</sup>

V takovém případě ale nelze jednoduše aplikovat principy finančního PR na komunikaci České národní banky, protože hlavním cílem ČNB je péče o cenovou stabilitu, nikoliv ziskovost. Nicméně jisté prvky finančního PR na komunikaci centrální banky aplikovat lze. Konkrétně snahu odhadnout potřebu mediálního pokrytí dané informace tak, aby reakce na trhu nebyla příliš přehnaná (ať už směrem nahoru, nebo dolů), ale adekvátně přijata. Na odhadnutí správného mediálního pokrytí tak závisí cena akcií dané firmy na finančním trhu a její volatilita.<sup>47</sup> Finanční PR na tuto problematiku nahlíží jen z pohledu firmy a jejích akcií, ale lze ji logicky aplikovat i na celý finanční trh. Je v zájmu České národní banky, aby se vyvarovala výrazným výkyvům na finančním trhu i názorovým výkyvům ve společnosti.

### **2.7.2 Česká národní banka a institucionální komunikace**

Komunikace veřejné správy a politických institucí – zjednodušeně institucionální komunikace, je v tuzemsku bohužel velmi opomíjenou oblastí komunikačního výzkumu. Když už se v odborné literatuře tento pojem vyskytne, tak je nejčastěji vztáhnut na komunikaci směrem k veřejné správě a lobbingu, nikoliv směrem veřejné správy k občanům. Autora ale zajímá komunikace instituce směrem k veřejnosti. Pojem institucionální komunikace lze nalézt v oficiálních dokumentech vydaných Českou národní bankou, které se týkají měnové intervence.

---

<sup>45</sup> HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.

<sup>46</sup> TENCH, Ralph a Liz YEOMANS. *Exploring public relations*. 2nd ed. Spain, 2009, s. 465. ISBN 978-0-273-71594-8.

<sup>47</sup> Baines, P., 2004, s. 305

*„ČNB zareagovala úpravami svých komunikačních procedur směrem k jejich větší rychlosti, přímočařejšímu charakteru a posílení institucionální komunikace ve srovnání s prezentací individuálních názorů členů bankovní rady.“<sup>48</sup>*

Posílení institucionální komunikace v tomto případě znamená především jednotu ve vystupování. Štěpán Soukeník ve své bakalářské práci věnované institucionální komunikaci uvádí, že abychom našli odpovídající zdroje k této problematice, musíme se zaměřit na blízké sociálně-vědní obory jako sociologii, politologii a veřejnou správu. Sociologie sice zkoumá názor veřejného mínění na politické instituce a veřejnou správu, což je důležité k vytváření komunikační strategie, ale právě v aplikaci získaných poznatků tento obor pokulhává. Politologické texty se věnují především politickému marketingu, jeho uplatnění ve volbách do výkonných orgánů a pozdější komunikaci během vládnutí.<sup>49</sup> Jako třeba Wilcox, který píše, že každá demokratická vláda operuje v rámci jasně daných pravidel a regulací a každý její člen má zákonem daný cíl a smysl. Součástí vládní komunikace je podle Wilcoxe informování o plnění svých zákonem daných povinností a v poslední době i snaha zainteresovaných politických stran, většinou v období blížících se voleb, obrazně řečeno prodávat své politické kroky veřejnosti.<sup>50</sup>

Vzhledem k instituci, kterou Česká národní banka je, pokládá autor za důležité popsat základní rozdíly mezi politickými institucemi a komerčními institucemi. Politické instituce figurují jako samostatně činné jednotky v nekonkurenčním prostředí a svou podstatou nabývají jistý monopolní charakter. Na rozdíl od firem, které se nacházejí v konkurenčním prostředí a jako hlavní zájem sledují maximalizaci zisku s tím, že za chod firmy zodpovídají její členové a majitel. Na druhou stranu politické instituce a jejich volení nebo jmenovaní zástupci jsou zodpovědní široké cílové skupině, potažmo celé veřejnosti.<sup>51</sup> Autor se pojmu nezávislosti a odpovědnosti České národní banky již

---

<sup>48</sup>FANTA, Michal, Tomáš HOLUB, Petr KRÁL, Ivana KUBICOVÁ, Kateřina ŠMÍDKOVÁ a Bořek VAŠÍČEK. *Měnový kurz jako nástroj při nulových úrokových sazbách: případ ČR* [online]. 2014 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/vyzkum/vyzkum\\_publicace/rpn/download/rpn\\_3\\_2014\\_cz.pdf](https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/vyzkum/vyzkum_publicace/rpn/download/rpn_3_2014_cz.pdf)

<sup>49</sup>Soukeník, Š., 2012, Diplomová práce (Bc.)

<sup>50</sup>Wilcox D., Cameron G., Reber B., 2015, s.520 - 541

<sup>51</sup>Kotler P., Ned R., Lee N., 2002

v této práci věnoval a jasně z ní vyplývá, že ČNB se jí těší ve velké míře, ale to hlavně z toho důvodu, že to slouží k efektivnější monetární politice. Běžně jsou pracovníci ve veřejné správě, stejně jako pracovníci v komerční sféře, zodpovědní svému řediteli a ten je, podle konkrétního typu instituce, zodpovědný buď příslušnému zvolenému ministrovi, primátorovi, řediteli nebo prezidentovi. Autor rovněž v práci uvedl, že v případě České národní banky se bankovní rada zodpovídá prezidentovi a ten ji může odvolat pouze zákonem stanovenými důvody. V zájmu ČNB tedy je udržovat si důvěru veřejnosti. Především proto, aby nepůsobila v případě nespokojenosti na své přímo volené reprezentanty a nenaváděla je k omezení nezávislosti ČNB, čímž by zároveň nepřímo omezila efektivitu monetární politiky. Tento tlak mezi volenými zástupci a veřejností je obousměrný. K důležitosti důvěry v politické strany se v minulosti vyjádřil například irský politolog Peter Mair:

*„Strany musí nejen myslet a jednat jako majoritní, aby tak mohly být klasifikovány, ale také musejí umět přesvědčit voliče o jejich důvěryhodnosti... Nejen, že strany odrážejí postoje voličů, ale také spoluvytvářejí tyto postoje... Jazyk politiky není sám o sobě plně určován, ale je také determinantem samotným.“<sup>52</sup>*

Limity tohoto citátu v aplikovatelnosti na komunikaci České národní banky jsou jednoznačné. Česká národní banka neodráží svou podstatou postoje voličů, nýbrž své postoje podložené interní analýzou. Podle svých interních analýz také externě jedná. Nicméně svou komunikací by měla spoluvytvářet společenské postoje a přesvědčovat o své důvěryhodnosti, jinak se může stát, že přijde o svou nezávislost a možnost efektivně jednat.

### **2.7.3 Definice pojmu komunikace centrální banky**

K vytvoření definice komunikace centrální banky je potřeba vycházet z výše uvedených teoretických poznatků z relevantních disciplín. K tomu, abychom získali co možná nejpřesnější definici, bude autor vycházet z definice finančního PR v kombinaci

---

<sup>52</sup> Mair P., 1979 s. 458

spolu s poznatky z přechozí kapitoly a se zasazením do Ústavou daného poslání České národní banky.

Komunikace centrální banky by se dala definovat jako poskytování informací odborné i laické veřejnosti týkající se monetární politiky v takové míře, aby reakce společnosti a trhů byla vždy adekvátní dané informaci a zároveň aby podporovala zdání, že centrální banka je důvěryhodná instituce, která se v ideálním případě nemýlí.



### 3 Deskriptivní část

#### 3.1 Společensko-ekonomický kontext kurzového závazku ČNB

V této části práce se autor zaměřil na společenskou situaci v roce 2013 v České republice. Ve stručnosti rozebírá příčiny vzniku Hypoteční krize v USA v roce 2008, její rozšíření do Evropy a jaké byly její dopady na českou ekonomiku. Dozvídáme se, co stálo za zpomalením ekonomického růstu a proč se rozhodla ČNB pro měnovou intervenci.

#### 3.2 Hypoteční krize v USA v roce 2008

Hypoteční krize ve Spojených státech začala splasknutím realitní bubliny v srpnu 2007. Později se, díky propojenosti finančního sektoru, rozšířila po celém světě.<sup>53</sup> V současné době se příčiny krize vysvětlují kombinací několika kroků, které vedly k přehřátí hypotečního trhu.

V roce 1977 schválil Kongres Spojených států amerických zákon pojmenovaný Community Reinvestment Act. Jeho cílem bylo eliminovat přísné podmínky bank, které museli žadatelé o půjčku splnit, aby dostali hypotéku. Cílem vlády bylo, aby více lidí mohlo bydlet ve vlastním domě. Do této doby bankovní ústavy půjčovaly výhradně bohatým vrstvám obyvatelstva, aby eliminovaly riziko nesplacení úvěru. To mělo za následek, že bohatí měli větší šanci riskovat a potenciálně zbohatnout než lidé, kterým se dostalo stejného vzdělání, ale pocházeli ze sociálně slabších skupin společnosti. Zákon se tak stal součástí boje proti rasové diskriminaci a podle toho k němu i politici přistupovali.<sup>54</sup>

Později, v roce 1995, schválil Kongres další zákon, který umožnil finančním institucím úvěry převádět do formy cenných papírů. Díky tomu začaly vznikat nové finanční instrumenty.

Komplexnost finančního instrumentu CDO, tedy zajištěné dluhové obligace, která měla formu dluhopisu, jenž obsahoval zároveň rizikové hypoteční úvěry a méně

<sup>53</sup>ŘEŽÁBEK, Pavel. *Mění poslední krize (finanční) svět?* [online]. In: . 2014 [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/konference\\_projevy/vys\\_toupeni\\_projevy/download/rezabek\\_20141210\\_vse.pdf](https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vys_toupeni_projevy/download/rezabek_20141210_vse.pdf)

<sup>54</sup>KOVANDA, Lukáš. *Jak začala krize: "Čím že jsou ty papíry vlastně kryty?"* [online]. In: . 2008 [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://kovanda.blog.tyden.cz/clanky/2557/jak-zacala-krize-cim-ze-jsou-ty-papiry-vlastne-kryty.html>

rizikové úvěry v takovém množství, aby jej ratingové agentury prohlásily za dostatečně diverzifikovaný a bezpečný, stála za masivním rozšířením krize po celém finančním sektoru.<sup>55</sup>

Svou roli sehrála rovněž monetární politika. Federální rezervní systém, což je centrální bankovní systém Spojených států amerických, který byl zřízen v roce 1913 Kongresem, reagoval na přelomu tisíciletí na poklesy na finančních trzích v důsledku splasknutí technologické bubliny a teroristického útoku na Světové obchodní centrum z 11. září 2001 razantním snížením úrokových sazeb až na čtyřicetileté minimum.<sup>56</sup> Podle profesora Stanfordské univerzity Johna B. Taylora ale snížil FED úrokovou sazbu příliš hluboko a na zbytečně dlouho.<sup>57</sup> K tomu všemu se přidaly rostoucí bonusy, a to i v období krize, pro manažery z finančních institucí na Wall Street, což je motivovalo podnikat rizikové investice a ještě více tak využívat komplexních finančních instrumentů.<sup>58</sup>

Postupně, jak rostl počet nesplacených úvěrů, se banky dostávaly do větších problémů a některé dokonce zkrachovaly, zároveň přibývalo domů, které nikdo nechtěl a na které nakonec ani neměl peníze.<sup>59</sup> Finanční trh se tak dostal do krize, která je mnohými ekonomy označována jako nejhorší od doby Velké hospodářské krize

---

<sup>55</sup> ACHARYA, Viral, Thomas PHILIPPON, Matthew RICHARDSON a Nouriel ROUBINI. The Financial Crisis of 2007-2009: Causes and Remedies. *Financial Markets, Institutions & Instruments* [online]. 2009, **18**(2), 89-137 [cit. 2017-04-15]. DOI: 10.1111/j.1468-0416.2009.00147\_2.x. ISSN 09638008. Dostupné z: [http://doi.wiley.com/10.1111/j.1468-0416.2009.00147\\_2.x](http://doi.wiley.com/10.1111/j.1468-0416.2009.00147_2.x)

<sup>56</sup> *Fed slashes rates again: U.S. central bank makes 9th cut of year, bringing rates to 40-year lows* [online]. In: . 2001 [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://cnfn.cnn.com/2001/10/02/economy/fed/>

<sup>57</sup> TAYLOR, John B. The Fed and the Crisis: A Reply to Ben Bernanke. *The Wall Street Journal* [online]. 2010 [cit. 2017-04-16]. ISSN 0099-9660. Dostupné z: [http://web.stanford.edu/~johntayl/2010\\_pdfs/Fed-Crisis-A-Reply-to-Ben-Bernanke-WSJ-Jan-10-2010.pdf](http://web.stanford.edu/~johntayl/2010_pdfs/Fed-Crisis-A-Reply-to-Ben-Bernanke-WSJ-Jan-10-2010.pdf)

<sup>58</sup> CROTTY, J. *Structural causes of the global financial crisis: a critical assessment of the 'new financial architecture'* [online]. [cit. 2017-04-16]. DOI: 10.1093/cje/bep023. Dostupné z: <https://academic.oup.com/cje/article-lookup/doi/10.1093/cje/bep023>

<sup>59</sup> NYSE to Suspend Trading in Lehman Brothers Holdings, Inc. and Related Securities listed on NYSE and NYSE Arca; Moves to Remove from the List" (Press release). NYSE Euronext. September 17, 2008.

z roku 1929.<sup>6061</sup> Zároveň však s ekonomickým poklesem přišel i pokles důvěry. Lidé přestali důvěřovat vládě i podnikům.<sup>62</sup>

### **3.3 Společensko-ekonomická situace v ČR před zahájením měnové intervence**

Díky poměrně konzervativnímu bankovnímu sektoru se nás, na rozdíl od Německa a Velké Británie, finanční krize nedotkla přímo, ale zprostředkovaně, poklesem zahraniční poptávky po našem exportu. I tak ale došlo v roce 2008 k prudkému zpomalení ekonomického růstu a v roce 2009 se propadlo hospodářství o více než 4 procenta. Postupně následovalo oživení ekonomiky, které trvalo zhruba 2 roky, jen aby se ekonomika opět v letech 2012 a 2013 dostala do recese.<sup>63</sup> Dopady ekonomické recese byly znát v nárůstu nezaměstnanosti, snížení spotřeby domácností a příjmů, stejně jako investic a zisků firem. Zároveň, na začátku roku 2013, proběhla první přímá volba prezidenta ČR. Tím se stal Miloš Zeman a ve funkci nahradil Václava Klause.<sup>64</sup> To je důležité z toho důvodu, že prezident ČR jmenuje členy bankovní rady ČNB a může je i na základě zákonem daných důvodů odvolat. Tím, koho jmenuje, zároveň ovlivňuje směřování ČNB. Reakce ČNB na ekonomický vývoj byla pohotová. Její dopady ale neměly ideální účinek. Do konce roku 2012 vyčerpala všechny své tradiční měnověpolitické nástroje, když snížila úrokové sazby až k technické nule (0,05 %). V roce 2013 i tak ale klesla inflace k spodní hranici tolerančního pásma cíle ČNB na 1 %.

Od podzimu roku 2012 prohlašovala Česká národní banka, že je připravena využít ostatních nástrojů k uvolnění měnové politiky. Poprvé na tiskové konferenci z 1. listopadu 2012 zmínil guvernér Miroslav Singer, že bankovní rada rozhodla o ukončení programu prodeje části výnosů z investování devizových rezerv, jelikož nelze vyloučit

<sup>60</sup> Eigner, Peter; Umlauft, Thomas S. "The Great Depression(s) of 1929–1933 and 2007–2009? Parallels, Differences and Policy Lessons"[online]. MTA-ELTE Crisis History Working Paper No. 2: Hungarian Academy of Science. [cit. 2017-04-16] Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2612243>

<sup>61</sup> *Have unconventional policies overstretched central bank independence? Challenges for accountability and transparency in the wake of the crisis* [online]. 2017 [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2017/html/sp170329.en.html>

<sup>62</sup> HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.

<sup>63</sup> DUBSKÁ, Drahomíra, Jiří KAMENICKÝ a Lukáš KUČERA. [online]. In: . 2014 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20549933/110913q4a-1+po+uprave.pdf/5bb293d9-0744-4405-9d6a-4f8fd02c615c?version=1.0>

<sup>64</sup> *Volba prezidenta republiky konaná ve dnech 11.01. – 12.01.2013* [online]. [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <https://volby.cz/pls/prez2013/pe2?xjazyk=CZ>

pravděpodobný rozpor této operace s implementací měnové politiky ve chvíli, kdy jsou měnověpolitické úrokové sazby na technické nule.<sup>65</sup> V průběhu roku 2013 již ČNB jasně hovoří o možnosti využití devizových intervencí k uvolnění měnové politiky, a to hned několikrát. Konkrétně v březnu<sup>66</sup>, květnu<sup>67</sup>, červnu<sup>68</sup>, srpnu<sup>69</sup>, září<sup>70</sup> a nakonec v listopadu<sup>71</sup>, kdy začíná ČNB intervenovat. Do listopadu roku 2013 překvapivě dobře fungovaly pouhé slovní intervence, kdy trhy reagovaly oslabením koruny v řádu desetihaléřů, ale i ty postupně začaly ztrácet na účinnosti.<sup>72</sup> Díky slovním intervencím došlo ke zbrzdění dezinflačních tendencí. Vyšlo ale najevo, že recese a pokles na trhu práce neodeznívají dostatečně rychle a spolu s poklesem cen energií a surovin vedou k dalšímu snižování inflace. Z dat, která měla Česká národní banka ke konci roku 2013 k dispozici, vyplývalo vzrůstající riziko deflace. K tomu všemu dále klesaly ceny některých položek spotřebního koše a podle ČNB hrozilo, že lidé a firmy začnou racionálně odkládat spotřebu do chvíle, kdy budou položky levnější. To by ale mělo velmi negativní důsledky na českou ekonomiku. Obava z deflačně-recesní spirály nakonec dovedla ČNB k tomu, aby 7. listopadu 2013 začala intervenovat na devizovém

---

<sup>65</sup>Tisková konference bankovní rady ČNB [online]. [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/br\\_zapisy\\_z\\_jednani/2012/do\\_wnload/tk\\_07sz2012\\_cz.pdf](https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2012/do_wnload/tk_07sz2012_cz.pdf)

<sup>66</sup>Tisková konference bankovní rady ČNB. *WWW.CNB.CZ* [online]. 2013 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/br\\_zapisy\\_z\\_jednani/2013/do\\_wnload/tk\\_02sz2013\\_cz.pdf](https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2013/do_wnload/tk_02sz2013_cz.pdf)

<sup>67</sup>Tisková konference bankovní rady ČNB. *WWW.CNB.CZ* [online]. 2013 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/br\\_zapisy\\_z\\_jednani/2013/do\\_wnload/tk\\_03sz2013\\_cz.pdf](https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2013/do_wnload/tk_03sz2013_cz.pdf)

<sup>68</sup>Tisková konference bankovní rady ČNB. *WWW.CNB.CZ* [online]. 2013 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/br\\_zapisy\\_z\\_jednani/2013/do\\_wnload/tk\\_04sz2013\\_cz.pdf](https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2013/do_wnload/tk_04sz2013_cz.pdf)

<sup>69</sup>Tisková konference bankovní rady ČNB. *WWW.CNB.CZ* [online]. 2013 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/br\\_zapisy\\_z\\_jednani/2013/do\\_wnload/tk\\_05sz2013\\_cz.pdf](https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2013/do_wnload/tk_05sz2013_cz.pdf)

<sup>70</sup>Tisková konference bankovní rady ČNB. *WWW.CNB.CZ* [online]. 2013 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/br\\_zapisy\\_z\\_jednani/2013/do\\_wnload/tk\\_06sz2013\\_cz.pdf](https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2013/do_wnload/tk_06sz2013_cz.pdf)

<sup>71</sup>Tisková konference bankovní rady ČNB. *WWW.CNB.CZ* [online]. 2013 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/br\\_zapisy\\_z\\_jednani/2013/do\\_wnload/tk\\_07sz2013\\_cz.pdf](https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2013/do_wnload/tk_07sz2013_cz.pdf)

<sup>72</sup>Vývoj české ekonomiky a měnová politika ČNB. *WWW.CNB.CZ* [online]. 2015 [cit. 2017-04-19].

Dostupné z:

[https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/konference\\_projevy/vystoupeni\\_projevy/download/singer\\_20150427\\_ey.pdf](https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/singer_20150427_ey.pdf)

trhu.<sup>73</sup> Zároveň si tímto rozhodnutím zajistila ČNB během jednoho měsíce pokles důvěry veřejnosti z 66 % na 31 %.<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> *Důvody a přínosy oslabení koruny - nejčastější otázky a odpovědi* [online]. [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/faq/duvody\\_a\\_prinosy\\_oslabeni\\_koruny.html](https://www.cnb.cz/cs/faq/duvody_a_prinosy_oslabeni_koruny.html)

<sup>74</sup> *Názor na devizové intervence České národní banky. Centrum pro výzkum veřejného mínění* [online]. 2014 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: [http://cvvm.soc.cas.cz/media/com\\_form2content/documents/c1/a7172/f3/ev140204.pdf](http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7172/f3/ev140204.pdf)

## 4 Praktická část

### 4.1 Metoda práce

Jako metodu práce zvolil autor případovou studii. V odborné literatuře je případová studie popsána jako jedna z kvalitativních metod výzkumu. Přesto může využívat jak kvalitativních metod pro sběr a zpracování dat, tak těch kvantitativních. Je tak mnohými považována za jednu z nejflexibilnějších výzkumných metod.<sup>75</sup> Za kvalitativní výzkum lze považovat výzkum, jehož výsledky se nedají vyjádřit numericky za pomoci kvantifikace či statistických metod.<sup>76</sup> John Gerring o případové studii píše, že *jde o:*

*„intenzivní, detailní studii jednoho konkrétního případu, za účelem aplikace získaných poznatků k porozumění podobným případům.“<sup>77</sup>*

Případová studia se používá především v případech, kdy výzkumná otázka chce odpověď na otázky typu „Proč“ a „Jak“.<sup>78</sup> Obsahem kvalitativního výzkumu může být popis situace, událostí, lidí, procesů nebo systémů, jejich chování nebo interakcí. Jeho cílem může být explanace, interpretace, verifikace, explorace, evaluace, generalizace nebo komparace. Toho dosahuje použitím nejrůznějších metod získávání dat, mezi které patří analýza dokumentů, přímé pozorování, dotazování nebo interview. Sběr dat podléhá u kvalitativního výzkumu rovněž velké flexibilitě. Důležité ale je získat taková data, která případ popíše v co možná největší celistvosti včetně všech kontextů.<sup>79</sup> Kvalitativnímu výzkumu se často vyčítá subjektivita, a to je poměrně pochopitelné. Hlavní roli v něm totiž hraje sám výzkumník, jehož úkolem je data nashromáždit a uspořádat, to všechno musí zvládnout a přitom si zachovat neutralitu a otevřenost jiným interpretacím. Kvalitativní výzkum i přesto všechno zaujímá v sociálních vědách

---

<sup>75</sup> Srov. Yin, R., 2013

<sup>76</sup> Srov. Strauss, A., Corbinová, J., 1999

<sup>77</sup> Gerring, J., 2006, s. 20

<sup>78</sup> Srov. Yin, R., 2013

<sup>79</sup> Srov. Hendl, J., 2008

rovnocenné postavení s ostatními formami výzkumu, a to i za absence obecného konsenzu, jak ho vymezit či dělat.<sup>80</sup>

## **4.2 Sběr dat**

Aby dosáhl výzkumného záměru, rozhodl se autor k využití různých technik sběru dat, čímž je ostatně i případová studie charakteristická. V závislosti na cíli a v rámci kvalitativního výzkumu bylo rozhodnuto pro využití metody interview, přímého pozorování a analýzy dokumentů. Hlavním zdrojem primárních dat bude studium dokumentů, jako sekundární data poslouží rozhovor s bývalým ředitelem tiskové kanceláře ČNB a přímé pozorování komunikačních aktivit České národní banky. Nasbíraná data budou později v případové studii dána do kontextu. Tak by měl autor co nejpřesněji zjistit, jak Česká národní banka přistoupila ke komunikaci ve zkoumaném období.

### **4.2.1 Interview**

Interview, jinými slovy metodicky vedený rozhovor, je metodou, jež umožňuje hlubší vhled do problematiky díky zkoumání různých motivů. Podle Yina je taková metoda vhodná pro kvalitativní výzkum, a dokonce je podle něj pro případovou studii nejvýznamnějším zdrojem informací.<sup>81</sup> Rozhovor s bývalým ředitelem komunikace České národní banky poskytne vhled do problematiky a pomůže lépe odpovědět na výzkumnou otázku. Rozhovory lze rozdělit do tří základních typů podle jejich neformální či formální struktury. Dělí se na standardizovaný, nestandardizovaný a polostandardizovaný. Pro standardizovaný rozhovor je typická práce s předem připraveným scénářem. Pro nestandardizovaný je zase typický způsob otevřených otázek. V takovém případě je rozhovor volnější a dává větší volnost odpovědi a rovněž poskytuje autorovi prostor pro doplňující otázky. Lze tak docílit lepšího pochopení širších souvislostí ve zkoumaném fenoménu. Nestandardizovaný rozhovor se používá především v kvalitativním výzkumu, jelikož je svou podstatou hůře srovnatelný s dalšími rozhovory, což by bylo typické pro kvantitativní výzkum.<sup>82</sup> Otázky pro interview byly vytvořeny v souladu s teoretickým rámcem práce, po důsledném pozorování komunikačních aktivit ČNB a tak, aby byly relevantní výzkumným otázkám.

---

<sup>80</sup> Tamtéž

<sup>81</sup> Srov. Yin, R., 2013

Jelikož se jedná o nestandardizovaný rozhovor, došlo i k doplňujícím otázkám, které pomohly lépe pochopit kontext zkoumaného fenoménu.

#### 4.2.2 Pozorování

Za terénní výzkum je považováno sbírání informací mimo knihovny, laboratoře či jiná pracoviště. Observační přístup (neboli pozorování) se považuje za formu terénního výzkumu. Pro svou práci zvolil autor nestandardizovanou formu pozorování, která je typická nízkou až nulovou formalizací.<sup>83</sup> Reichelova definice pozorování zní:

*„Technika sběru informací založená na zaměřeném, systematickém a organizovaném sledování aspektů, fenoménů, které jsou předmětem zkoumání.“<sup>84</sup>*

Případová studie zkoumá komunikaci v jasně daném období a situaci, která se opakuje osmkrát ročně, měnověpolitické oznámení po zasedání Bankovní rady, kterému byl autor třikrát v minulém roce přítomen a prováděl nestandardizovanou formu pozorování.

#### 4.2.3 Studium dokumentů

Další kvalitativní metoda, která je v případové studii použita, je studium dokumentů. Studium dokumentů se myslí především sekundární a obsahová analýza dat. Sekundární analýza se zabývá studiem dokumentů a rozbořením dat, které byly nashromážděny někým jiným a možná i za rozdílným účelem, ale mohou i tak posloužit k získání důležitých, dosud nevyhodnocených a nových informací. Obsahová analýza je často kvantitativní a skrývá též systematický popis obsahu dokumentu.<sup>85</sup> V našem případě došlo k využití sekundární analýzy dat, aby autor lépe obsáhl široký záběr zkoumaného fenoménu. Zkoumány byly především tiskové zprávy, prezentace členů bankovní rady, statistiky a dokumenty dostupné na webových stránkách ČNB. Dále novinové články týkající se intervence a již zpracované výzkumy, které dávají volně dostupné informace do souvislostí.

---

<sup>82</sup> Srov. Disman, M., 2011

<sup>83</sup> Srov. Reichel, J., 2009 s. 94 - 98

<sup>84</sup> Reichel, J., 2009, s. 94

<sup>85</sup> Srov. Hendl, J., 2008



### 4.3 Formulace výzkumných otázek

Cílem této práce je zjistit, podrobně popsat a zanalyzovat komunikační aktivity, které Česká národní banka provedla v období týkající se měnové intervence. Ideálním východiskem celého zkoumání by mělo být komunikační doporučení pro Českou národní banku, jak postupovat v případě opakování podobné situace. První výzkumná otázka je formulována především s přihlédnutím k praktice zvané mediální karanténa, které se autor věnoval v teoretické části práce, kde ji rovněž zasadil do kontextu uplatňování dalšími centrálními bankami v Evropě. Druhá výzkumná otázka se pokusí odpovědět na důvody negativní reakce veřejnosti. Výzkumné otázky tedy zní:

- *„Jak přispěla, nebo nepřispěla mediální karanténa po oznámení měnové intervence k jejímu vnímání veřejností?“*
- *„Proč došlo k tak výraznému poklesu důvěry veřejnosti a co v tomto ohledu sehrálo nejdůležitější roli?“*

V následující případové studii autor nejprve popíše pojem intervence, posléze naváže popisem komunikace ČNB dva týdny před a dva týdny po oznámení měnové intervence. Pro zodpovězení výzkumné otázky je využita interpretace obsahové analýzy, interview s bývalým ředitelem odboru komunikace ČNB, analýza dalších dokumentů a přímé pozorování autora práce.

Cílem této případové studie je tedy popsání komunikace České národní banky ve zkoumaném období, zodpovězení výzkumných otázek a formulace doporučení pro ČNB, které by mohlo sloužit i jako doporučení pro ostatní centrální banky v případě, že by se dostaly do podobné situace.

## 5 Analytická část

### 5.1 Případová studie

*(Následující informace pocházejí buď z dokumentů ČNB, které dávají volně dostupná data do souvislosti a k jejichž použití dostal autor svolení od ředitele tiskové kanceláře České národní banky, nebo je využíváno přímého pozorování autora, analýzy dalších dokumentů a článků skrz mediální monitoring či interview s ředitelem komunikačního týmu, který ve zkoumané době působil v ČNB.)*

#### 5.1.1 Měnová intervence

Měnová nebo devizová intervence je označení pro nestandardní nástroj měnové politiky, který uplatňují centrální banky po celém světě. Měnová intervence znamená, že centrální banka nebo centrální bankou pověřená instituce začne nakupovat nebo prodávat měnu státu či systému, ve kterém se nachází a kterému odpovídá. V případě zahájení intervence jsou centrální bankou vyhrazené peníze, za které na volném trhu zadá pokyn pro nákup či prodej měny. Díky prakticky neomezeným možnostem centrální banky dojde k rychlému uspokojení poptávky nebo nabídky. Tím dojde k nedostatku nebo nadbytku měny na trhu a její cena se tak musí posunout směrem, který určí stále se vyskytující příkaz k prodeji nebo nákupu. Tak docílí centrální banka ke změně ceny směrem, který chce.<sup>86</sup>

#### 5.1.2 Cíle měnové intervence podle ČNB

Česká národní banka na svých webových stránkách uvádí, že cíl použití měnové intervence je totožný s cílem všech dalších měnověpolitických nástrojů, a totiž v souladu s dodržováním svého zákonného mandátu udržovat cenovou stabilitu v české ekonomice, která je vyjádřena splněním inflačního cíle ve výši dvou procent. Existující obavy z deflační spirály a vyčerpání všech standardních nástrojů donutily ČNB přistoupit k měnové intervenci. Takové rozhodnutí byla i v souladu s doporučením hodnotící mise Mezinárodního měnového fondu z roku 2013. Zároveň ČNB deklaruje, že z hlediska svého druhotného cíle (podporování obecné hospodářské politiky vlády)

---

<sup>86</sup>Intervence na měnovém trhu. *Fxstreet.cz* [online]. 2010 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <http://www.fxstreet.cz/intervence-na-menovem-trhu.html>

přispělo toto opatření k překonání nejdéle trvající hospodářské recese v historii samostatné České republiky.

## **5.2 Komunikace ČNB v období dva týdny před oznámením měnové intervence**

### **5.2.1 Vystoupení členů bankovní rady**

Dne 24. 10. vyšel v časopisu Reflex rozhovor s guvernérem Miroslavem Singerem, kde se probíralo ocenění pro nejlepšího bankéře střední a centrální Evropy, které si přivezl z nedávné návštěvy Spojených států. Cena samotná byla darována za to, že díky používání slovních intervencí nemusela ČNB sáhnout k faktickým devizovým intervencím. K tomu Singer řekl: „*Nemysleli jsme si, že komunikace samotná zabere tolik, kolik nakonec zabrala. Před rokem bych dokonce řekl, že dnes už budeme intervenovat na trzích, půjde-li vývoj v souladu s prognózami.*“<sup>87</sup> Dalším výstupem člena bankovní rady byl rozhovor Kamila Janáčka pro Reuters ze dne 29. 10., kde vyjádřil své obavy z potenciálního zahájení měnové intervence a řekl, že by toleroval i deflaci v desetinách procenta po krátkou dobu dvou až tří měsíců, než aby hlasoval pro intervenci.<sup>88</sup>

### **5.2.2 Webové stránky ČNB a tisk**

V období od 24. 10. 2013 do 6. 11. 2014 byl na hlavním komunikačním kanálu České národní banky, jejich webových stránkách, publikován jeden článek a jedna studie relevantní tématu měnové intervence. Článek byl přepis novinového článku viceguvernéra Mojžíra Hampla pro Lidové noviny do rubriky Názory, které vyšly 6. 11. 2013 den před oznámením měnové intervence, a jmenoval se *Kam se poděla inflace?* V článku se však dotýká současné měnové politiky jen okrajově a pouze ve srovnání s finanční krizí 30. let a tehdejšími chováními centrálních bank. Takové jednání je pochopitelné, vzhledem k tomu, že týden před měnověpolitickým rozhodnutím, které

<sup>87</sup>Krise odezní. Cnb.cz [online]. 2013 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/clanky\\_rozhovory/media\\_2013/cl\\_13\\_131024\\_singer\\_reflex.html](https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2013/cl_13_131024_singer_reflex.html)

<sup>88</sup>Janáček: Exit strategie je důležitá pro úvahy o intervencích. Cnb.cz [online]. 2013 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/clanky\\_rozhovory/media\\_2013/cl\\_13\\_131029\\_janacek\\_reuters.html](https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2013/cl_13_131029_janacek_reuters.html)

bylo v tomto případě naplánované na 7. listopadu, se z důvodu mediální karantény nemají členové bankovní rady vyjadřovat k aktuálním měnověpolitickým otázkám.

Dalším publikovaným dokumentem je studie pojmenovaná Inflační očekávání finančního trhu – Říjen, kterou zpracovala Sekce bankovních obchodů Odbor řízení měnových operací a finančních trhů. Jedná se o studii zhotovenou Českou národní bankou, která se skládá z názorů odborné veřejnosti na potenciální vývoj finančního trhu a na jí předpokládané měnověpolitické rozhodnutí ČNB. Průzkum byl zpracován 25. 10. 2013, tedy téměř dva týdny před oznámením měnového rozhodnutí, a zveřejněn rovněž 6. 11. 2013. Průzkumu se zúčastnili tito analytici (ti co mají ve sloupci X. plus):

DOMÁCÍ ANALYTICI	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Martin Lobotka, Česká spořitelna	+	+	+	+	+	+	+		+			
David Marek, PATRIA Finance	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
Jan Vejmělek, Komerční banka	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
Pavel Sobišek, Unicredit Global Research	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
Michal Brožka, Helena Horská, Raiffeisenbank	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
Petr Dufek, ČSOB	+	+	+	+	+	+	+	+		+		
Petr Sklenář, J&T Banka	+	+	+	+	+	+	+	+		+		
Radomír Jáč, Generali PPF	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
Jaromír Šindel, Citi		+		+						+	+	
Tomáš Holinka, Moody's Analytics	+	+	+	+	+	+			+	+	+	
Jan Kudláček, AXA					+	+	+	+	+	+		
ZAHRANIČNÍ ANALYTICI												
Mateusz Szczurek, ING Bank				+	+	+						
Magdalena Polan, Goldman Sachs	+		+	+	+				+		+	
Katya Kocourek, The Economist Intelligence Unit	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
Nicolae Alexandru, JP Morgan	+	+			+	+	+			+	+	

Zdroj<sup>89</sup>

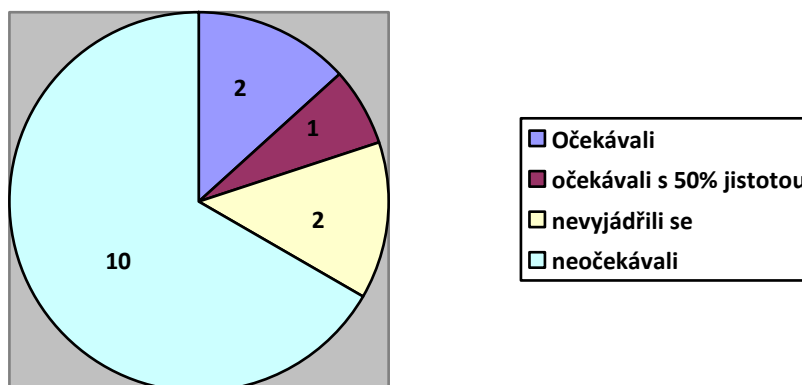
Z těchto zúčastněných analytiků pouze dva předpokládali, že ČNB přistoupí na listopadovém měnověpolitickém zasedání k devizovým intervencím, a jeden této variantě přisuzoval téměř 50% pravděpodobnost. Ostatní analytici žádné intervence neočekávali nebo se nezúčastnili.<sup>90</sup> Ze studie bohužel není patrné, jestli ti, co předpokládali zavedení intervencí, byli zahraniční analytici, nebo domácí. Je tak možné, že z tuzemských analytiků neočekával zavedení měnové intervence ani jeden, ale i tak dobře ilustruje očekávání odborné veřejnosti.

<sup>89</sup> ODBOR ŘÍZENÍ MĚNOVÝCH OPERACÍ A FINANČNÍCH TRHŮ, Sekce bankovních obchodů. *INFLAČNÍ OČEKÁVÁNÍ FINANČNÍHO TRHU ŘÍJEN* [online]. In: . [cit. 2017-05-09]. Dostupné z:

[http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/financi\\_trhy/inflacni\\_cekavani\\_ft/inflacni\\_ekavani\\_ft\\_2013/C\\_inflocek\\_10\\_2013.pdf](http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/financi_trhy/inflacni_cekavani_ft/inflacni_ekavani_ft_2013/C_inflocek_10_2013.pdf)

<sup>90</sup>Tamtéž

### Kolik analytiků očekávalo, že ČNB v listopadu oznámí intervence:



91

### 5.2.3 Média o potenciální intervenci ČNB

Na internetu, který v průzkumu agentury STEM/MARK vyšel jako zdroj, z kterého lidé nejvíce čerpali informace o intervencích, se ve sledovaném období téma zavedení intervencí objevilo ve čtyřech relevantních případech. Z těchto čtyř případů byly 3 citace domácích nebo zahraničních analytiků, které všechny předpokládaly, že Česká národní banka nezavede měnové intervence.

Dne 24. 10. 2013 vyšel na serveru fxstreet.cz článek, kde autor investiční skupina Patria cituje renomovanou americkou investiční banku Goldman Sachs, která se vyjadřuje k potenciálnímu zavedení měnové intervence. „*Nadále očekáváme, že se koruna bude za tři měsíce i za šest měsíců obchodovat na 25,85 CZK/EUR,*<sup>92</sup> říká říjnová prognóza banky Goldman Sachs. *Hladinu 25,50 CZK/EUR nicméně měnoví stratégové banky nepovažují za nedosažitelnou. Česká měna by se sem však podle nich měla posunout až za 12 měsíců.*“<sup>93</sup>

<sup>91</sup> Autor grafu: autor práce

<sup>92</sup> Goldman Sachs: Proč se nám líbí evropské měny. *Fxstreet.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <http://www.fxstreet.cz/zpravodajstvi-56866.html>

<sup>93</sup> Tamtéž

Dne 27. 10. 2013 vyšel na serveru kurzy.cz výhled vývoje světových měn na dalších 12 měsíců, kde analytici ze Citigroup avizovali, že by měla koruna zůstat na hladině 25,5 až 26 korun za euro.<sup>94</sup>

Dne 1. 11. 2013 vyšel na serveru ihned.cz článek *Ekonomové nedoporučují investice do české měny. Korunu čeká nejistá zima*, kde se analytici shodnou, že koruna není vhodná ke spekulativním nákupům.<sup>95</sup>

A konečně poslední článek z 6. 11. 2013 na serveru investicniweb.cz s titulkem *Jak vyžrát na ČNB a nejlépe si zajistit kurz koruny proti výkyvům*, kde se hovoří o 50% riziku zavedení intervence a o možnostech zajištění se proti kurzovým výkyvům.<sup>96</sup>

### **5.3 Komunikace v den oznámení intervence a dva týdny po oznámení**

#### **5.3.1 Den oznámení intervence 7. 11. 2013**

##### **Tisková zpráva a konference**

Ve čtvrtek 7. 11. 2013 byla, v souladu s tradicí, zveřejněna v 13:00 tisková zpráva o výsledcích zasedání Bankovní rady z téhož dne, ve které informuje ČNB o zahájení intervence slovy: „*Bankovní rada dále rozhodla začít používat devizový kurz jako další nástroj uvolňování měnových podmínek. ČNB bude intervenovat na devizovém trhu na oslabení kurzu koruny tak, aby udržovala kurz koruny vůči euru poblíž hladiny 27 CZK/EUR.*“<sup>97</sup> Česká národní banka v tiskové zprávě neuvodila ani obavu z deflačně-recesní spirály. Tato informace byla zmíněna a demonstrována na tiskové konferenci po měnovém zasedání guvernérem Miroslavem Singerem. Po této tiskové konferenci vstoupila mediální karanténa do svého druhého týdne, ale hned druhý den byla z důvodu nestandardní situace zrušena, což vyplývá z analýzy medií

<sup>94</sup> FX: Výhled pro světové měny na příštích 12 měsíců. *Kurzy.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-05-09].

Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/358099-fx-vyhled-pro-svetove-meny-na-pristich-12-mesicu/>

<sup>95</sup> Ekonomové nedoporučují investici do české měny. Korunu čeká nejistá zima. *Ihned.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-61116980-ekonomove-nedorucuji-investici-do-ceske-meny-korunu-ceka-nejista-zima>

<sup>96</sup> Jak vyžrát na ČNB a nejlépe si zajistit kurz koruny proti výkyvům. *Investicniweb.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/2013-11-6-jak-vyzrat-na-cnb-nejlepe-si-zajistit-kurz-koruny-proti-vsem-moznym-vykyvum/>

<sup>97</sup> ČNB ponechává úrokové sazby beze změny, rozhodla o intervencích. *Cnb.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/tiskove\\_zpravy\\_cnb/2013/20131107\\_menove\\_rozhodnuti.html](http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2013/20131107_menove_rozhodnuti.html)

provedené autorem, a potvrdil to v rozhovoru i tehdejší ředitel komunikace ČNB Marek Petruš.

Ještě tentýž den generovala tisková zpráva o zahájení intervence 121 příspěvků. Ve většině z těchto příspěvků (95) byl dominantní diskurz měnové politiky, nicméně se již začal projevovat trend interpretovat intervenci ve směru cen a vlivu na ekonomiku: „Exportéry krok těší, dovozové zboží bude zdražovat“ (ČTK). Z celkových 36 příspěvků, které interpretovali intervenci ve směru cen, ji hodnotilo 14 negativně. Oproti tomu celých 50 % příspěvků, které vztahovaly intervence ve směru vlivu na ekonomiku, bylo pozitivních (15 z 30). Jako první významný aktér se k intervencím vyjádřil bývalý prezident Václav Klaus, který ještě ten den napsal názorový článek pojmenovaný: „Devizové intervence ČNB jsou chybný a riskantní krok“.<sup>98</sup> Další analytici se ve většině případů vyjadřovali již k cenám. Dominoval prvek překvapení, což ve finále mělo vliv na negativní hodnocení. Téma informování od ČNB se v médiích objevilo, když web kurzy.cz uvedl, že ČNB: „neposkytne k intervencím žádné bližší komentáře. Podrobnosti by se měly objevit během měsíce v tradičním zápisu z jednání ČNB.“<sup>99</sup> Česká národní banka ten den utratila 200 miliard korun za to, aby dostala korunu vůči euru na cílovou hladinu. To později okomentoval v rozhovoru Marek Petruš jako úspěch a připsal to pochopení komunikace ČNB na zahraničních finančních trzích. Což dokládá i tvrzení některých zahraničních analytiků, jako třeba Larse Christensena:

*„CNB governor Miroslav Singer certainly deserves a lot of praise for this bold move. It has taken him far too long, but he finally got it right in the end. In fact Singer has long wanted to do this — but it has taken some time to convince the majority of CNB board member that this was the right thing to do.“*<sup>100101</sup>

<sup>98</sup> Klaus: Devizové intervence ČNB jsou chybný a riskantní krok. *Tyden.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: [http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/klaus-devizove-intervence-cnb-jsou-chybny-a-riskantni-krok\\_288233.html](http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/klaus-devizove-intervence-cnb-jsou-chybny-a-riskantni-krok_288233.html)

<sup>99</sup> URBÁNEK, Vladimír. *ČNB ve čtvrtek intervenovala proti koruně, použila 3-5 mld.EUR a oslabila ji o 4% k euru* [online]. [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/358603-cnb-ve-ctvrtek-intervenovala-proti-korune-pouzila-3-5-mld-eur-a-oslabila-ji-o-4-k-euru/>

<sup>100</sup> Překlad Autor: „Guvernér ČNB Miroslav Singer si rozhodně za tento odvážný krok zaslouží velké uznání. Trvalo mu to sice příliš dlouho, ale nakonec to zvládnul. Je pravda, že se o to Singer již delší dobu snažil, ale nějaký čas mu trvalo přesvědčit většinu bankovní rady o tom, že je to ten správný krok.“

<sup>101</sup> Miroslav “McCallum” Singer finally acts. *Marketmonetarist.com.*, [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <https://marketmonetarist.com/2013/11/08/miroslav-mccallum-singer-finally-acts/>

## 5.4 Komunikace ČNB v období dva týdny po oznámení intervence

### 5.4.1 Komunikace ČNB a členů bankovní rady

### 5.4.2 Webové stránky

Ještě v den oznámení měnové intervence se na webových stránkách České národní banky objevila stránka s často kladenými dotazy týkající se intervence spolu s prezentací z tiskové konference a tisková zpráva.<sup>102</sup> Dne 12. 11. 2013 publikovali na těchto stránkách experti ČNB Tomáš Holub a Petr Král ze Sekce měnová a statistika článek: „*Nejčastější mýty opřádající intervenci*“. Zde mimo jiné píše, že rozhodnutí intervenovat nebylo pro trhy a podniky překvapivé, jelikož o tomto scénáři již v uplynulém roce ČNB několikrát informovala.<sup>103</sup> Dále pak 20. 11. 2013 bylo na stránkách publikováno prohlášení guvernéra Miroslava Singera, ve kterém argumentuje zákonným posláním ČNB a dále podporuje rozhodnutí ČNB intervenovat.<sup>104</sup>

### 5.4.3 Mediální výstupy

Česká národní banka téměř okamžitě ustoupila od mediální karantény a viceguvernér Vladimír Tomšík již druhý den odpovídal na dotazy novinářům. Svou argumentaci již ten den založil na tom, že tento krok přinese více pracovních míst a zabrání deflaci.<sup>105</sup> Nejvýraznější vystoupení bylo ze dne 10. 11. 2013, kdy vyslala ČNB do pořadu Otázky Václava Moravce opět viceguvernéra Vladimíra Tomšíka.<sup>106</sup> Dalším mediálním výstupem bylo prohlášení viceguvernéra Mojmíra Hampla, které převzala

<sup>102</sup> Měnový kurz jako nástroj měnové politiky – nejčastější otázky a odpovědi. *Cnb.cz* [online]. [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/faq/menovy\\_kurz\\_jako\\_nastroj\\_menove\\_politiky.html](https://www.cnb.cz/cs/faq/menovy_kurz_jako_nastroj_menove_politiky.html)

<sup>103</sup> Mýty opřádající intervence ČNB. *Cnb.cz* [online]. [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/clanky\\_rozhovory/media\\_2013/cl\\_13\\_131112\\_holub\\_kral.html](https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2013/cl_13_131112_holub_kral.html)

<sup>104</sup> Prohlášení guvernéra ČNB Miroslava Singera. *Cnb.cz* [online]. [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/tiskove\\_zpravy\\_cnb/2013/20131120\\_singer\\_reakce.html](http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2013/20131120_singer_reakce.html)

<sup>105</sup> Tomšík: Intervence zabrání ztrátě pracovních míst, podpoří spotřebu, *Blesk.cz* [online]. [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <http://www.blesk.cz/clanek/zpravy-live-ekonomika/218279/tomsik-intervence-zabrani-ztrate-pracovnich-mist-podpori-spotrebu.html>

<sup>106</sup> Otázky Václava Moravce. *Ceskatelevize.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/1126672097-otazky-vaclava-moravce/213411030511110-otazky-vaclava-moravce-2-cast/obsah/290172-vladimir-tomsik-viceguverner-cnb-zbynek-frolik-clen-predstavenstva-svazu-prumyslu-a-dopravy>



ČTK, ze dne 12. 11. 2013: „*M. Hampl: Debata o inflačním cíli překvapila*“.<sup>107</sup> V tomto článku reaguje zejména na argumenty různých analytiků a politiků, kteří zpochybnili poslání ČNB cílit na 2% inflaci. Významným mediálním výstupem byl rozhovor s Miroslavem Singerem publikovaný 13. 11. 2013 v Mladé frontě DNES, ve kterém obhajoval krok ČNB intervenovat.<sup>108</sup> V dalším týdnu začalo vyjádření ze strany ČNB přibývat. Nejprve publikoval expert ČNB Tomáš Holub 14. 11. 2013 článek v Ekonomu, téhož dne publikoval viceguvernér Vladimír Tomšík v Lidových novinách. Následující den vystoupil člen bankovní rady Lubomír Lízal v pořadu Události, komentáře a zároveň o 4 dny později publikoval v Hospodářských novinách a poskytl rozhovor serveru patria.cz. Nakonec 21. 11. 2013 vyšel v časopise Ekonom rozhovor s Mojmírem Hamplm a v Hospodářských novinách rozhovor s Miroslavem Singerem, který zároveň ten den poskytl rozhovor i časopisu Reflex.<sup>109</sup>

V následující části případové studie bude autor práce vycházet především z výzkumu, který si nechala ČNB zpracovat od společnosti NEWTON media. Kapitola se zabývá reakcí médií na intervence ČNB a slouží jako názorná ukázka efektivity výše zmíněných komunikačních kroků.

## **Parametry interpretovaného výzkumu**

### **Hodnocení zpráv**

Každá zpráva, která se týkala intervence, byla ohodnocena podle toho, jak ji autor příspěvku interpretoval. Zprávy dostaly buď neutrální, pozitivní, negativní nebo ambivalentní hodnocení. S tím, že nebylo podstatné, aby autor zprávy zaujal aktivní stanovisko, jestliže bylo vyznění zprávy jasné i bez něj.

---

<sup>107</sup>M. Hampl: Debata o inflačním cíli překvapila. *Cnb.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/clanky\\_rozhovory/media\\_2013/cl\\_13\\_131112\\_hampl\\_ctk.html](https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2013/cl_13_131112_hampl_ctk.html)

<sup>108</sup>Slabší koruna alespoň na rok a půl. *Cnb.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/clanky\\_rozhovory/media\\_2013/cl\\_13\\_131113\\_singer\\_mfd.html](https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2013/cl_13_131113_singer_mfd.html)

<sup>109</sup>Autorské články, rozhovory s představiteli ČNB. *Cnb.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/clanky\\_rozhovory/media\\_2013/](https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2013/)

### **Mediální dopad**

Sledovaný parametr mediální dopad slouží k lepší prezentaci skutečného mediálního obrazu, než jaký by podalo pouhé sledování absolutního počtu příspěvků. Rozhodující je, jak se dostává informace k nejširší skupině diváků a čtenářů médií. Je tak vyjádřena míra zásahu příspěvku a vychází z průměrného oslovení procentuální části populace starší 15 let, což v ČR čítá 9 milionů obyvatel. Mediální dopad zohledňuje čtenost a sledovanost jednotlivých médií a u tisku i umístění článku v rámci titulu. Celkový dopad je vyjádřen v procentech a v GRP, kdy jeden GRP (Gross Rating Point) odpovídá 90 000 čtenářů či diváků. Data o čtenosti a sledovanosti jednotlivých médií byla převzata z výzkumu Media projekt, který uskutečňují agentury GfK – TN Sofres – STEM/MARK na vzorku 15 000 respondentů. Výsledky byly získány z internetové stránky Unie vydavatelů na adrese [www.uvdt.cz](http://www.uvdt.cz). Dále byla data čerpána z [www.iaudit.cz](http://www.iaudit.cz), [www.abccr.cz](http://www.abccr.cz), [www.ato.cz](http://www.ato.cz).

### **Interpretace kvantitativní obsahové analýzy**

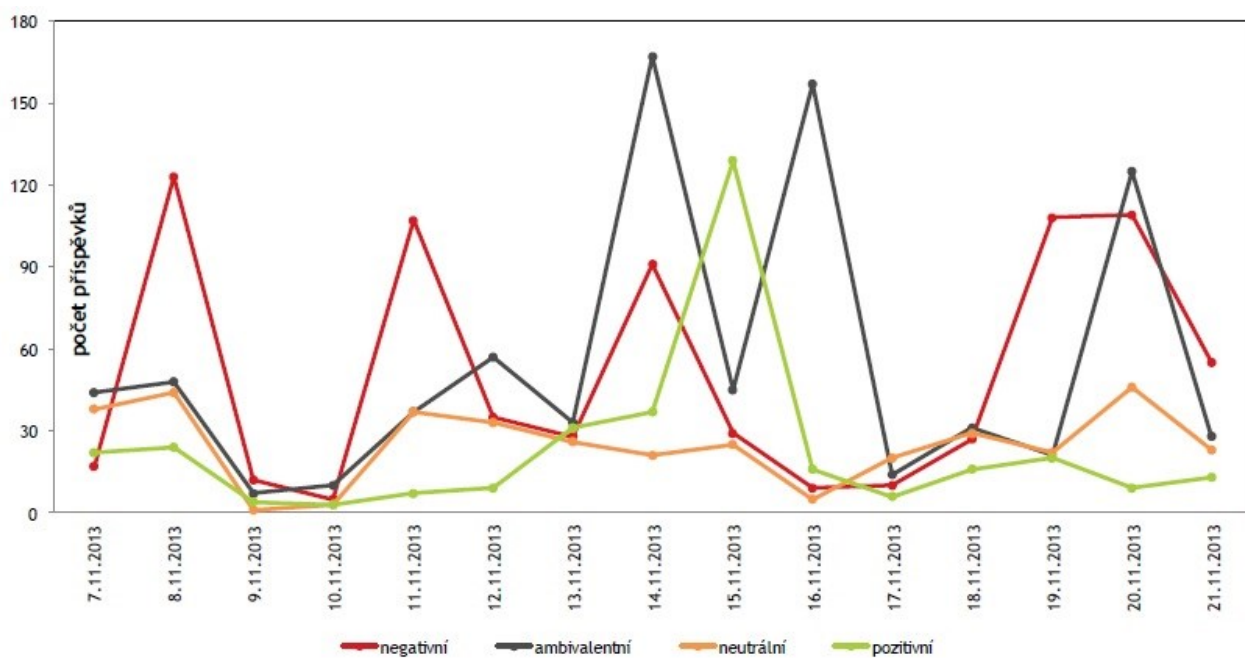
Z analýzy dat vyplývá, že média začala prakticky ihned interpretovat intervenci v negativní konotaci a dominantní se stal akcent na cenu (zdražování). Akcent médií na zdražování dominoval mediálnímu prostoru celý první týden, a to i po vystoupení viceguvernéra Vladimíra Tomšíka v Otázkách Václava Moravce. Kladná interpretace intervence vrcholila ve dnech 14. a 15. 11., kdy analytici a komentátoři připouštěli, že intervenci ČNB ospravedlňuje oznámený vývoj české ekonomiky za třetí čtvrtletí.

Od prvních dní tíhla média k interpretaci intervence jako zdražování. Přispělo k tomu i období Vánoc, kterého využil například Blesk, když 8. 11. 2013 vydal článek s titulkem: „*Šťastné a veselé: Do Vánoc zdraží všechno. Potraviny, benzin, dovolená...*“, ale pozadu s touto interpretací nezůstala ani serióznější média (Lidové noviny).

Názoroví vůdci, analytici a politická reprezentace ve většině případů navíc interpretovala komunikaci České národní banky jako nesrozumitelnou až abstraktní. Mezi těmito aktéry dominoval Václav Klaus s Milošem Zemanem. Pozadu nezůstala ani většina domácích analytiků jako Luděk Niedermayer, který hned druhý den po oznámení publikoval v Hospodářských novinách článek „Překvapení made in CNB“.

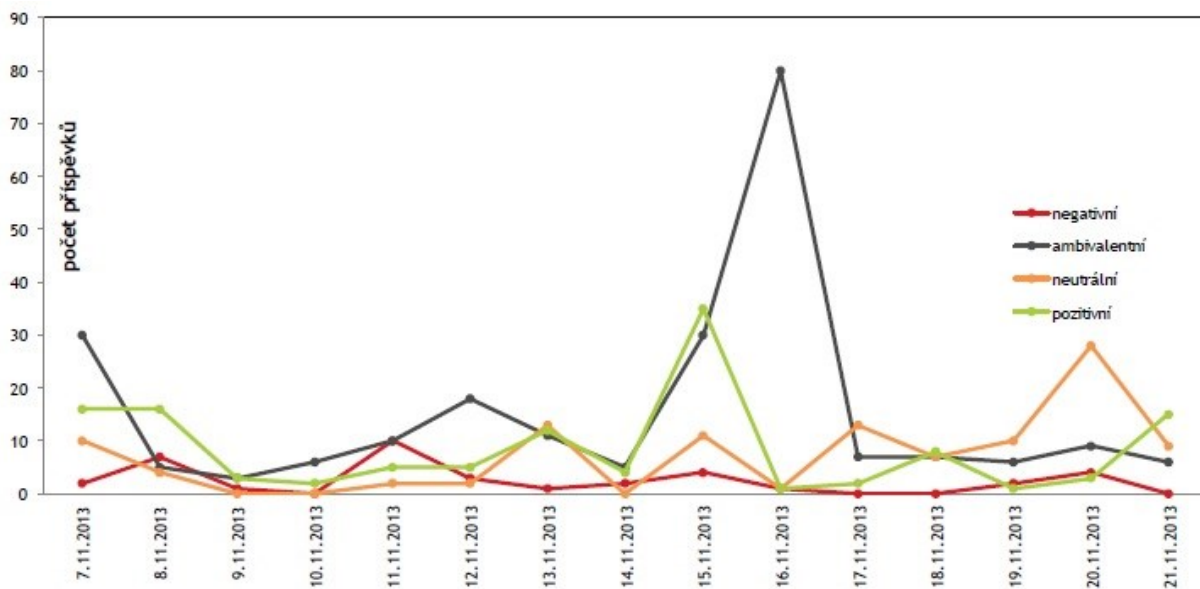
Hlasem pro intervence se stal z řad odborné veřejnosti David Marek z Patria Finance, který vedle odborné argumentace v oblasti měnové politiky jako jeden z mála mluvil od počátku i o příznivém vlivu na zaměstnanost (mělo by podle něj vzniknout „*zhruba 10 tisíc pracovních míst*“), v čemž jej později napodobil guvernér Singer (př. Aktuálně.cz, *Singer: Slabší koruna znamená práci pro okresní město* 20. 11.). Svůj názor popularizoval Marek i v prominentních médiích (MfD *Nedorozumění, Respekt Síla slov centrálních bank*). Byl ale v menšině. Asi nejlépe dominantní názor laické veřejnosti shrnuje výrok Petra Paulczinského, když na svém blogu na idnes.cz napsal: „Jediný, čemu rozumím, je, že se zdraží před Vánocemi“. Z průzkumu vyplývá, že celkově nejagilnějším aktérem byla samotná ČNB, která aktivní postoj ke své intervenci zaujala v 508 příspěvcích, což odpovídalo 22 % veškeré publicity. Nejčastěji argumentovala monetárním diskurzem (300) a vztahovala se k cenám, potažmo spotřebě (108), na dalších liniích pak poukazovala na vliv na ekonomiku (51) nebo zaměstnanost (22). Agentura NEWTON media se ve své analýze domnívá, že týden po oznámení intervence byl důraz na zdražování v mediích natolik převládající, že již nemohl být účinněji napadnut. Graf níže ukazuje, že pozitivní interpretace intervence převládla nad negativní v den oznámení vývoje ekonomiky za třetí čtvrtletí a rovněž i následující den. Poté se ale média vrátila zpět do svého rámce negativní interpretace.

### Vývoj medializace dle hodnocení:



<sup>110</sup>Zdroj

### Vývoj publicity, ve které centrální banka zaujala aktivní postoj k intervenci, a její tonalita

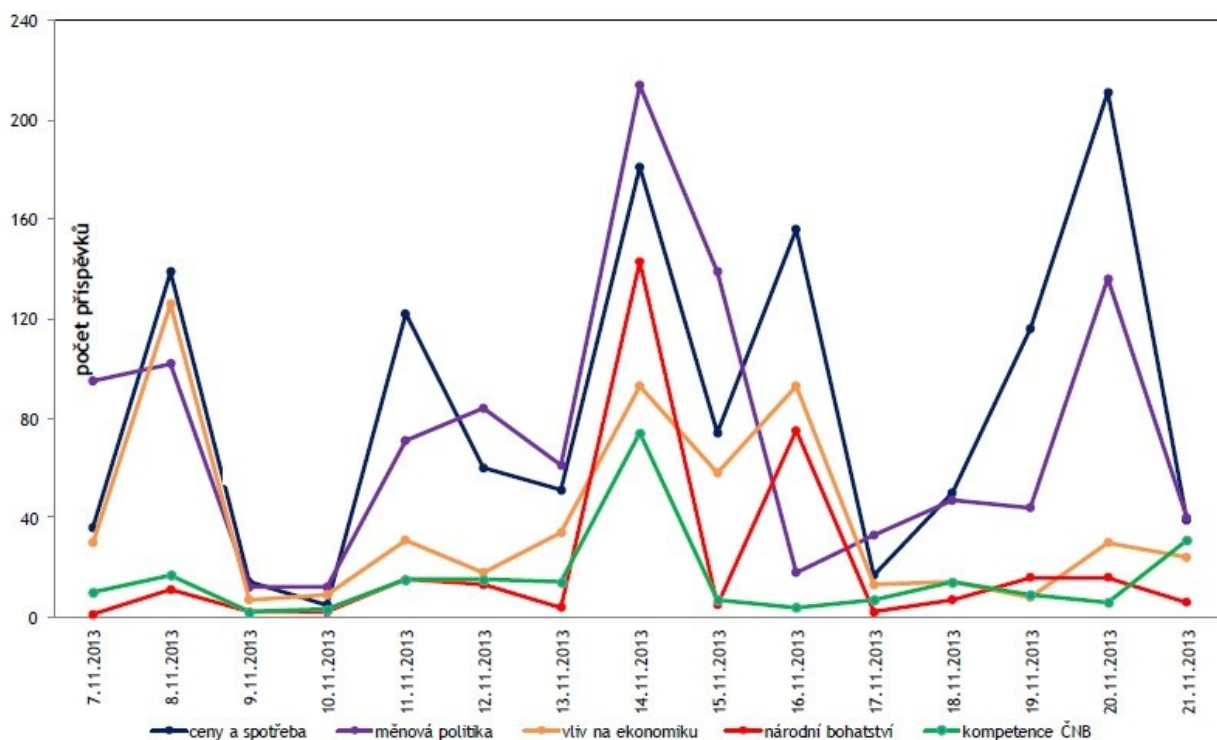


<sup>111</sup>Zdroj

<sup>110</sup> Analýza od Newton media

<sup>111</sup> Analýza od Newton media

### Vývoj medializace jednotlivých kontextů



<sup>112</sup>Zdroj

## 5.5 Poznatky z rozhovoru s ředitelem komunikace ČNB

- Mediální karanténa
  - „Mediální karanténa nebyla ani před rozhodnutím v listopadu 2013 žádná striktní záležitost. Výjimky z této zavedené praxe nebyly neobvyklé. ČNB nikdy nežila ve vakuu a prakticky okamžitě po oznámení měnového rozhodnutí 7. 11. 2013 bylo zřejmé, že je nutné pravidlo o mediální karanténě nedodržovat a jednoduše se nedodrželo.“
  - „Mediální karanténa fakticky padla v noci ze 7. 11. na 8. 11.“
- Bezprostřední komunikace ČNB po oznámení
  - „My jsme měli pro to úplně první oznámení připravenou sérii odpovědí na očekávané otázky, která popisovala mechaniku použití kurzu, jak ho interpretovat, co znamená ohledně dopadu na trh a dopadu na ekonomiku, co si od toho slibujeme a proč to děláme. To bylo zveřejněno okamžitě po skončení tiskové konference.“
  - „To, jak jsme to měli připravené, znamenalo, že tomu okamžitě porozuměli zahraniční finanční trhy, což byla ta největší priorita. Protože ty musíte při takové operaci, jako je zavádění kurzového závazku, jako centrální banka přesvědčit o své důvěryhodnosti – že to myslíte naprosto vážně, máte to podložené a víte, proč to děláte, musíte vysvětlit, jak to děláte, aby o tom nebyly pochyby, protože jinak prohraje, ztratíte důvěryhodnost. Povedlo se vysvětlit, že se nemění základní režim“

<sup>112</sup> Tamtéž

*měnové politiky, tj. cílování inflace, a ozřejmit, jaká bude mechanika tvorby měnové politiky ČNB po zavedení závazku a za jakých okolností se bude uvažovat o jeho ukončení. Stěžejní bylo, že toto se podařilo prakticky okamžitě prodat na finančních trzích. Bohužel ty důvody nepochopila česká veřejnost.“*

- Reakce médií
  - „ČNB byla spíše pochopena a interpretována korektně vůči režimu měnové politiky v zahraničí, jak zahraniční odbornou veřejností, tak médií, než doma.“
  - „Vyvážená interpretace se v domácích médiích začala objevovat až postupně, kdy jednak čas a vývoj ekonomiky začal ČNB dávat za pravdu.“
  - „Předchozí hrozby ČNB ztratily na kredibilitě, čemuž nasvědčovala i získaná data a vyjádření expertů z období před zavedením kurzového závazku. Ukázalo se to i následně, po oznámení kurzového závazku, protože valná většina domácích pozorovatelů byla překvapena, že ČNB toto rozhodnutí přijala. Oni nebyli překvapeni proto, že by ČNB předem nikomu neřekla, že o takovém kroku uvažuje. Naopak, o použití kurzu koruny jako nástroje uvolnění měnové politiky se opakovaně hlasovalo na bankovní radě a toto bylo i veřejně opakovaně sděleno. Pozorovatelé, včetně naprosté většiny domácích analytiků, byli překvapeni, protože už prostě nevěřili, že je ČNB odhodlána svým slovům dostát a ten krok skutečně udělat, jinými slovy, varování ČNB před zásahem do kurzu ztratila na důvěryhodnosti.“
- Hrál roli fixace Čechů na silnou korunu?
  - „Ano, ale nejen to. Roli hrála i česká nátura, která je v tomto podobná německému prostoru, kde se hodně spoří a panuje všeobecná nechuť ke znehodnocování měny, ať už její vnitřní hodnoty přes inflaci nebo její vnější hodnoty přes depreciaci směnného kurzu.“
- ČNB byla překvapená, že je napadána samotná podstata jejího fungování, zejména od významných aktérů (Václav Klaus), kteří napadali cílování na 2% inflaci. Praktiky, kterou Česká národní banka uplatňuje od roku 1998.
- ČNB neočekávala, že bude muset znovu obhajovat a od samého základu vysvětlovat, jak interpretovat zákonný mandát, kterým je péče o cenovou stabilitu.

## **5.6 Souhrn případové studie a komunikační doporučení**

Z výše uvedených informací je patrné, že na oznámení měnové intervence nebyla připravená odborná ani laická veřejnost. Nicméně je překvapivé, že zahraniční analytici přijali intervenci vesměs pozitivně a za tento krok Českou národní banku chválili, ale tuzemští to tak neviděli. Jaký je tedy rozdíl mezi zahraniční a tuzemskou odbornou veřejností? Používá tuzemská odborná veřejnost jiné ekonomické modely? To je nepravděpodobné. Proč nezměnili analytici názor ani po oznámení dat o vývoji

ekonomiky ze 14. 11., která dávala ČNB za pravdu? Proč fungovala stránka o často kladených otázkách a odpovědích na zahraniční odbornou veřejnost, a nikoliv na tuzemskou? Česká národní banka zareagovala pohotově, ačkoliv byla z vyjádření ředitele komunikace ČNB patrná absence krizového manuálu, a z konzervativního modelu mediální karantény odstoupila prakticky ihned. Média začala, bez ohledu na komunikaci ČNB, interpretovat intervenci téměř okamžitě po svém, čemuž sekundovali svými příspěvky analytici i politici. Dominantní se stal důraz na všeobecné zdražování a na to, že se jedná o překvapivý krok. Mediální rámec zdražování podporovala všeobecná fixace na silnou korunu, což v naší společnosti nejvíce prosazoval v 30. letech 20. století Alois Rašín,<sup>113</sup> a zdá se, že je v naší společnosti stále přítomná. To ostatně potvrzuje ve své analýze Newton media a v rozhovoru i Marek Petruš.

### 5.6.1 Odpověď na výzkumné otázky

„Jak přispěla, nebo nepřispěla mediální karanténa po oznámení měnové intervence k jejímu vnímání veřejností?“

Z hlediska komunikace vůči médiím nehrála mediální karanténa žádnou nebo téměř žádnou roli. Vzhledem k tomu, že od ní bylo ihned po měnovém oznámení odstoupeno a členové bankovní rady se pravidelně k měnověpolitickým otázkám od 8. 11. 2013 vyjadřovali, ať už v tisku nebo v televizi. Média ale i tak interpretovala intervenci v negativním smyslu. Je možné, že více mediálních výstupů by mělo pozitivnější efekt, ale množství výstupů není předmětem otázky.

*„Proč došlo k tak výraznému poklesu důvěry veřejnosti a co v tomto ohledu sehrálo nejdůležitější roli?“*

Na tuto otázku nelze jednoznačně odpovědět. Zdá se, že roli sehrálo několik faktorů dohromady. Za prvé Česká národní banka začala intervenovat až ve chvíli, kdy slovní intervence, za které byl oceněn guvernér Miroslav Singer, přestaly působit. Jinými slovy finanční trhy již nevěřily, že ČNB myslí své oznamované kroky vážně. Tomu

<sup>113</sup> Alois Rašín: Chtějme silnou korunu!. *investujeme.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-05-13]. Dostupné z:

nasvědčuje i nespočet předpokládaných vývoju ekonomiky od různých analytiků a institucí, které byly před oznámením intervence zveřejněny. To se ale týká spíše ekonomického rozhodnutí než komunikace. Největším překvapením pro ČNB, jak uvedli i někteří členové bankovní rady a ředitel komunikace ČNB, byla reakce analytiků. Zdá se, že v tomto ohledu Česká národní banka podcenila komunikaci. Zejména tedy v nedostatku zpětné vazby od analytiků na její komunikaci z období před intervencí. Ačkoliv byl záměr intervenovat mnohokrát oznámen a zároveň s analytiky komunikován na pravidelných čtvrtletních setkáních, tak i tak byli touto skutečností překvapeni a ve finále se o ní, až na výjimky, negativně vyjadřovali do médií. Celkovému negativnímu mediálnímu rámci bezpochyby pomohla i skutečnost, že česká společnost je citlivá na znehodnocování své měny a načasování na dobu před Vánoci. I kvůli tomu se interpretace ve smyslu zdražování stala tak populární a nakonec dominantní.

### **5.6.2 Komunikační doporučení**

- 1) Vytvoření krizového manuálu pro případ různých krizových scénářů.
  
- 2) Před důležitým či nestandardním měnověpolitickým rozhodnutím by měla Česká národní banka věnovat větší důraz tomu, zda její dosavadní komunikaci rozumí především odborná veřejnost. Ideální by bylo pravidelně, před každým měnověpolitickým zasedáním, získávat zpětnou vazbu formou krátkého dotazníku, jehož vyhodnocením by ČNB zjistila, jestli dosahuje pochopení u odborné veřejnosti. Podle výsledků by pak mohla svou komunikaci efektivně přizpůsobit získaným poznatkům.



## 6 Závěr

V práci nejprve autor zasadil komunikaci České národní banky do oborového rámce a zároveň přišel s vlastní definicí komunikace centrální banky. Dále se v případové studii věnoval rozboru komunikace České národní banky dva týdny před a dva týdny od oznámení po měnověpolitickém zasedání, na kterém bylo dne 7. 11. 2013 oznámeno zahájení kurzového závazku. Cílem této práce bylo odpovědět na výzkumné otázky: „*Jak přispěla, nebo nepřispěla mediální karanténa po oznámení měnové intervence k jejímu vnímání veřejností?*“ a „*Proč došlo k tak výraznému poklesu důvěry veřejnosti a co v tomto ohledu sehrálo nejdůležitější roli?*“, analyzovat komunikaci ČNB a její dopady a navrhnout komunikační doporučení.

Z případové studie vyplývá, že ze zavedené praxe mediální karantény ČNB téměř ihned po oznámení intervence odstoupila. Členové bankovní rady se pravidelně objevovali v médiích a obhajovali tento krok. Média však i tak dominantně interpretovala intervenci v negativním rámci. Největším překvapením pro bankovní radu bylo překvapení a nesouhlas ze strany tuzemské odborné veřejnosti. Při zpětném pohledu se zdá, že Česká národní banka mohla v tomto ohledu komunikaci zlepšit. Dále je evidentní, že reakce veřejnosti byla ovlivněná mnoha faktory. Ať už načasováním intervence před Vánoci, oznámením až po vyčerpání efektu slovních intervencí, příliš odbornou argumentací ČNB nebo tím, že Češi chovají ke své měně silnou vazbu.

Práce přináší poznatky z málo zkoumaného oboru komunikace centrálních bank a dává široké množství informací týkající se kurzového závazku do kontextu. Zároveň přichází s komunikačním doporučením. Autor si ze své práce a zkoumání odnáší pocit, že lépe rozumí reakci veřejnosti na měnovou intervenci. Za důležité považuje i poznání, že neexistuje jednoduchá odpověď, která by jednoduše popsala důvody reakce společnosti, jelikož v tomto ohledu sehrálo roli mnoho různých na sobě nezávislých faktorů. Z nichž se dalo některým předejít a dalším nikoliv.

Na závěr je podstatné zmínit, že Česká národní banka stále svou komunikaci zlepšuje. Již v lednu roku 2014 spustila čnBlog, na kterém členové bankovní rady a další významní bankovní experti publikují své názory a články. Rovněž je jako jedna z mála

centrálních bank přítomná i na sociálních sítích, kde vytváří velmi kvalitní obsah. I za tyto kroky bylo v roce 2015 České národní bance uděleno prestižní ocenění za otevřenost a využití nových nástrojů v komunikaci. Zdá se, že komunikace týkající se intervence je pouze malá epizoda v jinak velmi úspěšné komunikační politice České národní banky.

## Summary

The aim of this study was to answer two research questions. First one was: “How big of an impact has the media embargo had on the perception of monetary intervention by the public”. The second one was: “Why was there such a big decrease of trust in the eyes of the public and what played the most decisive role in that?”. This work answers these given research questions through case study method. At first author came to conclusion that media embargo did not play any significant role in perception of the monetary intervention because it has simply been abolished almost instantly after the policy announcement. The biggest surprise according to some of the Bank Board members and the director of communication of the CNB was the reaction of Czech analysts and politicians in contrary to the reaction of foreign analysts and experts. It seems that improvements in communication with this target group would be appropriate. It is also evident that in formation of the public opinion on monetary intervention various not interrelated factors played decisive roles. Such as the timing of the announcement during the Christmas period or waiting after the verbal interventions lost their effect and also overly complex argumentation of the CNB or not taking into account that Czechs have a strong bond to their currency. This work brings a vast amount of information into context of monetary intervention, and also comes up with communicational recommendation for the Czech National Bank.

## Literatura a zdroje

ACHARYA, Viral, Thomas PHILIPPON, Matthew RICHARDSON a Nouriel ROUBINI. The Financial Crisis of 2007-2009: Causes and Remedies. *Financial Markets, Institutions & Instruments* (2009), ISSN 09638008. Dostupné z: [http://doi.wiley.com/10.1111/j.1468-0416.2009.00147\\_2.x](http://doi.wiley.com/10.1111/j.1468-0416.2009.00147_2.x)

BAINES, P., EGAN, J., JEFKINS, F., (2004). *Public Relations. Contemporary issues and techniques*. Routledge. ISBN 0-7506-5724-3

BLINDER, Alan. Talking about monetary policy: the virtues (and vices?) of central bank communication. *BIS Working Papers* (2009) ISSN 1020-0959. Dostupné z: <http://www.bis.org/publ/work274.pdf>

BLINDER, Alan, Michael EHRMANN, Marcel FRATZSCHER, Jakob DE HAAN a David-Jan JANSEN. *CENTRAL BANK COMMUNICATION AND MONETARY POLICY A SURVEY OF THEORY AND EVIDENCE* (2008) ISSN 1561-0810. Dostupné z: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwp/ecbwp898.pdf?380fa5b27a75abbce110013251f9afaf>

COOMBS, Timothy W. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, 224 s. ISBN 978-1412949927

COLEMAN, Stephen, BLUMLER, Jay (2009). *Internet and Democratic Citizenship*. Cambridge University Press. 220 s. ISBN: 978-0521520782.

CROTTY, J. *Structural causes of the global financial crisis: a critical assessment of the 'new financial architecture'* (2009) Cambridge Journal of Economics

DISMAN, Miroslav (2011). *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*, Karolinum, ISBN 9788024619668

Dombrovská, M. (2009). *Management a marketing informačních služeb na Ústavu informačních studií a knihovnictví*. Dizertační práce. Masarykova univerzita. Ústav informačních studií a knihovnictví.

EIGNER, Peter; UMLAUFT, Thomas S. "The Great Depression(s) of 1929–1933 and 2007–2009? Parallels, Differences and Policy Lessons" MTA-ELTE Crisis History Working Paper No. 2: Hungarian Academy of Science.

EGAN, John, (2007) *Marketing Communications*, Cengage Learning 467 s. ISBN 9781844801213

FEARN-BANKS, Kathleen., (2010) *Crisis Communication: A casebook approach*, Routledge, 400 s. ISBN 978-0415880596

GERRING, John, (2006) *Case Study Research, Principles and Practices*, Cambridge, ISBN: 978-0521676564

- HEJLOVÁ, Denisa, (2015). Public relations. Grada publishing as. 256 s. ISBN 8024750228
- Hendl, Jan. (2008). Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Portál. ISBN: 978-80-262-0982-9
- Karlíček, M., Král, P. (2011). Marketingová komunikace. Jak komunikovat na našem trhu. 1. Praha.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2007). Marketing management. Praha: Grada Publishing, as., 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- Kotler, P., Roberto N., Lee N. R. Social Marketing - Improving the Quality of Life. Sage Publications, (2002), 438.s. ISBN 0-7619-2434-5
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2007). Moderní marketing. Grada Publishing as. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- MAIR, Peter (1979). The Autonomy of the Political: The Development of the Irish Party System. *Comparative Politics*. Sv. 4, 11, stránky 445-465.
- MCCARTHY, E. Jerome a William D. PERREUALT. Basic Marketing: A Global-Managerial Approach. 14. Homewood, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2002
- MÜLLER, Karel (2002). Češi a občanská společnost: pojem, problémy, východiska. Praha : Triton. 251 s. ISBN: 978-80-7254-232-X.
- PAVLÁT, Vladislav. (2004) Centrální bankovníctví. 1. vydání. Praha: Express, Vysoká škola finanční a správní, ISBN 80-86754-29-4
- PAVLÍČEK, V. a kolektiv (2008): *Ústavní právo a státověda*, II. Díl, Ústavní právo České republiky, část 1.,2. podstatně rozšířené a doplněné vydání, Linde, Praha,
- POUZAR, Petr. *Nezávislost ČNB a její vývoj od roku 1993 po současnost*. Praha, 2009. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Vedoucí práce JUDr. Petr Kotáb.
- REICHEL, Jiří (2009). Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3006-6
- REVENDA, Zbyněk. ( 2001) Centrální bankovníctví. 2. vyd. Praha: Management Press. 782 s. ISBN 80-7261-051-1
- SLÁDEČEK, Vladimír. *Ústava České republiky: komentář*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckova edice komentované zákony. ISBN 978-80-7179-869-9.
- SOUKENÍK, Štěpán. *Institucionální komunikace v ČR na příkladu Ministerstva vnitra a jeho projektu elektronizace veřejné správy*. Praha, 2012. 73 s. Diplomová práce (Bc.)

STRAUSS, Anselm L. - CORBIN, Juliet. (1999) *Základy kvalitativního výzkumu : postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Vyd. 1. Boskovice : Albert, 1999. ISBN 808583460X.

SVOBODA, Václav (2009). *Public relations moderně a účinně*, Grada Publishing as. 239 s. ISBN 8024728664

TENCH, Ralph a Liz YEOMANS. *Exploring public relations*. 2nd ed. Spain, 2009, s. 465. ISBN 978-0-273-71594-8

WILCOX, D., CAMERON, G., REBER, B. (2015) *Public Relations Strategies and Tactics*, Pearson Education Limited, ISBN: 976-1-292-05658-6

YIN, Robert. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications. ISBN: 978-1452242569

### **Elektronické zdroje**

Alois Rašín: Chtějme silnou korunu!. *investujeme.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-05-13]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/clanky/alois-rasin-chtejme-silnou-korunu/>

Autorské články, rozhovory s představiteli ČNB. *Cnb.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/clanky\\_rozhovory/media\\_2013/](http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2013/)

*COMMUNICATIONS GUIDANCE FOR MPC MEMBERS* [online]. 2016 [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.bankofengland.co.uk/monetarypolicy/Documents/mpccoc.pdf>

ČNB ponechává úrokové sazby beze změny, rozhodla o intervencích. *Cnb.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/tiskove\\_zpravy\\_cnb/2013/20131107\\_menov\\_e\\_rozhodnuti.html](http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2013/20131107_menov_e_rozhodnuti.html)

DUBSKÁ, Drahomíra, Jiří KAMENICKÝ a Lukáš KUČERA. [online]. In: . 2014 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20549933/110913q4a-1+po+uprave.pdf/5bb293d9-0744-4405-9d6a-4f8fd02c615c?version=1.0>

*Důvody a přínosy oslabení koruny - nejčastější otázky a odpovědi* [online]. [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/faq/duvody\\_a\\_prinosy\\_oslabeni\\_koruny.html](https://www.cnb.cz/cs/faq/duvody_a_prinosy_oslabeni_koruny.html)

EIJFFINGER, Sylvester C.W. a Petra M. GERAATS. *How Transparent Are Central Banks?* [online]. 2003 [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <https://www.mnb.hu/letoltes/eijffinger.pdf>

Ekonomové nedoporučují investici do české měny. Korunu čeká nejistá zima. *Ihned.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-61116980-ekonomove-nedoporucuji-investici-do-ceske-meny-korunu-ceka-nejista-zima>

FANTA, Michal, Tomáš HOLUB, Petr KRÁL, Ivana KUBICOVÁ, Kateřina ŠMÍDKOVÁ a Bořek VAŠÍČEK. *Měnový kurz jako nástroj při nulových úrokových sazbách: případ ČR* [online]. 2014 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/vyzkum/vyzkum\\_publicace/rpn/download/rpn\\_3\\_2014\\_cz.pdf](https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/vyzkum/vyzkum_publicace/rpn/download/rpn_3_2014_cz.pdf)

*Fed slashes rates again: U.S. central bank makes 9th cut of year, bringing rates to 40-year lows* [online]. In: . 2001 [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://cnfn.cnn.com/2001/10/02/economy/fed/>

FX: Výhled pro světové měny na příštích 12 měsících. *Kurzy.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/358099-fx-vyhled-pro-svetove-meny-na-pristich-12-mesicu/>

Goldman Sachs: Proč se nám líbí evropské měny. *Fxstreet.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <http://www.fxstreet.cz/zpravodajstvi-56866.html>

*Guiding principles for external communication by members of the Executive Board of the European Central Bank* [online]. 2017 [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <https://www.ecb.europa.eu/ecb/orga/transparency/html/eb-communications-guidelines.en.html>

*Have unconventional policies overstretched central bank independence? Challenges for accountability and transparency in the wake of the crisis* [online]. 2017 [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2017/html/sp170329.en.html>

Intervence na měnovém trhu. *Fxstreet.cz* [online]. 2010 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <http://www.fxstreet.cz/intervence-na-menovem-trhu.html>

Jak vyžrát na ČNB a nejlépe si zajistit kurz koruny proti výkyvům. *Investicniweb.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/2013-11-6-jak-vyzrat-na-cnb-nejlepe-si-zajistit-kurz-koruny-proti-vsem-moznym-vykyvum/>

Janáček: Exit strategie je důležitá pro úvahy o intervencích. *Cnb.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/clanky\\_rozhovory/media\\_2013/cl\\_13\\_131029\\_janacek\\_reuters.html](https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2013/cl_13_131029_janacek_reuters.html)

Klaus: Devizové intervence ČNB jsou chybný a riskantní krok. *Tyden.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: [http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/klaus-devizove-intervence-cnb-jsou-chybny-a-riskantni-krok\\_288233.html](http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/klaus-devizove-intervence-cnb-jsou-chybny-a-riskantni-krok_288233.html)

*Komunikace s veřejností* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/o\\_cnb/komunikace\\_s\\_verejnosti.html](http://www.cnb.cz/cs/o_cnb/komunikace_s_verejnosti.html)

KOVANDA, Lukáš. *Jak začala krize: "Čím že jsou ty papíry vlastně kryty?"* [online]. In: . 2008 [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://kovanda.blog.tyden.cz/clanky/2557/jak-zacala-krize-cim-ze-jsou-ty-papiry-vlastne-kryty.html>

Krise odezní. *Cnb.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/clanky\\_rozhovory/media\\_2013/cl\\_13\\_131024\\_singer\\_reflex.html](https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2013/cl_13_131024_singer_reflex.html)

M. Hampl: Debata o inflačním cíli překvapila. *Cnb.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/clanky\\_rozhovory/media\\_2013/cl\\_13\\_131112\\_hampl\\_ckt.html](https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2013/cl_13_131112_hampl_ckt.html)

*Mediální karanténa* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/medialni\\_karantena.html](https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/medialni_karantena.html)

Měnový kurz jako nástroj měnové politiky – nejčastější otázky a odpovědi. *Cnb.cz* [online]. [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/faq/menovy\\_kurz\\_jako\\_nastroj\\_menove\\_politiky.html](https://www.cnb.cz/cs/faq/menovy_kurz_jako_nastroj_menove_politiky.html)

Miroslav "McCallum" Singer finally acts. *Marketmonetarist.com.*, [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <https://marketmonetarist.com/2013/11/08/miroslav-mccallum-singer-finally-acts/>

Mýty opřádající intervence ČNB. *Cnb.cz* [online]. [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/clanky\\_rozhovory/media\\_2013/cl\\_13\\_131112\\_holub\\_kral.html](https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2013/cl_13_131112_holub_kral.html)

Názor na devizové intervence České národní banky. *Centrum pro výzkum veřejného mínění* [online]. 2014 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: [http://cvvm.soc.cas.cz/media/com\\_form2content/documents/c1/a7172/f3/ev140204.pdf](http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7172/f3/ev140204.pdf)

NYSE to Suspend Trading in Lehman Brothers Holdings, Inc. and Related Securities listed on NYSE and NYSE Arca; Moves to Remove from the List" (Tisková zpráva). NYSE Euronext. September 17, 2008.

O ČNB. *Www.cnb.cz* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/o\\_cnb/](http://www.cnb.cz/cs/o_cnb/)

ODBOR ŘÍZENÍ MĚNOVÝCH OPERACÍ A FINANČNÍCH TRHŮ, Sekce bankovních obchodů. *INFLAČNÍ OČEKÁVÁNÍ FINANČNÍHO TRHU ŘÍJEN* [online]. In: . [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/inflacni\\_ocekavani\\_ft/inflacni\\_ocekavani\\_ft\\_2013/C\\_inflocek\\_10\\_2013.pdf](http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/financni_trhy/inflacni_ocekavani_ft/inflacni_ocekavani_ft_2013/C_inflocek_10_2013.pdf)

Otázky Václava Moravce. *Ceskatelevize.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/1126672097-otazky-vaclava-moravce/213411030511110-otazky-vaclava-moravce-2-cast/obsah/290172-vladimir-tomsik-viceguverner-cnb-zbynek-frolik-clen-predstavenstva-svazu-prumyslu-a-dopravy>

*Proč je ČNB nezávislá?* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/faq/proc\\_je\\_cnb\\_nezavisla.html](https://www.cnb.cz/cs/faq/proc_je_cnb_nezavisla.html)



Prohlášení guvernéra ČNB Miroslava Singera. *Cnb.cz* [online]. [cit. 2017-05-09].

Dostupné z:

[http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/tiskove\\_zpravy\\_cnb/2013/20131120\\_singer\\_reakce.html](http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2013/20131120_singer_reakce.html)

ŘEŽÁBEK, Pavel. *Mění poslední krize (finanční) svět?* [online]. In: . 2014 [cit. 2017-04-16]. Dostupné

z:[https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/konference\\_projevy/vystoupeni\\_projevy/download/rezabek\\_20141210\\_vse.pdf](https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/rezabek_20141210_vse.pdf)

Slabší koruna alespoň na rok a půl. *Cnb.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z:

[https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/clanky\\_rozhovory/media\\_2013/cl\\_13\\_13113\\_singer\\_mfd.html](https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2013/cl_13_13113_singer_mfd.html)

TAYLOR, John B. The Fed and the Crisis: A Reply to Ben Bernanke. *The Wall Street Journal* [online]. 2010 [cit. 2017-04-16]. ISSN 0099-9660. Dostupné z:

[http://web.stanford.edu/~johntayl/2010\\_pdfs/Fed-Crisis-A-Reply-to-Ben-Bernanke-WSJ-Jan-10-2010.pdf](http://web.stanford.edu/~johntayl/2010_pdfs/Fed-Crisis-A-Reply-to-Ben-Bernanke-WSJ-Jan-10-2010.pdf)

*Tisková konference bankovní rady ČNB* [online]. [cit. 2017-04-19]. Dostupné z:

[https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/br\\_zapisy\\_z\\_jednani/2012/download/tk\\_07sz2012\\_cz.pdf](https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2012/download/tk_07sz2012_cz.pdf)

Tisková konference bankovní rady ČNB. *WWW.CNB.CZ* [online]. 2013 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z:

[https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/br\\_zapisy\\_z\\_jednani/2013/download/tk\\_02sz2013\\_cz.pdf](https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2013/download/tk_02sz2013_cz.pdf)

Tisková konference bankovní rady ČNB. *WWW.CNB.CZ* [online]. 2013 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z:

[https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/br\\_zapisy\\_z\\_jednani/2013/download/tk\\_03sz2013\\_cz.pdf](https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2013/download/tk_03sz2013_cz.pdf)

Tisková konference bankovní rady ČNB. *WWW.CNB.CZ* [online]. 2013 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z:

[https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/br\\_zapisy\\_z\\_jednani/2013/download/tk\\_04sz2013\\_cz.pdf](https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2013/download/tk_04sz2013_cz.pdf)

Tisková konference bankovní rady ČNB. *WWW.CNB.CZ* [online]. 2013 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z:

[https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/br\\_zapisy\\_z\\_jednani/2013/download/tk\\_05sz2013\\_cz.pdf](https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2013/download/tk_05sz2013_cz.pdf)

Tisková konference bankovní rady ČNB. *WWW.CNB.CZ* [online]. 2013 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z:

[https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/br\\_zapisy\\_z\\_jednani/2013/download/tk\\_06sz2013\\_cz.pdf](https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2013/download/tk_06sz2013_cz.pdf)

Tisková konference bankovní rady ČNB. *WWW.CNB.CZ* [online]. 2013 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z:

[https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/br\\_zapisy\\_z\\_jednani/2013/download/tk\\_07sz2013\\_cz.pdf](https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2013/download/tk_07sz2013_cz.pdf)

Tomšík: Intervence zabrání ztrátě pracovních míst, podpoří spotřebu, Blesk.cz [online]. [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <http://www.blesk.cz/clanek/zpravy-live-ekonomika/218279/tomsik-intervence-zabrani-ztrate-pracovnich-mist-podpori-spotrebu.html>

URBÁNEK, Vladimír. *ČNB ve čtvrtek intervenovala proti koruně, použila 3-5 mld. EUR a oslabila ji o 4% k euru* [online]. [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/358603-cnb-ve-ctvrtek-intervenovala-proti-korune-pouzila-3-5-mld-eur-a-oslabila-ji-o-4-k-euru/>

*Volba prezidenta republiky konaná ve dnech 11.01. – 12.01.2013* [online]. [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <https://volby.cz/pls/prez2013/pe2?xjazyk=CZ>

Vývoj české ekonomiky a měnová politika ČNB. *WWW.CNB.CZ* [online]. 2015 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/konference\\_projevy/vystoupeni\\_projevy/download/singer\\_20150427\\_ey.pdf](https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/singer_20150427_ey.pdf)

## **Seznam tabulek a grafů**

**Tabulka č. 1:** Přehled zúčastněných analytiků za měsíc říjen

**Graf č. 1:** Kolik analytiků očekávalo, že ČNB v listopadu oznámí intervence

**Graf č. 2:** Vývoj medializace dle hodnocení

**Graf č. 3:** Vývoj publicity, ve které centrální banka zaujala aktivní postoj k intervenci, a její tonalita

**Graf č. 4:** Vývoj medializace jednotlivých kontextů

## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1:** Rozhovor s Markem Petrušem

**Příloha č. 2:** Tabulka zúčastněných analytiků za měsíc říjen

**Příloha č. 3:** Graf - Kolik analytiků očekávalo, že ČNB v listopadu oznámí intervence

**Příloha č. 4:** Graf - Vývoj medializace dle hodnocení

**Příloha č. 5:** Graf - Vývoj publicity, ve které centrální banka zaujala aktivní postoj k intervenci, a její tonalita

**Příloha č. 6:** Graf - Vývoj medializace jednotlivých kontextů

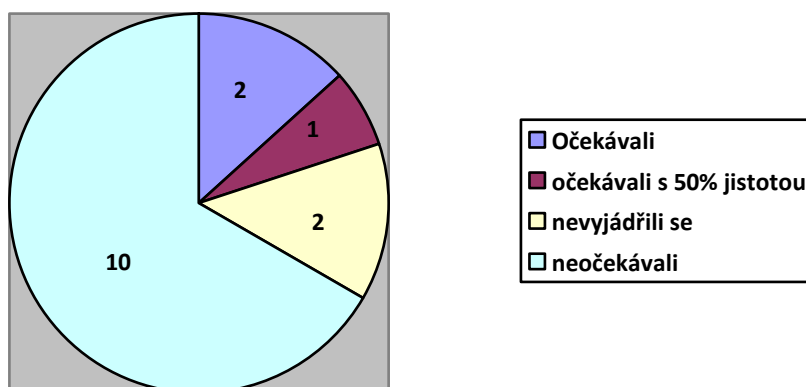
## Přílohy

Příloha č. 1: Rozhovor na CD

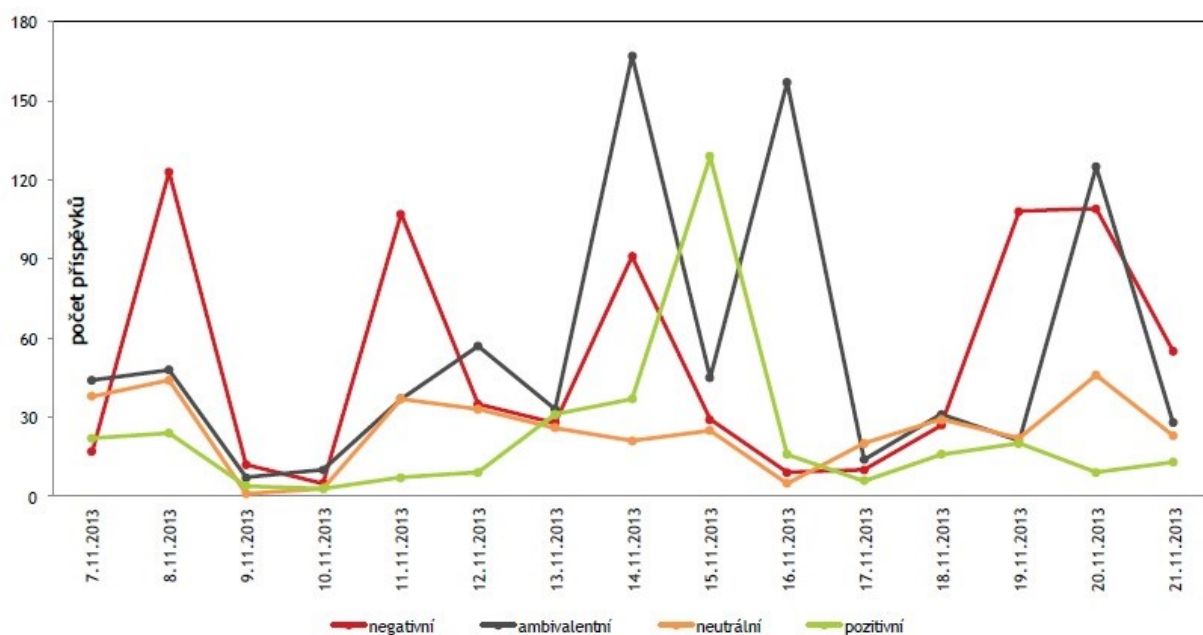
Příloha č. 2: Tabulka zúčastněných analytiků za měsíc říjen

DOMÁCÍ ANALYTICI	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Martin Lobotka, Česká spořitelna	+	+	+	+	+	+	+		+			
David Marek, PATRIA Finance	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
Jan Vejmělek, Komerční banka	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
Pavel Sobíšek, Unicredit Global Research	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
Michal Brožka, Helena Horská, Raiffeisenbank	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
Petr Dufek, ČSOB	+	+	+	+	+	+	+	+		+		
Petr Sklenář, J&T Banka	+	+	+	+	+	+	+	+		+		
Radomír Jáč, Generali PPF	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
Jaromír Šindel, Citi			+	+						+	+	
Tomáš Holinka, Moody's Analytics	+	+	+	+	+	+		+	+	+		
Jan Kudláček, AXA					+	+	+	+	+	+		
ZAHRANIČNÍ ANALYTICI												
Mateusz Szczurek, ING Bank				+	+	+	+					
Magdalena Polan, Goldman Sachs	+		+	+	+			+		+		
Katya Kocourek, The Economist Intelligence Unit	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
Nicolaie Alexandru, JP Morgan	+	+			+	+	+		+	+		

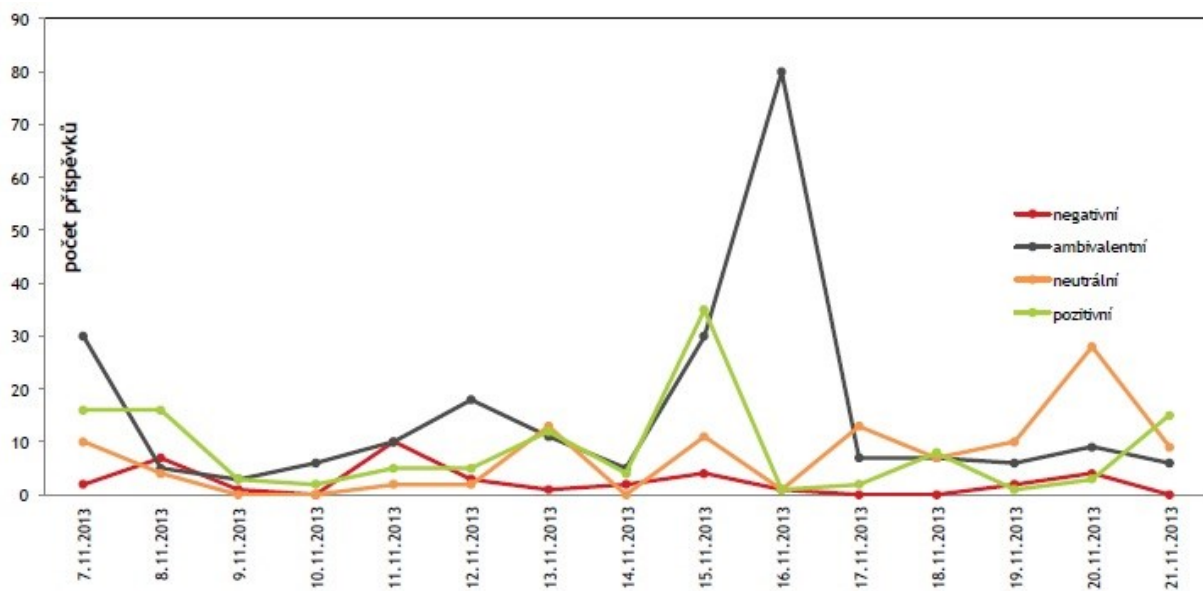
Příloha č. 3: Graf - Kolik analytiků očekávalo, že ČNB v listopadu oznámí intervence



Příloha č. 4: Graf - Vývoj medializace dle hodnocení



Příloha č. 5: Graf - Vývoj publicity, ve které centrální banka zaujala aktivní postoj k intervenci, a její tonalita



Příloha č. 6: Graf - Vývoj medializace jednotlivých kontextů

