

Socioekonomické a humanitní studie

Studies of Socio-Economics and Humanities 2/2015 Volume 5

EDITORIAL

FRANTIŠEK PAVELKA.....	4
------------------------	---

ODBORNÉ STATĚ / EXPERT ARTICLES

VOJTĚCH CHLUBNA	6
Effective Work Injury Insurance System and its Parametric Model/ Ekonomicky efektivní systém pojištění pracovních úrazů a jeho parametrický model	
EMILIE JAŠOVÁ, JIŘÍ ROTSCHEDL, DOMINIK STROUKAL, VLADIMÍR BARÁK	13
Vliv nabídkového psychologického faktoru na NAIRU a ekonomický cyklus trhu práce v České republice/ The Influence of Supply Psychological Factors on the NAIRU and the Economic Cycle of the Labour Market in the Czech Republic	
VÁCLAV KUPEC	25
Marketing Audit of Corporate Communication in Banking Sector/ Marketingový audit firemní komunikace v bankovní sféře	
JOSEF F. PALÁN	32
Contribution to Methodology of Inner Quality Assurance Systems within Higher Education Institutions/ Příspěvek k metodologii systémů pro vnitřní zajištění kvality v institucích terciálního vzdělávání	
EVŽEN SÝKORA	40
Úspěch firmy zajistí jenom lidé/ Only People Can Ensure a Company's Success	
KAMILA VESELÁ	48
Informační povinnost fondů kvalifikovaných investorů v kontextu asymetrie informací/ Funds of Qualified Investor's Information Duty in the Context of Information Asymmetry	
JAN VLACHÝ	59
Hodnotový pohled na vědomostní aktiva a lidský kapitál/ Value-based Review of Knowledge Assets and Human Capital	

RECENZE / REVIEW

VOJTĚCH CHLUBNA	66
Recenze na dílo: KUPEC VÁCLAV Marketingový výzkum ve vybraných procesech řízení banky. Tmava: UCM v Tmavě, 2014. 140 s. ISBN 978-80-8105-566-9.	

EDITORIAL

František Pavelka

Vážení a milí čtenáři,

nové číslo Socioekonomických a humanitních studií vychází v období, kdy nejen Bankovní institut vysoká škola, a.s., ale i samotný časopis procházejí poměrně významnými změnami. V letošním roce se obměnilo prakticky celé vedení školy. Nová generální ředitelka, nový rektor i noví prorektoré. Nová organizační struktura. Prohlubuje se spolupráce s německým vlastníkem, s mezinárodním akademickým holdingem Cognos a zejména pak s jeho členem Hochschule Fresenius, který je nám blízký svým zaměřením. Do popředí se dostává kvalita výuky i celého systému řízení kvality. Bankovní institut získal jako první soukromá škola mezinárodní certifikát řízení kvality ISO 9001, čímž do určité míry předjímá novelu zákona o vysokých školách. V souladu s těmito požadavky zkvalitňujeme i akademický sbor zapojováním dalších kvalifikovaných učitelů s hodnostmi docentů a profesorů.

Na podzimním zasedání akademické rady byl schválen i Dlouhodobý záměr BIVŠ do roku 2020 a jeho aktualizace pro akademický rok 2015/2016. Hlavní směry rozvoje školy jsou definovány v souladu s náměty a prioritami Ministerstva školství, zejména zaměření na zajišťování kvality, internacionalizaci, relevanci a kvalitní výzkumnou činnost.

Bankovní institut nezapomíná ani na podporu vědy. Jeho Výzkumné centrum bylo zařazeno do Seznamu výzkumných organizací Rady pro výzkum vývoj a inovace, a v rámci řešených i připravovaných projektů spolupracuje s Výzkumným centrem řada vědeckých pracovníků.

Změny se týkají i kvality samotného časopisu Socioekonomické a humanitní studie. Rozšiřuje se jeho mezinárodní rozměr. Zahraniční autoři již trvale patří mezi pravidelné přispěvatele, v redakční radě se zvyšuje počet zahraničních odborníků, zvyšují se i nároky jak redakce, tak i recenzentů na statě předkládané ke zveřejnění. Budou preferovány příspěvky v angličtině s tím, že od roku 2017 bude časopis vydáván plně v anglickém jazyce. Vedením školy a její akademickou radou byla schválena Redakční strategie a politika vydávání časo-

Dear readers,

The latest issue of the Socio-Economic and Humanity Studies journal is being published in a period when both the Bankovní institut vysoká škola a.s./College of Banking and the journal itself are undergoing major changes. This year, almost all the leadership of our college has changed. We have a new general director, new rector, and new vice-rectors. We have a new organizational structure. The cooperation with our German owner, the international education holding Cognos, is deepening, primarily with one of the holding's members, Hochschule Fresenius whose specialization is closest to ours. The quality of tuition and the quality management system are in the forefront of our attention. The College of Banking is the first private college which has been awarded the international quality management system ISO 9001 certification and in this way it has anticipated the amended Act on Higher Education Institutions. In line with these requirements we are also constantly improving our academic staff by involving more qualified teachers – associate professors and professors.

A Long-Term Educational Plan for until 2020 was adopted on the Academic Board's autumn session, including its update for the 2015/2016 academic year. The main lines of development are defined in accordance with the suggestions and priorities of the Ministry of Education, primarily with respect to the focus on ensuring quality, internationalization, relevance, and quality of research activities.

The College of Banking also supports scientific research. The college's Research centre was included in the List of Research Institutes issued by the Research and Development Council of the Czech Republic. The Research Centre has been cooperating with a number of research scientists on both current and planned projects.

The Socio-Economic and Humanity Studies journal has changed as well. Its international impact has grown. Foreign authors now have a stable position among the journal's regular contributors, the number of foreign experts in the editorial board has increased and the demands

pisu pro rok 2016, která je jednou z důležitých podmínek zařazení Socioekonomických a humanitních studií do uznávaných databází jako je Scopus.

Vážení a milí čtenáři, vážení přispěvatelé,

těším se na další spolupráci a zároveň využívám této příležitosti k tomu, abych Vám popřál do nového roku 2016 hodně štěstí, zdraví, pracovních i osobních úspěchů. Našemu časopisu pak přeji, aby našim čtenářům přinášel mnoho nových a zajímavých informací.

doc. Ing. František Pavelka, CSc.
rektor

of both the editors and reviewers on papers presented for publication have grown. Articles in the English language will be given preference and starting from 2017, the journal will have a full English version. An Editorial Strategy and Policy on the Publication of the Journal in 2016 has been approved by the college's management and Academic Board; the document is one of the key requirements for including the Socio-Economic and Humanity Studies journal in respected databases such as the Scopus database.

Dear readers, esteemed contributors,

I am looking forward to our further cooperation. At the same time I would like to make use of this opportunity and wish you all the best, good health and success in your personal as well professional life in the New Year 2016. And I also wish that our journal would continue to offer its readers a lot of new and interesting information.

doc. Ing. František Pavelka, CSc.
Rector

EFFECTIVE WORK INJURY INSURANCE SYSTEM AND ITS PARAMETRIC MODEL

EKONOMICKY EFEKTIVNÍ SYSTÉM POJIŠTĚNÍ PRACOVNÍCH ÚRAZŮ A JEHO PARAMETRICKÝ MODEL

Vojtěch Chlubna

ABSTRAKT

Předmětný pojistný systém zabezpečuje krytí nároků z titulu vzniku pracovního úrazu a nemoci z povolání. Jeho finanční obrat dosáhl v roce 2014 téměř 6,5 mld. Kč. I když vykazuje nedostatky, jako přebytekový je pokládán za ekonomicky efektivní. Stejně jako ostatní průběžně financované pojistné systémy ale vytváří budoucí závazky, které však nejsou do jeho ekonomického hodnocení systematicky zařazovány. Vedle explicitních přebytků také generuje v každém roce svého provozu závazky a tedy dodatečné implicitní náklady. Jejich odhad na základě korelace s výší počtu rent zavádí systém jejich přiřazení k jednotlivým obdobím provozu. Ty jsou zde přiřazeny na stranu nákladů zcela původní finanční analýzy. Jejich výsledky ukazují na průměrnou roční ztrátu přesahující jednu miliardu korun a tedy na vysokou nevhodnost systému. Součástí je parametrický model, pomocí něhož lze provést optimální volbu parametrů v reálném systému.

Klíčová slova

pojištění, pracovní úraz, parametrický model, optimalizace, finanční analýza, závazky

ABSTRACT

The present insurance scheme provides covering for claims following work injuries and occupational diseases. Its financial turnover reached nearly CZK 6.5bn in 2014. Although it has several important shortcomings, it is considered economically effective. Like other continuously financed insurance systems, the system creates future liabilities which have not been systematically included in its economic assessment. Besides, it generates annual surpluses and creates liabilities, that is, additional implicit costs. Their estimate based on correlation with the amount of annuities introduces a system in which they are assigned to individual operational periods. Here, they are assigned to the costs in an entirely original financial analysis. The results of the analysis indicate an average annual loss of over one billion CZK and thus a high inefficiency of the system. The parametric model included in the paper offers a possibility to make an optimal choice of parameters in the real system.

Key words:

insurance, work injury, parametric model, optimization, financial analysis, liabilities

JEL classification: H30

INTRODUCTION

The article deals with occupational injuries, and primarily with the system of insurance as an economic tool of protection and prevention. According to the Czech Statistical Office (2015), in 2014 27 % of all employees worked in the manufacturing sector. A total of 19,280 work-related accidents were recorded in this sector. This represents 42 % of the total number of occupational accidents in the Czech Republic. According to the State Labour Inspection Office (2015), more than 40 % of all occupational injuries in the observed year were caused while operating machinery and equipment.

The estimate made by Mrkvička and the Occupational Safety Research Institute (2011) proves that the costs covered from this legal insurance make up for only 31 % of the total relevant insured costs. The remaining 69 % is paid from health and pension insurances which are complementary to the given system. This estimate also includes the sum total of costs and losses of all occupational injuries and illnesses in 2011 which amounted to almost CZK 19.2bn. The aforementioned sum is nearly ten times higher than the costs covered from the insurance. According to the Ministry of Finance (2012), between 1993 and 2014 the system generated future liabilities totalling CZK 56.6bn. These are not included in the financial statements of the system. This fact heavily distorts the financial results of the system.

These facts are documented in the paper and a methodology is designed in order to make the applied approaches more effective. It is also used for setting the parameters of the system. The article is divided into two chapters. The first one deals with the development of estimated liabilities incurred in each period. This estimate is later used to adjust the financial results of the system between 1993 and 2013. The second chapter looks into the design of a parametric balance model and its application in dynamic optimization of partial financial flows. According to Kupec (2014) this structure has the task to convert design concepts into its application model. This will be accomplished primarily through changes of individual model parameters.

1 ESTIMATED FUTURE LIABILITIES

According to the data reported by insurance companies, the liabilities were estimated based on a total of 14,284 annuities at the end of 2011. It also includes a data estimate until the end of 2013. Consequently, the amount of future liabilities is set for 21 years of the operation of the system to which the liabilities are attributable using the procedure explained below. The development of annuities during this period is also known. The payment of the predicted liabilities was established for the period starting in 2014.

Based on the information above and the nature of the available data, the preconditions for estimating the liabilities distribution were as follows:

- The amount of liabilities correlates with the number of annuities.
- The correlation coefficient of the relationship between the liabilities and the number of annuities takes the value of one

The given assumptions show that a direct proportionality exists between the development of liabilities and the development of annuities. It can also be concluded that the fundamental properties of both functions are similar. By the nature of the estimate made ex-post, the differentiation of these properties is irrelevant. In order to estimate the properties and the development of liabilities we will use the elementary properties of the function of the development of annuities. It should be further noted that the estimate does not reflect the annual disproportion in terms of the development of the amount of annuity indexation.

Future liabilities associated with expenses in future periods will be referred to as **RZ** in the period 1993–2013. This interval will be replaced by a calculation interval of years so that t belongs to $\langle 1-21 \rangle$ where 1993 corresponds to the value of 1. The number of annuities is referred to as **PR**. The ratio of liabilities and number of annuities is referred to as **PoRZ**. Annuity growth rate k_t will be determined by this formula:

$$k_t = \frac{y_t}{y_{t-1}} \quad (1)$$

Where:

- y_t is the reference year at intervals starting at 2;
- y_{t-1} is the year preceding the observed year.

The average growth rate of the annuity will be determined by the formula:

$$\bar{k} = \sqrt[n-1]{\prod_{t=2}^n k_t} = \sqrt[n-1]{\frac{y_n}{y_1}} \quad (2)$$

Where:

- \bar{k} the average growth rate of annuities;
- k the growth rate in the observed period;
- y reference year;
- n denotes the number of observed years;
- t year index.

The following data are also known:

$$\begin{aligned} RZ_{<1993-2014>} &= \text{CZK } 56.6\text{bn} \\ n &= 21 \text{ years} \\ PR_{2013} &= 14,696 \text{ pcs} \end{aligned}$$

Thus, the average provision for liabilities (*PRZ*) may be determined:

$$PRZ = \frac{RZ_{<1-21>}}{n} = \frac{56.6}{21} = \text{CZK } 2.695\text{bn}$$

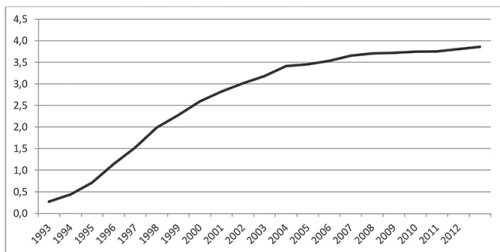
and the *Ratio RZ and RP 2013 (PoRZ2013)*

$$PoRZ_{2014} = \frac{RZ_{<1-21>}}{PR_{21}} = \frac{56.6}{14.696} = \text{CZK } 3.85\text{bn}$$

The calculations show that the average level of annual liability is CZK 2.695bn. The amount of liabilities payable to one annuity in 2013 was CZK 3.85m. The calculation

Chart 1 Estimated development in the future due liabilities

$$RZ_{22} = RZ_{21} * k_{22} = 3.850 * 1,011 = \text{CZK } 3.893\text{bn}$$



Source: author

Table 1 Calculation of growth rates in years

<i>year/ index</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>PR</i>	1,035	1,669	2,693	4,344	5,800	7,558	8,645	9,865	10,732	11,471	12,107
<i>k</i>		1.613	1.613	1.613	1.335	1.303	1.144	1.141	1.088	1.069	1.055
<i>year/ index</i>		12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
<i>PR</i>		12,987	13,135	13,438	13,895	14,101	14,151	14,257	14,284	14,490	14,651
<i>k</i>		1.073	1.011	1.023	1.034	1.015	1.004	1.007	1.002	1.014	1.011

Source: author

Table 2 Estimated development of liabilities in years

<i>year/ index</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>PR</i>	1,035	1,669	2,693	4,344	5,800	7,558	8,645	9,865	10,732	11,471	12,107
<i>k</i>		1.613	1.613	1.613	1.335	1.303	1.144	1.141	1.088	1.069	1.055
<i>RZ estimate</i>	0.272	0.439	0.708	1.142	1.524	1.986	2.272	2.593	2.820	3.015	3.182
<i>year/ index</i>	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
<i>PR</i>	12,987	13,135	13,438	13,895	14,101	14,151	14,257	14,284	14,490	14,651	Sum
<i>k</i>	1.073	1.011	1.023	1.034	1.015	1.004	1.007	1.002	1.014	1.011	
<i>RZ estimate</i>	3.413	3.452	3.532	3.652	3.706	3.719	3.747	3.754	3.808	3.850	56.584

Source: author

of the coefficients of growth in individual years made in MS Excel is shown on table 1.

Using the abovementioned assumptions, the value of *RZ* in different years can be estimated in MS Excel. We use known factors of growth for individual years and the declared cumulative values of *RZ* in 2013 and in 2021, respectively:

$$RZ_t = RZ_{t-1} * k_t \quad (3)$$

Where:

RZ_t represents the amount of RZ of the year;
RZ_{t-1} represents the amount of RZ of the previous year.

The calculated values can be displayed again in a table 2. The table above shows the estimated *RZ* for each year. Their sum corresponds to the declared amount of estimated reserves. The estimate was made using MS Excel with which it was possible to determine the initial value of liability in 1993. The value increases each year by the amount of annuity growth rate up to CZK 56.6bn. The estimated amount of *RZ* in 1995 was CZK 0.708bn.

The chart displayed below shows the development of *RZ*. An extrapolation estimate of the liabilities incurred in 2014 and 2021, respectively, will be made in order to complete the data at the end of the observed period 1995–2014. Its value corresponds to the product of the growth rate of annuity in 2014 and the value of the liabilities incurred in 2013 and 2012, respectively.

The chart below shows the estimated development of RZ in the years 1993-2014 together with the prediction of payable liabilities starting from 2014.

1.1 The initial proposal for the categorization of financial results

The proposed new categorization includes determination of all economic variables and data that affect the real economic system. Economic evaluation was always carried out based on explicit reported data. However, it did not include creation of liabilities as major future expenses. Therefore, the abovementioned estimate of liabilities generated each year will be now used in the economic assessment.

The chart above shows real economic results in billions of CZK. Explicit costs, including the estimated implicit liabilities, exceed the explicit revenues during the entire monitored period. This difference corresponds to the implicit loss generated by the system, which represents the difference between revenues and real expenses (including liabilities). In 2014 its level reached a total of CZK 1.644bn, the average value being CZK 1.669bn which represents the expenses of the state budget. The difference between revenues and costs constitutes a so-called surplus. However, as a difference between revenues and expenditures it should be identified as cash flow. Only cash flow should be used to compare generated liabilities. Their difference has already been defined by the implicit loss of the system.

The cash flow can be included in the analysis using cumulative values for comparison with established liabilities quoted in negative values. Their progress is shown in graph 4.

According to the explicit data and created estimates between 1995 and 2014, the cumulative difference between cash flow and liabilities reached an alarming loss of CZK 33.4bn. This loss was incurred by the insured costs which would further deepen by the total costs mentioned in the introduction of the article.

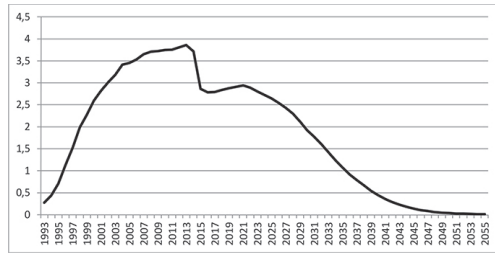
2 BALANCE MODEL OF PARTIAL FINANCIAL FLOWS

Below is the original draft of a parametric model of partial financial flows of the given system. It was drawn up on a company, i.e. on a micro level including a bonus implication. The model is based on the principle of balance determination of the difference between accident-incurred costs and premiums received in a given number of previous years.

Where:

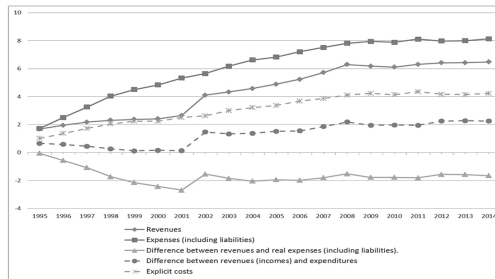
- n is the reference year;
- m is the number of years preceding the reference year;
- previous period can be expressed as the interval $\langle n-1; n-m \rangle$.

Chart 2 predicted developments in liabilities, including an estimate of their maturity



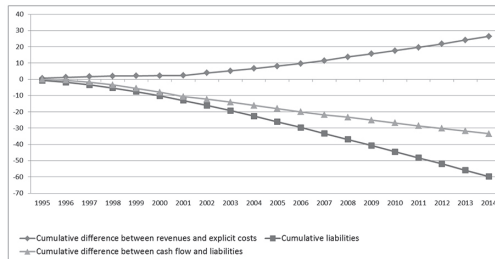
Source: own work including Ministry of Finance data

Graph 3 Development of explicit and implicit values estimated



Source: author

Chart 4 Estimated cumulative progress of implicit losses



Source: author

X is a column vector that represents indemnity for the previous period $\langle n-1; n-m \rangle$ i.e. for m years up to the reference year n

$$X_n = \begin{bmatrix} a_{n-m} \\ \vdots \\ a_{n-1} \end{bmatrix} \quad (4)$$

The following variables are also given for the reference year n of the previous period of the interval $\langle n; 1 nm \rangle$, unless otherwise noted.

Y is a column vector which represents the received insurance contributions:

$$Y_n = \begin{bmatrix} b_{n-m} \\ \vdots \\ b_{n-1} \end{bmatrix} \quad (5)$$

The sum of matrix elements X represents the sum total of the indemnity:

$$A_n = \sum_{i=n-1}^{n-m} a_i \quad (6)$$

Then, the sum of the matrix elements Y represents the sum total of received insurance contributions B :

$$B_n = \sum_{i=n-1}^{n-m} b_i \quad (7)$$

The average annual value of the indemnity C can be determined as the share of the sum of individual claims and the number of years m :

$$C_n = \frac{A_n}{m} \quad (8)$$

The average value of the annual amount of insurance contributions D can be determined as the share of the sum of individual insurance contributions and m :

$$D_n = \frac{B_n}{m} \quad (9)$$

E represents the total balance, or the difference between the sum of indemnity and the sum of insurance contributions:

$$E_n = B_n - A_n \quad (10)$$

The average annual balance value F can be determined as a share of the balance E and m :

$$F_n = \frac{E_n}{m} \quad (11)$$

The amount of the bonus G which represents the product of the average annual values of balance and coefficient k is:

$$G_n = F * k \quad (12)$$

After simplifying the model can be displayed in a balance form:

Table 3 The balance model

	b_i	a_i	calculation
$n-m$	$b1$	$a1$	
...	$b2$	$a2$	
$n-1$	$b3$	$a3$	
sum	B_n	A_n	$B_n - A_n$
average	D_n	E_n	$D_n - E_n$
bonus/malus			$F_n * k$
rate bonus			$F_n * k / E_n$

Source: author

Layout and definition of variables follows from the analysis and will be described below.

2.1 Strength of the model

Below is a model made in editor MS EXCEL displaying the period of two years. The values of variables insurance contributions and indemnity are average values for an enterprise with a hundred employees. The calculation of these values is given in Chlubna 2011c.

Table 8 Model calculation with representative values

1		number of years	amount of performance in the early years	bm factor	amount of performance in the new year	insurance contributions	
2		3	97	0.5	100	202	
3		indemnity	insurance contributions	calculation	indemnity	insurance contributions	calculation
4	2015	97	202		2016	97	202
5	2016	97	202		2017	97	202
6	2017	97	202		2018	100	202
7	sum	291	606	315.0	sum	294	606
8	average	97	202	105.0	average	98	202
9	bonus/malus			52.5	bonus/malus		52.0
10	rate bonus			0.260	rate bonus		0.257
11		1. year			2. year		

Source: author

Numbers of lines in the table are given on the left. The first line contains parameter names and the second contains its values. The third line contains the names of variables whose values for a given year are quoted in lines 4-6 of the appropriate column. Line 7 shows the sum of variables over the years. At the same time it also shows the difference in the column headed *calculation* which gives a comprehensive balance. Line 8 sets the average values of variables and their average balance. Line 9 includes an annual bonus value which is the product of the average balance and the *bm* factor. With the representative value of the coefficient *bm* = 0.5, the rate bonus equals 26% of the insurance contribution in both years (line 10). There is a slight decrease following a slight increase in claims in the year 2018. The quantity *amount of performance in the new year*, which enters the calculation only in 2018, is used for simulation setting of values as indemnity is a time variable. Variable *premium*, although it can change, represents a time constant in the model.

The rate bonus is a dependent variable of the coefficient *bm* and the ratio *An / Bn*. *Bm* coefficient can be given a value between $<-0.1; 1>$, where limit 0.1 corresponds to the lowest bonus. Limit of 1 corresponds to the highest bonus representing 100% of the difference between insurance contribution and indemnity.

The ratio of *An / Bn* as a share of indemnity and insurance contributions can theoretically have values in the interval $<0; \infty>$, but for practical use we will consider the interval $<0.1; 3>$. Within these limits a sensitivity analysis of the coefficient *bm* will be conducted, see below.

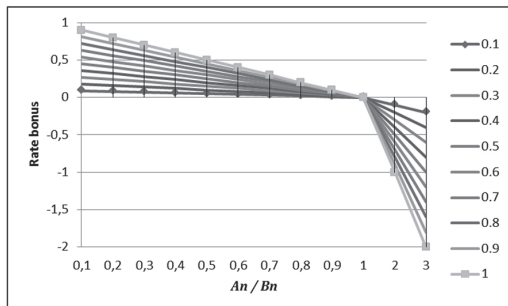
For clarity, the limit values are marked and the representative value of 0.5 is in the centre.

Therefore, values *A* and *B* in the interval $<n-m; n-1>$ are the key input data. They show the amount of overall insurance contributions and indemnity of the enterprise for a given number of years which precede the observed year.

DISCUSSION

Criticism of the insurance system is generally accepted. But the individual analyses do not work with complex data and display only parts of reality, especially the financial ones. This causes misinterpretations which consequently become part of many official statements. From the financial perspective, the information about comprehensive incomes (revenues) as well as about total costs, which are much harder to determine, is essential. Reported expenses in the observed period are confused with expenditures and therefore they do not contain factors which generate future liabilities.

Graph 5 Sensitivity analysis coefficient *bm*



Source: author

These are precisely the liabilities whose existence has also appeared in that criticism.

Comment No. 8 of the opinion issued by the Confederation of Industry of the Czech Republic (2012, p. 3) says: "One of the key issues is covering old liabilities - annuities. Until now the state budget has guaranteed liabilities from the PAYG system in case insurers' sources were unable to cover these liabilities." The same document also mentions the creation of surpluses: "The reality, however, is that the system has so far generated substantial surpluses (in the order of 20 billion in 1995–2011)." It is quite obvious that the mentioned liabilities of CZK 56.6bn are several times higher than those surpluses. It should be noted that this opinion is, with a few exceptions, consistent with the opinion of the Chamber of Commerce of the Czech Republic (2012).

CONCLUSION

The first chapter presents the estimated development of the declared liabilities. The amount of liabilities created in each year was included on the cost side of an entirely original analysis of the financial system. This is the first time such an analysis has been created using all relevant data. Its results indicate that the cumulative loss incurred by the system in the years 1995–2014 is more than CZK 7bn.

The second chapter describes an original proposal of a parametric model which makes use of the previous findings. Provided we assess the accident-incurred costs in individual companies, the model allows us to make an optimal choice of parameters in the real system. The model's function was subsequently verified and simulated on a model manufacturing enterprise with average values of contributions and insurance indemnity.

The following conclusion can be made based on the presented findings and results. Together with the generally known flaws of the current model of insurance of work injuries, significant unprofitability amounting to billions of crowns a year has been demonstrated. By means of the proposed parametric model the system can be dynamically controlled and assessed which will ensure its financial efficiency while preserving needs of the end users, that is, firms and employees.

Ing. Vojtěch Chlubna
Výzkumné centrum BIVŠ, z. ú.
Nárožní 2600/9
158 00 Praha 5
vclubna@bivs.cz

BIBLIOGRAPHY

- [1] CHLUBNA, V. and S. SEDLÁČKOVÁ (2011). *Rozhodování managementu strojírenského podniku v období nejistoty*. Workshop ČVUT. Praha: ČVUT v Praze.
- [2] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD (2015). *Evidenční počet zaměstnanců a jejich mzdy v roce 2014*. Available: <https://www.czso.cz/csu/czso/evidencni-pocet-zamestnancu-a-jejich-mzdy-4-ctvrtleti-2014-ljzat-1kmfd> [online; cit. 10. 7. 2015].
- [3] HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČR (2012). *Připomínky k materiálu Analýza problematiky odškodňování pracovních úrazů a nemocí z povolání s návrhem věcného řešení*. Praha
- [4] KUPEC, Václav (2014). *Marketingový výzkum ve vybraných procesech řízení banky*. Tmava: UCM v Tmavě, 2014. 140 s. ISBN 978-80-8105-566-9.
- [5] MINISTERSTVO FINANCÍ ČR (2012a). *Analýza problematiky odškodňování pracovních úrazů a nemocí z povolání s návrhem věcného řešení*. Předkládací zpráva vládě ČR. Praha.
- [6] MINISTERSTVO FINANCÍ ČR (2012b). *Předikce výplat ze zákonného pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo nemocí z povolání po jeho ukončení*. Available: www.komora.cz/download.aspx?dontparse=true&FileID=9002 [online; cit. 10. 7. 2015].
- [7] MRKVIČKA, Petr (2012). *Náklady a ztráty vyplývající z pracovních úrazů a nemocí z povolání za rok 2011*. http://www.bozpinfo.cz/knihovna-bozp/citarna/tema_tydne/naklady_punzp121127.html [online; cit. 10. 7. 2015].
- [8] STÁTNÍ ÚŘAD INSPEKCE PRÁCE (2015). *Pracovní úrazovost v roce 2014*. Available: http://www.suip.cz/_files/suip-63ed3f776131b248e013fd35166c7f8a/pracovni_urazovost_2014.pdf [online; cit. 10. 7. 2015].
- [9] SVAZ PRŮMYSLU A OBCHODU ČR (2012). *Stanovisko k analýze problematiky odškodňování pracovních úrazů a nemocí z povolání s návrhem věcného řešení*. Praha.

VLIV NABÍDKOVÉHO PSYCHOLOGICKÉHO FAKTORU NA NAIRU A EKONOMICKÝ CYKLUS TRHU PRÁCE V ČESKÉ REPUBLICĚ¹

THE INFLUENCE OF SUPPLY PSYCHOLOGICAL FACTORS ON THE NAIRU AND THE ECONOMIC CYCLE OF THE LABOUR MARKET IN THE CZECH REPUBLIC

Emilie Jašová, Jiří Rotschedl, Dominik Stroukal, Vladimír Barák

ABSTRAKT

Práce se zaměřuje na zmapování nejistot v postmoderní resp. postindustriální nebo také informační společnosti. Uvádí přehled metod, které se běžně používají k měření vlivu kognitivních procesů na rozhodování a tvorbu anomálií a nejistot vůbec. Konstruuje středoevropskou obdobu k VIX indexu nejistoty a strachu pro podmínky České republiky. Rozšiřuje počet zástupců nabídkového šoku ve standardním Gordon's Triangle modelu pro odhad inflace dle S. Sekhona o indikátor vnímání nejistoty firmami. Pomocí Kalmanova filtru byl v České republice odhadnut středně silný vliv středoevropské obdoby VIX indikátoru na vývoj NAIRU. Vliv vnímání nejistot na ekonomický cyklus pak má také středně silný negativní charakter. Zejména se jednalo o období transformace po změně politicko-ekonomického systému, o období recese a o období druhého dna této recese. Fáze transformace byla lokalizována v prostředí meziročního růstu míry strukturální nezaměstnanosti a poklesu středoevropské obdoby VIX indikátoru. Fáze recese je spojována s poklesem míry vnímání nejistot firmami, na které vůbec nereagovaly. Období následující po finanční a ekonomické recesi je již typické meziročním výrazným snížením a posléze pomalejším snižováním středoevropské obdoby VIX indikátoru, které poskytlo firmám signály o pozitivním vývoji. Tvůrci hospodářské politiky měli podporovat přelévání pozitivních očekávání do reálné ekonomiky, bránit přenosu negativních zpráv do reálné ekonomiky, přesvědčovat firmy o realnosti a perspektivě optimistických signálů v ekonomice a ve společnosti, vybízet k aktualizaci podnikatelských strategií o potenciální rizika a trpělivě vysvětlovat podstatu a účinek plánovaných podpůrných opatření k minimalizaci dopadů nestability.

Klíčová slova:

nejistoty, indikátory vnímání nejistoty firmami, Phillipsova křivka, NAIRU, Kalmanův filtr a mezera nezaměstnanosti

ABSTRACT

The work focuses on charting the uncertainties in the postmodern (also post-industrial or information) society. It provides an overview of methods that are commonly used to measure the impact of cognitive processes on decision-making and creating anomalies or uncertainties. It constructs the Central European analogy to the VIX index of uncertainty and fear and applies it to the context of the Czech Republic. It extends the number of supply shock representatives within the standard Gordon's Triangle model used to estimate inflation according to S. Sekhons, and adds the indicator of uncertainty perception by companies. Using the Kalman filter, the Czech Republic had an estimated moderate influence of the Central European version of the VIX indicator on the development of NAIRU. The influence of the perception of uncertainty on the economic cycle has also moderate negative character. It was in particular the period of transformation after the politico-economic system has changed, the period of recession, and the period of the second bottom of that recession. The transformation phase was localised in the setting of the annual growth rate of structural unemployment and the decline of the Central European version of the VIX indicator. The recession phase is associated with a decline of perception of uncertainty from companies with no reaction from them. The period following the financial and economic recession is typical for its annual significant decline and eventually slower reduction of the Central European equivalent of the VIX indicator which was a signal of positive development for companies. The policymakers should support the transition of positive expectations into actual economy, prevent the influence of negative news on the economy, persuade businesses of the realness and perspective brought by optimistic news in economy and the society, encourage the update of business strategies according to potential risks and patiently explain the nature and effect of the support measures to minimize the effects of instability.

Key words:

indicators of uncertainty and fear, Phillips curve, NAIRU, Kalman filter and unemployment gap

JEL Klasifikace: E24, E32, E37

1) Článek vznikl za podpory IGA VŠE a je zpracován jako výstup výzkumného projektu *Vybrané faktory chudoby, sociální, ekonomické a politické konsekvence a hospodářsko politická doporučení*, číslo projektu **VŠE IGS F5/3/2015**.

ÚVOD

Odhad NAIRU v běžném pojetí vychází z ekonometrických modelů, které zohledňují zejména tvrdé faktory ve formě nabídkových šoků (např. změny ceny ropy, směnného kurzu), inflace atd. Klademe si však otázku, zda tyto faktory jsou dostatečným odrazem objektivní reality. V příspěvku se pokusíme o zahrnutí měkkých faktorů na straně nabídky, které budou reprezentovány indexem strachu.

Podobný přístup k zapojení měkkých faktorů do modelů zvolili D. Novy, A. Taylor (2014), podle nichž nedokážou běžně používané modely vysvětlit odlišnou intenzitu vlivu poslední globální recese na mezinárodní obchod a na produkci (na produkt byl vliv nižší než na obchod). Za tímto účelem zabudovali do modelu vliv nejistoty. Větší propad obchodu proti produkci pak vysvětlili odsováním objednávek firmami na pozdější dobu. Výkyvy v mezinárodním obchodě vysvětlují indexem nejistoty, který je založen na volatilitě akciového trhu. Podle Bloomova indexu nejistoty je vnímání nejistoty chápáno jako druhotný šok poptávky a produktivity, který způsobuje recesi. Nejistota podle M. Putny (2014) také způsobila tzv. velkou obchodní krizi, kterou autor zmiňuje v souvislosti s finanční krizí v roce 2008. Ta se rozšířila na krizi ekonomickou. Vysoký propad v mezinárodním obchodu mohl být podle autora důsledkem nejistoty a obav. Svůj závěr dokládá posledními průzkumy, které vidí v nejistotě jako důvodu pro masivní, globální stagnaci mezinárodního obchodu – pro tzv. velkou obchodní krizi. Negativní pohled na budoucnost vede firmy k odkládání investic a najímání zaměstnanců. V této souvislosti autor uvádí VIX index, který označuje jako index strachu. Oprávněnost používání tohoto indexu odvozuje od nárůstu nejistoty a obav v době krachu investiční banky Lehman Brothers v roce 2008. Indikátory popisující nejistoty a rizika na trzích přináší cenné informace pro odhadování budoucího vývoje, a proto by se měly běžně používat společně s klasickými ukazateli.

Vzhledem k aktuálnosti tématu a jeho složitosti bylo ambicí autorů v tomto článku zmapovat celou oblast a připravit tak půdu pro další detailnější studium dostupné domácí a zahraniční literatury a empirických analýz a pro pokračování vlastního výzkumu. Prvním cílem příspěvku je zmapovat nejistoty v postmoderní resp. postindustriální nebo také informační společnosti. Dalším cílem je zkonstruovat středoevropskou obdobu VIX indexu nejistoty a strachu, který bude poskytovat informace o vnímání nejistoty firmami v České republice. Posledním cílem práce je ověřit zevrubnou analýzou projev hodnot VIX indexu do odhadu NAIRU. Hypotézou naší práce je tvrzení, že firmy nereagují na pozitivní či negativní signály z ekonomiky včas, což na jednu stranu zkracuje dobu recese před jejím vznikem, ale naopak prodlužuje recesi v pokrizovém období.

Středoevropská obdoba VIX indexu bude zahrnuta do standardního Gordon's Triangle modelu pro odhad inflace dle úpravy S. Sekhona jako nabídkový psychologický faktor. Např. R. J. Gordon a J. H. Stock (1998) pomocí šesti nabídkových šoků (změny cen potravin, cen energie, dovozních cen, cen počítačů, pokles nákladů zaměstnavatelů na lékařskou péči a změny ve složení v oficiálních cenových indexech) vysvětlili nízkou nezaměstnanost při deceleraci inflace v americké ekonomice v polovině 90. let minulého století. L. F. Katz, A. B. Krueger, G. Burtless a W. T. Dickens (1999) tento vývoj vysvětlili demografickým posunem směrem ke starším zaměstnancům, změnou v efektivnosti trhu práce v důsledku dočasné pomoci průmyslu zvýšeným počtem uvězněných lidí a poklesem počtu odborově organizovaných pracovníků a rostoucí soutěživosti. V podmínkách České republiky, Slovenska, Maďarska a Polska byl standardní Gordon's Triangle model již využit k odhadu vlivu psychologických faktorů na straně poptávky (E. Jašová, 2015). Rozšíření standardního modelu odhalilo středně silný vliv poptávkového šoku na NAIRU v zemích V4. Tvůrci hospodářské politiky by měli např. více podporovat přelévání pozitivních očekávání do reálné ekonomiky, předcházet vzniku negativních emocí na trh práce a působit na existující nevyhraněná očekávání.

K odhadu hodnoty NAIRU a ekonomického cyklu na trhu práce bude použita metoda Kalmanova filtru, která nejlépe reflektuje permanentní výkyvy ve vývoji malých otevřených ekonomik. V dalším kroku pak budou porovnány hodnoty NAIRU a poloha v rámci ekonomického cyklu na trhu práce z modelů bez vlivu nejistot (středoevropské obdoby VIX indexu) s jejich hodnotami po promítnutí psychologického faktoru na straně nabídky. Posléze bude zjištěn vliv indikátoru vnímání nejistoty firmami na NAIRU a ekonomický cyklus na trhu práce podle modelového přístupu. Vzhledem k tomu, že k zmapování vnímání nejistot firmami a NAIRU nelze použít přímo veřejně publikované indikátory, následně provedeme verifikaci jejich vývoje odpovídajícími daty.

V příspěvku nastíníme pět scénářů popisujících charakter vztahu mezi vnímáním nejistoty firmami a mírou nezaměstnanosti resp. jejími dvěma druhy. Zevrubná empirická analýza má za úkol kvantifikovat intenzitu vlivu odhadovaného psychologického faktoru na straně nabídky na míru nezaměstnanosti především v době strukturálních změn v ekonomice a ve společnosti (v období transformace ekonomiky z jednoho politicko-ekonomického systému do druhého a v období hlubokých cyklických změn z důvodu jako je např. finančně-ekonomicko-dluhová recese) a v obdobích následujících bezprostředně po takovýchto zásadních systémových změnách. Součástí analýzy jsou také konsekvence pro tvůrce hospodářské politiky, která by měla např. podporovat případné přelévání pozitivních očekávání do reálné ekonomiky, bránit přenosu negativních

zpráv do reálné ekonomiky, přesvědčovat firmy o reálnosti a perspektivě optimistických signálů v ekonomice a ve společnosti, vybízet k aktualizaci podnikatelských strategií o potenciální rizika a trpělivě vysvětlovat podstatu a účinek plánovaných podpůrných opatření k minimalizaci dopadů nestability.

Výklad je rozdělen do následujících částí. První část stručně nastíní vývoj koncepcí vztahu mezi inflací a nezaměstnaností a základní metody k odhadu NAIRU. Ve druhé části definujeme indikátor VIX indexu a sestojíme jeho středoevropskou obdobu pro podmínky České republiky. Třetí část se zabývá verifikací námi předložených nepřímých indikátorů reálnými daty, lokalizací pěti scénářů charakteru vlivu nejistot na trh práce a kvantifikaci tohoto vlivu. Poslední část shrne výsledky analýzy dopadů psychologického faktoru na straně nabídky na vývoj trhu práce v České republice včetně konsekvencí pro tvůrce hospodářské politiky ve smyslu eliminace nepříznivého vlivu vnímání nejistot firmami a podpory pozitivních tendencí.

1 STRUČNÝ VÝVOJ KONCEPČNÍHO RÁMCE A METOD ODHADU NAIRU

Vývoj konceptu Phillipsovy křivky (dále PC) lze rozdělit do tří časových období. Předchůdci Phillipse podle T. M. Humphreye (1985) jsou: Low, Hume, Thornton, Attwood, Mill, Fisher, Tinbergen, Klein a Goldberger, Brown a Sultan. A. W. Phillips (1958) na datech Velké Británie zkoumal negativní závislost mezi mírou změn mezd a mírou nezaměstnanosti. K pokračovatelům jsou řazeni P. A. Samuelson a R. M. Solow (1960), M. Friedman (1968), E. S. Phelps (1967), F. Modigliani a L. Papademos (1975).

Zakladatelem námi aplikovaného konceptu je J. Tobin (1997). Non-Accelerating inflation rate of unemployment (dále NAIRU) je dle autora odlišný pojem než přirozená míra nezaměstnanosti. NAIRU je výsledkem makroekonomického vybilancování tlaků na inflační růst na trzích s nadměrnou poptávkou a tlaků na inflační pokles na trzích s nadměrnou nabídkou. Jedná se o součást Keynesiánského modelu. Tento koncept má své zastánce. Konkrétně se jedná např. o A. G. Akerlofa, T. W. Dickense a L. G. Perryho (1996) a L. Balla a R. Moffitta (2001).

Podle V. Pošty (2008) je při výběru ekonometrické metody důležité odlišení mezi přirozenou mírou nezaměstnanosti a NAIRU. Odhad přirozené míry nezaměstnanosti se provádí pomocí strukturálních modelů a k odhadu NAIRU se aplikují dále ještě čistě statistické metody. P. Richardson, L. Boone, C. Giorno, M. Meacci, D. Rae a D. Turner (2000) doporučují k odhadu NAIRU tři skupiny metod. Strukturálními metodami je NAIRU odhadováno rovnicemi popisujícími cenové a mzdové nastavení

a chování. Patří sem mzdové cenový model – Bargaining model a jednoduchá rovnice inflačního systému tzv. Gordon's „Triangle“ model. Čistě statistické metody vydechují ze skutečné míry nezaměstnanosti trend (NAIRU) a cyklickou komponentu. S. Fabiani a R. Mestre (2000) používají k odhadu NAIRU filtrovací metody jako je Hodrick-Prescottův filtr (dále HP filtr). J. Beneš a P. N'Diaye (2004) jej pokládá za nejjednodušší variantu filtrovacích technik. Přístup redukované formy P. Richardson, L. Boone, C. Giorno, M. Meacci, D. Rae a D. Turner (2000) považují za kompromis mezi strukturálními a čistě statistickými metodami. NAIRU se odhaduje behaviorálními rovnicemi přímo ve spojitosti s inflací. Autoři do této skupiny řadí Kalmanův filtr a HP multivariátní filtr. S. Fabiani a R. Mestre (2000) považují za součást této skupiny také Break model.

Za nejčastěji aplikované metody k odhadu NAIRU P. McAdam a K. McMorro (1999) považují PC rozšířenou o očekávání. NAIRU je pak rovnovážná míra nezaměstnanosti nebo míra nezaměstnanosti ve stálém stavu (tj. při stálé inflaci). Gordon's Triangle model (R. J. Gordon, 1996), který tyto autoři pokládají za vůdčí systém odhadu NAIRU, je založen na míře nezaměstnanosti konzistentní se stálými očekáváními. Základním vyjádřením tohoto modelu je trojúhelníková metoda, ve které je míra inflace vysvětlována inflačním očekáváním, poptávkovými podmínkami zastoupenými mezerou nezaměstnanosti a nabídkovými šoky.

Vzhledem k tomu, že námi aplikovaný ukazatel vnímání nejistoty firmami v České republice má charakter psychologického faktoru na straně nabídky, použijeme standardní model pro inflaci podle J. S. Sekhona (1999) v původním znění bez úpravy. Indikátor vnímání nejistoty firmami včleníme do existující skupiny regresorů, které kontrolují nabídkové šoky. Tvar standardního modelu pro inflaci tedy zůstává v následujícím tvaru:

$$\pi_t - \pi_t^e = \beta(u_t - \bar{u}_t) + \partial X_t + v_t, \quad (1)$$

Kde

π_t = odhad skutečné míry inflace,

π_t^e = očekávaná míra inflace,

u_t = míra nezaměstnanosti,

\bar{u}_t = NAIRU,

X_t = regresory kontrolující nabídkové šoky (cena ropy, dovozní ceny, směnný kurz a indikátor vnímání nejistoty firmami),

v_t = chybový člen.

2 MĚŘENÍ NEJISTOT A ODVOZENÍ STŘEDOEVROPSKÉ OBDOBY VIX INDEXU

C. H. Breiter, I. Aharon, D. Kahneman, A. a P. Shizgal (2001) se zabývali studiem soudů a rozhodování s pomocí funkce magnetické rezonance. Pokus zahrnoval fázi, ve které byly představeny tři finanční obnosy, a fázi, kdy byla vybrána jedna částka. Reakce na návrhy se pak projevily ve stejné oblasti mozku a krevního oběhu. D. Kahneman (1999) se zabýval hodnocením momentu pomocí experimentů (promítáním příjemných a odrazujících filmových klipů bez děje, využitím svěráku a nepříjemných zvuků pro vyvolání bolestivých a mrzutých zážitků). D. Ariely, D. Kahneman a G. Loewenstein (2000) zkoumali význam časové posloupnosti pro získávání zkušeností. Jejich experimenty byly založeny na manipulaci extenzionálních proměnných (promítání filmů, kladení otázek). D. Kahneman (2002) zkoumal vliv intuice na rozhodování pomocí dvou generických modů kognitivních funkcí myšlení. D. Kahneman a S. Frederick (2001) se zabývali intuitivním rozhodováním v prostředí nejistot s pomocí atribut-substitučního modelu vycházejícího z metody pokusu a omylu. D. Kahneman, D. Lavallo a O. Sibony (2011) analyzovali vliv předsudků na úsudek v podnikání s pomocí 12 otázek pro tvůrce rozhodování.

E. F. Fama (1997, 1997a) se zabýval dlouhodobými anomáliemi prostřednictvím dvou behaviorálních regresních modelů očekávání návratu cen na akciovém trhu. E. F. Fama a K. R. French (1996) vysvětlovali cenové anomálie na akciovém trhu pomocí tří faktorového regresního modelu. E. F. Fama a K. R. French (1996) k identifikaci anomálií, které lze jen těžko předvídat, využili cross-section regresi. I. P. Hansen, J. A. Scheinkman a N. Touzi (1997) aplikují spektrální metody k identifikaci neparametrické skalární stacionární difuze. E. W. Anderson, T. J. Sargent a L. P. Hansen (2003) použili Markův proces nepřetržitého času k potvrzení skutečnosti, že tvůrce rozhodnutí sleduje svůj model jako aproximaci. Výsledkem procesu tvorby rozhodování je nejhorší možný model.

M. Putna (2014) k měření nejistoty a obav v ekonomice využívá index nejistoty na akciových trzích index VIX. Tento ukazatel je také označován jako index strachu a je měřítkem volatility ceny opcí na americký index S&P 500. Ve svém článku mapuje vývoj indexu VIX v období od roku 1994 do roku 2014. Z dat firmy Bloomberg je podle tohoto autora patrný nárůst nejistoty a obav vyvolaný krachem investiční banky Lehman Brothers z roku 2008. Růst hodnot indexu VIX z měsíce března 2014 pak představuje růst strachu

a nejistoty kvůli ukrajinské krizi, budoucímu postupu Ruska a zpřísněným sankcím ze strany EU a USA.

VIX index měří implicitní volatilitu pro put a call opce na index S&P 500 SPX². Opce jsou obchodovány na Chicago Board Options Exchange. Index představuje tržní odhad budoucí volatility jako vážený průměr implikované volatility široké škály impulzů³. VIX index se vyvíjí inverzně k akciovým indexům¹. Alternativou indexu VIX je indikátor VXN (vychází z vývoje opcí na index Nasdaq 100), index VXD (sleduje index Dow Jones Industrial Average) a index VXO (koresponduje s vývojem opcí na index S&P 100).

Protože se objem a struktura americké burzy, od které se odvíjí hodnota S&P 500 indexu, liší od pražské burzy, ze které vychází PX index, nebylo možné převzít a aplikovat na podmínky ČR původní VIX index. Vzhledem k tomu, že středoevropská obdoba tohoto indexu námi nebyla nalezena, použili jsme analogii jeho propočtu. Česká obdoba pak byla získána s pomocí experta Patria Online. Přitom dle jeho názoru z dostupných indikátorů je pro jeho konstrukci v českých podmínkách nejvhodnější právě PX index pražské burzy. Volatilita akcií a akciového indexu byla převzatá z analytického produktu firmy V-Lab⁴, který je volně přístupný na její webové stránce. Časové řady středoevropské obdoby VIX indexu vytvořené z grafů této instituce dále považujeme za indikátor vnímání nejistoty firmami v prostředí České republiky, resp. za indikátor psychologického faktoru na straně nabídky. Údaje představují roční volatilitu v %.

3 ANALÝZA VLIVU INDIKÁTORU NEJISTOTY NA MÍRU NEZAMĚSTNANOSTI A ODHAD NAIRU V ČESKÉ REPUBLICE

Vzhledem k tomu, že aplikované ukazatele vnímání nejistoty firmami v České republice mají charakter psychologického faktoru na straně nabídky, použijeme standardní Sekhonem upravený Gordon's Triangle model. Přičemž jsme zachovali také obecně používaný koncept PC rozšířené o očekávání. K odhadu NAIRU budeme aplikovat metodu Kalmanova filtru. Jejím prostřednictvím získáme NAIRU proměnlivé v čase, které reflektuje nestabilní prostředí na trhu práce a v celé ekonomice (B. Kadeřábková a E. Jašová, 2012). Koeficient vyhlazení této nepozorovatelné proměnné bude aplikován ve výši 0,6, což proti široce používanému vyhlazení 0,2 (J. Beneš a P. J., N'diaye, 2004) zachytí také vývoj v tranzitivních ekonomikách a v době cyklických turbulencí.

2) <http://www.investujeme.cz/vix-meric-strachu-ktery-napovi-kdy-investovat/> [cit. 11. 2. 2015]

3) <http://www.bloomberg.com/quote/VIX:IND> [cit. 11. 2. 2015]

4) <http://vlab.stern.nyu.edu/analysis/> [cit. 11. 2. 2015]



Kvůli zjištění vlivu indikátoru vnímání nejistoty firmami na NAIRU a ekonomický cyklus na trhu práce, odladíme Kalmanovým filtrem dva modely. Jeden model neobsahuje vliv nejistoty (budeme jej nazývat *původní model*) a ve druhém je již vliv psychologického faktoru na straně nabídky promítnut (také tzv. *rozšířený model*). V *původním i rozšířeném modelu* byla v Kalmanově filtru využita jako závisle proměnná meziroční změna deflátoru spotřeby domácností v % z národních účtů. Tyto časové řady byly upraveny tak, aby vyjadřovaly adaptivní formování očekávání (meziroční změna v čase t – meziroční změna v čase $t-1$). Vysvětlujícími proměnnými v původním modelu byly zpožděné hodnoty deflátoru spotřeby domácností, registrované míry nezaměstnanosti bez zpoždění i se zpožděním v %, meziroční změny měnového kurzu v % se zpožděním a meziroční změny dovozních cen v % bez zpoždění. *Rozšířený model* obsahoval jako vysvětlující proměnné také meziroční změny ceny ropy Brent se zpožděním v %, meziroční změny nepřímých daní bez zpoždění v % a meziroční změny indikátorů vnímání nejistoty firmami se zpožděním v p.b. Registrovaná míra nezaměstnanosti byla před použitím sezónně očištěna a to klouzavým multiplikativním průměrem. K potvrzení stacionarity všech časových řad byl aplikován Augmented Dickey – Fullerův test (dále ADF test).

Protože se jedná o mapování vývoje nepřímých indikátorů, v dalším kroku provedeme srovnání námi zavedených indikátorů s vývojem veřejně publikovaných indikátorů, čímž zjistíme jejich soulad s daty reálné ekonomiky (v dalších částech tento akt nazýváme verifikací). V případě indikátorů vnímání nejistoty firmami se jednalo o indikátor tvorba hrubého fixního kapitálu z národních účtů. Odhadnuté hodnoty NAIRU byly verifikovány časovou řadou registrované míry nezaměstnanosti. Pokud odhady NAIRU původním modelem i rozšířeným modelem meziročně vzrostly také v době, kdy skutečná míra nezaměstnanosti meziročně poklesla, je zjištěn nesoulad mezi odhady modelů a reálnými daty, a proto výsledky analýzy pokládáme za méně robustní.

Dalším krokem zevrubné analýzy bude posouzení charakteru vztahu a kvantifikace intenzity vlivu psychologického faktoru ze strany nabídky na vývoj trhu práce pomocí navržených pěti scénářů. Psychologický faktor ze strany nabídky je zastupován indikátorem vnímání nejistoty firmami. Celkovou míru nezaměstnanosti dále členíme na strukturální nezaměstnanost (v naší analýze ji při vědomém zanedbání frikční nezaměstnanosti ztotožňujeme s vývojem NAIRU) a nezaměstnanost cyklickou. Toto dělení celkové nezaměstnanosti nám pomůže lépe zmapovat intenzitu vlivu vnímání nejistoty resp. strachu firem z budoucnosti na trh práce. Přitom strukturální nezaměstnanost pokládáme v souladu s prací D. Brožové (2006) za krátkodobou nezaměstnanost do 1 roku. Vzniká neustále jako důsledek strukturálních změn v ekonomice a postihuje pouze některá odvětví,

kteřá právě zažívají útlum či úpadek. Cyklická nezaměstnanost vzniká tehdy, když ekonomika prochází fází recese a propuštění tak nemohou najít pracovní místo jinde, neboť nezaměstnanost postihuje víceméně všechna odvětví. Délka trvání tohoto druhu nezaměstnanosti se odhaduje až na 2 roky.

3.1 Modelové scénáře vztahu nabídkových psychologických faktorů a trhu práce

V této části posoudíme charakter vztahu mezi vývojem psychologického faktoru ze strany nabídky a vývojem trhu práce. Přičemž vývoj indikátoru vnímání nejistoty firmami může mít pro vývoj indikátorů míry nezaměstnanosti, NAIRU a cyklické nezaměstnanosti několik důsledků. Z dat odvozený výsledný charakter vlivu psychologického faktoru ze strany firem na trh práce definuje pět následujících scénářů.

První scénář popisuje stagnaci ve vývoji sledovaných veličin, tj.: indikátor vnímání nejistoty firmami se ve srovnání se stejným obdobím předešlého roku nemění. Firmy zaujímají vyčkávací pozici při tvorbě svých rozvojových plánů a investování, míra nezaměstnanosti meziročně stagnuje na úrovni minulého roku nebo popřípadě jen mírně meziročně klesá a NAIRU proto vykazuje stagnaci nebo také meziroční pokles.

Druhý scénář představuje stav s klesajícími nejistotami, který je doprovázen oživením trhu práce. Indikátor vnímání nejistoty meziročně klesá, což vede firmy ke zvyšování investiční aktivity a k vytváření nových pracovních míst. Míra nezaměstnanosti proto meziročně klesá nebo nanejvýše stagnuje na úrovni minulého roku a NAIRU také meziročně klesá.

Při třetím scénáři dochází k nárůstu nejistot, který spojujeme s opatrností agentů. Dochází k odkládání investic a tvorby pracovních míst. Indikátor vnímání nejistoty firmami meziročně roste a míra nezaměstnanosti také meziročně roste, protože najímání nových pracovníků se odsouvá anebo dokonce dochází k propouštění. NAIRU současně zaznamenává meziroční růst nebo pokles. V případě, že byl přitom meziročně pokles NAIRU, dochází k akceleraci růstu cyklické složky nezaměstnanosti.

Čtvrtý scénář je tzv. první extrémní případ – obecně nedůvěry v optimistické signály. Meziroční pokles indikátorů vnímání nejistoty pro firmy nepředstavuje dostatečný motiv, aby zadávaly nové objednávky a najímaly nové zaměstnance (dle našeho názoru z důvodu nedůvěry v optimistické signály). Míra nezaměstnanosti proto meziročně nadále roste. Meziroční pokles NAIRU potom naznačuje zvýšení cyklické složky nezaměstnanosti.



Pátý scénář je tzv. druhý extrémní případ – přehlížení pesimistických signálů. Meziroční růst indikátorů vnímání nejistoty firmy nevede k větší opatrnosti při plánování svých investičních a personálních otázek. Tento vývoj indikátoru je doprovázen meziročním poklesem skutečné míry nezaměstnanosti a růstem nebo poklesem NAI-RU. Pokud dochází k růstu NAI-RU, snižuje se cyklická složka nezaměstnanosti.

Posledním krokem analýzy je naznačení intenzity skutečného vlivu odhadovaného nabídkového psychologického faktoru na míru nezaměstnanosti, NAI-RU i ekonomický cyklus a to především v době strukturálních změn v ekonomice a ve společnosti, v období hlubokých cyklických změn, v období následujících bezprostředně po takovýchto zásadních systémových změnách.

3.2 Analýza vlivu indikátoru vnímání nejistot firmami na klíčové ukazatele v České republice

Na základě definovaných scénářů charakteru vztahu mezi indikátorem vnímání nejistoty firmami a celkovou mírou nezaměstnanosti jsme rozdělili časové řady na dílčí období. Počátek prvního období byl stanoven na 2. čtvrtletí 2000. Jednalo se o důsledek zpoždění vysvětlujících proměnných v modelech Kalmanova filtru, které vymezilo počátek časové řady jim odhadnutého NAI-RU obdobím 4. čtvrtletí 1998. Způsob analýzy dále vyžadoval propočtení meziročních změn, které posunuly počátek analyzovaného období až na 2. čtvrtletí 2000. Analýza byla ukončena 4. čtvrtletím 2013. Dále posoudíme skutečné promítnutí vlivu tohoto psychologického faktoru na straně nabídky do hodnot NAI-RU a naznačíme jeho intenzitu. Vypovídací schopnost závěrů analýzy ohledně vlivu psychologického faktoru na NAI-RU a celkovou míru nezaměstnanosti bude vždy záviset na výsledku verifikace námi předkládaných indikátorů, tj. indikátor vnímání nejistoty firmami a NAI-RU reálnými daty.

Tab. 1: Přehled období a změny klíčových makroekonomických veličin

Období	Středoevropská období VIX indexu	Změna skutečné míry nezaměstnanosti	Tvorba hrubého fixního kapitálu ⁵	Změna cyklické nezaměstnanosti: ⁶ Bez vlivu středoevropské období VIX S vlivem středoevropské období VIX	Změna strukturální nezaměstnanosti: ⁷ Bez vlivu středoevropské období VIX S vlivem středoevropské období VIX	Scénář
1	2	3	4	5	6	7
II/2000 – II/2002	+0,4 p.b.	-0,1 p.b.	+6,78%	Pokles 4,4 p.b. Pokles 4,8 p.b.	Růst 4,3 p.b. Růst 4,7 p.b.	5. scénář
III/2002 – II/2007	-1,0 p.b.	-0,1 p.b.	+5,02%	Stagnace Stagnace	Pokles -0,1 p.b. Pokles -0,1 p.b.	2. scénář
III/2007 – II/2009	+14,2 p.b.	-0,4 p.b.	+0,5%	Stagnace Pokles 0,1 p.b.	Pokles 0,4 p.b. Pokles 0,3 p.b.	5. scénář
III/2009 – II/2011	-14,2 p.b.	+1,2 p.b.	-0,48%	Růst 1,8 p.b. Růst 2,4 p.b.	Pokles 0,6 p.b. Pokles 1,2 p.b.	4. scénář
III/2011 – II/2012	+7,7 p.b.	-0,4 p.b.	-0,25%	Pokles 1,9 p.b. Pokles 2,6 p.b.	Růst 1,5 p.b. Růst 2,2 p.b.	3. scénář
III/2012 – III/2013	-6,2 p.b.	+0,9 p.b.	-5,86%	Růst 1,6 p.b. Růst 1,8 p.b.	Pokles 0,7 p.b. Pokles 0,9 p.b.	4. scénář
IV/2013	+1,0 p.b.	+1,1 p.b.	-1,14%	Růst 2,8 p.b. Růst 4,1 p.b.	Pokles 1,7 p.b. Pokles 3,0 p.b.	3. scénář

Zdroj: Vlastní propočet na podkladě dat Ministerstva práce a sociálních věcí, Českého statistického úřadu, České národní banky a V-Lab.

- 5) Tvorba hrubého fixního kapitálu byla očištěna od investic domácností.
- 6) Změny cyklické nezaměstnanosti byly vypočítány ze změny skutečné míry nezaměstnanosti (sloupec 3) a změny strukturální nezaměstnanosti odvozené z odhadu NAI-RU (sloupec 6).
- 7) Změny strukturální nezaměstnanosti byly odvozeny z odhadu NAI-RU (sloupec 6).



První scénář (stagnace indikátoru nejistoty doprovázená stagnací či mírným meziročním poklesem míry nezaměstnanosti a NAIRU) se v české ekonomice dle naší analýzy nevykytl vůbec.

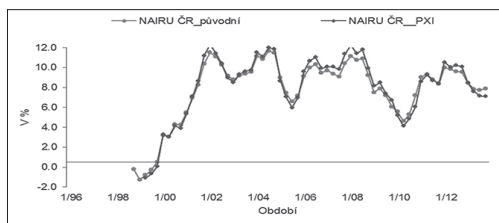
Druhý scénář (pokles indikátoru nejistoty doprovázený meziročním poklesem nebo stagnací míry nezaměstnanosti a poklesem či růstem NAIRU) se vyskytl pouze v období od 3. čtvrtletí 2002 do 2. čtvrtletí 2007. Indikátor vnímání nejistoty firmami meziročně poklesl (o 1,0 p.b.) a byl podle našeho očekávání v souladu s vývojem tvorby hrubého fixního kapitálu (meziroční růst o 5,02 %). Vzhledem k tomu, že původní hodnota NAIRU i hodnota po promítnutí psychologického faktoru na straně nabídky meziročně poklesly (o 0,1 p.b., viz Graf 1) a míra nezaměstnanosti také (o 0,1 p.b.), nebyla detekována změna cyklické složky nezaměstnanosti. Toto období se vyznačovalo konjunkturou ekonomiky a snižováním strukturální nezaměstnanosti, přičemž pokles vnímání nejistoty v ekonomice se nepromítl do hodnoty NAIRU v rozšířeném modelu. Protože se na růstu ekonomiky v tomto období nejvíce podílela spotřeba a investice domácností a čistý export (cca 75 %), pokles nejistot o 1,0 p.b. neměl na odhad NAIRU tak silný vliv.

Třetí scénář (růst indikátoru nejistoty doprovázený meziročním růstem míry nezaměstnanosti a poklesem NAIRU) byl lokalizován v obdobích:

- 3. čtvrtletí 2011 – 2. čtvrtletí 2012;
- 4. čtvrtletí 2013.

První sledované období je charakteristické růstem středoevropské obdoby VIX indexu o 7,7 p.b., poklesem investic do hrubého fixního kapitálu (o 0,25 %), ale na druhou stranu také poklesem nezaměstnanosti o 0,4 p.b. Období se vyznačovalo stagnací HDP, který udržel mírně v kladných číslech zahraniční obchod. Z pohledu trhu práce patří toto období do 5. scénáře (přehlížení pesimistických signálů), ale protože ostatní ekonomické ukazatele naznačují, že domácnosti i firmy na negativní signály reagovaly snížením své spotřeby a investic (pokles spotřeby a investic byl dokonce vyšší u domácností než pokles investic firem), můžeme toto období zařadit do 3. scénáře. Nesoulad mezi poklesem míry nezaměstnanosti a růstem nejistot je způsoben zejména oživením zahraniční poptávky po domácí produkci, které firmy podporuje v tvorbě pracovních míst (dochází proto k poklesu cyklické nezaměstnanosti). Odhad NAIRU podle původního modelu vzrostl o 1,5 p.b. a dle rozšířeného modelu o 2,2 p.b. Zahnutím středoevropské obdoby VIX indikátoru do modelu pro odhad NAIRU došlo ke zvýšení strukturální nezaměstnanosti a k výraznému snížení cyklické složky nezaměstnanosti. Vzhledem k příčinám poklesu nezaměstnanosti (z důvodu zvýšení čistého exportu) můžeme vyšší pokles cyklické

Graf 1: Vývoj NAIRU dle původního modelu a po jeho rozšíření o psychologický faktor na straně nabídky v České republice



Zdroj: Vlastní propočty na podkladě dat Ministerstva práce a sociálních věcí, Českého statistického úřadu, České národní banky a V-Lab.

složky míry nezaměstnanosti považovat za odpovídající vývoji reálných dat.

Ve druhém období indikátor vnímání nejistoty firmami meziročně vzrostl o 1,0 p.b. a tvorba hrubého fixního kapitálu meziročně klesla o 1,14 %. Hodnota NAIRU v původním modelu meziročně klesla o 1,7 p.b. a NAIRU v rozšířeném modelu meziročně pokleslo 3,0 p.b., při meziročním růstu míry nezaměstnanosti (o 1,1 p.b.). Nejistoty zahrnuté do modelu zásadně změnily hodnoty NAIRU. V tomto období byl odhalen vyšší nárůst cyklické složky nezaměstnanosti po zahrnutí středoevropské obdoby VIX indikátoru do modelu pro odhad NAIRU, podíl cyklické složky nezaměstnanosti se zvýšil z původních 2,8 p.b. na 4,1 p.b. Odhad NAIRU podle původního modelu vykazoval vyšší podíl strukturální nezaměstnanosti na celkové meziroční změně nezaměstnanosti než odhad pomocí rozšířeného modelu. Můžeme usuzovat, že v tomto období došlo pomocí středoevropské obdoby VIX indikátoru k přesnějším odhadu NAIRU, neboť z vývoje ekonomiky je zřejmé, že meziroční růst nezaměstnanosti ve sledovaném období má bližší souvislost s ekonomickým cyklem.

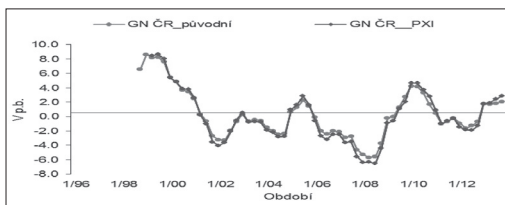
Čtvrtý scénář (tzv. první extrémní případ – obecné nedůvěry v optimistické signály) naznačuje míra nezaměstnanosti, která vykazuje meziroční růst a NAIRU meziroční pokles v obdobích:

- 3. čtvrtletí 2009 – 2. čtvrtletí 2011;
- 3. čtvrtletí 2012 – 3. čtvrtletí 2013.

Indikátor vnímání nejistoty firmami zaznamenal meziroční pokles (o 14,2 resp. o 6,2 p.b.) a fixní kapitál meziročně poklesl (o 0,48 resp. 5,86 %), což je v souladu s definicí scénáře. NAIRU odhadnuté původním modelem pokleslo o 0,6 p.b., resp. 0,7 p.b. a podobně i rozšířeným modelem o 1,2 resp. 0,9 p.b.). Míra nezaměstnanosti zaznamenala v obou případech meziroční růst (o 1,2 p.b. resp. 0,9 p.b.). Z původního modelu plyne, že se ve sledovaných obdobích na změně růstu nezaměstnanosti



Graf 2: Vývoj mezery nezaměstnanosti dle původního modelu a po jeho rozšíření o psychologický faktor na straně nabídky v České republice



Zdroj: Vlastní propočty na podkladě dat Ministerstva práce a sociálních věcí, Českého statistického úřadu, České národní banky a V-Lab.

podílela zejména cyklická nezaměstnanost. Po zahrnutí středoevropské obdoby VIX indikátoru byl pokles NAIRU stejný jako zvýšení nezaměstnanosti. Zahrnutí složky nejistoty do modelu pro odhad NAIRU v obou obdobích odhalilo vyšší podíl cyklické nezaměstnanosti. Takto upravený odhad NAIRU lze považovat za přesnější, neboť sledovaná období jsou ovlivněna cyklickým vývojem ekonomiky. Firmy ve sledovaných obdobích vyčkávaly a nedůvěřovaly síle a intenzitě krátkodobého oživení ekonomiky po ekonomické depresi 2008 – 2009. Nedůvěřovaly pozitivním signálům na trzích (které vykazovaly nižší nejistotu dle středoevropské obdoby VIX indikátoru) a pravděpodobně díky tomu bylo krátkodobé oživení ekonomiky zastaveno. Dlouhodobě vysoké hodnoty nezaměstnanosti a následně úspory vlády vedly k přenesení pesimistického vnímání budoucnosti na domácnosti, které začaly snižovat svou spotřebu, a tím prodloužily dobu recese české ekonomiky.

Pátý scénář (tzv. druhý extrémní případ – obecné přehléžení pesimistických signálů) byl lokalizován v obdobích:

- 2. čtvrtletí 2000 – 2. čtvrtletí 2002;
- 3. čtvrtletí 2007 – 2. čtvrtletí 2009.

První sledované období se vyznačovalo nízkým růstem středoevropské obdoby VIX indikátoru (0,4 p.b.) a vysokým tempem růstu tvorby hrubého fixního kapitálu firem (6,78 %). Míra nezaměstnanosti se meziročně snížila o 0,1 p.b. a současně došlo k růstu odhadované hodnoty NAIRU (původní model o 4,3 p.b. a rozšířený model o 4,7 p.b.). Toto období můžeme považovat za ovlivněné transformačním obdobím 90. let 20. století, což se projevuje zejména vysokým tempem růstu investic, a současně vysokou strukturální nezaměstnaností, která se navíc zvýšila po zohlednění nejistoty do modelu pro odhad NAIRU. Rychlejší tempo snížení složky cyklické nezaměstnanosti na úkor rychlejšího tempa růstu strukturální nezaměstnanosti po zahrnutí středoevropské obdoby VIX indikátoru zpřesňuje odhad NAIRU. Rozšířený model proto přesněji popisuje ekonomiku, která v tomto období vykazovala strukturální změny průmyslu.

Druhé období se od prvního zásadně liší. Jedná se o dobu spojenou s recesí ekonomiky, kterou vyvolala hypotéční a finanční krize v USA. Nejistoty vyjádřené středoevropskou obdobou VIX indikátoru vzrostly o 14,2 p.b. Tvorba hrubého fixního kapitálu vykazuje jen nepatrný růst 0,5 %. Situace v ekonomice je doprovázena snížením nezaměstnanosti o 0,4 p.b. Jedná se o období, v němž firmy nereagovaly na negativní vývoj v zahraničí, i když středoevropská obdoba VIX indexu na negativní vývoj upozorňovala. Nezaměstnanost ještě v roce 2007 a 2008 klesala v řádu procentních bodů zejména z důvodu přehléžení negativních signálů z trhu firmami. Např. domácnosti reagovaly výrazně na negativní signály již v roce 2008, zatímco firmy až v roce 2009. Hodnota NAIRU podle původního modelu klesala o 0,4 p.b., a podle rozšířeného modelu jen o 0,3 p.b. Původní model pro odhad NAIRU naznačoval, že cyklická složka nezaměstnanosti v tomto období stagnuje, rozšířený model však naznačuje pokles cyklické složky nezaměstnanosti o 0,1 % Zahrnutím středoevropské obdoby VIX indikátoru do modelu pro odhad NAIRU došlo ke zpřesnění odhadu, neboť všechny sledované indikátory vykazují vývoj odpovídající konjunkturu ekonomiky (snižování nezaměstnanosti, snižování cyklické nezaměstnanosti, zvýšení investic, reálný růst HDP apod.) i když středoevropská obdoba VIX indikátoru naznačuje příchozí krize anebo přesněji upozorňuje na narůstající nejistotu v ekonomice.

V této části budeme optikou dříve definovaných pěti scénářů charakteru vztahu a intenzity skutečného vlivu mezi indikátorem vnímání nejistoty firmami a trhem práce také hodnotit vybrané fáze ekonomického cyklu na trhu práce. Protože zpoždění vysvětlujících proměnných v modelech Kalmanova filtru zkrátilo časovou řadu jim odhadnutého NAIRU, počátek analýzy započneme až obdobím 4. čtvrtletí 1998. Posledním analyzovaným obdobím bude 4. čtvrtletí 2013.

Transformační období

(4. čtvrtletí 1998 – 1. čtvrtletí 2001)

Období je poznamenáno *transformací ekonomiky* a je možné jej popsat *druhým scénářem*. Indikátor vnímání nejistoty firmami meziročně poklesl o 0,9 p.b. a tvorba hrubého fixního kapitálu meziročně vzrostla o 2,26 % (ve sledovaném období nejprve klesala, ale od 3. čtvrtletí 1999 zrychlovala tempo růstu až na 13 % ve 4. čtvrtletí 2000). Míra nezaměstnanosti v hodnoceném období meziročně vzrostla o 1,1 p.b., což neodpovídá zcela druhému scénáři. Na druhou stranu je nutné poznamenat, že toto období doprovázely velké strukturální změny v průmyslu, a proto je toto období spojeno s náhlým růstem NAIRU, resp. strukturální složky nezaměstnanosti. Vyšší intenzita vnímání nejistoty firmami se sice na trhu práce neprojevila, ale zbylé indikátory naznačují zohlednění

nejistot v ekonomice. Mezera nezaměstnanosti se podle očekávání snížila proti hodnotě z původního modelu (o 0,2 p.b.), což představuje zvýšení podílu strukturální nezaměstnanosti na celkové míře nezaměstnanosti.

Předkrizové období

(4. čtvrtletí 2007 – 4. čtvrtletí 2008)

Jedná se o období přehlízející pesimistické signály, což potvrzuje předchozí srovnávací analýza dat s odhady NAIRU. Období spadá do *pátého scénáře*, kdy dochází k růstu nejistot prostřednictvím středoevropské obdoby VIX indikátoru o 19,3 p.b., k poklesu nezaměstnanosti o 1,2 p.b. a k růstu investic, resp. tvorby hrubého fixního kapitálu firem o 4,48 %. Zejména firmy negativní signály podcenily a přesto, že domácnosti své investice a spotřebu začaly snižovat o 4 čtvrtletí dříve, firmy až ve 4. čtvrtletí 2008. Období je charakteristické velkým pozitivním gapem, který se po zahrnutí středoevropské obdoby VIX indikátoru do modelu projevil zvýšením gapu o 0,8 p.b. a prodloužila se tak doba konjunktury o jedno čtvrtletí.

Pokrizové období

(3. čtvrtletí 2009 – 4. čtvrtletí 2013)

Pokrizové období je nutné rozdělit na další tři menší časové úseky, které jsou charakteristické střídání krátké konjunktury, kterou vystřídala vleklá recese.

Období 3. čtvrtletí 2009 – 1. čtvrtletí 2011 následuje okamžitě po ekonomické recesi. Je doprovázeno poklesem nejistot, tj. středoevropské obdoby VIX indikátoru o 13,6 p.b. Pozitivní signály z trhu ovšem nejsou promítnuty do ekonomiky. Míra nezaměstnanosti meziročně vzrostla o 1,4 p.b. a tvorba hrubého fixního kapitálu klesla o 1,2 %. Negativní vliv obecné nedůvěry v optimistické signály se projevil zvýšením negativní mezery nezaměstnanosti po zohlednění středoevropské obdoby VIX indikátoru o 0,3 p.b.

Firmy pozitivní signály z trhu nepromítly na trh práce, což vedlo v následujícím období (2. čtvrtletí 2011 – 4. čtvrtletí 2012) k poklesu spotřeby a investic domácností a postupně se tento stav promítl do poklesu tvorby hrubého fixního kapitálu. V tomto období středoevropská obdoba VIX indikátoru meziročně poklesla o 1,4 p.b., což představuje pozitivní signál pro firmy. V roce 2011 sice tvorba hrubého fixního kapitálu rostla o 2,5 %, ale již v roce 2012 došlo k poklesu o 2,85 %. Míra nezaměstnanosti se meziročně snížila o 0,2 p.b., což neodpovídá přesně čtvrtému scénáři. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, k poklesu nezaměstnanosti došlo zejména díky oživení zahraniční poptávky po domácí produkci. Toto vysvětlení nám umožňuje zařadit i toto období do čtvrtého scénáře. Nižší intenzita vnímání nejistoty firmami se projevila v pozitivním vývoji nezaměstnanosti, neboť

ta po zahrnutí psychologického faktoru do modelu akcelerovala pozitivní mezeru (o 0,3 p.b.). Zároveň se dokonce také podstatně prodloužilo období lokalizované fáze konjunktury o čtyři období.

Posledním sledovaným obdobím je rok 2013, ve kterém se trh práce opět navrátil do *druhého dna recese*. Indikátor vnímání nejistoty firmami meziročně poklesl o 1,9 p.b., což představuje snižování nejistoty v celém pokrizovém období, tj. od 3. čtvrtletí 2009. V roce 2013 meziročně poklesla také tvorba hrubého fixního kapitálu o 5,0 %. Míra nezaměstnanosti v hodnoceném období meziročně vzrostla o 1,2 p.b. Negativní vliv obecné nedůvěry v optimistické informace zde byl po zahrnutí nejistoty do modelu patrný ve zvýšení negativní mezery nezaměstnanosti o 0,4 p.b.

4 ZÁVĚREČNÉ SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ

Článek se pokusil o zkonstruování středoevropské obdoby VIX indexu nejistoty a strachu. Jako měřítko volatility byla použita směrodatná odchylka z denní ceny akcii, resp. hodnoty akciového indexu v České republice.

Navržený VIX indikátor představující nejistoty byl před provedením zevrubné analýzy vztahu mezi vývojem nejistoty firem a trhu práce podroben srovnání (verifikaci) s vývojem adekvátních ukazatelů, které jsou běžně oficiálně publikované.

V případě indikátoru vnímání nejistoty firmami se jednalo o verifikaci časovou řadou meziroční změny tvorby hrubého fixního kapitálu firem (po očištění o investice domácností). V České republice byla v celém sledovaném časovém intervalu zjištěna 4 období ze 7, ve kterých byl potvrzen opačný trend ve vývoji fixního kapitálu a námi odvozeného psychologického faktoru na straně nabídky, což bylo po zohlednění dalších makroekonomických veličin (HDP, spotřeba domácností, nezaměstnanost) interpretováno jako podcenění nebo přecenění signálů.

V případě trhu práce byl námi odhadnutý vývoj NAIRU verifikován časovou řadou míry nezaměstnanosti. V České republice bylo v celém sledovaném intervalu zjištěno pouze jedno období, ve kterém modelem odhadnuté NAIRU neodpovídalo vývoji reálné ekonomiky. Ve dvou obdobích byl udělen statut podmíněčné verifikace.

Při analýze charakteru vztahu a vlivu psychologického faktoru na nabídkové straně na míru nezaměstnanosti a její složky bylo odhaleno pět možných scénářů vývoje, které byly nalezeny rozdělením sledovaného období na dílčí časové úseky. Aplikace scénářů, které charakterizují vztah a intenzitu vlivu psychologického faktoru na

nabídkové straně na trh práce, byla také provedena při analýze fází ekonomického cyklu.

Celkově lze tedy konstatovat, že v České republice je vliv indikátoru vnímání nejistoty firmami na ekonomický cyklus z pohledu trhu práce středně silný a zahrnutím středoevropské obdoby VIX indikátoru do modelu pro odhad NAIRU došlo k přesnějšímu odhadu NAIRU. Zvýšení negativní mezery díky obecné nedůvěře v optimistické signály se nepodařilo zabránit v době fáze recese a jejího druhého dna v České republice. Analýza zjistila, že vliv vnímání nejistoty na ekonomický cyklus má středně silný negativní charakter. Především se jednalo o období transformace po změně politicko-ekonomického systému, o období recese a o období druhého dna této recese.

Ze srovnání vývoje České republiky v době transformace ekonomiky (v analýze období od 4. čtvrtletí 1998 do 1. čtvrtletí 2001) a recese (v analýze období od 3. čtvrtletí 2009 do 1. čtvrtletí 2011) plyne, že fáze transformace proběhla v prostředí meziročního růstu míry strukturální nezaměstnanosti a poklesu středoevropské obdoby VIX indikátoru. Fáze recese je spojována s prostředím poklesu míry vnímání nejistoty firmami, na které firmy nereagovaly. Toto vedlo k podcenění signálů z trhu, které následně vedlo k prodloužení doby růstu (zejména v roce 2008) a k posunu recese až do roku 2009. Období následující po finanční a ekonomické recesi je již typické meziročním výrazným snížením a posléze pomalejším snižováním středoevropské obdoby VIX indikátoru, které dávalo firmám signály o pozitivním vývoji. Tyto signály však nebyly přeneseny do reálné ekonomiky a nedůvěra v ně vedla k vleklé recesi, jejíž konec je možné pozorovat až ve druhém pololetí 2013.

Námi zjištěné zvětšování gapů nezaměstnaností a prodloužení období recese na trhu práce však také mohla způsobit přílišná restriktivní fiskální i měnová politika a zpožděné zavádění protikrizových opatření hospodářské politiky. CEPPRO⁸ například upozorňuje na neustále nadsazené predikce celkové meziroční inflace ČNB, než je následně publikovaná skutečnost ČSÚ. Pesimističtější vnímání inflačních tlaků v ekonomice centrální bankou mohlo být dle CEPPRO jedním z důvodů razantního vstupu ČNB na devizový trh v listopadu 2013.

Makroekonomická predikce ministerstva financí ještě v prosinci 2008 předpokládala meziroční růst HDP pro rok 2009 ve výši 3,7 %. Predikce tohoto indikátoru se změnila správným směrem až v červenci 2009 (meziroční pokles činil 4,4 %), což bylo půl roku po tom, co na nebezpečí příchodu krize reálné ekonomiky upozorňovaly mezinárodní instituce i některé vlády zemí Evropské

unie. Tvůrci hospodářské politiky mohou využít středoevropskou obdobu VIX indikátoru pro predikci příchodu recese s předstihem přibližně 1 rok. Na základě těchto signálů pak mohou aplikovat hospodářsko-politická opatření pro oživení nebo zmírnění potenciální recese.

Je nevyhnutelné, aby hospodářská politika přesvědčila firmy o reálnosti a perspektivě optimistických signálů, o nutnosti podpory připravovaných opatření, která zvrátí stále ještě přítomný nepříznivý vývoj v reálné ekonomice (např. pozorovaná vysoká míra nezaměstnanosti a NAIRU). Také se jedná o vybízení k obezřetnosti a k přehodnocení dosavadní investiční a personální strategie firem, která by lépe zohledňovala potenciální rizika. Ale také jde o trpělivé vysvětlování podstaty a účinků plánovaných podpůrných opatření, která minimalizují dopady nestability.

Ing. Emilie Jašová
Vysoká škola ekonomická v Praze,
Národohospodářská fakulta,
Katedra ekonomie
ekonomka_2@hotmail.com

Ing. Jiří Rotschedl
Vysoká škola ekonomická v Praze,
Národohospodářská fakulta,
Katedra ekonomie
jiri@rotschedl.com

Mgr. Ing. Dominik Stroukal
Vysoká škola ekonomická v Praze,
Národohospodářská fakulta,
Katedra ekonomie
dominik@stroukal.cz

Mgr. Vladimír Barák
Vysoká škola ekonomická v Praze,
Národohospodářská fakulta,
Katedra hospodářské a sociální politiky
barv02@vse.cz

8) <http://www.ceppro.cz> [cit. 11. 2. 2015]

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] AKERLOF, G. A.; DICKENS, W. T.; PERRY, G. L. (1996): *The Macroeconomics of Low Inflation*. Brookings Papers on Economic Activity, Brookings Institution. Washington, D.C.
- [2] ANDERSON, W. E., SARGENT, J. T., HANSEN, P. L. (2003): *A Quartet of Semigroups for Model Specification, Robustness, Prices of Risk, and Model Detection*. The European Economic Association, 1(1). 68-123 s.
- [3] ARIELY, D., KAHNEMAN, D., LOEWENSTEIN, G. (2000): *Joint Comment on „When Does Duration Matter in Judgment and Decision Making?“*. Journal of Experimental Psychology: General 2000, Vol. 129, No. 4, 524-529.
- [4] BALL, L.; MOFFITT, R. (August 2001): *Productivity growth and the Phillips curve*. NBER working paper series, National Bureau of Economic Research. Cambridge.
- [5] BENEŠ, J., N'DIAYE, P. (2004): *A Multivariate Filter for Measuring Potential Output and the NAIRU: Application to the Czech Republic*. IMF Working Paper, no. 04/45. 117 s.
- [6] BREITER, C. H., AHARON, I., KAHNEMAN, D., DALE, A., SHIZGAL, P. (2001): *Functional Imaging of Neural Responses to Expectancy and Experience of Monetary Gains and Losses*. Neuron, Vol. 30, 619-639.
- [7] BROŽOVÁ, D. (2006): *Kapitoly z ekonomie trhu práce*. Vysoká škola ekonomická Praha, ISBN 80-245-1120-7, 107-110 s.
- [8] *Ceny ropy Brent a Nepřímé daně*. Dostupné na: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2011/2011_1/index.html [cit. 11.2.2015]
- [9] *Deflátor spotřeby domácností*. Dostupné na: [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_v/\\$File/tab_v_2q09.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_v/$File/tab_v_2q09.xls) [cit. 11.2.2015]
- [10] *Economic Outlook NO. 93 Annex Tables, June 2013, OECD Annual Projection*, Dostupné na: http://www.oecd.org/document/61/0,3343,en_2649_34573_2483901_1_1_1_1,00.html [cit. 11. 2. 2015]
- [11] FABIANI, S., MESTRE, R. (March 2000): *Alternative measures of the NAIRU in the euro area: estimates and assessment*. ECB WP.10 s.
- [12] FAMA, E. F. (1997): *Dissecting Anomalies*. The Journal of Finance, Vol. LXIII. No. 4. 1653 – 1678 s.
- [13] FAMA, E. F. (1997a): *Market efficiency, long-term returns, and behavioral finance*. Journal of Financial Economics, 49 (1998), Graduate School of Business, University of Chicago, Chicago, IL 60637, USA. 283 – 306 s.
- [14] FAMA, E. F., FRENCH, K. R. (1996): *Multifactor Explanations of Asset Pricing Anomalies*. The Journal of Finance, Vol. LI, No. 1. 55 – 84 s.
- [15] FRIEDMAN, M. (1968): *The Role of Monetary Policy*. The American Economic Review, 58: 1-17. 7 s.
- [16] GORDON, R. J., STOCK, J. H. (1998): *Foundations of the Goldilocks Economy: Supply Shocks and the Time-Varying NAIRU*, Brookings Papers on Economic Activity, Vol. 1998, No. 2, 297-346 s.
- [17] GORDON, R. J. (1996): *The Time-varying NAIRU and its Implications for economic Policy*. National Bureau of Economic Research. Cambridge.
- [18] HANSEN, P. L., SCHEINKMAN, A. J., TOUZI, N. (1997): *Spectral methods for identifying scalar diffusions*. Journal of Econometrics, 86. Department of Economics, The University of Chicago. 1-32 s.
- [19] HUMPHREY, T. M. (September/October 1985): *The early History of the Phillips Curve*. Economic Review. Federal Reserve Bank of Richmond. 18-23 s.
- [20] *Index dovozních cen*. Dostupné na: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/ceny_vd_ekon [cit. 11. 2. 2015]
- [21] JAŠOVÁ, E. (2015): *Reflecting the Demand Shocks in the NAIRU of the Visegrad Group Countries and the Consequences for the Economic Policy*, Computation and Economic Cybernetics Studies, Academy of Economic Studies in Bucharest, Romania, Vol. 49, No. 3/2015, online ISSN 1842-3264, print ISSN 0424-267 X. 173-192 s.
- [22] KADERÁBKOVÁ, B., JAŠOVÁ, E. (2012): *Comparing NAIRU and economic cycle from the perspective of labour market in the countries of the Visegrad Group*. Economic Studies journal, Bulgarian Academy of Sciences - Institute of Economics, Sofie, Bulharsko. 7, 16, 17 s.
- [23] KAHNEMAN, D., LAVALLO, D., SIBONY, O. (2011): *Before You Make That Big Decision*. Harvard Business Review.
- [24] KAHNEMAN, D. (2002): *Maps of bounded rationality: A perspective on intuitive judgment and choice*. Princeton University, Department of Psychology, Princeton, NJ 08544, USA.
- [25] KAHNEMAN, D., FREDERICK, S. (2001): *Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgment*. Heuristics of Intuitive Judgment: Extensions and Applications, Cambridge University Press, New York.
- [26] KAHNEMAN, D. (1999): *Evaluation by Moments: Past and Future*. Princeton University, Department of Psychology, Princeton, USA.
- [27] KATZ, L. F., KRUEGER, A. B., BURTLESS, G., DICKENS, W. T. (1999): *The High-Pressure U.S. Labor Market of the 1990s*, Brookings Papers on Economic Activity, Vol. 1999, No. 1, 1-87 s.
- [28] *Kurzy devizového trhu*. Dostupné na: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp [cit. 11.2.2015]
- [29] *Makroekonomická predikce*. Dostupné na: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce> [cit. 11.2.2015]

- [30] Míra nejistoty a strachu VIX index. Dostupné na: <http://www.bloomberg.com/quote/VIX:IND> [cit. 11. 2. 2015]
- [31] McAAM, P., McMORROW, K. (1999): *The NAIRU Concept – Measurement uncertainties, hysteresis and economic policy role*. 3 s.
- [32] MODIGLIANI, F., PAPADEMOC, L. (1975): *Targets for Monetary Policy in the Coming Year*. Brookings Papers on Economic Activity, Brookings Institution. Washington, D.C. 142 s.
- [33] NOVY, D., TAYLOR, A. (2014): *Uncertainty and the Great Trade Collapse: New evidence*. VOX.
- [34] PHELPS, E. S. (August 1967): *Phillips Curves, Expectations of Inflation and Optimal Unemployment Over Time*. *Economica*. 254 s.
- [35] PHILLIPS, A. W. (1958): *The relationship between unemployment and the rate of change of money wages in the United Kingdom 1861-1957*. *Economica*. 284 s.
- [36] POŠTA, V. (1/2008): *NAIRU a přirozená míra nezaměstnanosti – teoretický pohled*. Ministerstvo financí ČR, Praha. 10 s.
- [37] Prognóza prosinec 2013 – Oživení ekonomiky se nepotvrzuje, můžeme očekávat kolísání HDP těsně okolo nuly: dostupné na: [cit. 11.2.2015]
- [38] PUTNA, M. (2014): *Velká obchodní krize: je nejistota vysvětlením?* Patria Online.
- [39] Registrovaná míra nezaměstnanosti. Dostupné na: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes> [cit. 11.2.2015]
- [40] RICHARDSON, P., BOONE, L., GIORNO, C., MEACCI, M., RAE, D., TURNER, D. (2000): *The concept, policy use and measurement of structural unemployment: estimating a time varying NAIRU across 21 OECD countries*. OECD WP. 38 s.
- [41] SAMUELSON, P. A., SOLOW, R. M. (May 1960): *Analytical aspects of Anti-inflation Policy*. American Economic Association. 127 s.
- [42] SEKHON, J. S. (1999): *Estimation of the Natural Rate of Unemployment: 1955:01-1997:12*. Harvard University, Berkeley.
- [43] TOBIN, J. (1997): *Supply Constraints on Employment and Output: NAIRU versus Natural Rate*. Cowles Foundation Paper 1150. Yale University, New Haven. 1 s.
- [44] Tvorba hrubého fixního kapitálu. Dostupné na: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_cr [cit. 11.2.2015]
- [45] V-Lab. Dostupné na: <http://vlab.stern.nyu.edu/analysis/> [cit. 11.2.2015]
- [46] VIX: měřič strachu, který napoví kdy investovat. Dostupné na: <http://www.investujeme.cz/vix-meric-strachu-ktery-napovi-kdy-investovat/> [cit. 11.2.2015]

MARKETING AUDIT OF CORPORATE COMMUNICATION IN BANKING SECTOR

MARKETINGOVÝ AUDIT FIREMNÍ KOMUNIKACE V BANKOVNÍ SFÉŘE

Václav Kupec

ABSTRAKT

Firemní komunikace je důležitou součástí bankovního marketingu. Z tohoto důvodu je potřeba veškerou komunikaci kvalifikovaně řídit. Cílem předkládané studie je proto teoretická analýza potencionálních rizik a praktické doporučení o tom, jak eliminovat problémy ve firemní komunikaci bankovní sféry. K práci se přistupuje pomocí rozboru aktuálních teorií, monitoringu rizik firemní komunikace a aplikace vhodných auditních technik. Mezi původní poznatky příspěvku se dají zařadit výstupy analýzy komunikačního procesu, které odhalují rizika v částech spojených s kódováním, přenosem a dekódováním informací. Dále jsou shrnuta zjištění týkající se strategických částí firemní komunikace, problematiky jednotnosti používané komunikace a nedostatků moderních komunikačních kanálů. A zároveň jsou navržena doporučení, jež obsahují formalizované podklady k eliminaci nedostatků ve zkoumaném prostředí. Závěrem lze konstatovat, že odpovědně aplikované auditní techniky jsou účinnými nástroji pro kontinuální řízení firemní komunikace, potažmo celé bankovní reputace a souvisejících procesů.

Klíčová slova:

audit, bankovníctví, komunikace, marketing, riziko

ABSTRACT

Corporate Communication is an important part of banking marketing. For this reason it is necessary to competently control all communications. The aim of this study is, therefore, to provide a theoretical analysis of potential risks and practical recommendation of how to eliminate problems in Corporate Communication in the banking sector. The work is methodologically approached not only by analysis of current theories, but also by monitoring the risks of Corporate Communication and application of appropriate audit techniques. The findings presented for the first time in the paper include the results of the analysis of the communication process which reveal the risks in areas associated with encoding, transmission and decoding of information. Furthermore, findings concerning strategic parts of Corporate Communication, the dilemma of uniformity of communication used and the deficiency in modern communication channels are also summarized. Finally, we also included the proposed recommendations which include a formalized base to eliminate shortcomings in the surveyed environment. In conclusion we can state that responsibly applied audit techniques serve as operative tools for continuous management of Corporate Communication as well as the entire reputation of banks and related processes.

Key words:

audit, banking, communication, marketing, risk

JEL classification: M31



MOTTO

Communication is power. Those who have mastered its effective use can change their own experience of the word and the world's experience of them.

Tony Robbins

INTRODUCTION

Good communication is essential for building and maintaining any relationship and the key element in company's efforts is to establish a relationship with its customers (Kotler et al., 2007, p. 809). This fact is even more pronounced after the abandonment of the gold standard in 1933 in the banking system (Grey, 2002, p. 90), and banking is entirely based on trust. The actual issue of trust, targeted strengthening of reputation and enhancement of confidence in corporations are dealt with by *Public Relations* (PR) theories, which Vymětal defined as the art of communication (2008, p. 259).

From the corporate perspective, we can subsequently state that communication processes require adequate handling and qualified care of the management. In order for these activities to stay focused on the removal of potential problems in the communication field, audit techniques should be used according to Mikuláščík because they enable corporations to ensure the flexibility of communication with respect to their changing strategic visions and at the same time they are able to find conceptual processes for improving the entire *Corporate Communication* (2010, p. 295).

The aim of this study is therefore to provide a theoretical analysis of potential risks in *Corporate Communication*, to do experimental verification of selected processes by audit procedures for the banking sector, and to offer practical recommendations for effective elimination of problematic areas. The importance of the analysis of the presented issue is particularly evident in the sophisticated area of bank management (see Pavelka, 2011, p. 69), especially in relation to the communication processes. According to the AICO¹ Survey 2014 (Onofrej, 2014, p. 4) which focused on communication audits, sufficient attention has not been paid to them so far.

1 BIBLIOGRAPHIC SOURCES

1.1 Banking

The current state of the issue studied can be presented by a retrospective reference to the banking field, where according to Clifford the first mentions of the financial sector followed after the founding of the Bank of Venice

in 1157 (2011, p. 13). Within the concept of this study the subject of the banking sector is then derived from current definition by this author as follows: "Accepting for the purpose of lending or investment of deposit of money from the public, repayable on demand or otherwise withdrawable and by cheque, draft, order or otherwise." (2011, p. 15). Today, the banking sector is generally divided into central, which, according to Singleton, focuses on the control of private banks (2011, p. 4), and commercial, in which, according to Hense – Bachmann, individual banks provide their financial services (2008, p. 1).

1.2 Risk

In fact, Kašparovská et al. link a certain level of risk with daily activities of banks (2006, p. 71). This fact is confirmed by Cascarino – Esch, who mention that today's business includes some degree of risk, whereas the risk is described by them as follows: "Risk may be defined as possibility of loss." (2007, p. 41). Garvey in his doctrine refers to the abovementioned thesis. He highlights two aspects of risks: "The first is its occurrence probability. The second is its impact (or consequence) to an engineering system project." (2009, p. 4). See Formula 1 (Garvey, 2009, p. 9). Problematic areas in the context of marketing can be classified, according to Sadgrove's theories, into market, product, and corporate (2005, p. 213). In consideration of the abovementioned facts the third one especially, i.e., the corporate issue, is further analyzed.

$$Risk = F \quad (1)$$

Where: F is the probability or the impact.

1.3 Marketing Audit

"Those companies and division that discover marketing weakness through applying the marketing-effectiveness rating review should undertake a more thorough study known as marketing audit." (Kumar – Sharma, 2005, p. 41). This type of audit to identify problems in communication or marketing is recommended by Kotler et al. (2007, p. 109). The mentioned instrument is then defined as follows: "A Marketing Audit is a comprehensive, systematic, independent and periodic examination of a company's or business unit's marketing environment, objectives, strategies, and activities with a view to determining problems areas and opportunities and recommending a plan of action to improve the company's marketing performance." (Kumar – Sharma, 2005, p. 36).

1) AICO – The Association for Internal Communications



1.4 Corporate Communication

However, on the basis of Wilson's teaching marketing has never been exposed to such changes as it is today (2002, p. Vii). The standard part of the marketing processes also became *Corporate Communication*, which is confirmed by Kotler et al., when they emphasize that modern marketing is all about adequate communication with current and potential customers (2007, p. 809). The whole issue is then summarized by Cornelissen as follows: "*Corporate communication is a management fiction that offers a framework and vocabulary for the effective coordination of all means of communication with the overall purpose of establishing and maintaining favourable reputations with stakeholder groups upon which the organization is dependent.*" (2005, p. 23).

2 SUBJECT MATTER AND METHODOLOGY

2.1 Subject Matter

Defining *Corporate Communication*, as the analyzed subject, is a challenging task. Ormeno states on the issue: "*Corporate communication can be defined as the goal-oriented transmission of a message identified with the corporate brand or with more than one single product brand, aimed at eliciting a response from company's constituencies.*" (2007, p. 40). In opposition to this approach, Percy presents a more recent theory in which *Corporate Communication* is divided into the mix of *Marketing, Management and Communication* (2014, p. 65). Finally, Pelsmacker – Geuens – Bergh then specify its strategic objectives primarily as a connection between corporate strategy, identity and image (2003, p. 32).

Corporate Communication is according to Vysekalová – Mikeš a part of the *Corporate Identity* and the source of corporate culture. Corporate identity is also an integral part of the overall strategy of the company (2009, p. 63). Therefore, it is necessary to pay adequate attention to it. The definition of individual elements of *Corporate Communications* is important too. Most authors agree that it mainly contains *Public Relations, Corporate Design, Human relations, Investors Relations, Employee Communications and Government Relations* (Vysekalová – Mikeš, 2009; Pelsmacker – Geuens – Bergh, 2003; Kotler et al., 2007). With regard to the characterization of the analyzed material in this chapter, it should be noted that the analytical part of the text will deal with these areas.

On the basis of the mentioned theories and according to Svoboda's teachings, it is possible to connect *Corporate Communications* with *Corporate Reputation* (2009, p. 55) because these two issues are closely related. From the perspective of *Corporate Communication*, Cornelissen further adds: "*In other words, a good corpora-*

te reputation has a strategic value for the organization that possesses it. It ensures acceptance and legitimacy from stakeholder groups, generates return and may offer a competitive advantage as it forms an asset that is also difficult to imitate." (2005, p. 79). In addition, *Communication and Reputation* are important factors, especially for the selected banking sector and therefore it is necessary to responsibly manage this sphere.

Reputation or trust are in fact essentially linked with banking sector, which, for instance, Svoboda confirms (2009, p. 38). "*Because the components of reputation (performance/behavior and communication) can be managed, one should devise a strategy and plan to measure, audit, and manage it on an ongoing basis.*" (Doorley – Garcia, 2011, p. 25). Therefore, the presented text primarily focuses on the process of the audit of communications which helps in managing reputational risk. From a methodological point of view, the whole theory of risk management is then added by Honey: "*Reputation management is about managing expectation and avoiding surprises which draw attention to performance above or below expectation.*" (2009, p. 4).

2.2 Methodology

As already mentioned above, *Corporate Communication* faces many threats. Therefore, the primary activity of corporations should be an analysis which identifies these areas. Smejkal – Rais divided the analysis of risks into qualitative and quantitative risks (2013, p. 112). For the purposes of this study the combination of both is chosen which will allow not only the evaluation of particular selected risks, but also the establishment of frequency and other risk impacts (Smejkal – Rais, 2013, p. 112). As a specific analytical approach the Delphi method can be applied in the conception by Tarantino: "*The Delphi technique is a procedure to obtain a reliable consensus of opinion from a group of experts.*" In addition, the quoted author adds that it can be applied at any stage of the risk management process (2011, p. 58).

Actual marketing audit, in methodical conception by Kotler et al. (2007, p. 109), can be subsequently implemented in individual parts of the audit process. "*The auditor should follow the appropriate audit procedure and adopt different techniques of auditing.*" (Basu, 2007, p. 44). Keller defines the individual phases as follows: The process of marketing audit was divided into three steps, in which the first step is agreement on the objectives, range and approach; the second step is data collection; the third and the last is the preparation and presentation of report (2007, p. 190). Conceptually, Keller then incorporates a marketing audit into internal audits which ought to ensure the effectiveness and efficiency of marketing operations (2007, p. 190), which contain *Corporate Communication*.

If the *Delphi* method can detect a risk on a theoretical basis, then it is possible to practically verify these areas. "Auditing techniques refer to the methods and means adopted by an auditor for collection and evaluation of audit evidence in different auditing situation." (Basu, 2007, p. 56). Among the methods of obtaining audit evidence Basu includes *Inspection, Observation, Inquiry and confirmation, Re-computation* and as the last possibility *Analytical review* (2007, p. 57). Dvořáček (2003, p. 117) in the territorial context recommends similar techniques as well. It is also necessary to combine predetermined techniques so that cross-verification of any findings could occur in the audit process.

On the basis of these theories it is possible to proceed to the practical part of this paper: The aim of the study, as noted previously, is a theoretical analysis of potential risks in *Corporate Communication* and practical recommendation for the effective elimination of problematic areas. Primarily we use methods of observation according to the mentioned authors (Smejkal – Rais, 2013). The results should at the same time theoretically extend the publishing fund of the analyzed industry, whereas practical purposefulness is especially expected in their use in marketing audit (with a focus on corporate banking departments of corporate communication, direct marketing, management of segments, pricing policies, etc.).

3 RESULTS

3.1 Risk Analysis

In *Corporate Communication* of the banking sector the potential risks listed below can be detected using the *Delphi* method. These can be categorized into three elementary groups with respect to a communication model in the conception by Shannon – Weaver (Narula, 2006, p. 26). Critical areas can be both internal and external communication processes associated with encoding of information, information transmission and decoding of information, especially in terms of respect for their *opportuneness, accuracy and value*, which according to the study by Kupec – Kretter has significant impact on marketing segments of selected institutions (2013, p. 107). In this way, narrowing of the issue enables us to focus on specific risks in further analysis.

The generation of information can be primarily included in the risk encoding section. Notifications with attributes of *opportuneness, accuracy and value*, directed to internal customers (employees, shareholders, etc.) and external clients (customers, journalists, etc.) through selected channels (all media, business communication, annual reports, etc.) are in fact necessary for the banking sector. The size of estimation of such risks can be determined by monitoring trends in their occurrence, fre-

quency and impact, and then recalculation on financial values. It is clear that individual groups of recipients of information will differ in size (clients > staff > journalists, etc.), which is expected.

Potential risks present at the communication link encoding – decoding, or more precisely sender – recipient, may be included in a set called information transfer. It is necessary to take into account the fact that there is a leak of confidential information. The risk that is mentioned has actually fundamental impacts on the bank's reputation, whereas it is not just about deficiencies in data security, but also about notification directed to an incorrect recipient (information for management vs. information for employees). Dysfunctionality of communication channels (internet, intranet, applications, etc.) for all client segments can be classified as other risks. The size of estimation of these risks can be identically determined as in the previous group.

Decoding of information is one of the most complex fields because it involves a complex result of the communication process. How recipients understand the notification depends on the risk during the encoding and transmission of information. It is necessary again to put emphasis on the basic characteristics of these notifications (*opportuneness, accuracy and value*), because the actual process of decoding cannot significantly influence the final recipient. On the basis of risk analysis it is therefore possible to argue that if the communication process in the phase of information coding and information transfer is sufficiently handled, the risks in the decoding process significantly decrease. But this fact does not exclude the possibility of implementation of operative and control mechanisms into this area (help-line, support, consultancy, etc.).

3.2 Marketing Audit

In the beginning of this chapter it is necessary to point out that the presented text does not aim to precisely describe the individual findings of specific audits. This is partly not possible due to the institute of banking and commercial secrecy; on the other hand, such description is not practically applicable in other fields. The following lines therefore present a summarized description of the most common findings by *Corporate Communication* in the sphere of the banking sector with the fact that the main areas of audit findings are highlighted. They deal with the findings in strategic parts of *Corporate Communication*, the others cover the issue of uniformity of communication used, and the last ones focus on findings in modern communication channels.

The verification process is based on the techniques, according to Keller (2007, p. 190), Basu (2007, p. 57)

and Dvořáček (2003, p. 117). It is advisable to start the audit with the analysis of strategies and analyses of other standards of corporations in accordance with approaches to single documentation introduced by Sklenák – see Formula 2 (2001, p. 215). The communication strategy has to be in compliance with the strategy of the company, or a superior one, although comparison of internal regulations enables to build a theoretical basis for the practical verification of selected communication activities. The complexity of the organizational classification of banks and their legislative division pose many risks. The situations when communication of some company departments does not oblige with the given strategies are therefore common audit findings.

$$p = \frac{|REL \cap NAL|}{|NAL|} \quad (2)$$

Where:

- p is the accuracy of the information,
- REL is the set of relevant objects in the set of searched information,
- NAL is the set of found information.

The fragmentation of communication with regard to the abovementioned complexity of the organizational structure can be included among other findings. Various types of communication are used in audited companies. Marketing department, department of communication or department of trade, etc., communicate in different ways. This finding verified by the theories by Kupec – Kretter concerning accurate information – see Formula 3 (2013, p. 112) is also multiplied by data targeting toward different marketing or client segments. It is logical that financial institutions use different communiqués for ordinary clientele, creditworthy clients, or delinquent clients. This may also result in different quality of commercial communications, specifically with regard to different senders.

$$a = \frac{Xn}{(Xn + 1) - Yn} \quad (3)$$

Where:

- a is the accuracy of the information,
- Xn is the sample of the clients,
- Yn is the number of the acquired information.

When we proceed from creating the information to its transmission, audits field other findings concerning electronic media in accordance with tools suggested by Smejkal – Rais in the context of fuzzy information – see Formula 4 (2013, p. 240). Nowadays there is no need to comment on their expansion as well as customer popularity of electronics associated with fast availability of individual notifications. Corporate intranet, internet, Facebook, LinkedIn, Internet banking, etc., face numerous problems with regard to their mass character. Inadequate response to client stimuli (questions, requests, commands, etc.) as well as technical failures of these services of internal – corporate or external – external causes, therefore, can be included in the group of captured risks.

dequate response to client stimuli (questions, requests, commands, etc.) as well as technical failures of these services of internal – corporate or external – external causes, therefore, can be included in the group of captured risks.

$$a_i \in C \cap O \quad (4)$$

Where:

- a_i is the set of the alternative,
- C is the set of the targets,
- O is the set of the limit.

3.3 Proposed recommendations

Submitting recommendations that reflect the observed findings is one of the very last activities of a marketing audit, namely with regard to the fact that this part of the process must present adequate proposals to eliminate any weaknesses of *Corporate Communication*. Consequently, all the information recorded during the entire auditing process are reflected here. The recommendations therefore focus on strategic discordances, information fragmentation and electronic issues of *Corporate Communication* of banking houses. It should be highlighted that it is necessary to discuss these proposals with the audited departments so that the final measures covering all findings which might pose certain risks could come into being.

Discordance of the Corporate Communication strategies and the whole society is one of the key findings for remedial activities and monitoring. Therefore, the audit recommendations should concern periodical verification of the conformity of these documents in the managing bodies of financial institutions. This includes their primary approval that verifies subordination of the Corporate Communication strategy to the strategy of the whole bank and subsequent monitoring, whether any discrepancies between the two documents (ideally on a regular basis in annual periodicity) occur, and finally the evaluation of documents and their results and measured impacts. After being set, the process will enable the bank to hold a single communication line.

The issue of fragmentation of communication with regard to various communication resources, different target groups or different level of information have fundamental impacts on the bank's reputation. Therefore, it is appropriate to target audit recommendations on the reconciliation of all communiqués. This may take place in two levels based on the significance of marketing information. Less important messages may be published individually by responsible departments based on pre-defined rules, such as communication directions or set patterns. For this reason it is advisable to verify the notification with higher impacts on internal or external

clients through approval, reminder or further control processes. This system will consequently help to unify the communication policy.

The Elements of electronic communication are the future *Corporate Communication*. Therefore they cannot be seen as separate worlds of the *Corporate Communication* departments and information technologies. On the contrary, the elimination of risks can be achieved through cooperation of all involved units. With regard to these findings and the general fact that communication penetrate the whole structure of banks, it is appropriate to determine audit recommendations to create a single communication node. All the affected units of financial companies must cooperate in proposed groupment so that harmonization and supervision of all information directed to the clients can take place. This procedure will enable to apply integrated communication according to Lukáč (2015, p. 85).

4 DISCUSSION

The results must also be confronted with other theories, which allow you to submit a compact picture of the issue. At the outset we can state that marketing audit has real meaning for management companies, in particular with regard to marketing threats. This argument could be primarily based on points of view of the authors Kumar – Sharma, who generally state to the issue as follows: *"The objective of the marketing audit is to identify marketing problem areas and to recommend a corrective plan with a view to improve the organization's overall marketing effectiveness."* (2005, p. 36). But in fact, audit elements are applicable in the banking sector particularly in relation to *Corporate Communication*.

The area of strategies, their possible discardance and subsequent remedy can be verified by ideas presented by Keřkovský – Vykypěl. Their theories of strategic management draw attention to the current situation, when business plans are rapidly becoming obsolete already in implementation stages. It implies the need for regular evaluation and operational decision-making concerning other activities of the executive management (2006, p. 6), which is in line with the audit recommendation mentioned above. The proposed monitoring of the implementation phase is also supported by Hill – Jones, especially in relation to strategic management as an integrated approach (2013, p. 13), with possible application to communication elements.

Recommendations related to the fragmentation of communication are also tackled by Oliver in the form of key features. *"The challenge to management is to assimilate the various facets of corporate communication identified above in a way that appeal seamless and co-ordinated."* (2004, p. 230). Audit proposals aimed at communication

process have been targeted by Svoboda and his scheme which states that if *Corporate Communication* does not apply synergies, most organizations will fail to communicate effectively. Therefore, the author suggests not only the determination of corporate principles for communication but also the evaluation of formal and contentual unity of all types of *Corporate Communication* (2009, p. 40). This thesis therefore serves as an extension of the proposed measures.

An electronic medium, or recommended information management, can be extended by the other theories, which include, according to Smejkal – Rais, different approaches to *Intelligence Company* (2013, p. 243). The above-proposed communication node can be extended with other measures to eliminate the risks when working with information (collection, evaluation, preservation and interpretation), which are important for the competitiveness of banks. The entioned authors see these techniques as the most important elements to reduce business risk (see Palán, 2011, p. 61) when dealing with company information (Smejkal – Rais, 2013, p. 244). In summary, we can therefore confirm that the idea of linking and layering of various methods enables appropriate management of *Corporate Communication*.

CONCLUSION

In the presented paper the analysis of the risks of *Corporate Communication*, auditing of selected processes by techniques for the banking sector, and the recommendation to eliminate problem fields were done. But in fact the results of the analysis of the communication process can be included in original findings. They expose the risks in fields associated with the encoding, transmission and decoding of the information. Subsequently, the findings regarding the strategic parts of *Corporate Communication*, the issue of uniformity of used communication and simultaneously modern communication channels are presented. Final recommendations that react to observed findings, then contain formalized proposals to eliminate the shortcomings of *Corporate Communication* in the banking sector. The study also outlines the application possibilities of further processing the subject, especially in relation to the marketing audit focused on processing the marketing information. In conclusion, it can be stated that the audit approaches are effective instruments for strategic management of communication risks, reputation of banks and related processes.

PhDr. Ing. Václav Kupec, Ph.D.
Výzkumné centrum BIVŠ, z. ú.
Národní 2600/9
158 00 Praha 5
vkupec@mail.bivs.cz

REFERENCES AND RESOURCES

- [1] BASU, S. K. (2007). *Auditing: Principles and Techniques*. Delhi : Pearson Education, 616 p. ISBN 81-7758-178-3.
- [2] CASCARINO, E. and S. ESCH (2007). *Internal Auditing – An Integrated Approach*. Lansdowne : Juta, 432 p. ISBN 0-7021-7269-3.
- [3] CLIFFORD, G. (2011). *Banking and Finance – Theory, Law and Practice*. New Delhi : PHI, 344 p. ISBN 978-81-203-4237-8.
- [4] CORNELISSEN, J. (2005). *Corporate Communication: Theory and Practice*. London : Sage, 206 p. ISBN 0-7619-4436-2.
- [5] DOORLEY, J. and H. F. GARCIA (2011). *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*. New York : Routledge, 456 p. ISBN 978-0-415-80184-3.
- [6] DVOŘÁČEK, J. (2003). *Interní audit a kontrola*. Praha : C. H. Beck, 202 p. ISBN 80-7179-805-3.
- [7] GARVEY, P. R. (2009). *Analytical Methods for Risk Management: A Systems Engineering Perspective*. Boca Raton : CRC Press, 288 p. ISBN 978-1-58488-637-2.
- [8] GREY, G. B. (2002). *Federal Reserve System: Background, Analyses and Bibliography*. New York : Nova Science Publishers, 242 p. ISBN 1-59033-053-6.
- [9] HILL, Ch. W. L. and G. R. JONES (2013). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Mason : South-Western, 960 p. ISBN 978-1-111-82584-3.
- [10] HONEY, G. A. (2009). *Short Guide to Reputation Risk*. Farnham : Gower Publishing Limited, 130 p. ISBN 978-0-566-08995-4.
- [11] HENS, T. and K. BACHMANN (2008). *Behavioural Finance for Private Banking*. Chichester : John Wiley and Sons, 270 p. ISBN 978-0-470-77999-6.
- [12] KAŠPAROVSKÁ, V. et al. (2006). *Řízení obchodní bank – vybrané kapitoly*. Praha : C. H. Beck, 339 s. ISBN 80-7179-381-7.
- [13] KELLER, K. L. (2007). *Strategické řízení značky*. Praha : Grada Publishing, 800 p. ISBN 978-80-247-1481-3.
- [14] KEŘKOVSKÝ, M. and O. VYKYPĚL (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha : C. H. Beck, 206 p. ISBN 80-7179-453-8.
- [15] KOTLER, P. et al. (2007). *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [16] KUPEC, V. and A. KRETTNER (2013). Měření atributů marketingových informací. In: *Communication Today*. Trnava : FMK UCM, vol. 4, number 1, p. 107 – 116. ISSN 1338-130X.
- [17] KUMAR, R. and V. SHARMA (2005). *Auditing: Principles and Practice*. New Delhi : Prentice-Hall, 639 p. ISBN 80-203-2707-1.
- [18] LUKÁČ, M. (2015). *Koniec neefektívnej marketingovej komunikácie v múzeách*. 1st. Ed. Trnava : OZ FSV UCM, 162 p. ISBN 978-80-971952-1-2.
- [19] MIKULÁŠTÍK, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha : Grada Publishing, 329 p. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [20] NARULA, U. (2006). *Communication Models*. New Delhi : Atlantic, 163 p. ISBN 978-8-1269-0676-5.
- [21] OLIVER, S. A. (2004). *Handbook of Corporate Communication and Public Relations*. London : Routledge, 480 p. ISBN 0-415-33419-5.
- [22] ONOFREJ, M. (2014). Audit interní komunikace – přítel interního auditora. In: *Interní auditor*. Praha : ČIIA, vol. 18, number 4-2014, p. 2 – 4. ISSN 1213-8274.
- [23] ORMENO, M. (2007). *Managing Corporate Brands: A new approach to corporate communication*. Wiesbaden : Deutscher Universität-Verlag, 323 p. ISBN 978-3-8350-0781-9.
- [24] PALÁN, J. F. (2011). Strategic frame – Effective Innovations and Shift of Entrepreneurial Paradigm. In: *Studies of Socio-Economics and Humanities*. Praha : BIVŠ, vol. 1, number 2, p. 60 – 67. ISSN 1804-6797.
- [25] PAVELKA, F. (2011). Outsourcing – A Tool for Increasing the Competitiveness of Czech Banks. In: *Studies of Socio-Economics and Humanities*. Praha : BIVŠ, vol. 1, number 2, p. 68 – 80. ISSN 1804-6797.
- [26] PELSMACKER, P., J. GEUENS and J. BERGH (2003). *Marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing, 581 s. ISBN 978-80-2470-254-4.
- [27] PERCY, L. (2014). *Strategic Integrated Marketing Communications*. Oxon : Routledge, 304 p. ISBN 978-0-415-82209-1.
- [28] SADGROVE, K. (2005). *The Complete Guide to Business Risk Management*. Burlington : Gower, 329 p. ISBN 0-566-08661-1.
- [29] SINGLETON, J. (2011). *Central Banking in the Twentieth Century*. New York : Cambridge University Press, 337 p. ISBN 978-0-521-89909-3.
- [30] SKLENÁK, V. et al. (2001). *Data, informace, znalosti a Internet*. Praha : C. H. Beck, 507 s. ISBN 80-7179-409-0.
- [31] SMEJKAL, V. and K. RAIS (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha : Grada Publishing, 483 p. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [32] SVOBODA, V. (2009). *Public relations – moderně a účinně*. Praha : Grada, 240 p. ISBN 978-80-247-2866-7.
- [33] TARANTINO, A. (2011). *Essentials of Risk Management in Finance*. New Jersey : John Wiley & Sons, 224 p. ISBN 978-0-470-63528-5.
- [34] VYMĚTAL, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi*. Praha : Grada Publishing, 322 p. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [35] VYSEKALOVÁ, J. and J. MIKEŠ (2009). *Image a firemní identita*. Praha : Grada, 192 p. ISBN 978-80-247-1790-5.
- [36] WILSON, A. (2002). *Marketing Audit Handbook*. London : Kogan Page, 304 p. ISBN 0-7494-3735-9.

CONTRIBUTION TO METHODOLOGY OF INNER QUALITY ASSURANCE SYSTEMS WITHIN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

PŘÍSPĚVEK K METODOLOGII SYSTÉMŮ PRO VNITŘNÍ ZAJIŠTĚNÍ KVALITY V INSTITUCÍCH TERCIÁLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Josef F. Palán

ABSTRAKT

Autor hodnotí dva základní metodické přístupy používané pro vývoj a návrh systémů vnitřního zajištění kvality v institucích terciálního vzdělávání tj. systémů kvality na bázi mezinárodní normy ISO 9001 a systémů managementu kvality na bázi modelu Excellence EFQM (European Foundation for Quality Management). Na základě jejich komparace doporučuje třetí metodický přístup na bázi konceptu Balanced Scorecard. Presentovaný metodický přístup uceleně respektuje doporučené Standardy a směrnice pro zajištění kvality v institucích terciálního vzdělávání publikovaných ENQA (European National Quality Agency). Uvedené standardy jsou následně transformovány do standardů Akreditační komise České Republiky, které by měly být podle názoru autora kompleťovány v relaci s požadavky Boloňského procesu.

Klíčová slova:

Akreditační komise ČR, Balanced Scorecard, ISO 9000, Model excellence EFQM, Projekt IPN Kvalita, Systémy pro zajištění kvality

ABSTRACT

The author evaluates two basic methodological approaches used for the development of quality assurance systems within higher education institutions (HEI), i.e. quality systems on the basis of ISO 9001 and QS on the basis of the EFQM Excellence Model. On the strength of their comparison he suggests a third methodological approach based on the Balanced Scorecard concept. The presented methodological approach is consistent in respecting the recommended Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area published by ENQA. These standards are subsequently transformed into standards of the Accreditation Commission of the Czech Republic, which the author further completes with relation to the Bologna process requirements.

Key words:

Accreditation Commission of the Czech Republic; Balanced Scorecard; ISO 9000; EFQM Excellence Model; Project IPN QUALITY; Quality Assurance Systems

JEL classification: I21

INTRODUCTION

Currently, both the government and the public pay close attention to the functioning of the tertiary education institutions. The strategic goal of government interventions within the university sector is the improvement of quality of education followed by the improvement of the competitive position of our universities within the European and Global Educational Area. At the same time, the European Commission also pays close attention to transparency and quality assurance of university education. The emphasis on the internationalization of university education and development of the European Educational and Research Area are the driving factors of the process of continuous changes within the university sector.

The systematic care for the quality of university education is permanent and has been especially pronounced in the last decades. It is closely interconnected with two main streams in the inner quality assurance, namely:

1. The most widespread quality system ISO 9000, which comprises a set of standards for quality systems. The quality system is carried out by means of processes, which exist both within and across functions. For a quality system to be effective, these processes and associate responsibilities, authorities, procedures and resources should be defined and deployed in a consistent manner, etc. (ISO 9000-1, 1994b). The last revisions of ISO 9000 are based on the principles of the Total Quality Management concept, except for the orientation to results and corporate social responsibility.
2. The quality management system based on the concept of Total Quality Management, which represents the philosophy of management. Its practical realisation uses various models, e.g. the EFQM Excellence Model within Europe, which has also been adapted for conditions of higher education institutions. Ilie, Pitic and Bratean (2013) state: "Actually, designing this model for the higher education sector means highlighting the basis for the implementation of Total Quality Management concept, seen as a holistic dimension for the perception of quality in an organization."

Petrufová (2013) thoroughly described the above mentioned basic quality concepts and specific quality management systems. When choosing a suitable model, she recommends to respect the following procedure: create a set of comparative criteria; introduce and verify criteria; consider criteria by university management representatives and use the method of multi-criteria analysis for selecting the most appropriate quality management model.

Hutyra (2007) defines "quality assurance" as activities which include not only the process of quality evaluation and its communication, but also the whole mechanism

for its maintenance and development. Quality management system implementation is inseparably linked with the university management system and leads to an exact definition of competencies and responsibilities, better organization activities within university, compels to investigation and fulfilment of real needs of our customers and our stakeholders and to cost savings for workplace operations as well as a better quality of the teaching process". In his recent study Brits (2011) analysed the institutions of higher education in South Africa and discovered that they to a great extent fail to integrate the key management functions that are fundamental to effective quality management. This article argues that the effective promotion of quality of university's core business depends to a large extent on the ability of the institution's subsystems to function as interdependent components. The notion of integration concurs with the fundamental principles of the system theory.

The core processes of the university quality assurance system include three processes (teaching process, learning process and research process), which are in the centre of attention of researchers and practitioners. For example, Kostolányová, Šarmanová and Takáč (2011) investigate adaptation of the teaching process to student's individual learning needs. Learning can be influenced by many factors. In the paper they deal with such factors as student's personality and qualities – in particular their learning style and motivation. In addition, they aim to prepare study materials and study environment which would respect the differences between individual students. Adaptive e-learning means an automated way of teaching which adapts to different qualities of individual students which are characteristic for their learning styles. The present learning management systems (LMS) offer this possibility only to a very limited extent. The paper deals with a design of intelligent virtual tutor behaviour, which would adapt its teaching abilities to both static and dynamically changing student's qualities. A virtual tutor, in order to manage all this, has to have a sufficiently rich supply of different styles and forms of teaching, with enough information about styles of learning, types of memory and other student's qualities, etc. Careful monitoring of the above mentioned core processes is a sine qua non of an effective feedback. For instance, Boháčková and Brožová (2012) are assessing student's level of knowledge in profile courses of selected economic study programmes at the Faculty of Economics and Management at the Czech University of Life Sciences in Prague. The paper strives to analyze the development and structure of students' results in five consecutive academic years. Based on the analysis, the differences in study results and approaches are specified and compared between and among the individual study programmes, forms of study, etc. Chroust (2008) investigates the impact of changing paradigms of the Information and Communication technologies within creating and disse-

minating information in the world of academia. Among other things, he shows that many traditions, habits and beliefs of yesterday have been invalidated. The efficiency of the university core processes is highly dependent on university communication and responsibility tools (Střížová, 2009). The author examines carefully how responsibly universities create and communicate information to potential students, alumni, and public. Consequences for quality attributes for the university and its specific group relationships are discussed with a view to the alumni system, etc.

Let us go back to the system view of the quality management system. What are the motives for implementing a quality management system? The following motives for implementation of the Quality Management System appear to be common (Mathew, 2014):

- A quality system should provide an orderly structure for the activities concerning quality, and could as such be an effective tool in any organisation.
- Clients or other external bodies could require that a supplier should have a quality system in place. Such requirements rest on the assumption that the quality system could strengthen the client's confidence in the supplier's ability to produce whatever has been agreed.
- Organizations could assume that having a demonstrable quality system in place would be a marketing advantage.

Arguments against quality systems on the basis of ISO 9000 include:

- It might become a bureaucratic and costly structure with documentation required for all of the activities within an organisation. This could have a conservative effect instead of stimulating continuous improvements.
- The standard could be conceived as a minimal level, stimulating efforts to become "good enough but not better".
- The system is oriented towards manufacturing and the language and structure could be found to be less suitable in other types of organizations.

Tannock (1991) states that by adding a phalanx of new quality systems procedures to the existing administrative workload, higher education institutions will run the risk of creating more quality loss than they prevent. Finally we can state that the above mentioned arguments depend both on the system itself and on how the implementation level is achieved.

Quality assurance within the university sector from the point of view of graduates' competencies and their successful placement on the labour market arises from well-managed inner assurance quality systems of universities (Blackstock, 2013). This internal framework is completed by the system of an external assurance quality system managed by national accreditation agencies, which can under certain conditions operate also on the international scale. The UNESCO/OECD guidelines on "Quality provision in cross-border higher education" closely specifies the framework of good practices, which, in this regard, would be advisable to accept. With the above are closely connected problems of accreditation of study programmes (alternatively fields of studies). Anxiously awaited accreditation of tertiary education institutions would without any doubts enable better content and inter-field differentiation of study programmes offer (Palán, 2009). In case of the Czech Republic, it is already possible to say that based on the depth and scale of self-assessment and the external evaluation of tertiary education providers performed by the Czech Accreditation Commission, it would be realistic to proceed to the accreditation of chosen tertiary education institutions in the horizon of three years.

The paper's objective is to develop an additional proposal for expanding the actual methodology for creating internal quality assurance systems of tertiary education institutions within the project IPN "Assurance and evaluation of quality inside the system of tertiary education" (acronym IPN QUALITY).

MATERIALS AND METHODS

Basic methodical approach is originated from the methodology of the Action Research. Within this wider frame, the author, based on the content analysis and comparison of recommended methodical approaches and by form of an action hypothesis, formulates the proposal for completion of the existing methodical frame of development of the inner assurance quality systems at tertiary education institutions.

The author's analytical approach was based on the content analysis and the comparison of the main features of specific methodical approaches oriented to developing well-functioning internal quality assurance systems of tertiary education institutions. He compared results of three research teams of the IPN project QUALITY. These approaches were published and are still tuned in details. See <http://www.kvalita.reformy-msmt.cz> (30 June 2014). A related area of the author's research included scientific reports of selected European institutions: ENQA (2009) Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, 3rd edition, Helsinki: European Association for Quality Assurance

in Higher Education; QAA, (2010) Code of practice for the Assurance of Academic Quality and Standards in Higher Education, 2nd edition, London: QAA; ENQA, (2011) Mapping the Implementation and Application of the ESG, Brussels: ENQA; ENQA, (2013) Internal Quality Assurance Assessing Impact: Using External Reviews and Evaluations in Internal Quality Assurance, Brussels: ENQA; QAA (2012) London School of Business & Finance. Review for Educational Oversight by the Quality Assurance Agency for Higher Education. Gloucester: The Quality Assurance Agency for Higher Education. For inspiration within synthesis publications Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2010); Lerner, J. (2012); Laffley, A. G. and Martin, R. L. (2013); Brown, S. L. and Eisenhardt, K. M. (1998); Zelený, M. (2014); Palán, J. F. (2009) were used. Instructions and recommendations published on the website of the Czech Accreditation Commission, see <http://www.akreditacnikomise.cz> (3 July 2014), played an important role in the research process.

RESULTS

The philosophy behind the modern approaches to quality phenomena as an important source or part of a competitive advantage usually draws on the working definition of quality, concentration on the key processes which create value for customers and a thorough use of the principle of continuous improvement. The above mentioned presupposes, among other, the mastering of process management skills. The emphasis on the working definition of quality is derived from the requirement of adequate documentation of the quality system. The quality definition including everything that is going on within an organization, i.e. the subject de facto represents a complex institutional entity, leads to excessive quality system documentation, which complicates effective implementation of best practices and leads to low flexibility of the whole system and difficult realization of the continuous improvement concept.

The above mentioned is definitely confirmed by firm practise. The revised criteria of the international standard ČSN EN ISO 9001 allow for a possibility to develop QMS within this concept, which is based on the work definition of quality. Following the working definition of quality we define the limits of the definition of key processes, control and support processes. It is also important to be aware of the chosen aspects of the philosophical approach to the Total Quality Management within this framework, i.e. consistent focus on processes and enforcement of the continuous improvement principle. Consequently, a gradual and long-range change in firm/institutional culture is logically connected with such principle. For the above mentioned reasons, "Methodology for developing inner quality assurance systems (IQAS) within tertiary education institutions" (key activity KA2)

was developed within the project IPN QUALITY by a research team led by Fiala (2014), respecting the recommended architecture of the QMS model based on ISO 9001:2009. The disadvantages of the used quality concept include complete absence of focus on the financial results, among others. The complex approach to the issue of development of the inner assurance quality system within tertiary education institutions represents implementation of the EFQM Excellence Model (version 2010), abiding by the total quality systems concept. The methodology of the above mentioned approach was developed by a research team led by Nenadál (2014) within the key activity KA3 IPN QUALITY project. The advantage of this model implementation lies in thorough evaluation of results of the institution within the set of chosen criteria (Petříková, 2014). The model application can generate proposals for management improvement, such as organizational optimization and leaner institution (in this context, the examples of best practices presented within outputs of project IPN EFQM can be very inspirational) including more effective economic functioning (Zelený, 2014). The developed management system based on the EFQM Excellence Model can also integrate other subsystems of the integrated quality system, e.g. environmental quality system and health and safety quality system, etc.

The implementation of the above mentioned models depends on a free decision made by the management and owners of the tertiary education institution. The above presented basic methodological approaches to the development of the inner quality assurance systems of tertiary educational institutions implicitly presuppose proficiency in relevant terminology and acquisition of basic methodical tools for their analysis and improvement. Their effective employment requires a professionally processed system proposal for inner quality assurance and its pilot implementation including adequate training of its users. The development and maintenance of this system will fall under the competence of a quality manager and other managers, permanent and working commissions of tertiary education institution.

There is a general aversion of the academic sphere towards more management control of its pedagogical and creative activities, which will generate and has already generated an a priori negative attitude to the implementation of the above mentioned models. A systematic effort aimed at changing the aforementioned attitudes can be illustrated by examples of successful practice applied by chosen tertiary education institutions and in this way it can represent a promising beginning of desirable organizational changes and shift believes within organizational culture.

Let us try to consider the inner quality insurance system from the perspective of the fulfilment of a universi-

ty's mission and strategic vision. The strategic vision of a tertiary education institution is usually defined for a longer period of time, e.g. twenty years. This way we create a framework for formulation of consistent medium-term goals and strategies of the institution.

Strategic vision includes our long term aspirations, directions and intentions, so that our short and medium term strategies and actions provide clear goals and are consistent with the longer vision (Lafley and Martin, 2013). Generally it includes goals in the area of scholarship, human resources, students, taught programmes, regional communities and partnerships, physical environment and finance. The mission of the university itself is usually focused on values, scholarship, quality, human resources, community, accessibility and effectiveness. Let us investigate at least two features of the university mission, i.e. scholarship and quality. For instance, the aim of a university is to be committed to the discovery, the transmission and dissemination of knowledge and good practice in the environment in which freedom of intellectual inquiry, creativity and professional development are supported. Scholarship might be considered the paramount value of any university. Without commitment to scholarship, there is no university in any accepted sense and it is central to the mission of any university (University of Plymouth, 1995).

A university will pursue the highest quality of teaching and research by ensuring that its standards are appropriate and comparable. It further encourages efforts to continually improve the quality of its physical environment and its management and administrative processes. We can claim that the quality of teaching and research depends above all on the personal and professional commitment of each and every member of staff involved in quality assurance processes that identify and share good practice, and regular, critical consideration of their work. Academic quality also requires that both control and support processes be realised with full commitment to quality (ENQA, 2009).

The above mentioned considerations and the short digression to the subject matter of the mission and strategic vision of the tertiary education institution inspired **the author to recommend a third methodological approach to the development of the inner assurance quality system within tertiary education institutions on the basis of the Balanced Scorecard concept (Kaplan and Norton, 2008).**

Action hypothesis: *The Inner Assurance Quality System within Tertiary Education Institutions on the basis of the Balanced Scorecard concept.*

Goal: The design and implementation of the inner assurance quality system on the basis of the BSC concept.

Intervention: On the basis of the mission and strategic vision formulation using standard methods of strategic analysis, define the strategic objectives and the initiatives in a medium time horizon. Further, the decomposition of objectives to the lower managerial levels (faculties, departments, etc.) including relevant initiatives in accordance with recommended methodical approach. The basic set of documentation is needed to be completed by a thin, brief and practical quality manual which, in a form of schemes, block schemes and questionnaires, includes techniques and procedures of quality assurance as part of educational and research process.

DISCUSSION

R. S. Kaplan and D. P. Norton's Balanced Scorecard represents an open module concept consisting of four basic areas of firm functioning (customers, finance, firm processes and potentials – originally the perspective of learning and growth), which can be easily enlarged for example by the perspective of CSR (Corporate Social Responsibility), etc. From the point of QMS on the basis of ISO 9001, the BSC concept also includes the financial perspective. It allows a flexible redefinition of firm processes and their interconnection with other areas via finance and non-finance metrics within strategic maps. It offers rational evaluation of a firm's results in a similar way the EFQM Excellence Model does, but at the same time it also represents a more flexible view on the institutional reality and its appropriate documentation. A thoughtful BSC system design and its implementation leads, within further iterations, to the development of an effective managerial system or a tertiary educational institution managerial system.

Taylor and Baines (2012) state that higher education in the UK faces massive pressure for change. Student recruitment is driven by the need to fill available places, but is also influenced by issues of quality, income generation and equity in participation. Funding is a constant source of concern, for both teaching and research, with institution looking to both diversity and maximization of income streams, whilst also looking to achieve enhanced efficiency and value for money. Globalisation and internationalisation, and new technology, pose additional challenges to universities. However, arguably the greatest pressures arise from increasing competition and marketisation, and from the politicization of higher education etc. In response, institutions have begun to explore the application of formal methodologies for performance management initially developed in business and industry. One such approach is the Balanced Scorecard. The authors claims, that the Balanced Scorecard can provide both foresight and assessment of retrospective performance (through the lead and lag measures) (unlike the

assessment provided by aggregated key performance indicators). It also suggests that, if its visual presentation is considered carefully, the Balanced Scorecard can provide 'direction of travel' for assessing the achievement of strategy. They also claim that the Balanced Scorecard need not, if developed and applied with care, bring an additional level of bureaucracy (that is potential outcome of the complex European Foundation for Quality Management model) or require costly management information platforms and maintenance (required to establish dashboards).

CONCLUSION

The key activity KA 1, which deals with the determination of the key educational goals, is an integral part of IPN QUALITY. Fabián and Nantlová (2012,1) in this context state: "Among them belong above all the learning outcomes, which can be achieved e.g. by usage of in-depth learning approaches, linking learning outcomes with educational methods and testing, and by a holistic development of an institution's quality culture. They describe, apart from other things, how to verify the learning outcomes, student and graduates' evaluation of educational quality, evaluation of academicians and complex quality evaluation". The outputs from this key activity will help the quality system creators primarily implement the principle of continuous improvement.

The author considers it important to stress that the sine qua non of a flexible internal quality assurance system is rigorous implementation of the Standards and Guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area which were developed by the European Association for Quality Assurance (ENQA). **This file of standards and recommendations marks the boundaries of "work quality definition" from which we deduce Quality Management System Architecture within tertiary educational institutions.** The above mentioned file of standards is further reflected within the file of standards and recommendations of the Czech Accreditation Commission.

The author also believes that what should be clearly defined is the important and irreplaceable role of **a study programme guarantor as the owner of an educational process** for periodical update of study programmes from the standpoint of a content appropriateness and study load in relation to particular subjects or, alternatively, modules. **The standard should be, in these circumstances, a programme committee** consisting of a programme guarantor and guarantors of theoretical and professional profile subjects. The above mentioned is closely related to the quality monitoring of educational processes and their personal guarantee in cooperation with the department management.

The next sine qua non of an academicians' quality work should be the **standard of quantity of taught subjects**, which should not limit the potentiality of their development including adequate research activities. Further also **to provide teaching of interdisciplinary subjects by part time teaching loads of lecturers possibly from several departments, etc.**

A clear, explicitly declared standards interpretation including their completeness should be a matter of course.

It should be made a routine to change study programmes, i.e. to connect subjects (development of coherent study modules), to execute content reduction of chosen subjects, remove some subjects, develop new subjects and perform subject updates both methodologically and content-wise within the philosophy of patching (Brown and Eisenhardt, 1998, 226-236).

The increase of study programmes quality is directly connected to the desire to experiment, i.e. to innovate and develop new interdisciplinary study programmes, which will anticipate changes on the labour market and within a technology area. Lerner (2012, 177) finally declares: "Embracing a spirit of rigorous trial and error concerning the ways in which innovation is pursued is likely to yield substantial benefits, both to the corporate experimenter and to society as a whole."

The recommended model project documentation of "Application for accreditation or re-accreditation of a study programme for bachelor's, master's or doctor's degrees" is available on the website of the Accreditation Commission of the Czech Republic including further fractional specifications for chosen groups of study programmes. **The author would, in this context, recommend an obligatory statement of requirements for the acquisition of the ECTS label within the content of the standard application for accreditation/re-accreditation of a study programme / field of study.**

Also, the change of reporting and its publicity (QAA, 2012) should reflect a demand for adequate public awareness of quality of educational processes and research of chosen audited tertiary education institution in relation to a portfolio of study programmes and granted academic degrees.

Finally, I would like to state that a continuous improvement of quality assurance is a basic assumption for improvement in global university ranking exercises. On the other hand, let me quote Anthony Cheung, president of the Hong Kong Institute of Education: "Indeed, with today's obsession on world rankings, which more often than not, are methodologically-biased, there is a risk of our universities becoming one-dimensional.

Research assessment is driven more by citation indices than a balanced evaluation of the impact on scientific discovery and knowledge creation, as well as contribution to social progress and the enlightenment of humanity. Some eye-catching ranking exercises have the tendency to measure mostly tangible and quantifiable performance, but ignore equally important dimensions of a university's role and mission, such as teaching quality, students' learning experience, the nurturing of students' social and global awareness, and university's contribution towards community and human development." (Ka Ho Mok, 2014).

Acknowledgements

There are many important people to acknowledge. I owe a debt of gratitude to several research associates whose research results helped me with the development of this paper: Eva Münsterová, Alois Fiala, Růžena Petříková, Jaroslav Nenadál and my assistant Kamila Palánová, helped the effort in innumerable ways.

doc. Ing. Josef F. Palán, CSc.
Banking Institute/College of Banking
Národní 2600/9
158 00 Praha 5
Czech Republic
jpalan@bivs.cz

REFERENCES

- [1] BLACKSTOCK, D. et al. (2013). *Internal Quality Assurance – Assessing Impact: Using External Reviews and Evaluations in Internal Quality Assurance*, Brussels: ENQA. Available: <http://www.enqa.eu/pubs.lasso> [online; cit. 15. 6. 2014].
- [2] BOHÁČKOVÁ, I. and Brožová, I. (2012). Assessing Student's Level of Knowledge in Profile Courses of Chosen Economic Study Programmes at the FEM CULS, *Journal of Efficiency and Responsibility in Education and Science*, Vol. 5, No. 3, pp.148-156, ISSN: 1803-1617. Available: www.eriesjournal.com/_documents/papers/article_175.pdf [online; cit. 30. 9. 2012].
- [3] BRITS, J. H. (2011). The Integration of Quality Management Functions within a University: A Systems Approach. In: *South African Journal of Higher Education*, Vol. 25, No.7, pp1288-1297, ISSN 1011-3487.
- [4] BROWN, S. L. and EISENHARDT, K. M. (1998). *Competing on the edge. Strategy as Structured Chaos*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 0-87584-754-4.
- [5] ENQA (2009). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. 3rd edition. Helsinki: European Association for Quality Assurance in Higher Education. ISBN 952-5539-04-0.
- [6] FABIAN, P. and NANTLOVÁ, S. (2012). Stanovení cílů pro ITV ve vzdělávací oblasti. Praha: IPN Zajišťování kvality v systému terciálního vzdělávání. Available: <http://kvalita.reformy-msmt.cz/vystupy-projektu> [online; cit. 17. 5. 2014].
- [7] FIALA, A. (2014). Systém managementu kvality pro ITV-VŠ. Praha: MŠMT IPN Kvalita. Available: <http://kvalita.reformy-msmt.cz/cile-pro-zabezpeceni-kvality-v-oblasti-vzdelavani-soubor> [online; cit. 25. 6. 2014].
- [8] HUTYRA, M. (s.a.). Kvalita ve vzdělávání a její zabezpečování v prostředí vysokých škol – II. Available: <http://www.csq.cz/res/data/000198.pdf> [online; cit. 29. 1. 2015].
- [9] CHROUST, G. (2008), Knowledge in Education, a Process View, *Journal of Efficiency and Responsibility in Education and Science*, Vol. 1, No. 1, pp 32-49, ISSN 1803-1617. Available: www.eriesjournal.com/_documents/papers/Volume1_Issue1/article_4.pdf [online; cit. 12. 3. 2008].
- [10] ILIE, L., PITIC, D. and BRATEAN, D. (2013). Applying the EFQM Excellence Model at the German Study Line with Focus on the Criterion "Customer Results, *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, Vol. 22, Issue 1, pp. 1486-1494, ISSN 1582-5450.
- [11] KA HO MOK (2014). Enhancing Quality of Higher Education for World-Class Status", *Chinese Education and Society*, Vol. 47, No. 1, January-February

- 2014, pp. 44-64, ISSN 1061-1932 (print) / ISSN 1944-9298.
- [12] KAPLAN, R. S. and NORTON, D. P. (2008). *The Execution Premium – Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation. ISBN 978-1-4221-2116-0.
- [13] KOSTOLÁNYOVÁ, K., ŠARMANOVÁ, J. and TAKÁCS, O. (2011). Adaptation of Teaching Process Based on a Students Individual Learning Needs, *Journal of Efficiency and Responsibility in Education and Science*, Vol. 4, No. 1, pp 3-17, ISSN: 1803-1617. Available: www.eriesjournal.com/_documents/papers/article_130.pdf [online; cit. 1. 3. 2011].
- [14] LAFLEY, A. G. and MARTIN, R. L. (2013). *Playing To Win – How Strategy Really Works*. Boston: Harvard Business Review Press. ISBN 978-1-4221-8739-5.
- [15] LERNER, J. (2012). *The Architecture of Innovation*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-963989-2.
- [16] LUNDQUIST, R. (1997). Quality Systems and ISO 9000 in Higher Education, *Assesment & Evaluation in Higher Education*, Vol. 22, Issue 2, pp. 159-173, ISSN 0260-2938.
- [17] NENADÁL, J. et al. (2014) Metodika vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ. Praha: MŠMT IPN Kvalita. Available: <http://kvalita.reformy-msmt.cz/metodika-vnitriho-hodnoceni-kvality-itv-vs-soubor> [online; cit. 25. 6. 2014].
- [18] PALÁN, J. F. (2009). European Innovation Area versus Global Innovations. In: Proceedings of the International Conference on Economic Knowledge for Market Practice (Palacký University Olomouc, Philosophical Faculty (UP FF 2009), Olomouc, pp. 303-311. ISBN 978-80-87273-02-9.
- [19] PETRUFOVÁ, M. (2013). Quality Management System as a Significant Pillar of the Military Education Platform. In: Proceedings of the Scientific Conference AFASES, Brasov, 23-25 May 2013, pp. 59-64.
- [20] PETŘÍKOVÁ, R. et al. (2014). Excelence v prostředí VŠ a metodika hodnocení její úrovně – doporučení KA3. Praha: MŠMT IPN Kvalita. Available: <http://kvalita.reformy-msmt.cz/excelence-v-prostredi-vs-metodika-hodnoceni-soubor> [online; cit. 25. 6. 2014].
- [21] QAA (2012). London School of Business & Finance – Review for Educational Oversight by the Quality Assurance Agency for Higher Education, Gloucester: The Quality Assurance Agency for Higher Education. ISBN 978-1-84979-727-6. Available: <http://www.qaa.ac.uk> [online; cit. 9. 5. 2014].
- [22] STRŽÍŽOVÁ, V. (2009). University Communication and Responsibility Tools Strengthening Their Efficiency, *Journal of Efficiency and Responsibility in Education and Science*, Vol. 2, No. 2, pp 1-12, ISSN: 1803-1617. Available: www.eriesjournal.com/_documents/_papers/article_64.pdf [online; cit. 30. 6. 2009].
- [23] TANNOCK, J. D. T. (1991). Industrial Quality Standards and Total Quality Management in Higher Education, *European Journal of Engineering Education*, Vol. 16, No. 4, pp 353-360. ISSN 0304-3797.
- [24] TAYLOR, J., BAINES, C. (2012). Performance Management in UK Universities: Implementing the Balanced Scorecard, *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 34, No. 2, pp 111-124. ISSN 1360-080X print/ISSN1469-9508.
- [25] UNESCO/OECD (2005). Guidelines on Quality provision in cross-border higher education. Paris: UNESCO/OECD. Available: <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/unescooecdguidelinesonqualityprovisionincrossborderhighereducation.htm> [online; cit. 30. 6. 2009].
- [26] University of Plymouth (1995). Vision and Mission for the 21ST Century, Plymouth: University of Plymouth.
- [27] ZELENÝ, M. (2014). Význam a validita EFQM přístupu v hodnocení kvality VŠ. Praha: MŠMT IPN Kvalita. Available: <http://kvalita.reformy-msmt.cz/vyznam-validita-efqm-pristupu-v-hodnoceni-kvality-vs> [online; cit. 10. 7. 2014].

ÚSPĚCH FIRMY ZAJISTÍ JENOM LIDÉ

ONLY PEOPLE CAN ENSURE A COMPANY'S SUCCESS

Evžen Sýkora

ABSTRAKT

Odborný článek orientovaný na problematiku primární role lidského potenciálu pro úspěšné fungování firmy charakterizuje základní faktory a metody, vedoucí k žádoucímu zvyšování celkové výkonnosti. Je zaměřen na význam efektivního stylu vedení, úlohu uceleného systému řízení a rozvoje lidských zdrojů a vytváření vnitřní kultury pro celkovou dynamizaci chování firmy.

Klíčová slova:

management jako věda, trendy jeho vývoje, princip změny, řízení lidských zdrojů, personální strategie, styl vedení, firemní kultura, profil moderního leadra

ABSTRACT

The article is focused on the topic of a primary role of human potential in successful company operation. It characterizes fundamental factors and methods leading to a desirable increase in overall performance. It is focused on the importance of effective leadership style, the role of integrated management system and human resource development as part of the personnel strategy and a structured internal culture, supporting the overall dynamism of the internal atmosphere and climate inside the company.

Key words:

management as a science, trends of development, principle of change, Human Resources Management, personnel strategy, management style, company culture, modern leader profile

JEL klasifikation: H30

ÚVOD

Druhá polovina minulého a začátek nového století (a tisíciletí!) je obdobím prudkých, často až neočekávaných změn ve světovém společenství, a to jak z hlediska ekonomicko-sociálních, společenských a technicko-vědeckých, tak i geopolitických, kulturně-ideologických a dalších aspektů. Současné období lze charakterizovat řadou nesporně **pozitivních, problematických či výrazně negativních** tendencí ve vývoji světového společenství, z nichž za nejvýznamnější lze považovat:

a) pozitivní

- dynamizaci vědecko-technického a technologického vývoje,
- zvyšování průměrné vzdělanosti úrovně,
- rozvoj demokratických společenských systémů nejen v Evropě a severní Americe,
- růst životní úrovně v části světa,
- prodlužování lidského věku a inovace v preventivních a léčebných postupech,
- růst vlivu environmentální politiky se zohledněním racionálních ekologických přístupů,
- propojování národních ekonomik a využívání společného potenciálu (EU).

b) problematické

- postupující globalizační tendence v Evropě i v celém světě,
- rozdílné demografické trendy – Evropa + severní Amerika → ← Asie + Afrika,
- přeskupování ekonomicko-produkčního potenciálu - západ → východ (Severní Amerika, a Evropa versus Čína, Indie, Japonsko a další části Asie + Jižní Amerika),
- s tím spojený trend posunu světové sociálně-ekonomické a kulturně-společenské hegemonie.

c) negativní

- další prohlubování sociálně – ekonomických rozdílů – sever → ← jih,
- nárůst ekonomické turbulence a nestability,
- měnící se počet nových a krachujících firem a tím i zostření konkurenčního boje o světové trhy,
- silící ideologicko-sociální napětí (v asijském, arabsko–muslimském i evropském prostoru),
- vyčerpávání základních surovinových zdrojů,
- narůstající ekologické problémy v různé míře a formě na všech kontinentech,
- latentní sociálně-ekonomické problémy na všech kontinentech,
- klesající úroveň společenské etiky,
- orientace na „krátkodobé efekty“ před dlouhodobými hodnotami a cíli.

Jedním ze základních trendů je narůstající počet k různým účelům budovaných a orientovaných a rozdílně vnitřně uspořádaných „organizačně řídicích systémů“, počínaje modifikovanými či nově vznikajícími státními a nadnárodními útvary, celosvětové či regionálně působícími institucemi až po rozšiřující se množství velkých, středních i malých podnikatelských firem, různé typy neziskových organizací a spolků

Základním východiskem a podmínkou úspěšného fungování těchto „soustav“ je **systém jejich vnitřní organizace a efektivního řízení**. Přitom řízení je dnes již jednoznačně považováno za speciální, vysoce fundovanou a náročnou **profesi průřezového, integračního a multidisciplinárního charakteru**. Existuje celá řada „manažerských škol“, přístupů a doporučení. S nesporným zjednodušením lze **trendy „vědy o řízení“ rozdělit do dvou, relativně samostatných, v praxi však nutně propojených koncepcí:**

- **snaha o vyšší algoritmizaci a optimalizaci řízených procesů za využití poznatků řady exaktních disciplín** (kybernetiky, matematických a ekonomicko-statistických optimalizačních metod, metod modelování, procesních postupů, logistiky aj),
- **filosofie „řízení lidských zdrojů“** vycházející z poznání, že v dnešním dynamickém světě je nutno změnit podnikatelské myšlení na akceptování principu, že základem dlouhodobějšího úspěchu je **maximální dynamizace celého lidského potenciálu firmy**, který je jediný schopný přicházet jak s novými vizemi a plány, tak zajišťovat i jejich efektivní naplnění.

1 NOVÝ TYP PODNIKATELSKÉHO MYŠLENÍ

Je nutno konstatovat, že přes nesporný celkový dynamický vývoj **dochází k dalším projevům destabilizace současného světa** a zejména ke zcela novým situacím a procesům ekonomického, sociálního a kulturního charakteru. V této souvislosti se stále více komplikují i podnikatelské podmínky a předpoklady pro adekvátní firemní úspěch.

Uvedené a další tendence vyvolávají **nový typ podnikatelského myšlení**, při akceptování principu, že **základem dlouhodobějšího úspěchu je**

ZMĚNA,

což vyžaduje i adekvátní modifikace v celkové firemní filosofii a podnikatelské strategii.

Místo „vědecky promyšlených“, avšak značně statických a nepružných soustav, je **zapotřebí vytvářet dynamic-**

ké, „živé“ organizační struktury, které zejména mají:

- **schopnost neustále vyvolávat a rychle realizovat změny a inovace** jak uvnitř systému (zaměstnanci, technika, organizace, procesy atd.), tak především na svých výstupech (produkty, služby, PR, marketing, vazby na mikro a makro okolí), **tj. mají potřebnou kreativitu**,
- **schopnost sledovat a urychleně reagovat na obdobné procesy a změny**, vznikající u konkurenčních subjektů, zákazníků, dodavatelů, ale i vlastních zaměstnanců, jakož i v širším ekonomicko-geo-politickém okolí, tj. **mají potřebnou flexibilitu**.

Nositeli obou výše zmíněných „vlastností“ moderní firmy, tedy **tvořivosti a pružnosti** ovšem nejsou žádné, byť sebelepší programovatelné stroje či počítače, ani perfektně promyšlené organizační normy, nýbrž a pouze **lidé** ve třech základních sociálních rolích – **vlastníci, manažeři a všichni pracovníci**. Výchozím předpokladem budoucího úspěchu je potom co nejvyšší **sladění individuálních orientací a zájmů** jednotlivců do integrované soustavy celofiremních cílů a aktivit.

„Základním kapitálem podniku jsou finanční a další prostředky – základním zdrojem jejich efektivního využití jsou všichni zaměstnanci.“ (Armstrong, 2009, s. 16).

Přitom základní „kybernetické“ pojetí řízení jako přímé ovládání řízeného prvku řídicím subjektem se v dnešních společenských podmínkách výrazně modifikuje. V důsledku již zmíněného rozvoje vzdělanosti a rozvíjení demokratických společenských principů **budou v řídicích procesech společně vystupovat stále výraznější „individuální subjekty“**, uvědomující si svoji osobnost se snahou co nejvyšší seberealizace, což nutně povede k nahrazování klasické „řídící vertikály“ do různě kombinovaných podob vzájemného ovlivňování a „horizontální“ vířivé kooperace. Tyto skutečnosti pak vyžadují i změny ve vlastní filosofii managementu, která musí stále více inklinovat k **pojetí „vzájemné potřeby a soudržnosti“** výše uvedených sociálních rolí v moderní firmě. V praxi pak **počínaje stylem vedení jednotlivých lidí a manažerů, přes ucelený systém „řízení a rozvoje lidských zdrojů“ až po průběžné dotváření celkového vnitřního klimatu a kultury firmy**.

2 EFEKTIVNÍ STYL ŘÍZENÍ

Tradiční členění stylů vedení do různých modifikací „mřížky řízení“ (autokratický, demokratický, liberální, resp. „volný“, participativní, kooperující, konkurenční přístup atd.) poskytuje pouze základní teoretické rozlišení možných forem vedení. Skutečný a efektivní „styl vedení“

musí být především **flexibilní** a to ze tří základních pohledů:

- **typu a charakteru činnosti**
– jednoduché (manuální) činnosti vyžadují striktnější, direktivní řízení a pravidelnou kontrolu,
– u složitějších činností, náročnějších na odbornou způsobilost pracovníka, je nutno přecházet do volnějších, participativních forem vedení,
- **etapa plnění úkolu** – co nejvyšší míra **participace při formulování a zadávání úkolu, resp. projektu** a „tvrdší“ řízení při finalizaci,

Schéma č. 1 – Etapy plnění úkolu, projektu (autor)



- **typ pracovníka** – v této souvislosti je zajímavá **teorie F. Heckausena**, který dělí lidi na dvě velké skupiny:
➤ lidé, v jejichž myšlení a jednání **převažuje víra v úspěch**,
- lidé, v jejichž myšlení a jednání **převažuje obava z neúspěchu**.

U první kategorie se jedná o **dynamické, kreativní, komunikativní a spíše emocionální „prospektorské“ typy**, kteří se nebojí rizika (nebo ho i podceňují), snaží se při vhodné motivaci o „zvyšování laťky“ a hledání nových příležitostí k sebeprosazení. Aktivně participují na konkretizaci cílů a „berou je za své“. Těm je nutno spíše jen **vymezit „manévrovací realizační prostor“** a omezit míru kontroly, kterou mohou chápat jak „projev nedůvěry“ ve vlastní schopnosti. Jsou vhodní pro **činnosti s požadovanou mírou kreativity** a schopnostmi orientovat se v proměnlivých situacích.

Druhá zmíněná skupina zahrnuje **rozvážnější až úzkostlivější typy lidí**, kteří „mají rádi jistotu a neradi se pouštějí do neznáma“, inklinují k racionalitě a „řádu věcí“ a jsou vděční za solidní zacházení a naopak **rádi přijímají průběžnou možnost konfrontace „své cesty“** se stanoveným záměrem či plánem. Jsou vhodní pro relativně stabilizované a opakované činnosti.

S tím souvisejí i diferencované formy tzv. **koučování**. (Whitmore, 2014, s. 19).

Jedná se o moderní (někdy i módní) „těsný“ přístup k pracovníkům s cílem jejich **výraznější stimulace k vyšší výkonnosti**, zejména na základě získávání nebo rozvíjení specifických vědomostí nebo pracovních dovedností (např. prodejních) a sebeanalýzy vlastních možností a „slabin“. Podstatou je pravidelný kontakt mezi koučem a koučovaným a vytvoření vzájemného „prostoru důvěry a průběžné stimulace“. Lze charakterizovat tyto základní principy:

- **nalézání postupů pro zvyšování výkonnosti a „překračování hranic“** – *v čem mám rezervy, nedostatky a možnosti rozvoje,*
- **společné stanovení cíle s termíny jeho dosažení** – *pracovník si může volit způsoby realizace cílů,*
- **pozvuzování v kritických chvílích** – *každý má právo na chyby,*
- **důraz na týmové efekty** – *jsme propojeni s ostatními,*
- **posouzení silných a slabých stránek pracovníka** – *přes plusy lze odstraňovat slabiny,*
- **inspirovat pro dosažení cílů** – *akceptace a motivace,*
- **tvorba pozitivního klimatu** – *kouč je poradcem i „vrbou“,*
- **průběžně poskytovat feedback** – *komunikace a pravidelné hodnocení „cesty k cíli“,*
- **kontinuální „se učení“** – *na zkušenostech vlastních, druhých, obecných poznatcích.*

Základním předpokladem skutečných efektů je však existence dynamického firemního systému organizace a řízení a koncepční HRM, umožňující jednotlivcům nalézat „nové prostory“ pro sebezdokonalování a zvyšování výkonnosti.

Nezbytná je trvalá zpětná vazba ze strany kouče, která:

- **se vztahuje k chování a jednání**, ne k osobě koučovaného,
- **musí být poskytována bezprostředně** – „za tepla“,
- **asertivní zaměření na chování a jednání** – respektování osobnosti,
- **součástí je zdůraznění úspěchů** – napřed ocenit, potom analyzovat,
- **využívání instruktivních dotazů** – ne pouhé strohé konstatování,
- **poskytuje se individuálně** – mezi čtyřma očima.

V praxi se vyskytují tři formy role kouče:

přímý vedoucí, který za předpokladu dostatečně participativního stylu vedení nejlépe zná své pracovníky a může průběžně sledovat jejich „formu a možnosti dalšího rozvoje“,

interní kouč, kterého si firma pro tyto účely připraví a který dostává pod „patronaci“ vybrané pracovníky,

externí kouč z řad profesionálních personálních a poradenských firem, využívaný zejména pro koučink manažerů a přípravu „personálních rezerv“ na vyšší pozice.

3 SYSTÉM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Termín „řízení lidských zdrojů“ (Human resources management) nutno chápat jako komplex aktivit, který zahrnuje veškeré funkční, institucionální a instrumentální aspekty podnikového řízení spojené s využitím lidského potenciálu. Ten představuje *souhm všech manažerů a zaměstnanců* s jejich konkrétními vědomostmi, znalostmi a názory, dovednostmi, zkušenostmi a pracovními návyky, jakož i osobními dispozicemi, postoji a motivační orientací. **Člověk je považován za základní a jediný tvůrčí zdroj neustálého zlepšování a zvyšování účelnosti práce** vlastní, druhých a tým i organizace jako celku.

Výchozím zájmem vrcholového řídicího týmu firmy musí být vypracování komplexní rozvojové strategie, vycházející ze základních obchodně – produkčních záměrů, analýzy současného stavu organizace, jejích slabých a silných stránek, vnějších podmínek, předpokládaných trendů, tendencí u konkurence, odhadu možných rizik atd., vyústující **do konkrétních dlouhodobých i prováděcích cílů** a opatření na úseku technickém, produkčním, marketingovém, organizačním. (Doz – Kossonen, 2012, s. 39).

Součástí podnikových koncepcí musí být i **tvorba a rozpracování personální strategie**.

Při jejím koncipování je nutno vycházet zejména z:

- **celkové podnikové strategie** ve smyslu orientace na určitý typ produkce (služeb, činnosti), typ odběratelů a tržní prostor,
- **forem ovlivňování vnějšího okolí** marketingovými a PR-aktivitami,
- **podnikových projektů změn** v technickém a technologickém charakteru výroby (činnosti),
- **toho vyplývajících projektů organizačních změn** a propočtu potřebných pracovníků ve výrobních, provozních, technicko-vývojových, marketingových, administrativně-správních a řídicích úsecích,

- **srovnávacích údajů** s obdobnými podniky v tuzemsku i v zahraničí,
- **profesiografické analýzy** řídicích a odborných funkcí a pracovních pozic, a to jak stávajících, tak i předpokládaných,
- **analýzy současné personální, profesní a kvalifikační struktury** a možné vnitřní poziční a funkční mobility,
- **analýzy disponibilních a potenciálních zdrojů sil** na společenském pracovním trhu,
- firemních **možností pro zajištění rekvalifikace** a zvyšování kvalifikace vlastních pracovníků,
- **analýzy podnikového klimatu a kultury.**

spolupracovníky, schopné a ochotné podílet se na plnění stanovených cílů (Urban, 2012, s. 68).

Pro podnik v dnešní situaci vzniká z hlediska další strategie základní problém – bude potřebovat v různé míře pracovníky:

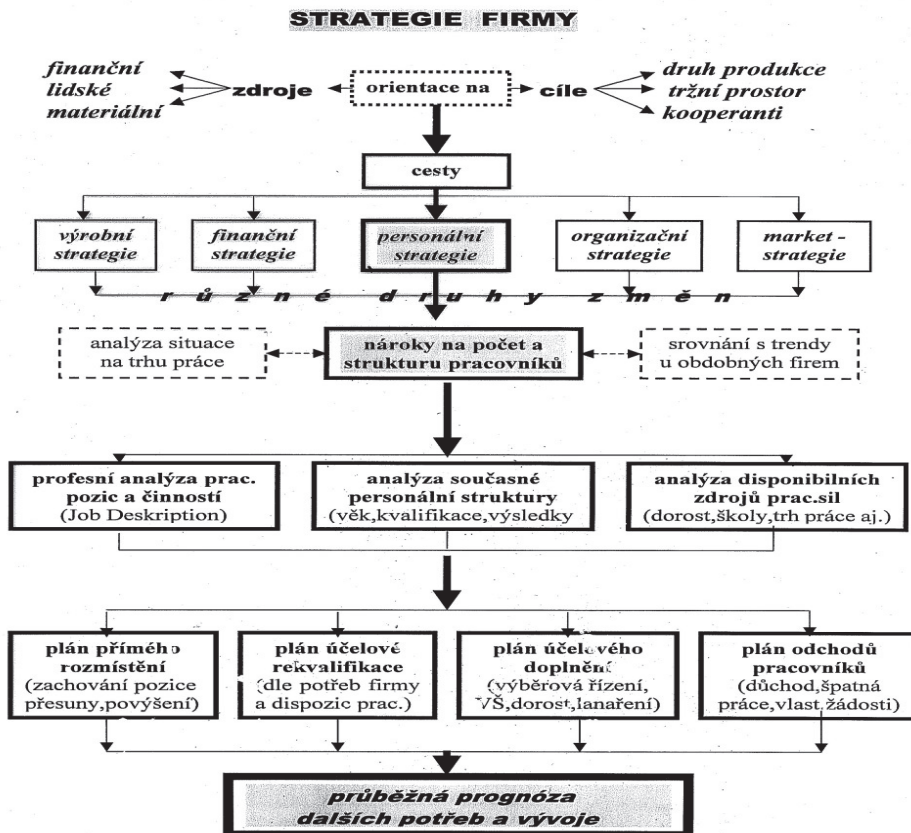
- **v jiné profesní a objemové struktuře,**
- **s jinou úrovní kvalifikace,**
- **s jiným stupněm motivačního naladění a pracovního zájmu.**

Je třeba upozornit na několik důležitých faktorů (Doz – Kossonen, 2012, s. 132):

- a) **Strategii počtu a struktury pracovních míst je nutno vytvářet ve více variantách** a využívat přitom řady metod:
- analýzu dosavadního vývoje v podniku,

Především však **progressivní firma musí vybrat odpovědné řídicí pracovníky a urychleně z nich vytvořit funkční a stmelené řídicí tým**, který je ztotožněn s filosofií a strategií firmy a profesionálně je připraven řídit nejen věcné procesy, ale především vybírat, vést a iniciovat

Schéma č. 2 – Strategie firmy (autor)



- analýzu dostupných srovnávacích údajů z domova a ze světa, od konkurentů či podobných producentů,
- normativní metody, vhodné pro některé druhy činností (obsluha strojů a zařízení, pomocný personál),
- tvůrčí metody (brainstorming, delfská anketa aj.) i za účasti vnějších expertů,
- analýzu a algoritmizaci firemních procesů a určení kompetencí funkčních míst a pracovních pozic,
- rozbor situace na příslušných segmentech pracovního trhu,
- modelování struktury poziční sítě, které kombinuje některé výše uvedené přístupy.

b) Útvar HR se spolu s vrcholovým vedením podílí na tvorbě personální strategie a odpovídá za vytváření podmínek a prostředků k její účelné realizaci. Vlastní *personální řízení provádí a za ně odpovídají příslušní vedoucí pracovníci*. Proto musí být vytvořena pevná vazba mezi firemním managementem a HR útvarem.

c) Pro změny je vhodnější lidi získávat než jim je vnucovat (dá to více práce, ale přináší podstatně více efektů!).

d) Způsobilost pro výkon určité činnosti nebo funkce se nerovná pouze dosaženému vzdělání a délce praxe!

e) Je vhodné se více orientovat na „nové“ využití dosavadních dobrých pracovníků, i za cenu nákladů na jejich dílčí nebo výraznější rekvalifikaci; současně však by se progresivní firma měla starat i o pravidelný „příviv mladé krve“!

f) Investice do rozvoje pracovníků jsou za předpokladu jejich účelného a koncepčního vynakládání vysoce efektivní!

g) Nutno respektovat objektivní tendence ve světě, výstižně vyjádřené heslem „od specializace k integraci“, které se u profilu pracovní síly (a to jak tvůrčích, tak i obslužných či manuálních činností) projevují trendem k vytváření „širších profesí“, vzájemné zastupitelnosti, tvorbě pružných pracovních týmů, využívání systému vnitropodnikové rotace apod., tj. tendenci spíše k multi- než k monospecializaci.

Kvalitní **personální strategie musí být v etapě své tvorby odvozena od komplexních firemních cílů** a zaměřu v konfrontaci s disponibilním potenciálem pracovníků z hlediska jejich odborné úrovně a reálné výkonnosti. **V etapě realizace** personální politika (jako nástroj uskutečňování zvolené strategie v oblasti řízení lidských zdrojů) **musí být prioritní**, předcházet ostatní realizační kroky a aktivity.

Chce-li firma přejít na nové technologické postupy, mu-

sím nejdříve připravit pracovníky – technology, dělníky atd.; právě tak, má-li v úmyslu proniknout na jihoamerický trh, musím začít s předstihem připravovat perfektní pracovníky marketingu, dealery a prodejce, vybavené nejen jazykově a odborně, ale i společensky, se znalostí geograficko-kulturních reálií, místních zvyklostí, stylu obchodního vyjednávání, zákaznického chování apod.

4 FIREMNÍ KULTURA

Firemní kultura (kultura firmy – organizační kultura – podniková kultura - firemní klima) je někdy pojímána poněkud zjednodušeně jako soubor určitých vnitřních norem a „obyčejů“, často charakterizovaných pouze formálními vnějšími znaky (jednotné oblečení, formy komunikace se zákazníky aj.). Ve skutečnosti je však vytvářena řadou jasně koncipovaných pravidel, zásad a procesů ze strany vedení firmy, které ve svém souhrnu vytvářejí celkovou „vnitřní atmosféru“.

Je podmíněna prvotně:

- *strategii a cíli firmy,*
- *základní filosofií vlastníků a managementu („proč a pro koho“?),*
- *systémem organizace a určením kompetencí,*
- *strukturou vnitřních formálních a neformálních vazeb,*
- *úrovni meziútvarové koordinace a spolupráce,*
- *převažujícími řídicími postupy a stylem vedení lidí,*
- *úrovni schopností a postojů zaměstnanců.*

Firemní kulturu je možné definovat jako **soubor:**

- *filosofie vztahu k vnějšimu světu,*
- *pravidel řízení a formální i neformální komunikace,*
- *zásad pro hodnocení a odměňování pracovníků,*
- *principů systému HRM a prostoru pro osobnostní rozvoj jednotlivců,*
- *zdůrazňovaných prioritních hodnot, postojů a vztahů,*
- *formálních i neformálních norem a způsobů chování,*
- *vnitřních obyčejů a zvyků a specifických symbolů.*

Jedná se o komplex faktorů, které **jsou ve firmě koncipovány a sdíleny a projevují se v myšlení, jednání a chování jejich členů**. Součástí je často tzv. **firemní etický kodex**, zahrnující základní normy chování a respektované hodnoty pro všechny zaměstnance organizace.

Tzv. model souvislosti (Wiley – Brooks, 2000), identifikuje **klíčové vazby ve firmě mezi vedením, pracovníky, zákazníky a celkovou výkonností firmy** (Drucker, 2012, s. 142):

Schéma č. 3: Struktura firemní kultury (Šigut, 2004, s. 79), doplněno autorem:

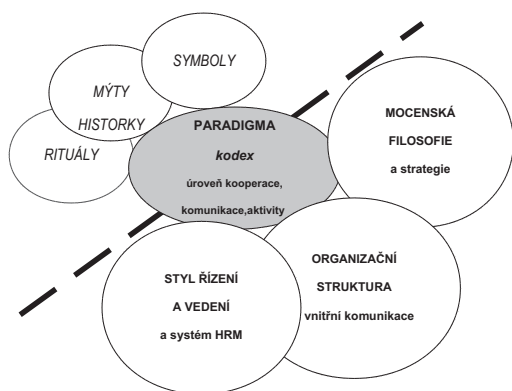
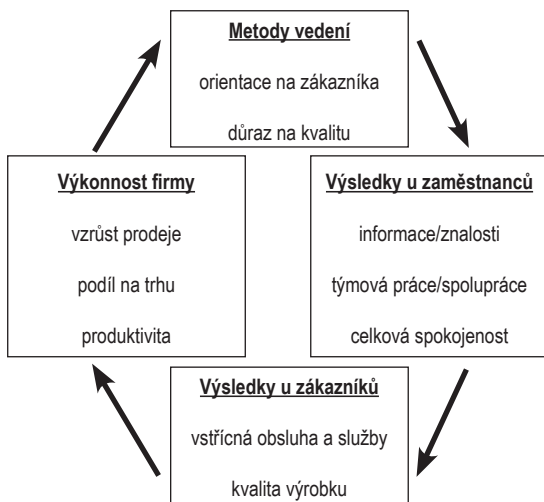


Schéma č. 4: Firemní vazby (Drucker, 2012, s. 142):



Z hlediska uvedených faktorů moderní firemní filosofie se stává jedním ze závažných realizačních problémů **kvalita nově vznikající manažerské generace**. Na řídicí místa se stále častěji prosazují mladší, ambiciózní lidé, plní elánu, nápadů a idejí aktivního podnikání. To vše je nesporně pozitivní, přináší žádoucí oživení a současně narušení stereotypů v myšlení a jednání předchozích generací. Současně je však **nutno připomenout všem novým manažerům**, „důstojníkům a kapitánům“ podniků a firem, kteří hodlají vyplout na rozbouřené vlny tuzemského, evropského či světového oceánu volné, lákavé, nicméně neúprosné a drsné tržní ekonomiky, že vnitřní zanícení, představy plné fantazie a zdravé odvahy jsou v dnešní době neobyčejně důležitou, ovšem **pouze prvotní devizou budoucího úspěchu**.

ZÁVĚR

Řízení je dnes již jednoznačně považováno za **speciální, vysoce fundovanou a náročnou profesi průřezového, integračního a multidisciplinárního charakteru**. Nutně musí **propojovat prvky „umění i vědy“**, tj. musí být k němu:

- **nezbytná míra talentu a osobních předpokladů,**
- **systematicky a trvale! – doplňovaných širokým spektrem účelově získávaných odborných vědomostí, osvojovaných dovedností, návyků a technik i průběžně získávaných zkušeností.**

Je třeba proto **varovat před sklonem k ryze a úzce technokratickým, ekonomistickým a pragmatickým tendencím** a postojům, zjednodušujícím problematiku úspěšného podnikání pouze na otázky efektivního využívání finančních zdrojů, technické a technologické modernizace, systémové organizace, procesní a logistické algoritmizace, které určovaly v různých etapách filosofii managementu druhé poloviny dvacátého století.

V jeho závěru se začala stále více prosazovat firemní komplexní **strategie řízení lidských zdrojů – Human Resources Management:**

**Úspěch dělají pouze lidé
s dostatečnou úrovní odborné způsobilosti
a pozitivního motivačního naladění!**

U nás se označení „manažer“ skloňuje ve všech pádech a ocitá se na řadě vizitek. Přitom u řady progresivních firem se diferencuje **funkce manažera**, jako člena vrcholového řídicího týmu, který se podílí na „organizaci idejí, strategií, cílů a procesů“ od funkce řízení konkrétního pracovního útvaru, resp. týmu, kde se často používá znovu staré anglické označení „**leader**“, tj. **vůdce**, ten kdo vede, česky jednoduše – vedoucí. A ti jsou především zodpovědní za to, **jak dokáží aktivizovat příslušný pracovní tým** k trvalému a rostoucímu nasazení, zanícení, tvůrčím přístupům ke každodenním i výhledovým úkolům, k postupnému ztotožňování se s firmou jako celkem, s její filosofií a cíli, vnitřní kulturou a klimatem, s jejími úspěchy i problémy.

Věřím, že i **absolventi naší soukromé školy** s dlouholetou tradicí **se zdárně vyrovnají s rostoucími nároky**, které kladou na jednotlivce požadavky moderního firemního managementu.

Ing. Evžen Sýkora, CSC.
externí spolupracovník
Bankovní institut vysoká škola
Národní 2600/9, 158 00 Praha 5
Czech Republic
evzensykora@volny.cz

LITERATURA:

- [1] ARMSTRONG, M. (2009). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, ISBN: 978-80-247-1407-3.
- [2] DOZ, Y. A. M. KOSSONEN (2012). *Dynamická strategie*. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-227-7.
- [3] DRUCKER, P. F. (2012). *Drucker na každý den – jak dělat správné věci*. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-140-9.
- [4] FORSYTH, P. (2012). *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2128-6.
- [5] RUSSEL, J. (2006). *Management změny*. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7367-142-5.
- [6] ŠIGUT, Z. (2004). *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, ISBN 807-35-7046-7.
- [7] URBAN, J. (2012). *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3176-6.
- [8] WHITMORE, J. (2014). *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press ISBN 978-80-7261-273-4.

INFORMAČNÍ POVINNOST FONDŮ KVALIFIKOVANÝCH INVESTORŮ V KONTEXTU ASYMETRIE INFORMACÍ

FUNDS OF QUALIFIED INVESTOR'S INFORMATION DUTY IN THE CONTEXT OF INFORMATION ASYMMETRY

Kamila Veselá

ABSTRAKT

Článek se věnuje problematice asymetrie informací v prostředí fondů kvalifikovaných investorů. Cílem textu je poukázat na charakteristiky ovlivňující rozhodování investora do fondů kvalifikovaných investorů, zejména s ohledem na zohlednění existence asymetrie informací. Vymezeny budou rizika spojená s investováním, míra vlivu asymetrie informací a možné způsoby eliminace této asymetrie.

Klíčová slova:

asymetrie, informace, investice, investiční společnost, rozhodování

ABSTRACT

This paper is focused on the asymmetry of information in qualified investor funds. The text aims to show the characteristics determining the investor's decision making to funds of qualified investors, especially the information asymmetry. There will be identified the risks associated with investing, measuring of influence of information asymmetry and possible ways to eliminate this asymmetry.

Key words:

asymmetry, information, investment, investment company, decision making

JEL classification: D

ÚVOD

Fondy kvalifikovaných investorů (dále jen FKI) jsou v posledních letech rozvíjejícím se odvětvím kapitálového trhu a jsou tak i potenciálem pro českou ekonomiku. FKI, jak již z názvu napovídá, jsou určeny pouze pro „kvalifikované investory“. Kvalifikovaným investorem ovšem dle Zákona č. 240/2013 Sb. O investičních společnostech a investičních fondech (dále jen ZOISIF) může být (kromě konkrétně jmenovaných jako jsou banky, pojišťovny a jiné instituce) i osoba, jenž prohlásí, že je kvalifikovaným investorem a investuje částku odpovídající min. 125 000 EUR (Zákon 240/2013 Sb.). V praxi tak prakticky může být kvalifikovaným investorem každý movitý klient, jenž má zájem investovat do FKI. Zákon sice udával investičním společnostem povinnost ověřit, zda je osoba kvalifikovaný investor, avšak IS je tržní subjekt s cílem maximalizovat zisk, tedy nelze očekávat, že by IS odmítala potenciálního investora, který by měl zájem vložit finance do fondu.

Za rozmachem fondů kvalifikovaných investorů stojí zejména alternativní správa aktiv, neboli možnost využití platformy investičních společností, pro např. investice do nemovitostí. Společnosti vlastníci a obchodující s nemovitostmi tak mají možnost převedení majetku do uzavřeného investičního fondu kvalifikovaných investorů (tedy v právní formě akciové společnosti) a legálnímu snížení své daňové povinnosti (z korporátní daně z příjmu 19 % na 5 % daň na úrovni fondu). Objem majetku v FKI činil v roce 2009 24,7 mld. CZK, v roce 2014 pak již 72,2 mld. CZ. Tomu odpovídá nárůst o 192 %. FKI určené pro další investice (tedy ne účelově založené pro skupinu investorů) v podobě uzavřených podílových fondů jsou již na trhu zastoupeny méně. V roce 2014 (resp. k 31. 12. 2014) bylo na trhu evidováno 111 FKI, z toho 61 tvořili FKI v podobě investičních fondů.

1 INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ A JEHO CHARAKTERISTIKY

Rozhodování o plánované investici do FKI je podmíněno jak obdobnými charakteristikami, jako v případě standardních fondů kolektivního investování, tak specifickými charakteristikami vyplývajícími právě z koncepce kvalifikovaných investorů. Jedním z rozdílů mezi standardními fondy a fondy kvalifikovaných investorů, který má vliv na rozhodování investorů je odlišná informační povinnost obhospodařovatelů těchto fondů. Zejména se jedná o povinnost zveřejňovat klíčové dokumenty ve struktuře, jakou udává ZOISIF (Zákon 240/2013 Sb.) a vyhláška ČNB č. 246/2013 Sb. o statutu fondu kolektivního investování (Vyhláška 246/2013 Sb.) pro účely FKI, jako jsou:

- klíčové sdělení FKI,
- statut FKI,
- zpráva o hospodaření FKI.

Jedná se o dokumenty, které tvoří klíčovou informační základnu, která by potenciálnímu investorovi měla poskytnout dostatek informací pro učinění kvalifikovaného odhadu o rizikovosti a výnosnosti plánované investice. V praxi však mohou v této souvislosti vyvstat 2 základní problémy, které mohou negativním způsobem ovlivnit investorovo rozhodování, a to:

- přístup k těmto informacím, neboť řada investičních společností (dále jen IS) tyto informace nepublikuje veřejně, ale pouze na vyžádání v sídle společnosti, což mnohé potenciální investory může limitovat, příp. odradit;
- kvalita zveřejňovaných informací, neboť může v praxi existovat asymetrie informací. Ta je v tomto případě dána zejména tím, že investiční společnost, která svůj příjem odvíjí od poplatku za obhospodařování těchto fondů, tedy mj. od výše obhospodařovaného kapitálu těchto fondů, může záměrně prezentovat informace směrem k potenciálnímu investorovi tak, resp. v takovém rozsahu a kvalitě, aby ten byl motivován ke vstupu do fondu. Vliv právě asymetrie informací na investiční rozhodování je předmětem tohoto článku.

Následující subkapitola vymezuje základní pojmy související s problematikou investičního rozhodování v kontextu asymetrických informací.

1.1 Vymezení pojmů

Každé investování, tedy i investování do FKI je spojeno s riziky, resp. rizikem, že skutečný výsledek se bude lišit od očekávaného výsledku. Otázka chápání rizika však nebyla a není v ekonomii vždy jednoznačná.

Riziko a nejistota jsou pojmy, které jsou v dnešní ekonomické vědě často diskutovány, neboť ekonomická teorie založená na čisté klasické ekonomii předpokládající existenci dokonalých informací, byla pochopitelně dávno překonána. Dnes lze s jistotou konstatovat, že dokonalá informovanost neexistuje, a že ekonomické modely musí nutně zahrnout do své koncepce fakt, že jedna strana trhu má přesnější, dokonalejší informace, než strana druhá. I přes tento fakt však bývají tyto pojmy – riziko a nejistota – často zaměňovány. V současné době ekonomická teorie rozlišuje tyto pojmy následovně: existuje-li nejistota ohledně budoucího vývoje, jsou známy možné budoucí stavy a současně jsou známy pravděpodobnosti, s jakými tyto stavy mohou nastat, hovoříme o rozhodování za rizika. Pokud jsou známy možné budoucí stavy a současně nejsou známy pravděpodobnosti, s jakými stavy mohou nastat, hovoříme o rozhodování za nejistoty. Tato základní koncepce však nebyla platná vždy, ba i dnes může být chápána trochu

odlišně. Např. ve finančním rozhodování je riziko nejčastěji chápáno pouze jako negativní odchylka od očekávaného výsledku, i když teoreticky se jedná o jakékoliv odchýlení od očekávaného stavu, tedy i v pozitivním slova smyslu. Pojem riziko není pojmem novodobých ekonomických dějin, původní význam slova označoval „kořen“, nebo také „útes“. Oba významy však spojovalo chápání rizika v negativním slova smyslu, jako nebezpečí, kterému je potřeba čelit na cestách. Postupem času se pak riziko zobecnilo na jakékoliv nebezpečí. Teoretické základy lze mj. nalézt v dílech Adama Smithe (2001), J. Haynese (1895) a F. H. Knighta (2002).

Adam Smith ve svém díle *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů* pojem riziko sice blíže nedefinuje, nicméně jej poměrně hojně užívá. Teoretické vymezení pojmu nabízí např. J. Haynes: „*Slovo risk nemá v ekonomice čistě technický význam, nýbrž znamená možnost vzniku jakékoliv škody či ztráty. Riziko se může lišit ve stupni nebezpečí, které se může pohybovat od absolutní jistoty vzniku škody, až po téměř jistotu bezpečí na straně druhé*“ (1895, s. 404). Podle Haynese (1895) tak nejistota tvoří základ, předpoklad pro existenci rizika. Nejistota je chápána jako neschopnost odhadnout (určit) budoucí jev s jistotou.

Významně se na zpracování teoretického základu problematiky rizika a nejistoty podílel F. H. Knight, a to zejména ve svém díle *Risk, Uncertainty and Profit*. Dle jeho názoru: „*Je třeba důkladně odlišit nejistotu od pojmu risk, avšak oddělit od sebe oba pojmy nelze. Rizikem se podle některých přístupů rozumí měřitelná veličina, zatímco podle jiných přístupů měřitelná není a existují tedy rozsáhlé rozdíly v pohledu na oba jevy v závislosti na tom, který z přístupů je zrovna využíván. Proto se omezím v případech nejistoty na případy neměřitelnosti*“ (2002, s. 26). F. H. Knight (2002) tedy již odlišil pojmy riziko a nejistota a sám volil variantu, kdy nejistota znamená neměřitelnost. Sám navíc rozvádí tři typy pravděpodobnosti. První je měřitelný na základě odhadu/kalkulace, jejíž využití lze nalézt např. při odhadu výhry v různých hazardních hrách, druhý typ je založen na statistické analýze vycházející z empirických dat (její využití nejčastěji v obchodu) a třetí typ představuje tzv. pravou nejistotu, jenž nelze určit ani pomocí kalkulační, ani statistické analýzy. Existují však i opačné názory, např. D. W. Hubbard chápe „*riziko za takový stav nejistoty, kdy některé události, které mohou nastat, představují ztrátu, katastrofu či jiný nepříznivý výsledek*“ (2007, s. 71). Naleznout lze i přístupy, které ztotožňují oba pojmy riziko a nejistota. Toto zastávají např. Levy a Samat (1999) v díle *Kapitálové investice a finanční rozhodování*.

Marek zobecňuje riziko jako „*Nebezpečí, že se skutečné výsledky budou lišit od výsledků očekávaných*“ (2010, p. 75). Tedy na rozdíl od častého, finančního chápání věci, rizikem míní jakékoliv odchylky od očekávaného stavu. Fakt že mohou skutečné výsledky dosahovat oproti oče-

kávaným jak kladných, tak záporných hodnot lze spatřit také v přístupu Biermann – Smidt (1986).

Jsou-li s investicí spojena rizika, pak skutečnost existence asymetrie informací může tato rizika ještě významně zvětšit.

Pojem asymetrické informace znamená, že subjekt na jedné straně trhu má lepší a kvalitnější informace, než subjekt na straně druhé. S touto situací se lze na trzích setkat velice často, dokonce se s nimi setkáváme i mimo ekonomické dění. V tomto postavení se nalézáme jako pacienti u lékaře, zákazníci v prodejně, manažeři a uchazeč o místo, potencialní investor do cenných papírů a vydavatel cenného papíru, vypůjčovatel a ten, kdo půjčku poskytne, akcionář a manažer, pojištěný a pojišťovna apod.

Koncepce asymetrických informací je součástí obecné problematiky nejistoty, která provází lidský život od nepaměti a v ekonomické teorii hraje roli již řadu desetiletí. Po tom, co ekonomická teorie upustila od nereálného předpokladu dokonalé konkurence, a tedy i dokonalých informací, vzešla potřeba začlenění problematiky asymetrických informací do ekonomických modelů. Nejsou to však pouze klasické ekonomické modely, kam se musely zohlednit asymetrické informace, ale vzhledem k faktu, že asymetrie informací je všudypřítomná, je potřeba s nimi počítat i v investičním rozhodování a kolektivním investování. A možná o to více, vzhledem k faktu o jak vysokých částkách investic lze hovořit. Je-li rozdíl v informovanosti mezi subjekty značný, může být asymetrie informací (stejně jako např. externality či monopol, nebo veřejné statky) příčinou selhání trhu. V některých případech totiž může tato asymetrie informací vyústit do situací, které jsou označovány jako nepříznivý výběr a morální hazard.

Nepříznivý výběr (adverse selection) je proces, který vede ke zhoršování kvality produkce vyráběné na trhu, kde se setkáváme s asymetrií informací. Z trhu jsou následkem toho vytlačovány kvalitnější statky. Na trhu, kde asymetrie informací způsobila negativní výběr, se nakonec prodávají jen výrobky pochybné kvality a z firmy, v níž probíhá negativní výběr, postupně odejdou kvalifikovaní a schopní pracovníci. Aplikováno na trh kolektivního investování morální hazard může vést ke snížení zájmu investorů o fondy, jež jsou svou strategií kvalitní, přesto negativní očekávání investorů může snižovat budoucí výnosy či samu existenci kvalitních fondů kolektivního investování.

Morální hazard zase vyjadřuje skutečnost, že lépe informované subjekty využijí své postavení na úkor hůře informovaných subjektů. Dnes se s tímto pojmem setkáváme zejména v kontextu tzv. problému principal – agent, kdy je přítomna asymetrická informace mezi

zastupovaným (vlastníkem firmy) a zastupujícím (manažerem). Manažer disponující kvalitnějšími informacemi o aktuálním, reálném stavu podniku může ve snaze maximalizovat svůj vlastní přínos (mzdu, podíl na zisku, benefity atp.) svým chováním poškozovat vlastníka firmy, který (jelikož podnik fakticky nefidí) tyto informace nemá. Ve své podstatě se manažer chová tržně – tedy v souladu s koncepcí maximalizace zisku propagovanou klasickou (a neoklasickou) ekonomikou. Zároveň zde však musíme konstatovat selhání trhu, neboť zde dochází k onomu poškození druhé strany.

Je to právě morální hazard, který může vzniknout (a mnohdy vzniká) v procesu kolektivního investování. Investiční společnost, jako společnost obhospodařující fondy kolektivního investování, disponuje nepochybně kvalitnějšími informacemi o kvalitě podílových listů podílových fondů, či akcií investičních fondů. V procesu investování je riziko výskytu asymetrických informací poměrně značné – a to i vzhledem k faktu, že český právní řád ukládá poměrně rozsáhlé informační povinnosti jednotlivým subjektům. Zdroje výskytu asymetrických informací lze odhalit min. na těchto úrovních: informace vysílané investiční společností k potenciálním investorům, informace předávané fondy kvalifikovaných investorů potenciálním investorům a informace předávané fondy (resp. investičními společnostmi) dozorovým orgánům (České národní bance a příslušné depozitářské bance).

Asymetrie informací je v současné době jedním z nejdiskutovanějších témat v ekonomické teorii, v roce 2001 byli za rozpracování problematiky asymetrie informací oceněni Nobelovou cenou za ekonomii 3 ekonomové: Joseph E. Stiglitz, Georg. A. Akerlof a Michael A. Spence. G. Akerlof ve svém nejslavnějším článku *The Market for Lemons* (1970) prokázal existenci asymetrie informací na trhu s ojetými automobily. Důsledkem této asymetrie byl negativní výběr daný tím, že vlastníci kvalitních aut, kteří by chtěli auta prodat, je neprodají za cenu, která odpovídá jejich skutečnému stavu, neboť kupující na trhu ojetých aut již předem očekávají skryté vady. Ve výsledku tak majitelé dobrých aut svá auta neprodají a na trhu ojetých aut převažují již pouze auta se skrytými vadami. M. A. Spence (1973) rozpracoval v rámci asymetrie informací teorii signalizování, jenž popisuje, že lépe informovaný subjekt má zájem, aby se zlepšila informovanost a fungování trhu, je proto ochoten se podělit o část svých informací s hůře informovanou stranou. Joseph E. Stiglitz (1987) ve svém díle asymetrií informací řeší prostřednictvím pečlivého screeningu, prověřování méně informovanou stranou. Díky tomu hůře informovaný subjekt dokáže eliminovat negativní vliv asymetrie informací a tím i riziko nesprávného rozhodnutí.

O rozšíření problematiky asymetrických informací mezi širší veřejnost se v České republice významně zasloužil mj. i prof. Milan Sojka. Prof. Sojka definuje asymetrie in-

formací následovně: „*Pojem asymetrické informace znamená, že ekonomické subjekty na jedné straně trhu mají mnohem lepší informace než subjekty na druhé straně. Do obdobného postavení se dostává personalista, má-li přijímat nového zaměstnance nebo manažer usilující o to, aby jeho zaměstnanci využívali co nejlépe pracovní dobu a pracovali kvalitně. Když si firmy či jednotlivci vypůjčují, vědí mnohem víc o tom, jsou-li schopni půjčku splatit, než ti, kteří jim půjčují. Obdobný problém lze nalézt ve vztahu akcionářů a manažerů v akciových společnostech, u pojišťovatelů a pojištěnců a v mnoha dalších situacích. Asymetrické informace představují, pokud je rozdíl v informovanosti značný, vedle externalit, nedokonalé konkurence a veřejných statků jednou z příčin selhání trhu*“ (2002, s. 2). Sojka (2002) dále popisuje nový pohled na asymetrie informací, který do ekonomické teorie přinesl Hayek (1992), a to zejména svým dílem *The Use of Knowledge in Society and Individualism and Economic Order*. Hayek zejména upozorňuje na závislost informací na čase, místě a jednotlivých ekonomických subjektech, kterých se informace týkají. Hayek, ač situaci nepopisoval přímo jako asymetrii informací, vytvořil problematice velmi kvalitní teoretický základ. Hořejší (2006) pak asymetrické informace popisuje jako stav, kdy jedna strana trhu zná více, než strana druhá. Asymetrická informace vzniká v důsledku utajené činnosti, nebo utajené informace.

1.2 Asymetrie informací v procesu investování do FKI

Asymetrie informací v prostředí investování do fondů kvalifikovaných investorů spočívá zejména v rozdílné informovanosti mezi potenciálním investorem a investiční společností obhospodařující fond kvalifikovaných investorů. Investiční společnost je tržní subjekt usilující o maximalizaci zisku, které dosahuje za pomoci zejména maximalizace poplatku za obhospodařování, tedy maximalizace obhospodařovaného fondového kapitálu, tedy mj. i zvyšování počtu investorů, vkládajících své prostředky do fondu. Je tedy v rozporu zájmu investiční společnosti upozorňovat na rizika konkrétního fondu a tím „odrazovat“ potenciální investory. Naproti tomu je pro IS žádoucí uveřejnit takové informace o obhospodařovaném FKI, které motivují potenciálního investora ke vstupu do fondu. Existence asymetrie informací tak zejména v tomto typu investičního rozhodování zvyšuje míru jednotlivých rizik, jimž je fond, resp. potenciální investor vystaven.

Mezi nejvýznamnější zdroje výskytu AI byly v praxi (výzkum probíhal na investičních společnostech, které co do počtu obhospodařovaných FKI v podobě podílových fondů postihuje 50 % trhu) identifikovány:

- informace o investiční strategii fondu a rizikovém profilu; jeho nedostatečné zveřejnění, resp. nedo-

statečný popis investiční strategie, oprávněných investičních nástrojů a investičních limitů zvyšují rizikovost fondu vyplývající z charakteru jednotlivých investičních nástrojů využívaných fondem; prokázán byl nesoulad mezi oprávněným investičním nástrojem fondu a (ne)zveřejněným odpovídajícím rizikem v rizikovém profilu a dále chybějící investiční limit u některých investičních nástrojů, díky čemuž nelze vyhodnotit míru daného rizika, resp. na jaký objem fondového kapitálu má vliv.

- informace o nákladových poplatcích hrazených z prostředků fondu; jedná se o dominantní položku ovlivňující výkonnost, resp. zisk fondu, tedy i očekávaný výnos z investice každého investora; dominantní je v tomto případě poplatek za obhospodařování a poplatek depozitářské bance; vedle těchto poplatků však fond hradí další poplatky, které snižují výnosnost fondu; v praxi však existuje rozdílnost v kvalitě informací uváděných ve statutu fondu o poplatcích hrazených fondem, není-li přesně stanoveno, co všechno může být zahrnuto do nákladů fondu (a co je např. součástí poplatku za obhospodařování), může ve výsledku fond s nižším obhospodařovatelským poplatkem hradit celkově vyšší náklady, neboť „si umožnil“ hradit (dle statutu) řadu dalších nákladů spojených s provozem fondu. Investiční společnost si tak zvyšuje svůj čistý zisk plynoucí z obhospodařovatelského poplatku

1.3 Důsledky asymetrie informací v procesu investování do FKI

Každý fond v praxi užívá odlišnou míru informovanosti, resp. hloubku informací zveřejňovaných ve statutu, pochopitelně při zohlednění tzv. minimální informační povinnosti dané ZOISIF a vyhláškou ČNB č. 246/2013. Tato zákonná povinnostem je základem pro stanovení asymetrie informací vyplývající z popisu investiční strategie a rizikového profilu fondu. Pro provedení analýzy AI bylo nezbytné stanovit, na základě zvolených investičních nástrojů analyzovaných fondů, resp. IS, rizika, kterým je daný fond podroben. Výsledky této analýzy poukázaly na existenci AI, zvyšující riziko nesprávného rozhodnutí potenciálního investora, která mohou v praxi vyvstat.

Pro správné vyhodnocení rizikovosti fondu by měl být tedy investor informován (ve statutu) o investiční stra-

tegií, která je směrodatnou pro definování rizikového profilu. Musí být respektován vztah mezi oprávněnými investičními nástroji (jako např. akcie, dluhopisy, atd.) a riziky, kterým fond může podléhat. Tato závislost je znázorněna na obrázku 1.

Bylo prokázáno, že AI v praxi spočívá jak v neupozornění na příslušná rizika, kterým fond podléhá v návaznosti na zvolenou investiční strategii, resp. investiční nástroje, tak v nestanovení investičních limitů u jednotlivých oprávněných investičních nástrojů. Díky realizované analýze lze:

- 1) definovat a rozčlenit rizika, kterým podléhá FKI a tudíž i investor (a tudíž by na ně měl být vždy upozorněn);
- 2) sestavit model informační povinnosti IS, který by pomohl minimalizovat výskyt AI a tím i jednotlivých rizik.

Následující výčet rizik je sestaven dle pravidla od globálního ke konkrétnímu, neboli nejdříve jsou stanovena rizika, kterým fond podléhá v závislosti na vnějších okolnostech až po rizika vyplývající z konkrétní investiční strategie fondu.

A. rizika neovlivnitelná

Pod pojmem neovlivnitelná rizika jsou řazena rizika, kterým je fond vystaven v důsledku zejména právního, politického a tržního prostředí dané země, ve které fond působí. Zpravidla fond nemá možnost účinného zabezpečení se proti těmto rizikům. V této kategorii byla identifikována následující rizika:

- riziko politické
- riziko daňového režimu
- riziko tržní

B. rizika fondů kvalifikovaných investorů

Rizika fondů kvalifikovaných investorů jsou rizika specifická ze samotné podstaty kolektivního investování, konkrétně z investování prostřednictvím fondů kvalifikovaných investorů. Zejména se jedná o rizika spojená se svěřením investovaných prostředků do rukou třetí osoby, tedy rizika spojená s chybným rozhodnutím

Obr. 1: Stanovení rizikového profilu v návaznosti na investiční cíl a nástroje FKI



Zdroj: vlastní zpracování

managementu investiční společnosti. Tato rizika jsou nejvíce ohrožena AI způsobenou „cílením“ investiční strategie investiční společnosti a její snahou informovat investory a potenciální investory tak, aby zvyšovala počet investorů a následně své příjmy z obhospodařování. Eliminace je obtížná, závislá na kvalitním výběru investiční společnosti, zejména studiem kvalifikace jejich představitelů a rozsahem praxe investičních společností v oblasti obhospodařování fondů. Jmenovitě byla identifikována následující rizika:

- riziko operační,
- riziko nedosažení požadované výše VK,
- riziko ztráty majetku v úschově,
- riziko koncentrace a investice.

C. rizika investiční strategie

Pod tímto pojmem jsou charakterizována rizika vyplývající přímo z investiční strategie fondu, tj. riziko daného investičního nástroje (např. riziko akciové v případě, že je fond oprávněn investovat do akcií, či specifická rizika odvětvová – např. riziko spojené s investováním do zemědělských komodit, pokud je do nich fond oprávněn investovat), příp. riziko spojené s užitím konkrétní techniky hospodaření fondu (např. riziko repo-operací, je-li fond oprávněn je realizovat apod.). Rozsah těchto rizik je závislý na kvalitě popisu investiční strategie fondu, jejich nedostatečný popis a chybějící investiční limity mohou vést k významné AI a nemožnosti kvalitního odhadu potenciálním investorem o budoucí investici. Eliminace rizik ze strany investora spočívá zejména ve výběru takového fondu, který bude mít přesně definované investiční nástroje a techniky hospodaření s uvedením konkrétních investičních limitů. Investor sice neeliminuje rizika samotná, nicméně eliminuje riziko nekvalitního odhadu, neboť bude schopen kvalifikovaně odhadnout rizikovost fondu, resp. jeho investiční strategie. Mezi tato rizika patří zejména:

- riziko investice,
- riziko zaměření/koncentrace,
- riziko investic do nemovitostí,
- riziko úvěrové,
- riziko CP, akciové,
- riziko CP, dluhopisové,
- riziko investic s deriváty,
- riziko repo-operací,
- měnové riziko,
- riziko nedostatečné likvidity,
- riziko operační,
- riziko spojené s pákovým efektem,
- riziko kumulace poplatků při investici fondu do jiných fondů.

D. riziko investičního rozhodnutí způsobené AI

Zvlášť lze definovat rizika spojená s rozhodnutím investora samotného, tj. zejména riziko chybného rozhodnutí investora v důsledku existence asymetrie informací. Asymetrie informací je přítomná ve všech oblastech a může negativně zvyšovat všechna výše uvedená rizika, nicméně pokud existuje možnost snížení AI, resp. získání kvalitních informací, je chybou potenciálního investora, pokud tak neučiní. Riziko chybného investičního rozhodnutí způsobené nezískáním všech dostupných informací je pouze na jeho straně a eliminace tohoto rizika odpovědností pouze investora.

Tento výčet rizik odvozený z analýzy statutů v praxi prokázal, že statuty obsahují výčet rizik nad povinný rámec, který udává zákon, nicméně rozsah výčtu rizik je dramatičtější u jednotlivých fondů, což je dáno tím, že neexistuje norma, která by udávala rozsah a hloubku zveřejňování těchto informací. Tato identifikovaná rizika ve statutech byla dále konfrontována s investičními cíli a investičními limity pro zjištění AI (tato byla potvrzena, jak bylo prokázáno v kapitole výše). Díky těmto závěrům je v následující části textu zpracován návrh informační povinnosti investičních společností v oblasti investiční strategie a rizikového profilu fondu, jehož cílem je minimalizovat zdroje výskytu AI mezi IS a potenciálním investorem s cílem umožnit potenciálnímu investorovi učinit kvalifikované rozhodnutí o budoucí investici s maximálním množstvím informací. Nejedná se tedy o model minimalizace jednotlivých rizik, nýbrž snahu o eliminaci vzniku AI, která by znemožňovala potenciálními investory kvalifikovaný odhad rizikovosti fondu.

2 INFORMAČNÍ POVINNOST IS V KONTEXTU EXISTENCE ASYMETRIE INFORMACÍ

2.1 Informační povinnost vyplývající ze vztahu investiční nástroj – rizikový profil fondu

Základem pro definování „Modelu informační povinnosti“ minimalizujícího vznik AI je definování a rozdělení rizik dle příčin jejich vzniku, kterým FKI v praxi podléhají. Asymetrie informací může v praxi zhoršovat míru dopadu každého rizika na fond, resp. investora fondu, proto jsou následně podrobně definována zejména rizika spojená s užívanými technikami hospodaření a investiční strategií, neboť právě v těchto oblastech vzniká největší míra rozdílu v informovanosti mezi IS a potenciálním investorem.

Následující schéma demonstruje informační povinnost investiční společnost vztahující se k rizikům, kterým fond podléhá od „globálních rizik“ vyplývajících ze samotného investičního prostředí, tj. země, ve které fond existuje, příp. ve které investuje, přes rizika spojená s charakterem investování prostřednictvím fondů kvalifikovaných

Obr. 2: Model informační povinnosti – rozdělení rizik dle příčin vzniku



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 3: Model informační povinnosti – rizika vyplývající z užívaných technik hospodaření



Zdroj: vlastní zpracování

investorů po rizika specifická pro každý fond, tj. rizika vyplývající přímo z investiční strategie a technik hospodaření. Platí, že každý potenciální investor, aby mohl učinit kvalifikované rozhodnutí, si musí být vědom všech rizik, kterým fond podléhá.

Pod Investičním prostředím se nalézají rizika: politické, daňového režimu a tržní. Tato rizika lze těžko eliminovat, asymetrie informací spočívá zejména ve faktu, že ani investor, ani investiční společnost nemohou mít v tomto směru dokonalé informace.

Pod Prostředím FKI se nalézají rizika: operační, riziko nedosažení požadované výše vlastního kapitálu, riziko ztráty majetku v úschově a riziko koncentrace a investice (nutno počítat s poklesem hodnoty investice realizované fondem). Jedná se o rizika vyplývající ze samotné podstaty fungování FKI, AI zde pochopitelně funguje, IS má přesnější informace o např. stavu dosaženého VK, nebo o příp. problémech apod. Investor ovšem musí být na tato rizika upozorněn. AI lze v tomto případě eliminovat vhodným výběrem IS na základě zjištění odbornosti a praxe jejich vedoucích osob v oblasti FKI, nutno ovšem podotknout, že s jistotou AI se spíše potřeba počítat.

V závislosti na používaných technikách hospodaření fondu je nezbytností upozornit na následující rizika:

- riziko nedodržení likvidity (vysoké zejména tehdy, investuje-li fond převážně do méně likvidních aktiv, jako např. dlouhodobé CP, nemovitosti apod.),
- riziko koncentrace odvětví (je-li fond oprávněn investovat až 100% fondového kapitálu do jednoho odvětví),
- riziko koncentrace do určitého typu investičního nástroje (je-li fond oprávněn investovat až 100% fondového kapitálu do jednoho investičního nástroje),
- riziko pákového efektu (využívá-li fond cizích zdrojů),
- riziko repo-obchodů (je-li fond oprávněn využívat repo-obchody),
- riziko měnové (pokud je fond dle statutu oprávněn investovat do nástrojů denominovaných v cizích měnách),
- riziko spojené s deriváty (je-li ve statutu uvedeno, že fond může využívat deriváty),
- riziko kreditní/úvěrové (zejména pokud fond využije k investicím cizí kapitál).

Následující schéma popisuje informační povinnost v návaznosti na užívaných technikách obhospodařování. Levá část stanovuje vybraný princip hospodaření, prostřední část navazuje příslušným rizikem vyplývajícím z techniky hospodaření a pravá část popisuje způsob opatření pro eliminaci míry rizika a vzniku AI umožňující přesnější odhad rizikovosti fondu potenciálním investorem.

Při sestavení výše uvedeného modelu (obr. Model informační povinnosti – rizika vyplývající z užívaných technik hospodaření) nebylo cílem v pravé části navrhnout opatření na eliminaci jednotlivých rizik. Pokud fond využívá daných technik, je těmito riziky pochopitelně ohrožen. Cílem modelu je zajistit, aby potenciální investor měl stejné informace o míře těchto rizik, jako IS. Tj. pokud je fond např. oprávněn užívat CK, tj. na účet fondu přijímat úvěry, měl by být potenciální investor informován v jakém rozsahu. Bez stanovení limitů tak investor nemůže vědět, zda např. fond nepřijme úvěry ve výši jako je jeho VK, nebo např. pouze do výše 10 % VK. Míra kreditního rizika či rizika pákového efektu tak může být velmi odlišná a pro potenciálního investora může být rozhodujícím faktorem, zda investuje do fondu, který je ohrožen kreditním rizikem ze 100 %, nebo pouze z 10 %.

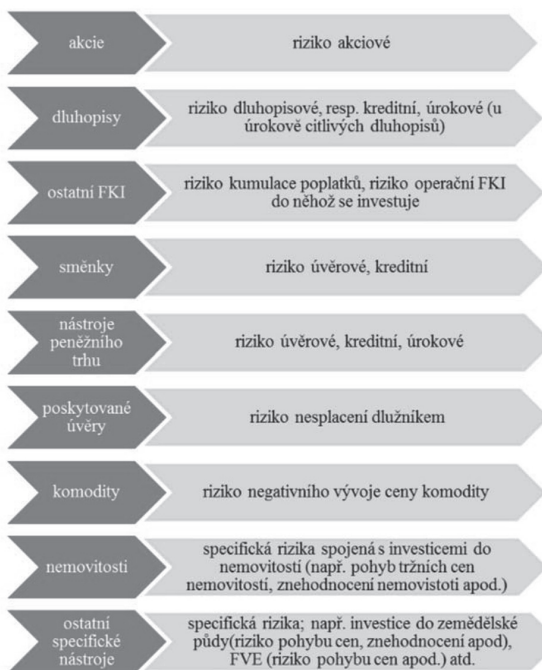
Vzhledem k faktu, že fond potřebuje mít k dispozici likvidní finanční prostředky pro uhrazení svých závazků plynoucích z odkupu CP, je nezbytné v rámci investiční strategie a pravidel hospodaření fondu definovat kritéria řízení rizika likvidity. Definování procentuálního objemu fondového kapitálu drženého v likvidní formě umožňuje potenciálnímu investorovi predikovat, zda fond nemůže být ohrožen rizikem likvidity.

* Komplikovanější situace nastává v případě „stanovení procentuálního limitu pro každý investiční nástroj“ (3. řádek v obr. Model informační povinnosti – rizika vyplývající z užívaných technik hospodaření). Pro eliminaci AI znemožňující potenciálnímu investorovi kvalifikovaně odhadnout míru jednotlivých rizik je nezbytné stanovit procentuální limity celkové a vůči jednomu subjektu, do jehož CP fond investuje. Pro ilustraci je zvolen investiční nástroj akcie:

- stanovení limitu, kolik % fondového kapitálu (FK) maximálně může fond investovat do akcií (tím je investor schopen odhadnout, kolik % FK podléhá akciovému riziku);
- stanovení limitu, kolik % FK maximálně může fond investovat do akcií jedné společnosti (tím je investor schopen odhadnout míru závislosti výnosu fondu na hospodaření jiného subjektu, resp. hloubku akciového rizika); obecně platí, čím víc % FK bude fond oprávněn investovat do akcií jedné společnosti, tím rizikovější jeho investiční strategie může být. Tato problematika je následně rozvedena v dalším schématu: Model informační povinnosti – rizika vyplývající z investičních nástrojů. Výše uvedené limity by proto měly být stanoveny pro každý investiční nástroj, který je fond oprávněn využít.

Následující schéma zobrazuje rizika (pravá část) vyplývající ze zvoleného investičního nástroje (levá část). Využití modelu spočívá v upozornění na příslušná rizika dle toho, jaké investiční nástroje fond používá.

Obr. 4: Model informační povinnosti – rizika vyplývající z investičních nástrojů



Zdroj: vlastní zpracování

Je-li respektován vztah mezi investičním nástrojem a rizikovým profilem, je docíleno, že potenciální investor je upozorněn na existenci všech rizik, kterým může být fond vystaven. Je-li navíc dodrženo pravidlo, že je stanoven investiční limit ke každému investičnímu nástroji a to jak z pohledu celkové částky, kterou je fond oprávněn do daného investičního nástroje investovat, tak z pohledu kolik lze investovat do investičního nástroje vydaného pouze jedním emitentem, pak existuje reálná možnost kvalifikovaného odhadu skutečného rizikového profilu fondu, tedy i budoucí investice.

2.2 Informační povinnost vyplývající z prezentace nákladovosti fondu

Další oblastí, která se prokázala jako zdroj výskytu asymetrických informací, jsou poplatky hrazené fondem. Jelikož se jedná o jeden z rozhodujících faktorů determinujících míru ziskovosti fondu, vznik AI daná nedostatečnou znalostí výše poplatků fondu, která by znemožnila potenciálnímu investorovi kvalifikovaný odhad budoucí výnosnosti fondu, může zásadním způsobem ovlivnit rozhodování potenciálního investora. Cílem eliminace AI je tedy zajistit potenciálnímu investorovi takové množství informací v dostatečné kvalitě, aby byl schopen kvalifi-

kovaného odhadu budoucích poplatků fondu, resp. jeho nákladovosti. Kvalifikovaný odhad lze učinit, neboť vybrané dominantní náklady jsou odvozovány od velikosti fondového kapitálu.

Statut fondu rozlišuje poplatky hrazené z prostředků fondu:

- Poplatek za obhospodařování (v praxi FKI je většinou osoba obhospodařovatele a administrátora totožná, proto nebývá poplatek za administraci uváděn),
- Poplatek depozitářů,
- Ostatní poplatky hrazené z prostředků fondu.

Všechny analyzované IS zveřejňují ve statutu v souladu se zákonem mechanismus výpočtu poplatku za obhospodařování. Každá IS však v praxi preferuje částečně odlišný způsob stanovení tohoto poplatku. Z pohledu kvality informací, resp. z pohledu možného vzniku asymetrie informací lze vyhodnotit, že komplikovanější struktura mechanismu výpočtu vede ke zhoršení schopnosti predikce potenciálního investora odhadnout budoucí nákladovost fondu. Jako vhodné se ukazuje ve statutu uvádět maximální hodnoty poplatku, díky kterým zná investor strop, kam až velikost poplatku za obhospodařování může dojít, i když není schopen přesně spočítat jeho aktuální výši, díky nedostatkům údajů. Každá IS má odvozenou výši poplatku za obhospodařování z průměrné roční hodnoty fondového kapitálu fondu. Zjišťování průměrné roční hodnoty kapitálu fondu však probíhá odlišně: z dat k poslednímu dni každého kalen-

dářního měsíce, z průměrných hodnot stanovených ke dni stanovení hodnoty PL, příp. z denních hodnot fondového kapitálu. I když potenciální investor nemá tato data k dispozici, neboť IS obhospodařující FKI nezveřejňují denní či měsíční hodnoty FK, velikost fondového kapitálu je známa min. 1x ročně ve Zprávě o hospodaření fondu, která je přílohou účetní závěrky IS, tedy potenciální investor může min. predikovat výši poplatku za obhospodařování z této velikosti (příp. s přihlednutím k určitému odhadu růstu fondu). Komplikovanější situace je v případě, kdy je poplatek za obhospodařování navázán na výše ukazatelů. V tomto případě, pokud by chtěl potenciální investor predikovat budoucí nákladovost fondu, resp. výši poplatku za obhospodařování, musel by odhadovat dále velikost a počet plánovaných investic realizovaných na účet fondu a budoucí výkonnost fondu. Pochopitelně v tomto případě AI narůstá a míra přesnosti predikce velikosti poplatku klesá. Obdobná situace nastává i v případě stanovení poplatku depozitářů.

Obrázek č. 5 zobrazuje vliv poplatku na obhospodařování na výkonnost fondu, tedy následně i výnosnost investice. Je-li např. stanoven aktuálně poplatek za obhospodařování na 1 % z fondového kapitálu, přičemž statut umožňuje nárůst poplatku až na hodnotu 2 %, existuje riziko tohoto nárůstu a tudíž je nutno počítat s dopadem na plánovanou investici. Následující tabulka zobrazuje modelový příklad z vybraného FKI pro případ, kdy právě dojde k navýšení poplatku na maximální úroveň. Tato změna způsobuje pokles zisku téměř o 20 %.

Obr. 5: Vliv AI v oblasti obhospodařovatelského poplatku na výnosnost investice



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 1: Vliv poplatku za obhospodařování na velikost zisku fondu

(v tis. CZK)	výnosy z úroků	obhosp. poplatek	depoz. poplatek	ostatní finanční náklady	zisk/ztráta z fin. operací	správní náklady	daň	ZISK fondu
velikost obhosp. poplatku 1 %	39 035	6 244	242	75	1 086	81	1 674	31 805
velikost obhosp. poplatku 2 %	39 035	12 488	242	75	1 086	81	1 362	25 873

Zdroj: vlastní zpracování

Nizký poplatek za obhospodařování, který je na první pohled lákavý a vypovídající o nízké nákladovosti fondu, může být však v praxi doplněn relativně vysokými dalšími náklady fondu a naopak. I když je poplatek za obhospodařování dominantní složkou mezi náklady, nelze tak opomíjet i další náklad. Mnohdy výčet „dalších nákladů hrazených z prostředků fondu“ uváděných ve statutu fondu poskytuje investiční společnosti jistou rezervu v tom, že poplatek za obhospodařování je využíván pro účely IS a řada dalších výdajů je dále hrazena z prostředků fondu, přitom jiné společnosti mají tyto náklady např. součástí poplatku za obhospodařování. V takovém případě opět existence AI vede ke zhoršení predikce nákladovosti fondu. Mezi „dalšími náklady hrazenými z prostředků fondu“ zveřejňované ve statutu existuje například IS významná odlišnost, nejčastěji se uvádí: náklady na účetní a daňový audit, znalecké posudky, daně, správní a soudní poplatky, notářské poplatky, náklady cizího kapitálu a řada dalších. Výčty mnohdy dosahují až 30 položek a často obsahují i doložku možného zařazení dalších, dosud neuvedených nákladů, rozhodne-li o tom IS v souladu s efektivním hospodařením fondu.

kých aspektech rozhodování a míře AI, které znemožňuje kvantifikace, resp. snižuje její vypovídací hodnotu. I z toho důvodu byl v této práci volen zejména kvalitativní způsob hodnocení.

Ing. Kamila Veselá
Česká zemědělská univerzita
Provozně ekonomická fakulta
Katedra ekonomických teorií
Kamýčká 129, Praha 6
slukova@pef.czu.cz

ZÁVĚR

Závěrem lze konstatovat, že AI v procesu kolektivního investování existuje v široké míře, v případě speciálně investování do FKI je významně ovlivněna nedostatkem informací na straně potenciálního investora. Výčet zdrojů AI uvedených v tomto textu není kompletní, uvedeny byly ty zdroje AI, které mají největší dopad na proces rozhodování. Určitá míra AI existuje pochopitelně i na straně investiční společnosti, jako příklad lze uvést otázku budoucího vývoje legislativní základny FKI, daňového zatížení, příp. otázku, zda se IS podaří získat do zákonné lhůty dostatečné množství VK fondu, tedy otázku, zda IS a do jaké míry dokáže odhadnout zájem budoucích investorů o investici do fondu.

S otázkou AI v rozhodovacím procesu je spojena pochopitelně otázka kvantifikace rizik investice do fondu se zakomponováním existenci AI. Tato problematika je možná pouze částečně. Formou analýzy citlivosti lze vyjádřit míru vlivu dílčích změn (např. změny v nákladovosti fondu atd.) na výsledný zisk fondu a tím i výnos investice investora, avšak přesná kvantifikace možná zcela není. Prvním důvodem je nedostatek dat, se kterými potenciální investor pracuje. Jelikož FKI nezveřejňují veřejně denní data o hodnotách PL či fondovém kapitálu a potenciální investor tak může nejčastěji pracovat pouze s informacemi ročními, příp. pololetními, nelze tak využít některé matematicko-statistické metody, které by jinak byly vhodné, např. regresní a korelační analýzu pro určení predikce vývoje a volatility výnosu fondu atd. Druhým důvodem je značná závislost na psychologických

LITERATURA:

- [1] AKERLOF, G. A. (1970) *The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism*. Quarterly Journal of Economics 84 (3), p. 488 – 500.
- [2] BIERMAN, H and S. SMIDT (1986). *Financial management for decision making*. London: Collier Macmillan, p. 842, ISBN 0-02-310030-3.
- [3] Česko (2013). Zákon č. 240/2013 Sb. ze dne 3. 7. 2013, O investičních společnostech a investičních fondech. In. *Sbírka zákonů* 3. 7. 2013, roč. 2013, částka 94, s. 2298 – 2478. ISSN1213-2217.
- [4] ČNB (2013). Vyhláška č. 246/2013 Sb. ze dne 24. 7. 2013 O statutu fondu kolektivního investování. In. *Sbírka zákonů* 24. 7. 2013, roč. 2013, částka 96, s. 2579 – 2591. ISSN 1211 – 1244.
- [5] HANYES, J. (1895). *Risk as an Economic Factor*. Quarterly Journal of Economics, 9 (4), p. 409 – 449.
- [6] HAYEK, F. A. (1992). *Individualism and economic order*. Chicago: University of Chicago Press, p. 271, ISBN 0-226-32093-6.
- [7] HOŘEJŠÍ, B. (2006). *Mikroekonomie*. Praha: Management Press, p. 573, ISBN 80-7261-150-X.
- [8] HUBBARD, D. W. (2007). *How to measure anything: finding the value of „intangibles“ in business*. p. 287, ISBN 978-04-701-1012-6.
- [9] KNIGHT, F. H. (2002). *Risk, uncertainty and profit*. Reprint. Washington, DC Beard Books, p. 381, ISBN 15-8798-126-2.
- [10] LEVY, H and M. SARNAT (1999). *Kapitálové investice a finanční rozhodování*. Vyd. 1. Grada Praha, p. 920, ISBN 80-7169-504-1.
- [11] MAREK, P. (2010) *Riziko – přístupy k jeho vymezení*. VŠB-TU Ostrava, EKf, Řízení a modelování finančních rizik: Sborník příspěvků z 5. mezinárodní vědecké konference, Ostrava 8. – 9. září 2010. ISBN 978-80-248-2306-5. Dostupné na: <http://www.ekf.vsb.cz/miranda2/export/sites-root/ekf/konference/cs/okruhy/rmfpr/prispevky/dokumenty/Marek.Petr.pdf> [online; cit. 27. 4. 2015].
- [12] SMITH, A. (2001). *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů. Nové přepracované vyd.* Praha: Liberální institut, p. 986, ISBN 80-86389-15-4.
- [13] SOJKA M., (2002). *Asymetrické informace a jejich důsledky pro metodologii ekonomie*. Ekonomika, právo, politika, č. 19/2002. Praha: CEP, 2002, s. 39 – 50. ISBN 80-86547-13-2.
- [14] SPENCE, M. A. (1973). *Job Market Signaling*. Quarterly Journal of Economics 87 (3), 355 - 374.
- [15] STIGLITZ, J. E. (1987). *The Causes and Consequences of The Dependence of Quality on Price*, Journal of Economic Literature. vol. 1, p. 1 – 48.

HODNOTOVÝ POHLED NA VĚDOMOSTNÍ AKTIVA A LIDSKÝ KAPITÁL

VALUE-BASED REVIEW OF KNOWLEDGE ASSETS AND HUMAN CAPITAL

Jan Vlachý

ABSTRAKT

Tento článek vymezuje postavení a význam vědomostních aktiv a lidského kapitálu v rámci hodnotového modelu, jehož kvalitativním východiskem je teorie firmy, přičemž kvantitativně je ho možné řešit pomocí reálných opcí. Zdůrazňuje roli firmy jako subjektu, který je schopen za určitých okolností zajišťovat vlastnictví reálných opcí, a tím zhodnocovat lidský kapitál. Tento model umožňuje identifikovat a vysvětlit řadu jevů, souvisejících s investicemi do lidského kapitálu, dopadem vládních politik, ale i strategickým rozhodováním na úrovni podniků.

Klíčová slova:

teorie firmy, vědomostní aktiva, lidský kapitál, reálné opce

ABSTRACT

This paper determines the role and significance of knowledge assets and human capital within a value-based model, whose qualitative foundations lie in the theory of the firm, quantification being facilitated by real options. It highlights the significance of the firm as a subject, which is capable, provided certain conditions are met, to secure the ownership of real options, and thus provide value to human capital. The model specifies and explains various phenomena, relating e.g. to investments in human capital, public policy impacts, as well as company-level strategic decisions.

Key words:

theory of the firm, knowledge assets, human capital, real options

JEL classification: L20, M50, I26

ÚVOD

Tradiční metody oceňování vesměs pocházejí z doby, kdy firmy investovaly především do hmotných výrobních statků, tedy strojů, zařízení a nemovitostí (Williams, 1938). Hodnota podniku pak do značné míry odpovídala vnitřní hodnotě jeho hmotných aktiv. Zhruba od poloviny dvacátého století se však začíná stále intenzivněji vnímat rozpor mezi klasickým pohledem na vnitřní hodnotu a skutečností, že stále více úspěšných firem investuje do nehmotných aktiv, jako jsou výzkum a vývoj, ochranná známka, tržní podíl či lidské zdroje. To vyžaduje nové přístupy, jak v podnikové praxi, tak i na teoretické úrovni (Rubinstein, 2006; Carson, 2011).

Za průkopnickou lze v tomto ohledu považovat především teorii zdrojů, kde sehrála klíčovou roli práce Penroseové (1959). Ta oproti svým předchůdcům přesunula důraz od vnějších podmínek a vlivů na vnitřní podmínky, zdroje a schopnosti. Zdroje sice chápala podobně jako Schumpeter (1912), ale její pohled jednoznačně preferoval tvorbu hodnoty uvnitř firmy, nikoliv její redistribuci. V osmdesátých letech (Hodgson, 1988) se začala v rámci teorie zdrojů prosazovat i koncepce cílené tvorby komparativních výhod a jejich izolace (ochrany) za účelem dosahování renty.

Velký význam má teze o klíčových kompetencích firmy, kterou formulovali Hamel a Prahalad (1994). Jsou to podle nich schopnosti, nezbytné k uskutečnění strategie, sloužící k objevení potenciálně hodnotných směrů poznání, tedy vyplňování „bílých míst“ na mapě existujícího světa. Ghoshal et al. (1999) rozšířili a prohloubili význam hodnoty lidí jako důležité součásti zdrojů firmy zdůrazněním role manažerských schopností. Právě ty totiž umožňují, aby se firmy stávaly zprostředkovatelem poznání. Paralelně postupují Kogut a Zander (1992) s teorií znalostní firmy, když tvrdí, že základním zdrojem firmy jsou schopnosti jejích lidí a firmu považují za „společenstva, sloužící k tvorbě a transformaci vědomostí v ekonomicky hodnotné výrobky a služby“ (Kogut a Zander, 2003, s. 516). S tím pak souvisí pohled na „firmu, která se učí“ (Lundvall a Johnson 1994), což přerůstá v takřka personifikovaný proces kolektivního, spíše než individuálního, učení.

Tab. 1: Standardní členění hodnototvorných aktiv

Firma	
Finanční aktiva	
Hmotná aktiva	
Nehmotná aktiva	Smluvní aktiva
	Vědomostní aktiva (kompetence)

Jednotlivec
Finanční aktiva
Hmotná aktiva
Smluvní aktiva
Lidský kapitál (schopnosti)

Zdroj: Autor

Veličiny jako růst společnosti, licence, vývojový potenciál či know-how, které bývají v této souvislosti zmiňovány (na makroúrovni se analogicky skloňují výrazy jako „znalostní společnost“, což patrně inicioval Kuznetz, 1965, s. 85-87), mohou být v praxi samozřejmě vnímány jako subjektivně či kvalitativně důležité, expertní odhad a empirické zkušenosti ale při reálném rozhodování nemohou nahradit oceňovací model, umožňující racionálně porovnávat alternativní příležitosti alokace zdrojů (Ortiz, 2006; Saaty, 2009; Wang et al., 2014).

Cílem tohoto článku je vymezit roli a význam vědomostních aktiv a lidského kapitálu v rámci strukturovaného modelu. Ukážeme přitom, že lidský kapitál je samostatným zdrojem hodnoty, který se v rámci firmy projevuje v jejich nehmotných aktivech. To je velmi důležitým projevem propojení manažerské a technicko-ekonomické praxe v podnicích a může být velmi užitečným vodítkem při strategickém rozhodování ve firmě i mimo ni. Jako kvantitativní nástroj analýzy doporučujeme metodiku reálných opcí.

1 VZTAH VĚDOMOSTNÍCH AKTIV A LIDSKÉHO KAPITÁLU

V teorii firmy panuje nejednotnost, zda schopnosti, repektive kompetence (které se navíc někdy chápou jako synonyma) přiřadit jako atribut především jednotlivcům nebo firmě. Dále proto budeme důsledně odlišovat schopnosti jako součást lidského kapitálu (atribut fyzické osoby) a kompetence jako součást nehmotných aktiv firmy.

Nehmotná aktiva mohou – kromě kompetencí, kterým se někdy říká vědomostní aktiva – zahrnovat též smluvní aktiva, jejichž hodnota je dána existencí (soukromého nebo veřejného, psaného i nepsaného) kontraktu a jeho vymahatelností (Vlachý, 2010). Smluvní aktiva přitom zahrnují tzv. duševní vlastnictví (jde např. o patenty, licence, copyright, obchodní tajemství, ochranné známky, software), ale i nejrůznější typy obchodních, zaměstnaneckých a jiných smluv. Majitelem smluvních aktiv ovšem může být i jednotlivec, který je pak drží vedle vlastního lidského kapitálu, a případně též hmotných aktiv a finančních aktiv. Tento celkem intuitivní pohled naznačuje tabulka 1.

Tab. 2: Alternativní členění hodnototvorných aktiv

Firma		Jednotlivec	
Hmotná aktiva		Hmotná aktiva	
	Práva na hmotná aktiva	Lidský kapitál	
Smluvní aktiva	Práva na produkt lidského kapitálu Práva na příležitosti (<i>licence, patenty, kvóty, software</i>)	Smluvní aktiva	Práva na hmotná aktiva, příležitosti a produkt lidského kapitálu
Strategie	Portfolio hmotných a smluvních aktiv	Strategie	Portfolio hmotných a smluvních aktiv a lidského kapitálu

Zdroj: Vlachý (2009), upraveno.

Situaci lze ovšem popsat i jinak, s ohledem na věcnou charakteristiku jednotlivých typů aktiv, což názorně ukazuje tabulka 2.

Zatímco hmotná aktiva mohou být předmětem vlastnictví, lidský kapitál náleží, přinejmenším od dob zrušení otroctví (Lindgren, 1995), svému nositeli; někdo jiný může být nanejvýš držitelem práv na jeho produkt. Kromě toho jsou hmotná aktiva a lidský kapitál v ekonomickém slova smyslu vzácné zdroje (statky), smluvní aktiva představují deriváty, tedy smlouvy na určitá práva. Práva ze smluv lze odvozovat od vzácných statků (například smlouva na nákup oceli, nájem půdy či produktu lidského kapitálu). Práva však mohou být odvozena i od budoucích příležitostí. To již nejsou statky a jejich hodnotu často ovlivňuje činnost jejich držitele, případně jiných subjektů (konkurence, státu).

Samostatně již neuvádíme vědomostní aktiva. Je totiž zřejmé, že jakákoliv nehmotná aktiva vznikají pouze v důsledku uplatnění lidských schopností, a to i v případech, kde si je jednotlivci (nebo jiné firmy) nemohou snadno osvojit, a tedy využívat, bez ohledu na to, že se nejedná o smluvní aktiva. Jedná se o situace, které Porter (1985) popisuje jako „komplementarity“, tzn. synergie různých schopností, které nemohou konkurenti snadno replikovat, a které tedy posilují postavení firmy na trhu. Tato zbývající část nehmotných aktiv, je-li ovšem nějaká, představuje konkurenční výhodu, danou (zpravidla dočasnou) neschopností konkurence určitou kombinaci zdrojů replikovat (této složce se proto někdy říká konkurenční aktiva). Důvodem pro tuto neschopnost však nemůže být nic jiného než nějaké právo, informační asymetrie (ta někdy požívá ochranu jako tzv. obchodní tajemství) nebo omezená nabídka některého potřebného zdroje, vytvářejícího danou kombinaci.

Uznáme-li, že informační asymetrie může být opět dána jen vědomostmi konkrétních lidí, případně jejich formalizovaným souhrnem (např. klientská databáze), a nabídku zdrojů může podnik omezit pouze tak, že nezbytný statek určitým smluvním aktem vyhrazuje pro vlastní

použití, pak nejsou konkurenční aktiva zase ničím jiným než určitou (cílevědomě vytvořenou nebo náhodně vzniklou) kombinací zdrojů, nasmlouvaných daným podnikem. Tuto kombinaci zdrojů lze nazvat strategií a její hodnota je dána aktuální situací na trhu – může být kladná, ale i záporná. Součástí portfolia kontraktů totiž bývají i povinnosti, a ty mohou hodnotu firmy za určitých okolností snižovat více, než ji zvyšují získaná práva. Pečlivý čtenář si jistě všiml, že v tabulce 2 chybí finanční aktiva. To jsou ovšem zase smluvní aktiva, kde je jen třeba rozhodnout, zda emitované peníze představují smluvní nárok na vzácný statek (zlato) nebo na nevzácný statek (politický příslib).

Hodnotu firmy tedy tvoří hmotná aktiva, smluvní aktiva (z nichž některá představují práva na produkt lidského kapitálu) a jejich určitá kombinace – strategie – která ovšem opět vznikla jako produkt lidského kapitálu. Lze proto směle říci, že hodnota firmy je v podstatné míře ovlivňována nasmlouvaným lidským kapitálem v nejrůznějších formách (zaměstnanci, manažeři, vlastníci-podnikatelé, konzultanti) a vhodná struktura těchto smluv je tedy klíčovým parametrem podnikatelského úspěchu.

Obdobnou analýzu je samozřejmě možné provést i na úrovni jednotlivce. Jediným zásadním rozdílem je zde skutečnost, že jednotlivec je nositelem vlastního lidského kapitálu, jehož produkt může dle vlastní volby sám využívat nebo prodávat. V praxi je ovšem v porovnání s firmou také mnohem méně obvyklé držet práva na produkt cizího lidského kapitálu či práva na příležitosti a držena smluvní aktiva hrají roli především tam, kde se jedná o produkt vlastního lidského kapitálu (např. patent na vlastní vynález, právo z duševního vlastnictví).

2 REÁLNÉ OPCE JAKO NÁSTROJ PRO OCENĚNÍ PŘÍLEŽITOSTÍ

Vhodným nástrojem pro finanční analýzu situací, který lze chápat jako vlastnictví příležitostí, jsou reálné opce. Oceňování pomocí reálných opcí je možné využít

u investic a – obecněji vzato – jakýchkoliv strategických rozhodnutí, které vykazují určitou míru nejistoty, nevratnosti a flexibility (Dixit a Pyndick, 1994). Na rozdíl od klasické teze o obecné rizikové averzi vycházejí reálné opce z aktivního přístupu k nejistotě, za předpokladu flexibility. Nevratnost je přitom dána alespoň částečnou nemožností přehodnotit již jednou uskutečněné investiční rozhodnutí bez dodatečných nákladů. Je zde tedy úzká spojitost s pojmem „zapuštěné náklady“, dobře známém z mikroekonomie a investiční analýzy.

Tradiční finanční analýza, využívající kritérium čisté současné hodnoty, předpokládá, že investiční rozhodnutí může být buď zcela vratné nebo navždy neměnné. Ve skutečnosti však téměř žádná rozhodnutí zcela vratná není, ale na druhou stranu obsahuje určitou možnost budoucího přehodnocení, tedy flexibility. Jde o právo, nikoliv však povinnost, činit budoucí rozhodnutí v podmínkách, kdy s časem ubývá nejistoty, což je situace, charakteristická právě pro opci. Pro zkoumanou problematiku není bez zajímavosti, že snižování nejistoty v čase lze v určitém ohledu ztotožnit s procesem získávání vědomostí a zkušeností, tedy učením (Payzan-LeNestour a Bossaerts, 2011).

Oproti finančním a tzv. vestavěným opcím, které lze označit jako práva a které vznikají smlouvou mezi dvěma nebo více stranami, představují reálné opce příležitosti, existující díky tomu, že je někdo objeví. Mohou se tedy stát zdrojem podnikatelského zisku a objevování reálných opcí lze považovat za základní smysl podnikání. Pokud se na existenci reálných opcí při finančním rozhodování nebere zřetel, může docházet k systematickému podhodnocování důležitých, a přitom často nákladných atributů a činností, jako jsou v podnikové praxi například likvidita, rezervní produkční kapacity, držba patentů a licencí, věda a výzkum, růstové příležitosti či inovace. Vzniká rovněž problém s optimálním časováním investic. Luehrman (1998) proto přímo označuje firemní strategii jako portfolio reálných opcí, přičemž zdůrazňuje, že nedílnou součástí procesu uplatňování strategie je průběžná flexibilita v důsledku nového poznání.

Od aplikace reálných opcí na firemní strategii je už jen krok k rozšíření tohoto konceptu na vědomostní kapitál. Kogut a Kulatilaka (2001) aplikují opční pohled na kompetence ve firmě. Konstatují (s. 3), že „reálná opce je investice do hmotných aktiv, lidských schopností a organizační způsobilosti, poskytující příležitost reagovat na nepředvidatelné budoucí události.“ Jako příklad uvádějí investici do ztrátové prodejní sítě v rozvojové zemi, přinášející lepší poznání místního prostředí; to umožní rychlou expanzi, pokud by došlo k růstu ekonomiky. Mezi kompetence v rámci organizace lze řadit individuální vědomosti a schopnosti pracovníků a manažerů (tzn. nasmulovaný lidský kapitál) a sociální vztahy, vyplývající z podnikových postupů, řídicích procesů a komunikač-

ních a kulturních forem. Pandza et al. (2003) z toho dovozují, že rozvoj takto pojatých kompetencí je analogický aplikaci modelu reálných opcí na strategii jako takovou, protože zdroje firmy, stejně jako její kompetence, vytvářejí budoucí příležitosti. Přímo lidský kapitál se pokoušejí ocenit Berk a Kaše (2005), kteří aplikují opční model na hodnocení personální strategie ve firmě.

Starší aplikace reálných opcí se zaměřovaly takřka výhradně na situace, které mají přímou analogii k finančním opcím, což umožňuje jejich oceňování dostupnými analytickými prostředky, jako jsou například různé verze známého Blackova-Scholesova vzorce. K tomu však musí být splněn požadavek exkluzivního (vlastnického) vztahu držitele opce k budoucím příležitostem. V praxi podobná situace nastává například tam, kde potenciálnímu vstupu konkurence brání právní či regulační překážky (těžební práva na vlastních pozemcích, těžební či vysílací licence nebo patentová či známkoprávní ochrana). Exkluzivitu mohou v praxi zajišťovat i jiné, zpravidla dočasné, bariéry vstupu, známé z ekonomické analýzy monopolu.

V poslední době se zvýšená pozornost začíná věnovat i situacím, kde hodnotu reálných opcí (příležitostí) ovlivňuje chování konkurence. Jedná se o tzv. sdílené (konkurenční) opce. Například odklad investice pak může způsobit značné snížení budoucích výnosů v důsledku vstupu další firmy do odvětví. Příjmy z různých strategií (uplatnění opce, její podržení) je v tomto případě možné analyzovat pomocí teorie her, jak ukazují Smit a Trigeorgis (2004).

Jednoduchým příkladem je ukázka standardního vězňova dilematu. Pokud dvě firmy sdílejí příležitost k investici, má každá z nich motivaci k tomu, aby svoji opci uplatnila jako první, a tím odradila konkurenta. Obě dohromady by však udělaly lépe, kdyby si opci (tzn. příležitost investovat později) ponechaly. Podobně je možné posuzovat výzkum, jehož výsledky nejsou vlastnické, ale sdílené (například je nelze patentovat); je pak nutné učinit rozhodnutí, zda okamžitě zahájit výzkumné práce nebo je odložit, případně zda se s konkurentem dohodnout na nějaké formě koordinace.

3 APLIKACE REÁLNÝCH OPCÍ NA LIDSKÝ KAPITÁL

Nejnázornějším případem, kdy jednotlivec může využít své schopnosti (lidský kapitál) formou budoucích příjmů, je, pokud se stane podnikatelem, tedy činí veškerá rozhodnutí na vlastní účet a riziko. Podnikatelské rozhodnutí v širším slova smyslu však jedinec činí i v případě, že vstoupí do zaměstnaneckého poměru nebo se stane akcionářem společnosti; výnosy z jeho podnikatelských rozhodnutí se pouze stávají předmětem zvláštní-

ho typu kontraktu. Podnikatelem je jednotlivec dokonce i tehdy, pokud učiní jakoukoliv jinou volbu, při které z hlediska svých schopností nemaximalizuje příjem (například když jaderný fyzik využije svých úspor, aby mohl do konce života cestovat a studovat exotické motýly); lze totiž provést ocenění této volby z pohledu alternativních nákladů. Jedná se o tedy jakákoliv rozhodnutí, které v tabulce 2 označujeme jako strategii (jedince).

Lidský kapitál má specifické vlastnosti. Schopnosti mohou být lidem dány (srov. vybavení statky v mikroekonomické analýze), lze do nich investovat (například investicemi do vzdělání či profesní přípravy), a naopak z nich plynou příležitosti k budoucím příjmům nebo jiným užitkům. Nabyté schopnosti mají nevratnou charakteristiku, což činí lidský kapitál rizikovým ve smyslu změny jeho hodnoty v důsledku změn okolního prostředí (rizikových faktorů). Lidské schopnosti jsou tedy reálné opce a investice do lidského kapitálu lze chápat jako nákup reálných opcí.

Tato opce je ve své podstatě vlastnická, nelze ji převádět, v některých případech však lze převádět práva na její výnosy (například uzavřením pracovní smlouvy, smlouvy o dílo, smlouvy o sdružení apod.) Zatímco u hmotných aktiv je vztah firma-zdroj dán vlastnictvím či jinou formou uživatelského práva, u lidí tomu tak v dnešní době není a jde o dvoustranný smluvní vztah. V něm má nositel schopností, tzn. lidského kapitálu, vlastní práva, včetně práva firmu opustit, investovat či neinvestovat do svých schopností a podobně. Tato práva, podobně jako práva firmy, lze vždy popsat jako sadu vestavěných opcí, podle konkrétního typu kontraktu. K převodu práva na výnosy z lidského kapitálu může docházet i nedobrovolně, zejména díky existenci daně z příjmů.

Nejcennější složkou lidského kapitálu je jeho schopnost objevovat nové reálné opce, protože ta je relativně nejméně konkurenční. Jde totiž o tzv. tvůrčí schopnosti v nejširším slova smyslu (lidský kapitál ale zahrnuje i vysoce konkurenční komoditní složku, „lidskou sílu“, představující substitut hmotných aktiv, z čehož vychází Becker, 1975). V některých, celkem výjimečných, případech (vynálezci, umělci) je produktem této činnosti smluvní aktivum, které lze přímo prodat, a tedy zhodnotit (Tunaru et al., 2005, se věnují problematice profesionálních sportovních klubů, jejichž hodnota spočívá v obchodovatelných právech na hráče). Jindy záleží na tom, zda je reálnou opcí schopen samostatně uplatnit její objevitel a může ji tedy udržet jako vlastnickou nebo ji okamžikem objevu či zveřejnění může využít i někdo jiný a opce se tedy stane sdílenou. Objeviteli pak často nezbyvá než se spojit s tržním subjektem, který je schopen hodnotu opce alespoň do určité míry uchránit, byť tím zpravidla obětuje část produktu. Tak lze vysvětlit, proč řada schopných lidí pracuje v zaměstnaneckém nebo jiném vztahu k firmám, i když z toho zdánlivě víc těží podnik než oni.

Některé opce mohou jedinci objevit pouze ve skupinách (například pracovních týmech), případně s využitím aktiv, které by jim individuálně nebyly dostupné (taková aktiva může představovat specializovaná laboratoř pro vědce nebo velká firma pro manažera). Analogie této situace může nastat i během trvání reálné opce: členové skupiny mají možnost její hodnotu udržet tím, že ji budou uplatňovat společně nebo ji zcela či v určité míře znehodnotí. To vytváří větší či menší ekonomický stimul podobné skupiny, byť třeba ne v rámci stávající firmy, udržovat.

Opční analýzu, která na jedné straně popisuje smluvní vztahy (vestavěné opce) a na druhé straně nehmotná aktiva (reálné opce), což jsou všechno produkty lidského kapitálu, lze využít mimo jiné k optimální tvorbě kontraktů, ať už soukromých nebo veřejných. Z pohledu firmy to pak znamená, že pro různé formy využití lidského kapitálu je třeba využívat rozdílných forem a parametrů smluv.

ZÁVĚR

Nejcennější produkt lidského kapitálu spočívá v objevování reálných opcí, což ovlivňuje i hodnotu investic do lidského kapitálu. Konkrétní chování jednotlivých subjektů však bude záviset na tom, do jaké míry budou objevené reálné opce vlastnické nebo sdílené. Jsou-li především vlastnické (umožňují-li například přeměnu na smluvní aktivum nebo jsou do značné míry vázány na existující a exkluzivní kombinaci stávajících schopností svého nositele), pak bude daná osoba motivována do svých schopností investovat, a to tím více, čím delší očekává dobu držení svých opcí a čím větší očekává nejistotu budoucích příjmů (obdobně jako u finančních opcí).

V těchto případech bude jedinec optimalizovat investice do svého lidského kapitálu (např. vzdělání) z hlediska časování v rámci životního cyklu a s přihlédnutím k budoucím nejistotám, přičemž zajímavé je, že v tomto modelu jakékoliv státní zásahy, uskutečňované se zájmem snižování nejistoty (sociální systém, průmyslová politika, plánování vzdělávacích kapacit) nepovedou k růstu soukromých investic do lidského kapitálu, ale k jejich snižování. Státní subvence na rozvoj lidského kapitálu lze chápat jako čistou rentu, přidělenou jedincům, kteří díky nim obdrželi určité reálné opce (například díky studiu „zdarma“).

Velmi zvláštně se ve své současné podobě staví vůči lidskému kapitálu daňový systém, zejména v porovnání s jinými kapitálovými statky. Na jedné straně se vůbec nezdaňuje renta a mezigenerační transfery (to by patrně obnášelo daň z hlavy, odstupňovanou podle výše IQ nebo jiného vhodného ukazatele, a patrně i dědicovou daň pro děti vědců a houslových virtuózů), na druhé straně se velmi výrazně zdaňují výnosy z investic do

lidského kapitálu, přičemž případná daňová progresse dále penalizuje investice do rizikových osobních příjmů (Mirlees, 1971; Vlachý, 2007), což mimo jiné trestá zvyšování kvalifikace či profesní specializaci. Je zřejmá asymetrie zejména v porovnání se strategií „plýtvání“ osobními schopnostmi, ať už vrozenými nebo získanými pod cenou transferem veřejných zdrojů.

Jsou-li naopak opce, které objevuje jedinec s určitými schopnostmi, především sdílené (komoditní pracovní síla, ale i vědecký výzkum, který se nepatentuje, nýbrž publikuje), záleží na jeho konkurenčních výhodách a co nejrychlejším vstupu na trh. Větší výnos z reálných opcí proto realizuje jedinec s již dříve získanými schopnostmi, vzdělávající se v nižším věku nebo „přeskakující“ zbytné mezikroky (viz řadu úspěšných podnikatelů, kteří nevystudovali vysokou školu, aby se mohli věnovat firmě). V tomto případě nemusí být klíčovým parametrem hodnoty opce budoucí nejistota, ale velikost zapuštěných nákladů. Státní subvence zde snižují potenciální výnosnost reálných opcí, a tedy i ochotu soukromých subjektů investovat do lidského kapitálu. Vedou rovněž ke snižování konkurence, tedy počtu jedinců, usilujících o získání určitých schopností.

Pak ovšem vstupují do hry i firmy, které mají předpoklady pro uchování vlastnického vztahu k opcím, ať už právními, organizačními nebo konkurenčními nástroji. Záleží přitom na charakteru odvětví, právního prostředí, ale i schopnosti vytvářet z produktů individuálního lidského kapitálu vlastní strategii, jejíž replikovatelnost je omezená. V těchto případech je výnos z lidského kapitálu největší a podnikům se vyplácí do něj nejrůznějšími formami investovat.

doc. Ing. Jan Vlachý, Ph.D.
České vysoké učení v Praze,
Fakulta strojní,
Ústav řízení a ekonomiky podniku
jan.vlachy@fs.cvut.cz

LITERATURA

- [1] BECKER, G.S. (1975). *Human Capital*. 2nd ed. New York: Columbia University Press.
- [2] BERK, A. and KAŠE, R. (2005). *Merjenje vrednosti prakse ravnanja s človeškimi viri z uporabo realnih opcij*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta, Working Paper No. 71.
- [3] CARSON, R.T. (2011). *Contingent Valuation: A Comprehensive Bibliography and History*. Cheltenham: Edward Elgar.
- [4] DIXIT, A.K. and PINDYCK, R.S. (1994). *Investment Under Uncertainty*. Princeton: Princeton University Press. ISBN 978-0-691-03410-2
- [5] GHOSHAL, S., HAHN, M. and MORAN, P. (1999). Management Competence, Firm Growth and Economic Progress. *Contributions to Political Economy*, 18, 121-150. ISSN 0277-5921
- [6] HAMEL, G. and PRAHALAD, C.K. (1994). *Competing for the Future: Breakthrough Strategies*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 978-0-875-84716-0
- [7] HODGSON, G. (1988). *Economics and Institutions: A Manifesto for Modern Institutional Economics*. Cambridge: Polity Press.
- [8] KOGUT, B. and KULATILAKA, N. (2001). Capabilities as Real Options. *Organization Science*, 12(6), 744-758. ISSN 1047-7039
- [9] KOGUT, B. and ZANDER, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397. ISSN 1047-7039
- [10] KOGUT, B. and ZANDER, U. (2003). Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 516-529. ISSN 0047-2506
- [11] KUZNETZ, S. (1965). *Economic Growth and Structure*. New York: W.W. Norton.
- [12] LINDGREN, J. (1995). Measuring the Value of Slaves and Free Persons in Ancient Law. *Chicago-Kent Law Review*, 71, 149-215. ISSN 0009-3599
- [13] LUEHRMAN, T.A. (1998). Strategy as a Portfolio of Real Options. *Harvard Business Review*, 76(5), 89-99. ISSN 0017-8012
- [14] LUNDVALL, B.-Å. and JOHNSON, B. (1994). The Learning Economy. *Journal of Industry Studies*, 1(2), 23-42. ISSN 1320-6095
- [15] MIRLEES, J.A. (1971). An Exploration in the Theory of Optimum Income Taxation. *Review of Economic Studies*, 38, 175-208. ISSN 0034-6527
- [16] ORTIZ, M. A. A. (2006). Intellectual Capital (Intangible Assets) Valuation Considering the Context. *Journal of Business & Economics Research*, 4(9), 3542. ISSN 1542-4448
- [17] PANDZA, K., HORSBURGH, S., GORTON, K. and POLAJNAR, A. (2003). A Real Options Approach to Managing Resources and Capabilities. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(9), 1010-1032. ISSN 0144-3577
- [18] PAYZAN-LENESTOUR, E. and BOSSAERTS, P. (2011). Risk, Unexpected Uncertainty, and Estimation Uncertainty: Bayesian Learning in Unstable Settings. *PLoS Computational Biology*, 7(1), 1-14. ISSN 1553-734X
- [19] PENROSE, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- [20] PORTER, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- [21] RUBINSTEIN, M. (2006). *A History of the Theory of Investments*. Hoboken: John Wiley. ISBN 978-0-471-77056-5
- [22] SAATY, T. L. (2009). Extending the Measurement of Tangibles to Intangibles. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 8(1), 7-27. ISSN 0219-6220
- [23] SCHUMPETER, J. (1912). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Leipzig: Duncker & Humblot.
- [24] SMIT, H.T.J. and TRIGEORGIS, L. (2004). *Strategic Investment: Real Options and Games*. Princeton: Princeton University Press. ISBN 978-0-691-01039-1
- [25] TUNARU, R., CLARK, E. and VINEY, H. (2005). An option pricing framework for valuation of football players. *Review of Financial Economics*, 14(3/4), 281-295. doi: 10.1016/j.rfe.2004.11.002
- [26] VLACHÝ, J. (2007). Dodatečné zdanění nejistých osobních příjmů v důsledku daňové progresse. *Politická ekonomie*, 55(5), 625-636. ISSN 0032-3233
- [27] VLACHÝ, J. (2009). Strategie podniku a finanční teorie. *Politická ekonomie*, 57(2), 147-162. ISSN 0032-3233
- [28] VLACHÝ, J. (2010). Oceňování smluvních aktiv. *Oceňování*, 3(2), 29-40. ISSN 1803-0785
- [29] WANG, Z., WANG, N. and LIANG, H. (2014). Knowledge Sharing, Intellectual Capital and Firm Performance. *Management Decision*, 52(2), 230-258. ISSN 0025-1747
- [30] WILLIAMS, J.B. (1938). *Theory of Investment Value*. Cambridge: Harvard University Press.

RECENZE NA PUBLIKACI

KUPEC, Václav

Marketingový výzkum ve vybraných procesech řízení banky.

Trnava: UCM v Trnavě, 2014. 140 s. ISBN 978-80-8105-566-9.

Vojtěch Chlubna

Václav Kupec, autor recenzované monografie, vystudoval ekonomiku a management, mezinárodní teritoriální studia a postgraduálně marketingovou komunikaci. Kromě pedagogických aktivit a pravidelné publikační i konferenční činnosti se angažuje v profesních marketingových a auditorských společnostech. Pracovní zkušenosti získával již během studií na ekonomických pozicích soukromého sektoru a veřejné správy. Aktuálně pracuje v retailovém bankovníctví, kde se specializuje na auditní procesy firemní komunikace, segmentového řízení a direct marketingu. Dlouhodobě se zabývá analýtikou marketingových informací.

Nepřekvapí proto, že téma své knihy zaměřil na online aplikaci marketingového výzkumu. Hlavní myšlenku celého textu přitom metaforicky vetknul již do úvodního srovnání marketingových oddělení a motýlích tykadél: „*Cožpak nejsou tykadla marketingovým oddělením, jež nevyhledává květiny, ale obchodní příležitosti? Přičemž v této fázi lze zaznamenat hlavní výzvu k rozboru uvedené oblasti. Totiž zatímco motýl jedná instinktivně, firma mnohdy tápe.*“ (2014, s. 7). Autor se však nezabývá motýly, ale snaží se vnést jejich ladnost do jednotlivých principů marketingového výzkumu využívaného zejména ve finančních institucích.

Bankovní ústavy, ať již ty tradiční kamenné, nebo ty moderní elektronické, totiž procházejí aktuálně významnými změnami. A to nejen v klientských přístupech. Je proto vhodné věnovat jim teoretickou i praktickou pozornost tak, aby pro ně bylo možné připravit vhodné inovace. K tomu určitě přispívá i předkládaný spis vydaný Univerzitou sv. Cyrila a Metoděje v Trnavě, jehož 140 stran recenzovali čeští a slovenští odborníci na marketing (prof. Kusá, prof. Pavlů a doc. Kretter). Monografie je kromě úvodní a závěrečné kapitoly tematicky rozdělena na sedm částí věnovaných oblastem, jež čtenáři prezentují vybranou problematiku optikou online bankovních přístupů.

První část publikace je věnována společenským, ekonomickým a marketingovým souvislostem. V tomto případě můžeme ocenit, že autor téma rozebírá postupně tak, aby mohly být zaznamenány všechny důležité souvislosti. Kupec v textu sleduje genezi průmyslových revolucí od mechanizační, přes pásovou až k současným změnám. Ty v souladu s *The Economics* označuje za trendy digitalizační – tedy pracující s informacemi. V analytickém zpracování ekonomických informací pak spatřuje příležitost k řešení tržní asymetrie. Jako možnost analytického sledování ekonomického cyklu proto doporučuje aplikaci nástrojů marketingového výzkumu.

Marketingovým výzkumem, který inovativně zpracovává informace, se zabývá další část knihy, kde autor porovnává tradiční přístup podstaty informací v pojetí českého filozofa Patočky ve vztahu k jejich novodobému uchopení italským filozofem Floridim. Teoretické určování střídá ekonomická, potažmo marketingová perspektiva, v níž Kupec upozorňuje na fakt, že v tržním prostředí dochází také k intenzivnímu soutěžení o informace. Popisovanou kapitolu tedy velmi příhodně vystihuje její motto od Harpera: „*Dobře řídit firmu znamená dobře řídit její budoucnost. Pro dobré řízení její budoucnosti je třeba mít dobré informace.*“ (2014, s. 23).

Vlastnímu meritu marketingového výzkumu se věnuje následující kapitola. U ní stojí za to vyzdvihnout strukturovaný exkurz do vývoje zmiňovaného nástroje. A to jak v mezinárodním srovnání, tak s odkazy na tuzemskou minulost. S obdobnou pečlivostí je prováděna také deskripce výzkumných technik. Autor při rešerši sleduje původní definice, které nejsou recyklovány vědec od vědce, ale vycházejí především z výsledků učení profesních organizací (kupříkladu Americké marketingové asociace). Stejně jako další text i tato kapitola čerpá z velkého množství mezinárodních publikací, kdy rejstřík použitých pramenů čítá téměř 170 odborných titulů.



Další část spisu vymezuje řešený problém, respektive odpovědně formuluje otázku, zda lze marketingovým výzkumem analyzovat určitá data tak, aby bylo možné shromážděné výsledky použít pro řízení bankovní nabídky. Za předmět výzkumu byly vybrány interní informace, které Kupec analyzuje online metodami a statistickým hodnocením. Pro tyto přístupy vybírá techniky pozorování časových řad, z nichž regresivními modely predikuje budoucí trendy klientského chování. V této fázi také diskutuje s kolektivem Vysekalové (2012) o myšlence, zda je možné považovat databázový marketing za marketingový výzkum v případě, že bude zachována podmínka anonymity sebraných dat.

LITERATURA

KUPEC, Václav. *Marketingový výzkum ve vybraných procesech řízení banky*. Trnava: UCM v Trnave, 140 s. ISBN 978-80-8105-566-9.

Závěrem autor sumarizuje výsledky celé publikace navržením online technik marketingového výzkumu a zároveň získanými výsledky popisné statistiky. Jeho marketingový model výzkumu přitom dokáže predikovat chování klientů s chybovostí menší než 10 % u 80 % zákaznického vzorku. „*Těchto výsledků bylo dosaženo procesní kombinací marketingového výzkumu a prvků informačních technologií, automatické analýzy a statistického reportingu.*“ (2014, s. 114). Uváděná tvrzení jsou zároveň konfrontována s tradičními marketingovými přístupy dle hledisek *včasnosti, přesnosti a hodnoty* ekonomických informací.

Nejen dle výše uvedených poznatků splňuje recenzovaný výtisk kritéria kladená na odborné knihy. V přehledně formátovaném textu jsou odkazy na literaturu harvardským systémem, přičemž o dostatečném rozsahu literárních zdrojů bylo pojednáno výše. Použitý rejstřík autorů doplňují hesla věcná, v závěru je uvedena i anglická sumarizace. Autor používá adekvátního poznámkového aparátu, který rozšiřuje vybraná témata. Rozebírané teorie jsou doplněny nejenom tabulkami a popisnými grafy, ale i statistickými výpočty a procesními schématy. Text čerpá podněty ze současného ekonomického prostředí se zaměřením na detaily bankovního sektoru.

Můžeme konstatovat, že Václav Kupec ve své monografii doplňuje klasické přístupy marketingového výzkumu. Teoretické přínosy textu spatřujeme především ve specificky zaměřeném zpracování problematiky, včetně jejího rozšíření o možnosti řízení marketingových informací. Praktické poznatky je pak možné aplikovat při řízení bankovních strategií zaměřených na obchod a marketing. S ohledem na skutečnost, že je spis vyváženě orientován jak teoreticky, tak i prakticky, je možné ho doporučit pro využití v rovinách pedagogických, odborných i profesních. Vhodnou inspirací může být ale i v dalších oblastech specializovaných na ekonomiku a management.

