



Analýza manažerských teorií firmy (alternativních teorií firmy) v chování současných firem

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Patrik Beneš**

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Marek Skála, Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Patrik Beneš**
Osobní číslo: **E13000195**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Analýza manažerských teorií firmy (alternativních teorií firmy)
v chování současných firem**
Zadávající katedra: **Katedra ekonomie**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Stanovení cílů, formulace teze a výzkumných otázek
2. Detekce významných alternativních teorií firmy
3. Aplikovatelnost teoretických závěrů v podnikovém prostředí
4. Vyhodnocení teze, závěry a doporučení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **30 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

SOUKUPOVÁ, Jana. Teorie firmy. Slaný: Melandrium, 2003.

ISBN 80-86175-29-4.

JENSEN, Michael. A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms. Cambridge: Harvard University Press, 2000.

ISBN 0674012291.

SKÁLA, Marek. Problémy současné teorie firmy. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010. ISBN 978-80-7372-643-0.

CROSSAN, Kenny. The Theory of the Firm and Alternative Theories of Firm Behaviour: A Critique. International Journal of Applied Institutional Governance[online]. 2015, 1(1): 12 [cit. 2015-10-01]. ISSN 1747-6259. Dostupné z: <http://www.managementjournals.com/journals/ig/vol1/21-1-1-2.pdf>

KUDERA, Jiří. Moderní teorie firmy. Praha: Grada Publishing, 2000.

ISBN 80-716-9954-3.

Elektronická databáze ProQuest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Mgr. Marek Skála, Ph.D.**

Katedra cizích jazyků

Konzultant diplomové práce: **Ing. Vendula Macháčková, Ph.D.**

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **30. října 2015**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2017**

doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 2. 5 2016

Podpis:

A small rectangular area containing a handwritten signature in blue ink on a light green background.

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou alternativních teorií, zejména jejich výskytem a aplikovatelností v rozhodování současných firem. První kapitola se zabývá obecným vymezením alternativních teorií a vymezením základních rozdílností oproti neoklasické teorii. Stručně jsou rozebrány institucionální a postkeynesovské teorie. Druhá a třetí kapitola přináší detailnější pohled na problematiku manažerských, respektive behaviorálních teorií. Ve čtvrté kapitole je rozebrán přístup strategického managementu v korespondenci na vybrané aspekty alternativních teorií. Pátá kapitola přináší shrnutí poznatků získaných konfrontací alternativních teorií a přístupů strategického managementu při řízení moderní firmy.

Klíčová slova:

Současná firma, alternativní teorie, neoklasická teorie, manažerské teorie, behaviorální teorie, manažer, vlastník, užitková funkce, cíle firmy.

Annotation

The Analysis of Managerial Firm Theories (the Alternative Firm Theories) in Behaviour of Contemporary Firms

Diploma thesis deals with alternative theories, especially their appearance and applicability in decision making process of contemporary firms. First chapter deals with general specifying of alternative theories and with specifying basic differences in comparison to neoclassical theory. There is brief focus on institutional and postkeynesian theories. Second and third chapter brings more detailed view on managerial or behavioural theories. In fourth chapter is an analysis of strategic management approach in context of chosen aspects of alternative theories. Fifth chapter brings summary of findings obtained by confronting alternative theories and strategic management approaches on managing modern firm.

Key words:

Contemporary firm, alternative theory, neoclassical theory, managerial theories, behavioural theories, manager, owner, utility function, firm goals.

Obsah

Anotace	5
Annotation	6
Obsah	7
Seznam ilustrací a tabulek	9
Seznam zkratk a značek.....	10
Úvod.....	12
1 Alternativní Teorie	14
1.1 Firma	15
1.2 Neoklasická firma	17
1.3 Firma z pohledu alternativních teorií	20
1.3.1 Meansova teorie firmy	21
1.3.2 Galbraithova teorie	22
1.3.3 Rotschildova teorie	22
1.3.4 Baranova a Sweezyho teorie firmy	23
1.3.5 Kaleckého model	23
1.3.6 Eichnerův model.....	24
1.3.7 Labiniho model.....	24
2 Manažerské teorie	26
2.1 Scitovského model.....	26
2.2 Baumolův model.....	29
2.2.1 Statická verze	30
2.2.2 Výdaje na reklamu	32
2.2.3 Dynamická verze	35
2.3 Williamsonův model.....	37
2.3.1 Williamsonův model s výdaji na zaměstnance.....	38
2.3.2 Model s vedlejšími výhodami	42
2.3.3 Model s výdaji na zaměstnance a vedlejšími výhodami – syntéza.....	46
2.4 Marrisův model.....	49
3 Behaviorální teorie	56
3.1 Simon: Administrativní chování.....	56
3.2 March, Simon: Organizace.....	57

3.3	Cyert, March: Behaviorální teorie firmy.....	60
3.3.1	Cíle organizace	60
3.3.2	Očekávání organizace	62
3.3.3	Volby učiněné organizací.....	62
3.3.4	Řízení organizace.....	62
3.3.5	Kvazi řešení konfliktů.....	63
3.3.6	Vyhýbání se nejistotě.....	63
3.3.7	Vyhledávání na základě problému.....	64
3.3.8	Organizační vzdělávání.....	64
3.4	Simon: Modely omezené racionality	64
3.4.1	Teorie pracovního vztahu.....	64
3.4.2	Úloha Informace	66
3.4.3	Teorie omezené racionality	66
3.4.4	Od substantivní k procedurální racionalitě	67
4	Strategický management	68
4.1	Vize	70
4.2	Mise.....	70
4.3	Strategické cíle	71
4.4	Analýza prostředí firmy	72
4.5	Pohled na firmu z hlediska zdrojů (Resource-based view).....	73
4.6	Generické strategie, grand strategie, metoda BSC	74
4.7	Organizační kultura, systém odměn a corporate governance.....	77
4.8	Moderní korporace: oddělení vlastníků od managementu.....	79
4.9	Agency teorie.....	80
4.10	Manažerské motivy a rozpor s tvorbou hodnoty.....	84
5	Závěr.....	86
5.1	Manažerské teorie	86
5.2	Behaviorální teorie.....	88
5.3	Strategický management	89
	Seznam bibliografických záznamů	93
	Citace.....	93
	Bibliografie	94

Seznam ilustrací a tabulek

Obrázek 2.1	Scitovského model I	22
Obrázek 2.2	Scitovského model II	23
Obrázek 2.3	Baumolův model, statická verze	26
Obrázek 2.4	Analýza reklamních výdajů, Baumolův model	27
Obrázek 2.5	Baumolův model, dynamická verze	31
Obrázek 2.6	Williamsonův model s výdaji na zaměstnance	34
Obrázek 2.7	Williamsonův model s vedlejšími výhodami	38
Obrázek 2.8	Williamsonův model syntéza	41
Obrázek 2.9	Marrisův model situace I	48
Obrázek 2.10	Marrisův model situace II	49
Obrázek 3.1	Model adaptivního chování	53
Tabulka 3.1	Vztah mezi stimuly a příspěvky organizaci	60

Seznam zkratek a značek

i	alternativní náklady kapitálu (úroková míra)
T	autonomní daň
T_T	celkové daně
TR	celkové příjmy
TC	celkové náklady
NTR	čisté celkové příjmy
r	diskontní míra
π_D	diskreční zisk
S	dlouhodobé celkové příjmy
t	důchodová daň
GBP	hranice možností růstu
CEO	Chief executive officer – generální ředitel
IC	indiferenční křivka manažerů
I	investiční náklady
P	jednotková cena produkce
π_{\max}	maximální dosažitelný zisk
π_0	minimální požadovaný zisk
g	míra růstu firmy
i	nečinnost vlastníka
π^e	očekávaný zisk
C	ostatní náklady trvalého růstu
u_1, u_2	parciální derivace
m	peněžní příjem vlastníka
AC	průměrné náklady na reklamu
IS	přímka konstantních dlouhodobých příjmů
V^K	relativní hodnota firmy

π_A	skutečný zisk
V	tržní hodnota firmy
i	úroková míra
C^K	úroveň výdajů na udržitelný růst vzhledem k velikosti firmy
U	užitek manažera
M	vedlejší výhody
K	velikost firmy
AE	výdaje na reklamu
S	výdaje na zaměstnance
π^K	vykazovaná míra zisku na aktiva
π_R	vykazovaný zisk
Q	vyráběné množství
π_0^K	základní míra zisku na aktiva
π_0	základní zisk
π	zisk

Úvod

Práce se zabývá problematikou alternativních teorií a prosazováním jejich implikací při řízení moderní firmy. Zaměření je zejména na behaviorální a manažerské alternativní teorie. Nicméně jsou nastíněni i základní koncepty institucionálních a postkeynesovských teorií. Pojem alternativní teorie je velice široký, jako alternativní lze chápat veškeré přístupy, které vychází z jiných předpokladů, než neoklasická teorie. Postulují často jiné cíle firmy, než které vyplývají z neoklasické teorie. Z tohoto důvodu se práce zaměřuje pouze na dva vybrané alternativní proudy.

Neoklasická teorie je často kritizována kvůli své abstraktnosti. Je však třeba mít na paměti, že stále chybí aktuálnější model, který by jí nahradil. O to se do jisté míry pokouší alternativní koncepty. Ve většině případů jsou však tak úzce zaměřeny nebo jim chybí „jazyk ekonomie“ (zejména pak exaktní matematické vyjádření), že mohou být doplňkem neoklasické teorie v určitých specifických situacích, nikoliv jejich náhradou. Je evidentní snaha o překonání bariér jednotlivých vědních oborů. Zejména teoretikové strategického managementu se snaží využít všech dostupných poznatků pro dobro svého oboru. Je patrné prolínání vlivu psychologie, počítačových věd, organizační ekonomie a dalších.

Autor práce vnímá aktuálnost problematiky. Prostředí moderní firmy je natolik odlišné od prostředí neoklasické firmy, že je skutečně potřeba přehodnotit některé předpoklady a implikace neoklasického přístupu. Téma alternativních teorií je velice aktuální, přesto do značné míry chaotické a opomíjené. Práce má za cíl prozkoumat, do jaké míry se projevují alternativní teorie při rozhodování a řízení moderní firmy. K tomu si klade následující otázky:

- 1. Je prostředí firmy bližší výkladu alternativních konceptů nebo je neoklasická teorie postačující?**
- 2. Jsou manažerské a behaviorální modely používány při tvorbě rozhodnutí v prostředí dnešních firem?**

3. Přinášejí manažerské a behaviorální modely uspokojivější odpovědi na otázky spojené s řízením v porovnání s neoklasickou teorií?

4. Nasvědčuje současný vývoj teorie firmy syntéze alternativních konceptů s neoklasickou teorií a do jaké míry?

Kromě snahy o zodpovězení těchto otázek je formulována i následující hypotéza:

Alternativní teorie jsou validní a použitelné v rozhodování při řízení firmy.

Autor používá k vyvození závěrů zejména metodu verbální dedukce na základě zjištěných poznatků.

Práce začíná úvodní kapitolou, která má čtenáři přiblížit základní myšlenky alternativních konceptů. V této kapitole jsou okrajově rozebrány alternativní přístupy postkeynesovských a institucionálních teorií. Druhá a třetí kapitola přináší detailní pohled na behaviorální a manažerské teorie. Čtvrtá kapitola zkoumá přístupy strategického managementu. Tato část má za cíl určit, do jaké míry jsou alternativní přístupy používány při řízení a rozhodování současných firem. Závěrečná kapitola pak shrnuje tyto poznatky a přináší odpovědi na výše položené otázky.

1 Alternativní Teorie

Následující kapitola se zabývá důvodem vzniku alternativních teorií, vymezením firmy, jakožto subjektu pohybujícího se na trhu a zhodnocením neoklasické teorie firmy. Alternativní teorie se shodují v jednom: kritice vůči neoklasické doktríně. Připouštějí jinou cílovou funkci. Právě pohled na cíl firmy je odlišuje od neoklasického přístupu. Mnohdy také vycházejí ze zcela jiných podmínek, než v jakých operuje neoklasická firma. Optimalizace, jež vychází z předpokladu dokonalých informací a schopnosti ekonomických subjektů vždy zvolit variantu s největším užitekem (ziskem), je nahrazena satisfakcí.

Cíle vlastníka firmy, který je v popředí neoklasické teorie, jakožto jediná rozhodovací entita, jsou doplněny cíli jiných zainteresovaných skupin. Neoklasická teorie totiž předpokládá neoddělenost vlastnictví od řízení, jinými slovy vlastník = manažer (osoba s právem rozhodování). To je však v praxi nerealistický předpoklad. Velké akciové společnosti jsou řízeny manažery, kteří se zodpovídají vlastníkům. Je velmi běžné, že velké společnosti jsou vlastněny velkým množstvím drobných i institucionálních investorů. Zájmy investorů má reprezentovat právě jimi dosazené vedení. S velkým počtem investorů však klesá jejich možnost ovlivnit chod firmy. Pokud nejsou s hospodařením spokojeni, mohou vyvinout tlak na změnu managementu. V praxi je však častější, že odprodají své podíly.

To poskytuje větší prostor pro manažery, kteří mohou sledovat další cíle než zisk. Jaké cíle to jsou, je mimo jiné předmětem zkoumání alternativních teorií. Složitá vlastnická struktura a oddělení vlastnictví od řízení s sebou nesou řadu problémů, jako například organizační problémy, konflikty mezi skupinami uvnitř firmy, informační asymetrii a jiné.

1.1 Firma

Firma je základní stavební kámen moderních ekonomik (Soukupová, 1996, s. 205) Je jednotkou přeměňující zdroje (vstupy) na statky (výstupy). Vytváří hlavní část nabídky na trhu výrobků a služeb. Za obecné příčiny existence firmy se uvádí výhody týmové práce a snížení nákladů spojených s uzavíráním kontraktů (transakčních nákladů). Specializovaná práce, která je nutná k výrobě většiny výrobků, jež používáme, by sice mohla být organizována pomocí multilaterálních smluv, takováto organizace by však byla příliš nákladná díky existenci transakčních nákladů. Proto je z ekonomického hlediska většinou racionálnější organizovat výrobu prostřednictvím firem.

Pokud chceme definovat cíl firmy, v souladu s neoklasickou teorií se jedná o maximalizaci zisku. Zisk (ekonomický) je zde chápán jako rozdíl mezi příjmy a náklady. Náklady představují v tomto pojetí jednak náklady reálně vynaložené na nákup výrobních faktorů ve vlastnictví jiných subjektů – tzv. explicitní náklady, tak i náklady alternativ nebo ušlých příležitostí – tzv. implicitní náklady.

Zisk má ve firmě několik základních funkcí (Synek, 2011, s. 134):

- Kriteriaální funkce: ziskovost je základním kritériem pro rozhodování o všech základních otázkách ekonomiky podniku (rozhodnutí o vývoji nových výrobků, expanzi na nové trhy, volbě strategie vůči konkurenci a jiné).
- Rozvojová funkce: hlavní zdroj akumulace zdrojů, sloužících pro další rozvoj podniku.
- Rozdělovací funkce: ze zisku se vyplácí dividendy vlastníkům firmy, úroky investorům a daně státu, je základem pro rozdělování důchodů.
- Motivační funkce: každý podnikatel, pokud pomineme uspokojení z práce, vnitřní naplnění, či jiný nehmotný motiv, podniká výhradně pro dosažení zisku, ten může být i základem hmotné zainteresovanosti pracovníků.

Jak uvádí Coase (1937, s. 390), je vznik firmy dán výsledkem existence tržních nákladů. Podle něj je užívání cenového mechanismu spojeno s transakčními náklady. Nejvíce

očividným nákladem spojeným s organizováním produkce skrze cenový mechanismus je zjištění relevantních cen. Mezi tyto transakční náklady můžeme zařadit náklady na vyjednávání, vypracování smluv, jakožto náklady na vynucení smlouvy nebo náklady plynoucí z nedodržení smlouvy, náklady spojené s vyhledání potenciálních kupujících nebo prodávajících apod. Jinými slovy náklady spojené se sjednáváním a realizací transakcí.

Vyvstává otázka, pokud je možno organizováním eliminovat určité náklady a ve skutečnosti tím tak snížit cenu produkce, proč produkci neprovádí jedna velká firma? Coase uvádí několik důvodů. Jedním z nich je růst nákladů spojený s růstem firmy. S tím je spojen růst nákladů na organizaci dodatečných transakcí. Firma pak dosáhne bodu, kde cena organizování dodatečné transakce uvnitř firmy je rovna ceně, při jaké by tuto transakci provedl otevřený trh nebo jiný podnikatel. Optimální velikost je dána vyrovnáním mezních transakčních nákladů s mezními náklady na řízení (organizaci). „*Nákladově optimální velikosti firmy je dosaženo, jakmile je již dodatečná úspora transakčních nákladů právě vyvážena přírůstkem nákladů řízení.*“ (Holman, 2007, s. 147).

Dalším důvodem může být neschopnost podnikatele s rostoucím množstvím transakcí využívat výrobní faktory způsobem, kdy vytvářejí největší hodnotu, jinými slovy neefektivní využití výrobních faktorů. Pak musí být dosaženo bodu, kdy ztráty plynoucí z plýtvání (neefektivního využití) zdrojů jsou vyrovnány s tržní cenou transakce na volném trhu nebo ztrátou, která by vznikla při organizaci transakce jiným podnikatelem. Velikost firmy je, jak uvádí Coase (1937, s. 394 – 395) dána schopností podnikatele realizovat transakce levněji než kdyby byly prováděny pomocí trhu. Firma se stává větší, když dodatečné transakce, jež by mohly být transakcemi koordinovanými cenovým mechanismem, jsou organizovány podnikatelem. Menší se pak stává, když od těchto transakcí upouští.

1.2 Neoklasická firma

Teorie firmy maximalizující zisk je zásluhou především Alfreda Marshalla. Firmy znají mezní veličiny (mezní náklady, mezní příjmy) a porovnáním získávají bod, kde firma dosahuje největších zisků. Analýza mezních veličin byla použita již Cournotem, při zkoumání duopolu. Předpokladem optimálního množství maximalizujícího zisk je rovnost mezních nákladů produkce s mezním příjmem z dodatečně prodané jednotky. Takto je matematicky dosaženo maxima funkce zisku, definovaného jako rozdíl mezi celkovými příjmy a celkovými náklady firmy. Cílem analýzy není žádná specifická firma, nýbrž charakteristika obecného chování reprezentativní firmy. Hlavním cílem je tedy maximalizace zisku. Teorii nezajímá jakými prostředky je tohoto cíle dosaženo, respektive jaké kroky k němu vedou. Firma jedná jako „černá skříňka“, co se odehrává uvnitř (čili zejména jaké hnací síly vedou k volbě toho či onoho rozhodnutí) je pro neoklasickou teorii irelevantní (Crossan, 2014, s. 3).

Neoklasická teorie vychází z určitých předpokladů, zejména (Pošta, 2006, s. 13 – 15):

- Neoddělenost vlastnictví od řízení: vlastník sám firmu řídí, má neomezený čas na rozhodnutí, neomezené informace, jež mu umožní učinit nejlepší rozhodnutí.
- Princip optimalizace: předpoklad že subjekty maximalizují, vybírají nejlepší dostupnou variantu, v teorii firmy tedy maximalizují zisk.
- Dokonalé informace: zejména ve smyslu dostupnosti a úplnosti relevantních informací, pro firmu pak zejména znalost příjmových a nákladových funkcí (právě znalost těchto funkcí je často kritizována z důvodu existence nejistoty, např. nejistota o velikosti budoucí poptávky), firma se pohybuje ve světě jistoty (opačné stavy jsou rozebrány v textu níže).
- Homogenní struktura firmy: firma je vnitřně stejnorodá, postrádá zájmové skupiny, které by sledovaly své protichůdné cíle.
- Firma se pohybuje v určitém časovém horizontu, maximalizace zisků v těchto obdobích vede k uspokojení primárního cíle – maximalizace dlouhodobého zisku.

Z výše uvedených skutečností plyne abstraktnost teorie. Ta rozhodně nemá sloužit k popisu konkrétního chování konkrétních firem, ale jako nástroj pro vysvětlení dopadu určitých faktorů na změny tržních cen. Tento problém ilustruje Malchup (1967 s. 8 – 9). Nabízí čtyři typické otázky ohledně cenového mechanismu a v souladu s teorií cen se je snaží zodpovědět.

Tyto otázky jsou:

- Jaké budou ceny bavlněného textilu?
- Jaké ceny bude účtovat korporace X?
- Jak budou ceny bavlněného textilu ovlivněny nárůstem mzdových sazeb?
- Jak změní korporace X své ceny, když dojde k růstu mzdových sazeb?

Podle něj konvenční teorie cen není schopná poskytnout odpověď na žádnou kromě třetí otázky; mohla by také navrhnout vyvratitelnou odpověď na čtvrtou otázku. Nicméně otázky jedna a dva jsou mimo dosah. Z uvedeného vyplývá omezení neoklasické teorie. Ta může poskytnout odpověď na otázky související se změnou tržních cen, nikoliv však odpověď na rozhodování konkrétní firmy o cenách svých výstupů. Malchup dodává, že úlohou modelu firmy v této teorii není, na rozdíl od výkladu mnoha autorů, navržen aby sloužil k vysvětlení a predikci chování reálných firem. Místo toho je navržen, aby vysvětlil a předpověděl změny u pozorovaných cen, jakožto výsledek změn v podmínkách (mzdové sazby, úrokové sazby, cla, technologie atd.). Firma je v této spojitosti pouze teoretickým pojítkem pomáhajícím vysvětlit, jak se z příčin stane následek. Je tedy potřeba uvědomit si omezenou vypovídací schopnost neoklasického modelu (zejména díky abstraktním a nerealistickým předpokladům) a jeho neaplikovatelnost na určení chování konkrétní firmy. Kritiku přílišné zjednodušenosti modelu do dvou prostých proměnných (mezní příjem, mezní náklady) nalezneme například u Lester (1946, s. 68). Ten tvrdí, že je díky tomu nepoužitelná. Nicméně argument, že i jiné faktory mají vliv na rozhodnutí o výstupu, ceně, zaměstnanosti nefalsifikuje marginalistický přístup. Ekonomové vždy chápali důležitost ostatních faktorů, jež mohou ovlivnit chování jedinců, kteří řídí firmy. Je možné zkonstruovat model zahrnující všechny možné faktory, ovlivňující rozhodování firmy. Ten by zahrnoval užitkovou funkci majitelů (obsahující všechny informace o nákladech, ziscích a uspokojení) té dané firmy. Nicméně to by však byl model konkrétní firmy, ne

teorie firmy jako takové. Marginalistický přístup je abstrakcí reality. Dokud je maximalizace zisku cílem, *ceteris paribus*, pro většinu firem pak má teorie vypovídací hodnotu. Jak Malchup (1967, s. 11) postuluje, cílem analýzy firmy není vysvětlit všechny postupy a jednotlivé kroky, jež každá konkrétní firma ve své existenci činí. Za úspěch lze podle něj považovat, pokud můžeme vysvětlit silné tendence v reprezentativním sektoru obchodu. Pokud tedy průměrný manažer/podnikatel usiluje o maximalizaci zisku, pak má neoklasická teorie smysl a maximalizace zisku je obecným pravidlem chování firem. Pokud je teorie schopná určit průměrné nebo normální chování většiny jedinců, pak má vypovídací hodnotu. Z tohoto důvodu jsou Lesterovy útoky vůči marginalistickému přístupu neoprávněné (Crossan, 2014, s. 2).

Jak již bylo zmíněno, pohybuje se neoklasická firma v prostředí dokonalých informací. Pokud však připustíme existenci rizika a nejistoty, jež ve skutečném světě hrají velkou roli při rozhodování firem, cíl maximalizace zisku vzhledem k neschopnosti odhadnout budoucí stavy světa je nereálný. Jak uvádí Alchian (1950, s. 212), maximalizace zisku dokonce vůbec nemá smysl v případě nejistoty. Pojmy riziko a nejistota se jako jeden z prvních zabýval Frank Knight (1921). Podle něj hovoříme o riziku, když nastane situace, ve které neznáme následek dané situace, ale můžeme přesně změřit pravděpodobnost. Nejistota se pak vztahuje na situace, kde nemůžeme obstarat všechny potřebné informace pro stanovení přesné pravděpodobnosti. Jinými slovy o riziku hovoříme při perfektní (nebo alespoň značné) znalosti prostředí – analogií může být ruleta, kde jsou všechny pravděpodobnosti známé a vypočitatelné. Nejistota se pak vztahuje téměř na vše ostatní.

Kritika neoklasické teorie je patrná zejména v dvou rovinách. První je kritika maximalizace zisku jako jediného cíle. Na to reagují alternativní teorie, které přichází s alternativními cíli, jako například maximalizace tržeb, maximalizace užitek funkce manažera (obsahující víc vstupních proměnných než jen zisk), dosažení uspokojivého růstu, uspokojivé míry zisku apod. Simon (1959, s. 262) kritizuje maximalizaci v následujících bodech:

- Často není specifikováno, o jaký zisk se jedná, zda o krátkodobý nebo dlouhodobý zisk, který má být maximalizován.
- Podnikatel může sledovat uspokojování své užitkové funkce. Podstatnou částí může být i psychický příjem (například dobrý pocit z toho, že vlastnictví firmy přináší soběstačnost). Pro dosažení určité míry uspokojení může podnikatel obětovat část zisku; maximalizace potom ztrácí smysl.
- Podnikatel může chtít dosahovat jen určitých uspokojivých úrovní výnosů.
- Stále častěji dochází k oddělení řízení a vlastnictví.
- V prostředí nedokonalé konkurence se pojem maximalizace zisku stává nejednoznačným. To pramení z faktu, že co je pro danou firmu v dané situaci optimální, závisí na chování ostatních firem na trhu.

Další rovinou pak může být opomíjení prostředků, které vedou k dosažení cíle. Jak již bylo poznamenáno, neoklasickou teorii nezajímá, jaké rozhodovací procesy vedly ke zvolení té či oné varianty, kdo má klíčový rozhodovací vliv, jaké síly působí uvnitř firmy. Procesy rozhodování se zabývají zejména behaviorální teorie, jež se snaží oprostít od strnulosti klasické ekonomie. Tu nikdy nezajímaly skryté pohnutky za činy jednotlivců, až panicky se pozorování těchto subjektivních motivů vyhýbala. Behaviorální teorie kombinují přístupy několika dalších vědních oborů, mimo ekonomii. Zejména je pak jasný vliv kognitivní psychologie.

1.3 Firma z pohledu alternativních teorií

V dalším textu bude osvětleno několik alternativních pohledů na hlavní cíl firmy, ať se již jedná o maximalizaci obrátu, maximalizaci příjmu na zaměstnance, maximalizace manažerských výhod, dosažení optimálního růstu, či jiné. Alternativní teorie se snaží v podstatě zodpovědět stejné otázky jako standardní teorie, nicméně předpoklady na kterých jsou vyvinuty, jsou odlišné. V následujícím textu se podíváme na čtyři hlavní alternativní proudy a krátce je zhodnotíme. Podrobnější zhodnocení vybraných teorií (manažerských a behaviorálních) poskytnou kapitoly dva a tři.

Skála (2010, s. 117 – 122) nabízí dělení alternativních teorií na 4 hlavní proudy:

- Manažerské
- Behaviorální
- Institucionální
- Postkeynesovské

Pro institucionální teorie je typické zkoumání prostředí, ve kterém firma působí, čili zkoumání firem v širším ekonomickém, politickém či sociálním kontextu. Snaží se objasnit příčiny existence a limity velikosti firmy. Je spojována s teorií transakčních nákladů a vlastnických práv. Zaměřuje se zejména na velké, kapitálově silné a technicky progresivní korporace. Vychází z předpokladu omezené racionality. V případě cílů tedy nejde o optimalizační chování ale o uspokojování. Existence nejistoty a neschopnost predikce vývoje ekonomických veličin znemožňuje firmě maximalizovat hodnotu, proto se snaží zejména omezit nebo eliminovat konkurenci pomocí cenové politiky. Institucionální teorie firmy popisuje chování v rámci celé ekonomiky se závěry ohledně rostoucí monopolní síly, rigiditě cen nebo propojování politiky s obchodní sférou. Zejména pak novodobá institucionální ekonomie je podle mnoha autorů (Sojka, 2009) vnímána jako nástupce neoklasického dogmatu, schopná uspokojivěji vysvětlit chování korporací v moderním světě.

V následujícím textu bude poskytnut souhrn čtyř modelů spadajících do institucionálních teorií. Jedná se o (Skála, 2010, s. 119 – 121):

1.3.1 Meansova teorie firmy: rigidita administrovaných cen

V tomto modelu určí korporace cenu pro období s neměnnými cenami vstupů, kterou pak administruje zákazníkům a konkurenci. Jakmile je cena stanovena, je udržována beze změn. Dle Meanse dochází ke změně administrované ceny, pouze pokud růst nákladů vybočí z přijatelného rozpětí. Průměrné variabilní náklady se s množstvím produkce nemění a tvoří podstatnou část celkových průměrných nákladů. Průměrné fixní náklady jsou v moderní korporaci nevýznamné. Dále postuluje závěr, že korporace reaguje na změnu nákladů zvýšením ceny. Ke změně ziskové přírážky dochází jen, pokud očekává

významnou a dlouhodobou změnu poptávky. Model je přínosný popisem chování velkých korporací při stanovení cen a výstupu v oligopolní struktuře. Je založen na empirických údajích velkých korporací.

1.3.2 Galbraithova teorie: deskripce moderní korporace

Dle Galbraitha jsou korporace řízeny rozhodovací elitou – technostrukturou. Ta přijímá strategická rozhodnutí, disponuje tržní mocí, kontroluje vnější prostředí (ekonomické i politické). Pomocí plánování aktivit technostruktura snižuje výkyvy trhu. Pak může dojít k tomu, že celý sektor korporací se bude chovat jako plánovaný sektor. Korporace uplatňují politiku relativně nízkých a stálých cen, což zmenšuje vliv konkurence nebo možnost politických tlaků. Korporace se v této teorii zaměřuje na maximalizaci tržeb. Technostruktura má však zájem na dosažení určité míry zisku, zejména z hlediska uspokojení akcionářů (čímž si zachovává autonomii) a zajištění prostředků pro obnovu kapitálu a růst firmy. Teorie vychází z předpokladu oddělení vlastnictví od řízení. Rozdílem oproti manažerským teoriím je zejména způsob, jakým se technostruktura snaží o udržení autonomie řízení v korporaci, což provádí skrze kontrolu vnějšího prostředí. Negativem je popis typicky americké korporace a užití metody deskripce, jež znemožňuje formulaci testovatelných hypotéz.

1.3.3 Rotschildova teorie: analýza oligopolní struktury

Teorie se zabývá oligopolem, který žije v neustálém nebezpečí útoku ze strany konkurence a zároveň disponuje monopolní silou, jež mu umožňuje ovlivňovat poptávku. Dle Rotschilda je však sektor oligopolních firem stabilní. Z analýzy modelu vyplývá, že mezi hlavní cíle manažerů patří dosahování bezpečného zisku (na úrovni, která neláká další konkurenci a nepodněcuje k cenovým válkám). Z toho plyne i snaha udržet cenu co nejdéle neměnnou. K upevnování své pozice bude oligopolní firma používat nástroje jako finanční moc, růst korporace, horizontální nebo vertikální integraci, ale i neekonomické aktivity jako lobbying.

1.3.4 Baranova a Sweezyho teorie firmy: větší efektivita megakorporací při dosahování zisku oproti neoklasické firmě

Dle Barana a Sweezyho mají manažeři mnohem lepší podmínky pro dosahování zisku, než jaké má neoklasická firma, zejména z důvodů manažerské revoluce (oddělení vlastnictví od řízení). Na druhou stranu vyvstává problém vychýlení rovnováhy mezi dividendami a zadrženým ziskem. Manažeři řeší problém jednak maximalizace zisku (nebo alespoň dosažení co nejvyššího možného) a zároveň jeho rozdělení na dividendy a zadržený zisk. Ve smyslu maximalizace zisku hovoříme v tomto modelu o maximalizaci současné hodnoty firmy. Model dochází k závěru, že je firmu třeba analyzovat v širším společenském i ekonomickém kontextu (typické pro institucionální teorie), oproti neoklasické teorii. Dalším závěrem je fakt, že manažeři a větší akcionáři mají zájem na nižších dividendách a větším zadrženém zisku, což snižuje současnou hodnotu firmy.

Firmy dle postkeynesovské teorie působí ve světě nejistoty. Proto postkeynesovské modely odmítají maximalizaci zisku. Hlavní pozornost je zaměřena zejména na výrobní proces a s ním spojené používání technologií, které v důsledku ovlivňují stanovení relativních cen produktů. Nezabývají se oproti institucionální teorii trhem a konkurencí. Společný rys s institucionálními teoriemi je zdůraznění důležité úlohy institucí v ekonomice. Dále pak nemožnost maximalizace zisku, pramenící z povahy prostředí, kde firma operuje. Přináší odpověď na otázky spojené s rigiditou cen.

Zhodnocení Kaleckého, Eichnerova a Labiniho modelu (Skála, 2010, s. 117 – 118) nabízí následující část:

1.3.5 Kaleckého model: tvorba cen přírůžkou k variabilním nákladům a jejich značná nepružnost

V tomto modelu firmy stanovují cenu pomocí přírůžky k variabilním nákladům. Přírůžka zahrnuje zisk i příspěvek na hrazení fixních nákladů. Firma zohledňuje při tvorbě cen monopolizaci odvětví a ceny konkurence. Kalecki postuluje závěr, že při neměnných variabilních nákladech bude vyráběno jakékoliv množství beze změn v cenách produkce. Změna (růst) nákladů se pak promítne v růstu cen. Ke změně přírůžky mají firmy averzi. Při pozitivní technologické změně jsou ceny však značně nepružné. Snížení nákladů

z důvodu zavedení lepší technologie není doprovázeno snížením ceny. Tento model pracuje s firmou, jež operuje ve světě nejistoty. To se odráží i na tvorbě cen. Přínosem modelu je komplexnější pohled na problematiku firmy (výstup, ceny), v tomto směru by mohl nahradit neoklasickou teorii. Otázkou však je, zda se firmy skutečně stanovují ceny pomocí přírážkové metody (nedostatek empirických důkazů podporujících tuto teorii).

1.3.6 Eichnerův model: tvorba cen zohledňující cílovou míru výnosu

I zde je pro firmu typická tvorba cen pomocí přírážky. Ta kryje fixní náklady a přispívá na tvorbu rezervního fondu. Ceny jsou tvořeny tak, aby při běžných podmínkách (normální objem produkce) firma dosahovala určité míry výnosnosti fixního kapitálu. Zvyšování přírážky je pro firmu jediným interním zdrojem financování investic, pokud upustíme od možnosti snižování dividend (to je často proti vůli vlastníků). Zvýšení přírážky je rizikový krok, který se promítne v růstu požadované výnosnosti vnitřních zdrojů. Přínosem modelu je zapracování závěrů finančního managementu do teorie firmy. Model může sloužit jako doplněk neoklasické teorie, není schopen ji však nahradit (zejména z důvodu zabývání se specifickým případem, kdy došlo ke stanovení cenové přírážky s ohledem na požadovanou míru výnosu – v praxi mohou nastat i další důvody).

1.3.7 Labiniho model: tvorba cen jako strategie konkurenčního boje

Stanovení ceny v tomto modelu má odradit potenciální konkurenci od vstupu do odvětví, případně zlikvidovat současnou konkurenci. Firma v krátkém období použije cenu, která nehradí ani variabilní náklady. V tomto bodě je vhodnější vystoupení z odvětví. Firma je schopná existence za těchto podmínek jen krátkodobě. Cena v dlouhém období je stanovena tak, aby konkurenční firmy nebyly schopny uhradit variabilní náklady a přírážku (ta podobně jako v předchozích modelech přispívá na úhradu fixních nákladů a přináší minimální požadovanou míru výnosu). Z modelu plyne, že identická struktura odvětví může existovat při několika rovnovážných cenách, což je v rozporu s jedinou rovnovážnou cenou, kterou postuluje neoklasická teorie. Firma je při výrobě omezena technologií. Není schopna vyrábět spojitý objem produkce (jako neoklasická firma), nýbrž vyrábí v produkčních skocích.

Behaviorální teorie se zaměřují zejména na rozhodovací procesy probíhající uvnitř firmy. Homogenita firmy je narušena připuštěním existence zájmových skupin. To má za následek existenci několika, často vzájemně si odporujících, cílů. V organizaci je neustále přítomný konflikt a sledování cíle jedné zájmové skupiny na úkor jiné, by tento konflikt ještě vyostřilo. Proto je zde cílem uspokojení principem satisfakce. Behaviorální teorie, jmenovitě pak Simon, přichází s konceptem omezené racionality, na základě které se subjekty rozhodují. O optimalizaci proto nemůže být řeč, vzhledem k neschopnosti subjektů shromáždit všechny relevantní informace, natož je všechny posoudit se stoprocentní znalostí následků.

Předpoklad oddělenosti vlastnictví od řízení je typickým rysem manažerských teorií. Firma neoperuje v prostředí dokonalé konkurence. Vzhledem k tomu, že rozhodnutí realizují manažeři, mohou sledovat jiné cíle než vlastníci. Společným aspektem s neoklasickou teorií je optimalizační chování, což činí manažerské teorie plně integrovatelné do neoklasické teorie. Optimalizuje se však jiná než zisková funkce. Manažeři se snaží o maximalizaci svého užitku, který se odvíjí například od hmotných i nehmotných výhod spojených s pozicí, počtu podřízených které manažer řídí, mírou růstu společnosti. Jejich rozhodnutí však podléhají omezení v podobě minimální výše zisku. Mezi manažery a vlastníky může panovat informační asymetrie. Vystává problém zmocnitel – zmocněnec (principal – agent).

2 Manažerské teorie

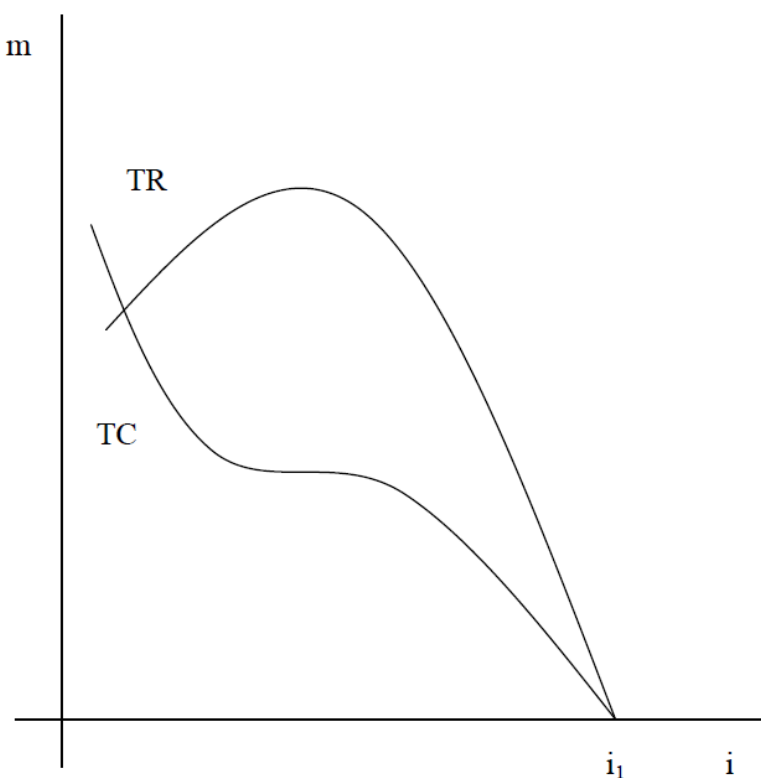
Manažerské teorie zkoumají vliv oddělenosti vlastnictví od řízení na rozhodování firmy. Zájmy vlastníků hájí manažer, který přijímá rozhodnutí. Tato rozhodnutí mohou, ale nemusí být v souladu se zájmy vlastníků. Manažerské teorie nám přináší odpověď na otázku, kdy je chování manažerů shodné s cíli vlastníků. Předpokladem teorií je operování firmy v prostředí nedokonalé konkurence. V souladu s neoklasickou teorií vykazují manažeři optimalizační chování (maximalizační). Optimalizují však jinou než ziskovou funkci. Manažeři sledují cíle jako maximalizaci tržeb, maximalizaci růstu nebo se snaží maximalizovat svůj užitek. Tyto cíle však nejsou na zisku nezávislé. Manažeři jsou při rozhodování omezeni výší minimálního požadovaného zisku. Akcionáři požadují zhodnocení svých prostředků, které manažeři nemohou přehlížet. Při nespokojenosti vlastníků je ohroženo setrvání managementu ve funkci. Míra růstu firmy je také ovlivněna velikostí zisku (ať už z hlediska samofinancování investic, či přístupu k prostředkům pomocí kapitálového trhu).

2.1 Scitovského model

Tento model zkoumá, kdy je maximalizace zisku manažerem shodná s maximalizací zisku (firmy).

Analýzu začneme na obrázku 2.1 (Pošta, 2006, s. 60 – 62), zde na horizontální ose měříme nečinnost podnikatele (i). Na vertikální ose je zanesena velikost peněžního příjmu (m). V bodě i_1 je nulová činnost podnikatele, čili absolutní nečinnost. Vzhledem k tomu, že podnikatel se vůbec neúčastní výrobního procesu, celkové příjmy (TR) i celkové náklady (TC) jsou v tomto bodě nulové. Z obrázku je odvozena křivka celkových čistých příjmů (NTR). Ta představuje rozdíl mezi celkovými příjmy a celkovými náklady. Náklady i příjmy rostou společně s rostoucím úsilím vlastníka (tedy s klesající nečinností). Křivka celkových příjmů představuje předpoklad nedokonalé konkurence – měnící se elasticitu poptávky po produkci firmy. Křivka čistých příjmů (NTR) je shodná se ziskovou funkcí, vzhledem k tomu, že menší pasivita znamená větší množství produkce.

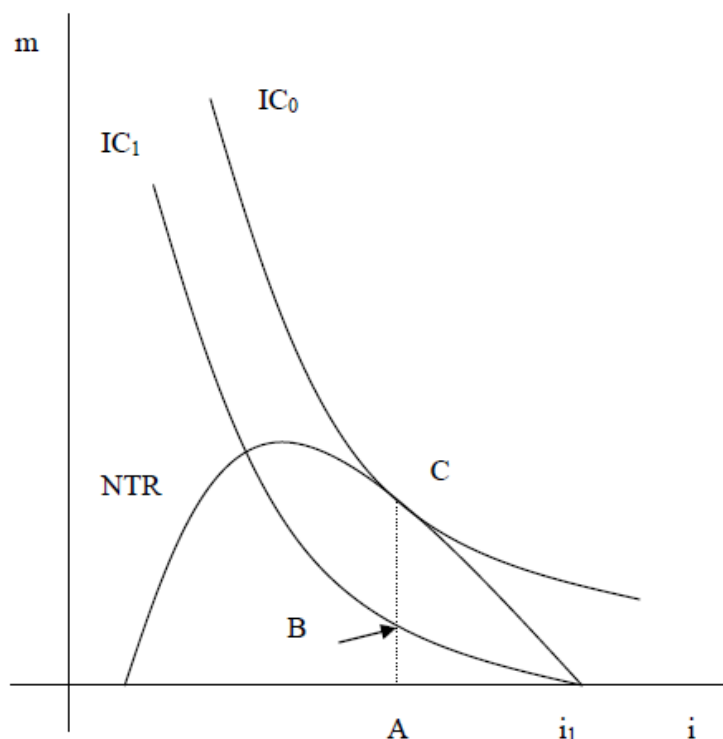
Obrázek 2.1



Scitovského model I (Pošta, 2006, s. 60)

Pro nalezení odpovědi, kdy je maximalizace zisku manažery shodná s celkovou maximalizací zisku, zavedeme indiferenční křivku vlastníka, která zachycuje různé kombinace nečinnosti a peněžního příjmu přinášející stejný užitek. Bod dotyku křivky celkových čistých příjmů (NTR) s nejvyšší indiferenční křivkou představuje takový objem výstupu, přinášející podnikateli největší uspokojení. Příjem podnikatele je nutno rozdělit na dvě složky. První představuje normální zisk, který odpovídá implicitním nákladům. Druhou složkou je zisk ekonomický (ekonomická renta), který představuje rozdíl mezi realizovaným ziskem a normálním ziskem. Ekonomický zisk reflektuje osobní nasazení vlastníka. Maximalizací zisku rozumíme v tomto modelu maximalizaci ekonomické renty. Pro grafické vymezení ekonomického a normálního zisku poslouží pomocná indiferenční křivka IC_1 vycházející z bodu i_1 . Velikost celkového příjmu při daném výstupu představuje úsečka AC. Ten pak můžeme rozdělit normální zisk (úsečka AB) a ekonomickou rentu (úsečka BC).

Obrázek 2.2



Scitovského model II (Pošta, 2006, s. 61)

Z grafické analýzy obrázku 2.2 vyplývá, že ekonomický zisk je maximální při největší vzdálenosti mezi indifferenční křivkou vlastníka (IC_1) a křivkou celkových čistých příjmů. Indifferenční křivka (IC_1) prochází bodem nulové aktivity (i_1). Proto je indifferenční křivkou při běžném zisku. Při velikosti nečinnosti představované bodem A je běžný zisk (AB) a maximální ekonomický zisk (BC). V bodě maximální vzdálenosti mezi křivkami (tedy v bodě maximalizace ekonomické renty) mají tečny ke křivkám stejný sklon. Z toho plyne, že vlastník bude maximalizovat ekonomickou rentu (tedy zisk v neoklasické teorii), při stejném sklonu tečen k indifferenčním křivkám. Proto mapa indifferenčních křivek musí být vertikálním posunem indifferenční křivky (IC_1). To je podmíněno tím, aby motivace podnikatele dále pracovat nebyla ovlivněna získaným příjmem. S rostoucím příjmem vlastníka se nemění jeho substituce mezi příjmem a velikostí nečinnosti (volným časem). Nedochozí tedy k důchodovému efektu (analogicky důchodový efekt na trhu práce).

Vlastník proto s rostoucím příjmem, při maximalizaci ekonomické renty, nesnižuje ekonomickou aktivitu. Podnikatel proto nepodniká primárně kvůli příjmu, tedy aby uspokojil své potřeby nákupem různých statků, příjem je spíše vedlejší produkt jeho činnosti, sama podnikatelská aktivita mu přináší užitek.

Je realistické předpokládat takovéto chování u top manažera (tedy předpokládat, že hlavním stimulem není příjem, nýbrž uspokojení z podnikatelské činnosti)? Nejspíše ne. Z analýzy chování subjektů na trhu práce je známé, že při vyšším příjmu začíná převládat důchodový efekt nad substitučním. Subjekty preferují při vyšších příjmech volný čas. Je proto realistické předpokládat, že budou snižovat svou aktivitu.

Na Scitovského model navazují ostatní manažerské teorie. Představuje proto jakousi výchozí analýzu. Zkoumá, zda oddělení vlastnictví od managementu bude mít za následek rozdílné chování manažerů a vlastníků. Postuluje spíše pozitivní závěr. Tedy, že manažeři mohou, ale nemusí maximalizovat zisk. Za přínos modelu (oproti například behaviorálním modelům) lze považovat užití graficko-analytického aparátu (indiferenční analýza), který je kompatibilní s neoklasickou teorií.

2.2 Baumolův model

Hlavním rysem Baumolova modelu je fakt, že manažeři nesledují maximalizaci zisku, jak tomu je v neoklasické teorii, nýbrž se zaměřují na maximalizaci příjmů (Skála, 2010, s. 23). Proč se snaží o maximalizaci příjmů místo zisku? Klesající příjmy mohou mít za následek pokles popularity daného výrobku (zejména pokud se s jeho užíváním váže prestiž – výrobky se s klesající prestiží firmy stávají méně populární mezi spotřebiteli), což vyústí v přechodu zákazníků ke konkurenci a ke snížení tržního podílu firmy. Firma tak může přijít i o své současné distributory, kteří nebudou mít zájem dále distribuovat nepopulární výrobky. Snižující příjmy jsou negativním signálem pro subjekty finančního trhu (firma se pak stává méně atraktivní z pohledu investorů, ale i z pohledu věřitelů, u

kterých dojde k poklesu ochoty půjčovat volné peněžní prostředky). Klesající příjmy se negativně odrazí i na pracovních vztazích ve firmě. Bude docházet k častým změnám vedení a k propouštění zaměstnanců. To je situace, která není pro manažery žádoucí. Navíc odměny manažerů jsou častěji než na zisk vázány na příjmy. Proto je nasnadě předpokládat, že manažeři budou více sledovat příjmy než zisk. Dalším důvodem pro sledování příjmů je fakt, že akcionáři se zajímají nejen o rentabilitu investic (tedy o ziskovost firmy), ale i o růst firmy (reflektovaný růstem tržního podílu).

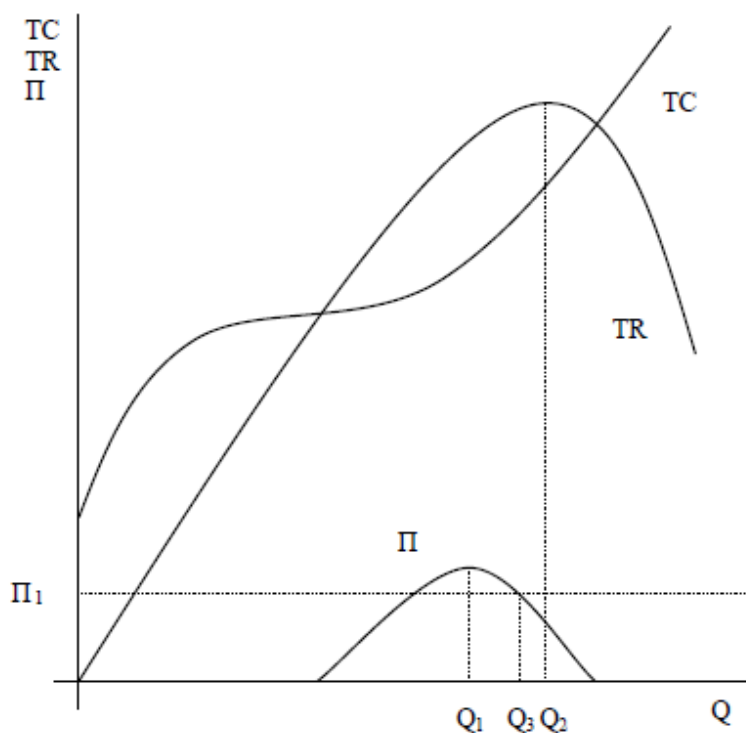
Výše uvedené důvody pro větší zaměření na příjmy však neznamenají opomíjení důležitosti zisku (Skála, 2010, s. 23). V modelu je explicitně dané ziskové omezení maximalizace příjmů. To se projevuje stanovením minimálního požadovaného zisku. Vzhledem k tomu, že se manažeři zodpovídají vlastníkům, musí plnit jejich požadavky a cíle. Mezi tyto požadavky můžeme zařadit určitou výši dividend (tedy určitou ziskovost firmy). Maximalizací příjmů rozumíme spíše než maximalizaci dnešních příjmů, maximalizaci dlouhodobého toku budoucích příjmů. Toto znamená, že firma sledující tento cíl, musí dlouhodobě růst (dlouhodobý růst příjmů je dosažen prostřednictvím zvyšování objemu aktivit). Aby mohla firma růst, musí získat dostatečnou výši prostředků, které investuje. Ty mohou pocházet z interních zdrojů (zisk, odpisy) nebo externích zdrojů (bankovní úvěry, emise dluhopisů nebo akcií). Externí zdroje jsou závislé na ziskovosti firmy. Při nedostatečné ziskovosti firma nepřiláká investory. Stejně tak ochota bankovních institucí poskytovat půjčky bude nižší. Příliš vysoký zisk však snižuje současné příjmy. Příliš nízký zisk snižuje finanční zdroje pro růst firmy (interní financování). Krátkodobě je tak velikost minimálního požadovaného zisku exogenně daná (závisí na požadavcích akcionářů), zatímco v delším časovém horizontu se stává aktivním nástrojem pro řízení firmy.

2.2.1 Statická verze

Grafické znázornění nalezneme na obrázku číslo 2.3 (Pošta, 2006, s. 62 – 66), kde na horizontální ose měříme velikost produkce, na vertikální celkové příjmy (TR), celkové náklady (TC) a zisk, respektive jeho kladnou část (π). Z obrázku je patrné, že firma

maximalizující příjem bude vyrábět množství větší, než firma maximalizující zisk. Jedná se o množství Q_2 . Firma maximalizující zisk by produkovala množství odpovídající bodu Q_1 . Jak již bylo nastíněno dříve, manažeři jsou v realitě ve svém rozhodování omezeni určitou minimální výší zisku, který požadují akcionáři. Pokud bude například stanovena minimální výše zisku na úrovni π_1 , nebude firma vyrábět množství Q_2 nýbrž Q_3 . I tento objem výstupu však bude větší, než jak by tomu bylo u neoklasické firmy maximalizující zisk. Z toho plyne závěr, že manažeři v Baumolově modelu jednají suboptimálně. Navíc je evidentní, že velikost zisku determinuje velikost výstupu firmy.

Obr. 2.3

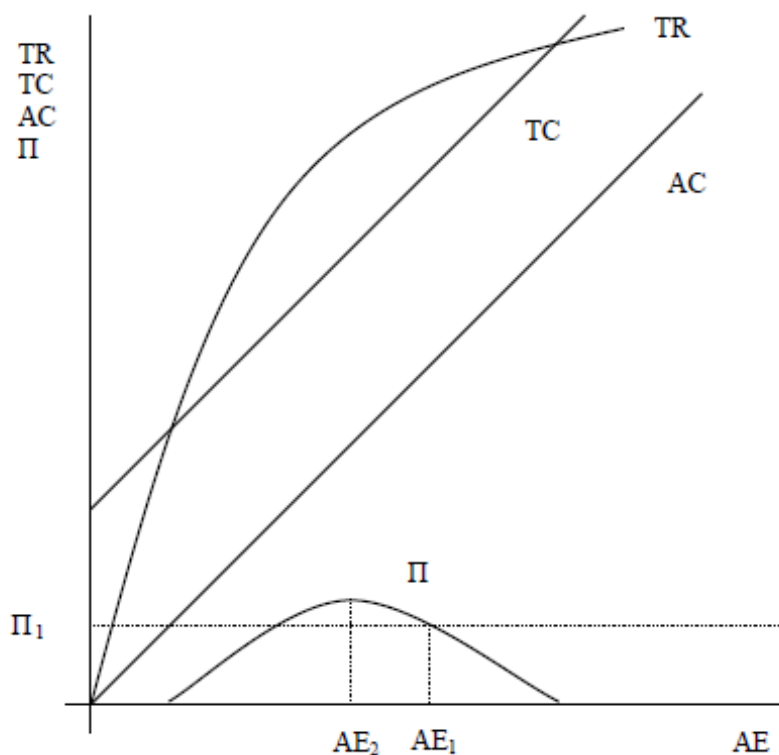


Baumolův model, statická verze (Pošta, 2006, s. 64)

2.2.2 Výdaje na reklamu

Jak by bylo naloženo s volnými prostředky, kdyby byla požadovaná výše zisku na tak nízké úrovni, že by umožňovala vyrábět množství Q_2 ? Touto problematikou se zabývá analýza reklamních výdajů (Pošta, 2006, s. 64). Maximalizace příjmů je spjata s užitím reklamy. Z pohledu manažerů je reklama bezpečnější nástroj k ovlivnění příjmů než přizpůsobování ceny. Pokud by byl vyráběn výstup v neelastické části individuální poptávky, mělo by snížení cen za následek snížení celkových příjmů. Z tohoto důvodu se jeví reklama jako bezpečnější prostředek ke zvýšení příjmů.

Obr. 2.4



Analýza reklamních výdajů, Baumolův model (Pošta, 2006, s. 65)

Křivka AC představuje reklamní náklady, které jsou lineárně rostoucí v závislosti na objemu reklamních výdajů AE. Křivka AC (svírající úhel 45° s horizontální osou) tak pouze přenáší výdaje měřené na horizontální ose na celkové náklady na ose vertikální. Křivka TC značí celkové náklady. Ty jsou vertikálním posunem křivky AC o výši

ostatních nákladů (fixních a variabilních). Celkové příjmy jsou opět představovány křivkou TR a celkový zisk π . Předpokladem modelu je neustále rostoucí křivka celkových příjmů (s rostoucím objemem reklamních výdajů). Ta však od určitého bodu roste pomaleji (je konkávní). Z grafu je evidentní, že pokud je minimální požadovaný zisk nižší než maximální zisk, pak tento rozdíl bude vynaložen na reklamní výdaje ($AE_2 - AE_1$). Jak bylo uvedeno, vyšší reklamní výdaje vedou k vyšším celkovým příjmům. Z toho je patrné, že objem výdajů na reklamu u firmy sledující maximalizaci celkových příjmů bude vyšší, než u firmy sledující maximalizaci zisku.

Matematické řešení:

Cílem manažerů je maximalizace funkce celkových příjmů

$$TR = P \cdot Q \quad (2.1)$$

Omezujícími podmínkami jsou nezápornost výstupu $Q \geq 0$ a dosažení alespoň minimálního požadovaného zisku $\pi \geq \pi_0$. Matematicky je možno zapsat omezující podmínky ve tvaru

$$Q \geq 0 \quad (2.2)$$

$$\pi_0 - (TR - TC) \leq 0, \quad (2.3)$$

kde Q je výstup, TR celkové příjmy, TC celkové náklady, π_0 minimální požadovaný zisk, $\pi = (TR - TC)$ dosahovaný zisk.

Řešení dostaneme za použití Lagrangerovy funkce, zjednodušením podmínky (2.2) do tvaru $(TR - TC) - \pi_0 = 0$, tedy rovnost skutečného zisku a požadovaného minimálního zisku.

Lagrangerova funkce

$$L(Q, \lambda) = P \times Q + \lambda [(TR - TC) - \pi_0] \quad (2.4)$$

Derivace Lagrangerovy funkce (2.4) jsou

$$\frac{\partial L}{\partial Q} = \frac{\partial TR}{\partial Q} + \lambda \times \left(\frac{\partial TR}{\partial Q} - \frac{\partial TC}{\partial Q} \right) = 0 \quad (2.5)$$

$$\frac{\partial L}{\partial \lambda} = (TR - TC) - \pi_0 = 0 \quad (2.6)$$

Upravme výraz (2.5) do tvaru

$$\frac{\partial TR}{\partial Q} = \frac{\lambda}{1+\lambda} \times \frac{\partial TC}{\partial Q} \quad (2.7)$$

- Pokud nejsou manažeři při svém rozhodování limitováni minimálním ziskem (tedy $\lambda = 0$), má rovnice (2.7) tvar:

$$\frac{\partial TR}{\partial Q} = 0 \quad (2.8)$$

V tomto případě manažeři sledují zcela svůj cíl maximalizace celkového příjmu a mezní příjmy jsou nulové.

- Existuje požadavek minimální výše zisku. Protože $\frac{\lambda}{1+\lambda} < 1$, pak musí platit:

$$\frac{\partial TC}{\partial Q} > \frac{\partial TR}{\partial Q} \quad (2.9)$$

Firma vyrábí výstup s mezními náklady převyšujícími mezní příjmy. Je tedy za bodem maximalizace zisku (kdy jsou mezní náklady v rovnosti s mezními příjmy). Nicméně oproti situaci bez omezení ($\lambda = 0$) nejsou příjmy maximální.

2.2.3 Dynamická verze

Chování manažerů v dlouhodobém horizontu popisuje dynamická verze Baumolova modelu (Pošta, 2006, s. 66 – 68). Dlouhodobě je maximalizace příjmu podmíněna růstem firmy. Z důvodu zajištění dostatečných prostředků pro expanzi, se budou manažeři snažit o určitou výši zisku v současnosti, která nesmí být příliš velká, aby nedocházelo ke snižování současných příjmů. Na druhé straně musí být zisk schopný financovat růst. Model postuluje hypotézu, že firma maximalizující zisk bude vykazovat menší míru růstu než firma maximalizující příjmy.

Matematické řešení:

Funkce zisku (dynamická verze) pak má tvar:

$$\pi = f(TR, g, i) \quad (2.10)$$

Velikost zisku je závislá na příjmu v současnosti (TR), dynamičností růstu (g) a alternativních nákladech kapitálu (i).

$$S = \sum_t TR \times \frac{(1+g)^t}{(1+i)^t} = TR \times \frac{(1+i)}{(1-g)} \quad (2.11)$$

Z rovnice (2.11) plyne, že příjmy v dlouhém období (S) jsou determinovány růstem současných příjmů ($TR \times (1 + g)^t$) diskontovaným k současnosti ($\times \frac{1}{(1+i)^t}$).

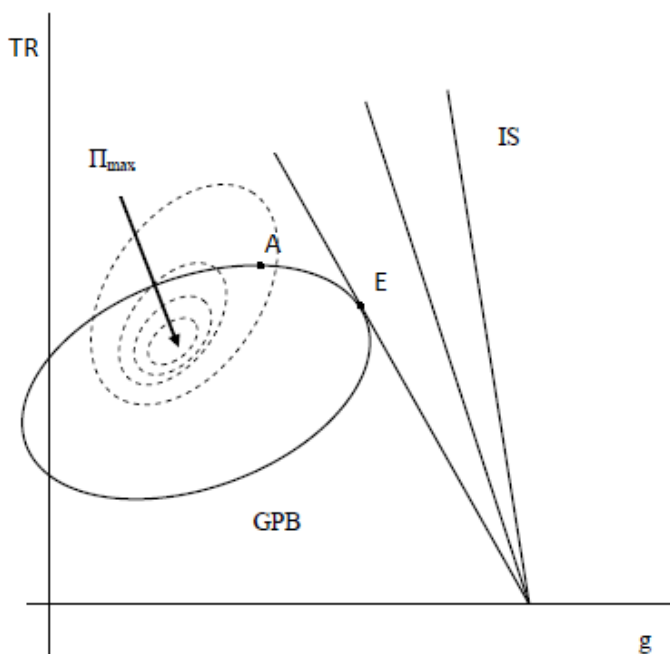
Model předpokládá, že míra růstu (g) závisí na investicích (I) a běžných příjmech (TR) a investice jsou závislé na výši očekávaného zisku (π^e), tedy

$$g = f(I, TR) \quad (2.12)$$

$$I \leq f(\pi^e) \quad (2.13)$$

Body uvnitř hranice možnosti růstu (GPB = growth possibility boundary) představují kombinace příjmů (TR) a míry růstu (g), které jsou kompatibilní s danou výší investic. Přímka konstantních dlouhodobých příjmů (IS), představující kombinace růstu (g) a příjmu (TR) při konstantních dlouhodobých příjmech, je odvozena z rovnice (2.11). Z obrázku 2.5 je patrné, že vyšší příjem v současnosti (TR) snižuje zisk, tím pádem i investice a generuje tak nižší míru růstu v budoucnosti.

Obrázek 2.5



Baumolův model, dynamická verze (Pošta, 2006, s. 68)

Bod dotyku (E) přímky konstantních příjmů (IS) a hranice možnosti růstu (GPB) je bodem maximalizace dlouhodobých příjmů. Firma maximalizující zisk se pohybuje v oblasti označené šipkou. Kdyby firma maximalizovala současné příjmy (TR), dosahovala by nižší míry růstu než v situaci, kdy maximalizuje dlouhodobé příjmy, zároveň by však vykazovala vyšší míru růstu než firma maximalizující zisk. Situaci znázorňuje bod A (nejvyšší vertikální bod na hranici možnosti růstu). Skutečnost, že zisk je dlouhodobě nástroj pro expanzi firmy a není jen exogenním omezením, je znázorněna posunem čárkovaných elips (při změnách ziskových cílů).

Baumolův model analyzuje chování manažerů, kteří se zaměřili na maximalizaci příjmů. V praxi je analogií zaměřenost manažerů na dobré marketingové výsledky. Pro potvrzení hypotézy je použit exaktní matematicko-grafický aparát. Model však z důvodu absence úplnosti pohledu na firmu není schopen nahradit neoklasickou teorii.

2.3 Williamsonův model

Model pracuje s užitkovou funkcí manažerů. Její jednotlivé komponenty je možné kvantitativně vyjádřit, jsou proto vhodné pro matematickou analýzu. Model je možné rozdělit na tři části: model s výdaji na zaměstnance, model s vedlejšími výhodami a jakousi syntézu obou zmiňovaných. Přejděme nyní ke specifikaci užitkové funkce manažerů. Ta se skládá z následujících komponent (Pošta, 2006, s. 69):

- Plat
- Bezpečnost
- Status
- Moc
- Prestiž
- Sociální služba
- Vysoká pracovní výkonnost

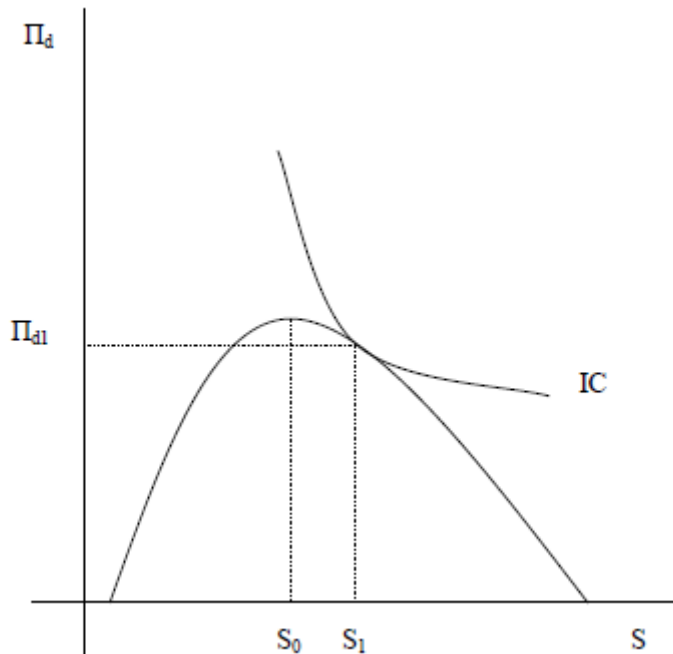
Komponentu sociální služba nepovažuje Williamson za významnou, proto v modelu nevstupuje přímo do užitkové funkce. Status, moc a prestiž jsou souhrnně označovány pojmem dominance. Pro matematické vyjádření jsou těmto kvalitativním cílům přiřazeny tři kvantitativní ekvivalenty:

- Výdaje na zaměstnance – čím více podřízených manažer má, tím vyšší je jeho moc, postavení i prestiž, tedy dominance, navíc existuje vazba mezi výdaji na zaměstnance a platem manažera (růst počtu podřízených vede k růstu platu manažera).
- Vedlejší výhody – model postuluje vazbu mezi vedlejšími výhodami a postavením s prestiží (čím vyšší postavení a prestiž mají manažeři ve firmě, tím vyšší budou jejich vedlejší výhody); přesto, že by manažeři pravděpodobně preferovali pouze finanční odměny, z důvodu daňových úlev a skrytosti vedlejších výdajů před akcionáři, usilují i o nepeněžní vedlejší výhody.
- Diskreční zisk – představuje rozdíl mezi skutečným ziskem a požadovaným minimálním ziskem, představuje prostředky nutné pro růst firmy, je navíc i symbolem úspěchu manažerů.

2.3.1 *Williamsonův model s výdaji na zaměstnance*

V souvislosti výdajů na zaměstnance můžeme pozorovat analogii s Baumolovým modelem (dopad výdajů na reklamu). Výdaje na zaměstnance tedy zvyšují příjmy, na druhé straně dochází rovněž k růstu nákladů. Do určité výše výdajů na zaměstnance rostou příjmy více než náklady, dochází tedy i k růstu zisku. Od této výše pak náklady rostou rychleji než příjmy a dochází k snižování zisku (Pošta, 2006, s. 70 – 72).

Obrázek 2.6



Williamsonův model s výdaji na zaměstnance (Pošta, 2006, s. 71)

Na horizontální ose měříme výdaje na zaměstnance (S), na ose vertikální zisk (π_d), užitek manažera představuje indifferenční křivka (IC). Z obrázku je patrné, že firma maximalizující zisk volí nižší úroveň výdajů na zaměstnance (velikost S_0), než jak je tomu v případě manažerů, sledujících svou užitkovou funkci. Manažeři zvolí velikost výdajů (S_1), která jim přináší vyšší užitek, ale zároveň je spojena s nižším ziskem.

Matematické řešení:

Model pracuje s třemi druhy zisku

- Skutečný zisk (π_A).

$$\pi_A = TR - TC - S, \quad (2.14)$$

kde (TR) představují celkové příjmy, (TC) celkové náklady a (S) výdaje na zaměstnance

- Vykazovaný zisk (π_R), představuje rozdíl mezi skutečným ziskem (π_A) sníženým o vedlejší výhody manažerů (M).

$$\pi_R = \pi_A - M \quad (2.15)$$

- Diskreční zisk (π_D), tvořený rozdílem mezi skutečným ziskem (π_A), požadovaným minimálním ziskem (π_0) a daněmi (T_T).

$$\pi_D = \pi_A - \pi_0 - T_T \quad (2.16)$$

Manažeři usilují o maximalizaci užitkové funkce

$$U = U(S, \pi_A - \pi_0 - T_T) \quad (2.17)$$

Celkový užitek je funkcí výdajů na zaměstnance (S) a diskrečního zisku ($\pi_A - \pi_0 - T_T$). Protože model s výdaji na zaměstnance nepředpokládá vedlejší výhody manažerů, je ve funkčním zápise místo vykazovaného zisku uveden skutečný.

Omezující podmínkou je pro manažery výše skutečného zisku (π_A). Ta musí být větší nebo rovna součtu daňové zátěže (T_T) a minimálního požadovaného zisku (π_0)

$$\pi_A \geq \pi_0 + T_T \quad (2.18)$$

Přepíšme rovnici (2.18) do tvaru

$$\pi_A - \pi_0 - T_T \geq 0 \quad (2.19)$$

Protože je podmínka (2.19) součástí užitkové funkce (2.17), bude splněna vždy. Manažeri tak budou vždy vytvářet zisk větší, než je minimální požadovaný zisk akcionáři a daně.

Se zavedením autonomní daně (T) a důchodové daně (t) lze rovnici (2.17) vyjádřit jako

$$U = U(S, (1 - t) \times (TR - TC - S - T) - \pi_0) \quad (2.20)$$

Nutné podmínky optimalizace jsou rovnosti derivací funkce (2.20) podle množství (Q) a výdajů na zaměstnance (S) nule

První podmínka

$$\frac{\partial TR}{\partial Q} - \frac{\partial TC}{\partial Q} = 0 \quad (2.21)$$

Druhá podmínka

$$u_1 + (1 - t) \times u_2 \times \frac{\partial TR}{\partial S} - (1 - t) \times u_2 = 0 \quad (2.22)$$

kde u_1 a u_2 představují příslušné parciální derivace funkce (2.20), upravme podmínku (2.22) do tvaru

$$\frac{\partial TR}{\partial S} = 1 - \frac{1}{1-t} \times \frac{u_1}{u_2} \quad (2.23)$$

Z podmínky (2.21) je patrná rovnost mezních příjmů a mezních nákladů, dochází tedy k maximalizaci zisku. Nicméně z hlediska optimalizace výdajů na zaměstnance (S) se manažeři chovají suboptimálně. V případě maximalizace zisku by se výraz (2.23) rovnal jedné ($\partial TR/\partial S = 1$). Poměr parciálních derivací je při maximalizaci zisku roven nule (vyjadřuje substituci mezi ziskem a výdaji na zaměstnance, firma v tomto případě zvolila takové výdaje na zaměstnance, při kterých je zisk maximální). Williamson postuluje, že manažeři mají zájem zvyšovat výdaje na zaměstnance z mnoha důvodů. Více podřízených reflektuje vyšší moc, postavení prestiž, vede k růstu platu manažera. Poměr substituce mezi ziskem a výdaji na zaměstnance (u_1/u_2) není nulový jako při maximalizaci zisku. Celý výraz (2.23) je menší než jedna. Nárůst výdajů na zaměstnance vyvolá menší nárůst příjmů ($\partial TR/\partial S < 1$) a sníží zisk. Manažeři se pohybují za bodem maximalizace zisku

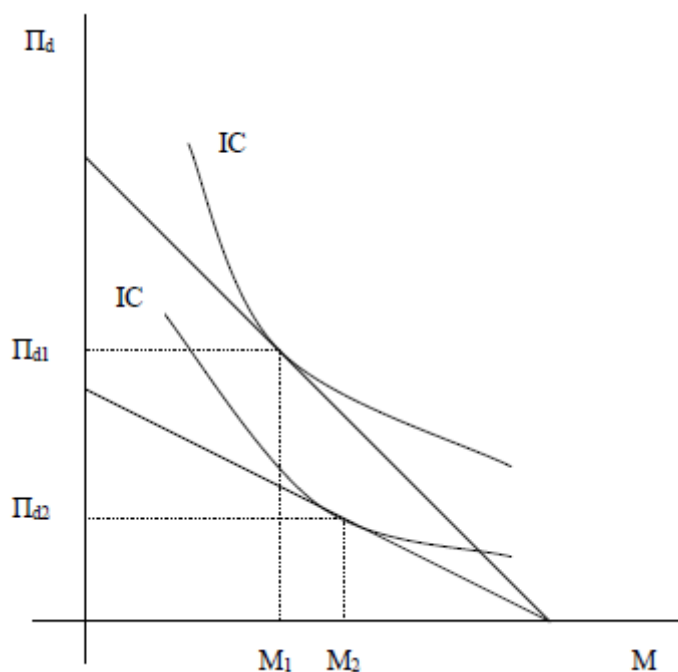
2.3.2 Model s vedlejšími výhodami

Situace je podobná modelu s výdaji na zaměstnance, nicméně nyní v modelu vystupují dvě explicitní proměnné užitkové funkce manažerů (Pošta, 2006, s. 73 – 75). Jsou jimi diskreční zisk (π_D) a vedlejší výhody (M). Užitková funkce má pak tvar

$$U = U(M, \pi_A - \pi_0 - T_T) \quad (2.24)$$

Výdaje na zaměstnance již nejsou explicitní proměnou, vystupují v rovnici skutečného zisku (2.14) $\pi_A = TR - TC - S$. Jejich výše odpovídá situaci při maximalizaci zisku.

Obr. 2.7



Williamsonův model s vedlejšími výhodami (Pošta, 2006, s. 75)

Na obrázku 2.7 je zachycena volba diskrečního zisku (π_D) a vedlejších výhod (M). Rozpočtová přímka udává možnost substituce mezi diskrečním ziskem a vedlejšími výhodami. Její sklon je dán velikostí důchodové daně. Rozlišme dva případy:

- Nulová důchodová daň ($t = 0$)

V této situaci je sklon rozpočtové přímky 45 stupňů, nahrazování diskrečního zisku (π_D) vedlejšími výhodami (M) probíhá v poměru 1:1. Manažeři by volili velikost diskrečního zisku (π_{D1}) a vedlejší výhody ve velikosti (M_1).

- Existence důchodové daně ($t > 0$)

V tomto případě je sklon rozpočtové přímky menší než 45 stupňů. Existence důchodové daně pak povede manažery k preferování vedlejších výhod (M) na úkor diskrečního zisku (π_{D2}). Manažeři by volili kombinaci diskrečního zisku (π_{D1}) a vedlejších výhod ve velikosti (M_2).

Z grafické analýzy vyplývá, že při vyšší důchodové dani (t) budou manažeři z daňových důvodů preferovat vedlejší výhody (M) před diskrečním ziskem (π_D).

Matematické řešení:

Užitková funkce manažerů

$$U = U(M, \pi_A - \pi_0 - T_T) \quad (2.25)$$

Manažeři jsou omezeni velikostí vykazovaného zisku (π_R), ta musí být větší nebo rovna minimálnímu požadovanému zisku (π_0) a daním (T_T)

$$\pi_R \geq \pi_0 + T_T \quad (2.26)$$

Přepíšme nyní opět rovnici (2.26) do tvaru

$$\pi_R - \pi_0 - T_T \geq 0 \quad (2.27)$$

Analogicky k modelu s výdaji na zaměstnance je podmínka (2.27) součástí cílové funkce manažerů (2.25), proto bude splněna vždy. Manažeři budou vždy vytvářet větší zisk než je minimální požadovaný zisk (π_0) a daně (T_T).

Se zavedením autonomní daně (T) a důchodové daně (t) lze rovnici (2.25) vyjádřit jako

$$U = U(M, (1 - t) \times (TR - TC - S - M - T) - \pi_0) \quad (2.28)$$

Nutné podmínky optimalizace jsou rovnosti derivací funkce (2.28) podle množství (Q), výdajů na zaměstnance (S) a vedlejších výhod (M) nule

První podmínka

$$\frac{\partial TR}{\partial Q} - \frac{\partial TC}{\partial Q} = 0 \quad (2.29)$$

Druhá podmínka

$$\frac{\partial TR}{\partial S} = 1 \quad (2.30)$$

Třetí podmínka

$$u_1 - (1 - t) \times u_2 = 0 \quad (2.31)$$

Upravme výraz (2.31) do tvaru

$$\frac{u_1}{u_2} = (1 - t), \quad (2.32)$$

kde u_1 a u_2 jsou příslušné parciální derivace uživatelské funkce.

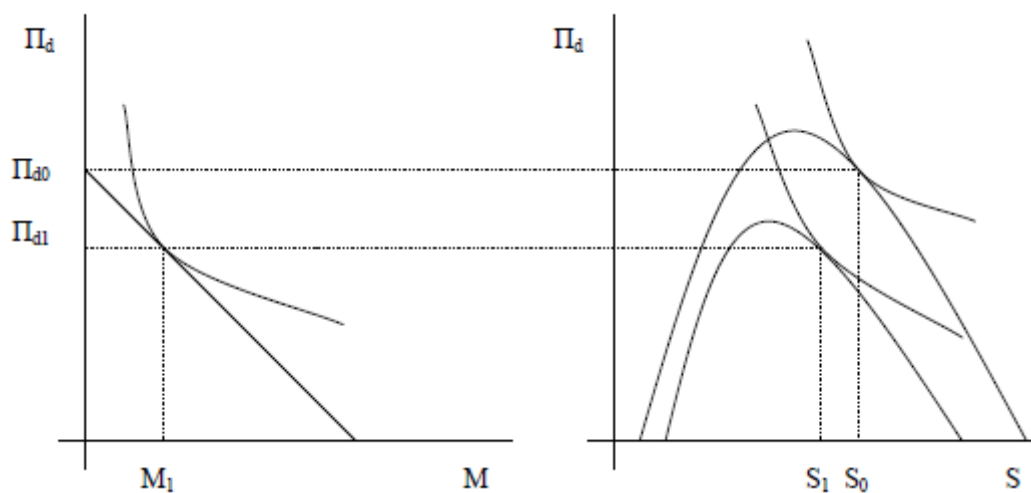
Stejně jako v předchozím modelu i v tomto případě je patrná rovnost mezních nákladů a mezních příjmů z podmínky (2.29). Manažeři tak vyrábějí výstup, který maximalizuje zisk. I výdaje na zaměstnance jsou optimální (2.30). Oproti suboptimálnímu chování z předchozího případu manažeři nyní utrácejí za zaměstnance velikost výdajů (S), která

odpovídá úrovni maximálního zisku. Rozdílné chování je dáno faktem, že v tomto modelu jsou výdaje na zaměstnance součástí užtkové funkce, kterou maximalizujeme, proto musí být výdaje na zaměstnance na úrovni maximalizace zisku. Suboptimální chování se projevuje ve stanovení velikosti vedlejších výhod. Poměr (u_1/u_2) v rovnici (2.32) vyjadřuje mezní míru substituce mezi diskrečním ziskem a vedlejšími výhodami. Z rovnice (2.32) je patrné, že vyšší daňová sazba stimuluje manažery k čerpání vyšších vedlejších výhod. To se děje na úkor diskrečního zisku. Z daňových důvodů je tak pro manažery atraktivnější čerpat vyšší vedlejší výhody.

2.3.3 Model s výdaji na zaměstnance a vedlejšími výhodami – syntéza

V následující části bude rozebráno spojení obou předchozích modelů a jejich implikace na rozhodování manažerů (Pošta, 2006, s. 76).

Obrázek 2.8



Williamsonův model syntéza (Pošta, 2006, s. 76)

Levý graf na obrázku 2.8 zachycuje vztah mezi diskrečním ziskem a vedlejšími výhodami manažerů, pravý graf vztah mezi diskrečním ziskem a výdaji na zaměstnance. Uvažujme

výchozí situaci, ve které nedochází k čerpání vedlejších výhod manažerem. Graficky se jedná o bod π_{d0} . Výdaje na zaměstnance jsou v této situaci (S_0). Pokud manažer začne spotřebovávat nenulovou úroveň vedlejších výhod (například ve výši M_1), dojde k poklesu diskrečního zisku (π_{d1}) a zároveň k poklesu výdajů na zaměstnance (S_1).

Matematické řešení:

Cílem manažerů je maximalizace užitkové funkce

$$U = U(S, M, \pi_R - \pi_0 - T_T) \quad (2.33)$$

Manažer maximalizuje tři proměnné, výdaje na zaměstnance (S), vedlejší výhody (M) a diskreční zisk ($\pi_D = \pi_R - \pi_0 - T_T$). Omezující podmínkou jeho rozhodování je opět minimální výše zisku (zisk vykazovaný musí být větší nebo roven minimálnímu požadovanému zisku a daňové zátěži)

$$\pi_R \geq \pi_0 + T_T \quad (2.34)$$

Přepíšme nyní výraz (2.35) do formy

$$\pi_R - \pi_0 - T_T \geq 0 \quad (2.35)$$

Stejně jako v předchozích případech je podmínka (2.35) součástí užitkové funkce manažerů (2.33), proto bude vždy splněna.

Upravme užitkovou funkci (2.33) do tvaru

$$U = U(S, M, (1 - t) \times (TR - TC - S - M - T) - \pi_0) \quad (2.36)$$

Podmínkou maximalizace funkce (2.36) jsou rovnosti parciálních derivací podle množství (Q), výdajů na zaměstnance (S) a vedlejších výhod (M) nule

$$\frac{\partial TR}{\partial Q} - \frac{\partial TC}{\partial Q} = 0 \quad (2.37)$$

$$u_1 + (1 - t) \times u_3 \times \frac{\partial TR}{\partial S} - (1 - t) \times u_3 = 0 \quad (2.38)$$

$$u_2 - (1 - t) \times u_3 = 0 \quad (2.39)$$

Převeďme výraz (2.39) do tvaru

$$\frac{u_2}{u_3} = (1 - t) \quad (2.40)$$

Výrazy u_1 , u_2 a u_3 představují jednotlivé parciální derivace užitek funkce (2.36)

Syntéza dvou předchozích modelů potvrzuje jednotlivé závěry dílčích modelů. Manažeři maximalizují zisk. Rovnost mezních příjmů a mezních nákladů je patrná z rovnice (2.37). Manažeři se však chovají suboptimálně, jak při volbě velikosti vedlejších výhod, které odčerpávají část zisku, tak při volbě velikosti výdajů na zaměstnance, které svou velikostí převyšují výdaje firmy maximalizující zisk. Vyšší daňová sazba vede k vyššímu čerpání vedlejších výhod na úkor diskrečního zisku a to z daňových důvodů. Oproti Baumolově modelu přináší model E. O. Williamsona širší pohled na chování manažerů (zejména zavedením užitek funkce). Díky své abstrakci od širšího firemního kontextu (model se zabývá pouze izolovaným chováním manažerů, nezohledňuje podstatné aspekty chodu firmy) však model nemůže substituovat neoklasickou teorii (Skála, 2010, s. 35).

2.4 Marrisův model

V tomto modelu je opět uvažována explicitně daná užitková funkce manažerů. Užitková funkce má dvě základní proměnné, růst firmy a jistota setrvání ve firmě. Růst firmy je v korelaci se základními potřebami manažerů, platem, mocí a statusem. Předpokladem je touha lidských bytostí neustále dosahovat svých cílů. Manažeři mají tendence ztotožňovat se s firmou. Růst firmy proto může poskytovat uspokojení potřeby osobního rozvoje. Jistota setrvání souvisí rovněž s růstem. Při příliš prudkém růstu může dojít k ohrožení stability firmy (finanční nestabilita, nízká úroveň dividend vedoucí k odprodeji podílů a tím zprostředkovaně ke změnám v managementu).

Matematická analýza:

Přistupme nejprve k matematické analýze chování manažerů. Začneme definicí jednotlivých pojmů vystupujících v Marrisově modelu (Skála, 2010, s. 35 – 40):

- Velikost firmy (K)
Představuje souhrn účetní hodnoty aktiv včetně peněžních prostředků.
- Náklady na růst
Souhrn investičních nákladů (I) a ostatních nákladů trvalého růstu (C). Investiční náklady představují tvorbu nových kapacit. Ostatní náklady trvalého růstu jsou například náklady spojené s expanzí nebo získáním nového trhu.
- Základní zisk (π_0)
O opotřebení oproštěný hrubý zisk, tedy zisk realizovaný bez pokusů o růst. Pokud nedochází k růstu je vykazovaný zisk (π_R) shodný se ziskem základním (π_0).

$$\pi_R = \pi_0 \quad (2.41)$$

Expanze snižuje základní zisk o ostatní náklady trvalého růstu (C)

$$\pi_R = \pi_0 - C \quad (2.42)$$

- Vykazovaná míra zisku na aktiva (π^K)

Z důvodu objektivit srovnávání (možnost porovnat různě veliké firmy) je rovnice (2.42) vydělena velikostí kapitálu.

Výsledkem je rovnice

$$\pi^K = \pi_0^K - C^K \quad (2.43)$$

Kde (π^K) je vykazovaná míra zisku na aktiva, (π_0^K) je základní míra zisku na aktiva a (C^K) je úroveň výdajů na udržitelný růst vzhledem k velikosti firmy.

- Míra růstu firmy (g)

Představuje nárůst investic (I) vzhledem k současné kapitálové vybavenosti (K).

$$g = \frac{I}{K} \quad (2.44)$$

- Tržní hodnota akcií (V)

Jak bylo nastíněno, manažeři usilují o růst, který není příliš riskantní. Ochrana manažerů před převzetím firmy je spojena s tržní hodnotou akcie. Tržní hodnota akcie (V) se určuje za 4 základních předpokladů. Prvním je oceňování firmy diskontovanou hodnotou očekávaných dividend. Dlouhodobý růst tržní ceny akcie je určen pouze očekávaným růstem dividend. Druhý předpoklad tvoří neměnný poměr vlastního a cizího kapitálu (nedochází k emisi nových dluhopisů ani akcií). Třetím předpokladem je diskontování očekávané dividendy základní úrokovou mírou pro dlouhodobé závazky, která je zvýšená o prémii za nejistotu. Posledním předpokladem je nekonečná existence firmy.

Zapišme nyní výše zmíněné skutečnosti formálně

$$V = \frac{D}{r-g} \quad (2.45)$$

Kde (D) jsou očekávané dividendy, (r) je diskontní sazba a (g) je míra růstu firmy. Dividendy je možné vyjádřit jako rozdíl mezi vykazovaným ziskem (π_R) a investičními náklady (I)

$$D = \pi_R - I \quad (2.46)$$

Investiční náklady (I) představují součin velikosti firmy (K) a míry růstu (g)

$$I = g \times K \quad (2.47)$$

Přepíšme nyní rovnici (2.45) použitím rovnic (2.46) a (2.47) do tvaru

$$V = \frac{K \times \pi^K - K \times g}{r - g} \quad (2.48)$$

- Relativní ukazatel hodnoty firmy (V^K)
Představuje absolutní hodnotu firmy (V) dělenou aktivy firmy (K)

$$V^K = \frac{V}{K} \quad (2.49)$$

Rovnice (2.48) má pak v relativním tvaru podobu

$$V^K = \frac{\pi^K - g}{r - g} \quad (2.50)$$

Marrisův model vychází ze tří předpokladů o expanzi firmy (Skála, 2010, s. 37):

- Firma může růst pouze na stabilní úrovni míry růstu (g).
- Firma s nižší mírou růstu (g) bude mít vyšší náklady na růst (C) než firma s vyšší mírou růstu (g). Vztah mezi ostatními náklady trvalého růstu (C) a mírou růstu (g) je nelineární.

Vyjádřeme nyní tuto skutečnost formálně

$$C = -\alpha \times g + \beta \times g^2 \quad (2.51)$$

Parametry α a β se pohybují v následujících intervalech, $\alpha \in \{1,2\}$, $\beta \in \langle 10,50 \rangle$

Přepíšme nyní rovnici (2.43) s ohledem na podmínku (2.51) do tvaru

$$\pi^K = \pi_0^K + \alpha \times g - \beta \times g^2 \quad (2.52)$$

- Posledním předpokladem je, že rychlejší míra růstu (g) je rizikovější než nižší míra růstu (g). Proto diskontní míra (r) neroste lineárně, ale nelineárně (progresivně) s mírou růstu (g). Tento fakt zachycuje následující rovnice

$$r = i + \gamma \times g + \delta \times g^2 \quad (2.53)$$

Přičemž parametry γ a δ se pohybují v intervalu $\gamma, \delta \in \langle 0,1 \rangle$

Zohledněním druhého a třetího předpokladu přepíšme rovnici relativní hodnoty (2.50) do tvaru

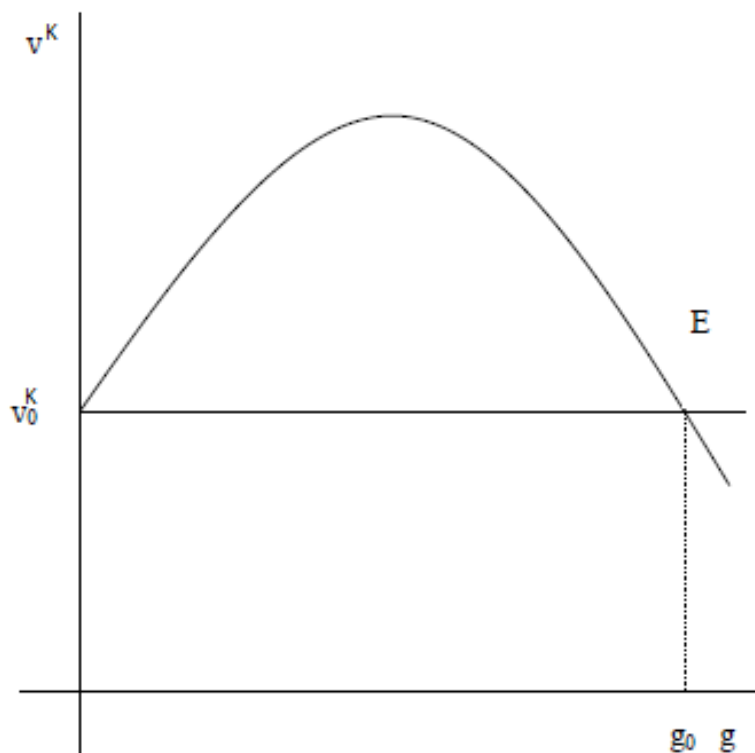
$$V^K = \frac{\pi_0 + \alpha \times g - \beta \times g^2 - g}{i + \gamma \times g + \delta \times g^2 - g} \quad (2.54)$$

Jak manažeři postupují při hledání maximální míry růstu, která současně přináší určitou racionální míru jistoty? Rozlišme dvě základní situace (Skála, 2010, s. 38).

V první mají manažeři základní představu o minimální bezpečné relativní hodnotě firmy (V^K). Situaci vystihuje křivka na obrázku 2.9. Zachycuje vztah mezi relativní hodnotou firmy (V^K) a mírou růstu (g). Vzhledem k třetímu předpokladu (rychlejší míra růstu je rizikovější) začne od určitého bodu klesat. Horizontální přímka na úrovni (V_0^K) reflektuje představu manažerů o minimální bezpečné hodnotě firmy. S touto znalostí manažeři volí maximální možnou míru růstu se zohledněním minimální bezpečné hodnoty firmy. Graficky se jedná o bod E.

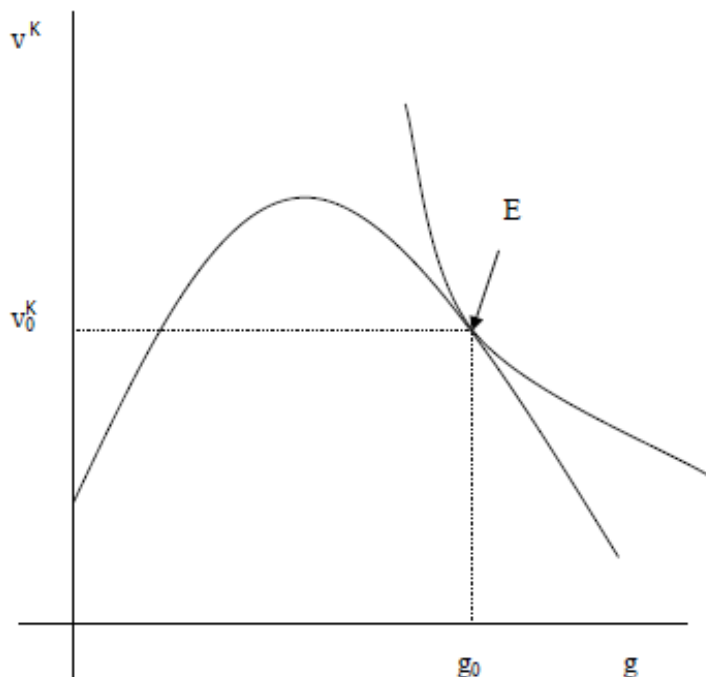
V druhé situaci vycházejí manažeři ze své užitkové funkce. Vyberou si kombinaci růstu (g) a relativní hodnoty (V^K), při které se nacházejí na nejvzdálenější indiferenční křivce (IC) a maximalizují tak svůj užitek (bod E). Vzhledem ke konfliktnosti cílů míry růstu (g) a relativní hodnoty (V^K) musí zvolit nějakou přijatelnou variantu. Křivka na obrázku 2.10 zachycuje vztah mezi relativní hodnotou firmy (V^K) a mírou růstu (g). Stejně jako v předchozí situaci, vzhledem k třetímu předpokladu (rychlejší míra růstu je rizikovější), začne od určitého bodu klesat.

Obrázek 2.9



Marrisův model, situace I (Pošta, 2006, s. 86), upraveno autorem

Obrázek 2.10



Marrisův model, Situace II (Pošta, 2006, s. 87), upraveno autorem

Závěry plynoucí z Marrisova modelu jsou vyvinuty za předpokladu neměnného makroekonomického prostředí a daného chování konkurentů (Skála, 2010, s. 38 – 40).

Prvním závěrem je, že chování manažerů je vedeno ziskem. Křivka na obrázcích 2.9 a 2.10 je konstruována pro určitou úroveň zisku. Při vyšším vykazovaném zisku dojde k jejímu posunu nahoru. To umožní manažerům při dané zvolené minimální úrovni relativní hodnoty firmy (V_0^K) dosahovat vyšší udržitelné míry růstu (g). Posun křivky je dán růstem základního zisku (π_0), růstem koeficientu (α), poklesem koeficientu (β) nebo kombinací těchto změn. Manažeři se chovají efektivně, protože toto chování generuje hodnotu pro vlastníky (tím i určitou jistotu pro manažery) a přináší prostředky nutné pro expanzi.

Druhým závěrem je, že snížení minimální požadované relativní hodnoty firmy snižuje strach managementu z převzetí a zvyšuje míru udržitelného růstu. Na snížení minimální

požadované relativní hodnoty firmy zareaguje kapitálový trh růstem diskontní míry (r). V rovnici (2.53) pro výpočet diskontní míry dojde k růstu koeficientů γ , δ a tak ke snížení relativní hodnoty firmy (V^K) i míry růstu (g).

Model popisuje chování manažerů zaměřených na maximalizaci růstu firmy. Nicméně předpoklad, že management sleduje pouze cíle relativní hodnoty (s tím spojené určité míry jistoty) a míry růstu, je poněkud limitující. Z tohoto důvodu může být model doplňkem neoklasické teorie (a to v konkrétním případě, kdy manažeři sledují cíl maximalizace růstu) nikoliv však náhradou.

3 Behaviorální teorie

Jak název napovídá, behaviorální teorie zkoumají vliv chování jednotlivců a implikace, které toto chování přináší pro rozhodování firmy. Oproti neoklasické teorii je větší důraz na způsob dosahování rovnováhy než na zkoumání rovnovážného stavu jako takového. Ekonomické subjekty již nedisponují úplnými informacemi o povaze prostředí, ve kterém činí rozhodnutí. Z toho plyne i nemožnost racionálního chování subjektů, které vyžaduje, aby jeden z aktérů odhad chování ostatních subjektů, aniž by tyto subjekty odhadly jeho chování, což je nekonsistentní předpoklad pokud uvažujeme, že takto jednají všichni aktéři. Jedinci nejsou schopni definovat všechny stavy světa, které mohou při jejich rozhodování nastat. Tato neschopnost pramení jednak ze složitosti a komplexnosti situací a také z kognitivních limitů jedinců. Svět behaviorální teorie je zkrácený subjektivním vnímáním aktérů. Dalším důležitým prvkem je absence optimalizačního chování. Optimalizační chování je podmíněno racionálním chováním. Behaviorální teorie nahrazují optimalizační princip satisfakcí. Jedinci jsou nuceni v komplikovaném světě uspokojovat. Následující text se zaměřuje na čtyři práce behaviorálních teoretiků, které položili základy behaviorálních teorií.

3.1 Simon: Administrativní chování

Herbert Alexandr Simon byl všestranný vědec, jehož pole působnosti byla kognitivní psychologie, ekonomie, počítačové vědy a filozofie. Tato všestrannost je jasně patrná z jeho práce. Ekonomicky zaměřené statě mají jasný nádech výše zmíněných oborů. Simon položil základy behaviorální ekonomie a významně se zasadil o propojení ekonomie s humanitními vědami.

Poprvé přišel s pojmem *omezené racionality*. Dle Simona (Mahoney, 2005, s. 20 – 28) není možné, aby jedinec působil na určité pozici v organizaci, vystaven určitým komunikačním kanálům a zároveň byl odloučen od jiných komunikačních kanálů, bez ohledu na to, v co

věří, doufá, čeho se bojí a co navrhuje. Organizaci v tomto smyslu chápeme jako komplex vzorců chování, komunikace a vztahů jednotlivých členů. Tyto zavedené vzorce a vztahy poskytují členům organizace jakýsi rámec (vzor chování), který poskytuje jistotu a definuje očekávání jednotlivců ve vztahu k očekávaným reakcím. Organizace zároveň vytváří informační prostředí nezbytné pro rozhodování vedoucích pracovníků, poskytuje jim prostředky a jakýmsi způsobem je utváří. Každý pracovník se soustředí na předmět rozhodování jako takový a zároveň na možné budoucí změny ve vzorcích chování.

Simon napadá racionalitu, jež je přikládána “ekonomickému člověku“. Ta vychází z předpokladu dokonalé znalosti prostředí. Jedinec zná všechny možné budoucí stavy světa, jejich pravděpodobnosti a je schopen zjistit všechny možné alternativy. Předpoklad omezené racionality na druhou stranu implikuje značné překážky pro takové rozhodování. Člověk podle něj vnímá svět jako velice zjednodušený. Není schopný zjistit všechny alternativy svého jednání, určit jejich pravděpodobnosti a důsledky a zároveň si vybrat tu nejvhodnější a tím optimalizovat své jednání. Místo toho je nucen uspokojovat, volit nejvhodnější variantu na základně omezené racionality. Kvůli limitaci svých znalostí lidé vytvářejí pracovní postupy, které částečně pomáhají tuto limitaci překonat. Tyto postupy je třeba chápat jako zjednodušení komplikovanosti světa a jeho budoucích stavů za použití omezeného počtu proměnných a důsledků.

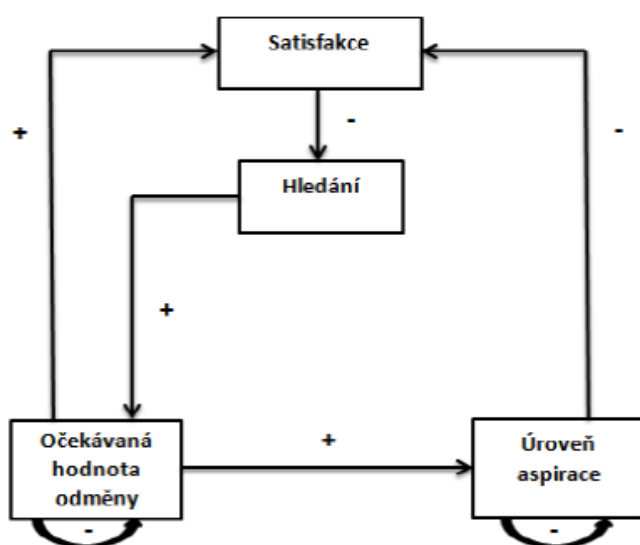
3.2 March, Simon: Organizace

Práce behaviorálních teoretiků Simona a Marche Organizace se zabývá vlivy prostředí (organizace) na jedince a jeho následné chování. Dle autorů (Mahoney, 2005, s. 42) je organizace schopna pracovat se svým prostředím a utvářet ho. V tomto smyslu rozumíme prostředím zejména interní prostředí firmy. Tvůrce rozhodnutí v organizaci zároveň zpracovává informace, které přiblíží problém jednotlivým členům organizace. Ke zpracování informací na přijatelnější úroveň dochází z důvodu omezené schopnosti jedinců využívat informace uchované v paměti. Jak efektivně bude úkol vykonán, závisí na komplementaritě činností, tedy na spolupráci a provázanosti jednotlivých aktérů.

Tento behaviorální model předpokládá následující chování:

- Čím nižší je satisfakce jedince, tím vyšší úsilí bude věnováno hledání alternativ.
- Čím vyšší je vynaložené úsilí, tím lepší konečný výsledek jedinec očekává.
- Čím lepší výsledek, tím vyšší je míra satisfakce.
- Čím lepší výsledek, tím vyšší úroveň aspirace.
- Čím vyšší úroveň aspirace, tím nižší úroveň satisfakce.

Obrázek 3.1



Model adaptivního chování (Mahoney, 2005, s. 44), upraveno autorem

March a Simon (Mahoney, 2005, s. 45) neopomíjí důležitou roli odměn v rámci organizace. Dobře nastavený systém odměn vede ke zvyšování výkonosti. Odměny by měly být založeny na efektivitě, stejně tak povyšování. Povyšování na základě seniority přináší demotivační prvky. Dobře nastavený motivační systém odměn souvisí s *rozhodnutím o účasti*. Tímto rozumíme ochotu zainteresovaných stran vstoupit do organizace. Ve smyslu managementu a pracovníků znamená rozhodnutí o účasti akceptování určité formální autority a přijetí vyžadovaného chování uvnitř organizace. Zaměstnanci jsou ochotni vstupovat do pracovně právních vztahů, pokud jsou řádně kompenzováni za nepříjemné činnosti, které jim firma uloží nebo pokud jim na těchto

činnostech příliš nezáleží. Soubor utříděných reakcí uvnitř organizace na podmínky okolního prostředí se nazývá *výkonnostní program*. Obsahem výkonnostních programů mohou být snadno pozorovatelné činnosti pracovníků s jednoduše sledovatelným výstupem, ale i složité a těžko zachytitelné činnosti vedení organizace.

Jako hlavní rozdíl oproti neoklasické teorii lze považovat zjednodušování reality, které je výsledkem psychologických a sociologických procesů ovlivňujících rozhodujícího jedince a jeho prostředí. Hledání optimální varianty je nahrazeno hledáním uspokojivé alternativy. O uspokojivé alternativě hovoříme (Mahoney, 2005, s. 48 – 52) pokud existuje soubor kritérií popisujících minimální upokojivou alternativu a vybraná alternativa toto minimum splňuje nebo převyšuje. Jedinci se snaží o nalezení těchto uspokojujících alternativ. Klíčem ke zjednodušení problému je jeho rozdělení na nezávislé části, které budou řešeny každá jinou organizační jednotkou, při nezohlednění ostatních částí problému. Rozlišujeme tři kognitivní mechanismy, které vycházejí z tendence hodnotit činnost podle dílčích cílů. První je v rámci jednotlivce, jeho individuálního rozhodování a projevuje se skrze selektivní vnímání a racionalizaci. Jedinci vnímají věci v souladu s jejich referenčním rámcem a ostatní představy vyfiltrují, než se dostanou do vědomí. Druhý je v rámci organizační jednotky a je kognitivní podporou obsahu komunikace určité zájmové skupiny. Poslední je v rámci organizace. Většina individuálního poznání pramení z třetí až x-té komunikace ostatních, přenesené pomocí kanálů sociální komunikace. Rozdílnost informací pak vyvolává odlišnosti v dílčích cílech. Provázanost uvnitř organizace je zefektivňována úrovní komunikace. Tedy čím lépe jednotliví členové komunikují (čím větší množství informací je předáno pomocí relativně malého množství symbolů).

Racionální chování při zohlednění omezenosti lidského intelektu a komplexnosti problémů vede ke zjednodušování modelů, které pak zahrnují jen hlavní podstatu problémů. Pro tato rozhodnutí jsou typické následující rysy (Mahoney, 2005, s. 45):

- Optimalizace je nahrazena satisfakcí.
- Alternativní činnosti a jejich důsledky jsou odhalovány postupně pomocí procesu hledání.

- Výkonnostní programy jsou rozvíjeny organizacemi a slouží jedincům jako alternativní volba pro rutinní situace.
- Každý program má omezený rozsah situací a důsledků.

Jednotlivci se tak chovají úmyslně racionálně (intended rationality), pokud ke komplexním a složitým problémům přistupují na základě výše uvedených bodů. Lze pak očekávat relativně stabilní chování uvnitř organizace, pokud je chování jednotlivých členů úmyslně racionální. Organizace je v jejich pohledu více otevřena svému prostředí, sama ho utváří a je jím i sama utvářena. Některé výkonnostní programy pak mohou být prováděny rutinně, u jiných (složitých) je vyžadována větší volnost pro tvůrce rozhodnutí v rámci organizace.

3.3 Cyert, March: Behaviorální teorie firmy

Cyert a March se zabývají chováním firmy, zejména pak způsobem jak firma činí ekonomická rozhodnutí. Pro tento model je klíčové zaměření na sledování procesů a procedur, přijímaných a realizovaných uvnitř firmy, které vedou ke konkrétním ekonomickým rozhodnutím. Hlavní nástroje pro organizování, která má firma k dispozici, jsou soubory proměnlivých konceptů a soubory racionálních konceptů (Mahoney, 2005, s. 58).

Soubor proměnlivých konceptů:

- Cíle organizace.
- Očekávání organizace.
- Volby (rozhodnutí) učiněné organizací.
- Řízení organizace.

3.3.1 Cíle organizace

Teorie cílů zkoumá, jakým způsobem dochází k tvorbě cílů, jak se tyto cíle v čase mění a jak firma postupuje při jejich plnění. Klíčový je pohled na organizaci jako na koalici

zainteresovaných osob (stakeholderů), přičemž jednotliví stakeholdeři mohou vytvářet sub-koalice. Koalicí rozumíme uskupení jednotlivců (případně institucí) se společným zájmem. Členové koalicí jsou manažeři, pracovníci, právníci, výběrčí daní, vládní agentury a jiné. Odlišnost jednotlivých koalic, pramenící z odlišnosti jednotlivých členů, může vyústit k vnitřním konfliktům. Klíčovým prvkem organizace, který doprovází její existenci, je přetrvávající nevyřešený konflikt. Autoři proto striktně netrvají na tom, aby rozhodovací proces produkoval pouze konzistentní cíle. Cíle jednotlivých koalic mohou být v rozporu. V takové situaci není možné uspokojit jednotlivé cíle ve stejný okamžik a koalice uplatňují sociální hry, které mají napomoci k realizaci jimi zvoleného cíle. V dlouhém období se cíle aktivně adaptují změnám koalic.

Skála (2010, s. 13) člení cíle do pěti skupin:

- Výroba: požadavek plynulosti výroby a využití kapacit, k navyšování výroby dochází pouze do bodu využití kapacit, plynulost výroby má zajistit menší výkyvy v jednotlivých obdobích. Plynulost výroby bude požadována koalicemi, u kterých je výroba hlavním předmětem zájmu.
- Zásoby: optimální velikost zásob z hlediska vstupů i výstupů, zejména vyvarování situací, kdy firma nemá na skladě žádné výrobky a zajištění nákladově optimální velikosti a skladby vstupů. Zájmové skupiny tvoří zákazníci, prodejci, zásobovací oddělení.
- Prodej: prodeje jsou klíčové pro existenci firmy, proto je cíl prodeje do jisté míry společný všem zainteresovaným osobám. Nicméně zejména skupiny přímo s ním spojené mají na tomto cíli hlavní zájem.
- Podíl na trhu: tento cíl je jakousi alternativou k prodejním cílům. Zájmové skupiny preferující porovnávání s konkurencí budou upřednostňovat tento cíl.
- Zisk: zisku věnují pozornost zejména skupiny, které mají zájem na rozdělení zisku, tedy akcionáři, investoři, vrcholoví manažeři.

3.3.2 Očekávání organizace

Teorie očekávání se zabývá způsobem, jakým firma hledá a získává informace nebo nové alternativy, jak tyto informace zpracuje a vyhodnotí. Očekávání závisí na nadějích, přáních a potřebách jednotlivých sub-koalic (Mahoney, 2005, s. 59). Informace, popisující důsledek vývoje konkrétního stavu v organizaci, jsou většinou těžko získatelné a ne příliš spolehlivé. V důsledku jsou pak představena jak vědomá, tak nevědomá očekávání konkrétního stavu. Stejným způsobem jsou určovány i priority. Sub-koalice mají takto možnost manipulovat s očekáváními. Komunikace v organizaci zahrnuje značnou míru upřednostňování a ovlivňování.

3.3.3 Volby učiněné organizací

Teorie volby popisuje procesy, kterými jsou vybírány dostupné alternativy aktivit. Rozhodnutí závisí na kvalitě informací, odhadech a očekáváních. Ty se mohou odlišovat od reality. Organizační vnímání je ovlivněno charakteristikami organizace a jejími procedurami (Mahoney, 2005, s. 59 – 61). Firma je adaptivně racionální systém učící se z minulosti. Obecná procedura výběru probíhá při respektování třech základních principů:

- Vyhnoutí se nejistotě: hledání procedur, které nevyžadují předpověď nejistých budoucích okolností.
- Dodržování pravidel: pokud firma určí přijatelný soubor procedur rozhodování, opustí ho pouze pod nějakou hrozbou.
- Zjednodušit pravidla: Firma je odkázána na úsudek jednotlivce při flexibilním jednání s jednoduchými pravidly.

3.3.4 Řízení organizace

Teorie řízení specifikuje rozdíl mezi výkonným výběrem a právě aplikovaným rozhodnutím. Organizační řízení (Mahoney, 2005, s. 61) závisí na zpracování standardních provozních procesů. Jednotlivé organizační procesy ovlivňují proces volby a rozhodnutí. Ty pak ovlivňují cíle jednotlivců ve firmě. Prostředí, ve kterém působí, má vliv na pravidla rozhodování a interval přijatelných alternativ řešení. Teorie předpokládá:

- Mnohonásobnou, proměnlivou, přijatelnou úroveň cílů - kritériem je, aby zvolená alternativa splnila požadavky koalice.
- Sekvenční analýzu alternativ: první přijatelná alternativa je akceptována. Pokud dojde k chybě, zintenzivní se hledání postupováním jedné alternativy ke druhé.
- Vyhýbání se nejistotě: organizace odstraňuje vliv nejistoty dodržováním zavedených standardních provozních procedur a reakcí na zpětnou vazbu spíše, než analýzou vlivu prostředí a svého vlastního chování.

Soubor racionálních konceptů (Mahoney, 2005, s. 62 – 64):

- Kvazi-řešení konfliktů.
- Vyhýbání se nejistotě.
- Vyhledávání na základě problému.
- Vzdělávání.

3.3.5 Kvazi řešení konfliktů

Pokud má organizace prosperovat, je nutné řešit konflikty. Zájmy jednotlivých koalic jsou často v rozporu. V takovém případě je přijatelným přístupem použití pravidla přijatelné úrovně řešení pro jednotlivé koalice. V podstatě se jedná o hledání kompromisu či sekvenční jednání (plynulý a postupný přechod mezi jednotlivými cíli), kdy se částečně (v ideálním případě plně) uspokojují dílčí nároky koalic při zohlednění požadavků ostatních koalic.

3.3.6 Vyhýbání se nejistotě

Nejistota negativně ovlivňuje podmínky rozhodování a činí ho komplikovanější. Organizace se může vyhýbat nejistotě dvěma způsoby, buď preferováním spíše krátkodobých predikcí než dlouhodobých nejistých jevů, ale zejména pak nepředjímáním reakcí prvků prostředí na základě uměle vytvořených modelů prostředí. Do jisté míry je možné nejistoty omezit smluvně, tvorbou plánů nebo aplikací osvědčených provozních postupů a procedur.

3.3.7 Vyhledávání na základě problému

Problém je základní impulz pro vyhledávání a rozhodování v organizaci. Až po rozpoznání problému dochází k jeho řešení a hledání nápravy. Vyhledávání je ovlivněno především zkušenostmi, očekáváním, komunikačními návyky, ale i absolvovanými školeními a tréninky.

3.3.8 Organizační vzdělávání

Organizace na rozdíl od jedinců jedná adaptivně v čase. K reformulaci cílů dochází na základě zkušeností, tedy adaptace firmy. Cyert a March podporují hledání pravidel řešení a adaptaci těchto pravidel.

3.4 Simon: Modely omezené racionality: behaviorální ekonomie a organizace firmy

Simon poukazuje na fakt, že organizační teorie, ekonomie (zejména pak teorie firmy) a kognitivní psychologie se v podstatě zabývají stejným problémem (Mahoney, 2005, s. 68). Všechny představují teorie lidského rozhodování a řešení problémů, přesto se každá vyvíjela v relativní izolovanosti od druhých dvou. Neoklasická teorie, kde v popředí vystupuje podnikatel, disponující nákladovými křivkami nebo produkční funkcí, neponechává příliš prostoru pro bližší instituční charakteristiku konkrétních firem, zejména z důvodu předpokladu vnitřní efektivity a maximalizačního chování.

3.4.1 Teorie pracovního vztahu

Neoklasická teorie abstrahuje od odlišných forem zaměstnaneckých smluv. Charakteristika zaměstnaneckých smluv však značně ovlivňuje pracovní právní vztahy, a tím i celou organizační strukturu firmy. Neoklasický přístup k problematice pracovních právních vztahů je stejný jako ke kupní smlouvě. Jedna strana (kupující) se zaváže zaplatit určitou částku a druhá strana (prodávající) se zavazuje poskytnout předem dohodnutou protihodnotu (například zboží). Problematika autority je ponechána stranou. Pro Simona je však vztah

vyplývající z pracovní smlouvy klíčový (Mahoney, 2005, s. 68 – 70). Zaměstnavatel uplatňuje autoritu vůči zaměstnanci, pokud zaměstnanec svolí k určitému chování, které zaměstnavatel vyžaduje. Zaměstnanec přijme vzor chování určený zaměstnavatelem, pouze pokud se nachází v jeho zóně tolerance (chování určené zaměstnavatelem mu nepůsobí příliš velkou újmu, respektive tato újma je řádně kompenzována). Dle Simona je tedy pracovně právní vztah nutno vnímat jako ochotu zaměstnance přistoupit na nějaké chování určené autoritou (uvnitř zóny tolerance) nebo jako vztah kompenzace za chování mimo zónu tolerance (plnění nepříjemného úkolu).

Organizační teorie oproti neoklasické teorii, kde jediným racionálním prvkem ve firmě je majitel, který s ostatními účastníky pracuje jako s implicitně danými vstupy při hledání optima, vnímá všechny účastníky souměrněji (Mahoney, 2005, s. 70). Za jejich působení v organizaci jsou jim nabízeny pobídky. Svoji účastí v organizaci přinášejí její členové příspěvky organizaci. Organizace pak transformuje tyto příspěvky ve stimuly, které jsou zpětně distribuovány členům organizace. Vztah jednotlivých účastníků, stimulů a příspěvků zachycuje následující tabulka:

Tab. 3.1. Vztah mezi stimuly a příspěvky organizaci

Účastník	Stimul	Příspěvek
Podnikatel	Tržby z prodeje	Náklady na produkci
Zaměstnanec	Mzda	Práce
Zákazník	Výrobky	Nákupní cena

Zdroj: (Mahoney, 2005, s. 71), upraveno autorem

Organizační teorie se příliš nezabývá optimalizací či podmínkami nezbytnými pro přežití organizace (tedy za jakých podmínek se členové budou ochotni zapojovat). Firma z tohoto pohledu vystupuje jako hledající, informace zpracující, uspokojující a alokující mechanismus.

3.4.2 Úloha Informace

Život v informačním světě s sebou přináší úskalí spojené s posouzením a výběrem relevantních informací. Většinu ekonomických nákladů na informace nese příjemce. Vzniká potřeba informačního systému, který nemá za cíl přinést všechny informace, potřebné pro rozhodování manažerů. Slouží k rozeznání informačního prostředí, ve kterém se firma pohybuje a ke snížení času, který příjemce informací musí věnovat (Mahoney, 2005, s. 72). Simon uvádí příklad s knihovnou. Kdyby byla v knihovně jen jedna kopie každé knihy, stále by měla knihovna velký stupeň informačního přebytku. Svět, ve kterém žijeme, se řídí řadou zákonitostí. Fakta jsou zákonitá, pokud mohou být předpovězena z jiných faktů. Úkolem vědy pak je, aby obrovské množství nesouvislých faktů nahradila drobnými tvrzeními o podstatě věci (zákonitostmi), ze kterých pak bude možné tato fakta odvodit.

Neoklasická teorie pracuje s dokonale konkurenčními trhy a předpokládá racionální podnikatelská rozhodnutí. Pro ověření závěrů nepotřebuje empirická data. Přes schopnost vysvětlit značnou škálu situací, neuvažuje problematiku konfliktu ani dynamiku prostředí. Dle Simona jsou satisfakční modely bohatší než maximalizující model, protože berou v potaz nejen rovnováhu, ale i způsob jakým je jí dosaženo.

3.4.3 Teorie omezené racionality

Racionalita představuje chování vodné k dosažení cílů, při zohlednění určitých omezení. Omezení vyvstávají z podstaty jednotlivců a jejich omezených schopností. Teorie zohledňující tato omezení jsou nazývané teorie omezené racionality. Simon pro vysvětlení používá analogii šachů. V této hře jsou možné tři výsledky: prohra, výhra nebo remíza. Nicméně tato jednoduchost situace zdaleka neposkytuje návod hráčům při výběru tahů. Nemožnost hráčů jednat racionálně (vybrat optimální kombinaci tahů) nesouvisí s nejistotou, neboť veškeré varianty možných tahů a jejich následků jsou vypočitatelné (Mahoney, 2005, s. 75 – 77). Tato nemožnost pramení z komplexnosti. Jedná se o prostředí dokonalé informovanosti. Subjekty však nejsou výpočetně schopni zjistit strukturu prostředí. Jsou nuceni uchýlit se k aproximaci.

Proces satisfakce může být převeden na proces optimalizace za použití pravidla optimálního rozsahu hledání nebo pravidla zajištění optima aspirační úrovně. V praxi je však potřeba

zajištění dodatečných informací a předpokladů nad úroveň těch potřebných pro satisfakci. Nejčastější přístup je zjednodušování problémů do bodu, kdy je možné použít formální optimalizační modely pro aproximaci. Nejrozšířenější metodou pro řešení příliš komplexních situací, které neumožňují optimalizační metody, je metoda simulace.

3.4.4 Od substantivní k procedurální racionalitě

Pojem substantivní racionalita reflektuje ekonomický pohled na racionalitu, zatímco procedurální racionalita pohled psychologický. Substantivně racionální nazveme chování, které je vhodné z hlediska cílů při zohlednění omezení. Z této definice vychází racionalita chování jedince pouze z jeho cílů. Pokud jsou cíle dané, racionální chování je plně determinováno charakteristikou prostředí, ve kterém se odehrává. Chování je procedurálně racionální, pokud je výsledkem přiměřeného odhodlání. Procedurální racionalita závisí na procesech, které ji utvořili. Substantivně racionální chování se projevuje pouze v dostatečně jednoduchých a transparentních situacích. Složitější situace vyžadují využití zjednodušených nebo nedokonalých informací. Rozhodovací procesy se mění s každou změnou toho, co jedinec ví a s každou změnou v jejich způsobu výpočtu.

Právě z tohoto důvodu Simon předpokládá, že popsat lidské chování deduktivními metodami vycházejícími z malého množství nezpochybnitelných premis je nemožné. Poznává, že přechod od teorií substantivní racionality k teoriím procedurální racionality vyžaduje změnu ve vědeckém stylu práce, tedy přechod od deduktivního usuzování v rámci malého systému axiomů ke zkoumání komplexních algoritmů myšlení na základě empirických průzkumů.

4 Strategický management

Následující kapitola se zabývá pohledem strategického managementu na řízení firmy. Není zde uveden vyčerpávající výklad všech možných přístupů k tvorbě strategií a dosahování udržitelné kompetitivní výhody, nýbrž jsou rozebrány oblasti, které do jisté míry korespondují s manažerskými (respektive behaviorálními) teoriemi.

Zvládání interních aktivit při řízení firmy je podle Gregory Desse (2014, s. 7) jen jednou z částí odpovědností moderního manažera. Další, neméně důležitou částí, je schopnost reagovat na výzvy, které vyplívají bezprostředně z externího prostředí firmy. Toto externí prostředí zahrnuje konkurenty, zdroje, dodavatele, vládní organizace a jejich regulace a zákazníci. Toto externí prostředí představuje změny ekonomických a sociálních podmínek, politických priorit a technologických inovací, které musí být očekávány, monitorovány a zohledňovány při rozhodování manažerů. Před řídicím pracovníkem často stojí výzva, aby koordinoval interní aktivity a externí prostředí a plnil mnohonásobné a často nekonzistentní cíle svých stakeholderů. Aby se vedoucí pracovníci mohli efektivně vypořádat s faktory ovlivňujícími růst a profitabilitu firmy, používají procesy managementu, o kterých mají pocit, že povedou k optimální pozici v kompetitivním prostředí. Toho dosahují maximalizováním anticipace změn externího prostředí a uspokojováním neočekávaných interních a kompetitivních požadavků. Zřejmě k nejvýznamnějším zlepšením v těchto procesech managementu došlo, když „dlouhodobé plánování“; „plánování, programování a rozpočtování“ a „firemní politika“ nabývali stále většího významu při odhadech vývoje prostředí a implementaci plánů. Strategický management představuje soubor rozhodnutí a akcí, které vyústí ve formulaci a implementaci plánů, vedoucích k dosažení firemních cílů.

Strategický management se skládá z analýz, rozhodování a akcí, které organizace provádí, aby si zajistila dlouhodobou konkurenční výhodu (Dess, 2014, s. 7). Strategický management se zabývá analýzou cílů (vize, mise, strategické cíle), stejně tak jako analýzou vnitřního a vnějšího prostředí organizace. Z těchto analýz vycházejí strategická rozhodnutí. V širším slova smyslu se tato rozhodnutí zabývají dvěma otázkami: V jakém oboru

podnikat? Jak v tomto oboru podnikat? Akce představují převádění rozhodnutí do reality. Firmy musí realizovat nezbytné akce, aby implementovaly své strategie. Pro uskutečňování těchto zamýšlených strategií je nezbytně nutné, aby vedoucí pracovníci alokovali nezbytné prostředky a vytvořili odpovídající strukturu organizace, která zajistí úspěšnou realizaci strategií. Od toho se pak odvíjí formalita strategického managementu. V tomto smyslu chápeme formalitu jako úroveň, která specifikuje účastníky, odpovědnosti, autority a zodpovědnost za rozhodovací procesy (Pearce a Robinson, 2013, s. 8).

Strategický management je orientován směrem k celkovým cílům a záměrům. Úsilí musí být směřováno k celkovému užitku organizace ne k užitku jednotlivých útvarů. Autoři strategického managementu odkazují na tento pohled jako na organizační versus individuální racionalita (pojmem racionality se zabývá kapitola 2). Tedy co může být racionální pro konkrétní útvar, nemusí být v nejlepším zájmu organizace. Například útvar vývoje a výzkumu vytvoří unikátní produkt (ohledně vlastností) po kterém zákazníci touží, ale design výrobků může produkt natolik zdražit, že tržní poptávka bude minimální.

Jak uvádí Dess (2014, s. 7), strategický management zahrnuje při rozhodování velké množství stakeholderů. Manažeři nebudou úspěšní, pokud se zaměří na jedinou skupinu. Představme si přehnaný důraz na vytváření zisku pro majitele. V této situaci může trpět zákaznický servis, pracovníci nemusí být dostatečně motivováni (pokud připustíme, že část zisku představuje peněžní pobídky zaměstnancům) a může docházet k poklesu zájmu distributorů z cenových důvodů (produkt je nadhodnocen).

Strategický management vyžaduje propojení krátkodobé a dlouhodobé perspektivy. Manažeři se tak musí soustředit jednak na pohled do budoucnosti (směřování firmy), jednak na současné operativní potřeby. Nicméně finanční trhy mohou vyvíjet významný tlak na vedoucí pracovníky, aby uspokojovali krátkodobé cíle. Podle Desse (2014, s. 22), pouze 59 procent vedoucích pracovníků by vyžadovalo kladnou čistou současnou hodnotu projektu, pokud by to znamenalo nesplnění čtvrtletního konsensu odhadu výnosu na akcii. Ještě hůře, 78 procent by obětovalo hodnotu (tvorbu hodnoty) na úkor výnosů.

Pro úspěch organizace je klíčové, aby manažeři a zaměstnanci usilovali o společné cíle. Specifikace chtěných výsledků umožní snadnější postup vpřed. Analogicky pokud nikdo neví, čeho se snaží firma docílit, nikdo také nemá ponětí, jaké akce je třeba podstoupit. Organizace vyjadřuje své priority skrz hierarchií cílů, která je představována firemní vizí, misí a strategickými cíli. Směrem od vrcholu pyramidy směrem dolů roste specifčnost jednotlivých cílů a jejich orientace na krátký časový horizont.

4.1 Vize

Jak uvádí Dess (2014, s. 23), vize je cíl, který je inspirující a dlouhodobý. Představuje žádanou budoucí stav, kterého chce organizace pomocí své strategie dosáhnout. Například vize Disneylandu je: být nejšťastnějším místem na planetě. Vize shrnuje, čím chce společnost být. Vize sice není konstruována jako obraz reality, musí s ní však být do jisté míry svázána. Lidé mají potíže identifikovat se s vizí, která maluje zářnou budoucnost, a přesto nebere v úvahu nepřátelské prostředí, ve kterém firma soutěží nebo ignoruje některé ze slabých stránek firmy.

4.2 Mise

Mise společnosti říká, proč společnost existuje, tedy její účel, pomocí popisu co organizace dělá a pro koho to dělá (Dess, 2014, s. 25). Mise také zohledňuje podstatu, jak firma hodlá konkurovat a jaké jsou její kompetitivní výhody. Efektivní prohlášení mise zahrnuje koncept stakeholder managementu, navrhuje nutnost organizace reagovat na rozličné podněty. Mise má největší dopad, pokud odráží způsob, jak chce organizace dlouhodobě vytrvat, jak bude dosahovat svých priorit a jaká je její konkurenční pozice. Příklad mise firmy Federal Express: Vytvářet významnou hodnotu pro naše shareholdery pomocí poskytování služeb nejvyšší kvality našim zákazníkům v oblasti logistiky, transportu a e-obchodu. Dobrá mise musí komunikovat, proč je organizace speciální a jiná. Empirické výzkumy dokazují (Sexton a Aukun, 1985, s. 7 – 15), že nejúspěšnější firmy ve své misi zmiňují hodnoty jiné než zisky. Méně úspěšné firmy se se soustřeďují zejména čistě na

profitabilitu. Mise má dlouhodobý charakter, nicméně může a měla by reagovat na významné změny prostředí, nebo pokud firma čelí novým hrozbám či příležitostem.

4.3 Strategické cíle

Strategické cíle poskytují návod, jak má organizace dosáhnout nebo směřovat k vyšším cílům (ve smyslu hierarchie cílů) – misi a vizi. Tím pádem jsou strategické cíle specifičtější a pokrývají konkrétnější časový úsek. Jako příklad konkrétních cílů může být růst tržeb o pět procent, snížit náklady vývoje výrobku o jeden milion a podobně. Aby byly cíle smysluplné, musí splňovat určitá kritéria (Dess, 2014, s. 26). Ta se označují pod zkratkou SMART. Cíle musí být konkrétní, musí být jasné, čeho se chce dosáhnout (Specific). Musí být měřitelné, tedy musí existovat indikátor, který měří postup směrem k naplnění cíle (Measurable). Cíle musí být vhodné, v souladu s misí a vizí firmy (Appropriate). Dále musí být realistické, organizace musí být schopná jich dosáhnout při zohlednění svých možností a příležitostí okolí, tedy cíle musí být proveditelné (Realistic). Posledním kritériem je čas. Musí existovat časový úsek pro splnění cíle (Timely). Není možné, aby určitý cíl měl být splněn „v budoucnu“, neboť tento horizont je značně rozsáhlý. Splnění těchto kritérií přináší mnoho užitku. Pomáhají směřovat úsilí zaměstnanců směrem ke společným cílům. Cíle, které představují výzvu, mohou motivovat a inspirovat zaměstnance k vyššímu úsilí a odhodlání. Smysluplné cíle pomáhají řešit konflikt, když vyvstane. Jak již bylo zmíněno, různé části organizace mohou sledovat rozdílné cíle. Vytvoření dobrých strategických cílů zvyšuje celistvost organizace ve smyslu směřování k plnění těchto cílů. Organizace pracují s ještě specifičtější úrovní cílů - krátkodobými cíli, které jsou základní částí akčních plánů a jsou tak klíčové pro implementaci strategií zvolených firmou.

Jako tři hlavní cíle společnosti uvádí Pearce a Robinson (2013, s. 26) přežití, růst a profitabilitu. Firma, která není schopna přežít, jen stěží uspokojí požadavky svých akcionářů. Profitabilita je klíčovým cílem organizace. Bez ohledu na způsob jakým je měřena, dosahování zisku v dlouhém období je jasnou známkou schopnosti firmy uspokojovat požadavky a touhy zaměstnanců a akcionářů. Růst firmy je spojen

bezprostředně s přežitím a ziskovostí. Růstem zde rozumíme růst tržního podílu (který je v přímé korelaci se ziskovostí), růst počtu obsluhovaných trhů, růst škály produktů, růst počtu technologií. Růst znamená změnu, proaktivní změna je klíčem úspěchu v dynamickém obchodním prostředí.

4.4 Analýza prostředí firmy

Dobrá strategie vychází z kvalitní situační analýzy. Firma musí posoudit charakter vnějšího prostředí, ale také prostředí firmy samotné. K dispozici má přitom několik nástrojů. Mezi ně patří například SWOT analýza, analýza PESTLE (případně její modifikace), Porterova analýza pěti sil, analýza hodnotového řetězce, porovnání s předchozími výkony, porovnání s konkurencí, životní cyklus a jiné. SWOT analýza se zabývá prostředím firmy samotné (S – silné stránky firmy: motivovaný personál, tradice firmy výjimečný výrobek; W – slabé stránky firmy: špatný zákaznický servis, finanční nestabilita) a zároveň vnějším prostředím (O – příležitosti: růst poptávky, rodící se zahraniční trhy; T – hrozby: snadno replikovatelný produkt, nově přichozí konkurence). PESTLE analýza zkoumá vliv externích faktorů, jmenovitě politických (monetární a fiskální politika, pozice a stabilita vlády); ekonomických (kurzy, úrokové míry, inflace); sociálních (demografie obyvatelstva, kultura, společnost); technologických (vliv vědy a výzkumu, nové technologie); legislativních (zákony, vyhlášky, regulace) a environmentálních (ochrana životního prostředí, nakládání s odpady). Porterův model pěti sil zkoumá charakteristiku konkurenčního prostředí (Dess, 2014, s. 45 – 48). Popisuje pět základních sil:

- Hrozbu vstupu nové konkurence, která roste s růstem ziskovostí odvětví, neexistujícími nebo slabými bariérami vstupu. Jako bariéry vstupu mohou být úspory z rozsahu, diferencovaný produkt, kapitálové požadavky, přístup k distribučním kanálům, přístup k surovinám, vládní regulace.
- Vyjednávací síla kupujících. Kupující mohou svou vyjednávací silou vyvíjet tlak na pokles cen, na zlepšení kvality služeb nebo vyvolávat svým chováním soupeření mezi konkurenty. Obecně je jejich síla vyšší, pokud velké množství produkce odebírá menší množství zákazníků (představme si extrémní případ – kupující v pozici monopsonu), produkce je spíše homogenní, existuje možnost zpětné integrace a jiné.

- Vyjednávací síla dodavatelů, která má obdobný charakter, implikace a příčiny jako vyjednávací síla kupujících
- Hrozba substitutů představuje čtvrtou sílu. Existence substitučních produktů limituje potenciální ziskovost, můžeme si představit, že cena substituční produkce stanovuje limit pro ceny, které si může odvětví účtovat. Pokud je tento limit překročen, zákazník přejde k substitučnímu výrobku.
- Intenzita soupeření mezi konkurenty v daném odvětví představuje závěrečnou sílu. Jde o to, jaké taktiky používá konkurence, zda se jedná o nepřátelské a intenzivní soupeření (cenové války, reklamní války, vytlačování konkurentů z jejich tržního podílu) nebo se jedná o spíše umírněné soupeření.

Analýza hodnotového řetězce sleduje firmu jako řetězec aktivit, které přeměňují vstupy na výstupy. Aktivity jsou členěny na primární a podpůrné. Primární jsou aktivity zahrnující fyzickou tvorbu produktu (služby), marketing, distribuci a poprodejní servis. Podpůrné aktivity slouží firmě jako jakási infrastruktura pro primární aktivity, jejich hladký chod.

4.5 Pohled na firmu z hlediska zdrojů (Resource-based view)

Tento model analyzuje a identifikuje firemní strategické výhody na základě zkoumání specifických a jedinečných kombinací aktiv, schopností, možností a nehmotných hodnot uvnitř firmy. Jak postuluje Dess (2014, s. 82 – 86), výchozí předpoklad je, že každá firma disponuje unikátní kombinací zdrojů – hmotných a nehmotných aktiv a organizačních schopností. Každá firma si z těchto zdrojů vytváří specifickou strukturu, která, zejména pokud je dobře rozvinuta, se stává zdrojem konkurenční výhody. Schopnost, aktivum nebo používanou technologii, která přináší hodnotu zákazníkům, podporuje růst firmu a zároveň ji odlišuje od současných i budoucích konkurentů nazveme klíčovou kompetencí. Pohled na firmu z hlediska zdrojů pracuje s třemi základními druhy zdrojů. Jsou jimi hmotná aktiva, nehmotná aktiva a schopnosti firmy. Hmotná aktiva jsou nejnáze pozorovatelná, řadíme mezi ně suroviny, výrobní závody, finanční zdroje, nemovitosti – představují fyzické a finanční způsoby, které firma používá, při poskytování hodnoty zákazníkům. Mezi nehmotná aktiva řadíme reputaci firmy, patenty, licence,

zkušenosti, znalosti. Přes svoji značnou abstrakci patří nehmotná aktiva ke klíčovým zdrojům tvorby konkurenční výhody. Schopnosti firmy nejsou typickými vstupy jako hmotná a nehmotná aktiva, jako spíše dovednosti – kombinovat aktiva, pracovníky a procesy, které firma používá k přeměně vstupů na výstupy.

4.6 Generické strategie, grand strategie, metoda BSC

Mnoho odborníků strategického managementu uvádí názor, že základní myšlenka podnikání, vyjádřená misí firmy, musí být nejprve převedena do komplexního vyjádření strategické orientace firmy, než může být dále definována ve smyslu specifických dlouhodobých strategií. Jinými slovy, dlouhodobé nebo grand strategie musí vycházet z klíčových kompetencí firmy. Takovou strategii nazveme generickou. Dlouhodobé strategie by se měly odvíjet od snahy firmy dosahovat kompetitivní výhody na základě tří generických strategií: cenové vůdcovství, diferenciacce, zacílení.

Jak uvádí Pearce a Robinson (2013, s. 195) cenoví vůdci disponují unikátními možnostmi (úspory z rozsahu, dominantní pozice na trhu, monopsonní postavení na trhu vstupů), jak dosáhnout a udržet jejich pozici vůdce nízkých nákladů. Vynikají většinou ve schopnosti redukovat náklady a v efektivním využívání zdrojů. Nízké náklady jim umožňují účtovat nižší ceny, což vede k růstu tržního podílu, zvyšování ziskovosti nebo extrémně k likvidaci konkurence. Firma v pozici cenového vůdce se může snadno bránit proti cenovým válkám, cenovým útokům konkurentů, které mají za cíl zvýšit tržní podíl nebo si užívat svého výsadního postavení k zajištění větších výnosů. Jako příklad může sloužit síť obchodů Wal-mart.

Strategie diferenciacce se zaměřují na odlišení produktu (služby) od konkurenčních nabídek (Pearce a Robinson, 2013, s. 197). Pomocí zdůraznění klíčových vlastností v porovnání s konkurenčními produkty, se firmy snaží o budování loajální zákaznické základny. Ta pak firmě umožní účtovat prémiové ceny. Atribut odlišující firmu od konkurence může být unikátní distribuční kanál, unikátní vlastnosti produktu nebo excelentní síť služeb doprovázející koupi. Tyto atributy se mohou stát bariérami vstupu do odvětví pro nové

konkurenty. Důležitou roli často hraje reklama. Mnoho firem proto k odlišení používá známých tváří z řad herců, sportovců nebo modelingu. Příkladem mohou být firmy Porsche, Cross-brand nebo Chivas Regal.

Strategie zacílení, zaštitěná nízkými náklady nebo diferenciací, se snaží uspokojit potřeby konkrétního tržního segmentu, který je konkurencí ignorován nebo nedoceněn (Pearce a Robinson, 2013, s. 197). Firma zaměřená na tržní niky profituje zejména z neochoty trhu tyto niky obsluhovat. V průběhu času, zejména pokud se prokáže značná atraktivita a ziskovost niky, však může docházet k vstupu nových konkurentů a zániku niky (respektive transformaci na hlavní tržní segment). Příkladem může být zrod kabelové televize. Vznik trhu kabelových televizí byl dán ochotou kabelových společností obsluhovat segment odlehlých a zemědělských oblastí, pro tradiční poskytovatele televizních služeb nikterak zajímavý.

Grand strategie, někdy nazývané také mistrovské nebo obchodní, poskytují základní směr pro strategické akce. Jsou základem koordinovaného a udržitelného úsilí směrem k plnění dlouhodobých cílů. V následujícím textu bude stručně nastíněno patnáct grand strategií. Podle Pearce a Robinsona (2013, s. 200 – 224) je první strategií strategie koncentrovaného růstu, při které firma směřuje své zdroje do ziskového růstu dominantního produktu, na dominantním trhu, použitím dominantní technologie. Takto zaměřená firma pak snáze dosáhne výsadního postavení oproti firmě, která se snaží dosáhnout excelence u více výrobků na více trzích. Další strategií představuje rozvoj trhu. Firma využívá existující produkty, často jen s malými modifikacemi, které distribuuje novým tržním segmentům či regionům. Strategie vývoje produktu se zaměřuje na existující trhy a segmenty zákazníků při vývoji nových produktů. Strategie inovace má za cíl kapitalizovat prémiové přírážky pramenící z tvorby nových produktů či služeb akceptovaných zákazníkem (blue ocean). Strategie horizontální akvizice představuje růst pomocí akvizice podobných firem, které operují na stejné úrovni výrobně-marketingového řetězce. Vertikální akvizice představuje akvizici firem, které tvoří dodavatele nebo odběratele původní firmy. Koncentrická (soustředná) diverzifikace je strategie, zahrnující zřízení druhotného podniku, který těží z klíčových kompetencí první firmy. Konglomerátní diverzifikace je strategie akvizice

firmy, která představuje nejlepší možnou a dostupnou investiční variantu. Devátou strategií je strategie obratu. Používá se v situaci klesajících zisků. Obratu je dosaženo snížením nákladů nebo redukcí aktiv. Strategie odprodeje je částečné nebo úplné zbavení se podnikatelské jednotky. Strategie likvidace představuje prodej aktiv firmy, většinou za nižší než tržní ceny. Strategie bankrotu se používá v situacích, kdy firma není schopná platit své dluhy s jejich blížící se splatností. Poslední tři strategie představují spolupráci firem. První, joint venture, představuje situaci, kdy firmy spolupracují a vytvoří podnik (vytvoření nové právní entity, s majetkovou spoluúčástí), který slouží k jejich vzájemnému prospěchu. Strategické aliance jsou spojení podniků, při využití jedinečných a klíčových vlastností či znalostí jednotlivých členů, bez majetkové účasti. Poslední strategií představuje tvorba konsorcia. Konsorcium je sdružení dvou a více subjektů, které spolupracují, aby dosáhly určitého cíle. Jednotliví členové jsou zodpovědní skupině jako celku jen do míry specifikované ve smlouvě.

Metoda Balanced Scorecard představuje alternativní přístup propojení operativní a strategické kontroly (Pearce a Robinson, 2013, s. 391). Tento manažerský systém umožňuje firmě vyjasnit strategie, převést je do akcí a poskytnout smysluplnou zpětnou vazbu (ohledně interních procesů firmy a jejich externích důsledků, za účelem neustálého zlepšování výkonů a výsledků). Hodnocení organizace probíhá na čtyřech úrovních:

- Učení a růst – Jak dobře se neustále zlepšujeme a vytváříme hodnotu?
- Finanční perspektiva – Jak spokojeni jsou naši akcionáři?
- Zákaznická perspektiva – Do jaké míry jsou naši zákazníci spokojeni?
- Procesní perspektiva – Jaké jsou naše klíčové kompetence a oblasti excelence?

Pomocí integrace cílů jednotlivých perspektiv, metoda BSC umožňuje propojení strategií s tvorbou hodnoty pro akcionáře a zároveň poskytuje konkrétní měřitelné krátkodobé důsledky, sloužící jako průvodce a měřítko implementace strategie.

4.7 Organizační kultura, systém odměn a corporate governance

Pod pojmem organizační kultura si představme systém sdílených hodnot a přesvědčení uvnitř firmy. Organizační kultura ovlivňuje chování jedinců, organizační strukturu a kontrolní systémy a vytváří vzorce chování uvnitř firmy (jakým způsobem se co ve firmě dělá). Silná organizační kultura nevznikne přes noc a ani se neudrží bez silného odhodlání vedoucích pracovníků napříč celou organizací.

Dle Desse (2014, s. 281 – 282) představuje systém odměn a pobídek silný nástroj pro utváření a ovlivňování organizační kultury. Umožňuje cílit úsilí na úkoly s vysokou prioritou a motivuje chování jedinců i kolektivů. Stejně jako se kultura zabývá ovlivňováním přesvědčení, chování a postojů lidí uvnitř organizace, systém odměn, specifikováním kdo bude odměněn a proč, představuje mechanismus motivace a kontroly. Přes značnou motivační schopnost, systém odměn a pobídek může vést k nezamýšleným následkům. Na úrovni jedince může dojít k nepochopení z mnoha důvodů. Prvním může být fakt, že pracovníci nevnímají, jak je jejich jednání propojeno s tím, jak jsou za něj kompenzováni. To může mít demotivující následky. Například pokud jsou odměny spojeny s cenou akcií firmy, řadoví pracovníci mohou nabýt dojmu, že jejich úsilí má malý nebo žádný dopad a nevnímají tak žádný přínos z toho, kdyby pracovali více. Na druhé straně pokud jsou pobídky příliš úzce vázány na práci jednotlivců, mohou vést k dysfunkčním následkům. Například vedoucí oddělení prodeje, který je obměňován podle objemu prodeje, má pobídku, aby prodával za každou cenu. Může tak uzavírat neziskové obchody nebo používat distribuční kanály, kterým by se firma raději vyhla. Proto souhrn chování jednotlivců ne vždy vede k výsledkům vhodným pro organizaci. Individuální racionalita není zárukou organizační racionality. Systém pobídek a odměn může způsobit problémy napříč organizačními jednotkami (Dess et al., 2014, s. 287). Moderní organizace se vyznačují vysokým stupněm složitosti organizační struktury. Jak korporace roste a vyvíjí se, často dochází k vzniku různých podnikatelských jednotek s různými systémy odměn. Subkultury uvnitř organizace (představované jednotlivými organizačními jednotkami) mohou vnímat rozdíly do takové míry, že výsledkem bude zcela neadekvátní a nechtěné

chování jako zadržování informací, spíše než jejich sdílení (napříč jednotlivými jednotkami) a jednotlivci ztratí povědomí o sdílených cílech organizace. Tyto konflikty jsou běžné v mnoha organizacích (vzpomeňme přístup behaviorálních teorií na problematiku konfliktu). Například oddělení marketingu, slibující rychlou dodávku, ztěžuje práci oddělení logistiky. Konflikty napříč divizemi nastávají také, když se kritériem kompenzace stanou zisky jednotlivých divizí. Dess (2014, s. 281) vidí manažery jako „svobodné agenty“, kteří vnímají svou kariéru jako skupinu oportunistických příležitostí.

Aby byl systém pobídek a odměn efektivní, musí podporovat základní hodnoty, soudržnost a odhodlání plnit cíle, které vedou k plnění mise organizace a jejího účelu. Pobídky nemusí být jen finančního charakteru. Dess (2014, s. 284) uvádí jako příklad společnost Mars Central Europe. Ta pořádá dvakrát ročně událost, na které jsou oslavováni inovativní nápady pocházející z řad zaměstnanců. Práci manažerů je pak najít takovou kombinaci pobídek a odměn, která dostatečně a efektivně motivuje zaměstnance. Mezi charakteristiky efektivního systému lze zařadit následující body (Dess et al., 2014, s. 284):

- Cíle jsou jasné, dobře pochopené a jsou široce přijímány
- Odměny jsou jasně propojeny s výkony a zamýšleným chováním
- Způsoby hodnocení výkonů jsou jasné a transparentní
- Zpětná vazba je rychlá, jasná a jednoznačná
- Systém kompenzací je vnímán jako spravedlivý a adekvátní
- Struktura je flexibilní, přizpůsobuje se měnícím podmínkám

Dobře zavedený systém pobídek a odměn, společně se zdravou organizační kulturou snižují potřebu zavádění externích kontrolních mechanismů, jako jsou pravidla a regulace. Pro vznik takové organizace navrhuje Dess (2014, s. 287) několik pravidel. Prvním je najímat správné lidi. To znamená pracovníky, kteří se identifikují s hlavními hodnotami organizace a disponují potřebnými vlastnostmi. Dalším je požadavek, aby byl systém odměn jasně propojen s cíli firmy. Důležitá je role tréninku. Ten nejen prohlubuje schopnosti, ale také hraje klíčovou roli při stavbě silné organizační struktury na základech dominantních hodnot organizace.

Corporate governance podle Desse (2014, s. 288) představuje vztah mezi různými účastníky při určování směru a výkonů korporace. Primárními účastníky jsou akcionáři, management a rada ředitelů. Corporate governance hraje klíčovou roli při přijímání investičních rozhodnutí a často vede k nadstandardním finančním výkonům. Nicméně to není vždy podmínkou. Nezávislá rada ředitelů (není součástí managementu firmy) a možnosti nabídky akcií často vedou k lepším výsledkům. V mnoha případech však nezávislí ředitelé nemusí mít dostatečné znalosti o firmě nebo potřebné zapojení a garance akcií pro vedoucí management může vést k rozhodnutím, které pouze krátkodobě zvyšují hodnotu akcií, ale nevytvářejí dlouhodobou hodnotu.

Značné množství výzkumů se zabývalo otázkou efektu Corporate governance na výkonnost firmy. Byla zjištěna pozitivní korelace mezi zavedením Corporate governance a různými měřítky výkonu jako růst, ziskovost, spokojenost zákazníků. Soulad s mezinárodními praktikami vede k lepším výkonům. Korporátní manažeři však mohou mít své vlastní zájmy, v rozporu se zájmy akcionářů (Dess et al., 2014, s. 289).

4.8 Moderní korporace: oddělení vlastníků od managementu

Korporace je mechanismus vytvořený, aby umožnil různým stranám přispívat kapitálem, expertízami a prací pro dosažení maximálního užitku pro každou stranu (Dess et al., 2014, s. 290). Akcionářům je umožněno účastnit se na ziscích společnosti, aniž by přijímali přímou zodpovědnost za její činy. Manažeři řídí společnost bez povinnosti osobně poskytnout prostředky. Akcionáři mají spíše omezené povinnosti vůči společnosti a také spíše omezenou míru zapojení do záležitostí firmy. Nicméně mají vyhrazeno právo volit ředitele, kteří jsou povinni chránit jejich zájmy. Oddělení vlastnictví od řízení umožnilo vznik agency teorii.

4.9 Agency teorie

Kdykoliv dojde k oddělení vlastníka (principála) a manažera (agenta) firmy, vyvstává potenciální problém, že přání vlastníka budou do jisté míry ignorována. Tato skutečnost, společně s faktem, že najímání manažerů je nákladné, položila základy pro vznik komplexních, ale užitečných pravidel známých jako agency teorie. Podle Pearce a Robinsona (2013, s. 38) kdykoliv vlastník (případně manažer) deleguje rozhodovací autoritu jiné osobě, vznikne mezi těmito dvěma osobami vztah agent-principál. Tento vztah může být velice efektivní, pokud manažeři rozhodují konzistentně s přáními akcionářů. Nicméně když se zájmy manažerů odchyľují, je pravděpodobnější, že manažeři upřednostní své zájmy před zájmy vlastníků. V obecné rovině vlastník usiluje o maximalizaci hodnoty (tržní ceny) akcie. Pokud manažeři spoluvlastní značné množství akcií, volí strategie vedoucí k maximalizaci hodnoty akcie. Když však manažeři vystupují v roli najaté osoby, spíše než spoluvlastníka, budou preferovat strategie, které povedou ke zvýšení jejich příjmů na úkor maximalizace hodnoty pro vlastníky. Takové chování může vést k horším akciovým výsledkům (vysoké bonusy pro manažery snižují zisk společnosti) a k volbě strategických rozhodnutí, které jsou z pohledu akcionářů suboptimální. Pokud, v souladu s agency teorií, manažeři sledují vlastní zájmy a jednají tak, aby zvýšili své vlastní bohatství na úkor zisků akcionářů (vlastníků), pak tyto vlastníci, kteří delegovali rozhodovací autoritu na své agenty, zaznamenávají jednak ztrátu na potenciálních ziscích, které by vyústily z vlastnické optimální strategie, a také náklady monitorování a kontroly, které mají sloužit k minimalizaci dopadů sebestředného chování manažerů. Tyto náklady, tedy náklady vztahu principál-agent a náklady, které mají minimalizovat problematiku vztahu principál-agent, nazveme agency náklady (Pearce a Robinson, 2013, s. 39). Tyto náklady mohou být často identifikovány podle jejich přímého užitku, plynoucího agentům a podle záporné současné hodnoty. Agency náklady se objevují kdykoliv, když jsou rozdíly v osobních zájmech mezi manažery a vlastníky, nadřizenými a podřizenými nebo mezi manažery soutěžících oddělení nebo poboček.

Protože vlastníci mají přístup jen k relativně malému zlomku informací, které jsou k dispozici vedoucím pracovníkům ohledně výkonu firmy a nemohou si dovolit (zejména z hlediska vysoké nákladovosti) monitorovat všechna rozhodnutí nebo akce vedoucích

pracovníků, tyto pracovníci pak mají volné pole působnosti, aby sledovali své vlastní zájmy. Tato situace je známá jako problém morálního hazardu (Pearce a Robinson, 2013, s. 40). Jako následek morálního hazardu, vedoucí pracovníci mohou vytvářet a realizovat strategie, které jim poskytnou nejvyšší možné výhody, zatímco zájmy společnosti jsou až druhořadé. Vedoucí pracovníci mohou například zvýšit prodeje výrobku ke konci roku, poskytnutím značných slev a tím získat větší čtvrtletní bonus. Tyto slevy pak mohou narušit cenovou stabilitu výrobku v následujícím roce. Stejně tak může nekontrolovaný vedoucí pracovník postupovat ve vlastním zájmu tím, že bude manipulovat s osobními záznamy, aby udržel nebo získal klíčové pracovníky; neobjektivně hodnotit vliv akvizice, aby zvýšil ziskovost organizace pomocí zvětšování velikosti organizace skrze akvizici.

Dalším důvodem proč dochází k agency nákladům je nepříznivý výběr. Ten se podle Pearce a Robinsona (2013, s. 40) vztahuje k omezené schopnosti vlastníků, přesně určit kompetence priority vedoucích pracovníků v době, kdy je najímá. Protože principál nemůže prvotně potvrdit vhodnost vedoucího pracovníka, jakožto svého agenta, je velice pravděpodobné, že dojde k výskytu problému různých priorit mezi vlastníkem a agentem. Nejpopulárnějším řešením morálního dilema a nepříznivého výběru je snaha vlastníků propojit své vlastní zájmy se zájmy svých agentů pomocí výkonného plánu bonusů. Nejčastějším přístupem bývá nabídka akcií. Ta umožní agentům přímo benefitovat ze zhodnocení firemních akcií, stejně tak jak to dělají ostatní akcionáři. Ve většině případů, jsou výkonné plány bonusů pokusem, jak propojit zájmy vlastníků a řídicích pracovníků a tím pobízet řídicí pracovníky k implementaci strategií, vedoucích k maximalizaci bohatství akcionářů. Přesto, že takové postupy stěží eliminují osobní zájmy, jakožto hlavní rozhodovací kritérium řídicích pracovníků, pomáhají redukovat náklady spojený s morálním dilematem a nepříznivým výběrem.

Z pohledu strategického managementu existuje pět různých druhů problému, které mohou vyvstat kvůli vztahu agent-principál mezi akcionáři firmy a vedoucími pracovníky (Pearce a Robinson, 2013, s. 41).

Prvním je skutečnost, že manažeři sledují spíše cíl růstu firmy, než růst výnosů. Akcionáři obecně usilují o maximalizaci výnosů, protože růst výnosů vede k zhodnocení akcií. Protože jsou však manažeři běžně více kompenzováni za zvýšení velikosti firmy, v porovnání s růstem výnosů, mohou realizovat strategie vedoucí k růstu společnosti, jako jsou akvizice nebo spojování firem. Navíc postavení manažera (ve smyslu prestiže) je běžně spojováno s velikostí firmy. S růstem společnosti manažeři získávají větší prestiž a vnímají své postavení jako karierní postup, který jim eventuálně umožní lepší uplatnění na trhu práce.

Druhým problémem je snaha řídicích pracovníků diverzifikovat riziko. Zatímco akcionáři mohou ovlivňovat rizikovost správou svého portfolia (výběr méně výnosných a zároveň méně rizikových investic), kariéra manažerů a akciové pobídky jsou úzce spjaty s působením jedné společnosti, té, která je zaměstnává. Jako následek je snaha řídicích pracovníků diverzifikovat operace společnosti, aby snížili riziko pramenící z neúspěchu jednotlivých obchodů. Taková diverzifikace pak vede k volbě méně rizikových projektů, s nižší návratností, což je nechtěný stav pro mnoho akcionářů.

Vedoucí pracovníci se vyhýbají riziku. Dokonce, nebo právě obzvlášť, v situacích kdy jsou ochotni omezit diverzifikaci společnosti, usilují o minimalizaci rizik, kterým čelí. Jsou totiž často propouštěni za neúspěch, zřídka kdy však za podprůměrné výkony. Proto se mohou vyhýbat přípustné míře rizika, pokud očekávají malou odměnu a volit konzervativnější projekty, které minimalizují riziko neúspěchu společnosti. Pokud tak učiní, zřídka kdy podporují vedoucí pracovníci plány na inovaci, diversifikaci nebo rychlý růst. Nicméně z pohledu investora je podstupování rizika chtěné, pokud je riziko systematické. Jinými slovy když investor může rozumně předpokládat, že společnost bude vytvářet vyšší dlouhodobé příjmy, podstupením vyššího rizika, budou toto riziko podstupovat, zejména pokud je společnost v pozici, kdy podává lepší výkony, než konkurence, která čelí stejným nominálním rizikům. Vztah principál-agent vytváří problém, zda mají řídicí pracovníci upřednostňovat záruku práce před vyššími finančními příjmy.

Manažeři jednají tak, aby optimalizovali své osobní příjmy. Pokud řídicí pracovník může získat více z ročního výkonnostního bonusu, tím že dosáhne cíle A, v porovnání se zhodnocením akcí pramenícího z dosažení cíle B, pak vlastníci musí očekávat, že manažer bude sledovat cíl A i přes fakt, že cíl B je bezesporu ve větším zájmu akcionářů. Stejně tak mohou manažeři usilovat o maximalizaci nákladných vedlejších výhod (výdaje firemní letadla, členství v klubech, nadměrný personál apod.), které však mají negativní vliv na příjmy akcionářů.

Vedoucí pracovníci jednají, aby chránili svůj status. Když jejich společnost expanduje, vedoucí pracovníci se snaží zajistit, aby jejich znalosti, zkušenosti a dovednosti zůstali relevantní a klíčové pro strategické rozhodování společnosti. Upřednostňují děláním toho, co znají a dělají dobře. V kontrastu, investoři mohou preferovat revoluční postupy a zlepšení.

Vedle jasné definice zodpovědnosti agenta ve smlouvě, a zahrnutím bonusových pobídek, které pomáhají spojit zájmy řídicích pracovníků a vlastníků, mohou principálové použít jiných řešení, kterými se snaží minimalizovat problematiku vztahu principál-agent. Jako první uvádí Pearce a Robinson (2013, s. 42) platbu prémie řídicím pracovníkům. Tato prémie má sloužit k tomu, aby manažeři vnímali svou loajalitu vůči akcionářům jako hlavní klíč dosahování svých osobních finančních cílů. Dalším řešením je, aby řídicí pracovníci dostávali zpětné kompenzace. To znamená, že je jim vyplácena adekvátní prémie za jejich výjimečné budoucí výkony. Strategické akce, implementované v období jednoho roku, které budou mít dopad v horizontu tří let, se stanou základem bonusů za tři roky. Toto časové zpoždění mezi podstoupenou akcí a bonusem je realističtější odměna za následky jejich rozhodovacího procesu. Zároveň váže řídicí pracovníky se společností v dlouhodobém časovém horizontu a řádně zaměřuje aktivity strategického managementu na budoucnost. Posledním řešením je tvorba týmů řídicích pracovníků napříč různými jednotkami firmy, která napomáhá zaměřením na cíle organizace, spíše než osobní cíle. Použitím těchto týmů se dostává zájmu vlastníků pozornosti, kterou si zaslouží.

4.10 Manažerské motivy a rozpor s tvorbou hodnoty

V předchozím textu zkoumal problémy vztahu principál-agent. Manažeři často upřednostňují vlastní zájmy, před zájmy vlastníků. Nyní budou rozebrány tři typy chování, identifikované teoretiky strategického managementu (Dess et al., 2014, s. 201), které mohou narušit tvorbu hodnoty.

První představuje přehnaná míra růstu. Jak již bylo nastíněno, manažeři jsou pobízeni, aby zvyšovali velikost firmy. Dess (2014, s. 201) uvádí, že top manažeři větších firem (základem je velikost obrátu, ne zisku) si užívají více prestiže, větší příjmy, mají větší jistotu setrvání ve svém postavení. Navíc s prováděním velkých akvizic je spojeno velké uznání a vzrušení (zejména z profesního okolí manažera). Mnoho firem však v posledních letech značně utrpělo následkem svého nekontrolovaného růstu. Příkladem budiž firma Priceline.com (slevový portál, v současnosti zaměřený na cestování), která chtěla rozšířit své portfolio a nabízet potraviny a benzín. To vedlo k řadě problémů, nejzávažnějším pravděpodobně byla neochota výrobců zapojit se. Firma kvůli tomu ztrácela pět miliónů dolarů týdně, než konečně od těchto obchodů upustila úplně. Takovéto akce jsou často zoufalým pokusem manažerů uspokojit požadavek investorů ohledně rostoucích příjmů. Zvýšení příjmů je zřídka kdy doprovázeno většími zisky.

Dalším tvorbu hodnoty erodujícím chováním je egotismus neboli přehnané prosazování vlastních zájmů. Zdravé ego představuje klíčovou vlastnost vedoucích pracovníků. Pomáhá jim být sebejistější a s čistou hlavou se vypořádat se změnami. Když se přidá pýcha, jedinci vyvíjejí enormní úsilí, aby dosáhli svého. Pak může nastat situace, kdy ego zastíní cíle organizace. Egotismus a hamižnost vedou ke ztrátám a plýtvání. Jako příklad uvádí Dess (2014, s. 201 - 202) bývalého výkonného ředitele (CEO) Merill Lynch (správce majetku Bank of America), Johna Traina. Ten byl v roce 2009 odvolán z funkce po tom, co vyšlo najevo jeho enormně nehospodárné plýtvání svěřenými prostředky. Train vyplatil čtyři miliardy dolarů na bonusech pro své preferované zaměstnance. Tento bonus představoval deset procent celkové ztráty, kterou společnost v krizovém roce 2008

zaznamenala. Navíc, přes slíbenou politiku škrťů, kterou avizoval při svém nástupu počátkem roku 2008, utratil jeden a čtvrt milionu dolarů na výzdobu své kanceláře. Vystává otázka, jaký typ člověka takto zachází se svěřenými prostředky.

Třetím typem chování je podle Dess (2014, s. 202) přijímání taktik proti převzetí. Nepřátelské převzetí se může objevit, pokud jsou akcie firmy podhodnoceny. Konkurenční firma se může zmocnit značného množství podhodnocených akcií a stát se tak majoritním akcionářem. Pak učiní nabídku, aby získala plný podíl. Pokud současní akcionáři přijmou, konkurenční firma získá rozhodovací moc, a buď vyhodí stávající management, nebo ho obere o moc. Z tohoto důvodu jsou taktiky proti převzetí celkem běžné.

První je „zelená pošta“ (referuje na zelenou barvu peněz v obálce). Tato taktika představuje snahu firmy zabránit převzetí. Když dojde k získání značného podílu konkurenční firmou a hrozí tak reálně úplné převzetí, management nabídne zpětný výkup podílu vlastněného konkurenční firmou, za vyšší než původní cenu. Tímto způsobem si management zajistí své pozice. Vyšší cena výkupu však není nabízena původním akcionářům, kteří si své podíly ponechali. Další taktikou jsou „zlaté padáky“. Manažeři si smluvně definují, že v případě nepřátelského převzetí jim bude vyplacena značná částka jako kompenzace. Manažeři sice ztratí své pozice, ale pomocí zlatých padáků si ochrání příjem. Poslední jsou „otrávené pilule“, známé taky jako plán akcionářských práv. Akcionářům jsou přiznána určitá práva (typicky právo nakoupit více akcií, při snížené ceně, v případě, že jiný akcionář koupí určité procento akcií), pokud by došlo k převzetí jinou firmou. Pokud například akcionář A nakoupí dvacet procent akcií, všem ostatním akcionářům je učiněna nabídka stejného množství z nové emise akcií za nižší cenu. To pak snižuje hodnotu akcií akcionáře A. Existence plánu akcionářských práv tak má odradit potenciální zájemce o převzetí.

5 Závěr

Tato závěrečná kapitola přináší shrnutí poznatků jednotlivých teorií a konfrontuje vzájemně jejich dílčí závěry.

5.1 Manažerské teorie

Manažerské teorie zkoumají vliv oddělení vlastnictví od řízení. Postulují, že manažeři se vždy nechovají tak, jak by se v jejich pozici choval vlastník. Mohou při řízení firmy uplatňovat své osobní zájmy, které upřednostňují před zájmy vlastníka. Manažeři mohou usilovat o větší míru růstu, větší tržby, maximalizaci osobních příjmů nebo další hodnoty, to vše však na úkor zisku a tedy vlastníka. Pracují s užitkovou funkcí, kterou se snaží maximalizovat. Jedná se tedy o optimalizační chování.

Výchozí analýzu manažerských teorií představuje Scitovského model. Zkoumá, zda je chování manažerů shodné s chováním vlastníků při řízení firmy. Postuluje spíše negativní odpověď, tedy že firmy řízené manažery se budou chovat rozdílně oproti firmám řízeným vlastníky. Vlastníci mohou sledovat jiný než peněžní příjem. Tím může být uspokojení z podnikání jako takového. Na Scitovského model navazují ostatní manažerské modely.

Baumolův model zkoumá chování manažerů, kteří se zaměřili na maximalizaci příjmů. Pohybují se za bodem maximalizace zisku. Při svém jednání však musí zohlednit požadavek vlastníků na minimální výši zisku. Čím více je toto omezení bližší situaci, kdy firma maximalizuje zisk, tím menší prostor mají manažeři pro maximalizaci příjmů. Firma se tak více chová jako neoklasická firma maximalizující zisk. Manažeři dosahují rostoucích příjmů zejména užitím reklamy. Z modelu vychází, že firma maximalizující příjmy dosahuje vyšší míry růstu, než firma maximalizující zisk. Zároveň zisk slouží v dlouhodobém horizontu k expanzi firmy. Je tedy patrná propojenost vlivu zisku na růst.

Williamsonův model zkoumá chování manažerů ve třech situacích. V první situaci je součástí jejich užitkové funkce velikost výdajů na zaměstnance. V této situaci manažeři sice jednají v souladu s přáním vlastníků (maximalizují zisk), utrací však za zaměstnance větší sumu než neoklasická firma. Výdaje na zaměstnance lze vnímat analogicky k reklamním výdajům. Na jedné straně tedy stimulují růst příjmů, na straně druhé však zvyšují náklady. Druhá situace zkoumá vliv existence vedlejších výhod. Manažeři opět jednají jako při maximalizaci zisku (vyrábí výstup, jaký by vyráběla v dané situaci neoklasická firma). Nicméně čerpají větší než optimální velikost vedlejších výhod. Čerpání těchto výhod je pro ně zajímavější zejména z daňových důvodů (vedlejší výhody nejsou daňově zatíženy, v porovnání například s růstem platu). Třetí situaci představuje spojení obou předchozích situací. Manažeři tedy optimalizují užitkovou funkci, jejíž součástí jsou jak vedlejší výhody, tak výdaje na zaměstnance. I v této situaci se snaží o maximalizaci zisku. Nicméně jejich suboptimální chování se projevuje čerpáním větších vedlejších výhod a utrácením vyšších částek za zaměstnance.

Posledním manažerským modelem je Marrisův model. Užitková funkce má dvě klíčové proměnné, růst firmy a jistotu setrvání ve firmě. Příliš rychlý růst může ohrozit setrvání manažerů ve firmě. Může totiž dojít k převzetí firmy. V takové situaci dochází k výměně top managementu. Firma může růst jen na stabilní úrovni míry růstu. Model postuluje, že firma s nižší mírou růstu bude dosahovat větších nákladů na růst oproti firmě s větší mírou růstu. Ta je však rizikovější. Manažeři se nachází při svém rozhodování ve dvou situacích. V první mají představu o bezpečné relativní hodnotě firmy. Pokud relativní hodnota klesá, roste riziko odprodeje podílů akcionáři a tím k převzetí firmy. Pak volí maximální míru růstu, při které je dosahováno bezpečné relativní hodnoty. V druhé situaci vychází ze své užitkové funkce. Vybírají kombinaci růstu a relativní hodnoty, při které maximalizují svůj užitek. Ten je spjatý s velikostí firmy. Řízení větší společnosti přidává manažerům na prestiži a zvyšuje jejich společenský status. Chování manažerů je ovlivněno ziskem. Růst zisku umožní firmě dosáhnout vyšší míry růstu, při respektování minimální požadované relativní hodnoty. Pokud dojde ke snížení minimální požadované hodnoty (například se změni skladba akcionářů), dojde ke snížení strachu z převzetí. Omezením Marrisova modelu je zjednodušený předpoklad, že manažeři se zaměřují pouze na sledování míry růstu a relativní hodnoty.

5.2 Behaviorální teorie

Oproti manažerským teoriím se jedná o podstatně méně formálně definované modely. Behaviorální teoretikové pracují zejména s verbální dedukcí. Pozitivem je však snaha propojit závěry s empirickými daty. Pro behaviorální modely je typický předpoklad omezené racionality. Ta je spojena s kognitivními limity jedinců. Nejsou schopni určit všechny stavy světa a jejich implikace (tím spíše nejsou schopni určit všechny následky svého chování). Nejsou proto schopni optimalizačního chování. To je v behaviorálních modelech nahrazeno satisfakčním chováním. Jedinci vycházejí z jejich úrovně aspirace. Pokud je nízká satisfakce, jedinci vyvíjí větší úsilí při hledání alternativ. Čím větší úsilí vyvinou, tím lepší výsledek očekávají. Lepší výsledek přináší vyšší satisfakci. Čím vyšší je aspirace, tím nižší je satisfakce jedinců.

Dalším typickým prvkem behaviorálních teorií je neustálý konflikt, který je přítomný v organizaci. Ten pramení z faktu, že organizace jako celek je tvořena koalicemi. Ty mohou, ale i nemusí sdílet společné cíle. Právě z rozdílnosti cílů pramení konflikt uvnitř organizace. K jeho řešení je třeba vyjednávání a kompromisů. Dílčí cíle jsou uspokojovány do té míry, do které jsou v souladu s cíli ostatních koalic. Organizace se chová adaptivně v čase. Důležitá je role učení a vzdělávání. Vzhledem k složitosti světa dochází ke zjednodušování skutečností. Vznikají výkonnostní programy. Ty určují chování v určitých situacích. Pomocí tvorby a implementace výkonnostních programů se firma vyhýbá vlivu nejistoty a rizika.

Behaviorální teorie se oproti neoklasické teorii zaměřují na chování vedoucí k stanovení rovnováhy spíše než na popis rovnováhy samotné. Pracují s pojmem autority. Zaměstnanci nejsou vnímáni jako běžné vstupy. Je zde zdůrazněná úloha zaměstnaneckých smluv. Podstoupení se autoritě je podmíněno rozhodnutím o účasti (ochotou setrvat v organizaci). Pokud se zaměstnanec rozhodně účastnit, akceptuje autoritu zaměstnavatele. V takové situaci musí být dostatečně kompenzován za podstupování nepříjemných úkolů nebo mu tyto úkoly nesmí příliš vadit. Behaviorální teoretikové zdůrazňují význam pobídkového a motivačního systému pro správný chod firmy.

5.3 Strategický management

Závěry manažerských a behaviorálních teorií se do jisté míry projevují i v přístupech strategického managementu. Nicméně oproti manažerským modelům zde chybí matematická formalizace problematiky. V tomto ohledu jsou přístupy strategického managementu bližší behaviorálním teoriím. Podstatné je zkoumání aspektů lidského chování na rozhodování firmy. Podobně jako u behaviorálních teorií je firma tvořena koalicemi. To spolu přináší i konflikt. Pokud takový konflikt přetrvává, může vést k rozvratu firmy. Strategický management se také zabývá problematikou oddělení vlastníků od řízení. Moderní akcionáři mají omezené možnosti zasahovat do dění firmy. Agency teorie se zabývá právě oddělením vlastníků firmy od těch, kteří mají rozhodovací pravomoci a firmu tak řídí. V souvislosti s agency teorií vyvstává problém morálního hazardu a nepříznivého výběru. Morální hazard představuje situaci, kdy manažer upřednostňuje prosazování svých zájmů, které jsou často v rozporu s hlavním cílem akcionářů – tvorbou hodnoty (respektive maximalizace zisku). Nepříznivý výběr referuje na neschopnost vlastníků s předstihem určit zájmy a pracovní nasazení najímaných manažerů. Navíc mají omezené možnosti jak monitorovat chování manažerů. Monitorování s sebou přináší navíc značné náklady. Strategický management zdůrazňuje důležitou roli kvalitního motivačního a pobídkového systému. Ten napomáhá pracovníkům akceptovat cíle organizace za své a zvyšuje míru jejich zapojení (analogie s rozhodnutím o účasti).

Typická je i tvorba vzorců chování, které jsou aplikovány ve firmě. Společně jako výkonnostní programy v případě behaviorálních teorií slouží k lepšímu vypořádání se s nejistotou reálného světa. Potvrzují se i některé závěry z manažerských modelů. Konkrétně pak, že manažeři sledují spíše růst firmy, jako svůj cíl, oproti růstu výnosů (zvyšování bohatství akcionářů). I motivy k tomuto chování jsou stejné jako v případě manažerských teorií. S růstem firmy je spojen růst prestiže manažerů. Strategický management vykresluje manažery jako cílevědomé jedince, kteří své působení ve firmě vnímají spíše jako prostředek kariérního růstu. Z toho vyplývá, že zájem na prosperitě firmy může být až druhořadý. Extrémní růst, který v budoucnu ohrozí existenci firmy, může být upřednostněn, protože v krátkodobějším horizontu přinese manažerovi zvýšenou prestiž i lepší uplatnění na trhu práce. S tím souvisí i systém bonusů a pobídek. Strategický

management postuluje důležitost provázání zájmů vlastníků a řídicích pracovníků. K tomu dochází zejména užitím adekvátních motivačních pobídek. Mezi ty patří nabídka akcií nebo bonusy s přímou vazbou na vykonanou práci. To znamená, že rozhodnutí implementované v současnosti, které má dopad v tříletém horizontu, se stane základem pro bonusy manažera za tři roky. Tyto bonusy a stimuly mají ukázat, že zájmy manažerů jsou v souladu s maximalizací hodnoty. Strategický management potvrzuje snahu vedoucích pracovníků udržet si své pozice (Marrisův model – manažerské teorie). Záruka práce je v některých situacích přednější než vyšší finanční příjmy. Strategický management uvádí několik motivů, které mohou být v rozporu s tvorbou hodnoty. Jedním z nich, jak bylo uvedeno, je přílišná míra růstu. Důvody jsou stejné, jako postulují manažerské teorie. Další motiv uvádí egotismus vedoucích pracovníků. V určitých situacích (zejména při hrozbě převzetí) mohou manažeři vyvíjet snahu, která má zabránit tomuto převzetí. To se projevuje ve schvalování štedrých zlatých padáků, zavádění plánů akcionářských práv nebo užití zelených obálek.

V souhrnu tak lze potvrdit značné množství společných prvků mezi behaviorálními a manažerskými modely na straně jedné a přístupy strategického managementu na straně druhé. Ekonomie se vyvíjela v poměrně značné izolovanosti od ostatních vědních disciplín. Pro strategický management je však patrná snaha překonat bariéry. Spojuje v sobě znalosti z ostatních vědních oborů jako například psychologie, marketing, počítačové vědy a podobně. Tato syntéza podle autora umožní lepší pochopení problematiky a umožní návrh adekvátnějších řešení a postupů.

Pokusme se nyní odpovědět na otázky, které si práce kladla v úvodu.

1. Je prostředí firmy bližší výkladu alternativních konceptů nebo je neoklasická teorie postačující?

Autor se přiklání spíše k prostředí alternativních konceptů. Moderní firma nežije ve světě jistoty a dokonalých informací, jako tomu bylo u neoklasické firmy. Je postavena před těžký úkol; obstát v komplikovaném, rychle se měnícím a vysoce kompetitivním prostředí. Princip optimalizace v tomto prostředí nemůže obstát, zejména z důvodu složitosti tohoto

prostředí. Moderní firma je spíše uspokojující organismus než optimalizující. Proto je prostředí současné firmy bližší prostředí, ve kterém operují firmy podle alternativních teorií.

2. Jsou manažerské a behaviorální modely používány při tvorbě rozhodnutí v prostředí dnešních firem?

Odpověď na tuto otázku není tak jednoznačná, jako na předchozí. Autor ve svém zkoumání shledal, že přístupy strategického managementu v sobě skutečně odráží přístupy behavioristických a manažerských teorií. Nicméně zejména v porovnání s manažerskými teoriemi chybí exaktní matematicko-grafický aparát. Stejně tak, jak je kritizována neoklasická ekonomie, tedy že firmy neznají své funkce nákladů ani příjmů a proto nejsou schopny maximalizačního chování, není možné tvrdit, že by manažeři používali při svém rozhodování exaktně sestavenou užitkovou funkci, jak postulují manažerské teorie. Její jednotlivé proměnné jsou sice posuzovány manažery a ovlivňují jejich celkový užitek. Nicméně jejich omezená racionalita jim neumožňuje sestavit svou užitkovou funkci ani přesně zohlednit dopad jednotlivých proměnných. Přístup behaviorálních teorií, zejména k problematice vnímání firmy jako celku tvořeného koalicemi s odlišnými zájmy; řešení konfliktu; satisfakčního chování, je patrný i v přístupech strategického managementu. Autor postuluje pozitivní odpověď na tuto výzkumnou otázku.

3. Přinášejí manažerské a behaviorální modely uspokojivější odpovědi na otázky spojené s řízením v porovnání s neoklasickou teorií?

Manažerské a behaviorální modely vysvětlují situace, kdy manažeři sledují jiné cíle než maximalizaci zisku. Je nerealistické předpokládat, že jediným cílem všech firem je maximalizace zisku. Neziskové organizace, malé rodinné podniky nebo státní podniky mohou sledovat cíle zcela odlišné. Manažerské a behaviorální modely tak vysvětlují chování firem v situacích, které jsou neoklasickou teorií opomíjeny. Z tohoto důvodu se autor přiklání k pozitivní odpovědi.

4. Nasvědčuje současný vývoj teorie firmy syntéze alternativních konceptů s neoklasickou teorií a do jaké míry?

Autor je názoru, že ano. Již bylo nastíněno, že moderní teorie řízení se snaží zbořit bariéry jednotlivých vědních oborů a vzít si z nich vše užitečné a potřebné. Nicméně práce alternativních teoretiků je značně neucelená, často postulují protichůdné závěry, zároveň chybí empirické výzkumy potvrzující tyto závěry. Zejména manažerské modely jsou integrovatelné do neoklasické teorie. Problém behaviorálních teorií je zejména zájem o problematiku rozhodování, respektive co k danému rozhodnutí vedlo. Neoklasickou teorii zajímá jen výsledný stav, ne cesty, které k němu vedou. Autor věří, že budoucnost přinese větší snahu o výměnu myšlenek napříč obory, což povede k obecnému prospěchu a snad vzniku moderní teorie firmy, která bude schopna uspokojivě odpovídat na otázky spojené s existencí firmy v dnešním komplikovaném a nejistém světě.

Na základě zodpovězení výzkumných otázek lze konstatovat pravdivost hypotézy:

Alternativní teorie jsou validní a použitelné v rozhodování při řízení firmy.

Bylo zjištěno, že přístupy strategického managementu korespondují do značné míry s přístupy behaviorálních a manažerských teorií a vycházejí často ze stejných předpokladů. Autor je toho názoru, že budoucí vývoj strategického managementu povede k jakési mezioborové syntéze. Již v dnešní době lze pozorovat prolínání vlivů oborů počítačových technologií, kognitivní psychologie, ekonomických teorií a jiných na přístupy řízení firmy (strategický management). Teoretici strategického managementu jsou otevřeni novým poznatkům, bez ohledu na to, odkud vzešli. Autor postuluje nutnost povznesení se nad oborové bariéry a navrhuje větší spolupráci mezi teoretiky strategického managementu a ekonomie, která ve svém důsledku povede k vzájemnému obohacení obou oborů a pomůže objasnit dosud neobjasněné fenomény.

Seznam bibliografických záznamů

Citace

ALCHAIN, Armen A. 1950. Uncertainty, Evolution and Economic Theory. *Journal of Political Economy* [online]. 1950, **58**(3), 211-221 [cit. 2015-11-27]. Dostupné z: <http://wolfweb.unr.edu/homepage/pingle/Teaching/BADM%20791/Week%206%20Decision%20Making%20Under%20Uncertainty/Alchian-Uncertainty.pdf>

COASE, Ronald H. 1937. The Nature of the Firm. *Economica* [online]. 1937, **4**(16), 386-405 [cit. 2015-11-24]. Dostupné z: <http://www3.nccu.edu.tw/~jsfeng/CPEC11.pdf>

CROSSAN, Kenny. 2014. The Theory of the Firm and Alternative Theories of Firm Behaviour: A Critique. *International Journal of Applied Institutional Governance* [online]. 2014, **1**(1), 1-13 [cit. 2015-11-27]. Dostupné z: <http://www.managementjournals.com/journals/ig/vol1/21-1-1-2.pdf>

DESS, Gregory G., et al. 2014. *Strategic management: creating competitive advantages*. 7th edition. New York: McGraw-Hill Education, 2014. ISBN 0077636082.

HOLMAN, Robert. 2005. *Dějiny ekonomického myšlení*. 3. vyd. Praha: Beckovy ekonomické učebnice, 2005, 539 s. ISBN 8071793809.

LESTER, Richard A. 1946. Shortcomings of Marginal Analysis for Wage-Employment Problems. *American Economic Review* [online]. 1946, **36**(3), 63-82 [cit. 2015-11-27]. Dostupné z: http://www.jstor.org/stable/1802256?seq=1#page_scan_tab_contents

MACHLUP, Fritz. 1967. Theories of the Firm: Marginalist, Behavioral, Managerial. *The American Economic Review* [online]. 1967, **57**(1), 1-33 [cit. 2015-10-24]. Dostupné z: <http://gaton.uky.edu/Faculty/scott/eco741-fall2015/machlup%20aer%201967.pdf>

PEARCE, John A. a Richard B. ROBINSON. 2013. *Strategic management: planning for domestic & global competition*. 13th ed., international ed. New York: McGraw-Hill, 2013. ISBN 9780071326391.

POŠTA, Vít. 2006. *Alternativní teorie firmy ve vazbě na vybrané aspekty kapitálového trhu*. Praha, 2006. Dizertační. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Doc. Ing. Pavel Sirůček, Ph.D.

SIMON, Herbert A. 1959. Theories of Decision-making in Economics and Behavioral Science. *American Economic Review* [online]. 1959, **49**(3), 253-283 [cit. 2015-10-24]. Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~dbackus/Exotic/1Time%20and%20risk/Simon%20AER%2059.pdf>

SKÁLA, Marek. 2010. *Problémy současné teorie firmy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010, 129 s. ISBN 978-80-7372-643-0.

SOJKA, Milan. 2009. Stane se institucionální ekonomie paradigmatickým 21. stoletím? *Politická ekonomie* [online]. **2009**(3), 297-304 [cit. 2015-11-24]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/polek/685>

SOUKUPOVÁ, Jana. 1996. *Mikroekonomie*. Praha: Management Press, 1996, 535 s. ISBN 80-85943-17-4.

SYNEK, Miloslav. 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

Bibliografie

JENSEN, Michael C. A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms. Cambridge: Harvard University Press, 2000. ISBN 0674012291.

KNIGHT, Frank H. 1964. *Risk, uncertainty, and profit* [online]. 1964, New ed. New York: Reprints of economic classics [cit. 2015-11-27]. ISBN 9780984061426. Dostupné z: https://mises.org/sites/default/files/Risk,%20Uncertainty,%20and%20Profit_4.pdf

KUDERA, Jiří. Moderní teorie firmy. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-716-9954-3.

SEXTON, D. a P. AUKUN. 1985. A longitudinal study of small business strategic planning. *Journal of Small Business Management*. **2**.(23), 8 - 15.