

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. Tereza Trojanová**

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. Tereza Trojanová**
Osobní číslo: **E15000472**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Analýza manažerských teorií firmy (alternativních teorií firmy)
v chování současných firem**
Zadávací 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: **65 normostran**

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

Seznam odborné literatury:

BELLEFLAMME, Paul and Martin PEITZ. Industrial Organization: Markets and Strategies. New York: Cambridge University Press, 2010.

ISBN 9780521681599.

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

ISBN 80-716-9954-3.

POŠTA, Vít. Manažerské modely firmy. Politická ekonomie. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2006, 54(1): 63-87. ISSN 0032-3233.

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

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

ISBN 80-861-7529-4.

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

Byla jsem seznámena 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 vědoma 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 vypracovala 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: *24. listopadu 2016*

Podpis: 

Poděkování

Děkuji panu Ing. Mgr. Marku Skálovi, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, náměty a připomínky. Velké poděkování patří mé rodině za podporu po dobu celého mého studia.

Anotace

Diplomová práce se zabývá alternativními teoriemi firmy, které vznikly jako reakce na změny v podmínkách fungování firem a změny struktury firem. V první části je charakterizována neoklasická teorie firmy a jsou představeny alternativní teorie firem - modely teorií manažerských, behaviourálních a model zaměstnanecké firmy. V textu jsou dále popsány přístupy manažerů k řízení současných firem a je proveden rozbor problematiky strategického managementu. V druhé části diplomové práce jsou konfrontovány alternativní teorie firmy s přístupy strategického managementu. Cílem diplomové práce je pojmenovat a analyzovat některé teoretické pohledy alternativních teorií firmy, které jsou zakomponovány do strategického managementu a použitelné v současné podnikatelské praxi.

Klíčová slova:

neoklasická teorie firmy, alternativní teorie firmy, manažerské teorie, behaviourální teorie, model zaměstnanecké firmy, cíle firmy, strategický management, zájmové skupiny, současná firma

Annotation

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

The thesis deals with alternative theories of the firm created in response to changes in the conditions companies are operating in, and the way their structures are changing. The first part outlines the neoclassical theory of the firm and introduces alternative theories of the firm – managerial, behavioural and employee engagement model. The following section describes the approaches of managers to the management of existing companies and discusses the issues of strategic management. The second part of the work confronts alternative theories of the firm with approaches of strategic management. The thesis aims to illuminate and analyse some of the theoretical perspectives of alternative theories of the firm that are incorporated in strategic management and usable within contemporary entrepreneurial practice.

Keywords:

neoclassical theory of the firm, alternative theories of the firm, managerial theory, behavioural theory, employee engagement model, company objectives, strategic management, interest groups, contemporary company

Obsah

Seznam ilustrací a tabulek	10
Seznam zkratk.....	11
Úvod	12
1 Firma.....	14
1.1 Neoklasická teorie firmy	14
1.2 Cíl firmy maximalizace zisku.....	16
2 Alternativní teorie firmy	19
2.1 Cíle firmy.....	21
2.2 Manažerské teorie firmy	22
2.2.1 Jednoduchý manažerský model	25
2.2.2 Scitovského model.....	27
2.2.3 Baumolův model firmy maximalizující obrat	28
2.2.4 Williamsonův model.....	31
2.2.5 Marrisův model	34
2.3 Behaviourální teorie firmy.....	40
2.3.1 Simonův model.....	41
2.3.2 Cyertův a Marchův model	42
2.3.3 Doyleův model zón tolerance	44
2.4 Model zaměstnanecké firmy.....	47
2.4.1 Wardův model zaměstnanecké firmy	47
3 Přístupy strategického managementu při řízení současných firem	49
3.1 Firmy ve 21. století.....	49
3.2 Management	50
3.3 Strategický management.....	51
3.4 Formulace strategie firmy.....	52

3.4.1 Vize firmy	53
3.4.2 Poslání – mise firmy	54
3.4.3 Strategické cíle firmy	54
3.4.4 Strategické operace.....	55
3.4.5 Strategie a faktor času.....	57
3.5 Implementace strategie	59
3.6 Hodnocení strategie	61
3.7 Zájmové skupiny	61
4 Vztah alternativních teorií firmy k přístupům strategického managementu	64
4.1 Manažerské teorie firmy – strategický management.....	64
4.1.1 Jednoduchý manažerský model – manažerské výhody	64
4.1.2 Scitovského model – výchozí analýza.....	65
4.1.3 Baumolův model – marketingový management.....	66
4.1.4 Williamsonův model – priority manažerů vs. řízení nákladů.....	68
4.1.5 Marrisův model – finanční management.....	69
4.2 Behaviourální teorie firmy – strategický management.....	70
4.2.1 Simonův model – manažerské rozhodování.....	71
4.2.2 Cyertův a Marchův model – rozhodovací procesy.....	72
4.2.3 Doyleův model zón tolerance – finanční řízení.....	73
Závěr.....	75
Seznam použité literatury	83
Citace.....	83
Bibliografie.....	85

Seznam ilustrací a tabulek

Obrázek č. 1	Kritéria cíle firmy	22
Obrázek č. 2	Jednoduchý manažerský model	26
Obrázek č. 3	Scitovského model	27
Obrázek č. 4	Baumolův model firmy maximalizující obrat – celkové veličiny	30
Obrázek č. 5	Baumolův model firmy maximalizující obrat – jednotkové veličiny	31
Obrázek č. 6	Williamsonův model	34
Obrázek č. 7	Marrisův model 1	38
Obrázek č. 8	Marrisův model 2	39
Obrázek č. 9	Doyleův model zón tolerance	44
Obrázek č. 10	Strategická operace – zadávací list	56
Obrázek č. 11	Strategická operace – dílčí aktivity	57
Obrázek č. 12	Strategické ochrnutí	59
Obrázek č. 13	Matice zainteresovaných stran	63
Obrázek č. 14	Čtyři složky marketingového mixu	67
Obrázek č. 15	Simonův model stanovování cílů.....	72

Seznam zkratek

C	náklady trvalého růstu
c	úroveň výdajů na udržitelný růst firmy vzhledem k velikosti firmy
D	očekávané dividendy
g	míra růstu firmy
I	investiční náklady
IC	indiferenční křivky
K	kapitálová vybavenost firmy (velikost firmy)
L	počet zaměstnanců ve firmě
M	vedlejší manažerské výhody
P	cena
Q	velikost výstupu
r	diskontní sazba, cena kapitálu
S	výdaje na zaměstnance
T	daně
TC	celkové náklady
TR	celkové příjmy
U	užitek
V	tržní hodnota akcií firmy
v	relativní ukazatel hodnoty firmy
Y	příjem na zaměstnance
Π	zisk
Π_a	zisk skutečný
Π_d	zisk diskreční
Π_o	minimální požadovaný zisk, základní zisk
Π_r	zisk vykazovaný
π_o	základní míra zisku na aktiva
π_r	vykazovaná míra zisku na aktiva

Úvod

Pochopit ekonomické chování a vysvětlit jej je předmětem vědy nazývané se ekonomie. Ekonomie je společenská věda vycházející z reality ekonomického života. Ekonomie se dělí na mikroekonomii a makroekonomii. Mikroekonomie se zabývá rozhodováním dílčích ekonomických subjektů, kterými jsou domácnosti (jednotlivci), firmy a státy. Makroekonomie zkoumá národní hospodářství jako celek. Předmětem této diplomové práce je oblast mikroekonomie týkající se problematiky alternativních teorií firmy.

V první kapitole diplomové práce je proveden rozbor neoklasické teorie firmy. Pokud jsou v souladu s tématem v diplomové práci analyzovány teorie firmy alternativní k přístupu neoklasickému, je nezbytné, aby byl nejprve tento standard popsán. Neoklasická podoba teorie firmy byla rozpracována na konci 19. a začátku 20. století. Představuje soubor statických matematických postupů popisujících vzájemná působení firemních prostředků a chování firmy s cílem maximalizace zisku.

V druhé kapitole diplomové práce jsou představeny nejvýznamnější z alternativních přístupů k cíli firmy a alternativních teorií firmy, především alternativních manažerských teorií a teorií behavioristických. Stručně je také představena teorie zaměstnanecké firmy. Rozvoj alternativních teorií firmy začal od 30. let 20. století. Veškeré alternativní teorie firmy vznikly jako reakce na změny ve vývoji firem, který vedl k odpoutávání vlastníků firem od managementu. S uvedeným společenským vývojem došlo ke změnám a rozdílnosti cílů jednotlivých firem. Význam alternativních teorií firmy tkví v tom, že se snaží nalézt odpovědi na otázky pro širší spektrum problémů analýzy firmy než jak je popisována tradičním modelem teorie firmy. Nejedná se zdaleka o jednotný směr ekonomického myšlení, který by nabízel plnohodnotnou alternativu k neoklasické teorii, ale o skupinu nejednotných, v některých případech se dokonce i navzájem vyvracejících teorií. Každý z předkladatelů alternativních teorií firmy se zaměřil na určitou konkrétní slabinu neoklasické teorie a definoval svůj vlastní model, který by měl lépe popsat chování současných firem. Pro modely je společné, že se na základě verbální nebo matematicko-grafické analýzy snaží vysvětlit, proč firmy nemaximalizují zisk.

Cílem první a druhé kapitoly diplomové práce je seznámit čtenáře s teoriemi firem tak, jak jsou popsány v literatuře a naznačit mnohdy nejednoznačný přístup ekonomů k popisované problematice.

Třetí kapitola diplomové práce je věnována přiblížení přístupů strategického managementu, problematiky tvorby vize, mise, strategických cílů a plánování strategických operací v současných firmách. Prostředí, jemuž jsou firmy ve 21. století vystaveny, je jednoznačně mnohem nestálější, než bylo kdy v minulosti. Tato bezesporná skutečnost klade na firmy vysoké nároky co do strategické přizpůsobivosti a úrovně provozní efektivity. Od manažerů jsou požadovány nové organizační a manažerské způsobilosti. Musí se bezpodmínečně nutně zaměřit se na výzvy, které doba přináší, být inovativní, vynalézaví a nápavití, podněcovat zaměstnance k co nejlepším výsledkům.

Problematice strategického managementu je v diplomové práci věnován prostor z důvodu snahy předložit v maximální možné míře ucelené informace nezbytné pro zodpovězení výzkumných otázek:

1. Mohou být manažerské teorie přínosem při řízení firem?
2. Jsou alternativní teorie zohledněny v přístupech strategického managementu?
3. Které praktické přístupy by měly být součástí mikroekonomických teorií?

Ve čtvrté kapitole jsou alternativní teorie firmy zhodnoceny z pohledu současné firmy. Je provedena komparace alternativních teorií firmy a přístupů strategického managementu. Cílem této diplomové práce je pojmenovat a analyzovat některé teoretické pohledy alternativních teorií firmy, které jsou zakomponovány do strategického managementu a použitelné v praxi současných firem.

K vyvození závěrů je na základě zjištěných poznatků využita zejména metoda verbální dedukce.

1 Firma

Jedním ze základních prvků moderních ekonomik je firma, která realizuje přeměnu zdrojů, vstupů, na výstupy neboli transformaci vzácných zdrojů na výstupy. Výstupy jsou následně předmětem poptávky na trzích finálních produktů či meziproductů. Procesy probíhající v rámci firmy jsou základním tématem ekonomických teorií, nacházení odpovědí na otázky za jaké ceny a jaké množství produkce bude na trhu nabízet. Na straně nabídky trhu výrobků a služeb je firma nejčastějším subjektem.

Příčinou existence firem je odborná specializace jednotlivců a z ní vyplývající potřeba jejich týmové práce, která je z ekonomických důvodů (minimalizace tzv. transakčních nákladů) a z důvodu minimalizace rizika internalizována do firmy jakožto nejvýhodnějšího způsobu organizace výroby v tržní ekonomice (Hořejší, 2008, s. 157-158).

Transakční náklady jsou ty náklady, které jsou spojeny s ekonomickými transakcemi a kontrakty. Je-li výroba organizována ve firmě, jsou zpravidla tyto náklady nižší a firma je tudíž schopna poskytnout výrobky a služby spotřebitelům s nižšími transakčními i výrobními náklady, než by je získal jiným způsobem. Transakční náklady závisí na počtu a charakteru transakcí, se snižujícím se počtem transakcí se zvyšují. Na otázku, jaké faktory přispívají k existenci transakčních nákladů, odpovídají Soukupová a Macáková (2009, s. 2), že mezi hlavní zdroje transakčních nákladů patří lidský faktor. Jako zdroje transakčních nákladů uvádějí následující skutečnosti:

- nejistotu spojenou s kontrakty
- složitost kontraktů plynoucí ze složitosti výrobního procesu
- nutnost monitorování plnění kontraktů
- obtížnost vynucování plnění kontraktů

1.1 Neoklasická teorie firmy

Neoklasická podoba firmy byla rozpracována na přelomu 19. a 20. století. Představuje soubor statických matematických postupů popisujících vzájemná působení firemních prostředků, materiálních proudů a chování firmy s cílem maximalizace zisku v podmínkách dokonalé konkurence.

Neoklasická teorie firmy, nazývaná též standardní či ortodoxní teorie firmy, má několik základních předpokladů:

- neoddělené vlastnictví a řízení – firmu řídí vlastník, firma je vnitřně homogenní, neexistují ve firmě žádné zájmové skupiny, které by byly schopny ovlivnit stanovení cílů firmy zásadním způsobem
- princip optimalizace – ekonomické subjekty se snaží maximalizovat při daných omezeních své kriteriální funkce, firma chovající se racionálně se snaží maximalizovat zisk
- přístup k dokonalým informacím – zejména znalost svých nákladových a výnosových funkcí
- firma působí v prostředí jistoty

Dle Kundery (2000, s. 15) měla však podoba neoklasické firmy velmi daleko i k tomu, aby byla teoretickým základem řízení a strategií firem konce 19. a začátku 20. století a to z těchto dvou důvodů:

„1. Její výsledky jsou znehodnocovány fiktivností neoklasických modelů, jejich vytvoření přijatými předpoklady. Nejvýrazněji se to projevuje u dokonalé konkurence. Ta nejenom že v realitě neexistuje, není tedy ani abstrakcí z reality, ale je uměle vytvořena umělými předpoklady.

2. Nedostatky neoklasické teorie firmy nejsou jenom ve fiktivnosti předpokladů, ale také ve statickém pojetí, které neumožňuje promítnutí technického rozvoje, investic a vývoje trhu, a v nekomplexnosti jejího pojetí (především chyběla teorie trhu a teorie výroby).“

Firmu zkoumá neoklasická teorie pouze z pohledu trhu, zabývá se především analýzou dílčí tržní rovnováhy a tvorbou cen na jednotlivých trzích. Zkoumá, jak firma reaguje na vnější podněty. Firma vystupuje na trzích výrobních faktorů – vstupů jako poptávající a na trzích výrobků a služeb – výstupů jako nabízející s cílem maximalizace svého zisku. Na základě nákladových a příjmových funkcí si firma zvolí optimální objem vyráběné produkce, pokud uvažujeme o nedokonalé konkurenční tržní struktuře i cenu. Mnoho otázek spojených s důvody existence firmy, vnitřní strukturou firmy

a rozhodovacími procesy uvnitř firmy, neoklasická teorie nesleduje, ponechává je zcela stranou.

Teorie firmy tzv. hlavního ekonomického proudu je postavena na předpokladu, že podnikatel vlastní veškerá aktiva firmy, sám financuje její činnost, poptává a najímá výrobní faktory, vykonává řídicí i kontrolní činnost, podstupuje riziko a zisk firmy realizuje jako vlastní důchod. Charakteristické pro neoklasickou teorii firmy je vysoký stupeň abstrakce, prostředí jistoty a snaha o vysvětlení a předpověď chování firmy. Neoklasická teorie vytváří předpoklady, které svou fiktivností společně se statickým pojetím firmy modely znehodnocují. Nereflektuje totiž podstatné faktory ovlivňující současné firmy. Jsou to zejména (Hořejší, 2008, s. 159):

- rozmanité vlastnické formy – firma může být vlastněna jedincem, který ručí celým svým majetkem, nebo tisíci akcionáři, kteří ručí omezeně jen do hodnoty svých akcií – vlastnických podílů
- výkon kontroly – je prováděn v případě individuálně vlastněné firmy vlastníkem, ale v případě velkého množství vlastníků je výkon kontroly svěřen představenstvu, ve kterém jsou zastoupeni vlastníci i zpravidla špičkový manažeři
- rozhodování v podmínkách nejistoty – rozhodnutí jsou činěna s větší či menší mírou nejistoty z důvodu ne zcela přesných informací z vnitřního i vnějšího prostředí

Modely, se kterými pracuje neoklasická teorie firmy, umožňují porozumět vzájemnému působení nabízeného objemu výstupu firmy a najímaného množství výrobních faktorů, odhadovat dopady například změn cen výstupů a vstupů, úrovně technologie či daní. Mohou poskytovat jistý náznak odpovědí při rozhodování o změnách cen a výstupu jednotlivé firmy.

1.2 Cíl firmy maximalizace zisku

Pro potřeby teorie firmy je definován zisk, má se na mysli zisk dlouhodobý, jako přebytek výnosů z ekonomické činnosti nad jejími náklady, je tedy rozdílem mezi celkovými příjmy (TR) a celkovými náklady firmy (TC).

Rovnice zisku (Π):

$$\Pi = TR - TC \quad (1)$$

Zisk jako hlavní cíl firmy představuje hlavní podnět k podnikání. Prostřednictvím zisku prokazuje firma svou prosperitu, úspěšnost ve vztahu k vlastníkům a udává vztah s partnery a tržní konkurencí. Je jím prokazována schopnost manažerů firmy. Zisk je podmínkou a předpokladem tvorby dalších zdrojů, investic, technického rozvoje apod. Dlouhodobě je zisk nutnou podmínkou existence firmy. Zisk jako kritérium cíle firmy má dle Kundery (2000, s. 27-28) praktickou dimenzi, jelikož je kvantifikovatelný a tím v rozhodovacích procesech a matematických modelech dobře použitelný. Na druhou stranu však zpochybňuje maximální zisk jako kritérium dlouhodobé prosperity firmy.

Na rozdíl od neoklasické teorie se v soudobém ekonomickém myšlení všeobecně uznává, že kritériem cíle firmy není zisk maximální, ale přiměřený zisk. Tím se rozumí zisk, který je dosahován s ohledem na substituci krátkodobých cílů dlouhodobými, respektive obráceně. Je dosahován ne na úkor image firmy či ohrožení zdraví, zhoršení životního prostředí, protispolečenskými prostředky a podobně. Není též vhodné pro dlouhodobou prosperitu rozdělovat dosažený zisk pro okamžitou potřebu, ale umožnit dostatečný technický rozvoj a inovační a investiční politiku.

V podnikatelské realitě je z mnoha důvodů omezena možnost dosažení maximálního zisku a firma je přinucena sledovat cíl jiný. Je to především z důvodu (Hořejší, 2008, s. 357-358):

- složité vlastnické struktury a vazeb mezi vlastnictvím a řízením firmy,
- organizační problémy
- nedostatek potřebných informací
- neustále se měnící okolí firmy (na straně poptávky i konkurence, technický pokrok atd.)

Není jednotná ani odpověď na otázku proč firmy vlastně dosahují zisku. Důvody lze rozdělit na tři skupiny:

1. Kompenzační a funkcionální teorie – nejvhodněji ji lze aplikovat na firmy v individuálním vlastnictví a firmy spoluvlastníků. Zisk je chápán jako kompenzace – platba podnikateli za jeho čas, aktivitu a podstoupené riziko.
2. Monopolní teorie – zisk je výsledkem určitého výsadního postavení, výhody firmy oproti jiným firmám na trhu.
3. Technologické a inovační teorie – zisk je výsledkem inovační aktivity, zlepšení technických a technologických.

2 Alternativní teorie firmy

S rozvojem firem přestali vlastníci postupně sami stačit na veškeré činnosti nutné k zajištění každodenního chodu firmem a měli již také snahu věnovat se více aktivitám nesouvisejícím s firmou. Vznikala jim potřeba nalézt si vhodného zástupce – manažera, jenž bude vynikat řídicími a komunikačními schopnostmi, bude schopen zaměstnance motivovat a vést k stanoveným cílům. Vlastník převádí na manažera většinu svých řídicích pravomocí, vždy si ale ponechává možnost kontroly. Manažer ve valné většině případů nechová k firmě nijaké citové pouto, smýšlí především realisticky až prospěchářsky. Možnost rozhodovat otevírá manažerovi prostor k prosazování vlastního prospěchu. Jelikož si manažer nemůže být zcela jistý svým dlouhodobým působením ve firmě, usiluje spíše o dosahování co nejlepších aktuálních výsledků přinášejících mu bonusy a určujících jeho postavení ve společnosti a na trhu práce. Toto někdy činí i na úkor kvalitních dlouhodobých výsledků.

Kundera (2000, s. 16-17) uvádí, že se od 30. let 20. století začaly rozvíjet alternativní teorie firmy jako reakce na změny v podmínkách fungování firem a změnu struktury firem – konkrétně odpoutávání vlastníků firem od managementu. S uvedeným společenským vývojem došlo ke změnám a rozdílnosti cílů firem. Mikroekonomie označuje cíle těchto teorií jako alternativní, slovo alternativní znamená jiný.

Základní alternativní cíle jsou:

- podíl na trhu – firmy se snaží dosáhnout určitého konkrétního podílu na trhu
- růst a expanze firmy – například rozšíření prodeje na více trzích
- dosažení uspokojivé úrovně zisku – tento zisk je nižší než zisk maximální
- dlouhodobé přežití

Alternativní modely firmy je možno rozdělit na ty, které se shodně s klasickou teorií snaží maximalizovat konkrétní cílovou funkci, využívají matematický aparát a vedou k jednoznačným závěrům. Tyto modely jsou označovány jako tzv. optimalizační modely a řadí se mezi ně manažerské teorie firmy a Wardův model zaměstnanecké firmy. Mezi tzv. neoptimalizační modely, které namísto maximalizace sledují působení zájmových skupin ve firmě a proces tvorby firemních cílů, patří behaviourální modely firmy a též

modely institucionální a postkeynesiánské. Neoptimalizační modely jsou založeny na verbální dedukci. Jejich nevýhodou je nemožnost získání jednoznačných obecněji platných závěrů, což však je důsledkem a nevyhnutelně souvisí s dynamičností současného podnikatelského prostředí.

Manažerské teorie firmy se zabývají problematikou oddělení vlastnictví a kontroly ve firmě, přichází s teorií přiměřeného zisku a připouští i takové cíle jako maximalizace peněžního toku, či maximalizace tržní ceny firmy. Manažeři ve firmě neprosazují jen cíle vlastníků, usilují o realizaci svých cílů, které se mohou dostat do rozporu s cíli vlastníků. Typické oddělení vlastnictví od kontroly je podstatou akciových společností. Vlastníky firmy jsou akcionáři, kteří nesou podnikatelské riziko a důchod pobírají v podobě dividendy.

Behavioristické teorie firmy nevylučují teorie manažerské, ale zohledňují a zabývají se vlivy makroprostředí a působení zájmových skupin v rámci korporací na chování firem.

„Manažerské a behaviourální teorie firmy jsou jedním ze směrů, jimiž se ekonomická teorie přibližuje realitě tím, že umožňuje vysvětlit řadu reálných jevů a procesů, které pomocí tradičního modelu vysvětlit nejdou.“ (Soukupová, 2009, s. 23) Zásadní rozdíl manažerských teorií a behaviourálních teorií spočívá v tom, že většina teorií manažerských maximalizuje konkrétní cílovou funkci, zatímco behaviourální přístup nesměřuje k maximalizaci, ale k uspokojivé výši.

Modelem zaměstnanecké firmy je zkoumána situace, kdy je složité odlišit vlastníky od zaměstnanců firmy. Podnikatelskou funkci ve firmě přebírají všichni zaměstnanci, mezi všechny zaměstnance se rozděluje zisk.

Ekonomy jsou dále formulovány institucionální modely firmy a postkeynesiánské modely firmy, které jsou zaměřeny na zkoumání vlivu velkých firem na ekonomické, sociální i politické prostředí a chování velkých korporací v současném vysoce konkurenčním prostředí plném nejistoty.

Nejnovější doplnění neoklasické teorie firmy je tzv. agency teorie, neboli model nájemce-zmocněnec, která se zabývá problematikou asymetrie informací mezi manažerem a vlastníkem firmy. Nájemce vlastní firmu a očekává z ní výnos. Pravomoci deleguje na zmocněnce, tedy manažera, který požaduje za svou práci odměnu. Pro agency teorie je klíčovou otázkou určení podílu zmocněnce na výnosu. Cílem nájemce je minimalizace dopadů oportunního chování zmocněnce a jeho motivování k jednání v zájmu nájemce (Soukupová, 2009 s. 19).

Veškeré alternativní přístupy jsou metodologicky protikladem k neoklasickým, neoklasické teorie jsou jimi často odmítány a kritizovány. Usilují o vytvoření adekvátní a životaschopné protiváhy ke standardnímu mikroekonomickému myšlení.

V diplomové práci je rozpracováno téma a modely manažerských teorií firmy, behaviourálních teorií firmy a model zaměstnanecké firmy.

Každý z předkladatelů alternativních teorií firmy se zaměřil na konkrétní slabinu neoklasické teorie a definoval svůj vlastní model, který by měl být schopen lépe popsat chování současných firem. Modely mají společné to, že se snaží vysvětlit, proč současné firmy neusilují o maximalizaci zisku a to pomocí verbální nebo matematicko-grafické analýzy.

Význam alternativních teorií firmy tkví v tom, že představují a snaží se nalézt odpovědi na otázky pro podstatně širší spektrum problémů analýzy firmy než jak je popisována tradičním modelem teorie firmy. Nejedná se zdaleka o jednotný směr ekonomického myšlení, který by nabízel plnohodnotnou alternativu k neoklasické teorii, ale o skupinu nejednotných, v některých případech se dokonce i navzájem vyvracejících, teorií.

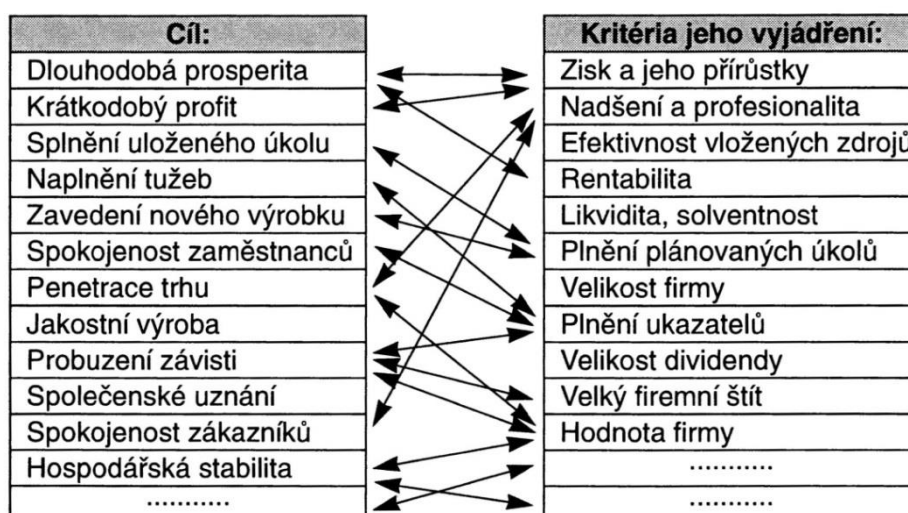
2.1 Cíle firmy

Jak uvádí Kundera (2000, s. 24-27) cíl firmy není něco absolutně exaktního, poznatelného a vyjádřitelného jen pragmatickými přístupy, ale také to není jen abstrakce. Ekonomický

cíl je konkrétní, je vždy spojen s prostředky k jeho dosažení a závisí přinejmenším na třech hlediscích:

- vlastnostech vlastníka a managementu firmy
- ekonomickém okolí firmy
- podobě, formě uspořádání, vlastnostech firmy a situaci, v jaké se nachází

Všechna hlediska jsou proměnná v čase a působí ve vzájemné podmíněnosti. Cíl firmy ovlivňuje situace firmy. Jiné cíle má firma za situace, kdy se jí daří, jiné před hrozícím bankrotem či firma vysoce zadlužená, k jinému směřuje firma nově vzniklá. Uvedené vlastnosti cíle firmy vedou k tomu, že jej nelze stanovit zcela jednoznačně jako cíl jediný, platný navždy. Stanovení správného cíle firmy lze zpřesnit ohodnocením výčtu cílů a kritérií jejich vyjádření uvedeným na obrázku č. 1.



Obr. č. 1: Kritéria cíle firmy

Zdroj: KUNDERA, Jiří. Moderní teorie firmy, s. 26.

2.2 Manažerské teorie firmy

Jak již bylo uvedeno, manažerské teorie firmy reagují na oddělení vlastnictví firmy od řízení firmy, na složitou vlastnickou firemní strukturu a problémy s ní spojené. Ze samotného oddělení vlastnictví a řízení vyplývá, že se manažerské teorie zabývají firmami velkými, které působí na nedokonale konkurenčních trzích. Řídící funkci ve firmách vykonávají manažeři, kteří jsou placeni vlastníky. Rozhodování o dění ve firmě

je v rukou manažerů, kteří nejsou svými rozhodnutími příliš ohroženi. V případě jejich špatného rozhodnutí přicházejí vlastníci přinejmenším o část, ne-li o celý svůj majetek. Pro manažera je největší hrozbou související s jeho špatným rozhodnutím propuštění z firmy. Je-li jeho rozhodnutí správné, je odměněn. Vlastníci mají logickou snahu zvyšovat motivaci manažerů a to veškerými dostupnými prostředky tak, aby byly minimalizovány dopady malé osobní zodpovědnosti manažerů na firmu, kdy největší riziko jejich rozhodnutí nese vlastník. Manažerské teorie sledují motivaci manažerů a její promítnutí do cílů, které pod jejich vedením firma sleduje.

V silách vlastníka není sledovat průběh veškerých činností, které jsou manažerem vykonávány ani velikost jeho snahy o dosahování cílů. Posuzovat může pouze konečné výsledky, na jejichž základě hodnotí manažerovu výkonnost. Vlastník konkrétně nezná manažerovy schopnosti a znalosti, ale ani jeho informovanost. Je tudíž pro něho obtížné vyhodnotit, zda důvodem špatného manažerova rozhodnutí je nedostatek informací, jeho neschopnost, nebo prospěchářské chování. Manažer může firmu řídit ve svém zájmu tak, aby odpovídala jeho snaze minimalizování rizika jeho propuštění. Například se může vyhýbat novým inovativním přístupům, které mu přinášejí určitou míru rizika, přestože by s největší pravděpodobností zvýšily firmě zisk. Může tolerovat ne nezbytné náklady či bránit jejich kontrole.

Zastánci manažerských teorií usuzují, že cíl firmy vedené manažery je odlišný od neoklasické maximalizace zisku. Vlastníci i manažeři sledují optimalizaci svých vlastních cílů, které mohou být vzájemně konfliktní. Zisk v řadě manažerských modelů vystupuje jako omezující podmínka v podobě minimálního požadovaného zisku vlastníky. Kolektiv Hořejší, Soukupová, Macáková, Soukup (2008, s. 367) má za to, že: „*I převážná většina alternativních teorií firmy uznává význam zisku ve strategii firmy. Hlavními příčinami je konkurence na trhu finální produkce a na kapitálovém trhu. Konkurenční postavení firmy a finanční zdroje přímo či nepřímo souvisí se ziskem.*“

Zásadním důsledkem oddělení vlastnictví od kontroly firmy je asymetrie informací na straně vlastníků a manažerů, kdy manažeři mají o firmě samozřejmě významnou informační převahu. Snahou vlastníka je zajistit, aby manažer usiloval o realizaci jeho

zájmů a to nabídkou určitých stimulů, které mohou v důsledku snížit či eliminovat dopad oddělení vlastnictví od kontroly. Dominantní pozornost manažerských teorií firmy je proto věnována motivům chování manažerů firem. Jak uvádí Skála (2010, s. 21): „*Manažerské teorie se snaží nalézt podmínky, za kterých by manažeři sledovali maximalizaci zisku, kdy se tedy maximalizace jejich užitku shoduje s maximalizací zisku.*“

Možné ekonomické stimuly pro manažery jsou:

- výše platu
- získání dodatečných výhod např. auto pro soukromé účely, osobní řidič, luxusní vybavení kanceláře, bydlení zdarma
- nadstandardní odměny a benefity, právo na přednostní odkup akcií firmy
- zvyšování kvalifikace hrazené zaměstnavatelem, výuka jazyků atd.
- příspěvky na dovolenou, programy péče o zdraví atd.

Mezi psychologické faktory určující motivaci manažerů se řadí zejména dosažení určité úrovně jistoty, statusu a moci plynoucí z řízení firmy.

Nejvýznamnějšími manažerskými modely jsou Jednoduchý manažerský model, Scitovského model, Baumolův model firmy maximalizující obrát, Williamsonův model a Marrisův model.

Uvedené manažerské modely se liší v tom, jaký sleduje firma, myšleno manažeři firem, cíl. Scitovského model hledající optimální kombinace zisku firmy a volného času manažera není považována za model firmy plnohodnotný, nýbrž spíše za myšlenku, jež byla impulzem ke vzniku manažerských teorií. V Baumolově modelu je cílem maximální výše celkových příjmů. V modelu Williamsonově manažeři usilují o maximalizaci své užitkové funkce, která je tvořena výdaji na zaměstnance, vedlejšími výhodami manažerů a rozsahem prostředků, s nimiž mohou manažeři samostatně nakládat. V modelu Marrisově manažeři usilují o maximalizaci růstu firmy. Optimalizace má vždy společné kritérium, a to vlastníky danou výši minimálního požadovaného zisku. Společnými znaky modelů manažerských teorií firmy jsou oddělení vlastnictví a řízení, optimalizace funkce jiné než

ziskové a nedokonalé konkurenční prostředí. V následujícím textu budou vyjmenované manažerské modely popsány podrobněji.

2.2.1 Jednoduchý manažerský model

Jednoduchý manažerský model vychází z předpokladu, že je chování manažerů analogické s chováním spotřebitelů. Cílem manažera je tudíž maximalizace jeho užitku. Cílem vlastníků firmy je stále maximalizace zisku firmy. Užitek manažera je odvislý od velikosti vedlejších manažerských výhod, ale také od výše vykazovaného zisku. Vykazovaný zisk firmy určuje prestiž manažera firmy ve společnosti, je považován za kvalitního manažera.

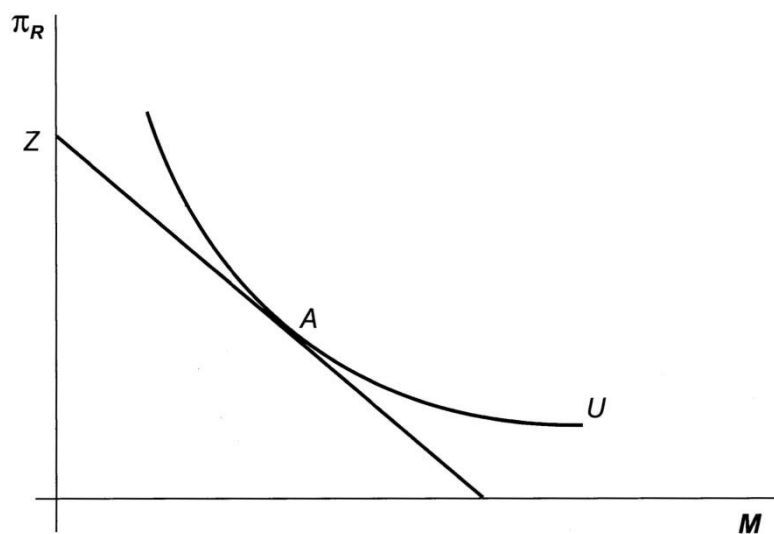
Výčet forem vedlejších manažerských výhod se mění, některé výhody se stávají postupem času samozřejmostí a nutně se objevují nové. Výhody a vedlejší příjmy manažerů navyšují celkové náklady firmy a svou existencí snižují vykazovaný zisk firmy. Dosažený zisk (Π) je rozdělen na dvě složky:

- zisk vykazovaný (Π_r)
- vedlejší manažerské výhody (M)

Rovnice zisku (Π) v jednoduchém manažerském modelu:

$$\Pi = \Pi_r + M \tag{2}$$

Graficky je jednoduchý manažerský model znázorněn na obrázku č. 2.



Obr. č. 2: Jednoduchý manažerský model

Zdroj: HOŘEJŠÍ, Bronislava, Jana SOUKUPOVÁ, Libuše MACÁKOVÁ a Jindřich SOUKUP. Mikroekonomie, s. 361.

Přímka zisku jsou spojeny všechny kombinace vykazovaného zisku a vedlejších výhod manažerů při úrovni dosaženého zisku.

Indiferenční křivka U spojuje možné kombinace vykazovaného zisku a vedlejších výhod manažerů přinášející manažerovy stejný užitek.

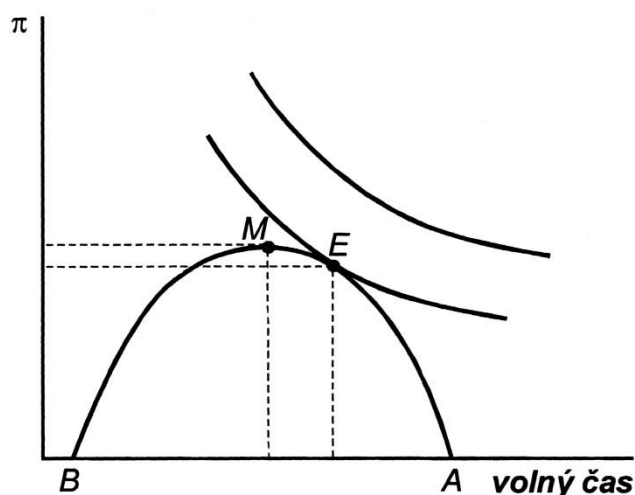
Bod A je bodem optima, přímka zisku je tečnou s nejbližší indifferenční křivkou, je dosaženo maximálně dosažitelného užitku manažera.

V bodě Z je vykazovaný zisk maximální, je roven zisku dosaženému. Jedná se o rohové řešení. Vedlejší manažerské výhody jsou v tomto bodě rovny nule. Bod, ve kterém přímka zisku protíná osu x , vyjadřuje situaci, ve které veškerý dosažený zisk je vynaložen na vedlejší manažerské výhody. Obě rohová řešení jsou pouze teoretickými možnostmi, jelikož žádný manažer by nepracoval pro vlastníka, který by mu neposkytoval alespoň určitou úroveň manažerských výhod a na druhou stranu by žádný vlastník nezaměstnával manažera, který by veškerý dosažený zisk vložil do svých vedlejších výhod.

2.2.2 Scitovského model

Autorem modelu z roku 1953 je maďarský ekonom Tibor Scitovsky. Ve své teorii vycházel ze skutečnosti, že příjmy i náklady firmy závisí na úsilí manažerů, na jejich ochotě obětovat zisku firmy, ve které pracují, svůj volný čas. Funkce užitku má dle tohoto modelu dvě proměnné - zisk a volný čas manažera. S poklesem volného času manažera roste objem zisku a naopak. Scitovského model vymezuje základ existence manažerských teorií firmy.

Bod V na obrázku č. 3 vyjadřuje absolutní nečinnost manažera, celkové příjmy (TR) i celkové náklady (TC) jsou nulové, zisk (Π) se rovná nule.



Obr. č. 3: Scitovského model

Zdroj: SOUKUPOVÁ, Jana, Libuše MACÁKOVÁ. Teorie firmy, s. 14.

Z grafu Scitovského modelu je zřejmé, že při zmenšování množství volného času manažera z bodu A do bodu M roste zisk. Od bodu maxima zisku – bod M – již zisk nelze zvýšit ani dodatečným vynaložením práce, zisk klesá.

Indiferenční křivky (IC) spojují možné kombinace dosaženého zisku a volného času přinášející manažerovy stejný užitek.

Optimální kombinace zisku firmy a volného času manažera v tomto modelu není bod M, bod maxima zisku, ale bod E, kde se dotýká nejvyšší indifferenční křivka IC křivky zisku. V tomto bodě se nachází výstup firmy, který přináší manažerovi nejvyšší míru uspokojení. Maximalizace funkce užitku manažera je měřena nejen ziskem firmy, ale i jeho volným časem. Peněžní příjem, který manažer získá, má dopad na jeho rozhodování o struktuře vynakládaného času a skutečnosti, jaké cíle sleduje. Při rostoucím příjmu bude manažer dle Scitovského modelu preferovat svůj volný čas.

Na tento model reagují jednotlivé manažerské teorie firmy. Skála (2010, s. 22-23) uvádí, že „*Scitovského model představuje výchozí analýzu, na kterou ostatní manažerské teorie navazují. Pokládá si oprávněnou otázku, zda po oddělení vlastnictví a managementu, se bude chování manažerů a vlastníků shodovat. T. Scitovsky postuluje spíše negativní odpověď (manažeři mohou, ale nemusí maximalizovat zisk).*“

2.2.3 Baumolův model firmy maximalizující obrat

Autorem modelu představeného v roce 1959 je ekonom amerického původu William Jack Baumol. Je to první, nejvýznamnější model, z několika manažerských modelů firmy, kterých je Baumol autorem. Model vychází z předpokladu, že manažeři sledují maximalizaci obratu firmy (TR) – maximalizaci tržeb. Důvodem je, že významná část platů manažerů bývá na tržby firmy vázána a také fakt, že firma je často hodnocena dle svého podílu na trhu a maximalizace zisku ve většině případů k významnému tržnímu podílu nevede. V modelu není zisk opomenutý. Manažeři při sledování svého cíle (maxima obratu) musí zohlednit vlastníky danou minimální úroveň zisku, která jim zajistí požadovanou minimální úroveň dividend.

Jak uvádí Pošta (2006, s. 62), důvodů, proč firma sleduje příjmy více než svůj zisk, je celá řada. Důvod, proč sledují manažeři více než zisk příjmy je takový, že odměny, které pobírají, nejsou vázány na zisk, ale na příjmy. Vlastník se též zajímá nejen o ziskovost firmy, ale i o její růst, který je podmíněn maximalizací obratu firmy více než maximalizací zisku. Pokles příjmu by mohl zapříčinit pokles popularity výrobku firmy a následně odliv zákazníků firmy. Firma s klesajícími příjmy rovněž nemusí být již zajímavá pro své současné distributory, kteří mohou přejít ke konkurenci. Tržní podíl je významným

kritériem institucí finančního trhu při posuzování kredibility firem. Jestliže příjmy firmy klesají, dochází často k propouštění zaměstnanců, což zvyšuje napětí vztahů ve firmě. Taková situace není pochopitelně manažery firmy vítána.

Rovnice celkových příjmů:

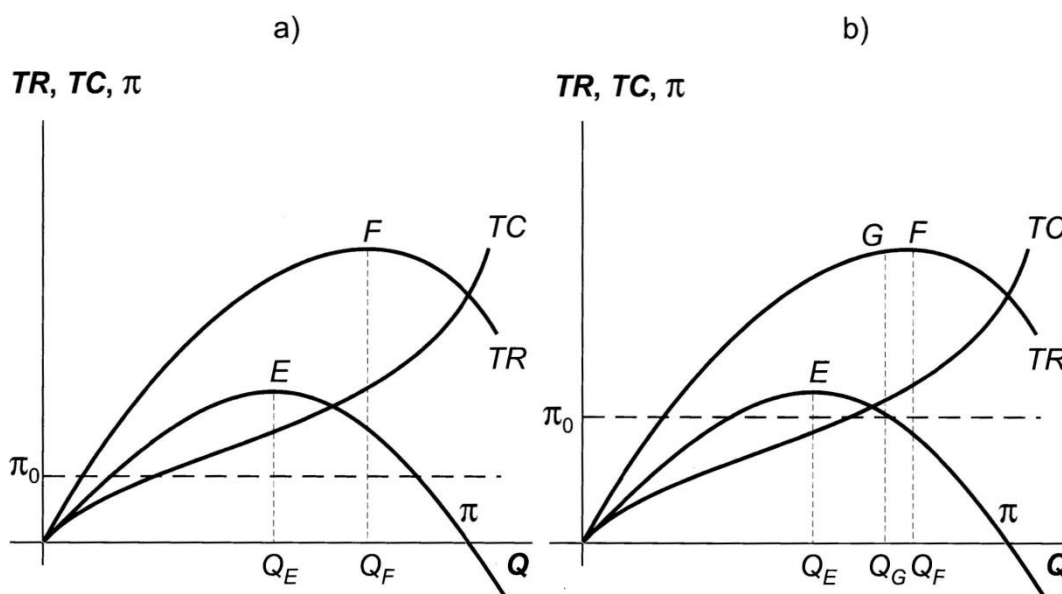
$$TR = P \times Q \quad (3)$$

P je cena výrobku

Q je množství

Předpoklady tohoto modelu jsou nedokonalá konkurence, především nedokonale elastická poptávka, cenová elasticita (možnost stanovení ceny firmou) a existence bariér vstupu do odvětví. S objemem výroby nemusí vždy růst obrat. Na obrázku č. 4 je graficky znázorněn nejprve růst celkového příjmu souběžně s růstem objemu výroby a následně však po dosažení maxima funkce obratu v bodě F, kde se mezní příjem rovná nule a cenová elasticita poptávky se rovná minus jedné, nastává pokles celkového příjmu.

V bodě E při výrobě množství produkce Q_E dosahuje firma maximálního zisku. Při maximalizaci obratu (celkových příjmů, respektive tržního podílu) musí být zohledněna vlastníky daná minimální úroveň požadovaného zisku. Zisk nesmí klesnout pod tento požadovaný minimální zisk v grafickém znázornění celkových veličin Baumolova modelu firmy maximalizující obrat označený jako Π_0 a znázorněný přímkou rovnoběžnou s osou x .



Obr. č. 4: Baumolův model firmy maximalizující obrat – celkové veličiny

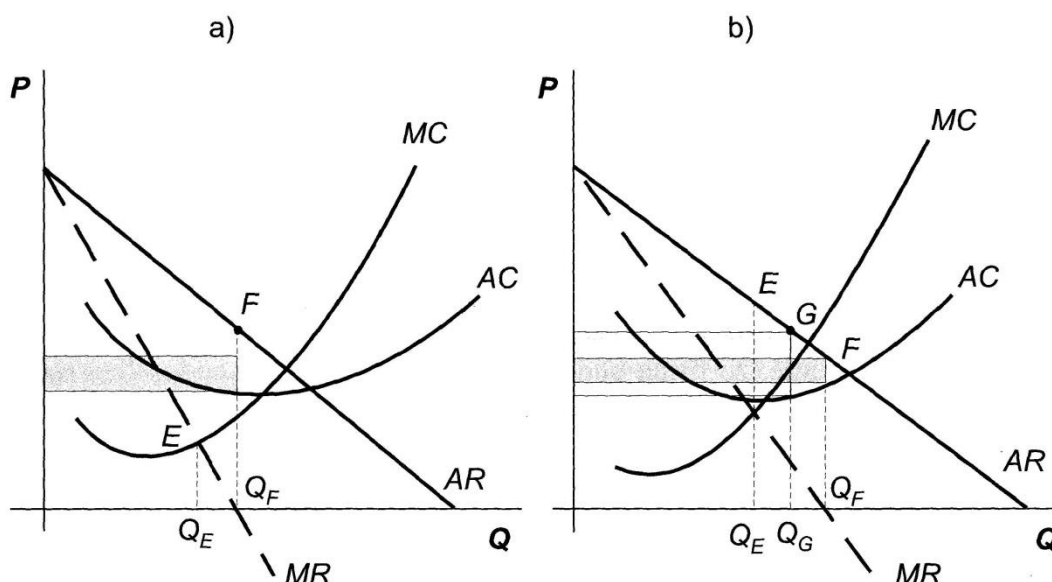
Zdroj: HOŘEJŠÍ, Bronislava, Jana SOUKUPOVÁ, Libuše MACÁKOVÁ a Jindřich SOUKUP. Mikroekonomie, s. 363.

V případě obrázku č. 4 a) dosahuje firma maximalizující obrat zisku vyššího, než je minimální vlastníky požadovaný zisk, optimum výstupu (Q_F) a ceny se nemění. Manažeři nejsou motivováni, aby dosahovali vyššího zisku, než který je požadován vlastníky prostřednictvím dané podmínky minimálního zisku. Mají zájem využít zisk přesahující minimální požadovanou míru ke zvýšení jejich vlastního užitku. Užitek manažerů je závislý na velikosti obratu, proto zvažují, jak pomocí volných prostředků dosáhnout vyššího obratu.

Na obrázku č. 4 b) je naznačena situace, kdy firma maximalizující obrat dosahuje v bodě maxima obratu (Q_F) nižšího zisku, než je minimálně požadovaný. V tomto případě bude výstup firmy určen výší minimálního požadovaného zisku, firma musí zvýšit svůj zisk, čehož dosáhne zvýšením ceny a snížením výstupu až na úroveň, při které je dosaženo minimálního požadovaného zisku (Q_G).

Shrnutím Baumolova modelu lze předpokládat, že firma v případě maximalizace obratu vyrábí větší objem produkce (Q_F) a prodává za cenu nižší než firma maximalizující zisk.

Maximalizace zisku by dosáhla, pokud by vyráběla množství, kdy se mezní příjmy rovnají mezním výdajům (Q_E). Situace je pro přehlednost na obrázku č. 5 znázorněna též na grafu jednotkových veličin Baumolova modelu firmy maximalizující obrát.



Obr. č. 5: Baumolův model firmy maximalizující obrát – jednotkové veličiny

Zdroj: HOŘEJŠÍ, Bronislava, Jana SOUKUPOVÁ, Libuše MACÁKOVÁ a Jindřich SOUKUP. Mikroekonomie, s. 364.

Zájmy vlastníků firmy jsou v Baumolově modelu zastoupeny podmínkou minimálního požadovaného zisku, jenž může v krátkém období manažery při maximalizaci obrátu limitovat. V dlouhém období se z něj však stává nástroj, který umožňuje realizovat růst firmy a tím přinese manažerům vyšší příjmy v budoucnu.

2.2.4 Williamsonův model

Tento manažerský model Olivera Eatona Williamsona, vytvořený v roce 1964, předpokládá též oddělení kontroly a vlastnictví firmy, vychází z Jednoduchého manažerského modelu a pracuje s užitkovou funkcí manažerů. Manažeři, kteří řídí firmu, musí respektovat zájem vlastníků, tedy obdobně jako u již představeného Baumolova modelu dosahovat dané minimální výše zisku zabezpečující dostatečnou úroveň nerozděleného zisku a dividend. Tato výše zisku je podmínkou rozvoje firmy

i spokojenosti vlastníků firmy s manažery. Manažeři ve Williamsonově modelu nejprve sledují maximalizaci zisku, který však není vykázan, je ho dosahováno z důvodu snahy o co nejvyšší vedlejší manažerské výhody.

Ve Williamsonově modelu je pracováno s užitkovou funkcí manažerů. Užitek manažerů má v případě Williamsova modelu tyto základní proměnné:

- výdaje na zaměstnance (S) – platy a dodatečné mzdové výdaje manažerů a zaměstnanců. Tyto výdaje mají přímou vazbu na dominanci manažera, na jeho status, moc a prestiž
- vedlejší výhody manažerů (M) mají též jednoznačnou přímou vazbu na moc a prestiž manažera
- diskreční zisk (Π_d) – rozsah prostředků, s nimiž mohou manažeři volně a samostatně nakládat, vyjadřuje též prestiž manažera, jeho vysokou profesní výkonnost

Williamson sleduje:

a) Zisk skutečný (Π_a)

Rozdíl mezi skutečným ziskem (Π_a) a maximálním ziskem (Π) v tradičním pojetí (viz rovnice č. 1) představují personální výdaje (S). V personálních výdajích jsou vyčísleny výdaje na platy manažerů a výdaje na platy jejich podřízených. Výše personálních výdajů je odvislá od počtu vyplácených osob a má vliv na velikost příjmů firmy i na objem produkce. Předpokládá se přímá úměra mezi růstem personálních výdajů a příjmy firmy a objemem produkce.

Rovnice skutečného zisku:

$$\Pi_a = \Pi - S \quad (4)$$

b) Vykazovaný zisk (Π_r)

Jedná se o skutečný zisk (Π_a) ponížený o manažerské vedlejší příjmy a výhody (M). Musí platit, že vykazovaný zisk je větší než zisk minimální požadovaný.

Rovnice vykazovaného zisku:

$$\Pi_r = \Pi_a - M \quad (5)$$

c) Diskréční zisk (Π_d)

Vyjadřuje rozdíl mezi skutečným ziskem (Π_a) a minimálním požadovaným ziskem (Π_o) po odečtení daní (T). Představuje prostředky, se kterými mohou manažeři volně nakládat. Jeho výše dle Pošty (2006, s. 70), reflektuje kvalitativní cíle v podobě profesního výkonu, sebenaplnění apod. Manažeři o zisk usilují jednak z důvodu potřeby zdrojů na expanzi a také proto, že je jedním z významných znaků úspěchu.

Rovnice diskréčního zisku:

$$\Pi_d = \Pi_r - \Pi_o - T \quad (6)$$

Williamson ve svém modelu alternativní teorie firmy vypracoval model s výdaji na zaměstnance a model s vedlejšími manažerskými výhodami. Následně provedl syntézu těchto dvou dílčích modelů. Výdaje na zaměstnance mají dopad na firmu obdobný jako výdaje na reklamu v Baumolově modelu. Mají snahu zvyšovat příjmy firmy a současně zvyšují její náklady. Nejprve s výdaji na zaměstnance rostou příjmy firmy rychleji než tyto výdaje a celkový zisk firmy roste. Od určité úrovně již zvýšení výdajů na zaměstnance celkový zisk firmy snižuje.

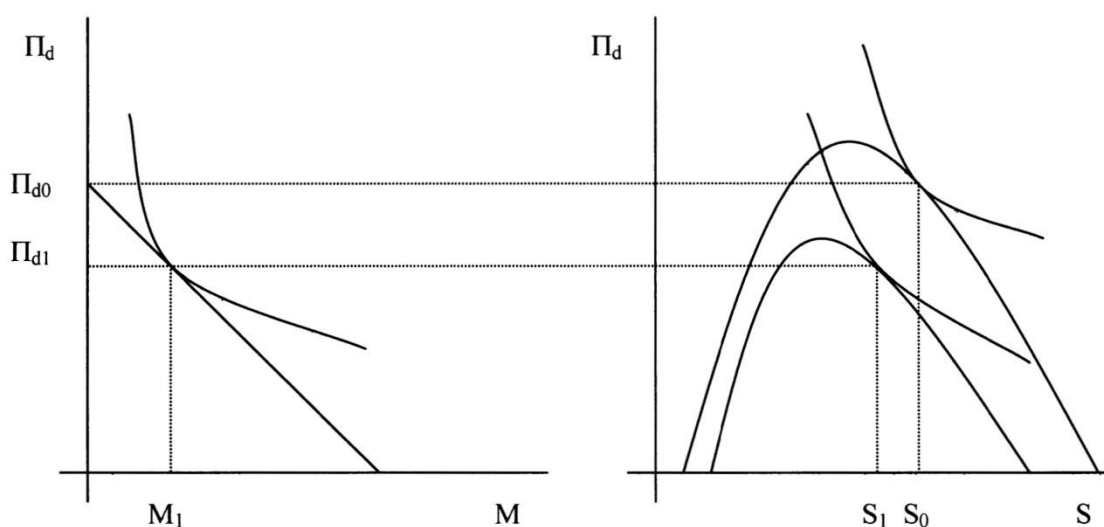
Manažeři dle Williamsonova modelu ve svém zájmu ovlivňují personální výdaje (S) a výši vedlejších příjmů a výhod manažerů (M). Cílem manažera je optimalizace jeho užitkové funkce:

$$U = U(S, M, \Pi_r - \Pi_o - T) \quad (7)$$

Podmínka optimalizace:

$$\Pi_a \geq \Pi_o + T \quad (8)$$

Na obrázku č. 6 je na levém grafu znázorněn vztah mezi diskrečním ziskem a vedlejšími příjmy a výhodami manažerů. Na pravém grafu je zachycen vztah diskrečního zisku a výdajů na platy. Je patrné, že pokud manažer začne spotřebovávat vedlejší příjmy a výhody, což je graficky naznačeno posunem z nulové hodnoty manažerských výhod do bodu M_1 na levém grafu, výdaje na platy znázorněné na pravém grafu klesnou z původní výše S_0 na úroveň nižší S_1 . Rozpočtové omezení v grafu vychází ze skutečně dosaženého zisku, který se manažeři snaží maximalizovat. Vyjadřuje všechny kombinace vedlejších manažerských výhod a vykazovaného zisku dostupné při daném skutečně dosaženém zisku.



Obr. č. 6: Williamsonův model

Zdroj: POŠTA, Vít. Doktorská dizertační práce, s. 76.

Firma vyrábí takový výstup, při němž jsou její mezní příjmy rovny mezním nákladům, čímž je splněna podmínka maximalizace zisku. Ve srovnání s firmou maximalizující zisk má však firma ve Williamsonově modelu vyšší jak objem vedlejších příjmů a výhod manažerů, tak i personální výdaje a cenu produkce. Vykazovaný zisk má nižší. (Soukup, 2001, s. 106).

2.2.5 Marrisův model

Cílem manažerů v modelu Robina Marris je růst firmy, manažeři usilují o co nejrychlejší růst firmy, jenž by však nebyl příliš riskantní a neohrozil finanční stabilitu firmy. Následné

zastavení či snížení vyplácení dividend na pro akcionáře nepřijatelnou úroveň, které by způsobilo hromadný prodej akcií dané firmy, by mohlo ukončit manažerům kariéru.

Marris ve svém modelu firmy uvažuje rovněž užitkovou funkci manažerů, která má dvě základní proměnné – růst firmy a míru hodnoty firmy, která zajišťuje manažerovi jistotu setrvání ve firmě. Omezující podmínkou je v tomto modelu minimální požadovaná míra zhodnocení. Výsledkem užitkové funkce manažerů je co nejrychlejší růst firmy, který však manažerům zaručí bezpečí vůči násilnému převzetí jinou firmou.

V Marrisově modelu je využito poznatků finančního managementu do teorie firmy a je pracováno s následujícími základními pojmy (Skála, 2010, s. 36-39):

a) Velikost firmy (K)

Ekonomy je definována jako účetní hodnota reálných aktiv firmy včetně peněžních prostředků.

b) Náklady na růst firmy (I, C)

Skládají se z investičních nákladů na tvorbu nových kapacit (I) a organizačních nákladů (C) též označovaných jako náklady trvalého růstu, spojených s expanzí a s náklady na vývoj trhu.

c) Základní zisk (Π_0)

Hrubý zisk ponížený o odpisy hmotných aktiv. Vyjadřuje výnosy firmy z již existujících trhů, bez pokusů o růst.

- pokud firma neroste, vykazovaný zisk (Π_r) se rovná zisku základnímu

$$\Pi_r = \Pi_0 \quad (9)$$

- při expanzi firmy je vykazovaný zisk ponížen o náklady trvalého růstu

$$\Pi_r = \Pi_0 - C \quad (10)$$

d) Vykazovaná míra zisku na aktiva (π_r)

Za účelem vzájemného srovnání firem lze použít vykazovanou míru zisku na aktiva, kterou získáme vydělením předcházející rovnice č. 10 velikostí kapitálové vybavenosti dané firmy (K).

$$\pi_r = \pi_o - c \quad (11)$$

π_r – vykazovaná míra zisku na aktiva

π_o – základní míra zisku na aktiva

c – úroveň výdajů na udržitelný růst firmy vzhledem k velikosti firmy

e) Míra růstu firmy (g)

Míra růstu firmy je podílem investičních nákladů a současné kapitálové vybavenosti firmy (velikosti firmy).

$$g = \frac{I}{K} \quad (12)$$

f) Tržní hodnota akcií firmy (V)

Ochrana manažerů před převzetím firmy je spojena s ukazatelem tržní hodnoty akcií. Důvodem dlouhodobého růstu tržních cen akcií je růst očekávaného toku dividend na akcii. Z tohoto vztahu lze očekávaný dividendový výnos ztotožnit s pojmem očekávaný kapitálový výnos. Za předpokladu, že nedojde k emisi nových akcií, a že firma bude existovat do nekonečna, očekávaný růst celkových dividend se rovná očekávanému růstu firmy.

$$V = \frac{D}{r - g} \quad (13)$$

D – očekávané dividendy

r – diskontní sazba - je rovna základní úrokové míře na dlouhodobé závazky zvýšené o prémii za nejistotu

Očekávané dividendy (D) lze vyjádřit vztahem investičních nákladů k vykazovanému zisku.

$$D = \Pi r - I \quad (14)$$

Investiční náklady lze úpravou rovnice č. 12 vypočítat jako součin míry růstu firmy a její kapitálové vybavenosti.

$$I = g \times K \quad (15)$$

Tržní hodnotu akcií firmy lze vyjádřit nejen rovnicí č. 13, ale pomocí rovnic č. 14 a 15 také ve tvaru:

$$V = \frac{K \times \pi_r - K \times g}{r - g} \quad (16)$$

g) Relativní ukazatel hodnoty firmy (v)

Ukazatel relativní hodnoty firmy je vhodný pro potřeby porovnávání ukazatele tržní hodnoty akcií firem mezi sebou a získáme jej vydělením rovnice č. 16 vyjadřující tržní hodnotu akcií firmy (V) jejími aktivy (K).

$$v = \frac{V}{K} \quad (17)$$

Relativní ukazatel hodnoty firmy lze tedy získat výpočtem:

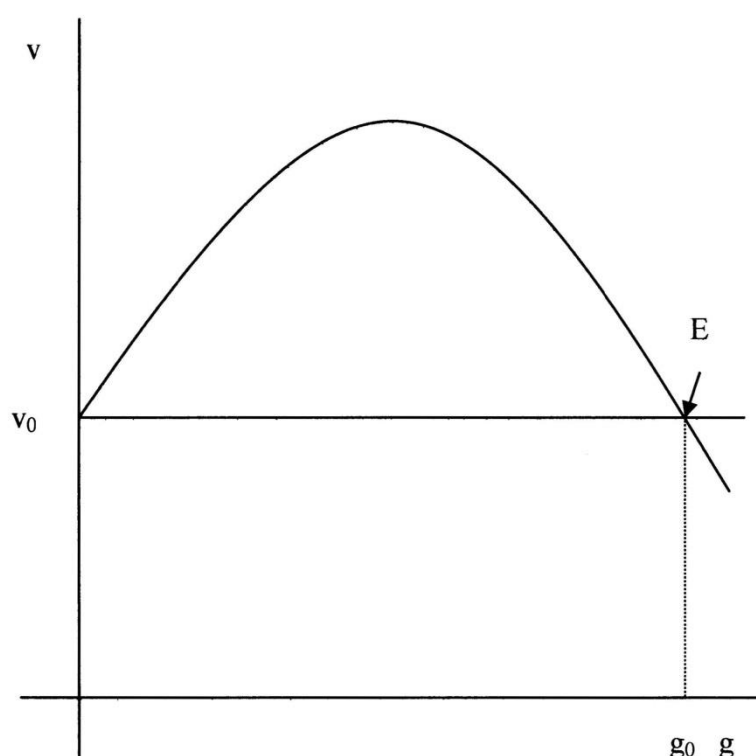
$$v = \frac{\pi_r - g}{r - g} \quad (18)$$

Ekonomické předpoklady Marrisova modelu jsou

- je dána původní velikost firmy a firma roste stabilně pouze na úrovni míry růstu g

- je nelineární vztah mezi náklady na růst firmy a mírou růstu firmy – firma s nižší mírou růstu vynakládá vyšší náklady na růst než firma, která má vyšší míru růstu
- více nejistá je rychlejší míra růstu firmy než míra růstu firmy nižší – diskontní míra roste s mírou růstu firmy nelineárně

Na obrázcích č. 7 a č. 8 jsou znázorněny dva možné přístupy ke stanovení optimální míry růstu firmy. Optimální ve významu maximální s rozumnou mírou jistoty, že nedojde k násilnému převzetí firmy cizí firmou.

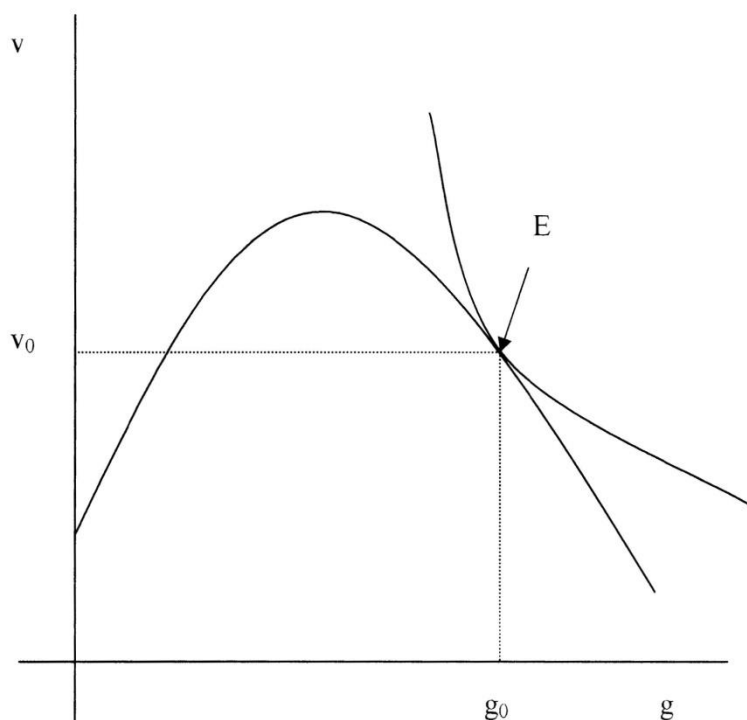


Obr. č. 7: Marrisův model 1

Zdroj: POŠTA, Vít. Doktorská dizertační práce, s. 86.

Na obrázku č. 7 je graficky znázorněn stav, kdy manažeři mají svou představu o minimální bezpečné relativní hodnotě firmy (v_0), kterou chtějí dosáhnout. Křivka vyjadřuje vztah mezi relativní hodnotou firmy (v) a mírou růstu (g). Křivka v určitém momentě růstu začíná klesat, jelikož zachycuje jeden z již zmíněných ekonomických předpokladů modelu, a to že rychlejší míra růstu je více riziková než nižší míra růstu. Jestliže je dosaženo

minimální požadované relativní hodnoty firmy v_0 , zvolí manažeři maximální možnou míru růstu g_0 – na grafu je tento bod znázorněn písmenem E .



Obr. č. 8: Marrisův model 2

Zdroj: POŠTA, Vít. Doktorská dizertační práce, s. 87.

Na obrázku č. 8 je graficky znázorněn druhý princip, který vychází přímo z užitkové funkce manažerů. Čím vyšší je růst firmy a čím vyšší je relativní hodnota firmy, tím je vyšší užitek manažerů. Jedná se o konfliktní cíle. Manažeři sami zvolí určitou, pro ně přijatelnou, kombinaci míry růstu (g) a relativní hodnoty firmy (v), která odpovídá na grafu jejich nejvyšší indifferenční křivce. Křivka stejně jako v grafu na obrázku č. 7 vyjadřuje vztah mezi relativní hodnotou firmy a míry růstu. Bod E je bodem optima modelu, kterého je dosaženo při tempu růstu firmy g_0 a mírou hodnoty firmy ve výši v_0 .

Manažeři se v Marrisově modelu chovají efektivně. Jejich chování přináší pro vlastníky hodnotu v podobě zisku, který poskytuje prostředky pro růst firmy. Manažeři získávají jistotu setrvání ve firmě.

2.3 Behaviourální teorie firmy

Behaviourální teorie upouští od předpokladu neoklasických a manažerských teorií, že cíl firmy je pouze záležitostí vlastníků či špičkových manažerů. Firma v pojetí behaviourálních teorií firmy nevyrábí zpravidla pouze jeden produkt, ale jejich velké množství. Pracuje s nedokonalými informacemi a pohybuje se na nedokonale konkurenčních trzích. Behaviourální teorie firmy se zabývají existencí zájmových skupin uvnitř firmy, které se dále skládají z konkrétních osob, a uznávají skutečnost, že určení cíle velké firmy je obtížné. Firma již není homogenní celek, jako je zobrazována neoklasickou teorií. Předmětem zkoumání je vzájemná interakce různých zájmových skupin, jejich podíl na tvorbě cílů firmy a zásahy do rozhodovacích procesů uvnitř firmy. Cíle firmy se mohou měnit se změnami cílů jednotlivých zájmových skupin a jejich postavení uvnitř firmy. Jsou výsledkem vyjednávacích procesů mezi skupinami. Relativní vyjednávací síla jednotlivých skupin může být v čase proměnlivá, skupiny mohou uzavírat či rušit dočasné koalice. Výsledkem popsaného chování je stanovení množiny dílčích cílů firmy, které jsou formulovány na určité úrovni ve formě omezujících podmínek.

Různorodost jednotlivých koalic, která je způsobena různorodostí jejich členů, může ve firmě vyústit do vnitřních konfliktů. Klíčovým prvkem firmy doprovázející ji po celou její existenci je neustálý nevyřešený konflikt. Existuje-li totiž ve firmě více zájmových skupin, má každá jiný, mnohdy konfliktní cíl. Není možné, aby jedna skupina dosáhla maximalizace svého cíle na úkor ostatních. Je pravděpodobné, že budou jednotlivé skupiny usilovat o dosažení přijatelného výsledku. V cílové funkci firmy je maximalizace konkrétní proměnné nahrazena její uspokojivou výší. Jak uvádí kolektiv Hořejší, Soukupová, Macáková, Soukup (2008, s. 365) je možno za východisko behaviourálních teorií považovat teorii uspokojení, které odpovídá chování firmy kontrolované skupinou: „...*je-li situace neuspokojivá, usiluje o změnu vedoucí k dosažení uspokojivého výsledku. Pokud je výsledek uspokojivý, může zachovávat status quo, nebo se snažit výsledek ještě zlepšovat.*“

Behaviourální modely jsou například Simonův model, Cyertův a Marchův model, Doyleův model zón tolerance. Jakožto neoptimalizační modely nejsou behaviourální teorie

podloženy matematicky či graficky, je spoléháno na verbální dedukci. Předpoklady behaviorálních teorií jsou realitě současné firmy bližší než předpoklady teorie neoklasické. Podstatou behaviourálních teorií jsou tři činitele a to nevyřešení konfliktu zájmových skupin, nedokonalost přizpůsobení na okolí firmy a omezená racionalita. Platily-li by předpoklady neoklasické teorie, žádný konflikt pramenící z povahy rozhodovacích procesů by neexistoval. Firmy by se pohybovaly v prostředí jistoty, disponovaly by veškerými dostupnými informacemi, znaly by důsledky všech možných variant řešení problému, na základě kalkulací by zabezpečily optimalizaci cílové funkce. Omezená racionalita je reakcí na neoklasické pojetí racionality a říká, že ekonomický subjekt není schopen získat veškeré potřebné informace a není schopen provést nezbytné kalkulace k dosažení optimálního řešení problému. Princip optimalizace je nahrazen tzv. principem satisfakce, čili uspokojení.

2.3.1 Simonův model

Tento model byl publikován Herbertem Alexanderem Simonem roku 1959 a na jeho myšlenky behaviourální modely firmy navazují. V Simonově modelu je klíčovým cílem pro firmu přežít na trhu. Zaměřuje se na procesy, kterými jsou přijímána rozhodnutí a hledána uspokojivá řešení pro jednotlivé zájmové skupiny v každodenním životě firmy. Simon předpokládá, že člověk preferuje uspokojení před maximalizací, proto se za daných podmínek při hledání řešení snaží spíše dosáhnout určité aspirační úrovně, než nejlepší alternativy. Simon přichází s konceptem omezené racionality postavené na uspokojivé, tedy ne optimální volbě, která měla snahu poukázat na chybné neoklasické předpoklady, postuluje princip satisfakce.

Simon vidí nedostatky neoklasického pojetí teorie firmy jednak ve zjednodušeném předkládání maximalizace zisku v dlouhém i v krátkém období. Dále také v opomenutí skutečnosti, že majitel získává z činnosti své firmy i „duševní příjem“, tedy určitou dávku uspokojení. Pokud vlastník firmy maximalizuje užitek ze svého „duševního příjmu“, bude srovnávat ztrátu zisku s nárůstem užitku z „duševního příjmu“, který získává pokračováním činnosti firmy. Zavedení „duševního příjmu“ zpochybňuje maximalizační chování firmy, zavedení „duševního příjmu“ vede k hledání pouze uspokojivé a nikoli

maximální výše zisku. Hledání uspokojivé výše „duševního příjmu“ nemůže být nalezeno matematickou cestou, může být pouze vyjádřeno maximalizací užítku (Skála, 2010, s. 11).

2.3.2 Cyertův a Marchův model

Tento model formulovaný v roce 1963 Američany Richardem Michaellem Cyertem a Jamesem Gardnerem Marchem využívá myšlenek Simonova modelu. Zaměřuje se na rozhodovací procesy uvnitř velké korporace operující na nedokonalých trzích v prostředí nejistoty. Je nejvýznamnějším behaviourálním modelem firmy zejména pro vložení chování sociálních skupin do teorie firmy, popis rozhodování a procesu hledání alternativ.

Ve firmě jsou jednotlivé zájmové skupiny (např. divize mnohdy na sobě značně závislé a podléhající určité míře koordinace z centra) a jednotlivci v různé míře spojeni a rozhodování firmy je podřízeno jejich cílům. Cyert a March využili v modelu pro znázornění rozhodovacích procesů v rámci firmy metodu simulace.

Cyert a March formulovali cíle firmy do pěti skupin v těchto základních oblastech (Skála, 2010, s. 13):

1. Oblast výroby:
 - plynulost výroby bez přílišných výkyvů objemu produkce mezi jednotlivými obdobími
 - dosažení určitého objemu produkce
2. Oblast zásob:
 - absolutní úroveň zásob
 - určité žádoucí rozmezí pohybu zásob dostatečného pro plynulost výroby, nevázející příliš mnoho prostředků
3. Oblast prodeje:
 - ve fyzických jednotkách
 - v hodnotových jednotkách
4. Podíl na trhu:
 - úzce souvisí s oblastí prodeje - měřítko uskutečněných prodejů
5. Zisk

- ukazatel kompetentnosti

Je již výše konstatováno, že firma je v behaviourálním pojetí teorie firmy spíše uspokojujícím, než maximalizujícím systémem. Cíle firmy jsou proměnlivé v čase, závisí na změnách cílů jednotlivých zájmových skupin, síle jejich postavení uvnitř firmy vůči ostatním zájmovým skupinám, na postavení ke stejným zájmovým skupinám u ostatních firem na trhu a v neposlední řadě na postavení firmy samotné vůči konkurenci. Cíle jsou výsledkem procesu vyjednávání mezi skupinami a jsou formulovány jako omezení.

Řešení komplikovaných situací ve firmě týkajících se různorodých cílů zájmových skupin je možno i při dodržení omezujících podmínek dle Cyerta a Marche nalézt v (Skála, 2010, s. 13-14):

- decentralizaci rozhodování i cílů
- postupném řešení cílů
- odstranění firemní lenosti vznikající jako důsledek výjimečnosti některé ze skupin koalice ve firmě, jenž může díky svému postavení vydírat ostatní členy koalice a firma se tímto jejím chováním stává „líná“ čili neefektivní

Rozhodování probíhá v Cyertově a Marchově modelu v devíti krocích:

1. Posouzení chování konkurentů
2. Odhad poptávky
3. Odhad nákladů
4. Specifikace a upřesnění cílů
5. Evaluace plánu – přezkoumání kroků 1 až 3, zda alespoň jedna alternativa plní očekávání cílů formulovaných v bodě 4 – pokud ano, následuje krok 9, pokud taková alternativa neexistuje, následují kroky 6, 7, 8, a 9
6. Přezkoumání opodstatněnosti nákladů – pokud je nalezena vhodná alternativa, je tato zvolena, jinak následuje krok 7
7. Přezkoumání možností zvýšení poptávky – jsou-li nalezeny možnosti zvýšení poptávky, následuje krok 5
8. Přezkoumání cílů – po úpravě cílů následuje krok 5

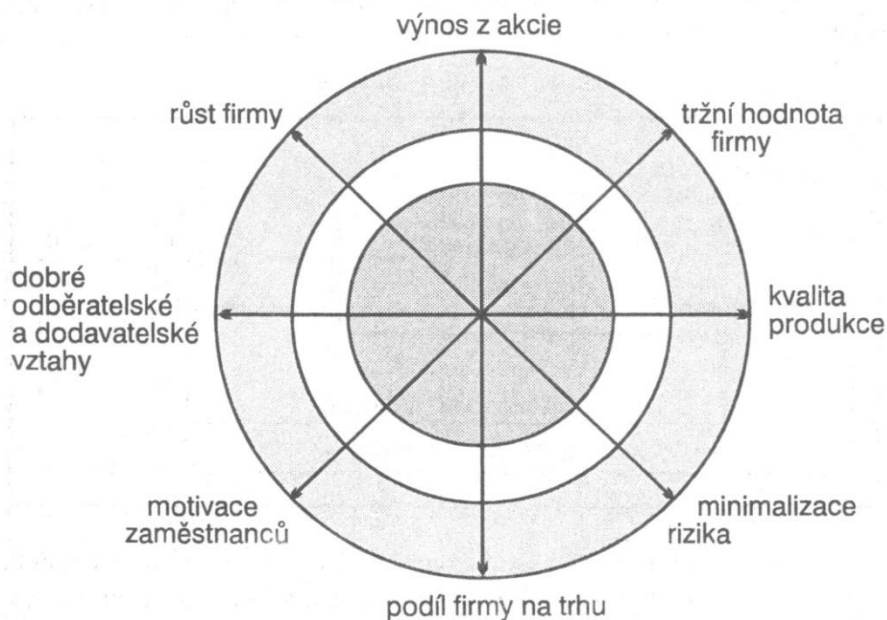
9. Volba vhodné alternativy

Metody rozhodování o vhodné alternativě:

- preferována jsou rozhodnutí podobná minulým zvoleným alternativám či již úspěšně aplikovaná i jinými firmami
- jsou-li varianty realizovány v etapách je zvolena ta varianta, která jako první splní očekávané cíle, v další etapě může být realizována varianta jiná
- je-li k dispozici více možností, je možno aplikovat například pravidlo maximalizace

2.3.3 Doyleův model zón tolerance

Tento behaviourální model firmy je z diplomovou prací analyzovaných nejnovější, byl Petrem Doylem publikován v roce 1994. Analyzuje zájmové skupiny a cíle těchto skupin, implikuje finanční řízení podniku do teorie firmy. V modelu firma sleduje několik cílů, které jsou názorně zobrazeny na obrázku č. 9:



Obr. č. 9: Doyleův model zón tolerance

Zdroj: SOUKUP, Jindřich. Mikroekonomická analýza, s. 108.

Jednotlivé zájmové skupiny ve firmě se v různé míře ztotožňují se sledovanými cíli. Pokud by se firma příliš zaměřila na plnění jednoho cíle určité skupiny, znamenalo by to nerovnováhu, která by mohla vést až k zániku firmy. Firma by se proto neměla zaměřit pouze na plnění jednoho cíle, pokud firma neplní i cíle ostatní, rostou alternativní náklady.

Dle Doylea nejsou však nerovnováhy ve vztazích mezi zájmovými skupinami ve firmě běžné, jejich očekávání bývají racionální a realizovatelné. Počítá s dvěma mechanismy usměrňujícími chování zájmových skupin (Doyle, 1994, s. 127):

1. Maximalizační chování

– porovnání přínosů a nákladů – pokud společenské a ekonomické náklady vyvolané změnou činnosti firmy převyšují přínos skupin, provádějí tyto zájmové skupiny korekci svých požadavků

2. Brzdící mechanismus

– ve firmě působí automaticky tlumící (brzdící) mechanismus usnadňující adaptaci firmy na požadavky zájmových skupin

Jako spouštěč případných nerovnovážných situací ve firmě označuje Doyle:

- nedostatečný výkon – nedostatečný příjem neuspokojuje minimální očekávání zájmových skupin
- změna okolí – může způsobit chaos i v silných stránkách firmy (např. změna technologie)
- externí intervence – vlastníci mohou v návaznosti na vnější intervenci požadovat i personální změny v řízení firmy
- výjimečnost – zaměření se managementu na jeden cíl, ve kterém chce dosáhnout vynikajících výsledků

Pro hodnocení úspěšnosti firmy Doyle (1994, s. 123-127) používá tato kritéria jsoucí ve vzájemném rozporu:

1. Zisk

- nejpoblárnější ukazatel používaný manažery, ale i akademiky, pro hodnocení výkonnosti – jak ukazatel absolutního zisku, tak i např. zisk na akcii, návratnost investic či vkladů akcionářů
- 2. Tržní podíl
 - je v rozporu se zaměřením na zisk, je používán v zájmu jistoty zaměstnání pro zaměstnance
- 3. Ukazatele kapitálového trhu
 - akademiky označovány jako správné cíle firmy, zaměřuje se na vytváření hotovosti než na účetní zisk – manažeři by měli maximalizovat majetek vlastníků, který se může zvyšovat buď výplatou dividend, nebo kapitálovými výnosy při prodeji akcií či zpětným odkupem akcií společností
- 4. Růst díky akvizicím
 - hlavním důvodem zaměření se managementu na akvizice je prestiž a odměny manažerů a daňová uznatelnost účetních nákladů na akvizice, čímž je zvýšen zisk
- 5. Ostatní cíle – především spokojenost zaměstnanců
 - vhodné v oblastech, kde je spokojeností zaměstnance zajištěna spokojenost zákazníka firmy

V modelu je doporučeno pohybovat se v zóně tolerance představující přijatelnou úroveň splnění cílů všech zájmových skupin ve firmě a dávající určitý vyjednávací prostor manažerům ke sladění různých i konfliktních zájmů skupin.

Ve firmě s omezenou zónou tolerance nemá manažer příliš prostor na řízení firmy. S rozšířením zóny tolerance získá manažer větší prostor pro zavádění strategií a změn ve firmě v zájmu všech zájmových skupin. Management nebude muset nahrazovat cíle krátkodobé za dlouhodobé ke splnění zájmů klíčové skupiny a bude moci operativně reagovat na negativní hrozby z vnitřního i vnějšího prostředí bez vyvolání nerovnováhy mezi zájmovými skupinami firmy.

Management má v Doyleově modelu zón tolerance možnost rozšířit zónu tolerance formulováním vize firmy, která je společná všem zájmovým skupinám ve firmě a následně pak konkretizovat kvantitativní cíle a strategie firmy.

2.4 Model zaměstnanecké firmy

Model zaměstnanecké firmy zkoumá situaci zejména v menších firmách, kde se zisk rozděluje mezi všechny zaměstnance. Podnikatelskou funkci ve firmě přebírají všichni zaměstnanci, je tudíž složité odlišit vlastníky od zaměstnanců firmy, může se jednat i o jediného člověka. Chování zaměstnanecké firmy se přirozeně liší od chování neoklasické firmy, cílem zaměstnanecké firmy je maximalizace důchodu na zaměstnance.

Důchod zaměstnance zaměstnanecké firmy má dvě složky:

- mzdu
- podíl na zisku, který je závislý na výši zisku a na počtu zaměstnanců

2.4.1 Wardův model zaměstnanecké firmy

ke svým závěrům dochází ve svém optimalizačním modelu zaměstnanecké firmy Benjamin Ward přesnou matematicko-grafickou metodou.

Předmětem zkoumání Warda je chování firmy, kde vlastníci jsou současně jedinými zaměstnanci firmy. Ačkoliv je firma v podstatě řízena pouze vlastníky, není jimi sledována maximalizace zisku, která je pro vlastníky cíl typický. Zaměstnanecká firma usiluje o maximalizaci příjmu na zaměstnance. Jak uvádí Skála (2010, s. 96-104) příjem na zaměstnance ve Wardově modelu je závislý na celkovém počtu zaměstnanců firmy.

Výše mzdy nemá na příjem na zaměstnance žádný vliv, mzda je firmou ignorována, zaměstnanecká firma nereaguje na změnu mzdové sazby. Tato skutečnost vyplývá i z rovnice č. 20 – rovnice příjmu na zaměstnance.

Rovnice příjmu na zaměstnance (Y):

$$Y = \frac{P \times Q}{L} - \frac{r \times K}{L} \quad (20)$$

P – cena

Q – velikost výstupu
L – počet zaměstnanců ve firmě
r – cena kapitálu
K – velikost kapitálu firmy

Ke změnám množství najímané práce dochází především v závislosti na změnách výše fixních nákladů nebo změnách ceny produkce firmy. Na růst ceny fixních nákladů (kapitálu) reaguje firma zvýšením množství najímané práce, což jí umožní rozložit zátěž způsobenou fixními náklady, čímž optimalizuje příjem na zaměstnance. Naopak propouštěním zaměstnancům, či zkracováním pracovní doby, bude firma reagovat na zvýšení ceny její produkce, kdy při stejném objemu výroby dosáhne zvýšení celkových příjmů. Uvedená situace bude mít za následek atypický klesající průběh krátkodobé křivky nabídky firmy.

Wardův model zaměstnanecké firmy poskytuje velice dobrou analýzu firmy, v níž jsou její vlastníci jedinými zaměstnanci. Zaměstnanecké firmy umožňují řízení a přímý dohled vlastníků, ve firmě existuje společný názor na její vývoj a cíle.

Wardův model zaměstnanecké firmy není ve čtvrté kapitole diplomové práce podrobena analýze jeho využití ve firmách ve 21. století, jelikož jej nelze aplikovat na podstatnou část současných firem. Je v diplomové práci uveden pro naznačení rozdílnosti přístupů firem, ve kterých jsou jedinými zaměstnanci a v podstatě i řídicími pracovníky pouze její vlastníci.

3 Přístupy strategického managementu při řízení současných firem

V úvodu je diplomová práce rozdělena na kapitoly, ve kterých jsou představeny různé přístupy ekonomů k problematice teorie firmy, v první kapitole standardní neoklasické teorie firmy a v druhé kapitole alternativní teorie firmy. V následující třetí kapitole diplomové práce, jsou představeny přístupy manažerů současných firem k řízení firem. Jsou vysvětleny pojmy strategické řízení, vize, mise, strategie, strategické operace, mající v současném podnikatelském prostředí významnou roli. Pojmenovány a popsány jsou strategické činnosti vrcholného managementu současných firem.

Popis oblasti strategického managementu je nezbytný pro úplnost přínosu informací diplomovou prací potřebných k nalezení odpovědí na již v úvodu položené výzkumné otázky:

Mohou být manažerské teorie přínosem při řízení firem?

Jsou alternativní teorie zohledněny v přístupech strategického managementu?

Které praktické přístupy by měly být součástí mikroekonomických teorií?

3.1 Firmy ve 21. století

Prostředí, jemuž jsou firmy 21. století vystaveny je jednoznačně mnohem nestálější než kdykoli v minulosti. Zrychluje se tempo změn. Internet přesunul vyjednávací sílu velmi rychle od výrobců k zákazníkům, firmy již nemohou těžit z neinformovanosti či nevědomosti zákazníků. Úspěchy firem bývají stále častěji méně produktem působení tržních sil a stále častěji jsou produktem obratnosti vyjednávacích schopností. Zkracují se životní cykly strategií. Dochází k přesunům i klíčových činností do zemí s nižšími náklady, je obecně známo, že díky tomuto vývoji Čína neustále zvyšuje svůj podíl na celosvětové výrobě.

Hamel a Breen (2008, s. 23) současný stav hodnotí slovy: *„Díky přebytku kapitálu, moci spolupráce s externími dodavateli a globálnímu dosahu webu je snadné rozběhnout nový podnikatelský projekt rychleji než kdykoli v minulosti. Avšak čím rychleji podnik roste, tím dříve naplňuje příslib svého výchozího podnikatelského modelu, dosahuje svého*

vývojového vrcholu a vstupuje do období stáří. Parabola úspěchu dnes často připomíná krátký, ostrý hrot.“ Nově přichozí konkurenční firmy, často nízkonákladové, těží ze všeho, co zavedly a do čeho investovaly tradiční firmy na trhu, mizí konkurenční výhoda.

Uvedené skutečnosti vyžadují po firmách a jejich manažerech osvojení si strategické přizpůsobivosti, vysokou úroveň provozní efektivity, nové organizační a manažerské způsobilosti. Je nutno podněcovat zaměstnance k co nejlepším výsledkům, vynalézavosti a nápaditostí překonávat dav nově nastupujících začínajících firem. Inovátoři managementu firem, které chtějí prosperovat ve stále méně jistém světě 21. století se na tyto výzvy musí zaměřit (Hamel, 2008, s. 22-23).

3.2 Management

Původ slova management je v latinském slovu vyjadřující ruku „manus“, pochází z ovládnutí koní rukou. Existují desítky definic pojmu management, jelikož zahrnuje velmi rozsáhlou oblast jen těžko komplexně shrnutelnou pod jednu definici. Ranný teoretik managementu Fayol v roce 1917 popsal výkon managementu jako soubor činností plánování, organizování, vydávání příkazů, koordinování a kontrolování (Kauffman, 1995, s. 149-190). Veškeré uvedené činnosti zaměřené na dosažení cílů organizace jsou ústředními i v současném podnikatelském světě.

Základními procesy managementu, které vedou k dosažení stanoveného cíle současné firmy, jsou:

1. Plánování – proces vytyčení směřování a cílů firmy, určení činností a postupů k dosažení těchto cílů a seřazení do časového rámce vymezeného logikou vzájemné návaznosti
2. Organizování – proces rozdělení a uspořádání výrobních faktorů mezi směry užití ve vnitřním prostředí firmy a usměrňování k dosažení stanovených cílů s jejich co nejlepším využitím, zavedení systému interní komunikace ve firmě
3. Vedení – proces ovlivňování podřízených i spolupracovníků směřující k jejich motivaci a nasměrování jejich aktivity k nejvyšší možné efektivitě přispění k dosažení cílů, přijímání a povyšování pracovníků, jejich výcvik, kvalifikační rozvoj, hodnocení a odměňování

4. Kontrola – umožňuje získání zpětné vazby k porovnání plánovaných výsledků s dosaženými; v současných firmách je jednorázový akt kontrola velice často nahrazen controllingem, který je procesem probíhajícím souběžně s ostatními firemními procesy a usměrňujícím jejich průběh do souladu se stanoveným plánem a cílem

Manažer jakožto nositel manažerských procesů má zodpovědnost za účelovost a efektivnost výkonu činností.

3.3 Strategický management

Definice strategického managementu není doposud jednoznačná. Dle Fotra (2012, s. 25) v současné literatuře převládá názor, že strategický management je soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu nezbytné k dosažení strategické konkurenční výhody a k zabezpečení nadprůměrných výnosů. Po konfrontaci s dalšími známými definicemi pojmu strategický management lze uvedený pohled rozšířit o personální dimenzi. Strategické řízení může být činností všech zúčastněných, vždyť manažeři i zaměstnanci mají společný cíl být úspěšní. Strategický management je též vědou a uměním v potřebné míře skloubit znalosti a intuici pro tvorbu a udržení klíčových kompetencí organizace.

V následujících oddílech diplomové práce jsou podrobněji popsány tyto základní fáze strategického managementu:

1. Formulace strategie – zahrnuje zpracování strategických východisek, prověření poslání firmy, přesné vymezení vize firmy, analýza vnitřního i vnějšího prostředí firmy, vypracování strategického záměru, tvorba strategického plánu, definování metrik pro controlling strategického plánu
2. Implementace strategie – realizována nástroji operativního managementu, jehož cílem je zabezpečení plynulého a efektivního průběhu veškerých procesů probíhajících ve firmě
 - určení operativních plánů (stanovení operativních cílů strategického plánu pro dílčí činnosti)

- zabezpečení nejhodnějších provozních faktorů (rozdělování zdrojů uvnitř firmy)
- koordinace průběhu procesů, řešení zjištění odchylek (vydávání směrnic zaměřených na motivaci zaměstnanců a efektivní komunikaci v rámci podniku, controlling na úrovni taktického a operativního řízení)
- reporting o průběhu firemních provozních procesů (využití informačních systému firmy)

3. Hodnocení strategie – korekce probíhajících procesů pomocí „předstižných“ ukazatelů
- vyhodnocení naplnění strategických cílů po ukončení procesů pomocí „zpožděných“ ukazatelů

Je předpokládáno hodnocení v průběhu celého strategického řízení. Strategické postupy musí reagovat na změny prostředí, sledovat externí i interní faktory, vyhodnocovat dosahované výsledky a navrhnout nutné korekce ve schváleném strategickém postupu.

Významným prvkem strategického managementu je strategické myšlení. Liedtka publikovala v roce 1998 model definující strategické myšlení jako způsob myšlení s jasně identifikovatelnými specifickými charakteristikami. Dílčími komponenty jejího modelu jsou:

- a) Systémový pohled – porozumění všem souvislostem
- b) Zaměření se na cíle – soustředění všech aktivit na naplnění stanovených cílů
- c) Inteligentní oportunistus – flexibilita přijímat alternativní řešení
- d) Hypoteticky orientované myšlení – schopnost tvorby a testování možných optimálních variant
- e) Myšlení v čase – respektování budoucího horizontu dopadu rozhodnutí

3.4 Formulace strategie firmy

Strategie firmy je vyjádřením její vize, mise, strategických cílů a strategických operací. Firma bez fungující strategie nemá šanci v současném konkurenčním světě přežít, musí mít jasnou vizi a cíle a vědět jak jich dosáhnout.

3.4.1 Vize firmy

Prohlášení vize firmy by mělo odpovídat na otázku:

Čím se chce firma stát?

Vize je chápána jako přesné a strukturované vyjádření o firmě v konkrétním časovém horizontu. Plánovací horizont vize je odvislý od charakteru podnikatelské činnosti a vývoje ekonomického cyklu, obvykle je střednědobý. Jednoznačná vize poskytuje základ pro stanovení strategických cílů a určení prostředků k dosažení těchto cílů. Ač by prohlášení vize mělo být vytvořeno jako první a nejpřednější, měla by mít jakožto nástroj pro vyvození dlouhodobých cílů potřebnou šíři a hloubku. Vize je pro každou firmu obsahově specifická, měla by být krátkým prohlášením, ideálně v jedné větě. Měla by respektovat požadavky a postoje všech významných zájmových skupin ve firmě. Na tvorbě vize by se mělo podílet co nejvíce vedoucích pracovníků, aby byla dostatečně srozumitelná a na všech úrovních řízení firmy správně pochopená. Měla by být pozitivně motivační.

Ve vizi by mělo být zapracováno těchto devět faktorů:

1. Zákazníci firmy
2. Produkt firmy a jeho výjimečnost
3. Popis trhu
4. Technické, technologické, užité přednosti produktu firmy
5. Strategická dimenze záměru (např. růst, ziskovost)
6. Filozofie záměru (např. víra, priority, hodnoty)
7. Vliv na postavení a koncepci podniku
8. Veřejná image firmy
9. Sociální koncepce

Je obtížné stanovit vizi, existují-li uvnitř podniku bariéry například v podobě nedůvěry vrcholného managementu v její potřebu, jeho nedostatečné schopnosti strategicky plánovat, nebo bariéry plynoucí z nedostatku informací, z jejich podceňování či naopak přeceňování (Fotr 2012, s. 34-38).

3.4.2 Poslání – mise firmy

Prohlášení mise je odpovědí na základní otázky:

Co je předmětem podnikání firmy?

Čím bude firma jedinečná a komu jsou její produkty určeny?

Čeho chce firma dosáhnout?

Mise je proklamace budoucího zaměření firmy a jejích stěžejních hodnot. Vymezuje podnikatelské aktivity firmy, časově je nevymezená, neboť poslání a sdílené hodnoty jsou relativně stabilní v čase. Je trvalým prohlášením účelu existence firmy, který je srozumitelně misí deklarován. Měla by respektovat historii firmy, její strategické hodnoty, předpokládaný vliv na prostředí a její schopnosti. Musí být zaměřena na trh, na dosažitelné výsledky, na specifičnost podnikání, musí mít motivační prvky. Odlišuje konkrétní firmu od ostatních, podobných.

Formulace mise nesmí být obecná, příliš stručná a neoslovující, na druhou stranu se musí též vyvarovat přílišné rozsáhlosti. Jasně a jednoznačně prohlášení mise je základem pro efektivní stanovení cílů firmy a formulaci strategií (Fotr 2012, str. 35-36).

3.4.3 Strategické cíle firmy

Stanovení strategických cílů je základní akt v procesu formulování strategie firmy, mělo by přímo navazovat na zpracovávanou vizi firmy, kterou zpřesňují v měřitelných předpokládaných výsledcích. Znalost cílů pokládá manažerům základní kámen pro formulování strategie. Strategické cíle sjednocují veškeré činnosti firmy. Je účelné, aby strategickými cíli byly osloveny klíčové zájmové skupiny.

Strategické cíle se obvykle člení do těchto skupin:

- a) Cíle marketingové – působnost firmy na trhu, uspokojení poptávky
- b) Cíle ekonomické – vytváření ekonomického efektu a tvorba hodnoty firmy
- c) Cíle majetkové – rozvoj a zhodnocení aktiv společností (hmotných i nehmotných)
- d) Cíle rozvojové – inovační procesy firmy
- e) Cíle personální – rozvoj, motivace a stimulace lidského kapitálu, sociální programy

- f) Cíle ostatní – např. v oblasti ekologie, bezpečnosti práce, tvorba identity firmy, etika podnikání apod.

Upřednostnění některého z cílů před jinými je závislé zejména na oboru, ve kterém firma podniká, dále také na stavu vnějšího a vnitřního prostředí firmy a na konkurenčním postavení firmy.

Správně definovaný strategický cíl firmy musí být SMARTER, což znamená:

- konkrétní (Specific)
- měřitelný (Measurable)
- dosažitelný (Achievable)
- realistický (Result oriented)
- časově ohraničený (Time Framed)
- v souladu s etikou podnikání (Ethical)
- průběžně hodnocený (Reevaluate)

Cíle musí být popsány jasně, jsou vždy orientovány výsledkově a vyjadřují změny, které chce firma uskutečnit. Neměla by existovat vzájemná závislost stanovených strategických cílů firmy a jejich počet musí být co nejnižší (Fotr, str. 36-37, 89).

V důsledku změny podmínek může firma své cíle měnit. Vystihnutí správného okamžiku potřeby vytyčení nového cíle firmy může získat pro firmu náskok před konkurencí. Přínos má participace zaměstnanců na formulaci strategických cílů firmy, zaměstnanci se s cíli lépe identifikují. Tento manažerský koncept se nazývá řízení dle cílů (MBO - Management by Objectives) a byl Druckerem publikován v roce 1954.

3.4.4 Strategické operace

Strategickými operacemi jsou pouze ty aktivity, které vyvolávají a realizují významné zásadní firemní změny, jež jsou dlouhodobé, náročné a obvykle nákladné a samozřejmě směřují k naplňování mise, vize a strategických cílů.

Strategická operace musí obsahovat (Souček, 2015, s. 343):

- číslo a název strategické operace
- vymezení jejího obsahu a očekávaných výsledků
- určení vedoucího strategické operace
- určení strategického týmu
- uvedení dílčích aktivit a harmonogramu jejich provedení
- náklady na provedení
- indikátory pro hodnocení dosažených výsledků
- celkový přínos strategické operace

Vzor popisu strategické operace je uveden na obrázku č. 10 a č. 11.

Název:						
Vedoucí STOP:			Organizační jednotka:			
Tým:						
Termín zahájení:			Termín ukončení:			
Cíl STOP:						
Indikátor dosažení cíle	Míra cílů (jednotka)	Roky				Prostředek ověření
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
Očekávané přínosy						
Očekávané náklady						

Obr. č. 10: Strategická operace – zadávací list

Zdroj: SOUČEK, Zdeněk. Strategie úspěšného podniku, symbióza kreativity a disciplíny, s. 345.

Dílčí operace	Odpovídá	Náklady	Časový harmonogram realizace (roky)						

Obr. č. 11: Strategická operace – dílčí aktivity

Zdroj: SOUČEK, Zdeněk. Strategie úspěšného podniku, symbióza kreativity a disciplíny, s. 345.

3.4.5 Strategie a faktor času

Úspěšnost firmy stále více ovlivňuje zvládnutí faktoru času. V současném světě dochází neustále ke zkracování časových úseků mezi technickými objevy, inovacemi, obměnami technologií či módními vlnami. Firma je propojena s vnějším prostředím svými vstupy a výstupy. Ve vnějším okolí firmy dochází k neustálým změnám zasahujícím podnikatelské subjekty. Úspěšná je ta firma, která je schopna v krátkém čase pružně a adekvátně reagovat na změny podnikatelského prostředí, vidět tyto změny jako své příležitosti. Ve vztahu dynamičnosti podnikatelského prostředí ke strategii firmy je důležitá jednak její odolnost vůči změnám a též její flexibilita, která umožňuje firmě rychlé a efektivní korekce.

Podtitul knihy Doze a Kosonena Dynamická strategie (2011), který zní: „Schopnost pohotově měnit strategii vám umožní získat náskok před konkurenty“, je jen jinými slovy vyjádřena významnost flexibility strategie firmy v čase, popsané v předešlém odstavci. Autoři vytyčují potřebu tzv. strategické agilnosti firmy, která je otázkou schopnosti myslet a jednat jinak. Strategická agilnost má tři klíčové dimenze (Doz. 2011, s. 21,156-158):

- strategickou vnímavost - ve smyslu ostrosti vnímání i hloubky pozornosti a uvědomění

- jednotné kolektivní zapojení – přijímat v krátkém čase top managementem odvážná rozhodnutí bez zabředávání do mocenských tahanic o prosazování dílčích zájmů některých jeho členů na úkor jiných
- pružnost zdrojů – měnit rychle vnitřní seskupení zdrojů a podnikatelských systémů

Vzájemně všechny tyto dimenze neposilují. V praxi firmy se přikládání vysoké priority jedné z nich obvykle odráží v znesnadnění rozvoje ostatních, vliv na rovnováhu má povaha podnikatelské činnosti firmy. Některé nevyvážené uspořádání mezi třemi dimenzemi jsou stabilní, avšak bohužel dysfunkční.

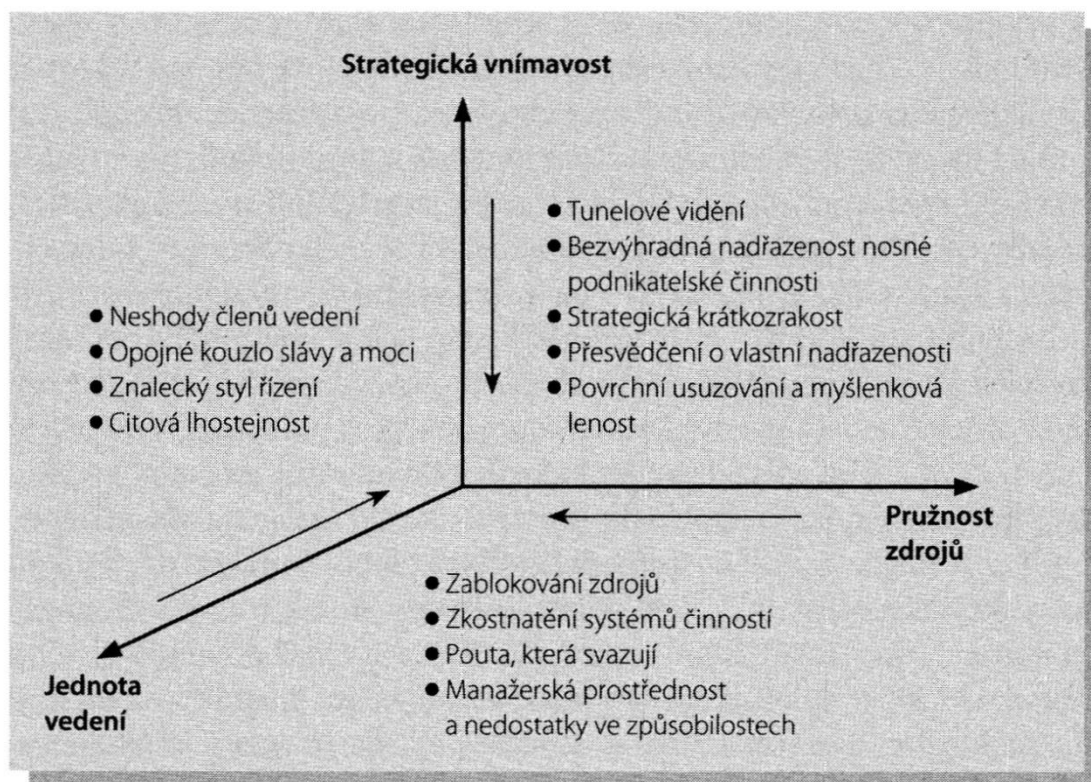
Kladení přednostního důrazu například na pružnost zdrojů, tedy soustředění se na vnitřní prostředí organizace, může vést k přehlížení strategické vnímavosti, k přehlížení potřeby předvídat, ke ztrátě schopnosti hlubokého vhledu a strategické pohotovosti. Firma by mohla v tomto případě věřit tomu, že si může dovolit čekat na první krok konkurence, na který dostatečně rychle zareaguje prostřednictvím pružného rozmístění svých zdrojů. Není-li stanovena jasná celofiremní logika společného vytváření hodnoty, mohlo by uvnitř firmy docházet ke střetům členů vedení narušující jednotu vedení ohledně rozdělování zdrojů.

Naopak firmy, které věří ve svou naprostou strategickou vnímavost a předvídavost, mohou opomíjet investice do pružnosti svých zdrojů. Mohou být přesvědčeny, že dokáží trhy utvářet dle svých plánů, nebo že mají k přizpůsobení se trhu díky své předvídavosti mnoho času. Kolektivní zapojení není přirozeně vysokou strategickou vnímavostí nijak negativně ovlivněno, naopak tato vede ke zkvalitnění interního dialogu ve firmě.

Je-li ve firmě kladena vysoká priorita na kolektivní zapojení, vede tato podpora přirozené spolupráce mezi organizačními jednotkami ke zlepšení pružnosti zdrojů, usnadňuje sdílení a opětovné využití zdrojů v rámci celé firmy. Kolektivní zapojení vede ke skupinovému myšlení. Důsledkem skupinového myšlení vrcholného managementu je snížení strategické vnímavosti. Názory členů vrcholného managementu přestávají být podrobovány

kritickému zkoumání a pohybnostem, může existovat přílišná shovívavost vůči sobě navzájem.

Významné vedlejší škodlivé účinky vedoucí ke zhoršení strategické agilnosti jsou popsány na obrázku č. 12. Strategická agilnost se může časem snadno změnit ve strategické ochrnutí.



Obr. č. 12: Strategické ochrnutí

Zdroj: DOZ, Yves a Mikko KOSONEN. Dynamická strategie, s. 272.

3.5 Implementace strategie

Implementace strategie je plánovitý proces realizující přijatou strategii firmy, která směřuje k naplnění jejích strategických cílů. Ověřuje se správnost zvolených cílů, strategie samotné i taktiky jejich realizace, zabezpečuje plynulý a efektivní průběhu procesů ve firmě.

K implementaci je třeba přistupovat s ohledem na specifika dané firmy. Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006, s. 221-226) do následujících kroků shrnují činnosti, které by měli manažeři podniknout při snaze implementovat novou strategii:

- a) Přerozdělit zdroje tak, aby byly vyhovující pro potřeby nové strategie
- b) Identifikovat klíčové úkoly, jež zajistí úspěch nové strategie
- c) Naplánovat prioritní strategické aktivity, vytvoření strategických plánů
- d) Upravit organizační strukturu firmy tak, aby byl umožněn efektivní výkon strategicky nejdůležitějších činností
- e) Vypracovat nové postupy a standardy pracovních postupů
- f) Implementovat do firemní kultury prvky podporující strategii
- g) Vytvořit motivační systém podporující úsilí všech zaměstnanců firmy o úspěšnou realizaci strategie
- h) Zajistit vhodný podpůrný informační systém
- i) Přizpůsobit systém hodnocení výkonnosti a kontroly nové strategii
- j) Zabezpečit podpůrný vnitrofiremní komunikačního systému
- k) Zavést mechanismy benchmarkingu, které umožní neustálé zlepšování procesů
- l) Převést strategii firmy do operativních cílů

Přínos mohou mít pouze kvalitní strategie a strategické plány, které budou implementovány a integrovány do všech řídicích procesů firmy. Pro strategické plány jsou nadřazené zájmy a záměry firmy uvedené v její vizi, misi či v etickém kodexu. Tvorba a náplň jednotlivých strategických plánů musí vycházet ze zvolené strategie firmy a musí uspokojením zájmových skupin ve firmě směřovat při omezených disponibilních zdrojích k dosažení firemních strategických cílů. Vytvoření úspěšné strategie a strategických plánů vyžaduje spolehlivou a rozsáhlou firemní informační základnu. Vyžaduje informace o podnikatelském prostředí jako celku, o zákaznících, trhu, konkurentech atp. Dle věcné náplně se strategické plány člení na finanční plány, investiční plány, plány výroby, plány zásobování a logistiky, marketingové a obchodní plány, plány výzkumu, vývoje a technického rozvoje, plány lidských zdrojů, plány řízení jakosti atd.

Základem pro systém firemního plánování je strategický plán, který je rozpracován na taktické a operativní plány. Předpokladem funkčnosti systému plánování

je konzistentnost jednotlivých plánů, hierarchicky nadřazený strategický plán musí být východiskem pro zpracování taktických a operativních plánů, které nesmějí být s ním v rozporu. Krátkodobé plány musí respektovat záměry firmy v dané oblasti určené ve strategických plánech.

3.6 Hodnocení strategie

Manažerská rozhodnutí mají značné a dlouhotrvající důsledky. Dopad případných chybných rozhodnutí manažerů mohou mít závažné následky pro budoucí výkonnost a konkurenceschopnost celé firmy.

Rumelt (1980) stanovil pro hodnocení strategií čtyři kritéria

1. Konzistence
 - strategie firmy by neměla obsahovat prostředky a postupy zvolené pro dosažení cílů, které jsou nekonzistentní s těmito cíli
2. Soulad
 - prověření souladu směřování firmy jako celku vůči dílčím trendům, strategie musí vyjadřovat přizpůsobení se firmy změnám trendů v externím prostředí
3. Proveditelnost
 - nároky strategie firmy na zdroje nesmí přesáhnout jejich disponibilní objemy
4. Konkurenční výhoda
 - vytváření konkurenční výhody musí strategie firmy podporovat a to v oblasti zdrojů, know-how či ve výhodné konkurenční pozici

Strategický kontrolní proces zahrnuje hodnocení efektivnosti strategie, hodnocení výkonu produktivity firmy a hodnocení výkonnosti manažerů.

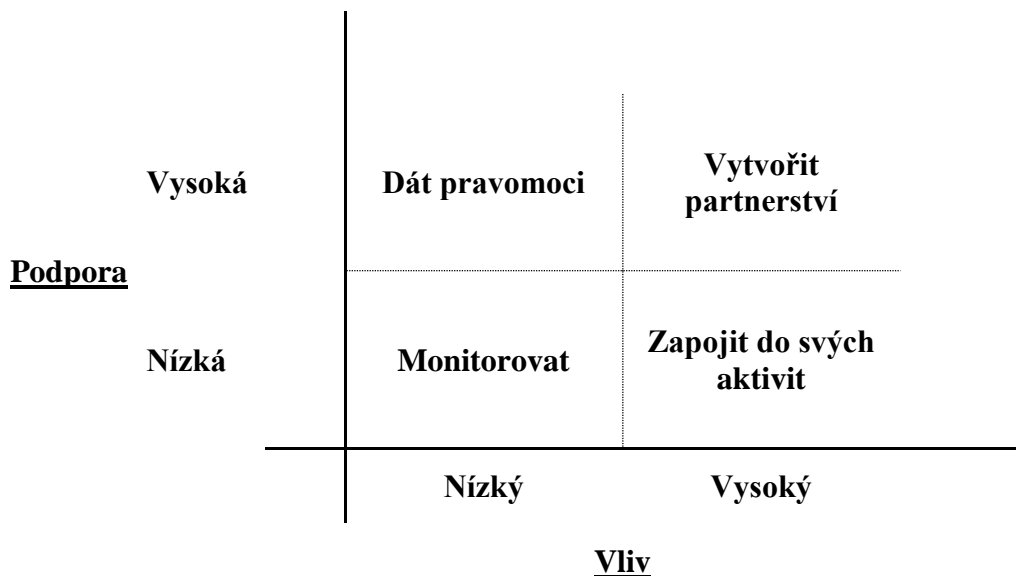
3.7 Zájmové skupiny

V textu diplomové práce byl několikrát zmíněn pojem zájmové skupiny. Zájmové skupiny, jinak řečeno zainteresované strany, či též používaný anglický výraz Stakeholders (Friedman, 2006), jsou všichni ti, kdo jsou v jakémkoli kontaktu s danou firmou. Jedná se o jednotlivce, skupiny či jiné firmy svázané s konkrétní firmou. Zahrnují zejména vlastníky, management, zaměstnance, zákazníky, dodavatele, a veřejný sektor. Zájmové

skupiny lze dělit na vnitřní – vlastníci, manažeři, zaměstnanci a vnější zájmové skupiny – zákazníci, odběratelé, dodavatelé, věřitelé, obchodní partneři spolupracující s firmou, státní správa, místní samospráva, zájmová sdružení i veřejnost. Vztahy se zájmovými skupinami, které mají velký vliv na firmu, a firma má o ně velký zájem, je nutno dozorovat a pozitivně regulovat.

Dle Částky (2010, s. 29) si Stakeholderská teorie „klade za cíl identifikovat stakeholdery podniku, modelovat jejich vztahy s podnikem a pomáhat řídit tyto vztahy ať už proto, že „by to tak mělo být“ (etické důvody) nebo že „je to tak výhodnější“ (ekonomické důvody). Stakeholderský přístup je „nazírání na organizaci jako na místo střetu vztahů a zájmů stakeholderů organizace“ (Částka, 2010, s. 34), je založen na prolnutí oboru strategického managementu, ekonomie, morální i politické filozofie, environmentální etiky a sociální psychologie.

Jako užitečný nástroj k zmapování mnohdy protichůdných zájmů a významu jednotlivých zájmových skupin obklopujících firmu může posloužit matice zainteresovaných stran, jejíž model je naznačen na obrázku č. 13. Tato matice poskytuje firmě pomoc při rozhodování o nejvhodnějších strategiích aplikovatelných na jednotlivé zájmové skupiny za účelem zlepšení řízení vzájemného vztahu vedoucím ke zvýšení možnosti dosažení stanovených cílů firmy. Zainteresované strany jsou hodnoceny dle ukazatele jejich míry vlivu na firmu a míry podpory, kterou zájmová skupina firmě projevuje. Je rozložena do čtyř kvadrantů dle hodnocení jednotlivých ukazatelů.



Obr. č. 13: Matice zainteresovaných stran

Zdroj: ZONNENSHAIN, Avigdor a Isaac SHEPS. Koncept udržitelnosti - výzva pro systémové inženýrství. *Časopis Perspektivy kvality*. 2012. [cit. 2016-10-8].

Příčiny organizačního konfliktu na úrovni zájmových skupin jsou dle Pošty (2010, s. 35) tyto:

1. Potřeba společného rozhodnutí – jestliže výsledek rozhodnutí daného problému zasahuje do časového plánu více zájmových skupin v rámci firmy, lze očekávat tlak na potřebu společného rozhodování, též jestliže dochází k ekonomickému poklesu zdrojů pro příští období, zvyšuje se tlak na potřebu společného rozhodování
2. Rozdílné cíle – jednatel se identifikovat s cíli zájmové skupiny tím více, čím je prestiž dané zájmové skupiny v rámci organizace vyšší, podobnost cílů je dána i povahou odměňovacího systému, který má snahu přimět jednotlivé zájmové skupiny ve firmě sledovat cíle dané firmy, konfliktu pramenícímu z rozdílnosti cílů nespolečného soupeření o určitý daný objem zdrojů
3. Rozdílné vnímání reality – pramení zejména z druhu, objemu a okamžiku disponování jednotlivých zájmových skupin firmy s určitými informacemi, je odvislý od množství informačních zdrojů ve firmě – čím je zdrojů více, tím je vyšší pravděpodobnost získání zkrácené informace a riziko rozdílnosti vnímání dané situace

4 Vztah alternativních teorií firmy k přístupům strategického managementu

Cílem této diplomové práce je pojmenovat a analyzovat teoretické pohledy alternativních teorií firmy, které jsou zakomponovány do strategického managementu a použitelné v praxi současných firem. V této čtvrté kapitole diplomové práce jsou jednotlivé, v druhé kapitole charakterizované, manažerské a behaviourální teorie firem zhodnoceny co do přínosu a využitelnosti pro firmy 21. století.

Zásadní rozdíl manažerských teorií a behaviourálních teorií spočívá v tom, že většina teorií manažerských maximalizuje konkrétní cílovou funkci, zatímco behaviourální přístup nesměřuje k maximalizaci, ale k uspokojivé výši.

4.1 Manažerské teorie firmy – strategický management

Manažerské teorie firmy jsou reakcí na oddělení vlastnictví firmy od jejího řízení, na složitou vlastnickou firemní strukturu a problémy s ní spojené. Zastánci manažerských teorií správně konstatují, že cíle firem vedených manažery jsou odlišné od neoklasické maximalizace zisku. Maximalizace zisku je nahrazena například mírou růstu firmy, výší tržeb či užitku manažera. Vlastníky je vždy stanovena minimální požadovaná výše zisku. Snahou vlastníka firmy 21. století je v souladu s přístupy manažerských teorií zajistit, aby manažer usiloval o realizaci jeho zájmů a to nabídkou určitých stimulů, které mohou v důsledku snížit či eliminovat dopad oddělení vlastnictví firmy od řízení. Dominantní pozornost manažerských teorií firmy i vlastníků současných firem je věnována motivům chování manažerů firem.

4.1.1 Jednoduchý manažerský model – manažerské výhody

Jednoduchý manažerský model je založen na předpokladu, že chování manažerů je obdobné s chováním spotřebitelů, jeho cílem je tudíž maximalizace vlastního užitku. Užitek manažerů závisí v Jednoduchém manažerském modelu na velikosti vedlejších manažerských výhod a na vykazovaném zisku. Výhody a vedlejší příjmy manažerů navyšují celkové náklady firmy a svou existencí snižují vykazovaný zisk firmy. Výše

vykazovaného zisku firmu na druhou stranu určuje společenskou prestiž manažerů. Cílem vlastníků firmy je maximalizace zisku firmy a usiluje o výstup firmy v objemu odpovídajícím tomuto cíli. Jednoduchý manažerský model umožňuje zvolit různé kombinace výše vykazovaného zisku a manažerských výhod, je však nutné zohlednit omezující podmínku – minimální požadovaný zisk vlastníky, který není předmětem rozdělení.

Tato alternativní teorie firmy je doslova „jednoduchý“ model, ve kterém je prioritně věnována pozornost motivaci manažerů. Ač se jeví tato oblast a problematika být jednoduchou, je v současných firmách stále aktuální a má vysokou prioritu. Formy vedlejších manažerských výhod se neustále mění, některé výhody se stávají postupem času pro manažery samozřejmostí a vlastníci nutně musí objevovat a nabízet nové.

Manažer se musí v současné hektické době orientovat ve světě konkurence, překonávat překážky, zvládat období individuálního úspěchu i neúspěchu. Motivace manažerů k vyšším výkonům v zájmu vlastníků a ke ztotožnění se s cíli vlastníků, má mnoho podob, jsou to nejen ekonomické stimuly, ale motivaci manažerů určují i psychologické faktory. Mezi nejčastější a v současných firmách běžně využívané ekonomické stimuly patří především výše platu, získání dodatečných výhod (auto pro soukromé účely, luxusní vybavení kanceláře, bydlení zdarma), nadstandardní odměny a benefity (právo na přednostní odkup akcií firmy), možnost zvyšování kvalifikace hrazené zaměstnavatelem (výuka jazyků), příspěvky na dovolenou, programy péče o zdraví atd. Podpora zdravého životního stylu manažerů je velmi vhodnou a vyhledávanou součástí motivačních programů majících za cíl pozitivní stimulaci chování, zvýšení loajality manažerů k firmě a posílení firemní integrity. Nalezení odpovídajícího zdravého životního stylu napomáhá nejen manažerům při zvládnání mnohdy složitých situací. Mezi psychologické faktory, které určují motivaci manažerů, se řadí zejména dosažení úrovně jistoty zaměstnání ve firmě, získání postavení a moci plynoucích z řízení firmy.

4.1.2 Scitovského model – výchozí analýza

Jak již bylo řečeno v druhé kapitole, Scitovského model představuje výchozí analýzu chování manažerů ve firmě po oddělení vlastnictví a managementu a další

manažerské teorie na něj navazují. Scitovský dochází k pravdivému závěru, že mezi cíli vlastníků a manažerů může být rozpor, že jimi nemusí být v případě manažerů maximalizace zisku.

4.1.3 Baumolův model – marketingový management

V Baumolově modelu firmy maximalizující obrát, který na Scitovského model navazuje, sledují manažeři firmy maximalizaci celkových příjmů firmy. Vlastníky je dána požadovaná výše zisku. Tato požadovaná výše zisku má v krátkém období pro manažery omezující vliv, v dlouhém období však sami manažeři používají zisk pro expanzi firmy. Užitek manažera je v modelu nahrazen dosažením maximálních příjmů firmy. Maximalizace celkových příjmů mohou manažeři dosahovat stimulací prodeje s využitím reklamy, zaměřením se na dosahování dobrých marketingových výsledků (Skála, 2010, s. 114-115).

Baumolovým modelem firmy maximalizující obrát je provedena analýza chování manažerů. Upozorňuje na možnou cestu vedoucí k maximalizaci příjmů firmy stimulací prodeje s využitím reklamy, provádí rozbor nákladů na reklamu. V Baumolově modelu firmy maximalizující obrát umožní reklama zvýšit celkový výstup firmy při stejné ceně.

Problematika reklamy a nákladů na reklamu je předmětem marketingového managementu. Jeho podstatou je vytvoření a udržení vztahů s cílovými zákazníky, což ve výsledku shodně s Baumolovým předpokladem umožní firmám dosažení stanovených cílů. Marketingový management je zaměřen na pochopení zákazníků, využívání potřebných dostupných informací, popisuje formy marketingového výzkumu, postupy pro identifikování tržních příležitostí, vytvoření hodnoty pro zákazníka a její účinnou prezentaci, pro budování hodnoty značky a poskytování hodnoty zákazníkům, získávání, udržování a pěstování vztahů se zákazníky. Zaměřuje se též na hodnocení a kontrolu marketingové výkonnosti firmy. Soubor taktických marketingových nástrojů zahrnuje tzv. „marketingový mix“ znázorněný na obrázku č. 14., mezi jehož nástroje reklama patří.



Obr. č. 14: Čtyři složky marketingového mixu

Zdroj: KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS, Gary ARMSTRONG. Moderní marketing, s. 70.

V současném světě reklama významně ovlivňuje poptávku po produkci dané firmy. Ekonomické teorie dělí reklamu na:

- informující – cílem je zvýšit informovanost o výrobku (o ceně, kvalitě, užitných vlastnostech atp.)
- přesvědčující – vytváří výrobku image, snaží se identifikovat spotřebitele s určitou značkou

Rozhodování o rozsahu reklamních výdajů předpokládá, že jsou manažeři firmy schopni předpovědět přírůstek příjmů reklamou vyvolaný. Při rozhodování je možno využít vývoj minulý a odhad budoucích trendů. Firma však musí počítat s možnými změnami v chování konkurentů nebo spotřebitelských preferencí. Soukupová a Macáková (2009, s. 77-78) uvádí tyto v praxi používané metody určení objemu reklamních výdajů:

1. Procento z celkových příjmů – současné reklamní výdaje jsou vztaženy k současným příjmům, které však jsou výsledkem působení reklamních výdajů minulých a současné výdaje na reklamu ovlivňují příjmy budoucí

2. Maximální možná částka (reklamní limit) – částka přesahující minimální požadovaný zisk vlastníky je manažery využita ke zvýšení jejich vlastního užítku, který je závislý na velikosti obratu, pomocí volných prostředků dosáhnout vyššího obratu
3. Konkurenční parita – firma stanoví stejné procento příjmů na reklamní výdaje jako konkurenční firmy srovnatelné z hlediska velikosti či výrobního programu
4. V závislosti na sledovaném cíli – zvolení vhodné reklamní strategie až po stanovení cíle reklamní kampaně a následné ocenění nákladů na zamýšlenou kampaň

4.1.4 Williamsonův model – priority manažerů vs. řízení nákladů

Williamsonův model je spíše matematický. Je ve shodě s Baumolovým modelem nepopíráním důležitosti zisku a konstatováním, že nejsou manažeři příliš motivováni k jeho maximalizaci. Též v tomto modelu je uvažována minimální úroveň vlastníky požadovaného zisku, na rozdíl od Baumolova modelu však není závazná. Manažeři by však měli mít snahu naplňovat očekávání majitelů v rámci udržení si jistoty zaměstnání.

Williamsonův model přináší širší a objektivnější rozbor manažerského chování. Cílem manažera je v tomto modelu optimalizace jeho užítku, který má v modelu tři proměnné. Je podmíněn maximalizací výdajů na zaměstnance, maximalizací vedlejších výhod manažera a výší diskrečního zisku. Čím má manažer více podřízených, tím je jeho prestiž a postavení ve firmě vyšší. Čím má manažer ve firmě vyšší postavení a prestiž, tím vyšší jsou jeho vedlejší výhody, o které mají manažeři zájem z důvodu jejich skrytosti před akcionáři a i z daňových důvodů. Diskreční zisk, tedy rozdíl mezi skutečným ziskem a ziskem požadovaným minimálním, představuje symbol úspěchu a peněžní prostředky důležité pro expanzi firmy (Skála, 2010, s. 115).

Firma s cílem maximalizace zisku má snahu vyrovnat příjem z mezního produktu práce s mezními náklady na faktor práce. Maximalizace výdajů na zaměstnance, o kterou usilují manažeři, vede k růstu nákladů na zaměstnance nad úroveň produkční efektivity firmy. Manažeři mají snahu zvyšovat personální výdaje a současně výši produkce tak, aby získali více prostředků na své výhody. Dle Hammera (2011, s. 211-212) implementace moderních metod řízení nákladů a strategického plánování jako jsou např. Activity Based Costing a Activity Based Management může přispět k identifikaci neefektivnosti ve firemních

činnostech. Reakce vlastníka na tato zjištění může mít za následek pokles objemu personálních výdajů, popř. přímo poklesu manažerských výhod, dojde tudíž ke snížení užitku manažerů. Celkový objem firemních prostředků vzroste, nikoli však ve prospěch zvýšení užitku manažerů. Z naznačeného lze dovodit, že koncepce kompletních systémů měření a řízení výkonnosti jsou ze strany manažerů aplikovány pouze, pokud přinášejí růst jejich užitku. Dochází-li k zefektivnění činností firmy, ale na úkor výhod manažerů a personálních výdajů, nemají o ni manažeři zájem. Navíc mohou nově zavedené systémy řízení nákladů umožnit určit odpovědnost manažerů k jednotlivým souborům nákladů případně odhalit existující netransparentní vztahy.

Williamsonův model, popisuje priority manažerů, které ve světle možností současných moderních metod řízení nákladů a strategického managementu vysvětlují nechuť manažerů zavádět do firem kompletní systémy měření a řízení výkonnosti, jež by umožnily efektivní rozdělení nákladů na podnikové činnosti a procesy. Prospěch manažerů z růstu personálních výdajů současně znamená ztrátu ze snížení zisku a dividend firmy.

4.1.5 Marrisův model – finanční management

Marrisův model popisuje případ firmy, ve které manažeři usilují o maximalizaci růstu firmy, obsahuje poznatky finančního managementu. Užitková funkce manažerů v Marrisově modelu má dvě základní proměnné, a to růst firmy a míru hodnoty firmy, která zajišťuje manažerovi jistotu setrvání ve firmě. Marris zkoumá vztah mezi tržní hodnotou firmy, tedy ocenění firmy kapitálovým trhem a růstem firmy. Užitek manažerů spočívá v co nejrychlejším růstu firmy, jenž by však nebyl příliš riskantní, neohrožoval finanční stabilitu firmy a manažerům zaručoval bezpečí vůči násilnému převzetí jinou firmou, jež by mohlo ukončit manažerům kariéru. V zájmu manažerů je ovlivňovat výši tržní hodnoty firmy tak, aby omezili hrozbu převzetí firmy.

V akciových společnostech s veřejně obchodovatelnými akciemi se nabízí možnost zamezení prospěchářského jednání manažerů a to změnou vlastníků firmy. Takové řešení situace lze předpokládat od minoritního vlastníka, jenž nemá na rozdíl od majoritního vlastníka dostatečný vliv na prosazení výměny managementu, o jehož schopnostech má pochybnosti. Vstupy nových akcionářů do firmy a odchody akcionářů stávajících odrážejí

výkon managementu firem. Jsou motivací manažerů ke konání v zájmu vlastníků firmy (Urban, 2006, s. 21).

Omezující podmínkou je v tomto modelu minimální požadovaná míra zhodnocení. Mezi mírou zhodnocení a ziskem existuje dvousečná relace. Pokud firma financuje investice z interních zdrojů, jsou tyto investice rovny úsporám, respektive zisku. Na druhou stranu růst firmy, expanze na nové trhy, předpokládá vynaložení nákladů například na propagaci či nové vybavení či dodatečné zaměstnance, které zisk snižují.

Růst firmy může probíhat jako:

- a) Interní růst – zvýšení kapacit výstavbou nových závodů
- b) Externí růst – spojení s jinou firmou převzetím nebo fúzí

Rostoucí firma musí nalézt novou poptávku pro rostoucí výstup. Růst firmy může mít dle Soukupové a Macákové formu (2009, s. 31):

- diferenciací produktu na stávajících trzích – např. horizontální fúze v případě externího růstu, či modernizace výrobků na trzích stávajících v případě interního růstu
- vertikální integrace neboli zahrnování dalších výrobních stádií v rámci jednoho odvětví
- diverzifikace do zcela nových odvětví

Marrisův model je průlomový a z pohledu současných firem významný, jelikož se zaměřuje na firmu v dlouhém období. Marrisův model, ačkoliv je zaměřen na zájmy manažerů, neopomíjí dlouhodobý růst firmy. Též v dlouhodobé perspektivě vnímá investice jako odložený užitek. Zájmy akcionářů zohledňuje v podobě dividend a celkově pracuje s tržní hodnotou firmy, což je v souladu se současnými trendy v hodnocení úspěšnosti firem a finančním managementem.

4.2 Behaviourální teorie firmy – strategický management

Behaviourální teorie firmy se zabývá existencí zájmových skupin uvnitř firmy a uznávají skutečnost, že určení cíle velké firmy je obtížné. Velice reálně shledávají pramen konfliktu

uvnitř firmy v rozdílnosti cílů jednotlivých zájmových skupin, které mohou tvořit koalice. K jeho řešení je potřeba vyjednávání a přijímání kompromisů. Podstatou behaviourálních modelů je vlastní chování firem, zkoumají vliv sociálních, kognitivních a emočních činitelů na ekonomické chování firem, které však nemusí být obecně platné. Jak konstatuje Skála (2010, s. 10): „*Dle behaviourálních teoretiků musí ekonomie nově věnovat pozornost problematice mezi „reálným“ světem, ve kterém ekonomický subjekt žije a jeho „subjektivním“ vnímáním tohoto světa. K porozumění této problematice jí může pomoci kognitivní psychologie.*“ Pro správný chod firmy zdůrazňují behaviorální teoretikové význam pobídkových a motivačních mechanismů. Pobídkami jsou v současné podnikatelské praxi jakékoli peněžní i nepeněžní platby firmy směrem k pracovníkům, zákazníkům, akcionářům, vrcholnému managementu atd., za které firma očekává přínos. Čím vyšší je rozdíl mezi přijatými pobídkami a vynaloženými přínosy firmě, tím je konkrétní zájmová skupina spokojenější. Významným konceptem behaviourálních teorií je koncept rovnováhy firmy. Nelze samozřejmě rozdíl mezi pobídkami a přínosy libovolně zvětšovat a na druhou stranu není žádoucí a vyvolává nespokojenost stav, kdy se začne hodnota pobídek přibližovat hodnotě přínosů.

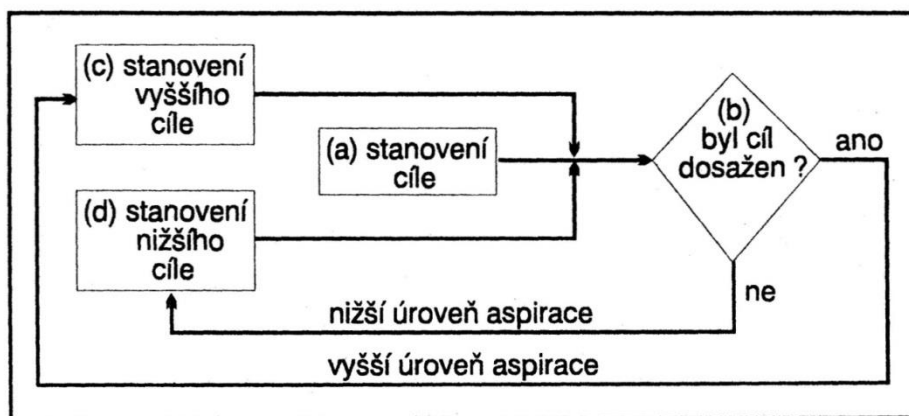
Cílem behaviorální teorie je komplexní popis pohnutek vedoucích k přijetí rozhodnutí uvnitř firmy, zabývají se jádrem rozhodovacích procesů v rámci zájmových skupin či koalic. Přístupy behaviorálních modelů jsou v prostředí dnešních firem uplatňovány při manažerském rozhodování. Především behaviourální vnímání firmy jako nehomogenního celku tvořeného zájmovými skupinami a koalicemi s odlišnými cíli a zájmy, řešení vzniklých konfliktů a satisfakční chování je patrné v přístupech strategického managementu.

4.2.1 Simonův model – manažerské rozhodování

Simon ve svém behaviourálním modelu firmy věnuje svou pozornost především chování zájmových skupin, popisu rozhodovacího procesu, hledání kompromisů, alternativ a cílů firmy. Simon přichází s pojmem „omezená racionalita“, jenž je postaven na uspokojivé a nikoli optimální volbě. Simon vnímá snahu firmy o optimální výběr varianty z nabízejících se možných řešení problému. Proces rozhodování považuje za významnou část řízení firmy. Jeho pojetí rozhodovacího přístupu managementu položilo základ

výzkumu firemních rozhodovacích procesů a modernímu rozhodovacímu přístupu k managementu. Aby se firma rozvíjela a přežila na trhu, musí udržovat rovnováhu nejen k vnějšímu světu, ale též rovnováhu uvnitř firmy mezi jejími jednotlivými organizačními složkami.

Model usiluje o přiblížení ekonomických teorií skutečnému chování lidí tak, jak je naznačeno na obrázku č. 15. Postupné plnění nižších a snadněji naplnitelných cílů a následné stanovení obtížnějších a náročnějších cílů může v ideálním případě vést v konečném důsledku až k naplnění maximalizačního cíle. Výkonnost firmy se tím neustále zvyšuje.



Obr. č. 15: Simonův model stanovování cílů

Zdroj: SOUKUP, Jindřich. Mikroekonomická analýza, s. 107.

Simon měl zájem o zjednodušení a pochopení složitých rozhodovacích situací. Ekonomické práce Simona jsou používány i v současnosti. Na jeho myšlenky další behaviourální modely teorie firmy navazují.

4.2.2 Cyertův a Marchův model – rozhodovací procesy

Jedná se o nejvýznamnější behaviourální model firmy. Je zaměřen na studium rozhodovacích procesů ve velké firmě, jejíž rozhodování je postavené na vyjednávacích procesech mezi zájmovými skupinami či koalicemi. Model je založen na organizačním přístupu, bere ohledy na možnou konfliktnost cílů a jejich proměnlivost. Navazuje na Simonův model zejména v pojetí omezené racionality, snaží se jeho pokrokové

myšlenky hlouběji aplikovat do teorie firmy. Vychází z reálného předpokladu, že uvnitř firmy, působící v podmínkách nejistoty na nedokonale konkurenčním trhu, není pouze jeden rozhodovací článek s jediným cílem. Konstatuje, že firma je složitá organizace s mnoha rozhodovacími centry a širokým spektrem cílů a komplikovanými rozhodovacími procesy. *„Rozhodnutí jsou ve firmě přijímána v meziskupinových střetech při vytváření koalic. Firma jako celek se přitom chová racionálně, protože sleduje cíle, které alespoň částečně vedou k splnění skupinových cílů. Syntéza cílů zájmových skupin probíhá v plynulosti a objemu produkce, v úrovni zásob a plynulosti jejich fluktuací, v objemu prodeje a v hodnotě tržeb. Tyto proměnné určují praktickou politiku firmy.“* (Riegel, 2007, s. 191)

Cílů je ve firmě v Cyertově a Marchově modelu dosahováno kompromisy, které jsou výsledkem tzv. sociálních her mezi jednotlivými zájmovými skupinami. Přijaté kompromisní řešení se nemění, dokud přináší uspokojení. Jiné řešení se začne hledat teprve v okamžiku, kdy se stává přijaté řešení neuspokojivým, až ve chvíli nastalé změny. Přijme se vždy první řešení, jež uspokojuje všechny zájmové skupiny. Firma se nesnaží hledat dál, přestože by mohlo existovat i řešení jiné přinášející vyšší stupeň uspokojení.

Cyert a March v modelu popisují firmu velmi blízce firmě 21. století. Možné chování zájmových skupin uvnitř i vně firmy a vliv, který mají na firemní procesy rozhodování, na tvorbu cílů i firemní politiku jsou zkoumány realisticky. V současných firmách je časté, že se při stejných podmínkách různé firmy chovají různě a na shodné podněty reagují zcela odlišným způsobem. Tato praxe podporuje využitelnost a aplikovatelnost nejen této behaviourální teorie firmy. Strategickým managementem jsou rozhodovací procesy a strategie rozhodovacích procesů podrobně popsány.

4.2.3 Doyleův model zón tolerance – finanční řízení

Jedná se o nejnovější behaviourální model firmy a stejně jako Cyertův a Marchův model vychází ze Simonova pojetí zájmových skupin, jejichž preference různých cílů ovlivňují rozhodovací procesy ve firmě. Rozšiřuje záběr behaviourálních teorií o implikaci

finančního řízení do teorie firmy, které vyhovuje potřebám firem 21. století. Doyle ve svém modelu analyzuje zájmové skupiny, motivy a cíle těchto skupin, proces hledání alternativ. Doyleův model je vztažen především na cíle firmy, nikoliv na cíle jednotlivých zájmových skupin.

Modelem je doporučeno pohybovat se v zóně tolerance, která představuje přijatelnou úroveň splnění cílů všech zájmových skupin firmy. Dává manažerům určitý vyjednávací prostor ke sladění mnohdy konfliktních zájmů a cílů zájmových skupin, kterých v podnikatelském sektoru existuje obrovské množství.

Tento nejmladší model teorie firmy má blízko k přístupům současného strategického managementu popsaným ve třetí kapitole diplomové práce. Management má možnost rozšířit zónu tolerance formulováním vize firmy, která je společná všem zájmovým skupinám a následně ji pak konkretizovat kvantitativními cíli a strategií firmy.

Závěr

V závěru diplomové práce je provedena analýza alternativních teorií firmy v chování současných firem a zodpovězeny v úvodu položené výzkumné otázky:

1. Mohou být manažerské teorie přínosem při řízení firem?
2. Jsou alternativní teorie zohledněny v přístupech strategického managementu?
3. Které praktické přístupy by měly být součástí mikroekonomických teorií?

Cílem diplomové práce je pojmenovat a analyzovat některé teoretické pohledy alternativních teorií firmy, které jsou zakomponovány do strategického managementu, potvrdit tezi, že alternativní teorie firem nabízejí řadu důležitých teoretických pohledů využitelných v podnikatelské praxi současných firem.

Veškeré alternativní přístupy jsou metodologicky k neoklasickému přístupu protikladem, neoklasická teorie je jimi často odmítána a kritizována. Předpoklady neoklasické teorie firmy neodpovídají skutečnému současnému ekonomickému prostředí. Představuje soubor statických matematických postupů popisujících chování firmy v podmínkách dokonalé a nedokonalé konkurence s cílem maximalizace zisku. Firmu zkoumá neoklasická teorie pouze z pohledu trhu – její reakce na vnější podněty. Zaobírá se především analýzou dílčí tržní rovnováhy a tvorbou cen na jednotlivých trzích. Mnoho otázek spojených s důvody existence firmy, vnitřní strukturou firmy a rozhodovacími procesy uvnitř firmy neoklasická teorie nesleduje a ponechává je stranou. Teorie firmy tzv. hlavního ekonomického proudu je postavena na předpokladu, že podnikatel vlastní veškerá aktiva firmy, sám financuje její činnost, poptává a najímá výrobní faktory, vykonává řídicí i kontrolní činnost a zisk firmy realizuje jako vlastní důchod.

Charakteristický pro neoklasickou teorii firmy je vysoký stupeň abstrakce, prostředí jistoty a snaha o vysvětlení a předpověď chování firmy. Neoklasická teorie vytváří předpoklady, které svou fiktivností společně se statickým pojetím firmy modely znehodnocují. Nereflektuje podstatné faktory ovlivňující současné firmy. Modely se kterými pracuje neoklasická teorie firmy umožňují porozumět vzájemnému působení nabízeného objemu výstupu a najímaného množství výrobních faktorů, odhadovat dopady změn cen výstupů a vstupů, úrovně technologie nebo výše daní.

Jako reakce na změny v podmínkách fungování firem a změny struktury firem způsobené odpoutáváním vlastníků firem od managementu vznikly alternativní teorie firem. Každý z autorů alternativní teorie firmy se zaměřil na konkrétní slabinu neoklasické teorie a definoval svůj vlastní model, který by měl být schopen lépe popsat chování současných firem. Modely mají společné, že se snaží vysvětlit, proč současné firmy neusilují o maximalizaci zisku.

Významnými alternativními teoriemi firmy jsou manažerské teorie firmy, které jsou zaměřeny na problematiku oddělení vlastnictví a kontroly ve firmě. Hlavním rysem je předpoklad, že firma, která je řízena manažery má cíl jiný než maximalizaci zisku. Přicházejí s teorií přiměřeného zisku, připouští i takové cíle jako maximalizace peněžního toku, či maximalizace tržní ceny firmy. Manažeři ve firmě neprosazují jen cíle vlastníků, usilují o realizaci svých cílů, které se mohou s cíli vlastníků dostat do rozporu. Snahou vlastníka je zajistit, aby manažer usiloval o realizaci jeho zájmů. K tomuto účelu nabízí manažerovy stimuly, které mohou v důsledku snížit či eliminovat dopad oddělení vlastnictví od kontroly. Dominantní pozornost manažerských teorií firmy je věnována motivům chování manažerů firem. Autoři jednotlivých modelů manažerských teorií formulují cíle firmy různě. V diplomové práci je popsán Jednoduchý manažerský model, Scitovského model, který je výchozí analýzou, na niž ostatní manažerské teorie navazují, Baumolův model firmy maximalizující obrát, Williamsonův model a Marrisův model.

V Jednoduchém manažerském modelu je prioritně věnována pozornost motivaci manažerů. Užitek manažera je v tomto modelu závislý na velikosti jeho vedlejších manažerských výhod, ale také na výši vykazovaného zisku. Vykazovaný zisk firmy určuje prestiž manažera firmy ve společnosti. Formy vedlejších manažerských výhod se v praxi neustále mění, některé výhody se stávají postupem času pro manažery samozřejmostí a nutně se musí objevovat nové. Výhody a vedlejší příjmy manažerů navyšují celkové náklady firmy a svou existencí snižují vykazovaný zisk firmy.

V Baumolově modelu firmy maximalizující obrát sledují manažeři firmy maximalizaci celkových příjmů, firma produkuje vyšší produkci než v případě snahy o maximalizaci

zisku. Užitek manažera je nahrazen dosažením maximálních příjmů firmy. Vlastníky je dána omezující podmínka formou požadované výše zisku. Maximalizace celkových příjmů, je neodmyslitelně spjata s analýzou reklamních výdajů a reklamy. Reklamní výdaje mají za cíl zvýšit příjmy firmy, ale současně zvyšují její náklady. Problematika reklamy a nákladů na reklamu je v podnikatelské praxi předmětem marketingového managementu. Jeho podstatou je vytvoření a udržení vztahů s cílovými zákazníky, což ve výsledku umožní firmám dosažení stanovených cílů.

Ve Williamsonově modelu optimalizuje manažer svůj užitek zahrnující tři proměnné: maximalizaci výdajů na zaměstnance, maximalizaci vedlejších výhod manažera a výši diskrečního zisku. Diskreční zisk je rozdíl mezi skutečným ziskem a ziskem vlastníky minimálním požadovaným, představuje peněžní prostředky důležité pro expanzi firmy a symbol úspěchu. Manažeři mají snahu zvyšovat personální výdaje a současně výši produkce tak, aby získali více prostředků na své výhody. Výdaje na zaměstnance stejně jako reklamní výdaje v modelu Baumola mají za cíl zvýšit příjmy firmy, ale současně zvyšují její náklady. Implementace moderních metod řízení nákladů a strategického plánování může přispět k identifikaci neefektivnosti ve firemních činnostech. Reakce vlastníka na toto zjištění může vést k poklesu objemu personálních výdajů či přímo manažerských výhod, což vede ke snížení užitku manažerů. Z naznačeného lze dovodit, že koncepce kompletních systémů měření a řízení výkonnosti jsou ze strany manažerů aplikovány pouze, pokud přinášejí růst jejich užitku. Dochází-li k zefektivnění činností firmy na úkor výhod manažerů a personálních výdajů, nemají o ně manažeři zájem. Williamsonův model popisuje priority manažerů, které ve světle možností současných moderních metod řízení nákladů a strategického managementu vysvětlují nechuť manažerů zavádět do firem kompletní systémy měření a řízení výkonnosti, jež by umožnily efektivní rozdělení nákladů na podnikové činnosti a procesy.

Marrisův model popisuje firmu usilující o maximalizaci růstu, užitková funkce manažerů má dvě základní proměnné: růst firmy a míru hodnoty firmy zajišťující manažerovi jistotu setrvání ve firmě. Užitek manažerů spočívá v co nejrychlejším růstu firmy, jenž by však nebyl příliš riskantní, aby neohrožoval finanční stabilitu firmy a manažerům zaručoval bezpečí vůči násilnému převzetí jinou firmou, které by mohlo ukončit manažerům kariéru.

Marrisův model obsahuje poznatky finančního managementu, zkoumá vztah mezi tržní hodnotou firmy a růstem firmy. Model je z pohledu současných firem významný, jelikož se zaměřuje na firmu v dlouhém období. Marrisův model, ačkoliv je zaměřen na zájmy manažerů, neopomíjí dlouhodobý růst firmy a v dlouhodobé perspektivě vnímá investice jako odložený užitek. Zájmy akcionářů zohledňuje v podobě dividend. Celkově pracuje s tržní hodnotou firmy, což je managementem současných firem využitelné a v souladu s trendy hodnocení úspěšnosti firem.

Mezi významné alternativní teorie firmy patří také behaviourální teorie. Tyto teorie se zabývají existencí zájmových skupin uvnitř firmy. Zájmové skupiny jsou všichni ti, kdo jsou v jakémkoli kontaktu s firmou. Jedná se o jednotlivce, skupiny či jiné firmy svázané s konkrétní firmou. Behaviourální teorie se soustřeďují na formulaci a hledání cíle firmy a uznávají skutečnost, že určení cíle velké firmy je obtížné. Firmu správně vnímají jako nehomogenní celek, předmětem zkoumání je vzájemná interakce různých zájmových skupin, jejich podíl na tvorbě cílů firmy a zásahy do rozhodovacích procesů uvnitř firmy. Zabývají se jádrem rozhodovacích procesů v rámci zájmových skupin či koalic. Behaviourální teorie vnímají cíle firmy jako výsledek rozhodovacích a vyjednávacích procesů mezi zájmovými skupinami ve firmě. Cíle firmy se mohou měnit se změnami cílů jednotlivých zájmových skupin a jejich postavení uvnitř i vně firmy. Klíčovým prvkem firmy doprovázející ji po celou dobu existence je neustálý nevyřešený konflikt plynoucí z faktu, že existuje-li ve firmě více zájmových skupin, má každá jiný, mnohdy konfliktní cíl. Není tudíž možné, aby jedna skupina dosáhla maximalizace svého cíle na úkor ostatních a je pravděpodobné, že jednotlivé skupiny budou usilovat o dosažení přijatelné úrovně výsledku vyjednávání. K řešení konfliktů mezi zájmovými skupinami je potřeba vyjednávání a přijímání kompromisů, což je základem rozhodovacích procesů manažerů v současných firmách. Podstatou behaviourálních teorií jsou tři činitele a to nevyřešení konfliktu zájmových skupin, nedokonalost přizpůsobení na okolí firmy a omezená racionalita. V diplomové práci je popsán Simonův model, Cyertův a Marchův model a Doyleův model zón tolerance. V behaviourálních teoriích je spoléháno na verbální dedukci, nejsou podloženy matematicky či graficky.

V Simonově modelu je věnována pozornost především chování zájmových skupin, popisu rozhodovacího procesu, hledání kompromisů, alternativ a cílů firmy. Simon přichází s pojmem „omezená racionalita“, který je postaven na uspokojivé a nikoli optimální volbě. Simon měl snahu zjednodušit a pochopit složité rozhodovací situace. Postupné plnění snadnějších cílů a následné stanovení obtížnějších může v ideálním případě vést až k naplnění maximalizačního cíle, výkonnost firmy se neustále zvyšuje. Na myšlenky Simonova modelu další behaviourální modely teorie firmy navazují. Jeho pojetí rozhodovacího přístupu managementu položilo základ výzkumu firemních rozhodovacích procesů a modernímu rozhodovacímu přístupu současného managementu.

Cyertův a Marchův model je nejvýznamnější behaviourální model teorie firmy. Zaměřuje se na studium rozhodovacích procesů ve velké firmě, ve které je rozhodování postavené na vyjednávacích procesech mezi zájmovými skupinami či koalicemi. Tato teorie je založena na organizačním přístupu. Vychází z předpokladu, že uvnitř velké korporace působící na nedokonale konkurenčním trhu existuje složitá organizace s mnoha rozhodovacími centry a širokým spektrem cílů a komplikovaným rozhodovacím procesem. Stanovení cíle je ve firmě dosahováno kompromisy a přijaté kompromisní řešení se nemění, dokud přináší uspokojení. Jiné řešení se začne hledat teprve v okamžiku nastalé změny, z důvodu které se stává dříve přijaté řešení neuspokojivým. Následně se přijme první řešení, jež uspokojuje všechny zájmové skupiny, nesnaží se hledat dál, přestože by mohlo existovat i řešení jiné, přinášející vyšší stupeň uspokojení. V modelu je firma popsána a vnímána velmi věrně s firmou současnou. Realisticky je zkoumáno chování zájmových skupin uvnitř i vně firmy a vliv, který mají na firemní procesy rozhodování, na tvorbu cílů i firemní politiku. V dnešních firmách je časté, že se při stejných podmínkách různé firmy chovají různě a na shodné podněty reagují zcela odlišným způsobem, což odpovídá závěrům a podporuje využitelnost této behaviourální teorie.

Doyleův model rozšiřuje záběr behaviourálních teorií o implikaci finančního řízení do teorie firmy, které vyhovuje potřebám firem 21. století. Doyle ve svém modelu analyzuje zájmové skupiny, motivy a cíle těchto skupin, proces hledání alternativ. Doyleův

model je vztažen především na cíle firmy, nikoliv na cíle jednotlivých zájmových skupin, doporučuje pohybovat se v zóně tolerance, která představuje přijatelnou úroveň splnění cílů všech jednotlivých zájmových skupin firmy. Management má v Doyleově modelu zón tolerance možnost rozšířit zónu tolerance formulováním vize firmy, která je společná všem zájmovým skupinám. Tento model teorie firmy je nejmladší a je nejbližší k přístupům současného strategického managementu.

Prostředí, jemuž jsou dnešní firmy vystaveny, je bezesporu mnohem nestálější než kdykoli v minulosti. Situace vyžaduje od managementu osvojení si strategické přizpůsobivosti, vysokou úroveň provozní efektivnosti, nové organizační a manažerské způsobilosti. Zrychluje se tempo změn. Úspěchy firem bývají stále častěji méně produktem působení tržních sil a mnohdy jsou produktem obratnosti vyjednávacích schopností. Úspěšnost firmy stále více ovlivňuje zvládnutí faktoru času. V současném světě dochází neustále ke zkracování časových úseků mezi technickými objevy, inovacemi, obměnami technologií či módními vlnami. Úspěšná je ta firma, která je schopna v krátkém čase pružně a adekvátně reagovat na změny podnikatelského prostředí a vidí nastalé změny jako své příležitosti. Ve vztahu dynamičnosti podnikatelského prostředí ke strategii firmy je důležitá jednak její odolnost vůči změnám a jednak její flexibilita, která umožňuje firmě rychlé a efektivní korekce. Významným prvkem strategického managementu je strategické myšlení. Strategie firmy je vyjádřením její vize, mise, strategických cílů a strategických operací. Firma bez fungující strategie nemá šanci v současném konkurenčním světě přežít, musí mít jasnou vizi a cíle a vědět jak jich dosáhnout. Strategie by měla respektovat požadavky a postoje všech významných zájmových skupin ve firmě.

Odpovědi na v úvodu diplomové práce položené výzkumné otázky:

1. Mohou být manažerské teorie přínosem při řízení firem?

Manažerské teorie správně naznačují nebezpečí konfliktu zájmů a cílů, který nastává ve firmě po oddělení vlastnictví. Dominantní pozornost je věnována motivům chování manažerů firem. Snahou vlastníka firmy 21. století je v souladu s přístupy manažerských teorií zajistit, aby manažer usiloval

o realizaci jeho zájmů. Podstatou manažerských teorií firmy je optimalizace užitkové funkce manažerů, což není při řízení současných firem zcela aplikovatelné. Manažer není schopen reálně zohlednit význam a dopad každé jednotlivé proměnné a sestavit vlastní užitkovou funkci. Proměnné funkce užitku jsou posuzovány jednotlivě, funkce užitku se v současných firmách exaktně nesestavuje.

2. Jsou alternativní teorie zohledněny v přístupech strategického managementu?

Alternativní teorie firmy jsou do jisté míry zahrnuty do přístupů strategického managementu. Strategický management se stejně jako alternativní teorie firmy zabývá problematikou oddělení vlastnictví firmy od jejího řízení, nevyužívá však matematicko-grafický aparát, kterým jsou vyjádřeny manažerské teorie firmy. Zřetelné jsou v přístupech strategického managementu zejména přístupy behaviourálních teorií firmy. Shodné je v obou přístupech nahlížení na firmu jako na nehomogenní celek složený ze zájmových skupin a koalic majících odlišné cíle a zájmy, zaměřené se na řešení konfliktu mezi nimi a na stimuly vedoucí k přijetí firemních rozhodnutí.

3. Které praktické přístupy by měly být součástí mikroekonomických teorií?

V podnikatelském prostředí současných firem, které je bezesporu mnohem nestářejší než kdykoli v minulosti, je stále složitější odhadovat zákonitosti ekonomických jevů na úrovni jednotlivců a firem a sepsat je v podobě ekonomických zákonů a teorií. Diplomovou prací se nepodařilo detekovat konkrétní významnou problematiku, o kterou by bylo vhodné rozšířit mikroekonomické teorie. Ekonomové mají trvalou snahu na podnikatelskou praxi, která přináší neustále nové a nové přístupy, reagovat mimo jiné i formulováním právě alternativních teorií firmy. Lze jako vhodnou doporučit úzkou spolupráci teoretiků ekonomie s odborníky oboru strategického managementu, kognitivní a sociální psychologie, informační

a komunikační technologie, která napomůže pružnému reagování na aktuální ekonomické prostředí.

Diplomovou prací je potvrzeno, že alternativní teorie nabízí teoretické pohledy, které jsou zakomponovány do strategického managementu a využívány v praxi současných firem. Strategický management v sobě do určité míry zahrnuje přístupy alternativních teorií firmy. Zřejmé jsou zejména přístupy behaviourálních teorií firmy, shodné je vnímání firmy jako nekompaktního celku skládajícího se ze zájmových skupin a koalic, které mají odlišné zájmy, názory a cíle. Strategický management i alternativní teorie firmy jsou zaměřeny na přijímání rozhodnutí ve firmě, je jimi řešena problematika složité vlastnické firemní struktury vznikající po oddělení vlastnictví firmy od jejího řízení a konfliktu mezi jednotlivými zájmovými skupinami ve firmě.

Seznam použité literatury

Citace

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤA a Oldřich ŠULEŘ. 2006. *Management: [co je management. proces řízení. obsah řízení. manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press. Business books. ISBN 802510396X.

ČÁSTEK, Ondřej. 2010. Doktorská dizertační práce: *Návrh využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku*. [online]. [cit. 2016-10-8]. Dostupné také z: <http://is.muni.cz/th/4209/>

DOZ, Yves a Mikko KOSONEN. 2011. *Dynamická strategie: schopnost pohotově měnit strategii vám umožní získat náskok před konkurenty*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072612277.

DOYLE, Peter. 1994. *Business Performance: Setting Business Objectives and Measuring Performance*. European Management Journal. [online]. 12(2), 123-132 [cit. 2016-10-8]. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0263237394900027>

DRUCKER, Peter. 2008. *The Practice of Management*. Repr. New York, NY: Harper Collins. [online]. ISBN 0060878975. [cit. 2016-10-8] Dostupné také z: http://www.goodreads.com/book/show/48018.The_Practice_of_Management

FOTR, Jiří, Emil VÁCLÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav Špaček a Stanislav HÁJEK. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN 9788024739854.

FRIEDMAN, Andrew L. a Samantha MILES. 2006. *Stakeholders: Theory and Practice*. 2006. New York: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-926986-0.

HAMEL, Gary a Bill BREEN. 2008. *Budoucnost managementu*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072611881.

HAMMER, Jiří. 2011. *Activity Based Costing jako cesta k zefektivnění veřejných financí*. In: *Český finanční a účetní časopis*. 2011. Praha: Vysoká škola ekonomická, 6(4). s. 119-130. ISSN 18022200.

HOŘEJŠÍ, Bronislava, Jana SOUKUPOVÁ, Libuše MACÁKOVÁ a Jindřich SOUKUP. 2006. *Mikroekonomie*. Vyd. 4. rozšířené. Praha: Management Press. ISBN 807261150X.

KAUFFMAN, Stuart. 1995. *At Home in the Universe: the Search for Laws of Self-Organization and Complexity*. [1st ed.]. New York: Oxford University Press. ISBN 0195095995.

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 9788024715452.

KUDERA, Jiří. 2000. *Moderní teorie firmy*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 8071699543.

LIEDTKA, Jeanne. M. 1998. Strategic Thinking: Can It Be Taught? *Long Range Planning: International Journal of Strategic Management*. Kidlington: Elsevier Science Ltd., 31(1). ISSN 00246301.

POŠTA, Vít. 2006. Doktorská dizertační práce: Alternativní teorie firmy ve vazbě na vybrané aspekty kapitálového trhu. [online]. [cit. 2016-10-8]. Dostupné také z: https://www.vse.cz/vskp/1389_alternativni_teorie_firmy_ve_vazbe_na_vybrane_aspekty_kapitaloveho_trhu

RUMELT, Richard: The Evaluation of Business Strategy. In: GLUECK, William F. c1980. *Business Policy and Strategic Management*. 3d ed. New York: McGraw-Hill. [online]. ISBN 0070235198. [cit. 2016-10-8] Dostupné také z: <http://teaching.up.edu/bus580/bps/Rumelt,%20evaluation%20of%20a%20business%20strategy.PDF>

SKÁLA, Marek. 2010. *Problémy současné teorie firmy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 9788073726430.

SOUČEK, Zdeněk. 2015. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 9788074005725.

SOUKUP, Jindřich. 2001. *Mikroekonomická analýza: vybrané kapitoly*. Vyd. 2. Slaný: Melandrium. ISBN 8086175138.

SOUKUPOVÁ, Jana, Libuše MACÁKOVÁ. 2009. *Teorie firmy*. Vyd. 2. Slaný: Melandrium. ISBN 9788086175553.

RIEGEL, Karel. 2007. *Ekonomická psychologie*. Praha: Grada. ISBN 9788024711850.

URBAN, Jan. 2006. *Modely a instituce Corporate Governance ve vyspělých ekonomikách a jejich vývoj v ČR*. In: BAŽANTOVÁ, Ilona a Zdeněk HRABA (eds.) *Corporate Governance - aktuální problémy teorie a podnikové praxe: sborník*. s. 21. Praha: Prospektrum. ISBN 8071751405.

ZONNENSHAIN, Avigdor a Isaac SHEPS. Koncept udržitelnosti - výzva pro systémové inženýrství. *Časopis Perspektivy kvality* [online]. 2012. [cit. 2016-10-8]. Dostupné z: http://www.csq.cz/12012/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=966&cHash=1eeff4b0dd4aafe921216fee9dea7c32

Bibliografie

ARMSTRONG, Michael. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Expert. ISBN 8024704692.

BELLEFLAMME, Paul and Martin PEITZ. 2010. *Industrial Organization: Markets and Strategies*. New York: Cambridge University Press. ISBN 9780521681599.

HOLMAN, Robert. 2005. *Dějiny ekonomického myšlení*. Vyd. 3. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071793809.

KAMENÍČEK, Jiří. 2003. *Lidský kapitál: úvod do ekonomie chování*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 8024604493.

KOCMANOVÁ, Alena. 2013. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde Praha. Monografie (Linde). ISBN 9788072019328.

KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. 2015. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Vyd. 2. rozšířené a aktualizované. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072612956.

SEDLÁČEK, Tomáš. 2012. *Ekonomie dobra a zla: po stopách lidského tázání od Gilgameše po finanční krizi*. Vyd. 2. Praha: 65. pole. ISBN 9788087506103.

SOJKA, Milan. 2010. *Dějiny ekonomických teorií*. Praha: Havlíček Brain Team. ISBN 9788087109212.