Proces aplikace alternativních modelů teorie firmy na nestandardní vlastnickou a organizační strukturu[#]

Hana Vimrová[*]

Úvod

Standardní ekonomické teorie firmy spočívají v souboru základních předpokladů, jakými jsou homogenní interní struktura, princip optimalizace a dokonalé informace a skutečnost, že vlastník firmy je přímo zodpovědný za její řízení (Pošta, 2006). Na druhou stranu se právě tyto předpoklady stávají terčem odborné kritiky.

Klasická teorie firmy vychází ze specifické, jednoduché vlastnické struktury, kde vlastník či vlastníci s rovným postavením a přístupem k informacím, shodnými zájmy a cíli se snaží o produkci takového optimálního výstupu, kdy jimi vlastněná firma dosahuje maximálního možného ekonomického zisku, u kterého je předpoklad jeho kompletního rozdělení mezi vlastníka či vlastníky a využití jako zdroje financování nákupu statků uspokojujících jejich potřeby a tím maximalizace jejich užitku ze spotřeby nakoupených statků (Hořejší – Soukupová – Macáková – Soukup, 2006). Již na první pohled je patrná jedna z celé řady komplikací a nesrovnalostí vyskytujících se v tradičním pojetí a tou je skutečnost, že v běžné praxi hospodaření podniků není celý zisk rozdělen mezi vlastníky, ale jeho část je určena k zajištění dalšího chodu, rozvoje, prosperity a vlastní existence firmy.

Dalším slabým místem tradiční teorie firmy je její chápání podniku jako fungujícího homogenního celku bez ohledu na fakt, že se podnik skládá z většího či menšího počtu jednotlivých částí, útvarů s diferenciovanou náplní činnosti včetně spletitých, komplikovaných vazeb mezi nimi, které významně ovlivňují výkonnost celé firmy, nemluvě o informační výhodě manažerů na různých úrovních řízení a jejich výrazné schopnosti prosadit své vlastní zájmy. Na tuto nesrovnalost poukazují např. ekonomové Cyert a March (1963), kteří definují firmu jako koalici jednotlivců, přičemž někteří z nich jsou organizováni

---

[#] Článek je zpracován jako jeden z výstupů pro projekt *Nástroje měření strategické výkonnosti a jejich vazby*, registrovaného na VŠE v Praze pod evidenčním číslem IGA F1/13/2015.

[*] Ing. Hana Vimrová. – doktorandka; Katedra manažerského účetnictví, Fakulta financí a účetnictví, Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3; <xvimh01@vse.cz>.

v rámci subkoalic. Dále Pošta (2006) prohlašuje, že ortodoxní teorii nezajímá, k čemu dochází v rámci firmy, ale jak firma reaguje na vnější podněty.

Se složitější vnitřní organizační strukturou a vyšším počtem řídících pracovníků je spojena intenzivnější asymetrie informací, rozdílnější zájmy a cíle jednotlivců nebo zájmových skupin, rostoucí míra pravděpodobnosti, že informovanost níže postavených manažerů překročí hladinu informovanosti vrcholových manažerů a tím i větší dopad na konečné cíle celého podniku.

Jak již bylo zmíněno, klasická teorie firmy pracuje s předpokladem jednoduché vlastnické struktury, ale podniky působící na trhu v současné době se vyznačují naopak vysoce komplikovanou a nestejnorodou vlastnickou strukturou, rozličnými právními formami, způsobem ručení a velikostí, kdy u malých firem je obtížné oddělit vlastníka firmy od zaměstnance, dále existencí většího počtu vlastníků charakterizovaných různými pozicemi a pravomocemi zasahovat do provozu společnosti a rozhodovat o jejím řízení, odlišným přístupem k informacím, cíli, zájmy i funkcemi užitku, jakožto parametry, které navíc podléhají změnám v průběhu toku času.

Zatímco vlastníci nesou riziko podnikání, manažeři mají odpovědnost za chod firmy (Soukupová – Macáková – Soukup, 2006). Úroveň rizikovosti jejich činnosti je však podstatně nižší, v jejich rozhodování hrají roli jiná rizika než v případě vlastníků. Disponibilita informační výhody vrcholových řídících pracovníků, razantní schopnost prosazovat vlastní zájmy, které jsou v rozporu se zájmy samotných vlastníků a jiný postoj k riziku jsou typickými příznaky oddělení vlastnictví firmy od kontroly a řízení.

Tradiční teorie firmy se opírá o premisu rozhodování vlastníků nebo manažerů firmy za stavu dokonalé jistoty, kdy každé rozhodnutí vede k jednoznačnému výsledku, ale reálně je každé rozhodnutí provedeno za stavu určitého stupně nejistoty, ve kterém efektem rozhodnutí odpovědných osob je široká paleta výsledků nastávajících se známou, neznámou, případně (jednou, více informovanou stranou) ovlivnitelnou pravděpodobností. Riziko je vnímáno specificky, manažer a vlastník mohou zaujímat různý postoj (averzní, neutrální atd.) k riziku, resp. k variantám rizika a to může mít vliv na jejich představy o výkonnosti, řízení firmy a na jejich cíle. Záleží na jejich informovanosti a zkušenostech, které odrážejí míru, s jakou budou schopny informace odchylné úrovně reliability využít.

Jedním z významných kritických a sporných bodů klasické teorie firmy je zisk a snaha o jeho maximalizaci. V kontextu klasické ekonomické teorie firmy představuje zisk prvotní a hlavní cíl firmy prodávající svůj výstup na trhu majícím podobu jak dokonalé, tak nedokonalé konkurence.

Pošta (2006) zastává názor, že mnozí odborníci z řad ekonomů považují za diskutabilní, zda je firma zisk vůbec schopna optimalizovat, když nedokáže

odhadnout průběh a vývoj funkcí marginálních nákladů a příjmů, a jestli vůbec je maximalizace zisku primárním cílem firmy, i když někteří připouštějí snahu firmy maximalizovat zisk za dostatečnou bez ohledu na výsledek. Alchian (1950) zase definitivně zamítá maximalizaci zisku z důvodu nejistoty.

Ekonomický zisk představuje rozdíl mezi účetním ziskem a příjmem z alternativního užití zdrojů, neboli implicitními náklady jako částkou, o kterou firma přichází díky tomu, že své výrobní faktory využívá v rámci firmy k zabezpečení produkce a ne jiným způsobem (Hořejší – Soukupová – Macáková – Soukup, 2006). Zisk je navíc odměnou za postoupené riziko pro vlastníky, kteří vyžadují minimální hodnotu rentability (návratnosti) kapitálu vloženého do společnosti, která je rovna přinejmenším alternativnímu užití (Hořejší – Soukupová – Macáková – Soukup, 2006). Určení korektní a „správné“ výše alternativních příjmů odčítaných od účetního zisku a vyznačujících se často subjektivním charakterem, může být poměrně komplikovanou záležitostí.

Rovněž účetní zisk představující základní stavební kámen užívaný při konstrukci ekonomického zisku se vyznačuje kontroverzními charakteristikami spočívajícími již v samotné problematice interpretace účetního zisku jako výsledku procesů a operací odehrávajících se v systému finančního účetnictví a v metodách jeho vykazování tak, aby toto vykazování odpovídalo nejrůznějším potřebám jednotlivých uživatelů účetních informací.

Existuje více kategorií vykazovaného účetního zisku, úrovní účetního výsledku hospodaření s definitivně různorodým obsahem a tím i vypovídací schopností a účelem jejich tvorby.

Wagner (2009) uvádí jako často kritizované stránky účetně vyjádřeného zisku, jehož úpravou o alternativní zisky (alternativní příjmy a náklady) lze stanovit zisk ekonomický, jeho potenciálně možnou manipulovatelnost, časový nesoulad mezi účetním ziskem a peněžními toky, statický charakter, jeho pojetí jako syntetického ukazatele, a oceňování účetně zachycených transakcí na historické a nominální bázi.

Jak účetní, tak ekonomický zisk neznamenají zároveň okamžitý přítok hotovostních peněžních prostředků do firmy. Příjmy obdržené vlastníky v přítomném okamžiku představují pro ně nesrovnatelně vyšší přínos a příspěvek k jejich užitku než příjmy, které získají později. Navíc klasická teorie vychází z předpokladu, že si vlastník nebo vlastníci zisk rozdělí a nakoupí za něj statky, ale pokud určitá výše zisku nezabezpečí srovnatelnou výši peněžních prostředků rovnající se hodnotě maximalizovaného zisku, pak jej nemohou využít výše uvedeným způsobem a maximalizovat tak svůj užitek.

Právě multivariabilita cílů, kdy se maximalizace zisku jako jediného cíle firmy ukázala jako nevyhovující, diferenciace zájmů a míry schopností je

prosadit, komplikovaná organizační a vlastnická struktura, informační výhody manažerů, nutnost rozhodování tržních subjektů za stavu nejistoty a problematika optimální velikosti firmy determinovaly vývojové tendence směrem ke vzniku nových, alternativních teorií firmy, které mohou přispět k objasnění postoje firem k řízení a měření výkonnosti firmy, případně k implementaci komplexního systému měření a řízení výkonnosti podniku.

Řízení výkonnosti firmy a úspěšnost implementačního procesu odráží existenci zájmových skupin, jejich vzájemnou interakci a alternativní cíle těchto skupin a proto je cílem článku prokázat prostřednictvím případové studie reálně existující firmy, jejíž název a některé datové údaje neovlivňující výsledek výzkumu, byly z bezpečnostních důvodů a požadavků na nezveřejnění, pozměněny, vzájemnou vazbu a vliv mezi zvolenými alternativními modely firmy a efektivností procesu implementace systémů měření a řízení výkonnosti podniku.

Realizace výzkumného záměru zpracovaného v článku se opírá kromě vědecké metody analytického popisu a komparace, také o kritické zhodnocení tuzemských literárních zdrojů a zahraničních literárních pramenů. Data týkající se zkoumaného podniku a osobnostních profilů manažerů, která byla získána dlouhodobým a opakovaným systematickým pozorováním, byla podrobena důkladné analýze, provedena byla také hlubší finanční analýza hospodaření sledované firmy.

Po definici alternativních cílů firmy, podrobnější formulaci alternativních teorií firmy, stručné charakteristice analyzovaného podniku a vymezení nezbytných předpokladů aplikace, se článek bude koncentrovat na aplikaci alternativních modelů teorie firmy a jejich zběžnou komparaci. Přesněji řečeno, na aplikaci jednoduchého manažerského modelu, Wiliamsonova manažerského modelu a Doylova modelu zón tolerance na nestandardní vlastnickou a organizační strukturu konkrétní geodetické společnosti, se záměrem posoudit užitečnost a smysluplnost aplikace vybraných modelů na tento specifický případ včetně interpretace závěrů vyplývajících z procesu aplikace a explanace chování a jednání dané společnosti, což povede k vymezení vzájemných vztahů mezi konkrétními alternativními modely firmy a výkonností firmy a nakonec vyústí v identifikaci faktorů, které mohou vést k selhání procesu implementace systémů měření a řízení výkonnosti v obecném měřítku.

1 Alternativní cíle a alternativní teorie

V kontextu konstatovaných stinných aspektů v úvodu článku, poněkud upadá význam ekonomického zisku v podnikové praxi i ekonomických modelech a oslabení smyslu jeho maximalizace je jednou z příčin vzniku alternativních cílů firmy.

Alternativní cíle nebo množiny cílů vycházejí z vzájemného působení interních či externích zájmových skupin tzv. *stakeholders* v rámci jejich mocenského postavení nebo z implementace podnikových strategií.

Do souboru alternativních cílů[1] firmy spadají jak cíle hmotného, tak nehmotného charakteru, cíle optimalizační nebo satisfakční, cíle měřitelné v peněžních či jiných jednotkách nebo cíle obtížně měřitelné.

S potřebou dosažení určité výše alternativních cílů, která se nemusí pohybovat vždy na maximální úrovni nebo explanace optimální velikosti a smyslu existence firmy, se začaly rozvíjet i alternativní koncepce a modely firmy, jež jsou kategorizované Sojkou (2000) do čtyř základních skupin, které jsou v tomto v článku rozšířeny ještě o zaměstnanecké teorie. Institucionální a postkeynesovské koncepce firmy jsou zmiňovány pouze okrajově, neboť nejsou předmětem stěžejního zájmu článku.

- **Manažerské teorie**, jejichž význam je daný principem oddělení vlastnictví firmy od její kontroly. Jako příklad lze uvést Baumolův model firmy maximalizující obrat nebo Williamsonův manažerský model.
- **Behavioristické teorie** odvozené z teorie uspokojivé výše nejen zisku, ale i dalších potenciálních cílů zájmových skupin ve společnosti i působících mimo ni, cílů jako výsledků konfrontace, spolupráce nebo kompromisů mezi jednotlivými zájmovými skupinami nebo jejich koalicemi. Princip optimalizace dle Pošty (Pošta, 2006) je zde nahrazen principem satisfakce. Příkladem je Doylův model zón tolerance, Simonův model.
- **Institucioální teorie** řešící vhodnou velikost firmy, determinanty její existence a cenovou politiku firmy ve formě přirážky k nákladům (Pošta, 2006).
- **Postkeynesovské teorie** se snaží objasnit rigiditu cen, jinak řečeno důvody, proč ceny nejsou tak volatilní, jak naznačuje přístup standardní ekonomické teorie (Pošta, 2006).
- **Zaměstnanecké teorie** uplatňující se v těch firmách, kde mají zaměstnanci podstatný vliv na chod společnosti (Hořejší – Soukupová – Macáková – Soukup, 2006), ať už jejich vliv je odrazem dlouhodobé strategie firmy nebo faktem, že zaměstnanci jsou současně i vlastníky firmy. (Např. Wardův model zaměstnanecké firmy.)

[1] Např. minimální požadovaná výše zisku, uspokojivá výše zisku, maximalizace obratu nebo uspokojivá výše obratu, růst podílu na trhu, proniknutí na jiné trhy, růst hodnoty firmy, maximalizace diskontovaných budoucích ziskových toků nebo maximalizace důchodu na pracovníka.

2 Stručná charakteristika společnosti GEODETA, a. s.

Analyzovaná akciová společnost GEODETA je geodetickou firmou střední velikosti, s dlouhou historií (byla založena v roce 1994) a se sídlem v Praze, jejíž roční obrat se pohybuje kolem hranice 200 miliónů Kč a průměrný počet zaměstnanců včetně sezónních osciluje kolem číselné hodnoty 180 zaměstnanců ročně. Specializuje se na poskytování kompletního spektra geodetických a měřických služeb od inženýrské geodézie, fotogrammetrie až po laserové skenování a navíc je dovozcem světoznámých značkových geodetických přístrojů od švýcarské společnosti Geica Geosystems AG s výsadním právem jejich distribuce v ČR.

Z hlediska vnitřní organizační struktury sledované společnosti je společnost GEODETA, a. s., rozvržena do tří základních oblastí a to oblastí SEVER a JIH, kde náplní obou těchto oblastí je poskytování celé škály geodetických služeb, a oblasti OBCHOD jako výhradního obchodního zástupce a zajišťovatele autorizovaného servisu společnosti Geica Geosystems AG pro Českou republiku.

Zatímco oblast SEVER se skládá ze dvou divizí teritoriálně oddělených, oblast OBCHOD zahrnuje jen dva útvary lišící se předmětem činnosti a oblast JIH není rozčleněna do divizí, ale do výrobních útvarů zaměřených na geodetické služby.

Vlastnická struktura firmy je poměrně velmi komplikovaná. Na první pohled se zdají být záležitosti relevantní k vlastnické struktuře firmy standardní, základní kapitál společnosti je tvořen akciemi na majitele neveřejně obchodovatelnými, které jsou rozděleny mezi čtyři vlastníky. Majoritní vlastník, který zároveň vlastní podíl s rozhodujícím vlivem i v dalších společnostech a diverzifikuje tak riziko, se od dění ve firmě distancuje, a tím ztrácí přehled. O hospodaření společnosti se více méně nezajímá a nechává osud společnosti plně v rukou dalších tří minoritních vlastníků.

Tab. 1: Vybrané finanční ukazatele společnosti GEODETA, a. s.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
Celkové tržby / Mzdové náklady	3,95	3,87	3,22	3,40	3,16
Rentabilita tržeb	3,19 %	3,31 %	3,41 %	1,47 %	1,77 %
Rentabilita celkových aktiv	6,09 %	6,73 %	3,44 %	0,98 %	3,51 %
Rentabilita vlastního kapitálu	8,43 %	12,32 %	4,37 %	1,51 %	5,99 %

Zdroj: vlastní výpočty.

Ostatní tři vlastníci jako členové představenstva a simultánně nejen vrcholoví manažeři společnosti, ale i ředitelé výše uvedených oblastí, sice nedisponují totožným vlastnickým podílem, ale jejich právo rozhodovat o strategii, cílech, hospodaření a budoucí prosperitě společnosti je rovnocenné.

Společnost GEODETA, a. s. se tedy vyznačuje vlastnickou strukturou, kde jsou vlastníci manažery a současně i zaměstnanci a co je hlavním negativním projevem této vlastnické struktury, společnost nemá generálního ředitele a cíle a zájmy jednotlivých oblastí a vedoucích těchto oblastí jsou preferovány před zájmy a cíli celé společnosti.

Vývoj vybraných finančních ukazatelů společnosti, ze kterého je patrný pokles rentability, v posledních pěti fiskálních letech ukazuje Tabulka 1.

2.1 Typologie manažerů oblastí

Manažer oblasti SEVER – člen představenstva a paralelně ředitel oblasti, který se cítí být více vlastníkem než manažerem, jediný vlastník, který má zájem o prosperitu celé firmy, ale není v jeho moci hospodaření společnosti dostatečně ovlivnit, proto se raději soustředí na řízení své oblasti. Aspiruje na pozici ředitele celé společnosti, ale jeho snaha se v tomto směru míjí účinkem.

- **Cíl:** Maximalizace skutečně dosaženého zisku, nadprůměrná hodnota likvidity a uspokojivá výše manažerských výhod a personálních výdajů.
- **Orientace:** Uspokojení svých potřeb jako vlastníka i manažera.
- **Zodpovědnost:** Prioritně oblast SEVER, až potom celý podnik.
- **Počet podřízených manažerů:** Čtyři.
- **Klíčový rys:** Nenaplněné ambice

- Manažer oblasti OBCHOD – člen představenstva a paralelně ředitel oblasti, orientující se primárně na zájmy své oblasti a jejích zaměstnanců. V otázkách rozhodování o budoucnosti společnosti se střídavě přiklání k názoru manažera oblasti SEVER či JIH, které jsou v drtivé většině případů protichůdné.
  - **Cíl:** Maximalizace tržeb při zachování minimální požadované výše vykazovaného zisku a vysoké hodnoty personálních výdajů.
  - **Orientace:** Uspokojení potřeb zaměstnanců a svých potřeb jako manažera.
  - **Zodpovědnost:** Prioritně oblast OBCHOD, až potom celý podnik.
  - **Počet podřízených manažerů:** Jeden.
  - **Klíčový rys:** Spravedlnost, nerozhodnost.
- Manažer oblasti JIH – člen představenstva a paralelně ředitel oblasti, jehož hlavním smyslem působení ve společnosti je uspokojování svých vlastních potřeb zajištěné prostřednictvím částečného uspokojení potřeb zaměstnanců a zákazníků své oblasti. Budoucí vývoj podniku pro něj není významný, pokud trend vývoje neohrozí chod a aktuální uspořádání vztahů a vazeb v oblasti jím spravované a jeho postavení v této oblasti.

- **Cíl:** Maximalizace personálních výdajů a manažerských výhod při zachování kritické výše zisku nezbytné k přežití.
- **Orientace:** Uspokojení svých potřeb jako manažera přes potřeby zákazníků a zaměstnanců oblasti.
- **Zodpovědnost:** Prioritně oblast JIH, až potom celý podnik.
- **Počet podřízených manažerů:** Šest.
- **Klíčový rys:** Prestiž a popularita.

3 Obecné předpoklady procesu aplikace modelů

V této kapitole bude zveřejněn souhrn obecně platných výchozích a zjednodušujících předpokladů vztahujících se k aplikacím modelů a výsledným analýzám, které budou závazné, pokud v dalším textu nebude uvedeno jinak.

Celá společnost a tedy všechny tři její dílčí části (oblasti) působí na nedokonale konkurenčním trhu, u oblastí specializujících se na geodetické služby je výstup každé z nich tak vysoký, že determinuje svou individuální cenu a tedy cenu všech tří oblasti lze vystihnout jako klesající funkci jejich produkce. Oblast OBCHOD, jako výhradního importéra špičkových geodetických přístrojů od mezinárodní společnosti Geica Geosystems AG a prodejce jednoho homogenního produktu, je možno označit za absolutní monopol, oblasti SEVER a JIH vzhledem k tomu, že na trhu geodetických služeb se vyskytuje velký počet firem s blízkými substituty, náleží v rámci svých diferenciovaných produktů do sféry monopolistické konkurence. Zjednodušujícím předpokladem je, že obě oblasti sice poskytují diferenciovaný produkt (služby) ve vztahu ke konkurenčním firmám, ale pouze jeden a také homogenní (např. totožné kvality).

Dalším předpokladem je dokonalá konkurence na trhu výrobních faktorů.

Časové období, v rámci kterého je aplikace modelů alternativních teorií firmy uvažována, je krátkodobého charakteru. Následující předpoklad rozšiřující stávající seznam již dříve zmíněných předpokladů, je předpoklad nejprve rostoucích výnosů z variabilního vstupu při malém objemu produkce a poté klesajících výnosů z variabilního vstupu v souladu s předpokladem krátkého časového intervalu.

Pro každého ředitele oblasti je typický dokonalý přístup k informacím o činnosti a hospodaření dané oblasti a nedokonalý přístup k informacím souvisejícím se zbývajícími dvěma oblastmi. Informační vztahy mezi oblastmi jsou plně netransparentní.

Vedoucí oblastí jsou tedy současně menšinoví vlastníci, vrcholoví manažeři a zaměstnanci společnosti. Každý má hypoteticky rovnocenné právo rozhodovat o cílech společnosti, jejím řízení a budoucím vývoji, ale reálně jsou jejich pravomoci omezeny jen na příslušnou oblast.

Střední management jakékoliv oblasti se vyznačuje jen minimální formou kontroly nad svým útvarem nebo divizí, nerozhoduje o strategických otázkách útvaru nebo divize a jeho jednání nemá relevantní vliv na budoucnost podniku, nedisponuje vyšší hladinou informovanosti než představitelé vrcholového managementu, kteří jsou současně ředitelé oblastí.

Všechny tři oblasti jsou na sobě nezávislé, nespolupracují, ani si neprodávají vzájemně svůj výstup za transferové nebo tržní ceny, ani jej nenakupují od jiných společností, jednají jako tři samostatné firmy a jako takové budou hodnoceny. Zisk celé společnosti je prostým součtem vykazovaných zisků všech tří oblastí.

U všech tří oblastí je stanovena ze zdola ohraničená výše zisku skutečného, ale i vykazovaného, která musí být v daném časovém horizontu vytvořena, ale zároveň je tato limitní výše zisku nižší než maximalizovaný zisk v tradičním pojetí.

Každá oblast dosahuje rozdílné výše skutečného zisku a také zisku vykazovaného za shodné časové období. Žádná oblast nebude realizovat ani skutečnou, ani vykazovanou formu ztráty a nebude brána v úvahu daň z příjmů právnických osob, resp. daň ze zisku hrazená státu.

Fixní náklady centrály jsou děleny mezi oblasti rovným dílem a navyšují jejich vlastní fixní náklady.

Minimální požadovaný zisk není u všech tří oblastí představován stejnou absolutní hodnotou, ale nejvyšší minimální zisk je požadován u oblasti SEVER a nejníže je jeho hranice položena u oblasti JIH. Stejně tak personální výdaje jsou u každé oblasti rozdílné.

Nejvyšší personální výdaje jsou typické pro oblast JIH vzhledem k cílům vedoucího této oblasti a počtu pracovníků středního managementu, nejnižší překvapivě u oblasti OBCHOD, protože svědomí ředitele této oblasti mu nedovolí stanovit personální výdaje příliš vysoké a také má pouze jednoho podřízeného manažera a počet zaměstnanců pracujících v oblasti OBCHOD je v porovnání se zbývajícími dvěma oblastmi nejnižší.

4 Aplikace jednoduchého manažerského modelu

V jednoduchém manažerském modelu, jako reprezentantu manažerských teorií firmy založených na maximalizaci užitku manažerů kontrolujících firmu, se také podnik snaží o realizaci maximálního zisku a usiluje o objem výstupu odpovídající tomuto cíli, v tomto ohledu se jednoduchý manažerský model od klasického pojetí neliší. Rozdílnost pojetí vychází z teze, že podle zmiňovaného modelu jsou proměnnými manažerské funkce užitku jednak skutečně dosažený zisk, jednak vedlejší výhody a příjmy manažerů (např. mobil, notebook, služební auto). Existence vedlejších příjmů a výhod manažerů ovšem znamená

zvýšení celkových nákladů firmy a snížení vykazovaného zisku (Hořejší – Soukupová – Macáková – Soukup, 2006). Zisk skutečný, který je roven maximálnímu, je tedy rozdělen na dvě složky, resp. na jejich součet a vzorec vystihující tuto skutečnost je následující.

$$Z = Z_R + M, \tag{1}$$

kde Z = skutečný a zároveň maximální zisk,
Z_R = vykazovaný zisk,
M = vedlejší příjmy a výhody manažerů.

Ke grafickému znázornění klasické verze jednoduchého manažerského modelu je využíváno indiferenční analýzy, kdy je užitek manažera zachycen prostřednictvím indiferenční křivky jako kombinace zisku vykazovaného a manažerských výhod, které představují identickou výši užitku.

V bodě, kde je směrnice indiferenční křivky totožná se směrnicí (a rovnající se hodnotě -1) přímky zisku (bod doteku ziskové přímky a indiferenční křivky, tečnové řešení), která vyjadřuje rozpočtové omezení dané výší skutečně dosaženého zisku shodného se ziskem maximálním, manažer firmy maximalizuje svůj užitek.

Jelikož všechny tři oblasti by měly dosáhnout alespoň minimální úrovně vykazovaného zisku a jednoduchý manažerský model umožňuje v rámci rozpočtového omezení libovolné kombinace vykazovaného zisku a manažerských výhod, resp. celý zisk může „padnout za oběť“ manažerským výhodám, je nutné stávající model poněkud upravit a zohlednit minimálně požadovaný zisk, který by měl zůstat nerozdělen, v ziskové přímce.

Od ekonomického zisku maximálního, získaného každou oblastí, bude odečtena nejprve minimální požadovaná výše zisku vytyčená příslušnou oblastí a teprve takto kalkulovaná a upravená hodnota zisku bude vyjadřovat novou ziskovou přímku a bude rozdělena mezi vykazovaný zisk a manažerské výhody, čili bude platit.

$$Z - Z_0 = Z_U = Z_R - Z_0 + M, \tag{2}$$

kde Z = skutečný a zároveň maximální zisk,
Z_0 = minimální požadovaný zisk,
Z_U = upravená výše zisku,
Z_R = vykazovaný zisk,
M = vedlejší příjmy a výhody manažerů.

Maximální ekonomický zisk každé oblasti tedy bude v tomto modelu snížen o manažerské výhody vedoucích jednotlivých oblastí, které ale v případě

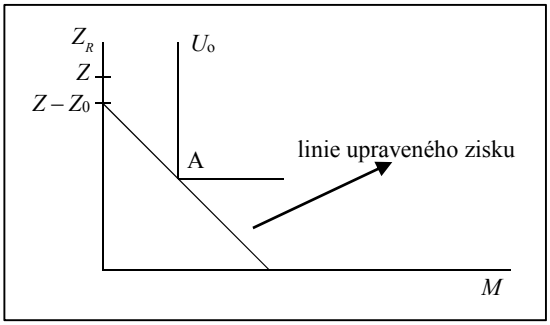
existence minimálního požadovaného vykázaného zisku budou vždy nižší než maximální ekonomický zisk.

Pokud by většinový vlastník byl zainteresován do výsledku hospodaření sledované společnosti, vyžadoval by díky svému majoritnímu postavení, aby se vykazovaný zisk celé společnosti rovnal maximálnímu ekonomickému zisku. Graficky by této situaci odpovídal bod Z umístěný na vertikální ose grafu na obrázku č. 1, kdy jsou manažerské výhody nulové.

Indiferenční křivky odrážející individuální preference manažerů oblastí se budou odlišovat svým sklonem a zakřivením. Postoj manažera oblasti SEVER budou nejvíce korespondovat s přístupem vlastníka, ale tento manažer se přece jen nebude chtít vzdát všech svých manažerských výhod, přesto bude více upřednostňovat vyšší objem vykazovaného zisku (po úpravě) před nižším, indiferenční křivka jeho užitku bude více plochá a dotýkat se ziskové přímky v kratší vzdálenosti od vertikální osy.

Manažer oblasti OBCHOD se svým citem pro spravedlnost bude preferovat stále stejný nebo přibližně stejný podíl vykazovaného zisku při jakémkoliv objemu upraveného zisku, tudíž jeho indiferenční křivka U_o bude mít tvar písmene L nebo bude vskutku výrazně zakřivená, viz obrázek č. 1.

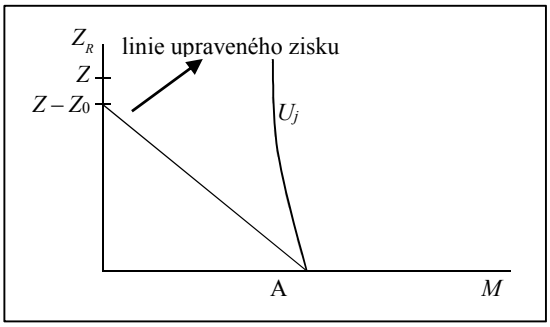
Obr. 1: Jednoduchý manažerský model upravený – oblast OBCHOD



Zdroj: Vlastní zpracování na základě modelu v publikaci Hořejší – Soukupová – Macáková – Soukup (2006, s. 361).

Manažer oblasti JIH naopak bude dávat přednost maximálním manažerským výhodám, protože požadavek minimálního vykázaného zisku jeho oblasti byl splněn, takže v jeho případě bude optimem rohové řešení, jak je znázorněno prostřednictvím indiferenční křivky U_j na obrázku č. 2.

Obr. 2: Jednoduchý manažerský model upravený – oblast JIH



Zdroj: Vlastní zpracování na základě modelu v publikaci Hořejší – Soukupová – Macáková – Soukup (2006, s. 361).

Za předpokladu, že by výše skutečně dosaženého zisku (maximálního ekonomického zisku) byla u všech tří oblastí identická, linie rozpočtového omezení (zisková přímka) by se vyznačovala odchylnou vzdáleností od počátku v závislosti na výši minimálního požadovaného vykazovaného zisku stanoveného příslušnou oblastí. Nejvíce by byla vzdálena od počátku u oblasti JIH.

5 Aplikace Williamsonova manažerského modelu

O. E. Williamson rozvinul ve svém modelu (Williamson, 1964) teorii zastupování, kdy je výkon vlastnických práv delegován na zástupce (Sirůček, 2010). Williamsonův model předpokládá oddělení vlastnictví a kontroly firmy a patří tak mezi manažerské modely (Soukup, 2003).

Tento model pracuje s rozličnými variantami zisku a formuluje užitek jako funkci tří vysvětlujících proměnných a to personálních výdajů, které vyvolávají posun individuální křivky poptávky doprava a tím i přírůstek ceny a objemu produkce, a které jako náklady redukují maximální ekonomický zisk jako rozdíl celkových příjmů a celkových nákladů, manažerských výhod snižujících skutečně dosažený zisk a kladných disponibilních investičních prostředků daných rozdílem mezi ziskem vykázaným a minimálně požadovaným, a to vše za podmínky shody mezních příjmů a mezních nákladů. U firmy definované tímto modelem, jejímž hlavním cílem je maximalizace užitku manažerů, platí následující matematicky vyjádřené vztahy.

$$
\begin{aligned}
&U = f(S; M; I_D),\\
&Z_A = Z - S = TR - TC - S = P \cdot Q - TC - S, Z_R = Z_A - M\\
&I_D = Z_R - Z_0,\ Z_R > Z_0,\ p = Z_R / Z_A,\ p < 1,\\
&M = (1 - p) \cdot (TR - TC - S),\ I_D = p \cdot (TR - TC - S) - Z_0,
\end{aligned}
\tag{3}
$$

kde U = užitek manažerů,
S = personální výdaje,
M = vedlejší příjmy a výhody manažerů,
I_D = disponibilní investiční prostředky,
Z = ekonomický a maximální zisk,
Z_A = skutečně dosažený zisk,
Z_R = vykazovaný zisk,
Z_0 = minimálně požadovaný zisk,
TR = celkové příjmy,
TC = celkové náklady.

Personální výdaje zahrnují nejen platy manažerů, ale i jejich podřízených (Soukup, 2003). V případě této proměnné záleží i na počtu podřízených pracovníků daného manažera, protože s počtem podřízených zaměstnanců mají personální výdaje tendenci růst a tím vyvolávají přírůstek produkce a ceny, i když příspěvek personálních výdajů k růstu celkových příjmů bude s jejich zvyšováním stále slabší.

Graficky je znázorňován tento model taktéž pomocí indiferenční analýzy, která představuje odlišný pohled vlastníka a manažera na optimální poměr zisku, resp. disponibilních investičních prostředků a personálních výdajů. Vlastník preferuje vyšší (maximální) zisk a tím i disponibilní investiční výdaje sloužící jako interní zdroj financování podniku, zatímco manažer by se musel spokojit s nižším užitkem, protože indiferenční křivka protíná ziskovou křivku a je blíže k počátku, kdežto v bodě, kde se obě křivky dotýkají, maximalizuje manažer svůj užitek při zdaleka vyšších personálních výdajích a nižším zisku, než tomu tak je u vlastníka.

Situace manažerů a vlastníků je tedy odlišná, každá skupina bude volit jiný objem zisku vzhledem ke snaze o maximalizaci jejich rozdílných užitkových funkcí. Manažeři maximalizují svůj užitek při mnohem nižší hladině zisku než vlastníci.

Williamsonův manažerský model bude aplikován na oblasti nabízející geodetické služby, exaktněji řečeno na oblast SEVER a JIH. Manažer oblasti JIH vzhledem ke svým cílům a prioritám bude maximalizovat užitek při velmi nízkém zisku a nezanedbatelné hladině personálních výdajů (jeho oblast má nejvyšší počet podřízených manažerů a zaměstnanců), přičemž kritérium disponibilních investičních prostředků pro něj nebude až tak směrodatné, pokud vůbec. Představy manažera oblasti SEVER se více budou přibližovat jeho vizím jako vlastníka, jeho indiferenční křivka při identickém tvaru ziskové křivky pro obě oblasti bude méně strmá a svůj užitek bude maximalizovat při objemu zisku konvergujícímu k maximální hodnotě a personálních výdajích této hodnotě odpovídajících, ale této hodnoty nakonec nebude dosaženo. Každopádně, obě oblasti budou generovat větší objem produkce při vyšší cenové hladině,

vykazovat nižší zisk a bude pro ně charakteristická vyšší úroveň personálních výdajů a manažerských výhod v porovnání s firmou maximalizující zisk, kde u oblasti JIH bude tato nesrovnalost markantnější.

Právě Williamsonův model přináší důležitou informaci uspokojivě vysvětlující nechuť manažerů jednotlivých oblastí a tím i společnosti jako takové a všeobecně všech manažerů k implementaci kompletních systémů měření a řízení výkonnosti např. typu ABC/ABM neboli „*Activity Based Costing/Management*“ (Kaplan-Cooper, 1997), který umožnuje efektivní alokaci nákladů na objekty alokace přes podnikové činnosti a procesy a následně alokací orientované podnikové řízení nebo Balanced Scorecard (Kaplan-Norton, 2000) postihující všechny stěžejní oblasti výkonnosti podniku.

Z článku Hammera (2011) je zřejmé, že nově implementované komplexní systémy řízení a měření výkonnosti nejsou manažery často pozitivně přijímány, protože jejich implementace vyvolává poměrně značné vstupní náklady, což má dopad na manažerské výhody a personální výdaje a jejich realizace ve firemní praxi dokáže identifikovat neefektivní činnosti ve prospěch zisku a disponibilních investičních prostředků, ale na úkor personálních výdajů a vedlejších příjmů a výhod manažerů.

Navíc, nově zavedené systémy měření a řízení výkonnosti odhalí zákulisí netransparentních vztahů a citelně naruší jejich strukturu a umožní přiřadit odpovědnost souboru nákladů, ke kterým dosud odpovědnost manažerů přiřazena nebyla, což opět povede ke snížení personálních výdajů a manažerských výhod jako nezávisle proměnných funkce užitku jednotlivých manažerů a tím i k oslabení jejich celkového užitku.

6 Aplikace Doylova modelu zón tolerance

Je otázkou, zda podnik jako živý ekonomický organismus, který podléhá tlaku mnoha vnějších a vnitřních zájmových skupin s vlastními cíli, potřebami a představami o jejich uspokojení, je samostatně rozhodujícím a jednajícím subjektem nebo zda je jeho rozhodování usměrňováno vzájemným působením stakeholderů nebo jejich množin (Wagner, 2009).

Členové zájmových skupin věnují svou pozornost tomu, do jaké míry se firmě, kterou se snaží svými silami transformovat „k obrazu svému“, daří realizovat jejich navazující, podmiňující se, společné, vylučující se nebo kolidující cíle, s jakou rychlostí s ohledem na časovou periodu, s jakou intenzitou a zda jednorázově nebo opakovaně, neboli zajímají se o výkonnost podniku.

Výkonnost podniku je tedy chápána jako stupeň finalizace cílů nebo souboru cílů měřené specifickými parametry nebo jako cesta k dosažení cílů a tím i odpovídajícího prospěchu pro příslušné zájmové skupiny nebo

kooperačního celku zájmových skupin (Wagner, 2009). Cílové principy definované zájmovými skupinami, jejichž naplnění umožňuje maximalizovat jejich užitek, nezůstávají fixní a v čase statické (cíle zájmových skupin nepředstavují rigidní proměnné jejich užitků, naopak relevance roste nebo klesá v souvislosti s jejich naplněním nebo v čase), ale dynamicky se rozvíjejí v návaznosti na proměnlivé preference jejich nositelů.

Zájmové skupiny a tedy i podnik mají k dispozici nehomogenní sílu a výchozí pozici k prosazení vlastních cílů. Vedení, chování, hospodaření a strategie společnosti může reflektovat přístupy od zajištění nejvyššího možného užitku pro všechny nebo maximalizaci užitku většinového počtu zájmových skupin, nebo upřednostnění jedné skupiny na úkor druhé, přes zabezpečení užitku výlučně pro jednu skupinu nebo jednotlivce, po přerozdělení užitku ve prospěch jedné skupiny jako veličiny vedoucí ke zvýšení užitku jiné selektované skupiny nebo všech.

Doylův model (Doyle, 1994) zón tolerance jako plně nekompatibilní s klasickou koncepcí firmy identifikuje osm základních cílů sledovaných firmou a odlišné lokace firemních cílů v rovnovážných nebo nerovnovážných zónách (Soukup, 2003). I když se převážně zaobírá finálními cíli celého podniku (Buchta – Kovárník, 2006), bere při jejich formulaci v úvahu interakci, konflikty, vyjednávací aktivity a kooperační nebo kompromisní jednání zájmových skupin a konečné cíle, resp. jejich umístění v příslušné zóně, jako výsledný efekt těchto procesů. Některé skupiny, zejména manažeři a vlastníci, se vyznačují dostatečnou mocí, aby jejich vlastní zájmy a cíle podniku byly totožné.

Zájmové skupiny, vyskytující se v analyzované společnosti, kde jako interní je možno označit manažery a zaměstnance, jako kombinaci externích a interních vlastníky a další externí zájmové skupiny, lze klasifikovat do čtyř níže uvedených kategorií.

- **Manažeři** v rozdělení na manažery, kteří mají zároveň status vlastníka, manažeři, kteří nejsou současně vlastníky (střední management) a projektoví manažeři.
- **Vlastníci**, kteří jsou zastoupeni jedním majoritním vlastníkem indiferentním k výsledkům hospodaření společnosti a třemi minoritními vlastníky se statusem vrcholových manažerů.
- **Zaměstnanci,** kde tuto skupinu reprezentují v první řadě geodeti, dále obchodníci hrající hlavní roli v oblasti OBCHOD a potom obchodníci zaměstnaní v obchodních útvarech oblasti SEVER a JIH a nakonec ostatní pracovníci.
- **Další externí zájmové skupiny**, mezi jejichž členy se řadí státní orgány, zákazníci, dodavatelé a konkurenti.

V případě společnosti GEODETA, a. s. není vůbec obtížné „vystopovat“ představitele zvýhodněných skupin, jedná se o manažery tří firemních oblastí, kteří na prvním místě prosazují své manažerské potřeby a více či méně ignorují potřeby vlastnické.

Vyjednávací pozice jednotlivých zájmových skupin a schopnost protlačit své zájmy v této společnosti vede k hierarchickému uspořádání zájmových skupin na základě míry těchto vlastností. Nejsilnější vyjednávací pozicí a nejvyšší silou prosazovat vlastní zájmy se v dané firmě vyznačuje vrcholový management, který je následován managementem středním a zákazníky. Čtvrtou zájmovou skupinu v pořadí z hlediska pozice představují projektoví manažeři a obchodníci, středně velkou silou prosazovat vlastní cíle disponují vlastníci, státní orgány a dodavatelé a nejnižší vliv na formulaci podnikových cílů mají řadoví geodeti a ostatní pracovníci.

Cíle vedoucích jednotlivých oblastí byly představeny v první půli článku, cíle zástupců středního managementu a projektových manažerů jsou až na určité požadované minimum popularity, prestiže, oblíbenosti a obhájitelný růst produktivity práce v podstatě shodné s cíli obchodníků, geodetů a ostatních zaměstnanců. Přesněji řečeno, odpovídající platové ohodnocení, stabilní tempo jeho růstu, další zaměstnanecké výhody, přijatelné pracovní podmínky, jistota pracovního místa apod. Vlastníci by v ideálním případě usilovali o nejvyšší podíl vyplacených dividend, vysokou ziskovost, rentabilitu vlastního kapitálu a dlouhodobý růst hodnoty firmy. Cíle ostatních externích uživatelů nebudou v tomto článku podrobněji rozebírány, jelikož jsou všeobecně známé.

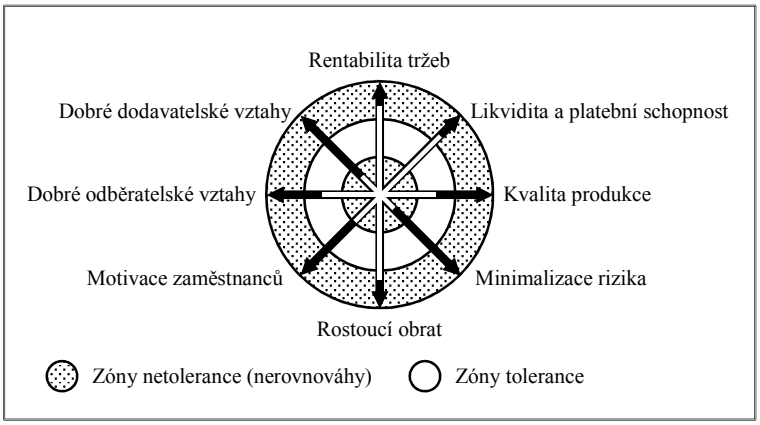
Cíle tradičně charakterizované Doylovým modelem zón tolerance jsou pro potřeby jeho aplikace na společnost GEODETA, a. s. a její oblasti opět podrobeny drobnější korekci s ohledem na vstupní předpoklad krátkého období. Růst firmy a tržní hodnota firmy jako cíle převážně dlouhodobé jsou nahrazeny cílem likvidity a platební schopnosti a rozdělením dobrých dodavatelských a odběratelských vztahů na dvě samostatné položky, protože jejich vnímání je v případě dodavatelů a odběratelů u zkoumané společnosti diametrálně odlišné. Podíl na trhu je v tomto případě považován za cíl dlouhodobého charakteru, tak došlo k jeho modifikaci na cíl zvyšování obratu, výnos z akcie byl upraven na ziskovost obecně např. u oblastí na poměr k jinému běžně používanému ukazateli, k tržbám.

Aplikace modelů na jednotlivé oblasti a společnost GEODETA, a. s. jako celek v krátkém období je znázorněna na obrázcích č. 3 až 6, kde je vyjádřena pomocí grafů tvořených soustřednými kružnicemi symbolizujícími vnitřní zónu netolerance, pro kterou cíle dosahující této úrovně znamenají nenaplnění minimálních požadavků některé ze zájmových skupin firmou, zónu tolerance, kde by se všechny cíle měli nacházet a která by měla být soustavně rozšiřována a vnější nerovnovážnou zónu, které cíle posouvající se po paprsku dosáhli jen

díky obětování jiných důležitých podnikových cílů, což může mít negativní až fatální následky na další vývoj oblastí i společnosti.

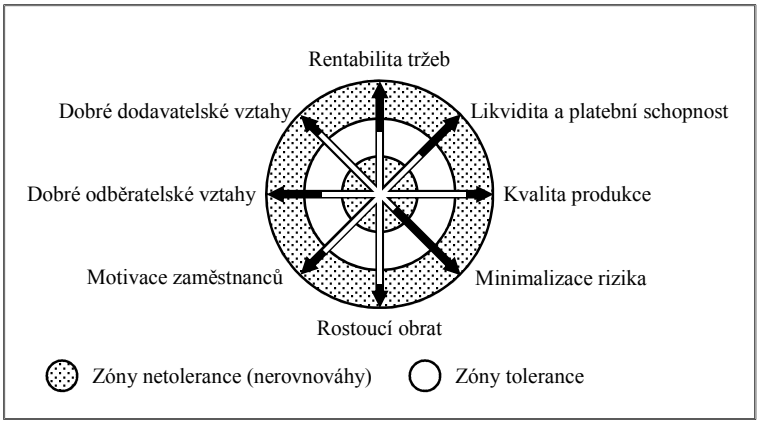
Intenzita cílů a jejich umístění[2] v zónách za předpokladu stejně velikých zón pro všechny oblasti i společnost bude pro jednotlivé oblasti rozdílná.

Obr. 3: Doylův model zón tolerance – oblast SEVER



Zdroj: Vlastní zpracování na základě modelu v publikaci Soukup (2003, s. 109).

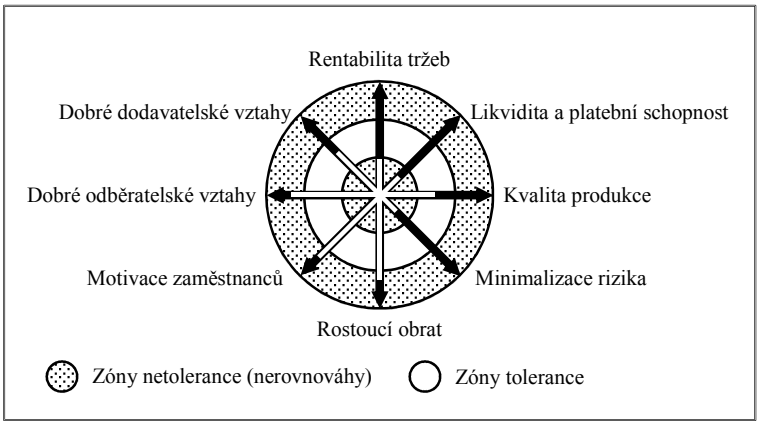
Obr. 4: Doylův model zón tolerance – oblast OBCHOD



Zdroj: Vlastní zpracování na základě modelu v publikaci Soukup (2003, s. 109).

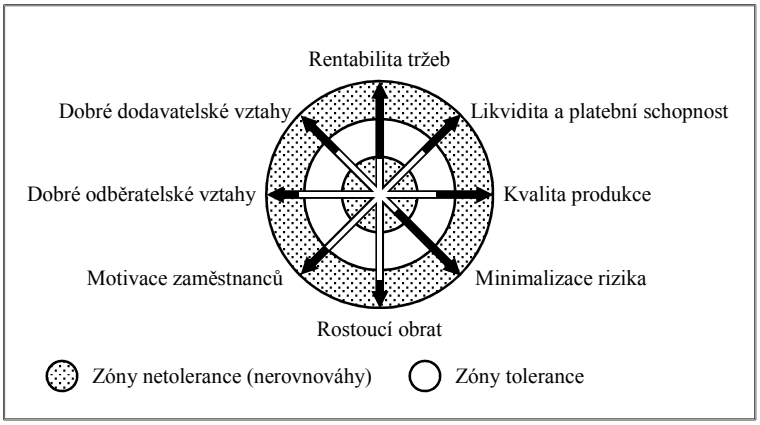
[2] Intenzita a lokace cílů v zónách je na obrázcích č. 3 až 6 zdůrazněna bílou, ohraničenou barvou.

Obr. 5: Doylův model zón tolerance – oblast JIH



Zdroj: Vlastní zpracování na základě modelu v publikaci Soukup (2003, s. 109).

Obr. 6: Doylův model zón tolerance – GEODETA, a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě modelu v publikaci Soukup (2003, s. 109).

Například u oblasti OBCHOD bude kladen velký důraz na kvalitu dodavatelských vztahů vůči majoritnímu dodavateli švýcarské společnosti Geica Geosystems AG včetně dceřiných společností, která si do značné míry diktuje podmínky jako monopolní dodavatel. Finální cíle společnosti GEODETA, a. s. nebudou jen pouhou kumulací úrovní cílů jednotlivých oblastí (výchozí obecný předpoklad nezávislosti oblastí nebude v tomto modelu závazný), ale důsledkem postavení a síly zájmových skupin spadajících do oblastí i stojících mimo ně.

Z grafu na obrázku č. 6 je patrné, že společnost GEODETA, a. s. zanedbává rentabilitu podniku a potenciální rizika podnikání a posiluje cíle týkající se obratu, odběratelských vztahů a motivace zaměstnanců právě na úkor zhodnocení vložených prostředků a rizikovosti, cílů náležejících ke skupině elementárních faktorů výkonnosti firem, což se také projevuje v poklesu rentability a klesajícím trendem produktivity práce dané společnosti.

Nejen společnost GEODETA, a. s., ale ani žádná její oblast nedisponuje rozpracovaným systémem řešícím aktuální lokaci cílů v netolerančních zónách, hledání řešení kolizí alternativních cílů je spíše dílem náhody a spontánních reakcí než systematického a cílevědomého procesu.

Závěr

Jako nejvhodnější alternativní modely k posouzení situace u analyzované společnosti se jeví Doylův model zón tolerance a následně Williamsonův manažerský model, jelikož prvně jmenovaný definuje chování společnosti tím, že poukazuje na vliv diferenciovaných zájmových skupin na společnost i její oblasti, jehož výsledným produktem je široká škála významných i méně významných cílů, které udávají směr, kterým se bude hospodaření jednotlivých oblastí a tedy i společnosti ubírat. Zatímco druhý zmiňovaný model vyjmenovává a popisuje klíčové faktory motivace manažerů řídících oblastí a implicitně i společnosti jako nezávisle proměnné funkce jejich užitku a je v zásadě aplikovatelný na všechny tři oblasti, i když jedna z podmínek modelu v podobě minimálně požadovaného zisku naráží na jistou překážku ve formě nestandardní vlastnické a manažerské struktury hodnocené společnosti, protože ve skutečnosti, i když mají vrcholoví manažeři stanovenou minimální vyžadovanou hranici zisku pro každou oblast, žádné závažné důsledky jim nehrozí, pokud ji nedodrží.

Williamsonův manažerský model také umožňuje vícedimenzionální pohled na preferenci nižšího čistého disponibilního zisku manažery, neboť racionálně jednající manažeři oblastí dají přednost raději menšímu čistému zisku určenému k výplatě dividend vlastníkům, protože by se museli dělit s majoritním vlastníkem, který by obdržel většinový podíl a případně státem (pokud by vstupní předpoklad neexistence daně z příjmů pozbyl platnosti), kdežto personální výdaje a manažerské výhody připadnou pouze jim.

Společnost GEODETA, a. s. tedy rozhodně nebude poskytovat stejný objem produkce jako firma maximalizující zisk v tradiční teorii firmy a její skutečně generovaný zisk nebude roven maximální hodnotě zisku ekonomického, nýbrž bude snížen o personální výdaje a manažerské výhody, případně o další náklady vyvolané uskutečňováním alternativních cílů zájmových skupin.

Doylův model zón tolerance tím, že připouští existenci více podnikových cílů, jejichž intenzita je výsledným efektem interakce zájmových skupin propojených

s podnikem, s tím, že žádný cíl preferovaný jednou zájmovou skupinou nemůže atakovat maximální hranici, aniž by to nemělo negativní dopady na jiné cíle žádoucí pro další zájmové skupiny, zdůrazňuje vliv účastníků koaličních firemních vztahů na řízení a směrování výkonnosti ve firmě. Poukazuje na fakt, že některé zájmové skupiny mají výhodu v podobě lepších předpokladů k vyjednávání a mocenského postavení, což jim umožnuje ztotožnit své soukromé cíle s cíli podniku a tím je vyzdvihnout jako prvořadé a přednostní.

Jelikož výkonnost je vnímána jako cesta vedoucí k realizaci cílů zprostředkovávající užitek, budou metody měření a řízení výkonnosti podniku vycházet z potřeb zvýhodněných zájmových skupin a jejich požadavky budou brány v potaz také během procesu implementace nových nebo při úpravě stávajících systémů měření a řízení výkonnosti firem.

Williamsonův model a částečně i jednoduchý manažerský model přispívá k vysvětlení míry averze nejen manažerů zkoumané společnosti GEODETA, a. s. k implementaci moderních efektivních systémů měření a řízení výkonnosti. Pokud využití nového výkonnostního systému v praxi povede k posunu individuální křivky poptávky po produkci firmy doprava zásluhou např. rostoucí kvality produkce, úbytku reklamací a rostoucí spokojenosti zákazníků a přírůstek příjmů výrazně přesáhne implementační náklady nebo budou eliminovány zbytečné náklady spojené s nekvalitou a díky tomu rozšířen prostor pro manažerské odměny a personální výdaje, pak budou manažeři podniku přistupovat k procesu implementace systému měření a řízení výkonnosti poměrně vstřícně. V opačném případě, když dojde k ohrožení jejich prestižní pozice, manažerských výhod nebo personálních výdajů a tím snížení užitku, budou se stavět k procesu implementace velmi negativně a pokud to bude v jejich silách, zastaví jej buď ještě před zahájením, nebo v jeho průběhu.

Implementace nového systému měření a řízení výkonnosti je dlouhodobou investicí podniku, okamžiky vynaložení nákladů na implementaci a období čerpání přínosů z nově implementovaného výkonnostního systému mohou být od sebe značně vzdáleny, přičemž pravděpodobnost pozitivních efektů a výnosů generovaných zásluhou systémů měření a řízení výkonnosti a tím i pravděpodobnost vytvoření většího prostoru pro vyplacení personálních výdajů a zajištění manažerských výhod v čase klesá, stejně jako trpělivost manažerů.

Racionálně uvažující manažeři budou raději preferovat co nejvyšší hodnoty proměnných funkce užitku v přítomném čase před obětováním části svého současného užitku ve prospěch pravděpodobnosti dosažení daleko většího užitku v nespecifikované budoucnosti. Maximalizace užitku v krátkém časovém horizontu je pro ně přijatelnou a lákavou alternativou, budoucnost podniku z dlouhodobého hlediska už tak intenzivně neřeší.

Míra, s jakou se budou manažeři podílet na procesu implementace výkonnostního systému nebo s jakou mu budou „klást do cesty překážky“ nejen

oni, ale i ostatní zájmové skupiny, závisí na jejich vzájemné interakci a schopnosti prosadit nebo přizpůsobit vlastní cíle. Z výše uvedených závěrů lze tedy odhalit a stanovit alespoň některé relevantní vysvětlující proměnné funkce úspěšnosti implementace výkonnostních systémů a to manažerské výhody, personální výdaje, ale především výchozí pozici zájmových skupin k vyjednávání a jejich sílu a moc, s jakou jsou schopny prosazovat své zájmy a cíle. Poslední klíčovou nezávisle proměnnou je časový faktor.

Hypoteticky a jako výchozí bod pro další výzkumné aktivity v oblasti řízení a měření výkonnosti podniku je možné úspěšnost implementačního procesu systému měření a řízení výkonnosti matematicky vyjádřit následujícím způsobem.

$$I = f\,(S; M; P; F; T\,), \tag{4}$$

kde I = úspěšnost implementace,
S = personální výdaje,
M = vedlejší příjmy a výhody manažerů,
P = výchozí pozice zájmových skupin k vyjednávání,
F = síla a moc zájmových skupin,
T = čas.

Závěry vyplývající z této případové studie se s vysokou pravděpodobností stanou jedním z nosných pilířů nebo přinejmenším odrazových můstků pro budoucí výzkumné činnosti. Pokračující výzkum v oblasti detekce vzájemných vazeb alternativních teorií firmy a systémů měření a řízení výkonnosti firmy se bude orientovat na problematiku výkonnosti nejen z krátkodobého hlediska, ale i na strategickou výkonnost a na účelové zaměření systémů měření a řízení výkonnosti, rovněž bude vyhodnocován proces implementace systémů měření a řízení výkonnosti v návaznosti na další modely behavioristických teorií firem řešících konflikty a cíle jednotlivců v rámci koaličních celků a hledajících rovnováhu organizace, např. model Cyerta a Marche či Simonův model, stejně jako dopad behavioristických teorií na jednání a rozhodování členů implementačního týmu[3].

Hlubší výzkum také podrobí detailní analýze dosud v článku nezkoumané modely náležející k Manažerským teoriím firmy např. Baumolův model maximalizující obrat a Marrisův model a vyhodnotí jejich působení na

[3] Osob zodpovědných a přímo se účastnících procesu implementace systémů měření a řízení výkonnosti do podniku (např. iniciátor, koordinátor, implementátor, leader týmu, agent, controller, uživatel informací o výkonnosti atd.), majících vliv na průběh a úspěšnost implementačního procesu a jejichž cíle v rámci procesu implementace mohou kolidovat s cíli podniku i ostatních zájmových skupin, byť i oni jsou jejich členové.

výkonnost podniku, stejně jako zacílí na alternativní teorie firmy, jejichž podstatou je nalezení adekvátní odpovědi na otázku týkající se samotné existence firmy, její velikosti a omezení jejího růstu včetně agency teorie založené na vztahu principal-agent a na výsledné efekty nákladů zastoupení na výkonnost podniku.

Literatura:

[1] Alchian, A. A. (1950): *Uncertainty, Evolution and Economic Theory.* Journal of Political Economy, 1950, roč. 48, č. 3, s. 211-221.

[2] Buchta, M. – Kovárník, J. (2006): *Behavioristické modely ve veřejném sektoru*. Pardubice, Scientific papers of the University of Pardubice, 2006, č. 10, s. 24-33.

[3] Cyert, R. M. – March, J. G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm.* Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1963.

[4] Doyle, P. (1994): *Setting Business Performance and Measuring Performance.* European Management Journal, 1994, roč. 12, č. 2, s. 123-132.

[5] Hammer, J. (2011): *Activity Based Costing jako cesta k zefektivnění veřejných financí.* Český finanční a účetní časopis, 2011, roč. 6, č. 4, s. 119-130.

[6] Hořejší, B. – Soukupová, J. – Macáková, L. – Soukup, J. (2006): *Mikroekonomie.* Praha, Management Press, 2006.

[7] Kaplan, R. S. – Cooper, R. (1997): *Cost and Effect.* Boston, Harvard Business School, 1997.

[8] Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2000): *Balanced Scorecard – strategický systém měření výkonnosti podniku.* Praha, Management Press, 2000.

[9] Pošta, V. (2006): *Alternativní teorie firmy ve vazbě na vybrané aspekty kapitálového trhu.* Praha, Vysoká škola ekonomická v Praze, 2006, disertační práce.

[10] Sirůček, P. (2010): *Nositelé Nobelovy ceny za ekonomii pro rok 2009.* Politická ekonomie, 2010, roč. 58, č. 1, s. 130-136.

[11] Sojka, M. (2000): *Dějiny ekonomických teorií*. Praha, Karolinum, 2000.

[12] Soukup, J. (2003): *Mikroekonomická analýza: vybrané kapitoly*. Slaný, Melandrium, 2003.

[13] Wagner, J. (2009): *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha, Grada, 2009.

[14] Williamson, O. E. (1964): *The Economics of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in a Theory of the firm.* Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1964.

Český finanční a účetní časopis, 2015, roč. 10, č. 2, s. 95-117.

Proces aplikace alternativních modelů teorie firmy na nestandardní vlastnickou a organizační strukturu

Hana Vimrová

ABSTRAKT

Cílem článku je prokázat prostřednictvím případové studie reálně existující firmy vzájemnou vazbu a vliv mezi zvolenými alternativními modely firmy a efektivností procesu implementace systémů měření a řízení výkonnosti podniku. Článek se zabývá aplikací alternativních modelů teorie firmy na nestandardní vlastnickou a organizační strukturu konkrétní geodetické společnosti a jejich komparací včetně interpretace závěrů vyplývajících z procesu aplikace a explanace chování a jednání dané společnosti a tím vymezí vzájemné vztahy mezi vybranými alternativními modely firmy a výkonností firmy a nakonec článek identifikuje faktory, které mohou vést k selhání procesu implementace systémů měření a řízení výkonnosti firem v obecném měřítku.

Klíčová slova: Alternativní teorie firmy; Doylův model; Manažerské modely firmy; Implementace systémů měření a řízení výkonnosti.

The Application of Alternative Models of the Firm to Non-Standard Ownership and Organizational Structure

ABSTRACT

This article aims to prove a relationship between the selected alternative models of the firm and effectiveness of the implementation process of performance measurement and management systems through case study of real existing firm. The article deals with the application of alternative models to non-standard ownership and organizational structure of the specific geodetic company including comparison, the interpretation of final results and explanation of behavior of the company. After all some relationships between researched alternative models of the firm and implementation of performance measurement and management systems are identified.

Key words: Alternative theories of the firm; Doyle's model; Managerial models of the firm; Implementation of performance measurement and management systems.

JEL classification: D23, L25.