

# Obsah

PŘEDMLUVA .....	21
PŘEDMLUVA K ČESKÉMU VYDÁNÍ .....	25

## ČÁST I

### PROBLÉM HOSPODÁŘSKÉHO USPOŘÁDÁNÍ

#### 1. KAPITOLA

<b>JE USPOŘÁDÁNÍ DŮLEŽITÉ?</b> .....	31
1.1 Uspořádání podnikání .....	31
1.1.1 Krize a změna u General Motors .....	31
1.1.2 Toyota .....	34
1.1.3 Hudson's Bay Company .....	36
1.1.4 North West Company .....	37
1.2 Organizační strategie moderních firem .....	40
1.2.1 Salomon Brothers a odvětví investičního bankovníctví .....	40
1.3 Hospodářské změny ve východní Evropě .....	44
1.3.1 Nedávná historie .....	44
1.3.2 Budování socialismu .....	45
1.3.3 Pád komunismu .....	47
1.4 Hlavní rysy organizačního úspěchu a selhání .....	49
Cvičení .....	51

#### 2. KAPITOLA

<b>HOSPODÁŘSKÁ ORGANIZACE A ÚČINNOST</b> .....	53
2.1 Pohled na hospodářské organizace .....	53
2.1.1 Formální organizace .....	53
2.1.2 Úroveň analýzy: transakce a jednotlivci .....	55
2.2 Účinnost .....	56
2.2.1 Pojem účinnosti .....	57
2.2.2 Účinnost alokace zdrojů .....	57
2.2.3 Účinnost organizací .....	58
2.2.4 Účinnost jako pozitivní princip .....	59

2.3	Úkoly koordinace a motivace	60
2.3.1	Specializace	60
2.3.2	Potřeba informací	61
2.3.3	Organizační metody pro dosažení koordinace	62
2.4	Analýza transakčních nákladů	64
2.4.1	Typy transakčních nákladů	65
2.4.2	Rozměry transakcí	66
2.4.3	Meze přístupu pomocí transakčních nákladů	70
2.5	Vliv bohatství, maximalizace hodnoty a Coaseova věta	72
2.5.1	Princip maximalizace hodnoty	73
2.5.2	Coaseova věta	77
2.5.3	Přístup pomocí transakčních nákladů versus alternativní pohledy	78
2.6	Cíle organizace	79
2.6.1	Maximalizace zisku	79
2.6.2	Další cíle a zájmy podniků	80
2.7	Modelování motivace a chování lidí	82
2.7.1	Racionální teorie	82
2.8	Případová studie: Koordinace, motivace a účinnost na trhu praktikantů lékařství	84
2.8.1	Problémy párování a neúspěšná řešení	84
2.8.2	Národní program párování praxí	85
2.8.3	Vývoj a přetrvávání forem organizace	89
	Souhrn	90
	Bibliografické poznámky	92
	Odkazy	93
	Cvičení	94

## ČÁST II

### KOORDINACE: TRHY A MANAGEMENT

#### 3. KAPITOLA

<b>VYUŽITÍ CEN PRO KOORDINACI A MOTIVACI</b>	99
3.1 Ceny a koordinace	100
3.1.1 Jediný cíl a jediný vzácný zdroj	102
3.1.2 Vysvětlení vyváženosti trhu	104
3.1.3 Rozšíření a problémy	105

13.4	Výkonnostní plat pro CEO? .....	583
13.4.1	Stanovení platu CEO .....	583
13.4.2	Debata o odměňování vrcholových manažerů .....	584
13.4.3	Úkoly a pokušení vrcholových manažerů .....	586
13.4.4	Maximalizace hodnoty a pobídky .....	586
13.4.5	Empirické důkazy výkonnosti a platu .....	588
13.4.6	Ovlivňuje plat CEO výkonnost? .....	593
13.4.7	Důsledky a závěry .....	595
	Souhrn .....	596
	Bibliografické poznámky .....	598
	Odkazy .....	598
	Cvičení .....	599

## ČÁST VI

### FINANCE: INVESTICE, STRUKTURA KAPITÁLU A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTÍ

#### 14. KAPITOLA

	<b>KLASICKÁ TEORIE INVESTIC A FINANČÍ .....</b>	<b>603</b>
14.1	Klasická ekonomie investičních rozhodnutí .....	604
14.1.1	Fisherův separační teorém .....	604
14.1.2	Čisté dnešní hodnoty .....	607
14.1.3	Strategické investice jako konstrukční rozhodnutí .....	610
14.2	Klasické analýzy rozhodnutí o finanční struktuře .....	612
14.2.1	Modiglianiho-Millerovy analýzy .....	613
14.2.2	Alokace investičního kapitálu trhem .....	617
14.3	Investiční riziko a hodnota kapitálu .....	618
14.3.1	Riziko a výnosnost .....	618
14.3.2	Model stanovení cen kapitálových aktiv .....	623
14.3.3	Očekávání, stanovení cen aktiv a účinnost .....	625
14.4	Informace a ceny finančních aktiv .....	626
14.4.1	Formy hypotézy dokonalých trhů .....	626
14.4.2	Empirické důkazy hypotéz dokonalých trhů .....	630
14.4.3	Krátkozraké trhy a krátkozraký management .....	631
14.4.4	Důsledky nových teorií pro organizace .....	635

Souhrn .....	637
Bibliografické poznámky .....	639
Odkazy .....	640
Cvičení .....	642

## 15. KAPITOLA

### FINANČNÍ STRUKTURA, VLASTNICTVÍ A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI . . . 645

15.1 Změny v řízení akciových společností: Modely a polemiky .....	646
15.1.1 Změny v řízení akciových společností v 80. letech .....	646
15.1.2 Nárůst dluhu .....	648
15.1.3 Debata .....	652
15.1.4 Mezinárodní modely financování a vlastnictví .....	655
15.2 Finanční struktura a stimulance .....	657
15.2.1 Sřet zájmů: Manažeré versus vlastníci .....	657
15.2.2 Sřet zájmů: Věřitelé versus další dodavatelé kapitálu .....	661
15.2.3 Motivace vlastníků ke sledování .....	664
15.2.4 Motivace věřitelů ke sledování .....	669
15.2.5 Náklady úpadku a neplnění závazků .....	670
15.2.6 Finanční struktura, stimulance a hodnota .....	674
15.3 Signalizace a finanční rozhodování .....	675
15.3.1 Dluh a vlastní jmění .....	675
15.3.2 Dividendy, sledování a signalizace .....	677
15.3.3 Cíle při výběru finanční struktury .....	678
15.4 Řízení akciové společnosti .....	678
15.4.1 Mechanismus řízení .....	679
15.4.2 Násilná převzetí a restrukturalizace v USA v 80. letech .....	681
15.4.3 Obrany proti násilnému převzetí .....	688
15.4.4 Následky .....	694
15.5 Alternativy k veřejně vlastněným akciovým společnostem .....	696
15.5.1 Veřejné obchodní společnosti .....	698
15.5.2 Dobročinné aktivity a obecně prospěšné společnosti .....	700
15.6 Souhrn .....	703
Bibliografické poznámky .....	709
Odkazy .....	709
Cvičení .....	712

## ČÁST VII

### NÁVRH A DYNAMIKA ORGANIZACÍ

#### 16. KAPITOLA

<b>HRANICE FIRMY A JEJÍ STRUKTURA</b> .....	717
16.1 Měnicí se podstata firmy .....	718
16.1.1 Vznik průmyslového podniku .....	718
16.1.2 Rozvoj multidivizionální formy .....	719
16.1.3 Multiproduktové firmy .....	721
16.1.4 Hybné síly změny: Komplementarity a moment .....	723
16.2 Vnitřní struktura firmy .....	724
16.2.1 Výhody multidivizionální formy .....	724
16.2.2 Problémy řízení firmy rozdělené na divize .....	727
16.3 Vertikální hranice a vztahy .....	735
16.3.1 Výhody zásobování prostřednictvím trhu .....	736
16.3.2 Výhody vertikální integrace .....	740
16.3.3 Alternativní vertikální vztahy .....	747
16.4 Horizontální rozsah operací a struktura .....	756
16.4.1 Konkurenční strategie a inovace uspořádání .....	757
16.4.2 Směry expanze divizí .....	758
16.4.3 Nevýhody horizontální expanze .....	759
16.5 Obchodní spojení .....	765
16.5.1 Keiretsu .....	769
Souhrn .....	770
Bibliografické poznámky .....	773
Odkazy .....	773
Cvičení .....	773

#### 17. KAPITOLA

<b>VÝVOJ PODNIKÁNÍ A NÁRODOHOSPODÁŘSKÉ SYSTÉMY</b> .....	777
17.1 Přítomnost a budoucnost podnikání .....	778
17.1.1 Technologické a organizační změny ve výrobě .....	778
17.1.2 Odvětví služeb .....	781
17.1.3 Globalizace hospodářské aktivity .....	781
17.1.4 Inovace vlastnictví, financování a řízení .....	783
17.1.5 Lidské zdroje .....	784

17.2	Přítomnost a budoucnost hospodářské restrukturalizace ve východní Evropě a v SSSR .....	785
17.2.1	Komunistický a kapitalistický systém .....	785
17.2.2	Řízení transformace .....	786
17.3	Budoucnost ekonomie, organizací a managementu .....	788
<b>SLOVNÍČEK POJMŮ .....</b>		<b>789</b>
<b>REJSTRÍK .....</b>		<b>815</b>

3.2	Základní věta ekonomie blahobytu	107
3.2.1	Neoklasický model národního hospodářství se soukromým vlastnictvím	107
3.2.2	Rozsah platnosti neoklasického modelu	114
3.3	Pobídky a přenos informací na trhu	118
3.3.1	Pobídky na trzích	118
3.3.2	Informační účinnost trhů	119
3.4	Neoklasický model a teorie uspořádání	121
3.4.1	Selhání trhu	121
3.4.2	Selhání trhu a organizace	126
3.5	Využití systému cen v organizacích	127
3.5.1	Způsoby vnitřního uspořádání firem	127
3.5.2	Transferové ceny v multidivizionálních firmách	129
3.6	Souhrn	134
	Bibliografické poznámky	135
	Odkazy	136
	Cvičení	138

#### 4. KAPITOLA

	<b>KOORDINACE PLÁNŮ A ČINŮ</b>	141
4.1	Rozmanitost problémů koordinace a jejich řešení	144
4.1.1	Atributy konstrukce	144
4.1.2	Atributy inovace	146
4.1.3	Porovnání systémů koordinace	147
4.2	Ceny versus množství: Odhad křehkosti	148
4.2.1	Některé příklady	149
4.2.2	Matematická formulace a analýza	152
4.2.3	Konstantní a rostoucí výnosnost s hromadností	155
4.3	Šetření informacemi a komunikací	157
4.3.1	Informační požadavky plánování výroby	157
4.3.2	Posuzování informační účinnosti	158
4.3.3	Plánování s atributy konstrukce	161
4.4	Koordinace a strategie podnikání	164
4.4.1	Rozsah, možnosti a základní kompetence firmy	165
4.4.2	Komplementarity a konstrukční rozhodnutí	167
4.4.3	Komplementarity, atributy inovace a selhání koordinace	170

4.5 Řízení, decentralizace a způsoby koordinace . . . . .	174
4.5.1 Centralizace a decentralizace . . . . .	174
4.5.2 Role managementu při koordinaci . . . . .	175
Souhrn . . . . .	177
Bibliografické poznámky . . . . .	179
Odkazy . . . . .	179
Cvičení . . . . .	180
Matematický dodatek	
Formální model konstrukčních rozhodnutí . . . . .	182

## ČÁST III

### MOTIVACE: SMLOUVY, INFORMACE A STIMULACE

#### 5. KAPITOLA

<b>OMEZENÁ RACIONALITA A SOUKROMÉ INFORMACE . . . . .</b>	<b>189</b>
5.1 Dokonalé, úplné smlouvy . . . . .	190
5.1.1 Požadavky uzavírání úplných smluv . . . . .	190
5.1.2 Problémy skutečného uzavírání smluv . . . . .	191
5.2 Omezená racionalita a neúplnost smluv . . . . .	193
5.2.1 Omezená racionalita . . . . .	193
5.2.2 Odraz omezené racionality ve smlouvách . . . . .	195
5.2.3 Vlivy neúplnosti smluv . . . . .	197
5.2.4 Investice a účelová aktiva . . . . .	199
5.2.5 Uzavření závazku . . . . .	205
5.3 Soukromé informace a oportunismus před uzavřením smlouvy . . . . .	206
5.3.1 Smlouvání o prodeji . . . . .	207
5.3.2 Stimulační účinnost . . . . .	211
5.3.3 Účinné dohody při velkém počtu účastníků . . . . .	213
5.3.4 Náklady vyjednávání . . . . .	215
5.4 Náklady měření a investice do vyjednávací pozice . . . . .	216
5.4.1 Diamantový monopol De Beers . . . . .	216
5.4.2 Investice do vyjednávacích výhod . . . . .	218
5.5 Nepříznivý výběr . . . . .	218
5.5.1 Nepříznivý výběr a uzavírání trhů . . . . .	220
5.5.2 Nepříznivý výběr a přidělování . . . . .	223

5.6	Signalizace, prosévání a autoselekce	225
5.6.1	Signalizace	226
5.6.2	Prosévání	228
5.7	Důsledky	232
	Souhrn	232
	Bibliografické poznámky	235
	Odkazy	235
	Cvičení	237

## 6. KAPITOLA

<b>MORÁLNÍ RIZIKO A VÝKONNOSTNÍ STIMULY</b>	241	
6.1	Pojem morálního rizika	242
6.1.1	Pojištění a špatné chování	242
6.1.2	Dopad morálního rizika na účinnost	243
6.1.3	Důsledky morálního rizika	244
6.2	Případová studie: Krize spojitelných a úvěrových sdružení v USA	246
6.2.1	Odvětví spoření a úvěrů	246
6.2.2	Pojištění vkladů a podstupování rizika: Příklad	247
6.2.3	Stimuly pro podstupování rizika s vypůjčenými fondy	250
6.2.4	Zvrácený vliv konkurence	252
6.2.5	Podvody v S&L	253
6.2.6	Kdo je vinen?	253
6.3	Veřejné versus soukromé pojištění	254
6.3.1	Další programy pojištění a záruk vlády USA	254
6.3.2	Soukromé, nebo státní pojištění?	256
6.3.3	Morální rizika v soukromém životním pojištění	257
6.4	Morální riziko v organizacích	257
6.4.1	Morální riziko a ulejvání zaměstnanců	257
6.4.2	Špatné chování manažerů	260
6.4.3	Morální riziko ve finančních smlouvách	262
6.5	Řízení morálního rizika	265
6.5.1	Sledování	266
6.5.2	Přímé pobídkové smlouvy	267
6.5.3	Kauce	270
6.5.4	Udělej si sám, změny vlastnictví a přeuspořádání	272

6.6	Náklady ovlivňování a jednotné vlastnictví	274
6.6.1	Jednotné vlastnictví a selektivní intervence	274
6.6.2	Ovlivňování intervence	275
6.6.3	Náklady ovlivňování a neúspěšné fúze	276
6.7	Souhrn	277
	Bibliografické poznámky	279
	Odkazy	280
	Cvičení	281
	Příloha: Matematický příklad pobídkové smlouvy	283

## ČÁST IV

### ÚČINNÁ STIMULACE: SMLOUVY A VLASTNICTVÍ

#### 7. KAPITOLA

<b>SDÍLENÍ RIZIKA A POBÍDKOVÉ SMLOUVY</b>	291
7.1 Pobídkové smlouvy jako reakce na morální riziko	291
7.1.1 Zdroje náhodnosti	292
7.1.2 Vyvažování rizik a stimulů	293
7.2 Rozhodování při neurčitosti a hodnocení finančního rizika	294
7.2.1 Výpočet středních hodnot a rozptylů	295
7.2.2 Jistotní ekvivalent a odměna za riziko	296
7.2.3 Odměna za riziko a maximalizace hodnoty	297
7.3 Sdílení rizika a pojištění	297
7.3.1 Jak pojištění snižuje náklady podstoupeného rizika	298
7.3.2 Účinné sdílení rizika: Matematický příklad	298
7.3.3 Optimální rozložení rizika při zanedbání stimulů	300
7.4 Principy pobídkového odměňování	300
7.4.1 Odvození výplaty od měřené výkonnosti	301
7.4.2 Model pobídkového odměňování	302
7.4.3 Princip informativnosti	307
7.4.4 Princip intenzity stimulace	310
7.4.5 Princip intenzity sledování	316
7.4.6 Princip stejné odměny	319
7.4.7 Dočasná stimulace: Západkový efekt	324
7.5 Morální riziko u rizikově neutrálních podřízených	330
7.5.1 Problémy při uvažování rizikově neutrálního podřízeného	330

Souhrn .....	333
Bibliografické poznámky .....	334
Odkazy .....	335
Cvičení .....	337
Příloha .....	340
Přehled statistických pojmů .....	340
Hodnocení finančního rizika: jistotní ekvivalent a odměna za riziko ..	341

## 8. KAPITOLA

<b>RENTY A ÚČINNOST .....</b>	<b>343</b>
8.1 Když má rozdělování vliv na účinnost .....	343
8.2 Účinné mzdy pro stimulaci zaměstnání .....	346
8.2.1 Model Shapiro - Stiglitz .....	346
8.2.2 Matematický příklad: Srovnávací bod účinných mezd .....	352
8.2.3 Marxistický pohled na účinné mzdy .....	355
8.2.4 Další stránky a užití teorie účinné mzdy .....	356
8.3 Pověst v roli prosazovatele smlouvy .....	359
8.3.1 Základní teorie: Pověst při opakovaných transakcích .....	359
8.3.2 Mnohoznačnost, složitost a meze pověsti .....	363
8.3.3 Pokročilá teorie: Pověst podpořená institucemi .....	367
8.4 Usilování o rentu, náklady ovlivňování a účinné postupy rozhodování .....	370
8.4.1 Renta a kvazirenta .....	370
8.4.2 Usilování o rentu ve veřejném a soukromém sektoru .....	371
8.4.3 Návrh uspořádání: Optimalizace ovlivňování .....	375
8.4.4 Náklady ovlivňování a právní systém .....	381
8.4.5 Participativní management .....	383
Souhrn .....	385
Bibliografické poznámky .....	387
Odkazy .....	388
Cvičení .....	389

## 9. KAPITOLA

<b>VLASTNICTVÍ A MAJETKOVÁ PRÁVA .....</b>	<b>395</b>
9.1 Pojem vlastnictví .....	395
9.1.1 Zbytkové řízení .....	395
9.1.2 Zbytkové výnosy .....	398
9.1.3 Párování zbytkového řízení a výnosů .....	399

9.2	Přehodnocení Coaseovy věty	402
9.2.1	Špatně definovaná majetková práva a tragédie občanstva	403
9.2.2	Neobchodovatelná a nezaručená majetková práva	407
9.2.3	Náklady vyjednávání a omezení Coaseovy věty	411
9.2.4	Právní překážky obchodu	412
9.2.5	Transakční náklady a účinné přiřazení vlastnických nároků	415
9.2.6	Etika soukromého vlastnictví	417
9.3	Předvídání vlastnictví aktiv	419
9.3.1	Účelovost aktiva a problém přepadení	419
9.3.2	Neurčitost a složitost	421
9.3.3	Frekvence a životnost	423
9.3.4	Obtížné měření výkonnosti	424
9.3.5	Provázanost	426
9.3.6	Lidský kapitál	427
9.4	Vlastnictví složitých aktiv	427
9.4.1	Vlastnictví složitých výnosových toků	427
9.4.2	Kdo vlastní veřejnou akciovou společnost?	428
9.4.3	Či zájmy by měly být důležité?	430
	Souhrn	434
	Bibliografické poznámky	436
	Odkazy	437
	Cvičení	437

## ČÁST V

### ZAMĚSTNÁVÁNÍ: SMLOUVY, ODMĚŇOVÁNÍ A KARIÉRY

#### 10. KAPITOLA

	<b>ZAMĚSTNANECKÁ POLITIKA A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b>	443
10.1	Klasická teorie mzdy, zaměstnanost a lidský kapitál	444
10.1.1	Mzdy a úroveň zaměstnanosti	444
10.1.2	Lidský kapitál	445
10.1.3	Nedostatky klasického modelu	446
10.2	Pracovní smlouvy a pracovní vztahy	447
10.2.1	Zaměstnání jako vztah	447
10.2.2	Pracovní smlouvy	447
10.2.3	Implicitní smlouvy	451
10.2.4	Sdílení rizika a zaměstnanecké vztahy	452
10.2.5	Vypůjčování a zapůjčování v zaměstnaneckých vztazích	459

10.3	Najímání, zadržení a odlučování	459
10.3.1	Najímání	460
10.3.2	Zadržení	467
10.3.3	Odlučování	471
10.4	Případová studie: Politiky lidských zdrojů v Japonsku	474
10.4.1	Najímání a zadržení	474
10.4.2	Ochrana zájmů stálých zaměstnanců	475
	Souhrn	477
	Bibliografické poznámky	479
	Odkazy	479
	Cvičení	481

## 11. KAPITOLA

### VNITŘNÍ TRHY PRÁCE, PRACOVNÍ ZAŘAZENÍ A POVYŠOVÁNÍ . . . 485

11.1	Vnitřní trhy práce	486
11.1.1	Modely segmentace trhu práce	486
11.1.2	Platy na vnitřních trzích práce	488
11.2	Zdůvodnění vnitřních trhů práce	491
11.2.1	Dlouhodobé zaměstnání	491
11.2.2	Politika povyšování	492
11.2.3	Spojení platu s pracovním zařazením	499
11.2.4	Vnitřní trhy práce jako systémy	503
11.3	Náklady ovlivňování, stimulační a pracovní zařazení	508
11.3.1	Problém pracovního zařazení	509
11.3.2	Reakce organizací	510
11.4	Jmenování a zásady výš-nebo-ven	512
11.4.1	Jmenování	514
11.4.2	Zásady výš-nebo-ven	516
	Souhrn	517
	Bibliografické poznámky	520
	Odkazy	520
	Cvičení	521

## 12. KAPITOLA

### ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE . . . 525

12.1	Formy a funkce odměňování	525
12.1.1	Rozličné formy výplaty	525
12.1.2	Cíle politiky odměňování	527

12.2	Stimulace výkonnosti jednotlivců	528
12.2.1	Co motivovat?	528
12.2.2	Výslovný pobídkový plat	529
12.2.3	Úkolové sazby	530
12.2.4	Provize z tržeb	535
12.2.5	Osobní pobídkový plat v jiném kontextu	538
12.2.6	Zjišťování soukromých informací zaměstnanců	541
12.2.7	Implicitní pobídkový plat	543
12.3	Hodnocení výkonnosti	544
12.3.1	Hodnocení výkonnosti při výslovné výkonnostní mzdě	545
12.3.2	Hodnocení výkonnosti v subjektivních systémech	546
12.4	Popis práce	550
12.4.1	Popis práce a pobídkový plat	552
12.4.2	Programy obohacení práce a komplementarita úkolů	554
12.4.3	Zodpovědnost a osobní záležitosti	555
12.5	Pobídkový plat skupin zaměstnanců	556
12.5.1	Formy stimulace skupin	556
12.5.2	Efektivita smluv o skupinové stimulaci	560
12.6	Spravedlivý a nestranný plat	563
	Souhrn	565
	Bibliografické poznámky	567
	Odkazy	567
	Cvičení	568

### 13. KAPITOLA

	<b>ODMĚŇOVÁNÍ MANAŽERŮ</b>	569
13.1	Modely a trendy při odměňování vrcholových manažerů	570
13.1.1	Odměňování CEO velkých firem v USA	570
13.1.2	Modely a porovnání	573
13.1.3	Manažeři na střední úrovni	575
13.2	Motivace podstupování rizika	577
13.2.1	Záhada	578
13.2.2	Investiční rozhodování manažerů a riziko lidského kapitálu	578
13.2.3	Stimulace podstupování rizika	580
13.2.4	Placení za investiční návrhy	580
13.3	Pozdržené odměny	581
13.3.1	Problémy závazku	582