

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vliv formálních a neformálních institucí na chování firem

Influence of formal and informal institutions on corporate behavior

David Zajíček

Plzeň 2019

Zadání

práce?

Zadání

práce?

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vliv formálních a neformálních institucí na chování firem“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni dne

.....
Podpis autora

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu své práce, Ing. et Ing. Milošovi Novému.

Jednak za ochotu, s jakou mi umožnil výběr tématu, ale hlavně za to, že mi téma institucionální ekonomie během svých přednášek představil. Nebýt jeho entuziasmu téměř tři roky zpět, tato práce by s nejvyšší pravděpodobností nevznikla.

ÚVOD	8
1 CHARAKTERIZUJTE ROLI FORMÁLNÍCH A NEFORMÁLNÍCH INSTITUCÍ PŘI VYTVÁŘENÍ DANÉHO HOSPODÁŘSKÉHO ŘÁDU	9
1.1 KOMPARACE PARADIGMAT NOVÉ INSTITUCIONÁLNÍ EKONOMIE A NEOKLASICKÉ EKONOMIE.....	9
1.2 CO JSOU INSTITUCE?	10
1.3 FORMÁLNÍ A NEFORMÁLNÍ INSTITUCE, DALŠÍ DĚLENÍ.....	11
1.4 PŮVOD A VÝVOJ INSTITUCÍ.....	12
1.4.1 <i>Příčiny vzniku institucí</i>	13
1.4.1.1 Dunbarovo číslo	13
1.4.1.2 Problém překročení Dunbarova čísla	14
1.4.1.3 O původu institucí.....	15
1.4.2 <i>Mechanismy vývoje institucí</i>	16
1.4.2.1 Alchianův koncept chování firem	17
1.4.2.2 Akční skupiny	19
1.5 HIERARCHIE INSTITUCÍ.....	19
1.5.1 <i>Kultura, sociální zakořenění, sociální kapitál</i>	20
1.5.2 <i>Institucionální prostředí</i>	21
1.5.3 <i>Institucionální pořádek (řád)</i>	21
1.5.4 <i>Alokace zdrojů</i>	22
1.5.5 <i>Nultá úroveň</i>	22
1.6 VZTAHY MEZI INSTITUCEMI.....	22
1.6.1 <i>Crowding out efekt</i>	23
1.7 SHRUTÍ.....	23
2 NA KONKRÉTNÍCH PŘÍKLADECH ANALYZUJTE, JAKÝM ZPŮSOBEM KVALITA INSTITUCÍ OVLIVŇUJE CHOVÁNÍ FIREM.	25
2.1 VLIV NÁRODNÍ KULTURY NA FIRMY	25
2.1.1 <i>Hofstedeho model kulturních dimenzí</i>	25
2.1.1.1 Vzdálenost mocenských pozic	26
2.1.1.2 Individualismus/Kolektivismus.....	29
2.1.1.3 Vypořádávání se s nejistotou	31
2.1.1.4 Maskulinita/Feminita	33
2.2 INSTITUCIONÁLNÍ PROSTŘEDÍ OVLIVŇUJE FIRMY	34
2.2.1 <i>Hospodářský systém</i>	35
2.2.1.1 Kapitalismus.....	35
2.2.1.2 Socialismus	35
2.2.1.3 Komunismus	36
2.2.1.4 Fašismus	36
2.2.1.5 Merkantilismus	36
2.2.2 <i>Vlastnická práva</i>	36

2.3	INSTITUCIONÁLNÍ POŘÁDEK (ŘÁD) OVLIVŇUJE FIRMY.....	37
2.3.1	<i>Trhy</i>	39
2.3.2	<i>Byrokracie</i>	39
2.3.3	<i>Klany</i>	39
2.3.4	<i>Problém specifčnosti investic</i>	39
2.3.5	<i>Hranice firmy</i>	40
2.4	SHRNUTÍ.....	42
2.5	TESTOVÁNÍ HYPOTÉZ.....	43
2.5.1	<i>Testování vztahu PDI a korupce</i>	44
2.5.2	<i>Testování vztahu PDI a spolupráce mezi nadřízenými a podřízenými</i>	45
2.5.3	<i>Testování vztahu šířky hodnotového řetězce a PDI</i>	45
2.5.4	<i>Testování vztahu individualismu a způsobu odměňování</i>	45
2.5.5	<i>Testování vztahu individualismu a přidělování manažerských pozic</i>	46
2.5.6	<i>Testování vztahu averze k nejistotě a kapacity pro inovace</i>	46
2.5.7	<i>Testování vztahu averze k nejistotě a regulace přijímání a propouštění zaměstnanců</i>	47
2.5.8	<i>Testování vztahu MAS a zastoupení žen na pracovním trhu</i>	47
2.5.9	<i>Testování vztahu MAS a odměňování na základě výkonu</i>	47
3	NA VYBRANÝCH INSTITUCÍCH URČETE ZPŮSOBY, JAKÝMI NA NĚ FIRMY REAGUJÍ.....	48
3.1	REAKCE NA VLIVY INSTITUCIONÁLNÍCH POŘÁDKŮ.....	48
3.2	REAKCE NA VLIVY INSTITUCIONÁLNÍHO PROSTŘEDÍ.....	48
3.3	REAKCE FIREM NA KULTURNÍ ZÁZEMÍ.....	50
4	DOPORUČTE ZPŮSOBY, JAKÝMI FIRMY MOHOU IMPLEMENTOVAT INSTITUTE DO SVÝCH ROZHODNUTÍ.....	51
	ZÁVĚR.....	53
	CITOVANÁ LITERATURA.....	54
	SEZNAM TABULEK.....	57
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	58
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	59
	SEZNAM PŘÍLOH.....	60
	PŘÍLOHY.....	62
	ABSTRAKT.....	77
	ABSTRACT.....	78

Úvod

"Nye: Could you tell us some more about how the new institutionalism will affect or change standard conventional economics?"

R.Coase: Well, it won't so much change conventional economics as reshape it and replace it. In my mind, the New Institutional Economics is economics. It's what economics ought to be. Existing economics is a theoretical system which floats in the air and which bears little relation to what actually happens in the real world."

(Coase, 1997)

Jak popisuje ve své světoznámé knize *Ekonomie dobra a zla* Tomáš Sedláček (Sedláček, 2012), ekonomická věda byla dlouhá staletí součástí pestré tapisérie filozofie. S rozvojem vědecké metody byla z této tapisérie neuměle vyříznuta a přeložena do „[...] *technokratického světa, kde vládne černobílost.*“ (Sedláček, 2012, str. 19). Vznikly matematické modely ekonomické mašinerie transakcí, postavené na velmi zjednodušených reprezentacích člověka, izolované od zbytku tapisérie, v rámci které dřív fungovaly. Toto období přineslo mnoho poznání, ale opakovaně se ukazuje, že izolovaný ekonomický systém nefunguje tak, jak bychom si přáli.

Přesvědčili se o tom čeští (ostatně všichni post-komunističtí) transformátoři, když přehodili výhybku od komunismu k volnotržnímu kapitalismu. Přesvědčili jsme se o tom znovu, když světem zamávala krize způsobená nekalými praktikami Lehman Brothers, a znovu, když vyšla najevo aféra Dieselgate.

Ekonomická mašinerie se stručně řečeno setkává s turbulencemi, kdykoliv přijde do kontaktu s reálným světem. Reakce ekonomického akademického prostředí na sebe nenechala dlouho čekat – oprášena byla stará odvětví (institucionální ekonomie), raketový růst zažila odvětví nová (behaviorální ekonomie).

Cílem této práce je tedy upozornit na spoje, které jedna z klíčových jednotek ekonomického stroje – firma – sdílí s institucemi, na jejich vzájemnou dynamiku (Kapitola 2, 3). Zodpovědět otázku jakou přesně hrají instituce roli při vytváření ekonomického řádu (Kapitola 1). Závěrem práce je pak seznam doporučení pro firmy, který by jim měl pomoci tyto spoje rozeznat a využít (Kapitola 4).

1 Charakterizujte roli formálních a neformálních institucí při vytváření daného hospodářského řádu.

Cílem této kapitoly je definovat základní pojmy, vysvětlit stěžejní rozdíly ve vnímání ekonomického systému optikami nové institucionální ekonomie (oproti ekonomickému „hlavnímu proudu“, neoklasické ekonomii).

Stejně tak je cílem této kapitoly vytvořit rámec v němž budeme v dalších kapitolách pracovat. Hlavní důraz je kladen na objasnění principu fungování institucí ve společnosti.

1.1 Komparace paradigmat nové institucionální ekonomie a neoklasické ekonomie

Liška (Liška, Sluková, & Volejníková, 2011, str. 18) uvádí následující klíčové rozdíly. Zatímco neoklasická ekonomie pracuje s modelem homo oeconomicus, nová institucionální ekonomie zavádí pojem „contractual man“, člověk smluvních vztahů.

Neoklasická ekonomie předpokládá neomezenou racionalitu aktérů, neoinstitucionalismus dle Mlčocha (Mlčoch, 2005, str. 23) předpoklad neomezené racionality přibližuje realitě, když předpokládá člověka tzv. omezeně racionálního – snažícího se chovat se racionálně, ale omezeného svou poznávací kapacitou. Předpoklad neomezené racionality je tak v neoinstitucionalismu oslaben.

Posílen je naopak předpoklad vlastního zájmu jednotlivých aktérů (neoklasická teorie), kdy neoinstitucionalismus vnímá člověka skeptičtěji – jako bezskrupulózního oportunistu (Mlčoch, 2005, str. 23). Dle Lišky (Liška, Sluková, & Volejníková, 2011, str. 19) je příznačné, že kdykoliv aktéři vstupují na trh, je od nich realistické předpokládat možnost výskytu oportunismu – tedy následování vlastního prospěchu i prostřednictvím nemorálních úskoků.

Zatímco neoklasický homo oeconomicus rozhoduje v podmínkách jistoty, neoinstitucionální člověk smluvních vztahů reflektuje, že náš svět se vyznačuje nejistotou (Voigt, 2008, str. 19).

Reflektujeme tak skutečnost, že se setkáváme v našich interakcích s nejistotou strategickou (výsledek jednání závisí i na ostatních aktérech) a nejistotou parametrickou (výsledek jednání závisí na přírodních podmínkách/jevech). (Voigt, 2008, str. 19)

Usuzujeme tedy, že neoklasický předpoklad že lidé znají všechny možné důsledky svého jednání (nebo alespoň jejich pravděpodobnosti) je neplatný, neoinstitucionalismus tak předpokládá nejistotu znalosti ekonomického prostředí. (Liška, Sluková, & Volejníková, 2011, str. 20)

Namísto absolutní individuální maximalizace užitku tak člověk smluvních vztahů jedná spíše dle představy o úrovni užitku, na kterou má podle svého názoru nárok – koncept tzv. „uspokojujícího jednání“ – a svá rozhodnutí mění až v případě, kdy na tuto úroveň nedosahuje. (Voigt, 2008, str. 19)

1.2 Co jsou instituce?

„Throughout history, institutions have been devised by human beings to create order and reduce uncertainty in exchange.“¹

(North, 1991, str. 97)

Představme si samotného člověka, homo sapiens, izolovaného, ve své biologicky čisté formě, nedotčeného společností, stojícího před rozhodnutím. Krom svých biologických limitací (nemůže létat) a limitací přírodních zákonů (nemůže cíleně a úspěšně ignorovat např. gravitační sílu) má naprostou volnost v rozhodování. Sami ale víme, že pro dnešního člověka realita vypadá jinak – přestože máme možnost nezaplatit v obchodě, většinu z nás to ani nenapadne. Rozdílem mezi těmito realitami jsou instituce. Ty formují naše rozhodnutí, zapovězují některé z možností, stigmatizují další z nich, a ztraktivňují jiné.

Institucemi rozumíme člověkem utvářená (vědomky či nevědomky) a udržovaná a vymáhaná omezení, kterým podléhají rozmanité interakce. (North, 1991, str. 97)

Mlčoch (Mlčoch, 2005, str. 29) definici zužuje na oblast ekonomického chování: „Moderní institucionalismus definuje instituce velmi obecně: jako jakékoliv omezení, které utváří ekonomické chování lidí. Jinak řečeno jsou instituce množinami pravidel ovládajících jednání[...]"

Za zmínění stojí často problematické odlišení institucí od organizací, které je v laické mluvě často ignorováno. Jedná se však o pojmy významově rozdílné, instituce představují

¹ Český překlad tohoto výroku zní: „V průběhu dějin byly lidmi instituce stvořeny s cílem vytvořit řád a snížit nejistotu ve směně (v transakcích)“

“pravidla hry”, zatímco organizace North definuje jako „skupiny jednotlivců, kteří jsou vzájemně formálně spojeni na základě společného cíle“ (North, 1990, str. 4 a násl.)

1.3 Formální a neformální instituce, další dělení

Instituce Mlčoch, L. (Mlčoch, 2005, str. 29) dělí na formální a neformální. Formálními institucemi rozumí ty, které mají podobu zákona, formálních pravidel, pravidel dostupných obvykle v psané podobě, pravidel stanovovaných a vymáhaných někým v pozici autority. Neformálními institucemi pak rozumějme neformální omezení (kulturní omezení v podobě zvyků, tradic, očekávaných vzorců chování).

Dalšími výzkumy se podařilo zavést dělení dle dalších kritérií – způsobu dohledu a prosazení. Tabulku takového typového dělení (Tabulka 1) uvádí (Voigt, 2008, str. 26).

Tabulka 1: Typové dělení institucí

Pravidlo	Způsob dohledu a prosazení	Kategorie instituce	Příklad
Konvence	Sebeprosazení	Interní, typ 1	Mluvnická pravidla jazyka
Etické pravidlo	Imperativní sebekontrola	Interní, typ 2	Desatero přikázání, kategorický imperativ
Zvyk	Spontánní dohled ostatních aktérů	Interní, typ 3	Společenské formy styku
Formální soukromá pravidla	Plánovity dohled ostatních aktérů	Interní, typ 4	Samovolně vytvořené hospodářské právo
Pravidla pozitivního práva	Organizovaný státní dohled	Externí	Soukromé (občanské) a trestní právo

Zdroj: (Voigt, 2008, str. 26)

Rozdíl mezi institucí interní a institucí externí spočívá v rozdílném původci sankcí – je-li porušení trestáno státem, mluvíme o institucí externí (sankční autorita leží mimo společnost); je-li porušení trestáno uvnitř společnosti, mluvíme o instituci interní. (Voigt, 2008)

Zahrneme-li dělení na formální a neformální instituce, dostaneme následující tabulku (Tabulka 2).

Tabulka 2: Typové dělení institucí (editováno)

Pravidlo	Způsob dohledu a prosazení	Kategorie instituce	Příklad	Formální/neformální
Konvence	Sebeprosazení	Interní, typ 1	Mluvnická pravidla jazyka	Neformální
Etické pravidlo	Imperativní sebekontrola	Interní, typ 2	Desatero přikázání, kategorický imperativ	Neformální
Zvyk	Spontánní dohled ostatních aktérů	Interní, typ 3	Společenské formy styku	Neformální
Formální soukromá pravidla	Plánovity dohled ostatních aktérů	Interní, typ 4	Samovolně vytvořené hospodářské právo	Formální
Pravidla pozitivního práva	Organizovaný státní dohled	Externí	Soukromé (občanské) a trestní právo	Formální

Zdroj: vlastní zpracování dle (Voigt, 2008, str. 26), 2019

1.4 Původ a vývoj institucí

Jak jsme již zmínili, příčina vzniku institucí je zajištění řádu a snižování nejistoty v rozhodování. (North, 1991)

Jak ale probíhal samotný vznik, v čem je z hlediska lidské historie významný a jaký je další průběh a vývoj institucí?

1.4.1 Příčiny vzniku institucí

Přestože jsou instituce lidský výtvar, nelze tvrdit že jsou bez výjimky tvořeny účelně a vědomě. Mnohé instituce vznikly spontánně a nebyly cíleně tvořeny, aby plnily účel, který plní dnes. Příkladem může být instituce pravdomluvnosti – nejen že neznáme původ této instituce, ale jen stěží můžeme argumentovat, že vznikla, aby umožňovala přenos tržních informací klíčových pro fungování tržního mechanismu. Přesto dnes tuto funkci plní.

1.4.1.1 Dunbarovo číslo

Jak popisuje ve své knize Harari (Harari, 2015), za lidskou svrchovanou vládou nad planetou Zemí stojí schopnost kooperovat v měřítku, které je u jiných živočichů nereálné, snad s výjimkou mravenců a včel, jejichž kooperace je ovšem na rozdíl od té lidské nepružná a omezená pouze na členy „rodiny“ – geneticky spřízněné jedince. Předpokládá se, že každý druh má biologicky podmíněný limit na počet jedinců svého druhu, se kterými dokáže spolupracovat – napříč všemi druhy lze pozorovat, že se vyskytují ve skupinách přibližně takového počtu.

I člověk takový biologický limit má, (Dunbar, 1996, str. 69) jej odhaduje někde kolem 150 jedinců. Toto číslo je dnes běžně známo jako Dunbarovo číslo, a představuje počet jedinců se kterými člověk dokáže intuitivně spolupracovat bez potřeby institucí. Přesáhne-li skupina tento počet, stává se nestabilní. Aplikace tohoto čísla je možné vnímat například v managementu, kde počet kolem 150 jedinců obvykle vyžaduje vznik nějakého typu formální hierarchické struktury.

Jak dobře víme, lidské skupiny neskončily u 150 členů. V dnešním globalizovaném a specializovaném světě spolu spolupracujeme v takovém rozsahu, že skupina 150 jedinců by nám nezajistila ani snídani. Podíváme-li se právě teď kolem sebe, uvidíme zcela jistě výsledky společné práce tisíců jednotlivců – od těžařů kteří pokáceli strom, přes řemeslníky, kteří dřevo přeměnili na stůl, po řidiče, kteří zajistili potřebné převozy, po manažery, účetní, kteří vytvořili prostředí, v jakém mohou tito pracovníci pracovat, teoreticky až po politiky, kteří tvoří širší prostředí, v jakém mohou jednotlivé firmy operovat.

Problém s překročením Dunbarova čísla spočívá v tom, že členové skupiny s větším počtem členů už nejsou schopni v dostatečné míře zpracovat informace o všech ostatních

členech, a nejsou tudíž schopni intuitivně předvídat, jak se další členové zachovají v budoucích interakcích.

1.4.1.2 Problém překročení Dunbarova čísla

Budeme-li dále člověka vnímat dle modelu člověka smluvního, tedy jako člověka bezskrupulózně sobeckého, není-li regulován institucemi (Mlčoch, 2005, str. 23), uvědomíme si, že ve skupinách, kde jsou jedinci schopni intuitivně předvídat další chování členů skupiny, nevyplatí se žádnému z nich s ostatními nespolupracovat.

Z pohledu teorie her se totiž jedná o nekonečně opakovanou hru vězňova dilematu – hry představující vztah mezi sebestředně egoistickým chováním a chováním vzájemně prospěšným.

Ta popisuje že kooperativní chování egoistických jedinců je pro hráče výhodné v případě, že mají hráči k dispozici dokonalé informace o předchozím chování hráčů, hráčů není mnoho a hry (sociální situace zahrnující 2 a více aktérů – hráčů) se často opakují.

Tento model odpovídá situaci v primitivních skupinách homo sapiens, kdy se veškeré interakce – ekonomické, společenské, politické – odehrávaly v rámci uzavřených skupin, které existovaly na bázi osobních vztahů – docházelo tak k přenosu informací o předchozím chování hráčů a interakce mezi členy byly časté.

Jedinec, který by se rozhodl nespolupracovat by byl potrestán nespoluprací ostatních v budoucích interakcích. To vedlo k tomu, že si jedinci mohli navzájem věřit a bez obav spolupracovat.

Nicméně dnešní společnost už v takovýchto strukturách neexistuje. Na určité úrovni spolu kooperují téměř všichni lidé planety. Člověk každý den realizuje velké množství interakcí, některých si je přímo vědom (směna peněz za ranní kávu), některých už méně (např. naše potraviny jsou kontrolovány a jejich kvalita a nezávadnost je hlídána, bez toho abychom o této činnosti měli povědomí).

Některé interakce sice stále probíhají na bázi osobních vztahů (ty také často nabírají specifické podoby - např. předávání darů v rodině), těch, které vedeme s cizinci ovšem přibývá (nákup v obchodě – dříve bylo běžné znát svého pekaře, dnes je spíše raritou znát řezníka jehož maso si upečeme k večeři).

Interakce vedené mimo sféru osobních vztahů jsou problematické právě proto, že už nejsme schopni intuitivně věřit druhému člověku – počty hráčů mohou narůst na miliardy, informace o těchto aktérech nejsou jednoduše dostupné a nejsou tak kvalitní.

Jedinci si navzájem nemůžou plně důvěřovat, pro zajištění vzájemné spolupráce by tak museli vynaložit dodatečné náklady, aby se přesvědčili o důvěryhodnosti – vynaložit tedy prostředky na získání informací o předchozím chování hráčů.

Tyto prostředky nazýváme transakčními náklady. Jejich význam pro institucionální ekonomii je zásadní (ekonomie transakčních nákladů je jedním z alternativních názvů nové institucionální ekonomie).

Transakční náklady byly představeny Ronaldem Coasem v jeho díle *The Nature of the Firm*, kde je definoval jako náklady na využití trhu (Coase, 1937, str. 390). Dahlman (Dahlman, 1979, str. 148) definuje transakční náklady jako “Náklady na vyhledání informace, náklady na vyjednávání a rozhodování, náklady na dohled a prosazení”.

Mlčoch (Mlčoch, 2005, str. 32) nabízí představu transakčních nákladů jako „jakousi analogií tření (frikci) ve fyzikálních systémech“. Podobně jako je tomu s třením, jsou-li transakční náklady příliš vysoké, k transakci (spolupráci) nedojde vůbec.

Aby tak člověk mohl úspěšně prorazit bariéru představovanou Dunbarovým číslem, musel nejprve vytvořit něco, čím by eliminoval nově vzniklé tření ve společenské spolupráci. Tím něčím byly instituce.

1.4.1.3 O původu institucí

Co (Harari, 2015) popisuje jako společné mýty – příběhy které mezi sebou sdílíme – není nic jiného než základ institucí.

Státy, firmy, základní lidská práva, to vše jsou pouze imaginární koncepty, které fyzicky neexistují mimo lidskou společnost – jsme jejich tvůrci a udržovatelé. Jak Harari (Harari, 2015) píše, firma nezaniká zničením poslední továrny, smrtí posledního zaměstnance, zničením posledního produktu – zaniká až v okamžiku, kdy se provede rituál, kterým v našem příběhu zanikne. Tak jako rituály přechodu změnily dítě v dospělého jedince, stejně tak rituál zakončený zápisem do obchodní rejstříku dává vzniknout firmě.

Tyto figmenty společné představivosti umožňují věřit ostatním, že se zachovají určitým způsobem, protože jsou pod jejich vlivem – právě proto podle Northa (North, 1991, str.

98) slouží jako determinanty transakčních nákladů – to jakým mýtům věříme určuje, do jaké míry jsme ochotni spolupracovat. Efektivita institucí “[...]zvyšuje výhody (výnosy) kooperativních řešení nebo náklady na odchýlení se od kooperativních řešení.”. (North, 1991, str. 98)

Moderní společnost klade na udržování a prosazování těchto společných mýtů (institucí) stále větší důraz – to proto, že specializace vede k potřebě větší spolupráce.

Wallis a North (Wallis & North, 1986, str. 120) uvádí odhad, že sektor americké ekonomiky zodpovědný za snižování transakčních nákladů (za vytváření důvěry mezi účastníky transakce) se mezi lety 1870 a 1970 více než zdvojnásobil, z 26 % HDP

na 54,7 % HDP.

Ten obsahuje dle autorů tři složky:

1. Transakční průmyslová odvětví (financování, pojištění a obchodování s nemovitostmi, maloobchody, velkoobchody)
2. Vybrané zaměstnance transakčního (výrobního) průmyslového odvětví (např. vlastníci firem, manažeři, inspektoři, dozorcí, právníci)
3. Složky veřejného sektoru které slouží k ochraně soukromých vlastnických práv

1.4.2 Mechanismy vývoje institucí

Aby instituce mohly plnit svou funkci, musí být schopny se v průběhu času měnit a přizpůsobovat. Technologický vývoj, globalizace, specializace, to vše jsou jevy, které daly vzniknout typům spolupráce, o kterých se dříve nikomu ani nesnilo. Představa, že by se jedinec ve společnosti lovců a sběračů „specializoval“ pouze na sběr velmi vzácných bobulí, které by po domluvě s cizinci z jiných kmenů chtěl dopravovat přes několik kontinentů, by byla pro tehdejší lid naprosto zcestná. Dnes na ní není nic neobvyklého. Zatímco tehdejší sběrač vzácných bobulí by pravděpodobně neprosperoval, dnes se silně specializovaní jedinci mnohdy těší společenskému úspěchu. Je tomu právě proto, že naše instituce nám umožňují jeho specializaci a expertizu využít.

Jakými způsoby tedy probíhá změna a vývoj institucí? Alchian (Alchian, 1950) představuje model evoluční, Davis a North (Davis & North, 1971) zase model racionální.

1.4.2.1 Alchianův koncept chování firem

Alchian ve svém zkoumání (Alchian, 1950, str. 213) vytváří model čistě náhodného chování, tedy chování firem v prostředí naprosté nejistoty. Tento model v mnohém připomíná Darwinovský evoluční model, firmy v něm totiž zkouší náhodné chování (podobně jako náhodné mutace různými způsoby ovlivňují organizmy) a ty které svým chováním lépe odpovídají svému institucionálnímu prostředí (dosahují tak zisku) přežívají, zatímco ty, které neodpovídají, zanikají vlivem ztrát. Alchian sám (Alchian, 1950, str. 214) přirovnává tento mechanismus k rostlinám, když vysvětluje, že rostliny rostou na slunečných stranách budov ne z nějakého vědomého popudu, nýbrž protože ty rostliny, které rostly na slunečné straně budov měly lepší podmínky pro růst.

Institucionální prostředí si tak samo „vybírá“ firmy, které přežijí a prosperují v jeho podmínkách.

Nicméně předpoklad naprosté nejistoty je zjednodušením reálného světa – v tom jsou lidé obdařeni intelektem. A tento fakt má zásadní dopady – v reálném světě je úspěšné chování kopírováno a neúspěšné slouží jako odrazující příklad ostatním. Pokud bychom byli schopni jednoznačně identifikovat jaké chování je úspěšné, jaké je neúspěšné, a zároveň byli schopni bez problémů úspěšné chování napodobit, vymizel by z ekonomiky právě ten náhodný element, který umožňuje evoluci, pokrok. Naštěstí ani jeden z těchto předpokladů v reálném světě neplatí – identifikace úspěšného chování není jednoduchá, občas není ani možná. A přenos chování není vždy dokonalý. Obojí vede k tomu, že aktéři musí zapojit náhodné chování – a to znovu odstartuje evoluční proces.

Někdy může špatně zkopírovaná metoda překonat tu původně kopírovanou, jindy může chyba v kopírování způsobit zkázu firmy. Stejně tak pro některé firmy neexistuje možnost kopírovat úspěšné chování od jiných (chování může být chráněným tajemstvím firmy) a musí se tak uchýlit k náhodnému chování (k metodě pokus-omyl) a proces se tedy opakuje.

Kdyby bylo prostředí firem stálé a neměnné, dosáhli bychom v tomto modelu optimálního výsledku. V reálném světě tento předpoklad neplatí – jen technologický vývoj přináší zásadní změny, které tlačí společnosti k další inovaci (některá z chování už v nových podmínkách nemusí být úspěšná, některá z chování dříve zamítnutých může naopak v novém prostředí získat na úspěšnosti, a některá chování která dříve nebyla možná mohou být změnou v prostředí umožněna).

Liška (Liška, Sluková, & Volejníková, 2011, str. 117) poznamenává, že není potřeba, aby aktéři byli schopni racionálně vysvětlit proč je chování úspěšné – vzhledem k tomu že takovéto chování nevzniká racionálně, nýbrž náhodně, je klíčovým faktorem opravdu pouze úspěšnost tohoto chování. To ovšem lidem nebrání se o racionální vysvětlení pokoušet. Takovéto pokusy jsou ovšem silně ohroženy tzv. survivorship bias, tedy fenoménem, kdy se zaměřujeme na úspěšné firmy a zcela ignorujeme ty neúspěšné (ať už vědomky, protože „se od nich nemáme co přiučit“, nebo nevědomky, protože informace o nich zanikly spolu s nimi). Pracujeme tak s neúplnými daty, a to může vést k neplatným závěrům.

Na další riziko při racionalizaci poukazuje Alchian (Alchian, 1950, str. 215), když zmiňuje že pokud bude počet firem dostatečně vysoký, mohou dlouhodobě ustát i firmy, které jednají čistě náhodně a jejich chování je tak nepředvídatelné a nepřenositelné.

Těmto rizikům navzdory je ovšem možné ekonomicky předvídat a vysvětlit které chování je (bude) úspěšnější než jiné, a proč, za předpokladu, že budeme schopni rozpoznat jaké jsou institucionální předpoklady pro úspěch. (Alchian, 1950, str. 216)

Stejný mechanismus můžeme pozorovat i u národů (či větších/menších společenských celků které sdílejí instituce). Fukuyama (Fukuyama, 1995, stránky 3-5) ve své knize popisuje, jak v minulém století zažil svět konflikty různých modelů formálního institucionálního prostředí – na politickém poli se spolu utkaly monarchie, fašismus, liberální demokracie a komunismus. Na ekonomickém zase volnotržní kapitalismus a socialistické centrální plánování.

Z těchto konfliktů vzešel vítězný model, ke kterému dnes aspirují ekonomiky po celém světě – liberální demokracie skloubená s volnotržním kapitalismem. Fukuyama se nezdřáhá označit tento výsledek za „konec historie“ – konec evoluce lidské společnosti (Fukuyama, 1995, str. 3) – je tomu právě proto, že tato kombinace institucí funguje dostatečně na to, aby nevznikaly snahy o její transformaci k jiné, lepší.

1.4.2.2 Akční skupiny

Davis a North (Davis & North, 1971, str. 8) popisují vývoj pomocí tzv. akčních skupin. Ty definují jako rozhodovací jednotky, které se účastní procesu změny institucionálního pořádku. Dělí je na primární a sekundární. Primární akční skupinou je jednotka, která řídí proces změny za účelem získání dodatečného příjmu, který současný pořádek neumožňuje. Běžnými případy jsou průmyslové lobbistické skupiny, které lobbují za změnu legislativy.

Sekundární akční skupinou je pak jednotka, která vzniká v důsledku změny institucionálního pořádku s cílem podporovat změnu iniciovanou primární akční jednotkou. Příkladem jsou pak různé regulační úřady. Davis a North (Davis & North, 1971, stránky 8-9) poznamenávají, že úplatkářství lze brát za formu redistribuce dodatečně získaných příjmů mezi primárními a sekundárními akčními skupinami.

Institucionální změny vzniklé tímto principem jsou veskrze racionální povahy, na rozdíl od systému změn, který popisuje Alchian (Alchian, 1950). Jednotlivé akční skupiny sledují jasné cíle. Významný rozdíl mezi modelem Alchiana a modelem Davise a Northa spočívá v typu institucí, na které se zaměřují. Evoluční model Alchiana se týká především institucí neformálních, kdežto Davisovy a Northovy akční skupiny jsou převážně zaměřeny na formální instituce.

1.5 Hierarchie institucí

Jak se ukázalo během transformačních procesů napříč post-komunistickými ekonomikami, existuje přirozená hierarchie institucí – změnou jedné úrovně bez respektování ostatních se očekávaný výsledek zpravidla nedostaví.

Pro pochopení komplexních vztahů, v rámci kterých ekonomiky fungují, je třeba pochopit jednotlivé vrstvy, které formují chování ekonomických aktérů. Jedním ze způsobů, jak jednotlivé komplexní vztahy kategorizovat, představuje Williamson (Williamson, 2000, stránky 596 - 597) ve svém modelu 4 stupňů institucí. Každá úroveň reguluje úroveň sobě podřazenou (Tabulka 3).

Tabulka 3: Williamsonova hierarchie institucí

Úroveň	Účel	Příklad	Proměnlivost	Transformační období (v letech)
(1) Kulturní „zakořenění“	Kulturní aspekty společnosti	„Podhoubí“, neformální instituce, zvyky, etická pravidla, konvence	Běžně vnímané jako neměnné, setrvávající, mající mechanismy bránící změně	10 ² až 10 ³
(2) Institucionální prostředí	Vytváří základní formální institucionální prostředí	Formální institucionální prostředí, vlastnická práva, právní systém	Pevné – jejich změna je běžně spojována se dramatickými (zlomovými) historickými událostmi (revoluce, války)	10 až 10 ²
(3) Institucionální pořádek	Smluvní vztahy	Soubor institucionálních řádů (pořádků), pravidla, na základě kterých probíhají transakce	Kujné – jsou přizpůsobivé	1 až 10
(4) Alokace zdrojů	Alokace zdrojů, změny objemů produkce a cen	Pravidla, která řídí chod organizací, produkční funkci	Likvidní – okamžitě přizpůsobivé	Průběžně, okamžitě

Zdroj: vlastní zpracování dle (Williamson, 2000, str. 597), (Žák & Vymětal, 2004, str. 555), 2019

1.5.1 Kultura, sociální zakořenění, sociální kapitál

Williamsonova (Williamson, 2000, str. 596) první úroveň hierarchie představuje sociální „zakořenění“ – soubor neformálních institucí (norem, zvyků, tradic).

Někteří autoři v kontextu této úrovně použili označení „kultura“ (North, 1990, str. 37) nebo „společenský kapitál“ (Fukuyama, 1995, stránky 89-91).

Žák a Vymětal (Žák & Vymětal, 2004, str. 16) dodávají, že tato vrstva je obtížně měnitelná – jak potvrzuje Voigt (Voigt, 2008, str. 26), mechanismy dohledu a prosazování jsou na této úrovni jmenovitě sebeprosazení, sebekontrola a spontánní

dohled ostatních aktérů. Jak poznamenává Fukuyama (Fukuyama, 1995, str. 4), nelze již dále realisticky věřit, že sociální inženýrství a budování „skvělé společnosti“ pomocí státních programů představuje funkční cestu do budoucna.

Není však pochyb, že má tato vrstva zásadní dopad na prosperitu společnosti, jejím hlavním účelem je totiž vytvářet tmel který vyplňuje mezery ve formálních institucích.

V případech, kdy ekonomika ještě nemá fungující další vrstvy institucí, slouží tato vrstva jako základ spolupráce mezi aktéry.

1.5.2 Institucionální prostředí

Davis a North (Davis & North, 1971, str. 6) definují institucionální prostředí jako sadu fundamentálních pravidel, která slouží jako základ pro výrobu, směnu a rozdělování. Jako příklady uvádějí například volební zákony, vlastnická práva a smluvní svobodu.

Patří sem tedy zákonodárna a výkonná moc, soudnictví a byrokratický aparát, distribuce moci mezi jednotlivými částmi vlády, pravidla podnikání.

Žák a Vymětal (Žák & Vymětal, 2004) uvádějí, že hlavním cílem této vrstvy je sladovat zájmy různých členů společnosti na národní (nebo nadnárodní) úrovni. Povaha této vrstvy je nicméně stále ještě obecná, pokrývá všechny typy transakcí.

Jak jsme již uvedli, v minulém století se mezi sebou utkalo několik modelů institucionálního prostředí – monarchie, fašismus, liberální demokracie a komunismus, volnotržní kapitalismus a socialistické centrální plánování. (Fukuyama, 1995, stránky 3-5)

1.5.3 Institucionální pořádek (řád)

Z anglického „institutional arrangement“, Davis a North (Davis & North, 1971, str. 7) jej definují jako řád, na jehož základě spolu mohou aktéři jednat – spolupracovat nebo si konkurovat. Institucionální pořádky jsou zasazeny v širším socio-ekonomickém rámci institucionálního prostředí.

Institucionální pořádek musí plnit jednu z následujících funkcí (1) poskytovat strukturu která umožňuje výnosnou kooperaci která by bez něj nebyla možná, nebo (2) vytvářet mechanismus který ovlivňuje právní regulaci přípustných forem konkurence.

1.5.4 Alokace zdrojů

Čtvrtou úroveň představuje alokace zdrojů (Williamson, 2000, str. 600), nepřetržitý proud úprav množství výstupu a cen. Na základě kontraktů uzavřených na minulé úrovni pak dochází ke změnám chování – mění se výrobní plány, mění se ceny.

1.5.5 Nultá úroveň

Williamson (Williamson, 2000, str. 600) ve své analýze zmiňuje i tzv. „nultou úroveň“, kterou definuje jako „mechanismy mysli“. V posledních letech progresivní odvětví behaviorální ekonomie se zabývá právě touto úrovní, nicméně svou biologicky danou podstatou již nesplňuje definici instituce jako „člověkem stvořené“ regulace lidského chování, a nebudeme se jí tak nadále zabývat.

1.6 Vztahy mezi institucemi

Různé typy institucí (a taktéž různé jednotlivé instituce) spolu mohou koexistovat v různých vztazích. V utopických, ideálních společnostech by tyto vztahy byly vždy vzájemně podpůrné (komplementární) nebo by na sebe žádný vliv neměly (vztah neutrální), v reálném světě ovšem jedinec mnohdy musí volit kterou z institucí poruší, aby zabránil porušení jiné.

Takováto dilemata v našich životech zažíváme často – velmi patrná mohou být třeba při vycestování do zahraničí, kde se instituce mohou od našich domovských lišit. Např. žena vychovaná v prostředí kde instituce formoval islám může i po příchodu do našich podmínek preferovat nošení hidžábu, kdy její etické pravidlo (pravidlo cudnosti) přichází do konfliktu se zdejšími zvykovými pravidly (preferujeme jednání s lidmi s odkrytou tváří a hlavou). Zatímco etická pravidla jsou prosazována sebekontrolou, zvyková pravidla jsou dodržována dohledem ostatních aktérů – v jejím domovském prostředí jsou tyto instituce v souladu, mnohdy dokonce i na dalších úrovních (může se jednat o zemi ve které je nošení hidžábu vyžadováno zákonem) – po příchodu do našeho (evropského) prostředí mohou ostatní aktéři nositelku sankcionovat za porušení místních zvykových pravidel.

Voigt (Voigt, 2008, str. 27) popisuje čtyři možné vztahy mezi institucemi:

- **Neutrální vztah** – Instituce, které se neovlivňují, ovlivňují rozdílné množiny možností

- **Komplementární vztah** – Instituce působí v souladu, ovlivňující stejnou množinu stejným způsobem
- **Substituční vztah** – Působí v souladu, nicméně jedna z institucí na sebe bere sankční povinnost
- **Konfliktní vztah** – instituce stojí v rozporu, většinou se jedná o instituce rozdílných typů (cíleně se snažíme, aby např. zákony nebyly mezi sebou v rozporu) viz výše uvedené příklady

1.6.1 Crowding out efekt

Neboli vytěšňovací efekt známe v souvislosti se státními půjčkami, nicméně v práci B. S. Freye (Frey, 1997) hovoříme o efektu podobném, nikoliv však totožném. Ten totiž argumentuje, že formální instituce, které předpokládají nekalost jimi ovlivňovaných aktérů, vytlačují (potlačují) instituce neformální, které dřív dané jednání ovlivňovaly.

Frey zmiňuje například nižší ochotu dobrovolně platit daně, pokud jsou formálními institucemi tvrdě vymáhány. Z ekonomie známé sebenaplňující se proroctví se zdá vhodným příměrem – nedůvěra v dobrovolnou ochotu daňového poplatníka vede k neochotě a hledání způsobů, jak se placení vyhnout.

Zajímavý příklad podobného efektu uvádí Gneezy a Rustichini (Gneezy & Rustichini, 2000) kteří popisují situaci, kdy mateřská školka zavedla pokutový systém za pozdní vyzvednutí dítěte. Do té doby byla tato situace pod doménou neformálních institucí (rodičům přišlo nevhodné a neuctivé vůči učitelkám dítě nechat ve školce déle, než bylo domluveno), nicméně zavedením formálních pravidel se pozdní vyzvedávání objevovalo častěji (dvakrát častěji). Lze se domnívat, že zavedením formálních pravidel a vyčíslením pokuty byly vytěsněny neformální instituce.

1.7 Shrnutí

Závěrem první kapitoly si tedy stručně shrňme její obsah a zodpovězme otázku: „Jakou roli plní formální a neformální instituce při vytváření hospodářského řádu?“.

Ustanovili jsme, že homo sapiens je biologicky omezen v počtu jedinců, se kterými dokáže navázat vztahy tak intimní, aby měl dostatečnou znalost o jejich předchozím chování a byl tak schopen předvídat jejich chování do budoucna, případně aby je byl schopen efektivně potrestat za nežádoucí chování bez vlivu formální autority.

Definovali jsme si člověka smluvních vztahů, jakožto inherentně sebestředný model člověka. Došli jsme k závěru, že v okamžiku, kdy lidská společnost přesáhne Dunbarův limit na počet členů, vzniká mezi členy nedůvěra, kterou představují vysoké transakční náklady, tedy náklady na zajištění transakce (kooperace).

Ustanovili jsme, že způsob, jakým lidský druh překonal tuto bariéru představují instituce – kolektivní sdílené mýty které usměrňují naše chování, a tím snižují transakční náklady a umožňují spolupráci.

Popsali jsme jakým způsobem instituce vznikají – vznikají, aby umožnily dodatečnou spolupráci, buď cíleně činností primárních akčních skupin, nebo spontánně jako produkt nějakého chování, které se metodou pokus-omyl osvědčilo – a jak se v průběhu času vyvíjejí, přenáší a zanikají – přenáší se kopírováním, vyvíjí nedokonalým kopírováním nebo kopírováním do podmínek odlišných od těch ve kterých vznikly a zanikají v okamžiku, kdy jsou nahrazeny institucemi efektivnějšími, tedy buď v situaci, kdy existuje účinnější forma spolupráce, nebo v okamžiku, kdy daná forma spolupráce není nadále potřeba.

Stanovili jsme hierarchii institucí, s kulturou jako podložím, na kterém stojí další úroveň institucí – institucionální prostředí, soubory institucionálních pořádků, jednotlivé transakce.

Role formálních a neformálních institucí při vytváření hospodářského řádu je tedy následující – vytvářet zavedené vzorce chování kterých si jsou jednotliví aktéři vědomi, s cílem odstraňovat nejistotu a nedůvěru za účelem umožnění dodatečného množství transakcí.

2 Na konkrétních příkladech analyzujte, jakým způsobem kvalita institucí ovlivňuje chování firem.

Druhou kapitolu této práce zaměříme na analýzu jednotlivých vrstev Williamsonovy hierarchie institucí (Williamson, 2000) v kontextu jejich vlivu na firmy.

Úroveň kulturního „zakořenění“ podrobíme korelační analýze na základě Hofstedeho modelu kulturních dimenzí, které budeme srovnávat s odpovídajícími ekonomickými ukazateli.

Úrovně dva a tři a jejich vliv budou podrobně popsány v samostatných podkapitolách.

Úroveň čtvrtá (alokace zdrojů) je z obsahu dále vynechána. Alokace zdrojů probíhá na základě modelu „člověka smluvních vztahů“, tedy aktéři jednají ve vlastním zájmu, nejsou-li omezováni institucemi předešlých vrstev.

2.1 Vliv národní kultury na firmy

První vrstvou, kterou Williamson (Williamson, 2000) jmenuje, je vrstva „zakořenění“ institucí. Ta se skládá z neformálních, silně internalizovaných institucí. Tuto vrstvu nejlépe prezentuje kultura v pojetí zvykovém a hodnotovém (nikoliv v pojetí artefaktálním). (Trompenaars, 1996)

Pro analýzu kultury jsme zvolili model Hofstedeho kulturních dimenzí.

2.1.1 Hofstedeho model kulturních dimenzí

Hofstede ve svém výzkumu zformuloval model čtyř dimenzí, na základě kterých lze identifikovat určité národní kulturní rysy. Každá z dimenzí je hodnocena na škále od nuly do sta. Čím blíže je hodnota okrajovým hodnotám (0,100), tím více se ve společnosti projevuje kulturní rys daný kulturní dimenzí. Ve výjimečných případech se mohou vyskytovat hodnoty vyšší než sto, což je dáno komparativním způsobem přiřazování těchto hodnot.

Kulturní dimenze jsou následující:

- Vzdálenost mocenských pozic

- Individualismus/Kolektivismus
- Vypořádávání se s nejistotou
- Maskulinita/Feminita

Jednotlivé dimenze budou popsány v následujících podkapitolách. V rámci podkapitol také stanovíme první soubor testovaných hypotéz.

2.1.1.1 Vzdálenost mocenských pozic

Vzdálenost mocenských pozic označuje společenskou toleranci nerovnosti ve společnosti a toleranci existence elit. (Brunet-Thornton & Bureš, 2012)

Byla prokázána její korelace např. s tím, jak vstřícní jsou nadřízení vůči podřízeným (Kolman, Noorderhaven, Dienes, & Hofstede, 2003). Světlík (Světlík, 2011) dodává, že u zemí s vyššími hodnotami PDI (power-distance index) než 50 lze očekávat v organizacích spíše preferenci autokratických či paternalistických stylů řízení. Čím vyšší hodnota, tím spíše je společnost zdatelně hierarchizovaná a tím běžnější je zdůrazňování statusu při společenském jednání. V extrémních případech se kultury s vysokým PDI projevují „vítězstvím“ moci nad právem, kdy skupina vlivných jedinců určuje chod celé společnosti a požívá výhod které je chrání před dopadem práva.

Světlík (Světlík, 2011) poukazuje na to, že ve společnosti s vysokými hodnotami PDI je běžně vnímáno jako nevhodné, radí-li mladší starším, pohoršuje je zesměšňování osob v pozici moci (např. nadřízených), vysoce postavení lidé mají ve společnosti významný vliv i neformálně, protože je ostatní vnímají jako zdroj inspirace.

V kulturách s nízkým PDI (nižší než 50) je běžně vnímáno jako správné, když jsou si všichni rovni. Lidé s vyšším statutem tuto skutečnost skrývají, společnost toleruje zpochybňování či dokonce zesměšňování osob v pozici moci. Nadřízení zachází se svými podřízenými jako se sobě rovnými, fungují spíše jako poradci než jako vůdci.

V České republice vychází PDI 57 (Hofstede, 2019) což odpovídá spíše hierarchické společnosti s většími vzdálenostmi mocenských pozic.

Slovensko má PDI vyšší, což je vzhledem ke společné česko-slovenské minulosti zajímavé. Vysvětlení nabízí Kolman (Kolman, Noorderhaven, Dienes, & Hofstede, 2003) který popisuje, že rozdílný historický vývoj rodiny v České republice a na Slovensku může tento jev objasnit. Zatímco na Slovensku přetrvával model velké rodiny s patriarchální figurou v čele, v České republice role otce jako hlavy rodiny slábla.

Minulý režim dosazoval do pozic moci jedince na základě kritérií (např. politické příslušnosti), které s dřívějšími kulturními hodnotami společnosti neměly v očích jejich podřízených neměly vypovídací hodnotu o schopnostech dotyčných. Dosazení jedinci tak byli vnímáni jako neschopní. Zároveň však díky politickým machinacím setrvali ve svých funkcích a udržovali si tak moc, kterou si vymáhali poslušnost. Původně hierarchická společnost si tak vytvořila odpor k formálním autoritám, který (na rozdíl od Slovenska) nebyl kompenzován tradičními autoritami, jako třeba postavou otce.

Výsledkem je pak bipolární společnost, která – byť je k autoritám skeptická – autority zároveň potřebuje. Hofstede (Hofstede & Hofstede, 2005) tento vztah nazývá „counterdependence“. Popisují jej také Knap a Nový (Knap & Nový, 2017), kteří zmiňují, že v rozhovorech s německými manažery byl často skloňován také český odpor k striktním hierarchickým strukturám.

Bochner a Hesketh (Bochner & Hesketh, 1994) poukazuje na to, že ukazateli PDI na pracovišti jsou submisivita a skrývání nesouhlasu v případě zemí s vysokou hodnotou (větší vzdálenosti mocenských pozic). To potvrzují Knap a Nový (Knap & Nový, 2017), kteří ve svých rozhovorech s německými manažery přišli na to, že nejčastějším problémem ve spolupráci byl skrývaný nesouhlas české strany. Co se Němcům zdálo jako uzavřená dohoda bylo ve finále českou stranou často sabotováno, zdánlivě bezdůvodně, jen aby se později ukázalo, že Češi jen nechtěli projevit svůj nesouhlas.

Hofstede (Hofstede & Hofstede, 2005) také upozorňuje na to, že i v rámci společnosti existují rozdíly na této škále – lidé s nižším dosaženým vzděláním obvykle preferují „autoritativnější“ prostředí než lidé vzdělanější.

Hofstede (Hofstede & Hofstede, 2005) vytvořil přehlednou tabulku srovnávající společnosti na obou koncích spektra. (Tabulka 4)

Tabulka 4: Základní rysy společností s vysokým a nízkým PDI

Základní rysy společností s vysokým a nízkým PDI	
Nízká vzdálenost mocenských pozic	Vysoká vzdálenost mocenských pozic
Hierarchie v organizacích představuje nerovnost rolí, vzniká pro svou užitečnost.	Hierarchie v organizacích reflektuje existenciální nerovnost mezi pozicemi v ní.
Populární je decentralizace.	Populární je centralizace.
Méně dozorčích zaměstnanců.	Více dozorčích zaměstnanců.
Rozdíly v platech mezi vrškem a spodkem hierarchie nejsou vysoké.	Rozdíly v platech mezi vrškem a spodkem hierarchie jsou vysoké.
Manažeři spoléhají na vlastní zkušenost a na rady podřízených.	Manažeři spoléhají na své nadřízené a na zavedená formální pravidla a postupy.
Podřízení očekávají, že rozhodnutí, která se jich týkají, s nimi budou konzultována.	Podřízení očekávají, že jim bude řečeno, co mají dělat a jak to mají dělat.
Ideální nadřízený je schopný demokrat.	Ideální nadřízený je benevolentní autokrat nebo „laskavá otcovská figura“
Privilegia a symboly postavení jsou považovány za nevhodné.	Privilegia a symboly postavení jsou běžné a populární.
Manuálně pracující zaměstnanci mají stejné postavení jako kancelářští zaměstnanci.	White-collar zaměstnanci mají vyšší postavení než blue-collar zaměstnanci.

Zdroj: (Hofstede & Hofstede, 2005)

Na základě výše zmíněného lze usuzovat následující:

- H1: Výše indexu PDI bude pozitivně korelovat s mírou korupce. Pokud ve společnosti existuje přesvědčení, že status sebou přináší privilegia a umožňuje jedinci preferenční zacházení, korupce bude běžnější než ve společnostech, které tento předpoklad nemají.

- H2: Výše indexu PDI bude negativně korelovat s mírou spolupráce mezi nadřízenými a podřízenými.
- H3: Výše indexu PDI bude negativně korelovat s šířkou hodnotového řetězce.

2.1.1.2 Individualismus/Kolektivismus

Světlík (Světlík, 2011) popisuje tuto škálu jako rozdíl ve zdroji identity člověka. Zatímco v individualistických společnostech (hodnota IDV 50 a vyšší) se odvíjí od jednotlivce, v kolektivistických kulturách je dána sociální skupinou. Na základě toho také fungují mezilidské vztahy – lidé v kolektivistických kulturách upřednostňují osobní kontakt, zatímco individualistické preferují neosobní komunikaci (email, sms).

Bochner (Bochner & Hesketh, 1994) poukazuje na to, že tento kulturní rys má zásadní dopad na to, jak zaměstnanci vnímají společnost, pro kterou pracují. Zaměstnanci v kolektivistických společnostech vnímají své pracoviště jako další ze sociálních skupin, do kterých náleží, cítí tedy potřebu se identifikovat se svým pracovištěm a leží jim na srdci prosperita společnosti. Zaměstnanci individualistických kultur naopak vnímají společnost, ve které pracují, čistě utilitářsky, jako prostředek k uspokojení svých potřeb.

Bochner (Bochner & Hesketh, 1994) zmiňuje i očekávání, jaké zaměstnanci od svého zaměstnavatele mají. Kolektivistické společnosti preferují bezpečnost, chtějí, aby o ně bylo zaměstnavatelem pečováno, jejich pracoviště je úzce propojeno s ostatními aspekty jejich života. Individualistické společnosti naopak oddělují svůj pracovní a soukromý život a zásahy do svého soukromí vnímají negativně.

Jelikož je v individualistických společnostech zaměstnání vnímáno jen jako prostředek k uspokojení potřeb, jako obchodní transakce bez hlubších vazeb, je běžné že pokud se jedinci nabídne příležitost si polepšit v jiné společnosti, necítí morální povinnost zůstat. (Hofstede & Hofstede, 2005)

I způsoby, jakými je hodnocen výkon se liší – zatímco kolektivistické společnosti kladou důraz na skupinový výkon, individualistické si potrpí na měření výkonu jednotlivce.

Hofstede (Hofstede & Hofstede, 2005) zmiňuje dopad tohoto kulturního aspektu na přijímací proces – zatímco v individualistických společnostech se očekává, že jednatel má vlastní zájmy a ambice – a měl by tudíž co nejlépe „ladit“ se zájmy a ambicemi zaměstnavatele – v kolektivistických společnostech se hledí na společenské skupiny ke

kterým uchazeč náleží – časté je zaměstnávání rodinných příslušníků. V individualistických společnostech je spolupráce rodinných příslušníků vnímána negativně, často vznikají pravidla ohledně vztahů na pracovištích.

Dalším rozdílem mezi kolektivistickými a individualistickými společnostmi je, že individualistické společnosti jsou mobilnější – přesuny jednotlivců mezi odděleními a pobočkami závisí na tom, nakolik výhodná je nabídka. Kolektivistické společnosti jsou v tomto ohledu méně flexibilní, protože jednotlivci formují pevné vztahy ve svém současném pracovním umístění. (Hofstede & Hofstede, 2005)

Česká republika s hodnotou 58 leží spíše v individualistické části spektra, nicméně Světlík (Světlík, 2011) upozorňuje, že individualismus se může projevovat ve dvojnásobné podobě, a to buď jako vertikální (kdy jedinci cílí na získání vyššího sociálního statusu, typická je soutěživost a snaha vyhrát za každou cenu) nebo horizontální (kdy jsou ceněnými hodnotami skromnost, originalita a možnost rozhodovat sám o sobě). Česká republika je podle něj horizontálně individualistickou společností. To částečně potvrzuje i Lanča (Lanča, 2011) když popisuje české „kolísavé sebevědomí a sebejistotu“, která se mimo jiné projevuje tendencí prezentovat vlastní domnělé nedostatky s očekáváním, že protistrana dotyčného ujistí o jejich nepravdivosti. Toto lze vysvětlovat snahou prezentovat vlastní skromnost. (Tichý, 2016)

Kolman (Kolman, Noorderhaven, Dienes, & Hofstede, 2003) poukazuje na to, že Česká republika je mezi post-komunistickými zeměmi tou nejvíce individualistickou, opět zmiňuje jako možné vysvětlení rozpad tradičních rodinných struktur. Dumetz (Dumetz & Gáborníková, 2017) dodává, že zatímco na Slovensku bylo historicky běžné dělit majetek mezi všechny potomky, v Česku běžně dědil pouze jeden potomek, což vedlo k rychlejší urbanizaci – která se často projevuje rozpadem sousedských vazeb běžných v menších komunitách – a narušilo pevné rodinné vazby.

Lanča (Lanča, 2011) také zmiňuje, že v případě České republiky existují významné mezigenerační rozdíly. Mladší generace je spíše individualistická, zatímco starší projevuje kolektivistické preference. Autor si jev vysvětluje transformačním procesem, který obrátil pomyslnou výhybku z kolektivismu na individualismus.

Na základě výše zmíněného lze usuzovat následující:

- H4: Výše indexu IDV bude pozitivně korelovat s mírou odměňování na základě individuální výkonnosti.
- H5: Výše indexu IDV bude pozitivně korelovat s preferencí dosazovat do vedoucích pozic jedince na základě jejich úspěchů a dovedností, spíše než na základě jejich rodinných vazeb.

2.1.1.3 Vypořádávání se s nejistotou

Vypořádávání se s nejistotou popisuje, jak je ve společnosti vnímána nejistota. Světlík (Světlík, 2011) popisuje, že na jedné straně spektra je nejistota vnímána jako běžná a nezbytná součást života (hodnoty 50 a nižší), zatímco na straně druhé figuruje silná averze k nejistotě, kterou se společnost snaží eliminovat tvorbou formálních institucí – pravidel, řádů, postupů.

Cílem lidí z kultur s vysokou hodnotou UAI (uncertainty avoidance index) je strukturovat své organizace, instituce a vztahy tak, aby byly naprosto čitelné a předvídatelné. Lidé si často vytváří rituály, návyky, a drží se jich i tehdy, kdy se prokáže že nemají jiný účinek než ten, že dodávají strukturu. Lidé v kulturách s vysokými hodnotami UAI se cítí více stresovaní, a na odbourávání tohoto stresu se vytváří společensky přijímané „ventilační aktivity“. (Hofstede & Hofstede, 2005)

Ve firmách se vysoká hodnota UAI projevuje například větším počtem specialistů, tendencí k mikro-managementu. (Hofstede & Hofstede, 2005)

Česká republika s hodnotou 74 (Hofstede, 2019) se řadí mezi společnosti, které se riziku vyhýbají, a to tvorbou přesně daných plánů, postupů a standardů. Světlík (Světlík, 2011) podotýká, že snaha vyhýbat se riziku může být pozůstatkem minulého režimu, který byl právě svou snahou vše plánovat a podrobně organizovat typický.

Lanča (Lanča, 2011) s Hofstedeho závěry polemizuje, když zdůrazňuje typické české vlastnosti – improvizaci, podceňování formálních pravidel, flexibilitu. Usuzuje, že vysokou hodnotu částečně vysvětluje to, že Češi preferují existenci formálních pravidel, nicméně ne pro jejich absolutní platnost, ale spíš proto, že jim slouží jako rámec, který mohou využít, pokud se jim nenaskytne příležitost, jak problém řešit po svém, improvizčně. Tyto sklony lze částečně přisuzovat nedůvěře v autority, které obvykle pravidla tvoří. Češi běžně projevují snahu vyhnout se zpochybňování rozhodnutí

nadřizovaných, což přeneseně vede ke snaze nezpochybnovat zavedená pravidla a improvizovat kolem nich.

Klíčové rozdíly mezi kulturami s vysokou hodnotou UAI a kulturami s nízkou hodnotou UAI zachycuje tabulka od Hofstedeho (Tabulka 5):

Tabulka 5: Základní rysy společností s vysokým a nízkým UAI

Základní rysy společností s vysokým a nízkým UAI	
Nízká averze k nejistotě	Vysoká averze k nejistotě
Častější změna zaměstnání, kratší doba v jednom zaměstnání	Méně častá změna zaměstnavatele, problematičtější balancování pracovního a soukromého života
Tvrdá práce jen tehdy, kdy je jí potřeba	Emociální potřeba něco dělat, vnitřní potřeba tvrdě pracovat
Čas slouží jako orientační ukazatel	Čas jsou peníze
Tolerance nejednoznačnosti a chaosu	Potřeba přesnosti a formalizace
Důvěra v selský rozum a heuristika	Důvěra v experty a technická řešení
Top management se zabývá strategiemi	Top management se zabývá denními operacemi
Zaměření na rozhodovací proces	Zaměření na obsah rozhodování
Inovace nejsou limitovány pravidly	Inovace jsou limitovány pravidly
Méně podnikatelů	Více podnikatelů
Lepší v inovacích než v implementaci	Lepší v implementaci než v inovacích
Motivování úspěchem, úctou a sounáležitostí	Motivování bezpečností, úctou a sounáležitostí

Zdroj: (Hofstede & Hofstede, Cultures and organizations: Software of the mind, 2005)

Na základě výše zmíněného lze usuzovat následující:

- H6: Výše indexu UAI bude negativně korelovat se schopností inovovat, protože inovační proces je ve společnostech s vysokou averzí k nejistotě svázán pravidly.
- H7: Výše indexu UAI bude pozitivně korelovat s mírou regulace přijímání a propouštění zaměstnanců. Vysoká averze k nejistotě motivuje zaměstnance k dlouhodobému setrvávání u jednoho zaměstnavatele, a potřeba formálně regulovat tak zásadní aspekt života, jako je zaměstnání, taktéž svědčí o společnosti s averzí k nejistotě.

2.1.1.4 Maskulinita/Feminita

Tato dimenze narazila na určitou kontroverzi ohledně svého názvu, proto zmiňujeme ještě alternativní názvy – důraz na výkon/důraz na spolupráci. (Hofstede & Hofstede, 2005)

V maskulinní společnosti je typický důraz na sílu a výkon, pozitivně jsou vnímány hodnoty jako je rozhodnost a schopnost vést, obecně je společnost méně tolerantní a více soutěživá, zatímco feminní společnosti preferují klidnou a přátelskou atmosféru, kladou nižší důraz na výkonnost a soutěživost. (Světlik, 2011)

Hofstede (Hofstede & Hofstede, 2005, str. 140) používá následující definici:

„Společnost je maskulinní, pokud jsou emociální genderové role jasně odlišené: muži mají být asertivní, zaměřeni na úspěch, zatímco ženy mají být umírněné, milé a zaměřené na kvalitu života.

Společnost je feminní, pokud mezi emociálními genderovými rolemi existují přesahy: jak muži, tak ženy mají být umírnění a zaměřeni na kvalitu života.“²

Česká republika se svým skóre 57 (Hofstede, 2019) patří mezi maskulinní společnosti. Typickým projevem je způsob, jakým se společnost vypořádá s konflikty, maskulinní společnosti preferují přímý konflikt, „vítěz bere vše“, zatímco feminní společnosti se raději spokojí s kompromisem v zájmu zachování dobrých vztahů. Emocionální projevy, které jsou běžné pro feminní kultury, jsou v Česku považovány za silně neprofesionální, což samo o sobě potvrzuje maskulinní orientaci společnosti (Dumetz & Gáborníková, 2017). Zde je třeba vnímat vliv další dimenze, a to vzdálenosti mocenských pozic. Ta v případě České republiky vede k tomu, že je nesouhlas s autoritami skrýván, místo aby byl řešen.

Hofstede (Hofstede & Hofstede, 2005, str. 170) ukazuje hlavní rozdíly mezi maskulinními a feminními společnostmi v tabulce (Tabulka 6).

² Vlastní překlad

Tabulka 6: Základní rysy společností s vysokým a nízkým MAS

Základní rysy společností s vysokým a nízkým MAS	
Feminní	Maskulinní
Manažeři dbají na intuici a konsensus	Manažeři jsou rozhodní a průbojní
Konflikty se řeší kompromisy a domluvou	Konflikty se řeší výhrou silnějšího
Odměny jsou udíleny rovnostářsky	Odměny jsou udíleny spravedlivě
Preference malých organizací	Preference velkých organizací
Lidé pracují, aby mohli žít	Lidé žijí, aby mohli pracovat
Volný čas je nadřazený penězům	Peníze jsou nadřazeny volnému času
Obě pohlaví mají možnost volby, zda budovat kariéru	Budování kariéry je očekáváno od mužů, ale u žen ne
Větší podíl žen pracujících na vysokých pozicích	Menší podíl žen pracujících na vysokých pozicích
„zlidšťování“ práce spoluprací a kontaktem	„zlidšťování“ práce obohacováním pracovní náplně

Zdroj: (Hofstede & Hofstede, 2005, str. 170)

Na základě výše zmíněného lze usuzovat následující:

- H8: Výše indexu MAS bude negativně korelovat se zastoupením žen na pracovním trhu.
- H9: Výše indexu MAS bude pozitivně korelovat s mírou odměňování na základě výkonu.

2.2 Institucionální prostředí ovlivňuje firmy

Institucionální prostředí představuje jakási „pravidla hry“ platná pro ekonomické procesy. Tato úroveň hierarchie institucí má již převážně formální podobu, mezi hlavní faktory zde patří především způsob hospodářského uspořádání, kvalita soudů, úroveň byrokracie. North (North, 1990) za institucionální prostředí uvažuje bazická pravidla, která slouží jako základ ekonomických činností. Williamson (Williamson, 2000) tuto definice blíže specifikuje, když z jejího obsahu vyjímá kulturní vlivy, které byly předmětem minulé podkapitoly, a podotýká, že obsahem této vrstvy je především rozdělení vlastnických práv, jejich ochrana a regulace transakcí.

2.2.1 Hospodářský systém

Hospodářský systém je označení pro systém tržních a vlastnických vztahů v ekonomice. Dle Rosefieldeho (Rosefielde, 2002, str. 16) lze hospodářské systémy dělit do dvou hlavních skupin, a to na systémy sebe-regulační a systémy kulturně regulované.

Sebe-regulační systémy jsou ty, které přiznávají všem členům společnosti stejná práva, a dávají jim tedy svobodu rozhodovat a chovat se tak, aby uspokojili své vlastní cíle. Zásahy ze strany státu jsou přípustné tehdy, jsou-li nezbytné pro zajištění funkčnosti trhu nebo redistribuci příjmů, musí však být nezaujaté, bez speciálních privilegií pro straníky. (Rosefielde, 2002, str. 16)

Kulturně regulované systémy jsou ty, které uzpůsobují své mechanismy tak, aby posilovaly a upřednostnily zájmy jednotlivců, skupin, komunit nebo státu. Dále sem řadíme systémy, které běžně zasahují do ekonomických svobod jednotlivců za účelem získání výhod pro jiné. (Rosefielde, 2002, str. 16)

Rosefielde (Rosefielde, 2002, str. 42) jmenuje mimo jiné následující systémy:

- Kapitalismus
- Socialismus
- Komunismus
- Fašismus
- Merkantilismus

2.2.1.1 Kapitalismus

Kapitalismus je hospodářský systém založený na soukromém vlastnictví výrobních prostředků, které jsou využívány pro dosažení zisku na volném trhu. Část zisku (kapitál) subjekty na základě vlastního úsudku reinvestují do výroby za účelem dosažení dodatečného zisku. Co se bude vyrábět, komu se bude prodávat a za kolik určuje volný trh. (Rosefielde, 2002, str. 42)

2.2.1.2 Socialismus

Socialismus je zastřešující pojem pro hospodářské systémy, ve kterých určuje, co se bude vyrábět, komu se bude prodávat a za jakou cenu stát nebo komunita, kteří jsou zároveň vlastníky výrobních faktorů. (Rosefielde, 2002, str. 42)

2.2.1.3 Komunismus

Komunismus je hospodářský systém, ve kterém došlo ke zrušení soukromého vlastnictví. Veškeré statky jsou tak ve vlastnictví všech členů společnosti, a jsou rozdělovány všem na základě jejich potřeby. (Rosefielde, 2002, str. 42)

2.2.1.4 Fašismus

Fašismus je hospodářský systém, ve kterém je národ a rasa postaven nad jednotlivce. Zájmy národa/rasy byly prosazovány státními nařízeními, které určovaly, co a v jakém množství mají soukromé subjekty vyrábět – jejich povinností bylo využívat své výrobní faktory „v zájmu vlasti“. Stejně tak bylo politicky rozhodováno o cenách určitých statků. Rozdíl oproti socialismu spočíval ve způsobu státní kontroly. Zatímco v socialismu byly ekonomické procesy kontrolovány státem přímo, ve fašismu byla tato kontrola nepřímá, skrze kontrolu soukromých subjektů. (Rosefielde, 2002, str. 42)

2.2.1.5 Merkantilismus

Merkantilismus je hospodářský systém, který vznikl za účelem sjednocení státu a zvýšení jeho moci. Klíčovou myšlenkou bylo dosáhnout kladné obchodní bilance, a to protekcionistickými politikami a státními subvencemi. (Rosefielde, 2002, str. 42)

Podobně jako fašismus i merkantilismus „v zájmu vlasti“ reguloval způsoby, jakými soukromé subjekty nakládaly s výrobními faktory – export surových materiálů a výrobních strojů byl silně omezen. (Haley, 1936, stránky 348-349)

2.2.2 Vlastnická práva

Vlastnická práva jsou klíčovou institucí, která dle Leblanga (Leblang, 1996) slouží jako významný determinant transakčních nákladů. Demsetz (Demsetz, 1974) vysvětluje vlastnická práva jako společenský nástroj, který umožňuje formovat očekávání ohledně chování ostatních – vlastník očekává, že statky, ke kterým požívá vlastnická práva může svobodně užívat, jak uzná za vhodné, a to v takovém rozsahu, v jakém mu náleží.

Rozdělení vlastnických práv je klíčové pro smlouvy. Smlouvy mezi jednotlivci mají obvykle za cíl regulovat způsoby, jakými jednotlivé strany smlouvy nakládají se svým majetkem. Bez jasně určeného vlastnictví majetku pak není možné tyto smlouvy vytvářet a efektivně vymáhat.

Jasně přidělení vlastnických práv má také motivační efekt na vlastníky. Vědomí, že výnosy z kultivace a využívání majetku náleží jednotlivci, motivuje vlastníka ke kultivaci a využívání jeho majetku. Pokud tuto jistotu nemá (pokud je možné, že tyto výnosy sklídí někdo jiný), motivace mizí. Demsetz (Demsetz, 1974) tento jev nazývá „internalizací přínosných a škodlivých jevů“.

Ve výše uvedeném výčtu hospodářských systémů lze pozorovat, že nekapitalistické systémy se společně vyznačují tím, že vlastnická práva jednotlivců podléhají (jsou omezena) ve prospěch konkrétního cíle. Ten se mezi jednotlivými systémy liší, efekt je nicméně podobný. Problémem takovýchto systémů je pak potřeba neustálého dohledu (který zatěžuje jednotlivé transakce byrokracií), protože nelze spoléhat na sebe-kontrolu jednotlivců. Výhodou kapitalistického systému je pak absolutní soulad preferencí jednotlivce a preferencí systému – kapitalistický systém nechává rozhodování na jednotlivcích a jednotlivci si své preference určují sami.

Byrokratická zátěž uvalená na transakce v případech nekapitalistických systémů zvyšuje transakční náklady jednotlivých transakcí, což se v souhrnu může projevit negativně na úrovni výkonu celé ekonomiky – některé z transakcí se nemusí uskutečnit vůbec, protože jsou transakční náklady příliš vysoké, vzniká prostor pro ekonomicky neefektivní transakce, protože budou upřednostňovány transakce se subjekty které dokáží lépe snížit byrokratické transakční náklady, nikoliv subjekty s kterými by ekonomická transakce produkovala nejvyšší míru vzájemného výnosu z transakce.

2.3 Institucionální pořádek (řád) ovlivňuje firmy

Davis a North (Davis & North, 1971, str. 7) definují institucionální řád jako uspořádání mezi dvěma ekonomickými subjekty na jehož základě spolu určitým způsobem jednají – spolupracují nebo si konkurují. Institucionální pořádky jsou zasazeny v širším socio-ekonomickém rámci institucionálního prostředí.

Institucionální pořádek musí plnit jednu z následujících funkcí (1) poskytovat strukturu která umožňuje výnosnou kooperaci která by bez něj nebyla možná, nebo (2) vytvářet mechanismus který ovlivňuje právní regulaci přípustných forem konkurence.

Davis a North (Davis & North, 1971) zmiňují, že až na výjimky probíhají veškeré operace této vrstvy na úrovni soukromých subjektů. Taktéž definují pět hlavních původců změny institucionálních pořádků. Těmi jsou:

- **Úspory z rozsahu** – jsou technologický fenomén při kterém s výší produkovaného množství klesají náklady na vyprodukovanou jednotku. S cílem využít těchto úspor proto ekonomické subjekty mohou navazovat spolupráci.
- **Externality** – jsou ekonomický fenomén při kterém ekonomický aktér zodpovědný za určitý proces zároveň nečerpá veškeré výnosy (nebo náklady) vzniklé tímto procesem. Spolupráce umožněná některou formou institucionálního pořádku pak může umožnit zachycení těchto výnosů, nebo eliminaci či redukci nákladů.
- **Risk** – averze k riziku části ekonomických subjektů představuje nezachycený potenciál dodatečných výnosů, které by byly realizovány v případě, že by subjekt riziko podstoupil. Spolupráce umožněná některou formou institucionálního pořádku může těmto subjektům pomoci přenesením rizika na někoho jiného, což umožňuje zachytit dodatečné výnosy.
- **Tržní selhání v důsledku vysokých cen informací** – vysoké ceny informací jsou typickým představitelem transakčních nákladů. Dodatečné výnosy by mohly být realizovány tehdy, pokud by cena informací byla nižší. Vztahy vzniklé na základě některé z forem institucionálních pořádků mohou ceny informací snižovat.
- **Externí zásah do mechanismů institucionálních pořádků** – je zásah do ekonomického systému který upřednostňuje výnosy některé skupiny před jinou, což vede k ztrátě výnosu nepreferované skupiny. Takový zásah je obvykle umožněn pouze těm, kdo mají schopnost vynutit takové uspořádání, obvyklým případem je stát, nicméně existují případy i mimo-státních skupin (například mafie).
(Davis & North, 1971)

První čtyři jsou zároveň původci dodatečného výnosu, pátý původce – externí zásah – je obvykle zásah s původem v nadřazené vrstvě – institucionálním prostředí – a není nezbytně spojen s realizací dodatečných výnosů (agregovaně). Poslední jmenované je zároveň onou výjimkou, která částečně probíhá mimo úroveň soukromých subjektů, a to na úrovni státní správy. (Davis & North, 1971)

Ouchi (Ouchi, 1980) definuje tři základní skupiny, do kterých lze jednotlivé formy institucionálních pořádků zařadit. Jedná se o:

- Trhy
- Byrokracie
- Klany

2.3.1 Trhy

Trhy jsou formy institucionálních pořádků, ve kterých jednotlivé strany vstupují do transakce na základě vzájemně výhodné dohody. Tržní cenový mechanismus pak zajišťuje rovnost všech zúčastněných stran – pokud by existovala lepší nabídka pro kteroukoliv z nich, transakce by se neuskutečnila. (Ouchi, 1980)

2.3.2 Byrokracie

Byrokratická forma institucionálních pořádků sdružuje jednotlivce do hierarchické struktury, ve které jsou formálně stanovené podmínky pro všechny zúčastněné – tedy co se od nich očekává a jakým způsobem budou kompenzováni. (Ouchi, 1980) Příčinu vzniku byrokratických struktur popisuje Coase (Coase, 1937), když popisuje že existují náklady za využití trhu, kvůli kterým může být ekonomicky výhodné tržní mechanismus nahradit právě byrokratickou formou organizace transakcí – vertikální integrací.

2.3.3 Klany

Ouchi (Ouchi, 1980) popisuje ještě třetí formu institucionálních pořádků, a to klany. Klany vznikají tam, kde spolu kooperují jedinci s přesně sladěnými cíli, mezi kterými existují pevné sociální vazby. Na základě těch jsou také rozdělovány výnosy ze společné spolupráce. Příkladem jsou japonské firmy, které najímají mladé a netrénované pracovníky které začlení do svého „klanu“, sladí jejich zájmy se zájmy společnosti (organizace). Takoví pracovníci pak jednájí v nejlepším zájmu společnosti (organizace), protože jsou přesně sladěny s jejich vlastními. Výnosy jsou pak rozdělovány na základě nevýkonnostních kritérií, např. na základě doby, po jakou pro společnost (organizaci) pracují.

2.3.4 Problém specifičnosti investic

Také mnohdy označován jako problém specifičnosti aktiv. Jádro problému tkví v tom, že některé transakce předpokládají vysoké a specifické investice od jednoho z aktérů. Specifičnost těchto investic znamená horší možnosti alternativního využití, a je tedy svou výnosností závislá na provedení dané konkrétní transakce. Druhý z aktérů si tohoto může být vědom, a v tom případě má silnou motivaci zneužít své pozice pro vyjednání výrazně

nižších cen. Riziko neuskutečnění této transakce pak představuje transakční náklady, které vedou často k tomu, že se od takového kontraktu upustí zcela. (Voigt, 2008, str. 72)

Zajímavý je také alternativní pohled na tento problém, a to z pohledu zaměstnance. Jak uvádí Voigt (Voigt, 2008, stránky 76-77), pokud dvěma aktéry tohoto problému bude zaměstnanec (který investuje prostředky ke své specializaci) a zaměstnavatel (pro kterého specializovaný zaměstnanec bude přínosem), jeví se kolektivně výhodné, když zaměstnanec prostředky na svou specializaci investuje. Podstupuje však riziko, že pokud je alternativní využití této specializace výrazně hůře ohodnoceno, může být zaměstnavatelem citelně snížen jeho plat. Bude-li zaměstnanec takovýto jev předpokládat, může se rozhodnout do své specializace neinvestovat. Kolektivně si tak všichni pohorší.

2.3.5 Hranice firmy

Otázka hranice firmy – tedy jaké procesy si firma ponechá pod svou kontrolou, a které řeší nákupem na trhu – je tedy logickým projevem institucionálních pořádků v reálném světě. Z hlediska neoinstitucionalismu je toto rozhodnutí dané třemi proměnnými – četností výskytu transakce, nejistotou a specifíčností aktiv kterých se transakce týká. (Liška, Sluková, & Volejníková, 2011, str. 68)

Čím častěji se transakce vyskytuje, tím spíše se firmám vyplatí transakci integrovat. Stejně tak čím hůře můžeme předvídat možné události s transakcí související, tím spíše začnou subjekty uvažovat o netržním zajištění, a v případě, že je pro ně tato varianta cestou k omezení nejistoty, zvolí si interní zajištění. Specifíčnost aktiv je klíčovou vlastností transakcí – čím specifitější, tím spíše bude zajištěna interně, v rámci firmy.

Breinek (Breinek, 2006) popisuje podobné procesy také v případě kvality institucionálního prostředí: „[...]absence kvalitních institucí zajišťujících vynutitelnost smluv odrazuje ekonomické subjekty od zapojení se do složitých a na sebe navazujících operací a nutí je k větší soběstačnosti. Firmy pak budou raději vyrábět meziprodukty interně, než aby je kupovaly od subdodavatelů.“

Liška (Liška, Sluková, & Volejníková, 2011, str. 68) popsal vzájemné působení mezi nejistotou a specifičností aktiv takto (Tabulka 7):

Tabulka 7: *Vzájemné působení mezi nejistotou a specifičností aktiv*

		Specifičnost aktiv		
		<i>Nízká</i>	<i>Vysoká</i>	<i>Vysoká pro jednu stranu a nízká pro druhou stranu</i>
Nejistota	<i>Vysoká</i>	Kontrakt – trh Vertikální integrace	Vertikální integrace	Vertikální integrace
	<i>Nízká</i>	Vertikální integrace	Kontrakt – trh	Vertikální integrace

Zdroj: (Liška, Sluková, & Volejníková, 2011, str. 68)

Mlčoch (Mlčoch, 2005) popisuje model který determinuje při jaké míře dojde k preferenci vertikální integrace nad tržním řešením (tedy kdy se vyplatí uplatnit spíše byrokratickou, než tržní formu institucionálního pořádku).

Model je následující:

Předpokládáme-li nejprve, že výstup firmy je konstantní a výnosy z rozsahu jsou nulové (rozdílem mezi vertikální integrací a tržním zajištěním jsou tedy pouze transakční náklady), pak lze situaci modelovat následovně:

$$G = B(k) - T(k)$$

Kde:

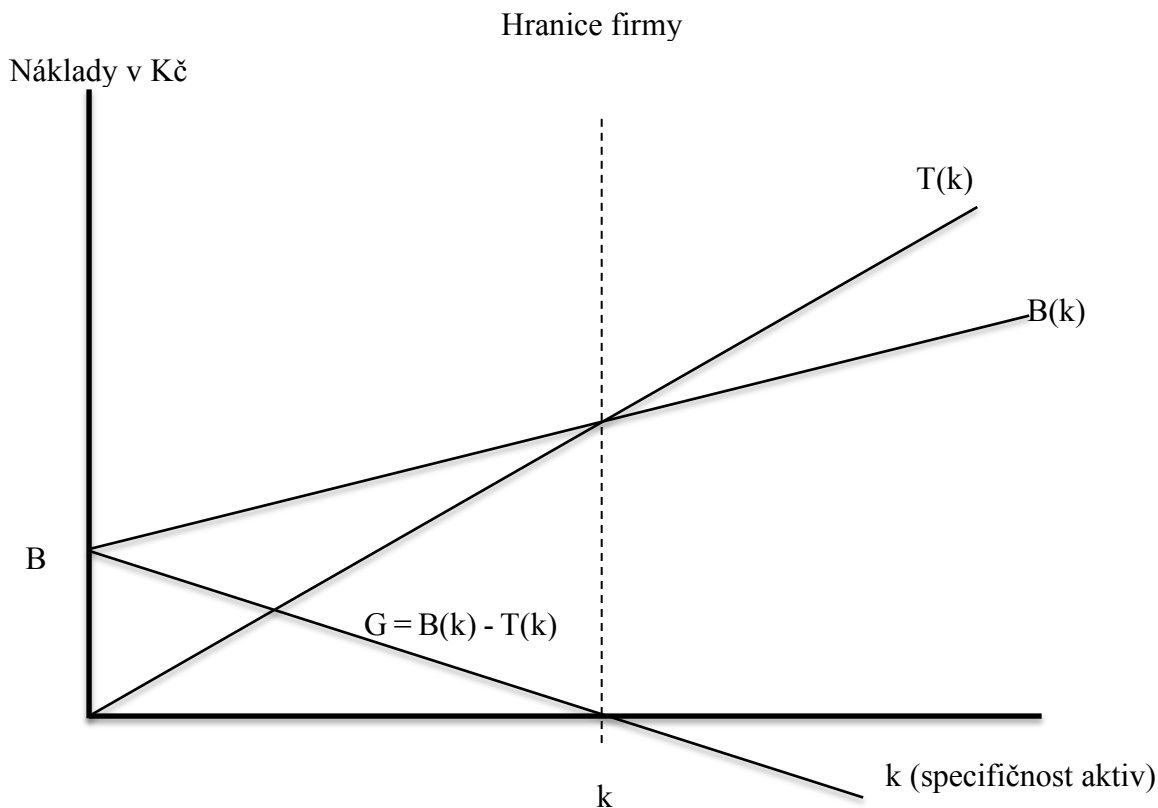
k ... index specifičnosti aktiv (0,1)

B(k) ... interní náklady organizace

T(k) ... tržní transakční náklady

Pro dále nespecifikovaná aktiva předpokládejme, že interní náklady B(k) jsou větší než náklady tržní T(k), rozdíl mezi nimi označme G.

Obrázek 1: Model preference trh-vertikální integrace



Zdroj: (Mlčoch, 2005, str. 74) (Liška, Sluková, & Volejníková, 2011, str. 70)

Bod k je bodem indiference mezi zajištěním aktiv tržním způsobem nebo interně – vertikální integrací, tam se tedy nachází tzv. hranice firmy.

2.4 Shrnutí

V druhé kapitole této práce jsme stanovili několik hypotéz, které mají za cíl otestovat vlivy institucí na firmy.

Hypotézy jsou následující:

- H1: Výše indexu PDI bude pozitivně korelovat s mírou korupce. Pokud ve společnosti existuje přesvědčení, že status sebou přináší privilegia a umožňuje jedinci preferenční zacházení, korupce bude běžnější než ve společnostech, které tento předpoklad nemají.
- H2: Výše indexu PDI bude negativně korelovat s mírou spolupráce mezi nadřízenými a podřízenými.
- H3: Výše indexu PDI bude negativně korelovat s šířkou hodnotového řetězce.

- H4: Výše indexu IDV bude pozitivně korelovat s mírou odměňování na základě individuální výkonnosti.
- H5: Výše indexu IDV bude pozitivně korelovat s preferencí dosazovat do vedoucích pozic jedince na základě jejich úspěchů a dovedností, spíše než na základě jejich rodinných vazeb.
- H6: Výše indexu UAI bude negativně korelovat se schopností inovovat, protože inovační proces je ve společnostech s vysokou averzí k nejistotě svázán pravidly.
- H7: Výše indexu UAI bude pozitivně korelovat s mírou regulace přijímání a propouštění zaměstnanců. Vysoká averze k nejistotě motivuje zaměstnance k dlouhodobému setrvávání u jednoho zaměstnavatele, a potřeba formálně regulovat tak zásadní aspekt života, jako je zaměstnání, taktéž svědčí o společnosti s averzí k nejistotě.
- H8: Výše indexu MAS bude negativně korelovat se zastoupením žen na pracovním trhu.
- H9: Výše indexu MAS bude pozitivně korelovat s mírou odměňování na základě výkonu.

Pro ověření využijeme data z Globálního reportu konkurenceschopnosti (GCR) vydávaného Světovým ekonomickým fórem (WEF) a data publikována Geertem Hofstedem. Zahrnuty jsou hodnoty z 66 zemí světa (viz Příloha Z), pro které byla data veřejně dostupná. Seznam použitých hodnot je uveden v přílohách (viz Příloha Y).

2.5 Testování hypotéz

Testované hypotézy jsou korelační, proto je na místě si stanovit, jak vysoké koeficienty připustíme jako podstatné.

Autoři práce se kloní k úpravě standardního hodnocení Pearsonova koeficientu,

$r = \pm 1 - \pm 0,5$ (silná korelace)

$r = \pm 0,5 - \pm 0,3$ (středně silná korelace)

$r = \pm 0,3 - \pm 0,1$ (slabá korelace)

$r = \pm 0,1 - \pm 0$ (žádná až velmi slabá korelace)

na přísnější hodnocení

$r = \pm 1 - \pm 0,6$ (silná korelace)

$r = \pm 0,6 - \pm 0,45$ (středně silná korelace)

$r = \pm 0,45 - \pm 0,3$ (slabá korelace)

$r = \pm 0,3 - \pm 0$ (žádná až velmi slabá korelace)

Zároveň stanovujeme hladinu významnosti alfa na 0,05.

2.5.1 Testování vztahu PDI a korupce

První testovanou hypotézou je vztah mezi vzdáleností mocenských pozic (PDI) a mírou korupce ve společnosti. Společnosti se značnými vzdálenostmi mezi mocenskými pozicemi vnímají společenský status jednotlivce jako projev tolerované nerovnosti mezi lidmi. Takové vnímání může vést k normalizaci korupčního chování.

První z ukazatelů korupce je ukazatel zneužívání veřejných prostředků, který měří jak běžné je podle dotazovaných zneužívání veřejných ve prospěch firem, jednotlivců nebo skupin na základ korupčního chování. Hodnotí se na škále od 1 do 7, kde čím nižší hodnota, tím častější je vnímané zneužívání.

Předvídáme zápornou korelaci, čím vyšší hodnota PDI, tím nižší hodnota zneužívání. Tento vztah zachycuje graf (Příloha A). Korelace je záporná, odpovídá tedy našemu očekávání. Pearsonův korelační koeficient vychází zaokrouhleně -0,57 (viz Příloha B), korelaci hodnotíme jako středně silnou. Korelace je statisticky významná, s p-hodnotou nižší než alfa.

Druhým z ukazatelů korupce je vnímaná „běžnost“ nedokumentovaných plateb a úplatků ve společnosti. Hodnoceno na škále od jedné do sedmi, jedna představuje nejhorší výsledek (takové platby jsou běžné), sedm nejlepší (takové platby jsou velmi vzácné). Podle původního předpokladu by měla hodnota nedokumentované platby a úplatky negativně korelovat se vzdáleností mocenských pozic. Vztah mezi veličinami zachycuje graf (Příloha C). Na základě Pearsonova koeficientu (viz Příloha D) považujeme korelaci za silnou a statisticky významnou.

Třetím ukazatelem korupce ve společnosti je ukazatel etičnosti a korupce, hodnocený opět na škále od jedné (nejhorší výsledek) po sedm (nejlepší výsledek). Předpokladem je opět záporná korelace s hodnotami PDI. Vztah mezi veličinami zachycuje graf (Příloha E). Korelace je statisticky významná, dle Pearsonova korelačního koeficientu je středně silná. (viz Příloha F)

Tři ukazatele korupce korelují s hodnotami PDI. Všechny z nich statisticky významně. Lze tedy uvažovat, že korelace mezi vzdáleností mocenských pozic a korupcí v ekonomice existuje.

2.5.2 Testování vztahu PDI a spolupráce mezi nadřízenými a podřízenými

Vysoké hodnoty PDI jsou dle Hofstedeho předpokladů spojeny s určitou mírou komunikačních bariér mezi nadřízenými a podřízenými, což se může negativně projevit na jejich schopnosti spolupracovat.

Vztah mezi hodnotami PDI a preferovanými způsoby spolupráce mezi nadřízenými a podřízenými zachycuje graf (Příloha G). Očekávaná korelace (čím větší vzdálenosti mocenských pozic, tím horší spolupráce) je pozorovatelná, dle Pearsonova koeficientu je středně silná a statisticky významná (viz Příloha H).

2.5.3 Testování vztahu šířky hodnotového řetězce a PDI

Šířka hodnotového řetězce je ukazatelem rozsahu firemních aktivit. Je-li řetězec úzký (nízké hodnoty), zaměřuje se firma pouze na hlavní aktivitu, zatímco široký řetězec představuje firemní zastoupení i ve vedlejších oblastech souvisejících s jejich produktem. Uvažujeme, že tento ukazatel může reflektovat určitou míru decentralizace (typicky nízké hodnoty PDI), protože vyžaduje odbornost v několika rozdílných oblastech.

Vztah mezi hodnotami PDI a šířkou hodnotového řetězce zachycuje graf (Příloha I). Předpoklad záporné korelace odpovídá výsledkům korelační analýzy, koeficient ukazuje statisticky významnou středně silnou zápornou korelaci (viz Příloha J).

2.5.4 Testování vztahu individualismu a způsobu odměňování

Předpoklad zformovaný na základě Hofstedeho popisu individualistických a kolektivistických společností je takový, že individualistické budou častěji preferovat odměňování podmíněné osobní výkonností, zatímco kolektivistické budou volit jiná kritéria.

Vztah zachycuje graf (Příloha K), korelace je kladná (což odpovídá předpokladu že čím individualističtější společnost, tím spíše je preferovaný způsob odměňování závislý na osobní výkonnosti). Korelace je nicméně slabá, dá se uvažovat, že významný vliv může

mít například typ dominantních odvětví v dané ekonomice. Korelace je nicméně statisticky významná (viz Příloha L).

2.5.5 Testování vztahu individualismu a přidělování manažerských pozic

Jak jsme již zmínili, individualistické společnosti kladou důraz hlavně na osobní výkonnost. Lze tedy uvažovat, že by v individualistických zemích mohla existovat preference dosazovat do vysokých postů výkonné jednotlivce, kdežto kolektivistické společnosti, které hodnotí dle jiných kritérií než jen dle osobní výkonnosti, mohou mít preferenci zaměstnávat na těchto postech členy svých sociálních skupin (rodinu, přátele atd.).

Očekáváme kladnou korelaci, která je v grafu (Příloha M) patrná. Ta patří mezi silnější a je statisticky významná (viz Příloha N).

2.5.6 Testování vztahu averze k nejistotě a kapacity pro inovace

Averze k nejistotě (UAI) je ukazatelem míry, s jakou jedinci ve společnosti preferují vytváření přesně daných postupů a pravidel. Ta mohou být do jisté míry svazující u kreativních aktivit, například u inovativních činností. Lze tedy uvažovat, že společnosti s vysokými hodnotami averze k nejistotě mohou mít problémy s inovacemi.

Prvním kritériem je vnímaná schopnost inovovat. Očekávaná záporná korelace je patrná v grafu (Příloha O), nicméně jedná se o slabou korelaci, byť statisticky významnou (viz Příloha P).

Druhým kritériem je kvalita trhu s rizikovým kapitálem. Lze uvažovat, že společnosti, ve kterých jsou inovativní tendence dušeny přísnými pravidly nebude mít poptávku po rizikovém kapitálu určeném k financování inovativních projektů.

Tento vztah je patrný z grafu (Příloha Q), jedná se o středně silnou korelaci, která je statisticky významná (viz Příloha R).

Souhrnně lze pozorovat vztah mezi averzí k nejistotě a inovativností společnosti, nicméně svou roli hrají i další faktory, o čemž svědčí nízká síla korelací.

2.5.7 Testování vztahu averze k nejistotě a regulace přijímání a propouštění zaměstnanců

Společnosti s vysokou averzí k nejistotám by dle našich předpokladů měly tíhnout k vyšší míře formální regulace zaměstnaneckých vztahů, a to ze dvou důvodů. Lidé ze společností s vysokou UAI obvykle neradi mění zaměstnání, a zároveň tíhnou k formálnímu zakotvení podstatných aktivit. Obojí by se mělo projevit striktními regulacemi zaměstnaneckých vztahů.

Tuto korelaci je lze pozorovat na grafu (Příloha S), jedná se o středně silnou korelaci, která je statisticky významná (viz Příloha T).

2.5.8 Testování vztahu MAS a zastoupení žen na pracovním trhu

Byť se Hofstedeho dimenze maskulinity společnosti setkala s jistou mírou kritiky, považujeme za vhodné otestovat, jestli a jak existuje nějaký vztah mezi společenskou hodnotou MAS a zastoupení žen na pracovním trhu. Předpoklad je takový, že společnosti s nízkými hodnotami MAS budou mít vyšší zastoupení žen na pracovním trhu.

Vztah mezi proměnnými zachycuje graf (Příloha U), nicméně už z toho je patrné, že takový vztah není významný. Výsledek korelace není významný ani svou silou, ani statisticky (viz Příloha V).

2.5.9 Testování vztahu MAS a odměňování na základě výkonu

Hofstede ve svém popisu maskulinních a feminních společností popisuje tendenci maskulinních společností odměňovat „spravedlivě“, zatímco feminní společnosti dle něj odměňují rovnostářským způsobem.

Takový vztah jsme naší analýzou nepotvrdili (viz Příloha X), není patrný ani z grafu (Příloha W).

3 Na vybraných institucích určete způsoby, jakými na ně firmy reagují.

Třetí kapitola této práce se zaměřuje na způsoby, jakými mohou firmy reagovat na institucionální vlivy jednotlivých vrstev.

3.1 Reakce na vlivy institucionálních pořádků

Institucionální řády jsou v rozhodování firem klíčové z hlediska formy transakcí, do jakých firmy vstupují. Jakou formu transakce firmy zvolí (tržní, byrokratickou) se odvíjí z povahy transakce (transakčních nákladů) a z vlivů nadřazených institucionálních vrstev. Původce změny institucionálních pořádků jsme již zmiňovali, jsou jimi následující:

- Úspory z rozsahu
- Externality
- Risk
- Tržní selhání v důsledku vysokých cen informací

V okamžiku, kdy dojde k vzniku nebo objevení jednoho z uvedených původců, mají firmy dvě možnosti, reagovat nebo nereagovat. Na základě různých dodatečných faktorů se mohou rozhodnout na původce reagovat buď v rámci tržní spolupráce, nebo vertikální integrací.

Posledním původcem jsou exogenní vlivy z institucionálního prostředí, které budou popsány v následující podkapitole.

3.2 Reakce na vlivy institucionálního prostředí

Institucionální prostředí má významný vliv na institucionální pořádky. Tento vztah představuje první prostor v rámci, kterého mohou firmy reagovat. Reakce může nabývat čtyř podob.

- 1) Odmítnutí a nepodřízení se
- 2) Odmítnutí a podřízení se
- 3) Přijmutí a nepodřízení se
- 4) Přijmutí a podřízení se

Přijmutí a podřízení se je nejběžnější reakcí na exogenní vlivy. V praxi společnost přijme povinnosti ze zásahu vyplývající a žádným způsobem se proti nim nevymezuje. To je běžné v případech, kdy se firma ztotožňuje s účely regulace, regulace pro ni nepředstavuje zásadní dodatečné náklady, nebo v případech, kdy je regulace pod přísným dohledem a neexistuje způsob, jak se vůči ní vymezit.

Přijmutí a nepodřízení se je reakce, kdy subjekt přijímá vliv regulace, ale aktivně hledá cesty, jak tento vliv negovat, jak „kličkovat“ kolem dopadu regulace. Příkladem může být například implementace švarc-systému, což byl způsob, kterým se firmy vyhýbaly dopadům regulace zaměstnaneckých kontraktů. Stejně tak sem patří aktivity spojované s tzv. „šedou ekonomikou“, např. tedy práce „na černo“, daňové úniky.

Odmítnutí a podřízení se je stav ve kterém se firma podřizuje regulacím, nicméně vyvíjí formu nátlaku na změnu regulací. Sem spadá Davisův a Northův (Davis & North, 1971) popis tzv. „akčních skupin“, který byl blíže popsán v první kapitole této práce. Patří sem tedy např. lobbying.

Odmítnutí a nepodřízení se je pak nejradiálnější formou reakce, kdy společnost nejen že aktivně tlačí na změnu regulace, ale zároveň odmítá přijmout opatření, kterými by vliv regulace implementovaly do struktury svých kontraktů. Tato forma reakce je nestabilní, protože firmy otevřeně jednají protizákonně, a jsou tedy právně postihnutelné. Může se vyskytovat buď v případech, kdy právní dopady porušení nejsou pro firmy likvidační, nebo v případech, kdy je celá společnost nestabilní a firmy očekávají, že se dopadům vyhnou díky radikální společenské změně.

Druhý pohled na reakce firem v rámci institucionálního prostředí vychází z dělení hospodářských systémů dle Rosefieldeho (Rosefielde, 2002, str. 16) který hospodářské systémy dělí do dvou hlavních skupin, a to na systémy sebe-regulační a systémy kulturně regulované.

V závislosti na typu hospodářského systému se liší výhodné strategie, které mohou firmy implementovat. Sandholtz a Taagepera (Sandholtz & Taagepera, 2005) například popisují, že výhodnou strategií v komunistických režimu minulého století bylo úplatkářství a podobné korupční praktiky, protože alokace zdrojů podléhala administrativnímu dohledu. Jak popisuje Alchianův evoluční model (Alchian, 1950), institucionální prostředí si „vybírá“ firmy, jejichž strategie jsou vhodné v podmínkách

daného prostředí. Firmy si tak mohou vybrat, zda se podvolí institucionálnímu prostředí, nebo zda raději zvolí zánik.

3.3 Reakce firem na kulturní zázemí

Způsoby, jakými firmy reagují na kulturní „zakořenění“ se různí, lze je ovšem klasifikovat do dvou skupin. První skupinou je přizpůsobení praktik kultury, druhou je přizpůsobování kultury praktikám.

Přizpůsobování praktik kultury se pojí například s CSR, přizpůsobování vnitřního fungování firem kulturnímu zázemí zaměstnanců, školení obchodníků pro jednání s členy ostatních kultur atd. Úspěchy těchto aktivit závisí ve velké míře na tom, jak přesně dokáže vedení firmy analyzovat jednotlivé kultury.

Přizpůsobování kultury praktikám je naopak spojeno se snahou vedení nahradit kulturní aspekty, které se jeví jako škodlivé firemním cílům. Jako příklad mohou sloužit různé školící programy firemní kultury, zavádění určitých systémů, které mají sloužit jako protiváha určitým kulturním aspektům atd. Úspěchy těchto metod jsou silně závislé na tom, na kolik jsou cílové skupiny ochotné tyto nové hodnoty přijmout za své (internalizovat).

4 Doporučte způsoby, jakými firmy mohou implementovat instituce do svých rozhodnutí.

Na základě obsahů minulé kapitoly lze vytvořit následující tabulku shrnující možnosti firem ve vztahu k institucím (Tabulka 8).

Tabulka 8: *Vlivy a reakce institucí*

Úroveň institucí	Vliv na firmy	Reakce firmy
Kulturní prostředí	Vliv na zaměstnance Vliv na management Vliv na zákazníky Vliv na obchodní partnery	Přizpůsobení se kultuře Přizpůsobení kultury
Institucionální prostředí	Výhodnost jednotlivých strategií Vliv na institucionální pořádek	Odmítnutí a nepodřízení se Odmítnutí a podřízení se Přijmutí a nepodřízení se Přijmutí a podřízení se
Institucionální pořádek	Vliv na formu transakcí	Problematika hranice firmy

Zdroj: vlastní tvorba, 2019

Na úrovni kultury mají instituce poměrně rozsáhlý vliv na veškeré firemní procesy. Zároveň se ovšem jedná o úroveň obtížně měřitelnou a komplexní. Metody, kterými firmy v současné době reagují, mají různou účinnost, což jen potvrzuje komplexnost problematiky.

Doporučení pro jednotlivé vlivy jsou následující:

- Vliv na zaměstnance by měl být podrobně studován a měly by být prozkoumány varianty kde se cíle firmy a kulturní hodnoty zaměstnanců spojují v synergickém efektu. Nelze-li dosáhnout synergických efektů v požadované míře, je vhodné zvážit implementaci firemní kultury která v ideálním případě způsobí hodnotový posun požadovaným směrem. Jako inspirace mohou sloužit klanové struktury popsané Ouchim (Ouchi, 1980).
- Vliv na management by měl být zkoumán a hodnocen, doporučujeme podobný postup jako v případě zaměstnanců. Nad rámec toho by měla být zkoumána kompatibilita

vedoucích pracovníků a zaměstnanců v nadnárodních firmách, protože schopnost manažera efektivně spolupracovat se svými podřízenými je klíčová a kulturní aspekty mohou hrát velkou roli.

- Vliv na zákazníky (potažmo na stakeholders) je třeba brát v potaz jak z hlediska designu a propagace produktu, tak z hlediska CSR. Vhodná analýza kulturních hodnot může firmě pomoci efektivně komunikovat s klíčovými skupinami. V této oblasti je třeba pečlivě zvážit, zda nepřizpůsobit firemní cíle místní kultuře, protože opačný přístup se může negativně projevit na veřejném vnímání firmy.
- Vliv na obchodní partnery hraje zásadní roli na úrovni institucionálních pořádků, nicméně znalost kulturního zakořenění obchodních partnerů může podpořit úspěch spolupráce a eliminovat riziko z ní vyplývající.

Na úrovni institucionálního prostředí se znalost institucí projeví pozitivně na schopnosti firmy odhalit výhodné strategie a využít je ve vlastní prospěch. Schopnost přizpůsobit se („být vybrán“) institucionálnímu prostředí je stěžejní pro dlouhodobé přežití firmy. Jednotlivé varianty firemních reakcí byly popsány již dříve, nicméně při jejich volbě doporučujeme zvážit i vliv kulturních ukazatelů na přijetí dané reakce širokou veřejností.

Úroveň institucionálních pořádků se víceméně zabývá hranicemi firmy, tedy jak rozsáhlá by měla být vertikální integrace a kde se vyplatí zůstat u tržního řešení. Základní znalost problematiky by mohla velmi efektivně podpořit intuitivní rozhodování vedoucích pracovníků v této problematice.

Závěr

Cílem této práce bylo upozornit na existující vlivy institucí na ekonomické procesy, cíleně zaměřené na chování klíčových ekonomických subjektů – firem. První kapitolou této práce jsme osvětlili, jaký účel plní instituce v ekonomice, jak probíhal jejich vznik a jak probíhá jejich vývoj.

V druhé kapitole jsme se zaměřili na vlivy institucí na chování firem; obsahem druhé kapitoly byla také analýza institucí náležících do úrovně kulturního „zakořenění“. Výsledkem této analýzy byly statisticky významné korelace mezi kulturními institucemi a chováním firem.

Ve třetí kapitole jsme se zaměřili na způsoby, jakými mohou firmy na vliv institucí na jednotlivých vrstvách reagovat. Na to navazovala naše doporučení v kapitole čtvrté, ve které jsme představili oblasti firemního rozhodování, ve kterých by znalost institucionální ekonomie byla přínosná pro fungování a prosperitu firem.

Závěrem lze říci, že instituce hrají roli v chování firem – je tedy nešťastné, že tato role je firmami mnohdy reflektována pouze ve svých jednotlivých projevech, a nikoliv v celé své komplexní podobě. Institucionální ekonomie jako vědní odvětví trpí ze stejných důvodů – jednotlivé aspekty jsou separovaně zkoumány tak rozličnými obory jakými jsou právní vědy, politologie, sociologie a antropologie.

Citovaná literatura

- Alchian, A. A. (1950). Uncertainty, evolution, and economic theory. *Journal of Political Economy*, 211-221.
- Coase, R. H. (listopad 1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Coase, R. H. (17. září 1997). Interview with Ronald Coase. *Inaugural Conference International Society for New Institutional Economics*. (J. Nye, Tazatel, & A. Benham, Redaktor) St. Luis, Missouri, USA.
- Bochner, S., & Hesketh, B. (1994). Power distance, individualism/collectivism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group. *Journal of Cross-Cultural psychology*, 25(2), 233-257.
- Breinek, P. (2006). *Vybrané institucionální aspekty ekonomické výkonnosti*. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky.
- Brunet-Thornton, R., & Bureš, V. (2012). Cross-cultural management: Establishing a czech benchmark. *Economics and Management*(3), 46-62.
- Dahlman, C. J. (1979). The problem of externality. *The Journal of Law and Economics*, 22(1), 141-162.
- Davis, L. E., & North, D. C. (1971). *Institutional change and american economic growth*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Demsetz, H. (1974). Toward a Theory of Property Rights. V C. Gopalakrishnan, *Classic Papers in Natural Resource Economics* (stránky 163-177). London: Palgrave Macmillan.
- Dumetz, J., & Gáborníková, E. (2017). The Czech and Slovak Republics: A cross-cultural comparison. *Marketing science and inspirations*, 11(4), 2-13.
- Dunbar, R. M. (1996). *Grooming, Gossip and the Evolution of Language*. London: Faber and Faber.
- Žák, M., & Vymětal, P. (2004). Instituce a výkonnost. *Politická ekonomie*, 545-566.
- Frey, B. S. (1997). A Constitution for Knaves Crowds Out Civic Virtues. *The Economic Journal*, 1043-1053.
- Fukuyama, F. (1995). Social capital and the global economy. *Foreign Affairs*, 89-103.

- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.
- Gneezy, U., & Rustichini, A. (2000). A fine is a price. *The Journal of Legal Studies*, 1-17.
- Haley, B. (1936). Heckscher, Mercantilism. *The Quarterly Journal of Economics*, 50(2), 347-354.
- Harari, Y. N. (2015). *Sapiens: a brief history of humankind*. New York: Harper.
- Hofstede, G. (21. 4 2019). *Dimension data matrix* . Načteno z GEERT HOFSTEDE: <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/>
- Hofstede, G. (9. duben 2019). *WHAT ABOUT CZECH REPUBLIC?* . Načteno z Hofstede Insights: <https://www.hofstede-insights.com/country/czech-republic/>
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Knap, K., & Nový, I. (2017). Czech Cultural Standards from the Perspective of the Top Management of German Companies. *Central European Business review*, 6(1), 76-91.
- Kolman, L., Noorderhaven, N. G., Dienes, E., & Hofstede, G. (2003). Cross-cultural differences in Central Europe. *Journal of Managerial Psychology*, 76-88.
- Lanča, A. (2011). *Interkulturní komunikace (Češi vs. Němci) (diplomová práce)*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Leblang, D. A. (1996). Property rights, democracy and economic growth. *Political Research Quarterly*, 5-26.
- Liška, V., Sluková, K., & Volejníková, J. (2011). *Institucionální ekonomie*. Praha: Professional Publishing.
- Mlčoch, L. (2005). *Institucionální ekonomie* (2. vydání. vyd.). (P. Klener, Editor) Praha: Nakladatelství Karolinum.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- North, D. C. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97-112.

- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 129-141.
- Rosefielde, S. (2002). *Comparative economic systems : culture, wealth, and power in the 21st century*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Sandholtz, W., & Taagepera, R. (2005). Corruption, Culture, and Communism. *International Review of Sociology*, 15(1), 109-131.
- Sedláček, T. (2012). *Ekonomie dobra a zla: Po stopách lidského tázání od Gilgameše po finanční krizi*. Praha: 65. pole.
- Světlík, J. (2011). České a slovenské kulturní dimenze a reklama. *Communication today*(2), 52-65.
- Tichý, A. (2016). *Vliv institucionálního prostředí na ekonomický růst (diplomová práce)*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava.
- Trompenaars, F. (1996). Resolving international conflict: Culture and business strategy. *Business strategy review*, 7(3), 51-68.
- Voigt, S. (2008). *Institucionální ekonomie*. Praha: Alfa Nakladatelství : Liberální institut.
- Wallis, J., & North, D. (1986). Measuring the Transaction Cost Sector in the American Economy 1870-1970. V S. L. Engerman, & R. E. Gallman, *Long-term Factors in American Economic Growth* (stránky 95-162). Chicago: University of Chicago Press.
- Williamson, O. E. (2000). The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*, 38(3), 595-613.
- World Economic Forum. (21. 4 2019). *Downloads*. Načteno z World Economic Forum: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/downloads/>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Typové dělení institucí.....	11
Tabulka 2: Typové dělení institucí (editováno).....	12
Tabulka 3: Williamsonova hierarchie institucí.....	20
Tabulka 4: Základní rysy společností s vysokým a nízkým PDI.....	28
Tabulka 5: Základní rysy společností s vysokým a nízkým UAI.....	32
Tabulka 6: Základní rysy společností s vysokým a nízkým MAS.....	34
Tabulka 7: Vzájemné působení mezi nejistotou a specifičností aktiv	41
Tabulka 8: Vlivy a reakce institucí	51

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model preference trh-vertikální integrace	42
--	----

Seznam použitých zkratk

HDP... Hrubý domácí produkt

PDI... Power-distance index, index vzdálenosti mocenských pozic

IDV... Individualism, index individualismu společnosti

UAI... Uncertainty avoidance index, index averze k nejistotě

MAS... Masculinity, index maskulinity společnosti

CSR... Corporate social responsibility, společenská odpovědnost firem

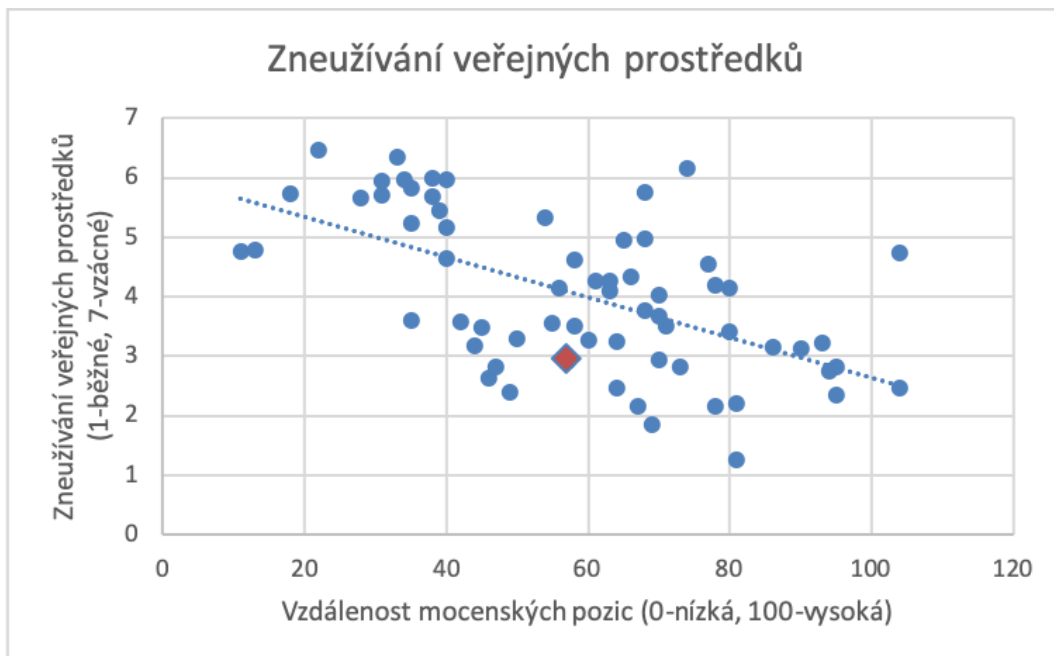
Seznam příloh

Příloha A: Graf korelace zneužívání veřejných prostředků a PDI.....	62
Příloha B: Tabulka korelace zneužívání veřejných prostředků a PDI	62
Příloha C: Graf korelace nedokumentovaných plateb a úplatků a PDI.....	63
Příloha D: Tabulka korelace nedokumentovaných plateb a úplatků a PDI.....	63
Příloha E: Graf korelace ukazatele etičnosti a korupce a PDI.....	64
Příloha F: Tabulka korelace ukazatele etičnosti a korupce a PDI	64
Příloha G: Graf korelace spolupráce mezi nadřízenými a podřízenými a PDI.....	65
Příloha H: Tabulka korelace spolupráce mezi nadřízenými a podřízenými a PDI.....	65
Příloha I: Graf korelace šířky hodnotového řetězce a PDI.....	66
Příloha J: Tabulka korelace šířky hodnotového řetězce a PDI.....	66
Příloha K: Graf korelace odměňování na základě výkonu a IDV	67
Příloha L: Tabulka korelace odměňování na základě výkonu a IDV	67
Příloha M: Graf korelace manažerské pozice a IDV.....	68
Příloha N: Tabulka korelace manažerské pozice a IDV.....	68
Příloha O: Graf korelace kapacity pro inovace a UAI	69
Příloha P: Tabulka korelace kapacity pro inovace a UAI	69
Příloha Q: Graf korelace dostupnosti rizikového kapitálu a UAI.....	70
Příloha R: Tabulka korelace dostupnosti rizikového kapitálu a UAI	70
Příloha S: Graf korelace regulace přij. a propouštění zaměstnanců a UAI.....	71
Příloha T: Tabulka korelace regulace přij. a propouštění zaměstnanců a UAI	71
Příloha U: Graf korelace zastoupení žen na pracovním trhu a MAS	72
Příloha V: Tabulka korelace zastoupení žen na pracovním trhu a MAS	72
Příloha W: Graf korelace odměňování na základě výkonu a MAS	73
Příloha X: Tabulka korelace odměňování na základě výkonu a MAS	73
Příloha Y: Použité hodnoty.....	74

Příloha Z: Seznam měřených zemí76

Přílohy

Příloha A: Graf korelace zneužívání veřejných prostředků a PDI



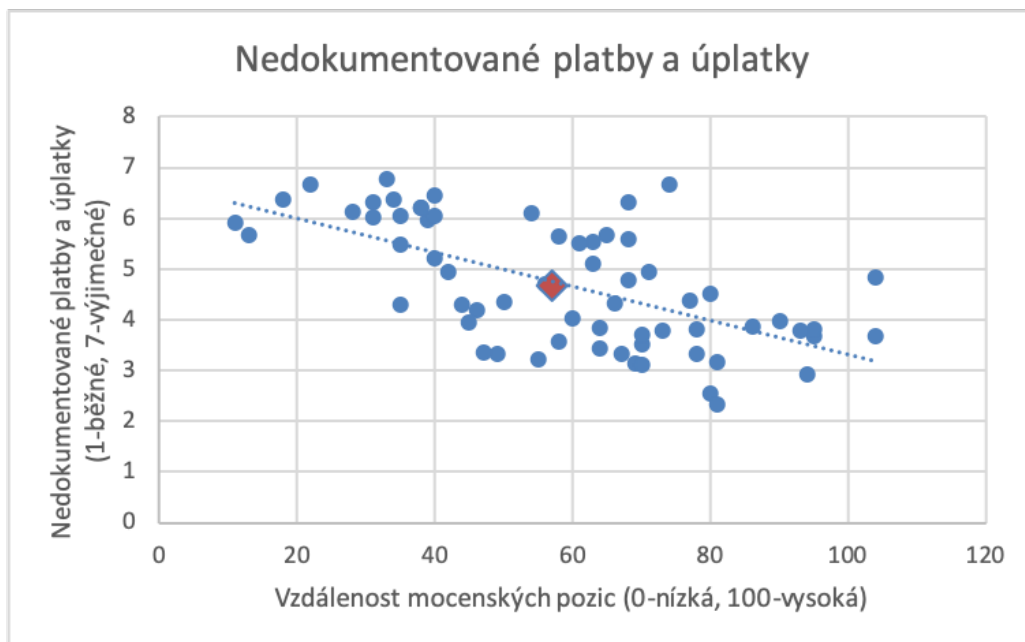
Zdroj: vlastní tvorba, 2019

Příloha B: Tabulka korelace zneužívání veřejných prostředků a PDI

H1a. Zneužívání veřejných prostředků/PDI			
Korelační koeficienty		Pearsonův koeficient (t test)	
Pearson	-0,5699354	korelace	-0,5699354
Spearman	-0,5806667	Směrodatná chyba	0,10271119
Kendall	-0,408724	t	-5,5489123
H0: $\rho = 0$		p-hodnota	5,8865E-07
H1a: $\rho \neq 0$		lower	-0,7751246
		upper	-0,3647462
		Alfa	0,05
		Tails	2

Zdroj: vlastní tvorba, 2019

Příloha C: Graf korelace nedokumentovaných plateb a úplatků a PDI



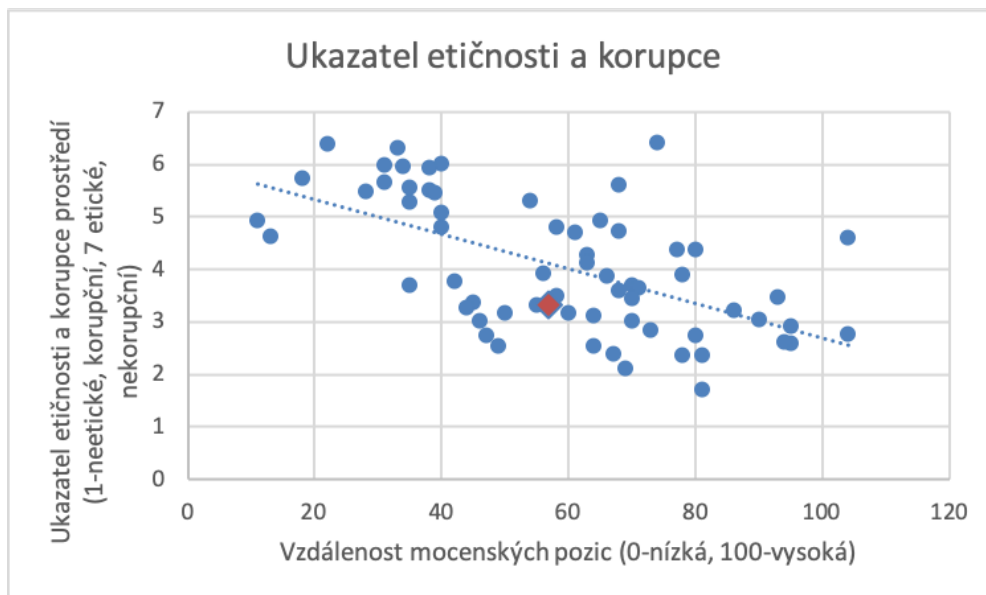
Zdroj: vlastní tvorba, 2019

Příloha D: Tabulka korelace nedokumentovaných plateb a úplatků a PDI

H1b. Nedokumentované platby a úplatky/PDI			
Korelační koeficienty		Pearsonův koeficient (t test)	
Pearson	-0,6189475	korelace	-0,6189475
Spearman	-0,6224278	Směrodatná chyba	0,09817905
Kendall	-0,4387221	t	-6,3042722
H0: $\rho = 0$		p-hodnota	5,88652E-07
H1b: $\rho \neq 0$		lower	-0,775124572
		upper	-0,364746195
		Alfa	0,05
		Tails	2

Zdroj: vlastní tvorba, 2019

Příloha E: Graf korelace ukazatele etičnosti a korupce a PDI



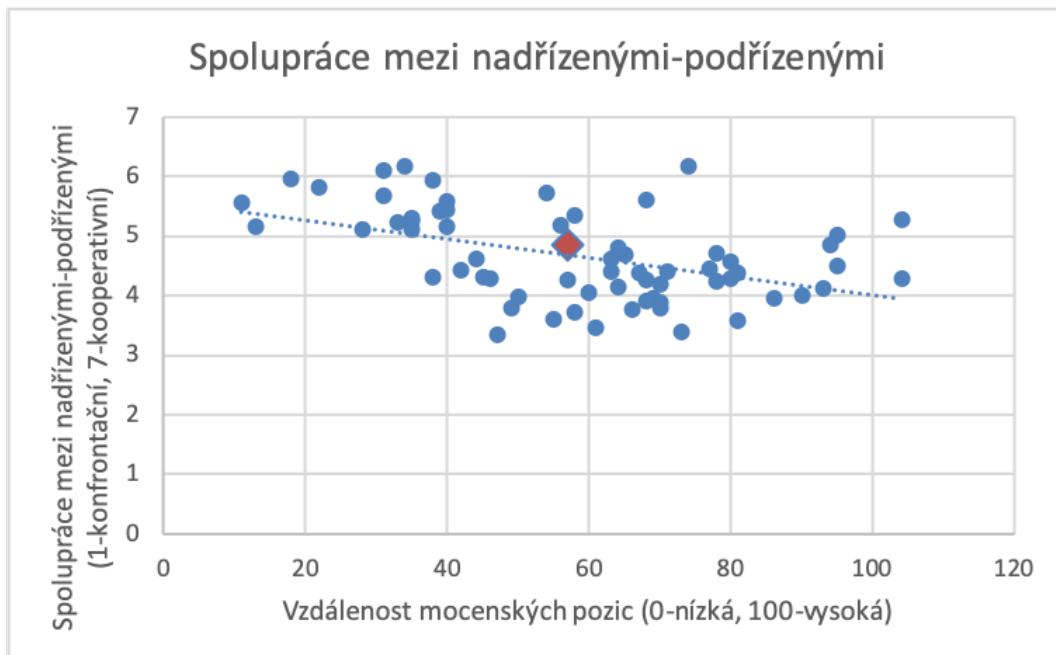
Zdroj: vlastní tvorba, 2019

Příloha F: Tabulka korelace ukazatele etičnosti a korupce a PDI

H1c. Ukazatel etičnosti a korupce/PDI			
Korelační koeficienty		Pearsonův koeficient (t test)	
Pearson	-0,5826561	Korelace	-0,5826561
Spearman	-0,5931115	Směrodatná chyba	0,10158985
Kendall	-0,4227856	t	-5,7353774
H0: $\rho = 0$ H1c: $\rho \neq 0$		p-hodnota	2,8571E-07
		lower	-0,7856052
		upper	-0,3797071
		Alfa	0,05
		Tails	2

Zdroj: vlastní tvorba, 2019

Příloha G: Graf korelace spolupráce mezi nadřízenými a podřízenými a PDI



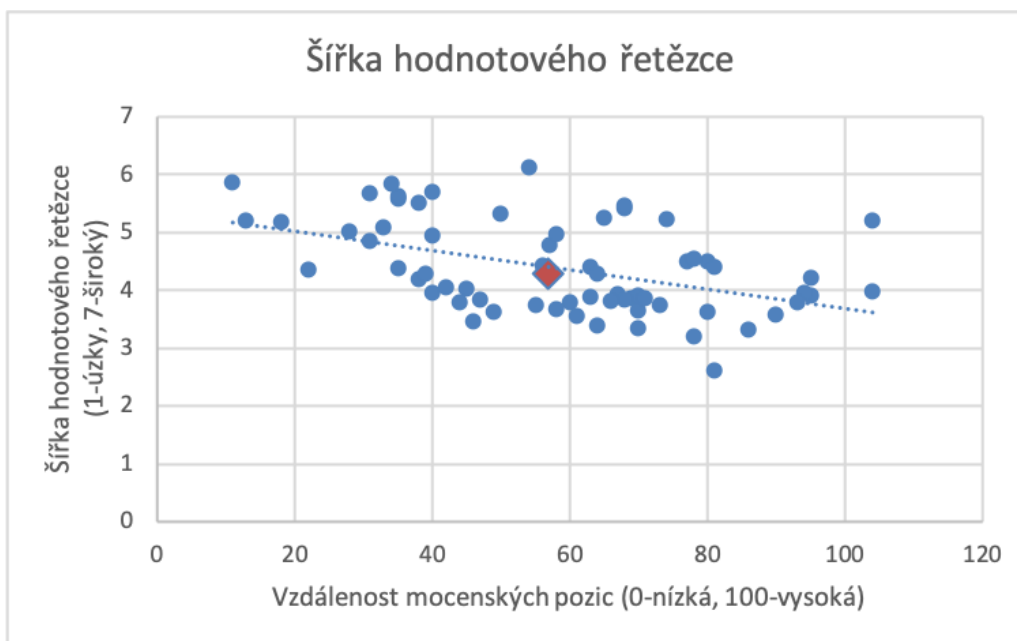
Zdroj: vlastní tvorba, 2019

Příloha H: Tabulka korelace spolupráce mezi nadřízenými a podřízenými a PDI

H2. Spolupráce mezi nadřízenými-podřízenými/PDI			
Korelační koeficienty		Pearsonův koeficient (t test)	
Pearson	-0,4622605	korelace	-0,4622605
Spearman	-0,4608334	Směrodatná chyba	0,11084302
Kendall	-0,3037307	t	-4,1704068
H0: $\rho = 0$ H2: $\rho \neq 0$		p-hodnota	9,3278E-05
		lower	-0,6836949
		upper	-0,2408261
		Alfa	0,05
		Tails	2

Zdroj: vlastní tvorba, 2019

Příloha I: Graf korelace šířky hodnotového řetězce a PDI



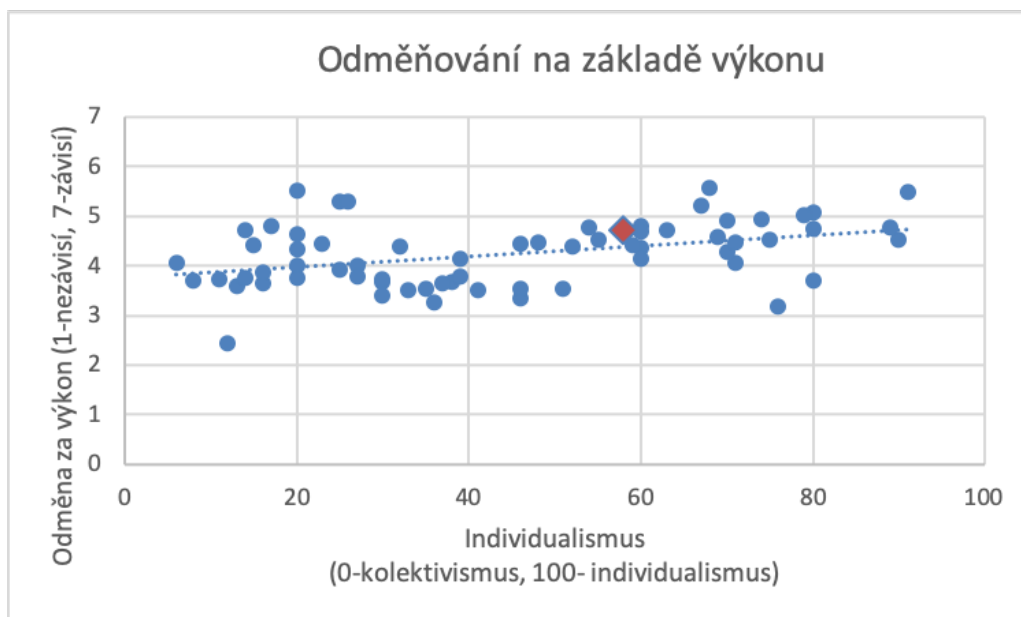
Zdroj: vlastní tvorba, 2019

Příloha J: Tabulka korelace šířky hodnotového řetězce a PDI

H3. Šířka hodnotového řetězce/PDI			
Korelační koeficienty		Pearsonův koeficient (t test)	
Pearson	-0,4653212	korelace	-0,4653212
Spearman	-0,4498084	Směrodatná chyba	0,11064274
Kendall	-0,3131051	t	-4,2056193
H0: $\rho = 0$		p-hodnota	8,2597E-05
H3: $\rho \neq 0$		lower	-0,6863555
		upper	-0,2442869
		Alfa	0,05
		Tails	2

Zdroj: vlastní tvorba, 2019

Příloha K: Graf korelace odměňování na základě výkonu a IDV



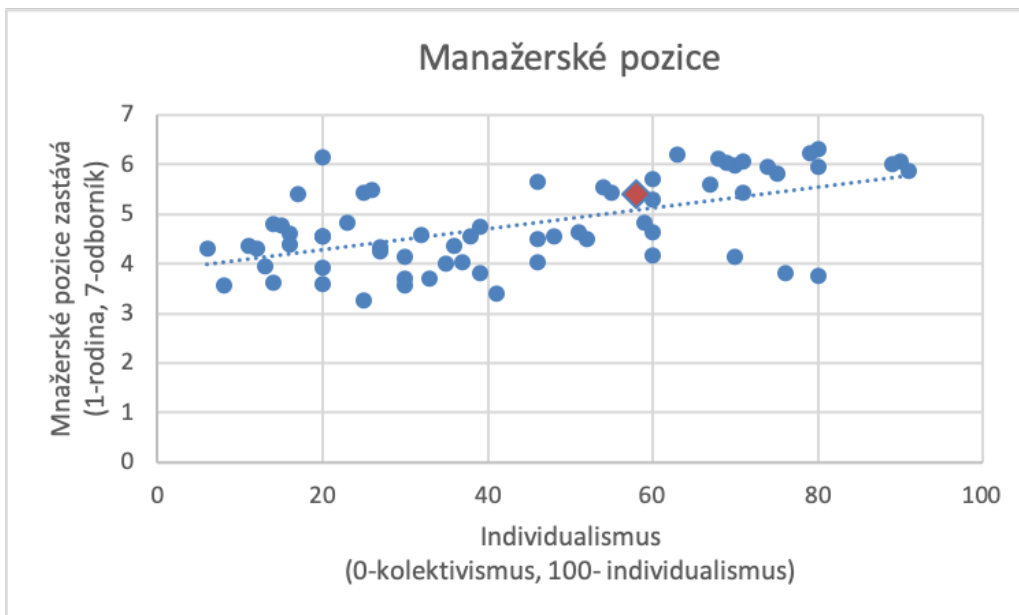
Zdroj: vlastní tvorba, 2019

Příloha L: Tabulka korelace odměňování na základě výkonu a IDV

H4. Odměňování na základě výkonu/IDV			
Korelační koeficienty		Pearsonův koeficient (t test)	
Pearson	0,40092532	korelace	0,40092532
Spearman	0,37274052	Směrodatná chyba	0,11451384
Kendall	0,26163256	t	3,50110788
H0: $\rho = 0$		p-hodnota	0,00084983
H4: $\rho \neq 0$		lower	0,17215762
		upper	0,62969302
		Alfa	0,05
		Tails	2

Zdroj: vlastní tvorba, 2019

Příloha M: Graf korelace manažerské pozice a IDV



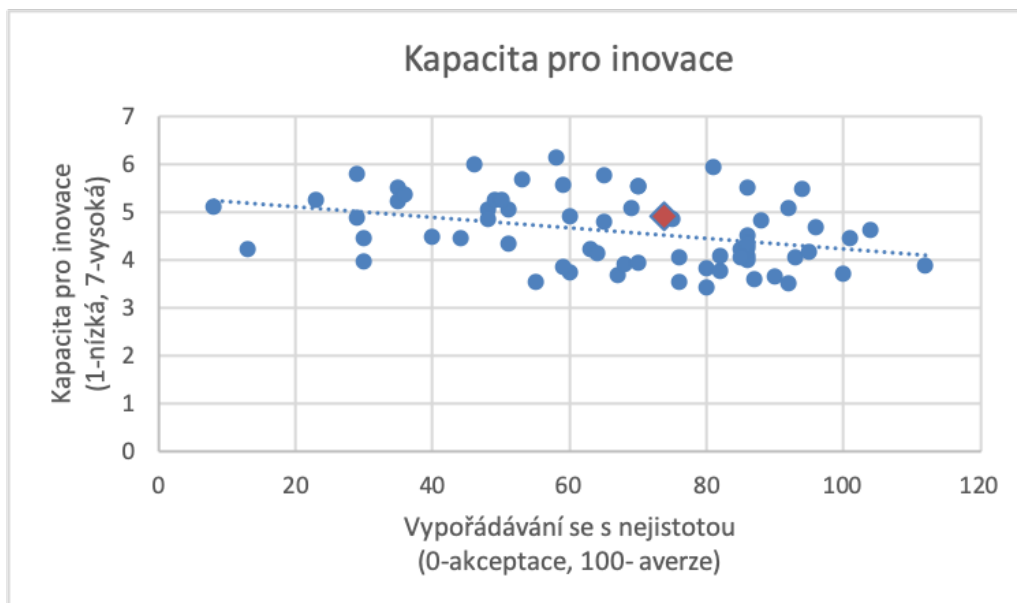
Zdroj: vlastní tvorba, 2019

Příloha N: Tabulka korelace manažerské pozice a IDV

H5. Manažerské pozice/IDV			
Korelační koeficienty		Pearsonův koeficient (t test)	
Pearson	0,57956774	korelace	0,57956774
Spearman	0,5241174	Směrodatná chyba	0,10186551
Kendall	0,38469851	t	5,6895386
H0: $\rho = 0$ H5: $\rho \neq 0$		p-hodnota	3,4148E-07
		lower	0,37606799
		upper	0,78306749
		Alfa	0,05
		Tails	2

Zdroj: vlastní tvorba, 2019

Příloha O: Graf korelace kapacity pro inovace a UAI



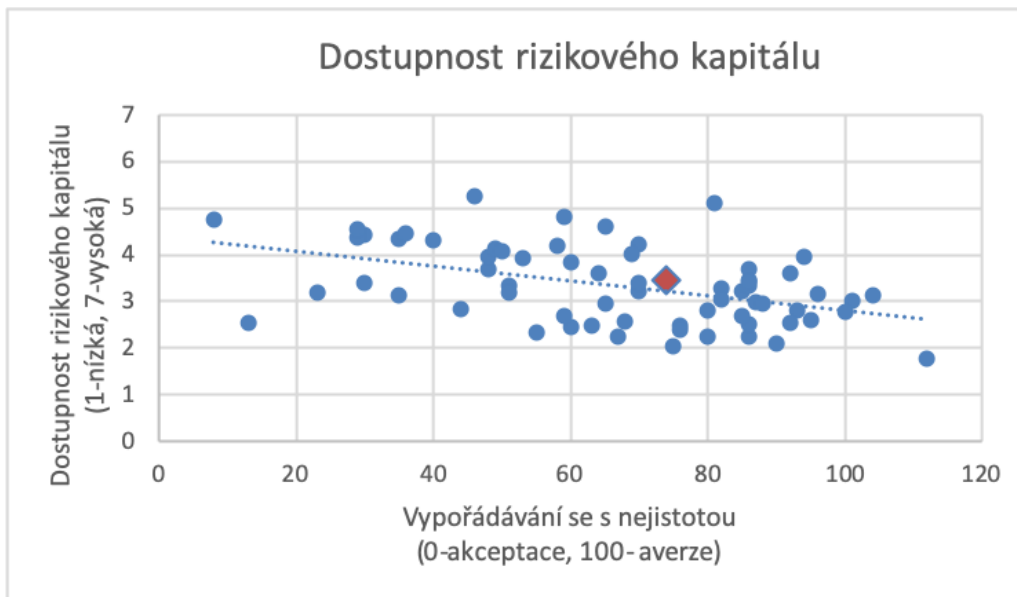
Zdroj: vlastní tvorba, 2019

Příloha P: Tabulka korelace kapacity pro inovace a UAI

H6a. Kapacita pro inovace/UAI			
Korelační koeficienty		Pearsonův koeficient (t test)	
Pearson	-0,354372321	korelace	-0,354372321
Spearman	-0,368554118	Směrodatná chyba	0,116888051
Kendall	-0,238559971	t	-3,031724094
H0: $\rho = 0$ H6a: $\rho \neq 0$		p-hodnota	0,003508123
		lower	-0,587883048
		upper	-0,120861595
		Alfa	0,05
		Tails	2

Zdroj: vlastní tvorba, 2019

Příloha Q: Graf korelace dostupnosti rizikového kapitálu a UAI



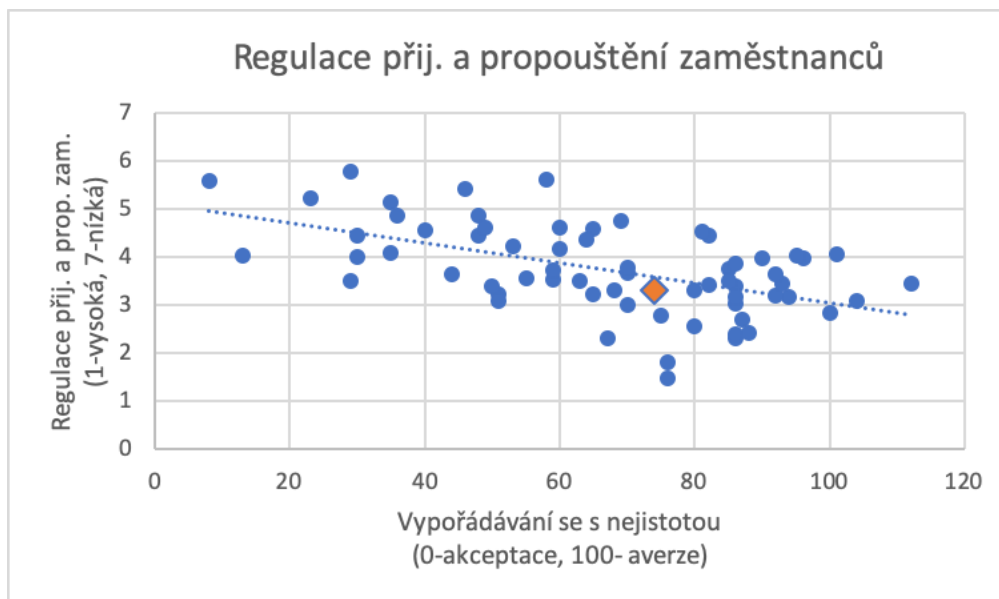
Zdroj: vlastní tvorba, 2019

Příloha R: Tabulka korelace dostupnosti rizikového kapitálu a UAI

H6b. Dostupnost rizikového kapitálu/UAI			
Korelační koeficienty		Pearsonův koeficient (t test)	
Pearson	-0,45752125	korelace	-0,45752125
Spearman	-0,443722783	Směrodatná chyba	0,111149836
Kendall	-0,305244057	t	-4,116256637
H0: $\rho = 0$		p-hodnota	0,000112349
H6b: $\rho \neq 0$		lower	-0,679568573
		upper	-0,235473927
		Alfa	0,05
		Tails	2

Zdroj: vlastní tvorba, 2019

Příloha S: Graf korelace regulace příj. a propouštění zaměstnanců a UAI



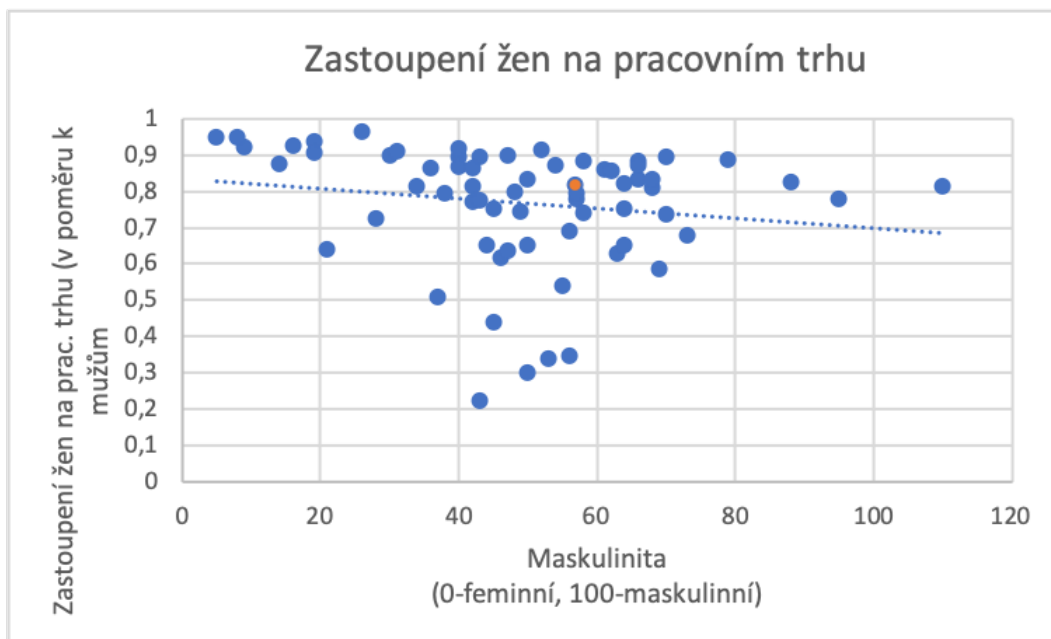
Zdroj: vlastní tvorba, 2019

Příloha T: Tabulka korelace regulace příj. a propouštění zaměstnanců a UAI

H7. Regulace přijímání a propouštění zaměstnanců/UAI			
Korelační koeficienty		Pearsonův koeficient (t test)	
Pearson	-0,541639624	korelace	-0,541639624
Spearman	-0,534326193	Směrodatná chyba	0,10507635
Kendall	-0,358779168	t	-5,154724381
H0: $\rho = 0$ H7: $\rho \neq 0$		p-hodnota	2,64774E-06
		lower	-0,751553764
		upper	-0,331725483
		Alfa	0,05
		Tails	2

Zdroj: vlastní tvorba, 2019

Příloha U: Graf korelace zastoupení žen na pracovním trhu a MAS



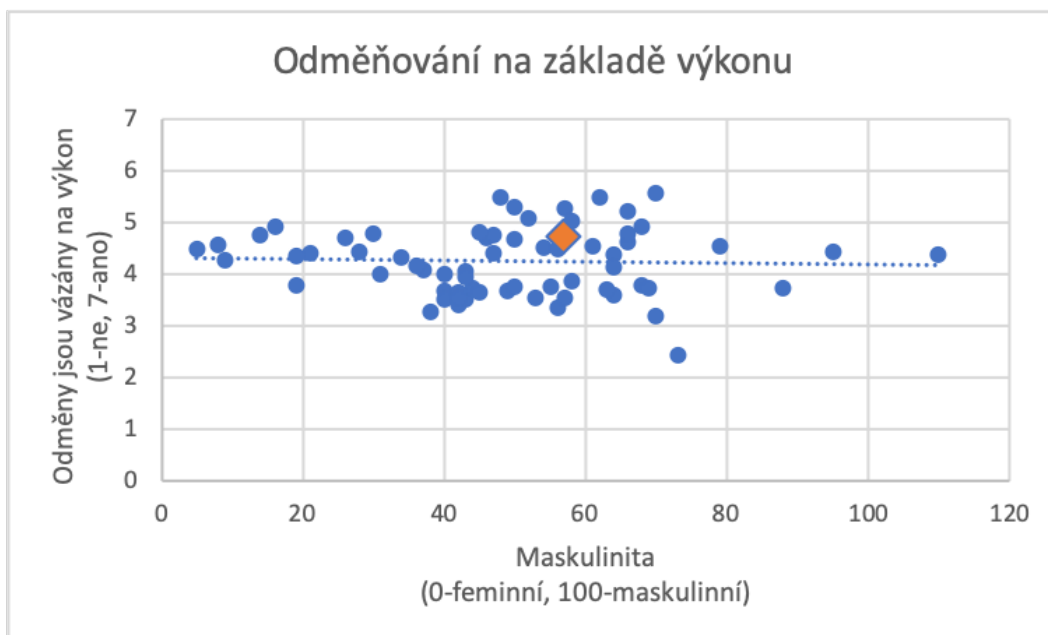
Zdroj: vlastní tvorba, 2019

Příloha V: Tabulka korelace zastoupení žen na pracovním trhu a MAS

H8. Zastoupení žen na pracovním trhu			
Korelační koeficienty		Pearsonův koeficient (t test)	
Pearson	-0,1698361	korelace	-0,1698361
Spearman	-0,3078257	Směrodatná chyba	0,12318404
Kendall	-0,206011	t	-1,3787187
H0: $\rho = 0$		p-hodnota	0,17278158
H8: $\rho \neq 0$		lower	-0,4159246
		upper	0,07625227
		Alfa	0,05
		Tails	2

Zdroj: vlastní tvorba, 2019

Příloha W: Graf korelace odměňování na základě výkonu a MAS



Zdroj: vlastní tvorba, 2019

Příloha X: Tabulka korelace odměňování na základě výkonu a MAS

H9. Odměňování na základě výkonu			
Korelační koeficienty		Pearsonův koeficient (t test)	
Pearson	-0,0399476	korelace	-0,0399476
Spearman	0,02956931	Směrodatná chyba	0,12490022
Kendall	0,00610055	t	-0,3198363
H0: $\rho = 0$		p-hodnota	0,75013421
H9: $\rho \neq 0$		lower	-0,2894645
		upper	0,20956925
		Alfa	0,05
		Tails	2

Zdroj: vlastní tvorba, 2019

Příloha Y: Použité hodnoty

Zneužívání veřejných prostředků	(GCR) 1.03 Diversion of public funds	„In your country, how common is illegal diversion of public funds to companies, individuals, or groups?“ 1 = velmi časté; 7 = nikdy
Nedokumentované platby a úplatky	(GCR) 1.05 Irregular payments and bribes	Průměrné skóre z odpovědí na následující otázky: „In your country, how common is it for firms to make undocumented extra payments or bribes connected with (a) imports and exports; (b) public utilities; (c) annual tax payments; (d) awarding of public contracts and licenses; (e) obtaining favorable judicial decisions.“ 1 = velmi časté; 7 = nikdy
Spolupráce mezi nadřízenými-podřízenými	(GCR) 7.01 Cooperation in labor-employer relations	„In your country, how do you characterize labor-employer relations?“ 1 = obecně konfrontační; 7 = obecně kooperativní
Šířka hodnotového řetězce	(GCR) 11.05 Value chain breadth	„In your country, how broad is companies' presence in the value chain?“ 1 = úzce zaměřená na jednu oblast hodnotového řetězce (např. těžba nebo produkce); 7 = široké pole působnosti napříč všemi oblastmi (např. včetně produkce, marketingu, designu, distribuce atd.)
Odměňování na základě výkonu	(GCR) 7.06 Pay and productivity	„In your country, to what extent is pay related to employee productivity?“ 1 = vůbec; 7 = značně
Manažerské pozice	(GCR) 7.07 Reliance on professional management	„In your country, who holds senior management positions in companies?“ 1 = obvykle přátele nebo rodina, bez ohledu na schopnosti; 7 = obvykle profesionální manažeři na základě schopností a dovedností
Kapacita pro inovace	(GCR) 12.01 Capacity for innovation	„In your country, to what extent do companies have the capacity to innovate?“ 1 = vůbec; 7 = značně
Dostupnost rizikového		„In your country, how easy is it for start-up entrepreneurs with innovative but risky projects to obtain equity funding?“

kapitálu (venture capital)	(GCR) 8.05 Venture capital availability	1 = extrémně náročné; 7 = extrémně snadné
Regulace přijímání a propouštění zaměstnanců	(GCR) 7.03 Hiring and firing practices	„ <i>In your country, to what extent do regulations allow flexible hiring and firing of workers?</i> “ 1 = vůbec; 7 = značně
Zastoupení žen na prac. trhu	(GCR) 7.10 Women in labor force, ratio to men	Procento pracujících žen ve věku 15–64 dělené procentem pracujících mužů ve věku 15–64.
PDI; vzdálenost mocenských pozic	(HOF) PDI – power distance	0–50 = nízké vzdálenosti mocenských pozic; 50 + = vysoké vzdálenosti mocenských pozic
IDV; individualismus	(HOF) IDV – individualism	0–50 = kolektivistická kultura; 50 + = individualistická kultura
MAS; maskulinita	(HOF) MAS – masculinity	0–50 = feminní kultura; 50 + = maskulinní kultura
UAI; averze k nejistotě	(HOF) UAI – uncertainty avoidance	0–50 = nízké averze k nejistotě; 50 + = vysoká averze k nejistotě
<p>ZDROJE:</p> <p>GCR: (World Economic Forum, 2019) HOF: (Hofstede, Dimension data matrix , 2019)</p>		

Zdroj: vlastní tvorba, 2019

Příloha Z: Seznam měřených zemí

Argentina	Ekvádor	Itálie	Peru	Trinidad a Tobago
Austrálie	Estonsko	Jamajka	Filipíny	Turecko
Rakousko	Finsko	Japonsko	Polsko	U.S.A.
Bangladéš	Francie	Lotyšsko	Portugalsko	Uruguay
Belgie	Německo	Litva	Rumunsko	Venezuela
Brazílie	Velká Británie	Lucembursko	Rusko	Vietnam
Bulharsko	Řecko	Malajsie	Srbsko	
Kanada	Guatemala	Malta	Singapur	
Chile	Hong Kong	Mexiko	Slovensko	
Čína	Maďarsko	Marko	Slovinsko	
Kolumbie	Indie	Nizozemí	Španělsko	
Kostarika	Indonésie	Nový Zéland	Švédsko	
Chorvatsko	Irán	Norsko	Švýcarsko	
Česká republika	Irsko	Pákistán	Tchaj-wan	
Dánsko	Izrael	Panama	Thajsko	

Zdroj: vlastní tvorba, 2019

Abstrakt

ZAJÍČEK, David. *Vliv formálních a neformálních institucí na chování firem*. Plzeň, 2019. 62 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: institucionální ekonomie, instituce, firmy, chování firem, institucionální prostředí, neoinstitucionalismus, kultura,

Předložená práce se zabývá vlivem formálních a neformálních institucí na chování firem. Instituce jsou v práci děleny dle Williamsonovy hierarchie institucí a jsou na základě tohoto dělení pak dále zkoumány jejich vlivy firmy. Praktická část práce se zaměřuje na kulturní instituce a jejich vliv na chování firem. Práce také zkoumá způsoby, jakými mohou firmy s vlivem institucí pracovat.

Abstract

ZAJÍČEK, David. *Influence of formal and informal institutions on corporate behavior*. Pilsen, 2019. 62 s. Bachelors thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: institutional economics, institutions, firms, corporate behavior, institutional environment, neoinstitutionalism, culture

This thesis is focused on the influence of formal and informal institutions on corporate behavior. For the purposes of this thesis, the author has divided institutions based on Williamson's hierarchy of institutions and this division stands as a support for further analysis of their impact on corporate behavior. The practical part of this thesis is focused on the analysis of cultural institutions and their influence on corporate behavior. The thesis also analyse the actions corporations may use to react to the influence of institutions.