

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav správních a sociálních věd**

**Behaviorální teorie – sociální, kognitivní a emocionální faktory při
rozhodování malého a středního podniku**

Kateřina Černá

**Bakalářská práce
2018**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina Černá**
Osobní číslo: **E14269**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Behaviorální teorie - sociální, kognitivní a emocionální faktory při rozhodování malého a středního podniku.**
Zadávající katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

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

Cílem práce je analyzovat chování a fungování MSP z pohledu behaviorálních teorií. Analyzovat sociální, kognitivní a emocionální faktory ovlivňující rozhodovací procesy manažerů. Zkoumat, jaký mají vliv na celkový chod podniku. Součástí práce bude také zpracovaná případová studie, empirické pozorování a jeho syntéza s teoretickým rámcem vytvoří celkový obraz.

Osnova:

- Chování a fungování MSP z pohledu behaviorálních teorií
- Sběr a předzpracování dat z terénního výzkumu
- Aplikace behaviorálních teorií na vybraný podnik
- Interpretace a zhodnocení získaných výsledků

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

AUGIER, M.; MARCH, J. G.: Retrospective look at a behavioral theory of the firm, 1963, ISBN-13: 978-0631174516

CHILD, J.: Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. Sociology 6, 1972, s. 2-22. ISSN: 00380385, EISSN: 14698684


CYERT, M.; MARCH, G.: A behavioral theory of the firm. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2013. ISBN 978-1-61427-532-9.

MANDYSOVÁ, I.: Teoretická východiska podnikání. In Scientific Papers of the University of Pardubice - Series D, Faculty of Economics and Administration 13, Univerzita Pardubice, 2008, s. 126 - 131. ISBN 978-80-7395-149-8.

SETH, A., THOMAS, H.: Theories of the firm: Implications for strategy research. Journal of Management Studies 31, 1994, s. 165-91.

WEICK, K. E.: The social psychology of organizing. Reading, MA: Addison Wesley, 1979, ISBN: 978-0075548089

Vedoucí bakalářské práce:


Ing. Ivana Mandysová, Ph.D.
Ústav správních a sociálních věd


Datum zadání bakalářské práce: 1. září 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2018


doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2018

Kateřina Černá

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce paní Ing. Ivaně Mandysové Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Také děkuji svým rodičům za pomoc a podporu při studiu.

ANOTACE

Bakalářská práce pojednává o behaviorálních teoriích podniku. Práce vymezuje jednotlivé behaviorální modely a nejdůležitější myšlenky jejich představitelů. Praktická část práce je zaměřena na aplikaci vybraného behaviorálního modelu na MSP a zkoumá, jaké faktory ovlivňují rozhodovací proces firmy. V rámci práce se podařilo propojit teorii s praxí a ukázalo se, že vybraný behaviorální model lze v praxi využít v prostředí MSP.

KLÍČOVÁ SLOVA

Behaviorismus, behaviorální teorie, podnik, MSP, rozhodování, chování

TITLE

Behavioral theory of the firm – cognitive, social and emotional factors of decision-making process in firms.

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with the behavioral theory of the firm and their major theorists. The work defines individual behavioral models and analyzes the ideas of the most important theorists. The practical part of the work is focused on the application of the selected behavioral model on the firm and examines the factors that influence the decision-making process in the firm. The thesis connects theory with practice and shows, how behavioral models can be applied in the firm.

KEYWORDS

Behaviorism, behavioral theory, firm, organization, decision-making, behavior

OBSAH

ÚVOD.....	- 10 -
1 TEORETICKÁ ČÁST	- 12 -
1.1 TEORIE MAXIMALIZACE ZISKU.....	- 12 -
1.1.1 V čem spočívá model maximalizace zisku.....	- 12 -
1.1.2 Rizika modelu maximalizace zisku	- 13 -
1.1.3 Způsoby maximalizace zisku	- 14 -
1.1.4 Shrnutí	- 15 -
1.2 ALTERNATIVNÍ TEORIE PODNIKU	- 15 -
1.2.1 Shrnutí	- 16 -
1.3 BEHAVIORÁLNÍ TEORIE PODNIKU.....	- 16 -
1.3.1 Simonův model.....	- 18 -
1.3.2 Behaviorální teorie podle Cyerta a Marche.....	- 21 -
1.3.3 Doylův model zón tolerance.....	- 23 -
1.3.4 Shrnutí	- 27 -
2 PRAKTICKÁ ČÁST	- 28 -
2.1 PŘEDSTAVENÍ FIRMY.....	- 28 -
2.1.1 Vznik a vývoj firmy.....	- 28 -
2.1.2 Současnost firmy	- 29 -
2.1.3 Shrnutí	- 29 -
2.2 CÍLE FIRMY.....	- 29 -
2.2.1 Shrnutí	- 31 -
2.3 APLIKACE DOYLOVA MODELU	- 31 -
2.3.1 Cíle firmy dle Doylova modelu	- 31 -
2.3.2 Zájmové skupiny	- 35 -
2.3.3 ScoreCard	- 39 -
2.3.4 Shrnutí	- 39 -
2.4 ROZHODOVÁNÍ PODNIKU	- 40 -
2.4.1 Shrnutí	- 41 -
ZÁVĚR.....	- 42 -
POUŽITÁ LITERATURA	- 44 -

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Tabulka obrátů, nákladů a zisků firmy ZEBRA Q za uplynulé roky 2015, 2016 a 2017 a výhled na rok 2018	34
--	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Graf maximalizace zisku.....	13
Obrázek 2: Schéma Simonova modelu.....	20
Obrázek 3: Doyleův model zón tolerance	26
Obrázek 4: Aplikace Doyleova modelu zón tolerance na firmu ZEBRA Q	32

SEZNAM ZKRATEK

aj.	A jiné
apod.	A podobně
a.s.	Akciová společnost
atd.	A tak dále
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
EET	Elektronická evidence tržeb
MC	Mezní náklady
MMF	Mezinárodní měnový fond
MR	Mezní příjmy
MSP	Malé a střední podniky
např.	Například
pozn.	Poznámka
tj.	To je
tzn.	To znamená
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá behaviorálními teoriemi a jejich aplikací v prostředí podniku. Behaviorální teorie podniku se skládají z několika behaviorálních modelů. Oproti jiným ekonomickým teoriím se liší v tom, že interdisciplinárně propojují oblast ekonomie s psychologií a sociologií. Nejprve je uvedena teorie, která behaviorálním teoriím předchází. To umožní správně vymezit, co to jsou behaviorální teorie, na jakém principu jsou založené a jaké je jejich využití v praxi.

Kapitola 1.1 seznamuje s klasickou mikroekonomickou teorií – teorií maximalizace zisku – tato teorie je založena na myšlence minimalizace nákladů a maximalizace výnosů. Kapitola zjišťuje, že ne všechny mikroekonomické modely s touto myšlenkou souhlasí. Mezi modely, které se vymezují proti maximalizaci zisku, řadíme tzv. alternativní teorie podniku. Právě do skupiny alternativních teorií zařazujeme vedle manažerských teorií i teorie behaviorální.

Další kapitola 1.2 jen v krátkosti vymezí alternativní teorie podniku a jejich rozdílné pojetí podniku oproti teorii maximalizace zisku. Bude analyzováno, v čem alternativní teorie s teorií maximalizace zisku nesouhlasí, v čem ji kritizují a také v čem vidí východisko.

Nejrozsáhlejší kapitolou teoretické části práce je kapitola 1.3, která definuje behaviorální teorie podniku. Behaviorální teorie je tvořena několika modely, ale protože rozsah práce nedovoluje popsat úplně vše, budou analyzovány tři základní. Bude vymezen rozdíl mezi behaviorálními teoriemi a jejich předchůdci, což jsou teorie maximalizace zisku a manažerské teorie. Dále bude v rámci jednotlivých behaviorálních modelů vymezeno, jaké jsou jejich zásady, na čem jsou založené a jakých cílů dle jejich pojetí podnik dosahuje.

Praktická část analyzuje vybranou firmu, se kterou autorka měla možnost spolupracovat, pozorovat a provést zde výzkum formou rozhovorů s jednotlivými odpovědnými zaměstnanci. Vybraná firma posloužila jako případová studie pro empirický výzkum. Na základě získaných dat z terénního výzkumu, práce zkoumá, zda firma může aplikovat některý z behaviorálních modelů ve svém strategickém řízení. Práce zároveň zkoumá, jaké faktory mají vliv na rozhodování a chování podniku. Na závěr bakalářské práce budou zhodnoceny dopady aplikace modelu na firmu.

V rámci práce by autorka ráda upozornila na to, že behaviorální teorie jsou interdisciplinární obor, ke kterému se přiklání čím dál tím více významných ekonomů. Mezi nejvýznamnější behavioristy patří například držitelé Nobelových cen za ekonomii

(v závorkách za jmény uveden rok získání Nobelovy ceny) – Herbert A. Simon (1978), Robert Lucas (1995), Daniel Kahneman (2002) a Richard Thaler (2017). Dále mezi behavioristy řadíme například Jamese G. Marche, člena Národní akademie věd, Americké akademie věd a Švédské královské akademie věd; Petera Doyle, člena MMF a mnohé další ekonomy.

Cílem práce je aplikovat jeden z behaviorálních modelů na vybraný podnik a formou pozorování analyzovat faktory ovlivňující chování manažerů MSP z pohledu behaviorálních teorií. Jsou zkoumány sociální, kognitivní a emocionální faktory mající vliv na rozhodovací proces v podniku.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Teorie maximalizace zisku

Dle názoru mnohých ekonomů, jako jsou například američtí ekonomové Richard M. Cyert a James G. March [1], nejsou v moderní tržní společnosti ekonomická rozhodnutí o ceně, výstupu, produktovém mixu, alokaci zdrojů a jiných ekonomických proměnných tvořena individuálně (ve smyslu jediným člověkem – pouze podnikatelem), ale jsou tvořena souborem soukromých a veřejných institucí. Při mnoha rozhodnutích je tudíž podnik ovlivněn nejen zevnitř, ale také zvenku – například konkurencí, dodavateli, odběrateli, vládou atd. Někteří ekonomové, například Gordon [1], naznačují, že existuje značný rozdíl mezi procesem, kterým jsou tvořena skutečná ekonomická rozhodnutí v organizacích, a způsobem, jak je to vysvětlováno v ekonomických teoriích. Právě tento rozdíl mezi teorií a skutečností poskytl materiál pro debaty po dobu několika dekad. Proto se mnoho ekonomů shoduje v tom, že teorie, která předcházela vzniku behaviorálních teorií podniku, je pro ekonomii velmi důležitá, ale zároveň má jistá omezení. Právě kvůli těmto omezením docházelo stále častěji k její kritice a následně ke vzniku behaviorálních teorií podniku. O jaké teorii se bavíme? Jedná se o **model maximalizace zisku**.

V následující části práce se dozvíme, co je podstatou modelu maximalizace zisku, jaká jsou jeho omezení, a vysvětlíme si, jak podnik dosahuje maximalizace zisku.

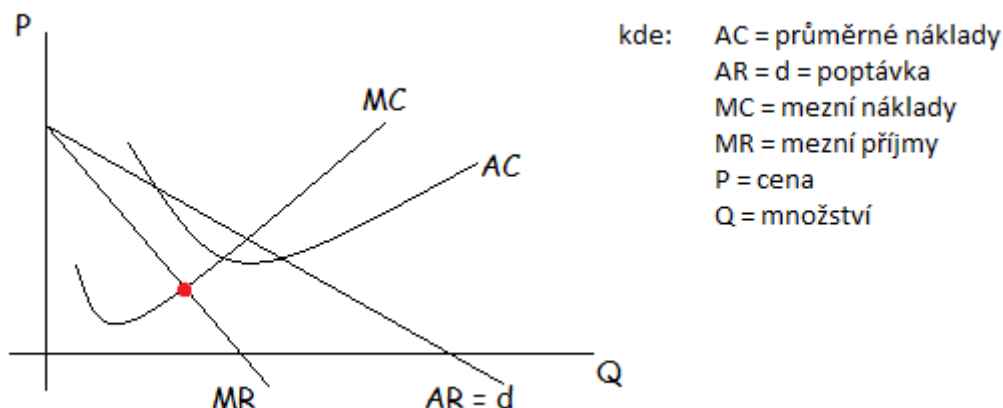
1.1.1 V čem spočívá model maximalizace zisku

V této kapitole si představíme model maximalizace zisku. Jedná se o neoklasický model, který je mnohými ekonomy dodnes využíván a v některých publikacích je považován za základní mikroekonomický model. Když při studiu ekonomie řešíme nějaký podnik, často (dalo by se dokonce říci, že VŽDY) předpokládáme, že se tento podnik chová právě podle modelu maximalizace zisku. To znamená, že plní podmínku:

$$MR = MC$$

Kde: MR = mezní příjmy,
 MC = mezní náklady.

Celé si to můžeme znázornit také graficky:



Obrázek 1: Graf maximalizace zisku

Zdroj: vlastní zpracování dle předlohy L. Macáková [2]

Pokud podnik tuto podmínku splňuje, tzn., vyrábí v bodě $MR = MC$ (na grafu je to červený bod), potom tento podnik maximalizuje zisk. Teorie uvádí, že podniky dělají rozhodnutí, která vedou právě k **maximalizaci zisku**. Jaká jsou tato rozhodnutí? Dle zastánců teorie maximalizace zisku, podniky interagují s trhem, na kterém působí, aby určily ceny a poptávku a poté alokovaly své zdroje, podle modelů, které vedou k maximalizaci čistého zisku. Čistý zisk je rozdíl mezi příjmy a sumou fixních a variabilních nákladů (tzn., zisk = příjmy – náklady). Dle Cyerta a Marche [1] je maximalizace zisku provedena stanovením optimálního mixu výstupů (výrobních jednotek) a vstupů (faktorů). To je rovnovážný stav. Teorie upravuje rozhodování podnikatele v různých oblastech, např.: alokace zdrojů, výrobní techniky, nastavení cen a velikost produkce. To znamená, že tato teorie vychází z toho, že chování konkrétního podnikatele je řízeno maximalizací zisku. Teorie souhlasí s teorií spotřebitele, která tvrdí, že spotřebitelé se snaží **maximalizovat** svůj **celkový užitek**. V případě maximalizace užitku spotřebitelem, se užitek vztahuje k vnímané hodnotě, která je někdy také označována, jako úroveň spokojenosti zákazníků se zbožím nebo službou.

1.1.2 Rizika modelu maximalizace zisku

Existují i rizika spojená s teorií maximalizace zisku. Při obecných debatách o teorii podniku můžeme identifikovat dva hlavní problémy, které vnímají ekonomové, kteří považují základní myšlenku teorie maximalizace zisku za nedostatečnou.

První problém: Maximalizace zisku je v praxi buď pouze jedním z mnoha cílů podniku, nebo vůbec cílem podniku není. To vyplývá z tvrzení některých ekonomů, kteří se domnívají,

že generální ředitelé podniků se zajímají nejen o maximalizaci zisku, ale mezi jejich cíle patří také maximalizace prodeje, vztahy s veřejností, podíl na trhu a další. Například, multimilionář Rothschild tvrdil, že primárním motivem podnikatele je jeho dlouhodobé přežití [3]. V tomto pojetí podnikatel usiluje o maximalizaci bezpečí (tj. pravděpodobnost že organizace přežije do neurčité budoucnosti). Další podobné tvrzení je Baumolovo [4], které říká, že podniky usilují o maximalizaci prodeje pod podmínkou omezení zisku, což můžeme vnímat tak, že podnik chce hlavně prodávat (v extrémním případě můžeme říci, že prodávat za každou cenu) a je ochoten přistoupit na různé slevy a akce i za cenu toho, že bude mít menší zisk.

Druhý problém: „Podnik“, popsany v teorii maximalizace zisku má jen velmi málo vlastností, které můžeme identifikovat i u skutečných obchodních společností. Podnik, který je popisován v teorii maximalizace zisku, nemá komplexní (složitou) organizaci, nemá problémy s řízením, nemá žádné standardní provozní postupy, nemá žádný rozpočet, neřeší kontrolu, nemá žádného kontrolora a žádný aspirující „střední management“. Zkrátka nemá vlastnosti, které jsou pro podnik charakteristické. Pro některé ekonomy [1] se zdálo nepravděpodobné, že teorie maximalizace zisku může ignorovat tak významné skutečnosti, a proto došlo k různým revizím teorie a následně ke vzniku nových teorií, které vlastnosti podniku zohledňují.

Musíme si také uvědomit, že výhradní zaměření na maximalizaci zisku by pro podnik mohlo být rizikem také proto, že by ho okolí mohlo začít špatně vnímat a podnik by tak ztratil přízeň svého okolí, což by vedlo k destabilizaci a možná i jeho krachu.

1.1.3 Způsoby maximalizace zisku

Neoklasické teorie obecně uvažují maximalizaci zisku. Je to dáno tím, že někteří ekonomové tvrdí, že zisk je hlavním cílem podniku, protože pomocí zisku podnik prokazuje svoji úspěšnost. Zisk je zároveň předpokladem tvorby dalších zdrojů, investic, rozšíření výroby, technické modernizace atd. Ale jak vlastně podnik dosahuje maximalizace zisku? Jinými slovy, jak podnik plní podmínku $MR=MC$? Dle přístupu Macákové [2] může podnik realizovat maximalizaci zisku dvěma způsoby:

(1) **Snížením nákladů** na výrobu, což se v dlouhém období projevuje při uplatnění technického pokroku, protože využívání moderních technologií vede ke zvýšení produktivity práce a tím ke snížení nákladů.

(2) **Maximalizací příjmů**. Způsob, jak zvýšit příjmy se liší dle toho, zda se podnik nachází v podmínkách dokonalé nebo nedokonalé konkurence. V podmínkách dokonalé konkurence

dojde ke zvýšení příjmů tím, že se zvýší objem výroby. Nicméně musíme brát v úvahu fakt, že dokonalá konkurence v praxi téměř neexistuje. Naproti tomu v nedokonalé konkurenčním prostředí by růst objemu výroby mohl vést dokonce k poklesu příjmů, proto se v tomto případě využívá buď metoda cenové konkurence (což znamená dobrovolné snížení ceny zboží z důvodu zvýhodnění svých výrobků oproti konkurenci s cílem následně ovládnout trh), nebo metoda necenové konkurence (která zahrnuje další metody, jako je např. kvalita, reklama, zajímavý obal, atd.). V praxi se obvykle využívá kombinace cenové a necenové konkurence. Často využívaná je také metoda změn cen výrobku a jeho komplementů (tzn., pokud zlevníme výrobek, způsobí to růst poptávky po daném výrobku i po jeho komplementu).

1.1.4 Shrnutí

V kapitole 1.1, jsme se dozvěděli, že podnik splňuje maximalizaci zisku, pokud vyrábí v bodě $MR=MC$, což je rovnovážný stav. Dále jsme se seznámili s riziky teorie maximalizace zisku. Rizika jsou velmi závažná a vyplývá z nich, že v praxi podniky vlastně ani maximalizaci zisku nemohou dosahovat, nebo je to pro ně velmi obtížné. Také jsem dokázala, jak podnik může dosahovat maximalizace zisku – a to: snižováním nákladů, nebo maximalizací příjmů.

1.2 Alternativní teorie podniku

Do určité doby ekonomové předpokládali, že maximalizace zisku je jediným cílem podniku. Otázkou ovšem je: Je to skutečně jediný cíl, který podnik může mít? Anebo může mít podnik i jiný cíl (nebo cíle)?

Zastánci alternativních teorií podniku tvrdí, že cíl maximalizace zisku má v praxi problémy, kvůli kterým nelze teorii realizovat. V čem spočívají tyto problémy? Jedním z problémů je to [2], že aby podnik dokázal splnit podmínku $MR = MC$, tzn., aby vyráběl přesně v bodě, kde se mezní příjmy rovnají mezním nákladům, potřeboval by k tomu velké množství informací o ekonomických veličinách (např.: o celkových příjmech, o nákladech). Neoklasická teorie maximalizace zisku předpokládá, že podnik má tyto informace k dispozici. Ale mnozí ekonomové se shodují na tom, že v praxi je pro podnik nemožné takové množství informací získat, a z toho důvodu je maximalizace zisku nerealizovatelná.

Jiné názory tvrdí, že podnik nemusí pouze maximalizovat zisk, ale že může mít i jiné cíle – alternativní cíle [5]. Jaké cíle to ale jsou? Mezi nejčastěji uváděné alternativní cíle podniku patří dosažení uspokojivé výše zisku, dosažení určitého podílu na trhu, snaha podniku

dlouhodobě přežít, expanze a růst podniku [5]. Můžeme tedy říci, že alternativní teorie podniku vychází z kritiky neoklasického pojetí maximalizace zisku. Nicméně nedostatek informací ke splnění podmínky maximalizace zisku a zaměření na jediný cíl nejsou jediné oblasti, které alternativní teorie na neoklasickém modelu kritizují. Alternativní teorie, nebo též alternativní modely, kritizují neoklasickou teorii z několika dalších důvodů [6], například, že nebere v potaz psychologické a sociologické faktory; že nerozlišuje vlastníky a manažery a jejich odlišné cíle; že nezohledňuje složitou strukturu organizace, proměnlivost vnějších a vnitřních faktorů atd. Nespokojenost s těmito fakty vedla ke vzniku hned dvou velkých větví alternativních teorií – manažerských a behaviorálních teorií.

Vzhledem k tomu, že rozsah práce nedovoluje popsat úplně vše, a zároveň tato práce je zaměřena na behaviorální teorie podniku, jsem se rozhodla, že manažerské teorie nebudu popisovat. Jediné co k nim zmíním je, že rozlišují cíle vlastníků a manažerů, které jsou zpravidla protichůdné. Cílem vlastníků je obvykle maximalizace zisku a cílem manažerů je maximalizace obrátu. Tato skutečnost nám pro další pochopení bohatě stačí a v tomto bodě přejdeme rovnou k teoriím behaviorálním.

1.2.1 Shrnutí

Kapitola 1.2 čtenáře seznamuje s alternativními teoriemi podniku, mezi které řadíme manažerské a behaviorální teorie. Zjistili jsme, že alternativní teorie podniku se vymezují proti teorii maximalizace zisku, kterou kritizují z mnoha výše popsanych důvodů.

1.3 Behaviorální teorie podniku

Jak si můžeme všimnout v předchozím textu, neoklasické a manažerské teorie mají společnou jednu věc. Dle jejich přístupu podniky usilují o dosažení maximalizace určité proměnné. S něčím takovým se u behaviorální teorie podniku nesetkáme. Dle pojetí behaviorální teorie podniku firma usiluje „pouze“ o dosažení **uspokojivé míry** určité proměnné. Například behaviorista H. A. Simon nepopírá, že jsou zisky pro podnik důležité, ale nesouhlasí s tím, že by měl podnik usilovat o jejich maximalizaci. Simon, stejně tak jako Gordon a Margolis tvrdí [1], že maximalizace zisku by měla být nahrazena cílem tvořit uspokojivé zisky. Nejčastěji se v rámci behaviorálních teorií jako cíle podniku uvádí dosažení uspokojivé výše zisku, dosažení určitého podílu na trhu, snaha podniku dlouhodobě přežít, expanze a růst podniku [5].

Jak vlastně behavioristé došli k tomu, že cílem podniku není dosažení maximalizace, ale „pouze“ uspokojivé míry nějaké proměnné? Behaviorální teorie toto tvrzení zakládá

na tom, že podniky mají poměrně složitou strukturu, která zkrátka maximalizaci určité proměnné ani nedovoluje [1]. Každý podnik má několik (mnohdy i několik desítek až stovek) zaměstnanců. Behaviorální teorie podniku předpokládá, že čím víc zaměstnanců podnik má, tím složitější je jeho struktura. Tato složitost struktury vede zaměstnance ke sdružování do různých zájmových skupin. O sdružování zaměstnanců do zájmových skupin hovoří například Cyert a March [1], kteří tvrdí, že tyto skupiny mají tendenci následně mezi sebou uzavírat jakési koalice. Za základní skupiny uvnitř podniku jsou považováni vlastníci podniku, management (vedoucí pracovníci) a řadoví zaměstnanci.

Každá z těchto skupin (jednotlivců) má svůj cíl, který se nemusí shodovat s cílem ostatních skupin (jednotlivců). Samozřejmě to neznamená, že všichni ve skupině mají stejný cíl – např.: většinoví vlastníci mohou mít jiné cíle, než drobní akcionáři. V jednotlivých modelech behaviorálních teorií najdeme různé členění těchto zájmových skupin. Nicméně všechny modely se shodují na tom, že složitá struktura podniku nedovoluje, aby maximalizoval určitou proměnnou.

V podniku tedy existují skupiny (jednotlivci) s odlišnými cíli a zájmy. Vzhledem k tomu, že člověk je přirozeně soutěživý a snaží se za každé situace prosadit svůj názor, dochází v podniku ke střetu zájmů několika skupin a jednotlivců. Tyto střety vedou k vyjednávání mezi skupinami, ve snaze dosáhnout nějakého kompromisu, nebo se dohodnout a přiklonit k jednomu cíli. **Cíl podniku je tedy výsledkem rozhodovacích a vyjednávacích procesů mezi skupinami a jednotlivci zainteresovanými v podniku** [5]. Vyjednávání hodně závisí na mocenském postavení jednotlivých skupin (jednotlivců). Pokud mají manažeři jiný cíl, než „pouze“ řadoví zaměstnanci, logicky se dá odvodit, že se bude naplňovat cíl manažerů, protože jsou to právě oni, kdo má v podniku hlavní slovo a kdo rozhoduje o tom, jakého cíle bude podnik dosahovat. Nicméně si musíme uvědomit, že pokud manažeři jednoznačně prosadí svůj cíl a neberou ohled na řadové zaměstnance, může se stát, že zaměstnanci budou naštvaní, nespokojení, nebudou tolik pracovat, nebudou mít dostatečnou motivaci atd., což má v podniku velký dopad na produktivitu práce, dobré vztahy na pracovišti a celkovou spokojenost zaměstnanců.

V behaviorálním pojetí [5] nemusí mít podnik pouze jeden jediný cíl, ke kterému všichni směřují. Každá skupina v podniku, může mít trochu odlišný cíl, než ostatní.

Berme také v úvahu, že cíl podniku není stejný po celou dobu jeho existence, ale že se může měnit. Důvodů proč a jak se cíle podniku mění je celá řada. Měnit se může

například podle toho, jak se mění cíle jednotlivých skupin (jednotlivců) v podniku, nebo podle toho, jak se mění moc jednotlivých skupin (jednotlivců) uvnitř podniku.

Nyní si pojdme představit konkrétní modely. Mezi modely behaviorálních teorií podniku řadíme například model z roku 1959, jehož autorem je H. A. Simon; model R. M. Cyerta a J. G. Marche, kteří ho společně prezentovali v roce 1963 v knize *The behavior theory of the firm*; mezi novější modely řadíme model z roku 1994, jehož autorem je Angličan Peter Doyle. A dále bych ráda zmínila další behavioristy, kteří možná nemají přímo s teorií podniku co do činění, ale ve světě behaviorální ekonomie jsou jejich názory velmi významné a vážené. Mezi tyto behavioristy patří Daniel Kahneman nebo Richard H. Thaler.

1.3.1 Simonův model

Simonův model byl publikován v roce 1959. Jeho autorem je americký ekonom a teoretik managementu Herbert Alexander Simon (1916-2001). Lze ho považovat za průkopníka v mnoha vědeckých oblastech [7], jako je zpracování informací, rozhodování a řešení problémů, mimo jiné se zabýval i oblastí umělé inteligence a počítačové simulace.

Simon získal mnoho ocenění. V roce 1975 získal cenu *The Turing Award*. O tři roky později, v roce 1978 mu švédská královská akademie udělila **Nobelovu cenu za ekonomii**, za průkopnický výzkum rozhodovacích procesů v rámci organizace [8]. Získal také čestné tituly na několika univerzitách, např.: na Harvardské univerzitě. Simon mnoho let zastával funkci profesora na univerzitě Carnegie-Mellon v USA. Z výše uvedených údajů jasně vyplývá, že Simon byl velmi vzdělaným a váženým ekonomem.

Simonovi jsou připisovány revoluční změny v mikroekonomii. V období padesátých až šedesátých let 20. století, přišel Simon s kritikou teorie racionálního rozhodování. Simon vypracoval koncepci organizačního rozhodování tak, jak ji známe v dnešní podobě. Přitom byl do značné míry ovlivněn debatami, které začaly již ve 30. letech minulého století, a které se zabývaly tím, že podnikatel nemusí ve své firmě dodržovat podmínku maximalizace zisku. Účastníci těchto debat argumentovali, že maximalizace zisku nebyla dosažena, z důvodu nedostatku úplných informací. Toho se Simon držel a v rámci svého výzkumu průmyslových organizací upozornil na to, že vnitřní organizace firem a jejich externí rozhodnutí, nejsou v souladu s neoklasickou teorií „racionálního“ rozhodování [7]. Rozhodování je dle Simona [7] determinováno řadou osobních motivů, schopnostmi, vědomostmi, osobními cíli, psychickým rozpoložením, náladou, atd. Proto je dle jeho názoru objektivně racionální rozhodování nereálné.

Simon napsal mnoho článků na téma rozhodování v rámci „omezené racionality“. V těchto článcích tvrdil [7], že racionální rozhodování v ekonomii znamená, že jedinec maximalizuje svůj užitek v rámci svých možností, ve snaze o svůj vlastní prospěch (berme ale v úvahu, že je jedinec omezen mnoha faktory, jako například rozpočtem, omezenými možnostmi atd.). Termín omezená racionalita se používá k označení racionální volby, která bere v úvahu kognitivní omezení jak vědomostí, tak kapacity. Omezená racionalita je ústředním tématem behaviorální ekonomie. Zabývá se způsoby, kterými skutečný proces rozhodování ovlivňuje výsledné rozhodnutí. Něco podobného řeší také český ekonom Filip Matějka, který se zabývá **teorií racionální nepozornosti**. Teorie racionální nepozornosti říká [9], že lidé nemohou věnovat pozornost všem dostupným informacím, protože nemají neomezený čas ani neomezené kognitivní schopnosti. Tudíž se lidé věnují jen některým informacím. Ale kterým? Jednoduše těm, které jsou pro ně z dlouhodobého hlediska užitečné a důležité. To ovšem neplatí vždy, především u rychlých a automatických rozhodnutí, se člověk nerozhoduje racionálně. Na rozpracování teorie racionální nepozornosti dostal Filip Matějka v roce 2015 evropský grant. Základy teorie racionální nepozornosti položil profesor Christopher Sims, který je držitelem Nobelovy ceny.

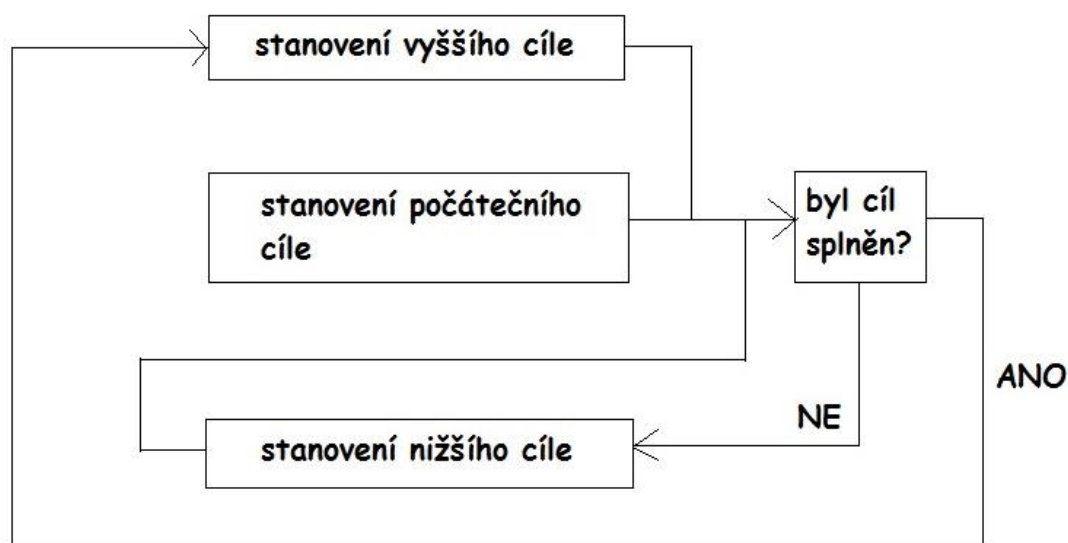
Simon byl také prvním, kdo diskutoval o organizačním rozhodování v podmínkách nejistoty, hovořil o tom [8], že není možné mít dokonalé a úplné informace v okamžiku rozhodování. Tvrdil, že „rozhodovatelé (jednatelé, podnikatelé, manažeři...)“ čelí nejistotě budoucnosti a problémům se získáváním informací v současnosti. Tyto faktory omezují rozsah, v němž mohou „rozhodovatelé“ plně racionálně rozhodnout, a proto mají pouze „omezenou racionalitu“ a musí rozhodnout tak, že jejich volba nebude optimální, ale bude alespoň dostatečně uspokojivá. Právě za tuto oblast dostal v roce 1978 Nobelovu cenu. Problematikou rozhodování v nejistotě se zabýval také John Maynard Keynes [10], který v roce 1936 použil v knize **Obecná teorie zaměstnanosti, úroku a peněz** termín „animal spirit“. Animal spirit je pojem, který vyjadřuje iracionální pudy, touhy a emoce, kterými je podnikatel při rozhodování v nejistotě ovlivněn.

Simonův model rozlišuje obecný a praktický cíl podniku. Obecným cílem podniku je přežít na trhu. V tom se Simon shoduje s mnohými dalšími ekonomy a podnikateli. Dovolte mi připomenout tvrzení Rothschilda [3], že primárním motivem podnikatele je jeho dlouhodobé přežití. Protože je cíl přežít na trhu velmi obecný, v praxi se upravuje do hledání vhodného řešení, které by vyhovovalo všem skupinám (jednotlivcům) zainteresovaným v podniku. Jinými slovy, úkolem podniku je **najít uspokojivou úroveň cílů** [6]. Uspokojivá úroveň cílů znamená, že jsou spokojené všechny skupiny v podniku. Pro Simonův model je velmi

důležitý proces, prostřednictvím kterého podnik přijímá svá rozhodnutí. Model se proto daleko více zaměřuje právě na tento proces, než na jeho výsledky. Jak probíhá dle H. Simona rozhodovací proces v podniku? Můžeme si uvést jeho strukturu:

- V prvním kroku podnik **analyzuje své okolí**. V rámci této analýzy identifikuje problém, stanoví příčiny problému a posoudí problém z hlediska jeho závažnosti a dopadu na podnik.
- Druhým krokem je **návrh řešení**. Podnik hledá a analyzuje možné varianty řešení.
- V dalším kroku podnik hodnotí jednotlivé varianty řešení, nakonec vybere nejlepší variantu a **realizuje ji**.
- V posledním kroku podnik **hodnotí skutečně dosažené výsledky** a porovnává je se stanovenými cíli.

Na Simonově schématu, na obrázku 2, je vidět, jak podnik stanovuje přijatelnou úroveň cílů:



Obrázek 2: Schéma Simonova modelu

Zdroj: vlastní zpracování dle předlohy J. Soukup [11]

Ze schématu vyplývá, že podnik, respektive management podniku, si nejprve stanoví počáteční cíl. Po určité době, kdy se podnik pokouší vymezeného cíle dosáhnout, je nutné si položit otázku: Byl cíl splněn? Máme logicky dvě možnosti, buď splněn byl, nebo nebyl. Pokud podnik cíl splnil, tak si stanoví nový – vyšší – cíl. Samozřejmě může dojít i k opačné

situaci, kdy cíl není splněn. V takovém případě je potřeba si stanovit nižší cíl. A po určité době se opět ptát, zda byl splněn a dle odpovědi ano, nebo ne, postupovat dle schématu pořád dokola.

Sám Simon [7] popsal schéma tak, že si podnik stanoví určité cíle a v rámci nich aspirační úrovně, kterých chce dosáhnout. V případě, že splní to, co si vymezil, dojde ke změně aspiračních úrovní směrem nahoru, v případě, že jich nedosáhne, přizpůsobí aspirační úrovně směrem dolů.

1.3.2 Behaviorální teorie podle Cyerta a Marche

Tato teorie byla prezentována v roce 1963 v knize *The Behavior theory of the firm*. Její autoři, američtí ekonomové Richard M. Cyert a James G. March, se inspirovali myšlenkou Herberta Simona (zvláště jeho pojetím omezené racionality) a v návaznosti na jeho práci se zabývali rozbořem rozhodovacích procesů uvnitř podniků. Zabývali se především tím [1], jak je tvořeno rozhodnutí v podniku, který působí na nedokonale konkurenčním trhu v podmínkách nejistoty. Jimi popsany podnik vyrábí mnoho produktů, nakupuje a prodává na mnoha trzích, zpracovává informace, přijímá rozhodnutí a na základě hodnocení výsledků následně mění postupy.

Cyert a March [1], stejně jako ostatní behavioristé, vycházejí z toho, že uvnitř podniku není jedna rozhodovací jednotka, která by se snažila dosáhnout jednoho cíle, ale že podnik je složitá nesourodá organizace, tvořená několika zájmovými skupinami, jejichž cíle jsou ze zásady protichůdné, což má zásadní dopad na formování cílů a povahu chování podniku. Z důvodu existence těchto skupin má podnik mnoho rozhodovacích center, s širokým spektrem cílů a složitým procesem rozhodování. Právě proto se podnik nesnaží o dosažení jednoho cíle, nebo skupiny cílů, ale cíle se zde určují, jako komplikovaně dosažitelné kompromisy, které jsou výsledkem sociálních her, mezi jednotlivými skupinami.

Teorie sociálních her [12] je matematická disciplína, která analyzuje široké spektrum konfliktů, mezi inteligentními racionálně přemýšlejícími lidmi. Teorie našla uplatnění v mnoha oblastech, jako je politologie, ekonomie, sociologie a psychologie. Jejím autorem je jeden z předních matematiků John von Neumann, který v roce 1944 vydal publikaci *Theory of Games and Economic Behavior*.

Vraťme se nyní ke skupinám, které v podniku působí. Dle Cyerta a Marche [1] můžeme rozlišovat dva druhy skupin, **interní a externí**. Interní skupinu tvoří lidé, kteří působí přímo v podniku. Jsou to například manažeři, administrativní pracovníci, řadoví zaměstnanci a další.

Externí skupinu tvoří lidé, kteří přímo v podniku nepůsobí, ale přesto mohou podnik ovlivnit. Jsou to akcionáři, věřitelé, dodavatelé, zákazníci a další. Je jasné, že každá z těchto skupin má vlastní cíl. Aby skupina svého cíle dosáhla, uzavírá krátkodobé nebo dlouhodobé účelové **koalice** s ostatními skupinami. Tyto koalice slouží k získání převahy nad ostatními skupinami a následně k prosazení svého cíle. Dle Cyerta a Marche [1] je uzavírání koalic druhem sociální hry, které jsou jádrem rozhodovacích procesů uvnitř podniku, protože právě při střetech v rámci vytváření koalic, jsou přijímána rozhodnutí.

Uzavírání koalic je dobré proto, že skupiny se nesnaží naplnit pouze své vlastní cíle a zájmy, ale musí při rozhodování zohlednit i zájmy a cíle ostatních skupin. Z toho vyplývá, že podnik se jako celek chová racionálně, protože sleduje cíle, které vedou alespoň částečně k plnění skupinových cílů.

Dle autorů [1] rozlišuje podnik cíle zaměřené na:

- plynulost a objem produkce,
- úroveň zásob spolu s určitými mezemi fluktuace zásob,
- fyzický objem prodejů a hodnotu tržeb,
- velikost tržního podílu, zisk.

Stejně jako H. A. Simon, také Cyert a March [1] se přiklání k tomu, že cíle jednotlivých skupin jsou proměnné v čase. Proměnlivost cílů je dána postavením dané skupiny vůči ostatním skupinám v podniku, postavením podniku vůči konkurenci a postavením „stejných“ zájmových skupin u konkurenčních podniků.

Je nutné si uvědomit, že rozhodovací proces v podniku se nesoustředí na maximalizaci některého ze zvolených cílů, ale je zaměřen na dosažení uspokojivé míry. V praxi to vypadá takto [1]: Podnik řeší nějakou situaci, přijme první řešení, na kterém se shodnou všechny zájmové skupiny a nesnaží se hledat jiná, i když si uvědomuje, že by mohlo existovat řešení, které by přineslo větší uspokojení. Dokud přijaté řešení přináší uspokojení, podnik ho nemění. Až v okamžiku, kdy se změní operační podmínky a stávající řešení už není uspokojivé, začne podnik hledat jiné řešení, a opět přijme první, které uspokojí všechny zájmové skupiny.

Vzhledem k tomu, že se Cyert a March zabývali rozhodovacím procesem uvnitř podniku, je důležité poznamenat, že rozhodovací proces je vždy spojen s jistou mírou rizika. Dle psychologů [13], patří sklon nebo naopak averze k riziku ke stabilním rysům osobnosti. Úspěšní podnikatelé a manažeři jsou často oproti „jiným lidem“ spojováni s větší ochotou riskovat. Rozhovory s vrcholovými manažery naznačují, že pojetí rizika manažerem odpovídá

poměru mezi očekávaným ziskem a úrovní aspirace. Manažeři jsou ochotní riskovat více než jiní lidé také proto, že věří ve své schopnosti ovlivnit oblast, v rámci které dělají rozhodnutí.

Proběhlo několik studií [13], které ukazují, že přínosy jsou hodnoceny jiným způsobem co do rizika, než co do ztráty. Například ekonomové P. C. Fishburn (průkopník v oblasti procesu rozhodování), D. Kahneman (nositel Nobelovy ceny za ekonomii z roku 2002) a A. Tversky zjistili, že lidé podvědomě jednají tak, jako by jejich užítková funkce byla konvexní pro ztrátu a konkávní pro přínos. Co to znamená? Pokud člověk zaznamená ztrátu, hodnotí ji daleko víc nepříznivě, než přínos stejné velikosti.

Výše jmenovaní Kahneman a Tversky vypracovali v roce 1979 Prospektovou teorii, což je jedna z behaviorálních teorií. Prospektová teorie [7] vysvětluje princip systematické volby, kterou lidé dělají nejčastěji. Autoři popisují způsob přemýšlení, chování a rozhodování běžných lidí. Lidé se nerozhodují na základě výpočtu maximálního užitku, ale na základě svého dojmu, emocí, nálady, atd. Tversky a Kahneman ve své teorii popírají teorii racionálního rozhodování, čímž navazují na práce Simona, Cyerta a Marche a jejich teorii omezené racionality.

1.3.3 Doylův model zón tolerance

Doylův model, je oproti předchozím behaviorálním modelům poměrně nový. Byl prezentován v roce 1994 a jeho autorem je Angličan Peter Doyle (1943 – 2003). Doyle [14] ve svém modelu tvrdí, že tradiční přístupy, které se řídí tím, že cílem podniku je maximalizace určité proměnné, nejsou dostačující pro dlouhodobou efektivní životnost podniku, protože se zaměřují na maximalizaci jednoho ukazatele a ostatní důležité ukazatele opomínají, tudíž nejsou schopné podat kompletní obraz o celkové efektivnosti podniku.

Doyle klade ve svých pozdějších dílech z roku 1998 a 2006 velký důraz na rozdíl mezi efektivitou (výkonností) a efektivností (účinností). Jaký mezi tím vidí rozdíl? Efektivita (efficiency) – výkonnost: Je dána vztahem mezi výstupy (produkce, zisk) a vstupy (práce, kapitál), dá se jednoduše měřit a zdokonalovat [14]. Naproti tomu efektivnost – účinnost: Je o schopnosti uspokojit potřeby zákazníka, která se dá těžko měřit a její dosažení je zdlouhavý proces [14]. Doyle tvrdí, že efektivnost je důležitější než efektivita, protože daleko více přispívá k dlouhodobému přežití a úspěchu podniku. Dokládá to na příkladě, kdy jen spokojený zákazník mluví o podniku v dobrém před ostatními a je ochotný se vrátit (mnohdy i s dalšími zákazníky). Právě díky tomu podnik zpětně získává lepší ekonomické výsledky.

Svůj model proto částečně zakládá na myšlence, že podnik chce mít spokojené a věrné zákazníky.

V Doylevě behaviorálním modelu se současně sleduje řada cílů. Celkem jich je osm. Doyle jmenoval konkrétně tyto [5]:

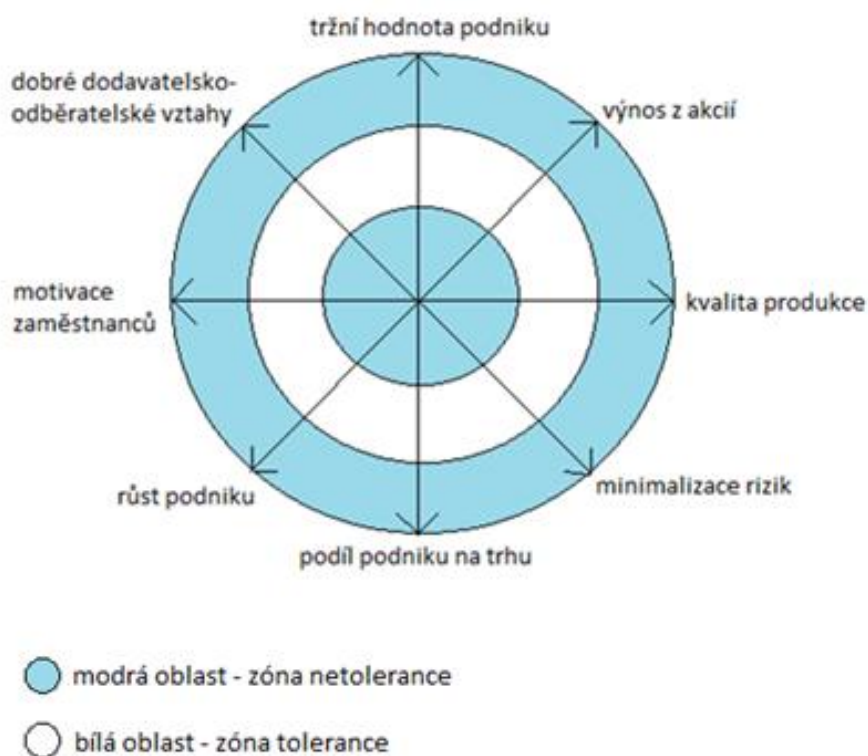
- tržní hodnota podniku,
- výnos z akcií,
- kvalita produkce,
- minimalizace rizik,
- podíl podniku na trhu,
- růst (rozvoj) podniku,
- motivace zaměstnanců,
- dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy.

V podniku působí různé zájmové skupiny, které se ztotožňují s některým z cílů. Při definici zájmových skupin Doyle navazuje na myšlenky Cyerta a Marche, protože stejně jako oni tvrdí, že podnik není ovlivněn pouze majitelem podniku, ale jeho činnost mohou přímo či nepřímo ovlivnit i tzv. stakeholders. To samé tvrdí i například Papandreou [1], který zastával názor, že cíl podniku je silně ovlivněn jak vnitřními, tak vnějšími silami a cílem manažera je tyto síly koordinovat. Doyle jmenuje devět základních zájmových skupin, které mohou mít rozdílné, nebo dokonce protichůdné cíle a zájmy. Jsou to [15]:

- akcionáři – očekávají zhodnocení svých investic, růst kapitálu a dividend; pokud jejich akcie nemají dostatečný výnos, jsou ochotní vyměnit je za jiné akcie, u kterých je lepší a jistý výnos
- manažeři – cílem manažerů je kompenzace jejich činnosti v podobě dobrého finančního ohodnocení, různých bonusů, zároveň chtějí mít dostatečnou důvěru a moc rozhodovat v podniku; dalším jejich cílem je získat prestiž působením v úspěšném podniku; vedle vlastních výhod chtějí také spokojenost ostatních zájmových skupin a s tím spojenou stabilitu podniku
- zákazníci – jedna z nevlivnějších skupin na trhu, protože pokud není zákazník spokojen s daným podnikem, může snadno přejít ke konkurenci; loajalita zákazníků ovlivňuje podíl podniku na trhu

- zaměstnanci – jsou existenčně závislí na příjmech z podniku, ve kterém pracují, ale přímo nerozhodují o strategických krocích podniku; jejich potřeby a cíle se mění v čase
- věřitelé – jejich zájmem je jistota a návratnost vloženého kapitálu; pokud je podnik věrohodný, věřitelé nemají důvod vyžadovat rychlou splatnost závazků
- dodavatelé – očekávají dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy a pravidelné včasné platby
- vláda – chce, aby podnik plnil své závazky vůči státu a dopomáhal ke snižování nezaměstnanosti
- společnost – očekává zodpovědnost podniku vůči prostředí, ve kterém se pohybuje; tím je myšleno, aby byl podnik seriózní vůči společnosti a zároveň se choval ekologicky vůči životnímu prostředí
- menšiny – doufají, že je podnik nebude diskriminovat a bude se k nim chovat férově

Tyto jednotlivé skupiny se vzhledem ke svému postavení vůči podniku, ztotožňují s různými cíli. Jednotlivé skupiny netrvají na maximalizaci, ale spokojí se s dosažením „uspokojivé“ míry svého cíle [15]. Podnik tudíž musí zajistit, aby se naplňovala přijatelná hodnota všech osmi cílů současně (viz obrázek 3).



Obrázek 3: Doylův model zón tolerance

Zdroj: vlastní zpracování dle předlohy J. Soukup [11]

Na obrázku vidíme osm cílů, ke kterým podnik směřuje, a zároveň zde vidíme tři zóny. Tyto zóny nám ukazují, zda je daná situace pro podnik přijatelná, nebo ne. Posun po paprsku od středu směrem ven představuje orientaci na plnění daného cíle. Pojďme si nyní o jednotlivých zónách říci více.

Vnější zóna netolerance [15], je modrá oblast, která se nachází ve vnější části kruhu. Pro podnik by bylo výhodné se v této oblasti nacházet, protože by to znamenalo, že plní stanovené cíle na maximum. Pro podnik však není reálné se v této zóně pohybovat. Proč? Protože podnik se snaží plnit všechny cíle rovnoměrně, aby byly spokojeny všechny zájmové skupiny. Jenže splnit takové množství cílů na maximum není prakticky možné. Navíc si mnohé z osmi cílů odporují, tudíž splnění maxima jednoho cíle vylučuje splnění jiného. Například si odporují cíle růst podniku a minimalizace rizik. Pokud se podnik zaměří na maximalizaci pouze jednoho cíle, přinese mu to nadměrné náklady, které jsou způsobené neschopností splnit ostatní cíle. Tato situace by mohla způsobit destabilizaci, nebo dokonce ohrozit existenci podniku.

Vnitřní zóna [15], má stejně jako předchozí zóna modrou barvu, a je rovněž zónou netolerance. Když se podnik nachází v této zóně, znamená to, že daný cíl není dostatečně

naplňován. Každá skupina má hranici tolerance, pod kterou nelze klesnout. Pokud se podnik u nějakého cíle dostane pod kritickou hranici tolerance, skupina nebude spokojená a povede to k destabilizaci podniku.

Prostřední oblast (bílá část kruhu), je **zóna tolerance** [15]. Je to oblast, která je pro podnik nejpříjemnější. Pokud se podnik nachází v této zóně, jsou zájmové skupiny spokojené, protože se jejich cíle naplňují v přijatelné míře. Když jsou skupiny spokojené, jsou ochotné dohodit a spolupráce, což vede k dlouhodobé prosperitě podniku. Manažeři mají v zóně tolerance vyjednávací prostor k tomu, aby sladili z části protichůdné cíle a zájmy zájmových skupin [14].

Cílem managementu je rozšiřovat vyjednávací prostor. Čím širší je tento prostor, tím stabilnější je podnik na trhu. Pokud je vyjednávací prostor široký, umožňuje to podniku vytvořit soubor cílů a strategií, které budou společné pro všechny zájmové skupiny [14]. Podnik tedy bude pracovat efektivněji, když bude dosahovat uspokojivé míry všech cílů.

Doyle proto navrhuje vytvořit tabulku úloh, tzv. scorecard a v rámci ní propojit jednotlivé cíle a strategie podniku. Na cíle podniku by se dle Doylea mělo nahlížet ze čtyř hledisek [15]:

- finanční – zda podnik dosáhl očekávání vlastníků a podílníků,
- zákaznické – zobrazuje, zda jsou splněna očekávání zákazníků,
- operační – ukazuje, zda podnik dosáhl klíčových ukazatelů, které zobrazují výkonnost podniku,
- vnitřní – ukazuje, zda podnik splňuje očekávání zaměstnanců.

1.3.4 Shrnutí

Behaviorální teorie podniku se skládají z několika modelů, které shodně tvrdí, že na každý podnik má větší či menší vliv několik zájmových skupin, z nichž některé působí uvnitř podniku a některé mimo něj. Dále se behaviorální ekonomové shodují v tom, že podniky (podnikatelé, manažeři) jsou při svém rozhodování ovlivňováni tzv. omezenou racionalitou. Jinými slovy, podnikatelé se mnohdy nerozhodují racionálně (na základě výpočtů užitečné funkce), ale rozhodují se dle svého uvážení, pocitu, emocí, nálady, předchozích zkušeností atd.

2 PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části bakalářské práce si představíme vybraný podnik a pokusíme se na tento podnik aplikovat behaviorální teorie podniku. V rámci této aplikace vyčlením po vzoru behaviorálních modelů jednotlivé zájmové skupiny, které mají na podnik vliv, přítomností v podniku a pozorováním se pokusím zjistit a zhodnotit, jaké cíle má podnik jako celek a jaké cíle mají jednotlivé zájmové skupiny. Tím se pokusím prokázat, že behaviorální modely lze aplikovat v prostředí MSP. Zároveň budu pozorovat a hodnotit, jaké faktory mají vliv na rozhodování podniku (= podnikatele, případně manažera). A budu zjišťovat, zda je rozhodovací proces podniku ovlivněn sociálními, kognitivními a emocionálními faktory.

V rámci před-terénního výzkumu jsem pročetla řadu odborných článků a prací, které se snažili o aplikaci behaviorálních modelů na prostředí podniku. Až na několik málo výjimek se tyto články zaměřovaly na velké mezinárodní podniky. U těchto prací došlo k potvrzení skutečnosti, že behaviorální modely lze na takové podniky aplikovat. Já jsem si ale již při čtení těchto prací kladla otázku, zda je možné aplikovat behaviorální modely i na malé firmy? Lze tvrdit, že nejen velké podniky, ale i malé firmy se chovají dle zásad behaviorálních teorií? Toto tvrzení se pokusím ve své práci potvrdit nebo vyvrátit a celé to doložím na konkrétní firmě a její analýze.

2.1 Představení firmy

Pro aplikaci behaviorálních teorií podniku jsem si vybrala firmu ZEBRA Q s.r.o. Jedná se o firmu, která se zabývá montáží, prodejem a poradenstvím v oblasti protisluneční techniky. Mezi její sortiment patří žaluzie, markýzy, rolety, sítě proti hmyzu atd.

2.1.1 Vznik a vývoj firmy

Firma byla založena v roce 1992, což bylo v době, kdy se trh se žaluziemi začínal teprve formovat. Zakladatelem firmy ZEBRA Q je Zdeněk Braborec st. Forma podnikání tehdy byla OSVČ. Po nějaké době od svého vzniku, byla firma ZEBRA Q oslovena firmou SERVIS CLIMAX a.s., největším dodavatelem stínící techniky na českém trhu. Tato firma je dodnes jejím hlavním dodavatelem pro žaluzie, markýzy a sítě proti hmyzu.

Dlouhé roky bylo sídlo firmy v panelovém domě v Pardubicích na Dubině, kde byla kancelář a vzorkovna. Tam se prodávaly náhradní díly pro stínící techniku. V průběhu let své existence zažila firma ZEBRA Q mnoho změn a vystřídala se v ní řada zaměstnanců. V roce 2008 dokončil Zdeněk Braborec ml. své vzdělání a jako syn majitele firmy se zapojil

do montážních prací. V roce 2008 byla firma, stejně jako stovky dalších, zasažena hospodářskou krizí a byla nucena propustit všechny své zaměstnance. V té době zůstali aktivní pouze otec a syn, kterým se navzdory krizi podařilo udržet firmu, a po zlepšení situace na trhu opět najali zaměstnance a firma začala zase růst.

V roce 2013 předal otec živnost synovi, který měl zájem pokračovat v tradici a dál vést a rozvíjet rodinnou firmu. Syn byl vzat „pod křídla“ firmy Climastyl s.r.o., což je dceřiná firma SERVIS CLIMAXU. Zakladatel firmy Zdeněk st. zůstal v pozici konzultanta a elektromontéra.

2.1.2 Současnost firmy

V roce 2017 změnila firma ZEBRA Q formu podnikání z OSVČ na s.r.o. Zároveň byla založena nová kancelář a vzorkovna. Tyto reprezentativní prostory slouží pro kontakt se zákazníky. Do vzorkovny byla přijata sekretářka, která se stará o chod kanceláře a administrativu. Do vzorkovny bylo namontováno velké množství vzorových výrobků, na kterých mají zákazníci možnost vidět, jak budou dané stínící produkty vypadat a fungovat u nich doma. Celá vzorkovna je velmi moderně zařízena a ukazuje možnosti moderní domácnosti.

Heslem firmy je: „Od otce, po syna“ [16], čímž firma svým zákazníkům jasně ukazuje, že má dlouholetou tradici rodinné firmy, kterou se snaží udržet. Její devízou je kvalita provedené práce, osobní přístup k zákazníkům a dlouhá záruka na kvalitní produkty dodávané firmou SERVIS CLIMAX.

2.1.3 Shrnutí

Byl vymezen vznik a vývoj firmy ZEBRA Q, která působí na trhu 26 let. Firma za tu dobu prošla řadou změn, jak v řadách zaměstnanců, tak ve formě podnikání, místě sídla a změně majitele z otce na syna. Po celou dobu své existence firma usiluje o dobré jméno mezi zákazníky.

2.2 Cíle firmy

Jak jsme se dozvěděli v teoretické části této práce, behaviorální teorie podniku pracují s faktem, že se firma nesnaží dosáhnout maximalizace určité proměnné, ale pouze její uspokojivé úrovně. První krok, který tedy budu dělat v rámci terénního výzkumu je, že se pokusím formou rozhovoru s majitelem firmy (případně i s jeho zaměstnanci) zjistit,

zda se firma ZEBRA Q snaží dosáhnout maximalizace určité proměnné nebo jen její uspokojivé úrovně.

Dle slov majitele firmy ZEBRA Q je v současné době cílem firmy především: „odvádět kvalitní práci za dobré ceny; dlouhodobá prosperita a dosahování uspokojivé úrovně zisků“ – tzn., takových zisků, aby firma pokryla veškeré své náklady a zároveň aby něco ze zisku zbylo majiteli firmy. Z toho jasně vyplývá, že firma ZEBRA Q neusiluje o maximalizaci zisku, nebo nějaké jiné proměnné, ale pouze o dosažení takové úrovně stanovených cílů, aby to bylo pro firmu přijatelné.

Po zjištění, že firma dosahuje pouze uspokojivé výše zisků, jsem si kladla otázku: „Proč se firma nepokouší dosáhnout maximalizaci zisku?“ Majitel firmy má manažerské vzdělání, a proto má otázka směřovala na to, proč se nesnaží maximalizovat zisk. Odpověď byla následující: „, Pro firmu je velmi lákavé, aby neustále zvyšovala zisk. O to se samozřejmě snažíme, protože všichni dnes chtějí mít co nejvíce peněz. Co se týká maximalizace zisku, musím se přiznat, že sám nevím, co by firma musela dělat pro to, aby maximalizaci dosahovala. Musel bych se tudíž nejprve naučit bod maximalizace vypočítat, pak získat informace potřebné pro výpočet a pak by snad bylo možné dosáhnout maximalizace zisku.“ Z toho vyplývá, že vzhledem k velikosti firmy ZEBRA Q, není v jejich silách hledat a zpracovávat informace, které jsou nezbytné pro výpočet bodu maximalizace zisku. Nehledě k tomu, že výpočet by byl velmi náročný a výsledek vzhledem k nestabilitě trhů proměnlivý, a proto by náklady na tuto činnost převyšovaly efekt, který by to firmě přineslo.

Tudíž můžeme tvrdit, že aniž by to firma ZEBRA Q věděla, tak se do určité míry ve formulaci svých cílů shoduje s tvrzením behaviorálních teorií podniku v tom, že se nesnaží dosáhnout maximalizace svých cílů, ale pouze takové úrovně, která je pro všechny ve firmě přijatelná. Zároveň firma splňuje tvrzení behaviorálních teorií podniku, že podnik nemá k dispozici dostatek informací, díky kterým by byl schopen podmínku maximalizace zisku splnit. Pozorováním ve firmě jsem došla k závěru, že se firma chová v rámci behaviorálních teorií velmi intuitivně, což je pravděpodobně důvod, proč se k těmto teoriím poslední dobou přiklání stále více ekonomů.

Jak bylo řečeno na začátku této kapitoly, cíle firmy ZEBRA Q v současné době jsou:

- odvádět kvalitní práci za dobré ceny,
- dlouhodobá prosperita,
- dosahování uspokojivé úrovně zisků.

Vidíme, že jsou do jisté míry shodné s cíli, ke kterým směřovaly podniky popisované v behaviorálních modelech. V návaznosti na cíl práce budu v následujících kapitolkách na firmu ZEBRA Q aplikovat behaviorální modely. Vzhledem k tomu, že rozsah práce nedovoluje aplikovat všechny výše jmenované modely, rozhodla jsem se, že budu aplikovat pouze jeden z nich. Konkrétně jsem se rozhodla pro Doylův model zón tolerance, a to z toho důvodu, že je z mnou jmenovaných modelů nejkonkrétnější a umožní mi správně vědecky použít získaná data.

2.2.1 Shrnutí

V této kapitole byly definovány cíle, ke kterým v současné době firma směřuje. Došlo ke zjištění, že pro firmu není efektivní vynakládat úsilí na dosahování maximalizace zisku. Firma se snaží o dosažení uspokojivé výše zisků, dlouhodobou prosperitu a odvádění kvalitní práce.

2.3 Aplikace Doylova modelu

Nyní se pokusím na firmu ZEBRA Q aplikovat konkrétní behaviorální model. Po vzoru Doyla si nejprve stanovíme cíle, ke kterým firma směřuje, následně si firmu rozdělíme na jednotlivé zájmové skupiny, které ji více či méně ovlivňují a nakonec to celé propojíme tabulkou úloh, tzv. scorecard.

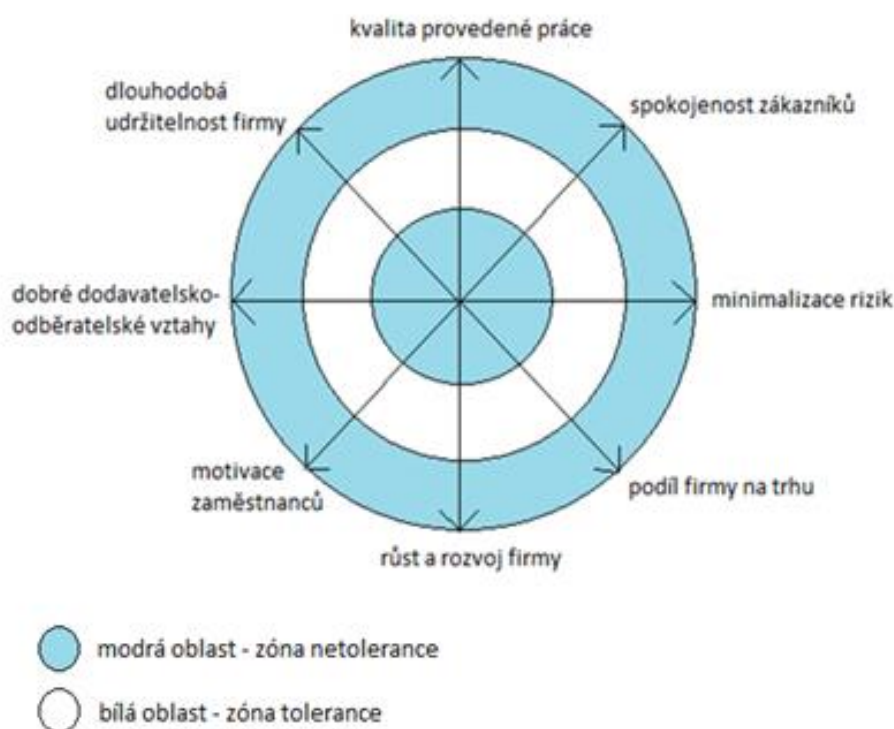
2.3.1 Cíle firmy dle Doylova modelu

Doyle ve svém Modelu zón tolerance stanovuje osm cílů, ke kterým podnik směřuje. Některé z těchto cílů jsou vhodné pro aplikaci na MSP, některé už moc ne. Například cíl Výnos z akcií lze aplikovat na akciovou společnost, ale mnou vybraný podnik je s.r.o., tudíž je pro ni cíl výnos z akcií naprosto nevyhovující. Z toho důvodu jsme po domluvě s majitelem firmy některé cíle v Doylově modelu ponechali a některé pozměnili tak, aby vyhovovaly cílům dané firmy. Firma ZEBRA Q se ztotožňuje s těmito osmi cíli:

- Kvalita provedené práce
- Spokojenost zákazníků
- Minimalizace rizik
- Podíl firmy na trhu
- Růst a rozvoj firmy

- Motivace zaměstnanců
- Dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy
- Dlouhodobá udržitelnost podniku (přežití do budoucna)

Celé je to zobrazené i na Doylově schématu, na obrázku 4:



Obrázek 4: Aplikace Doylova modelu zón tolerance na firmu ZEBRA Q

Zdroj: vlastní zpracování

Kvalita provedené práce je oblast, která byla pro firmu vždy důležitá. Proto si na ní majitel dodnes zakládá a vede své zaměstnance k tomu, aby jimi provedená montáž byla co nejkvalitnější. Souvisí s tím i to, že zaměstnanci pravidelně jezdí na různá školení, kde se učí správně pracovat s danými produkty. Dalším aspektem kvalitní práce je používání kvalitních materiálů a produktů, což firma zajišťuje použitím výrobků značky **SERVIS CLIMAX**. Firma pomocí kvalitně provedené práce a použitím značkové techniky snižuje počet reklamací téměř k nule.

Spokojenost zákazníků je pro firmu velmi důležitá, dalo by se dokonce říci, že z těchto osmi cílů je to cíl hlavní. Protože jen když je zákazník spokojený, tak je ochoten se k firmě vrátit nebo doporučit její služby svým známým. Tudíž firma dělá vše pro to, aby byli

zákazníci spokojeni. Vzhledem k tomu, že firem montujících stínící techniku je v Pardubících několik, musí se firma ZEBRA Q snažit, aby byla jednou z nejlepších. Majitel firmy ZEBRA Q říká: „Naše firma patří mezi TOP 4 v oblasti stínící techniky v pardubickém kraji.“ Aby byli zákazníci spokojeni, používá firma ZEBRA Q jen nejlepší značkovou techniku a montuje jen značkové produkty; k zákazníkům domů jezdí proškolení montéři, kteří jsou sladění do firemního oblečení, vozí si s sebou své přezůvky a vysavač, takže zákazník nemusí po montérech uklízet. Tím se firma snaží přidat k montáži něco navíc, aby byli zákazníci ještě více spokojeni. Její velkou výhodou je malý kolektiv zaměstnanců, kteří mají k zákazníkům osobní přístup, což u velkofirem s desítkami zaměstnanců není. Firma má silnou základnu zákazníků, kteří v minulosti byli s jejími službami spokojeni, a proto se rádi vrací znovu. Majitel na svých webových stránkách uvádí: „Žaluziemi, roletami a markýzami jsem zkrášlil přes 1 000 domácností...“ [16]. Vzhledem k tomu, že je pro firmu spokojenost zákazníků tak důležitá, jsem zkoumala, jak moc je chování majitele a jeho zaměstnanců ovlivněno emocionálními a jinými vlivy při komunikaci a práci se zákazníky:

- Majitel firmy tvrdí: „Myslím, že své emoce oproti klukům (montérům) umím zvládat velmi dobře a nenechávám se jimi zase tak moc ovlivnit, ale samozřejmě občas se stane, že například problém doma ovlivní mé jednání vůči zákazníkům nebo dodavatelům. Jsem potom nepříjemný, naštvaný, všechno mě obtěžuje... Asi to známe všichni. Nicméně se snažím své emoce do práce netahat a spíše zapojovat klidnou mysl.“
- Naproti tomu jeden z montérů říká: „Jsem klidný a rozvážný, ale přesto se někdy dostávám do situace, kdy vybuchnu. I přes to se ale snažím se zákazníky jednat slušně a vstřícně, aby nebylo kvůli mému chování poškozeno dobré jméno firmy ZEBRA Q.“

Minimalizace rizik je pro firmu také důležitým cílem, bohužel je to cíl, který firma nenaplnuje tak, jak by si sama přála. Firma se často potýká s tím, že někteří zákazníci nechtějí zaplatit za odvedenou práci, nebo zaplatí až po splatnosti faktury, což by mohlo firmu ZEBRA Q v budoucnu přivést do druhotné platební neschopnosti. Do budoucna by na tomto cíli chtěl majitel firmy více zapracovat a snažit se existující rizika co nejvíce snížit.

Podíl firmy na trhu, neboli kolik % trhu pokrývá vybraná firma oproti ostatním. Firma ZEBRA Q si v tomto směru vede poměrně dobře, protože patří mezi tradiční firmy fungující řadu let. Podle odhadu majitele firma pokrývá kolem 10 % trhu se stínící technikou. Firma

by se samozřejmě mohla pokusit pokrýt ještě větší část trhu, ale pro tak malou firmu, jako je ZEBRA Q, je 10 % dostačující.

Růst a rozvoj firmy je také důležitým cílem, neboť zobrazuje úspěšnost firmy na trhu. Firma ZEBRA Q se v poslední době vyvíjí příznivým směrem a to tak, že za poslední rok se rozrostla o 2 zaměstnance a zvýšila své zisky (viz tabulka 1). Nicméně firma se rozvíjí neustále a v nejbližší době by chtěl majitel nabrat dalšího nového zaměstnance – montéra na plný úvazek. Aby byl rozvoj firmy zajištěn i do budoucna, účastní se majitel různých organizovaných setkání s jinými podnikateli a manažery, kteří si vzájemně předávají své zkušenosti, obohacují se o nová poznání a neustále přicházejí s inovacemi v oblasti marketingu, obchodu a kontaktu se zákazníky. Následující tabulka zobrazuje rostoucí zisky a obraty firmy za poslední tři roky. Stoupající zisk znamená, že firma dosahuje každý rok lepších výsledků a stále roste. Do budoucna se dá předpokládat, že se firma bude nadále rozšiřovat. Majitel firmy ZEBRA Q by pro letošní rok rád dosáhl celkového obratu kolem 7 000 000, což vidíme v tabulce.

Tabulka 1: Tabulka obrátů, nákladů a zisků firmy ZEBRA Q za uplynulé roky 2015, 2016 a 2017 a výhled na rok 2018

Rok	2015	2016	2017	2018 - výhled
Celkový obrat	2 140 000	2 650 000	4 000 000	7 000 000
Náklady	1 721 200	2 110 000	3 109 600	
Zisk	418 800	540 000	890 400	

Zdroj: Vlastní zpracování dle podkladů firmy ZEBRA Q

Motivace zaměstnanců. Stejně jako jiné firmy i firma ZEBRA Q chce, aby byli její zaměstnanci spokojeni, a proto se je snaží motivovat. Zaměstnanci firmy mají z každé realizované zakázky, kterou sami dohodnou 5%, v případě dražší zakázky dostává zaměstnanec 7% ze zakázky. Zaměstnanci mají samozřejmě slevu na jimi nabízené a montované výrobky.

Dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou pro firmu velmi důležité. Firma ZEBRA Q má několik dodavatelů: SERVIS CLIMAX a.s., SOMFY, spol. s.r.o., Dřevoterm s.r.o., VELUX Česká republika s.r.o. a další. Pro udržení dobrých dodavatelsko-odběratelských vztahů je významná platební morálka (placení včas). V rámci dobrých vztahů s dodavateli má firma dojednané výhodné ceny.

Dlouhodobá udržitelnost podniku. Majitel převzal firmu po svém otci a proto je pro něho důležité, aby firma dlouhodobě prosperovala a přežila do budoucna. Tím, že firma nabízí značkové výrobky a odvádí kvalitní montáž, tak se klienti rádi vrací a tak je dlouhodobá udržitelnost zajištěna. Vedle toho majitel firmy neustále hledá nové zákazníky. Firma ZEBRA Q zároveň spolupracuje s developery, kteří doporučují firmu svým konečným zákazníkům. Firma také jezdí provádět údržbu do škol, firem a domácností, kde v minulosti prováděla montáž. Firma také neustále reaguje na vypsaná výběrová řízení do veřejných institucí.

2.3.2 Zájmové skupiny

Jak jsme se dozvěděli v teoretické části práce, behaviorální modely se shodují na tom, že firma je tvořena různými zájmovými skupinami. Na vybranou firmu budu aplikovat dělení zájmových skupin dle Doylea, který se do jisté míry inspiroval dělením skupin dle Cyerta a Marche. Uvedu dělení na interní a externí skupiny:

Interní skupiny (v našem případě i jednotlivce) tvoří zaměstnanci:

- majitel,
- administrativní pracovnice,
- montéři.

Externí skupiny tvoří:

- zákazníci,
- dodavatelé,
- konkurence,
- stát,
- společnost,
- menšiny.

Toto je výčet skupin, které mají na chod firmy větší či menší vliv. Firma tedy musí brát existenci těchto skupin v úvahu a zohledňovat jejich cíle a zájmy. Nyní si jednotlivé skupiny blíže představíme, rozebereme jejich cíle a záměry a také jejich vliv na samotnou firmu.

Majitel – Zdeněk – vzhledem k tomu, že majitelem firmy je syn jejího zakladatele, je zde kladen důraz na zachování tradice rodinné firmy, která odvádí kvalitní práci. Na druhou

stranu je ale současný majitel firmy nakloněn inovacím a moderním technologiím. Právě proto je firma a její vzorkovna vybavena nejmodernějšími technologiemi ve světě stínící techniky a firma se tak může pyšnit možností nabídnout svým zákazníkům nejnovější a nejkvalitnější technologie do tzv. „chytré domácnosti“. Náplní práce majitele firmy je především hledání nových zákazníků, ale když je to potřeba, tak jezdí i zaměřovat nebo montovat do „terénu“. Pro majitele je důležité, aby byli spokojeni jak jeho zákazníci, tak i zaměstnanci, a proto se snaží zohledňovat jejich zájmy a cíle a sladit je s cíli firmy. A jak sám říká: „Když se musím rozhodnout, vždy se snažím pořádně si promyslet všechna pro a proti, promyslím dopady, které bude mé rozhodnutí jako majitele firmy mít na zaměstnance, zákazníky... Často svá rozhodnutí konzultuji s otcem (zakladatel firmy, pozn.), zaměstnanci, nebo svou manželkou. Pokud nemám na rozhodnutí čas a musím se rozhodnout hned, jednám často dle svého uvážení a jakéhosi „podnikatelského šestého smyslu“, někdy to vyjde a někdy ne, ale tak to při podnikání chodí. Některá rozhodnutí jsou správná a jiná ne, ale většinou i ta špatná rozhodnutí firmu někam posunují a obohacují o nové zkušenosti.“ Majitel firmy se tedy snaží rozhodovat na základě rozumu, je ovlivněn kognitivními a částečně i emocionálními faktory. „Emoce mě samozřejmě ovlivňují, ale snažím se je ovládat a rozhodovat se v klidu, na základě rozumu a ne emocí.“

Administrativní pracovnice – Soňa – administrativní pracovnice se stará o chod vzorkovny, kam denně chodí několik zákazníků, aby se poradili, nechali si zpracovat cenovou nabídku a případně se domluvili na termínu zaměření a montáže. Z toho plyne, že Soňa je často prvním zaměstnancem firmy, se kterým přijdou zákazníci do styku a často závisí na ní, zda se rozhodnou využít služeb firmy ZEBRA Q nebo zvolí konkurenci. Proto jezdí spolu s ostatními zaměstnanci na pravidelná školení, aby věděla, jak se zákazníky správně jednat a co jim nabízet. Jejím cílem je, aby bylo ve firmě hezké a přátelské prostředí, aby se firmě dařilo, ale také aby firma z dlouhodobého hlediska prosperovala, protože za pár let půjde Soňa do důchodu a nerada by si hledala novou práci v případě, že by firma propouštěla.

Montéři – kategorii montéři si rozdělíme na dvě podkategorie, protože firma má hlavního montéra, kterým je Tomáš a ostatní montéry, kteří u firmy pracují jen brigádně.

- Tomáš – jako hlavní montér má na starosti montáže a dohled na ostatní montéry, tudíž má velkou zodpovědnost za odvedenou práci. Jeho cílem je kvalitní práce a co nejvyšší odměna.
- Ostatní montéři – někteří pracují u firmy celoročně a někteří jen v sezóně, kdy je nejvíce zakázek. Ti, kteří jsou najímáni jen sezónně, jsou stále stejní, a tudíž firma

nemusí zaučovat nové zaměstnance, jsou to montéři, kteří pracují jako OSVČ a firma je najímá jako brigádníky, tudíž nevytváří žádnou umělou nezaměstnanost atd. Pro většinu z montérů je důležité férové jednání a dobré finanční ohodnocení za odvedenou práci. Mnozí z nich pracují u firmy také z toho důvodu, aby nasbírali zkušenosti s montážemi a zlepšili tak své schopnosti a dovednosti.

Do chodu firmy se také čas od času zapojuje její **zakladatel** – Zdeněk st. – který ve firmě příležitostně vypomáhá jako konzultant a elektromontér. Jeho cílem je pomáhat synovi udržet firmu v chodu.

Zákazníci – vzhledem k tomu, že firma působí na trhu řadu let, tak si za tuto dobu vybudovala zákaznickou základnu, kam patří zákazníci, kteří se k firmě opakovaně vrací nebo doporučují její služby svým příbuzným a známým. Toto jsou zákazníci, kteří mají s firmou dobré zkušenosti a vědí, že firma odvede dobrou a kvalitní práci. Firma ZEBRA Q využívá internetové reklamy, má své webové stránky a facebookový profil, kde pravidelně informuje o novinkách. Další skupinu zákazníků tedy tvoří lidé nebo firmy, kteří se rozhodnou, že chtějí zkrášlit své prostory (domov, kanceláře...), a kteří na firmu narazí právě na internetu a rozhodnou se využít její služby. Další skupinou zákazníků jsou například školy, úřady a nemocnice, které vypisují výběrová řízení, do kterých se firma pravidelně zapojuje. Zákazníci jsou pro firmu velmi důležití, jejich spokojenost je pro firmu na prvním místě. Bez zákazníků by firma neměla dostatek práce a mohla by dokonce zkrachovat, proto se majitel firmy snaží k nabízeným službám přidávat ještě něco navíc (např.: možnost domluvit si montáž, zaměření nebo návštěvu vzorkovny mimo pracovní dobu dokonce i o víkendu atd.). Firma se nachází téměř v centru Pardubic, nedaleko hlavního nádraží, což je místo, které je pro zákazníky lehce přístupné. Ke vzorkovně se zákazníci dostanou téměř jakýmkoliv autobusem nebo trolejbusem, který v Pardubicích jezdí, nebo můžou přijet automobilem, který je možné nechat přímo před vzorkovnou na parkovišti. Obecně cílem zákazníků je, aby firma odvedla dobrou práci za přijatelnou cenu.

Dodavatelé – Jak již bylo zmíněno, pro firmu jsou důležité dodavatelsko-odběratelské vztahy. Z toho důvodu bere firma ohled na své dodavatele a snaží se, aby byli s firmou ZEBRA Q jako s odběrateli spokojeni. Proto se firma ZEBRA Q snaží včas platit své závazky vůči dodavatelům. Na druhou stranu firma ZEBRA Q očekává, že její dodavatelé budou dodávat objednané zboží včas, nepoškozené, budou poskytovat slevy atd. Dodavatelé mají zájem na tom, aby se firmě ZEBRA Q dařilo a aby měla co nejvíce zakázek, protože jen když bude mít zakázky, tak bude u dodavatelů objednávat.

Konkurence – Konkurenčních firem ve světě stínící techniky je poměrně dost. Firma se často setkává s levnými nekvalitními výrobky a nekvalitně odvedenou prací svých konkurentů, kteří nedělají servis a opravy. Firma ZEBRA Q má potom práci navíc tím, že musí opravovat nekvalitně provedenou práci některých svých konkurentů.

Stát – Firma ZEBRA Q je ovlivněna státem jako každá jiná. Firma musela zavést EET. Zaměstnanci i externí zaměstnanci jsou pravidelně školeni v BOZP. Každý rok musí být provedena revize elektrického nářadí a žebříků. Firma včas platí daně. Cíl státu se dá jen těžko odhadnout. Jedním z cílů státu by mělo být, aby firma včas plnila závazky vůči státu. Ale cílem státu by mohlo být i to, aby se firmě vzhledem k tomu, že se jedná o českou firmu, co nejvíce dařilo.

Společnost – Pro firmu je velmi důležité, jak se jeví v očích společnosti a proto se snaží chovat dobře vůči svému okolí. Nedávno firma ZEBRA Q věnovala Oblastní charitě Pardubice hmotný dar ve výši 15 000 Kč. Firma také pravidelně třídí odpad a chová se ekologicky vůči životnímu prostředí.

Menšiny – cílem menšin je, aby jim firma vycházela vstříc a nediskriminovala je. Vzorkovna firmy ZEBRA Q je bezbariérová, tudíž není problém pro tělesně postižené, nebo například pro rodiny s kočárkem, aby se přišli do vzorkovny podívat. Přímo před vzorkovnou je také parkoviště, kde je vyhrazené parkovací místo pro postižené.

Jak si tedy můžeme všimnout, firma ZEBRA Q je ovlivněna nejen majitelem, ale při svém rozhodování bere ohledy i na jednotlivé zájmové skupiny. Nejvíce firma při svém rozhodování zohledňuje své zaměstnance, protože vzhledem k tomu, že je jich jen pár, jsou pro firmu velmi důležití a bez jediného z nich by byla práce velmi ztížena.

„Každý zaměstnanec je pro firmu důležitý. Jakmile jeden neudělá svoji práci, všechno se zpomaluje a zbytečně zdržuje...“ (Zdeněk, majitel)

„Jsme závislí jeden na druhém.“ (Marek, montér)

„Nejdůležitější je dobrá a klidná atmosféra na pracovišti.“ (Soňa, administrativní pracovnice)

Vedle zaměstnanců firma samozřejmě zohledňuje i zákazníky a velký vliv mají i dodavatelé. Zaměstnanci, zákazníci a dodavatelé jsou pro firmu klíčové skupiny, protože bez nich by jen velmi těžko přežila, tudíž na ně bere největší ohledy. Z toho vyvozují závěr, že firma je při svém rozhodování do značné míry ovlivněna sociálními a společenskými faktory.

2.3.3 ScoreCard

Po definování jednotlivých zájmových skupin a jejich cílů je dle Doylea potřebné jednotlivé cíle sladit. Sladění cílů zájmových skupin ve společnosti je přenesení poslání, hodnot a strategie firmy do každodenních operací pomocí tabulky úloh, tzv. „scorecard“.

Scorecard firmy ZEBRA Q by mohla vypadat nějak takto. Firma by se v rámci tabulky úloh snažila sledovat čtyři následující hlediska, která se skládají z dílčích cílů. Jsou to tato hlediska:

- Finanční: dosažení uspokojivých zisků, zvyšování počtu zakázek, snižování ztrátovosti, analýza nákladů apod.
- Zákaznické: dlouhodobá loajálnost zákazníků, spokojenost zákazníků, kvalitní práce za dobré ceny, osobní přístup k zákazníkům, minimální množství reklamací aj.
- Operační: efektivita prodeje, zkrácení doby mezi zaměřením-objednávkou-montáží, domluvení termínu schůzky se zákazníkem v co nejkratší době
- Vnitřní: včasná mzda zaměstnancům, vzájemný respekt, dobré vztahy na pracovišti, vzdělávání zaměstnanců atd.

Firma ZEBRA Q v současné době scorecard nevyužívá, ale vzhledem k tomu, že má stanovené cíle a hodnoty, ke kterým směřuje a sleduje zájmové skupiny, které ji ovlivňují, tak by nebylo složité scorecard v praxi využívat. Poté by firma musela pravidelně provádět revize a sledovat na jaké úrovni jsou úlohy a cíle naplňovány.

2.3.4 Shrnutí

Na firmu ZEBRA Q byl aplikován vybraný behaviorální model – konkrétně Doylův model zón tolerance. V rámci aplikace modelu na firmu, byly definovány jednotlivé zájmové skupiny, mající vliv na konkrétní firmu. Dále bylo po vzoru Doylova modelu vymezeno osm cílů, ke kterým podnik směřuje. A konečně byla v rámci tzv. scorecard sestavena čtyři hlediska a dílčí úlohy, které by měla firma sledovat a kontrolovat, zda jsou naplňovány. Dále došlo ke zjištění, že se firma ZEBRA Q chová po vzoru Doylova modelu velmi intuitivně.

2.4 Rozhodování podniku

V návaznosti na cíl práce jsem zjišťovala, zda je rozhodování firmy ovlivněno sociálními, kognitivními a emocionálními faktory. Majitel firmy ZEBRA Q říká, že každé jeho rozhodnutí je ovlivněno řadou faktorů. Záleží vždy na tom, jaký z nich převládne. Obecně si majitel firmy ZEBRA Q snaží udržovat nadhled a při rozhodování je do značné míry ovlivněn zdravým rozumem a klidnou myslí. Pokud je na rozhodnutí čas, radí se majitel o svých krocích se zaměstnanci, otcem, manželkou, případně s dodavateli. Jak sám říká, každý má na danou věc a dané rozhodnutí jiný názor, a proto pokud to jde, je důležité si vyslechnout názor alespoň některých, a potom promyslet vlastní kroky. Majitel se také před svým rozhodnutím snaží o dané problematice zjistit nějaké informace a mnohdy se rozhoduje na jejich základě. Je jasné, že majitel vyhledává informace, ke kterým má v danou chvíli přístup, a které ho něčím zajímají. Tudíž nemá šanci se seznámit se všemi existujícími informacemi, z důvodu, jejich velkého množství. Proto můžeme říci, že pracuje s omezenou racionalitou, o které hovoří behaviorální teoretici, například H. A. Simon, R. M. Cyert, J. March, nebo český ekonom F. Matějka, který pracuje na teorii racionální nepozornosti.

Ovšem v reálném světě se mnohdy podnikatel musí rozhodnout hned a nemá tolik času, aby promyslel všechny dopady, které dané rozhodnutí přinese. Mnohdy není ani čas se s nikým poradit, nebo vyhledat jakékoliv informace. Majitel firmy přiznal, že při rychlém a náhlém rozhodování se více než rozumem řídí citem. Sám to, čím se při rychlém rozhodování řídí, nazval „podnikatelský šestý smysl“. To znamená, že se nerozhoduje racionálně, jako v předchozím případě, ale rozhoduje se na základě intuice, emocí, aktuální nálady atd. Hovoříme zde o něčem podobném, jako J. M. Keynes, který popsal rozhodování podnikatele pojmem „animal spirit“. Dle mého názoru pojem „animal spirit“ a „podnikatelský šestý smysl“ vyjadřují jedno a totéž. A sice, že podnikatel je při rozhodování v nejistotě ovlivněn především svými emocemi, touhami, prvním dojmem ze situace, nikoliv racionálními úvahami.

Firma se při svém rozhodování snaží zohledňovat i některé zájmové skupiny, a bere v úvahu dopady, které bude mít dané rozhodnutí právě na tyto skupiny. Případně zohledňuje, jak dané rozhodnutí změní přístup firmy k dané skupině, nebo jak změní rozhodnutí pohled skupiny na firmu. Firma ZEBRA Q bere ohledy především na své zaměstnance, zákazníky a dodavatele. Tyto tři skupiny jsou pro firmu klíčové a bez nich by jen těžko existovala.

Rozhodování je také ovlivněno i jinými faktory. Například stresem, nedostatkem času, nedostatkem kapitálu a pracovní síly a mnohými dalšími. Tyto faktory vždy alespoň trochu ovlivňují rozhodování firmy. Mnohdy by firma rozhodla jinak, kdyby měla více času, nebyla ve stresové situaci, měla více pracovní síly atd. Firma je občas těmito faktory limitována a nucena dané rozhodnutí podřídit okolnostem tak, aby byla schopna danou situaci zvládnout.

2.4.1 Shrnutí

Rozhodování firmy ZEBRA Q, jejího majitele i zaměstnanců, je v souladu s tvrzením behaviorálních teoretiků. Na rozhodování má vliv mnoho faktorů. Firma se v rámci rozhodovacího procesu setkává s omezenou racionalitou a teorií racionální nepozornosti.

ZÁVĚR

Teoretická část představuje behaviorální teorie podniku a některé další teorie, vůči kterým se behaviorální teorie vymezují. Behaviorální teorie se skládají z modelů, které na sebe navazují a doplňují se o další poznatky. V této práci byly komparovány konkrétně tři behaviorální modely – Simonův model, Model Cyerta a Marche a Doylův model zón tolerance. Bylo zjištěno, že behaviorální teorie nevnímají podnik jako jeden celek s jedním cílem zaměřeným na maximalizaci nějaké proměnné. Lze konstatovat, že behaviorální teorie vnímají podnik, jako soubor několika zájmových skupin, kde každá skupina má zpravidla jiné očekávání, a na základě těchto očekávání chtějí skupiny ovlivnit činnost podniku.

V praktické části práce byl představen vybraný podnik, na který byl aplikován Doylův model zón tolerance. Podařilo se prokázat, že tento behaviorální model lze v praxi bez problému aplikovat na malou firmu. Dovoluji si tvrdit, že tato práce obohacuje dosavadní teorie o důkaz, že behaviorální modely lze aplikovat nejen na velké mezinárodní podniky se stovkami až tisíci zaměstnanců, ale lze je aplikovat i na malou rodinnou firmu pohybující se na českém trhu.

Dále jsem v rámci výzkumu zjistila, že se mnou vybraná firma chová po vzoru behaviorálních teorií velmi intuitivně. A to tak, že majitel firmy a její zaměstnanci před zahájením výzkumu neznali behaviorální teorie podniku, ale i přesto se v mnoha oblastech chovali přesně tak, jak to bylo v konkrétních behaviorálních modelech popsáno. To mě vede k domněnce, že mnoho současných ekonomů se k behaviorálním teoriím přiklání právě proto, že tyto teorie nepopisují vymyšlenou firmu, ale skutečný podnik, který působí na reálném trhu, musí být životaschopný a konkurovat ostatním firmám tak, aby se na trhu udržel.

Práce potvrdila, že majitel i zaměstnanci firmy jsou při svém jednání a rozhodování do značné míry ovlivněni různými faktory. Přičemž všichni jsou ovlivněni kognitivními i emocionálními faktory a záleží na každém, do jaké míry umí ovládat své emoce a zda se jimi nechají ovlivňovat, nebo dají přednost rozumu. Majitel zkoumané firmy má nadhled a při svém jednání a rozhodování je do značné míry ovlivněn zdravým rozumem a klidnou myslí a své emoce se snaží co nejvíce ovládat. Nicméně přiznal, že i přes to je při rychlém a náhlém rozhodování ovlivněn něčím, co sám nazval „podnikatelský šestý smysl“. Dle mého názoru je to jiný výraz pro „animal spirit“, o kterém hovoří John Maynard Keynes. Ať už tento pojem nazveme „podnikatelský šestý smysl“, nebo „animal spirit“, vždy tím

budeme vyjadřovat iracionální pudy, touhy a emoce, kterými je podnikatel při svém rozhodování ovlivněn. Práce tedy potvrzuje, že rozhodování podniku je ovlivněno emocionálními faktory. Dále se ukázalo, že pokud je čas a možnost si promyslet většinu pro a proti, která dané rozhodnutí přinese, potom je firma ovlivněna i kognitivními faktory.

Dále se v rámci aplikace Doylova modelu zón tolerance ukázalo, že firma ZEBRA Q bere při svém rozhodování ohledy na jednotlivé zájmové skupiny. Nejvíce zohledňuje dopady, které bude mít dané rozhodnutí na zaměstnance, zákazníky a dodavatele a to z toho důvodu, že tyto tři skupiny jsou pro podnik nejdůležitější.

Na vybranou firmu byl aplikován behaviorální model a podařilo se zároveň dokázat, že rozhodování firmy je ovlivněno kognitivními, emocionálními a sociálními faktory. **Došlo k propojení empirického chování firmy s behaviorálními teoriemi podniku.** Tím, jak věřím, byl splněn cíl práce.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] CYERT, Richard Michael and James G. MARCH. A behavioral theory of the firm. Second edition. Massachusetts, USA: Blackwell Publisher Inc., 1992, 245s. ISBN 0631174516.
- [2] MACÁKOVÁ, Libuše. Mikroekonomie: základní kurs. 9. vydání. Slaný: Melandrium, 2005. 275s. ISBN 978-80-86175-70-6.
- [3] ROTHSCHILD, Kurt W. Price theory and oligopoly. Economic Journal. 1947, s. 299-320. ISSN 00130133.
- [4] BAUMOL, William J. Business behavior, value and growth. New York: The Macmillan Company. 1959, s. 45-53. ISSN 0557-109X.
- [5] ŠETEK, David. Ekospace [online]. 2012 [cit. 2018-23-01]. Dostupné z: <http://www.ekospace.cz/>
- [6] BUCHTA, Miroslav a Jaroslav KOVÁRNÍK. Behavioristické modely ve veřejném sektoru. Univerzita Pardubice, FES, Ústav ekonomie, Ústav ekonomiky a managementu. [online]. 2006 [2018-03-02]. ISSN 1211-555X. Dostupné z: http://primo.upce.cz/primo_library/libweb/action/search.do?fn=search&ct=search&initialSearch=true&mode=Basic&tab=default_tab&indx=1&dum=true&srt=rank&vid=upa&frbg=&v1%28freeText0%29=kov%C3%A1rn%C3%ADk+buchta&scp.scps=scope%3A%28katalogupa%29%2Cscope%3A%28dspaceupa%29%2Canlplus%2Cprimo_central_multiple_fe
- [7] THE ECONOMIST GROUP. The economist [online]. 2009 [cit. 2018-27-01]. Dostupné z: <http://www.economist.com/node/13350892>
- [8] NOBEL MEDIA AB. Nobelprize.org: The Official Web Site of the Nobel Prize [online]. 2014 [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/1978/press.html
- [9] TRACHTOVÁ, Zdeňka. Proč lidé vnímají jen něco? Český ekonom zkoumá racionální nepozornost. In: iDNES.cz [online]. Praha, MAFRA, 2016-5-3 20:09. © 1999–2018 MAFRA [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: https://zpravy.idnes.cz/rozhovor-s-ekonomem-matejkou-d2i-/domaci.aspx?c=A160225_171017_domaci_zt
- [10] SEDLÁČEK, Tomáš. Ohromné maličkosti aneb mystika ekonomie. Finmag [online]. 2010 [cit. 2018-02-02]. ISSN 1802-9612. Dostupné z:

<https://finmag.penize.cz/ekonomika/264130-ohromne-malickosti-aneb-mystika-ekonomie>

- [11] SOUKUP, Jindřich. Mikroekonomická analýza. Slaný: Melandrium, 2001, 217 s. ISBN 80-86175-13-8.
- [12] ZIMOLA, Bedřich. Operační výzkum. Druhé vydání nezměněné. Zlín: Vysoké učení technické v Brně. Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, 2000, 168s. ISBN 80-214-1664-5.
- [13] RIEGEL, Karel. Ekonomická psychologie. První vydání. Praha: Grada publishing a.s., 2007, 248 s. ISBN 978-80-247-1185-0.
- [14] DOYLE, Peter. Marketing, Management and Strategy. Fourth edition. London: Pearson Education Limited, 2006, 464 s. ISBN 9780273693987.
- [15] DOYLE, Peter. Setting business objectives and measuring performance. European Management Journal. 1994, ISSN 0263-2373.
- [16] BRABOREC, Zdeněk. ZEBRA Q [online]. 2015 [cit. 2018-12-03]. Dostupné z: <http://www.zebra-q.cz/>