

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2022

Bc. Kateřina Buřvalová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Vybrané behaviorální manažerské teorie podniku v prostředí současné firmy
Diplomová práce

2022

Bc. Kateřina Buřvalová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kateřina Buřvalová**
Osobní číslo: **E20709**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Vybrané behaviorální manažerské teorie podniku v prostředí současné firmy**
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je teoreticky vymezit a analyzovat vybranou behaviorální manažerskou teorii podniku a aplikovat na podnik.

Osnova:

- Behaviorální manažerské teorie.
- Rozhodování managementu při řízení podniku.
- Představení společnosti.
- Zhodnocení současné situace v podniku.
- Návrhy na zlepšení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BLAŽEK, Ladislav. Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování. 2.,rozš.vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
CYERT, Richard a James MARCH. A behavioral theory of the firm. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2013. ISBN 978-1-61427-532-9.
KAHNEMAN, Daniel. Myšlení, rychlé a pomalé: Pod povrchem. 1. Brno: Jan Melvil Publishing, 2012. ISBN 978-80-87270-46-2.
MANDYSOVÁ, Ivana. A behavioral theory of the firm: Specifics of Czech entrepreneurial behavior. E + M Ekonomie a Management. 2018, 21 (1), 85-100. ISSN 12123609.
THALER, Richard. Neočekávané chování: Podivuhodný příběh behaviorální ekonomie. Argo, Dokořán, 2017. ISBN 978-80-257-2121-6

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jan Mandys, Ph.D.**
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2022**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

LS.

doc. Ing. Michaela Kotková Střiteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 9. března 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem „Vybrané behaviorální manažerské teorie podniku v prostředí současné firmy“ jsem 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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 13.4.2022

Bc. Kateřina Buřvalová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedoucí práce, paní Ing. Ivaně Mandysové, Ph.D. za odborné rady, konzultace a poskytnuté materiály, které mi velice pomohly k vypracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat i novému vedoucímu práce, panu Mgr. Janu Mandysovi, Ph.D., který mi svými cennými připomínkami pomohl diplomovou práci dokončit. Také děkují své rodině za podporu po celou dobu mého studia.

ANOTACE

Diplomová práce se věnuje behaviorálním teoriím podniku, které lze vnímat jak alternativní teorie k původní neoklasické teorii firmy. V rámci práce jsou popsány základní charakteristiky behaviorálních modelů a představeny myšlenky jejich významných představitelů. V praktické části jsou aplikovány vybrané behaviorální teorie v prostředí skutečné firmy a zároveň jsou vymezeny faktory, které ovlivňují chování a rozhodování podniku. Diplomová práce je zaměřena na propojení teoretických závěrů behaviorálních modelů se skutečnými poznatky z vybraného podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnik, rozhodovací proces, podnikatel, manažer, okolí podniku, cíle firmy, behaviorální teorie firmy, zájmové skupiny, chování.

TITLE

Behavioral theories of the firm in the modern firm environment

ANNOTATION

The thesis focuses on behavioral theory of the firm which can be assumed as an alternative theory to the original neoclassical theory of the firm. There are described elementary characteristics of behavioral models and also defined major ideas of important theorists. The practical part of the thesis deals with application of the chosen behavioral models in the real business environment. There are also mentioned factors influencing the behavior and decision making of the company. The thesis combine theoretical knowledge of behavioroal models with genuine findings of chosen company.

KEYWORDS

Enterprise, decision making, entrepreneur, manager, business environment, company goals, behavioral theory of the firm, stakeholders, behavior.

OBSAH

ÚVOD	10
1. Podnik	12
1.1 Prostředí a faktory ovlivňující firmu	13
2. Role podnikatele a manažera	18
2.1 Podnikatel	18
2.2 Manažer	20
2.3 Rozdíl mezi podnikatelem a manažerem	23
2.4 POSDCORB	25
3. Rozhodování	27
3.1 Rozhodovací proces	28
3.2 Prvky rozhodovacího procesu	29
3.3 Subjekt rozhodování	30
4. Behaviorální teorie firmy	33
4.1 Simonův model	34
4.2 Model Cyerta a Marche	37
4.3 Thalerův model	38
4.4 Prospektová teorie	40
5. Představení vybraného podniku	43
5.1 Cíle a rozhodování podniku	44
5.2 Významné faktory působící v okolí podniku	46
6. Aplikace behaviorálních teorií v podniku	51
6.1 Simonův model	52
6.2 Model Cyerta a Marche	54
6.3 Thalerův model	58
6.4 Prospektová teorie	59
ZÁVĚR	62
POUŽITÁ LITERATURA	64

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1 Simonův model	36
Obrázek 2 ABM Chrudim	44

ÚVOD

V diplomové práci se autorka zaměřila na behaviorální teorie a jejich aplikaci v prostředí skutečného podniku. Behaviorální teorie jsou v současnosti poměrně aktuálním tématem. Stále více teoretiků se zaměřuje na nesrovnalosti mezi předpoklady tradičních neoklasických teorií a chováním skutečných firem. Na základě těchto rozdílů vznikají nové alternativní teorie, které se snaží lépe vysvětlit skutečné chování a rozhodování podniků. V rámci behaviorálních teorií dochází k propojení jednotlivých vědních oborů, zejména ekonomie a psychologie. Z tohoto důvodu nelze tyto teorie exaktně matematicko-graficky vyjádřit.

Behaviorálními teoriemi se v posledním desetiletí zabývá stále více významných ekonomů, mezi kterými přibývají držitelé Nobelovy ceny za ekonomii. Cenu většinou získali za vytvoření nových teorií, ve kterých dochází právě k propojení psychologie a ekonomie. Tento trend je pravděpodobně způsoben narůstající kritikou nereálných předpokladů neoklasických teorií, které se neshodují se skutečným prostředím, ve kterém se reálné podniky pohybují. Ekonomové hledají nové teorie, které budou lépe popisovat prostředí, ve kterém se současné podniky pohybují, a následně dokážou lépe vysvětlit jejich chování a rozhodování.

Autorka diplomové práce se zaměřila na modely významných teoretiků, kteří se zabývají behaviorálními teoriemi. Jedním z prvních ekonomů, který se zabýval nesrovnalostmi mezi neoklasickou teorií firem a jejich skutečným chováním, je Herbert Alexander Simon. Jeho výzkum se zaměřuje především na předpoklady omezené racionality a soustavy cílů, u kterých chce podnik dosáhnout dostatečně uspokojivé úrovně. Na jeho práci navazují američtí ekonomové Richard M. Cyert a James G. March, kteří předpoklad omezené racionality doplňují ještě o existenci zájmových skupin v prostředí podniku.

Dalšími autory, kteří jsou zmíněny v diplomové práci, jsou Richard H. Thaler, Daniel Kahneman a Amos Tversky. Lze je považovat za jedny z nejvýznamnějších teoretiků současné doby, kteří se věnují právě behaviorálním modelům. Richard H. Thaler a Daniel Kahneman získali za své výzkumy v Nobelovu cenu za ekonomii. Behaviorální přístup chování firem se stává stále aktuálnější a připojuje se k němu více významných ekonomů. To je pravděpodobně zapříčiněno přibývajícím kritikou neoklasických teorií pro jejich odlišnosti od chování moderních firem. Autorka diplomové práce došla k závěru, že je potřeba se behaviorálními teoriím více věnovat a zaměřit se na jejich praktické využití.

Cílem diplomové práce je teoreticky vymezit a analyzovat vybrané behaviorální manažerské teorie podniku a aplikovat je na podnik. Za účelem dosažení stanoveného cíle autorka vymezila níže uvedenou strukturu diplomové práce.

První část je zaměřena na definování pojmu podnik a jeho podstaty. Dále se autorka zabývá prostředím, ve kterém se moderní podniky pohybují, a faktory, které ovlivňují chování a rozhodování firem. Další kapitola je věnována roli podnikatele a manažera, jsou zmíněny jejich charakteristiky, ale i rozdíly mezi nimi. Součástí kapitoly jsou i činnosti, které se pojí s výkonem obou funkcí, s čímž souvisí i akronym POSDCORB. Důležitým bodem, který provází roli podnikatele i manažera, je rozhodování. Tomuto tématu je věnována celá kapitola, autorka se zaměřuje na rozhodovací proces, ale i na subjekt rozhodování a vlivy, které na něj působí. Poslední kapitola teoretické části je věnována behaviorálním teoriím.

Praktická část začíná představením vybrané společnosti. Autorka si zvolila podnik ABM Chrudim, protože má možnost dlouhodobě pozorovat jeho chování. Ve firmě může provádět výzkum formou rozhovorů jak s majitelem, i se zaměstnanci a analyzovat tak chování a rozhodování podniku. Předtím než se autorka zaměřila na aplikaci jednotlivých behaviorálních teorií, snaží se definovat cíle podniku a faktory působící v jeho okolí. Aplikace teorií v podniku probíhá formou kvalifikovaného pozorování a na základě získaných informací se snaží autorka vyvodit relevantní závěry.

1. Podnik

Existuje několik definic pojmu podnik. První definici lze vymezit z právního hlediska, tedy jako podnikatele zapsaného v obchodním rejstříku. Dále se výraz podnik zaměňuje s pojmy firma či společnost. Ačkoliv si autorka uvědomuje rozdíly v uvedených pojmech, v práci bude docházet k jejich záměně tak, aby byla zachována plynulost textu. Jedná se tedy o skupinu subjektů se společným cílem, kterým může být maximalizace zisku, zvýšení tržního podílu či dosažení požadovaného obrátu. (Soukupová, 2003) V této diplomové práci bude pojem podnik definován jako tržní subjekt, který přeměňuje vstupy na výstupy, jež prodává dále na trh.

Teorie zabývající se firmami a jejich cíli ovšem nejsou zcela jednotné. Cíle firem mohou být různorodé, nejedná se vždy o maximalizaci zisku či jiného ukazatele. Tyto cíle většinou zobrazují manažerské teorie. (Soukupová, 2003) Behaviorální teorie se zaměřují na zcela vlastní formulaci cílů. Sledují organizační strukturu podniku a jak uspořádání podniku ovlivňuje jeho cíle. (Soukup, 2001) Důležité je také povšimnout si procesů, podle kterých firma přijímá svá rozhodnutí.

Vývoj teorie firmy zkoumalo nespočet ekonomů, díky kterým vznikla celá řada teorií, které se snaží vysvětlit, co vede jednotlivce k tomu, aby se slučovali do firem. Jedním z nejčastějších vysvětlení je, že pouze pro jednoho člověka je velmi obtížné zastat efektivně všechny funkce od výrobního procesu až po konečný prodej výsledného produktu. (Kudera, 2000) K provedení všech úkonů, které souvisí s výrobním procesem a následným prodejem výrobku, je zapotřebí spolupráce několika lidí. Navíc každá osoba má jiné předpoklady k provedení určitého úkonu, tudíž tato spolupráce bude pravděpodobně probíhat efektivněji a přinese kvalitnější výstup.

Spolupráce lidí v praxi nejčastěji probíhá na základě uzavření pracovní smlouvy, tedy vznikem pracovněprávního vztahu. Některé činnosti může firma ovšem zabezpečovat externě. Jedná se zejména o činnosti, které nedovede firma sama vykonávat s nižšími náklady nebo vyšší kvalitou. (Blažek, 2018) Outsourcing je v současnosti běžnou praxí. Firma vyčlení úkony, které nezvládne vytvářet vlastními silami stejně efektivně nebo efektivněji než specializovaná společnost.

Se slučováním jedinců do společného uskupení, tedy do firem, souvisí také transakční náklady. Za transakční náklady jsou považovány všechny náklady související se sjednáním a realizací transakcí, kterými může být obchod, půjčka, různé dodávky např. výrobků

či služeb. S myšlenkou, že příčinou vzniku firem je snížení transakčních nákladů, přišel Ronald H. Coase a své názory publikoval v článku „The nature of the firm“ (1937). Přesunutím transakčních nákladů dovnitř firmy, tedy internalizací transakcí, se náklady sice sníží, ale úplně neodstraní. Na jejich existenci se do jisté míry podílí lidský faktor, a to díky omezené racionalitě, jejíž vliv je uvnitř firmy snížen, a za druhé díky oportunistu lidí a jejich snaze prosazovat vlastní zájmy.

Zdrojem transakčních nákladů může být nejistota a složitost spojená s kontrakty. Podle R. Coase (1937) také záleží na charakteru transakce a počtu transakcí. Pokud je počet transakcí nízký, tak platí, že transakční náklady porostou. To samé platí i pro frekvenci transakcí. Transakční náklady znázorňují vše, co bylo zapotřebí na uzavření či vymáhání smluv, řízení podniku a jiných podobných institucí, jedná se o veškeré vynaložené úsilí, čas a zdroje. Jako příklad lze uvést náklady vynaložené na sledování sjednaných kontraktů a na vynucení jejich plnění či náklady vynaložené na získání informací.

Pro moderní ekonomiky je firma velice důležitým subjektem. Je tedy pochopitelné, že se jí a její chování snažila zkoumat celá řada teoretiků. Výsledkem tohoto zkoumání je vědní disciplína mikroekonomie, přesněji mikroekonomická oblast teorie firmy, která se zaměřuje na analýzu rozhodování a chování firem. Firma samozřejmě neexistuje sama, ale je ovlivněna prostředím, ve kterém se nachází, a zároveň na ni působí několik faktorů, kterým se bude věnovat následující část práce.

1.1 Prostředí a faktory ovlivňující firmu

Prostředí a faktory, které ovlivňují firmu jsou velmi důležité. Prostředí firmy je místo, ve kterém se odehrávají všechny aktivity podniku. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007) Jedná se o okolí, které ovlivňuje celou firmu, její výrobní procesy, technologie, chování, rozhodování a přístup k zákazníkům. Je to souhrn všech vlivů, které ovlivňují chod firmy, obklopují ji a vytváří podmínky, ve kterých firma funguje.

V odborné literatuře je možné se setkat s odlišným dělením prostředí. Různí autoři mají různé názory a pojmenování. Mallya (2007) dělí okolí podniku na vnější neboli obecné prostředí, na oborové okolí, jež se zabývá blízkým okolím podniku, a na interní, čímž je samotný podnik. Blažek a Uhlíř (2020) uvádí makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. S tím, že makroprostředí je široké okolí, které podnik nedokáže ovlivnit, mezoprostředí může podnik do jisté míry ovlivnit a poslední je mikroprostředí, kterým je myšleno prostředí uvnitř

organizace. Fotr et al. (2012) rozděluje prostředí na externí a interní, přičemž do externí zahrnuje makroprostředí a mezoprostředí a do interního pouze mikroprostředí.

Autorka této práce bude vycházet z modelu tří vrstev a bude používat pojmy makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí podle Blažka a Uhlíře (2020). Mikroprostředím se rozumí samotná firma a prostředí uvnitř organizace, její struktura, kultura či zdroje. Mezoprostředí je blízké okolí podniku, které podnik dokáže určitým způsobem ovlivnit. Lze sem zařadit dodavatele, odběratele, konkurenci, substituty, ale i potencionální zaměstnance. Makroprostředí je nejvzdálenější podniku a zároveň ho firma nedokáže ovlivnit. Patří sem politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Následně budou podrobněji uvedeny charakteristiky druhů prostředí, počínaje makroprostředím.

Podnik tedy nemůže sám do stavu makrookolí zasahovat, může pouze aktivně reagovat na změny a připravovat se na různé alternativy řešení. Tím podnik ovlivňuje svůj vývoj. Do makroprostředí lze zařadit vlivy politické, legislativní, ekonomické, technologické, sociálně-kulturní, demografické a přírodní. Ani jeden z těchto druhů vlivů nemůže firma nijak ovlivnit, může se pouze připravit a reagovat na nastalé změny. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007) Makrookolí je poměrně proměnlivé a může s sebou přinášet různé hrozby, ale i příležitosti. K identifikaci faktorů makroprostředí lze využít například PEST analýzy.

Politicko-legislativní faktory vymezují pravidla pro podnikání. Zahrnují jak zákony, tak i instituce. Ačkoliv některé normy a nařízení omezují do určité míry chod podniku, jsou důležitou součástí bezproblémového fungování společnosti jako celku. Z pohledu firmy je důležité sledovat především typ vlády a její stabilitu, svobodu tisku, úroveň byrokracie a korupce, trendy regulace ekonomiky a pravděpodobné změny v politickém prostředí. (Dvořáček, Slunčík, 2012) Pro podnik většinou politické faktory způsobují administrativní a daňovou zátěž. (Blažková, 2007) Zahrnují například legislativu, která reguluje podnikání, předpisy Evropské unie, vládní rozhodnutí a nařízení či pracovní právo.

Ekonomické prostředí je tvořeno mnoha faktory, které je dobré sledovat. Mezi hlavní ukazatele patří HDP, inflace, která má vliv na náklady a prodejní ceny, monetární politika a s tím související úrokové sazby, nezaměstnanost, měnové kurzy ovlivňující poptávku zahraničních zákazníků a náklady importovaného zboží, stabilita cen a měn. (Blažková, 2007) Firmy se většinou snaží sledovat ekonomické faktory, které blíže souvisí s jejich předmětem podnikání, např. daňovou politikou týkající se daného odvětví, vývoj mezd či kupní sílu spotřebitelů. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007) Ekonomické prostředí patří

k relativně stabilnímu, charakter, úroveň a konkurenceschopnost ekonomiky zůstávají povětšinou beze změny. Mezi faktory, které se mění v průběhu času, lze zařadit fáze ekonomického cyklu, vývoj cen a hospodářskou politiku vlády. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Mezi **sociální faktory** jsou zařazeny také faktory kulturní a demografické, které souvisí s životní úrovní společnosti. Tyto faktory odráží postoj lidí, život a struktura obyvatelstva. Dále lze do této skupiny zařadit systém hodnot obyvatelstva, životní styl, množství a kvalitu pracovní síly, věkovou, náboženskou a pohlavní strukturu, vzdělávací systém, kulturní faktory, které mají vliv na způsob využití produktu, regionální rozdíly, pracovní mobilitu, rozdělení příjmů atd. (Mallya, 2007) Sociální faktory jsou proměnlivé a mají vliv na celkový charakter podnikání v dané oblasti.

Technologické faktory zahrnují inovační potenciál dané země a tempo, které udává technologické změny. Sledování rozvoje technologií je klíčové pro konkurenceschopnost podniku, jelikož díky rozvoji jsou mnohdy firmy schopné zkracovat čas výrobního procesu, a tak rychleji splnit požadavky zákazníka. (Srpková, Řehoř, 2010) Mezi technologické faktory lze zařadit vládní výdaje na výzkum, nové objevy, patenty či vývoj nových technologií. Předvídání vývoje trendů technologického prostředí může vést k úspěšnosti podniku. (Blažková, 2007) Technický vývoj je úzce propojen s náklady i kvalitou výrobků a služeb, dále s produktivitou práce.

Ekologické prostředí se někdy do analýzy makroprostředí zařazuje jako samostatná oblast a jindy se přiřadí k některému z výše zmíněných oblastí. Záleží na předmětu podnikání firmy nebo například na tom, jak je pro firmu tato oblast adekvátní. S ekologickým prostředím souvisí náklady vynaložené na ochranu přírody, vody, půdy, kulturních památek, na udržitelný rozvoj, zpracování odpadů či recyklaci. (Mallya, 2007) Některé ekologické faktory jsou upraveny zákony, které je možné zahrnout i v analýze politického prostředí.

Nyní budou uvedeny vlivy mezoprostředí. Podle autorky je velice účelné zabývat se právě mezoprostředím, protože demonstruje vlivy a vazby mezi podnikem a prostředím jasným způsobem. Mezi ně lze zahrnout všechny faktory, které se odehrávají v bezprostřední blízkosti podniku. Jedná se o faktory, které mají vysoký vliv na podnik, ale narozdíl od vlivů makroprostředí je může podnik do určité míry ovlivnit. Do mezoprostředí lze zařadit dodavatele, odběratele, partnery, konkurenci a substituční produkty, potenciální lidské zdroje, finanční instituce, pojišťovny, veřejnost či dopravce. Pro analýzu tohoto prostředí lze využít Porterův model pěti sil.

Mezi významné faktory mezoprostředí lze zařadit **konkurenci**. Nejedná se pouze o stávající konkurenty, ale je potřeba brát v potaz i budoucí potencionální konkurenty. Za konkurenty jsou považováni všichni, kteří prodávají, vyrábí či poskytují úplně stejné či podobné produkty nebo služby. (Blažková, 2007) Je dobré mít přehled o svých konkurentech, firma může okopírovat některé jejich činnosti a poučit se z jejich chyb. Analýza konkurence pomáhá firmě k pochopení konkurenčních výhod oproti konkurenci, k pochopení strategií konkurence, k předpovědi, jak konkurence zareaguje na firemní rozhodnutí. Sledování konkurentů slouží také k získání strategické výhody, která jim pomůže k odlišení v očích zákazníků. (Mallya, 2007) Je tedy nutné snažit se poskytovat zákazníkům lepší služby, kvalitnější produkty, lepší poprodejní služby a komunikaci se zákazníky než konkurenti.

Dalším neopomenutelným faktorem jsou **dodavatelé**. Jsou to všichni podnikatelé či společnosti, kteří dodávají firmě nezbytné zdroje. Z těchto zdrojů následně podnik vyrábí produkty či poskytuje služby. Dodavatele by měla firma vybírat pečlivě, neboť výběr špatného dodavatele může firmě způsobit nemalé problémy, které mohou vyústit k nespokojenosti zákazníků. Dodavatelé jsou pro firmu jedním z klíčových faktorů, jelikož by bez nich nemohla dále provozovat svoji podnikatelskou činnost. (Mallya, 2007) U analýzy dodavatele by se měla firma také zaměřit na to, jaká je vzdálenost dodavatele od volné konkurence, zda je nebo není nakupující firma důležitým zákazníkem nebo zda jsou výrobky dodavatele jedinečné.

Substituční produkty jsou dalším faktorem mezoprostředí, který by měla firma sledovat. Jedná se o výrobek nebo službu, která může nahradit zákazníkovi firemní produkt a uspokojit tak jeho potřeby. V tomto případě by firma neměla svůj produkt zdražovat a měla by vyvíjet a zdokonalovat svůj jedinečný výrobek či službu, tak aby byla pro zákazníka zajímavější a dostupnější než substituty. Firma by také měla sledovat chování podniků, které vyrábí substituční produkty, aby byla schopná rychle zareagovat. (Mallya,2007) Pokud je pro zákazníka snadné zaměnit produkt za substitut, tedy s přechodem se nepojí žádné další náklady, a cena substitučního produktu je pro něj přitažlivější, tak pravděpodobně přejde ke konkurenci a nahradí produkt substitutem.

Posledním velice důležitým prvkem jsou **odběratelé**, protože by firma bez zákazníků vůbec neexistovala. Je potřeba, aby se firma o své odběratele náležitě starala. Na základě spokojenosti zákazníků se odvíjí další úspěchy a neúspěchy firmy. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007) Je tedy nutné rozumět potřebám odběratelů, vědět, kdo jsou odběratelé

firmy a vědět, co chtějí. Pro analýzu odběratelů je podstatné definovat potřeby odběratele, záleží, jestli mu jde o kvalitu, přidané služby, technologie, trvanlivost produktu nebo poprodejní služby. Efektivnější uspokojení potřeb zákazníků pomůže získat firmě konkurenční výhodou. Ideální zákazník je takový zákazník, kterého firma přesvědčí, aby nakoupil její produkty či služby, aby zůstal loajální a vracel se zpět do této firmy. (Blažková, 2007) To je jedním z hlavních cílů firmy, aby si udržela své stávající odběratele a získávala nové.

Jako mikroprostředí podniku lze považovat množinu prvků a jejich vztahů, které existují uvnitř organizace a mají specifické dopady na řízení podniku. Do vnitřního prostředí podniku patří jak vstupy, tak výstupy. Za vstupy lze považovat práci, suroviny, zkušenosti, lidský kapitál, data a informace, které se pomocí transformačního procesu, resp. podnikatelské činnosti, mění na výstupy, kterými mohou být produkty, služby, zisk, výdělků, informace či odpad. (Dvořáček, Slunčík, 2012) K analýze mikroprostředí lze využít například SWOT analýzy či Goldrattovy teorie omezení.

Behaviorální teorie uvádí i další faktory, které značně ovlivňují rozhodování firmy, mnohdy mohou mít významnější dopad než předchozí uvedené faktory. Lze sem zařadit například čas a jeho dostatek, resp. nedostatek, stres, psychické rozpoložení, první dojem, zkušenosti či nedostatek prostředků. Oproti předchozím faktorům, které jsou racionálně doložitelné, mají tyto faktory spíše psychologický či iracionální charakter. Důležité je zmínit, že na rozhodování má také často velký vliv i omezená racionalita, díky které nelze provést optimální rozhodnutí. Behaviorální teoriím se bude autorka diplomové práce podrobněji věnovat v kapitole 4.

Na závěr lze shrnout, že firma existuje v určitém prostředí a na její chod mají vliv různé faktory. Žádný podnikatelský subjekt nežije ve vakuu, vždy na něj působí další subjekty či systémy. Některé z nich může ovlivnit a některým se musí přizpůsobit. Každopádně pro úspěšné fungování podniku by měla firma sledovat všechny výše zmíněné faktory s ohledem na předmět podnikání. Behaviorální teorie uvádí specifické faktory ovlivňující společnost, které lze označit jako sociální, kognitivní a emocionální, přičemž záleží pouze na dané firmě, jak těmito faktory nechá ovlivnit svá rozhodnutí.

2. Role podnikatele a manažera

K oddělení vlastnické od řídicí funkce došlo postupně, když se podniky začaly zvětšovat a samotný podnikatel nestačil na efektivní řízení společnosti. Podle Mládkové a Jedináka (2009) k tomuto nárůstu došlo po průmyslové revoluci, která způsobila rozvoj technologií a následně i růst velikosti organizací, především těch výrobních. S rostoucí firmou už ji majitelé nebyli schopni efektivně řídit, a proto své pravomoci delegovali na další osoby a najímali si vrcholové manažery, kteří vedli organizaci v jejich zájmu. (Blažek, 2014) Takto se postupně role vyvíjely až se úplně oddělila role majitele a manažera.

2.1 Podnikatel

Podnikatelem může být fyzická nebo právnická osoba, jejíž cílem je provádět soustavnou a samostatnou činnost za účelem zisku. Podle občanského zákoníku se za podnikatele považuje každá osoba zapsaná v obchodním rejstříku a nezáleží na tom, zda se věnuje podnikatelské činnosti. Podnikatel ovšem nemusí být pouze jedna osoba, existují různé formy podnikání.

Nejčastější právní formou podnikání je společnost s ručením omezeným. Velkou výhodou s.r.o. je, že osoba ručí pouze do výše svého vkladu, přičemž minimální vklad je 1 Kč. Další formou je akciová společnost, u které základní kapitál činí 2 miliony Kč. Jedná se o typickou společnost, ve které je oddělen vlastník od manažera. Je důležité neopomenout i další druhy podnikání jako je komanditní společnost a veřejná obchodní společnost.

Jako poslední forma podnikání bude zmíněna osoba samostatně výdělečně činná. Dále ji bude autorka označovat obecně známou zkratkou OSVČ. OSVČ je považováno za nejjednodušší formu podnikání, co se týče administrativy a zřizování. Založení živnosti spočívá v zaplacení poplatku 1 000 Kč za živnostenský list, přihlášení se ke zdravotnímu a sociálnímu pojištění na živnostenském úřadě. Dále se OSVČ musí registrovat k dani z příjmu na finančním úřadě. Nevýhodou této formy podnikání je, že majitel ručí celým svým majetkem. Obecně se doporučuje začít podnikat jako OSVČ a při dosažení vyšších zisků změnit formu na s.r.o.

Ačkoliv existují různé formy podnikání, ne každý má ty správné vlastnosti stát se úspěšným podnikatelem. Různé zdroje uvádí odlišné předpoklady pro zdárné podnikání. Shodují se zejména v tom, že úspěšný podnikatel by měl být sebejistý, důsledný, soustředěný, odolný, charismatický a ctižádostivý. Podnikání není lehkou záležitostí, nastanou situace, ve kterých je potřeba zachovat si pozitivní myšlení, ve kterých člověk musí riskovat, umět se rychle

rozhodovat a reagovat, stále se učit novým věcem, většinou za pochodu, či přijmout a využít zpětnou vazbu. (Forbes, 2015) Základním kamenem pro podnikání jsou známí, proto by měl úspěšný podnikatel umět budovat dobré vztahy. Měl by být sympatický a spolupráce s ním by měla probíhat snadno.

Průzkum provedený společností Target Training International, Ltd, který proběhl v roce 2012 a zkoumal celkem 17 000 lidí, ukázal šest vlastností úspěšného podnikatele. (Bonnstetter, 2012) První z nich je přesvědčování, podnikatel by měl umět změnit způsob, jak lidé přemýšlí, čemu věří nebo i jejich chování. Další vlastností je leadership neboli vedení lidí, to je velice důležité, lidé musí následovat a věřit vizi podnikatele. Dále musí stanovit vlastní cíl a orientovat se na jeho dosažení, přičemž by měl ostatní natolik zaujmout, aby získal jejich podporu. Správný podnikatel by měl dokázat převzít na sebe odpovědnost, přiznat si chyby a napravit je, rozhodně by neměl vinit někoho jiného. Poslední vlastností, kterou průzkum uvádí, jsou mezilidské dovednosti. Umět správně komunikovat s lidmi, jednat s nimi a vycházet s ostatními je považováno za klíčovou vlastnost podnikatele.

Výzkum provedený v roce 2011 společností Ernst and Young ukazuje i jiné vlastnosti úspěšných podnikatelů. (Ernst and Young, 2011) Jednou z nich je zaujetí pro věc. Člověk se musí umět nadchnout pro svoji činnost a měl by dokázat přenést toto nadšení i na ostatní spolupracovníky. Jako další vlastnosti uvádí vášně, čestnost a novátorství. Někteří podnikatelé v průzkumu zmínili i flexibilitu, důraz na kvalitu a loajalitu, zásadní pro ně ale jsou zkušenosti, které získaly během podnikání. Poslední neméně důležitou vlastností je tah na branku, což v přeneseném významu vyjadřuje vytyčení vlastního cíle a jeho naplnění či cílevědomost. Tuto charakteristiku uvádí předchozí průzkum i ostatní autoři.

Za našeho nejznámějšího podnikatele lze považovat Tomáše Baťu. Jeho obchodní a pracovní metody byly na tehdejší dobu zcela revoluční, a i dnes jsou považovány za příklad ukázkového managementu. Tvorbou systému motivace zaměstnanců pečoval jedinečně o své spolupracovníky a vytvořil vzorovou firemní kulturu. Tomáš Baťa proslul svým přístupem k podnikání, řídil se zdravým selským rozumem, zastával jednoduchá řešení a nekomplikovaný postoj k životu, což také vyžadoval od svých spolupracovníků. (Cáповá, 2022) Jeho heslem bylo, že člověk musí začít nejdřív sám u sebe, až potom může budovat úspěšný podnik.

Tomáše Baťu lze považovat za úspěšného leadera, ačkoliv se v době jeho života tento pojem nepoužíval. Leadership neboli vedení lidí zmiňoval i výše uvedený průzkum jako jednu

z vlastností úspěšného podnikatele. Pojem **leader** se v manažerské literatuře začal objevovat koncem dvacátého století. Leader je člověk, který dokáže vést lidi, ovlivňuje je a oni ho následují. Vzhledem k tomu, že by měl podnikatel umět vést lidi, měl by být i dobrým leaderem. Leader má své typické osobnostní charakteristiky.

Blažek (2018) uvádí šest klíčových vlastností leadera. První z nich je inteligence, ta mu umožňuje učit se ze zkušeností a pomáhá mu docházet ke správným úsudkům. Pokud mají následovníci leaderovi důvěřovat, musí v sebe věřit i sám leader, tedy sebedůvěra je také klíčová. Dalším rysem je charisma, tedy určité osobní kouzlo spojené s verbální i neverbální komunikací leadera. Dále by měl být leader odhodlaný a společenský. Očekává se od něj dosažení cíle nehlédě na složitost či komplikace. Měl by být přátelský a otevřený, následovníci se chtějí přátelit s leaderem. Posledním osobnostním rysem je integrita. Dodržování morálních zásad, čestnost a odpovědnost je důležitá pro leaderovu schopnost ovlivňovat ostatní. Armstrong a Stephens (2008) dále ještě uvádí pokoru a skromnost. Leader by měl umět uznat svou vinu a nebýt arogantní či neomalený.

Závěrem lze říct, že úspěšný podnikatel by měl disponovat několika typickými vlastnostmi, např. sebedůvěrou, důsledností, ctízádností, odolností či empatiemi. Na základě průzkumů byly definovány další osobnostní charakteristiky podnikatele. Je vidět, že některé vlastnosti se opakují v různých zdrojích, platí tedy pro obecně pro většinu podnikatelů. Nicméně ostatní vlastnosti, které potřebuje podnikatel k úspěchu, záleží i na prostředí, ve kterém podniká a na dalších okolních faktorech. S charakteristikami podnikatele, popř. manažera, souvisí i pojem leader. Leader není ani pracovní pozice, ani forma výdělečné činnosti, ale souvisí s rolí člověka. Ten se leaderem stává neformální cestou, nemusí si zřídit živnostenský list, ani podepsat pracovní smlouvu. Získává si své následovníky, kteří ho respektují a pomáhají mu k dosažení jeho cíle. Vlastnosti leadera jsou velmi podobné těm, které by měl mít úspěšný podnikatel. Leaderem může být bezpochyby i manažer. V čem se ale liší od podnikatele?

2.2 Manažer

Manažer je člověk, který je odpovědný za chod organizace, či jejich útvarů a dosažení požadovaných výsledků. Měl by mít určité dovednosti a znalosti, které lze získat díky zkušenostem z praxe a díky vlastnímu zájmu o danou problematiku. Manažer nemusí vždy řídit ostatní zaměstnance, jak uvádí Mládková a Jedinák (2009). Existuje např. pracovní pozice manažer investic, který má na starosti pouze kontrolu a řízení investic a žádného dalšího pracovníka neřídí. (Armstrong, Stephens, 2008) Ke správnému výkonu manažera jsou

potřeba určité pravomoci, především nad pracovníky daného útvaru organizace. K naplnění pravomocí manažer využívá svých znalostí a postavení.

Podle Mládkové a Jedináka (2009) lze mezi hlavní úkoly manažera zařadit: definování cílů organizace, řízení činností, které vedou k dosažení cíle, odpovědnost za výsledky řízeného útvaru, tvorbu organizační struktury organizace, plánování efektivního využívání zdrojů, rozhodování, vedení a kontrolu pracovníků. Právě v rozhodování spočívá behaviorální přístup, proto se na tuto činnost autorka podrobně zaměří v kapitole 3.

Úkoly manažerů se liší i na základě úrovně, kterou zaujímají v organizaci. Úrovně managementu lze rozdělit na vrcholové, střední a liniové manažery. (Armstrong, Stephens, 2008) Za hlavní činnost liniových manažerů je považováno řízení výkonných pracovníků. Většinou jsou nejlepší v práci, kterou vykonávají jejich podřízení. Manažeři střední úrovně působí jako prostředníci mezi liniovým a top managementem, což může dělat jejich práci obtížnou. (Mládková, Jedinák, 2009) Musí totiž zařídit, aby jejich týmy vykonávaly činnosti podle podnikové strategie, politiky a podnikových plánů. Vrcholoví manažeři zodpovídají vlastníkům organizace a jejich úkolem je tvorba strategických koncepcí vývoje organizace a jednání s externím prostředím a se zákazníky.

Podle výzkumu Pedlera, Boydella a Burgoyne (2013) existuje jedenáct vlastností a kvalit úspěšného manažera. První z nich je znalost základních faktů, ta by měla vypovídat o inteligenci manažera. Dále by měl mít odpovídající odborné znalost, odvíjí se od toho, v jakém podniku je zaměstnán. Pokud by manažer pracoval ve výrobní firmě, pravděpodobně bude muset znát i procesy, které jsou potřeba k výrobě produktu. Jako další uvádí autoři soustavnou citlivost na události. Důležité jsou i analytické dovednosti a schopnost řešit problémy. Mezi hlavní činnosti manažera patří rozhodování, takže úspěšný manažer by měl umět snadno a rychle posoudit situaci a rozhodnout o jejím řešení. Dle autorčina názoru je tato vlastnost jednou z nejdůležitějších, protože se od ní odráží chod celé firmy.

Dalšími uvedenými vlastnostmi jsou sociální dovednosti a schopnosti, emoční pružnost, duševní čilost a bystrost. Práce manažera je náročná a nastanou situace, ve kterých je potřeba zachovat klidnou hlavu a udržet stres na minimu. Mimo jiné by měl manažer vykazovat také známky iniciativy či kreativity. Pokud podřízení uvidí takové chování u manažera, je velká pravděpodobnost, že i oni sami budou proaktivní. Úspěšným manažerem se nikdo nestal přes noc, samozřejmě někteří k tomu mají již vrozené předpoklady, jiní se musí více dovedností naučit. Rovnováha mezi zvyky a schopnostmi učit se novým věcem je pro úspěšného manažera

klíčová. Jako poslední vlastnost uvádí autoři znalost sama sebe. Je důležité vědět, kdo jste a nezapomenout to ani v náročných situacích.

Podobné vlastnosti uvádí i ostatní autoři. Společnost Harvard Business Review zkoumala chování úspěšných manažerů a podle tohoto průzkumu zde budou uvedeny další vlastnosti. Jedná se například o důvěru ve své zaměstnance. Pokud se spolupracovníci cítí v bezpečném prostředí, kde se mohou realizovat a přicházet s novými i riskantnějšími nápady, těží z toho celý tým a i podnik. Podle Kmoška (2020) by měl manažer dbát na rozvoj silných stránek zaměstnanců a pomáhat jim rozvíjet jejich kariéru. Úspěšný manažer by měl umět komunikovat s lidmi napřímo a dávat svým spolupracovníkům přímou zpětnou vazbu.

Existují různé manažerské přístupy, které definují styly vedení na základě chování manažera. Velice známými představiteli procesního managementu jsou Heinz Weihrich a Harold Koontz. Tento přístup se zaměřuje na ucelené chápání fungování řízení v organizaci, snaží se o přehledné a logické utřídění manažerských procesů a tvorbu doporučení, jak činnosti zvládnout. (Blažek, 2018) Avšak výhrady k tomuto přístupu se týkají především nezohlednění lidského faktoru. Ten zahrnují psychologicko-sociální přístupy, které vnímají člověka jako sociální bytost, které vyhovuje určitá pracovní autonomie a které by měli vedoucí pracovníci vytvářet vhodné prostředí pro vykonávání pracovní činnosti. Tento přístup se zaměřuje i na motivaci pracovníků.

Pokud chce manažer dosáhnout požadovaných výsledků od svých podřízených, musí je také umět správně vést a motivovat. Participativní teorie je založena na podpoře podřízených, které se snaží vedoucí pracovníci začlenit do rozhodovacích procesů. Podle výzkumu Kurta Lewina se dělí styly vedení pracovníků na tři základní. Prvním stylem je styl autokratický, druhým participativní a třetím stylem je liberální. (Mládková, Jedinák, 2009) Každý styl má své charakteristické znaky, specifické chování manažera a spolupracovníků, vztahy na pracovišti a výkonnost.

U **autokratického stylu** je pro vedoucího pracovníka charakteristické, že rozhoduje sám a s podřízenými komunikuje především formou příkazů. Pro vynucování úkolů využívá svého postavení. (Blažek, 2014) Za splnění úkolu očekávají pracovníci odměnu, stejně tak jako za jeho nesplnění hrozí trest. Podřízení jsou závislí, nesamostatní a nemají moc pravomocí pro vlastní rozhodování. Tento styl vedení je vhodný v krizových situacích, při kterých může docházet k ohrožení životů či k velkým materiálním ztrátám a je potřeba rychle a koordinovaně jednat. (Armstrong, Stephens, 2008) Využívá se také v povoláních, ve kterých

podřízení vykonávají jednoduchou práci a vedoucí má výraznou kvalifikační převahu v dané činnosti.

Participativní styl, jak už lze usuzovat z názvu, je založen na participaci pracovníků na různých rozhodovacích procesech. Manažer využívá měkkých metod řízení, svým podřízeným naslouchá, podporuje jejich iniciativu, formuluje s nimi úkoly a rozhoduje na základě shromážděných řešení. (Mládková, Jedinák, 2009) Spolupracovníci se aktivně účastní na přípravě rozhodnutí. Jsou aktivní, samostatní a otevření, mají širší pravomoci pro rozhodování. Nicméně rozhodovací proces může trvat delší dobu než při jiných stylech vedení. Na pracovišti panuje uvolněné a přátelské prostředí. Tento styl v současnosti převládá. Uplatnění nachází v mnoha oborech, pracovníci provádí tvůrčí práci a jsou dostatečně kvalifikovaní, v dílčích činnostech, které provádí je jejich kvalifikace srovnatelná s kvalifikací manažera. Ten má stále znalostní převahu v celkovém měřítku.

Manažer, který využívá **liberálního stylu** vedení, nechává svým podřízeným značnou volnost, nezasahuje do jejich pracovních činností, a ani je nekontroluje. Řeší pouze činnosti přesahující rámec pravomocí svých podřízených, stanovuje základní cíle a rozhoduje v situacích, které souvisí s koordinací řízení celého kolektivu. Pracovníci jsou málo závislí, samostatní a vysoce zainteresovaní. (Blažek, 2018) Vykonávají velmi tvůrčí práci a jsou vysoce kvalifikovaní. Manažer už nemá svoji znalostní převahu nad výkonnými pracovníky. Podle Duchoně a Šafránkové (2008) jsou vztahy na pracovišti chaotické, nevyrovnané a vypjaté. Výkonnost zaměstnanců je nízká i přes jejich vysokou zainteresovanost. Nicméně Blažek (2018) tvrdí, že liberální styl vedení se začíná více rozšiřovat především kvůli převaze více kvalifikované práce výkonných pracovníků, protože právě ta se stává klíčovým faktorem efektivnosti organizací.

Nicméně tyto teorie jsou již trochu zastaralé, manažeři už se nedrží učebnic managementu, ale rozhodují se na základě své osobnosti. Tímto trendem se zabývají behaviorální teorie managementu. Behaviorální pochází z anglického slova „behave“, což v překladu do českého jazyka znamená „chování“. Každá situace je specifická a manažer na ni musí umět reagovat. Behaviorální teorie při tomto rozhodování berou v potaz právě lidský faktor, který ostatní teorie zanedbávají.

2.3 Rozdíl mezi podnikatelem a manažerem

Podnikatel je osoba, která vytvoří nový podnik, přebírá veškerá rizika a nejistotu za účelem získání zisku a případné vytvoření přidané hodnoty. Je to člověk, který se snaží zrealizovat

svůj nápad a udržet ho při životě. K tomu je potřeba, aby dokázal využít veškeré příležitosti a dostupné zdroje. Ze začátku podnikání je většinou podnikatel sám a zastává všechny funkce podniku. Většinou se jedná o roli majitele, vedoucího a výkonného pracovníka. Pokud podnik dosáhne určité úrovně a velikosti, nastane chvíle, ve které se majitel musí rozhodnout, zda přijme další pracovníky. Nejdříve podnikatel nabírá zaměstnance jako výkonné pracovníky, ale většinou po dalším růstu firmy už je potřeba vybrat vedoucího pracovníka.

V momentě, když už podnikatel nestihá řídit všechny podřízené, přichází manažer. Ten se snaží efektivně dosáhnout obchodních cílů pomocí svých spolupracovníků. Manažer nenese žádné riziko, svou práci vykonává na základě zaměstnaneckého vztahu narozdíl od majitele. Odměnou pro podnikatele je zisk společnosti, pro manažera je to mzda. Podnikatel se soustředí především na uvedení podniku do provozu, přičemž manažer už pracuje v zaběhlém podniku a jeho cílem je řídit již probíhající operace. Podnikatel má často pozitivní vztah k riziku, je ochoten více riskovat, aby se prosadil na trhu či získal nové zákazníky. Nicméně manažer má spíše averzi k riziku a snaží se udržet podnik ve stabilní situaci.

Rozhodování majitele a manažera se také mohou lišit. Majitel se rozhoduje na základě intuice a zkušeností a vždy tak, aby jeho rozhodnutí mělo pozitivní dopad na podnik jako celek. Zatímco manažer, jako vedoucí určitého oddělení, může někdy sledovat cíle pouze menšího měřítko, a tak rozhodnout ve prospěch sebe či svého oddělení, přičemž cíle manažera a celé společnosti se mohou lišit. Je potřeba nastavit v podniku určitý systém, který bude minimalizovat odlišné cíle manažera a majitele, aby nedocházelo k nesprávným rozhodnutím. Rozhodování se bude autorka podrobněji věnovat v kapitole 3.

Dalším rozdílem je vzdělání. Manažer by měl mít požadované vzdělání a jelikož je považován za jednoho z nejlepších ve svém oboru, neměl by dělat chyby. Naopak u podnikatele nehraje vzdělání velkou roli, jde o nápad podnikání a pak dle autorčina názoru především o jeho povahu. Chyby, které udělá podnikatel, jsou pro něj velice cenné, protože na jejich základě získává nové zkušenosti a znalosti. Ovšem pokud se jedná o zásadní chyby, mohou mít fatální dopad na podnik.

Naproti uvedeným rozdílům mezi rolí podnikatele a manažera existují samozřejmě i značné podobnosti. Stále se jedná o řídicího pracovníka, který by měl dokázat vést podnik, oddělení či spolupracovníky. Klasifikaci funkcí práce manažerů vytvořilo několik autorů. Za jednoho z nejstarších je považován Henri Fayol, který rozdělil tyto činnosti na plánování, organizování, příkazování, kontrolu a koordinaci. Na jeho práci navázali a dále rozpracovali

Luther Gulick a Lyndall Urwick. Vytvořili souhrn manažerských činností pod zkratkou POSDCORB, které se bude věnovat následující kapitola.

2.4 POSDCORB

Akronym POSDCORB vzniknul z počátečních písmen anglických slov: Planning (Plánování), Organising (organizování), Staffing (personální obsazení), Directing (řízení), Co-ordinating (koordinace), Reporting (vykazování) a Budgeting (rozpočtování). Ta označují souhrn činností, které by měl dodržovat každý manažer. Se zkratkou přišel poprvé L. Gulick a L. Urwick v článku v novinách, který vyšel v roce 1937. (Mulder, 2018) Podle Gulicka a Urwicka je neefektivnější, pokud manažer řídí tři až šest pracovníků, protože když podřízení nejsou schopni pracovat samostatně, manažer nedokáže správně řídit všechny své pracovníky.

Plánování patří k jedné z hlavních činností v organizaci. Prostřednictvím plánů je podmiňován směr organizace. Je důležité mít uspořádané úkoly, které je potřeba provést. Schopný řídicí pracovník by měl dokázat tvořit plány logicky a srozumitelně, aby spolupracovníci věděli, co a jak mají udělat. Součástí plánu by měl být tedy i způsob, jak splnit daný úkol a dosáhnout stanoveného cíle. Díky plánování lze určit počet pracovníků, kteří jsou potřeba pro splnění úkolu, jejich kvalifikace, metody, které budou použity, či prostředky, které je potřeba zajistit.

Další písmeno označuje pojem **organizování**. Díky této činnosti lze rozdělit práci prostřednictvím hierarchické struktury, koordinovat přidělené funkce, a především dosahovat stanovených cílů. Podstata stanovení organizační struktury je v tom, že určuje vztahy podřízenosti a nadřazenosti mezi zaměstnanci, jejich pravomoci ke splnění příslušných úkolů a odpovědnost za konkrétní činnosti v podniku. Na základě toho, lze poté kontrolovat splnění požadovaných cílů a domáhat se jejich naplnění.

Anglické slovo staffing představuje **výběr a umístování pracovníků** ve společnosti. Úkolem manažera je přiřadit správně pracovníky na vhodná místa. Každá pozice má své specifické požadavky jako jsou zkušenosti, znalosti, vzdělání či jazykové dovednosti. Ve větších společnostech je na nábor nových pracovníků přímo určené oddělení. Nicméně v menších firmách si spolupracovníky často vybírá sám majitel či vedoucí příslušného oddělení. Před přijetím nového pracovníka je nutné zamyslet se také nad tím, jak zapadne do kolektivu, nejen nad požadovaným vzděláním či zkušenostmi.

Písmeno D zastupuje slovo directing, tedy **vedení**. Vedoucí zadává úkoly svým podřízeným, rozhoduje o tom, kdo úkol splní, kdy bude splněn a někdy i jakým způsobem ho dotyčný splní. Existuje několik stylů vedení, každý manažer má odlišnou povahu a jiné předpoklady vést lidi. Pokud chce efektivně řídit pracovníky, je vhodné snažit se je motivovat a podporovat, aby odvedli svou práci efektivně. Správnou motivací svých podřízených lze dosáhnout skvělých výsledků, proto by měl řídicí pracovník zařadit motivaci do svých pracovních rutin.

Koordinace je součástí většiny manažerských funkcí a nelze ji z nich vyřadit, protože by poté funkce jako řízení, kontrola, organizování či plánování nefungovaly správně. Koordinaci lze chápat jako synchronizaci skupinového snažení k tomu, aby by byl splněn společný cíl. Také ji někteří autoři vykládají jako sladění či spojení snahy členů týmu za účelem dosažení podnikového cíle. Manažer musí umět správně dirigovat podřízené, aby vše probíhalo efektivně.

Reportováním je myšleno podávání zpráv o výsledcích příslušných úkolů a činností. Může probíhat jednorázově nebo na pravidelné bázi, což bývá častějším příkladem. Jedná se vlastně o informování zainteresovaných osob o průběhu vykonávané práce. Součástí reportu jsou různé informace týkající se pokroku či problémů, v jaké fázi se úkol nachází či co bude ještě potřeba, aby bylo dosaženo cíle. Vykazování výsledků je základní činností manažera. Hlášení výsledků slouží také jako důkaz toho, co už je hotové, v jakém stavu se úkol nachází nebo zpětně k dohledání určitých informací.

Poslední písmeno představuje pojem **rozpočtování**. Pod tímto pojmem si lze představit systém účetnictví a kontroly ekonomických příjmů a výdajů, auditů či fiskální plánování. Rozpočet také určuje, z jakých zdrojů se bude čerpat a do kterých sektorů budou vynaloženy finanční prostředky.

V podstatě se všemi manažerskými činnostmi se pojí rozhodování. Manažer se rozhoduje na denní bázi a na základě jeho rozhodnutí se vyvíjí další chod podniku. Dle autorky je to nejdůležitější funkce manažera. S rozhodováním úzce souvisí právě behaviorální přístup, proto se autorka podrobně zabývá rozhodováním v následující kapitole.

3. Rozhodování

Existuje několik definic pojmu rozhodování, většinou se ale shodují v tom, že rozhodování je volba alespoň mezi dvěma možnostmi, které vedou k dosažení určitého cíle. Rozhodování je uplatňováno v každodenním životě všech lidí. Ať už se jedná o to, v kolik hodin ráno vstát, co si obléct na sebe, čím jet do práce nebo zda dát výpověď a začít podnikat. Rozhodujeme se na denní bázi, některé volby jsou jednoduché a nemusíme se nad nimi ani víc zamyslet, v komplikovanějších situacích zabere výběr varianty mnohem více času i úsilí.

Podle Blažka (2018) lze rozdělit rozhodování na osobní, politické, velitelské, správní a manažerské, přičemž osobní rozhodování označuje rozhodování, při kterém člověk sleduje naplnění vlastního zájmu a rozhodnutí je realizováno jím samým, zatímco ostatní typy jsou spojeny s výkonem určité funkce a člověk rozhoduje v zájmu někoho jiného, např. nadřízeného či zaměstnavatele, a rozhodnutí je provedeno zpravidla jinými lidmi. Další zajímavou charakteristikou je stupeň determinace. Lze ho chápat jako velikost prostoru pro rozhodování. Může být vymezen etickými zásadami rozhodovatele či předpisy organizace, ale zároveň i časem, do kdy se musí člověk rozhodnout.

V rámci manažerského rozhodování se rozhoduje manažer ve prospěch svého nadřízeného, resp. zaměstnavatele. Stupeň determinace se pohybuje v nízkém až středním rozmezí. Ačkoliv manažer musí brát v potaz vnitřní předpisy organizace, obecně závazné předpisy, a i své mravní zásady, jeho prostor pro rozhodování bývá značně velký. Rozhodnutí je poté realizováno prostřednictvím podřízených. Podnikatel realizuje svá rozhodnutí také prostřednictvím svých podřízených, pokud již nějaké má, anebo je realizuje sám. Rozhoduje se na základě svých poznatků, a především ve prospěch podniku jako celku. Stupeň determinace je o něco nižší než u manažerského rozhodování, jelikož vnitřní předpisy organizace jako takové neexistují a pravděpodobně se budou shodovat s etickými zásadami samotného podnikatele.

Rozhodování má dvě stránky. Fotr, Švecová a kol. (2010) uvádí meritorní a formálně-logickou stránku. Přičemž meritorní stránka se zabývá obsahovou a věcnou částí problému a zobrazuje odlišnosti jednotlivých rozhodovacích procesů. Každý typ procesu má své specifické vlastnosti. Je rozdíl, zda se člověk rozhoduje o změně výrobního programu nebo o nábore nových pracovníků. Formálně-logická strana rozhodování se zase zaměřuje na postup řešení. Pro rozhodovací procesy, ať už jsou odlišné z pohledu obsahu, platí rámcově stejné přístupy vedoucí ke stanovení rozhodnutí.

3.1 Rozhodovací proces

Proces rozhodování se skládá z několika fází. Rozdělení rozhodovací procesu se může nepatrně lišit, protože různí autoři uvádí odlišná rozdělení. Většinou se ale shodují v základních etapách procesu, pouze jsou někdy tyto etapy podrobněji rozepsány do více kroků. Nejdříve zde bude uveden proces, který je členěn na čtyři etapy, podle přístupu Simona.

Prvním etapou je **analýza okolí**. Jedná se o fázi, ve které člověk zjistí, že nastal problém a bude potřeba rozhodnout. Druhou fází je **návrh řešení**. V této fázi by měl rozhodovatel hledat a vytvořit různé možnosti řešení problému. Ve třetí etapě si rozhodovatel **volí řešení** z těch, která navrhnul ve druhé fázi, a zahajuje realizaci vedoucí k řešení problému. Poslední etapou už je **kontrola výsledku**, při které se snaží zjistit, zda dosáhl požadovaného cíle. Pokud výsledky získané v poslední fázi nejsou uspokojivé, většinou vedou k zahájení nového rozhodovacího procesu.

Podrobnější dělení uvádí například Fotr, Švecová a kol (2010), kteří rozdělují rozhodovací proces do osmi kroků. První etapou je **identifikace rozhodovacích problémů**, které vznikají nebo potenciálně mohou vznikat v podniku či jeho okolí. Dále je potřeba **analyzovat a formulovat rozhodovací problémy**. Součástí druhého kroku zahrnuje hlubší poznání problému, určení příčin vzniku problému a definování cílů řešení. Než budou definovány varianty řešení, je důležité **stanovit kritéria hodnocení variant**, podle kterých se budou jednotlivé varianty posuzovat. Následně tedy rozhodovatel **vytvoří varianty řešení rozhodovacího problému**. Tato fáze patří k jedné z nejnáročnějších fází rozhodovacího procesu, protože zahrnuje tvůrčí aktivity, které zajistí naplnění definovaného cíle.

Volba jakékoliv varianty bude mít určitý dopad na další dění v podniku, proto by měl rozhodovatel **stanovit důsledky jednotlivých variant rozhodování**. Následně je potřeba **zhodnotit důsledky** těchto variant a **vybrat optimální řešení**. Je také možné seřadit varianty podle preferencí a zrealizovat více variant řešení, které se navzájem nevylučují. Sedmý krok představuje již samotnou **realizaci** zvolené varianty a její implementaci do praxe. Poslední fáze se shoduje s poslední fází předchozího dělení, jedná se tedy o **kontrolu výsledku realizované varianty**.

Uvedená rozdělení rozhodovacího procesu, ačkoliv druhé dělení je podrobnější, jsou si velmi podobná. Prakticky se liší pouze v počtu kroků a detailnějším zpracování. Nicméně Blažek (2018) nahlíží na fáze rozhodovacího procesu odlišněji. Proces rozhodování dělí do

šesti etap, přičemž první tři etapy vyžadují tvůrčí přístup řešitele, který vede k růstu počtu informací, získání nových myšlenek a rozšíření objemu variant řešení.

Jedná se o fázi **definování**, ve které je stanoven rozhodovací problém. Ve druhé fázi rozhodovatel podrobněji **analyzuje** daný problém a získává informace potřebné k jeho řešení. Ve třetím kroku se dostává k tvorbě různých variant, tedy **generuje** dostatečný počet způsobů, jak daný problém vyřešit. Další tři fáze se snaží zúžit počet možností a díky logickému sledování postupů dospět k výslednému rozhodnutí. Jedná se o fázi **klasifikace**, ve které je potřeba vytrždit vygenerované varianty, vyřadit ty, které nedávají smysl či jsou duplicitní a připravit je k **hodnocení**. Výstupem této fáze by mělo být zhodnocení variant a na jejich základě určení optimální varianty. V poslední kroku musí rozhodovatel učinit výsledné **rozhodnutí** a začít pracovat na jeho realizaci.

Fázi kontroly, kterou zmiňují dva předchozí autoři, Blažek (2018) neuvádí. Nicméně podotýká, že v rámci celého rozhodovací procesu vzniká zpětná vazba. Tím je myšleno, že ke každé fázi vznikají v průběhu procesu připomínky a pokud jsou informace či data v dané fázi nedostatečné, tak je nutné vrátit se do předchozího kroku a lépe ho vypracovat. Může nastat situace, že na základě získaných informací rozhodovatel nedokáže rozhodnout a celý proces se musí zopakovat s úpravou výchozích podmínek.

3.2 Prvky rozhodovacího procesu

Na základě předchozí kapitoly lze určit prvky rozhodovacího procesu. Podle Fotra a Švecové (2010) sem lze zařadit cíl rozhodování, kritéria hodnocení, subjekt a objekt rozhodování, varianty rozhodování i s jejich důsledky a stavy světa. Vzhledem k tématu diplomové práce se autorka domnívá, že je vhodné zaměřit se na subjekt a jeho vliv na rozhodování podrobněji, proto mu bude věnována následující podkapitola.

Cílem rozhodování je myšlen požadovaný stav, kterého chce rozhodovatel dosáhnout vyřešením rozhodovacího problému. Tím většinou nedochází ke splnění jediného cíle, nýbrž několika cílů, které na sebe mohou mít různé vazby. Jednou z nich může být komplementarita, tzn. že se cíle navzájem doplňují a podporují. Naproti tomu mohou být dílčí cíle i konfliktní, přičemž přibližováním se k dosažení jednoho cíle se snižuje šance na splnění ostatních cílů. Pro stanovení cílů existuje několik postupů, nicméně skoro v každé učebnici managementu lze dohledat, že cíl by měl být SMART. Anglické slovo „chytrý“ v tomto případě vyjadřuje akronym z anglických slov Specific, Measurable, Achievable, Relevant a Time-bound. V českém jazyce to tedy znamená, že by měl být cíl specifický, konkrétní

a jednoznačný. Měl by být měřitelný, aby se dalo jednoznačně prokázat, zda bylo cíle dosaženo. Musí být dosažitelný, jinak by ani nemělo smysl ho stanovit. V neposlední řadě by měl být relevantní a termínovaný, tzn. měl by být stanoven termín, do kdy má být cíl splněn.

Kritéria hodnocení pomáhají určit výhodnost jednotlivých variant řešení rozhodovacího problému. Lze je vyjádřit kvantitativně či kvalitativně. Kvantitativní jsou většinou srozumitelná a snadno měřitelná. Z ekonomického hlediska jsou většinou přesně definované vztahy pro výpočet ukazatelů. Kvalitativní často sledují širší spektrum, jedná se například o dopad rozhodnutí na jméno firmy či jaká bude ekologická zátěž jednotlivých investičních variant. Kritéria lze rozdělit na výnosová, což znamená, že rozhodovatel preferuje jejich vyšší hodnoty před nižšími, a nákladová, u kterých je to přesně naopak.

Objekt rozhodování představuje oblast, ve které daný problém vzniknul, dále vše, co s tímto problémem úzce souvisí. Například pokud se jedná o změnu výrobního programu, je potřeba rozhodnout, které výrobky budou jeho součástí, jaká bude tržní orientace produktu, zda se změní organizační usprádaní podniku či jak bude tato změna finančně zajištěna. S objektem rozhodování úzce souvisí **varianty řešení a jejich důsledky**. Variantami se rozumí odlišné možnosti, které zvolí rozhodovatel za účelem dosažení požadovaného cíle. Každá varianta s sebou nese určitý dopad na rozhodovatele, firmu či její okolí. Je potřeba definovat předpokládané důsledky jednotlivých variant vzhledem ke kritériím hodnocení.

Stavy světa lze vyjádřit jako situace, které se vzájemně vylučují a mohou nastat po zrealizování některé z variant a ovlivnit tak její důsledky z hlediska hodnocení. (Fotr, Švecová, 2010) Záleží na nich především v případech rozhodování za rizika či nejistoty. Následně se bude autorka věnovat subjektu rozhodování.

3.3 Subjekt rozhodování

Subjektem rozhodování se míní osoba, která provádí samotné rozhodnutí, tzn. volí variantu vedoucí k vyřešení rozhodovacího problému. Jiné označení může být také rozhodovatel. Nemusí jím být pouze jedinec, přičemž se jedná o individuální subjekt rozhodování, ale i skupina lidí, poté se označuje jako kolektivní subjekt rozhodování. Ve skupině se poté může hlasovat o přijetí určité varianty. Dále je nutné rozlišit rozdíl mezi osobou, která má pravomoci pro určení varianty vybrané k realizaci a zodpovídá za důsledky zvolené možnosti, označovanou jako statutární rozhodovatel, a mezi osobou, která skutečně rozhoduje, tj. skutečným rozhodovatel.

Pravděpodobně většina teorií předpokládá, že rozhodnutí provádí ekonomicky racionální člověk, v některých literaturách je označován jako tzv. homo oeconomicus. Podle Richarda H. Thaler (2015) jsou tito lidé nazýváni jako ekoni. Za racionálního člověka lze považovat někoho, kdo zná všechny možné varianty k řešení rozhodovacího problému a jejich možné důsledky, následně dokáže kvantitativně ohodnotit každou variantu, a tak zvolit nejlepší možnou vedoucí k dosažení stanoveného cíle. Fotr a Švecová (2010) označují tento model jako **racionálně-ekonomický**. Rozhodovatel dokáže získat všechny přístupné informace, dokonale je zpracovat a ohodnotit varianty, tedy kvantitativně stanovit jejich užitek, a pak zvolit optimální variantu na základě užitku.

V racionálně-ekonomickém modelu se uplatňuje princip optimalizace. Základním předpokladem je komplexní znalost všech možných variant rozhodovacího procesu, jejich číselné ohodnocení a volba nejvhodnější varianty. Jelikož se jedná pouze o teoretický model, protože v reálném životě ho lze jen těžko využít, je označován jako normativní model, tedy tak jak by to mělo být. Pokud má rozhodovatel veškeré informace a zná důsledky jednotlivých variant a pravděpodobnosti, se kterými nastanou, jedná se o rozhodování za jistoty.

Naproti tomu existuje **administrativní model**, který je více přiblížen realitě. (Fotr, Švecová, 2010) Bere v úvahu omezené možnosti a schopnosti rozhodovatele. Rozhodovatel nedokáže stanovit všechny varianty řešení i s jejich důsledky a číselně je ohodnotit. Brání mu v tom časový tlak, kapacity na zpracování informací, finanční prostředky či nedostatečné analytické dovednosti. V reálném světě se často musí člověk rozhodnout v časovém presu. Může se jednat i o zásadní rozhodnutí v podniku např. v krizových situacích, ve kterých je očekávána pohotová reakce a rozhodovatel nemá dostatek času na to, aby zkoumal více možností a musí se rozhodnout na základě svých zkušeností či intuice.

Administrativní přístup tedy představuje deskriptivní model, popisuje, jak rozhodovatel skutečně provádí rozhodovací procesy. Na základě časových limitů a omezení z hlediska disponibilních zdrojů nedokáže určit všechny varianty řešení. Natož pak je ohodnotit či určit jejich důsledky. Správnému ohodnocení brání především velké množství kritérií a rozdílný charakter kritérií, tedy některá mohou být kvalitativní a ostatní kvantitativní. Důsledky variant lze jen stěží určit, protože jsou ovlivněny faktory rizika a nejistoty. Rozhodovatel neví, jaké dopady mohou mít jednotlivé varianty a zda vůbec nastanou.

Rozhodovatel provádí řešení prostřednictvím principu satisfakce. (Kudera, 2000) Vybírá omezený počet kritérií, která dokáže kvantitativně ohodnotit, vytvoří aspirační úroveň a volí pak první variantu, která dosáhne aspirační úrovně a je tedy dostatečně uspokojivá. Příkladem může být dosažení vyššího zisku v daném období, na rozdíl od maximalizace zisku. Je důležité podotknout, že skuteční rozhodovatelé se nerozhodují iracionálně naschvál, nýbrž protože mají omezené možnosti jak své vnitřní, tak i možnosti svého okolí. Omezená racionalita jim brání v dokonalém rozhodování.

Pod pojmem omezená racionalita si lze tedy představit, že jedinec se nedokáže rozhodnout optimálně kvůli kognitivnímu omezení vědomostí, nedostatečným časovým možnostem i kvůli složité struktuře okolí. Právě omezená racionalita je jedním z témat, která zkoumá behaviorální ekonomie. Zaměřuje se především na vliv jedince na samotné rozhodnutí. Podle Šebestové (2007) má lidský faktor velký vliv na rozhodovací proces. V následující kapitole budou podrobněji rozebrány behaviorální teorie firmy.

4. Behaviorální teorie firmy

Behaviorální teorie firmy patří mezi alternativní teorie a snaží se vysvětlit chování firem i jednotlivců. Zaměřují se především na vliv lidského faktoru v rozhodovacím procesu a poukazují na skutečnost, že rozhodování a stanovení cílů v podniku není zcela jednoduchou záležitostí. Behaviorální teorie přihlíží k faktu, že na rozhodování firmy se nepodílí pouze vlastník či manažeři, ale i ostatní zainteresované strany. Dalším rozdílem od neoklasické a manažerské teorie je i skutečnost, že cílem podniku není pouze maximalizace zisku, ale podnik sleduje více dílčích cílů, u kterých se snaží dosáhnout přijatelné úrovně.

Podle neoklasické teorie je firma homogenní celek, ve kterém není oddělena role vlastníka a manažera. Vlastník odpovídá za všechna rozhodnutí a nese rizika s ním spojená. Teorie předpokládá, že mají všichni neomezené prostředky pro získání veškerých informací, a tudíž se mohou rozhodovat plně racionálně. V podniku ani jeho okolí nejsou žádné zainteresované osoby, které by mohly výrazně ovlivnit cíle či rozhodování podniku. Primárním cílem firmy je maximalizace zisku a vlastník postupuje všechna svá rozhodnutí v souladu s tímto cílem. Dokonce i manažerské teorie uvádí jako cíl maximalizaci či minimalizaci určité proměnné v podniku.

Neoklasická teorie firmy nepředkládá skutečný obraz ohledně podniku a jeho okolí, ani nevysvětluje podstatu manažerských činností, jelikož nebere v úvahu běžné faktory. Mezi ně lze zařadit formu podnikání, rozhodovací procesy a řízení v podmínkách nejistoty. (Mandysová, 2018) Neoklasická teorie firmy nebyla vytvořena k tomu, aby zkoumala chování podniků, resp. jejich vlastníků či manažerů, a zabývala se jejich interními procesy. Jelikož neoklasická teorie firmy není vytvořena v souladu se skutečností, mnozí teoretici se snaží přijít s novými alternativními teoriemi podniku, které vysvětlují jejich chování a pravou podstatu.

Behaviorální teorie předpokládá, že má podnik více cílů, kterými není maximalizace např. zisku, nýbrž dosažení uspokojivé míry určité veličiny. Toto tvrzení vzniklo na základě složitých struktur podniku, v kterých mnohdy ani nelze dosáhnout maximalizace konkrétní proměnné. Některé společnosti mohou mít i desítky či stovky zaměstnanců. Čím více pracovníků společnost zaměstnává, tím je v podniku vytvořena složitější struktura. Podle Cyerta a Marche (2013) poté pracovníci vytváří zájmové skupiny, přičemž každá skupina může mít svůj vlastní cíl, kterého chce dosáhnout. Jako základní skupiny v podniku lze považovat vlastníky, management a výkonné pracovníky. Dále to mohou být skupiny, které

jsou v blízkém vztahu k podniku a mají také určitou vyjednávací sílu. Jedná se například o dodavatele, zákazníky či konkurenci.

Různé literatury uvádí odlišná členění zájmových skupin. Nic se ale nemění na tom, že každá skupina či jednotlivec mohou mít rozdílné cíle. Zároveň platí, že složitost struktury podniku brání maximalizaci určité veličiny. Cíle podniku nejsou stejné v průběhu jeho existence. Existuje celá řada důvodů, jak a proč se cíle mění. Jedním z nich je například to, že se cíle firmy mění se změnou cílů jednotlivých skupin či jednotlivců, popř. se změnou moci těchto skupin uvnitř podniku. Každá skupina sleduje svůj cíl a na základě dohody se snaží dosáhnout kompromisu či přiklonění se ke společnému cíli. Na základě vyjednávacích a rozhodovacích procesů zájmových skupin či jednotlivců dochází ke vzniku cíle podniku.

Následně autorka diplomové práce uvede několik teoretiků, kteří se zabývají behaviorálními teoriemi firmy. Za jednoho z nejstarších představitelů behaviorální ekonomie lze považovat amerického ekonoma Herberta Alexandera Simona, který mezi prvními poukázal na odlišnosti mezi neoklasickou teorií firem a skutečným chováním podniků. Další behaviorální model představili Richard M. Cyert a James G. March v knize *The Behavior theory of the firm*, která vznikla v roce 1963. Za současné významné behaviorální teoretiky je potřeba zmínit Daniela Kahnemana a Amose Tverskyho, kteří spolu zkoumali vlivy kognitivní psychologie a vytvořili spolu tzv. Teorii vyhlídek (*Prospect Theory*). V neposlední řadě je nutné zmínit Richarda H. Thaler, amerického ekonoma a nositele Nobelovy ceny za ekonomii, který se také věnuje propojení psychologie a ekonomie.

4.1 Simonův model

Herbert Alexander Simon byl americký ekonom, který se jako jeden z prvních zabýval rozdíly mezi neoklasickou teorií firem a jejich skutečným chováním. Poukázal na nesrovnalosti mezi cíli jako je neoklasická maximalizace zisku a dosažení cílů pomocí aspiračních úrovní. V roce 1959 publikoval článek právě o modelu aspiračních úrovní, kterým vytvořil základy pro behaviorální teorii firmy. Celý život se věnoval výzkumu rozhodovacích procesů firem a díky tomu získal několik ocenění. Nejvýznamnější je Nobelova cena za ekonomii, která mu byla udělena v roce 1978 švédskou královskou akademií. (Velupillai, Venkatachalam, 2021) H. A. Simon také působil několik let na americké Carnegie-Melon University jako profesor. Americký teoretik je považován za velmi vzdělaného a váženého ekonoma, který je velkým přínosem pro svět ekonomie.

V padesátých a šedesátých letech dvacátého století se H. A. Simon zabýval teorií racionálního rozhodování. Kritizoval neoklasické pojetí teorie firmy a zaměřil se na nedodržování podmínky maximalizace zisku. Jeho závěry měli revoluční dopad na mikroekonomii. Ovlivnili ho především debaty, které probíhaly ve třicátých letech minulého století a ve kterých účastníci tvrdili, že nelze splnit podmínku maximalizace zisku, protože nemají dostatek informací. H. A. Simona tento argument zaujal a zaměřil se na něj v rámci svého výzkumu průmyslových organizací. Díky výzkumu zjistil, že chování a rozhodování podniků nekorespondují s neoklasickou teorií firem, protože rozhodovatel nemá přístup k dokonalým informacím, na jejichž základě by mohla být splněna podmínka maximalizace zisku.

V rámci svého výzkumu zjistil, že na rozhodování má značný vliv lidský faktor a že je potřeba brát v úvahu osobnostní rysy rozhodovatele, jeho schopnosti a dovednosti či jeho aktuální náladu a psychické rozpoložení. Proto je podle H. A. Simona nemožné rozhodovat se plně racionálně. Za svůj život publikoval několik článků právě na téma omezená racionalita. Omezená racionalita je právě to, co brání lidem v přístupu k dokonalým informacím a k plně objektivnímu rozhodnutí. Pod tímto pojmem si lze představit omezené kognitivní vědomosti jedince, nedostatečné znalosti a schopnosti, či nedostatek časových možností, které mu brání v optimálním rozhodování. Omezená racionalita je jedním z hlavních témat behaviorální ekonomie.

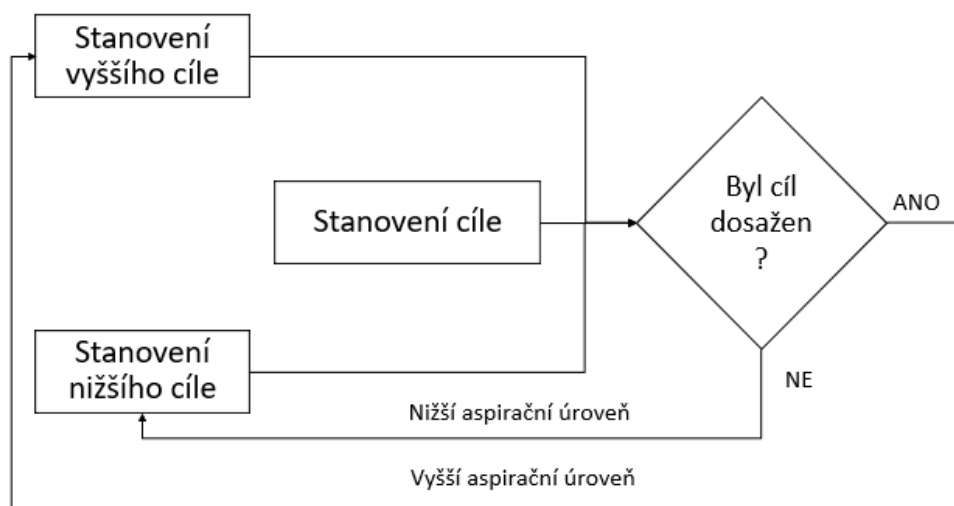
Podobné téma zkoumá i český ekonom Filip Matějka, který se zabývá výzkumem teorie racionální nepozornosti. (Trachtová, 2016) Tvrdí, že i kdyby měl jedinec dokonalé informace, nevyužije je nikdy všechny, protože to pro něj není výhodné. Lidé nemají neomezený čas, a ani kognitivní schopnosti. Takže člověk si vybere jen ty informace, které jsou pro něj důležité a na jejich základě se rozhoduje. Podle Matějky je to nejlepší způsob a teorie racionální nepozornosti v podstatě vyjadřuje, že člověk věnuje pozornost jen těm důležitým a užitečným věcem, protože nemá kapacitu věnovat se všemu. Jedním z předpokladů racionality je to, že si lidé vybírají informace, které jsou pro ně důležité z dlouhodobého hlediska. Naopak u rychlých a automatických rozhodnutí se lidé většinou nerozhodují racionálně.

H. A. Simon jako první uvedl, že se nacházíme v prostředí nejistoty, tudíž je nemožné mít všechny dostupné informace v okamžiku rozhodování. Rozhodovatelé jsou omezeni nejistotou budoucího vývoje, jejich kognitivními vědomostmi i nedostatkem času, proto se nemohou vlastníci podniku, manažeři či jiné zainteresované strany rozhodnout plně

racionálně. Jsou ovlivněni omezenou racionalitou a rozhodují na základě jejich zkušeností, schopností, a tak jak uznají v danou chvíli za vhodné. Jejich volba není optimální a neposoudili všechny varianty, ale rozhodli se tak, že výsledek dosahuje uspokojivé úrovně. Právě za tento výzkum dostal H. A. Simon Nobelovu cenu za ekonomii v roce 1978.

H. A. Simon vytvořil schéma, podle kterého by se měli zájmové skupiny rozhodovat. Toto schéma je spíše zaměřeno na rozhodovací proces než na výsledek rozhodování. Podle Simona je hlavním cílem podniku přežít na trhu. Tento cíl je stanoven obecně, aby se v reálném světě dokázal přizpůsobit všem zájmovým skupinám, které pak sledují vlastní cíle, u kterých se snaží dosáhnout uspokojivé úrovně.

V Simonově schématu si pak podnik určí výchozí bod, tedy konkrétní cíl a k němu aspirační úroveň. Postupuje podle šipek na obrázku Obrázek 1. Pokud byl cíl splněn, posune se o jednu aspirační úroveň výš. Pokud nebyl cíl naplněn, sníží se o úroveň. Zároveň se i snaží přijít na to, proč není možné dosáhnout stanoveného cíle a odstranit identifikované příčiny. Podle Soukupa (2001) se může stát, že neustálé navyšování aspiračních úrovní cíle povede k naplnění maximalizačních cílů.



Obrázek 1 Simonův model

Zdroj: vlastní zpracování podle Soukupa (2001)

Simon je považován za jednoho z prvních autorů, který se věnoval behaviorální ekonomii. Za své průkopnické myšlenky a výzkumy získal řadu ocenění. Pojem omezená racionalita se stal hlavním tématem behaviorální ekonomie a věnovala se mu dále celá řada ekonomů, kteří se

snažili pojem dál rozvést a zkoumat. Jedním z nich je i český ekonom Filip Matějka, který se zabývá výzkumem racionální nepozornosti. Na Simonovu teorii a pojem omezenou racionalitu navázali další autoři. Richard M. Cyert a James G. March zkoumali behaviorální teorie, a právě jim se bude věnovat další podkapitola.

4.2 Model Cyerta a Marche

Američtí ekonomové Richard M. Cyert a James G. March navázali na Simonův model a v roce 1963 publikovali svou vlastní práci *A Behavior Theory of the Firm*. V knize představili svou behaviorální teorii. Inspirovali se myšlenkou Herberta A. Simona, která se týká omezené racionality. V jejich teorii se zaměřili především na rozhodovací procesy firmy, která se nachází v nedokonale konkurenčním prostředí a v podmínkách nejistoty. Autoři teorie popsali podnik, který vyrábí více produktů, obchoduje na několika trzích, vyhledává a zpracovává informace, přijímá rozhodnutí a díky vyhodnocení výsledků se snaží změnit postupy.

Východiskem teorie Cyerta a Marche (2013) je jako u ostatních behaviorálních teoretiků předpoklad, že firma nesleduje pouze jeden cíl, ani jeho maximalizaci. Organizační strukturu podniku považují za poměrně složitou, uvnitř se nenachází pouze jeden rozhodovací subjekt. Jedná se o složitou nesourodou organizaci, ve které se objevují různé zájmové skupiny, které sledují vlastní cíl. Proto podnik nesleduje jeden konkrétní cíl a jeho maximalizaci, ale skupinu cílů, které mohou být i protichůdné, a tak se snaží dosáhnout aspoň přijatelné úrovně každého cíle.

Autoři rozlišují zainteresované strany na interní a externí, přičemž mezi interní zájmové skupiny lze zařadit management, odborové předáky a výkonné pracovníky, do externí spadá pak skupina dodavatelů, zákazníků, popř. akcionáři. Každá skupina sleduje svůj vlastní cíl a pro jeho dosažení dochází k dlouhodobé či krátkodobé spolupráci s ostatními skupinami. Cyert a March (2013) pokládají chování zájmových skupin a jejich uzavírání koalic za určitý druh sociální hry. Považují je za jádro rozhodovacích procesů, protože skupiny při těchto hrách musí brát v potaz vlastní zájmy, ale i zájmy ostatních skupin.

Spory koalic vedou podle autorů k významným rozhodnutím, právě na základě dohadů a kompromisů jednotlivých zájmových skupin. V celkovém měřítku se tedy firma chová racionálně, protože se snaží naplnit alespoň částečně cíle všech zájmových skupin. Podle Cyerta a Marche (2013) se podnik zaměřuje především na sledování veličin, jako je podíl na trhu a zisk firmy, na objem prodeje a tržby, plynulost a objem produkce a na zásoby, popř.

jejich fluktuaci. Podle Simona se mohou cíle v průběhu života firmy měnit. S tím souhlasí i autoři Cyert a March, kteří uvádí důvody ovlivňující proměnlivost cílů. Záleží na aktuálním postavení zájmových skupin podniku i u konkurenční firmy a na pozici podniku vůči konkurenci.

Cyert a March patří k behaviorálním teoretikům, kteří zastávají názor, že není možné, aby firma sledovala pouze jeden cíl, resp. maximalizaci určité proměnné. Vychází z předpokladů složitosti organizační struktury podniku a existence zájmových skupin, které sledují vlastní cíle, přičemž se snaží dosáhnout jejich dostatečně uspokojivé úrovně. To znamená, že firma přijme první řešení, které vyhovuje zájmovým skupinám a dále už nehledá jinou alternativu, ačkoliv by mohla existovat i jiná lepší možnost. V případě změny podmínek se může stát, že zvolená varianta již nevyhovuje zájmovým skupinám, v ten moment začne podnik hledat jiné vhodné řešení.

Různé studie ukazují, že jedinec je v rozhodovacím procesu citlivější na ztrátu než na zisk. Tímto fenoménem se zabývali i ekonomové Daniel Kahneman a Amos Tversky. (2017) Ve svém výzkumu uvádí, že křivka užítku pro zisk jedince má konkávní tvar, zatímco pro ztrátu je funkce konvexní. Jinými slovy jedinec pociťuje ztrátu mnohem více než zisk ve stejné výši. Richard H. Thaler (2017) popsal tento fenomén jako majetnický efekt. Uvedení autoři patří k významným současným ekonomům a všichni tři zásadně přispěli v oboru behaviorální ekonomie.

4.3 Thalerův model

Richard H. Thaler je americký ekonom, který se zabývá behaviorální ekonomikou. Působí také jako profesor behaviorálních věd a ekonomie na Chicagské univerzitě. Zároveň je držitelem čestného doktorátu na Vysoké škole ekonomické v Praze. (ČT24, 2017) Celý svůj život věnoval rozvoji behaviorální ekonomie. Zaměřil se především na neortodoxní pojetí ekonomie, které nepředpokládá rozhodovatele za ekony. Tak ve své knize Nečekávané chování označuje lidi, kteří jsou schopni se rozhodovat na základě plné racionality a nezapojují do svých rozhodovacích procesů emoce, aktuální psychické rozpoložení a další typické chování lidí.

Richard H. Thaler je uznávaným publicistou a spisovatelem. Ve své knize Nečekávané chování se zaměřuje na iracionální chování lidí, kteří při svých rozhodovacích procesech zohledňují emoce, city, aktuální náladu, a tedy neodpovídají klasickým ekonomickým teoriím. Ve své knize uvádí příklady různých situací, které potvrzují odlišnosti v rozhodování

ekonomů a reálných lidí. Své poznatky dokládá i na základě chování velmi vzdělaných lidí, vědců či ekonomů, kteří si uvědomují teoretické poznatky klasických ekonomických teorií, ale i přesto se v určitých situacích rozhodují iracionálně.

Další jeho významnou publikací je kniha *Nudge*, do češtiny překládána jako *Šťouch*. Knihu napsal s právníkem Cassem R. Sunsteinem, který také působil na univerzitě v Chicagu. Ten se zajímá především o právo ústavní, správní a environmentální, ale také o právo a chování v ekonomice. *Nudge* je vlastně takovým návodem pro člověka, jak dělat lepší rozhodnutí. Autoři se domnívají, že pokud lidem ukážou způsob, jakým přemýšlejí, tak můžou navrhnout prostředí, ve kterém je pro rozhodovatele jednodušší zvolit tu nejlepší variantu pro sebe, své okolí, a i pro společnost. (Thaler, Sunstein, 2009) V knize byl použit termín architekt výběru, to je někdo, kdo je odpovědný za uspořádání souvislostí, v jichž se lidé rozhodují. Kniha je tedy vlastně taková příručka, která předkládá lidem návod na zlepšení jejich rozhodování týkající se zdraví, bohatství a štěstí. Od toho se také odvíjí název knihy, protože se snaží popostrčit, šťouchnout lidi k lepšímu rozhodování.

Richard H. Thaler získal Nobelovu cenu za ekonomii v roce 2017 díky propojení psychologie a ekonomie. Švédská akademie zdůvodnila svůj výběr tím, že Thaler zkoumal důsledky omezené racionality, propojil realistické poznatky z psychologie s analýzami rozhodovacích procesů v ekonomice. (ČT24, 2017) Klasické teorie předpokládají, že jsou lidé velice disciplinovaní a chytrí, dokážou se rozhodovat bez emocí a nemají problém se sebekázní. Podle Thalera to ale na většinu lidí nesedí, sám uvedl, že jeho nejvýznamnějším objevem je to, že ekonomové jsou lidé, a to by se mělo projevit i v ekonomických modelech.

Jeho výzkumy také ukázaly, že si lidé více cení věcí, když je vlastní. Fenomén, který je nazýván jako majetnický efekt, popisuje odlišnosti v chování lidí, kteří vlastní určitou věc a těch kteří ne. Jako příklad uvádí Thaler (2017) experiment s hrnkou a propiskami, na kterém dokládá, že lidé mají větší tendenci držet se toho, co mají a je to alespoň z části zapříčiněno averzí k riziku.

Další příklad se týká irelevantních faktorů, které mají vliv na naše chování. Thaler (2017) uvádí příklad, kdy jako profesor zadával test mikroekonomie s celkovým bodovým součtem 100. Test měl roztrdit studenty do tří skupin na ty nejlepší, kteří rozuměli dané látce excelentně, prostřední, jež rozuměli základním poznatkům a ty nejhorší, kteří v probírané látce tápali. Znamky studentů z testu nebyly nijak odlišné od normálu, nicméně studenti byli pohoršeni, že průměrný bodový zisk činil pouze 72 bodů. Ačkoliv Thaler vysvětlil studentům

hodnocení známkami, stále se na jeho předmět a jeho osobu snášela kritika. Aby nemusel test zjednodušovat, rozhodl se zvednout hranici s možným celkovým bodovým ziskem ze 100 na 137. Průměrný bodový zisk studentů se zvýšil nad 90 bodů a studenti byli spokojeni se svými výsledky.

Na tomto příkladu Thaler dokládá, že lidé se nechovají racionálně. Studentům by mělo být jedno, zda získali 96 bodů ze 137 nebo 72 bodů ze 100, protože jejich úspěšnost se stále pohybuje kolem 70 % a výsledná známka se nezmění. Těchto příkladů je víc, jedná se o situace z běžného života, které dokládají, že lidé jsou pouze lidmi a nesmyslejí jako čistě racionální bytosti, které svá rozhodnutí a chování vytváří na základě různých matematických výpočtů a analýz. Thaler také spolupracoval americkými psychology Danielem Kahnemanem a Amosem Tverskym. Ti se zabývali kognitivními omezeními jedinců a emocionálními předsudky, které mohou vést k iracionálním rozhodnutím. Jejich práci se bude věnovat následující kapitola.

4.4 Prospektová teorie

Daniel Kahneman a Amos Tversky jsou američtí psychologové s izraelským původem, kteří se zkoumali vliv kognitivní psychologie a emocionálních předsudků na rozhodování lidí. Daniel Kahneman získal za jejich výzkum Nobelovu cenu za ekonomii v roce 2002, Amos Tversky v roce 1996 zemřel, jinak by se pravděpodobně také stal laureátem Nobelovy ceny. (Stupavský, 2020) Daniel Kahneman působil na Princeton University a Amos Tversky na Stanford University. Oba se znali a na některých výzkumech společně spolupracovali s Richardem H. Thalerem. Dále také s Olivierem Sibonym či Cassem R. Sunsteinem.

Daniel Kahneman a Amos Tversky byli dlouholetými spolupracovníky. Za jejich nejvýznamnější příspěvek se dá považovat jejich prospektová teorie, anglicky Prospect Theory. Dříve se nazývala Teorie hodnoty, anglicky Value Theory, ale autoři se ji rozhodli přejmenovat kvůli zavádějícímu označení, a tak ji radši pojmenovali výrazem „prospect“, tedy perspektiva či vyhlídka. (Thaler, 2017) Jelikož si pod tímto názvem nedokáže nikdo nic moc představit, považovali ho za vhodné označení.

Prospektová teorie se zaměřuje na rozhodovací proces za rizika a přináší kritiku normativní teorie očekávaného užitku, ke které vytváří alternativní model. Teorie očekávaného užitku byla přijata jako normativní model racionálních rozhodnutí a z širokého hlediska i jako deskriptivní model ekonomického chování. (Kahneman, Tversky, 2017) Na základě několika popsaných rozhodovacích problémů, ve kterých preference jedince systematicky porušují

axiomy teorie očekávaného užitku, se rozhodli Kahneman s Tverským vytvořit alternativní model. Tvrdí, že teorie očekávaného užitku není adekvátním deskriptivním modelem, a proto se rozhodli navrhnout novou alternativu pro rozhodování za rizika.

Na prospektovou teorii neboli teorii vyhlídek navazuje kumulativní teorie vyhlídek, kterou rozvinuli Kahneman s Tverským později. Lze ji použít na rozhodování za nejistoty i rizika. Využívá kumulativních rozhodovacích vah spíše než oddělených. Autoři teorie uvádí, že lidé poměřují svá riskantní rozhodnutí s určitými souřadnicemi, s něčím, o co by neradi přišli. Lidé si více váží věcí, které vlastní než těch, které jim nepatří. Thaler (2017) to popisuje jako majetnický efekt, ten vzniká alespoň zčásti kvůli averzi k riziku. Dalším vysvětlením majetnického efektu je setrvačnost. Lidé nemají rádi změny, setrvávají v tom, co mají, dokud nedostanou významný důvod to změnit.

V knize Neočekávaná chování Thaler uvádí i různé příklady. V jednom z nich rozdává každému druhému studentovi univerzitní hrnek. Ti jsou v pozici prodávajícího a studenti bez hrnku v roli kupujícího. Každý student určí hranici za kolik hrnek prodá, resp. koupí. Podobných pokusů bylo provedeno mnoho, nicméně výsledky byly vždy podobné. Prodejci požadovali přibližně dvakrát tolik, co byli ochotní kupci zaplatit. Na základě proběhnutých, resp. neproběhnutých obchodů ukazuje majetnický efekt, ačkoliv studenti vlastnili hrnek jen několik minut. Kahneman (Thaler, 2017) tento fenomén označuje za okamžitý majetnický efekt.

Lze vidět, že autoři Kahneman, Tversky i Thaler spolu úzce spolupracovali. Thaler ve své knize uvedl, že vždy, než vydal některý ze svých článků, zeptal se sám sebe, co by si o tom myslel Amos Tversky. (Thaler, 2017) Kahneman s Tverským se také zabývali heuristickými strategiemi, které usnadňují proces rozhodování. Pomocí heuristiky se lidé dokážou rozhodnout jednodušeji a rychleji, nicméně může dojít k určitému zkreslení, které ovlivní výsledek rozhodnutí. V behaviorálních teoriích se pojem heuristika začal objevovat poměrně často, zejména ve spojení s rozhodovacími procesy. (Skořepa, 2005) Lze ho definovat jako přístup, který se používá k řešení rozhodovacích problémů, aniž by jedinec použil nějaký algoritmus.

Heuristiky je výhodné využít při rozhodování, které se častěji opakuje. Podle Tverskyho a Kahnemana (2017) je užitečné rozhodnout se na základě četnosti podobných situací, které jedinci vytanou na mysli. Sibony (2020) uvádí, že prostřednictvím heuristik jsou objevovány nové poznatky díky kreativnímu přístupu a bez logických rámců. Existují různé druhy

heuristik, např. heuristika ukotvení, dostupnosti či reprezentativnosti. K heuristikám se vyjadřuje i Fotr a Švecová (2010), kteří je uvádí ve své publikaci jako psychologické léčky v rozhodování, právě proto, že nemusí vést k nejlepšímu možnému rozhodnutí. Vysvětlují je jako systematické chyby, kterých se dopouští rozhodovatelé při zpracování informací potřebných k vyřešení rozhodovacího problému.

Heuristika zakotvení spočívá v tom, že jedinec přikládá nepřiměřenou váhu první informaci, kterou se dozví. Jeho další úsudky jsou již ovlivněny tímto východiskem, tzv. kotvou, a odvíjí se od něho další kroky. Prostřednictvím heuristiky reprezentativnosti provádí jedinec rozhodnutí na základě typických znaků. Čím víc je osoba, situace či věc něčemu podobná a typická, zařadí ji do určité kategorie. Na základě tohoto zařazení pak určuje další postup řešení. Díky heuristice dostupnosti má často jedinec tendenci přeceňovat význam událostí, které se mu často vybavují v hlavě. Jedná se většinou o nápadné či negativní situace, protože ty si člověk snadněji zapamatuje. Jak už bylo výše zmíněno, pomocí heuristik dokáže jedinec rychle vyřešit rozhodovací problém, nicméně se může stát, že na jejich základě dojde k nesprávnému závěru. V knize *Chystáte se udělat strašnou chybu!* (Sibony, 2020) uvádí autor následující příklad.

Výzkum Kahnemama a Tverskyho spočíval v určení optimálního vzorku lidí pro vědeckou studii. Nechali si odhadnout vzorek od odborníků na statistiku, pro které to byl běžný úkol. Pro studii je potřeba určit optimální velikost vzorku, protože kvůli příliš malému vzorku by autoři nedospěli k relevantním výsledkům a příliš velký vzorek by byl zase finančně nákladný. Odborníci na statistiku již měli za sebou podobných výpočtů mnoho a pro stanovení velikosti vzorku tedy nepoužili matematické vzorce, nýbrž počet odhadli na základě svých zkušeností z předchozích studií. Ukázalo se, že velikost vzorku, který odhadli, byla mimo. Vědci určili pro studii naprosto nevhodnou velikost vzorku na základě jejich zkušeností a intuice. Díky výzkumu Kahneman s Tverským doložili, že heuristiky vedou i k chybným závěrům, proto by si měl jedinec uvědomit, kdy je vhodné je využít. Je tedy potřeba dát si pozor při spoléhání se pouze na intuici a člověk se musí rozhodnout, v jakých případech je to možné a v jakých by to mohlo mít katastrofické důsledky.

V následující části se autorka nejdříve zaměří na charakteristiku vybraného podniku, jeho okolí a cíle. Dále se bude zabývat aplikací jednotlivých behaviorálních teorií na podnik. Autorka práce se pokusí předpoklad behaviorálních teorií doložit či vyvrátit prostřednictvím pozorování a analýzy vybraného podniku.

5. Představení vybraného podniku

Pro vypracování praktické části si autorka vybrala firmu Miloše Buřvala, ABM Chrudim, která je fyzickou osobou. Jedná se o firmu, která se zabývá vnitrostátní a mezinárodní nákladní přepravou. Podnikatel založil svou firmu v roce 1994 jako autopůjčovnu a autoopravnu. Od té doby svou živnost rozvíjel tak, aby kryl poptávku trhu. Lze tedy říct, že s podnikáním v oblasti autodopravy a autopůjčovny má majitel mnohaleté zkušenosti. Podle obecně známé definice velikosti podniků patří vybraná společnost do skupiny mikropodniků na základě počtu zaměstnanců a velikosti ročního obrátu.

Původním podnikatelským záměrem založení firmy bylo půjčování osobních vozidel a autoopravárenská činnost. Podnikatel začínal půjčovnu se dvěma osobními automobily značky ŠKODA Favorit. Postupně svou firmu rozvíjel, modernizoval vozový park a přizpůsoboval se poptávce trhu. V 90. letech byla poptávka po půjčování aut na vrcholu a v tu dobu podnikatel vlastnil osmnáct automobilů, které byly zapůjčeny v dlouhodobých pronájmech. Po roce 2000 zájem o tyto služby klesal, a proto se majitel začal orientovat směrem k nákladní autodopravě a počet osobních vozidel k půjčování snížil. V současnosti podnikatel disponuje pěti osobními vozidly a dvěma přívěsnými vozíky k zapůjčení. Jedná se o dvě vozidla Škoda Fabia, dvě vozidla Škoda Octavia a Volkswagen Passat. Dále lze zapůjčit nákladní přívěsný vozík konstruovaný do hmotnosti 750 kg nebo dvouosý přívěsný vozík na přepravu vozidel do 1500 kg.

V současné době je hlavní podnikatelskou činností vnitrostátní a mezinárodní nákladní přeprava. Poté co se majitel začal ubírat směrem k autodopravě, pořídil si jedno nákladní vozidlo s tonáží do 7,5 tuny. Postupně rozšiřoval svůj vozový park až do současnosti, kdy vlastní šest nákladních vozidel, z toho čtyři značky Scania a dvě značky Volvo. Dále se soustřeďuje na odtah a přepravu osobních vozidel, přepravu osob, stěhování či prodej ojetých aut.

Majitel firmy si vybral jako formu podnikání fyzickou osobu, nicméně vystupuje nejen pod svým jménem, ale i pod názvem ABM Chrudim. Pro představení své firmy využívá logo, které je zobrazeno na obrázku čísloObrázek 2. Nejprve ve firmě působil pouze podnikatel, autopůjčovnu i opravu aut dokázal obstarat sám. Po rozšíření podnikatelské činnosti do oblasti autodopravy přijal zaměstnance. Majitel se staral o chod firmy a když bylo potřeba tak zastával i funkci řidiče. S postupem času přibývaly zakázky a majitel přijal další zaměstnance,

sám už spíše vykonával řídicí činnost, což trvá až do současnosti. Dnes zaměstnává pět řidičů a sám obstarává chod firmy, opravu aut, autopůjčovnu a ostatní činnosti.



Obrázek 2 ABM Chrudim

Zdroj: ABM Chrudim (2011)

Firma ABM Chrudim úzce spolupracuje se spediční společností Stop-trans s.r.o., která zprostředkovává firmě ABM Chrudim zakázky. Formou outsourcingu si firma najímá také účetní služby. Ostatní činnosti už si zajišťuje společnost sama. Sídlo firmy se nachází v Rabštejnské Lhotě, ve které majitel vlastní dílnu pro opravu vozidel. V minulých letech rozšířil majitel ještě zázemí firmy o areál pro parkování nákladních vozidel v nedaleké vesnici, na kterém stále pracuje a buduje lepší zázemí pro svůj vozový park.

5.1 Cíle a rozhodování firmy

V této kapitole se autorka zaměřila na cíle podniku a způsob rozhodování týkající se zásadních otázek. Primárním cílem podniku je mít dlouhodobě co nejvyšší možné příjmy, stejně tak jako většina skutečných firem. Dalším velice důležitým cílem, který podnik sleduje, je udržet se na trhu. Jelikož se jedná o mikropodnik, podnikatel se snaží být konkurenceschopný vůči velkým přepravním společnostem a snaží se svůj podnik rozvíjet tak, aby dokázal přežít na trhu. Jak už bylo řečeno v úvodu představení společnosti, majitel svůj podnik přizpůsobuje poptávce trhu. V rámci určitých mezí rozšířil předmět podnikání právě o již zmíněnou autodopravu z původní autopůjčovny a autoopravny.

Dalším důležitým cílem je vytvářet a udržovat si dobré vztahy s dodavateli. Mezi ně lze zařadit podniky, od kterých firma odebírá náhradní díly do vozidel, od kterých si nechává provést technickou kontrolu, nebo ostatní servisy. Jelikož se jedná o malou firmu, majitel komunikuje s ostatními podniky osobně. Jelikož působí na trhu 28 let, má vytvořenou poměrně velkou síť kontaktů, na které se může obrátit. Mezi další dodavatele lze zařadit společnost Eurowag, u které majitel vlastní palivové karty, sloužící ke kontrole pohonných hmot a plateb mýtného, a před dvěma lety začal využívat i služeb Webdispečinku, systému sloužícímu k GPS sledování vozidel a řízení autoparku.

S velkými společnostmi majitel udržuje dobré vztahy především včasným placením faktur a řešením dalších administrativních záležitostí, nedochází zde k bližšímu kontaktu. Nicméně s menšími podnikateli vstupuje do hry především osobní jednání a povaha majitele. Dle pozorování autorky diplomové práce majitel firmy jedná s ostatními vždy slušně a narovinu. Mezi další činnost podnikatele patří i prodej ojetých vozidel. Majitel se řídí motem: „*Dobrý obchod je takový, kde jsou spokojeni všichni zúčastnění.*“ Tato věta zazněla i z úst našeho významného podnikatele Tomáše Bati.

Bezesporu dalším důležitým cílem, na který se firma zaměřuje, jsou její zaměstnanci. V současnosti zaměstnává pět řidičů, kteří nesou velkou zodpovědnost. V silničním provozu, při nakládce i vykládce zboží se každodenně potýkají s různými situacemi a je velice důležité, jak se s nimi vypořádají. Jejich zásluhou dodává firma včas smlouvené přepravy, získává spokojené zákazníky a vyšší zisky. Majitel si toto uvědomuje, proto se snaží své zaměstnance motivovat a podporovat v kvalitně odvedené práci. Zaměstnanci dostávají různé bonusy a benefity, mohou využívat autodílnu pro své soukromé potřeby, každý řidič má služební telefon, popř. tablet, majitel také pravidelně pořádá firemní akce. Jelikož se jedná o malou firmu, v podniku panuje neformální firemní kultura.

Spokojenost zaměstnanců ve firmě se projevuje především dobou, po kterou v podniku zůstávají. Ačkoliv je práce řidiče v mnoha směrech velice náročná, někteří zaměstnanci pracují ve firmě i přes 15 let. Důvodem této dlouhodobé spolupráce je právě neformální podniková kultura a dobrý vztah s majitelem firmy. Podnikatel se svým zaměstnancům v mnoha ohledech snaží vyjít vstříc. Například jeden z řidičů měl zájem spíše o zahraniční přepravy, proto když se majiteli naskytla nabídka spolupráce se zahraniční společností, přijal ji a vyhověl tak požadavkům svého zaměstnance. Dalším příkladem jsou i různá školení, které mohou řidiči díky práci ve firmě získat navíc a dál tak rozvíjet svou profesní stránku.

Dalším cílem by se dal označit i růst a rozvoj firmy. Podnikatel stále hledá nové příležitosti na trhu, které by byly pro jeho činnost zajímavé. Tohoto cíle se drží již od samého začátku podnikání, jak je i vidět na již zmíněné historii podniku. Ačkoliv v současné době se růst firmy spíše ustálil. Majitel firmy sdělil, že optimální počet zaměstnanců jsou čtyři až pět, protože při tomto počtu dokáže sám obstarat vše potřebné. Bylo období, ve kterém zaměstnával i šest zaměstnanců, nicméně už je to časově, psychicky i fyzicky náročné. Pracovní týden většiny podnikatelů tvoří 7 dní a 24 hodin denně. Majitel firmy se tedy

v současné době zaměřuje především na rozvoj podniku. Příkladem může být nový areál, který bude sloužit pro parkování celého vozového parku.

V neposlední řadě lze uvést cíl, kterého se podnikatel držel již od začátku podnikání. Jedná se o financování podnikatelské činnosti. Majitel se nikdy nechtěl zadlužit tak, aby nedokázal splácet svoje závazky. Vozový park tedy postupně rozšiřoval a obnovoval až když si na nové vozidlo vydělal, popř. až když prodal starý automobil. Autorka se domnívá, že právě díky této myšlence se podnik stal velice stabilním a dokázal se udržet na trhu přes 25 let. Existuje mnoho podniků, které nedokázaly ustát různé krize a kvůli neschopnosti splácet své závazky zkrachovaly.

Podnikatel sdělil, že rozhodování probíhalo především na základě zkušeností a zdravého rozumu. Za 28 let podnikání nasbíral majitel spoustu zkušeností, proto nyní věří především svým zkušenostem a intuici. Samozřejmě ve složitějších situacích či při řešení obtížných problémů se majitel snažil zjistit co nejvíce dostupných informací a na jejich základě se rozhodnout. Pro určité investice lze i poměrně snadno vypočítat návratnost investice a další finanční ukazatele, které jsou podnikateli známy a kterých v příhodných situacích využívá. Ovšem uznává, že je pouze člověk, a tak i jako ostatní je ovlivněn svými aktuálními emocemi, náladou či časovým presem.

Cíle, které podnikatel sleduje a jsou pro něj určitým způsobem důležité, poukazují na skutečnost, že se podnik nechová podle předpokladů neoklasické teorie, která uvádí jako jediný cíl maximalizaci určité proměnné. Naopak lze usoudit, že má firma a její chování blíže spíše k alternativnímu pojetí teorie firem, přesněji k behaviorálnímu přístupu. Aniž by byl majitel zasvěcen do problematiky behaviorálních teorií, uvedl celou soustavu cílů, které se snaží dlouhodobě naplňovat, ne pouze jeden maximalizační cíl. Zároveň i potvrdil, že při rozhodování je ovlivněn svým aktuálním psychickým rozpoložením i časovými možnostmi. Na jeho rozhodování mají vliv také určité zájmové skupiny, které se vyskytují v okolí podniku. Lze je pokládat za klíčové faktory, které ovlivňují chování a rozhodování podniku jako celku.

5.2 Významné faktory působící v okolí podniku

V této kapitole se autorka zaměří na prostředí, ve kterém firma ABM Chrudim působí. Jedná se o okolí, které má vliv právě na chování a rozhodování podnikatele. Autorka vychází

z modelu tří vrstev, tak jak bylo uvedeno v teoretické části. Zaměří se tedy na makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Nejdříve se bude věnovat makroprostředí, které podnik nedokáže svým chováním ovlivnit, nicméně může reagovat na jeho faktory. Majitel sleduje vlivy makroekonomického prostředí a jejich dopady, na které se snaží určitým způsobem reagovat. Přiznal, že samozřejmě některým faktorům věnuje větší pozornost.

V rámci politicko-legislativních faktorů majitel sleduje veškeré normy a nařízení, které by se mohly týkat jeho podnikatelské činnosti. Vzhledem k povaze podnikatelské činnosti sleduje firma ABM Chrudim Zákon o silniční dopravě, Občanský zákoník či zákon o DPH a dani z příjmu. Nejvíce kontrolovaným nařízením odborem dopravy a Policií ČR je nařízení Evropské unie AETR, které upřesňuje dodržování bezpečnostních přestávek a dob řízení. Řidič z povolání musí každý rok podstoupit sedmihodinové školení, aby si udržel profesní průkaz. Dále je pro podnikatele důležité mít přehled ohledně Zákoníku práce, protože zaměstnává pět řidičů. Se sledováním změn v těchto zákonech pomáhá majiteli i účetní firma, se kterou dlouhodobě spolupracuje. Řidič z povolání musí procházet různými školeními, ať už se jedná o povinná či nepovinná školení, proto firma sleduje aktuality a změny ve školení řidičů. Příkladem může být školení o přepravě nebezpečných věcí neboli dohoda ADR, které musí řidič absolvovat jednou za pět let.

Jelikož je Česká republika součástí Evropské Unie je potřeba sledovat i její nařízení. V roce 2017 byl zveřejněn tzv. „Balíček mobility“, který reguluje silniční dopravní trh. Týká se například úprav z hlediska vysílání řidičů a minimální mzdy, zavedení nových smart tachografů či doby jízd a odpočinku. Dále majitel pozoruje vývoj emisních limitů, které se postupně zpřísňují a od kterých se dále odvíjí výše silničních poplatků za provoz vozidel. Aktuální normou na spalování výfukových plynů je Euro 6, nicméně už je připravena nová norma Euro 7, která by měla platit od roku 2025. Majitel postupně obměňuje vozový park tak, aby nová vozidla byla v souladu s neustále se zpřísňujícími emisními normami. Co se týče této problematiky, bylo by možné ji zahrnout i v oddělené analýze ekologického prostředí.

V rámci sledování ekonomického prostředí se v současnosti majitel zaměřuje na rostoucí ceny pohonných hmot, které jsou důsledkem ruské invaze na Ukrajinu. Dalšími následky je i nedostatek pracovní síly, kterou v České republice tvoří také ukrajinští pracovníci. Při rozšíření areálu firmy majitel spolupracoval i s ukrajinskými pracovníky, bez kterých se nyní bude muset obejít. Některé společnosti např. Škoda Auto musela pozastavit výrobu kvůli nedostatku dodávek dílu právě z Ukrajiny. To by mohlo mít vliv i na náhradní díly, které

majitel potřebuje do svých vozidel. Dalším důsledkem by mohlo být i oslabení české koruny. Aktuálně probíhající válka bude mít značné dopady i na Českou republiku, nyní se dá pouze spekulovat o jak velké dopady se bude jednat. Pro naplnění cíle diplomové práce se autorka snaží zaměřit především na to, jak tato situace ovlivní firmu ABM Chrudim.

Z hlediska sociálních faktorů by se dal opět zmínit nedostatek pracovních sil vlivem války na Ukrajině. V samotném předmětu činnosti autodopravy nedochází k omezení pracovníků, nicméně např. výrobní firmy jsou nuceny snížit výrobní kapacitu vlivem nedostatku pracovních sil, tudíž snižují počet potřebných přeprav. Jako další sociální faktor, který má vliv na podnikání v autodopravě, lze zmínit nedostatek kvalifikovaných řidičů. Je velmi obtížné najít schopného řidiče, nejlépe se zkušenostmi s řízením kamionu. Důvodem jsou neustále se zvyšující nároky na odbornost řidičů. Pro řízení nákladních vozidel potřebuje zaměstnanec nejen platný řidičský průkaz typu C (popř.C+E), ale i profesní průkaz, jehož pořízení se pohybuje okolo padesáti tisících korun českých.

Nyní se autorka zaměří na technologické a technické prostředí. Podnikatel si je vědom, že jsou technologické a technické faktory velice důležité, především pro to, aby se firma dokázala vyrovnat konkurenci. Technický vývoj úzce souvisí s náklady i kvalitou výrobků a služeb, či s produktivitou práce. Vzhledem k tomu, že firma ABM Chrudim sama nic nevyrábí, zaměřuje se především na zlepšení služeb a produktivity práce. Jelikož se jedná o mikropodnik, firma se snaží sledovat trendy, které využívají větší přepravní společnosti a inspirovat se právě u nich. Dále se zaměřuje i na kvalitnější informační a komunikační technologie, které aktivně využívá. Jedná se například o GPS systém sledování vozidel, který byl zaveden do firmy před dvěma lety. Slouží ke sledování vozidel v reálném čase, ale i zpětně, je propojen s tankovacími kartami a každý řidič v něm dokáže vytvářet elektronické stazky. Je vidět, že se podnikatel snaží sledovat moderní trendy a nezaostávat tak za konkurencí.

Faktory mezoprostředí ovlivňují podnik, jeho chování a rozhodování. Jedná se o bezprostředně blízké okolí firmy, které podnik dokáže již určitým způsobem ovlivnit, a pohybuje se v něm několik zájmových skupin. V případě vybrané společnosti ABM Chrudim se vyskytují následující zájmové skupiny: dodavatelé, odběratelé, partneři, konkurence a potencionální zaměstnanci. Podnik se zaměřuje na tyto zájmové skupiny, především pak na spokojenost partnerů, dodavatelů a odběratelů, se kterými úzce a dlouhodobě spolupracuje. Snaží se brát v potaz nejen cíle a zájmy uvedených skupin, ale

také vliv konkrétních rozhodnutí právě na tyto zájmové skupiny. Je nutné přemýšlet i nad tím, že dopady různých rozhodnutí by mohly mít nežádoucí vliv na vztah mezi firmou a danou skupinou.

Podnik se snaží naplnit cíle jednotlivých skupiny a dbát tak na jejich spokojenost. Z toho vyplývá, že právě spokojenost je jedním z faktorů, na které se podnik zaměřuje ve věci zájmových skupin. Jako další zájmovou skupinu lze považovat i majitele a současné zaměstnance, které z teoretického hlediska autorka zařadila do mikroekonomického prostředí. Nicméně se jedná o další zájmové skupiny, které mají vliv na rozhodování a chování podniku. Téma zájmových skupin a jejich cílů bude podrobněji rozebráno v podkapitole aplikace modelu Cyerta a Marche. Ti se totiž zaměřují právě na problematiku zájmových skupin.

Následně autorka identifikovala další faktory, které se vyskytují v prostředí firmy ABM Chrudim a významně ovlivňují její chování a rozhodování. Majitel podniku potvrdil, že při rozhodování není ovlivněn pouze makroekonomickými faktory nebo cíli zájmových skupin, nýbrž i kognitivními, sociálními či emočními faktory. Záleží, který z těchto faktorů v dané situaci převládne. Tyto faktory jsou spíše psychologického charakteru a je obtížné je racionálně doložit. Podnikatel se snaží všechna svá rozhodnutí dobře promyslet, rozhodovat s klidnou myslí, dát si načas a s někým se třeba i poradit, pokud je to v dané situaci možné. Připouští však, že v reálném světě nemá téměř nikdy potřebný čas a informace k provedení optimálního rozhodnutí.

Jelikož se majitel věnuje podnikání téměř 30 let, nasbíral za tuto dobu nespočet zkušeností, ty mu především pomáhají dospět ke správným rozhodnutím. Pokud se ovšem jedná o významnější problémy či situace, snaží se zjistit co nejvíce relevantních informací. Vzhledem k délce jeho působení na trhu má celou řadu známých, kteří mu dokážou poradit. Je pro něj velice důležité poradit se s někým dalším, ať už se jedná o zaměstnance, partnery či rodinné příslušníky, zkrátka s někým, koho považuje za důvěryhodného a na jehož názoru mu záleží. Připouští, že není špatné, získat názor i někoho, kdo není zainteresovaný do dané problematiky, protože každý má jiný pohled na věc a úplně jiný pohled může být velice přínosný.

Při zásadních rozhodnutích si tedy majitel snaží získat všechny dostupné a relevantní informace z různých zdrojů, dále diskutuje o dané problematice s dalšími kompetentními osobami a snaží se získat jejich názor na věc. Nicméně přiznává, že ačkoliv se může jednat o velice významné a zásadní rozhodnutí, není v jeho silách získat všechny podstatné

informace a názory ať už z nedostatku časových možností či z omezeného množství dostupných informací. Na základě toho lze usoudit, že se majitel rozhoduje podle předpokladu omezené racionality. Omezenou racionalitu lze považovat jako další faktor, který ovlivňuje chod podniku, jeho chování i jeho okolí.

V reálném světě je nejspíše největší překážkou právě nedostatek času. Většinu rozhodnutí musí majitel provést okamžitě a nemůže se rozmýšlet nad všemi možnými dopady a vlivy, které jeho rozhodnutí podniku a jeho okolí přinese. Majitel přiznává, že se v těchto situacích rozhoduje především na základě zkušeností a intuice. Poukazuje i na určitý pocit, který při určitých rozhodnutích vnímá. Prostě buď cítí, že to tak má být, anebo že je to úplně špatně, většinou nic mezi tím. Nicméně k tomuto tématu se vyjadřují i teoretici Kahneman a Tversky, kteří na různých příkladech ukazují, že právě tento pocit neboli heuristiky mohou rozhodovatele zavést k nesprávnému rozhodnutí.

Každé rozhodnutí ovlivňuje i aktuální rozpoložení rozhodovatele. Lidský faktor lze považovat jako jeden z nejvýznamnějších faktorů, který má vliv na konečný výsledek. Jedná se např. o stres, náladu, nedostatek spánku, strach, nedostatek financí pro realizaci výsledného rozhodnutí, nejistotu výsledného řešení, rizika, která přinese dané rozhodnutí, či aktuální psychické rozpoložení rozhodovatele. Uvedenými faktory jsou při svých rozhodnutích ovlivněny všichni, samozřejmě i majitel firmy ABM Chrudim. Sám uvedl, že by se v některých situacích rozhodl jinak, pokud by měl více času, nebyl ve stresu, měl jinou náladu či dostatek financí. Na druhou stranu připustil, že právě díky těmto rozhodnutím získal velice užitečné zkušenosti, které se mu hodí dennodenně.

Ze všech výše uvedených informací lze uvést, že jsou podniky při svých rozhodnutích ovlivňovány celou řadou faktorů, ať už se jedná o racionálně doložitelné faktory či faktory spíše psychologického a iracionálního rázu. Právě na tyto faktory, které do procesu rozhodování přináší rozhodovatel, jsou zaměřeny behaviorální teorie. Ty je souhrnně označují jako kognitivní, sociální a emoční. Podle behaviorálního přístupu musí podnik podřídit rozhodnutí svým možnostem a dané situaci. Dále by měl přistupovat ke svým rozhodnutím tak, že je činil se svým nejlepším vědomím v příslušné době a že za existujících podmínek a znalostí dospěl k nejlepšímu možnému řešení. Tímto přístupem se řídí i majitel firmy ABM Chrudim.

6. Aplikace behaviorálních teorií v podniku

V této kapitole se autorka bude věnovat aplikaci vybraných behaviorálních teorií v podniku ABM Chrudim. Zaměří se na modely, které byly vymezeny v teoretické části. Autorka se pokusí zaměřit i na pozitiva a negativa jednotlivých teorií, pokud se projeví při aplikaci v podniku. Závěrem autorka potvrdí či vyvrátí předpoklad behaviorálních teorií podniku.

Behaviorální teorie se zaměřují na skutečné chování firem a již z přechozí kapitoly lze usoudit, že firma ABM Chrudim bude mít k behaviorálnímu pojetí chování firem poměrně blízko. Majitel uvedl několik cílů, ke kterým dlouhodobě směřuje, neusiluje o jejich maximalizaci, nýbrž o dosažení jejich přijatelné úrovně.

Je poměrně zajímavé, že u z žádného z výčtu cílů nesleduje majitel jeho maximalizaci. Jako důvod zmínil, že přesně nedokáže určit, kolik by mohlo být jeho maximum, jak ho vypočítat nebo z jakých informací ho zjistit. V teoretické rovině je určení maxima poměrně jednoduché, nicméně v reálném světě se vyskytuje tolik proměnných, že skoro ani není možné ho určit. Zjištění pomyslného maxima není pro firmu tolik důležité, protože to vlastně neovlivní její výdělečnou činnost.

Podniku ABM Chrudim se nevyplatí vynakládat úsilí na zjištění a zpracování veškerých informací, které by potřeboval k určení maximalizace neznámých. Jednalo by se o velice časově náročný proces, který by v době výpočtu už nemusel být ani aktuální vzhledem k proměnlivosti trhu. Investovaná energie a náklady by nepřinesly podniku požadovaný výsledek, proto se majitel zaměřuje především na dosažení uspokojivé úrovně zisku a ostatních proměnných v poměru k vynaloženému úsilí.

Formulováním firemních cílů v podstatě majitel potvrdil předpoklady behaviorálních teorií. Především tím, že se snaží dosáhnout přijatelné úrovně stanovených cílů. Také potvrdil, že ve skutečném světě nemá přístup a ani kapacitu zpracovat veškeré informace, které by mu pomohly určit maximalizaci proměnných. Na základě dlouhodobého pozorování podniku autorka dospěla k závěru, že se firma chová velice intuitivně a provádí rozhodnutí na základě mnohaletých zkušeností. Z tohoto důvodu se podle autorky stále více ekonomů přiklání k behaviorálnímu pojetí chování firem.

6.1 Simonův model

Simonův model patří k jedněm z prvních modelů, které poukazují na rozdíly mezi neoklasickou teorií firem a jejich skutečným chováním. H. A. Simon ho definoval poměrně obecně, a proto lze aplikovat velice dobře na velké množství podniků. Hlavním cílem je podle něj dlouhodobé přežití firem. Tento cíl se snaží naplnit téměř každý podnik, ať už záměrně nebo nevědomky. Žádný podnikatel nezaložil svou firmu, aby sledoval její rozpad a zánik. Naopak se snaží svou živnost rozvíjet tak, aby ji udržel co nejdéle při životě, proto lze tento cíl dobře aplikovat jak na malé živnostníky, tak i na velké společnosti.

Cíl dlouhodobého přežití lze dobře doložit na příkladu společnosti ABM Chrudim. Jak již bylo uvedeno v přechodí kapitole, majitel založil svou firmu primárně jako autopůjčovnu. Vozidla od něj měly dlouhodobě pronajaté především velké společnosti pro své manažery. Svým zákazníkům poskytoval veškerý servis spojený s půjčením vozidla. Pokud bylo potřeba některý automobil opravit, neprodleně vyměnil zákazníkovi vůz za jiný a mezitím sám auto opravil. Nicméně postupem let, kdy se staly populární leasingové společnosti, zájem o jeho služby klesal, a proto se začal věnovat nákladní autodopravě. V průběhu let podnikatel rozvíjel svou činnost tak, aby udržel podnik při životě.

Dále H. A. Simon uvádí, že skutečný podnik sleduje mimo cíl dlouhodobého přežití ještě soustavu cílů, které podrobněji nespecifikuje. Každá firma si tedy může stanovit sestavu cílů, které chce dosáhnout, podle sebe. Simonův model je velice obecný, a proto lze použít pro většinu podniků. Mezi cíle společnosti ABM Chrudim by šlo zařadit udržování dobrých a dlouhodobých vztahů s dodavateli, spokojenost a loajalita zaměstnanců, rozvoj podniku a finanční stabilita. Podle Simonových předpokladů si firma ke každému cíli stanoví aspirační úroveň, které chce dosáhnout. Následně tuto úroveň sníží nebo zvýší na základě toho, zda dosáhla již stanovené aspirační úrovně.

Majitel firmy ABM Chrudim se v minulosti snažil snížit počet volání s dispečerem a svými řidiči. Ačkoliv se nejednalo o nějak dlouhé telefonáty, jsou rušivé a často vytrhnou člověka od práce, které se zrovna věnuje. Majitel byl srozuměn s tím, že některé hovory jsou nezbytné, ale v ostatních situacích si mnohdy řidiči mohli poradit lépe sami, majitel ani dispečer nemohli na dálku v danou chvíli nic udělat. V opačné situaci majitel či dispečer potřebovali rychle zjistit, kde se daný řidič nachází a potřebovali mu zavolat. Pokud je ale řidič zaneprázdněn, např. na nakládce či vykládce, nemůže zvedat telefon a potřebná informace se

k majiteli či speditérovi dostane s prodlením. Jedním z možných následků této prodlevy je to, že případnou další zakázku, která je v nabídce, mezitím zabere konkurenční společnost.

Podnikatel si nejprve stanovil jako cíl snížit počet volání mezi sebou zhruba o třetinu. Ještě předtím se zaměřil na důvody hovorů a snažil se z nich určit ty nejčastější, které je možné odstranit. Jako první se snažil zmírnit počty telefonátů, které se týkaly aktuální polohy řidiče. Majitel zavedl do svých vozidel systém monitoringu, rozhodl se tak na základě poměrových ukazatelů. Tento systém disponuje několika funkcemi jako je například i kontrola stavu pohonných hmot či elektronický záznam knihy jízd. Díky tomuto systému vidí jak majitel, tak i speditér v aplikaci v počítači nebo v mobilu polohu vozidla v reálném čase včetně toho, zda je kamion v pohybu či stojí v koloně, kterým směrem jede nebo jestli je odstaven na nakládce, resp. vykládce nebo zda drží bezpečnostní přestávku.

Počty hovorů se postupně opravdu snížily zhruba o třetinu. Nicméně majitel chtěl ještě zredukovat počty volání ze strany řidičů. Ty se týkaly především nestandardních situací, které nastaly v průběhu jízdy a se kterými si nevěděli rady. Majitel se zaměřil na okolnosti, ve kterých si s řidičem museli zavolat během chvíle i několikrát, protože řidič musel mezitím zjistit ještě doplňující informace. Majitel se rozhodl vyzkoušet školení, díky kterému se měli zaměstnanci naučit řešit vzniklé situace více samostatně. Hlavní myšlenkou bylo, že by se sám zaměstnanec měl zamyslet, jak by postupoval, jaké má možnosti či zda by problém nedokázal vyřešit sám rychle na místě a majitele poté pouze informovat o stavu, popř. o schválení postupu za daných okolností.

Po školení k žádnému většímu počtu snížení hovorů nedošlo. U takových to změn je potřeba více času na zavedení. Nicméně si se zaměstnanci později promluvil i majitel. Domluvil se s nimi, že je velice těžké řešit určité situace na dálku, když u nich není přítomen. Sdělil jim, že po každé, když budou volat s problémem ať se nejdříve zamyslí, jak by ho mohli sami vyřešit, zda není někdo poblíž, kdo by jim mohl pomoci a jemu volají až se zjištěnými informacemi. Postupně si řidiči zvykli na nový způsob řešení situací. Po zavedení výše uvedených změn v podniku se počty hovorů snížili podle majitelova odhadu přibližně na polovinu z původních čísel.

Simon se ve svém modelu také zabývá předpokladem omezené racionality. Vliv omezené racionality na rozhodování ať už jednotlivce či firmy je považován za velice důležitý. V současnosti je přístup k informacím snadný, skoro každý člověk má přístup k internetu, kde lze nalézt téměř vše. Pokud se člověk nad něčím rozhoduje, může se podívat na různé stránky,

přečíst si recenze a doporučení jiných uživatelů, podívat se na různá videa atd. Nicméně informací jsou kvanta a je potřeba si mezi nimi vybírat. Žádný člověk nemá kapacitu najít všechny informace o dané problematice a rozhodnout se na základě plné racionality, proto si autorka dovoluje tvrdit, že všichni pracujeme s omezenými informacemi, a tak potvrzujeme předpoklad omezené racionality.

Předpoklad omezené racionality uvedl H. A. Simon v roce 1959 a ačkoliv v dnešní době máme mnohem snazší přístup k většímu množství informací než tehdy, lze ho potvrdit i dnes. Majitel firmy ABM Chrudim i její zaměstnanci jsou ovlivněni omezenou racionalitou. Jak již bylo zmíněno majitel se nesnaží o maximalizaci zisku nebo jiné veličiny, jelikož nezná nezbytné informace ke sledování několika proměnných, nemá dostatek časových možností a ani potřebnou kapacitu. Přínos takových informací by nebyl úměrný k vynaloženému úsilí. Jak majitel, tak i zaměstnanci se rozhodují na základě svých zkušeností, získaných dojmů či aktuálního psychického rozpoložení, řídí se již zaběhnutými pracovními postupy, protože je to jednodušší než zdlouhavé vyhledávání všech potřebných informací.

Na základě výše uvedených informací lze potvrdit Simonův model a předpoklad omezené racionality. Firma ABM Chrudim nesleduje pouze cíl dlouhodobého přežití na trhu, ačkoliv je jedním z hlavních cílů, ale soustavu cílů. Na rozhodování podniku má vliv celá řada faktorů, za jeden z nejvýznamnějších lze považovat lidský faktor. S tím souvisí právě omezená racionalita, která se potvrdila jak při rozhodování majitele firmy, ale i jejich zaměstnanců. Nemají k dispozici potřebnou kapacitu k dosažení optimálního výsledku, proto využívají svých zkušeností, intuice a zdravého rozumu. Ačkoliv je Simonův model obecný, lze ho poměrně snadno aplikovat při pozorování podniku. Pravděpodobně i proto se Simonovy předpoklady potvrdily při výzkumu podniku ABM Chrudim.

6.2 Model Cyerta a Marche

Model Cyerta a Marche navazuje na Simonův model a vychází také z předpokladů omezené racionality. Cyert a March doplňují však teorii chování firem ještě o zájmové skupiny působící v prostředí podniku nehledě na to, jak velký na něj mají vliv. Firma by měla věnovat pozornost zájmovým skupinám z důvodu konkurenceschopnosti, ziskovosti či udržení se na trhu. Měla by se starat o své zákazníky a zaměstnance, udržovat dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy. V opačném případě se vystavuje riziku, že přijde o své zákazníky, zaměstnance, dodavatele a ostatní zájmové skupiny. Je potřeba umět se starat o své

zaměstnance, umět je motivovat k lepším výkonům, stejně tak jako udržet si dlouhodobě své zákazníky, umět zaujmout nové a poskytnout lepší služby než konkurenční společnosti. Podobně je to i s ostatními zájmovými skupinami, je potřeba sledovat jejich zájmy a udržovat s nimi dobré vztahy.

V prostředí firmy ABM Chrudim se vyskytují také zájmové skupiny, kterým věnuje majitel podniku pozornost. Ačkoliv se jedná o malou firmu, počet zájmových skupin není nejmenší a firma musí brát ohledy na různé zainteresované strany. Cyert a March rozdělují tyto skupiny na interní a externí. V případě firmy ABM Chrudim lze mezi interní skupiny zařadit majitele a zaměstnance podniku, jako externí lze označit dodavatele, odběratele, konkurenty a společnosti, se kterými podnik úzce spolupracuje. Jedná se o účetní firmu a spediční společnost. Existence zájmových skupin je zřejmá již na základě pozorování podniku. Dále se autorka zaměří na to, jak velký vliv mají jednotlivé zájmové skupiny na firmu ABM Chrudim.

Nejdříve se autorka bude věnovat interním zájmovým skupinám, tedy majiteli a zaměstnancům. Firma ABM Chrudim byla založena jedním podnikatelem v roce 1994 a od té doby je řízena majitelem podniku. Zpočátku majitel vykonával většinu činností sám, nicméně dnes už spíše vykonává řídicí funkci a dohlíží na správný chod podniku. Nelze říct, že by byl ve své funkci pasivní, ba naopak. Mimo obstarání všech činností spojených s vedením podniku a administrativou se snaží rozvíjet svůj podnik, vyhledávat nové příležitosti a motivovat své zaměstnance. Cílem jeho podnikání je vlastnit dlouhodobě prosperující a stabilní firmu, která generuje vysoké zisky, udržovat a navazovat dobré vztahy s dodavateli a odběrateli a v neposlední řadě zaměstnávat spolehlivé a loajální zaměstnance.

Jelikož se jedná o malou firmu, v podniku je zaměstnáno pouze pět řidičů. Práci, kterou vykonávají, jim převážně zadává spediční společnost Stop-trans. Řidiči komunikují přímo s dispečerkou, která jim shání zakázky. Pokud při cestě zaměstnance nastane problém spojený s nákladem, pozdní dodání či jiné místo nakládky, řeší to většinou sami právě přímo s dispečerkou. S problémy, které se týkají stavu vozidla, popřípadě dopravní nehody, se obrací na majitele podniku. Je velice důležité, aby zaměstnanci byli samostatní a věděli, co mají v danou chvíli dělat. Nicméně se mohou vždy obrátit na majitele a ten jim poradí, jak v danou chvíli postupovat.

V současnosti pracují ve firmě velice zkušení řidiči, kteří se umí vypořádat s většinou situací samostatně a majitele, popř. spediční společnost pouze informují o nastalé situaci. Majitel se snažil vždy dobře zaučit nového řidiče. V každé firmě to funguje trochu jinak a každé

nákladní vozidlo je trochu jiné, proto s každým začínajícím zaměstnancem vždy strávil jeden pracovní týden. Během těchto jízd se nový zaměstnanec dozvěděl doplňující informace ohledně práce. Pro majitele je strávený čas s novým řidičem také přínosem, může si prověřit jeho styl jízdy a chování ve specifických situacích v silničním provozu. Podle autorky je právě toto důvod, proč zaměstnanci zůstávají ve firmě tak dlouho. Většinou už na začátku zjistí, jak to ve firmě funguje, zda si s majitelem rozumí a zda jim vyhovuje tento styl práce. Stejně tak majitel vidí, zda se na práci ve firmě hodí.

Samozřejmě je pro podnikatele časově náročné zaučovat takto každého nového zaměstnance. Nicméně se mu to v přechodných letech vyplatilo, právě z důvodu loajálnosti zaměstnanců. Pokud ovšem nebylo možné, aby podnikatel sám zaučil nového zaměstnance, přenechal tuto činnost některému ze svých stálých pracovníků a nový zaměstnanec jezdil na první zakázky se zkušenějším řidičem. Což lze podle autorky také považovat jako pozitivum, protože mají zaměstnanci více času seznámit se i mezi sebou.

Zaměstnanci pracují v podniku většinou i přes deset let. Podle autorky tomu tak je, zejména díky neformální firemní kultuře, férovému jednání, ale i benefitům, které jim majitel podniku poskytuje. Významným bodem je pro řidiče určitě výše mzdy. Lze ji tedy považovat jako jeden z cílů, který sledují. Mezi další cíle lze zařadit jistotu práce do budoucna, uznání za dobře odvedenou práci nebo dobré vztahy jak na pracovišti, tak i se spediční společností, se kterou komunikují na denní bázi.

Majitel se samozřejmě neustále snaží své zaměstnance motivovat formou finančních i nefinančních odměn. Mezi nefinanční odměny lze zařadit různé benefity ve formě úhrady školení, využívání prostor dílny i pro soukromé účely, služební telefon nebo tablet a firemní večírky. Každý zaměstnanec má také přiděleno stálé firemní vozidlo, které řídí a stará se o něj. Řidiči si nestřídají vozidla, řídí pouze své nákladní vozidlo. Takže je na každém zaměstnanci, jak si upraví kabinu, aby se v ní cítil dobře. V rámci rozvoje podniku si nechal majitel firmy před dvěma lety zavést GPS monitorovací systém Webdispečink do svých kamionů, což lze považovat za další benefit pro zaměstnance, protože i těm tento systém ulehčí práci.

Systém Webdispečink je monitorovací systém, který slouží ke sledování vozidel v reálném čase, ale i zpětně, dále ke sledování spotřeby pohonných hmot a zaznamenávání elektronické knihy jízd. Tento systém doporučila majiteli autorka diplomové práce, která na základě poměrových ukazatelů navrhla využití právě tohoto systému od společnosti Eurowag. Majiteli

se tento návrh na zlepšení líbil, a proto ho do své firmy nechal zavést. Díky systému se zjednodušila práce jak řidičům, tak i majiteli a spediční společnosti, které majitel umožnil přístup do této aplikace. Dispečerka vidí všechny řidiče firmy ABM Chrudim na mapě v reálném čase a nemusí tak volat každému z nich a zjišťovat, jak daleko jsou např. od místa nakládky.

Spediční společnost patří mezi externí zájmové skupiny firmy ABM Chrudim. Již z výše uvedeného je vidět, že se majitel snaží usnadňovat i spolupráci s dispečerkou. Se společností jsou v blízkém kontaktu a vychází spolu velice dobře. Majitel zve právě i zaměstnance společnosti Stop-trans na firemní večírky, protože jsou nedílnou součástí jeho podnikání. Kvalitní spolupráci oceňuje i spediční společnost a každoročně od ní dostává firma ABM Chrudim vánoční dárek jako vděk za přízeň. Dobré vztahy majitel udržuje i s účetní společností, se kterou dlouhodobě spolupracuje. Snaží se dodávat všechny doklady a potřebné dokumenty včas. Účetní vždy ochotně poradí jak majiteli, tak i jeho zaměstnancům.

Z výše uvedenými zájmovými skupinami majitel přichází do těsného kontaktu a panuje mezi nimi přátelská atmosféra. S dalšími zájmovými skupinami jako jsou dodavatelé a odběratelé už se neseťkává osobně tak často. Nicméně se s nimi snaží dobře vycházet, platit včas faktury, dodávat včas zboží či vyjít vstříc konkrétním požadavkům. V případě větších společností komunikuje převážně formálně, ale s menšími firmami většinou převládá přátelská a neformální atmosféra.

Následně je potřeba uvést, jak moc ovlivňují výše zmíněné faktory, tedy cíle jednotlivých zájmových skupin chování a rozhodování firmy ABM Chrudim. Majitel si uvědomuje vliv zájmových skupin působících v okolí podniku na jeho chod. Přiznal, že nejvíce z těchto skupin zohledňuje zájmy zaměstnanců a spediční společnosti. Uvědomuje si, že práce, kterou dennodenně vykonávají je velice náročná a je obtížné najít schopného řidiče. Proto se je majitel neustále snaží motivovat, správně zaučit, vyjít vstříc jejich požadavkům a usnadňovat jim v rámci možností jejich práci, např. již zmíněným monitorovacím systémem. Spediční společnost je pro něj také velice důležitá, protože jim zprostředkovává většinu zakázek.

Na základě výše uvedených informací autorka doložila existenci zájmových skupin v prostředí firmy ABM Chrudim. Majitel potvrdil, že mají vliv na chování a rozhodování podniku a určitým způsobem bere ohled na jejich zájmy. Nejvíce zohledňuje cíle svých zaměstnanců, protože jsou pro jeho podnikání klíčovým prvkem. Dále se zaměřuje na spediční a účetní společnost, se kterými úzce spolupracuje. A v neposlední řadě na dodavatele

a odběratele. Pozorováním a analýzou skutečného podniku a faktorů, které ovlivňují jeho chování a rozhodování, autorka potvrdila teoretické myšlenky Richarda M. Cyerta a Jamese G. Marche.

6.3 Thalerův model

Další teoretik, který se zabývá behaviorálními teoriemi, je Richard H. Thaler. Navazuje na předpoklad omezené racionality a zaměřuje se i na faktory, které ovlivňují chování a rozhodování firmy. Zabývá se faktory, které jsou racionálně doložitelné, jako je existence zájmových skupin a jejich vlivy na chod podniku, ale i faktory, které jsou spíše psychologického či iracionálního charakteru. Thaler nepovažuje rozhodovatele za ekony, ale za obyčejné lidi, kteří se nejsou schopni rozhodovat na základě plné racionality, naopak jsou ovlivněny svými emocemi, aktuálním rozpoložením či omezenými časovými možnostmi.

Majitel přiznává, že se ani on, ani jeho zaměstnanci nerozhodují na základě plné racionality. Příkladem je již zmíněná maximalizace zisku, popřípadě zjišťování jiných proměnných. Není možné zjistit všechny potřebné informace a čas, který by museli strávit nad dohledáním veškerých dostupných informací, není úměrný výsledku, a výsledek by ani v danou chvíli již nemusel být relevantní. Sami potvrdili, že nemají kapacitu na sledování několika neznámých, posouzení různých variant a zhodnocení jejich důsledků. Dále také uvedli, že se řídí svými zkušenostmi, intuicí, ale i zaběhnutými postupy, které mají již odzkoušené, protože je to výhodnější než zdlouhavé vyhledávání podrobných informací a následně jejich analyzování.

Richard H. Thaler uvádí různé příběhy chování lidí, které nekorespondují s ekonomickými teoriemi. Příkladem může být již zmíněná maximalizace zisku. Firma, která usiluje o maximalizaci zisku stanoví ceny a objem produkce tak, aby se mezní náklady rovnaly mezním výnosům. Podobně tomu tak je u nabírání nových zaměstnanců. Podnik by měl přijímat nové zaměstnance do té doby, než se budou náklady na posledního zaměstnance rovnat nárůstu výnosu, který poslední zaměstnanec přinese. Thaler zpochybňuje, že se manažeři potažmo vlastníci firem zabývají předpokladem marginální analýzy.

Majitel podniku ABM Chrudim začínal provozovat podnikatelskou činnost sám jako autopůjčovnu. Postupně jak rozvíjel firmu, přenesl předmět podnikání do oblasti nákladní autodopravy. Zpočátku sám vykonával funkci řidiče, ale s postupem času přibývalo více zakázek, a tak přijal první zaměstnance. S dalším časovým odstupem a přibývajícimi zakázkami musel majitel firmy přijmout další řidiče, až se v průběhu let dostal na celkový počet šesti zaměstnanců. Při tomto počtu podnikatel došel k závěru, že zajistit chod firmy je

velice náročné a že by musel přibrat dalšího režijního pracovníka. K tomuto kroku nechtěl přistoupit a snížil stav zaměstnanců na pět členů. Nicméně sám potvrdil, že si žádné mezní náklady ani výnosy na dalšího zaměstnance nepočítával. Pozoroval, že je v nabídce dostatek zakázek a reagoval na aktuální situaci trhu.

V době, kdy podnikatel šestého zaměstnance přijímal, bylo na trhu dostatek zakázek, takže počítal s tím, že se mu vyplatí zaměstnat ještě jednoho řidiče navíc. Ačkoliv nepočítával mezní náklady a výnosy, které plynou z přijetí dalšího zaměstnance, odhadl, že se mu vyplatí ještě jednoho přijmout. Pro tento krok se rozhodl na základě svých zkušeností a intuice. Sice díky dalšímu zaměstnanci měl vyšší zisky, sám už ale nestačil obstarat vše okolo, což se projevovalo na jeho fyzickém i psychickém stavu. Dlouhodobě tato situace nebyla udržitelná. Na základě získaných zkušeností došel majitel podniku ABM Chrudim k závěru, že pro jeho činnost se optimální počet zaměstnanců pohybuje okolo čtyř až pěti lidí.

Na příkladu reálného podniku a jeho chování týkající se přijmutí nového zaměstnance lze doložit Thalerovy předpoklady. Lidé se nechovají racionálně, nejednají jako ekoni, tedy jako čistě racionálně smýšlející bytosti. Ačkoliv většina ekonomických teorií vychází právě z předpokladu plné racionality, Richard H. Thaler se jako ostatní behaviorální teoretici zaměřuje na to, co lidé skutečně dělají a jak se rozhodují než na to, jak by se měli chovat. Jako již výše zmíněné modely jsou i Thalerovy myšlenky vhodné pro využití při aplikaci ve skutečném prostředí podniku.

6.4 Prospektová teorie

Autory prospektové teorie jsou američtí psychologové Daniel Kahneman a Amos Tversky. Autoři původně nazývali svou práci jako teorii hodnoty, nicméně kvůli jejímu zavádějícím názvu ji přejmenovali na již zmíněnou prospektovou teorii. Za podnět k vytvoření teorie lze považovat několik rozhodovacích situací, ve kterých došlo k porušení axiomů teorie očekávaného užitku na základě preferencí jedince. Tversky a Kahneman kritizují normativní teorii očekávaného užitku, která byla přijata jako normativní model racionálních rozhodnutí a v podstatě i jako deskriptivní model ekonomického chování, a proto k němu vytvořili alternativu.

Jako většina teoretiků, kteří se zabývají behaviorálními modely, i Kahneman a Tversky zmiňují omezenou racionalitu. Snažili se navrhnout vhodný alternativní model k teorii

očekávaného užitku, který bude zobrazovat lidské chování a snažit se předpovědět, jak se budou reálně lidé rozhodovat. Autoři poukazují na skutečnost, že se lidé nechovají racionálně, rozhodují se za rizika a nejistoty. Upozorňují také na to, že lidé jsou citlivější na ztrátu než na zisk a že lidé porovnávají svá riskantní rozhodnutí s něčím, o co by neradi přišli. Tversky a Kahneman také tvrdí, že lidé pro svá rozhodování nevyužívají složitých algoritmů, nicméně využívají rychlejší a jednodušší přístup, který se nazývá heuristika. Zjednodušeně lze říci, že se jedná o intuitivní postup rozhodování.

V podniku ABM Chrudim nám majitel i zaměstnanci potvrdili, že se rozhodují na základě omezené racionality. Nejsou schopni sledovat velké množství proměnných, zjišťovat veškeré dostupné informace a na jejich základě analyzovat možné důsledky svých rozhodnutí. Pro usnadnění a zrychlení rozhodovacích procesů využívají zkušeností, intuice ale i zaběhnutých postupů. Autorka se snažila najít příklad situace, díky kterému by šlo potvrdit rozhodování pomocí heuristik v podniku ABM Chrudim. Při pozorování podniku se zaměřila na činnost právě zaměstnanců, protože jsou velice důležitým prvkem podniku a mají na něj velký vliv.

Povolání řidiče vyžaduje rychlé a pohotové reakce. Je těžko představitelné, že by řidič při jeho vykonávané činnosti, např. při kolizi na vozovce přemýšlel, jestli je lepší stočit volant doprava a přibrzdit nebo pouze držet pevně volant a prudce sešlápnout brzdový pedál, a vyhodnocoval by možné následky jednotlivých variant. Samozřejmě že jsou zaměstnanci firmy ABM Chrudim vystaveni takovým situacím každý den a musí pohotově reagovat. Nicméně potvrdili, že na jejich rozhodnutí má vliv hned několik faktorů. Shodli se na tom, že jedním z nejzásadnějších je aktuální psychické ale i fyzické rozpoložení, následně zkušenosti, intuice a předvídavost.

Podobně jako líčí zaměstnanci firmy ABM Chrudim faktory, které ovlivňují jejich rozhodování, popisuje i Sibony (2020) případ hasiče, který díky intuici a předvídavosti dokázal pohotově jednat. Vedoucí zásahu odvolal své muže z hořícího domu chvíli před tím, než se zřítil. Když se ho ostatní ptali, proč to udělal, nedokázal logicky vysvětlit, co ho k tomu vedlo. Uvedl, že nejspíš cítil, že je něco jinak než při obyčejném požáru. Při vstupu do domu rozpoznal určité objektivní signály, které neseseděly s jeho dosavadními zkušenostmi v takových situacích. V mžiku se dokázal rozhodnout a zareagoval, aniž by o tom dlouze přemýšlel nebo posuzoval různé varianty. Vedoucí zásahu to přisuzoval právě intuici či nějakému neurčitému pocitu.

Povolání hasiče patří zajisté k jednomu z nejnebezpečnějších povolání, protože je hasič neustále vystaven krizovým situacím. Nicméně i řidič se často dostává do situací, ve kterých je potřeba se pohotově rozhodnout a musí brát v potaz různé proměnné, např. tonáž vozidla, stav vozovky, hustotu silničního provozu či klimatické podmínky. Řidiči firmy ABM Chrudim potvrdili, že jeden z hlavních faktorů je aktuální tonáž vozidla, protože je rozdíl, zda řídíte naložený nebo prázdný kamion, a samozřejmě i aktuální stav povrchu vozovky. Uvedli také, že některé situace nastanou tak rychle, že není možné se nad ničím dlouze zamýšlet a spoléhají pouze na své profesní zkušenosti a intuici.

Na základě kvalifikovaného pozorování lze potvrdit předpoklad omezené racionality, ale i existenci a využívání heuristik při rozhodování. Firma ABM Chrudim nejedná podle normativního modelu racionálních rozhodnutí, nicméně bere v potaz lidský faktor a skutečné chování lidí. Na příkladu chování zaměstnanců podniku ABM Chrudim lze potvrdit myšlenky Daniela Kahnemana a Amose Tverskyho týkající se heuristik rozhodování. Zaměstnanci a ani majitel podniku ABM Chrudim se nespolehají pouze na informace, které znají, ale rozhodují se i prostřednictvím svých zkušeností, zaběhlých postupů a intuice.

ZÁVĚR

Behaviorální teorie představují alternativu k neoklasické teorii firmy a snaží se vysvětlit chování firem i jednotlivců. Poukazují na vliv lidského faktoru v rozhodovacím procesu a upozorňují na skutečnost, že rozhodování a stanovení cílů podniku nepatří mezi snadné úkoly. Behaviorální modely se zaměřují na nesrovnalosti mezi teoretickými předpoklady neoklasické teorie firem a jejich skutečným chováním. Za jeden z rozdílů lze považovat skutečnost, že cílem podniku není pouze maximalizace zisku, ale více dílčích cílů, u kterých se snaží dosáhnout přijatelné úrovně. Jako další lze uvést i to, že na rozhodování podniku nemá vliv pouze vlastník či manažer, ale i ostatní zájmové skupiny.

Zájmové skupiny lze podle Marche a Cyerta rozdělit na interní a externí, přičemž mezi interní lze zařadit majitele a zaměstnance podniku a jako externí lze považovat dodavatele, odběratele či partnery společnosti. Rovněž byly identifikovány další faktory, které mají vliv na chování a rozhodování podniku. V této diplomové práci je autorka rozdělila podle modelu tří vrstev na makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Behaviorální teorie považují jako velice významný lidský faktor, protože má zásadní vliv na rozhodování a chování podniku. Rozhodovací proces lze rozdělit do několika kroků, nicméně ve skutečném světě se lidé rozhodují na základě zkušeností či intuice.

Základní myšlenky behaviorálních modelů navazují na předpoklad omezené racionality, tedy toho, že lidé mají omezenou kapacitu na zpracování informací a zvolení optimální varianty. Dále teoretici zohledňují existenci více dílčích cílů, které podnik sleduje a snaží se dosáhnout jejich dostatečně uspokojivé úrovně. Předpokládají také přítomnost zájmových skupin a jejich vliv na chování podniku. V praktické části autorka uvedla několik cílů, ke kterým vybraný podnik dlouhodobě směřuje a identifikovala několik zájmových skupin působících v jeho okolí.

Další teoretici, jejichž myšlenky si autorka zvolila do své diplomové práce, navazují také na předpoklad omezené racionality, ale přidávají ještě pojmy jako jsou majetnický efekt či heuristiky. Lidé si více váží věcí, které vlastní. K rozhodování nevyužívají zdoluhavých procesů a vybírání variant řešení, ale právě intuitivního chování. Podle Thaler je jednou z nejdůležitějších myšlenek, že lidé se chovají jako lidé, a ne jako ekoni, plně racionálně smýšlející bytosti.

Pro praktickou část si autorka vybrala firmu ABM Chrudim, která se zaměřuje na nákladní přepravu a půjčování osobních vozidel. Vzhledem k počtu zaměstnanců a velikosti ročního

obratu se jedná o mikropodnik. Následně byly specifikovány cíle, ke kterým podnik dlouhodobě směřuje. Majitel nesleduje pouze jeden cíl, kterým by podle předpokladů neoklasické teorie firmy byla maximalizace zisku, ale hned několik cílů, u kterých se snaží dosáhnout přijatelné úrovně. Mezi nejvýznamnější z nich lze zařadit dlouhodobě vysoké příjmy, udržení se na trhu, růst a rozvoj firmy.

Autorka také identifikovala několik faktorů v okolí firmy ABM Chrudim, které mají značný vliv na její chování a rozhodování. V rámci makroekonomického prostředí lze považovat za jeden z nejvýznamnějších faktorů, který podnik sleduje, nařízení AETR upravující dodržování bezpečnostních přestávek a dob řízení. Patří totiž k nejvíce kontrolovaným nařízením odborem dopravy a Policií ČR. V rámci mezoprostředí byly identifikovány zájmové skupiny, se kterými se podnik snaží udržovat dobré vztahy a sledovat jejich cíle. Mezi nejdůležitější skupiny lze zařadit zaměstnance, spediční a účetní společnost, či dodavatele. Na základě těchto poznatků lze potvrdit předpoklady behaviorálních modelů.

V následující části byly vybrané teoretické modely aplikovány v podniku. Postupně byly hodnoceny všechny modely, které byly popsány v teoretické části, na základě kvalifikovaného pozorování podniku ABM Chrudim. U všech zvolených modelů bylo postupně potvrzeno, že vychází z reálných předpokladů a lze je tak poměrně snadno aplikovat ve skutečném podniku. Vybraný podnik se prokazatelně choval a rozhodoval intuitivně. Byly doloženy situace, ve kterých se potvrdil předpoklad omezené racionality, existence zájmových skupin, ale i využívání heuristik.

Na podnik ABM Chrudim byly postupně aplikované zvolené behaviorální teorie. V rámci analýzy firmy byly popsány cíle, které podnik dlouhodobě sleduje a snaží se dosáhnout jejich přijatelné úrovně. Následně došlo k identifikaci faktorů ovlivňujících chod společnosti ABM Chrudim. Autorce se podařilo potvrdit předpoklad omezené racionality a prokázat existenci zájmových skupin a jejich vliv na chování a rozhodování podniku. Tyto předpoklady lze považovat za zásadní téma behaviorálních teorií. **Autorce se podařilo teoreticky vymezit behaviorální teorie, analyzovat je a propojit s poznatky ze skutečného chování podniku.** V rámci diplomové práce došlo k aplikaci teoretických poznatků v podniku ABM Chrudim a tím byl naplněn stanovený cíl práce.

POUŽITÁ LITERATURA

Knižní zdroje

ARMSTORNG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

BLAŽEK, Jiří a David UHLÍŘ. *Teorie regionálního rozvoje*. Třetí. Praha: Karolinum, 2020. ISBN 978-80-246-4566-7.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-4429-2.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

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

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří, Lenka ŠVECOVÁ a kolektiv. *Manažerské rozhodování: Postupy, metody a nástroje*. Druhé. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59_0.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

KAHNEMAN, Daniel a Amos TVERSKY. *Choices, Values and Frames*. 3. United Kingdom: Cambridge University Press, 2017. ISBN 978-0-521-62749-8.

KAHNEMAN, Daniel. *Myšlení, rychlé a pomalé*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2012. ISBN 978-80-87270-42-4.

KOTLER, Philip, Veronica, WONG, John, SAUNDERS and Gary ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing*. Čtvrté evropské vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-1546-2.

KUDERA, Jiří. *Moderní teorie firmy*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-954-3.

- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5
- MANDYSOVÁ, Ivana. A behavioral theory of the firm: Specifics of Czech entrepreneurial behavior. *E + M Ekonomie a Management*. 2018, 21(1), 85-100. ISSN 12123609
- MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.
- PEDLER, Mike, John BURGOYNE a Tom BOYDELL. *A Manager'S Guide To Self-Development*. 6. New York: McGraw Hill, 2013. ISBN 978-0-07-713328-3.
- SIBONY, Olivier. Chystáte se udělat strašnou chybu!: Jak kognitivní zkreslení kazí váš byznys a jak to můžete změnit. Brno: Jan Melvil Publishing, 2020. ISBN 978-80-7555-115-3.
- SKOŘEPA, Michal. *Rozhodování jednotlivce: Teorie a skutečnost*. Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0960-6.
- SOUKUP, Jindřich. *Mikroekonomická analýza*. Druhé. Praha: Melandrium, 2001. ISBN 80-86175-13-8.
- SOUKUPOVÁ, Jana. *Teorie firmy*. Praha: Melandrium, 2003. ISBN 80-86175-29-4.
- mayÁ, Jana, Bronislava HOŘEJŠÍ, Libuše MACÁKOVÁ a Jindřich SOUKUP. *Mikroekonime*. 3. doplněné. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-061-9.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5
- ŠEBESTOVÁ, Jarmila. *Analýza faktorů ovlivňující rozvoj malého a středního podnikání v Moravskoslezském kraji*. Frýdek-Místek: Slezská univerzita v Opavě, 2007. ISBN 978-80-7248-427-0.
- THALER, Richard H. a Cass R. SUNSTEIN. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness*. London: Penguin Group, 2009. ISBN 978-0-141-04001-1.
- THALER, Richard H. *Neočekávané chování: Příběh behaviorální ekonomie*. Praha: Argo, 2017. ISBN 978-80-257-2121-6.

Internetové zdroje

ABM Chrudim: O Společnosti. *ABM Chrudim* [online]. 9.12.2011 [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://www.abmchrudim.cz/>

BONNSTETTER, Bill J. New Research: The Skills That Make an Entrepreneur: Entrepreneurship. *Harvard Business Review* [online]. 2012, 7.12.2012 [cit. 2022-01-18]. Dostupné z: <https://hbr.org/2012/12/new-research-the-skills-that-m>

CÁPOVÁ, Irena. JAK BÝT LEPŠÍ: Nebudujte firmu, budujte nejdřív sebe, říkával Tomáš Baťa. Inspirujte se u něj. *Forbes* [online]. 8.1.2022 [cit. 2022-01-18]. Dostupné z: <https://forbes.cz/nebudujte-firmu-budujte-nejdriv-sebe-rikaval-tomas-bata-inspirujte-se-u-nej/>

COASE, Ronald H., 1937. The Nature of the Firm. *Economica* [online]. 1937, 4(16), s. 386-405 [cit. 2020-11-10]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>

Ernts and Young. What Makes the World's Most Successful Entrepreneurs? *Business wire: A Berkshire Hathaway Company* [online]. 26.10.2011 [cit. 2022-01-18]. Dostupné z: <https://www.businesswire.com/news/home/20110826005223/en/Ernst-Young-What-Makes-the-World%E2%80%99s-Most-Successful-Entrepreneurs>

Forbes. *Byznys: Chcete podnikat? 6 vlastností, které by měl mít každý nadějný startupista* [online]. 2015 [cit. 2022-01-18]. Dostupné z: <https://forbes.cz/chcete-podnikat-6-vlastnosti-ktere-by-mel-mit-podle-seedcampu-kazdy-startupista/>

KMOŠEK, Petr. 10 vlastností, které musí mít dobrý manažer nebo šéf. *Petr Kmošek* [online]. 2010, 23. 11. 2020 [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/10-vlastnosti-ktere-musi-mit-dobry-manazer-nebo-sef/>

MULDER, Peter. *POSDCORB* [online]. 2018. [cit. 2022-01-11]. Dostupné z: <https://www.toolshero.com/management/posdcorb-theory/>

STUPAVSKÝ, Michal. TÝDENÍK BEHAVIORÁLNÍCH FINANČÍ – Daniel Kahneman a Amos Tversky. *CONSEQ* [online]. Praha, 23. 10. 2020 [cit. 2022-02-06]. Dostupné z: <https://www.conseq.cz/o-spolecnosti/aktuality/tydenik-behavioralnich-financi-%E2%80%93-daniel-kahneman-a-amos-tversky>

TAWK, Charles J. [online]. 2021 [cit. 2021-12-02]. The Manager's Roles as Defined by Henry Mintzberg. Dostupné z: <https://www.meirc.com/articles/the-managers-roles-as-defined-by-henry-mintzberg>

TRACHTOVÁ, Zdeňka. Proč lidé vnímají jen něco? Český ekonom zkoumá racionální nepozornost. *IDNES.cz* [online]. 1999, 5. března 2016 [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/rozhovor-s-ekonomem-matejkou.A160225_171017_domaci_zt

URBAN, Jan. *Řídící styly, jejich rozdíly a efektivita* [online]. 2017 [cit. 2021-12-11]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/ridici-styly-jejich-rozdily-efektivita>

Velupillai, K.V., Venkatachalam, R. Herbert Alexander Simon: 15th June, 1916–9th February, 2001 *A Life. Comput Econ* 57, 795–797 (2021). <https://doi.org/10.1007/s10614-018-9811-z>