

SLEZSKÁ UNIVERZITA V OPAVĚ

Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Behaviorální management v prostředí českých podnikatelů

Habilitační práce

Karviná 2019

Ivana Mandysová

SLEZSKÁ UNIVERZITA V OPAVĚ

Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Obor: Podniková ekonomika a management

Ivana Mandysová

Behaviorální management v prostředí českých podnikatelů
Behavioral management in the Czech entrepreneurs' environments

Habilitační práce

Karviná 2019

Prohlašuji, že jsem habilitační práci zpracovala sama a do seznamu literatury jsem uvedla všechny použité prameny.

V Pardubicích dne 11. října 2019

Abstrakt

Habilitační práce obohacuje manažerské teorie o behaviorální přístup, aby tím vzájemně pomohla vytvořit podmínky pro aplikování teorie v praxi. Zkoumá chování manažera - podnikatele v reakci na prvky prostředí v českém kontextu. Teoretický rámec vytváří podmínky pro dichotomické vnímání ve vědách, hypotéza je stanovena binárně a testuje proaktivní versus pasivní chování manažera vůči prostředí, tedy behaviorální model adaptivní/manipulativní. Multiplikační metodologický přístup kombinuje primární kvalitativní postup a kvantitativními postupy. Kvalitativní výzkum postupuje induktivně, tedy je empiricky zkoumáno, jak se manažeři skutečně chovají a poté jsou generovány výstupní hypotézy = tvrzení. Jsou nalezeny shody empirických výstupů s teoriemi a konkrétními teoretiky. K dalšímu ověření jsou použity vybrané kvantitativní metody. Je dokázán *manipulativní behaviorální model*, kde manažer svým proaktivním chováním vůči prostředí dokáže zajistit potřebné zdroje z prostředí, manipuluje s prvky prostředí.

Abstract

The habilitation thesis enriches managerial theories with a behavioral approach in order to help create the conditions for applying the theory in practice. It examines the behavior of manager - entrepreneur in response to environmental elements in the Czech context. The theoretical framework creates conditions for dichotomous perception in the sciences, the hypothesis is binary and tests the proactive versus passive behavior of the manager towards the environment, ie the adaptive / manipulative behavioral model. The multiplication methodological approach combines the primary qualitative method and quantitative method. Qualitative research proceeds inductively, ie it is empirically examined how managers actually behave and then output hypotheses are generated. Accordance of empirical outputs with theories as well as with particular theorists are found. Selected quantitative methods are used for further verification. A manipulative *behavioral model* is proved, where manager by his proactive behavior towards the environment is able to provide the necessary resources from the environment, he even manipulates the elements of the environment.

OBSAH

Úvod.....	5
1 Motivace pro výzkum tématu.....	7
1.1 Potřeba doplnit klasickou teorii o behaviorální a prostorový přístup	7
1.2 Důležitost podnikání v současné ekonomice.....	8
2 Cíl, obsah a struktura práce	11
2.1 Podstata a směřování práce	11
2.2 Cíl práce, hypotézy	13
2.3 Struktura práce	16
3 Teoretická východiska, vymezení pojmů a současný stav ve vědách	21
3.1 Management	21
3.1.1 Klasický management.....	21
3.2 Behaviorální management.....	23
3.2.1 Propojení managementu a behaviorismu.....	23
3.2.2 Behaviorální škola managementu.....	25
3.2.3 Nové behaviorální přístupy v manažerských teoriích	26
3.2.4 Kontingenční přístup v managementu	29
3.2.5 Heuristika, iracionalita, neúplná informovanost.....	30
3.2.6 Subjektivita manažerského vnímání	33
3.2.7 Teorie strategické volby v managementu	34
3.2.8 Shrnutí behaviorální teorie managementu	35
3.3 Manažer – podnikatel	36
3.3.1 Manažer - podnikatel, management – podnikání.....	36
3.3.2 Podnikatel, vývoj teorií.....	38
3.3.3 Charakteristika manažera - podnikatele.....	43
3.3.4 Rozhodování za nejistoty, animal spirits	47
3.3.5 Podnikatelský management a podnikavost.....	48

3.3.6	Podnikání – vymezení pojmu	49
3.3.7	Volba podnikání	51
3.4	Prostředí podniku	53
3.4.1	Definice prostředí	53
3.4.2	Význam prostředí pro podnik	55
3.4.3	Charakteristiky prostředí	57
3.4.4	Pojmové začlenění prostředí.....	59
3.5	Manažer v prostředí.....	62
3.5.1	Prvky v prostředí podniku	62
3.5.2	Závislost na vnějších zdrojích	65
3.5.3	Překážky v prostředí a velikost podniku.....	68
3.6	Propojení behaviorálního managementu a prostorových teorií.....	70
3.6.1	Behaviorální teorie lokalizace	72
3.6.2	Prostorové vazby a proměnlivost ideální lokality	76
3.6.3	Omezená racionalita, adaptace, napodobování.....	81
3.6.4	Propojení flexibilní specializace a transakčních nákladů	83
3.6.5	Manažerské rozhodování v teorii životního cyklu výrobku	85
3.6.6	Aglomerační úspory, flexibilní specializace.....	86
3.6.7	Sociální konstruktivismus v managementu	88
3.6.8	Paradigmatické a inkrementalistické rozhodovací postupy.....	89
3.6.9	Teorie institucí	90
3.7	Výzkumy v České republice a v zahraničí	93
3.8	Shrnutí a evaluace současného stavu vědeckého poznání.....	98
4	Metodologická část	102
4.1.1	Kvalitativní metoda, postup a důvod použití.....	104
4.1.2	Verifikace vybranými kvantitativními metodami	106
5	Empirický výzkum	108
5.1	Sběr dat, objektivita a spolehlivost výzkumu.....	108

5.1.1	Objektivita a spolehlivost výzkumu	110
5.1.2	Relevantnost zkoumaného vzorku	110
5.2	Analýza a použité statistické metody	113
5.3	Kvantitativní zpracování, výstupy	117
5.4	Testování teoretických tvrzení, test nezávislosti	123
6	Evaluace	127
6.1	Chování manažera s ohledem na prvky prostředí	127
6.1.1	Lokalizace a vývoj podnikání, růst	128
6.1.2	Vztahy s dodavateli	132
6.1.3	Lidské zdroje, zaměstnanci	134
6.1.4	Trh a odběratelé	136
6.1.5	Přístup k finančním zdrojům	137
6.2	Kvalitativní výstupy, provázání teorie a empirie	138
6.3	Diskuse modelu	142
	Závěr	144
	Trendy v manažerských teoriích	145
	Behaviorální management, nový přístup	149
	Behaviorální prvky manažera, nová specifika	151
	Implikace pro teorii a praxi managementu	156
	Seznam literatury	160
	Seznam příloh	176
	Seznam obrázků	176
	Seznam tabulek	176
	Příloha A	177

Úvod

Naše realita má komplexní charakter. Abychom něčemu porozuměli, musíme od jiného abstrahovat. Proto existují tendence zevšeobecňovat nejrůznější vědecká pozorování. Vědci hledají trendy a vyjadřují je prostřednictvím modelů. Spíše než na výjimky a odchylky od normy soustřeďují svoji pozornost na převládající procesy a jevy. Stejně takový je vývoj věd zkoumajících nové trendy v managementu.

Vedle teorie podepřené v minulosti popsány vědeckými argumenty a založené na sledování převládajících jevů je zapotřebí analýza paradoxních jevů, jako jsou například manažerské postupy každodenní reality manažerů a podnikatelů odlišné od klasického pojetí managementu, zvláště pak jejich sledování v reakci na prvky prostředí. Sledování zdánlivě nesourodých jevů v jejich jednotlivostech i vnímání jejich rostoucího objemu nám může otevřít nové perspektivy v managementu a ve obohacení jeho nových trendů. Praxe i teorie se tak může poučit z výzkumu chování manažerů úspěšných podniků vůči prostředí.

Tato práce představuje holistické pojetí managementu jako komplexního a interdisciplinárního oboru, sleduje provázanost s ostatními vědami, jako jsou mikroekonomie, makroekonomie, prostorové vědy, sociologie, psychologie i nejnovější experimentální ekonomické přístupy.

Téměř třicet let od konce totalitního režimu aplikuje Česká republika ekonomiku volného trhu a svobodného podnikání. Společnost prošla sociálními, politickými a ekonomickými změnami. Transformace zahrnovala restituci zabaveného majetku a vyžadovala nejen změny ekonomického systému, ale i změny postojů k soukromému podnikání. V 90. letech sloužily bankrotující státní podniky jako zdroj vzdělaných odborníků, zákaznických portfolií, technických dovedností, nápadů a na těchto základech bylo založeno mnoho nových podniků. Podnikatelé obnovili své rodinné tradice a dědictví svých otců a předchůdců přerušené po 40 let. Navracené budovy byly v troskách a podnikatelé s obtížemi znovu zaváděli původní výrobní technologie. Investovali svůj čas a soukromé úspory ke vzkříšení životních hodnot svých předků. I když jim chyběly technické dovednosti, know-how, obchodní zkušenosti a kapitál,

hrdost a úcta k jejich kořenům byly rozhodujícími faktory pro jejich podnikání. Podnikání je riskantní činnost a často končí neúspěchem. Podnikatel je manažer a jeho řízení zahrnuje komplex manažerských činností. Podnikatelé se často řídí intuicí a nikoliv metodologickými postupy. Úspěšnost podnikání a inovací v různých oblastech se navzájem liší. Podnikání spočívá v cílevědomém a organizovaném vyhledávání příležitostí a systematickém rozhodování za nejistoty. Roste množství podniků a podnikatelů, kteří jsou velmi úspěšní a stojí za to zkoumat styl řízení a zdroj jejich úspěchu.

Habilitační práce analyzuje podnikatelská rozhodnutí, rutinu a behaviorální postupy a argumentuje, že jsou rozhodující pro schopnost podniku fungovat. Empirický výzkum zkoumá, jaké jsou *specifické rysy českého behaviorálního managementu podnikatelů, pokud jde o reakce na prvky prostředí*. Výzkum behaviorálního managementu na rozdíl od neoklasického postupuje *induktivně*. Behavioristé nezkoumají, jak by se manažeři měli chovat, ale spíše, jak se skutečně chovají. Taková je i metoda předkládané studie.

Behaviorální přístup popisuje chování manažerů a následně je propojuje pomocí vysvětlujících faktorů. Z důvodu množství uskutečněných empirických studií zaměřených na chování podnikatelů či rozhodování vůči prostředí *přístupuje k výzkumu způsobem explorativním a otevřeným*. Závěry jsou odvozeny ze zobecnění empirických pozorování a propojeny s teoriemi, jsou nalezena nová manažerská specifika a jsou vymezeny nové trendy.

1 Motivace pro výzkum tématu

1.1 Potřeba doplnit klasickou teorii o behaviorální a prostorový přístup

V manažerských teoriích by měl být manažer - podnikatel ústředním bodem výzkumu, protože jeho manažerské schopnosti zaručují fungování podniku. Úkolem je porozumět mozaice vyvíjejících se vazeb. Podnik je místo, kde se setkávají sociální a ekonomické procesy. Z toho důvodu existuje naléhavá potřeba zabývat se touto otázkou v rámci manažerských věd. Je vnímána tato potřebnost, protože má dopad na ekonomický rozvoj podniků i rozvoj hospodářství jako celku.

Po desetiletí si teoretici stěžovali, že jejich teorie a myšlenky jsou použity pouze ke zpětnému sledování. Zřídka jsou myšlenky teoretiků využity při formulaci manažerských návodů. Je možné uvést tvrzení, že potřebný vstup do praxe bude realizován pouze tehdy, když vědci dokáží vhodným způsobem zdokonalit teorii managementu a zakomponují do klasické vědy behaviorální fenomén chování a rozhodování manažera.

Behaviorální manažerský přístup tedy logicky zažívá v poslední době boom. Důkazem toho je, že za výzkum v této oblasti získali tři vědci Nobelovu cenu za ekonomii: Simon v roce 1978, Kahneman v roce 2002 a Thaler v roce 2017. Richard Thaler zkoumá rozhodování manažerů za podmínek omezené racionality a vysvětluje, proč manažeři dávají přednost svobodné volbě namísto racionálních ekonomických rozhodnutí. Odmítá klasickou teorii, podle které manažer rozhoduje po racionální úvaze, s jediným úmyslem úmyslem maximalizoval zisk.

Úspěch podnikatele manažera není dostatečně vyjasněným pojmem. Obsahuje mnoho komponent, které nemohou být zaměnitelné, je zajímavé jej zkoumat. V individuálním kontextu to je například extrémně složitý a variabilní kompromis mezi penězi a svobodou. Totéž platí pro rodinu, respekt pro etické hodnoty atd.

Úspěch či neúspěch v podnikání vnímají teorie jako událost, k níž dochází v rámci podniku. Management podniku řídí a rozhoduje na základě informací. Události v prostředí jsou události nezachycené v podnikových statistikách a číslech, jenže jsou minimálně stejně důležité a často ještě důležitější. Často jsou nečekané a jejich včasné zachycení, práce s nimi, rozhodování a využití je příležitostí k úspěchu či hrozbou neúspěchu. Práce zachycuje příklady vnějších podnětů a jejich využití uvnitř podniku. Česká regionální specifika jsou akcentována.

Vnější prostředí přináší příležitosti. Jsou významné a jsou časté a vyžadují víc než jen štěstí nebo intuici. Podnikatel příležitosti musí vědomě hledat, musí být pro jejich zpracování organizačně připraven, aby je mohl využít. (Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2013)

Podnik existuje v prostředí a je prostředím vytvářen a ovlivňován. Mnoho vnějších faktorů podněcuje a ovlivňuje výkonnost a efektivitu podniku a management na ně tedy musí reagovat. Každý podnik musí reagovat na požadavky zákazníků či klientů, na legislativní omezení a na ekonomické a technologické změny a vývoj. Musí reagovat na prvky v prostředí mající vazbu na podnik, proto je třeba, aby manažer uměl identifikovat a analyzovat prostředí.

Habilitační práce doplňuje klasickou teorii managementu o behaviorální teorii managementu zakomponováním chování manažera - podnikatele v reakci na prvky prostředí v českém kontextu. Autorka vnímá potřebnost zabývat se tématem, nový a přesný pohled na adaptabilitu manažera a jeho manipulativní schopnost ve vztahu k prostředí by pomohl doplnit mezeru mezi managementem klasickým a behaviorálním o prvky tohoto fenoménu v českém podnikatelském prostředí.

1.2 Důležitost podnikání v současné ekonomice

Důležitým předpokladem ekonomického růstu je dynamický rozvoj malého a středního podnikání. Malé podniky a živnostníci v ekonomice působí jako oživující faktor, mající nejen ekonomický, ale i sociální a politický aspekt. Je nezbytné, aby stát soustavně vytvářel systém ekonomických a mimoekonomických nástrojů, které

by dostatečně motivovaly rozvoj podnikání a zároveň respektovaly jeho specifické vlastnosti a zranitelnost.

Úspěšný rozvoj české ekonomiky předpokládá skloubení zájmů státu se zájmy regionů a podnikatelské sféry. Česká republika a její ekonomika jsou součástí Jednotného trhu Evropské unie, na kterém se volně pohybují zboží, služby, osoby a kapitál. Podnikatelé, mikro a malé podniky dosud v České republice nemají takovou pozici, která jim náleží v rozvinutých zemích, střetávají se s problémy v oblasti administrativní, legislativní a ekonomické, podnikatelům schází zkušenosti i odvaha podstupovat riziko, musí čelit druhotné platební neschopnosti. České podniky jakož i živnostníci jsou stále pevněji stabilizováni a etablováni na našem i zahraničním trhu. Malé a střední podniky se podílejí na více než polovině českého exportu. Mnoho malých a středních podniků je navázáno na automobilový průmysl, obchod, strojírenství a IT.

K základům konkurenceschopného podnikatelského prostředí patří drobné podnikání ve většině tržních ekonomik. Živnostníci, mikro, malí a střední podnikatelé se velkou měrou podílejí na tvorbě HDP. V České republice podíl přidané hodnoty malých a středních podniků v roce 2018 činil 54,6 % a podíl zaměstnanců malých a středních podniků na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR v roce 2018 činil 58,0 %. Podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2018 byl 99,8 %. (*Počty podnikatelů a živností, MPO, 2019*). Rozvoj a stabilita malých a středních podniků má nezastupitelný podíl na stabilitě a rozvoji české ekonomiky, stejně jako ekonomik ostatních evropských zemí. Významný vliv na jejich fungování má vnější prostředí. Exogenní faktory ovlivňují pochody uvnitř podniku a mají vliv na jeho management.

Vstupem České republiky do Evropské unie v květnu 2004 dochází k zásadním změnám ve fungování státu i podniků. Státní orgány, stejně jako fyzické a právnické osoby se musí podřít ekonomickému a právnímu prostředí Evropské unie. Členství v Evropské unii má proto dopad na podnikatele, kteří podnikají na území České republiky, ale i na ty, kteří podnikají v ostatních členských státech. Podpora podnikání je

pro instituce Evropské unie, především pro Evropskou komisi zodpovědnou za iniciaci a zavádění legislativy, středem zájmu. Evropská komise aktivity na poli podnikání bere vážně, protože narůstá přesvědčení, že klíč ekonomického růstu a zlepšování produktivity spočívá v tom, jakou má ekonomika podnikatelskou kapacitu. (Mandysová, 2012)

Transformace české ekonomiky v 90. letech a sílící mezinárodní konkurence vedly k obnově behaviorálního přístupu v řízení podniků. Přes úspěšnost zavedení přístupu byl na počátku tento přístup k managementu chybně považován za krátkodobě fungující mechanismus praktikovaný v krizových obdobích a opouštěný kvůli tomu, že je údajně v konfliktu se standardizovanými manažerskými praktikami v podnicích. To dalo podnět k četným výzkumům. Behaviorální přístup v managementu byl zkoumán zejména z důvodu funkčnosti, proveditelnosti a lukrativnosti mechanismu. Zkoumat behaviorální přístup v managementu je důležité protože: šetří investice, umí úspěšněji čelit překážkám, přináší potenciálně vyšší ziskovost. Zájem o malé podniky od sedmdesátých let postupně vzrostl, pozornost vědců se ale stále silně upírá na velké podniky, na které se dívá jako na „daný fakt“. Vznik a růst velkých podniků, role prostředí podniku, umístění podniku a jeho změny nejsou dostatečně zkoumány. Velké podniky byly kdysi malé a soustředěnost výzkumu na velké podniky odvádí pozornost od důležitého problému v teorii, vztah podniku a osobnosti a schopností manažera.

2 Cíl, obsah a struktura práce

2.1 Podstata a směřování práce

Skutečností v evropských ekonomikách i v České republice je, že vlivem národní i celkové ekonomické prosperity se ekonomické podmínky v odlehklých oblastech zlepšily do té míry, že splňují minimální požadavky úspěšné ekonomické činnosti. Předpokládá se, že zbývající lokalizační nevýhody jsou řešeny samotnými podniky pomocí adaptivních či manipulativních strategií. Předpokládá se také, že právě tato schopnost podniku manipulovat s prostředím vysvětluje růst malých podniků v poměrně nepříznivých prostředích. Tato práce má v úmyslu zabývat se nadále tímto behaviorálním přístupem v oblasti manažerských věd.

Je potřeba vymezit charakter a odlišné formy *chování podnikatele/manažera a jeho reakcí na prostředí* tak, jak tyto pohledy ovlivňují současné manažerské teorie. Je vytvořen kritický pohled osvětlující různé teoretické názory. S použitím poznatků získaných v teoretických kapitolách je prakticky zkoumáno, jak se podnikatelé a mikro či malé podniky a jejich manažeři v Pardubickém kraji potýkají s příležitostmi či překážkami místního podnikatelského prostředí. Výzkum je prováděn kvalitativními metodami a kvantitativně verifikován.

Současná teorie managementu vysvětluje manažerské řízení a chování manažera na implicitním předpokladu rovnováhy. Vědecké myšlení je závislé na zobecňování neboli na induktivním myšlení, které dospívá od pozorovaných jednotlivostí k obecným zákonitostem. Pozorování indukuje formulaci zákonitostí ve vědomí pozorovatele. Je nezbytné pochopit fenomén managementu tak, jak ve skutečnosti funguje a následně revidovat teorii. Sledujeme opakovanost jevu, jeho četnost.

V předkládané habilitační práci je zkoumán *manažer - podnikatel*, tedy jedinec, který manažersky řídí a má zároveň vlastnosti a přístup podnikatele. Jeho manažerské chování je transparentní a jeho četná rozhodnutí se odrážejí v prostředí a jsou jím motivována. „Převážná většina vedoucích osobností dnešního světového managementu

se shoduje, že klíčem k úspěšné manažerské práci je tvůrčí myšlení a proaktivní jednání vedoucích pracovníků - podnikatelů. ... je podmíněna konkrétní realitou života, v níž manažeři, podnikatelé pracují.“ (Vodáček, Vodáčková, 2013) Proto je fenomén manažera - podnikatele záměrně zvolen. Je předpokladem, že méně formální struktura řízení odpovídající mikro a malé velikosti podniku ovlivňuje chování manažera - podnikatele.

Manažer - podnikatel prezentuje behaviorální přístup a behaviorální hodnoty zřetelněji, než klasický manažer. Manažer - podnikatel tedy praktikuje behaviorální a kontingenční podnikatelský management. Dále v práci je z výše uvedených důvodů pro tento komplexní fenomén používán zkráceně výraz „manažer“. (Luthans, 1973), (Mintzberg, 1983), (Běloušová, 2010), (Koráb, 2015)

Práce dává možnost překlenout mezery mezi teorií a praxí pochopením interakcí mezi podnikatelem a turbulentním chaotickým prostředím. Ačkoli chaos byl v minulosti odmítán, od konce minulého století vzbudil mezi vědci velký zájem a je široce přijímán jako realita rychle se měnící současnosti. Poznatky musí být pochopeny ve světle behaviorálních dynamických procesů spíše než uspořádaných statických výstupů a začleněny do teoretické báze.

Behaviorální přístup k managementu je v České republice dosud nedostatečně rozvinutý. Přesto si význam lidského chování a rozhodování zaslouží zvláštní pozornost. Nadšení pro věc, nejasnosti, snaha a vysvětlování doprovázejí vývoj všeho nového. Může existovat tendence k přehánění a následná kritika. Přílišný entusiasmus a špatná aplikace zapříčinily, že smysluplnost a konstruktivnost behaviorálního managementu byla opomíjena. Očekávaná vzájemná propojenost hledá možné alternativy jak zakomponovat tento významný element – lidské chování a osobnost člověka - manažera jako takového.

2.2 Cíl práce, hypotézy

V habilitační práci jsou zkoumány sociální, kognitivní a emocionální faktory mající vliv na manažerskou práci. Práce aplikuje behaviorální přístup a analyzuje chování manažerů-podnikatelů z pohledu behaviorálních teorií, které začleňuje do širokého teoretického rámce. Rozšiřuje teorii behaviorálního managementu o specifika managementu v prostředí českých podnikatelů. Byl proto zvolen název habilitační práce:

„Behaviorální management v prostředí českých podnikatelů“

Stanovení hypotézy nebo více hypotéz předem má postulovanou univerzální platnost. Je formulována domněnka představená před empirií. Hypotéza je konfrontována s pozorováním, jedná se tedy o deduktivní postup metodologicky běžný. Hypotéza je stanovena binárně a testuje typ praktikovaného manažerského přístupu *adaptivní-manipulativní*, je stanovena v reakci na podmínky prostředí:

H0: *Manažer pasivním chováním nedokáže zajistit zdroje z prostředí, pasivně se na prostředí adaptuje. (Adaptivní model)*

H1: *Manažer aktivním chováním dokáže zajistit zdroje z prostředí, manipuluje s prvky prostředí. (Manipulativní model)*

Důvod pro vytvoření H0 je odvozen od toho, že představuje klasický jev. Odpovídá klasickým teoriím managementu, je podložen předdefinovanou strukturou a je tudíž rovnovážný. Práce zkoumá nové manažerské postupy a uvažuje odchylku, tedy jev alternativní. Smyslem je na základě nového pozorování rozhodnout o platnosti hypotézy nové oproti hypotéze původní. Práce tedy potřebuje empirii, aby bylo získáno dost důvodů k zamítnutí H0. Jsou tedy hledány důvody pro oprávněnost H1. Je testován vztah mezi chováním podnikatele na jedné straně pasivním přístupem, kdy pasivně

přijímá podmínky prostředí nebo na druhé straně aktivním přístupem, kdy manipuluje s prvky v prostředí a přizpůsobuje je svým potřebám. Důvody se musí opírat jak o vědní obor, tak o věcné argumenty. V behaviorálních vědách jsou rozhodovací kritéria subjektivní. Samotné statistické ověření by bylo jednostranné, ovšem je použito za účelem ověření.

Pokud bychom přijali tvrzení, že prostředí a management podniku jsou v rovnováze, pak by musely být v rovnováze i technologie, politika, trhy a sociální vazby. Ty však nejsou vůči změnám imunní, ve skutečnosti každý z těchto prvků je v konstantním stavu proměny a každý přispívá k destabilizaci ostatních. Management jako disciplína neposkytuje vyčerpávající a jasné návody, jak řídit jakoukoliv organizaci.

Dlouhodobý výzkum musí posuzovat způsob, jakým je analyzovaný objekt ovlivněn prvky prostředí a jak je on sám naopak ovlivňuje. Je potřeba upravit teorii managementu tak, že implikujeme více kritérií. Nabízí se použít modely, které nám pomohou pochopit jednotlivá manažerská rozhodnutí. V managementu podniků působí příliš mnoho proměnných, silně působí lidský faktor, proto se nemůžeme spoléhat na návod, který manažerům nabízí klasická věda. Chaos je skutečný a k vedení efektivní a konkurenceschopné firmy je nutné změnit přístup ke studiu managementu. Teorie managementu musí být postavena na teorii změn, na behaviorálním přístupu.

Nedostatky, se kterými je třeba se vypořádat, jsou:

- přehlížení malého podniku v manažerských vědách,
- zacházení s podnikem jako s izolovanou entitou a
- nedostatečné zapracování prostředí podniku do manažerských věd.

Práce uvádí a shrnuje výstupy případové studie, podrobně a do hloubky zkoumá rozhodování a jednání manažera - podnikatele. Výzkumná metoda případových studií podniků je v manažerských vědách obvyklá a je snadno obhajitelná:

Cílem práce je obohatit manažerské teorie o behaviorální prvky chování podnikatele/manažera v současných podmínkách českého podnikatelského prostředí.

Takový úkol vyžaduje explorační přístup. Tato práce předpokládá znaky behaviorálního managementu coby výchozí bod. Tímto přístupem se odklání od tradičních výzkumů, které následně analyzují dominující nebo převažující trendy rozvoje.

2.3 Struktura práce

Po obecném úvodu do problematiky a vymezení tématu je v kapitole 1. *Motivace pro výzkum tématu* vysvětlena potřebnost zabývat se danou problematikou, je popsána motivace autorky pro zvolené téma a zájem o výzkum chování podnikatelů v regionu. Podnikatel v roli manažera je aktérem strategických řídicích rozhodnutí, kterými přetváří svůj podnik podle svých schopností a možností. Jeho činnost iniciuje sociální a ekonomické vazby. Výzkum chování podnikatelů má své opodstatnění v samotné důležitosti podnikatelů, živnostníků, mikro a malých podniků v ekonomice.

Následuje kapitola 2. – podstata a směřování habilitační práce, cíl výzkumu, jeho popis, vysvětlení a stanovení metodických přístupů a hypotéz. *Primární hypotézy* jsou v kapitole stanoveny předem deduktivním postupem, aby byly metodickým nástrojem pro zmapování teoretických východisek a aby byly testovány. Je vysvětlena nezbytnost používaného pojmu manažer-podnikatel pro předkládaný výzkum.

V kapitole 3. jsou vymezeny pojmy, dosavadní *teorie* jsou seskupeny tematicky i chronologicky a jsou kriticky přezkoumány. Jsou analyzovány minulé i současné vědecké pohledy v České republice i v zahraničí a jsou podrobovány kritice.

Podkapitola 3.1. definuje pojem management, formuluje tvůrčí problematiku a kriticky hodnotí teorie. Zvláštním bodem kritiky je, že v převládajících teoriích je mikroúrovni a manažerovi věnována nedostatečná pozornost. Je kritizována podřadná a neadekvátní role osobnosti manažera v rámci manažerských věd.

Je nutné pamatovat na skutečnost, že manažerské teorie procházejí mnohými změnami. Proto kapitola 3.2. Behaviorální management zkoumá, jak je možné využít vhledu do manažerských teorií pomocí dalších věd tak, aby to umožnilo splnit cíl práce. Management je zde propojen s behaviorálním přístupem. Kapitola demonstruje skutečnost, že ekonomická rozhodnutí kompenzují nedostatek času a financí a působí zde sociální, kognitivní a emocionální faktory. Text kapitoly nachází *behaviorální přístupy* v ekonomických teoriích, které implikují rozhodování manažera v dané situaci, spontánně, rychle a pokud možno efektivně dle mentálního postupu. Situační

management přináší rozhodování za nejistoty, za podmínek omezených informací, vysvětluje nutnou odchylkou od optima. Logicky jsou zahrnuty také heuristické přístupy.

Proto je v podkapitole 3.3. charakterizován *manažer obsahově a významově přesahující pojem podnikatel* - specificky proaktivně přistupující k řízení podniku. Je zhodnocen vývoj pojmu podnikatel, kdy jsou postupně tomuto ekonomickému jedinci připisovány humánní vlastnosti, jako schopnost ekonomicky uvažovat, inovovat, hledat příležitosti trhu, používat intuici, předvídat, napodobovat vzory, obstarávat si informace, dávat jim hodnotu a být schopen je užít. Kognitivní analýza podnikateli umožní předvídat trendy a včas na ně reagovat.

Dále je v této subkapitole analyzována rakouská škola a její analogie se současnými manažerskými vědami, osobnost podnikatele a komparace se současným manažerem. Jeho práce s informacemi, identifikování příležitosti a hlavní sociální a ekonomické aspekty manažerských funkcí. Je charakterizován podnikatel, podnikatelský duch, reakce podnikatele na změny v prostředí.

Podkapitoly uvádí definici a specifika podnikatelského managementu, pohledy na podnikatelský management a volbu podnikat.

Pro výzkum a ověření hypotéz byl použit model manažerského stylu řízení a chování jako reakce na podněty prostředí. Tento použitý model byl vyvinut klasiky. Proto je v kapitole 3.4. definováno prostředí, jeho význam a charakteristiky. Je vymezena komplexnost prostředí, dynamika, nestálost a nejistota a jsou zhodnoceny přístupy jako adaptační sociální systémy či model strukturální nahodilosti. Zvlášť je vymezeno prostředí plnění úkolu a jednotlivé úrovně prostředí podniku.

Za účelem zkoumání vztahu mezi manažerem a prostředím, provazuje následující kapitola 3.5. výše uvedené teorie s dalšími souvisejícími vědními disciplínami, zejména prostorovými vědami. Je nutné zpracovat skutečnost, že manažerské teorie prošly mnohými změnami a proto je třeba využít vhledu pomocí věd zkoumajících prostředí podniku tak, aby to umožnilo splnit cíl práce.

To umožní synteticky propojit pojmy *manažer* a *prostředí* a tak vystihnout překážky, které manažer stětvává vně podniku, jako je závislost podniku na vnějších zdrojích. Manažerské teorie zkoumají rozhodování a nevěnují se dostatečně prostředí. Proto jsou v subkapitolách zkoumány podmínky v prostředí a vazba na jednání manažera.

Kapitola 3.6. je syntézou behaviorálního managementu a prostorových věd. Je teoreticky zkoumáno, jak se manažerská věda propojuje s lokalizačními teoriemi, jsou zkoumána lokalizační rozhodnutí manažera dle klasických teorií a dle behaviorálních teorií. Jsou akcentována aktivní rozhodnutí manažera, tvorba externích vazeb a hledání nových endogenních přístupů v managementu. Kapitola rovněž propojuje behaviorální management a prostředí podniku.

Skupina teorií přiřazuje manažerovi schopnost manipulovat. Analyzované teorie popisují nejistotu a nestabilitu, subjektivitu manažerského vnímání, ovšem vnímají čím dál více aktivní roli manažera, osobitou interpretaci vnějšího světa a schopnost vytvářet vzor jednání s okolím a účelově navazovat vazby. Proto jsou dále zkoumány rozhodovací manažerské teoretické postupy jako například heuristika, inkrementalistické a institucionální přístupy s interdisciplinárním přesahem.

Z metodických důvodů jsou teorie vnímány účelově dichotomicky jako *adaptivní* či *manipulativní*. Adaptivní přístupy jsou zde demonstrovány řadou klasiků hledajících možnosti manažera adaptovat se na prostředí. Subkapitoly nabízejí řadu přístupů vytvářejících syntézu pomocí *propojení manažerských a prostorových* věd, např. teorie životního cyklu výrobku, flexibilní komplexy dynamických sítí, teorie aglomeračních úspor, teorie transakčních nákladů a další.

Současný stav a vývojové trendy výzkumů v oblasti podnikatelského managementu a chování manažerů uvádí kapitola 3.7., vymezuje časový vývoj a nejvýraznější publikované práce. Zvláštní důraz je kladen na prolnutí pojmu manažer a podnikatel, na výzkumy rodinného podnikání či podnikatelského prostředí ve výzkumných studiích provedených v České republice a v zahraničí.

Metodologické aspekty výzkumu vysvětluje kapitola 4. Dříve, než bylo přistoupeno ke zhodnocení povahy a rozvíjení vnímavosti a reakce manažerů vůči místnímu prostředí, jsou vymezeny některé metodologické aspekty a vysvětlen postup užitý při výběru zkoumaných podniků. Je vysvětlena účelová metodická dichotomie. Je popsána použitá kvalitativní metoda a podáno její opodstatnění. Protože existují i matematická ověření výzkumu, popisuje další podkapitola vybrané kvantitativní metody.

Habilitační práce přibližuje chování, řízení a rozhodování manažerů prozkoumáním reakcí vůči prostředí, ve kterém podnik působí. Proto na vytvoření teoretického rámce navazuje další část, ověření teorie pomocí empirického výzkumu.

Bylo nezbytné popsat metodu sběru dat, jejich zpracování, důvěryhodnost, objektivitu, spolehlivost a reprezentativnost zkoumaného vzorku. Jsou mapovány jednotlivé prvky prostředí, lokalizaci a růst, dodavatele, lidské zdroje, odběratele a trh, finance a stát.

Kapitola 5 – Empirický výzkum – sleduje, jak se manažeři chovají. Výzkum je objektivizován četností vzorků. Nachází jejich charakteristiky *specifik českého prostředí*. Aspekt prostředí je zkoumán záměrně, protože je nezbytné překlénout nesprávné zkoumání manažera v izolaci - *Black box* teorie.

Výzkum postupuje induktivně a výstupy jsou odvozeny ze zobecnění empirických pozorování. Jsou vysvětleny použité statistické metody, analýza postupuje jednak na základě teoretických podkladů a jednak za účelem ověření hypotéz daných na začátku habilitační práce v kap. 2. Je zde kvantitativní zpracování, tabulky a výpočty korelace, regresní analýza a procentuální podíl korelace s teoriemi. Z hodnot mnohonásobné regresní analýzy behaviorálních (závislých) proměnných na kontextuální (nezávislé proměnné) proměnné byla testována významnost modelů. Výstupy kvantitativní jsou obsahem kapitoly 5.3. Jsou uvedeny významné korelace, je hodnocena nezávislost a vypovídací schopnost modelu.

Evaluace – kapitola 6. umožňuje sumarizaci a evaluaci navrženého modelu. Kapitola poskytuje teoretické a metodologické zhodnocení vědního rámce tak, že propojuje empirický výzkum a teoretickou bázi a nachází shody specifík manažerské praxe s uvedenými teoretiky a jejich tvrzeními (jména v závorkách).

Empirický výzkum, jeho výstupy a propojení s hlavními teoriemi (jména teoretiků uvedena v závorkách) umožnilo vzniku nových tvrzení kvalitativním postupem – kapitola 6.1. Výsledná tvrzení pro každý prvek prostředí jsou rozčleněna do indexovaných skupin dle teorií lokalizace (*T.loc*), dle vazeb s dodavateli (*T.sub*), dle získávání a řízení lidských zdrojů (*T.hr*) a dle aktivit na trzích a vůči odběratelům (*T.mark*). Provázání teorií s behaviorálními specifiky manažerů v českém prostředí a výstupní hypotézy – tvrzení (*T.teo.emp*) obsahuje kapitola 6.2.

V kapitole 6.3. je zhodnocen a diskutován model adaptivní – manipulativní, jeho oprávněnost a následně cesty konvergence obou perspektiv.

Závěr hodnotí aktuální praxi managementu a souvisejících teorií v českém prostředí. Text zakomponuje do manažerských teorií prvky chování manažerů, nová specifika. Je navržen relevantní teoretický základ. Nový přístup k behaviorálnímu managementu identifikovaný v Závěru. Je diskutována oprávněnost interdisciplinárního přístupu k behaviorálnímu managementu a je specifikováno chování manažera v podmínkách českého podnikatelského prostředí.

Vhled do manažerských teorií pomocí ekonomických věd, manažerských věd, prostorových věd a věd o prostředí podniku umožňuje splnit cíl práce. Implikace pro teorii a praxi sumarizuje behaviorální management v prostředí českých podnikatelů a identifikuje trendy v managementu. Závěr rovněž identifikuje možné základní pro-
růstové zdroje, jsou shrnuty výsledky analýzy a nabídnuta implikace k praktickému využití a k dalšímu výzkumu.

3 Teoretická východiska, vymezení pojmů a současný stav ve vědách

Teoretický rámec je tvořen zakomponováním stávajících ekonomických teorií tak, aby byly identifikovány nové trendy současných teorií managementu. Teorie zde analyzovaná odůvodňuje smysl a cíl dalšího výzkumu v oblasti behaviorálního přístupu v managementu.

3.1 Management

Slovo *management* vychází z anglického *to manage* – řídit. Původ je z francouzského *ménagement*, majícího základ ve slově *manus* – ruka.

Řízení (managing) je jednou z nejdůležitějších lidských činností. Od dob, kdy se lidé začali seskupovat za účelem plnění cílů, jež nemohli dosáhnout coby jednotlivci, stalo se řízení podstatou koordinování individuálních činností. Tak, jak se společnost počala postupně více spoléhat na týmovou práci a společné úsilí, organizované skupiny narostly, důležitost úlohy manažerů narůstala.

3.1.1 Klasický management

Zakladatelem vědeckého managementu je Frederik W. Taylor (1856 - 1917). Základní myšlenky ohledně efektivity, minimalizace nákladů, úkolové specializace, maximalizace výstupů atd. shrnul v publikacích *Shop Management* (Taylor, 1903), *The Principles of Scientific Management* (Taylor, 1911) a *The Testimony before the Special House Committee* (Taylor, 1912). Definoval management jako *proces řízení skupiny osob, realizovaný jednotlivcem nebo více lidmi za účelem dosažení stanovených výsledků podniku*. Většina Taylorových prací se zaměřila na optimalizace ve výrobě a týkala se nižších úrovní managementu. Upřímně věřil, že jeho přínos bude ku prospěchu oběma stranám, jak zaměstnavateli, tak zaměstnancům, a sice prostřednictvím zvýšení produktivity práce.

Principy managementu popsal Henri Fayol (1841 - 1925) dlouho působil jako vrcholový manažer a to mu umožnilo podrobně analyzovat manažerské řídicí postupy v podniku jako celku. Analyzoval management novým způsobem, vzdáleným od Taylorova uvažování. V knize *Administration industrielle et générale* definoval management jako *proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace*. (Fayol, 1916)

Management je podle definice klasiků (Koontz, Weihrich, 2015) činnost manažera spočívající ve vytváření a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracující společně ve skupině a plní efektivně stanovené cíle. Harold Koontz charakterizuje současné poznání jako „džungli manažerských poznatků“. Klasifikuje manažerské přístupy do skupin:

- a. procesní přístupy (Process Approaches)
- b. psychologicko-sociální přístupy (Psychological and Social Approaches)
- c. systémové přístupy (Systems Approaches)
- d. kvantitativní přístupy (Quantitative Approaches)
- e. empirické přístupy (Empirical Approaches) (Koontz, 1989).

„Ve světové i české literatuře posledního desetiletí lze snadno nalézt desítky definic pojmu „management“ a jejich odlišných interpretací. Neexistuje tudíž jednoznačné a všeobecně platné chápání tohoto pojmu. Výklad pojmu MANAGEMENT je zvláště nesnadný. Především jde o pojem specificky americký a je obtížné ho výstižně přeložit. Označuje nejen 1. funkci, ale také 2. lidi, kteří ji vykonávají... a také 3. odbornou disciplínu a 4. obor studia“ (Vodáček, Vodáčková, 2013)

V důsledku chaotických změn v prostředí podnikání vzniká stále hlubší propast mezi teorií managementu, jak je uváděna v knihách klasiků, a praktickou situací při řízení podniků v každodenní praxi. Pokud má být manažerská věda pro manažery podniků užitečná, musí reagovat na současné obrovské množství změn. Problémem je rozdíl mezi teorií, která byla vyvinutá v minulosti za účelem vysvětlení stavu a teorií,

kteřá je nezbytná k pochopení a zvládnutí chaotických změn. Přístupy vycházejí z velmi odlišných zdrojů a mají odlišný dopad na pozorovatele.

Pokud chceme dosáhnout pokroku při porozumění nových funkcí managementu a role manažera, nesmíme se soustředit pouze na klasické teorie managementu. Je třeba zkoumat dynamiku a složitost fungujících podniků, které se přizpůsobují změnám v chaotickém prostředí.

3.2 Behaviorální management

3.2.1 Propojení managementu a behaviorismu

V následujícím textu je diskutováno začlenění behaviorálních procesů do podnikových teorií a managementu. Je účelné toto zkoumat, protože behaviorální procesy zatím nemají dostatečný vědecký rámec, co se týká podrobného rozpracování základních prvků prostředí, které ovlivňují chování a výkonnost manažera.

Elton Mayo (1880 - 1949), ve své knize *Management and the worker* upozornil na nedokonalost vědeckého managementu, kde je ignorována humánní podstata podniku. Na základě experimentálních výzkumů popřel, že je produktivita práce ovlivňována faktory: trvání pracovní doby, osvětlení, možnost odpočinku a stimulační mzdové systémy. Mayo při pokusech prokázal, že významnější roli hrají lidské vztahy, morálka, vzájemné vztahy mezi zaměstnanci a vůči managementu, podněcující sounáležitost k firmě a takový management, který rozumí motivům chování člověka a podporuje vztahy mezi lidmi navzájem, umožňuje sdílení nápadů a inspirací k inovacím. Výzkumy E. Maya pomohly pochopit *behavioristické aspekty managementu* koncipované v klasickém díle *The Human Problems of an Industrial Civilization* (Mayo, 1933).

Mary P. Follet (1868 - 1933) vnáší *humánní aspekt* do vědeckého managementu F. Taylora. Follet se zabývala především lidskou stránkou managementu, jehož podstatou je proces založený na lidských emocích a na vzájemných vztazích a na konfliktech, ke kterým nutně dochází v pracovním prostředí každý den.

Zdůrazňovala potřebu apelování na odpovědnost lidí v podniku s ohledem na lidské vztahy. Velkého uznání se dočkala v Japonsku. Její zásadní publikací orientovanou na problematiku managementu je *Creative Experience* (Follet, 1924) z roku 1924 a *Dynamic Administration* (Follet, 1941).

Němec Hugo *Münsterberg* (1863 - 1916) ovlivnil vědecký přístup k managementu a je označován za průkopníka *psychologie managementu*, protože zkoumal v rámci managementu mezilidské vztahy. Na Harwardově univerzitě se zaměřil na aplikaci psychologie v managementu průmyslu. Hlavním dílem je *Psychology and Industrial Efficiency* (Munsterberg, 1912).

Douglas M. *McGregor* (1906 - 1964) je klasikem managementu a zakladatelem *behaviorálního managementu*. Je představitelem psychologických přístupů v managementu. V 60. letech vytvořil teorii X a teorii Y představující dva kontrastní pohledy na chuť a motivaci člověka pracovat, na tomu odpovídající způsob řízení a managementu. Jeho nejvýznamnějším dílem je *The Human Side of Enterprise* (McGregor, 1960). Teorie Y uvádí, že jednotlivci jsou sami motivováni a sami se řídí. Teorie X tvrdí, že je nutnost zaměstnancům velet a kontrolovat je. Tyto odlišné teorie vyústí do McGregorova tvrzení, že jedinec dokáže přijímat odpovědnost, být loajální, nemá nechuť k práci, jen negativně reaguje na špatné poměry na pracovišti.

Abraham *Maslow* (1908-1970) byl americkým teoretikem managementu a *behavioristou*. Působil v průmyslové praxi a pracoval jako manažer. Maslowovou nejznámější prací je kniha *Motivation and Personality*, (Maslow, 1954) definující motivační teorii založenou na hierarchii potřeb. Základní motivační podněty a potřeby rozděluje Maslow do stupňů ztvárňovaných formou pyramidy, kde základnu tvoří fyziologické potřeby, dále pocit bezpečí, potřeba někam přináležet a na vrcholu pyramidy pocit sebenaplnění, kreativita a schopnost řešit problémy. K dalším významným Maslowovým publikacím patří *Eupsychian Management*, (Maslow, 1977). Shrnuje základní předpoklady managementu a zavedl pojem eupsychický management, jímž označuje ideál vedení lidí. Potřeba seberealizace je hlavní potřebou člověka, kde

využívá své schopnosti. Ani po padesáti letech existence jeho teorie managementu bohužel v manažerské praxi nepřevládá.

Koncept Maslowovy hierarchie potřeb má důsledky na manažerský styl vedení podniku. Lidé jsou sociální stvoření a každý okamžik našeho života je formován potřebou být součástí většího celku. Zaměstnanci podniku jsou z podstaty loajální, protože lidé jsou ovlivněni potřebou být součástí většího celku. Na rozdíl od zvířat je lidem dána od narození schopnost učit se souhlasit či nesouhlasit. Tím jsou manažeři poháněni skupinovou potřebou být uznáni a ovlivňuje to jejich chování.

Rensis Likert (1903 - 1981) byl profesorem managementu Michiganské university a ve svých dílech *New Patterns of Management* (1963), *The Human Organization: Its Management and Value* (1967) a *New Ways of Managing Conflict* (1976) definuje typy manažerského přístupu:

První systém Rensis Likertovy teorie, exploativně autoritativní, je charakterizován rozhodováním v řídicích vrstvách podniku, bez jakékoli týmové práce či komunikace s podřízenými. Druhý systém se nazývá benevolentní autoritativní. Tento Likertův systém je založen na vztahu mezi managementem a zaměstnanci, odměny jsou jedinou motivací a týmová práce i komunikace se zaměstnanci je minimální. Třetí, konzultační styl, spočívá v částečné důvěře podřízeným, k motivaci jsou využívány odměny je podporována vyšší úroveň odpovědnosti za plnění cílů celého podniku.

Čtvrtá skupina založená na participaci a manažerské důvěře patří k behaviorálnímu přístupu a je validní pro tuto habilitační práci. Cíle a odpovědnost za jejich dosahování se prolíná na řídicí i výkonné úrovni. Manažer, podnikatel a zaměstnanec jsou si pojmově nejbližší.

3.2.2 Behaviorální škola managementu

V šedesátých letech se takzvaná *behaviorální škola managementu* pokoušela zaplnit mezeru v manažerských teoriích. Nový přístup se zaměřil na strategickou volbu a osobní motivy v chování manažera. Jeho základní koncepce, předpoklady a aspirace ovlivnily behaviorálně orientované teoretiky v oblasti managementu.

Propojení managementu a behaviorismu jako systémového přístupu přinesl *Simon*. Herbert A. Simon, nositel Nobelovy ceny za ekonomii z roku 1978, zpracoval *rozhodování za omezené racionality* a optimalizaci cílů. Člověk je v Simonově pojetí klíčovou hybnou silou, coby manažer řídí systém a dynamicky jej rozvíjí. Pozornost věnuje komunikaci v organizaci, kterou chápe jako zdrojové zázemí rozhodovacích procesů. Konceptem omezené racionality Simon mění dosavadní představu, že manažer vybere tu nejlepší variantu z možných. Manažer řídí podnik v rámci svých schopností, ambicí, očekávání, jež vychází z jeho potřeby a z omezené racionality. (Blažek, 2005)

Miller publikoval v roce 1978 zásadní knihu Behaviorální management (Miller, 1978). Jeho kniha je bohatým zdrojem dlouholetých studií fungování managementu a chování a rozhodování manažerů. V knize *Getting to Lean – Transformational Change Management* (Miller, 2013) se zaměřuje na oblasti řízení kvality, efektivity práce, prodeje a tržních přizpůsobení.

Peter *Senge* je autorem managementu učící se organizace. Sengeho poznatky o tom, jak se podniky učí a navzájem sdílejí znalosti, jsou pro podniky inspirací a možným novým zdrojem konkurenční výhody. Klasické dílo P. Sengeho je *Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (2006).

Současný teoretik Ch. *Wiegand* zdůrazňuje význam pozitivního posílení behaviorálního přístupu a psychologie v managementu obecně. Zkoumá motivaci k dosažení úspěchu a způsoby, jak vyloučit selhání. Výzkum zkoumá nepředvídatelné události v interpersonálním managementu podniku. (Wiegand, 2008)

3.2.3 Nové behaviorální přístupy v manažerských teoriích

Současné manažerské teorie a teorie podniku se liší v konceptualizaci chování podniku, porozumění rozdílům, definování hlavních aktérů a v odhadu důsledků pro praxi. Behaviorální teorie se zabývá účinky sociálních, kognitivních, psychologických a emocionálních faktorů na rozhodování a jednání ekonomických subjektů, manažerů. Míra rizika je rozhodujícím faktorem v rozhodování a je definována jako ochota manažerů angažovat se v ekonomické činnosti, jejíž výsledek je

nejistý. Behaviorální teorie se primárně zabývá hranicemi racionality ekonomických činitelů.

Takzvaná *behaviorální škola* ekonomické teorie vznikla ve druhé polovině šedesátých let, inspirovaná články Simona (1957, 1960) a Cyerta a Marche (1963). Behaviorální přístup se pokouší nahradit nedostatek pozornosti, která je v rámci klasické ekonomické teorie věnována vnitřním aspektům podniku. Tato základní potřeba otevřít „černou skříňku“ podniku se brzy změnila na výrazně vyvinutou síť dílčích přístupů se vzájemnými styčnými body, ale zároveň s mnoha jemnými rozdíly.

Cyert a March (1963) definovali soubor základních pojmů a vazeb na kognitivní úrovni sloužících jako teoretické mechanismy. Přelomová *behaviorální ekonomická teorie* podniku zaplňuje mezeru ve stávajících ekonomických teoriích. Tento nový přístup je zaměřený na ekonomická rozhodnutí a osobní motivy chování podnikatelů. Její základy ovlivnily řady teoretiků v oblasti podnikových věd, managementu a strategie a jednotlivé prvky jsou analyzovány níže.

Cyert a March vytvořili obecnou teorii ekonomického rozhodování a řízení podniku. Jejich teorie je empiricky relevantní a procesně orientovaná a mapuje postupy, podle kterých se manažeři rozhodují. Jde konkrétně o rozhodování o volbě jedné varianty z řady alternativ z hlediska cílů na základě dostupných informací. Behaviorální teorie podniku je klasickým dílem Cyerta a Marche (1963). Vzhledem k širokému rozsahu a hloubce informací významně přispívá ke zlepšení současných manažerských teorií v oblasti behaviorálního managementu. Řadí se mezi klasická díla managementu a zůstává relevantní dodnes.

Podle Cyerta a Marche (1963) existuje nesoulad s klasickou teorií ve třech bodech: první spočívá v samotné podstatě toho, co je teorie; druhá usuzuje, do jaké míry je teorie chybná; třetí hledá a navrhuje vhodné metody pro zlepšení teorie. První bod vidí jako obtížné najít konsensus ohledně současné teorie. Autoři uvádějí, že ve skutečnosti neexistuje konsenzus a uvádějí dva předpoklady *omezené racionality*: podnikatelé se nesnaží maximalizovat zisk; a podnikatelé pracují s nedokonalými znalostmi. Útok Cyerta a Marche na předpoklad maximalizace zisku nezpochybňuje

význam zisku, ale spíše tvrdí, že maximalizace zisku by měla být nahrazena cílem dosáhnout uspokojivých zisků.

Herbert Simon (1957) je průkopníkem behaviorálního rozhodovacího procesu manažerů a vyvinul teoretický základ. Stanovil vzorce chování manažera v rozhodovacích situacích. Ve svém výzkumu používá *induktivní metodologický postup* a definuje základní soubor kvalitativních hodnot, které jsou považovány za zásadní, jmenovitě nezávislost, ambice, kreativitu a odvahu. Předložený výzkum používá rovněž induktivní postup a na závěr ověřuje shodu s výsledky Simonova bádání.

Simonův výzkum rozhodovacích procesů v rámci managementu vedl k udělení ceny A. Nobela za ekonomii v roce 1978. Uspokojivý zisk (Simon, 1960) pro podnik představuje úroveň aspirace sloužící k vyhodnocení alternativních strategií. Podle Simona (1957) se uspokojivá míra zisku může v průběhu času měnit, v krátkodobém časovém horizontu však definuje pouze dvě hodnoty - *postačující a nedostatečné*. Pokud jde o předpoklad dokonalé znalosti, Simon uvádí, že informace nejsou podniku dány, ale musí být *získány z vnějšího prostředí*. Způsob, jakým si podnik opatřuje informace z prostředí, určuje do značné míry rozhodnutí, která budou v budoucnosti učiněna (Child, 1972) (Dickinson, 2008) (DiGennaro, Reed, 2016).

Nový přístup k teoriím reprezentují dva nositelé Nobelovy ceny v ekonomických vědách. David *Kahneman* (2003) dává základ teoriím v behaviorálních ekonomických vědách a Richard *Thaler* (2017) tvrdí že rozhodnutí manažerů často nemají racionální základ. Předpojatost, chyby a omyly ovlivňují manažerské činnosti popsané jako "planning self and doing self" (Thaler, 2017).

Nové přístupy se zaměřují na vznikající struktury, jako jsou ekonomická volba, osobní motivace a chování podnikatelů, které nakonec zakotvují podnikatelské myšlení. Zdůrazňují úlohu a kvalitu lidského faktoru a komunikační schopnosti jednotlivce, rozhodování a inovativní myšlení (Krueger, 2007).

Pojetí *motivace a manipulace* je v manažerské literatuře odlišeno. Motivace je vytváření určitých podmínek, ovlivňujících zaměstnance. Manipulace je úsilí manažera

svou „manipulativní“ – „proaktivní“ činností stakeholdery ovlivňovat. Jako motivátory manažera působí vedle jiných i činitelé jako např. radost z práce či pocit dosaženého úspěchu, hmotné úspěchy, morální aspekty, atd. (Herzberg, 1966), (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Lze tedy shrnout, že teorie zahrnují jak původní myšlenky, tak nové objevy a vývoj na poli ekonomických teorií. Behaviorální přístup kompenzuje nedostatek pozornosti, který klasická teorie věnovala interním aspektům managementu podniku. Nové paradigma se zaměřuje na *omezenou racionalitu, uspokojivý zisk, oportunitní náklady, transakční náklady, rozhodování za nejistoty atd.*

Behaviorální přístup činí z managementu interdisciplinární obor, ke kterému se přiklání čím dál více významných ekonomů. Mezi nejvýznamnější behavioristy patří vedle Simona (1978), Kahnemana (2002) a Thaler (2017) držitel Nobelovy ceny za ekonomii, Robert Lucas (1995), dále James G. March, člen Americké akademie věd; Peter Doyle, člen MMF a mnozí další ekonomové.

3.2.4 Kontingenční přístup v managementu

Lze kriticky shrnout, že historická snaha o vytvoření univerzálního přístupu k managementu nedokázala zohlednit ani jedinečné vnitřní uspořádání ani proměnlivé a nestálé vlivy okolního prostředí. Tento zásadní nedostatek se snaží odstranit teorie kontingenčního managementu. (Luthans, 1973) Je to systémový přístup, hledá vhodné metody managementu pro různé situace. Přináší do teorie managementu nový prvek – *situaci*. Kontingenční přístup se rozvíjí od druhé poloviny 60. let a jeho významnými autory jsou Lawrence a Lorsch (1967).

Kontingenční přístup vychází ze základní premisy, že neexistuje žádný optimální způsob managementu, plánování, organizování a kontrolování. Naopak manažeři musejí pro každou nově vzniklou situaci vždy hledat daný a jedinečný způsob. Například jedno rozhodnutí, jež by bylo v daném případě velmi účinné, je jindy krajně nevhodné. Kontingenční management je definován jako hledání vhodných metod managementu pro různé situace.

Podle kontingenční teorie neexistuje univerzální způsob fungování podniku, a tudíž neexistuje ani optimální způsob řízení – managementu. Řízení a řešení problémů probíhá neustále a v závislosti na různých situacích a podmínkách. Použité způsoby řízení a jejich efektivita závisí na konkrétní situaci, konkrétním prostředí, ve kterém se podnik nachází. Podnik nutně musí při hledání optimální varianty rozhodnutí vycházet vstříc požadavkům a podmínkám prostředí. Každodenní situace je jedinečná a manažer činí jedinečná rozhodnutí ohledně nejvhodnějšího způsobu a nejvhodnější varianty řešení. Každá manažerská činnost účinná v jednom případě nemusí být účinná v jiném případě, nebo je dokonce velmi nevhodná. Manažeři musí v denní praxi zvažovat podmínky vnějšího prostředí s vědomím momentálního ale zároveň dlouhodobého a zásadního efektu. Podnik musí být podle toho přeorganizován.

Procesní přístup zdůrazňuje posloupnost managementu a jeho funkcí – plánování, organizování, řízení a kontrolu. Tyto formální funkce jsou základem pro vytvoření struktury, procesů a politik tradičního manažera. Pro toto manažer potřebuje začlenit pohled sociologický, psychologický a antropologický. Management jako takový tedy je komplexním kompromisem a integračním přístupem. Musí pojmout 1. rozumově vědecký pohled a 2. brát v potaz neformální a neoficiální vazby zodpovědnosti, pravomocí, znalostí, odborností a povinností a integrovat vše v jeden celek.

Kontrolní funkce je základem zahrnujícím sběr dat, jejich hodnocení a korekci. Jako další potom navazují reakce lidí na kontrolu, které se střetávají s lidským egem. Vzniká zde pole pro přizpůsobení a napojení formálního kontrolování na lidské potřeby.

3.2.5 Heuristika, iracionalita, neúplná informovanost

Heuristika v managementu je mentální postup manažera při řešení problémů a přijímání rozhodnutí. Manažer přijímá rozhodnutí spontánně, rychle a efektivně. Strategie „rule of thumb“ pro manažera zkracuje čas nutný pro rozhodnutí a nemusí se ustavičně zaobírat zatěžkávacími okolnostmi. Heuristika je užitečná v mnoha případech, může ale vést k předsudkům. V 50letech Herbert Simon navrhl, aby se manažeři místo hledání rozumových rozhodnutí snažili rozhodovat v souladu s heuristikou. Kognitivní

schopnost lidské mysli je omezená. Racionální manažerské rozhodnutí v sobě zahrnuje zvažování takových faktorů jako potenciální náklady proti potenciálním benefitům. Manažer je omezen časem, který má k rozhodnutí stejně, jako má omezené množství informací. Existují další rozhodovací faktory jako např. inteligence, přesnost vnímání. Z důvodu výše uvedených omezení jsou manažeři nuceni k mentálním zkratkám v managementu. Simon dokázal omezenost lidského rozhodování ale až Tversky a Kahneman (2000, 2003, 2012) zavedli specifický způsob myšlení a manažerského rozhodování zjednodušujícího rozhodovací proces.

Heuristika v managementu může vést k zaujatosti. Manažer rozhoduje afektovaně, je ovlivněn emocemi více než zkušenostmi. Manažer v dobré náladě rozhoduje jinak, než manažer ve špatné náladě, což ovlivňuje míru ochoty nést riziko či očekávané přínosy rozhodnutí. Proto heuristika hraje důležitou roli při řešení problémů a rozhodování manažerů. Prostředí je plné informací, ovšem mozek manažera je schopný zpracovat jen jejich určitou část. Kdyby se pokoušel analyzovat každý jednotlivý aspekt každé situace, nikdy by nerozhodl. Aby manažer zvládl obrovské množství informací, které se na něj valí, musí zrychlit své rozhodování, jeho mozek rozhoduje strategicky, *mentální zkratkou*, aby ušetřil čas.

Heuristickým přístupem manažer vědomě nevolí optimální řešení, ale to přijatelné (Bingham, Halebian, 2012). Použití heuristického přístupu může být užitečné zejména v případech, kdy výpočet optimální varianty vyžaduje vysoké náklady na informace, čas a finance; je to kompenzace odchylky od optima. Heuristika se zabývá účinky sociálních, kognitivních, psychologických a emocionálních faktorů na ekonomická rozhodnutí a jednání jednotlivců, jako jsou manažeři nebo podnikatelé. Tolerance rizika je rozhodujícím faktorem v podnikatelském rozhodování. Je definována jako ochota podnikatelů zapojit se do podnikatelské činnosti, jejíž výsledek je nejistý.

Ekonomové, kteří mají blízko k sociologii, zpochybňují předpoklady racionálního chování jednotlivců a podniků. Zpochybňují, že rozhodování ekonomického subjektu vždy vede k naplnění cílů těchto subjektů. Zdůrazňují,

že *neexistuje plná nebo dostatečná informovanost*. Výsledkem těchto úvah jsou pak lokalizační teorie, které jsou svou strukturou blízké neoklasickým, ale obsahově jsou velmi odlišné. Potvrzením jsou práce teoretiků založené na behaviorálních přístupech. Behaviorální přístupy respektují také *reakce manažera na prostředí, ve kterém existuje riziko a nejistota*. Do procesu lokalizace a rozhodování v podnicích vstupují preference manažerů a podnikatelů, kteří upřednostňují regiony a místa jim známá, v nichž mají své osobní zázemí, rodinu, přátele.

Neoklasické koncepce svým deduktivním přístupem kladou úzké formální hranice. Mnohé modely chování manažerů podniků, vyvozené jejich pozorováním v reálném životě, se dají jen velmi neúplně zachytit ve formálním jazyce, preferovaném neoklasickými koncepcemi. Často se též stává, že modely bližší realitě rychle narazí na hranice matematického vyjádření. Tyto problémy se pokouší řešit induktivní postup, například behavioristická koncepce.

Mimo to neoklasické teorie nepočítají s *nejistotou a iracionalitou*. Ve skutečnosti jsou však podniky málokdy schopny použít optimalizační propočty. Často je nahrazují zjednodušenými postupy, rutinou, zkušeností či napodobováním. Tyto metody jsou shrnuty do pojmu heuristika. Heuristické jsou vzory řešení, při kterých vědomě nejde o optimální řešení, ale je třeba najít akceptovatelné řešení. Uplatnění heuristického přístupu může být smysluplné zejména v případech, kdy optimalizační výpočet vyžaduje vysoké náklady na informace, čas a zdroje. Je tak kompenzována *odchylka od optima*. Vhodnou heuristikou je možné zredukovat složitost rozhodování a dosáhnout komplexní řešení.

Zastánci behaviorálního přístupu nezkoumají, jak by se podniky měly chovat, ale jak při lokalizačních rozhodnutích opravdu postupují a jak se chovají v reálných podmínkách. Do této kategorie spadají např. práce Preda, Marche, Cyerta, Simona, Scotta, Storpra, Walkera, Spenceho, Kennetha a Granovettera. Podle nich jsou vztahy jednotlivců či podniků zakotveny v sociálních sítích a neexistují v abstraktní idealizované formě. Tyto behaviorální teorie na rozdíl od neoklasických postupují *induktivně*. Závěry se odvozují ze zevšeobecnění empirických pozorování. Představitelé

behaviorálního směru se snaží lokalizační chování podniků popsat a následně svoje pozorování spojit s vysvětlujícími faktory, především podnikovými charakteristikami. Behavioristické koncepce se od neoklasických odlišují tím, že berou v úvahu rozdílné individuální schopnosti podnikatelů racionálně plánovat a řídit podnik.

3.2.6 Subjektivita manažerského vnímání

Předpokládá se, že manažer je ve svém rozhodovacím procesu do značné míry samostatný. Rozhodnutí odrážejí spíše preference managementu než tlak okolního prostředí. Manažerská samostatnost může být aplikována jak na cíle, tak na prostředky. S ohledem na výkonnost podniku se předpokládá, že cíle, jako je efektivnost nebo vyšší výkon, jsou více či méně nezávislé. Volnost při výběru je také vidět na typu činnosti, jakým má manažer podniku v úmyslu dále rozvíjet podnik v rámci jeho „pole působnosti“. Tak by mohl do jisté míry manažer zvolit prostředí, v němž bude podnik působit. Child (1972) také poznamenal, že vzhledem k nedokonalosti na trhu by manažeři mohli sledovat i jiné cíle kromě maximální efektivnosti, o kterou kdysi usilovali. Kompromisy mezi výkonem a dalšími manažerskými cíli jsou prvky záměrného a racionálního uvažování a podléhají manažerské volbě.

Pokud se budeme zabývat nástroji a prostředky či strategií, se kterou se manažeři podniků snaží dosáhnout svých cílů v rámci stejného prostředí, můžeme obdržet různé varianty manažerského řízení, které ovšem povedou ke stejnému cíli, k úspěšnému výstupu dané operace. Miles (2008) a jeho spolupracovníci pozorovali dvě vydavatelství, jejichž vedení čelila několika velkým překážkám, změnám a nejistotám v okolním prostředí. Každé z nich udělalo zásadně odlišné kroky týkající se nátlaku okolí (adaptivní až manipulativní) a obě došla ke stejnému výsledku. Podle Pfeffera (1994) má vedení podniku k dispozici řadu řešení, jakými se dá vypořádat s vnitřním nebo vnějším tlakem.

Jistotu popisuje Vodáček jako představu, názor či obraz, který posuzovatel má o realitě a který odpovídá skutečnosti. Tuto představu pak manažer respektuje v rámci svých modelů, myšlení a jednání. Domnívá se, že pracuje s jednoznačnými (deterministickými) údaji. Nejistota znamená, že očekávané skutečnosti (např. údaje

o chování stakeholderů, atd.) se mohou odlišovat od výchozí představy manažera, který pracuje s nejednoznačnými (stochastickými) údaji. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Ve svém tvrzení popsal Child volnou vazbu mezi podnikem a prostředím. Child (1972) zdůraznil, že okolní prostředí nemůže být vnímáno jako soubor neřešitelných omezení, *lze jej měnit a manipulovat s ním prostřednictvím vzájemných jednání tak, aby korespondovalo s cíli podniku*. Podniky mají moc *vytvořit své okolní prostředí*. Vytvářejí prostředí tím, že na ně sami reagují. *Okolní prostředí je výstup, nikoli vstup manažerského řízení*. Child například tvrdil, že velké podniky jsou schopny vytvářet poptávku po svých produktech a kontrolovat své konkurenční prostředí.

Dále Child tvrdí, že účinky okolního prostředí na podnik jsou deformovány skrze filtr subjektivního manažerského vnímání. (Wiegand, 2008). To tedy znamená, že vazba mezi okolním prostředím a organizací je snížena prostřednictvím subjektivních vnímacích mechanismů a podobných zkreslujících faktorů, jež nemají samy o sobě podstatný význam. Prostor se podle těchto vědců sestává z *informací o vnějších prvcích* spíše než z informací o skutečných vlastnostech samotných prvků. Zastánci tohoto pohledu na informace o prostředí, jsou Dill, Weick (1979) Lawrence a Lorsch (1967) (Sener, 2012) (Schminke, Cropanzano, Rupp, 2002) a další.

3.2.7 Teorie strategické volby v managementu

Teorie strategické volby upozorňuje manažery na důležitost jejich vnímání a následných rozhodnutí. Je zdůrazňována jejich *aktivní úloha*. Jejich možnosti a jejich činy jsou považovány argumenty, které formují podnik jako celek. Dill (1962) zkoumá pohled manažera podniku na nejistoty v prostředí, vnímání nejistoty a rizik. Manažerské rozhodování je založeno na charakteristikách osobnosti manažera a jeho vnímání nejistoty v prostředí (Dill, 1962)

Teorie strategické volby se orientuje na manažery a podnikatele v jedné osobě, na ty subjekty v podniku, které činí rozhodnutí, na jejich vnímání a jejich rozhodování. Jsou považovány za aktivní autonomní jedince, jejich činy jsou vnímány jako samostatné a jsou hnací silou, která formuje svět podniku (Shimmer, Brauer, 2012).

Z toho vyplývá, že změny v podniku a také změny v obklopujícím prostředí jsou výsledkem subjektivního vnímání situace. „*Jedinci rozhodující v podnicích svým subjektivním vnímáním okolního prostředí a svoji osobitou interpretací vnějšího světa vytvářejí vzor, podle kterého jednají s okolím. Tím vytvářejí vazby s obklopujícím prostředím.*“ (Kahneman, 2003)

V manažerské vědě lze prvky strategické volby nebo teorie racionálních chování nalézt v behaviorálním a kontingenčním přístupu. Nejvýraznější podobnost mezi teorií racionálního chování a behaviorálním a kontingenčním přístupem je, že se obě zaměřují na prostředí jako na výstup manažerského stylu. (Luthans, 1973) (Killingsworth et al., 2016).

3.2.8 Shrnutí behaviorální teorie managementu

Cílem této kapitoly bylo integrovat behaviorální management podnikatelů do tradičních manažerských věd. Klasická manažerská teorie 19. století je logická, rozumová s jasným řešením manažerských úkolů. Jenže podnikatelé jsou při svém podnikání vystavováni lidským vztahům. Teorie managementu dostala dlouhého a rozmanitého vývoje a behaviorismus v ní našel pevné místo. Behaviorální teorie se primárně zabývá hranicemi racionality ekonomických činitelů (Kameda, Diasuke, 2002). Tradiční vědecký přístup nebyl chybný, byl jen částečný a nedokonalý. Je nezbytné jej brát v úvahu a zároveň vidět nové jevy, neformální seskupování, sdílenou autoritu a další substituty a modifikace.

Výzkum behaviorálního managementu se zabývá jednáním jednotlivce a jeho vzájemným působením na druhé. Psychologové se často zaměřují na studium chování jednotlivce či skupiny, vnitřní podněty k chování. Prvotním zájmem ekonomických studií je obvykle porozumění, jak chování a interakce vytváří systém ekonomických výstupů. Ekonomové se zajímají o výstupy. Tyto ekonomické výstupy pochopitelně závisí na komplexu interakcí jednotlivců. Ekonomové se tradičně snaží porozumět výstupům vytvářením matematických modelů, které umožní kvantifikovat ekonomické jevy. Behaviorální management aplikuje relativně jednoduché předpoklady o racionalitě

jednotlivce, jež umožňuje ekonomům rozumět jednotlivci a tomu, jak se chová v prostředí řídit podnik.

Behaviorální management je rostoucím oborem, který zapracovává více reality a psychologický pohled o individuálním chování do teorie managementu. Cílem tohoto proudu není odmítnutí teorie managementu, ale lepší porozumění chování manažerů tak, aby se zdokonalila současná teorie, zdokonalily se odhady budoucího vývoje manažerských teorií a praxe managementu.

3.3 Manažer – podnikatel

3.3.1 Manažer - podnikatel, management – podnikání

Manažer - podnikatel a standardní manažer nejsou totožné pojmy. Manažer s podnikatelským přístupem má optimální vlastnosti, především je ochoten přijímat vyšší riziko, protože možnost selhání je vyšší. Manažer - podnikatel je úspěšnější v nacházení příležitostí.

Manažerské řídicí úrovně jsou eliminovány zpravidla na jednu jedinou. Rozhodnutí musí být činěna okamžitě bez byrokratické zátěže nebo jen s jejím minimem. Přístup: *wait-and-see* není akceptovatelný a nerozhodnost je přímou cestou k bankrotu, změna v přístupu k řízení je stále přítomna. (Mintzberg, 1983), (Běloušová, 2010) (Koráb, 2015)

Teorie vymezuje dva pojmy: pojem „podnikatel“ a pojem „manažer“, které se překrývají. Někdy je používán pro obojí výraz „lídr“. Manažer, který je zároveň podnikatelem, je v současné vědecké literatuře vnímán jako specifický slučující fenomén. (Krueger, 2007) Tato klasifikace byla aplikována za účelem vyhnout se odchylkám ve zkoumaném vzorku a předejít deformování výstupů.

Definování manažera - podnikatele jako zkoumaného objektu ovlivňuje podmínky výzkumu a možnost evaluace jeho výsledků. V habilitační práci je používán pojem manažer, výzkum se zaměřil na mikro a malé podnikatele a na živnostníky,

u kterých je předpoklad identifikace manažerů s podnikatelským chováním. Proto se pojmy *manažer* a *podnikatel* optimálně překrývají.

Zahrnout do zkoumaného vzorku vrcholového manažera ve firmě by bylo nepřesné. Manažeři na vrcholových pozicích rozhodují v rámci svých kompetencí a s ohledem k odpovědnosti dané pracovní smlouvou, jejich chování je tudíž ovlivněno jinými nepodnikatelskými motivy, také například mzdou. Manažer klasického typu je motivován výší mzdy, nevykazoval by *aktivitu komplexně vůči všem prvkům prostředí* jako manažer - podnikatel a byl by ovlivněn řídicími úrovněmi.

Pro podnikání jsou nezbytné poznatky manažera. Podnikatel ale nevystačí jenom s poznatky managementu. Pro úspěšné podnikání je podstatné mít kromě znalostí managementu i řadu dalších předpokladů. Jde především o potřebnou motivaci a úsilí dosáhnout stanovených podnikatelských cílů. Nezbytné jsou i přiměřené schopnosti, znalosti, dovednosti a užitečné návyky. Proto lze *management vnímat jako podmnožinu podnikání*. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Mintzberg propojuje pojem *manažer* a pojem *podnikatel* definicí: Podnikatel jako manažer je ten, jenž řídí podnik a tím jej zároveň vytváří. Jeho činnost zahrnuje řešení problémů, rozhodování, generování nových nápadů a jejich implementace. (Mintzberg, 1989)

Mintzberg (1989) charakterizoval 10 rolí manažera rozdělených do třech kategorií:

- interpersonální role
- informační role
- rozhodovací role

Charakteristika manažera - podnikatele, specifika podnikatelského managementu:

Manažer - podnikatel má schopnost čelit riziku, má proaktivní přístup, má inovativní chování (Koráb, 2016) a další atributy na úrovni top managementu. (Covin and Slevin, 1991) (Vivarelli, 2000) (King, 20108). Podněcuje manažery k vytváření

inovačních projektů, podněcuje k autonomnímu a odpovědnému chování. (Witt, 2007) Habilitační práce zkoumá, jak dokáže podnikatel efektivně řídit podnik formou podnikatelského managementu. Výzkumy prokázaly, že manažer si musí osvojit podnikatelský přístup, aby byl podnik úspěšný. Myšlenky rozvíjí i Hafiza ve své knize Podnikatelský management (2015).

3.3.2 Podnikatel, vývoj teorií

Mezi jednotlivými ekonomickými disciplínami je obtížné dosáhnout konsensu a vymezit co nejvýstižněji pojem podnikatel. Tato kapitola čerpá z původní citované literatury a z výzkumů autorky (Mandysová, 2008a 2008c, 2009)

Podnikatelem se jedinec rodí nebo vznikne postupně? Tato otázka je středem výzkumů a řady vědeckých diskusí. Je v nás ve všech přítomen podnikatelský potenciál? A je zapotřebí nějakého podnětu zevně, aby se v nás tyto schopnosti probudily? Když se nám vybaví nějaký významný podnikatel, jaké má specifické vlastnosti? Je dosti odhodlaný, pokrokový, přesvědčivý či odvážný? (Koontz, Weihrich, 2015)

Jedna z prvních zmínek o podnikatelích pochází od D. Richarda a z roku 1734. Ekonom Cantillon definoval podnikání jako zaměstnávání sebe sama s nejistým výsledkem. Richard Cantillon představil v roce 1734 (Cantillon, 1734) koncept podnikatele entrepreneur pocházející z výrazu etnreprendre (schopnost nést zodpovědnost). Je to nejjednodušší a možná nejlépe zvládnutá charakteristika, která se nabízí. Cantillonův podnikatel na sebe dokázal vzít zodpovědnost a udělat cokoli, co bylo zapotřebí k dosažení cíle. Cantillon a jeho současníci, v osmnáctém století dokázali v krátkém čase změnit povahu podnikání v oblasti francouzských vín z regionální na národní a nakonec na mezinárodní. Navzdory čistě lokální povaze francouzského vína, založené na regionální odlišnosti druhů pěstovaných hroznů, se vinařství stalo nejvíce mezinárodním francouzským odvětvím.

Koncept pojmu podnikatel byl rovněž použit francouzským ekonomem a podnikatelem přelomu 18. a 19. století Jeanem Baptistem Sayem, (1826) který kladl

důraz na schopnost podnikatele aktivovat svůj potenciál jako odezvu na nenaplněné příležitosti. Poukazoval na kritickou roli zdrojů a na manipulaci s nimi k dosažení podnikatelského cíle. Podnikatel přesunuje hospodářské prostředky z oblasti nižší do oblasti vyšší produktivity a výkonnosti. Say se zabýval ekonomickou oblastí, ovšem uváděl, že podnikatelská činnost se zdaleka neomezuje na hospodářskou sféru. Týká se dalších činností nejrůznějších oblastí.

Peter Drucker komentuje Saye s tím, že dvě stě let po Sayově definici panuje naprostý zmatek v tom, jaké by měly být definice podnikatele a podnikavosti. Vědci v USA často definují podnikatele jako člověka, který zakládá svůj vlastní nový a malý podnik. Zatímco anglofonní oblast si termín podnikatelská činnost ztotožňuje s novým a malým podnikem, Němci si jej ztotožňují s mocí a majetkem, což je poněkud zavádějící. *Unternehmer* – doslovný překlad Sayova termínu *entrepreneur* do němčiny – je člověk, který vlastní nějaký podnik a zároveň řídí jeho činnost. Odpovídající anglický termín by byl *owner-manager*. Tohoto výrazu se užívá k odlišení vedoucího pracovníka – šéfa, který je zároveň majitelem podniku, od profesionálního manažera a od námezdních zaměstnanců. Podnikatel také není nezbytně zaměstnavatelem, ale může být a často skutečně bývá zaměstnancem - tedy někým, kdo pracuje sám a výhradně pro sebe.

Ekonom rakouské školy Carl Menger (1871) počátkem 20. století rozeznával mezi ekonomickými statky na jedné straně a ostatními na straně druhé. Ekonomický statek musel mít přímé kauzální spojení s potřebami konzumentů na trhu, které Menger nazýval *economizers*, což by se dalo přeložit jako jedinec myslící ekonomicky. Jeho podnikatel rozuměl logickému procesu rozhodování se spotřebitelů pro produkty s vyšší hodnotou. Podnikatel samostatně zvažuje možnosti ohledně ceny zboží. V moderní manažerské terminologii je tohle ekvivalent vypracování *feasibility study* a *business plan*, na základě kterého podnikatel posoudí, zda se mu vyplatí vyrobit tzv. ekonomické statky za cenu očekávanou nebo cenu nižší. Takové analýzy byly přímo spojeny s tzv. individuální marginální užitečností. V kontrastu s nefunkčním oddělením teoretické ekonomie a praktického podnikání byli Mengerovi podnikatelé vsutku ekonomové, kteří zkoumali celek bez pomyslného oddělování. Jeho podnikatelé viděli šanci

ve výměně ekonomických statků rozdílných hodnot, přičemž byla tvořena hodnota jak pro podnikatele, tak pro spotřebitele. Naneštěstí Mengerův koncept výměny ekonomických statků rozdílné hodnoty zůstal dlouhou dobu nepovšimnut.

Teprve nedávno marketingoví teoretici, jako Richard Bagozzi (Bagozzi, Zeynep, Priester, 2002), znovu zavedli do odborné literatury fundamentální teorii výměny, která je založena na podobných principech, jako ta Mengerova.

Ely a Hess (Ely, Hess, 1893) přiřadili podnikatelům schopnost rozhodovat v podniku jako integrovaném celku. Podle jejich představy byl podnik modelem čtyř faktorů (kapitálu, práce, podniku a podnikatele), přičemž sám podnikatel byl její součástí a zároveň její řídicí jednotkou. Modifikovaná verze modelu čtyř faktorů, sestávajícího se z podnikatele a podniku, je základem nového pojetí. Podnikatel je zakotven v podniku a jak podnik, tak podnikatel, se společně nachází v prostředí různě bohatém na zdroje, přičemž se integrují na trhu jako důvěrně a spojitě reagující objekty. Naneštěstí se z klasické podnikové teorie vytratila explicitní role podnikatele a do dnešní doby není dostatečně oceněna, stále chybí v moderní teorii zabývající se nadnárodními podniky. Role podniku jako takového stoupla, ale role podnikatele se zmenšila víc, než jak by se předpokládalo. Ely a Hess viděli rozšiřující se horizont podnikání daleko za obzorem industriální revoluce v Anglii a potvrdili Cantillonovu vizi o internacionalizaci podnikání.

Schumpeter (1911) identifikuje úlohu podnikových inovací a tvrdí, že klíč k úspěchu spočívá v podnikavém duchu podnikatele, který se při vývoji inovativních produktů a technologií snaží o trvalé snižování nákladů. Podle Schumpetera podnikatelé vytvářejí šance za použití tzv. inovativních kombinací. Schumpeterův podnikatel byl nonkonformista, který využíval inovativní příležitosti, aby reagoval na nenaplněné šance, které by eventuálně vedly k tzv. tvůrčí destrukci pasivních a strnulých industriálních praktik a možná až k destrukci samotného průmyslu a jeho prvků.

Schumpeterův podnikatel proto nebyl imitátor, ale spíš inovátor. Nemusel sice nic sám vynalézat nebo inovovat, ale musel mít schopnost zužitkovat potřebné inovace na trhu. Takoví podnikatelé měli schopnost rozpoznat dočasně nestabilní stav trhu (odchylku od rovnováhy) při absenci něčeho, co Menger nazval ekonomickým statkem. Byli schopni uvádět na trh výrobky s vyšší hodnotou, než byla hodnota převládajících výrobků a uskutečnit tak směnu nesouměrné hodnoty. Přirozeně chtěli vytvořit ekonomické produkty s vyšší hodnotou, přičemž narušovali dočasnou rovnováhu produktů s nižší hodnotou. Toto by se přirozeně stalo, kdyby Mengerův podnikatel upozoroval kupříkladu nenaplněnou nebo začínající poptávku.

Uvedení autoři dávali svým podnikatelům různé schopnosti, jako například analytické vnímání, nebo dokonce intuici a předvídání. Evropská škola přisoudila svým podnikatelům analytické schopnosti, na základě kterých mohli objevit - nebo vytvořit v případě Schumpetera - nové příležitosti a pak jednat. Schumpeter postoupil ještě o krok dál. V jeho vizi byl podnikatel schopen jednat na základě šancí, které si sám vytvoří za pomoci inovací. Schumpeterovo pojetí je vskutku rovnocenné s moderním vnímáním. Přirozeně, když podnikatelé uspěli, byli uznáni jako vzor a následně napodobeni. V jiných případech zase přehodnotili své informace a experimentovali. Proces tvorby vlastních šancí nazval Hayek procesem objevování za účelem dosažení úspěchu a ziskovosti. Tento proces měl také destruktivní stránku, resp. nesl sebou podnikatelská rizika.

Hayekův (Hayek, 1967a, 1967b) podnikatel následoval rakouskou tradici podnikatelského objevování a akce. Jeho podnikatel viděl rozšiřování informační asymetrie, pramenící z nerovnoměrné distribuce informací. Dva hlavní faktory způsobující asymetrii jsou: přístup k informacím a jejich porozumění. Hayek zastával názor, že přístup k informacím není snadný a taky není zadarmo. Rozeznával mezi bezcennými a cennými informacemi. Co se týče porozumění, zastával názor, že i kdyby byly informace přístupné, nemusel by jim podnikatel dokonale rozumět a využít jejich úplný potenciál. Jako příklad poslouží, že člověk, který se v problematice vyzná, pravděpodobně bude schopen informaci lépe zužitkovat. Proto každý člověk, včetně podnikatele, má svou vlastní oblast speciálních znalostí ovlivňujících vnímané

informace. Informace motivující podnikatelskou aktivitu Hayek pojmenoval jako spontánní pořádek. Hayekův podnikatel se dává na cestu objevování a hledání šancí a přitom objevuje to, co je zapotřebí k úspěchu na trhu. Hayekovi podnikatelé se proto nezděraňují experimentovat a nevdí jim pracné zlepšování kvality jejich informací, na základě kterých jednají.

Shapero (Shapero, 1985) dával svým podnikatelům schopnost posouzení a identifikace tzv. důvěryhodných příležitostí, závisících na dvou kritických bodech: vnímání potřeby na jedné straně a uskutečnitelnosti na straně druhé. Jeho podnikatel měl schopnost kognitivní analýzy. Podnikatel má postupovat kriticky a taky si uvědomovat propojení mezi podnikatelskými procesy. Shaperův podnikatel měl investigativní mysl s analytickými schopnostmi. Jeho podnikatel ovládal postupy, které připomínaly moderní analýzy rizika a výhodnosti. Například: (i) vyhodnocoval hodnověrnost příležitostí, (ii) stanovil výhodnost a potřebu jednotlivých kroků, a (iii) zvažoval dopad jejich záměrů.

Drucker (Drucker, 1998, 2008) přiřadil svému podnikateli schopnost předvídat trendy a včas na ně reagovat. Protože se mezinárodní trhy stávají velkými a diverzifikovanými, musejí podnikatelé vyvinout schopnost vidět nebo předvídat za hranice jejich blízkých trhů a hledat trendy a nové možnosti. Druckerova vize musí být považována za předchůdce mezinárodní orientace a mezinárodní nebo dokonce globální mentality, která dávala malým internacionalizujícím se podnikům podnikatelské charakteristiky.

Zatímco klasická škola ekonomické teorie je založena na dynamickém a inovativním přístupu, nachází roli podnikatele a dokazuje, že klíč k úspěchu závisí na roli podnikatele jako inovátora, současní teoretici podtrhují význam rozhodovacího procesu (Mandysová, 2009)

Kirzner (1973) tvrdí, že proces obchodního rozhodování je zásadní pro efektivnost trhů. Podnikatelé mají zájem o “efektivitu” a proto neustále redukuje plýtvání, zvyšují úspory a tím vytvářejí přidanou hodnotu. Tato teorie je v souladu se směřováním rakouských ekonomů (Menger a jeho vrstevníci) a rezonuje s moderními

mezinárodními podnikateli a manažery, kteří definují hodnotu v kontextu bohatších a větších globálních trhů. Rozumějí zvýšenému riziku zahraničních operací, a přesto stále podnikají a přesouvají celé závody v honbě za nižšími náklady a vyšší efektivitou. Jako předchůdci moderní analýzy rizik, byli Kirznerovi podnikatelé schopni porozumět vztahu mezi rizikem a odměnou a podnikatelsky tento vztah využít. Podnikatel je v pohotovosti a připraven k identifikaci nových možností a patřičně jich využívá.

Kirznerův (Kirzner, 1973) podnikatel v některých případech jednoduše upozoruje nerovnováhu poměru cena - kvalita, udělá rozhodnutí a dosáhne zisku. Porovnatelným způsobem by měli být podnikatelé schopni vidět příležitosti a chopit se šance, napříč národními trhy a možná dokonce na trhu globálním. Toto dokazuje, že podnikatelé jsou kognitivně analytičtí v: (i) rozeznání rozdílu mezi daty a informacemi, (ii) pochopení obrovské důležitosti včasných a dosažitelných informací, které mohou vést k identifikaci příležitosti, (iii) schopnosti včasné reakce, kdy podnikatel může vytvořit zisk a navrátit tržní rovnováhu, a (iv) ocenění výhod a limitů tzv. spontánního pořádku (Hayek, 1967). Evropská škola se proto zabývá velkou paletou ekonomických, sociálních a manažerských funkcí. Ukazuje podnikatele jako analyticky interaktivního a adaptibilního majitele moderního podniku, který reaguje na okolní prostředí. (Bagozzi et al., 2002)

3.3.3 Charakteristika manažera - podnikatele

Manažerské a podnikové teorie se postupně přeorientovaly z kvantitativních ke kvalitativním charakteristikám. Současné práce teoretiků zahrnují větší důraz na *schopnosti manažerů*, víru v lidský potenciál, manažerské strategie, jež respektují přírodu a humánnost. Morgan (1992) uvádí, že přechod od původního vnímání zahrnuje nové způsoby vnímání manažerských teorií zaměřujíc se na individuální osobnost. Takovéto pojetí se dále rozvíjí i vzhledem ke skutečnosti, že se lidská společnost stává stále globálnější a komplexnější. Úlohu hrají oportunitní náklady neboli náklady ušlé příležitosti (Charles, et. al, 2008). Pro manažera je to hodnota obětované příležitosti, pokud je při rozhodování jedné variantě dána přednost před jinou. *Oportunitní náklady* vyjadřují potenciální ušlý přínos z nejlepší odmítnuté varianty jednání. Někdy je

při rozhodování vhodné brát v úvahu i náklady, které ve skutečnosti nebudou vynaloženy v hotovosti, tyto náklady jsou pak tzv. náklady ušlé příležitosti, s nimiž se manažeři potýkají, protože vynakládají stále větší úsilí na získávání informací, inovace, konkurenceschopnost, na navázání a udržování kontaktů. (Augier, Teece, 2006)

Podnikatelský duch je jasně vymezenou charakteristikou jednotlivce na manažerské pozici. Lidé, kteří vyžadují jistotu, se pravděpodobně nestanou úspěšnými podnikateli, protože je třeba přijímat rozhodnutí a samotnou podstatou každého rozhodnutí je nejistota. (Drucker, 2009) Každý, kdo se vypořádá s riziky rozhodování, se potenciálně může stát úspěšným podnikatelem/manažerem. Dle Druckera tkví podnikatelský úspěch spíš v koncepci rozhodování než v intuici.

Podnikatelé považují změny za normální jev. Většinou změny sami nevyvolávají, dá se shrnout definice, kdy podnikatel neustále vyhledává změny v prostředí, reaguje na ně a využívá jich jako příležitostí (Drucker, 1993). Drucker zdůrazňuje změny v turbulentním prostředí a fakt, že pouze manažer s podnikatelským duchem to dokáže. Jeho zásadní rolí je zvládat riskantní situace, používá intuici, což postrádají manažeři klasického typu tedy osoby na řídicích pozicích, kteří jsou v podniku zaměstnanci, nikoliv podnikateli. Takoví manažeři/zaměstnanci tvoří velkou většinu v každé rozvinuté organizaci s více řídicími úrovněmi. Manažer - podnikatel nerozhoduje na základě faktů. O budoucnosti neexistují žádná fakta. Manažer - podnikatel rozhoduje na základě intuice, což není snadné. Intuice je individuální úsudek. (Drucker, 2008)

Podnikatel může realizovat činnost využitím již existujících podnikatelských příležitostí vznikajících náhodně, nebo příležitostí vznikajících cílevědomou aktivitou. Tato druhá, „*proaktivní*“ cesta vytváření příležitostí se dnes pro podnikatelský úspěch považuje za rozhodující a je základem manažerských činností organizace. Její význam roste tím víc, čím náročnější je konkurenční prostředí v uvažovaných oblastech podnikání. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Současné výzkumy a teorie nedosahují konsensu v definování pojmu podnikatel. Podle Kaa (Kao, 2013) je podnikatel osoba, která organizuje a řídí podnik. I když výše

uvedené definice jsou úzce zaměřené, v odborné literatuře převažuje názor, že existuje široká škála různých interpretací. Zatímco ekonomové vnímají podnikatele jako výrobní faktor, někteří teoretici zdůrazňují, že podnikatelé jsou především nositeli rizika.

Existuje množství studií zkoumajících osobnostní charakteristiky podnikatelů a jejich vliv na úspěšnost podnikání. Například Singh a DeNoble (2015) dokázali, že otevřenost a vnímavost má vztah k podnikání, jelikož posiluje kreativitu, původnost a schopnost reagovat na nové podněty.

Jiné vlastnosti všeobecně spojované s podnikatelem jsou: úsilí o dosažení dokonalosti, ochota riskovat, sebedůvěra, přesvědčovací síla. Sing a DeNoble tvrdí, že téměř každý podnikatel, se kterým se při výzkumu setkali, měl vášeň pro své podnikání a značnou snahu uspět. Mají skvělé dovednosti v oblasti mezilidských vztahů a mají vyvinuté vnímání a intuici. „Vědí, kudy vede cesta k úspěchu“ (Singh, deNoble, 2015). Zakladatel společnosti Apple Steve Jobs na dotazy na jeho schopnosti uvedl, že „všichni tvrdí, že podnikatelé jsou optimističtí, a já se domnívám, že je to pravda. Nicméně nejlepší podnikatel nebude nikdy natolik optimistickým, aby ignoroval pravé jádro věci a problémů, kterým jeho podnik čelí. Úspěšný podnikatel je flexibilní a dokáže se změnit. Je to sice klišé, ale znal jsem mnoho podnikatelů, jenž šli tak svéhlavě za svým úspěchem, že přestali být flexibilními. Tváří v tvář drtivým faktům nebyli schopni změny.“ (Jobs, 2011).

Dle Koontze a Weihricha (2015) podnikatelé nezbytně potřebují rozpoznat včas a poradit si s inovací, s rizikem, a rychle reagovat stejně tak jako zvládnout překážky a nezdar. Většina podnikatelů zvládá hektické a někdy chaotické tempo. Spíše, než za frustrující a drtivé, je dokonce považuje za výzvu a motivaci. Nicméně není jasné, zda výše zmíněné vlastnosti a priori existují u úspěšného podnikatele či zda podnikatelská praxe a zkušenost teprve rozvine tyto podnikatelské charakteristiky. Například v České republice značná část asijských imigrantů podniká. Snad je důvodem nedostatek jiných profesních možností, protože nemají české občanství ale je pravděpodobné, že vlastnosti podnikatele, rodinný vzor či napodobování mohou převažovat. Ztráta zaměstnání nebo úpadek odvětví také ovlivní chování podnikatelů.

Takže zůstává otázkou, jaké osobnostní charakteristiky stojí za to napodobit? Koontz a Weihrich (2015) odpovídají, že jisté vlastnosti úspěšný podnikatel může mít a nemusí, schopnost komunikovat a přesvědčovat jsou základními a podstatnými vlastnostmi. Úspěšný podnikatel efektivně komunikuje s investory, zákazníky, potenciálními zaměstnanci a jinými stakeholdery svého potenciálního podniku.

Koontz a Weihrich ve své knize *Základy managementu* (2015) rozlišují pojem intrapreneur a entrepreneur. Intrapreneur je člověk zaměřující se na inovace a kreativitu a který transformuje myšlenku či nápad do reálného podnikání uvnitř podniku. Na rozdíl od toho je entrepreneur (podnikatel) člověk, jež se zabývá obdobnými aktivitami, ovšem vně podniku. Podnikatelé mají schopnost vidět a rozeznat příležitost, zajistit si potřebný kapitál, lidské zdroje a další vstupy a následně vše skloubit v úspěšné podnikání. Koontz a Weihrich (2015) z pohledu managementu analyzují, čím je tvořeno prostředí. Je odpovědností manažerů *formovat vnější prostředí pro dosahování cílů*. Vyhledávají možnosti využití inovačního potenciálu. Podnikatelé podstupují osobní rizika, přijímají změny a očekávají za to odměnu. Jistá míra rizika může přinést i krach, ale to musí být bráno v úvahu. Podnikatelé potřebují určitou míru svobody k uskutečnění svých myšlenek. Vyžaduje to dostatečné pravomoci.

Inovativní osobnosti mají často nápady, které jsou v protikladu k všeobecným názorům. Je celkem běžné, že tito lidé nejsou u svých kolegů příliš oblíbenými a jejich nápady nejsou náležitě oceňovány. Není tedy překvapující, že mnoho podnikatelů opouští své zaměstnání ve velkých podnicích, aby začalo se svým vlastním podnikáním. Když se Stevu Wozniakovi ve společnosti Hewlett-Packard nepodařilo uskutečnit svůj sen postavit malý osobní počítač, odešel z této prestižní firmy, aby založil společně se Stevem Jobsem společnost Apple Computer. Stát se podnikatelem je oblíbenou variantou kariéry pro mnoho lidí z mnoha důvodů. Mnohé univerzity berou tento fakt v potaz a zavádějí výuku podnikání. Stejně tak podnikatelské zázemí vítá komunikaci s univerzitami, protože zde nachází mladé lidi s otevřenou myslí a potenciálem pro vznikající technologie.

3.3.4 Rozhodování za nejistoty, animal spirits

Způsob, jakým podnikatelé rozhodují, má významný dopad na podnik, procesy uvnitř i výkonnost. Problematikou rozhodování za nejistoty se zabývá John Maynard Keynes (1936) který použil ve svém díle *Obecná teorie zaměstnanosti, úroku a peněz* cosi, co se dá nazvat “*animal spirits*” překládaný jako životní elán. Termín animal spirits pochází z latiny, kde termín *spiritus animalis* znamená dech, jenž budí lidskou mysl. V moderních ekonomických teoriích je životní elán psychologickým faktorem, jež žene podnikatele k tomu, aby jednali a přijímali rozhodnutí v neustále se měnících podmínkách trhu.

Osvětluje, proč manažerská jsou rozhodnutí činěna i za podmínek nejistoty a popisuje lidské emoce, jež pohánějí byznys a podnikání. Animal spirit je pojem, který vyjadřuje ochotu přebírat na sebe podnikatelská rizika, iracionální pudy, touhy a emoce, kterými je podnikatel při rozhodování za nejistoty ovlivněn a které jsou dle Keynese hybatelem ekonomického růstu. *„Odhodlání učinit cokoli pozitivního, jehož plné důsledky se projeví za řadu dní, spontánní a naléhavá potřeba konat – spíše než nekonat, musí být vnímány jedině jako životní elán, který se rovněž vztahuje na podnikání, na míru rizika související s podnikatelským rozhodováním“* (Keynes, 1936).

V době, kdy se animal spirits poprvé objevil v ekonomické teorii Maynarda Keynesa a v jeho stěžejním díle (Keynes, 1936), se ekonomové snažili objasnit příčiny Velké hospodářské krize. Klasická ekonomická věda tvrdí, že subjekty činí ekonomická rozhodnutí, která jsou vždy racionální. Keynes poskytl důkazy o tom, že lidé coby ekonomické subjekty nic takového nedělají. Domníval se, že manažer či podnikatel, který rozhoduje o výdajích či investicích, nemá ani nemůže mít k dispozici všechny potřebné informace, aby se nemusel spoléhat alespoň částečně na svou osobní vnitřní odvahu a kuráž. To samé platí i pro investory. Navíc, podnikatelé jsou ovlivněni stádním instinktem a mohou jednoduše napodobovat jednání podnikatelů ve svém okolí, jež jsou ve svém rozhodování optimističtí nebo pesimističtí. Mentalita stádního instinktu pomáhá vysvětlit, proč podniky přehnaně nebo nedostatečně investují a proč ceny akcií

mohou dosáhnout extrémní úrovně. Keynesova analýza příčin Velké hospodářské krize pomocí lidské mentality, animal spirits a instinktu stáda (herd instinct) byla ve své době průlomová a platí i dnes.

3.3.5 Podnikatelský management a podnikavost

V průběhu podnikání je třeba jistých organizačních opatření za účelem rozvoje podniku. Velmi často se předpokládá, že management podnikání a management malých a středních podniků je totéž. Mnoho vědců současnosti se naopak obrací ke konceptu velkých podniků, kde manažeři vystupují v rolích podnikatelů, prostřednictvím kterých iniciují změny a vyhledávají podnikatelské příležitosti. Rizika pro podnikatele, kteří vedou svůj vlastní podnik, jsou jiného druhu a mohou znamenat bankrot. Stejně podnikatelé jako manažeři stále usilují o zlepšení situace v podniku. Peter Drucker (1998) vidí jako důležitou vlastnost oddanost inovační aktivitě, protože základem inovací je cílevědomost a schopnost využívat svůj vlastní potenciál.

Podnikatelský management a klasický management jsou dva pojmy zdánlivě nesourodé nicméně obsahující řadu podobností. Typickým znakem podnikatelského managementu je *ochota podstupovat větší riziko*. Možnost bankrotu je větší manažer - podnikatel přesto stále vyhledává příležitosti. Klasické úrovně managementu jsou vynechány, rozhodnutí jsou činěna rychle s minimem byrokracie. Nerozhodnost jasně indikuje možnost bankrotu. Podnikatelský management je zaměřen na změnu. Manažer-podnikatel reaguje na vnější prostředí, na dynamiku trhu a konkurenční hrozby. Manažer-podnikatel pečuje o dobré vazby na zákazníky, dodavatele, strategické partnery a vyhýbá se konfliktům, jak je to možné. Především rozhoduje na všech stupních řízení. (Brännback, Carsrud, 2017) (Hafiza, Ismailb, 2015).

Dle Vodáčka (Vodáček, Vodáčková, 2013) je klíčem k hospodářské prosperitě aktivní, inovačně orientované podnikatelské chování. Klíčem k podnikatelskému chování je vždy určitý způsob myšlení a jednání vlastníků („podnikatelů“) a manažerů. Je označováno jako podnikavost.

„Podnikavostí rozumíme schopnost

- včas objevit nebo
- vytvořit
- a pak využít podnikatelské příležitosti, které vznikají z aktivní interakce s okolím (stakeholdery: zákazníci, partneři, dodavatelé, lidské zdroje, stát a legislativa...)

Zmíněná schopnost umět vytvořit podnikatelskou příležitost je dnes v moderním managementu zvláště důležitá a vyžaduje proaktivní chování, schopnost manažera ovládat a manipulovat s prostředím.“ (Vodáček, Vodáčková, 2013)

„Podnikavost se rozděluje na: Vnější = entrepreneurship, rozumí se jí schopnost objevit nebo záměrně vytvořit a návazně i efektivně využít příležitostí, které vznikají z proaktivní součinnosti s okolním světem (stakeholdery). Předpokladem přitom je umět zhodnotit disponibilní zdroje (vlastní či úvěrované finanční prostředky, lidi, materiály, suroviny, budovy, atd.), vyráběné výrobky a poskytované služby, a to v podmínkách soutěže s konkurenty. Vnitřní = intrapreneurship, rozumí se schopnost aktivního, iniciativního a tvůrčího nacházení a efektivního využívání vnitropodnikových příležitostí. Klasická manažerská literatura pod pojmem podnikavost rozuměla jen vnější aktivitu, čili rozvoj vztahů s vnějšími partnery, ztotožňovala podnikavost s podnikavostí vnější. Od začátku 80. let minulého století došlo k diferenciaci na podnikavost vnitřní a vnější.“ (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Tato habilitační práce se zabývá podnikavostí vnější.

3.3.6 Podnikání – vymezení pojmu

Definice malého a středního podniku používaná v Evropské unii vychází z Nařízení komise (EU) č. 651/2014 ze dne 17. června 2014 a stanovuje tyto kategorie:

1. Kategorie mikropodniků, malých a středních podniků je složena z podniků, které zaměstnávají méně než 250 osob a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 mil. EUR nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 mil. EUR.

2. V rámci kategorie malých a středních podniků je malý podnik vymezen jako podnik, který zaměstnává méně než 50 osob a jehož roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 mil. EUR.
3. V rámci kategorie malých a středních podniků je mikropodnik vymezen jako podnik, který zaměstnává méně než 10 osob a jehož roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 mil. EUR.

Podnikání je proces uplatnění schopností, umění a motivace lidí nacházet, vytvářet a využívat příležitosti pro zabezpečení prosperity organizace či podnikatelského subjektu. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Jednoduchost definovat podnikání jako aktivitu podněcující inovační změny se zdá na první pohled dostačující, ovšem takovéto zjednodušování by také zastíralo neopominutelnou dvojznačnost. Pohled na podnikání je komplexní minimálně ze dvou důvodů. Zprvce podnikání překračuje organizační formy. Podnikání se týká zavádění změn jednotlivci či skupinami jednotlivců. Dotýká se firem, celých odvětví, má vliv na celá geografická území jako jsou aglomerace, vznikají klastry, má dopad na regiony. (Angel, 1991)

Druhým důvodem pro zkoumání podnikání je složitost a obsáhlost. Co může být viděno jako změna pro podnikatele nebo podnik, nemusí znamenat novou praxi v oboru. Nebo to může představovat změnu na domácím trhu ale ne v celosvětovém měřítku. Proto tedy koncept podnikání je zakotven v lokálním kontextu. Podnikatelská aktivita, která je nová pro jedince ale ne pro firmu nebo odvětví, může mít omezenou hodnotu. Podnikatelská aktivita nová v regionu nebo v dané zemi může být značná ale koneckonců omezená. Naproti tomu podnikatelská aktivita nová napříč všemi organizačními formami, na globální scéně, přináší největší potenciální hodnotu. Podstatou podnikání je vložení současných disponibilních zdrojů do budoucích očekávání, a to znamená do nejistoty a rizika. (Mandysová, 2012)

3.3.7 Volba podnikání

Uvedený pohled na podnikání odpovídá pohledu v jiné teoretické hladině – v rovině manažerského výzkumu. Oblast managementu a psychologie nabízí vhled do rozhodovacího procesu jednotlivce, zdali založit novou firmu a začít s podnikáním. Trajektorie výzkumu se zaměřuje na vývoj podnikatelského poznání. Podnikání je směřování směrem k rozpoznání příležitosti. Středem tohoto poznání je otázka: Jak podnikatelé rozpoznávají příležitosti? Jak rozlišují mezi důvěryhodnou příležitostí a iluzí? Teorie zkoumá povahu podnikatelských příležitostí a rozpoznávací proces spojený s identifikováním příležitosti a rozhodnutím podstoupit akci směřující k založení podniku. Tedy *vnímanou příležitostí a rozhodnutí* využít příležitost jako nezbytné a dostačující podmínky pro podnikatelskou činnost. Vnímání příležitosti je formováno plánováním předvídaných narůstajících odměn a náklady na to stát se podnikatelem. Některé výzkumy se zaměřují na roli osobních přístupů a charakteristik, jako jsou například smysl jednotlivce pro zručnost, schopnost, obratnost, schopnost fungovat v kolektivu, sociální normy. Podnikatelské aktivity zahrnují takové aktivity jednotlivce, které jsou spojené s tvorbou nových organizací spíše než s aktivitou, která se pojí s udržováním nebo změnou činností pokračujících, nepřerušovaných zavedených organizací. (Mandysová, 2008b) (Bagozzi et. al, 2002)

Počátečním bodem pro analýzu podnětů k podnikání je jednotlivec. Studie v tomto směru zahrnují široké spektrum akademických disciplín, sahajících od psychologie k sociologii a ekonomii. Převažující teoretický rámec je všeobecný model volby zisku, který byl svého času považován za všeobecný model podnikatelské příležitosti. Model příjmu neboli podnikatelská volba byl později rozšířen, propracován a aktualizoval ho Lucas (1997). V té nejjednodušší interpretaci jedinec porovnává výběr z možnosti mít příjem buď ze své výplaty coby zaměstnanec v zavedeném podniku nebo ze zisku z nového podnikání. Základem tohoto „výběru zdroje příjmu“ je porovnání mzdy, kterou jedinec očekává, že obdrží v zaměstnání W (wage) se ziskem očekávaným ze začínajícího podniku P (profit). Tudíž pravděpodobnost (Pr) založit novou firmu - E , je možné vyjádřit jako

$$\Pr(E) = f(P - W)$$

Další teoretici doplnili tento princip volby a zapracovali do něj tzv. „nechuť riskovat“. Empirické testy modelu volby zdroje příjmu či podnikatelské volby se zaměřují na rozhodování s ohledem na podmínky trhu práce. Roli při rozhodování, zda začít vlastní podnikání hrají ze sociologického hlediska například také *osobnostní charakteristiky jednotlivce*, jako vzdělání, zkušenost, věk, zaměstnanecký status – situace a pozice v zaměstnání.

Právě úloha podnikání se v posledních desetiletích dramaticky změnila. Měnící se role podnikání odráží tři pohledy na světovou ekonomiku, které odpovídají třem historickým obdobím. První může být nazváno jako období kapitálové společnosti, která víceméně odpovídá poválečné éře a je pro ni charakteristický technický pokrok. Pro druhou se vžil termín znalostní společnost. Ta odpovídá přibližně pozdější poválečné éře, zahrnuje 80. léta a zasahuje do dneška. Třetí období, které má své kořeny v 70. letech ale naplno se vzмáhá až v 90. letech, může být pojmenováno jako období *společnosti či ekonomiky podnikatelské*.

Implikace znalostí a lidského potenciálu do ekonomické teorie byla formálně realizována Lucasem v roce 1987. Lucas dokázal implikovat *znalost a lidské schopnosti* jako nový faktor. Lidská dovednost je důležitým faktorem, spolu s tradičními faktory. (Lucas, 1987)

Ve skutečnosti se v 90. letech minulého století malé podniky a podnikatelé objevili jako zásadní faktor důležitý pro ekonomický růst. Část tohoto poznání přicházela z empirické nebo politické zkušenosti vycházející z investic do nových technologií a z absence podnikání.

Společně se tím, jak se znalosti stávají stále více důležitým faktorem výroby, stávají se také více důležitým zdrojem ekonomického růstu. Ve znalostní ekonomice tedy podnikání nabírá novou důležitost, protože je klíčovým mechanismem. Skrze něj přidaná hodnota jako znalost či dovednost vytvořená v jednom podniku se stává zbožím

v novém podniku, takže přispívá k ekonomickému růstu, zaměstnanosti a vitalitě celé ekonomiky. (Mandysová, 2012)

3.4 Prostředí podniku

Předchozí kapitoly odhalily potřebu rozšířit teoretický základ manažerských věd a včlenit do nich autonomní chování podnikatelů - manažerů a jejich schopnost adaptace. Poznatky předchozí kapitoly se staly podnětem pro rozšíření dosavadní teorie a odůvodnily zaměření na takové podniky, kde *manažer je zároveň podnikatelem, má přehled o všech probíhajících procesech*. Simplifikace komplexního vnímání je metodickým postupem umožňujícím vnímat zkoumaný jev a vyvodit závěry nezávislé na dalších vlivech.

Tato kapitola hledá takové přístupy, které by vyvážily zmíněné nedostatky manažerských teorií. Nachází možné odpovědi, jak zajistit větší toleranci či najít prostor v teoretickém rámci manažerských věd pro začlenění vlivu prostředí na chování manažera. K tomu je zapotřebí vymezení pojmu prostředí podniku a nalezení vhodné definice.

3.4.1 Definice prostředí

Při zpracovávání teoretického rámce, teorií klasického managementu a zvláště moderních trendů v managementu vyvstává výrazná a rostoucí pozornost věnovaná prostředí podniku v průběhu času. V tomto ohledu urazila teorie dlouhou cestu svého vývoje od té doby, co McDermott a Taylor (1982) uvedli, že teorie chápe prostředí jako zvláštní pojem, ačkoliv zásadně v abstraktní rovině.

Některé teorie se v minulých desetiletích pokoušely vidět původ přístupů mimo podnik. Beard, Dess (1988), Castrogiovanni (1991) a Starbuck (1976) rozdělili prostředí na jednotlivé vrstvy podle jeho specifík, okamžité reakce a důležitosti. Za účelem porovnání pojmenovali vědci jako Aldrich (1979), Child (1972), a Mintzberg (1983) charakter základních prvků prostředí v podmínkách rozličných teoretických pojmů. Z uvedeného vyplývá, že prostředí je jak multiúrovňové, tak i multirozměrové.

Protože každá teorie nahlíží na prostředí podniku jinak, nikdy není možné obsáhnout definicí a následným hodnocením prostředí v celé komplexnosti, se všemi možnými činiteli, které jej ovlivňují. Každou definicí prostředí podniku se dopouštíme omezení jeho šíře, proto je vybráno několik definicí a indikátorů tak, aby práce aspoň z části pokryla možnosti, z jakého úhlu pohledu se na prostředí podniku dívat.

Sporadicky autoři definic a indexů pojmenovávají zájem svého zkoumání přímo podnikatelským prostředím – business environment, jako UNCTAD a Oddělení Světové banky pro malé a střední podniky, ale také například business climate, i investment climate, enabling environment (OECD). Pokud budeme chtít rozlišit výhodné či nevýhodné podnikatelské prostředí, vždy bude zkoumáno v podstatě to samé – prostředí a podmínky, které brání nebo naopak umožňují domácím i zahraničním subjektům vyvíjet ekonomickou aktivitu.

Za zmínku stojí projekt Světové banky „Doing Business“, který je bohatým a velmi detailním pramenem informací o tom, co všechno musí podnikatelský subjekt absolvovat v různých fázích svého podnikání. Jeho indikátor Ease of Doing Business (Jednoduchost podnikání) pokrývá pouze ty scénáře přímo se dotýkající podnikatelského subjektu a regulatorního prostředí, se kterým musí být jednotlivé podniky v souladu, aby mohly ve vybraném státě dlouhodobě fungovat a rozvíjet se.

Některé instituce mají pojetí charakteru podnikatelského prostředí ještě širší, definují a zahrnují do něj soubor vnějších vlivů, které ovlivňují konkurenceschopnost jednotlivých podniků v ekonomice, její výkonnost a růst a tím pádem i konkurenceschopnost celé ekonomiky. World Economic Forum (Světové ekonomické fórum) výhodné či nevýhodné podnikatelské prostředí vidí v existenci konkurenceschopného vnitřního trhu, napojenosti na globální ekonomiku, dobrém právním a regulatorním prostředí, infrastruktuře a silné rostoucí základně lidského kapitálu.

Za prostředí podniku mohou být považovány odpovídající kulturní, politické, společenské a ekonomické systémové souvislosti, do jejichž rámce je podnik začleněn a uvnitř něhož se vyvíjí. V rámci tohoto podnikového prostředí si konkrétní podnik

vytvoří své pole působnosti – prostředí své dominance. Toto se skládá ze skupiny podniků, se kterými by mohl podnik potencionálně navázat kontakt a začít vytvářet vzájemné vazby s ohledem na jeho charakter činnosti. Vazbami se myslí VSTUPY, které ke své činnosti vyžaduje a VÝSTUPY, které vytváří, produkuje.

Jak se vypořádávají manažerské teorie a jiné podnikové teorie s vlivy vnějšího prostředí podniku? Zabývají se tyto teorie chováním podniku v různých situacích uvnitř i podmínkami v okolním prostředí? Na první pohled můžeme vidět náznaky toho, že manažerské teorie zabývající se prostředím by mohly poskytnout nový náhled. V rámci manažerských teorií nepředstavovalo nikdy prostředí samostatný pohled a nebylo více samostatně zkoumáno. Ve skutečnosti dominoval po dlouhou dobu názor, že teorie zabývající se prostředím se musí v tomto ohledu podřídít. Tyto názory reprezentovali Pfeffer (1978, 1982) a Hannan a Freeman (1989).

3.4.2 Význam prostředí pro podnik

Je třeba nejprve koncipovat a *pojmově vymezit prostředí podniku*. Při takovémto postupu pak lze souhlasit s McDermottem a Taylorem (1982) v tom, že regionální vědy mají výlučně prostorový rozměr a zaměřují se na rozvoj regionu, zatímco přehlíží neprostorové aspekty působících sil. Z tohoto důvodu podle McDermotta a Taylora regionální teorie dávají regionu a jeho vývoji primární důležitost, nejsou tudíž pro tento výzkum v celé šíři relevantní.

Jednostranný pohled na roli prostředí brání tvůrčímu vzájemnému obohacování názorů. Brání reálnému vysvětlení a pochopení ekonomické reality. Proto je nezbytné diskutovat problematiku, jak by adaptační přístup Castrogiovanniho mohl obohatit manažerské přístupy zohledněním prostředí podniku (Castrogiovanni, 2002).

Nejprve budeme zkoumat, *na jaké úrovni působí vlivy prostředí* na podnik, a dále budeme sledovat jejich dopad. Všechny vlivy prostředí, které zasahují podnik, jsou přenášeny prostřednictvím stejného konečného transformačního činitele, prostřednictvím stále téhož podnikového uspořádání.

Přesto se tyto vlivy mohou značně navzájem od sebe lišit, zejména v síle a směru. Zatímco se podnik musí přizpůsobit některým externím vlivům a změnám, může být schopen ovlivnit některé jiné. Toto je způsobeno úrovní prostředí, ve kterém tyto vlivy vznikají. Například Child uvádí, že: „toto rozlišení několika vrstev prostředí postupujících směrem 'ven' z podniku naznačuje, že ti, kdo v organizaci rozhodují, ať už manažeři nebo majitel - podnikatel, podnikají správné kroky při zacházení a manipulaci s prostředím, které ovládají“ (Child, 1972).

V podobném duchu popisuje Terreby obtíže, ke kterým dochází při plánování a kontrole změn v prostředí plnění úkolu podniku. Rozdíl spočívá v tom, zda byly takové změny navozeny samotnými vzájemně se ovlivňujícími podniky nebo zda tyto podniky pouze přenesly změny, které vznikly v makro-prostředí. Je pak snadné najít porozumění pro to, že změny uvnitř prostředí plnění úkolu vyvolané vývojem v globálním prostředí nemohou být ovlivněny podnikem. Na druhou stranu může být řešením zabývat se poruchami, které vznikly uvnitř prostředí plnění úkolu. (Terreby, 1968)

Například zatímco podnik není schopen změnit stárnutí místní populace a následně ovlivnit lidské zdroje, mohl by mít vliv na to, aby se upravily osnovy vzdělávacích institucí v rámci prostředí plnění úkolu tak, aby lépe odpovídaly podnikovým požadavkům. Cesta může být prostřednictvím finanční podpory akademického zapojení (třeba na částečný úvazek) na univerzitě, prostřednictvím ovlivňování akademických osnov, prostřednictvím spolupráce s místními zprostředkovateli práce či úřadem práce při poskytování rekvalifikačních kurzů.

Podniky například mohou ovlivnit kvalitu pracovníků, úroveň trhu práce. A zatímco podnik musí brát změny ve světových technologiích jako neměnnou jistotu a musí se s ní naučit vyrovnávat, může se pokusit ovlivňovat programy výzkumu a vývoje v institucích a podnicích, s nimiž je ve styku. Ve skutečnosti tato vzájemná ovlivňování nebo také vzájemné závislosti podniků jsou naznačeny novými formami uzavírání subdodavatelských smluv, jako je společná výroba či subdodávky hlavních součástí. Tyto koncepty odrážejí skutečnost, že mateřské podniky přenášejí více a více

zodpovědnosti za vývoj výrobku na subdodavatelské podniky. V důsledku toho se mohou vztahy mezi subdodavateli a mateřskými podniky stávat čím dál více a více rovnocenné.

3.4.3 Charakteristiky prostředí

Prostředí je výrazně determinováno jeho komplexností, tempem jeho změn a zdrojovou závislostí organizace. Větší nebo menší komplexnost podniku je reakcí na komplexnost prostředí, v němž tyto podniky působí.

Komplexností vnějšího prostředí se rozumí množství a různorodost jeho jednotlivých prvků, hustota jejich propojení a intenzita vzájemných vlivů. Narůstající environmentální komplexnost klade vysoké nároky na rozhodovací způsobilost a kapacitu manažerů. Tyto nároky plynou jednak z toho, že při vysoké komplexnosti prostředí je podmínkou racionálního rozhodování nutnost managementu zpracovávat větší množství informací a také z toho, že lze stěží podnikat určité efektivní kroky pouze s ohledem na některé prvky a neobětovat přitom potenciální efektivnost aktivit, které se týkají ostatních prvků prostředí.

Dalším faktorem zvyšujícím nejistotu prostředí je vyšší tempo změn v prostředí, resp. posun od stabilnějšího prostředí k dynamičtějšímu. Narůstající frekvence změn vyžaduje, aby byl pro účely racionálního manažerského rozhodování zpracováván větší objem informací za jednotku času. To také v praxi znamená, že musí být přijat větší počet kompromisů mezi jednotlivými směry postupu a aktivitami podniku. Dynamizace prostředí neznamena jen nárůst tempa změn, ale také zvýšení výskytu jejich nepravidelností, kolísání, zvrátů, diskontinuit.

Významná determinanta nejistoty vnějšího prostředí podniku nazvaná zdrojovou závislostí podniku vypovídá o stupni podnikové kontroly nad vnějšími zdroji. Vnější prostředí může být pro podnik vzhledem k jeho zdrojové závislosti paradoxně příznivější tehdy, jestliže se zvýší jeho komplexnost. Může to například znamenat zvýšení počtu potenciálních dodavatelů, distributorů nebo zákazníků anebo rozsáhlejší

škálu možných manažerských postupů a tím i větší možnost jejich diversifikace a výběru.

Teoretické vědecké zdroje v současných výstupech rozlišují tři podobné dominantní charakteristiky měnícího se prostředí, jaké byly uvedeny výše – jeho narůstající diversitu (rozmanitost), turbulentnost a bohatost na poznatky. (Drucker, 1980, 1993)

V pohledu klasiků teorie podniku Emeryho a Trista je prostředí narušováno a dynamizováno zejména urychlujícím se tempem technologických inovací a jejich stoupající vzájemnou propojeností (interkonektivností) a vzájemnou závislostí (interdependencí) (Emer, Trist, 2009). Emery a Trist položili teoretické základy chápání a tvorby adaptačních sociálních systémů. Navazuje na ni teorie komplementárních systémů a s ní související praktické poznatky pro interaktivní plánování. Tyto poznatky přinesly čtyři klíčové myšlenky.

Za prvé, rychlá a navazující změna prostředí znamená, že podniky žijí v bouřlivém prostředí. V takovém prostředí je možné, aby manažeři a vlastníci podniků našli způsoby řízení, nemohou však vytvořit zdi dostatečně silné na to, aby udržely změnu v dostatečném odstupu, aby byla možná úspěšná kontrola shora. Cesta k úspěchu vede přes sebeorganizování.

Za druhé, nejlepším způsobem, jak pochopit množství situací, je dívat se na ně vcelku, ve vztahu k jejich vzájemným propojením a účelu, nikoli je rozkládat na stále menší části.

Za třetí, existují důležité výhody vyplývající ze střetávání prvků v prostředí s rozdílnými a protichůdnými zájmy. Jsou diskutovány trendy a síly, které utvářejí jejich společné prostředí, vyhodnocují se důsledky neprovedení změny a vytváří se živé obrazy a představy vypovídající o možnostech dosažení kýžené změny.

Za čtvrté, společná vize žádoucí budoucnosti je mnohem účinnějším mechanismem koordinace činností v rychle se měnícím světě, než jakýkoli tištěný teoretický návod managementu řízení a kontroly.

V mnoha amerických výzkumech týkajících se strategického managementu jsou považovány za významné právě ty charakteristiky současného vnějšího prostředí podniku, jež je nutno brát v úvahu při strategickém rozhodování. Jedná se o následující pojmy: *nestálost, nejistota, komplexnost a nejednoznačnost vnějšího prostředí*.

3.4.4 Pojmové začlenění prostředí

Michael Porter je autorem modelu pracujícího s pěti prvky, Analýzy 5F. Umožní odhadnout možné chování objektů působících v daném prostředí podniku. Jedná se v podstatě o mikroekonomickou analýzu chování trhu. (Porter, 1980, 2002)

PESTLE analýza je zkratka pojmenování vlivů prostředí *Political, Economic, Social, Technological, Legislative, Environmental*. Je součástí managementu jako vědy a podnik se jí zabývá zejména při dlouhodobém plánování, strategických záměrech, akvizicích atd. Shromažďuje co největší množství nezávislých dat pocházejících z prostředí podniku ve sféře politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a také v oblasti životního prostředí.

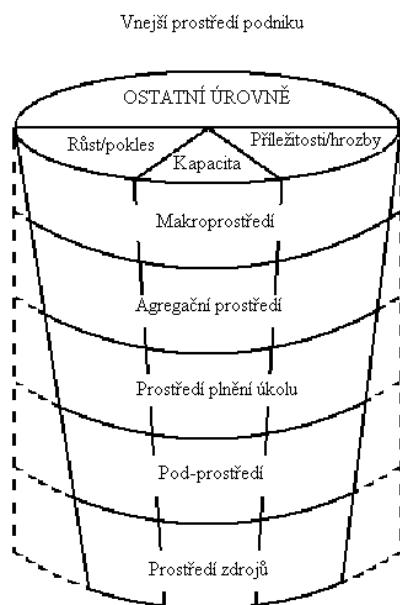
Známý Petitův (1967) model strukturální nahodilosti chápe prostředí jako strukturu o více vrstvách. Tento model předpokládá, že výkonnost podniku je převážně závislá na změnách prostředí a na jeho složitosti, na struktuře jeho vrstev. Tento model byl analyzován McDermottem a Taylorem (1982), kteří charakterizovali čtyři vrstvy prostředí podniku:

1. Prostor plnění úkolu organizace
2. Pole působnosti
3. Společenské prostředí
4. Globální prostředí

Tyto vrstvy a jejich hranice umožní identifikovat, zda prostředí působí směrem do podniku a jakou silou. Podnik je chápán tak, že je konfrontován na vnější úrovni s globálním prostředím, ze kterého čerpá veškeré zdroje, znalosti, dovednosti, technologie a kontakty.

Prostředí (pole působnosti) je dle McDermotta a Taylora (1982) vymezeno skupinou odvětví, se kterými by podnik mohl spolupracovat. Při komparaci je možné konstatovat, že McDermottovo a Taylorovo prostředí či *pole působnosti* je podobné jako Castrogiovanniho (2002) *prostředí seskupení*. Ve skutečnosti bude podnik navazovat kontakt pouze s částí prvků z podnikového prostředí, čímž vytvoří své vlastní pole působnosti. Tato konkrétní skupina obchodních, finančních, pracovních a informačních kontaktů se nazývá prostředí plnění úkolu. Zahrnuje řadu vnějších prvků, na kterých se uskutečněné směnné vztahy zakládají. Pole působnosti podniku lze dále specifikovat a rozdělit na více úrovní. Prostředí plnění úkolu bude mít nejpřímější vliv na vývoj podniku. Castrogiovanni považuje za smysluplné rozčlenit prostředí plnění úkolu detailně, jak ukazuje následující obrázek č. 1 (Castrogiovanni, 2002).

Studie J. Pfefferera (1978) zjišťují míru kritičnosti různých zdrojů pro konkrétní podnik. Tyto studie se podrobně zabývají touto danou úrovní prostředků a zdrojů.



Obrázek č. 1: Úrovně v prostředí podle Castrogiovanniho (2002)

V návaznosti na Lawrence a Lorsche (1967) Castrogiovanni považuje za potřebné dále rozlišovat součásti podniku. Rozděluje tak podnik coby množinu na podmnožiny. Tvrdí, že každá část podniku se soustředí na odlišnou část prostředí plnění úkolu podniku. V důsledku toho Castrogiovanni rozlišuje „sub-prostředí“ uvnitř prostředí plnění úkolu. Tím jsou jedinci a části podniku, jež řídí vstupy a výstupy nebo ovlivňují zdroje, které jsou nejvíce důležité pro danou část podniku.

Lawrence a Lorsch ve své studii identifikovali:

- (a) tržní sub-prostředí vztahující se k části podniku zabývající se prodejem;
- (b) technicko-ekonomické sub-prostředí zabývající se výrobou;
- (c) vědecké sub-prostředí zabývající se výzkumem a vývojem.
- (d) nejnižší úroveň prostředí se skládá ze zásob konkrétních zdrojů.

Je to nejdokonaleji specifikovaná úroveň prostředí, v jejímž rámci podnik působí. Na obrázku č. 1 má konický tvar ilustrovat teorii, že každá vyšší úroveň zahrnuje více, než ta pod ní. Tato teorie je zdůrazněna válcovitým tvarem naznačeným liniemi teček. Na spodní části obrázku oblast uvnitř kuželu představuje konkrétní zásobu zdrojů. Oblast mimo kužel, ale uvnitř válce, představuje jiné rezervy zdrojů, z nichž každá může být zkoumána odděleně. Při posunu nahoru po kuželu konkrétní sub-prostředí zahrnuje dvě nebo více rezerv zdrojů, na které nahlížíme jako na složený celek. Oblast mimo kužel uvnitř válce naznačuje existenci dalších sub-prostředí.

Úroveň zdrojových rezerv je také měřítkem, na kterém si empirické studie v ekonomických vědách ověřují vazby a informační toky. Ani tato práce v její empirické části není výjimkou.

Dále je v práci analyzován vzájemný vztah mezi podnikem a prostředím s ohledem na pět prvků nazývaných „stakeholdery“:

- lokalizaci
- služby či dodavatele,
- lidské zdroje,
- zákazníky čili odběratele a trh, konkurenci,
- finanční prostředí a legislativu.

Záměrně byly takto vybrány, protože věda vyvinula samostatně a odděleně teorie o každé z těchto oblastí. K tématu patří také příslušná legislativa a daňové a finanční prostředí vytvářené státem, tedy celková politika na podporu podnikání. Toto není součástí výzkumu, nicméně je to faktor působící na podnikání a proto je zhodnocen v závěru a doporučeních.

Dále v textu předkládaná práce propojuje pojmy manažer a prostředí pozornějším pohledem na rozhodování manažera vůči prostředí. Zamýšlí osvětlit důvody, proč nevýhody vyplývající ze špatné lokalizace neplatí obecně. Hlavní argument se jeví ve sféře absolutních nebo poměrných výhod, které mohou vzniknout podniku jako aktivní reakce managementu podniku na omezení svým prostředím.

3.5 Manažer v prostředí

3.5.1 Prvky v prostředí podniku

Adaptivní či manipulativní přístup pojednává o struktuře vnějšího prostředí a interakci z pohledu *překonatelných* či *nepřekonatelných překážek*.

Souhrnně vzato se můžeme domnívat, že je vysoce mylné vnímat veškeré vnější podmínky jako nepřekonatelné síly, které nemohu být ovlivněny nebo změněny. Ve skutečnosti je teorie viníkem této zavádějící představy, protože nerozpoznává skutečnost, že vlivy prostředí se liší s ohledem na sílu, kterou na podniky působí a následně silou reakce manažera. Současné výzkumy naznačují, že v určité míře jsou ekonomické charakteristiky, statistická měření a jejich vývoj mnohem méně důležité, než si často teoretici připouští.

V tomto kontextu jsou znovu často v teoriích uváděny tři rozměry prostředí podniku: štedrost (velkorysost) prostředí, dynamika a komplexnost. Může být nastolena otázka: který z těchto tří atributů má v první řadě vliv na chování manažera?

Logicky tedy dalším krokem a nezbytností při vytváření koncepce ve vztahu podnik versus prostředí je specifikování charakteristiky a rozměru vnějších prvků a jejich konkrétního dopadu na management a řízení podniku. Škála rozměrů prostředí

podniku je vskutku široká – jak dokumentoval Starbuck (1976). Podle Castrogiovanniho dochází ke změnám soudobého vnějšího prostředí podniku ve třech jeho podstatných dimenzích. Komplexnost a dynamičnost prostředí roste a naopak jeho bohatost, hojnost, štědrost či vydatnost se snižuje, což vede k nárůstu konkurence v prostředí, přesněji zesiluje konkurenční chování ekonomických subjektů, které v něm působí. Lze najít shodu mezi teoretickými koncepcemi v tom, že existuje několik základních dimenzí prostředí, které Castrogiovanni konkretizuje na tři:

1. velkorysost (kapacita),
2. dynamika (stabilita – nestabilita),
3. komplexnost (homogenita – heterogenita, koncentrace – disperze).

Velkorysost

Velkorysost prostředí (munificence) je podle Starbucka rozmezí, ve kterém dané prostředí může podporovat udržitelný růst (Castrogiovanni, 1991) (Staw, Sz wajkowski, 1985) (Yasai-Ardekani, 1989). Velkorysost může být definována buď jako *kapacita* prostředí, nebo jako *příležitost/hrozba* prostředí. Potenciálem prostředí neboli zprostředkovanou schopností prostředí, rozumí Castrogiovanni úroveň odpovídajících zdrojů, nacházejících se v rámci prostředí. Potenciál prostředí může sahát od zdrojově bohatého až po chudé (munificent, scarce). V bohatém prostředí se může podnik chovat tak, že si vybírá to nejlepší pro sebe.

V chudém prostředí pak musí vystačit s málem a musí o to dokonce bojovat s konkurenty. Příležitost/hrozba prostředí odkazuje na relativní úroveň dostupnosti zdrojů. Potenciál prostředí a naskytnutá příležitost se vždy nemusí přihodit současně. Například místa s vysoce koncentrovanou vyspělou ekonomikou a špičkovou technologií jsou známá vysokým počtem kvalifikovaných pracovníků.

Nicméně management podniků v těchto oblastech často čelí vážným nedostatkům tohoto druhu práce. Je to kvůli tomu, že vysoká místní nabídka může být nedostatečná na to, aby uspokojila vysokou poptávku. Podle Oakeye a Coopera to má za následek vyhrocení místního trhu práce, což způsobuje nepříjemný nárůst mezd (1989). Druhý příklad hrozby prostředí se může přihodit, když bohaté zdroje jsou

ovládány a odepřeny mocnou třetí stranou. V současnosti podobné zkušenosti prožívají podniky lokalizované v prostředí automobilového průmyslu. Čelí neúměrnému růstu mzdových nákladů.

Dynamika

Dynamika prostředí je rozsah nepředvídatelné změny v prostředí, ve kterém podnik působí. Dess a Beard učinili rozdíl mezi stabilitou či nestabilitou prostředí a turbulencemi v prostředí. Stabilita či nestabilita prostředí je stupeň změny jakéhokoliv z jednotlivých prvků v prostředí, ve kterém podnik působí. Změny vyplývají ze vzájemného vztahu prvků. Příkladem by mohly být výkyvy v dodávkách vstupních materiálů kvůli nespolehlivosti dodavatele, náhlé změny dostupnosti financí. Strategické kroky konkurence mohou také ovlivnit stabilitu prostředí. Turbulence prostředí jsou důsledkem vzrůstající vzájemné propojenosti světa. Jak uvádí Terreby (1968) a Drucker (2003), v důsledku toho vztahy mezi podniky jsou stále více a více ovlivněny silami vzdáleného prostředí. Celosvětové změny v technologii, prosperita, mezinárodní obchod a vzájemná interakce těchto sil v konečném sledu ovlivňují vzájemnou propojenost prostředí podniků.

Rozdíl mezi dynamikou prostředí a turbulencemi je důležitý. Vztahuje se ke stupni autonomie podniku a schopnosti plánovat do budoucna. Podniky by mohly být schopny se chránit proti nestabilitě a dynamice prostředí prostřednictvím akumulace zásob, vnitropodnikovou výrobou, rozmanitostí zdrojů atd. Bránit se proti turbulencím a změnám v globálním prostředí je mnohem těžší.

Komplexnost

Pojem komplexnosti prostředí je vyjádřen v pojmech Childa (1978) jako „různorodost a škála aktivit prostředí“, které jsou relevantní pro fungování podniku. Slovy Jurkoviche (1975), čím různorodější jsou odpovídající aktivity prvků v prostředí a čím více jich je, tím vyšší je jejich složitost. Počet důležitých organizací, se kterými musí podniky mít kontakt, je vyjádřen Gerlachovým a Palmerovým (1981) rozměrem koncentrace/rozptýlení. Uvádí, jak jsou zdroje (ne)rovnoměrně nahromaděny napříč

společenskými segmenty. Čím méně extrémních prvků, kterými se musí podnik zabývat, tím jednodušší prostředí to je. Například tržní prostředí podniku, který dodává své výrobky do jednoho odvětví, je složeno pouze z několika stálých zákazníků a může být označeno jako velmi jednoduché. Na druhou stranu podnik prodávající své výrobky ve vysoce konkurenčním odvětví skládajícím se z početných malých podniků funguje ve složitějším tržním prostředí. Management takového podniku musí monitorovat a očekávat přání a požadavky mnoha klientů současně. Rozměr koncentrace/rozptýlení je spojen s charakteristikou *stejnorodosti/různorodosti* prostředí. (Brandes, Brechot, Franck, 2015)

Homogenní prostředí upřednostňuje vývoj standardizovaných vztahů. To může vést k výskytu homogenních skupin výrobků nebo služeb. Homogenita zjednodušuje řízení a management, protože malý počet rutinních operací může být dostačující pro širokou skupinu zákazníků. Vycházení vstříc nejrozumnějším požadavkům různorodých zákazníků na druhou stranu nutí manažery využít veškerých svých dovedností a znalostí nároků odběratelů. Rozmanitost požadavků způsobuje, že tržní prostředí je složitější.

3.5.2 Závislost na vnějších zdrojích

Vědecké přístupy z pohledu vnějších omezení mají tendenci ignorovat jednotlivé faktory uvnitř podniku, jako je rozhodovací subjektivita manažera, preference, cíle a způsob zpracování informací. Z tohoto pohledu manažerská činnost není vnímána jako výsledek vědomého předvídání a svobodné volby, ale jako výsledek vnějších omezení, požadavků nebo sil, které mohou mít jen málo společného s hodnotami a preferencemi rozhodovacích manažerských pochodů uvnitř podniku. Spíše odrážejí *omezení vnějšími zdroji*. Následující odstavce je stručně charakterizují.

Teorie závislosti na vnějších zdrojích tvrdí, že podniky jsou omezovány zevně. Tato teorie se také zaměřuje na manažerské taktiky a strategie, používané k ovládnutí podnikového prostředí, jakož i směřující dovnitř organizací. Protože podniky nejsou soběstačné, vyžadují zdroje z prostředí. Tudíž se stávají závislými na jiných organizacích v prostředí, které jim poskytují zdroje nezbytné pro přežití a správné

fungování. Na druhou stranu je faktem, že vzájemná závislost může vést k rozvoji vzájemného vlivu a vytváření sítí vazeb.

Existují různé směry výzkumu zdrojové závislosti. První se zabývá otázkou vnějších překážek. Tvrdí, že podnik by měl reagovat na požadavky takových složek okolního prostředí, které ovládají kritické zdroje. Teorie zdrojové závislosti se věnuje mezipodnikovým mocenským vztahům managementu jednotlivých podniků a tvrdí, že mocenský boj podniku ovlivňuje jeho fungování. Druhý směr vidí různé důvody, pro které se manažeři snaží ovládat vnější zdrojové závislosti. Dělají to jak pro zajištění přežití podniku, tak pro získání pokud možno větší nezávislosti na vnějších omezeních.

Je zřejmé, že manažer a jeho podnik není autonomním subjektem, ale je prvkem v interakci s jeho prostředím. V tomto duchu je v literatuře týkající se teorie podniku věnována plná pozornost vzájemné závislosti mezi oběma subjekty. V době nástupu moderních ekonomických teorií bylo čím dál více jasné, že vzájemná závislost mezi podnikem a jeho prostředím získává formu dodávky služby nebo transakcí typu vstup - výstup. „Mnohé z toho, co je předmětem těchto transakcí, spadá do kategorie vzácných a ceněných zdrojů“, jak uvádějí Hafiza a Ismailb (2015). Benson (1975) usuzuje, že interakce na úrovni dodání služby či výrobku v konečném sledu spočívají na strategiích a procesech v oblasti nabytí zdrojů.

To znamená, že kroky, při kterých management podniku zvažuje možnosti opatření zdrojů v určité míře předurčují podstatu vztahů a transakcí probíhajících mezi podniky. Ve shodě s tím Aldrich (1978) uvádí, že: „Prostředí ovlivňuje podniky prostřednictvím procesu, jenž činí zdroje dostupnými nebo nedostupnými a manažerské postupy se dají klasifikovat s ohledem na jejich účinnost při získávání zdrojů“. Navíc poznamenává, že dokonce i manažerské teorie, které jsou orientovány na rozhodovací procesy uvnitř organizací a které nevěnují žádnou pozornost prostředí podniku, musí nahlížet na informaci s ohledem na její význam pro opatření zdrojů. Z tohoto důvodu lze tvrdit, že podstatou interakce mezi podnikem a prostředím je získávání zdrojů.

Z pohledu uvedené perspektivy získávání zdrojů mohou být dimenze prostředí podniku předefinovány. Vztahují se k dostupné hojnosti, variabilitě, počtu a různorodosti zdrojů požadovaných pro fungování podniku.

Staw a Sz wajkowski (1985) naznačují, že silnější vnímání zátěže okolního prostředí podniku bude způsobovat aktivnější působení manažera na okolní prostředí. Předpokládají, že podniky s chudším okolním prostředím, budou vyvíjet větší úsilí na získání prostředků z prostředí, což je v souladu s výstupy předkládaného výzkumu. Toto úsilí může vést k extrémnímu chování, k inovacím a vynálezům nebo negativně až k oportunnímu jednání ze strany managementu podniku. Zdrojová závislost sleduje různé manažerské strategie za účelem vyrovnání se s vnějšími překážkami. Chování podniku je ovlivněno, ale není předurčeno vnějším prostředím.

Analýzou pohledu na zdrojovou závislost je možné uvést, že chování podniku je ovlivněno, ale nikoliv determinováno vnějším prostředím. Tímto svým postojem teorie zdrojové závislosti volí *střední názorovou cestu* mezi primárním vlivem podniku na prostředí na jedné straně a determinujícím prostředím na straně druhé. Nicméně zdůrazňováním někdy až určující role vnějšího prostředí můžeme teorii zdrojové závislosti považovat za specifický pohled.

Teorie závislosti na zdrojích je přínosná pro ekonomické teorie tím, že stanovuje důvody pro nové vnímání ekonomického prostředí. Ve vzájemné shodě s předchozími teoriemi nahlíží na okolní prostředí podniku jako na primární zdroj chování podniku ale nevidí podnik jako zcela bezmocný nebo neaktivní ve vazbě na své okolní prostředí.

Jak se vyrovnat se zdrojovou závislostí? *Výčet možných manažerských strategií* pro zvládnutí vnějších překážek a závislostí je nekonečný. Při výzkumu dostupné literatury bylo poměrně obtížné vytvořit kategorizaci strategií vyrovnávání se s prostředím. Aplikovatelná pro účely této práce se jeví binární kategorizace: ADAPTIVNÍ x MANIPULATIVNÍ.

3.5.3 Překážky v prostředí a velikost podniku

Aldrich (1978) naznačil, že potenciál pozměnit prostředí tak, aby podnik dosáhl kontroly a nezávislosti, je vlastnost pouze velkých podniků. Tvrdí tedy, že pohled na management podniků jako reagujících subjektů je v rámci teorie zdrojové závislosti primárně aplikovatelný pouze na velké podniky.

Stejně tak i Kahneman (2012), který diskutuje názory *racionálního jednání manažerů*, přiznává managementu velkých podniků schopnost ovlivňovat podmínky obklopujícího prostředí. Podle Kahnemana se může malý manažer-podnikatel vyhnout nevhodnému prostředí pouze tím, že si pro své umístění zvolí takové prostředí, které podporuje vazby a vlastnosti, které daný manažer-podnikatel využívá. Na druhou stranu teorie přirozeného výběru mluví spíše ve prospěch malých podniků s nízkým vlivem na prostředí než těch velkých.

Jak bylo dříve zmíněno, tvrzení, že manažeři velkých podniků jsou více schopní vypořádat se se svým prostředím než manažeři malých podniků, má jeden velký nedostatek. Existence velkých podniků a jejich adaptabilní schopnost byly brány jako samozřejmost bez toho, aby někdo zpochybňoval jejich původ a vývoj. Růst je proces, zatímco velikost je pouze stav.

V souladu s výše zmíněnými tvrzeními o malých podnicích Storey vyzoroval, že prudký růst podniku vedl k větším požadavkům na vstupní zdroje (1982). Následně pak rychle rostoucí podniky zažívaly mnohem více omezení ze strany prostředí, než tomu bylo u pomalu se rozvíjejících podniků. Prvně jmenované podniky měly větší potíže s pracovníky, kvalitou surovin a dostupností technického servisu. Navíc byly mnohem méně spokojené s kvalitou služeb poskytovaných obchodními zástupci a marketingovými konzultanty. Storey uzavírá, že omezení převážně vycházejí z růstu podniku.

Jestliže adaptabilní kapacita managementu malých podniků překročí minimální úroveň, může být dobře schopen se vyrovnat s prostředím v souladu s potřebami k přežití firmy. Model *adaptability a adaptačního přístupu*, jak jej nastínil Chakravarthy

(1982) byl v práci sledován a rozvinut. Jeho podstatou je deskripce toho, jak se původně nesmělá schopnost adaptace manažera může rozrůst a být ve vzájemné vazbě na růst jeho podniku. Průběžně bude podnikatel uplatňovat stále rostoucí požadavky na své prostředí a následně pocítí stále narůstající vnější tlaky.

Manažeři malých podniků vládnu menšími možnostmi při jednání s vnějšími silami, mají však nižší potřeby a požadavky na okolní prostředí a jsou tudíž vystavovány menším externím tlakům než manažeři velkých podniků. Bezpochyby existuje velký rozdíl mezi mocí uplatňovanou managementem rozvětvené nadnárodní korporace na jedné straně a managementem malého podniku na straně druhé.

Souhrnně řečeno malé podniky, téměř ze své podstaty, kolem sebe vytvářejí menší a méně komplexní okruh působnosti než ty velké. Následně jsou pak manažeři malých podniků vystaveni menšímu potencionálnímu tlaku ze strany prostředí, a tudíž si mohou dovolit vytvářet *menší sílu nutnou k adaptaci* a vyrovnání *protitlaku* vůči okolí než manažeři velkých podniků.

Část teorií dokáže stěží rozlišit mezi mírou a povahou tlaku prostředí, které působí na malý podnik ve srovnání s těmi velkými. Jedním z rozhodujících faktorů závislosti podniku na určitém prvku ve svém prostředí je závislost samotná. Podle toho je například podnik závislý na finančních podmínkách regionu do té míry, do jaké potřebuje finanční zdroje.

Autoři, kteří předpokládají, že manažeři malých podniků jsou bezmocní ve vztahu k jejich prostředí, opomíjejí následující skutečnosti. Podnikatelé - manažeři mohou získat moc díky tomu, že se budou seskupovat a sdružovat například do asociací. Pomocí tohoto kroku mohou získat značný vliv na své prostředí. Jejich počet je významný. Mohou společně lobovat na místní, státní či unijní úrovni. Postupně tyto asociace mohou převzít kontrolu nad produkcí v daném odvětví. Je to výsledek společného úsilí za účelem vypořádání se s externími hrozbami. Dalo by se uvést mnoho příkladů spolupráce malých podniků, ať už to jsou asociace malých podnikatelů a řemeslníků, zemědělců a farmářů a jiných skupin, u kterých dochází ke sjednocení jména a loga atd.

3.6 Propojení behaviorálního managementu a prostorových teorií

Je třeba dále zkoumat propojení manažerských a prostorových věd, zdali mohou manažerské teorie čerpat poznatky z prostorových teorií ohledně vzájemného vztahu mezi podnikem a prostředím. Nejprve je nutné určit, jaké pohledy na prostředí oba různé přístupy používají. Mají koncepty manažerského přístupu a prostorového přístupu vzájemný vztah? Jak mohou být tyto koncepty navzájem propojeny? Po tomto zhodnocení se dostává do popředí další otázka: jaké má management nebo např. manažerské rozhodování uvnitř podniku vazby k vnějšímu prostředí? Jak tyto pohledy odpovídají pohledům obsaženým v manažerských teoriích? Další diskuse se týká teorií hledajících odpovědi na tyto otázky.

V rámci ekonomických věd probíhá vědecká diskuse o dvou koncepcích – o koncepci vlivu podniku na prostředí versus koncepci vlivu prostředí na podnik, zda je prostředí pro podnik zásadně důležité a limitující. Jinými slovy je to diskuse o vnitřních pochodech a aktivitách managementu podniku, versus o vnějších selektivních mechanismech používaných k vysvětlení nových trendů v managementu. Tato vědecká debata je živá a pozoruhodně vyvážená.

Původně se většina vědeckých zdrojů hlásila ke koncepci vlivu podniku na prostředí se zaměřením na vnímání obklopujícího prostředí podniku a rozhodovacích procesů v rámci podniku tak, jak psali Hannan a Freeman (1989). Nicméně, environmentální přístupy, tedy přístupy nadřazené role prostředí, se postupně dostaly do popředí a získaly zvýšenou pozornost.

Tyto modely tvrdí, že environmentální koncepce, čili charakter prostředí, ve kterém se podnik nachází, určuje sekundárně jeho styl manažerského řízení. U některých modelů, hlavně ekonomických, se předpokládá, že styl manažerského řízení je pevně dán. Ve svém článku se (Kahneman a Tversky, 2000) vzbouřili proti této *jednoduché teorii* tím, že zavádějí pojem strategické volby v rámci podnikového managementu. O tomto přístupu se vážně diskutovalo, protože kritizoval ty, kdo

přijímají *vnější omezení možností podnikového managementu*. V této části je poskytnut stručný přehled této polemiky a prezentována diskuse mezi vědci.

Pfeffer doplňuje pohled na manažerské kroky následovně:

- a) manažerské kroky vnímané jako účelné, tj. záměrně racionální a mající potenciál směřující k cíli,
- b) manažerské kroky vnímané jako externě omezené či situačně vymezené,
- c) manažerské kroky považované za poněkud náhodné a závislé na nepředvídaném vývojovém procesu. (Pfeffer, 1972)

Racionální pohled na činnost předpokládá, že manažeři jednají úmyslně a racionálně, aby dosáhly vytýčeného cíle nebo výsledku, jako je efektivnost nebo vyšší výkon. Ačkoli původně byl Kahneman (2003) zaměřen na manažerské kroky uvnitř podniku (tj. uzavřený systémový přístup), postupně své racionální vnímání rozšířil i na chování vně podniku.

Z tohoto pohledu jsou transakce uvnitř podniku tvořeny jako kroky v rámci strategie používané manažery pro splnění vlastních podnikových cílů. Manažeři, zejména ti se silnou rozhodovací pravomocí, jsou vnímáni jako základní prvky analýzy a jejich záměry a přístupy k podnikatelské činnosti tvoří klíčové proměnné při zkoumání vzájemného působení podniku a okolního prostředí. Kahnemanův „*pohled strategické volby*“ vnímá manažerské kroky a manažerský styl bez striktní závislosti na prostředí. Kahneman uvedl varianty pro tuto volnou vazbu mezi podnikem a prostředím: podniky a jejich management mají několik možností, následující dvě jsou krajní:

Manažeři přijmou okolní prostředí jako fixní (=ADAPTACE) nebo manažerské chování zasáhne mezi podnik a okolní prostředí (=MANIPULACE) (Kahneman 2012).

3.6.1 Behaviorální teorie lokalizace

Neoklasické lokalizační teorie

Středem zkoumání začínají být na počátku 50. let jak klasické lokalizační teorie (Weber), tak i neoklasické lokalizační teorie Loesch, Hotelling, Isard (1960), Smith (1987) a další.

Objektem zkoumání tradiční (klasické a neoklasické) lokalizační teorie je podnik a jeho chování v prostředí. Podle konvenční lokalizační teorie je chování podniku determinováno silnou touhou zaujmout nejlepší nebo takzvané optimální umístění. Jinými slovy rozhodnutí o umístění – lokalizaci podniku, je řízeno buď rozdíly v celkových vynaložených nákladech v různých lokalitách nebo rozdíly v dosahovaném zisku nebo poptávce v různých lokalitách. Je vhodné na tomto místě dodat, že tradiční lokalizační teorie se příliš koncentrovala spíše na nákladovou stránku než stránku poptávkovou. Podle Smithe (1987) toto lze odůvodnit větší praktickou obtížností zabývat se poptávkou a potenciálním ziskem.

Každopádně klasická lokalizační teorie s jejími kořeny v práci A. Webera je zaměřena na hledání místa, kde podnik vykazuje nejnížší výrobní náklady. Alfred Weber je považován za klasika teorie lokalizace, který systematicky klasifikoval lokalizační faktory (1. všeobecné: regionální a aglomerační, 2. speciální) a činitele (zdroje surovin, trh, pracovní síla, ceny, stát, klima, atd.). Velkým nedostatkem teorie je opomenutí poptávky jako jednoho z určujících faktorů. Hotelling, Loesch a další tuto situaci poněkud změnili tím, že místo s nejnížšími náklady vyvážili místem s největším potenciálním ziskem.

Má se za to, že lokalizační chování podniků je nejsilněji determinováno příjmy nebo poptávkou, jenž se liší od místa k místu. Určující je dostupnost volných tržních pozic a výše potenciálně dosažitelného zisku. Může tomu tak být kvůli prostorovým odlišnostem v ceně, kvůli odlišným distribučním a výrobním nákladům. Také tomu tak může být kvůli množství potenciálních odběratelů v regionu s jejich charakteristickými vlastnostmi, jako jsou koupěschopná poptávka v regionu a její povaha. Takto se také

zisk stává neustálou prostorovou proměnnou porovnatelnou ke hladině celkových nákladů se společným bodem, ve kterém potenciální zisk bude maximalizován.(Hotelling, 1929)(Loesch, 1954)

Neoklasická lokalizační teorie neuznává nejistotu a iracionalitu, což ji činí zastaralou. Ve skutečnosti však jsou manažeři zřídka schopni používat optimalizované výpočty; tyto jsou často nahrazeny jednoduchými postupy, rutinami, zkušenostmi nebo *imitací*. Takové metody jsou shrnuty v pojetí heuristiky.

Heuristický přístup vědomě nevybírání optimální řešení, ale to přijatelné (Bingham, Haleblan, 2012). Použití *heuristického přístupu* může být užitečné zejména v případech, kdy výpočet optimalizace vyžaduje vysoké náklady na informace, čas a zdroje; tudíž je to kompenzace odchylky od optima.

S neoklasickými lokalizačními teoriemi není arzenál přístupů ještě vyčerpán. Stále přibývají další přístupy, z nichž některé přímo odporují premisám podniku coby černé skříňky v prostředí. Podle těchto přístupů síly, které kontrolují a ovládají chod podniku a jeho úspěch, nemůžeme odvodit od prostředí. Spočívají mnohem pravděpodobněji uvnitř podniku, v manažerském stylu jeho vedení, což zkoumá následující text.

Behaviorální přístupy k lokalizaci

Behaviorální teorie lokalizace se zaměřuje jak na interní prostředí a management, tak také na externí interakce. Prostor podniku donedávna nevěnovala patřičná pozornost. Behaviorální teorie lokalizace přehodnocuje množství předpokladů, na kterých je založena klasická teorie lokalizace. Klasická teorie předpokládá, že podnikatelé jsou „vševědoucí“ a že jsou orientováni výhradně na maximalizaci zisků. Pro behaviorální přístup je naopak podstatný fakt, že podnikatelé nemají maximum znalostí a „prostorové uspořádání ekonomických aktivit je vždy výsledkem ekonomických i neekonomických sil“. Je potvrzeno, že podnikatelé v nepředvídatelných situacích jednají diferencovaně s ohledem na výběr lokality.

V šedesátých letech Allen Pred doplnil existující lokalizační teorie začleněním fenoménu *nedokonalého chování, neúplných znalostí, omezené racionality* a dalších psychologických proměnných. Neodchyluje se od klasické teorie, bral však v úvahu omezení diktovaná podniky a vliv existujících modelů a zkoumal charakteristiky, které z toho vyplynou (Pred, 1967). Začleňuje koncept neoklasického prostorového uspořádání do behaviorální teorie lokalizace (1987). Podle Preda mají ti, kdo v podniku rozhodují, k dispozici spoustu náležitých informací a mají též schopnosti tyto informace použít. Pred uvádí, že manažeři podniků provádějí racionální ekonomická rozhodnutí. Jejich podniky jsou lokalizovány na optimálním místě nebo poblíž ideální lokality. Samozřejmě, že manažeři jiných podniků nemají k dispozici dostatek informací a mají jen omezené schopnosti k jejich využití. Je pravděpodobné, že si vyberou nevýhodnou lokalitu. Pred mimochodem nepřipouští, že by se podniky mohly umístit na optimálním místě náhodou.

Mezi nedostatečně informovanými manažery na jedné straně a ideálně informovanými manažery na straně druhé leží většina skládající se z těch, kteří jsou nedokonale, ale přesto dostatečně informováni. Nehledají ideální lokalitu, ale přijatelnou a uspokojující. S těmito podniky se nesetkáme v místě optimálního umístění (pokud se nejedná o náhodu). Ale jistě je najdeme v prostoru, kde je možné podnikání přinášející zisk.

Predova behaviorální kritika klasické teorie lokalizace je skutečně velmi názorná. Jeho názory jsou založeny na myšlenkách uspokojivého chování nedokonale informovaných manažerů/podnikatelů, kteří rozhodují. Přesto i v těchto Predových názorech vedou faktory prostředí nad schopnostmi, možnostmi a činy podnikatelů. Přece jen nedostatek informací vytváří u části podnikatelů nejistotu. A nejistota vede k „bezpečné“ volbě lokality. To znamená, že vlastníci podniků a jejich manažeři mají sklon napodobovat jeden druhého a jejich lokalizační chování je ovládáno *instinktem stáda* (Pred, 1967).

Následkem toho preferují oblasti s hustou koncentrací, kde, jak se zdá, dobře funguje mnoho podniků. To znamená, že preferují velká města. Takže ty samé

lokalizační síly, které optimalizují ziskovost, také *minimalizují nejistotu*. Přístup „nadřazenosti prostředí“ až na drobné výjimky koresponduje s behaviorální teorií lokalizace a tak důležitost prostředí zůstává nenarušena.

Vědomá lokalizace - behaviorální přístup

Ověření správnosti závisí na použití relevantních metod. Logiku aglomeračních úspor lze zpochybnit. Aglomerační teorie předpokládá shlukování aktivit, koncentrace aktivit nedokazuje výhodnost aglomeračních vazeb pro podniky. Jevy týkající se koncentrace by bylo možné vysvětlit chováním (behaviorální přístup). Podle behaviorálního přístupu se podniky shlukují dohromady v důsledku omezených znalostí jejich managementu o jiných stejně tak vhodných alternativách umístění. Postup manažera v tomto je často intuitivní, manažeři napodobují a snaží se snížit nejistotu ohledně konkurenčních podmínek, nákladů a poptávky. Empirický výzkum této práce to dokazuje. (Angel, 1991)

Kromě napodobování je zde ještě jiný způsob, jak lze vysvětlit shlukové lokalizační chování. Je založen na výsledcích nových empirických studií. Ukazuje se, že noví manažeři nečiní aktivní rozhodnutí o umístění. Jednoduše zakládají podnik v jejich vlastním pracovním nebo domovském prostředí nehledě na místní ekonomické podmínky. Růst nových podniků pak eventuálně posílí už existující prostorové rozdíly. Toto můžeme označit jako behaviorální přístup podniků při jejich lokalizaci.

Někteří autoři, např. Cyert a March (1963), upozorňují na rozpor mezi realitou a rozhodnutími managementu velkých mezinárodních, stěhujících se podniků. Upřednostňují optimální umístění s vazbou na výskyt univerzit, dobrý přístup k lidským zdrojům, přístup k letištím, atd. Postupují tak s vědomím, že by fungovaly hůře v jiných místech působení než tam, kam se fakticky přesunuly. Podle těchto autorů decentralizovaný lokalizační model „úspěšného podniku“ (rychle rostoucí malý nebo střední podnik, používající inovační postupy) dokazuje, že méně nápadná alternativní místa působení nebrzdí výkon podniku. Tento závěr by mohl být pozitivní a stimulující informací pro podporu podnikání na správné úrovni.

3.6.2 Prostorové vazby a proměnlivost ideální lokality

Zůstává nejasné, zda nám prostorové rozdíly v podnikatelské aktivitě vypovídají něco o podmínkách podnikání nebo o samotných manažerech, kteří zde působí.

Argumentace ohledně vlivu teritoriálních podmínek na podnik platí pouze tehdy, pokud může být příčinné spojení prokázáno, tedy pokud existuje vazba mezi ekonomickými podmínkami umístění podniku a jeho příjmy. Shromáždění takových dat samozřejmě nese sebou problémy a překážky, takže se pro výzkumné studie jen stěží shromažďují empirická data. Gilmour (1974) zdůrazňuje, že problémy s nacházením přírodních dat za účelem prokázání či vyvrácení vazeb pramení z jejich deduktivní povahy.

Zkoumat chování manažera můžeme prostřednictvím analýzy prostorových vztahů mezi podniky. Například aglomerační výhodu by mohl manažer při řízení podniku realizovat prostřednictvím místně orientovaných vzájemných vazeb podniků v centrálních městských aglomeracích.

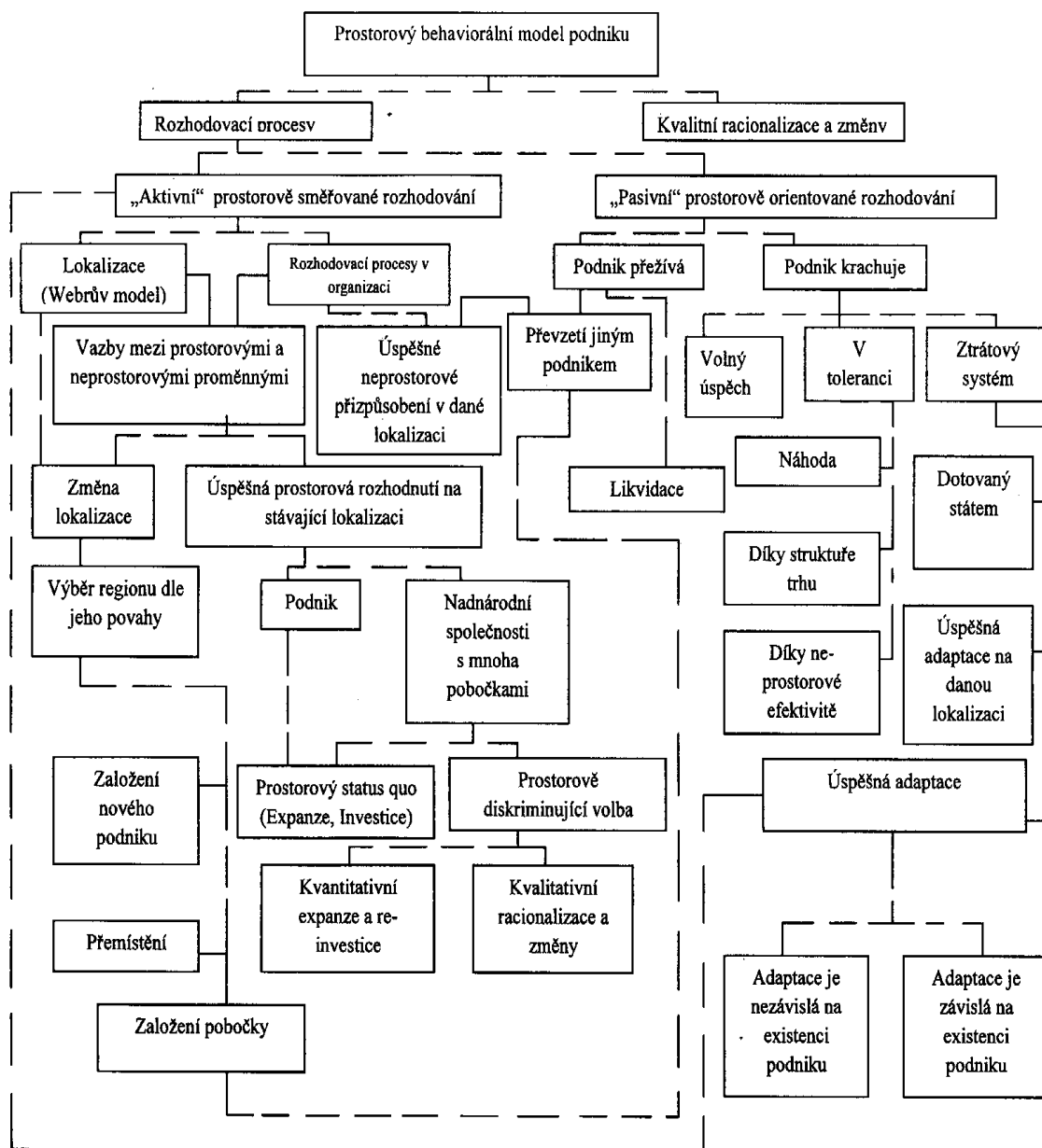
Zmapování modelů Scottem nebo Czamanskim (1988) poukazuje na nerovné rozptýlení informací a vazeb v prostoru a může pramenit ze skutečnosti, že manažer má omezeně dostupné informace. Podnikatelé si nemusí být vědomi, že existují alternativní dodavatelé nebo obchodní partneři, kteří, ačkoliv jsou pro podnik výhodnější, působí v odlehlejších oblastech. McDermott a Taylor (1982) toto pojmenovávají jako “vysvětlení prostorové interakce řízení podniku z hlediska behaviorálního“. Vytvořené prostorové komunikační sítě jsou pak výsledkem omezené racionality, nedostatečných znalostí na straně manažerů.

Teorii ideální lokalizace navrhl Krumme (1969) a Steed (1971). Tento vědecký přístup předpokládá, že chování může vést k odchylce od ideální lokality. Krumme dokonce tvrdí, že podniky jsou výjimečně rozmístěny optimálně. Důvodem je extrémní *proměnlivost ideální lokality*.

Dynamika neustále mění požadavky jak v externím prostředí, tak zejména uvnitř podniků. To logicky činí ideální lokalitu velmi proměnlivou. Nicméně podmínky

fungování v částečně optimální lokalitě nejsou pro jednotlivý podnik nezbytně nevýhodné. Management podniku může být schopný přizpůsobit podnik optimálně nebo téměř optimálně bez nutnosti změny umístění. Manažeři, kteří taková rozhodnutí v podniku dělají, se také mohou začít zajímat o prostředí a přemýšlet, jak jej ovlivnit ve svůj vlastní prospěch.

Podle Krummeho (obrázek č. 2 – Model prostorového chování podniku) se manažer neustále pokouší reagovat na prostředí tím správným způsobem. „Ideální lokalita“ se podle klasické teorie lokalizace nachází v opozici ke konceptu „ideální přizpůsobení lokality“. Prosperitu podniku určuje především schopnost podniku přizpůsobit se, včetně lokalizačního chování (např. přemístěním). Krumme použil pro klasifikaci manažerských aktivit tato kritéria: rozhodovací procesy managementu, racionalizace managementu a rozlišení aktivního a pasivního rozhodování managementu. Krummeho teorie odpovídá *manipulativnímu pojetí*.



Obrázek č. 2: Model prostorového chování podniku podle Krummeho (1969)

1. Prostorový rozměr

Prvním kritériem je prostorový rozměr. Reagují manažeři na změny v požadavcích prostorovým nebo neprostorovým přizpůsobením? Některá běžná prostorová přizpůsobení jsou: přemístění celého podniku, zřízení nebo uzavření dceřiných podniků či převzetí podniku jinými podniky, které jsou lépe umístěné. Neprostorová přizpůsobení nebo přizpůsobení na původním místě se odehrají v současné lokalitě. Některá typická neprostorová přizpůsobení jsou méně nebo více intenzivním využitím existujících vnitřních prostředků, zavedením změn v kombinaci různých faktorů (např. ve výrobě), obměna produktové řady nebo procesů v důsledku vlivů prostředí a změny vazeb.

Princip validních náhrad dává podnikatelům volnost vybrat si mezi několika způsoby přizpůsobení. Podle Krummeho tvoří v určitém smyslu neprostorová přizpůsobení alternativu k prostorovým přizpůsobením. Vyjádřeno pomocí Rennerovy terminologie (Renner, 1947) manažeři jsou často schopni nahradit vysokou „ekonomickou efektivitu“ (stav, kdy se ekonomické chování podnikatele přibližuje optimu), pomocí nízké „geonomické efektivity“ (stav, kdy se umístění podniku víceméně přibližuje ideálu).

2. Manažerské aspekty

Druhé kritérium pro klasifikaci se týká řídicí úrovně, na jaké je provedeno určité manažerské rozhodnutí nebo na jaké úrovni se projeví. V tomto ohledu je nutné rozlišovat mezi rozhodnutími na úrovni podniku či jeho pobočky. Je předpokladem, že velikost podniku zvláště ovlivňuje jeho schopnost přizpůsobit se. Velké podniky mají pravděpodobně více příležitostí. Velké podniky umístěné v mnoha rozličných lokalitách mají jako výsledek své finanční a manažerské činnosti mnohem více možností k přizpůsobení než malé podniky s jedinou provozovnou. Toto pravidlo se vztahuje na přizpůsobení u současné, stávající lokality, stejně jako na možnost neustále přemísťovat aktivity na různá místa v průběhu času.

3. Časový faktor

Třetím aspektem je časový faktor, tedy doba, která je potřebná k provedení nezbytných přizpůsobení. Krumme (1969) uvádí rozdíl mezi přizpůsobeními v krátkém, středním a dlouhém časovém období. Ve shodě se Steedem (1971) dodává (Carr, 1983), že se přizpůsobení v krátkém časovém období skládá z okamžitých reakcí manažerů na externí prostředí. V krátkém časovém období manažer reaguje bez zdlouhavých váhání a je schopen radikálních rozhodnutí týkajících se investic. Přizpůsobení v dlouhém časovém období jsou na druhou stranu spíše orientována na získávání co nejvíce informací a ovlivnění změn v externím prostředí pro svůj vlastní prospěch. Kromě toho, jak se zvyšuje nejistota v prostředí a podíl změn narůstá, stanou se přizpůsobení v krátkém časovém období méně efektivními.

Z hlediska managementu se Krumme (1969) domnívá, že tato kritéria – prostor, management a čas – jsou vzájemně propojena. V krátkém časovém období jsou realizovatelné změny v původním místě lokalizace podniku, zatímco v dlouhém časovém období jsou možné manažerské strategie prostorového přizpůsobení, čili přemísťování podnikových lokalit. Ve všech případech mají podniky umístěné v několika různých lokalitách více možností k přizpůsobení než podniky umístěné na jediném místě. Krumme klasifikuje možnosti přizpůsobení se prostředí podle různých scénářů, viz také (Carr, 1983).

Podnik lze přizpůsobit správnými manažerskými postupy v krátkém období. Pokud není nutná nová investice, je možné měnit intenzitu manažerských postupů a kombinaci vstupních faktorů. Tímto způsobem mohou podniky provést různá prostorová přizpůsobení v odlišných lokalitách. (DeNisi, 2011)

Nová nebo zamýšlená investice je funkcí přizpůsobení ve středním časovém období. Možnost přizpůsobení je v tomto případě pro malý podnik opět menší. Přizpůsobení ve středním časovém období mohou zahrnovat spolupráci a vznik vzájemných vazeb mezi podniky. To s sebou může nést i integraci výroby, smlouvy se subdodavateli a spolupráci při výzkumu a vývoji.

Přizpůsobení v dlouhém časovém období vyžaduje, aby si management podniku vytvořil vlastní strategii při realizaci svých investic do jednotlivých lokalit. Ty mohou zahrnovat manažerská rozhodnutí jako např. snížení míry investic, přemístění, vybudování poboček nebo změny vlastnictví (pomocí sloučení nebo převzetí). Rozsah a kvalita přizpůsobení je lepší pro větší podniky plánující dlouhodobě.

3.6.3 Omezená racionalita, adaptace, napodobování

Klasický management zkoumá jeden podnik v jediném prostředí. Nezabývá se vzájemným fungováním podniků a nesrovnává různé přístupy k managementu v různých typech prostředí. Naproti tomu mnoho představitelů behaviorální teorie managementu zdůrazňuje eventualitu, kdy manažer hledá *možnosti adaptovat se na prostředí*. (King, 2018) Vyhne se tak prostorově deterministickému vysvětlení, které se v krajních situacích může jevit jako jediné možné. Ptejme se, jak je možné, že podnik B, který je umístěn v nedostatečně vybaveném, zaostávajícím prostředí (např. nerozvinutém nebo periferním), dokáže provést změny a následně se mu podaří překonat tuto nevýhodu vycházející z polohy ve srovnání s konkurentem A, který je umístěn v rozvinutém regionu? Krummeho tvrzení, že manažerské postupy směřující k přizpůsobení se prostředí podniku mohou kompenzovat nevýhodné umístění podniku (obrázek č. 2), přehlíží problematiku dodatečných nákladů.

Na druhé straně od klasických manažerských teorií stojí ortodoxní zastánci behaviorálního přístupu. Bagatelizují fakt, že strategie *přizpůsobení se podniku svému prostředí mohou být spojeny s dodatečnými náklady*. Tato situace, jak uvádí Townroe, má za důsledek celkový růst nákladů (Townroe, 1975). Je důležitou skutečností, že pokud se podnik rozhodne změnit své sídlo, jeho přesídlení je nejnákladnější, nejdramatičtější a nejvíce zasahující událost v pořadí po bankrotu. Ale také další adaptační manažerská opatření vyvolávají značné podnikové výdaje, např. reorganizace či nezbytné interní úpravy při změně poptávky. Náklady vznikají, když je prostředí nějak změněno nebo je potřeba vynaložit prostředky na školení zaměstnanců, jestliže místní potenciál lidských zdrojů nesplňuje stávající požadavky podniku. Behaviorální přístupy mají tendenci opomíjet náklady vzniklé rozhodnutím manažerů podniku. Tyto

jsou Krummem označeny jako adaptační náklady - náklady na přizpůsobení se prostředí. (Krumme, 1969) Jestliže budeme tyto náklady brát v úvahu, pak je nutno zvážit, zda opatření vedoucí k přizpůsobení jsou vskutku efektivní a realizovatelná.

Zkoumejme okolnosti manažerského rozhodování. Malé high-tech podniky lokalizované v nerozvinutých periferních regionech mohou mít vysoké mzdové náklady za účelem získání vysoce vyškoleného personálu. Ať již je těmto zaměstnancům poskytováno interní školení, či jsou nabíráni ze vzdálených oblastí, vložené investice nemusí zdaleka odpovídat ziskům.

Existuje druhá možnost pro chování manažera, tedy napodobování, kdy v zásadě na každý manažerský počín, na každý pokus o dosažení konkurenceschopnosti podniku B může reagovat podnik A. Podnik A si vůči podniku B udržuje počáteční rozdíl ve výrobních nákladech a tímto si udržuje svou výchozí konkurenční výhodu. Jestliže management podniku B bude na své zaměstnance například vyvíjet tlak za účelem zefektivnění výroby, pak management podniku A to může udělat podobně. Když se management podniku B pokusí zvýšit produktivitu zavedením nových technologií, pak může management podniku A provést to stejné. Jestliže management podniku B uvede na trh nový výrobek, pak může management podniku A odpovědět srovnatelným výrobkem. Jinými slovy, management podniku A ani nemusí být tak na úrovni jako management podniku B. Vše, co management podniku A potřebuje, je dobře sledovat management podniku B a reagovat na každý jeho strategický pohyb.

Management podniku A především musí tedy dobře, včas a vhodnými kroky napodobovat kroky management podniku B. Také je možné, že náklady na přizpůsobení podniku A budou nižší než tyto náklady u podniku B v důsledku aglomeračních úspor. Tedy, čím více se snaží management podniku B působit proti nevýhodnosti své lokalizace, tím více může zaostávat za podnikem A.

Tento scénář demonstruje teoretické důsledky tvrzení, že podnik má převahu nad prostředím nebo že nevýhody vyplývající z prostředí mohou být kompenzovány dodatečnou iniciativou ze strany managementu podniku. Jestliže odmítneme názory podporující prostorovou determinovanost podniku v ekonomických teoriích, můžeme

nalézt řešení výše uvedených problémů. Klasici managementu to ve svých prostorových interpretacích substitučního charakteru neučinili.

Myšlenka omezené racionality vychází z předpokladu, že poznávací schopnost manažera je limitována vzhledem ke složitosti prostředí a k nejistotě dalšího vývoje. Manažeři se chovají cíleně racionálně, ale pro jejich omezenou schopnost sběru a zpracování objektivně relevantních informací tak jednají pouze omezeně. Faktory se vzájemně ovlivňují s danými charakteristikami transakcí, a proto působí na velikost transakčních nákladů. (Sener, 2012) (Thaler, 2017)

3.6.4 Propojení flexibilní specializace a transakčních nákladů

Důležitá pro výzkum je vedle Vernonovy teorie životního cyklu výrobku (Vernon, 1966) a především teorie flexibilní specializace - Scott (1988), Schoenbergerová (1988). *Teorie flexibilní specializace je prostorovým rozšířením teorie transakčních nákladů.* Trhy se stávají nasycenými, nestabilními, manažeři musí reagovat flexibilně, vznikají adaptační náklady. Teorie flexibilní specializace vysvětluje růst malých podniků v poměrně nepříznivých prostředích, když velké podniky byly kdysi malé. To interpretuje zároveň teorie učících se regionů a učících se organizací (Santoro et al., 2007) (Senge 2006).

Scottova (1988) či Sabelova (1989) teorie flexibilní specializace je prostorovou interpretací Williamsonovy teorie transakčních nákladů. Williamsonova teorie transakčních nákladů podrobně analyzuje faktory, jež ovlivňují podnikatelské a tržní transakční náklady. Za hlavní zdroj transakčních nákladů Williamson uvádí oportunismus a omezenou racionalitu. (Williamson, 1963)

Ústředním problémem managementu je způsob vytvoření flexibilního řídicího a organizačního systému, který je schopen reagovat na nové technické a tržní příležitosti. Manažeři pro dosažení pružnosti v rozhodování o rozmísťování zaměstnanců a kapitálu ve zvýšené míře zajišťují subdodavatelsky činnosti dříve prováděné v rámci vlastního podniku. Tím posilují vztahy a transakce mezi podniky navzájem. Interakce a transakce mezi podniky jsou stále důležitější. Současně se, podle

Scotta, stávají stále významnější náklady na „komunikaci, výměnu informací, vyhledávání, řešení sporů atd.“. Tyto transakční náklady jsou citlivé na kvalitu a formu managementu (Schoenberger, 1988).

Pokud manažeři postupují racionálně, mohou minimalizovat své potenciálně tíživé transakční náklady a pokračovat ve výrobě a v podnikání se ziskem. Na druhé straně, tam, kde existují nové a efektivní formy managementu, vyvíjí se propojený flexibilní komplex s dynamickou sítí vztahů.

F. Perroux rozvádí polarizační teorii (teorie pólů růstu) tvrzením, že ekonomický rozvoj se projevuje v bodech, ve kterých dochází k růstu různé intenzity. Tímto ovlivnil teorii behaviorálního managementu, rozhodování a řízení ekonomických procesů. Všechny tyto uvedené znaky této teorie zdůrazňují kvalitu prostředí jako faktor řízení podniku a přidružených manažerských aktivit, které užívají výhod aglomerace. Podle Walkera základní představou je, že prostorová blízkost umožňuje managementu podniku lepší přístup ke vstupům a výstupům nezbytným pro výrobu, důsledkem čehož se zvyšují příjmy, snižují náklady a zvyšuje produktivita (Walker, 1989).

Transakční náklady jsou důsledkem rozhodnutí a jednání manažerů, souvisí se stylem řízení a schopností manažera rozhodovat. Jsou to náklady na získání informací a další náklady související s řízením podniku (čas, administrativa, zprostředkování), dále náklady vynaložené za účelem uskutečnění transakcí jako uzavření a smluv či jejich vymáhání.

V průběhu času se výzkum přesunul k mnohem širší koncepci dostupnosti výrobních faktorů. Tato koncepce zkoumá náklady obětované příležitosti, investovaný čas a peníze na dosažení požadovaných faktorů. S tím, jak se společnost stává čím dál víc složitou a komplexní, manažeři podniků musí vyvíjet čím dál větší úsilí a investovat do toho, aby získali informace, aby inovovali a byli konkurenceschopnými, aby založili a udržovali kontakty, aby prováděli transakce v dané kvantitě a vysoké kvalitě.

Scott vysvětluje, že manažerská praxe v reakci na prostředí přijímá mnoho socioekonomických prvků, zejména rizika v prostředí chudém na zdroje. To souvisí

se „zesílenou nejistotou a nestabilitou výroby a zvýšenou konkurencí na odběratelských trzích“ (1988). V důsledku toho se management a strategie podniků dramaticky mění. Dosavadní trhy se stávají nasycenými a nestabilními. Houfamar (2018) uvádí, že konkurenční podniky musí na tyto posuny reagovat *novými manažerskými postupy, experimentováním s flexibilními formami řízení*, které umožňují rychlé posuny a změny.

3.6.5 Manažerské rozhodování v teorii životního cyklu výrobku

Model, ve kterém hraje roli velikost podniku a výrobová fáze při vytváření vazby mezi *adaptivním přístupem a manipulativním přístupem*, je možno vyvodit z teorie výrobních cyklů amerického ekonoma Raymonda Vernona. Ozřejmuje proces životního cyklu výrobku, jenž prochází několika vývojovými fázemi během svého života. Vernon uvádí tři fáze životního cyklu výrobku: *zaváděcí fáze, růstová fáze a úpadek*. Ve fázích inovace a raného růstu je firma malá a závisí na zručné pracovní síle, jako jsou vědci a technici, kteří inovují výrobek či výrobní proces. Proto management podniku při svých rozhodnutích vyhledává vysoce rozvinuté regiony v zavedených aglomeracích v jakékoliv rozvinuté zemi na světě. Je tam zavedená komunikace a je snadné importovat, ekonomiky jsou propojeny. Podnik uvádí na trh svůj výrobek na regionální, místní, zahraniční trhy, má úspěch, nemá zatím konkurenci. V následných fázích vývoje výrobku, když výrobek dosáhne dospělosti, začíná určovat prodeje a ziskovost výrobku geografické rozšíření trhu a snižování výrobních nákladů. V těchto fázích začíná management podniku dělat rozhodnutí o přesunutí výroby do vzdálených a méně rozvinutých nízko-nákladových regionů a zemí. Objevuje se konkurence, vyrábějí se stejné či obdobné výrobky, konkurenční podniky vyrábějí za nižší náklady a management podniku je nucen se s tím vypořádat. Management podniku také sám musí hledat místa či prostředí, které umožní vyrábět levněji a zůstat tak konkurenceschopný. Je to fáze dospělosti výrobku, kdy je zavedena velkosériová výroba, která dovolí snížit náklady i ceny.

Tady je potřeba zdůraznit, že proměnné prostředí, jako jsou různorodé tržní příležitosti a nižší náklady na mzdy, jsou považovány za prvotní impuls managementu k překonání národních trhů, k internacionalizaci své výroby. Nicméně Krumme (1969)

připomíná některé behaviorální kroky nebo adaptační postupy podniků, které zpochybňují Vernonovu teorii výrobních cyklů. Krumme upozorňuje, že jedním ze specifických nedostatků Vernonovy teorie jsou vztahy managementu podniku ke společenské kultuře v hostitelské zemi. Objevuje se mnoho bariér vznikajících v důsledku vnímání cizího podniku v dané zemi. Management podniku se mění na řídicích úrovních, dochází ke změnám organizačním a technologickým z důvodu adaptability vůči místním podmínkám. Manažeři se setkávají s bariérami rozvoje a s různými novými překážkami (Vernon, 1966).

Shrnuto, ve fázích inovace a raného růstu, když je podnik stále malý nebo mladý, závisí jeho růst významně na kvalitě vnějšího prostředí. To se ovšem změní, když výrobek dosáhne fáze dospělosti a firma vyrostla v silnou, vertikálně řízenou společnost s více pobočkami, umístěnými v periferních regionech a zemích. V praxi proces globalizace umožňuje manažerům velkých podniků, kteří jsou globálními hráči, přelévat výrobu někdy na úkor méně rozvinutých teritorií. Management podniku se při svém postupu stále střetává s mnoha bariérami v důsledku obklopujícího prostředí. *V tomto okamžiku závisí přežití podniku na schopnosti managementu reagovat správně na omezení ve vnějším prostředí.*

3.6.6 Aglomerační úspory, flexibilní specializace

V prostředí s nízkou úrovní ekonomické aktivity může nastat situace, kdy transakční náklady na zajišťování podpůrných činností subdodavatelsky vzrostou příliš vysoko, než aby manažeři zůstali negativní ekonomickou situací nedotčeni. Manažeři působící v takovém prostředí mají snahu substitučně internacionalizovat aktivity a vykazují omezený stupeň integrace v místě. V důsledku toho se stává výroba a poskytování služeb ve zdrojově chudém ekonomickém prostředí v necentrálních oblastech méně efektivní než v centrálních oblastech. Scott identifikoval obnovenou tendenci směrem k prostorové koncentraci ekonomických aktivit (1988). K této koncentraci dochází nejen pomocí aktivních lokalizačních rozhodnutí ze strany managementu podniků, ale také z pohledu prostorových rozhodovacích procesů.

Můžeme namítnout, že dle přístupu flexibilní aglomerace (Angel, 1991) závisí úspěšné přizpůsobení se ekonomickým a technologickým změnám na managementu podniku v dané situaci – tj. kontingenční management. (Luthans, 1973) Jinak řečeno, předpokládá se, že podniky jsou schopny se v zásadě přizpůsobit a reagovat efektivně na ekonomické a technologické vlivy, ovšem méně na překážky prostředí.

Ze subdodavatelského hlediska komplexy dynamických sítí městských aglomerací nabízejí více než jen cenové zvýhodnění. Poskytují vyšší informační hustotu, více diferencovanou a lépe kvalifikovanou místní pracovní základnu, přítomnost profesionálních služeb a větší možnosti pro zadávání práce na zakázku, což umožňuje podnikům, aby se specializovaly ve svých základních oborech činnosti.

Rozličné ekonomické aktivity projevují pozoruhodný a trvalý sklon se shlukovat ve velkých městech a městských oblastech – v aglomeracích. Na prostředí je nahlíženo tak, že se skládá z rychle se rozvíjejících hustě zalidněných městských centrálních oblastí na jedné straně a ze zaostávajících, řidce osídlených okrajových oblastí na straně druhé. Toto nápadné rozdělení bylo základem, na němž byly koncipovány různé teorie. Výrazným přínosem tohoto směru teorií je především identifikace a klasifikace diferenciačních a nivelizačních mechanismů prostředí podniku.

Městské oblasti nabízejí dle těchto teorií evidentně lepší podmínky pro výrobu, než řidce osídlené okrajové oblasti. Weber byl první, kdo použil koncepci aglomeračních úspor. Domníval se, že výhody při shlukování se ekonomických aktivit spočívají hlavně v nižších nákladech na dopravu při vzájemném dodávání vstupních materiálů. Důležitost Weberovy (1928) teorie a opodstatněnost těchto nákladů se snížila v průběhu času, jejich podíl na celkové ceně výrobku je nyní daleko menší než v minulosti.

Spolu s vývojem managementu se výzkum principu aglomeračních úspor značně rozšířil. (Angel, 1991) Nadále už není omezen jen na materiální vazby. Tato koncepce se také aplikuje na nemateriální vazby, jako je výměna know-how, servisní vazby a vztahy na trhu práce. Má se za to, že vedle dopravních nákladů i další faktory

způsobují, že celkové výrobní náklady jsou nižší v městských oblastech než všude jinde. Takovéto faktory zahrnují informační, komunikační a transakční náklady.

3.6.7 Sociální konstruktivismus v managementu

Sociální konstruktivismus se zabývá procesem vytváření vazeb a ohodnocení jejich významu. Věnuje se jejich dalším důsledkům v procesu navazování vazeb mezi podniky. Sociální konstruktivismus a jemu podobné směry vychází z tvrzení, že realita vazeb není objektivně dána, není neměnná, ale je stále tvořena neustálým procesem sociálních vazeb mezi podniky, je neustále znovu konstruována v procesu mezipodnikové interakce a komunikace. *„Myšlenky, činy a konkrétní kroky managementu podniku v rámci chování vůči okolí získávají v procesu sociálních výměn postupně status reality.“* (Bagozzi et. al, 2002) Vzájemné vazby a vytvářená realita nejsou stálé, jsou to neustále se měnící dynamické procesy, které jsou utvářené a závislé na podnikatelském či manažerském jednání. Skrze mezipodnikové interakce a vnímání okolí podniku jsou neustále přetvářeny a předávány dál.

Při konstrukci mezipodnikových vazeb hraje velkou roli způsob komunikace mezi manažery podniků, který výsledné vazby nejen zobrazuje, ale i spoluvytváří. Vazby nejsou předem a pevně dány, jsou tvořeny sociálními aktéry – manažery, kteří mají tu moc je měnit. Stěžejním bodem sociálního konstruktivismu je odhalit, jakým způsobem je vytvářena síť vzájemných mezipodnikových vazeb a vysvětlit jednotlivé jevy, které se v této souvislosti mezi podniky objevují.

Tento pohled na chování podniků podle Pfeffera zásadně odmítá jak interně tak externě směřovanou determinovanost a racionálnost manažerského chování a navazuje tak přímo na behaviorální přístup k managementu. Sociálně-konstruktivistické přístupy zastávají myšlenku, že mnoho aktivit podniku je relativně bezmyšlenkových a automatických, jejich smysluplnost neprochází procesem zpochybňování. Chování uvnitř podniků i navenek je považováno za automatické s tím, že podvědomě odpovídá sociálně-konstruktivní realitě. Znamená to, že výsledná síť vazeb je jak kontextem, tak výsledkem procesů interakce podniku a prostředí. V rámci sociálně-konstruktivistického pohledu na chování podniků Pfeffer (1978) rozebírá tři proudy výzkumů:

- paradigmatické teorie a rozhodovací inkrementalistické teorie
- institucionální teorie.

3.6.8 Paradigmatické a inkrementalistické rozhodovací postupy

Vědci, kteří nahlízejí na podnik jako na paradigma, předpokládají, že podnik a jednotlivci uvnitř – manažeři jednají na základě vnímání a vzorů, které pak následně usměrňují jejich činy (Palmer et al., 2018) (Miller, 2013). Paradigma je systém, který zahrnuje přesvědčení o vztahu příčiny a následku mezi podnikem a prostředím, zahrnuje standardy chování vůči prostředí a stejně tak jejich specifické příklady. Ve svém souhrnu systém stanovuje, jak by měl podnik fungovat.

Paradigmata jsou jako tmel, jež drží podnik pohromadě a odlišuje jej od ostatního prostředí nebo od jiných podniků. Pfeffer (1972) dále uvádí, že jedním z kritických úkolů současné vědy je jasné vyjádření paradigmat. V tomto ohledu King (2018) dále poznamenává, že rozhodování a chování managementu podniku by měla vzbuzovat pocit důvěry, jež dává každodenním aktivitám smysl a cíl.

Modely rozhodovacího procesu představují omezený pohled na chování podniku v prostředí. Je příliš nákladné a problematické vytvořit rozhodovací modely na základě maxima získaných informací, protože podniky si chrání své informace a nejsou ochotné je veřejně šířit. Dosavadní rozhodovací modely zastávají myšlenku, že manažerské a řídicí činnosti, které podniky vykonávají, jsou de facto standardní manažerské postupy a empirická pravidla, která jsou následně pro rozhodovací proces využita.

Příkladem hypotetického rozhodovacího procesu může být například *inkrementalismus*. Je to metoda, kdy dochází k dosahování určitého cíle postupně a zvolna, je to sled dílčích cílů, kdy jeden začíná po skončení předchozího. *Inkrementální – postupný manažerský rozhodovací proces, obchází informační proces a čas nutný pro vytvoření vědeckých paradigmat tím, že bere jako základ dané vzory z minulého období, u kterých posléze provádí minimální změny.* Teoretikové rozhodovacího procesu, především Coleman (2008), tvrdí, že za účelem pochopení dané informace je nezbytné a zcela dostačující porozumět dosavadním výkonům a činnostem.

3.6.9 Teorie institucí

Teorie institucí je třetí v pořadí na Pfefferově stupnici sociálně-konstruktivistických pohledů na chování manažerů. Zabývá se tématem, proč a jak jsou významy, formy a procedury brány jako samozřejmost a jaké má institucionalizace následky (North, 1990) (Field, 2007).

North definoval instituce jako: *přirozenou vlastnost manažera, která ovlivňuje jeho chování*. North vytváří teoretický rámec, jenž zkoumá překážky v prostředí. Tyto překážky jsou zkoumány u ekonomického institucionálního rámce a následných transakčních nákladů.

Můžeme parafrázovat Northovu definici, kde instituce jsou definovány jako: „sociálně konstruovaný proces, kterým se řídí interakce mezi hospodářskými subjekty“. Podniky jsou vedeny a řízeny ekonomickými, technickými, politickými a kulturními institucemi. Institucionální změny formují změny společnosti jako celku, ale také mají dopad na vznik a fungování či krach podniků (víceméně konkrétních podniků) a sítí.

Institucionální teorie popisuje, jak regulativní, normativní nebo kulturně-poznávací proces ovlivňuje sociální chování manažerů podniku navenek i uvnitř. Ilustruje způsoby, kterými manažer vytváří různé soubory vazeb a pravidel, která nejsou statická, nýbrž dynamická a nestabilní. Samotné tyto vazby se mohou měnit, upravovat nebo mohou být opouštěny, pokud jsou vytvořeny novější. (North, 1990)

Institucionální logika je souvislá sada regulativů, normativů a kulturně-poznávacích procesů vytvářejících vazby sociálního chování. (Bagozzi et al., 2002) Vztahuje se na management podniku a další různé sféry podnikových činností. Když se dva či více subjektů setkají, jejich institucionální logiky se mohou navzájem vylučovat, způsobovat konflikty nebo nedorozumění. Coby výsledek těchto rozporů se postupným upravováním a měněním institucí mohou vytvořit nové instituce, které jsou chápány jako přidaná hodnota ke stávajícím procesům a vazbám.

Čím více je pole působnosti organizace strukturováno a integrováno, tím více vede individuální úsilí vypořádat se racionálně s nejistotami a tlaky okolí často k vyšší

homogenitě struktury a výstupů vůči okolí. Di Maggio a Powell vytvořili teorii o institucích a jejich dopadu na chování a interakce mezi podniky a jejich manažery v prostředí založenou na síťových argumentech. DiMaggio a Powell (1983) rozlišují tři mechanismy institucionálně izomorfních změn. Popisují nátlakový izomorfismus, který pramení z externích tlaků a očekávání a je často interpretován jako síla nebo oprávněnost. Ve skutečnosti je však nátlakový element ne vždy formalizován nebo otevřeně prezentován, ale může být neznatelný nebo nesmyslný. DiMaggio a Powell prezentují mechanismus, který přiměje podniky napodobovat ostatní.

Tento mechanismus se používá zvláště, když je některý z manažerů velice úspěšný. Ostatní manažeři se snaží kopírovat rysy a určité procesy úspěšného manažera. Benchmarking je technika používaná ke zjištění, jaké organizace jsou ty pravé na okopírování. Dalším mechanismem, který DiMaggio a Powell popisují, je normativní izomorfismus, který vychází z tlaků prostředí na manažera a na přizpůsobení se a také z norem a zásad používaných v prostředí, kde podnik sídlí. Normativní izomorfismus se zrodil z potřeby manažera obstát v konfliktních situacích. Teorie izomorfismu pomáhají vysvětlit proces, kterým je vytvářena institucionální logika působení podniků v rámci prostředí.

Meyer a Rowan (1977) definují institucionalizaci jako proces, podle kterého sociální procesy, povinnosti a skutečnosti získávají status pravidla v sociálním myšlení a jednání manažerů. U institucionalizovaných činů nebo struktur existuje stabilní struktura interakce a definice situace, která nemusí být pouze založena na racionálních nebo instrumentálních úvahách. Podle Meyerovy a Rowanovy teorie institucí kroky manažerů nejsou vykonávány proto, že jsou spojeny s dosažením určitého cíle (racionální akce) nebo proto, že by byly odměněny či vynuceny silou třetí strany nebo z jiného intervenčního důvodu.

Manažeři se tak chovají jednoduše proto, že *„to už tak chodí, je to obvyklé a běžně praktikované“*. (Luthans, 1973) Jinak by počínání podniku vůči prostředí a počínání ostatních subjektů v prostředí vůči podniku nebylo možno pochopit.

„Institucionalizace je zakořeněna v pohodlnosti manažera, v aspektech každodenního života, které bereme za samozřejmé a nám dané.“ (Luthans, 1973)

Podle teorie institucí manažeři importují vžité pohledy na skutečnosti směrem do prostředí. Tyto pohledy jsou začleňovány do struktur prostředí. Chování manažerů reflektuje souvislosti v širším prostředí, struktury, očekávání a normy.

Jak myšlenky teorie paradigmatu, rozhodovací modely inkrementalismu i teorie institucí mají široké uplatnění v rámci behaviorálního i kontingenčního managementu. Například jsou relevantní při zkoumání modelů v oblasti fúzí a podobných aktivit mezinárodních korporací.

Field (2007) uvádí, že kulturně podmíněné vlastnosti manažerů a prvky chování managementu nemusí být úzce spojeny s efektivitou hospodaření podniku. Nicméně Child (1972) již dříve uvedl, že teorie zabývající se podnikovou strukturou a jednáním by neměla opomíjet výkonnost podniku. Opomíjení efektivitu a výnosnosti podniku je hlavním nedostatkem sociálně-konstruktivistického přístupu.

V této souvislosti zastávám názor, že sociálně-konstruktivistické chování je pouze příkladem jednání či *adaptace, jmenovitě podvědomé nebo bezmyšlenkovité adaptace*, kterou je možno vykonávat racionálně. Tudiž jestliže rozebíráme prostředí podniku, nebereme v potaz, zda je manažerská strategie zvolena vědomě či podvědomě, jelikož oba tyto typy chování existují a priori. (Field, 2007).

3.7 Výzkumy v České republice a v zahraničí

Většina výzkumu pochází ze Spojených států a relativně málo jich pochází z Evropy, jmenovitě z Holandska a Rakouska. Výzkum překládaný v této práci je inspirován metodikou výzkumů publikovaných převážně vědeckým časopisem *Journal of Organizational Behavior Management*. Tato platforma diskutuje behaviorální principy, které se vyskytují v empirických výzkumech a byly publikovány během let 2000 – 2018. 67 z nich zahrnovalo argumentaci ohledně behaviorálních principů, příklady jsou uvedeny chronologicky sestupně.

Antoncic (Antoncic, B., et al., 2015) stanovil ve výzkumu publikovaném v časopise *Journal of Small Business Management* pět osobnostních charakteristik manažera, které se prolínají s vlastnostmi podnikatele, což odpovídá metodice předkládaného výzkumu. Zkoumá 546 podnikatelů/manažerů pomocí semistrukturovaných rozhovorů. Ke zpracování je rovněž jako v předkládané práci použita metoda mnohonásobné regresní analýzy.

Kniha *Podnikové manažerské strategie, struktura a proces* (Coleman, Miles, Snow, Meyer, 2008) se stala klasikou, protože překlenula dříve oddělené oblasti strategického managementu a behaviorálního managementu. Coleman, Miles, Snow a Meyer také přispívají novými pojmy k aktualizaci základních pojmů a témat. Kniha se zaměřuje na analýzu, jak se podniky přizpůsobují svému prostředí. Tato kniha představila teoretický rámec složený z dynamického adaptivního přístupu používaného rovněž v této habilitační práci. Typologizuje manažerské styly, čtyři způsoby adaptace na prostředí. Tento rámec pomohl definovat následný výzkum jiných vědců, jako je behaviorální management, kontingenční management, strategické řízení lidských zdrojů.

Normand, Bucklin, & Austin, (2008) ve svém výzkumu analyzují behaviorální principy v rámci behaviorálního managementu organizací. Docházejí k typologizaci chování manažera z pohledu síly působení vnějších sil a zpětné reakce.

De Wit (2005) analyzoval data jednotlivců, kteří se rozhodovali mezi zaměstnaneckým poměrem a samostatným podnikáním v Holandsku. Jeho hlavní zjištění shrnuje, že pravděpodobnost samostatného podnikání je pozitivně ovlivněná rozdílem v příjmech zaměstnance či samostatného podnikatele, inteligencí, měřenou IQ ve stejném věku a podnikáním otce či rodiny.

Klofsten a Jones-Evans (2001) analyzují podnikání akademiků ve Švédsku, při kterém výzkumní pracovníci a učitelé vysokých škol začínají řídit technologicky orientované podniky v celé Evropské unii. Zjistili, že osobní charakteristiky, jako je pohlaví, věk, předchozí podnikatelská zkušenost, pracovní zkušenost, univerzitní prostředí atd. přispívají k akademickým podnikatelským aktivitám ve Švédsku a Irsku.

V kontextu Evropské unie Vivarelli (2000) analyzuje údaje o zaměstnanosti a podnikání v Itálii a přichází k závěru, že nezaměstnanost má pozitivní vliv na přechod k samostatnému podnikání. Rozhodování o samostatném podnikání může ovlivňovat nezaměstnanost na různých úrovních, na úrovni regionální, státní i unijní. Nicméně na národní úrovni je vztah opačný. Nízká nezaměstnanost a vysoká úroveň makroekonomického růstu zvyšuje pravděpodobnost vůle k podnikání. Vivarelliho důkaz vztahující regionální nezaměstnanost a pravděpodobnost vůle k podnikání není dostatečně jasný.

Celá série německých studií, např. Klandt (1997) a Kulicke (1993) identifikovala základní charakteristiky německých podnikatelů, kteří začínají s podnikáním. Tyto studie rovnoměrně ukazovaly, že podnět k rozhodnutí byl založen na podnikatelských charakteristikách. Podle těchto studií se typičtí němečtí podnikatelé odlišují výrazně od jejich kolegů, kteří si zvolili zůstat zaměstnanci podniků nebo státu. Mezi nejpozoruhodnější charakteristiky samostatných podnikatelů se řadí nezávislost. Podnikatelé všeobecně více oceňují nezávislost ve své kariéře než lidé, kteří nezačali sami podnikat. A v souvislosti s tím je u samostatných podnikatelů častější vlastností zodpovědnost či schopnost řídit a vést v porovnání s výskytem této vlastnosti u nejširší veřejnosti. Potencionální podnikatelé dávají vyšší hodnotu tomu být zodpovědný

za svou vlastní budoucnost, dávají přednost organizaci méně hierarchicky vrstvené a větší nezávislosti.

Množství současné literatury a studií zaměřených na behaviorální management v České republice velmi rychle narůstá. Stále četnější empirické studie v zahraničí i v České republice jsou zaměřeny na řízení, chování, rozhodování a manažerské strategie v reakci na vnější podnikatelské prostředí a mnohé další vzájemné interakce a vazby.

Vliv podnikatelského prostředí na udržitelnost podnikání na příkladu Moravskoslezského kraje zkoumá (Tvrdon, Šebestová, Klepek. et al., 2015) vztah mezi vlastní motivací k zahájení podnikání a hodnocením podnikatelského prostředí v Moravskoslezském kraji. Ve výzkumu jsou použity socioekonomické ukazatele v regionu. Prostorová analýza hodnotí regionální podnikatelské prostředí v Moravskoslezském kraji. Nové pozitivní trendy výzkum identifikuje jako zdroj udržitelnosti a navrhuje propojení motivace podnikání a startovacího podnikatelského prostředí.

Hanzelková (2018) publikovala zajímavý výzkum, který demonstruje praktiky manažerů mikro a malých podniků, kteří po přechodu na volný trh dokázali navázat na rodinné vazby a řídit rodinný podnik.

Pártlová (Pártlová, 2017) zkoumá vlivy vnějšího prostředí na funkčnost malých a středních podniků v České republice. Exogenní faktory testuje dle sektorů na výrobu a průmysl a na služby. Ve výzkumu prokazuje sektorovou diferenciaci faktorů, zdůrazňuje důležitost malých a středních podniků pro ekonomiku ČR. Zkoumá ojedinělým způsobem dostupnost a užití finančních zdrojů malými a středními podnikateli a porovnává procentuálně úspěšnost žádostí v rámci operačních programů.

Výzkum chování podnikatelů a malých a středních podniků v Moravskoslezském kraji rozděluje aktéry do tří skupin: spokojených, středně spokojených a nespokojených podnikatelů (Šebestová, 2015). Šebestová nastoluje zajímavé dilema politiky na podporu podnikání spočívající v na jedné straně

v keynesiánském „animal spirit“ a na straně druhé v nárocích a požadavcích podnikatelů samotných. Diskutuje možné cesty vzájemné komunikace. Toto naznačuje významné shody s výstupy prezentovaného výzkumu.

Na druhé straně podobnosti shodné s manipulativním modelem prezentovaného výzkumu prokazují pilotní studie chování podnikatelů a malých a středních podniků v Jihomoravském kraji (Koráb & Bumberová, 2013). Tento výzkum identifikuje oblasti strategického managementu a odhaluje proměny charakteru manažerských/podnikatelských činností jako "specifické charakterové vlastnosti", "technické dovednosti" a "inovace". Koráb analyzuje ve svých četných domácích i zahraničních publikacích chování podnikatelů a rodinného podnikání, aktuální situaci, kvalitu rodinného podnikání a jeho silné nebo slabé stránky. Podnikání a jeho rozvoj a je schopen zvýšit konkurenceschopnost české ekonomiky na světovém trhu. (Koráb, 2008, 2012, 2015, 2016)

Ve vybraných regionech České republiky (Zlínský kraj) a na Slovensku (v regionech Žilina a Trenčín) byl proveden výzkum podnikatelského prostředí malých a středních podniků. Autoři ukazují současné motivy důležité pro zahájení podnikání, jakými jsou potřeba mít práci nebo získat peníze. (Belás, J., Demjan, V., Habánik, J., Hudáková, M., & Sipko, 2015).

Čeští autoři Lukeš a Jaklová (2012) v knize Podnikání v České republice analyzují motivaci, která jednotlivce k podnikání motivuje, zkoumají způsoby managementu podnikání i očekávání podnikajících jedinců.

Běloušová ve své souhrnné výzkumné zprávě shromažďuje a syntetizuje poznatky z výzkumu chování podnikatelů a manažerů malých podniků a v souladu s touto prací vnímá překryv pojmu manažer-podnikatel. (Belousova et. al, 2010). Výčet konkrétního chování je typologizován dle vytvářeného tlaku. Je odvozen z analýzy empirického výzkumu a komparován s teoretickými zdroji. Slouží k lepšímu pochopení povahy chování podnikatele - manažera. Apeluje na to, aby byla věnována větší pozornost manažerské metodě a stylu chování, jež zaujímají manažeři-podnikatelé vůči svému prostředí.

Slávik a Romanová (2005) analyzují význam faktorů vnějšího prostředí. Zkoumají podmínky přežití podniků a jejich úspěšného fungování v turbulentním prostředí. Informace a jejich způsob zajištění je podmínkou přežití. Autoři také vymezují strategickou manažerskou adaptaci na prostředí, podmínky přežití a úspěchu v turbulentní době. Studie se opírá o výsledky dotazníkového výzkumu mezi slovenskými podniky.

3.8 Shrnutí a evaluace současného stavu vědeckého poznání

Přestože reakce manažera na prostředí můžeme empiricky sledovat, vysvětlení jednotlivých manažerských rozhodnutí z hlediska behaviorálního je plné nejasností. Tyto překážky vyplývají z nedostatků na teoretické úrovni. V minulých kapitolách byly dotčeny kritické oblasti. Předně je tu otázka profilace podnikatelského prostředí. McDermott a Taylor (1982) poukazují na to, že některé výhody umístění – výskyt zdrojů podniku, kvalifikované pracovní síly, služeb a infrastruktury – mají tendenci spíše následovat než předcházet původní ekonomickou strukturu. Z toho se dá odvodit na aktivitu manažera nejen čelícího prostředí, ale aktivně manipulujícího s prostředím.

Hlavním bodem kritiky je fakt, že se část věd orientovaných na tzv. adaptivní přístup nedostatečně věnuje individuálnímu podniku. Podle McDermotta a Taylora tyto teorie mají tendenci vnímat všechny podniky de facto stejným způsobem – jako „černé skříňky“ (Black box teorie) schopné pouze omezeného počtu činností a reakcí na vnější prostředí a jejich chování je předem determinováno specifickými podmínkami obklopujícího prostředí, na které se podnik musí adaptovat. Autoři dále tvrdí, že „mnohé studie zůstávají při svém zkoumání vně podniku a berou jeho vnitřní procesy jako danou věc nemající žádný přímý vliv na prostorové modely“. Nikde jinde není toto stanovisko více zřejmé, než v přístupu zohledňujícím pouze výši vstupních nákladů při vysvětlení lokalizace. Zde podnik není ničím víc než pasivním lokálním prvkem. (Angel, 1991)

Podobná kritika se datuje přibližně od šedesátých let. Postupné změny a doplňování klasických lokalizačních teorií dosud nevyústily v zanesení aktivnější role manažera - podnikatele či jeho podniku. V teorii, známé jako teorie flexibilní specializace, si teorie aglomeračních úspor dobývá důležité místo.

V samotné lokalizační teorii není žádný manévrovací prostor pro iniciativního podnikatele. Chybí jakákoliv nezávislost individuálního podniku na prostředí, natožpak jakákoliv myšlenka „recipročního vlivu“. Kritici používají termín prostorový determinismus, čili předurčení prostředím. Walker uvádí, že aglomerační teorie opomíjí

možnost aktivního zasahování podniků a ovlivňování pracovních trhů, místní politiky a tak podobně. „Podnikání a jeho aktivita není odvislá pouze od pasivního fungování trhu, vzdáleností atd., aby se tak tvořila místa vhodná pro tyto účely“ (Walker, 1989).

Bylo poukázáno na problémy s měřením a interpretací, přesto stále ještě nebyly zmíněny všechny problémy, se kterými se lze setkat. Behaviorální přístup se s teoretickými výzvami též potýká.

Behaviorální teorie managementu odpovídá na některé dlouhodobé otázky týkající se původu inovací a růstu podniku. Tato práce je interdisciplinární a její poznatky se dají aplikovat v managementu podniku i v jiných oborech. Souhrnně řečeno v behaviorálním managementu je teoretické pojetí řízení představou, že řízení je ve svém souhrnu výsledkem vlastností manažera a prostředí. Vlastnosti ovlivňují chování manažerů stejně tak, jako prosperitu podniku. Jak bylo konstatováno, manažer může jednat a chovat se navenek vůči prostředí silou tlaku počínaje od silného nazývaného manipulací po nulový či slabý nazývaný adaptací.

Klasické manažerské teorie nejsou dostatečně širokým zdrojem teoretických přístupů. Existují další přístupy moderních teorií managementu, z nichž některé jako behaviorální či kontingenční management přímo vyvracejí premisy přístupu „nadřazenosti prostředí“ čili tzv. „environmentálního determinismu“.

Podle těchto nových přístupů se potenciál úspěšného podnikání nalézá uvnitř podniku v osobnostních charakteristikách jeho managementu. Na rozdíl od klasického managementu behaviorální management a kontingenční management předem předpokládá mnohem větší svobodu volby pro manažera. Věnuje velkou pozornost rozhodnutím managementu a řídicím strukturám uvnitř podniku. Zkoumá vazby, které podniky mají na prostředí, ve kterém fungují a které je obklopuje. Tento názorový proud pohlíží na manažery jako na instituce významně svými rozhodnutími a chováním ovlivňující a organizující prostředí.

Z analytického přehledu lze dichotomickým vnímáním získat dva přístupy:

1. První se primárně zaměřuje na adaptivní chování manažerů jako odpověď na podmínky prostředí.

První přístup vnímá řízení a management podniku jako vstupní podmínku prostředí. Zahrnuje tradiční lokalizační teorie a moderní ekonomické teorie a v rámci ekonomických věd převažuje. Vědy akcentující přístup nadřazenosti prostředí nejsou schopny přiměřeným způsobem vysvětlit úspěšné podnikání v různých podmínkách prostředí. V tradiční teorii je manažer - podnikatel zbaven jakékoliv schopnosti reagovat flexibilně na své obklopující prostředí. Empirické výzkumy však ukazují opačná pozorování a nacházejí četné výjimky. Proto se na druhé straně se objevilo značné množství názorů kritizujících determinismus prostředí. Jeden takový kritický pohled (Walker, 1989) je kritikou submisivního postavení jednotlivého podnikatele vůči diktátům okolního ekonomického prostředí a tato práce na ně navazuje.

2. Druhý je orientován na manipulativní chování manažerů v prostředí.

Druhý rámec zahrnuje přístupy nadřazenosti podniku. Nové manažerské teorie, zvláště ve formě behaviorálního a kontingenčního managementu, zřetelně pozvedly smysl pro praktickou realitu managementu. Vznikající paradigma akcentuje roli a kvalitu lidského faktoru hledá klíčový subjekt daného mechanismu. Limitem je, že nemají dostatečně vyvinutý teoretický rámec, přestože existuje početný růst v aplikované metodice. Je třeba tyto přístupy zařadit do teorií, aby sloužily jako nová alternativa budoucí teoretické báze. Druhý přístup bere prostředí jako výsledek rozhodování a řízení podniku a jeho manažerů. Tyto dva přístupy jsou odlišeny a pracovní jsou označeny jako „adaptivní přístup“ a „manipulativní přístup“ s výraznými prvky behaviorálními.

Nyní nastává otázka, zda a jak mohou být tato dvě stanoviska svázána nebo integrována. Následuje emfatická obhajoba vzájemných vazeb přístupu adaptivního a manipulativního manifestací nejrůznějších přístupů.

Mezi teorie relevantní adaptivnímu přístupu se řadí klasické a neoklasické ekonomické teorie, teorie lokalizace, aglomerace, polarizace a teorie transakčních nákladů. (Angel, 1991) Následuje diskuse o školách teorií, ve kterých prostředí podniku determinuje chování manažera a jeho výkonnost.

Předpoklad, že řízení a chování podniku včetně volby místa jeho působení, je silně ovlivněno vlastnostmi prostředí, ve kterém se nachází, je základem tradičního myšlení. Avšak v průběhu doby byly přiděleny vlivu prostředí jiné souvislosti. Předpokládají, že každé odchýlení od „optimálního místa působení“ je doprovázeno proporcionálním snížením dosahované ziskovosti. V důsledku toho je tato koncepce prostorově deterministická.

4 Metodologická část

Z metodologického hlediska práce řeší, jak přesvědčivě ukázat roli a důležitost stylu řízení, rozhodování a chování manažera ve vazbě na okolní prostředí. Odborné výzkumy tradičně používají kvalitativní i kvantitativní metody.

Hlavním rozdílem mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem je skutečnost, že kvalitativní výzkum je zaměřen na získávání podrobných znalostí o povaze určitého specifického jevu, zatímco kvantitativní výzkum je více orientován na vhled do subjektu samého pomocí čísel a statistických metod. Kvalitativní analýza může být prezentována několika různými způsoby, každá metoda se dále člení na různé další cesty, odvislé od specifčnosti kontextu, ve kterém je prezentována.

Předkládaná habilitační práce je proto založena na kvalitativní výzkumné metodě. Jedná se o kvalitativní objektivizovanou komparativní empirickou studii dlouhodobého a výzkumného charakteru. Zahrnuje sběr a analýzu kvalitativních dat. Podle Hendla (2005) je kvalitativní výzkum procesem hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného problému.

Kvalitativní výzkum umožňuje, aby se formulovala nová teorie. Výzkumník vyhledává a analyzuje, vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech respondentů výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách. (Hendl, 2005)

Metodologicky habilitační práce analyzuje vědecké teorie a osvětluje základní přístupy k teoriím zkoumajícím chování manažerů a reakce na prostředí. Zakomponováním behaviorálního pohledu vzniká účelová dichotomie teoretické základny na dvě skupiny, na *adaptivní a manipulativní*. Dichotomie aplikovaná v tomto pojednání je dnes již klasickou metodickou volbou, kde teorie nejsou fakticky rozděleny, nicméně metoda umožňuje zakomponování pojmu prostředí managementu a jeho rozšíření na behaviorální a kontingenční přístup v současných českých podmínkách. Mnohé názory obsahují prvky sbližování obou přístupů, jak bude

demonstrováno dále. Diskuse je argumentována a jsou nalezeny propojující teorie (Yasai-Ardekani, 1989).

První zvolený přístup je nazván **adaptivní** a odvozuje chování a manažerské postupy v determinující závislosti na prostředí, ve kterém je umístěn. Toto první hledisko vnímá obklopující prostředí podniku mající zásadní důležitost pro řízení podniku, pro formování, chování a výkon manažera. Z toho vyplývá, že je manažerovi ponechán malý, pokud vůbec nějaký, manévrovací prostor k tomu, aby ovlivnil prostředí, ve kterém se nachází a přizpůsobil jej svým potřebám.

Druhý zvolený přístup je nazván **manipulativní** a stává se v šedesátých letech středem vědeckého zkoumání, vzniká *takzvaná behaviorální škola managementu*, která se pokouší vyplnit stávající mezeru v ekonomických teoriích. Nový přístup je zaměřen na způsoby ekonomické volby a na osobní motivy v chování podnikatele. To znamená, že pozornost je zaměřena na podstatu manažerského chování, popisující a zkoumající např. lokalizační rozhodování, stejně jako další vzorce chování podniků ve vztahu k dodavatelům, odběratelům a dalším prvkům prostředí. V oblasti manažerských věd se následně vyvinul soubor různých přístupů, které mají mnohé společné body, proto je nazýváme manipulativní přístup, kde je zřejmá převaha chování podnikatele nad překážkami prostředí a jeho schopnost úspěšně čelit problémům a vyhledávat výzvy v prostředí dominuje.

Uvedené přístupy jsou označeny jako „*přístup adaptivní*“ versus „*přístup manipulativní*“. Oba přístupy poukazují na podnikatelské nebo manažerské chování s ohledem na sílu působení v reakci na podněty prostředí.

Metodické propojení za účelem dosažení cíle: *Jak přesvědčivě obhájit behaviorální přístup v managementu; chování manažera/podnikatele ve specifických podmínkách českého prostředí tváří v tvář překážkám a výzvám, jak zaplnit mezeru v rámci manažerských teorií o česká behaviorální specifika?*

4.1.1 Kvalitativní metoda, postup a důvod použití

Použitá metodika: nejdříve byl rozpoznán problém a identifikována potřeba zkoumat jej kvalitativním způsobem. (Silevrman, 1987) Dále byly přezkoumány koncepce a postupy používané v ostatních výzkumech za účelem porozumění metodám kvalitativního výzkumu. Je známou skutečností, že kvalitativní výzkum nepřehlíží sociální a psychologické, jakož i kulturní aspekty studovaných proměnných. Mills (1959) kritizoval teoretickou úroveň mnoha kvantitativních výzkumů. Toto vedlo k pokusům specifikovat dvě odlišné verze výzkumu. První testuje korelace mezi proměnnými a druhá interpretuje výsledky pozorování a generuje hypotézy. Hypotézy pak mohou být kvantitativně testovány. Výzkumník je zapojeným aktérem, nikoliv pouze pozorovatelem, což přispívá k důvěryhodnosti získaných dat. Specifické situační faktory mohou ovlivnit vztahy mezi nezávislými a závislými proměnnými při studiu manažerského chování a rozhodování.

Kánony induktivní logiky J. S. Milla jsou klasickými historickými zdroji empirie ve vědě, empiristické tradice a zkušenosti jako pramenu poznání. Vidí úkol vědy: rozlišit nahodilá spojení představ od zákonitých, stanovuje principy uvažování o kauzalitě u experimentu (Mill, 1845/1967).

Následující text vysvětluje užití kvalitativního přístupu v předkládaném výzkumu: *Kvalitativní výzkum probíhá induktivně a hypotézy (jsou v práci nazývány „tvrzení“) jsou generovány až v průběhu výzkumu v rámci snahy o pochopení nového fenoménu.* Hlavním přínosem zvolené metody je poskytnout hluboký *vhled do fungování managementu 54 podniků.* Tato výzkumná metoda umožňuje diskutovat o výsledcích za předpokladu, že výzkum probíhá dle vědecky platných a uznávaných standardů. Soofi a kol. (2000) definuje kvalitativní data jako podrobné, konkrétní popisy lidí a událostí, které vycházejí z přímého pozorování, rozhovorů, případových studií. Hendl (2005) uvádí, že kvalitativní výzkum je *proces hledání podstaty jevu.*

Metoda výzkumu přinese kvalitativní hypotézy pro pokrytí uvedené mezery v poznání. Empirické studie kvalitativního charakteru poskytne *hypotézy jako výstup zkoumání,* jako vysvětlení, jako empirická sjednocení pro další budoucí (možno

i kvantitativní) zkoumání. Bude toho dosaženo jednoduchou cestou – osvětlením toho, jaká je situace, co se skutečně děje a jak je to možné vysvětlit v konkrétních případech. Metoda uvozování z konkrétního na obecné a naopak ukazuje, že se tak může stávat v mnoha dalších případech a situacích. Příklon ke kvalitativnímu zkoumání formou případových studií je posílen formou prezentování dat, tedy generovanými hypotézami. Jsou označeny (*T.loc*), (*T.sub*), (*T.hr*), (*T.mark*), (*T.teo.emp*).

Naproti tomu předem připravené volby ve strukturovaných dotaznících a následná statistická měření užívaná v konvenční metodologii by zúžila pestrost, komplexnost a mnoho vrstevnost každodenní reality. Nezachycují důležitost lidského jednání a myšlení a tím neukazují na vnitřní mechanismy. Na rozdíl od toho kvalitativní případová studie nám tento vhled umožnila, protože poskytla data těžko dostupná pomocí jiných měření. Důležitým znakem je *komparativní pohled*, výzkum se nezabývá jedním podnikem, ale porovnává jich více. Tento *multiplikační objektivizující přístup* umožňuje dosáhnout přesnějšího výsledku. Chování podniků, osobnostní charakteristiky manažerů a činěná rozhodnutí jsou komparována a jsou vyvozovány závěry. Jaké rozumové, motivační a rozhodovací procesy se dějí v podniku, jež reaguje na okolní prostředí? Jak se podnik chová navenek a jaké změny v prostředí reflektuje a jakým způsobem? Jak se toto projevuje v motivaci a manažerském jednání? Jak prostředí podniku ovlivňuje reakci podnikatele manažera a jakou sílu musí vyvinout, aby podnik byl konkurenceschopným a dosahovat zisku? Jaký to má dopad na změnu pojetí managementu?

Habilitační práce postupuje ve výzkumu konzistentně, opakovaná pozorování umožňují asociace. Vzhledem k množství nalezených shod jsou popisovány ty *signifikantní*. Za signifikantní je považováno jejich potvrzení u více než poloviny zkoumaných vzorků. Pozorování má časový sled (temporalita) tak, aby příčina předcházela následek (Mill, 1845/1967).

Dalším znakem prezentované případové studie je její *dlouhodobost*. Výzkum byl procesem zaměřeným především na dlouhodobý vývoj v čase a na změny. Umožňuje tak zkoumat rozhodování manažera a sílu adaptačního chování v korelaci s vývojem

prostředí. Zahájení výzkumu a sběr prvních dat ukázal na nezbytnost tohoto časosběrného přístupu. Je sledován vývoj podniku od založení, přes růstové fáze, možné stagnace až ke konsolidovanému status quo.

Kvalitativní a kvantitativní metodika, rozdílnost

Rozdílné použití metod v kvalitativním a kvantitativním výzkumu (Silverman, 1997) popisuje Silverman takto: v kvantitativním výzkumu je výchozí etapa pozorování či vytvoření dotazníku, kdežto v kvalitativním výzkumu se jedná o základní způsob porozumění zkoumanému objektu. Výzkum formou rozhovorů či dotazníkového šetření používá v kvantitativní metodě standardizované otázky s nucenou volbou, kdežto kvalitativní metoda klade otevřené otázky v semistrukturovaném rozhovoru, jak tomu je v tomto výzkumu. Přepis výpovědi je používán pro lepší porozumění zkoumaného objektu.

4.1.2 Verifikace vybranými kvantitativními metodami

Práce nachází ve vědeckých zdrojích vhodnou *metodu kvantitativního ověření* kvalitativních dat. Ke kritickému zhodnocení vytvořených teoretických modelů byla aplikována metoda *testování modelu pomocí korelační analýzy a mnohonásobné regresní analýzy*, použitá u autorů Rao (1973), Yasai-Ardekani, (1989), Neter et al. (1985), Kmenta (1986), Silverman (1998), Soofi et al. (2000), (Kutner, Nachtsheim, Neter, Li, 2005), Kutner (2005), (Antoncic B., et al. (2015) (Hox, Moerbeek, van de Schoot, 2018) a publikována v impaktovaném časopise (Mandysová, 2018), jejíž výstupy jsou demonstrovány níže. Metoda vykazuje přijatelnou úroveň vypovídací schopnosti (Yasai-Ardekani, 1989). Autor Yasai-Ardekani používá tuto metodiku pro behaviorální faktory podniku v prostředí, což je pro zkoumání v této habilitační práci relevantní, viz kap. 5.3. Příkladem je použitý model kvantifikace kvalitativních výstupů použitý Yasai-Ardekanim (1989) a statistická analýza (Kutner a kol., 2005), (Soofi et al., 2000). Osvědčené matematicko-statistické metody regrese a korelace mezi modelovými a kontextovými proměnnými umožily interpretovat chování podnikatelů formou adaptivně/manipulativního modelu. Tento multiplikační přístup kombinující

primární kvalitativní se sekundárně kvantitativním umožňuje dosáhnout přesnějších výsledků. (Silverman, 1998) (Půlpán, 2013) (Hox et al., 2018).

Hypotézy H1, H0 uvedené v kapitole 2.2 jsou testovány testem nezávislosti v kap. 5.4. Je postupováno roztříděním shromážděného textu empirické studie do 5 skupin odpovídajícím stakeholderům. Jsou stanovena shrnující *tvrzení* korespondující se současnými teoriemi a je uvedeno, zda tvrzení odpovídá realitě či nikoliv, tedy zda s ním dotazovaný manažer souhlasí či nesouhlasí (Tabulka č.4, hodnoty 0,1). Je testována závislost či nezávislost proměnných a je prokázán vztah mezi aktivním/pasivním chováním manažera a prvky podnikatelského prostředí.

5 Empirický výzkum

5.1 Sběr dat, objektivita a spolehlivost výzkumu

Zkoumané vzorky podniků se nachází v Pardubickém kraji, který je posuzován jako zaostávající region s HDP na obyvatele pod 75 % průměru Evropské unie. Tedy všechny zahrnuté podniky fungují v okrajovém zaostávajícím regionu. Ostatní kraje či regiony mohou vykazovat jiné charakteristiky podnikatelského prostředí, zejména region Praha nebo jiná centra. Zevšeobecnění na specifika celé ČR mohou způsobovat relativizaci výstupů, která je diskutována.

Postup používaný pro výběr zkoumaných podniků byl následovný. Byly identifikovány počty podnikatelských subjektů v ČR a v Pardubickém kraji a byly vyčleněny podle odvětví (Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE, 2018). Aby byl zajištěn reprezentativní vzorek, odpovídá poměr mezi sledovanými podniky poměru podniků dle struktury NACE. (viz Tabulka.1). Jedná se o 54 podnikatelských subjektů, živnostníků, mikro, malých podniků v Pardubickém kraji.

V Pardubickém kraji bylo k 31.12.2018 v Registru ČSÚ celkem 121 765 podnikatelských subjektů s přiděleným IČO. V tom 41 678 bez zaměstnanců, 8 801 mikropodniků (1-9 zaměstnanců), 1 952 malých podniků (10-49 zaměstnanců), 530 středních podniků (50-249 zaměstnanců) a 105 velkých podniků (250 a více zaměstnanců), (Registr ekonomických subjektů v kraji k 31.12.2018, 2019).

Výzkum se zaměřil na podnikatelské subjekty bez zaměstnanců, mikropodniky a malé podniky, kterých je 52 431. Poměr sledovaných podniků odpovídá poměru podnikatelských subjektů bez zaměstnanců, mikropodnikům a malým podnikům (Tabulka č. 1).

Postup při sběru empirických dat: respondenti byli nahráváni na diktafon a pak byl text doslova přepisován. Získáno bylo tímto způsobem 500 stran textu. Výzkum byl realizován během uplynulých 10 let (2008-2018). Desetileté sledování zkoumalo vývoj podnikání a manažerských praktik od začátku existence, tedy někdy až 30 let fungování.

Data obsažená v tomto výzkumu byla získána rozhovory s podnikateli, řediteli, majiteli a vedoucími pracovníky podniků. Podnikatelé - manažeři jsou všestrannou skupinou mající cenné poznatky o založení podniku, vývoji, současnosti a každodenních problémech. Získat komplexní data od dokonale informovaných objektů bylo záměrem, protože manažeři velkých podniků nemají toto povědomí, jsou najatými zaměstnanci a jejich motivace se může od podnikatelů či vlastníků podniku lišit. (Drucker, 1993).

Byla to opakovaná neformální semi-strukturovaná jednání. Otázky byly kladeny neformálním způsobem, aby bylo dosaženo autenticity situace. Rovněž původní styl jazyka je zachován za účelem bezprostřednosti a dokreslení „atmosféry“. Postupnost otázek a vývoj rozhovoru byl nestandardní a spontánně se vyvíjel. V příloze A jsou selektovány fragmenty textu z rozhovorů roztríděné empirické studie, demonstrující situace a manažerská řešení. Text je reprodukován doslovně tak, jak uváděli respondenti, textová forma není měněna, aby byla uchována autenticita. Respondentům byla zaručena anonymita, podniky byly očíslovány.

Snahou bylo vykrytalizovat každodenní situace, které vznikají v prostředí podniku a které evokují rozhodnutí manažera. Předem byl stanoven rámec rozhovoru a jeho cíl a otázky se přizpůsobovaly účelu: vykrytalizovat konkrétní situaci uvnitř i vně podniku, která vyvolala potřebu rozhodnout a následně zvolit řešení. (Luthans, 1973), (Killingsworth a Miller, 2016). Kladené otázky měly identifikovat původní nápad začít podnikat (kde, kdy, proč), jak se respondentovo podnikání postupně rozvíjelo, popis dynamického vývoje podnikových aktivit do současnosti. Příklad kladených otázek: Jak podnikatel vnímal vnější nebo vnitřní situaci a jaká byla jeho reakce, jak si s tím poradil? Jaké rozhodnutí podnikatel učinil a proč? Jak se to projevilo, bylo rozhodnutí úspěšné? Během rozhovoru byly hledány *okamžiky zvláště ovlivňující management s ohledem na vliv prostředí*. Dotazování je náročné jak na tazatele, tak na respondenta. Je potřeba nejen důkladně poslouchat, umět „udržovat a vést konverzaci“, ale stále směřovat k cíli. Jiný postup by narušil spolehlivost výsledku zkoumání.

Rozhovor byl koncipován na zmapování těchto prvků prostředí: (Lawrence a Lorsch, 1967), (Emery a Trist, 2009).

- lokalizace, rozvoj a růst podniku ve vztahu k prostředí
- dodavatelé
- lidské zdroje (zaměstnanci)
- odběratelé, trh, konkurence
- finanční prostředí, stát

Ve všech jmenovaných oblastech byl vždy akcentován behaviorální a kontingenční přístup. Dotazovány byly zejména důvody rozhodování a jednání, jejich dynamika a příčinné mechanismy. Zpětná verifikace probíhala tak, že se výzkumník – tazatel opakovaně k manažerovi vracel po určité uplynulé době. Opakováním dotazů a zjišťováním potvrzoval platnost zjištěných dat.

5.1.1 Objektivita a spolehlivost výzkumu

Kvalitativní výzkum je záměrný výzkum, který neprezentuje přesné soubory číselných údajů tak, jak to činí kvantitativní výzkum. Kvalitativní výzkumná metoda nám ukazuje charakter zkoumaného, můžeme o něm diskutovat, ovšem za podmínky, že výzkum se drží určitých všeobecně uznaných standardů a je explicitní. Objektivita a důvěryhodnost kvalitativního výzkumu spočívá ve dlouhodobosti. *Dlouhodobost výzkumu, opakovaná a přímá konfrontace* se zkoumaným objektem je *argumentem spolehlivosti* empirického výzkumu. Vývoj v čase a změny umožnily zkoumat manažerská rozhodnutí a korelovat je s podmínkami prostředí. Argumentem pro volbu metody kvalitativního výzkumu byl záměr nalézt podstatu fenoménu. Soofi et al (2000) *definuje saturaci* jako bod objektivity. *Výzkum je nasycen, když se získané informace opakují a data zůstávají stejná.* Informace o charakteru a množství tvrzení dosáhlo bodu saturace, dotazování nepřinášelo žádné nové informace a bylo možné přistoupit k zobecňování jevů.

5.1.2 Relevantnost zkoumaného vzorku

Následující podmínky a kritéria byla vybrána pro zahrnutí do výzkumu:

- fungování alespoň 10 let v daném oboru - toto kritérium bylo stanoveno, aby byli vyloučeni „přeběhlíci“, jenž utíkají z jednoho předmětu podnikání do druhého,
- přednostně byli do šetření zahrnuti ti podnikatelé, kteří podnikají od začátku fungování tržní ekonomiky na počátku 90. let 20. století. Podnikatelé se vraceli k rodinným tradicím a podnikali s restituovaným majetkem,
- podnik má rostoucí obrát, je úspěšný, nekrachuje (vzorky podniků neúspěšných by nebyly relevantní pro cíl výzkumu).

Výzkum se postupně rozšiřoval a zkoumaný okruh se konkretizoval. *Skupinový výběr (sampling)* zajišťuje selekci za účelem odhadnutí charakteristik celého vzorku. Provést výzkum u celkového počtu 52 431 by bylo těžko realizovatelné. Bylo rozesláno 300 oslovovacích dopisů, z nichž se vrátilo 55 %. Podnikatelé byli kontaktováni přes Hospodářskou komoru, přes CzechInvest a dalšími cestami. Následně proběhla korespondence s dalším vysvětlením a žádostí o návštěvu a rozhovor. Z původně oslovených zůstalo 72 podniků, rozhodující byla ochota manažerů poskytnout svůj čas k rozhovorům. Reprezentativnost dle poměru odvětvových činností zúžila vzorek na 54. (Tabulka č. 1). Šetření bylo náročné na respondentův čas, v průběhu výzkumu se počet redukoval, rovněž psychologický charakter zkoumání byl důvodem další redukce respondentů. Proto se ze statistického hlediska nejedná o reprezentativní vzorek. O reprezentativnosti lze hovořit vzhledem k záměrné odvětvové proporci zkoumaných podniků odpovídající členění dle odvětví NACE v Pardubickém kraji. Argumenty spolehlivosti a objektivity uvedeny v předchozí kapitole.

Data byla seskupena tak, aby umožnila analýzu a její vyhodnocení. Shromážděný a opravený text byl řádně roztríděn a integrován do skupin v souladu s vědeckými teoriemi a převládajícími tvrzeními a jejich významem. Data byla synteticky propojena s těmito teoriemi, byla hledána shoda nebo nesoulad s těmi podstatnými, zejména teorií behaviorálního managementu, s následnou snahou o nalezení českých specifik. V souladu s tím byly komparovány výsledky podle různých behaviorálních modelů a jako vhodný byl zvolen model **adaptivní/manipulativní**. (Dobbs & Hamilton, 2007).

Tabulka č. 1: Počet podniků ve vzorku vůči podnikům dle kategorizace NACE

Kód	CZ-NACE klasifikace	Počet podnikatelsk. subjektů v regionu Pardubice (v tis.)	%	Odpovídající počet vzorku
A	zemědělství, lesnictví a rybářství	2,1	4,07 %	2
B	těžba a dobývání	0,5	1,01 %	1
C	zpracovatelský průmysl	16	29,88 %	14
D	výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a vzduchu	0,3	0,84 %	1
E	zásobování vodou;	0,2	0,69 %	1
F	stavebnictví	9,2	17,48 %	9
G	velkoobchod a maloobchod; opravy motorových vozidel	14,3	27,28 %	15
Q	zdravotní a sociální péče	0,6	1,12 %	1
R	kulturní, zábavní a rekreační činnosti	0,5	0,95 %	1
S	ostatní činnosti	7	13,18 %	7
T	činnosti domácností	0,8	1,60 %	1
U	činnosti extraterritoriálních organizací a orgánů	1	1,90 %	1
Celkem		52,5	100 %	54

Zdroj: Webový portál ČSÚ, Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) [online]. Praha: Český statistický úřad [vid. 7. října 2019]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace; Webový portál ČSÚ, Registr ekonomických subjektů v kraji k 31.12.2018 [online] [vid. 29. září 2019]. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/xs/ekonomicke-subjekty-v-pardubickem-kraji-k-31-prosinci-2018>; Mandysová, 2018; vlastní propočty

5.2 Analýza a použité statistické metody

Některé proměnné je obtížné vyjádřit číselně, a proto byla stanovena stupnice podle Neterovy analýzy kvalitativních dat (Neter et al., 1985) a dále byla aplikována regresní metoda (Rao, 1973) (Kutner et al., 2005) (Soofi et. al. 2000). V odborné literatuře byla nalezena shoda v použití modelu, který se ve skutečnosti pokouší vysvětlit manažerské chování, kdy se podnikatelé a manažeři rozhodují o strategii řešení problémů. (Palmer, Merle, Davis, 2018) Proto byl tento model aplikován autorkou jako relevantní matematický model pro výzkum chování podnikatelů – manažerů v prostředí českých specifik. Publikován byl v článku z roku 2018 a výstupy se shodují s výstupy této habilitační práce. (Mandysová, 2018). Manažerské kroky obvykle zahrnují nejen přizpůsobení se překážkám (*adaptace*), ale také manipulaci s prostředím (*manipulace*) a volbu příslušného řešení. (Silverman, 1998).

Behaviorální výzkum je charakteristický provázaností jednotlivých proměnných a jejich multideterminujícím působením. Pro dosažení optimálních výsledků byl proto zvolen model obsahující více nezávisle proměnných. (Hox, Moerbeek, Van De Schoot, 2018) *Metoda vícenásobné regresní analýzy zkoumá hodnoty závisle proměnné při lineární kombinaci hodnot více nezávisle proměnných.* (Silverman, 1998). Počet proměnných byl tudíž optimalizován na maximálně možnou míru. Z teoretické části habilitační práce zakládající se na současném stupni bádání i z empirických zobecnění vyplývajících z výzkumu podnikatelů byly do modelu vloženy pouze takové proměnné, které jsou pro dané deskriptivní i testovací stadium regrese relevantní. (Yasai-Ardekani, 1989)

Klíčovou roli v podnikání hraje *subjektivní vnímání podnikatele*. Jak tvrdí Duncan (2008), podniky přijímají rozhodnutí prostřednictvím subjektivního a jedinečného vnímání dané situace. Podobně Killingsworth (2016) tvrdí, že podnikatelé reagují pouze na to, co vnímají a že nepovšimnuté události neovlivňují rozhodnutí a činy podnikatelů. (Aldrich, Mindlin, 1978) Následně lze tvrdit, že subjektivní podnikatelské vnímání je středem zájmu výzkumu behaviorálního managementu. Proto

sama subjektivita vnímání se používá jako východisko pro stanovení proměnných (Killingsworth, 2016) (Palmer, Merle, Davis, 2018) (Neter et al., 1985).

Jako sledované proměnné pro behaviorální výzkum byly tudíž zvoleny *manipulativní a adaptivní vzorce chování* (Krumme, 1969) (Child, 1972) (Mawhinney, 1992). Byly měřeny čtyři atributy podnikatelského chování. Měření byla vyvinuta Childem (1972) za použití zkrácené stupnice vyvinuté Soofim a spol. (2000), a byla užita tatáž bodovací škála, jako v článku Yasai-Ardekaniho (Yasai-Ardekani, 1989).

Závisle proměnné:

Výměna dodavatele se děje, když se podnik snaží nahradit dodavatele materiálu či součástky proto, aby se stal méně zranitelným vůči dodavatelově nespolehlivosti. Spolehlivost a kvalitu dodávek, stabilitu a plynulost výroby lze dosáhnout změnou dodavatele. Tento druh proaktivního podnikatelského chování chrání hladký chod výroby, kvalitu výrobků a dobrý image podniku.

Frekvence výměny dodavatele je četnost změn uvedených v závorce a zjištěných za dobu podnikání u každého podniku odděleně rozdělených do stupnice 1 (0 - 10), 2 (11 - 30), 3 (31 +).

Míra či *frekvence obměny zákazníků/odběratelů* představuje změnu počtu zákazníků podniku sledováno 10 let zpětně a rozděleno do stupnice 1 (0 - 10), 2 (11 - 30) a 3 (31 +). Informace o zákaznících byly součástí výzkumu, stejně jako informace o dodavatelích a slouží jako podklad pro obě behaviorální proměnné.

Proměnná *chování v oblasti HR (lidských zdrojů)* zobrazuje flexibilní postupy v oblasti lidských zdrojů. Pro každou firmu je určena hodnota 0 nebo 1. Hodnota 1 znamená, že manažer proaktivně a úspěšně hledá a nachází kvalifikované zaměstnance i na nadregionální úrovni, nadbyteční nebo nežádoucí zaměstnanci jsou propuštěni; hodnota 0 na druhé straně označuje potíže se sháněním zaměstnanců nebo se schopnostmi a dovednostmi stávajících, což má vážné důsledky na podnikání.

Proměnná *chování při umístění podniku – lokalizační chování* představuje výběr lokality, jak ho vnímají samotní podnikatelé. (Dobbs & Hamilton, 2007). Umístění podniku poskytuje podnikateli důležitou možnost využití výhodných místních

podmínek. Proaktivní chování (manipulativní přístup) podniku v nevýhodném prostředí nebrání v úspěšnosti. (Pred, 1967). Podnik může zajistit potřebné vnější vstupy a dodávky regionálně. Data kvalitativního charakteru související s lokalizací byla analyzována, posouzena a pro každý podnik byla nastavena hodnota 0 pro nevýhodnou lokalizaci a hodnota 1 pro umístění dosažené pro-aktivním manipulativním chováním.

Závisle proměnné ověřují manipulativní či adaptivní behaviorální model v souvislosti s různými typy nezávisle proměnných (velikost podniku, dostupnost dodavatelů, dostupnost finančních zdrojů)

Nezávisle proměnné:

Vyjádřeno pro účely naší studie: nezávisle proměnné v modelu jsou konstantní proměnné, ale liší se podle kontextových specifik. Specifika obklopujícího prostředí nejsou v zásadě ovlivnitelná, ale ovlivňují výkonnost podniku, zvolenou řídicí strategii, chování managementu a rozhodovací proces.

Velikost podniku je definována jako logaritmus počtu zaměstnanců (Yasai-Ardekani, 1989) pro každý z 54 podniků. Rozsah počtu zaměstnanců se pohybuje od 1 pro mikro-podnik až po 50 pro malý podnik.

Dostupnost dodavatelů je „dummy“ nezávisle proměnná a ukazuje reálnou dostupnost vhodných dodavatelů. Jelikož mnoho důležitých nezávislých proměnných není možné měřit na intervalové úrovni, byl tento problém překonán tím, že byla vytvořena dummy proměnná. Je to nezávisle proměnná měřená na neintervalové úrovni stanovená pouze dichotomicky. Hodnota 0 znamená běžnou dostupnost. Hodnota 1 znamená, že podnik nemá dostupné vhodné dodavatele manažer musí svou aktivitou zajistit vhodné dodavatele při překonávání překážek (Yasai-Ardekani, 1989).

Nezávisle proměnná *Dostupnost finančních zdrojů* představuje dostupnost finančních prostředků potřebných k podnikání, např. bankovních úvěrů nebo dotací. Vyjádřeno prostřednictvím vnímání podnikatele, udávajícího míru dostupnosti a podmínky získání různých finančních zdrojů. Pro jasnou interpretaci výsledků analýzy i pro samotné matematické zpracování je tato proměnná vyjádřena také pomocí dummy proměnné v hodnotách 0 a 1. Hodnota 0 znamená, že dostupnost finančních prostředků

je uspokojující, zatímco hodnota 1 uvádí, že finanční prostředky jsou těžko dostupné a manažer musí svou aktivitou zajistit potřebné zdroje při překonávání překážek. (Yasai-Ardekani, 1989).

Mohli bychom vidět i další nezávisle proměnné. Jsou to podmínky ekonomické, demografické, sociální i specificky české společensko-kulturní souvislosti jako je životní styl, sociální hodnoty, osobní motivace a další kulturní, sociální a společenské proměnné. Politické a zákonodárné aspekty prostředí zahrnují specifika politické stability, státní hospodářské politiky, pracovní legislativu, právní rámec, daňový systém a politiku pobídek.

5.3 Kvantitativní zpracování, výstupy

Při každé korelaci je měřena rozdílnost účinku nezávisle proměnných na regresor dle modelového chování (0 = adaptivní, 1 = manipulativní). Použitá metodika je pro zkoumání relevantní, protože metoda vícenásobné regrese má vhodnou vypovídací schopnost. Účinky na model mohly být zkoumány za přítomnosti všech proměnných. Křížové součiny proměnných „cross product variables“ je termín, který použil Yasai-Ardekani pro proměnné, které se vynásobily proměnnou Adaptivní/Manipulativní (Yasai-Ardekani, 1989), (Hox, Moerbeek, Van De Schoot, 2018). Tato metoda byla použita rovněž Kmentou a Kutnerem (Kmenta, 1986), (Kutner et al., 2005) (Mandysová, 2018).

Tabulka č. 2: Korelační koeficienty

	Průměry	Standardní odchylka	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Frekvence obměny zákazníků	2,35185	0,80464236	1	-0,04849	*0,458753	0,049084	0,161031	-0,08961	0,136589	-0,24865
2. Frekvence obměny dodavatelů	2,14814	0,87754820	-0,04849	1	0,000832	0,14942	-0,01905	0,103703	0,154757	*0,358049
3. Logaritmus velikosti	2,69261	1,65184467	*0,458753	0,000832	1	0,03709	*0,512751	*-0,422525	0,181738	-0,02487
4. Lokalizační chování	0,74074	0,44234304	0,049084	0,14942	0,03709	1	-0,0189	0,003165	-0,17408	*-0,404532
5. Chování v oblasti HR	0,55555	0,50156986	0,161031	-0,01905	*0,512751	-0,0189	1	*-0,619686	0,167483	*0,320244
6. Dostupnost finan. zdrojů - DUMMY	0,57407	0,49912572	-0,08961	0,103703	*-0,422525	0,003165	*-0,619686	1	-0,1669	-0,10445
7. Dostupnost dodavatelů - DUMMY	0,42592	0,49912572	0,136589	0,154757	0,181738	-0,17408	0,167483	-0,1669	1	-0,04799
8. Manipulativní/Adaptivní0	0,59259	0,49596555	-0,24865	*0,358049	-0,02487	*-0,404532	*0,320245	-0,10445	-0,04799	1

* Všechny závislosti jsou významné při hodnotě $p < 0,05000$. Počet pozorování je $N=54$

Zdroj: Mandysová, 2018

Tabulka č. 3: Mnohonásobná regresní analýza behaviorálních proměnných (modelu A/M) na kontextuálních proměnných při aplikaci metody křížového součinu proměnných (Cross product variables)

	Logartimus velikost	Dostupnost zdrojů DUMMY	fin. - DUMMY	Dostupnost dodavatelů - DUMMY	Konstanta	R ²	F
Frekvence obměny zákazníků/odběratelů							
1. Manipulativní	0,16596361	0,238374818		-0,064142973	1,54477133	0,1225268	0,726107
2. Adaptivní	*0,40401884	0,072636163		*-0,341720275	1,999459194	0,5073451	3,29542
Rozdíl	-0,23805522	0,165738655		-0,205863248	-0,454687864		
Frekvence obměny dodavatelů							
3. Manipulativní	0,08391441	-0,326738565		*0,655762284	1,80379559	0,6270613	8,743312
4. Adaptivní	-0,02428488	1,009657976		0,666828735	1,370769492	0,3417637	1,661476
Rozdíl	0,10819929	*-1,336396541		-0,011066451	0,433026098		
Lokalizační chování							
5. Manipulativní	-0,04395875	0,230942611		*-0,444183563	-0,798597321	0,6246531	6,934178
6. Adaptivní	0,02365057	-0,10087837		-0,141358733	1,174631827	0,1829410	0,559755
Rozdíl	-0,06760933	0,331820981		-0,30282483	-1,973229148		
Chování v oblasti HR							
7. Manipulativní	0,03629721	*-0,561515147		*0,320406924	1,097773952	0,5424940	4,940683
8. Adaptivní	0,21654964	*0,373992968		-0,056598362	0,248584046	0,7385037	7,060367
Rozdíl	-0,18025243	-0,18752218		0,377005286	0,849189906		

* Všechny korelace jsou významné při hladině $p < 0,05000$. Počet pozorování N=54

Zdroj: Mandysová, 2018

Tabulka 2 zobrazuje korelační koeficienty indikující pozitivní nebo negativní odchylku prostřednictvím plus či minus znamének před koeficienty. Hodnoty od -1 do $+1$ značí perfektní lineární vztah (záporný nebo kladný). V případě kladné korelace hodnoty proměnných zároveň stoupají a v případě záporné korelace hodnota jedné proměnné stoupá a druhé klesá. Tabulka uvádí také průměry a standardní odchylku, které jsou významnější u non-dummy proměnných, u měření s převládajícími dummy proměnnými nebo proměnnými se stupnicí s málo hodnotami je významnost povětšinou nevýznamná. (Kutner, Nachtsheim, Neter, Li, 2005)

Tabulka 2 prokázala tyto korelace, které odpovídají H1:

- s růstem podniku roste frekvence obměny zákazníků (3,1)
- manažer s manipulativním přístupem má vyšší frekvenci obměny dodavatelů (8,2)
- s růstem podniku se managementu daří nacházet odpovídající počet a skladbu zaměstnanců a uspokojit svoje potřeby v oblasti lidských zdrojů (5,3)
- dostupnost finančních zdrojů má negativní vazbu na růst podniku (6,3)
- manažer s manipulativním přístupem je schopen umístit podnik ve výhodnější lokalitě (8,4)
- když je dostupnost finančních zdrojů špatná, manažer tuto nevýhodu substituuje např. tím, že dokáže najít vhodné zaměstnance (6,5)
- manažer s manipulativním přístupem lépe umí využít lidské zdroje z prostředí, neboli firma je schopna si nalézt lepší zaměstnance (5,8)

Tabulka 3 sleduje účinky nezávisle proměnných na model za použití mnohonásobné regresní analýzy pro každou podmínku zvlášť. Významnost je v tabulce označena *. Každá behaviorální proměnná coby závislá proměnná (frekvence obměny zákazníků, frekvence obměny dodavatelů, lokalizační chování a chování v oblasti lidských zdrojů) byla regresována, tedy byl počítán vliv nezávislých proměnných (velikost, dostupnost dodavatelů, dostupnost finančních zdrojů) za podmínek adaptivního/manipulativního behaviorálního modelu (Rao, 1973) (Kutner et al., 2005). Pro lepší přehlednost byly modely získané regresní

analýzou číslovány – viz čísla řádků v tabulce. V posledních dvou sloupcích jsou hodnoty R^2 a F vyjadřující významnost modelů.

Koeficient R^2 vysvětluje rozptyl závisle proměnné. Aby nebyla neúměrně zvýšena hodnota R^2 , byl redukován počet proměnných. Přesnost regresní analýzy je ovlivněna počtem analyzovaných objektů v závislosti na počtu zkoumaných proměnných, se kterými mnohonásobná regresní analýza pracuje a příliš vysoký počet proměnných by mohl zkreslit hodnotu R^2 . Jak ukazují hodnoty F a hodnoty koeficientů R^2 , pět z osmi modelů v *tabulce 3* je významných. Hodnoty koeficientu R^2 pro tři modely jsou nízké a nemají vysokou předvídací hodnotu, tyto modely jsou nevýznamné. Důvodem nízké významnosti bývá nedostatečné množství vstupních dat nebo příliš mnoho nezávislých proměnných v modelu. Nicméně bez ohledu na nižší významnost jsou *závěry odvozené z koeficientů cennými informacemi, neboť dokazují nezávislost a vypovídací schopnost modelu*. (Kutner et al., 2005)

Z hodnot mnohonásobné regresní analýzy behaviorálních (závislých) proměnných na kontextuální (nezávislé proměnné) proměnné (Tabulka č. 3) byla testována významnost modelů za podmínky křížových součinů proměnných. Ze získaných hodnot v tabulce č. 3 mohou být: modely 2, 3, 5, 7 a 8 považovány za *významné*, modely 1, 4 a 6 mohou být považovány za *nevýznamné*.

Ze získaných hodnot považovaných za významné můžeme odvodit následující kvalitativní hypotézy metodou indukce:

Pro adaptivní model H_0 platí, že:

ADAPTIVNÍ – H_0 :

H0.1. V podniku dochází k časté obměně odběratelů, což má negativní vliv na růst podniku. (Model 2)

H0.2. Když je dostupnost dodavatelů špatná, podnik také s obtížemi nachází své odběratele. (Model 2)

H0.3. Při špatné dostupnosti finančních zdrojů podnik hůře hledá nové zaměstnance a má problémy s udržení stávajících zaměstnanců a jejich vhodnou skladbou.(Model8)

Pro manipulativní model H1 platí, že:

MANIPULATIVNÍ - H1:

H1.1. Podnik spokojený se svou lokalizací (dokáže se vhodně lokalizovat) má dobrou dostupnost ke svým dodavatelům. (Model 5)

H1.2. Podnik, který dokáže častěji měnit dodavatele, si zajistí jejich dobrou dostupnost. (Model 3)

H1.3. Přestože je omezená dostupnost finančních zdrojů, podnik si obratným počínáním a manipulací udrží potřebný počet a skladbu zaměstnanců (Model 7)

H1.4. Když je dobrá dostupnost dodavatelů, podnik dokáže udržet potřebný počet a skladbu zaměstnanců (Model 7)

Hypotéza platná pro H0 i H1:

H0.H1.Menší podniky mají menší frekvenci obměny odběratelů a s růstem podniku i počet odběratelů narůstá.

Stam (2007) ve svém výzkumu hodnotí lokalizační chování podniků a výstupy této práce se s ním shodují. V souladu se Stamem výsledky ukazují, že:

Podnikatelé za podmínek adaptivního modelu chování jsou spokojeni s naplněním svých potřeb lokalizace, ale následně čelí potížím se sháněním lidských zdrojů, s kvalitou dodavatelů, se špatnou finanční dostupností. Mají potřebu vyhledávat nové zákazníky častěji než za podmínek manipulativního modelu. Lokalizace podniku nebrání podnikatelům postavit se překážkám a aktivně vyhledávat podnikatelské příležitosti. Toto je v souladu se stanovenou hypotézou H1 v kapitole 2.

5.4 Testování teoretických tvrzení, test nezávislosti

Byla stanovena shrnující *tvrzení* (záměrně není použito slovo hypotéza) tak, aby odpovídala dominujícím vědním výstupům teoretiků, pro každý prvek prostředí byla vybrána dvě reprezentativní tvrzení a byla označena AT1, AT2, BT1, BT2, CT1, CT2, DT1, DT2, ET1, ET2. Text empirické studie o délce 500 stran byl rozčleněn dle prvků prostředí. Věty či fragmenty vět empirického vzorku potvrzující nebo vyvracející daná *tvrzení* byly vloženy do excelové tabulky pod sloupce označené AT1, AT2, BT1, BT2, CT1, CT2, DT1, DT2, ET1, ET2 v 54 řádcích odpovídajících počtu podniků. V případě, že významový obsah textu daného podniku byl kladný, byla přiřazena hodnota 1. V případě, že významový obsah textu daného podniku byl záporný, byla přiřazena hodnota 0. Proto pro zkoumání závislostí byla zvolena následující reprezentativní tvrzení:

A. Lokalizace, růst firmy – behaviorální přístup

AT1: manažer úspěšně řeší překážky spojené s lokalizací, ale nevýhodná lokalizace zvyšuje jeho náklady (transakční náklady)

AT2: manažer je úspěšný, firma roste, což způsobuje vytváření nových nadreg. vztahů.

B. Dodavatelé

BT1: manažer úspěšně řeší problémy s dodavateli, často reviduje firemní dodavatele (v kvalitě, cenách, spolehlivosti ...) a následně je aktivně mění

BT2: manažer flexibilně nahrazuje místní nespolehlivé dodavatele novými nadregionálními

C. Lidské zdroje

CT1: přes potíže manažer najde a získá kvalifikované zaměstnance

CT2: manažer se rozhodne propustit zaměstnance, např. kvůli krizi

D. Zákazníci, trh

DT1: manažer je schopen překonat nepříznivé tržní podmínky v místním prostředí

DT2: v nepříznivém prostředí místního trhu aktivní manažer prokazuje silnější aktivitu a vyvíjí vyšší tlak, aby se stal konkurenceschopnějším

E. Finanční prostředí a stát

ET1: místní dostupnost zdrojů je omezená, využíváme hlavně vlastní zdroje

ET2: dostali jsme finance, dotační prostředky na podporu podnikání.

Zpracování dat do tabulky, jejich ohodnocení a následné nacházení převažujících nejsilnějších vazeb a závislostí poskytlo tyto výsledky. Asociační tabulka potvrzující (1) nebo zamítající (0) tvrzení je seskupena do pěti výše uvedených složek prostředí (A, B, C, D, E).

Tabulka č. 4: Výsledky ověření tvrzení u zkoumaného vzorku 54 podniků

Tvrzení / Podnik	AT1	AT2	BT1	BT2	CT1	CT2	DT1	DT2	ET1	ET2
01	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1
02	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0
03	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0
04	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0
05	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0
06	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0
07	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0
08	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1
09	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0
10	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0
11	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0
12	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1
13	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1
14	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1
15	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1
16	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0
17	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0
18	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
19	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0
20	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0
21	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0
22	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
23	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0
24	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
26	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
27	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0
28	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0
29	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0
30	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0
31	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0
32	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0
33	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0
34	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0
35	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0
36	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0
37	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1
38	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1

39	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0
40	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0
41	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0
42	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0
43	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1
44	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1
45	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
46	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0
47	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0
48	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0
49	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1
50	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
51	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0
52	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1
53	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0
54	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0
0	35	12	18	20	27	32	7	23	28	39
1	19	42	36	34	27	22	47	31	26	15

Zdroj: vlastní

Tvrzení AT1 bylo potvrzeno u 35 % podniků. Tvrzení AT2 bylo potvrzeno u 78 % podniků. Tvrzení BT1 bylo potvrzeno u 67 % podniků. Tvrzení BT2 bylo potvrzeno u 63 % podniků. Tvrzení CT1 bylo potvrzeno u 50 % podniků. Tvrzení CT2 bylo potvrzeno u 41 % podniků. Tvrzení DT1 bylo potvrzeno u 87 % podniků. Tvrzení DT2 bylo potvrzeno u 57 % podniků. Tvrzení ET1 bylo potvrzeno u 48 % podniků. Tvrzení ET2 bylo potvrzeno u 27 % podniků.

Byla vypočítána četnost hodnot 0 a 1 u AT, BT, CT, DT, ET. Tak byl získán podklad pro výpočet vztahu mezi chováním manažera a prostředím – tvrzení generovaná pro 5 prvků prostředí.

Test nezávislosti: Je testována hypotéza, že náhodné proměnné X a Y jsou nezávislé. Náhodná proměnná X je považována za *specifické proaktivní chování manažera* dané firmy, náhodná proměnná Y za *složky prostředí*. Počet náhodných hodnot výběru je označen n_{ij} , které odpovídají dvojici (x_i, y_j) .

Za předpokladu, že hypotéza je platná, má náhodná proměnná χ^2 asymptoticky χ^2 rozdělení pravděpodobnosti s $(r - 1)(s - 1)$ stupni volnosti. Kritická oblast je definována:

$$W = \{ \chi : \chi > \chi^2_{\alpha, (r-1) \cdot (s-1)} \}$$

Kritickou hranici $\chi^2_{\alpha, (r-1) \cdot (s-1)}$ hledáme v tabulkách χ^2 rozdělení pravděpodobnosti.

Výpočet: Byl testován vztah mezi chováním manažera reagujícího na situaci aktivně nebo pasivně - bylo hodnoceno na stupnici 0 nebo 1 na jedné straně a prvky podnikatelského prostředí - lokalizace AT, dodavatelé BT, lidské zdroje CT, zákazníci DT a finanční a legislativní prostředí ET na straně druhé.

K testování závislosti (nezávislosti) byl použit test nezávislosti (independence test), jehož nulová hypotéza je stanovena: H_0 : X a Y jsou nezávislé.

Byla vypočítána hodnota testovacího kritéria $\chi = 35,29$ přičemž kritická hodnota pro hladině významnosti $\alpha = 0,05$ a čtyřech stupních volnosti je 12,6 (viz statistické tabulky).

Hodnota testovacího kritéria padla do kritické oblasti, **nulová hypotéza je zamítnuta a je možné tvrdit, že X a Y nejsou nezávislé, tedy že byl prokázán vztah mezi aktivním/pasivním chováním manažera a prvky podnikatelského prostředí.**

6 Evaluace

Za účelem pochopení rozhodovacích manažerských procesů habilitační práce předkládá výsledek empirické studie a stanovuje model chování manažerů - podnikatelů v českých firmách. Identifikuje slibné směry behaviorálního managementu s přihlédnutím k českým specifickým. Umožňuje porozumět chování manažerů, zkoumat, jak jsou vytvářeny manažerské cíle, jaké strategie manažeři vyvíjejí a zda při těchto strategiích dosahují řešení. Chování manažerů v rámci behaviorálního managementu a vnímání prostředí jsou dvě perspektivy, které jsou v habilitační práci navzájem propojeny. (Luthans, 1973) (Killingsworth a Miller, 2016)

Podnikatelé, mikro a malé podniky jsou důležitou součástí fungujících rozvinutých ekonomik, nicméně je málo empirických studií, které by dokázaly jejich jedinečnou osobitost a důležitost pro postsocialistické transitivní ekonomiky, které v 90. letech 20. století nastoupily cestu k rozvinutým ekonomikám. Způsob, jakým manažeři a podnikatelé řídí své podniky a rozhodují, má důležité důsledky pro teorii managementu, společnost a výkonnost celé ekonomiky. Habilitační práce a její empirický výzkum otevírá „černou skříňku“ managementu uvnitř těchto ekonomických činitelů. Nalezená specifika osobnosti manažera vykazují podobnost ve výzkumech v ostatních zemích, zejména ekonomikách, které přistoupily k Evropské unii a participují na jednotném trhu a jeho svobodném pohybu zboží, osob, služeb a kapitálu. Závěry práce mohou sloužit jednak podnikatelům, jednak manažerům na všech úrovních, tvůrcům politik na podporu podnikání na státní i regionální úrovni a vědcům bádajícím v styčných oblastech. Zobecnění formou výsledných tvrzení i kvantifikací ověřené závěry mohou obohatit teoretickou bázi.

6.1 Chování manažera s ohledem na prvky prostředí

Kapitola propojuje behaviorální teorie managementu s reálným chováním českých manažerů, podnikatelů. Jakým způsobem činí manažeři rozhodnutí, jak v praxi reagují na překážky a výzvy prostředí. Kapitola nachází shody praxe s behaviorálními teoriemi lokalizace, tedy vědomého umístění, růstu podniku v prostředí, závislosti na vnějších zdrojích

a dalšími. Praxe prostorových externích vazeb, manažerské rozhodování ohledně výrobního cyklu, praxe vzniku dynamických vazeb a subdodavatelských sítí. Kapitola demonstruje v praxi omezenou racionalitu manažera. V závorkách jsou uvedeni autoři teorií, shodující se s praxí managementu v českých podnicích.

6.1.1 Lokalizace a vývoj podnikání, růst

Změny v managementu s ohledem na růst jsou dokázanou skutečností, růst podniků je doprovázen progresivní expanzí jeho aktivit. Aktivita a manažerská rozhodnutí navenek se vyvíjejí od regionálních k nadregionálním, národním a mezinárodním sférám působení. V počátečních fázích podniku jsou prodeje a růst koncentrovány na místním trhu, když je místní trh saturován, management rozhoduje o expanzi výše, často založením prodejní pobočky či zastoupení v zahraničí. Tvrzení odpovídá všem uvedeným Wattovým a Taylorovým (1982) vývojovým modelům.

Během raných fází života podniku jsou vazby manažera s nejbližším okolím většinou velmi těsné. Osobní kontakty s dodavateli, poskytovateli finančních služeb či zákazníky bývají často rozhodujícím faktorem pro přežití v této rané etapě podnikání. Místní tržní poptávka je tak nízká, že podnikání je málo ziskové a manažer nedokáže prolomit hranici a proniknout na širší regionální trh. Někdy o to ani neusiluje. Nízká úroveň poptávky na místním trhu často manažera motivuje překlenout vzdálenost a zakotvit v rozvinutém regionu jako např. Praha. Nadregionální úroveň potom zajistí dostatečnou poptávku, pokud se na ní ovšem manažer dokáže propracovat. Bývá to často velmi obtížné. V tomto ohledu mají větší šanci dosáhnout nadregionální úrovně větší podniky.

Manažeři - podnikatelé prokázali, že dokáží využívat prostředí. Někteří manažeři byli nuceni vynaložit intenzivní tlak na prostředí. Pokud najdou uspokojení svých potřeb v nejbližším prostředí, využijí jej, pokud ne, hledají ve vzdálenějším prostředí. Bylo prokázáno, že prostorové rozdílnosti v kvalitě prvků prostředí a v jejich dostupnosti jsou důležitým faktorem při rozhodování manažera.

Manažeři používají manipulativní strategie pro svůj *růst v nepříznivém prostředí*. Manažer aktivně reaguje na prostředí, vytváří tím své pole působnosti. Styl řízení

a rozhodování v závislosti na osobnostních charakteristikách je výsledkem subjektivní prezentace okolního prostředí a vytváří vzor, podle kterého manažeři jednají s prostředím. (Czamanski, 1976)

Malé podniky – vytvářejí malé prostředí působnosti, a proto jsou vystaveny menšímu tlaku okolí než velké podniky. Vytváří proto menší tlak a potřebují menší sílu nutnou k adaptaci. Případová studie dokázala, že *lokalizace podniků nebrzdí jejich výkonnost* a může být nahrazena kvalitním managementem kontingenčního charakteru. Nejistota při rozhodování je způsobena *omezenými informacemi* a nedostatečnými znalostmi podnikatelů. Manažer se *přizpůsobuje* vnějším vlivům a změnám a zároveň tím ovlivňuje některé jiné. Vnější podmínky nejsou nepřekonatelné, ale liší se s ohledem na sílu, jakou na podnik působí.

Malé podniky v periferních oblastech jsou často obětmi začarovaného kruhu překážek. Začínající manažer - podnikatel má velmi silné vazby se svým bezprostředním okolím. Manažer zpravidla nedokáže udržet vývoj na požadované úrovni dostatečně tak, aby generoval dostatečný zisk, takže potřeba prolomit tuto nepříznivou situaci a proniknout na vyšší úroveň se projeví velmi brzy.

Velké nadnárodní korporace využívají více obchodních přidružených služeb než malé podniky a tudíž jsou více závislé na místech, kde jsou takovéto služby nabízeny. Malé podniky vykazují menší požadavky na své prostředí a to nejen kvantitativní ale i kvalitativní. Například si malé podniky nemohou dovolit národní a mezinárodní top management, dá se říci, že jej ani nepotřebují. Je to z toho důvodu, že malé podniky nevyžadují vrcholové manažerské procesy, jako je tomu u velkých korporací.

Jak poznamenává McDermott a Taylor (1982) a jak potvrzuje výzkum, pro tyto manažery není vůbec jednoduché vyšší úrovně dosáhnout. Podle těchto autorů jsou pouze velké podniky schopny rozšířit svoje vnější prostředí za hranice. Autoři předpokládají, že malé podniky a manažeři - podnikatelé čelí obrovským tržním překážkám, protože mají nedostatek finančních prostředků či odborných schopností, aby mohly prodávat své výrobky na vzdálenějších trzích.

Výzkum ukazuje, že i malé podniky mohou navzdory překážkám v prostředí proniknout na nadregionální úroveň. Většinou se tak ale neděje. Důvodem není determinovanost prostředí, ale odvisí to od charakterových vlastností podnikatele, jeho záměrů, inovativnosti a vytrvalosti. (Koráb, 2016)

Dalším závěrem je, že komparativní nevýhoda nezabrání malému podniku, aby nebyl úspěšný. V zásadě jsou podniky schopny překonat překážky různými adaptačními technikami nebo vyvinutím vlastní imunity vůči negativnímu prvku.

T.loc: Výstupní tvrzení v disciplíně kontingenčního a behaviorálního managementu byla sestavena ve shodě s teoretickouází a na základě pozorovaného manažerského chování u většiny zkoumaných objektů v empirické studii v prvku prostředí „lokalizace a vývoj podnikání“. Je aplikována metoda indukce, která má pravděpodobnostní charakter. Statistický kvantitativní důkaz byl proveden. V závorkách jsou uvedena jména teoretiků, s nimiž jsou tvrzení ve shodě. (Augier, Teece, 2006)

Manažeři – podnikatelé ve vztahu k lokalizaci a růstu:

- T.loc.1 se aktivně přizpůsobují nevýhodám a lokalizace podniků nebrzdí jejich výkonnost (odpovídá Wattovým a Taylorovým modelům)*
- T.loc.2 reagují na znevýhodnění plynoucí z lokalizace (Senge 2006)*
- T.loc.3 užívají adaptivní strategie, aktivně reagují na prostředí, vytváří tím své pole působnosti (Beard & Dess, 1988), (Stam, 2007)*
- T.loc.4 v nevýhodném prostředí velmi složitě a obtížně hledají prostředky, kterými by zajistily svou konkurenceschopnost (Santoro et al., 2007)*
- T.loc.5 nicméně nerezignují na nepřízeň obklopujícího prostředí (Walker, 1989)*
- T.loc.6 nejenže využívají příležitostí, které se jim naskytují v prostředí, ale staví se na odpor překážkám a znevýhodněním*
- T.loc.7 překážky v prostředí často nutí k dodatečným vydáním, což zvyšuje náklady (Townroe, 1975)*
- T.loc.8 v raných fázích vývoje jde často o začarovaný kruh vazeb a překážek, kde odolávají nevýhodám vytvářením nových vazeb v prostředí (Storey, 1982)*

- T.loc.9 *vazby s blízkým okolím jsou velmi těsné, osobní kontakty jsou rozhodujícím faktorem (Stam, 2007)*
- T.loc.10 *malé podniky při lokalizaci preferují domácí vazby, větší podniky preferují kvalitu a maximalizace zisku, poptávky, či minimalizace nákladů nehraje roli (Belás et al., 2015)*
- T.loc.11 *pokud se podnik vysoce specializuje a od samého začátku je proto orientován nad-regionálně, vazby v blízkém okolí jsou sníženy (Renner, 1947)*
- T.loc.12 *k uspokojení potřeb využívají menší, později při růstu i větší region (Coleman et al., 2008)*
- T.loc.13 *reakce manažera zpět na prostředí se liší s ohledem na sílu, kterou na podniky působí (Carr, 1983)*
- T.loc.14 *téměř ze své podstaty, kolem sebe vytváří menší a méně komplexní okruh působnosti následně je vystaven menšímu (potencionálnímu) tlaku ze strany prostředí a tudíž si může dovolit vytvářet menší sílu nutnou k adaptaci a vyrovnaní „protitlaku“ vůči okolí než velké podniky (Steed, 1971)*
- T.loc.15 *lokalizační rozhodnutí se liší dle fáze podniku: při založení podniku jsou jiná, než při růstu (Coleman et al 2008)*
- T.loc.16 *v případě restituce je lokalizace dána, následně manažer rozhodne o druhu podnikání, což může být významným limitujícím faktorem*
- T.loc.17 *začátek podnikání – lokalizace doma, důvody k lokalizaci: zakořenění, pocit „doma“ jsou silnějším argumentem, než úspora dopravních nákladů*
- T.loc.18 *napodobování lokalizace z důvodu nedostatečné informovanosti*
- T.loc.19 *srovnávání se zahraniční konkurencí*
- T.loc.20 *potřeba dlouhodobě se ukotvit (Koráb, 2015)*
- T.loc.21 *důležitá dopravní propojenost regionu (Smith, 1987)*
- T.loc.22 *lokalizace podniku v blízkosti zdroje suroviny ojediněle (Castrogiovanni, 1996)*
- T.loc.23 *lokalizace podniků nebrzdí jejich výkonnost*
- T.loc.24 *v nevýhodném prostředí podniky velmi složitě a obtížně hledají prostředky, kterými by zajistily svou konkurenceschopnost.*

6.1.2 Vztahy s dodavateli

Prohlubování mezipodnikových vazeb a s tím spojené transakční náklady přitahují pozornost teoretiků managementu. Předpokládá se, že tyto transakční náklady jsou vysoce endogenně determinovány. Scottův model flexibilní specializace pak logicky není dodržen u všech podniků (1988). Velká část podniků ve vzorku využívá zakázek dělaných „na míru“. Podmínky pro subdodávky jsou omezovány platební neschopností podniků a prodlužováním lhůt splatnosti.

Služby jako produkt doprovázejí podniky a kopírují dynamiku manažerského rozhodování v turbulentním prostředí. Napomáhají přizpůsobovat dovednosti, výrobky, procesy a dokonce i přístupy ke změnám v managementu, snižují či odstraňují prostorové, manažerské a informační bariéry. Sektor služeb proto hraje důležitou roli v podpoře vývoje a přeměny přístupu k managementu.

Ve zkoumaném vzorku se ukázalo, že podniky se potýkají s následujícím: zaznamenaly neadekvátní podmínky v prostředí a snažily se jim čelit tím, že se jim spíše vyhnou, než aby je zkoušely ovlivnit a změnit. V nerozvinutém prostředí musí manažeři podniků vyvíjet zvláštní aktivitu na zajištění svých běžných potřeb. Výsledky případové studie ve většině zkoumaných podniků dávají za pravdu tvrzením behaviorálních a kontingenčních teorií. (Luthans, 1973) (Killingsworth a Miller, 2016)

Vztahy mezi podniky, mezi manažerem a prostředím, probíhají v reálném životě velmi dynamicky, tak, jak podnik roste. Z rozhovorů vyplynulo, že mnoho vazeb – odběratelé, dodavatelé, zprostředkovatelé práce – jsou nezbytné, zatímco jiné – finanční poradci, účetní a daňové poradenství – jsou potřeba pouze poté, co působí podnik delší dobu na trhu a zaznamenal určitý nárůst co do velikosti.

Rozhovory s manažery potvrzují jednak tlaky působící na podnik v prostředí, jednak vzájemné vazby, dynamické interakce mezi podniky v prostředí a jejich adaptační schopnost. (Augier, Teece, 2006) Jak manažeři podniku zrají a profesionalizují se, navyšují své požadavky a očekávání co do množství a kvality vnějších vstupů.

T.sub: *Výstupní tvrzení v disciplíně kontingenčního a behaviorálního managementu byla sestavena ve shodě s teoretickouází a na základě pozorovaného manažerského chování u většiny zkoumaných objektů v empirické studii v prvku prostředí „vztahy s dodavateli“. Je aplikována metoda indukce, která má pravděpodobnostní charakter. Statistický kvantitativní důkaz byl proveden. V závorkách jsou uvedena jména teoretiků, s nimiž jsou tvrzení ve shodě.*

Manažeři – podnikatelé ve vztahu k dodavatelům:

- T.sub.1 *Situace nejistoty: časté změny vazeb (Hafiza & Ismailb, 2015) (Killingsworth et al, 2016)*
- T.sub.2 *specifické požadavky na vstupy – podnikatelé vytvářejí nadregionální reakce na prostředí*
- T.sub.3 *v nevýhodném prostředí čelí manažer konkurenční nevýhodě, vyšším nákladům (Belousová et al., 2010)*
- T.sub.4 *manažer reaguje extraregionálně jako náhrada za nedostatečnost v prostředí (Kreitner, 2008),*
- T.sub.5 *musí vyvíjet zvláštní aktivitu na zajištění svých běžných potřeb (Shimmer & Brauer, 2012)*
- T.sub.6 *manažer vytvoří prvek v okolí: zřízení konsignačního skladu – zajistí si stálý přísun materiálu, vyhne se fakturačním problémům a narušení cash flow (Killingsworth et al., 2016)*
- T.sub.7 *menší podnik šetří náklady, rozhodování plyne z pocitu „doma“, rozhoduje na základě osobních známostí (Kahneman, 2012)*
- T.sub.8 *obchodní vztahy a důvěra jsou pro manažera důležitější, než blízkost (Emery & Trist, 2009)*
- T.sub.9 *manažer hledá průběžně levnější dodavatele v zahraničí, např. v Číně (Killingsworth et al., 2016)*
- T.sub.10 *manažer nechce být závislý pouze na jednom dodavateli (Shimmer & Brauer, 2012)*
- T.sub.11 *využití informací a vazeb napodobování, oddálení plateb, oportunní chování. (Shapero, 1985) (Thaler, 2017)*

6.1.3 Lidské zdroje, zaměstnanci

Management lidských zdrojů se přizpůsobuje různým situacím a vlivům prostředí. Místní trh práce se odlišuje svou kvalitou. Vzájemná blízkost podniků usnadňuje tok lidských zdrojů mezi podniky. Manažeři pak mohou vycházet vstříc požadavkům trhu a reagovat pružně na cenu lidských zdrojů – na výši mzdových nákladů. Angel (1991), a Oakey a Cooper (1989), našli důkazy, že manažeři v hustých aglomeračních regionech si celkem snadno a uspokojivě mohou zajistit většinu svých požadavků na lidské zdroje. Toto pravidlo platí pro špičkové odborníky v různých profesích i pro vysoce kvalifikované manažery stejně jako pro středně vzdělané zaměstnance. (Augier, Teece, 2006) (Bagozzi et al., 2002)

V zaostalejším prostředí se musí manažer soustředit na pracné shánění kvalifikovaných a kvalitních zaměstnanců již na počátku svého fungování. Musí zajišťovat školení a vzdělávání pro zaměstnance, musí shánět zaměstnance za hranicemi regionu. Vede to ke zvyšování ceny práce v regionu. Na druhé straně ovšem koncentrace vysoce kvalifikované pracovní síly na jednom místě – v případě výzkumných center umístěných v jednom městě – má své nevýhody. Výzkumné obory se vyznačují nejen dynamikou vývoje, ale i dynamickou fluktuací vědců, což pro management lidských zdrojů činí nepřehledným pracovní trh.

Manažeři jsou ovlivněni místním trhem práce, jeho věkovou, kvalifikační a vzdělanostní strukturou. Manažeři reagují například prostřednictvím odlákání kvalitních pracovníků pomocí atraktivních nabídek.

Zkoumaní manažeři reagují na trh práce, poptávku a nabídku lidských zdrojů tím, že poskytnou vzdělání a rekvalifikační kurzy, také nabídnou potenciálním zaměstnancům atraktivní pracovní podmínky. Dalším kontingenčním způsobem, možná nepřímým, ovšem zato účinným, je budování svého image, posilování prestiže. V literatuře je posilování prestiže jako styl managementu zmiňováno jako „nejlevnější“ cesta k posilování moci.

Výše uvedené jsou manažerské způsoby přilákání kvalifikovaných nebo naopak nekvalifikovaných (pokud existuje tato potřeba) zaměstnanců. Druhým způsobem je rozhodnutí přestěhovat podnik nebo jeho pobočku do vzdálenějšího místa či do jinak

příznivého prostředí. Tato strategie je často praktikována managementem podniku a znamená úsporu na mzdových nákladech. Nicméně ve zkoumaném vzorku se vyskytl jediný podnik, který přesunul sídlo svého podnikání z důvodu úspory mzdových nákladů. (Augier, Teece, 2006) Co se týká situačního rozhodování ohledně nároků na zaměstnance, převládá částečná skromnost, kdy manažeři většinou zaměstnávají členy své rodiny.

Zkoumaný vzorek manažerů – podnikatelů nerezignuje na překážky v okolním prostředí nebo na nedostatky pracovního trhu. Naopak svým chováním mnoha způsoby aktivně přizpůsobuje pracovní trh svým potřebám. Dá se říci, že manažeři se dokáží s problémy vypořádat velmi uspokojivě – dokáží si najít nejlepší zaměstnance a udržet si je.

T.hr: Výstupní tvrzení v disciplíně kontingenčního a behaviorálního managementu byla sestavena ve shodě s teoretickou bází a na základě pozorovaného manažerského chování u většiny zkoumaných objektů v empirické studii v prvku prostředí „lidské zdroje“. Je aplikována metoda indukce, která má pravděpodobnostní charakter. Statistický kvantitativní důkaz byl proveden. V závorkách jsou uvedena jména teoretiků, s nimiž jsou tvrzení ve shodě.

Manažeři – podnikatelé ve vztahu k lidským zdrojům:

- T.hr.1 manažer naláká zaměstnance od konkurence (Geller, 2017)*
- T.hr.2 manažer využívá výhody práce rodiny, příbuzných (McGregor, 1960) (Koráb, 2008)*
- T.hr.3 manažer používá mezičlánek – agentura práce, místní tisk, kontakt na absolventy škol, pracovní úřad, doporučení (Wiegand 2008)*
- T.hr.4 manažer zkouší překonávání problémů s nedostatkem zaměstnanců prestiží (např. když má podnik problém sehnat vhodné zaměstnance) (McGregor, 1960), (Senge 2006)*
- T.hr.5 manažer rozhoduje o propouštění kvůli krizi, manažer neplatí zaměstnancům mzdy (Angel, 1991) (Senger, 1973)*
- T.hr.6 manažer zvažuje, zda si může dovolit další zaměstnance a bude moci uspokojit více zákazníků. (Vivarelli, 2000)*

6.1.4 Trh a odběratelé

Fungování všech uvedených podniků bylo možné jen proto, že manažeři byli schopni objevovat a přizpůsobovat se potřebám a přáním trhu. Schopnost manažera přizpůsobení se poptávce je důvod, proč se podnik stává konkurenceschopným vůči jiným.

Manažeři trpí nedostatkem odborných zkušeností či marketingových dovedností k tomu, aby své výrobky prodávali na nad-regionálním trhu. Manažeři uvedení v případové studii se potýkají s nevyváženým tržním prostředím v nejrůznějších formách a podobách. Je zajímavé pozorovat, jak manažeři hledají prostředky, kterými by pronikli na trh. Je zřejmé, že u několika sledovaných podniků došlo k růstu právě proto, že manažeři byli schopni hledat a nacházet potřeby trhu. Tato schopnost je činí konkurenceschopnými.

Pro malý podnik je jediná cesta, jak získat zákazníka – splnit přesně jeho požadavky, často formou zakázek na míru. Manažeři ovládají základní technologie a dovednosti, které umějí následně přizpůsobit různým požadavkům zákazníků. Změny již napříště nebudou pouhou epizodou v komplexním procesu řízení podniku. Podniky s rigidní strukturou managementu budou eliminovány. Přežije a bude prosperovat pouze taková manažerská kultura, která bude schopna adaptace.

Manažerská rozhodnutí mohou směřovat k standardizované výrobě menšího množství nebo jednotlivých výrobků pro jediného zákazníka. V přizpůsobivosti managementu na podmínky trhu je jádro inovací.

Dá se souhrnně konstatovat, že zkoumaní manažeři se potýkají s nevyvážeností trhu nejrůznějšími způsoby, většinou se snaží přizpůsobit omezeným podmínkám. Manažer potřebuje hledat silnější „zbraně“ k proniknutí na trh. Pokud je manažer úspěšný, jeho podnik se rozroste a většinou po několika letech zaměří své prodeje na nadregionální úroveň. Jiná situace může nastat, pokud se podnik vysoce specializuje a od samého začátku je manažerské řízení orientováno nadregionálně, např. pro zahraničního zákazníka.

Reakce manažera na místní trh byla rozpoznána ve většině zkoumaných podniků. Důležité je, jak manažeři dokáží reagovat na příležitosti a překážky. Musí vynalézat různé metody, jak ovlivnit nepříznivý místní trh. Hledají podněty a stimuly, inzerují v novinách,

používají přímé oslovení zákazníků, zveřejňují zprávy o svém hospodaření za účelem vylepšení své image, účastní se na výstavách, zakládají prodejní oddělení, externí zastoupení atd. Intenzita těchto manažerských činností se zvyšuje s tím, jak roste podnik.

T. mark: Výstupní tvrzení v disciplíně kontingenčního a behaviorálního managementu byla sestavena ve shodě s teoretickou bází a na základě pozorovaného manažerského chování u většiny zkoumaných objektů v empirické studii v prvku prostředí „trh, odběratelé“. Je aplikována metoda indukce, která má pravděpodobnostní charakter. Statistický kvantitativní důkaz byl proveden. V závorkách jsou uvedena jména teoretiků, s nimiž jsou tvrzení ve shodě.

Manažeři – podnikatelé ve vztahu k trhu, zákazníkům a konkurenci:

- T.mark.1 manažeři čelí nevyváženému tržnímu prostředí (Bagozzi et al., 2002)*
- T.mark.2 manažer aktivně hledá a nachází možnosti trhu (Dickinson, 2008)*
- T.mark.3 manažer má nedostatek marketingových zkušeností (Stam, 2007)*
- T.mark.4 manažer v reakci na překážky v prostředí např.: dokázal rozvést zboží do většího regionu, aplikovat metodu directmailing, zajistit na svůj produkt ISO, bio certifikát, inspiroval se v zahraničí, zavedl e-shop, dokázal proniknout do nových obchodních sítí a rozšířit sortiment (Klofsten a Jones-Evans, 2001) (De Witt, 2005)*
- T.mark.5 špatné tržní podmínky vyvolávají u manažera silnější protiakci, ale rostou náklady (Kirzner, 1997) (De Witt, 2005)*
- T.mark.6 neznalost místních podmínek při poskytování úvěrů působí manažerům těžkosti při shánění finančních zdrojů. (Bagozzi, 2005) (Thaler, 2017)*

6.1.5 Přístup k finančním zdrojům

Přístupu k finančním zdrojům je všeobecně připisována základní důležitost. Je nejdůležitějším faktorem pro transfer a komerční využití technologií a je prekurzorem dalšího rozvoje. Kapitálový trh je postupně integrován do národních finančních systémů. K tomuto stavu ekonomika došla prostřednictvím mnoha změn. Ty zahrnují vývoj bankovního systému včetně budování sítě poboček, zakládaných v malých městech na místní úrovni. Ale finanční

síť je také výsledkem rozvoje komunikačních technologií a počítačových sítí, jež po celém území států i nadnárodních uskupení umožňují nejširší veřejnosti přístup k financím.

Je ale zároveň potřeba poznamenat, že know-how a kompetentnost místních finančních poboček je omezená. Lokální dostupnost finančních zdrojů je komplikována a často negativně ovlivněna neznalostí místních podmínek při poskytování úvěrů či zkosnatělostí přístupů bankovních úředníků. Centrály finančních společností jsou lokalizovány v centrálních regionech. Proto se stává, že bankovní ústavy nedokáží dostatečně využít příležitostí skýtaných požadavkem financí v odlehlejších regionech.

Je logické, že malý podnik potřebuje méně finančních zdrojů než velký podnik. Ve skutečnosti nově vznikající malé podniky do značné míry spoléhají na *zdroje pocházející z osobního financování*. (Shapero, 1985). To se netýká pouze finančních zdrojů, ale také jiných vstupních faktorů. Malé podniky nevyžadují stejně velké lidské zdroje a kapitál a mohou se tedy úspěšně rozšiřovat i v oblastech s nízkou hustotou osídlení. V tomto prvku prostředí autorka nenašla dostatek zahraničních studií či teorií, proto nejsou podána tvrzení.

6.2 Kvalitativní výstupy, provázání teorie a empirie

Výzkum analyzoval manažera, škálu jeho individuální reakce na situace, problémy nebo výzvy. Empirická studie av provázání s teoriemi poskytly výsledná *tvrzení* („kvalitativní hypotézy“). Vysvětlením a komparováním byla ověřena platnost teorií vzešlých ze studií prováděných v zahraničí na česká specifika. Kvalitativním metodou i kvantitativní verifikací byly nalezeny shody specifik managementu v prostředí českých podniků s teoretickou bází i jednotlivými teoretiky (uvedenými v závorkách), což umožnilo generování tvrzení - „výstupních kvalitativních hypotéz“ **T.teo.emp:**

Specifika chování českých manažerů – podnikatelů ve shodě s teoriemi:

*T.teo.emp.1 Manažer aplikuje behaviorální vzorce chování a chrání se před důsledky chybného rozhodnutí **napodobováním, stádním chováním** (instinkt stáda). (Czamanski,1976), (Pred, 1967)*

- T.teo.emp.2 *Manažer má schopnost přizpůsobit se za podmínek **nedokonalých informací**, manažer nemá dokonalé znalosti a musí hledat informace; jeho jednání je proto obvykle nekonzistentní. (Steed, 1971)*
- T.teo.emp.3 *Manažer **manipuluje** a vytváří tlak na prostředí vedoucí k odstranění negativních dopadů (Hafiza a Ismailb, 2015)*
- T.teo.emp.4 *Reakce manažerů jsou racionální, nicméně mohou být limitovány **omezenou racionalitou** nebo podmínkami prostředí. Omezená racionalita vede k poloautomatickému procesu manažerského rozhodování. (Chandler et al., 2009)*
- T.teo.emp.5 *Manažer činí rozhodnutí, která nejsou v souladu se strategickým managementem, pramenem jeho chování je specifická reakce na **danou situaci: kontingenční** management (Luthans, 1973) (Killingsworth a Miller, 2016)*
- T.teo.emp.6 *Manažer manipuluje s překážkami a nevýhodami obklopujícího prostředí a využívá možnosti a šance navzdory **dodatečným výdajům zvyšujícím náklady**. Manažeri se staví se na odpor vůči překážkám a znevýhodněním, ovšem tyto překážky často přinášejí podnikům **transakční náklady**. (Kameda a Diasuke, 2002)*
- T.teo.emp.7 *Při zvažování rozhodnutí manažer vnímá všechny možné varianty, což odpovídá nákladům ušlé (obětované) příležitosti – **opportunity costs***
- T.teo.emp.8 *Manažer volí **přijatelné, nikoliv optimální** řešení, odchylka od optima je tolerována. (Bingham a Haleblan, 2012)*
- T.teo.emp.9 *Podniky se stěhují a méně výhodná lokalizace nebrzdí výkonnost. (Pred, 1967)*
- T.teo.emp.10 *Dochází k začlenění fenoménu „**neúplných znalostí**“ do manažerského rozhodování a to při lokalizaci může vést k odchylce od ideální lokality. (Lawrence a Lorsch, 1967) (Morgan, 1992) (Kameda a Diasuke, 2002) (Sener, 2012)*
- T.teo.emp.11 *Ideální lokalita je extrémně proměnlivá (Pred, 1969)*
- T.teo.emp.12 *Domácí a známé prostředí má přednost před nejistotou (Krumme, 1969)*

- T.teo.emp.13 *Manažer dělá časté změny dodavatelů a častou revizi obchodních vztahů. Komplexnost a proměnlivost prostředí působí na to, že probíhá častá revize vztahů: (Cyert & March, 1963) (Simon, 1960) (Dobbs a Hamilton, 2007)*
- T.teo.emp.14 *Manažeři o klasických lokalizačních výhodách umístění neuvažují nebo je neberou za prioritní: (Scott, 1988) (Angel, 1991)*
- T.teo.emp.15 **Heuristika** v managementu: *manažer vědomě nevolí optimální řešení, ale to přijatelné, satisfakční (Bingham a Haleblan, 2012)*
- T.teo.emp.16 *Řízení je proces založený na **lidských emocích** a na vzájemných vztazích a na konfliktech, ke kterým musí v každodenním pracovním prostředí docházet (Follet, 1941), (Tversky a Kahneman, 2000), (Kahneman, 2003, 2012) (Thaler, 2017)*
- T.teo.emp.17 *Malé podniky už svým charakterem vytvářejí menší a méně složité vztahy než ty větší. (Brandes, Brechot, Franck, 2015)*
- T.teo.emp.18 *Manažeři se snaží být nezávislí na jediném dodavateli a používají taktiky **napodobování konkurence** (Bingham, Haleblan, 2012)*
- T.teo.emp.19 *Manažeři výjimečně přecházejí až k oportunnímu jednání, například se chtějí zajistit před insolvencí, odkladem plateb dodavatelům nebo využitím neplacení mzdy zaměstnancům či získáním úvěru (Williamson, 1963) (Shapero, 1985) (Thaler, 2017)*
- T.teo.emp.20 *Manažerské praktiky v oblasti **lidských zdrojů** závisí na podmínkách trhu práce a požadované struktuře pracovních dovedností (Belás et al., 2015), (Brandes, 2015)*
- T.teo.emp.21 *Manažeři volí uspokojivé řešení. **Nepokoušejí se maximalizovat zisky**, dosažení určité aspirační úrovně závisí na řadě faktorů, zejména osobních preferencích a vlastnostech. (Schimmer a Brauer, 2012)*
- T.teo.emp.22 *Vzhledem k tomu, že se situace na trhu a chování zákazníků výrazně mění, manažeři zůstávají extrémně flexibilní, aby uspokojili potřeby kupujících. (Aldrich, 1979) (Gerlach, Palmer, 1981),(Hannah, Freeman, 1989)*
- T.teo.emp.23 *Manažeři se nerozhodují prostřednictvím selektivních, sofistikovaných strategií, ale spíše prostřednictvím náhodných rozhodnutí. Jakmile rozpoznají chybu, **rozhodují ad hoc**. (Kahneman, Tversky, 2000) (Kahneman, 2003), (Brännback, Carsrud, 2017), (Kirkley, 2016)*

T.teo.emp.24 Manažeri hledají vzory chování založené na nápadech a inovacích a ovlivňují atmosféru uvnitř podniku i v podnikovém prostředí. (Vivarelli, 2000), (Witt, 2007), (Schminke et al., 2002),(Santoro et al., 2007), (Charles, 2008)

6.3 Diskuse modelu

Za účelem vytvoření teoretického vědního rámce byla nejprve vytvořena *dichotomická kategorizace*. Široké spektrum teoretických přístupů zkoumajících vztahy mezi manažerem a prostředím, mohou být rozděleny do dvou širokých proudů. První (*adaptivní*) přiřazuje prvenství prostředí před manažerem a jeho schopnostmi. Druhý (*manipulativní*) naopak přiřazuje prvenství a nadřazenost manažerovi a jeho schopnostem nad prostředím. Dichotomie využívaná v této studii je metodou verifikace argumentu schopností manažera v prostředí. Úcelová simplifikace nepostrádá vnitřní logiku. Nalezené behaviorální vzorce obsahují znaky konvergence obou perspektiv.

Byly vyhodnoceny znaky vzájemného ovlivňování a provázanosti mezi přístupy nadřazenosti prostředí (adaptivními) a přístupy nadřazenosti podniku (manipulativními). Argumentace ve prospěch teorií řadících se k „manipulativnímu přístupu“ je spíše oprávněná a poskytuje dostatečné vysvětlení pro současný vědní rámec. Nicméně je dále nastíněno několik hodnotících bodů a jsou vyjádřeny jak *metodologické* tak *teoretické* aspekty.

Teoretické výstupy habilitační práce vidí prostředí složené z různých úrovní a dimenzí a z toho uvozují na chování manažera. Úrovně prostředí se vztahují přímo k síle působení vnějších vlivů a následné reakci manažera. Odlišení několika úrovní působících na manažera zevně naznačuje, že tlaky a vlivy prostředí nemohou být unifikovány. Je nutné činit rozdíly mezi silněji a slaběji působícími silami a následně silnější či slabou reakcí manažera. To je v souladu s aplikovanou typologií chování adaptivního/manipulativního. Úrovně prostředí a jeho bohatství, dynamika a komplexnost jsou specifiky prostředí, na něž podniky v přímé závislosti reagují. Pokud bychom měli toto převést a zužitkovat v oblasti behaviorálního a kontingenčního managementu, vystává otázka, proč manažeři upřednostňují jedno prostředí před jiným. Není to z důvodu dynamiky či rozmanitosti aspektů místního prostředí, ale z důvodu *individuálního vnímání manažerem*.

Diskuse ohledně manažera v prostředí dává vzniknout dvěma odlišným pohledům na vazbu manažera – prostředí. Dimenze bohatství prostředí, munificence, (Staw, Szwejkowski, 1985), (Castrogiovanni, 1991) uvozuje na závislost rozhodování manažera

na vnějších zdrojích. Naproti tomu dynamika a spletnost uvozuje na *nedostatek informací*, jež má manažer k dispozici a z toho pramenící rozhodování za nejistoty. (Geller, 2017) Současná vědecká diskuse vrcholí holistickým pojetím manažera, jeho *omezené rationality*, myšlení a rozhodování (Kahneman, 2003, 2012), (Kahneman, Tversky, 2000), (Krueger, 2007) (Killingsworth, Miller, Alavosius, 2016) (Palmer, 2018).

Bylo zkoumáno, jak manažeři reagují na nedostatek zdrojů či na jejich nadbytek a bohatství. Proto je do behaviorálního managementu oprávněně začleněna závislost na zdrojích při rozhodování za nejistoty (Dickinson, 2008), (DiGennaro, 2016). Manažeři jsou ovlivněni či postiženi svým prostředím, ale nikoliv determinováni, což odpovídá teorii zdrojové závislosti.

Adaptivní behaviorální model chování přichází v úvahu, když je podnik nucen podrobit se situaci. Například měnící se podmínky na trhu a rostoucí poptávka spotřebitelů vyžadují změnu. Adaptivní behaviorální model nastává pravděpodobněji za podmínek tvrdých restrikcí a omezení vyskytujících se v prostředí, jež mohou být stěží zvládnuty klasickými manažerskými postupy a metodami. Manažeři se pojišťují proti ztrátám, finanční výkyvům, výpadkům v zásobování různými taktikami, předzásobením či akumulací finančních zdrojů.

Manipulativní behaviorální model odvozuje chování manažerů z perspektivy jejich vlastní iniciativy. Manažeři se dokáží nejen bránit překážkám, ale dokonce je aktivně využívají. Zahrnuje to způsoby, jež manažer používá k překonání překážek. Schopnost manipulovat nebo ovlivňovat prostředí, chování jiných firem nebo přivodit změny v institucích a legislativě je výjimečnou vlastností manažera (Field 2007). Manažeři řeší nastalé situace různě silným tlakem a rozhodnutími, která mohou být v závislosti na osobních charakteristikách proaktivní a někdy až drastická. Manipulují vnitřním i vnějším prostředím různými manažerskými metodami, triky a způsoby. Manažer reviduje a proaktivně mění jak dodavatele, tak odběratele. Rozhodnutí jsou učiněna za účelem udržení autonomie podniku. Manažerská rozhodnutí jsou jednostranná opatření, jako například zrušení zakázek či objednávek, což často vede ke změně zákazníků či dodavatelů.

Závěr

Cílem práce bylo obohatit manažerské teorie o behaviorální prvky chování podnikatele/manažera v současných podmínkách českého podnikatelského prostředí. Aby byl splněn výzkumný cíl, byly analyzovány převažující teoretické pohledy na management a na prostředí, ve kterém se podnik nachází. Teoretický přehled se zabýval jak původními idejemi, tak novým vývojem z hlediska behaviorálního managementu podnikatelů. Behaviorální přístup kompenzuje nedostatek pozornosti, jež klasická ekonomická teorie věnuje sociálním, kognitivním a psychologickým faktorům ovlivňujícím manažera.

Pro nový teoretický rámec byly v práci kriticky přezkoumány myšlenky odvozené z manažerských věd, teorie sledující vazby a informační toky, dále potom vědecké modely behaviorálních a heuristických přístupů. Vliv prostředí na podnik může být stanoven, včlenění reakce manažera na prostředí obklopující podnik je ale mezerou v současných teoretických zdrojích. Sloučení těchto přístupů a priori modeluje interakce mezi prostředím a manažerem, který byl testován kvalitativní i kvantitativní metodou. Pomohlo porozumět procesům a změnám v managementu podniků. Je prokázána oprávněnost behaviorálního přístupu v manažerských vědách. Behaviorální, jakož i další teorie mají potenciál nabídnout vysvětlení a potenciálně vytvořit odpovídající bázi pro moderní management. K tomu bylo potřebné zapracování aspektu prostředí do teorie behaviorálního managementu.

Habilitační práce, kapitola 6, uvádí výstupní hypotézy = tvrzení získaná induktivní metodou, charakterizující chování manažerů podnikatelů v jednotlivých oblastech vnějšího prostředí. Jsou jimi lokalizace, vztahy s dodavateli, lidskými zdroji, odběrateli, finančními zdroji. U těchto výstupů označených jako T.loc., T.sub., T.hr., T. mark., jsou nalezeny shody s teoriemi a jsou uvedena jména teoretiků. Výstupy umožňují konkretizovat nová specifika českého manažera – podnikatele a jeho chování v prostředí.

Bohatost a rozmanitost sociálně-ekonomických procesů ve zkoumaných podnicích poskytla v habilitační práci relevantní podklady pro ověření a doplnění teoretických poznatků. Kvalitativní metoda postupující induktivně byla kombinována s vybranými kvantitativními. Byl použit χ^2 test, ověřující vztah mezi chováním manažera a prostředím,

tvrzení byla generována pro 5 prvků prostředí. Spojitost mezi příčinou a následkem tedy umožnila přiklonit se k H1. Dále byla tvrzení získaná induktivním postupem, tedy „výstupní hypotézy“, testovány percentuálním ověřením. Rovněž byla použita korelní analýza, která přinesla významnosti, jež jsou v souladu s H1. Pro další ověření byla použita mnohonásobná regresní analýza, která počítala vliv nezávisle proměnných a potvrdila jejich účinky na model. Logicky můžeme z výše uvedeného usoudit, že *manažer aktivním chováním dokáže zajistit zdroje z prostředí, manipuluje s prvky prostředí*. (Manipulativní model, H1).

Byl identifikován behaviorální model, který není statickým, ale spíše vyvíjejícím se procesem vycházejícím z dynamické interakce mezi podnikem a prostředím. Kvalitativní a kvantitativní metodou byl dokázán vztah mezi proaktivním přístupem, manipulativním chováním manažera (adaptivní/manipulativní model) a prvky prostředí, což dokazuje vliv prostředí na manažerské rozhodování. Výstupy habilitační práce jsou v souladu s moderní teorií managementu.

Trendy v manažerských teoriích

V klasických teoriích je jedinec – manažer – deprivován neschopností vzdorovat překážkám v prostředí. Sílicí behaviorální teorie obviňují tradiční teorie z environmentálního determinismu – tedy z fatálního vlivu prostředí. Přístupy z hlediska *nadřazenosti role prostředí* vůči schopnostem manažera jsou v poslední době na ústupu a postupně přicházejí nové teorie kritizující současné nedostatky a mezery, aby nastoupily na jejich místo. Jako reakci na tyto původní názorové přístupy se vyvinuly behaviorální teorie.

Management, jeho podstata a vnímání, se postupně *přeorientovalo z kvantitativních na kvalitativní charakteristiky*. Současné teorie zahrnují větší důraz na osobní schopnosti manažera, důvěru v lidský potenciál a manažerské strategie, které respektují přírodu a lidstvo. Přejít od prvního k druhému vnímání vyžaduje také nové přístupy k teoriím managementu, které se více zaměřují na individuální osobnost člověka.

Jednotlivé teorie se liší pojetím, vnímáním rozdílů, vymezením hlavních subjektů, chápáním mechanismů i implikacemi pro teorii managementu. Neexistuje jednotný obecně přijímaný trend, z něhož by bylo možné vyvodit novou teorii managementu, existují určité

náznaky, které umožňují vznést domněnku, že v této oblasti vzniká nové paradigma. Nová teorie managementu se nachází pravděpodobně v průsečíku skupiny teorií, jako jsou behaviorální management, kontingenční management, heuristika, rozhodování a řízení za omezené racionality a neúplných informací, neuro-management, teorie transakčních nákladů a další přístupy. (Bingham a Halbelian, 2012) Obecným rysem těchto teorií je odklon od koncepce exogenního pojetí, představovaného klasickým pojetím racionálního manažera, k pojetí humánnímu a endogennímu. Nové manažerské přístupy budou zdůrazňovat lidský faktor, osobnostní charakteristiky, komunikační dovednosti manažera, způsob rozhodování a inovativní přemýšlení.

Začínají se objevovat obdobné výzkumy a rovněž výzkumná sféra stále častěji upozorňuje na důležitost behaviorálního směřování podnikatelského managementu spojené s rolí manažera - podnikatele, jako nositele hodnot a behaviorálních počinů. Autoři vymezují manažera - podnikatele na rozdíl od klasického manažera. Pocit uspokojení z práce, schopnost identifikovat nové příležitosti, odvaha začít podnikat atd. jsou propojeny s motivací podnikatele. Některé výzkumy byly neprávem ponechány bez pozornosti s tím, že univerzálně daná osobnost manažera má omezený vliv na konkrétního jedince v konkrétní situaci. Je logické, že s tímto argumentem by byl behaviorální přístup včetně vnímání osobnosti a individuality podnikatele obtížný až nemožný (Kreitner, 2008). Mnohé studie se problémem zabývaly a našly odpověď na tuto námitku. Nesrovnalosti jsou postupně překonávány četností empirických zkoumání.

Práce poukázala na hlavní oblasti typické pro *manažera - podnikatele*: ovládání finančních zdrojů, specifická struktura řízení, přístup k motivaci a odměňování, spoléhání se na své dovednosti, vytváření sítí spolupráce, vnímání podmínek prostředí, záměrné vyhledávání příležitostí.

Vzhledem k tomu, že společnost se stává stále komplexnější, endogenní směřování se dále rozvíjí. Rozlišují se transakční náklady, jimiž se manažeři zabývají, protože vynakládají stále větší úsilí na získávání informací, inovace, konkurenceschopnost a na navázání a udržování kontaktů. Výstupy práce jsou v souladu s teoretiky blízkými sociologii, kteří zpochybňují předpoklad racionálního chování manažerů (Kahneman, 2012). Behaviorální přístupy zkoumají vliv prostředí vystaveného riziku a nejistotě, jenž ovlivňuje proces

rozhodování manažerů (Gravina, 2017). Zdůrazňují, že informace plynoucí z prostředí jsou neúplné nebo nedostatečné. To dokládají ostatní výzkumy založené na behaviorálních přístupech. (Houmanfar, 2017).

Klíčovým prvkem nových přístupů bude snaha o změnu atmosféry v podnikatelském prostředí, posílení sebedůvěry, snaha vzbudit pozitivní očekávání, vytvořit partnerství vedoucí k aktivní chování (Augier, Teece, 2006). Vznikající teorie se tedy spíše než na organizačních a institucionálních formách a strukturách shodují na principech, resp. mechanismech. Dá se říci, že se jedná o další významný krok v chápání klíčových subjektů a mechanismů ekonomické reality. Je to snaha o doplnění stávající teorie o další faktor a nikoli o zformování nové teorie.

Potvrzuje se, že mezi moderní vznikající manažerské teorie se řadí vedle analyzované „*behavioral theory*“, která analyzuje skutečné chování (úspěšných) manažerů, podnikatelů a lídrů, také další jako například „*trait theory*“, teorie osobnostních rysů manažera, podnikatele, lídra, vzorce chování, myšlení a emocí. (Weick, 1979), (Krueger, 2007), (Thaler, 2017). Další novou moderní manažerskou teorií je „*contingency theory*“, teorie zkoumající konkrétní situace a přístup manažera, jeho výběr varianty řešení. (Brännback, Carsrud, 2017), (Luthans, 1973).

Lze usuzovat v souladu s autory dalších empirických studií (Hafiza, Ismailb, 2015), že teorie zastávající behaviorální přístup, skýtají užitečný návod a vhled pro vytvoření vědního rámce pro moderní management. Zmíněný rámec v komparaci s empirickým výzkumem pak osvětlí aktérům vědecké diskuse *nový model manažera reagujícího na vnější podmínky* místního podnikatelského prostředí. Tento pohled je blízký pojmu „reagující podnik“, responsive firm - odvozený od základního směru sil působících v prostředí: *manipulování* s prostředím a *adaptace* na prostředí (Luthans, 1973) (Killingsworth a Miller, 2016).

Shrnutě řečeno, neexistuje žádná jediná obecně přijímaná teorie behaviorálního managementu a turbulentní situace na trzích, změny a různorodost podmínek prostředí definují nový fenomén chaos, ve kterém je obtížné teorii aplikovat v praxi řízení podniků. Stále více signálů a pokrok ve vědeckém výzkumu a empirii nám dovolují předpokládat, že

v této oblasti vzniká nové paradigma. Vznikající paradigma zdůrazňuje základní význam *animal spirits* (Keynes, 1936) a čím dál více bude propojovat manažerské, podnikové a behaviorální teorie s dalšími, např. prostorovými, sociálními a psychologickými.

Behaviorální management, nový přístup

Tato kapitola vymezuje nový přístup zahrnující behaviorální management v prostředí českých podnikatelů a argumentuje oprávněnost behaviorálního přístupu v managementu.

Behaviorální management je relativně novým oborem ekonomických věd, jež propojuje psychologický pohled a ekonomické teorie. Tento obor nabývá na důležitosti, v poslední době roste rovněž množství teoretických i empirických studií. Předkládaná *habilitační práce kombinuje psychologicko-sociální přístup s empirickým přístupem, konfrontuje praktické poznatky s teorií*. Nachází shody se „školou lidských vztahů“ (Mayo, 1933)

Habilitační práce představuje nový pohled na disciplínu managementu a prostřednictvím aplikace praktického výzkumu jej doplňuje. Práce analyzuje teoretickou základnu a diskutuje kriticky dosavadní vědecký rámec. V práci je uveden přehled původních klasických teorií. Jsou uvedeny důkazy jejich neschopnosti zakomponovat faktor proměnlivého vnějšího prostředí působícího na chování a rozhodování manažera. Proto se práce obrátila na teorie v oblasti moderního managementu, behaviorismu, heuristiky, prostorových teorií, aby byl nalezen klíč pro dosažení cíle práce.

Behaviorální přístup je chování manažera, které neodpovídá klasické teorii managementu, podle které manažer jedná a rozhoduje tak, aby po racionální úvaze maximalizoval svůj zisk. Habilitační práce dokázala, že se to neděje a také vysvětluje, proč se to ani dít nemůže (viz výstupní hypotézy, kapitoly 6.1.1 – 6.2).

Na příkladech i s teoretickým výkladem habilitační práce mapuje reakce manažera na prostředí, člověka na okolí, což je geneze nového, behaviorálního přístupu v managementu. Přístupu, který zohledňuje lidskou iracionalitu, neinformovanost, někdy lenost ale i schopnost učit se, přizpůsobovat a inovovat jako součást manažera, de facto člověka (Maslow, 1954) (Herzberg, 1966), (Thaler, 2017).

Behaviorální management v poslední době dokázal, jak je obohacující včlenit úsudky o chování jednotlivce do tradiční teorie managementu bez toho, aby se vytratil základ,

spolehlivost a účel těchto modelů. Určité aspekty myšlení a chování jednotlivců coby ekonomických činitelů skýtají obrovskou příležitost pro teorii managementu a další ekonomické teorie. Zakomponování psychologického přístupu, kognitivních pohledů a heuristiky jsou způsoby, které se doplňují s main-streamovými ekonomickými názory a trendy. Na rozdíl od dřívější snahy aktualizovat manažerské teorie by měl moderní management spíše doporučovat aplikaci empiricky ověřených teorií situačního typu, tedy kontingenční a behaviorální přístupy tak, jak to činí tato práce.

Výzkum a jeho předkládané výstupy umožnily zaplnit mezeru týkající se podřízenosti manažera diktátu okolního prostředí. Na druhé straně je třeba připustit, že behaviorální teorie nebyly schopny nabídnout odpovídající alternativu v rámci manažerských věd jako celku, protože *nemají zatím komplexní teoretický rámec jako takový*. Můžeme sledovat sílící trend vedoucí k akcentaci endogenního vývoje v manažerských vědách. Takovýto směr obrací pozornost vědců na manažera - podnikatele, jeho jednání a rozhodování, které ovlivní atmosféru v podniku, a následně posílí důvěru a nastartuje zpětné vazby ústící do lepší organizační struktury.

Behaviorální prvky manažera, nová specifika

Tato kapitola přináší nová specifika manažerů podnikatelů působících v českém prostředí propojeně se světovými teoretiky. Habilitační práce nehodnotila institucionální reformy ani míru úspěchu transformačního procesu české ekonomiky z centrálně řízené na tržní, ale zaměřila se na zkoumání a vysvětlení způsobu, jakým čeští manažeři činí ekonomická rozhodnutí a jak řídí své podniky. Podnikatelé jsou manažery ve svém podnikání a jsou analyzováni jako objekt podrobného empirického výzkumu a teoretické analýzy. Řídí své podniky, proto se v práci *propojují manažerské a podnikatelské faktory*. Integrují se společenské a lidské faktory, včetně hodnot, jako je důvěra, prestiž, pocit domova, nejistota, strach. Práce analyzovala skutečné chování manažera - podnikatele v průběhu dne v podobě řady konkrétních rozhodnutí. Objevila vnitřní rozhodovací mechanismy manažera - podnikatele i jejich genezi a začlenila je do klasické teorie behaviorálního managementu.

Práce se zabývala *manažerem na úrovni podnikatele*, sloučila tyto pojmy pod jeden specifický fenomén a zkoumala specifika v českých podmínkách. Právě u manažerů nového typu je patrné, že se neustále snaží, byť nedokonale, překlenout propast mezi současným stavem jejich podniku a požadovaným budoucím stavem. Nechtějí být průměrní, chtějí úspěšně podnikat a řídit své firmy ve světě turbulentních a často nesouvislých změn.

„Management v podmínkách turbulentních změn je v první fázi svého poslání orientován na umění zajistit úspěšné přežití podniku v podmínkách jejího externího ohrožení. Dále se ve druhé fázi snaží využít změny externího prostředí jako příležitosti k posílení podnikatelské pozice organizace. Jde o proaktivní politiku odpovídající *manipulativnímu behaviorálnímu modelu*.“ (Vodáček, Vodáčková, 2013). Do popředí vystupuje tvůrčí účast manažerů na iniciování, usměrňování a včasném obratném zhodnocování vnějších změn ve prospěch podnikatelských možností.

Účelem bylo zkoumat manažera vykazujícího žádoucí atributy podnikatele. Prolnutí poskytlo možnost analyzovat transparentnost chování vůči všem prvkům prostředí. Byla záměrně postavena domněnka, že neformální struktura odpovídající malé velikosti podniku

ovlivňuje chování podnikatele – manažera, což vytvoří optimální kritéria pro výzkum a zamezí nežádoucímu zkreslení.

Práce prokázala, že manažeři - podnikatelé vykazují specifický způsob řízení a mají jinou motivaci, než klasický manažer, který má jako motivaci mzdu. Proto behaviorální přístup a behaviorální hodnoty jsou u podnikatele-manažera zřetelnější. Rozhodování manažera - podnikatele je často ovlivněno nejen objektivně, ale jeho subjektivním vnímáním. Podstatné jsou různé potřeby a úmysly manažera, komplikace spojované s interpretací informací. Do popředí vystupuje subjektivismus rozhodování.

Úspěšné fungování je ovlivněno *dobrou znalostí domácího prostředí*. Často to souvisí se znalostí prostředí díky *předcházejícím zkušenostem manažera – podnikatele*. Bylo prokázáno, že manažer - podnikatel spoléhá na multizdrojové neformální *informační síť* za účelem efektivního splnění úkolu, naproti tomu klasický manažer se spoléhá na předdefinované a strukturou podniku dané manažerské postupy, tak aby správně a v souladu s normami naplnil pracovní postupy. (Luthans, 1973) (Killingsworth a Miller, 2016)

Jak bylo konstatováno, manažer může navenek jednat či ovlivňovat své prostředí silou tlaku, počínaje od silného nazývaného *manipulací*, po nulový či slabý nazývaný *adaptací*. Přestože tyto způsoby jsou prezentovány jasně, skutečnost nebývá tak jasná. Například manažer, který se pokouší manipulovat s trhem tím, že nejprve zvýší spokojenost zákazníků, musí nejprve zlepšit adaptaci jeho výrobku na tržní potřeby. Stejně tak manažer podniku, jenž hledá ochranu u státu před zahraniční konkurencí, často musí v první řadě apelovat na stát prostřednictvím jednání, vytvoření asociací, lobování, atd., aby přijmul odpovídající nástroje na podporu podnikání. Celá škála prostředků na ovládnutí prostředí může být mnohem více spleťtá.

Manipulativní styl řízení může snížit četnost výskytu nepředvídatelných problémů a zvýšit spolehlivost dodávek či plateb atp. Manažeři v takových situacích zvažují a mění své priority, uvědomují si, jaký základní problém je třeba přednostně vyřešit. Trendy nutí podnik namísto hromadné výroby aplikovat výrobu na zakázku v malých objemech. Manažer je přinucen řídit se trendy a být flexibilní při rozhodování. Přejít od rigidní hromadné výroby

až po výrobu na míru mění charakter zboží, zajišťuje vyšší kvalitu, širší sortiment produktů, dodávky just-in-time, přechod od autokratického a velícího manažerského chování k participativnímu a motivujícímu, přechod od centralizovaného rozhodování k decentralizovanému a více behaviorálnímu přístupu.

Jsou aplikovány strategie směřující k uchopení moci a ovládnutí a zajištění různých druhů výhod. Manipulativním chováním vznikají společné podniky, fúze a strategické aliance, někdy pouze pro jediný účel. Takto účelové manažerské postupy jsou někdy riskantní, protože se každý obává, že druhí získají více, než kolik sami vložili. Cílem je odstranění konkurence. Opatření jsou činěna za podmínek největších překážek a tlaků a podmínek nejistoty a praktikována vůči dodavatelům nebo konkurenci.

Manipulativní chování může zahrnovat až oportunní kroky, bojkot, kartely a společné lobování. Jsou vytvářeny dočasné koalice za účelem realizace projektů, jíž by jiná firma nedokázala dosáhnout. Výčet potenciálních strategií manipulativního typu chování zahrnuje silnější motivační strategie a je omezen pouze představivostí manažerů a hrozícími právními sankcemi (Aldrich, 1979).

Manažeři aplikující manipulativní behaviorální model úspěšně uspokojují potřeby podniku v oblasti lidských zdrojů, finanční zdroje jsou pro ně snadno dostupné a flexibilně přehodnocují své dodavatele bez ohledu na jejich dostupnost. Získané výsledky také poukazují na možnost, že frekvence obměny zákazníků přímo souvisí s manipulativním modelem. Toto je v částečně rozporu s tvrzeními, že stálost zákazníků souvisí s nepředvídanými podmínkami trhu, ovlivněním hospodářské soutěže, danou polohou, druhem ekonomické činnosti atd.

Podnikatelé se zaměřují na vnímání nových ekonomických příležitostí a následné zavádění nových podnětů na trh. Podnikání je především změna, podnikatelé jsou nositeli, „agenty“, neboli hybnou silou změn, podnikání je proces změny a růstu. V tržní ekonomice může tak docházet k akcelarování, vytváření, šíření a zavádění průkopnických myšlenek. Podnikatelé nejenže nacházejí a identifikují potencionálně výdělečné ekonomické příležitosti, ale jsou také ochotni riskovat, aby si ověřili, že jejich předtucha byla správná.

Ohledně působení manažera na prostředí můžeme identifikovat shodu s teoretickými přístupy. Manažeři si aktivně vytvářejí vnější prostředí a přizpůsobují jeho prvky. Jde o racionální a účelné chování manažerů, což odpovídá teorii strategické volby. Účelově si vybírají prostředí, což odpovídá behaviorálnímu přístupu lokalizace.

Na rozdíl od názorů uváděných v hlavním proudu manažerských věd nerezignují podnikatelé na rozměry svého obklopujícího ekonomického prostředí. Využívají možnosti, které se jim naskytují v prostředí, ale staví se na odpor překážkám a znevýhodněním. Nicméně překážky v prostředí často zahrnují dodatečné investice a vydání, což zvyšuje náklady.

Interdisciplinární manažerská specifika

V moderním managementu se značná pozornost obrací na „self-actualization needs“ ztotožnění vykonávané práce s pocitem osobního rozvoje a společenského uplatnění, naplnění pocitu životního poslání, splynutí zájmů a práce. Vzniká značný tvůrčí přínos (Herzberg, 1966), (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Mintzberg odmítá mýty o racionalitě manažerů a demonstruje na různých studiích, jak manažeři skutečně fungují. Tvrdí, že si manažeři často neuvědomují, co jejich práce skutečně zahrnuje tak, aby ji mohli účinně vykonávat. Výkon závisí na tom, jak dobře manažer chápe a reaguje na tlaky z prostředí. Zpracování informací je klíčovou součástí práce manažera a manažeři musí najít systematické způsoby jejich využití (Mintzberg, 1989).

Za integrování poznatků z psychologického výzkumu do ekonomických věd získali Nobelovu cenu za ekonomii D. Kahneman (2002) a R. Thaler (2017). Přesah managementu do ostatních vědeckých disciplín je současným vývojovým trendem v managementu a poukázal na důležitost charakterových vlastností manažera a jeho psychologických a sociálních motivů. Manažeři vzdělaní a zkušení v oblasti psychologie a sociologie si uvědomují, co podmiňuje a určuje jejich reakce, preference a způsoby chování. Výzkum managementu se orientuje tímto interdisciplinárním směrem oprávněně.

Zkoumaní manažerů empirického vzorku v naprosté většině a během celého sledovaného období manifestovali psychologické charakterové atributy, bez kterých by jejich podnikání nemohlo fungovat. (T.psy):

- T.psy.1 *Chut' navázat na zpretrhané rodinné vazby (Hanzelková, 2018)*
- T.psy.2 *Zachovat rodinné tradice, pocit „doma“ (Koráb, 2008)*
- T.psy.3 *Přednost vazby v rodině (Hanzelková, 2018)*
- T.psy.4 *Jít za příklady – účelně je vyhledávat (Koráb, 2008, 2012), (Wiegand 2008)*
- T.psy.5 *Potřeba se zakotvit, něco dokázat (Kahneman, Tversky, 2000)*
- T.psy.6 *Zodpovědnost, osobní statečnost (Thaler, 2017)*
- T.psy.7 *Každodenní rozvažování a „boj“ (Weick, 1979) (Krueger, 2007)*
- T.psy.8 *Národní cítění – záchrana značky (Duh, 2015)*
- T.psy.9 *Ochota snášet nepohodlí, překonávat se (Kirkley, 2016) (Wiegand 2008)*
- T.psy.10 *Schopnost nést zodpovědnost (Kahneman, 2012)*
- T.psy.11 *Osobní statečnost, schopnost čelit strachu (Hanzelková, 2018)*
- T.psy.12 *Individuální představa naplněného života (Maslow, 1954), (Krueger, 2007), (Koráb, 2008), (Thaler, 2017).*

Implikace pro teorii a praxi managementu

Současné manažerské teorie nenabízí odpovídající bázi pro implementaci prostředí, ve kterém podnik musí prakticky fungovat a se kterým si vytváří síť vnějších vazeb. Spíše se soustředí na regionální atributy prostředí jako výstupu chování organizace a opomíjí roli nestejných vstupních podmínek. Prostor jako vstupní podmínka pro chování manažera je pojímáno jako externí atribut stejně tak jako dynamika či nejistota, pokud je ovšem vůbec na něj brán zřetel. Důsledkem tohoto opomenutí je *absence provázanosti vědních oborů*.

Předkládaný výzkum provazuje pojem manažer a pojem prostředí a nabízí široké spektrum odpovědí. Byly nalezeny a *kategorizovány modely (adaptivní a manipulativní) behaviorálního managementu*, které demonstrují genezi fungování a úspěchu firem.

V předkládané habilitační práci byl vytvořen prostor pro větší autonomii manažera s využitím výhod behaviorálního a prostorového náhledu. Za účelem zaplnění mezery behaviorálními prvky byl podpořen tento pohled v rámci manažerských věd. Práce čerpá interdisciplinárně také z jiných vědních disciplín, které se rovněž zabývají vazbami managementu podniku a prostředí a jejich vzájemnou interakcí.

Sledování převládajících jevů ve svých konkrétních projevech a vnímání jejich objemu umožnilo odvodit hlavní charakteristiky chování a reakcí českého podnikatele. Zobecnění má své limity v odlišných attributech podnikatelského prostředí v různých regionech a jistě by bylo žádoucí zkoumat vliv regionálních odlišností na manažerské rozhodování. Požadavek na včlenění behaviorálního přístupu do manažerských věd vedl k doporučení doplnit manažerské vědy takto:

- Byl odvozen fenomén, který se dá nazvat manažer *reagující na prostředí*. Tento pojem, dosud nezahrnutý do manažerských věd, může být ve svém souhrnu nazván *adaptivním - manipulativním přístupem*.
- Koncept reagujícího manažera předpokládá, že rozhodování je ovlivněno prostředím, aniž by jím podniky samy byly determinovány, protože management podniku se *adapтуje* na prostředí či jím *manipuluje*.

- V návaznosti na to by teorie mohla podrobněji typologizovat, jak manažeři reagují na síly v prostředí, přičemž by věnovala základní pozornost změnám v jejich chování. Model adaptivní – manipulativní může být podrobněji kategorizován (např. imunizování, využití prvků prostředí atp.).

Výsledky habilitační práce naznačují řadu inspirací pro praxi managementu. Globalizující se obchodní prostředí je pro české podnikatele příliš konkurenční a složité. Opatření na podporu podnikání by mohla omezit nejistotu spojenou s podnikatelským prostředím s cílem podpořit podnikatelskou činnost.

Způsob, jakým klíčoví manažeři podniků vnímají prostředí firmy, má důležité důsledky pro rozhodnutí o organizační struktuře, procesech a výkonu. Chování manažera je tradičně charakterizováno jako jeden typ strategické reakce na nejisté prostředí (kontingenční přístup). Tento výzkum přináší jedinečné výstupy při *zkoumání, jak může manažerské vnímání okolního prostředí ve skutečnosti ovlivnit rozhodování klíčového manažera*. S využitím údajů z průzkumů získaných od více než 54 manažerů podniků zkoumá vnímanou nejistotu. Výsledky naznačují, že čím kvalitnější jsou osobnostní povahové charakteristiky manažera, tím je pravděpodobnější, že on nebo ona bude úspěšně vést podnik navzdory překážkám v prostředí a účelně vyhledávat a nacházet příležitosti. Ačkoli tento vztah platí obecně, výsledky také naznačují, že existují silné rozdíly ve vztahu mezi odvětvími a že konkrétní charakteristiky podniku mají potenciální dopad na manažerské vnímání.

Podnikání je spojeno s *nejistotou, s rizikem a neurčitostí*. „Proaktivní – manipulativní přístup“ v podmínkách subjektivní i objektivní nejistoty je něco nezbytného, co podnikatelskou činnost nejen doprovází, ale i aktivizuje a dynamizuje. Umění a odvaha uvážlivě podnikat v podmínkách nejistoty mohou pak být významnou konkurenční výhodou ve srovnání s těmi, kdo se cítí svázáni neúměrnou snahou o vyhýbání se situacím s rizikem a neurčitostí. Úspěch v podnikání je podmíněn především znalostí trhu a jeho pravděpodobného vývoje, neboť tam se konečném důsledku realizuje. Nezbytnost pracovat v podmínkách nejistoty, a tedy podstoupit riziko a neurčitost, je dnes značnou kvalifikační i psychologickou výhodou kvalitního manažera - podnikatele při jeho rozhodování (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Rozhodování *zachycuje způsob, jakým osoba rozhoduje jak v rámci organizace tak navenek* (Simon, 1957). Podnikatelé vytvářejí kolem sebe vazby, které jsou nerovné a jsou výsledkem *omezených informací*, mohou být ovlivněny nebo změněny. Při studiu komplexního podnikatelského chování manažera mající vliv na firmu, je důležité si uvědomit, že toto chování může být výrazně ovlivněno jedinečnými *individuálními vlastnostmi podnikatele* (Schminke a kol., 2002). Chování není nahodilé a není bez motivace, práce zahrnuje teorie sledující psychologické, sociální a egoistické potřeby člověka. Tato specifika chování byla rozčleněna do hierarchie (Maslow, 1954). Manažer - člověk je motivován nikoliv těmi potřebami, které byly naplněny, ale neuspokojenými potřebami.

V každém podniku, v každé ekonomické aktivitě je nejsložitější a nejkomplexnější právě člověk. Dřív, než je stanoven reálný plán, je třeba zakomponovat znalost lidské podstaty, potřeby jistého řádu a zákonitostí, kultury obklopujícího prostředí. Jak podnikatel vstupuje do prostředí, jeho požadavky jsou transformovány do specifických potřeb a zároveň se adaptuje různými způsoby na podmínky, které jej obklopují.

Úspěch podnikatele manažera není dostatečně vyjasněným pojmem. Obsahuje mnoho komponent, které nemohou být zaměnitelné, je zajímavé jej zkoumat. V individuálním kontextu to je například extrémně složitý a variabilní kompromis mezi penězi a svobodou. Totéž platí pro rodinu, respekt pro etické hodnoty atd. (Duh, 2015).

V managementu podniků působí příliš mnoho proměnných, proto se nemůžeme spoléhat na návod, který manažerům nabízí klasická věda. Chaos je realita a k vedení efektivní a konkurenceschopné firmy je nutné změnit přístup ke studiu managementu. Teorie managementu musí být postavena na teorii změn. (Luthans, 1973) (Killingsworth a Miller, 2016). Pro praktické použití je možné upravit teorii managementu například tím, že implikujeme více kritérií. Nabízí se použít lineární modely, aby pomohly pochopit každé jednotlivé opatření, každé jednotlivé manažerské rozhodnutí.

Management má mnoho významů a zahrnuje mnoho činností. Bezpochyby však je rozhodování základním předpokladem úspěchu. *Rozhodování* musí vycházet z racionální analýzy. Je třeba identifikovat problém, stanovit alternativní možnosti, získat data a analyzovat je, rozhodnout a implementovat řešení. V tomto racionálním procesu

rozhodování pomáhají doprovodné techniky jako kreativní myšlení, různé strategie a koncepce. Kreativní myšlení zahrnuje užití představivosti při vizualizaci nových nápadů a nových možností původních myšlenek, analýzu souvisejících rizik.

Závěrem lze tedy říci, že to není absolutní síla podniku, ale spíše dovednosti jeho manažerů a vyvinuté vazby podniku k jeho prostředí, jež mají hlavní význam.

Efektivita každého ekonomického subjektu je z velké části závislá na tom, jak má nastaveny komunikační a kontrolní mechanismy. Management podniku toto může regulovat. Narůstající důležitost managementu znamenala nárůst důležitosti lidského faktoru, což cyklicky mělo za důsledek vzestup důležitosti managementu jako takového. Jde o efektivní začlenění člověka do mechanismů a struktur, systémů a procesů. Náhle se na mezilidské vazby koncentruje značná pozornost. Člověk manažer je spojen s prostředím a dále s kreativitou, kooperací a produktivitou. Dovoluji si zde uvést *morální základ mezilidských vztahů*. Každá ekonomická aktivita má nutně ekonomický cíl, ekonomické konání na planetě Zemi má ekonomický ale také morální dopad. V globálním světě jsou morální dopady nevyhnutelné. Ekonomické cíle nesmí být v rozporu s morálními hodnotami, naopak, musí jim vycházet vstříc. *Respekt ke druhému člověku a k podstatě lidské existence se musí zračit ve vědách i v praxi.*

Seznam literatury

- (1) ALDRICH, H. E. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- (2) ALDRICH, H. E., MINDLIN, S. (1978). Uncertainty and dependence: two perspectives on environment. In: Karpik, L.: *Organization and environment*. Beverly Hills, California: Sage, s. 149-170.
- (3) ANGEL, D. P. (1991). High technology agglomeration and the labor market: the case of Silicon Valley. *Environment and planning*. A 23, 1991, s. 1501-1516.
- (4) ANTONCIC, B., et al. (2015). The Big Five Personality–Entrepreneurship Relationship: Evidence from Slovenia. *Journal of Small Business Management*. July 2015, Vol.53(3), s. 819-841.
- (5) AUGIER, M., TEECE, D. J. (2006). Understanding complex organization: the role of know-how, internal structure, and human behavior in the evolution of capabilities. *Industrial and Corporate Change*. Oxford University Press, vol. 15, no. 2, s. 395-416, ISSN: 09606491
- (6) BAGOZZI, R. P., ZEYNEP, G., PRIESTER, J. R. (2002). *The Social Psychology Of Consumer Behaviour*. London: Open University Press, United Kingdom,
- (7) BEARD, D. W., DESS, G. C. (1988). Modelling organizational species interdependence in an ecological community: an input-output approach. *Academy of Management Review*. 13, s. 362-373.
- (8) BELÁS, J., DEMJAN, V., HABÁNIK, J., HUDÁKOVÁ, M., & SIPKO, J. (2015). The business environment of small and medium-sized enterprises in selected regions of the Czech Republic and Slovakia. *E&M Ekonomie a Management*. 18(1). s. 95–110.
- (9) BELOUSOVA, M. et al. (2010). A Conceptual Model Of Corporate Entrepreneurial Behavior. *Centre For Research In Entrepreneurial Change & Innovative Strategy*. Lovaň: Crecis, 6, s. 2-23.
- (10) BENSON, J. K. (1975). The interorganizational network as a political economy. *Administrative Science Quarterly*. 20, s. 229-249.

- (11) BETTON, J., DESS, G. C. (1985). The application of population ecology models to the study of organizations. *Academy of Management Review*. 10, s. 750-757.
- (12) BINGHAM, CH. B., & HALEBLIAN, J. (2012). How firms learn heuristics: Uncovering missing components of organizational learning. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 6(2), s 152–177.
- (13) BLAŽEK, J., CSANK, P., (2007). Nová fáze regionálního rozvoje v ČR? *Sociologický časopis*. 43, No 5, s. 945-966.
- (14) BLAŽEK, L., (2005). Stručné životopisy představitelů škol a přístupů v managementu. Vydáno 2005 [vid. 12.3.2019]. Dostupné na: <https://is.muni.cz/el/1456/podzim2005/PHMANA/um/933528/?info>
- (15) BRANDES, L., BRECHOT, M., & FRANCK, E. (2015). Managers' external social ties at work: Blessing or curse for the firm? *Journal of Economic Behavior & Organization*. 109(1), s. 203-216.
- (16) BRÄNNBACK, M., & CARSRUD, A. L., (2017). *Revisiting the Entrepreneurial Mind: inside the black box*. Switzerland: Springer International Publishing.
- (17) BRITTON, J. N. H., (1978). Environmental adaptation of industrial plants: service linkages, locational environment and organizations. In: HAMILTON, F. E. I.: *Spatial perspectives on industrial organization and decision making*. Chichester: Wiley, s. 363-390.
- (18) BUMBEROVÁ, V., KORÁB, V., (2013). Empirical development taxonomy of micro, small and medium- sized enterprises in South Moravian Region. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. LXI, č. 7, s. 2021-2031. ISSN: 1211- 8516.
- (19) CANTILLON, R., (1931). *Essai sur la nature du commerce en général*. London: Macmillan.
- (20) CARR, M. (1983). A contribution to the review and critique of behavioural industrial location theory. *Human Geography*. 1983, s. 386-401.
- (21) CASTROGIOVANNI, G. J., (1991). Environmental munificence: a theoretical assessment. *Academy of Management Review*. 16, s. 524-565.
- (22) CASTROGIOVANNI, G. J., (1996). Pre-startup planning and the survival of new small businesses: Theoretical linkages. *Journal of Management*. 11-12, s. 801-822.

- (23) CASTROGIOVANNI, G. J., (2002). Organization task environments: Have they changed fundamentally over time? *Journal of Management*. 4., č. 28, s. 129-150.
- (24) COLEMAN, H., MILES, R. E., SNOW, C. C., A. D. MEYER, (2008). *Organizational strategy, structure, and process*. Stanford, California: Stanford University Press. ISBN 978-0804748407
- (25) COVIN, J., SLEVIN, D., (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*. October 1, s. 149-187.
- (26) CYERT, R., MARCH, J. G. (1963). *A behavioral Theory of the Firm*. Druhé vydání, Oxford: Blackwell.
- (27) CZAMANSKI, S., (1976). *Study of spatial industrial complexes*. Halifax, Nova Scotia: Inst. of Public Affairs, Dalhouse University.
- (28) DE NISI, A. (2011). Managing Performance to Change Behavior. *Journal of Organizational Behavior Management*. Volume 31, 2011 - Issue 4
- (29) DE WIT, B., (2005). *Strategy synthesis*. London: Thomson Learning.
- (30) DESS, G., BEARD, D., (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative science quarterly*. 29, 52-73.
- (31) DICKINSON, A. M., (2008). The Historical Roots of Organizational Behavior Management in the Private Sector. *Journal of Organizational Behavior Management*. s. 9-58
- (32) DiGENNARO REED, F., (2016). Discussion of Behavioral Principles in *Journal of Organizational Behavior Management: An Update*. s. 202-209
- (33) DILL, W. R., (1962). Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*. vol. 2, s. 409-443.
- (34) DiMAGGIO, P. J., POWELL, W., (1983). The iron cage revisited – institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. 48, s. 147-60.
- (35) DOBBS, M., & R. T., HAMILTON. (2007). Small business growth: recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Vol. (13)5, s. 296-322
- (36) DRUCKER, P., (1980). *Managing in Turbulent Times*. New York: Harper and Row. ISBN 978-80-7261-140-9

- (37) DRUCKER, P., (1993). *Inovace a podnikavost. Praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press. 266 s. ISBN 80-85603-29-2.
- (38) DRUCKER, P., (1998). *Řízení v době velkých změn*. Praha : Management Press.
- (39) DRUCKER, P., (2004). *Management Today: The American CEO*. Wall Street Journal, Dec 30, s.8
- (40) DRUCKER, P., (2008). *The essential Drucker: the best of sixty years of Peter Drucker's essential writings on management*. New York: Harper Collins.
- (41) DUH, M., (2015). Succession Process: A Chance for Rebirth or Failure of a Family Business. *International Journal of Business and Management*. Vol.10(3), s.45-56
- (42) DUNCAN, P., (2008). Current Topics in Organizational Behavior Management, *Journal of Organizational Behavior Management*. 3, s. 48-62.
- (43) ELY, R. T., HESS, R. H., (1983) *Outline of Economics*. New York: Mac Millan.
- (44) EMERY, E., TRIST, E. (2009). *Organization change: The Casual Texture of Organizational Environments*. San Francisco: John Willey, 2009. ISBN: 978-0-470-26056-2.
- (45) FAYOL, H., (1916). *Administration industrielle et générale*, Etudian: Paris.
- (46) FIELD, A. J. (2007). Beyond Foraging: Behavioral Science and the Future of Institutional Economics, *Journal of Institutional Economics*. 3(3), s. 265–291
- (47) FLIPPO, E., (1969). *Management: Behavioral approach*. Boston: Allyn and Bacon.
- (48) FOLLET, M., (1924). *Creative Experience*. Bristol: Thoemmes.
- (49) FOLLET, M., (1941). *Dynamic Administration: The collected papers of Mary Parker Follett*. London: Pitman.
- (50) FREDERIKSEN, L. W. (1982a). Organizational Behavior Management: An overview. In: L. W. FREDERIKSEN (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior Management* s. 3-20. New York: John Wiley.
- (51) FREDERIKSEN, L. W. (1982b). *Handbook of Organizational Behavior Management*. New York: Wiley
- (52) GELLER, E., (2017). *Is Organizational Behavior Management Enough? How Language and Person-States Could Make a Difference*. Journal Of Organizational Behavior Management, 37 (3-4), s. 339-346
- (53) GERLACH, L. P., PALMER, G. D. (1981). Adaptation through envolving interdependence. In: NYSTROM, P. C., STARBUCK, W. H.: *Handbook of*

- organizational design*. Volume 1, Adapting organizations to their environments. London: Oxford University Press, s. 323-381.
- (54) GILMOUR, J. M. (1974). External economies of scale, interindustrial linkages and decision making in manufacturing. In: HAMILTON, F. E. I.: *Spatial perspectives on industrial organization and decision making*. Chisester: Wiley, s. 335-362.
 - (55) GRANOVETTER, M., (1985). *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*. American Journal of Sociology, Vol. 91, No. 3, s. 481-510
 - (56) GRAVINA, N., CUMMINS, B., AUSTIN, J., (2017). Leadership's Role in Process Safety: An Understanding of Behavioral Science Among Managers and Executives Is Needed. *Journal of Organizational Behavior Management*. 37, 3-4, s. 316-331,
 - (57) HAFIZA M. R., ISMAILB. K., (2015). The propensity of adapting strategic reactiveness and entrepreneurial management amongst SMEs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 11 May, Vol.181, s.356-365
 - (58) HÅKANSON, L., (1979). Towards a theory of location and corporate growth. In: HAMILTON, F. E. I., LINGE, G. J. R.: *Spatial analysis, industry and the industrial environment*. London: Wiley, s. 115-138.
 - (59) HANNAH, M. T., FREEMAN, J. H. (1989). Organizational ecology. In: STAW, B. M., CUMMINGS, L. L. (1987). *Research in organizational behaviour*. Greenwich, CT: JAI Press. ISBN: 978-0-892-32636-5
 - (60) HANZELKOVÁ, A., (2018). *Re-establishing traditional Czech family businesses: a multiple case study on the present challenge*. Finsko: Publisher ER-Paino Ky, Lievestuore
 - (61) HAYEK, F. A., (1967). *Competition as a Discovery Procedure*. Chicago: The University of Chicago Press.
 - (62) HAYEK, F. A., (1967). *The Results of Human Action, but Not Human Design*. Chicago: The University of Chicago Press.
 - (63) HENDL, J., (2005). *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál. ISBN 978-8-073-67040-5.
 - (64) HERZBERG, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, Ohio: World Publ. ISBN 978-02589-7011-9.
 - (65) HOTTELING, H., (1929). Stability in Competition. *Economic Journal*. roč. 39, č. 1., s. 41-57.

- (66) HOUMANFAR, R., (2017). Organizational Behavior Management & Socio-Cultural Issues: Do We Have a Role to Play? *Journal of Organizational Behavior Management*. 37,2, s. 121-125
- (67) HOX, J., MOERBEEK, M., VAN DE SCHOOT, R. (2018). *Multilevel Analysis*. New York: Routledge.
- (68) CHAKRAVARTHY, B. S., (1982). Adaptation: a promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*. 7, s. 35-44.
- (69) CHANDLER, G. N., MCKELVIE, A., & DAVIDSSON, P. (2009). Asset specificity and behavioral uncertainty as moderators of the sales growth - Employment growth relationship in emerging ventures. *Journal of Business Venturing*. 24 (4), s. 373-387.
- (70) CHAPMAN, K., WALKER, D. F., (1991). *Industrial location: principles and policies*. Oxford: Basil Blackwell.
- (71) CHARLES, R., CROWELL, D., ANDERSON, C., (2008). Systematic Behavior Management, *Journal of Organizational Behavior Management*. 4:1-2, s. 129-163.
- (72) CHILD, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*. 6, s. 2-22.
- (73) ISARD, W. (1960). *Location and Space Economy*. New York: John Wiley.
- (74) IVANCEVICH, J., KONOPASKE, R., MATTESON, M., (2013). *Organizational Behavior and Management*. Tenth Edition. McGraw-Hill,
- (75) JOBS, S., (2011). Nature, 479 (7371), 42. [vid. 20. srpna 2019] <https://search.proquest.com/docview/905897190?accountid=17239>
- (76) JURKOVICH, R. (1975). A core typology of organizational environments. *Administrative Science Quarterly*. 19, s. 380-394.
- (77) KAHNEMAN, D. (2003). A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. *American Psychologist*. 58, s. 697-720.
- (78) KAHNEMAN, D. (2012). *Thinking, Fast and Slow*. Penguin Press. New York.
- (79) KAHNEMAN, D., TVERSKY, A., (2000). *Choices, values and frames*. New York: Cambridge University Press.
- (80) KAMEDA, T., N. DIASUKE, N. (2002). *Cost-benefit Analysis of Social/Cultural Learning in a Nonstationary Uncertain Environment: An Evolutionary Simulation and an Experiment with Human Subjects*. *Evolution and Human Behavior*, 23(5), s. 373-393.

- (81) KEYNES, J. M., (1936). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. London: Palgrave Macmillan doi:10.1215/00182702-30-4-545.
- (82) KILLINGSWORTH, K., MILLER, S., ALAVOSIUS, M., (2016). A Behavioral Interpretation of Situation Awareness: Prospects for Organizational Behavior Management, *Journal of Organizational Behavior Management*. 10-12, Vol.36(4), s.301-321
- (83) KING, A., Gravina, N., SLEIMAN, A., (2018). Observing the Observer. *Journal of Organizational Behavior Management*, Volume 38, Issue 4.
- (84) KIRKLEY, W. W. (2016). Entrepreneurial behaviour: the role of values. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* s.290-328. 22(3), Emerald: MCB University Press.
- (85) KIRZNER, I. M., (1997). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago.
- (86) KIRZNER, I. M., (1973). Creativity and/or Alertness: Reconsideration of Schumpeterian Entrepreneur. *The Journal of Economic Literature*. 35, s. 60 – 85.
- (87) KLANDT, H., (1997). State of the Art of Entrepreneurship and SME Research and Education in Germany. *Entrepreneurship and Small Business Research in Europe*. Hong-Kong: Avebury, Aldershot-Brookfield.
- (88) KLOFSTEN, M., JONES-EVANS, D., (2001). *Technology, Innovation and Enterprise: The European Experience*. New York: Palgrave Macmillan.
- (89) Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) [online]. Praha: Český statistický úřad [vid. 7. října 2019]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace.
- (90) KMENTA, J., (1997). *Elements of Econometrics*. Detroit: Michigan Publishing.
- (91) KOONTZ, H., (1989). The Management Theory Jungle Revisited. *Academy of Management Review*, 4, s. 175-187.
- (92) KOONTZ, H., WEIHRICH, H. (1993). *Management*. Singapore: McGraw-Hill.
- (93) KOONTZ, H., WEIHRICH, H., (2015). *Essentials of management: an international, innovation, and leadership perspective*. Tenth edition. Chennai: McGraw-Hill Education (India) Private Limited, 2015. ISBN 978-93-392-2286-4.
- (94) KORÁB, V., (2008). *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press.

- (95) KORÁB, V., (2015). Family Business in the Czech Republic: Actual Situation. *Trendy ekonomiky a managementu*. 23, s. 32 – 42. ISSN 1802-8527.
- (96) KORÁB, V., (2016). What determines innovation in small and medium enterprises? A case study from the Czech Republic. *Transformations in Business and Economics*. 15(2): s. 78-88. Brno: VUT v Brně, ISSN 1648 - 4460
- (97) KORÁB, V., (2012). Determinanty rozvoje a vzorce chování rodinných podniků ve venkovském prostoru. In: *Aktuálne problémy podnikovej sféry*. Recenzovaný zborník vied. prací. Bratislava: Ekonóm, s. 229-234. ISBN 978-80-225-3427-7.
- (98) KREITNER, R., (2008). Managerial Reaction to the Term Behavior Modification. *Journal of Organizational Behavior Management*. Volume 3, Issue 2
- (99) KRUEGER, N. F. (2007). What lies beneath? The experimental essence of entrepreneurial thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*. s. 123-139, 31(2).
- (100) KRUMME, G. (1969). Towards a geography of enterprise. *Economic Geography*. 45, s. 30-40.
- (101) KULICKE, M., (1993). *Chancen und Risiken junger Technologieunternehmen*. Heidelberg: Physica Verlag.
- (102) KUTNER, M. H., NACHTSHEIM, C. J., NETER, J., LI, W., (2005). *Applied linear statistical models* (5th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.
- (103) LAWRENCE, P. R., LORSCH, J. W., (1967). *Organization and environment*. Boston: graduate School of Business Administration, Harvard University.
- (104) LIKERT, R., (1963). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-070-37850-6.
- (105) LIKERT, R., (1967). *The Human Organizations: its management and value*. New York: McGraw-Hill. 978-0-0703-7851-3.
- (106) LIKERT, R., (1976). *New Ways of managing Conflict*. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-07494-8088-2.
- (107) LOESCH, A., (1954). *Die raumliche Ordnung der Wirtschaft*. Jena. (angl. 1954 – The Economics of Location). New Haven: Yale University Press. ISBN 978-0300007275.
- (108) LUCAS, R., E., (1987). *Models of Business cycles*. Oxford: Blackwell.
- (109) LUKEŠ, M. JAKLOVÁ, M., (2012). *Podnikání v České republice*. VŠE v Praze, Oeconomica. ISBN 978-80-245-1884-8.

- (110) LUTHANS, F., (1973). The contingency theory of management. *Business Horizons*. 16(3), s. 67-72. ISSN: 0007-6813.
- (111) MANDYSOVÁ, I. (2008a). Podnikání a hospodářská soutěž na globálním trhu Evropské unie. In: *Sborník Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dosledky '08*. Žilina: Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov Žilinskej univerzity v Žiline, s. 377-391. ISBN 979-80-969745-1-8.
- (112) MANDYSOVÁ, I. (2008b). Potenciál pro vývoj podniků v regionu. In: *Jak úspěšně podnikat v příhraničních regionech Moravy*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, s. 39-52. ISBN 978-80-7314-145-5.
- (113) MANDYSOVÁ, I. (2008c). Teoretická východiska podnikání. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D*. Pardubice: Faculty of Economics and Administration. 13(12), s. 126-131. ISSN 1211-555X.
- (114) MANDYSOVÁ, I. (2009) *Podpora podnikání v České republice a v Evropské unii*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-73-220-4. MANDYSOVÁ, I., (2012). Creating a context as the Base for Entrepreneurial Support Policy. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D*. Pardubice: Faculty of Economics and Administration. s. 114-123. ISSN 1211-555X.
- (115) MANDYSOVÁ, I., (2018). A Behavioral Theory of the Firm: Specifics of Czech Entrepreneurial Behavior. *Ekonomie a management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 21(1), s. 85-100. ISSN Print 1212-3609, ISSN Online 2336-5604.
- (116) MANDYSOVÁ, I., (2019). Classical Management Biases and Behavioral Approach Comprehension. *Scientific Papers of the University of Pardubice*. Pardubice: Faculty of Economics and Administration, Series D, 2(46), s. 114-123. ISSN 1211-555X.
- (117) MASLOW, A., (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper. ISBN 978-0-060-41987-5.
- (118) MASLOW, A., (1977). *Eupsychian Management*. Homewood: Irwin Publishing. ISBN 978-0870940569.
- (119) MAWHINNEY, T. C., (1992). Organizational culture, rule-governed behavior and Organizational Behavior Management: Theoretical foundations and implications for research and practice. *Journal of Organizational Behavior Management*. 12 (2), s. 568-592. ISSN 0160-8061.

- (120) MAYO, E., (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York: Harward University press. ISBN 978-0415-60423-9.
- (121) McDERMOTT, P., TAYLOR, M., (1982). *Industrial Organisation and Location*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-0262691796.
- (122) MCGREGOR, M., (1960). *The Human side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0071462228.
- (123) MENGER, C., (1871). *Grundsätze der Volkswirtschaftslehre*. Wien: Alma Press. ISBN: 978-37910-3098-2.
- (124) MEYER, J. W., ROWAN, B., (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83, s. 340-363. ISSN 0002-9602.
- (125) MILL J. S., (1845/1967). *Essays on economics and society*. Toronto: Buffalo University of Toronto Press. London: Routledge & Kegan Paul, 1967. ISBN 978-1-349-00878-0.
- (126) MILLER, L. M., (2013). *Getting to Lean – Transformational Change Management*, New York: Miller Management Press. ISBN 978-057-812181-9.
- (127) MILLER, L., (1978). *Behavior Management, The New Science of Managing People at Work*. London: John Wiley & Sons. ISBN 978-047102947-2.
- (128) MILLS, C. W., (1959). *The Sociological Imagination*. New York: Oxford University Press. ISBN 978-019513373-8.
- (129) MINTZBERG, H., (1983). *Structure in fives: designing effective organizations*. London: Englewood Cliffs. ISBN 978-01385-5479-8.
- (130) MINTZBERG, H., (1989). *Mintzberg on management - inside our strange world of organizations*. New York: Free Press. ISBN 978-0-02921371-1.
- (131) MORGAN, G., (1992). Proactive management. In: MERCERER, D.: *Managing the external environment: a strategic perspective*. London: Sage, s. 24-37. ISBN 978-080398628-2.
- (132) MÜNSTERBERG, H., (1912). *Psychology and Industrial Efficiency*. Munich: Press. ISBN 978-055434520-8.
- (133) *Nariadení komise EU č. 651/2014*, [online] Vydáno ze dne 17. června 2014 [vid. 7. října 2019]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A32014R0651>

- (134) NORD, W. R., (1969). Beyond the teaching machine: The neglected area of operant conditioning in the theory and practice of management. *Organizational Behavior and Human Performance*. 4, s. 375-401. ISSN 0030-5073.
- (135) NORMAND, M., BUCKLIN, B., AUSTIN, J., (2008). *The discussion of behavioral principles*. Journal of Organizational Behavior Management. 19(3). s. 45-56. ISBN 978-157224538-9.
- (136) NORTH, D. C., (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-0521394161.
- (137) NORTHCRAFT, G., (1990). *Organizational Behavior: Management challenge*. London: The Dryden press. ISBN 978-141-060737-9.
- (138) OAKLEY, R. P., COOPER, S. Y. (1989). High technology industry, agglomeration and the potential for peripherally sited small firms. *Regional Studies*, (23) s. 347-360. ISSN 0034-3404.
- (139) O'HARA, K., JOHNSON, C. M., BEEHR, T. A. (1985). Organizational behavior management in the private sector: A review of empirical research and recommendations for further investigation. *Academy of Management Review*. (10), ISSN 0363-7425.
- (140) PALMER, M., MERLE, C., DAVIS, B., (2018). Experimenter Presence or Absence: An Experimental Analogue with Implications for Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*. (38),4. ISSN 0160-8061.
- (141) PÁRTLOVÁ, P., (2017). *Analýza vlivu faktorů vnějšího prostředí na funkčnost malých a středních podniků v ČR*. Prešov: Mladá veda - Universum, (5), s. 67-74. ISSN 1339-3189.
- (142) PERROUX, F. (1955). Note sur la notion de pole de croissance. *Économie Appliquée* (8), s. 302-320. In: MCKEE D. L., DEAN, R. D., LEAKEY W. H.: *Regional economics: theory and practice*. New York: The Free Press. s. 93-135. ISBN 978-131510314-3.
- (143) PETIT, T. A. (1967). A behavioral theory of management. *Journal of Academic Management*. s. 341-350. ISSN 2643-976X.
- (144) PFEFFER, J., (1972). Interorganizational influence and managerial attitudes. *Academy of Management journal*. (15) s. 317-330. ISSN 0001-4273.

- (145) PFEFFER, J., (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper and Row. ISBN 978-080474789-9.
- (146) Počty podnikatelů a živností, (2019). [online] Praha: MPO [vid. 9. 4. 2019]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/pocty-podnikatelu-a-zivnosti>
- (147) PORTER, M. E., (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. ISBN 978-068484148-9.
- (148) PORTER, M. E., (2002). *Competitive strategy*. New York: The Free Press. ISBN 978-0-684-84148-9.
- (149) PRED, A. R. (1967). Behaviour and location: foundations for a geographic and dynamic location theory, part 1. *Lund Studies in Geography*, Series B, 27. Lund: Royal University of Lund. ISBN 978-94-010-5151-4.
- (150) PŮLPÁN, Z. (2013). *Kvantifikace ve vědách o člověku*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. ISBN 978-807394556-5.
- (151) RAPP, S., LAURA L. CARSTENSEN, L., PRUE, D., (2008). Organizational Behavior Management 1978-1982, *Journal of Organizational Behavior Management*, (5)2, s. 5-50. ISSN 0160-8061.
- (152) RENNER, G. T. (1947). Geography of industrial localization. *Economic Geography*. (23) s. 167-198. ISSN 0013-0095.
- (153) Registr ekonomických subjektů v kraji k 31.12.2018. Pardubice: ČSÚ [vid. 29. září 2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/ekonomicke-subjekty-v-pardubickem-kraji-k-31-prosinci-2018>
- (154) ROMER, D., (2006). *Advanced Macroeconomics*. Boston: Irwin/McGraw-Hill. ISBN 978-007351137-5.
- (155) SABEL, C., (1989). Flexible specialization and the re-emergence of regional economies. In: HIRST P., ZEITLIN J., (1989). *Reversing industrial decline? Industrial structure and policy in Britain and her competitors*. Oxford: Berg, s. 17-70. ISBN 978-085496029-3.
- (156) SANTORO, M. D., BIERLY, P. E., DALY, P. S., & GOPALAKRISHNAN, S. (2007). Sources of external organisational learning in small manufacturing firms. *International Journal of Technology Management*, 38(1-2), s. 45-68. ISSN 1741-5276.

- (157) SAY, J. B., (1826) *Traité d'économie politique*. Rapilly: Nabu Press. ISBN-13 978-142123618-6.
- (158) SCOTT, A. J., (1988). *New industrial spaces. Flexible production organization and regional development in North America and Western Europe*. London: Pion Limited. ISBN 978-0850-86131-0.
- (159) SENER, I. (2012). Strategic Responses of Top Managers to Environmental Uncertainty. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. (58) s. 169-177. ISSN 1877-0428.
- (160) SENGE, P., (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Random House Publishers. ISBN 978-038551725-6.
- (161) SENGER, J., (1973). A challenge from behavioral science: Can you eliminate the negative? *Supervisory Management*. (18) s.15-20. ISSN 0039-5919.
- (162) SHAPERO, A., (1985). *Managing Professional People – Understanding Creative Performance*. New York: Free Press. ISBN 978-0029293607.
- (163) SHAPERO, A., (1985). Why Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*. 23(4), s. 1 – 5. ISSN 0047-2778.
- (164) SCHIMMER, M., BRAUER, M. (2012). Firm performance and aspiration levels as determinants of a firm's strategic repositioning within strategic group structures. *Strategic organization*. 10(4), s. 406-435. ISSN 1741315X.
- (165) SCHMINKE, M., CROPANZANO, R., & RUPP, D. E., (2002). Organization structure and fairness perceptions: The moderating effects of organizational level. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 89(1), s. 881-905. ISSN 0749-5978.
- (166) SCHOENBERGER. E., (1988). From fordism to flexible accumulation: technology, competitive strategys and international location. *Environment and Planning D: Society and Space*. ISSN 0263-7758.
- (167) SCHUMPETER, J. A. (1911). *Teorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Munich and Leipzig: Dunker und Humblat. ISBN 978-342811746-8.
- (168) SILVERMAN, B. (1998). *Density Estimation for Statistics and Data Analysis*. New York: Routledge. ISBN 978-041224620-3.
- (169) SILVERMAN, D. (1997). *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interpretation*. London: Sage Publishing. ISBN 0-8039-8757-9.

- (170) SIMON, H. A., (1957). *Administrative behaviour*. New York: Theatre Press. ISBN 978-0684835822.
- (171) SIMON, H. A., (1960). *The new science of management decision*. New York: Prentice Hall. ISBN 978-013616136-3.
- (172) SLÁVIK, Š., ROMANOVÁ, A., (2005). Predvídavosť a pružnosť podnikov. Výsledky prieskumu. In: *Nové trendy v podnikovom managemente*. Košice: PHF EU Bratislava. ISBN 80-969181-3-3.
- (173) SMITH, D. M., (1987). Neoclassical location theory. In: LEVER W. F.: *Industrial change in the United Kingdom*. York: Longman, s. 23-37. ISBN 978-058230141-2.
- (174) SOLOW, R., (2007). *Growth theory, an exposition*. New York: Oxford University Press. ISBN 978-0195109030.
- (175) SOOFI, E. S., RETZER, J. J., & YASAI-ARDEKANI, M., A. (2000). Framework for measuring the importance of variables with applications to management research and decision models. *Decision Sciences*. 31(3), s. 595-625. ISSN 1540-5915.
- (176) STAM, E. (2007). Why Butterflies Don't Leave: Locational Behavior of Entrepreneurial Firms. *Economic Geography*. 83(1), s. 27-50. ISSN 1944-8287.
- (177) STARBUCK, W., (1976). Organizations and their environments. In: DUNETTE, M.: *Handbook of organizational and industrial psychology*. Chicago: Rand McNally. s. 1069-1123. ISBN 978-1-4338-0727-5.
- (178) STAW, B. M., SZWAJKOWSKI, E., (1985). The scarcity-munificence component of organizational environments and the commission of illegal acts. *Administrative Science Quarterly*. (20) s. 345-354. ISSN 0001-8392.
- (179) STEED, G., (1971). Forms of corporate environmental adaptation. *Social Geography*. (62) s. 90-94. ISSN 1729-4274.
- (180) STOREY, D., (1982). *Entrepreneurship and the new firm*. London: Croom Helm. ISBN 978-113868342-6.
- (181) ŠEBESTOVÁ, J., (2007). Analysis of endogenous factors influencing small and medium sized enterprises: The case of the Moravian-Silesian region [Vnitřní faktory ovlivňující malé a střední podnikání Případová studie z Moravskoslezského kraje]. *Ekonomický časopis*. (55)4, s. 411-424. ISSN 0013-3035.
- (182) ŠEBESTOVÁ, J., (2015) Regional Business Environment and Business Behaviour of SME's in Moravian-Silesian Region. In: *Proceedings of the 12th International*

- Conference Liberec Economic Forum*, Liberec: Technická univerzita Liberec. s. 186-193. ISBN 978-80-7494-225-9.
- (183) TAYLOR, F. W., (1911). *Scientific management*. New York: Harper & Row. ISBN 978-189736389-8.
- (184) TAYLOR, F. W., (1903). *Shop management*. New York: Harper & Row. ISBN 978-159547676-0.
- (185) TAYLOR, F. W., (1912). *Testimony Before the Special House Committee*. Harper & Row. ISBN 978-159740494-5.
- (186) TERREBY, S. (1968). The evolution of organizational environments. *Administrative Science Quarterly*. (13) s. 590-613. ISSN 0001-8392
- (187) THALER, R., (2017). *Neočekávané chování*. Praha: Argo. ISBN 978-80-7363-838-2.
- (188) TOWNROE, P. M., (1975). Post-move stability and the location decision. In: HAMILTON F. E. I.: *Spatial perspectives on industrial organization and decision making*. Chisester:Wiley. s. 287-308. ISBN 978-047134715-6.
- (189) TVRDOŇ, M., ŠEBESTOVÁ, J., KLEPEK, M. et al. (2015) Vliv podnikatelského prostředí na udržitelnost podnikání: Příklad Moravskoslezského kraje. Závěrečná zpráva. Karviná: IIV, SU OPF.
- (190) VERNON, R., (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*. (2) s. 190-207. ISSN 0033-5533.
- (191) VIVARELLI, M., (2000). *The employment impact of innovation: evidence and policy*. London: Routledge. ISBN 978-041520433-0.
- (192) VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. ISBN 978-7261-197-3.
- (193) WALKER, R., (1989). A requiem for corporate geography: new directions in industrial organization, the production of place and uneven development. *Geografiska Annaler*. 71(B)1 s. 43-68. ISSN 1468-0459.
- (194) WEBER, A., (1928). *Theory of the Location of Industries*. Chicago: University of Chicago Press, s 256. ISBN 978-022626469-1.
- (195) WEICK, K. E., (1979). *The social psychology of organizing*. Reading MA: Addison Wesley. ISBN 978-007554808-9.

- (196) WIEGAND, D., (2008). Connecting Positive Psychology and Organizational Behavior Management, *Journal of Organizational Behavior Management*, (24)1-2, s. 3-25, ISSN 0160-8061.
- (197) WILLIAMSON, O. E., (1963). Managerial Discretion and Business Behavior. *American Economic Review*. (53) s. 1032-1057. ISSN 0002-8282.
- (198) WITT, U. (2007). Firms as Realizations of Entrepreneurial Visions. *Journal of Management Studies*, 44(7). s 1125–1140. ISSN 1467-6486.
- (199) YASAI-ARDEKANI, M., (1989). Effects Of Environmental Scarcity And Munificence On The Relationship of the context to organizational structure. *Academy of Management Journal*. (32)1, s. 131-156. ISSN 0001-4273.

Seznam příloh

Příloha A: Podniky – empirická studie

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Úrovně v prostředí podle Castrogiovanniho.....60

Obrázek č. 2: Model prostorového chování podniku podle Krummeho78

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Počet podnikatelských subjektů ve vzorku vůči kategorizaci NACE.....112

Tabulka č. 2: Korelační koeficienty118

Tabulka č. 3: Mnohonásobná regresní analýza behaviorálních proměnných (modelu A/M) na kontextuálních proměnných při aplikaci metody křížového součinu proměnných (Cross product variables)119

Tabulka č. 4: Výsledky ověření tvrzení u zkoumaného vzorku 54 podniků124

Příloha A

Podniky – empirická studie

Příloha obsahuje autentický text empirické studie, tedy přepsané rozhovory s manažery - podnikateli, roztríděný dle prvků prostředí tak, aby mohla být následně sledována relevantnost chování a reakcí manažerů v českém podnikatelském prostředí a odpovídajících soudobých teorií:

Lokalizace a vývoj podnikání

Následující text demonstruje příklady dokumentující umístění podniku, lokalizační rozhodnutí, růst podniku ve vazbě na region, nadregionální růst.

- *Podnik objednává všechny základní materiály od zahraničních dodavatelů nebo od jejich regionálních zástupců, protože v České republice a na Slovensku není odpovídající nabídka.*
- *Obchod se sice nachází v obci, která má jen 2000 obyvatel, ale je situován v nákupní zóně a je přímo u silnice*
- *Podnik zaujal strategické postavení na trhu zásluhou výhodného sídla, které se nachází v samém centru města na Tylově náměstí.*
- *V okrese nemá konkurenci, což by se mohlo zdát jako výhoda, bohužel náklady na dopravu materiálu do podniku a doprava hotových výrobků jsou vysoké, protože odběratelé podniku jsou v celé České republice i v zahraničí.*
- *Jsme situováni na kraji města v blízkosti je železnice, které často využíváme k přepravě suroviny. Kvůli okolní zastavbě se již dále nemůžeme rozrůstat, výstavba je možná pouze na stávajícím prostoru.*
- *Nyní podnik sídlí v okresním městě, kde jsou úřady a lepší vybavenost a dobrá dopravní obsluha.*
- *Odběratelé sídlí z největší části v Pardubicích a dále na trase Pardubice – Rokytno. Získat větší odběratele je problém, hlavně co se týká obchodních řetězců. Ty chtějí mít produkt v nabídce v celé své síti prodejen. Například supermarket Plus nechce zavážet zboží jen do jedné prodejny v Pardubicích, ale do celého kraje, což je pro náš podnik nemožné.*
- *Město je výhodným místem pro rozvíjení podnikání. Funguje zde automobilová, železniční i lodní doprava a naskýtá se zde mnoho příležitostí pro o potencionální zaměstnance.*

- V lokalitě, kde podnik v současné době působí, je vhodné prostředí pro poskytování služeb v oblasti dopravy, stavebních a zemních prací.
- Místo podnikání nebylo geograficky příliš výhodné, jednalo se o rodinný dům na samotě uprostřed luk.
- Pardubice jsou jedním z největších měst východních Čech a jejich průmyslové centrum se nachází ve Starých Čívicích cca 5 km od města. Obec Čepí, kde sídlí podnik č.13, je od průmyslové zóny města vzdálená necelých 5 km. Lokalita průmyslové zóny je určena k lehké průmyslové výrobě, výrobním a strategickým službám či technologickým centrům.
- V okolí střediska jsou umístěny převážně zemědělské podniky. Z tohoto je patrné, že výrobce potravinářských výrobků zde nemá konkurenci.
- Místo výstavby bylo vybráno na strategicky výhodném místě s levnými pozemky v těsné blízkosti nejfrekventovanější silnice Pardubického kraje v okrese Ústí nad Orlicí, protože v tomto regionu dominuje průmysl strojírenský.
- Sídlo firmy se nacházelo na strategickém místě v okrajové části Pardubic, poblíž křižovatky u Parama. Toto místo bylo strategické z důvodu toho, že je tato křižovatka spojnici výpadovek na Hradec Králové, Chrudim, Přelouč. Firma disponuje těžkou technikou, se kterou by byla manipulace někde v centru Pardubic dosti nešťastná.
- Během let se podnikatel č. 18 nikam nepřesouval, protože mu vyhovovalo zaměstnání v blízkosti bydliště.
- Jako první byla zrušena vzorkovna v Praze, kde byl nájem nejdražší, následovaly Teplice, Hradec Králové a zanedlouho i druhá pobočka v hlavním městě.
- Musel jsem najít nové a větší prostory k podnikání, abych mohl zakoupit stroje. Usoudil jsem, že moje měsíční tržby jsou dostatečné, abych si mohl najímat větší prostory. Kamarád mi řekl o nabídce prostoru o 90 m² se sídlem v budově určené pro dílny. Po návštěvě objektu se mi nelíbila částka, za kterou ji nabízeli v poměru k velikosti dílny. Po konzultaci problému s mým otcem mi nabídl prostory bývalé garáže na jeho dvoře, s tím, že budu platit jen energie.
- Podnik sídlí ve strategicky dobré oblasti, nedaleko železnice a hlavního silničního tahu na Brno. Je to dobré pro dodávky materiálů, ale i pro vývoz hotových zakázek. Vidíme v tom velkou výhodu. Vývoz i dovoz je možný hlavně po železnici. Z našeho podniku vedou koleje, takže není problém naložit vlak. Železniční přeprava nás stojí méně než silniční. Nevznikají žádné další náklady, nemusíme platit přepravu po silnici k železnici a znovu zboží překládat.
- Za poměrně krátkou dobu jsme získali dobré jméno mezi různými zemědělskými družstvy i velkými podniky z okolí. Nezvýšily se nám tedy ani náklady na dopravu.
- Chtěli být výborně dostupní, proto bylo zvoleno místo reprezentativní prodejny Václavské náměstí v Praze za velmi vysoký nájem, který byla firma ochotna platit za dostupnost a prestiž adresy.
- Na začátku obchodní činnosti bylo nezbytností zajistit vhodné místo s adekvátní dopravní infrastrukturou, dobrými parkovacími možnostmi a vhodnou infrastrukturou služeb pro zaměstnance.
- Importovat zboží do České republiky znamenalo přizpůsobit se standardům, které předepisovala moje mateřská firma. Firma č. 52 měla svého exportního partnera v Německu. Tato přepravní společnost spolupracovala se přepravní společností zde tady v Čechách. Mým úkolem bylo tedy s touto přepravní společností uzavřít

smlouvu a zajistit tak, že bude od německého speditéra přepravované zboží přebírat. Dále nám pak tato samá firma zajistila dopravu zboží z překladiště do naší firmy.

- Hledal jsem nějaké výhodné místo pro provozování živnosti, a protože v Čepí bylo málo místa na podnikání a navíc jsem chtěl podnikat v Pardubicích, kde jsem doufal ve větší poptávku po svých produktech a službách, a také v možnost uchycení na trhu, rozhodl jsem se pro Pardubice. Ty jsem si vybral i z důvodu, že jsou nejen v srdci České republiky. Dále toto město mělo a pořád má výborné dopravní napojení, což byl pro mě obrovský přínos.
- Lokalita se nám zdála být vhodná a výše nájemného bylo také přijatelné. Rozhodli jsme se, že si daný prostor pronajmeme a založíme zde naši prodejnu. V tomto městě sice již jedna drogerie byla, ale ta byla situována na náměstí, tedy v centru města a naše prostory byly na okraji města v nedaleké blízkosti velkého sídliště. Zdálo se nám, že i přes konkurenci si najdeme dostatečné množství zákazníků, jelikož se budeme soustředit na jinou část města než druhá drogerie. Lokalizace byla vhodná i z toho důvodu, že vzhledem k nedalekému sídlišti bude vysoká poptávka po našem zboží. Další nespornou výhodou tohoto prostoru jsme viděli v tom, že se nachází hned u hlavní silnice směrem na Hradec Králové a je zde i menší parkoviště, takže je to přístupné pro lidi, kteří jezdí autem.
- Samozřejmě v této spolupráci hrála roli i cena, protože se obě značky nacházejí mimo pardubický region (JITEX Písek a.s., ANDRIE s.r.o. – Kunovice), tudíž jsou zde o něco větší náklady na dopravu.
- Protože jsme měli zakázky převážně v zahraničí, bylo nám v podstatě jedno, v jaké lokalitě naše sídlo bude.
- Materiál jsme nakupovali přes velkoobchody v blízkosti. To nejen z důvodu ušetření nákladů na dopravu. Brzy jsme jako stálý odběratelé začali dostávat množstevní slevy, které nám opět ušetřili náklady.
- Tato lokalita se mi velmi líbila, protože v Chrudimi se svou rodinou žiji.
- Firma si pronajala prostory v těsné blízkosti automobilky. Minimalizovala tak náklady na dopravu. Investice se vyplatily.
- Společnost LOANA rozprodávala své některé budovy. Plánovala jsem odkoupit budovu, ve které dříve byla provozována jídelna a ještě některé další prostory.
- Z jižní strany je firma velice dobře viditelná z vlaku a ze silnice spojující Pardubice a Ostravu. Z této strany jsem nechal umístit velkoplošnou reklamu a mám již ověřeno, že přinesla užitek. ...byla tu další výhoda v lokalizaci firmy. Zákazníci, kteří znali původní podnik a tedy i naši výrobu byli zvyklí k nám jezdit, a tudíž nemuselo dojít k žádnému narušení našich vztahů. To se týká i našich dodavatelů, kteří byli zvyklí k nám jezdit.
- Nespatřuje ve vzdálenosti od centra nevýhodu. Ani doprava kosmetických přípravků od dodavatelů není složitá, nechává si je posílat poštou. Místo je velmi dobře dostupné městskou hromadnou dopravou, v blízkosti jsou zastávky.
- V dnešní době již sami pronajímatelé prostor telefonují do podniku a přichází se zajímavými nabídkami pronájmu. Jakákoli překážka v podobě hledání prodejních míst je tak zapomenuta.
- Ohledně snížení dopravních nákladů se vůbec neuvažovalo z důvodu, že si zahraniční firmy převážně pro zboží jezdily samy. Dovážená surovina se sbírala

nejprve v přilehlých regionech, takže umístění k cílovému trhu nebo zdroji suroviny nepřipadalo tolik v úvahu.

- *Musím říct, že elektrárna, tedy její management, se k nám zachovala velmi vstřícně, nabídla nám odpovídající prostory pro dílny k pronájmu a současně nám nabídla za příznivé ceny k odkoupení strojové vybavení likvidované údržby.*
- *Začali jsme s výstavbou vlastních maloobchodních prodejen ve větších městech blízkého okolí. Právě v tomto roce jsme dojednali odkoupení Jatek Český Brod.*
- *Kvůli okolní zástavbě se již dále nemůžeme rozrůstat, výstavba je možná pouze na stávajícím prostoru.*
- *V roce 2006 začala firma č. 12 vyvážet tepelná čerpadla do zemí EU.*
- *rok později vzniká vlastní obchodní oddělení s cílem samostatného prosazení výrobků a zájmů firmy na českém a slovenském trhu.*
- *Po několika letech fungování společnosti si majitelé položili otázku – neměla by se společnost rozrůstat a expandovat do sousedních regionů? Vedení společnosti začalo realizovat tuto myšlenku co nejdříve. V současnosti již pokrýváme našimi montážními pracemi prakticky celé území České republiky.*
- *Dochází k prodeji zboží i do zahraničí a to hlavně na Slovensko.*
- *Společníci se složili a vložili peníze do firmy na nákup materiálu, poté se podnik rozhodl využívat své vlastní zdroje a cizí kapitál ve formě provozního úvěru, factoringu a zpětného leasingu.*
- *Firma doposud využila dotačních programů na zřízení pracovního místa pro 2 ZTTP zaměstnance.*
- *V roce 2001 jsem odkoupila celý objekt od SD Jednota. Většinu dlužené částky jsem řešila hypotékou 700 000 Kč od České Spořitelny, kterou doplatím v roce 2011. Za půjčku jsem ručila objektem, proto sehnat úvěr bylo snadné.*
- *Společnost vydala velkou námahu na získání obou úvěrů, aby mohla začít podnikat. Vedení se nyní zaměřuje na jejich splacení. Zvláště se snaží o splacení revolvingového úvěru, protože tento úvěr je velmi drahý (vysoké úroky)...*
- *Vedení společnosti uvažovalo o otevření nové provozovny v blízkém regionu Skuteč. Podmínky pro uskutečnění tohoto záměru byly ale nepříznivé – nemožnost získání dalšího úvěru.*
- *První úvěr byl na 1 milion korun. Postupem času podnik změnil instituci a přešel k České spořitelně, která mu byla ochotna vyjít vstříc a nabízela lepší podmínky úvěru než Českomoravská záruční banka.*
- *Finanční zdroje čerpáme pouze z výnosů z obrátu. Doposud jsme nebyli nikdy zatíženi úvěrem, což nám pomohlo v důvěryhodnosti u odběratelů. V otázce financování jsme využili pouze několikrát formu leasingu při nákupu některých strojů a automobilů. Do budoucna uvažuji o čerpání dotací z EU kvůli zavádění nové výroby a technologií. Podle plánu by se mělo začít již během příštího roku a měli bychom z fondů EU získat až 48 % celkových nákladů na realizaci projektu.*
- *Rodina majitele restituovaného podniku se zadlužila částkou 5 000 000 Kč, aby znovu obnovila provoz. Od banky se podařilo získat úvěr, který slévárně pomohl v začátcích podnikání.*
- *Kvůli rozšiřování výroby a potřebě zvětšování výrobních prostor a skladů firma využila 2 bankovních úvěrů od banky ČSOB, jejíž pobočka sídlí v okresním městě Ústí nad Orlicí. První úvěr ve výši 2 000 000 Kč byl poskytnut v roce 2006*

za účelem stavby nových prostor a druhý ve výši 700 000 Kč byl poskytnut v roce 2008 na dostavbu a rozvinutí nové technologie. Společnost využila i leasingu, přičemž majetek, který má „najatý“, ještě nemá zcela splacený. Jedná se o jeden stroj IMA, celofánovačku a automobil pro služební účely. Dále se firma snaží využívat poskytnuté dotace, například od SZIF.

- Při zakládání podniku jsme čerpali z našich osobních financí, jelikož jsme se obávali nevratného zadlužení. Kdyby se stalo, že by naše rodina neměla finanční prostředky na chod podniku (např. v období krize), čerpala by asi raději ze svého dalšího podniku (to je hospoda, která zatím prosperuje), než aby se obrátila na banku.
- Podle slov jednatele je podnik v tzv. začarovaném kruhu, kdy je závislý na platbách a zároveň dluží někomu dalšímu. Jelikož odběratelé dluží stále více peněz, je společnost každý rok závislá na překlenovacím úvěru zhruba ve výši 200 000 Kč. Také letos si o něj hodlá zažádat. Společnost bojuje s financemi už od začátku podnikání. Finance z evropských fondů zatím firma nečerpá, ale začíná se o tento způsob financování zajímat. Je ve fázi shánění informací a poptávání se v okolních konkurenčních firmách.
- Expanze z národní úrovně na mezinárodní v roce 2006: na vývoj byla získána dotace z programu IMPULS od Ministerstva průmyslu a obchodu ve výši 1 500 000 Kč.
- Podnik využil dlouhodobý investiční úvěr 10 000 000 Kč na koupi bývalé opravný zemědělských strojů státního statku. Úvěr je v současnosti celý splacen. Podnik nepoužívá úvěry na financování běžné provozní činnosti. V roce 2007 podnik pořídil honovací stroj. Nákup tohoto stroje byl nad finanční možnosti společnosti, proto zažádala o dlouhodobý investiční úvěr. Ziskovost firmy neustále roste, firma nebyla v posledních deseti letech ve ztrátě, proto úvěr získala. Zakoupený honovací stroj umožnil vyrábět kvalitnější výrobky a také umožnil vyrobit jich více, čímž si podnik získal další zákazníky a jeho ziskovost mohla vzrůst.
- Podniku se podařilo získat dotace z fondu Evropské unie, což výrazně pomohlo rozvoji a tím i zvýšení konkurenceschopnosti. V roce 2017 dostal podnik dotaci na honovací stroj ve výši 2 000 000 Kč a v roce 2010 na hrotovací brusku za 4 000 000 Kč. Firma spolu s partnerem Industry EU zahájila v červnu tohoto roku realizaci projektu „Vzdělávání zaměstnanců – rozumná investice“. Tento projekt je financován z dotací ESF v ČR z Operačních programů. Jeho účelem je další profesní vzdělávání zaměstnanců podporované zaměstnavateli.
- Kromě dotace od Evropské unie si společnost vzala v minulosti i několik úvěrů. Velká část dostaveb a nových technologií byla realizována z peněz Evropských fondů v letech 2013 - 2015.
- Kromě dotace od Evropské unie si společnost vzala v minulosti i několik úvěrů.
- Od začátku své existence financuje podnik své aktivity a investice pomocí úvěrů a leasingu. V rámci Operačního programu Průmysl a podnikání se podařilo získat podporu na projekt „Tepelná úprava oceli“, a to konkrétně na nákup technologie ve výši 6 mil. Kč.
- Problém byl, jak tyto nákupy financovat, když nemáme tolik volných finančních prostředků. Nakonec vedení společnosti zvolilo zlatou střední cestu, kdy se rozhodlo, že obnovu osobních automobilů rozdělí do dvou let a financovat je bude

kombinací úvěru u své banky a leasingu. Částka na financování ve vnitropodnikové dopravě není malá, ale také není stěžejní.

- S dostupností úvěru nebyl problém díky velkému majetku společnosti a tím pádem dobrým zajištěním úvěru. Výhodou při získání úvěru bylo i to, že v té době měla Komerční banka regionální pobočku v Holicích a společníci byli pro banku známi jako solidní partneři s dobře vypracovaným podnikatelským záměrem.*
- Doposud podnik nečerpal žádné bankovní úvěry, byl schopen zařízení pořídit ze zisků firmy či díky využití leasingu. Po vstupu České republiky do Evropské unie se naskytla možnost žádat o tyto dotace. Podnik o této možnosti věděl, ale neuvažoval o ní do té doby, než dotaci využil jeden z konkurenčních podniků v regionu. Aby mohl nižší ceny poskytnout, musel trvale snížit náklady na výrobu, proto se rozhodl požádat o dotaci z Evropské unie. Nový lis, na který podnik dostal na dotaci z Evropské unie, snižuje odpady z plechů a umožňuje rychlejší výrobu.*
- V počátcích podnikání si musela vzít úvěr, aby mohla rekonstruovat a zařídit si provozovnu.*
- V souvislosti s investicemi bylo nutné navyšovat úvěr až o 40 mil. Kč. Obdrželi jsme bezúročný úvěr a dotace od ministerstva financí. Finanční úřad na nás však vyvíjel značný tlak zaměřený na administrativu a po dlouhém pátrání našel chybu. Hrozilo placení vysokého penále a vracení výhodného úvěru.*
- Nechtěli jsme však firmu úplně zlikvidovat a ani ji nabídnout v regionu k prodeji, proto jsme využili nabídky obchodní společnosti Alternative Infrastructure Investments Limited se sídlem v Londýně a firmu v letošním roce prodali.*
- První měsíce podnikání nebyly jednoduché, ale díky bankovním půjčkám a značné poptávce po kancelářském nábytku se podnik vcelku rychle vzpamatoval.*
- Vstupní kapitál byl od obou zakladatelů po 2 500 000 Kč, celkově tedy 5 000 000 Kč, což byly převážně půjčky od jejich přátel a rodinných příslušníků.*
- Společnost musela požádat ČSOB o finanční investiční úvěr a velkou finanční měrou k tomuto zhodnocení přispěl evropský fond Sapard, který poskytl 30 % nenávratnou finanční půjčku*
- Vzhledem k tomu, že se jedná o podnik výrobní z oblasti stavebnictví, bylo nutné hned na začátku investovat do drahých kvalitních výrobních technologií, aby podnik svými výrobky dokázal zaujmout trh a mohl si začít budovat pozici. Úvěry byly v té době poskytovány obecně za velmi špatných podmínek, ale pro nákup technologií nebyla tehdy jiná možnost financování. Podnik zažádal o dotace ze strukturálních fondů Evropské unie na dva projekty. Jeden z projektů už byl posouzen kladně a nedávno se začal realizovat.*
- Situaci podnik řeší zmiňovanými dvěma novými, velkými, investičními projekty, na jejichž spolufinancování budou využity strukturální fondy Evropské unie. Jedním je projekt rozšíření kapacity výrobních a skladových prostor, výstavba nové haly a míchacího centra. Znamená to možnost okamžité reakce na požadavky zákazníka a potřeby trhu. Druhá investice bude namířena na inovaci výroby a nových technologií.*
- Moje sestra pracuje na poště v úseku Poštovní spořitelna, tak poskytnutí úvěru bylo bez problému a výše splátek mi také vyhovovala. Zaplatil jsem za stroje a nastěhoval je do nové dílny v garáži.*
- Žádné dotace nebyly v průběhu podnikání využity.*

- *Za své existence jsme nezaznamenali výrazné finanční problémy. Vzhledem k tomu, že se nám od začátku dobře dařilo, zisky rychle rostly, banky byly velmi ochotné při poskytování půjček. Díky vysokým ziskům jsme neměli problém půjčky splácet. Nyní využíváme dlouhodobý úvěr na stavbu nové svařovny od Komerční banky. Tato banka nám byla nápomocna ve většině realizací našich inovací.*
- *Velikost počátečního kapitálu činila okolo 80 tisíc korun (převážně z vlastních zdrojů). Při založení společnosti s ručením omezeným pak byl základní kapitál 200 000 tisíc korun, splňoval tedy minimální hranici. Pokud se například opozdí platby a překrývání nevystačí, má podnik možnost jako dobrý dlouholetý klient využít u své banky revolvingový úvěr. Tímto úvěrem však pokrývá přibližně jen 10 % potřebných prostředků, zbytek jsou vlastní zdroje a zálohy zákazníků. Jako další možný způsob financování využívá firma leasing na automobily.*
- *Po čase se rozhodl změnit podnik na společnost s ručením omezeným – jednalo se spíše o formální krok, a to z důvodu lepších podmínek podnikání (daňové zatížení apod.).*
- *Naši první větší investicí byla leasingová koupě formátovací pily za 250 000 Kč a jinak jsme si vystačili s drobným nářadím. V roce 2000 bylo také potřeba vzít si další leasing na dodávku a do nového prostoru jsme potřebovali také olepovací stroj, vše celkem za 800 000 Kč. Pokud se jedná o naši spolupráci se státem či s Evropskou unií, už v loňském roce jsme žádali o evropské dotace na nákup nových, výkonnějších strojů. V minulém roce jsme ji nezískali, uvidíme, jak to dopadne letos.*
- *Po dlouhém rozhodování a porovnávání, která nabídka jaké banky je lepší, zvolil půjčku od banky, která poskytla nejnižší úrok. Poskytnutá půjčka byla ve výši 450 000 tisíc Kč a během 7 let ji splatil.*
- *Aby tuto rekonstrukci mohl dokončit, musel se zadlužit – vzal si tedy v bance úvěr na 300 000 Kč... Dalo by se říci, že všechny peníze, které jsme za ty první roky vydělávali, jsme dávali do financování oprav prostor bývalého mlýnu a výrobní haly. Jenomže dotace, které Výzkumnému ústavu dával stát, byly zrušeny a výroba začala upadat. Podnik přestal prosperovat a nakonec byla výroba zcela ukončena. Na konci roku 1991 jsme tedy s Výzkumným ústavem zrušili nájemní smlouvu.*
- *Nutností při podnikání je spolupráce s bankou.*
- *Tištěné katalogy byly pro naše zákazníky velkým přínosem, ale bohužel zde byl velký problém v tom, že byly pouze v německém jazyce. Bohužel jsme zatím neměli prostředky na to, abychom katalogy přeložili a vytiskli je v češtině.*
- *K provozu firmy bylo potřeba pořídit mimo jiné, např. funkční měřicí přístroje a firemní automobily a zajistit financování těchto prostředků. Po poradě bylo jasné, že naše možnosti jsou omezené. Banky nám nebyly ochotny poskytnout začínající finanční kapitál, protože jsme pro ně nebyli solidními partnery. Nemohli jsme předložit účetní výkazy, neměli jsme čím ručit. Byli jsme nuceni sáhnout na osobní úspory a firmu takto financovat. Firemní automobily pro výjezdy montérů jsme pořídili formou finančního leasingu. Tento způsob byl v té době velmi oblíben a pro nás výhodný, i když jsme firmu zatížili splátkami do budoucna.*
- *V době krize, kdy bylo opravdu málo práce, jsme se rozhodli využít dotaci z programu „Vzdělávejte se“. Své zaměstnance jsme nechali projít školením zaměřeným na rozvoj ovládání počítačového programu, který využíváme*

ke zpracování nabídek. Byl to projekt na dobu dvou měsíců. Protože námi používaný program na zpracování nabídek doznal nových aktualizací a vylepšení, které jsme neměli, rozhodli jsme se využít možnost dotace ze státního rozpočtu a fondů EU. Chtěli jsme tyto nové aktualizace získat a zaměstnance, kteří s tímto programem pracují, nechat proškolit. Po poradě s majitelem tohoto programu jsme podali žádost. Měli jsme štěstí, dostali jsme dotaci na plné pokrytí této akce.

- Dále v budoucnosti budu pokračovat v ozvučovacích systémech, protože obce na ozvučení získávají (nejen) evropské granty a vyžadují kvalitní ozvučovací systém, který já jako jediný v České republice vyrábím.
- Při zakládání prodejny jsme potřebovali finanční prostředky na rekonstrukci obchodu a především na pořízení zboží. Menší částku jsme již měli našetřenou, ale bohužel to nestačilo. Proto jsme začali přemýšlet, jak chybějící prostředky získat. Od rodiny nebo známých jsme si půjčit nechtěli, takže jsme se rozhodli, že si vezmeme úvěr u banky. Jelikož jsme byli mladí, banka nám bez problému poskytla úvěr; proti kterému jsme ručili naším domem.
- Po zvažování, od jaké banky si půjčím peníze, jsme se nakonec s manželkou dohodli, že si půjčím od jejího otce, kterému částku budu splácet bez úroků. Rozhodl jsem se tedy, že tyto prostory koupím.
- Byl problém s druhotnou platební neschopností. Zákazníci nebyli schopni platit a my pak nemohli platit zase naše závazky. V úvahu přicházel úvěr, ale spíše jsme se snažili hradit závazky z vlastních zdrojů.
- U českých bank byl velmi vysoký úrok, téměř trojnásobně vyšší, než jaký jsme měli u naší mateřské firmy Lütze.
- Další překážkou bylo nedostačující množství strojů a aut v majetku firmy. Řešení se nabízelo několik – leasing, úvěr; půjčovny strojů. Firma se proto rozhodla pro bankovní úvěr. Firma vedla jednání s místními finančními ústavy. Z několika bankovních nabídek se kvůli důvěryhodnosti rozhodli pro Komerční banku a.s., která jim bankovní služby poskytuje od začátku podnikání.
- Neměla však dostatek finančních prostředků. Navázala tak jednání s finančními institucemi o výši leasingu a bankovního úvěru od Komerční banky.
- Důvod, proč jsem si vzala úvěr právě od GE Money Bank byl ten, že u této banky mám podnikatelský účet. Úvěr na odkup prostorů pro podnikání mi byl poskytnut.
- Investiční prostředky jsem získala prostřednictvím dalšího úvěru zprostředkovaného GE Money Bank.
- Požádala jsem o dotaci z Evropské unie na zateplení budovy. Pověřená osoba zjišťovala stav budovy a situaci, jestli dotace z EU bude podniku přidělena. Dotaci jsme nakonec od EU nezískali.
- To však znamenalo investovat do nástrojů na výrobu oken. Není to zrovna malá částka a volné peněžní prostředky nebyly k dispozici. Půjčit si peníze a tím se zadlužit jsem opravdu nechtěl.
- V té době nebyl zrovna v České republice nadbytek těchto strojů, což byl pro mě do jisté míry problém, neboť dovoz ze zahraničí byl v té době finančně náročný. Musel jsem tak objezdit mnoho firem a veletrhů v ČR až nakonec díky kontaktu známého jsem našel podnik, který mi stroje mohl obstarat. Stroje jsem měl tedy nalezeny, už mi zbývalo sehnat jen peníze. Po dohodě s manželkou jsme našli vhodnou banku a zřídili jsme si na stroje úvěr ve výši 3 000 000 Kč. Díky půjčce od rodičů, jsme si splátky sestavili tak, abychom měli úvěr co nejdříve splacen.

- *Začal jsem tedy s výrobou obalových materiálů, tiskopisů apod. Finanční prostředky získáváme prostřednictvím dotačních programů EU. A právě díky této dotaci jsem se mohl v roce 2008 vydat do Anglie a odkoupit od jisté firmy XY nový čtyřbarvový offsetový tiskový stroj RYOBI 524 GX japonské výroby. Jinak pokud potřebujeme investovat do strojů, tak většinou musím využít možnost úvěru, leasingu nebo půjčky, neboť veškeré strojní vybavení je velice finančně náročné a rychle stárne. V současné době máme veškeré úvěry a leasing splaceny.*

Dodavatelé

Následující text demonstruje příklady dokumentující chování managementu podniku vůči dodavatelům, jejich obměnu, vzájemné vazby.

- *V blízkém okolí se nevyskytuje dodavatel, který by dokázal uspokojit poptávku společnosti, všichni obrátově významní dodavatelé jsou z poměrně velkých vzdáleností.*
- *Od specializovaných podniků na slévárenství, jakými jsou například podniky Metal Trade Comax nebo Foseco – Vesuvius Slavia odebírá podnik i navzdory tomu, že jsou až z Moravy, protože jsou úzce specializovaní. Ale většina dodavatelů (GaTo, Grapa) je z širšího regionu z důvodu vzdálenosti a dobrých cen.*
- *Vzhledem k nákladům na dopravu má společnost od začátku existence až do současnosti své dodavatele například z nedalekého Královéhradeckého kraje, jinak převážně přímo z Pardubického kraje, kde si objednávky sama vyzvedává.*
- *14 dní musel jezdit do Žďáru nad Sázavou pro míchané barvy, které jsem pak využíval na opravu laků u automobilů. Tento způsob byl nákladný i časově náročný a ani moje práce nebyla tím pádem tak kvalitní.*
- *Pro udržení kvalitativních standardů, které si naše firma stanovila, bylo nutné najít vhodné dodavatele. Po zmapování možností jsme ale s nabídkou v regionu nebyli spokojeni. Firmy nabízely levné materiály horší kvality, které nesplňovaly technické požadavky, proto jsme se rozhodli kontaktovat dodavatele z jiných regionů. Chtěli jsme vybrat dodavatele, se kterým by byla možná dlouhodobá spolupráce s trvalou kvalitou. Je samozřejmé, že jsme chtěli mít nastaveny takové podmínky, které by byly výhodné i pro nás. U dodavatelů, kteří si běžně účtují poplatek za přepravu, jsme domluvili dodávky bez těchto poplatků. Splatnost dodávek jsme smluvili na třicet dnů s možností prodloužení. Můžeme tedy využívat dodavatele např. z Brna, Ústí nad Labem apod.*
- *Jak je vidět, nezaměřovali jsme se přímo jen na Pardubický kraj, ale šli jsme opravdu za kvalitou a výhodnými cenovými nabídkami, které se nám i přes větší vzdálenosti vyplatili.*
- *Postupně došlo k nárůstu na 5 pravidelných dodavatelů základního materiálu, avšak vliv krize 2017 výrazně snížil podíly některých dodavatelů.*
- *Společnost ale potřebovala zvýšit marže na zboží, aniž by výrazně změnila cenu pro koncového zákazníka. Proto se její vedení rozhodlo pro hledání nových levnějších dodavatelů, se kterými by navázalo spolupráci.*
- *V případě výpadku dodávky od firmy Feron je možná dodávka materiálu v kratší době od podniků z bližšího okolí.*
- *Tento faktor vysoké specifikace a nároků na dodaný materiál pochopitelně snižuje šanci podniku vybírat z více možností a hledat například levnější variantu. Proto také podnik v posledních letech nedokázal najít nového významného dodavatele, který by byl například blíže, čímž by se snížily náklady na dopravu a zvýšila by se efektivita kooperace činností obou podniků.*

- *Díky svému rozvoji jsme se ale stali lepším průměrem, neboť jsme byli od začátku ekonomicky silní. Proto také dodavatelé od začátku náš podnik upřednostňovali.*
- *Hlavní dodavatel je výrobce hliníkových slitin – český podnik Metal Trade Comax Velvary, který má i svou provozovnu v nedalekém Kolině.*
- *Na začátku výroby čajů firma neměla žádného konkrétního osvědčeného dodavatele bylin. Dříve se dováželo z různých lokalit v České republice kvůli různým recepturám. Hlavně se muselo dovážet z těch firem a lokalit, kde byly suroviny k dispozici, takže se vlastně muselo koupit, co se kde naskytlo, a nemohl se brát moc zřetel na umístění dodavatelských společností. Bylo to nevyhovující z toho důvodu, že dodavatelé neměli všechny potřebné byliny, např. rooibos. Některé suroviny vzali od jednoho dodavatele a další, které určitý dodavatel neměl, museli shánět u jiných zdrojů z úplně odlišných lokalit, což bylo časově náročné a dražší, poněvadž bylo mnoho drobnějších dodavatelů z různého okolí i ze zahraničí.*
- *Nejčastějšími dodavateli jsou Emca Plus, Ampa Pardubice, Červinka Miloš, Svijany. Pokud se vyskytne nějaká zajímavá nabídka, není problém nakoupit zásoby dopředu.*
- *Dodavatelé v tomto oboru se stále mění, jelikož vynalézají nové, kvalitnější či levnější materiály. Dodavatelé řezacího a tiskového plotteru se neustále mění, jelikož v tomto oboru vznikají stále nové podniky a je potřeba vybírat zároveň kvalitní a levné nabídky. I tyto dodavatele hledá podnik ve všech regionech České republiky.*
- *V průběhu fungování podniku podnik vystřídal různé dodavatele a postupnými zkušenostmi vytrídil své dodavatele tak, že přešel od malých mnohdy méně spolehlivých dodavatelů k velkým dodavatelům, u kterých má zaručeny rychlé dodávky, které jsou nezbytné pro chod podniku. Podnik si nemůže dovolit odebírat materiál od dodavatelů s dlouhými dodacími lhůtami.*
- *Společnost má za dodavatele jen společnosti, které má už léty prověřené a díky uzavřeným smlouvám má i jistotu kvality a stálosti cen výrobků.*
- *Vybíráme si na základě nabídek na určité práce subdodavatele, kteří jsou s nabídkou nejlevnější.*
- *Část dodavatelů, které podnik měl od původního ČSAD s. p. zůstala dodnes. S dalšími činnostmi, které podnik začal provozovat, muselo dojít i k hledání nových dodavatelů. Pro provoz prodejny je nakupováno zboží například i z Německa. Nákup speciálních součástek nedostupných v rámci republiky byl řešen nákupem z Finska.*
- *Hlavním problémem byly dlouhé čekací lhůty na dodání materiálu, které způsobovaly nepříjemnosti při snaze o dodržení termínů dodání. Změnou dodavatelů a uzavřením smluv byl tento problém postupně odstraněn. Dodavatelé se měnili pouze v prvních třech letech podnikání, kdy č. 18 vybíral z těch nejspolehlivějších. Od roku 1994 má podnik převážně stále dodavatele.*
- *Se svými dodavateli a jejich produkty je spokojená a v blízké budoucnosti je nehodlá měnit.*
- *V roce 2000 jsem ukončila pracovní poměr s dodavatelem, se kterým jsem pracovala od začátku podnikání a přijala jsem nového. Hlavním důvodem byly velké finanční rozdíly za poskytnutý materiál.*

- *Mnoho negativních zkušeností získal také se stavebními společnostmi, které pravidelně nedodržovaly rozpočet či daný termín. Právníci stavebních firem jsou natolik zběhlí, že v daných problémech podnik musel sklopit hlavu, doplatit prostředky a pro příště dát od těchto firem ruce pryč.*
- *Bylo nutné obměnit dodavatele a zajistit jiného předního dodavatele.*
- *Omezenou výrobní činnost zde převzal nový majitel, s kterým se již dodavatelské vztahy nepodařilo obnovit, čímž společnost 25 přišla o významného dodavatele. Bylo okamžitě nutné najít jiného dodavatele pro závod Kolín. Začalo jednání se společností Polabské mlékárny v Poděbradech a byly navýšeny smlouvy o dodávce suroviny se společností Agricol Polička a společností Miltra B. Městečko Trnávka.*
- *Dále jsou dodávány DEHA úchyty a manipulační závěsy, které podniku dlouhá léta dodávala rovněž firma KASI (od německého výrobce). V rámci pravidelného poptávání, které probíhá 1x ročně a týká se všech potřebných dodávek pro podnik, se tento rok objevila slovenská firma Kontakt-SK, která našemu podniku dokázala nabídnout nižší ceny při stejné kvalitě a zajímavé dodací podmínky. Proto byl dodavatel změněn.*
- *Od počátku podnikání mám pár stálých dodavatelů jako například firmu PROTOP-Zadina s.r.o. Kolín, který mi dodává spojovací a hutní materiál, firmu Zámečnictví Petr Dejda, u kterého si nechávám upravit materiál (např. na ohýbače).*
- *Měli jsme od začátku působení bezproblémového dodavatele. Vždy jsme byli s jeho dodávkami spokojeni, dostávali jsme je včas a materiál byl velmi kvalitní. Náhle nastaly problémy, prodlužovaly se termíny dodání materiálu. Toto se dělo v zimním období, takže jsme prodlevu přikládali problémům se zasněženými silnicemi či kolejemi. Ale když materiál konečně dorazil, jeho kvalita neodpovídala tomu, na co jsme po dlouhá léta byli zvyklí. Po vyčerpání dvoudenních zásob jsme neměli z čeho vyrábět, a to nám postupně způsobovalo velké potíže v chodu podniku. Důvodem těchto změn, jak jsme se později dozvěděli, byly změny v podniku dodavatele, odliv pracovní síly a změna vedení. Proto jsme byli nuceni poohlédnout se co nejrychleji po jiném dodavateli. V našem regionu se objevil nový dodavatel hutního materiálu. Od známého jsme se dozvěděli recenze a ty byly velmi dobré, tak jsme s ním bez váhání uzavřeli smlouvu. Nyní je vše v pořádku, vše se vrátilo do starých kolejí. Dodávky dostáváme včas a jsou kvalitní. Dodavatel sídlí blíže, takže se nám i snížily náklady na dopravu, v čemž vidíme velké pozitivum. Ztráty způsobené starým dodavatelem jsou vykompenzovány sníženými náklady na dopravu materiálu.*
- *Kdysi zkoušeli nakupovat levněji nějaký materiál v Číně, ale kvalita neodpovídala požadavkům.*
- *Lakování jsme začali vozit do firmy v Hradci Králové, kde provádějí pouze lakování polyuretanu. Museli jsme tedy hledat další místní firmy pro jiné druhy lakování. Nakonec jsme začali spolupracovat s truhlářstvím u Nymburka, kde nám lakují polyuretanové plochy s polyesterovou povrchovou úpravou a s panem B z Chocně, který lakuje polyesterové plochy.*
- *Významným procesem ve firmě je získávání dodavatelů. Dodavatelé firmy také nejsou stálí, ale neustále se mění. Dodavatelé jsou vybíráni na základě poptávky*

zákazníka pomocí internetu. Jsou zvoleni tři nejvhodnější dodavatelé, mezi kterými se rozhodne pomocí cenových nabídek.

- Zboží připravit a zabalit, což jsme zatím zajišťovali vlastními silami a pak problém větší a důležitější, a to najít spolehlivého partnera v oblasti expedice zboží v rámci České republiky. Zpočátku jsme situaci řešili prostřednictvím České pošty a sami si balíčky na poštu vozili. Později jsme se rozhodli pro malou přepravní společnost, která si každé odpoledne u nás balíky vyzvedávala.*
- Dodavatelů, kteří nabízejí kvalitní materiály je dost i v regionu jižních Čech. My však nechceme naše osvědčené dodavatele, se kterými jsme spokojeni, měnit.*
- Volil jsem vždy firmu, která dodává kvalitní materiál. Toto bylo a dodnes je moje nejdůležitější kritérium na dodavatele. V případě dodání nekvalitního materiálu jsem se s firmou rozloučil.*
- Zboží jsme začali odebírat od velkoobchodu - Drobné zboží Pardubice, což byl jediný velkoobchod s tímto druhem zboží a zásoboval veškeré maloobchody po republice. Zhruba po třech letech byl tento velkoobchod zrušen a vzniklo mnoho menších firem, které se specializovali na určitý druh sortimentu, například dekorativní kosmetiku, čisticí prášky, prací prostředky a další. V této době jsme stáli před problémem, kdo nám bude dodávat další sortiment. Nemuseli jsme ale hledat nové dodavatele, protože se nám hlásili sami. Dodavatelé jezdili po obchodech v okolí a nabízeli jim své služby. Tímto způsobem se nám hlásilo velké množství dodavatelů, ze kterých jsme vybrali ty, kteří nám nabízeli nejvhodnější podmínky.*
- Co se týče kvalitního českého textilu a galanterie své dodavatele jsem neměnil, protože se svými pěti dodavateli jsem byl velmi spokojen.*
- Co se týče dodavatelů, máme od začátku podnikání stejné partnery.*
- Výrobci museli splňovat určité požadavky a tak výroba byla vcelku všude stejná. Volili jsme proto nejlevnější cestu a nakupovali ve svém nejbližším okolí. Brzy jsme jako stálý odběratelé začali dostávat množstevní slevy, které nám opět ušetřily náklady.*
- Mezi naše stálé dodavatele patřila i pardubická firma Eltip, která se zabývá prodejem elektromateriálu. Ačkoliv jsme s firmou Eltip měli dobré vztahy, zakladatelem této firmy byl kolega z Tesly Pardubice, měli jsme i výhodné množstevní slevy, nestačilo to.*
- Rozšíření působnosti do jiného regionu znamenalo uvažovat i o změně dodavatele úklidových a hygienických prostředků. Museli najít spolehlivé místní zaměstnance, kteří si získali důvěru jak majitelů firmy, tak i zákazníků. Nemohli si dovolit ztratit důvěru žádného klienta. Majitelé tento problém chtěli řešit osobním dohledem nad každou zakázkou. Nakonec se firma rozhodla tento problém řešit pracovní smlouvou, jak poradil právník.*
- Současná spolupráce s těmito dodavateli je však uspokojivá.*
- Potřebovala jsem spolehlivého dodavatele, který podniku bude dodávat nealkoholické nápoje a další zboží. Byl mi doporučen dodavatel Hruška.*
- Stalo se, že jeden dodavatel elektrospotřebičů (internetová firma) nedodával zboží včas a měli jsme s ním i určité administrativní problémy. Proto se stal nevyhovujícím a koncem roku 2007 jsem se rozhodl s ním skončit.*
- Důležité pro nás bylo vybrat spolehlivé a výhodné dodavatele. Ze začátku jsem neměl ani velké starosti s hledáním dodavatelů a odběratelů, protože bývali*

dodavatelé a odběratelé, které můj otec kontaktoval, měli zájem se mnou stále spolupracovat. Postupně ale bylo potřeba najít i nové dodavatele, neboť jsem se snažil výrobu modernizovat a proto byl i důvod nalézt nové.

- Na dodavatele jsme se zaměřili podle předem stanoveného sortimentu, který budeme ve své výrobě využívat. Takové dodavatele jsme hledali na veletrzích s polygrafickou výrobou, jak v České republice, tak i v zahraničí. V ČR šlo o veletrhy PRINTexpo a Embax. Oba se uskutečnily a stále uskutečňují v Brně a každoročně je navštěvujeme.*
- V německém Düsseldorfu jsme navštívili veletrh DRUPA. Rovněž jsem zkoušel inzerci v místních denících a i v některých celostátních periodikách. Kritéria, podle kterých jsme se rozhodovali, jak své dodavatele vybrat, byla kvalita dodávaného zboží a materiálu, spolehlivost a samozřejmě nabídnutá cena.*
- Dodavatelé se buď přihlásili sami, nebo jsem je kontaktoval já sám. Ti, kteří se mi ozvali sami, jsem si kontroloval, jestli vůbec existují, či nejsou v likvidaci apod. V případě, že jsem s někým uzavřel smlouvu a on potom neplnil dohodnuté podmínky, spolupráci jsem s takovou firmou ihned ukončil.*
- V roce 2005 zkrachovala firma AB, to znamenalo velkou ztrátu, neboť firma AB byl jediný náš dodavatel.*
- Netrvalo dlouho a společníkům do podniku přicházeli nabízet další a další dodavatelé z různých koutů republiky své služby.*
- Cement je nejdražší výrobní surovinou a je dodáván firmou z Prachovic. Vedení rozhodlo, že cement bude dodáván od mateřského podniku z Rakouska, což bylo za daných okolností nejekonomičtější a nejefektivnější řešení.*
- Vzhledem k nákladům na dopravu má společnost od začátku existence až do současnosti své dodavatele například z nedalekého Královéhradeckého kraje, jinak převážně přímo z Pardubického kraje, kde si objednávky sama vyzvedává. Vyjádříme-li to v číslech, 20 % zboží nakupují od dodavatele z Prahy, zbývajících 80 % připadá na dodavatele z východních Čech.*
- Firma využívá jak místní dodavatele, tak i zahraniční dodavatele, kteří mají pobočky v ČR.*
- Např. sóju nakupujeme z Ameriky.*
- Zhruba po třech týdnech společníkům došla trpělivost a začali shánět jiné řešení telefonní ústředny. Přes známého získali kontakt na společnost, která by jim tyto služby zajistila a využívala telefonních sítí T-Mobile.*
- V současné době je nutností rychle reagovat na stále měnící se prostředí, podnikatel nemůže počítat s rámcovými smlouvami, které zajišťují zakázky např. na celý rok nebo i na déle, ale naopak kvůli neustálému riziku se musí stále snažit být nejlepším na trhu.*
- Firma měla svého exportního partnera v Německu. Tato přepravní společnost spolupracovala se přepravní společností zde tady v Čechách. Mým úkolem bylo tedy s touto přepravní společností uzavřít smlouvu a zajistit tak, že bude od německého speditéra přepravované zboží přebírat.*
- Pro udržení kvalitativních standardů, které si naše firma stanovila, bylo nutné najít vhodné dodavatele. Po zmapování možností jsme ale s nabídkou v regionu nebyli spokojeni. Firmy nabízely levné materiály horší kvality, které nesplňovali technické požadavky, proto jsme se rozhodli kontaktovat dodavatele z jiných regionů. Chtěli jsme vybrat dodavatele, se kterým by byla možná dlouhodobá*

spolupráce s trvalou kvalitou. Byli jsme ochotni zaplatit i vyšší cenu a odebírat větší množství materiálu. Je samozřejmé, že jsme chtěli mít nastaveny takové podmínky, které by byly výhodné i pro nás. U dodavatelů, kteří si běžně účtují poplatek za přepravu, jsme domluvili dodávky bez těchto poplatků. Splatnost dodávek jsme smluvili na třicet dnů s možností prodloužení. Můžeme tedy využívat dodavatele např. z Brna, Ústí nad Labem apod.

- Jelikož jsem v České republice nenašel firmu, která by mi dodala opravdu kvalitní hliník, našel jsem si dodavatele z Německa, kvalita jeho hliníku je nejlepší.*
- Při výběru dodavatele u mě nehraje roli, zda jsou z okolních regionů nebo zda dojíždějí z větší dálky, vždy se rozhoduji na základě toho, jaký je jejich nabízený sortiment, jaké jsou jejich ceny, zda mi nabízejí nějaké finanční zvýhodnění při odběru většího množství zboží, jakou splatnost faktury mi je dodavatel schopen poskytnout a jak často a pravidelně jezdí nabízet zboží.*
- Co se týče kvalitního českého textilu a galanterie své dodavatele jsem neměnil, protože se svými pěti dodavateli jsem byl velmi spokojen.*
- Co se týče dodavatelů, máme od začátku podnikání stejné partnery. Stěžejním dodavatelem je firma Argos. Tu jsem si vybral již jako fyzická osoba.*
- Byla navázána úzká spolupráce s dodavatelem Siemens a ABB. Přes naše kontakty jsme spolupracovali s dodavatelem plynových kotlů a hořáků. Když někde měli projekt, tak nás doporučovali jako firmu zprostředkující veškeré elektrotechnické dodávky a montáže.*
- S doporučením od firmy Lütze jsme se tedy obrátili na jejich dodavatele materiálu a požádali jsme je o potvrzení cen.*
- Rozšíření působnosti do jiného regionu znamenalo uvažovat i o změně dodavatele úklidových a hygienických prostředků. Dosud vše vozili z mladoboleslavského velkoobchodu. Nyní si již mohli zvolit takovou firmu, která by jim pružně vozila vše potřebné*
- Současná spolupráce s těmito dodavateli je však uspokojivá.*
- Stalo se, že jeden dodavatel elektrospotřebičů (internetová firma) nedodával zboží včas a měli jsme s ním i určité administrativní problémy. Proto se stal nevyhovujícím a koncem roku 2007 jsem se rozhodl s ním skončit.*
- Postupně se podniku podařilo získávat větší odběratele, nikdy se však nezříkali dodávek v relativně malém množství pro malé odběratele.*
- Nakonec jsem na několik let navázala spolupráci s firmou Nabytex Chrast. Byl to velkoobchod, který prodával české výrobky a byl vzdálen jen 40 km. Sortiment nabízeného zboží byl dostačující. Velkou výhodou byl i pravidelný závoz, který byl zdarma. To byl u jiných dodavatelů v té době velký problém.*
- Proto se její vedení rozhodlo pro hledání nových levnějších dodavatelů, se kterými by navázalo spolupráci. Můžeme uvést například společnosti Tempus z Prahy, MFP Paper z Přerova a další.*
- Pokud se zaměříme na dodavatele podniku, zjistíme, že se podnik snaží odebírat převážnou většinu materiálů potřebných pro výrobu od tuzemských dodavatelů.*
- Mezi hlavní dodavatele podniku 05 patří šest společností: MSV Studénka, Feron, Slévárna a modelárna Nové Ralsko, Dendera, Teneo 3000 a Uxa. V blízkém okolí se nevyskytuje dodavatel, který by dokázal uspokojit poptávku společnosti, všichni obrátově významní dodavatelé jsou z poměrně velkých vzdáleností.*

- *Materiál dovážíme pouze z České republiky, neboť používáme pouze zdravé a kvalitní suroviny. Doplňkový sortiment, jako jsou laky, dovážíme i ze zahraničí, především ze Švédska a Rakouska, neboť jsou nejkvalitnější*
- *Od specializovaných podniků na slévárenství, jakými jsou například podniky Metal Trade Comax nebo Foseco – Vesuvius Slavia odebírá podnik i navzdory tomu, že jsou až z Moravy, protože jsou úzce specializovaní*
- *V současné době se tyto byliny dovážejí především ze společnosti Martin Bauer (Polsko, Německo), protože poskytuje veškerou škálu bylin a produktů, které jsou pro výrobu potřeba. Pro firmu je tudíž výhodnější nakoupit sice v zahraničí, ale v jednom určitém podniku, kde může například využít některé množstevní slevy a může ušetřit i na balném a přepravném, které by musela platit u každé firmy zvlášť, tím pádem ušetří čas*
- *Suroviny, které potřebujeme pro naši výrobu, jsou celkem dostupné. Necháváme si je dovézt z Pardubic nebo okolí.*
- *I tyto dodavatele hledá podnik ve všech regionech České republiky. Dodavatelé řezacího a tiskového plotteru se neustále mění, jelikož v tomto oboru vznikají stále nové podniky a je potřeba vybírat zároveň kvalitní a levné nabídky. I tyto dodavatele hledá podnik ve všech regionech České republiky.*
- *Dodavatele si podnik vybírá hlavně podle kvality dodávaného materiálu a podle dodacích lhůt. Od SKANSKA TRANSBETON nakupuje podnik převážnou většinu všech druhů materiálu potřebného k zabezpečení staveb. Od tohoto podniku také občas dostává do pronájmu větší mechanizaci, kterou sám nedisponuje. Mezi firmami LAFARGE KAMENIVO, TARMAC Severokámen a ČESKOMORAVSKÝ ŠTĚRK podnik volí prioritně podle aktuálních cen a rychlosti dodacích lhůt. Od těchto firem podnik odebírá kamenivo, šterk, písek, atd. Firma VODOS dodává podniku potrubí na kanalizace, betonové skruže a jiné materiály spojené se stavbami souvisejícími s pitnou a odpadní vodou. Podnik s firmou VODOS má velmi dobré vztahy. Zahraniční dodavatele podnik nemá.*
- *Vedení podniku přivítalo nabídku na spolupráci ze strany společnosti KB Grafitec.*
- *Podnik se snaží nabízet širokou škálu výrobků, mezi další důležité materiály pro výrobu patří elektromateriál, jističe, topné pásy, svářecí materiály, brusné materiály, obráběcí nástroje, speciální svářecí materiály a další. Aby zvýšili kvalitu prováděných oprav, provádí je navařováním podkladových materiálů na opotřebené plochy, na které se naváří tvrdokovové materiály. Při volbě optimálního materiálu využívají know-how německé firmy CORODUR (firma dodávající přes 80 typů speciálních tvrdonávarových materiálů). Vše provádějí na základě vlastních zkušeností z oprav a renovací, které provádí pro nejvýznamnější plastikářské firmy v České republice. Pro určité typy návarů dále používají kvalitní materiály od firem LINCOLN - ELECTRIC, BÖHLER, ESAB, CASTOLIN, FILEUR, apod. Pro aplikaci návarových materiálů využívají vybavení navařovacími automaty od americké firmy LINCOLN - ELECTRIC.*
- *Společnost není závislá pouze na jednom dodavateli, ale má několik dodavatelů, kteří jsou umístěni na několika trzích. Suroviny. Nakupuje od českých a evropských dodavatelů i dodavatelů mimo kontinent.*
- *Například švédský dodavatel obráběcích plátek Sandvik nabízí mnohonásobně vyšší životnost svých výrobků než většina českých dodavatelů.*

- *Stává se nám, že při opravě liniového vedení v ostravském regionu máme subdodavatele z karlovarského regionu.*
- *Finští dodavatelé poskytují společnosti kvalitní součástky v dostatečném množství i sortimentu a včetně výhodných cen.*
- *K jiným dodavatelům se uchyluje pouze v případě, že jeho stálý dodavatel není z nějakého důvodu schopen provést dodávku či potřebuje speciální materiál. Ze zahraničí materiál neodebírá, protože nabídka na českém trhu je dostatečná. V začátcích podnikání se potýkal s problémem v dodacích lhůtách, které byly velmi dlouhé.*
- *Cestu ven z problémů jsme teď museli hledat sami a bylo nám jasné, že musíme začít nabízet svou činnost do okolí - pouze v rámci regionu*

Odběratelé

Následující text demonstruje příklady dokumentující chování managementu podniku vůči odběratelům, jejich získávání, vzájemné vazby.

- *V následujícím textu jsou vybrány z empirické studie konkrétní věty týkající se vztahu podniku k odběratelům. Je zkoumáno jaké vazby podniky vytvářejí k odběratelům s ohledem na vzdálenost, regionální či nadregionální. Jakými marketingovými taktikami, jakým způsobem a s jakou námahou získávají odběratele, ať už místní nebo nadregionální. Jak se jim daří si je udržet. Proč se portfolio odběratelů mění a jestli na to má vliv regionální dimenze.*
- *Porovnáme-li odběratele podle vzdálenosti od našeho podniku, lze říci, že kromě již zmiňované společnosti DAKO, která tvoří 11 % odebírané roční produkce, že místních odběratelů je minimálně. Čím se vzdálenost zvyšuje, tím roste i objem odebrané produkce.*
- *Je to dáno tím, že na velké vzdálenosti se vzhledem k nákladné dopravě nevyplatí exportovat v malých objemech.*
- *Podnik vidí velkou perspektivu v zahraničí, navazuje osobní kontakty, podniká pracovní cesty do zahraničí, kde studuje jejich prostředí konkurenčních prodejen.*
- *Po celou dobu existence pekárny vyhledáváme inspiraci tak, že jezdíme na různé potravinářské veletrhy, kde se můžeme nechat oslovit různými firmami, které nám poskytnou suroviny, školení i recepturu. Například na veletrhu Salima v Brně jsme získali kontakt na moderní potravinářskou společnost Kontinua, která se zabývá prodejem ochucujících potravinářských výrobků a směsí. U této společnosti jsme se na výstavě zaregistrovali. Tak došlo k rozšíření sortimentu, což nám pomohlo pozvednout odbyt našeho pečiva a držet se stabilně na trhu.*
- *Naše termoizolační deky jsou mnohem účinnější než konkurenční a také za nižší cenu, což staví podnik do role předního výrobce tohoto produktu. Právě díky termoizolačním dekám společnost vstoupila v roce 2010 na maďarský trh. Honovací stroj umožnil vyrábět kvalitnější výrobky a více výrobků, také jsme tím dokázali vstoupit na polský trh, kde máme nyní stálé zákazníky. Obchodní činnost společnosti se zaměřuje na prodej extruderů, vytlačovacích strojů a technologických linek na plasty a gumu, určených pro český, slovenský, polský a německý trh.*

- Nové poznatky sbírá společnost především na akcích po celé České republice, zejména v Praze a Brně na veletrzích reklamy a polygrafie. Dále jezdí zaměstnanci pravidelně na semináře a školení týkající se tohoto oboru.
- S příchodem krize jsme museli rozšířit svoji výrobu i o výrobky, které vznikají na základě potřeby ne jednoho konkrétního zákazníka, ale na základě poptávky trhu.
- V okolí je otevřeno mnoho prodejen, které se živí prodejem nábytku. Snažím se zákazníkům nabízet kvalitní zboží, které je za rozumnou cenu. Spokojenost zákazníka je pro mé podnikání velmi důležitá.
- Zajímavé pro zákazníky jsou pravidelně vydávané letáky. Tisk nám zajišťuje výrobce nábytku, my investujeme pouze do roznosu letáků po okolí. Jelikož jsme obchod a své zákazníky získáváme v blízkém okolí, zjistila jsem, že vydané reklamy v různých denících nám moc nových zákazníků nepřinášejí. Zajímavější jsou pravidelně vydávané letáky. Další reklamu nám dělají přímo výrobci na svých internetových stránkách, kde je uveřejněna naše adresa.
- Proto vedení společnosti uvažovalo o otevření nové provozovny v blízkém regionu Skuteč. Podmínky pro uskutečnění tohoto záměru byly ale nepříznivé (vysoké náklady, nemožnost dalšího úvěru), z tohoto důvodu se společnost rozhodla pro jinou variantu, zřízení internetových obchodů, tzv. e-shopů. Konkurence v tomto sortimentu zboží je v České republice značná, proto se společnost zaměřuje svými kamennými obchody spíše na region. Internetové obchody ale mají větší šanci na úspěch. Proto vedení společnosti zvažuje připravení vlastních akčních letáků.
- Pokusy o zvýšení obrátu proběhly několikrát a lze říci, že úspěšně. Poprvé se obrát navýšil několikanásobně při rozšíření prodejní plochy. Tím také došlo k rozšíření sortimentu prodejny tabák. Dále pořízením terminálu SAZKA. Tím by chtěl podnik oslovit nové zákazníky a přilákat je do obchodu. Pokusy o zvýšení obrátu probíhaly před Vánocemi roku 2009. Akce spočívala v tom, že při nákupu zboží v tabáku nad určitou částku zákazník získá slevu na zboží v prodejné papírnictví.
- Konkurence ze zahraničí sice je, a to hlavně z Číny, ale není tak silná. Sám majitel říká: „Lidé v Čechách si raději pořídí kvalitní českou hračku nežli čínský výrobek“
- Dalším konkurentem v oblasti kovových stavebnic je francouzská firma Meccano. Podnik proti této konkurenci bojuje upravováním cen stavebnic a hlavně se snaží o velkou propagaci výrobků.
- Podnik není jediným výrobcem ve střední Evropě. Existuje ještě několik podniků, které vyrábí stejné produkty, ovšem při výrobě používají jiné technologické postupy, které jsou pro odběratele nepřijatelné.
- Odběratelé pocházejí z celé Evropské unie, převážně Německa, Francie, Holandska, Belgie, Rakouska, Polska či Řecka. Kontakty jsme získali převážně díky své tradiční kvalitní výrobě a prezentaci na výstavách. V poslední době jsme navázali obchodní styky i s Čínou a Indonésií.
- Mezi 50 – 60 % veškerých prodaných výrobků a polotovarů šlo do České republiky. Zbylých 30 – 40 % výrobků jsme exportovali. Z těchto zákazníků tvořili 10 % maloobdoběratelé převážně z nejbližšího okolí, Pardubický, Královéhradecký a Středočeský kraj. Většinu výrobků a reziva vyvážíme do celé Evropské unie. To

tvoří zhruba 50 – 60 % vyrobených výrobků, zbylých 40 % odběratelů je z tuzemska.

- Podnik neodmítá ani zakázky na jeden kus a má v současné době kolem 80 odběratelů. Protože jde o menší podnik, který nemá pevně stanoven plán výroby, je schopen reagovat na požadavky zákazníků v řádu dnů a týdnů.
- Pomocí dobrých referencí spokojených zákazníků podnik zajišťuje nové odběratele.
- Největší pokrok v získání zákazníků přišel s nástupem obchodních zástupců a následným proniknutím do lékárenských distribucí (Phoenix, Alianc, Gehe) a proniknutím do obchodních sítí JEDNOTA (Konzum, Coop). S příchodem těchto obchodních zástupců se výrobky začaly rozšiřovat do všech regionů.
- Naše výhoda spočívá v tom, že stále vyrábíme poctivé pečivo a některé i dle tradičních receptur. Už od svého vzniku pekárna nabízí široký sortiment výrobků. Díky tomu jsou naše výrobky jedny z nejunikátnějších a nejkvalitnějších na trhu.
- Obec Rokytno pro náš podnik nepředstavuje žádnou konkurenci, horší už je to ale přímo v Pardubicích, kde nalezneme pekárnu „na každém rohu“. Proto nějaké malé pekařství pro nás nepředstavuje žádnou hrozbu na rozdíl od Hradecké pekárny, která dokáže „zavézt“ celý region. I přes mohutnou konkurenci se zde dokážeme vtěsnat na trh a udržovat stále prosperující podnik. Pokud objevíme klienta, kterého bychom chtěli oslovit, připravíme pro něho speciální nabídku a pokusíme se na něho okamžitě obrátit. Také jsme začali prodávat pečivo i na selských trzích v pardubickém pivovaru.
- Za nejvíce konkurenceschopný „produkt“ podnik považoval a stále považuje předpřípravu do tisku. Na základě okolních tlaků stále hledá nové možnosti, které mu pomohou udržet pevnou pozici alespoň v rámci Středočeského regionu. Největší předností je především kompletní zpracování propagačních tiskovin od návrhu řešení po finální tisk. „Konkurenční boje“ však nejsou nijak zvlášť silné, jelikož se každé ze studií zaměřuje více na určité činnosti a mnohdy se tyto činnosti od ostatních reklamních agentur liší. Svou nabídku tak podniky rozšiřují a zviditelňují hlavně v určité kategorii.
- V současné době již průmyslová zóna tolik pracovních příležitostí ve stavebnictví neposkytuje, ale podnik vlastní stavební techniku a věnuje se převážně stavební činnosti. Zaměřuje svou nabídku služeb i do vzdálenějších míst. Tam již nemůže poskytovat služby za výhodnější ceny než místní podniky, a proto má v současné době velkou konkurenci.
- V České republice podnik v oblasti výroby termo-izolačních dek nemá absolutně žádnou konkurenci, a má tedy výsadní postavení na trhu. Ekonomická výhoda produktu a vyřízení dotace z Evropské unie jsou velkým lákadlem pro zákazníky, proto poptávka neustále roste.
- Podnik se za dobu 16 let působení na trhu vypracoval mezi jednoho z předních výrobců v oblasti renovací nitridových a pancéřovaných šneků. V pardubickém regionu nemá téměř žádnou konkurenci. Ke stávající výrobě klempířských a zámečnických strojů se přidala i výroba zabezpečovacích botiček na osobní, terénní a nákladní automobily a na motocykly, protože zákazníci žádali tento produkt a na trhu je nedostatek výrobců.

- *Obchodní činnost společnosti se zaměřuje na prodej extruderů, vytlačovacích strojů a technologických linek na plasty a gumu, určených pro český, slovenský, polský a německý trh.*
- *Podnik tak reagoval na poptávku od významných zákazníků, kteří žádali moderní, kvalitnější a vyšší kapacitu strojů. Například podnik JUTA požadoval vyrobit výrobní linku (extruder) na výrobu polypropylenové fólie. Nejvyšší poptávka byla od podniků automobilového průmyslu, který se v České republice rozvíjel. Podnik proto investoval do výzkumu a vývoje nových extruderů.*
- *S postupem času se obchod začal rozšiřovat a zboží bylo dodáváno do obchodních řetězců. V této době vstoupila Česká republika do Evropské unie a tím umožnila zahraničním společnostem vniknout na vnitřní trh.*
- *Společnost musela začít o své odběratele bojovat. Začala vyrábět výhodnější, tzv. ekonomické balení svých výrobků a začala vymýšlet nové příchutě. Toto se jí nakonec vyplatilo a o její výrobky vzrostl zájem, protože podobné výrobky konkurence nedokázala vyrobit.*
- *Společnost sice měla výhodu oproti konkurenci, místní trh znala a její výrobky znali zákazníci a byli na ně navyklí, ale i přesto se podnik rozhodl vytvořit pro zákazníky nové příchutě svých výrobků. Společnost má velký sortiment výrobků různých tvarů, chutí a kombinací chutí.*
- *V roce 2006 celosvětově stoupá v oboru větrné energie poptávka po výrobcích, které podnik produkuje. Největší zájem má USA, Čína a Indie. Podnik se účastní veletrhů a výstav, kde představuje své výrobky.*
- *Nepřetržitý provoz je v dnešní době nezbytnou součástí snižování nákladů na pořízené technologie a tím i zvyšování konkurenceschopnosti.*
- *Samozřejmě v počátcích byla obava z konkurence daleko větší, neboť společnost neměla reference na montáž zařízení VVN, a proto se zabývala montáží zařízení v oblasti VN a NN, kde byl tlak konkurence daleko větší. Proto se vedení společnosti rozhodlo začít montovat liniové vedení a rozvodné zařízení o napěťových hladinách 110 kV a vyšších, kde byla konkurence menší. Velmi významnou investicí je nákup tzv. by-passu, který slouží na překlenutí rekonstruované části liniového vedení VVN. Tato investice vznikla na popud provozovatele rozvodné soustavy ČEZ Distribuce. Vedení společnosti nemohlo dopustit, aby ČEZ Distribuce jako náš hlavní zákazník tímto opatřením našu firmu „vyšachoval ze hry“. Proto netrvalo ani půl roku a už se zpracovával projekt na tyto by-passy.*
- *Vlastníci zjistili, že vlivem velké konkurence není možné se v tomto regionu rozšiřovat, ale že je nutné hledat nové aktivity, s kterými mohou uspět na trhu. Další aktivita, o kterou podnik rozšířil svou činnost, byla metrologie. V letošním roce například začala provádět pneuservis jak pro nákladní automobily tak pro osobní.*
- *Kdekdo si umí opravit auto doma. Proto je konkurence v regionu velká. Podnik se musí zaměřit hlavně na aktivity kolem nákladních aut, kde nelze konkurovat tak snadno.*
- *Poptávka po rozvaděčích byla a stále je dostatečná, díky tomu nebylo třeba měnit předmět podnikání ani jím poskytované služby.*
- *Před třemi lety zjistil, že konkurence snížila ceny o 10 %. Bylo to v důsledku pořízení nového stroje, který konkurenci snižoval náklady. O této skutečnosti byl*

informován odběrateli a vyzván k nové nabídce. Aby mohl nižší ceny poskytnout, musel trvale snížit náklady na výrobu, proto se rozhodl požádat o dotaci z Evropské unie. Díky této dotaci na nové výrobní zařízení mohl také snížit výrobní náklady a ceny svých výrobků.

- Když už k ní začaly přicházet nové zákaznice, rozhodla se také si je udržet. Nechala si proto vytisknout vizitky s telefonním číslem a zavedla kupóny, které rozdávala zákaznicím. Sem se pak zapisovaly jednotlivé návštěvy a za deset služeb byla jedna zdarma.
- Chtěli jsme vyjít vstříc zákazníkům, proto jsme se naši produkci a specializaci rozhodli rozšířit o plnobarevný tisk na samolepící folie, velkoplošné bannery a nápisy na fasádu.
- Z nastřádaných peněz, získaných z reklam a nevybraného stavebního spoření, jsme nakoupili nové výkonnější počítače, nové grafické programy a techniku pro dokonalejší tisk a řezbu.
- Veškeré aktivity jsme zaměřili pouze na export, téměř 97 %, jelikož na domácím trhu nebyla atraktivní poptávka, která by zajistila náš dynamický rozvoj související s dalším nákupem moderních technologií.
- Samotné otevírání prodejen doprovází vyhlášení v místním rozhlase, zasíláním kupónů do schránek místních obyvatel nebo akcemi doprovázenými vzorky pro zákazníky zdarma.
- Na základě velké poptávky po kancelářském nábytku se společníci rozhodli založit menší vzorkovny po republice a rozšířit tak region působnosti.
- Postupem času firma získávala renomé především díky kvalitně prováděné práci, naprosté flexibilitě a „jinému“, netradičnímu přístupu.
- Velký význam měla spolupráce s distributorskou společností Lacnea, která začala kolínskou syrovátku vyvážet do zemí Jižní Ameriky a vyváží ji do dnešního dne. Postupně po roce 2000 se uzavřely ještě další významné smlouvy s distributory pro oba závody a pak i pro závod v Zábřehu. Jedná se o společnosti Milkpol a Laktos, které se snaží sušené produkty vyvážet do celého světa.
- Výroba splňuje ty nej přísnější podmínky kladené na výrobu potravinářských výrobků v rámci států Evropské unie a Ruska. Oba závody v Kolíně i Brně musely projít velkou a nutnou rekonstrukcí a modernizací své výrobní technologie, zvýšeny byly požadavky na hygienu, zvláště před vstupem 1. 5. 2004 do Evropské unie. Neprovedení vysoké modernizace na závodech by znamenalo stop vývozu do zemí Evropské unie a Ruska.
- Důležitým zdrojem informací o situaci na trhu jsou odborné veletrhy a výstavy, kterých se podnik pravidelně zúčastňuje. Veletrhy a výstavy jsou také pravidelně navštěvovány za účelem navázání obchodních kontaktů a všude jsou testovány nové potřeby zákazníků.
- Kvůli celorepublikovému útlumu poptávky se v současnosti konkurence chová tak, že stahuje ceny výrobků na minimum s cílem „za každou cenu prodat“. To sebou nese velké riziko, že kvalita výrobků nebude odpovídat požadavkům daných projektů, se kterými přichází zákazník. Výše katalogových cen se ukazuje být jen orientačním údajem, protože téměř nevyjadřuje skutečnou prodejní cenu. Kvůli tomuto chování jsou prodejní ceny momentálně tlačeny na historické minimum. Podnik ale v žádném případě nechce stlačovat ceny na úkor kvality.

- *Podnik má své stálé zákazníky nebo se na něco specializuje, vždy se najdou lidé, kteří potřebují něco vyrobit, ať už pro svůj rodinný dům, podnik nebo nějakou součástku.*
- *Do roku 2016 jsme vyráběli pouze řetězy pro strojírenské podniky. Ale vzhledem k tomu, že jsme chtěli získat nové zákazníky, museli jsme zvážit naši situaci. Buď nakoupit nové stroje a vystavět novou výrobní halu nebo ponechat současný stav. Současný stav by nikam nevedl, ačkoliv nákup nového zařízení a stavba haly znamenaly velké finanční výdaje cca 8 mil Kč. Na to jsme bohužel neměli, ale noví odběratelé byli prioritou, proto jsme si vzali úvěr od banky. Až tato realizace nám umožnila nový rozvoj. Získali jsme nové odběratele z jiných odvětví. Vzhledem k tomu, že od té doby můžeme uspokojit širší spektrum zákazníků, výnosy rostou a zákazníci jsou spokojenější, byla to dobrá cesta a hodně nám v podnikání pomohla.*
- *V začátcích podnikání jsme vyráběli řetězy pouze pro strojírenské podniky. Naše konkurence však nabízela větší sortiment výrobků. Pro vyhovění požadavkům našich zákazníků a pro získání nových jsme rozšířili sortiment výrobků o řetězy pro výrobce motocyklů, zemědělské podniky a hlavně řetězy, které jsou uplatňovány v potravinářství - převážně v pekařství.*
- *V odvětví vzduchotechniky je značná konkurence. Společnost se od začátku soustřeďuje i na koncové zákazníky a nabízí tak menším zákazníkům odpovídající servis v podobě systému komplexních balíčků. Má tak vůči ostatním firmám značnou konkurenční výhodu v rámci regionu i celé republiky. V oboru totiž existuje jen několik málo podniků, které poskytují kompletní služby.*
- *Nakonec nás napadlo začít investovat do reklamy, kterou jsme do té doby nepovažovali za důležitou. Pronajali jsme si dva billboardy v Pardubickém kraji v blízkosti frekventované silnice, na nichž bylo umístěno logo firmy, obrázek jedné z vyrobených kuchyní a slogan akce, kterou jsme začali poskytovat – že ke každé nové kuchyni získá zákazník značkovou myčku Bosch zdarma. Zároveň jsme se rozhodli zaplatit reklamu v rádiu. V okolí jsme zjišťovali, jaké rádio kdo nejvíce poslouchá. Volba padla na rádio Hey a tak jsme si u nich objednali slogan na naší firmu.*
- *Jedinou variantou, jak se zachránit, bylo přejít z výroby pro velké podniky na výrobu pro drobné chovatele. Otevřeli jsme tedy v roce 1998 v našich prostorách podniku velkoobchod, kde jsme prodávali krmné směsi pro králíky, prasata, brojlery apod.*
- *Zkusili jsme tedy po okolí rozeslat různé inzeráty a letáky. Poslali jsme je i do místních novin a rozdávali na veletrzích.*
- *Co se týká prostor podniku, adresa na Václavském náměstí je velmi prestižní a z tohoto důvodu byla také společníky vybrána. Dostupnost z jakékoli části Prahy je také výborná, vše je ovšem velmi draze vykoupeno výší nájemného.*
- *K vyhledávání a oslovení zákazníků firma využívá a vždy využívala tzv. mass mail, komunikační metodu, která spočívá v hromadném oslovování více eventuálních zákazníků pomocí mailu.*
- *V současné době je nutností rychle reagovat na stále měnící se prostředí, podnikatel nemůže počítat s rámcovými smlouvami, které zajišťují zakázky např. na celý rok nebo i na déle, ale naopak kvůli neustálému riziku se musí stále snažit být nejlepším na trhu.*

- *Malý příruční sklad nám však začal být také malý, protože zákazníci si na dodávky z Čech zvykli velice rychle. Pronajali jsme si tedy další sklad v areálu firmy ve vedlejším městě. Společně s pronajatými prostory jsme si „pronajali“ i jejich skladnici, která nám připravovala a expedovala zboží.*
- *Začali jsme pravidelně každý rok navštěvovat Mezinárodní strojírenský veletrh, což byla a stále je nenahraditelná příležitost prezentovat svoji firmu novým zákazníkům a setkat se s těmi stávajícími. Příprava veletrhu je také velmi složitá činnost, která vyžaduje maximální důslednost.*
- *Dále jsme se také snažili snižovat své náklady, např. tím, že jsme omezili osobní cesty k zákazníkům. Naštěstí jiné kroky nás krize nedonutila udělat.*
- *Pokud chceme být konkurenceschopní při podávání nabídek, musíme přesně zvážit, jaké práce jsou takzvaně pomocné a jaké jsou odborné. Mám-li instalovat elektrickou síť, všechny přípravné práce (sekání tras kabelů a jejich natahování) jsou práce pomocné a zadat ji vlastnímu zaměstnanci s vyšší mzdou je finančně velmi nákladné a neefektivní. Velké množství nabídek od konkurenčních firem tlačí cenu tak nízkou, že jsem nucen tuto práci zadat jiné firmě formou subdodávky. Na trhu je mnoho firem, které zaměstnávají zaměstnance bez odborných znalostí, kteří jsou však manuálně natolik zdatní, že tuto pomocnou práci zvládnou v dobré kvalitě. Během uplynulých let jsme navázali kontakt s více podniky, mohu ale říci, že v současné době spolupracujeme hlavně s jednou, která své služby poskytuje kvalitně, za rozumnou cenu a sídlí přímo v Českých Budějovicích. Nevýhodu vidím hlavně v tom, že veškeré práce požadují zaplatit hotově a po jejich dokončení.*
- *V roce 2008 jsme začali pociťovat pokles objemu práce. Naši zákazníci začali omezovat své plánované investice a ty, které probíhaly, měly charakter spíše nutné práce k udržení stávajícího provozu. Nejvýraznější omezení bylo v roce 2009, kdy např. podnik AISIN EUROPE MANUFACTURING CZECH, s.r.o. Písek, který je naším stěžejním obchodním partnerem, propustil okolo 60 % zaměstnanců, výrobu omezil na minimum a naše služby nepotřeboval. Situace byla pro naši firmu velmi nepříznivá. Tento pokles objemu výkonů byl rozsáhlý též u ostatních – téměř u 90 % obchodních partnerů buď úplně zrušili, nebo výrazně omezili investiční práce. Proto jsme na tuto situaci museli rychle reagovat. Bylo nám jasné, že toto je přechodná doba a naším cílem bylo udržet si dobré a kvalitní obchodní partnery, ale i zaměstnance. Měli jsme několik možností, kde ušetřit, aby se to neodrazilo v kvalitě poskytovaných služeb. Domluvili jsme se, kde začneme a v jaké posloupnosti budeme pokračovat. Ušetřit se dalo v provozních, osobních a mzdových nákladech.*
- *V roce 2001 se objevilo regionální omezení: obchodní velkoobchod GLOBUS v Pardubicích. Pro nás se stal GLOBUS konkurencí v oblasti elektroniky (značky LG, THOMPSON). Cenový trik Globusu (klamání zákazníka nás velice poškodil, protože tyto „nové“ značky byly (a dále jsou) levné. Z tohoto důvodu jsem musel uzavřít pobočku na ulici Jana Palacha v Pardubicích, prostě se to nevyplatilo. Pobočku v Pardubicích jsem uzavřel kvůli GLOBUSu. Měl jsem na výběr, zda uzavřu pardubickou či královéhradeckou pobočku.*
- *V roce 2015 se zhoršila ekonomická situace prodeje. Tento pokles přisuzujeme tomu, že se v této době začali hodně rozmáhat supermarket a hypermarkety, které nabízejí různé druhy zboží a to i zboží drogistické. V tomto období jsme*

začali ztrácet své klienty a já jsem se rozhodla, že zkusím rozšířit nabídku našich produktů o hnojiva, postřiky, přípravky pro pěstitele zeleniny a ovoce a přípravky pro chovatele drobných zvířat. Tento sortiment se mi zdál vhodný, jelikož se hodí do drogistického sortimentu svou chemickou příbuzností a jeho postupný nákup jako zboží na prodejnu nebyl nadměrně finančně náročný.

- Napadlo mě tedy po vzoru kamaráda z Moravy pořádat několikrát do měsíce degustace zaměřené na určitý druh vína, při té příležitosti nabízet akci 1+1 daného vína zdarma a při nákupu nad 1000 Kč dárkové balení zdarma.
- Vynakládal jsem spoustu finančních prostředků na dobrou propagaci a reklamu, protože jsem věděl, že je to potřeba a může mi to zvýšit prodej.
- Pokud jde o konkurenci, vzhledem k výše uvedenému pro mě výraznou roli nehraje. Samozřejmě existuje mnoho dobře fungujících firem ve stejné oblasti, jako jsem já. Ale já již mám vybudované vztahy se stálými partnery. Vím, že se pořádají různá výběrová řízení na lákavé projekty, ale zatím nemám potřebu se do nich hlásit.
- Technologie EIB byl nový systém, o který začínal být velký zájem. Jako jediná společnost v České republice jsme prováděli aplikaci v takovém rozsahu.
- Navzájem jsme si nepřebírali zákazníky. I když se jednalo o konkurenci, tak to byla zdravá konkurence, žádná rivalita. Vše bylo na bázi korektních obchodně ekonomicko-technických vztahů.
- Firma se rozhodla jít cestou kvality. Své služby poskytovali v nejvyšší kvalitě dokonce za cenu nízkého zisku. Tato strategie se jim vyplatila.
- Z důvodu konkurenčního boje jsem pronajala chodbu na poliklinice a zrekonstruovala ji. Umístila jsme zde prodejní pult, stoly a židle, barový pult s barovými židlemi. V roce 2013 jsem otevřela Bistro na poliklinice
- V prodejně se snažím rozšiřovat sortiment zboží a tím hledám i další nové dodavatele v kraji. Konkurenční výhoda je prodej netradičního zboží. Další výhoda naší prodejny před konkurencí spočívá v otevírací době. Otevírací doba prodejny je zaměřena hlavně na lidi, kteří vstávají brzy do svého zaměstnání - především výrobní dělníci. V pracovních dnech je prodejna otevřena od 5:15 hodin.
- Následně jsme koupili frézovací hlavu a ostatní nástroje na výrobu eurooken a tím bylo rozšířeno portfolio činností o výplně stavebních otvorů. Vyrábíme euroookna 68, euroookna 78 v provedení dvojsklo i trojsklo a vchodové dveře.
- Napadlo mě, že bychom mohli rozšířit výrobní činnost o stavební truhlářství (konkrétně o výrobu eurooken a vchodových dveří), o které byl zájem. To však znamenalo investovat do nástrojů na výrobu oken.
- Rozhodující bylo a je pro nás neustálé srovnávání našich výrobků, služeb, cen, distribuce a propagace s konkurencí. Dříve jsem tuto otázku jsem nijak řešit nemusel, konkurence nebyla žádná, i v okolí minimální, což se postupně měnilo. Nyní nesmíme za svými konkurenty zaostávat a na jejich změny musíme rychle reagovat, neboť zde je 6 konkurenčních společností, které rovněž podnikají v polygrafické výrobě. I přesto se držíme na velmi dobré pozici, za kterou se rozhodně nemusím stydět, ovšem nesmím usínat na vavřínech a musím počítat s možností, že budoucnost může vše změnit.
- V roce 1995 jsme získali zakázku na grafickou úpravu a tisk měsíčníku pro naši obec. Tiskneme jej 1x měsíčně a myslím si, že i touto cestou, se o nás mnoho

zákazníku dovědělo. Pro obec jakožto pro své rodné město děláme vesměs veškerou tiskařskou práci, která se naskytla či naskytne.

Lidské zdroje

Následující text demonstruje příklady dokumentující chování managementu podniku vůči zaměstnancům i lidským zdrojům v prostředí, jejich způsob získávání, vzájemné vazby.

- V okolí se začalo stavět logistické centrum pro celou Evropu a nabírali se pracovníci. Tak se nám velmi zužovala základna, ze které jsme mohli vybírat své zaměstnance. Museli jsme se zamyslet, zda zůstaneme nebo půjdeme do jiné oblasti, kde jsou nízké mzdy a vyšší nezaměstnanost.*
- Nechtěla jsem hledat nikoho cizího, proto jsem se ptala mezi rodinnými příslušníky a známými. Nakonec se naskytla příležitost vzít si do obchodu maminku. Pracuje zde dodneška. Brzy však půjde do důchodu. Proto jsem se domluvila s dcerou, která letos bude končit ve škole, že ji po maturitě nahradí.*
- Na začátku práci zastal pouze jeden zaměstnanec na směně. Po pořízení terminálu vznikla potřeba dalších lidí na samotné ovládání terminálu a byli přijati 4 zaměstnanci, kteří by tuto práci zastali.*
- Co se týká skladby zaměstnanců, je podnik závislý na svém regionu. Všichni zaměstnanci podniku jsou z okruhu maximálně deseti kilometrů. Při vyhledávání zaměstnanců podnik spolupracuje s okresním úřadem práce.*
- Nejen v důsledku této krize, ale i vzhledem k poklesu poptávky docházelo k trvalému snižování počtu zaměstnanců, a to cca 2 - 3 zaměstnanci ročně. Koncem roku 2017 je společnost v důsledku zachování výkonnosti výroby donucená zavřít provozovnu, kde v té době už stejně neprobíhala téměř žádná výroba. Zaměstnancům byla nabídnuta možnost přesunu na stejné pozice a za stejných platových podmínek do nové provozovny vzdálené 30 km.*
- Zpočátku jsme hledali nové zaměstnance prostřednictvím spolupráce s úřadem práce. S jeho činností jsme však nebyli spokojeni, protože na pohovory přicházeli nevyhovující uchazeči bez praxe a zkušeností a vůle pracovat. Proto jsme začali pracovní nabídky zveřejňovat pouze prostřednictvím místního rozhlasu.*
- Získávání nových slévačů je však velký problém, který se slévárna snaží řešit vlastním zaučením nových pracovníků, neboť v současné době jsou všechna učiliště v okolí již zrušena. Bolestivým místem se ukázala nepříliš dobrá znalost cizích jazyků v podniku. Přestože se podnik snaží zaměstnancům vycházet vstříc a zajišťuje pro ně jazykové kurzy, mají v této oblasti všichni ještě značné rezervy. Perfektní znalost cizího jazyka je dnes vysoce žádaná a nutná, a proto se všichni snaží v tomto směru zdokonalit.*
- Od roku 2015 se počet zaměstnanců zvětšil o 14 lidí. Přispělo k tomu hlavně rozšíření výroby v roce 2017, kdy se začaly vyrábět bio produkty. Nyní má firma 44 zaměstnanců na plný úvazek plus dalších 6 obchodních zástupců, kteří pracují na živnostenský list.*
- Podnik samozřejmě několik zaměstnanců vystřídal, má ale i zaměstnance, kteří zde pracují od založení podniku. Práce v tomto regionu není tolik, a proto sehnat zaměstnance není až tak těžké. Většinou se jedná o zaměstnance místní. Podnik snad*

nikdy neměl zaměstnance, kteří by musely do zaměstnání zdlouhavě dojíždět. Kvalifikace je vítána, ale není nutností.

- *Potencionálních uchazečů o zaměstnání je zde dostatek. Přímě v Pardubicích sídlí soukromá střední podnikatelská škola, jež jako jeden z oborů nabízí grafiku a další školy sídlí v Praze.*
- *Na začátku podnikání bylo potřeba k zajištění chodu podniku pouze jednoho řidiče. Již v té době nebylo lehké spolehlivého řidiče zajistit. Několik se jich vystřídalo, než přišel takový, který vykonával svoji práci zodpovědně a na kterého bylo spolehnutí rovněž v oblasti hospodaření s pohonnými hmotami atd.*
- *Nedostatkem zájemců o práci podnik netrpěl a netrpí. V regionu je zájemců o práci dostatek. I v nabídce práce však existuje konkurence, takže se stávalo i to, že když se zaměstnanec dobře naučil ovládat daný stroj či vozidlo, odešel ke konkurenci.*
- *Podnik se potýká s problémem nedostatku obráběčů kovů, protože toto řemeslo pomalu mizí z pardubického regionu. Hlavním důvodem je, že v regionu je pouze jedna střední škola, která tento učební obor nabízí. Získání nových pracovníků nebylo snadné, protože v pardubickém regionu je nedostatek vzdělávacích institucí pro budoucí obráběče, které by podnik potřeboval. Proto byli pracovníci „přetaženi“ od konkurence. Nabídl jsem zaměstnancům vyšší plat než konkurence, pracovní poměr na dobu neurčitou a zaměstnanecké benefity, čímž jsme kvalifikované pracovníky získali.*
- *Jediným problémem byla nevzdělanost zaměstnanců, neboť všichni pocházeli ze zemědělství, museli se naučit hygieně v potravinářství, správné manipulaci s věcmi a odpovídajícímu šacení.*
- *Podnik měl velký problém sehnat kvalitní pracovníky, kteří budou ochotni vykonávat tuto nelehkou, technicky velice přesnou a zodpovědnou práci, navíc v režimu nepřetržitého provozu.*
- *Personální problémy hledání pracovníků na pozici „montér“ zajišťujeme tak, že máme smlouvy se dvěma učňovskými středisky z Pardubického kraje.*
- *V areálu sídlí automobilová škola včetně učiliště a pro podnik není žádný problém, pokud potřebuje nabrat nové zaměstnance. Noví zaměstnanci do pozic s požadovaným vyšším vzděláním jsou též nabíráni z výše uvedené automobilní průmyslovky.*
- *Skladba zaměstnanců byla vždy regionální, k zaměstnávání osob ze zahraničí nedocházelo a to díky dostatečnému množství zaměstnanců z regionu i jejich vyhovujícímu vzdělání.*
- *Jednalo se pouze o dělnické pozice, kde se požaduje výuční list nebo středoškolské vzdělání v oblasti elektrotechniky, dále například svářečský průkaz a zručnost při práci s kovem. Vyšší potřeba zaměstnanců je uspokojována prostřednictvím brigádníků zaměstnávaných na několik měsíců především v létě, protože v letních měsících je největší poptávka stavebních firem po výrobcích a službách. Jednalo se pouze o dělnické pozice, kde se požaduje výuční list nebo středoškolské vzdělání v oblasti elektrotechniky, dále například svářečský průkaz a zručnost při práci s kovem.*
- *Rizikem podání inzerátu pouze do místních novin bylo to, že se v blízkém okolí takový člověk s požadovaným vzděláním těžko najde, a to se i ověřilo. Podali jsme tedy další inzerát, na který se nám ozval pouze mladý student, který potřeboval praxi v rámci školy.*

- Lidé za mnou sami chodili, jestli pro ně nemám nějakou práci. V současné době bojujeme s vysokými náklady a tak atraktivnost odměn pro české lidi výrazně klesla, na pracovní trh i k nám do podniku začala proudit spousta zahraničních pracovníků.
- Přijímali jsme nové zaměstnance, brigádníky a umožnili jsme i našim stávajícím zaměstnancům přivydělávat si na vedlejší poměr.
- I přes stěhování podniku jsme současně přijali prvních pět zaměstnanců. Dohodli jsme se s původními zaměstnanci, že jich většina přejde.
- Nakonec se naskytla příležitost vzít do mého obchodu maminku. Pracuje zde dodneška.
- V roce 2016 byla jedna prodavačka tabáku propuštěna za porušení. Společnost se rozhodla nepřijmout nového zaměstnance. Problémy byly vyřešeny brigádníky.
- V posledních dvou letech podnik propustil 5 zaměstnanců. Důvodem bylo nakoupení nového stroje, který pokryl práci těchto několika zaměstnanců a dalším důvodem byla dopadající hospodářská krize.
- V současnosti se podnik vzpamatovává z následků hospodářské krize. Nejen v důsledku této krize, ale i vzhledem k poklesu poptávky docházelo k trvalému snižování počtu zaměstnanců, a to cca 2 - 3 zaměstnanci ročně.
- Hlavní příčinou snižování požadavků na zaměstnance, především u dělníků, je malý zájem u mladých lidí vyučit se v tomto oboru a malý zájem o manuálně těžší práci.
- V době hospodářské krize z původních 35 zaměstnanců zbyla polovina, která se musela smířit s tím, že v této nelehké době nedojde k nárůstům platů a odměn.
- Představa podniku byla taková, že v dnešní době opouštějí vysoké školy mladí lidé s dokonale zvládnutou znalostí nejméně dvou cizích jazyků. Nový zaměstnanec bohužel toto očekávání nesplnil a po necelém roce se s ním firma musela rozloučit.
- Po pár letech společníci zhodnotili situaci tak, že optimální počet zaměstnanců ve firmě jsou tři lidé, jelikož sami dva objednávky nezvládají a čtyři na sebe nezískají potřebné tržby. V současné době tak podnik zaměstnává 3 zaměstnance a jednoho pracovníka na výpomoc.
- Při větších zakázkách si firma najímá drobné podnikatele, odborníky pro oblast stavebnictví.
- Pro začátky podnikání stačilo do 10 zaměstnanců. Postupně, jak se podnik rozrůstal, potřebovali více zaměstnanců do výroby, ale i technicko-hospodářské pracovníky. Stav zaměstnanců ve společnosti byl v pololetí roku 2009 celkem 42.
- Vlivem světové finanční krize a podstatným snížením zakázek ukončilo pracovní poměr celkem 28 zaměstnanců.
- V roce 2004 však došlo v důsledku malého využívání a vysokých nákladů na provoz k prodeji provozovny v Moravanech a tím ke snížení počtu zaměstnanců.
- V letech 2014 - 2018 klesla potřeba lidských zdrojů z důvodu nákupu nového stroje a využití nových technologií.
- Nemá žádné zaměstnance, pomocnou sílu či něco podobného nikdy neměla a prý ani nepotřebovala. Vždy na vše stačila sama a nevýhodné by to pro ni bylo i z finančních důvodů.
- Bohužel jsme museli propustit několik zručných lidí, jelikož odbyt nedosahoval požadované úrovně.
- Náš odběratel rozhodl o přesunutí výroby stupaček směrem na východ a my tak přišli o velmi lukrativní zakázku. Nezbyvalo nám nic jiného, než se rozloučit s brigádníky a bohužel i s některými zaměstnanci, pro které jsme neměli práci.

- *Jedná se o nepříliš kvalifikovanou práci adekvátně tomu odměňovanou.*
- *Bylo vypsáno výběrové řízení, kterého se zúčastnilo několik uchazečů. Žádný z nich však nesplňoval vysoké požadavky, které si management kladl.*
- *Společnost každoročně investuje peněžní prostředky do neustálého udržování kvalifikace svých zaměstnanců a jejího dalšího zvyšování.*
- *Po společné domluvě jsem ho zaměstnal. Byl to kamarád a věděl jsem, že je šikovný, také jsem v něm tušil dobrého pracanta. Byl opravdu spolehlivější a pracovitější než předchozí a vydrželo nám to do roku 2013. Potom byl z osobních důvodů nucen se přestěhovat, takže jsem byl opět bez spolupracovníka. Nového jsem nehledal, zatím jsem to stíhal a hlavně jsem věděl, že za rok dokončí školu můj syn, který se též jako já učí zámečnickem. Po dokončení školy se mu nechtěla hledat práce a tak začal pracovat u mě. Vyhovoval mi ze všech zaměstnanců nejvíce, protože když se mi něco nelíbilo, nebál jsem se mu to říct a případně mu vynadat. Postupem času jsem si ho naučil pracovat tak, že mě už ani k práci nepotřeboval a každý jsme se věnovali samostatně jednotlivým zakázkám. Pokud jeden potřeboval, pomohli jsme si navzájem a vše klapalo. Syn si asi za dva roky dal žádost na ohlášení živnosti a dělali jsme se o zakázky. Stále jsme dělali spolu.*
- *S náborem zaměstnanců jsme neměli problém. V tomto regionu byla vysoká nezaměstnanost, tudíž lidé nové pracovní příležitosti přivítali velmi pozitivně. Vzhledem k tomu, že není potřeba vysoká kvalifikace pracovníků, brzy se stavy zaplnily. Převážná většina pracovníků obsluhuje různé stroje, takže jim stačí pouze střední vzdělání technického směru a dobré zaškolení. S odchodem pracovní síly ke konkurenci také nikdy problém nebyl.*
- *Díky tomu, že jsme dobře prosperující podnik, můžeme našim zaměstnancům nabídnout zajímavé platové ohodnocení, takže nemají potřebu hledat si práci jinde. Je tu i možnost kariérního růstu. Nutností je ovšem navštěvovat odborná školení, která si zaměstnanec musí hradit sám.*
- *Zkusili hledat přes inzerát, ale nikoho takto nepřijali, neboť bylo hrozné, kdo se o místo ucházel. V inzerátu byla uvedena požadovaná kvalifikace, kterou však uchazeči nesplňovali a z jejich chování bylo patrné, že ani nemají snahu se cokoli učit nebo se přizpůsobit. Stalo se rovněž, že potenciální zaměstnanec kvalifikaci sice splňoval, ale chtěl spíše místo, kde by dostával peníze a přitom nemusel moc pracovat. O takové lidi samozřejmě majitel zájem neměl, proto volil reference či osobní známost.*
- *První zaměstnance jsme nehledali nijak složitě, potřebovali jsme pouze dva. Nabídli jsme tedy práci dvěma původním zaměstnancům, které jsem osobně znala a věděla jsem, že to jsou pracovití lidé. ... V dalších letech jsme museli postupně přibrat další zaměstnance, protože už jsme měli tolik práce, že se to ve čtyřech nedalo zvládat. Zaměstnali jsme synovu manželku, její sestru a tchána, který mi pomáhal s administrativou... Zaměstnali jsme do krámků jednu prodavačku. Tip na ni jsem dostala od bývalého kolegy, takže jsme věděli, že se na ni můžeme spolehnout.*
- *V Přelouči se nám to opět podařilo přes úřad práce. V Zásnukách a Úvalech jsme najali zaměstnance na základě inzerátu, který jsme vyvěsili na veřejné desce městského úřadu a v okolních obchodech.*
- *Závažným problémem bylo personální zajištění. Zaměstnanci - operátoři pohybující se v Praze a okolí se navzájem znají a velmi často se vzájemně střídají u různých zaměstnavatelů v této branži, někdy i v řádu týdnů. Mají tedy ve své podstatě moc ovlivňovat podniky a jejich chod a navzájem si vycházejí vstříc.*

- První asistentka byla propuštěna již ve zkušební době, jelikož jí chyběly adekvátní kompetence, nebyla schopná odpovídat profesním způsobem jednat se zákazníky.
- Po dalším výběrovém řízení nastoupila druhá sekretářka, která měla problémy s německým jazykem. I přes absolvování firmou placených kurzů se situace nezlepšila, a proto byla po půl roce propuštěna.
- Sehnat kvalitního zaměstnance do skladu se zdálo jako velký problém. Nemohl jsem stále najít nikoho vhodného a vzniklou situaci jsem řešil společně s mými zaměstnanci, kteří střídavě do skladu docházeli. Podal jsem si několik inzerátů a provedl několik kol výběrového řízení a vše bylo bez výsledku. Až se sám přihlásil náš budoucí kolega, který pracoval ve vedlejší firmě a projevil zájem pracovat u nás. Musel jsem si na něj počkat další tři měsíce, ale musím říci, že čekání se vyplatilo a dnes mám kvalitního zaměstnance i ve skladu.
- Výhodou je působení Středního odborného učiliště v místě, zde je každoročně otevíraný obor elektrikář, jehož absolventy jsme schopni zaměstnat a umožnit jim během studia absolvovat letní brigády. Zájem ze strany studentů je velký a my jej rádi využíváme.
- Měl jsem problém těchto 7 nových zaměstnanců vůbec sehnat, protože odborníci na tuto oblast na Pardubicku nebyli a nejsou.
- Poslali nám 20 kandidátů, z nichž jsme přijali pouze 4. Zjistili jsme totiž, že spousta lidí v životopisech hodně nadhodnocuje své dovednosti. Naštěstí jsme každého kandidáta pečlivě prozkoušeli, zda má znalosti, které my do firmy potřebujeme.
- Přicházeli sice noví zaměstnanci, ale ne s takovou praxí, zvláště se softwarem EB neměli zkušenosti a jelikož tento systém byl hlavním zájmem naší společnosti, vznikl tady velký problém.
- Pro Pardubice jsme se rozhodli proto, že v Chrudimi chyběl potenciál kvalitních zaměstnanců v oboru radiokomunikací, řádně zaškolených a zaučených.
- Jako velký problém se ukázalo sehnat spolehlivé zaměstnance. Podnikatel žil v Pardubicích krátkou dobu na to, aby měl vytvořený okruh svých známých, ze kterých by vzešli spolehliví pracovníci.
- Podala jsem inzerát do místního tisku na volné pracovní místo prodavačky do bistra. Na inzerát se ozvalo 8 zájemců o tuto práci. Ze zaslaných životopisů jsem si pozvala dvě uchazečky na přijímací pohovor, na jehož základě jsem přijala zaměstnankyni do bistra.
- V roce 2015 jsem také díky vyššímu počtu zakázek musel přijmout dalšího zaměstnance, kterého mi zajistil Úřad práce, a v dalších letech dalších 8. Ty jsem si už našel přes známé či inzerci. Bohužel ani jeden z nich nebyl vzdělaný v oboru, tak jsem musel tento nedostatek řešit školením, které bylo finančně náročné, ale pro podnik nutné.
- Plánovaná investice do inovace výroby si vyžádá organizační změny, kdy dojde k přemístění některých stávajících pracovníků na nová místa a budou vytvořeny i 4 nové pracovní pozice. V současné době probíhají přípravy a stávající zaměstnanci, kterých se změna dotkne, budou zaškolováni s cílem zvýšit jejich technickou odbornost.
- Velká krize nás hodně zasáhla, situace nebyla pro nás dobrá, oba nás dva by množství zakázek neuživilo, tak se syn rozhodl, že si najde jinou práci. Jinak bych si musel brát zbytečné půjčky nebo dokonce ukončit své podnikání
- Rok 2009 byl zásadním způsobem poznamenán hospodářskou krizí. Snížily se nám zakázky, tudíž bylo málo práce. Zakázky, na kterých jsme obvykle pracovali dva týdny,

byly nyní hotové za pouhý týden. Bylo neúnosné zaměstnávat plný počet pracovníků, pro udržení chodu společnosti jsme museli přistoupit k razantním úsporným opatřením a propustit větší část zaměstnanců. Bylo to těžké rozhodnutí, ale díky němu se naše finanční situace vyrovnala, mohli jsme dále podnikat a nedostali jsme se do finanční neschopnosti jako mnohé podniky.

- *Museli jsme propustit 2 zaměstnance pro nadbytečnost a vyplatit jim odstupné platy, což znamenalo další finanční zátěž.*
- *Svým nadřízeným jsem totiž řekl, že v případě, budu-li muset propustit byť jediného zaměstnance, já sám potápějící se loď opustím a budu pracovat pro jejich konkurenci. Vše jsem dělal pouze pro své zaměstnance a podařilo se. Byl to jediný argument, který na mé nadřízené v mateřské společnosti v Německu platil a oni se rozhodli, že zastoupení v Čechách bude vedeno bez organizačních změn, či změn v počtu zaměstnanců.*
- *Museli jsme ale vybrat tři zaměstnance, které jsme byli nuceni propustit. Výběr byl velmi těžký, ale pokud jsme chtěli dál fungovat, jiná možnost nebyla. Ovšem ani toto opatření postupem času nestačilo a musel jsem propustit zaměstnance, a to bohužel ve větším počtu. Propustil jsem 14 zaměstnanců.*
- *V roce 2014 se zhoršila ekonomická stránka prodejny. V této době jsme byli nuceni z finančních důvodů zkrátit naší zaměstnankyni pracovní dobu na poloviční. A za několik měsíců odešla z naší prodejny úplně a našla si jiné povolání. Pak jsem zůstala na prodejně jen já s manželem.*
- *V roce 1999 má manželka začala na plný úvazek prodávat v našem obchodu s textilem a já jsem se usídlil v obchodě s keramikou a takto to funguje i v současné době. Zaměstnance jsem měl tímto vyřešené a bylo to pro mě i finančně velice výhodné, protože jsem nemusel nikomu vyplácet mzdy.*
- *Nemůžeme si dovolit o zaměstnance přijít, protože by se těžko sháněla adekvátní náhrada. Tomu odpovídá i jejich finanční ohodnocení a ostatní benefity.*
- *Fluktuace uklízeček byla dána nejen jejich omezenou schopností pochopit strategii, ale také nízkou mírou nezaměstnanosti v Pardubicích.*
- *Jedna společnice se nechovala tak, jak se na spolumajitelku podniku sluší a patří. Činila úkony, které prospívaly pouze této osobě. Dva roky zpátky nám neseděly tržby v pokladně na prodejně. Nezbyvalo mě a dalším dvěma společníkům nic jiného, než ji vyplatit a požádat o opuštění podniku.*
- *Světová hospodářská krize, kterou vnímala většina firem během roku 2008 a 2009 se u nás projevila až v roce 2011. Tato krize se projevila nedostatkem práce. Bylo nutné s tím něco udělat. Dát výpověď jednomu ze zaměstnanců - já jsem v tom neviděl řešení. Nechtěl jsem, aby jeden ze zaměstnanců přišel o práci. Proto byl zaveden po poradě s ekonomkou a následně i ostatními spolupracovníky tzv. úsporný režim. Z toho důvodu se pracovní doba omezila jen na čtyři dny v týdnu.*