

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní

Analýza vybraných alternativních teorií v prostředí současné firmy
Diplomová práce

2020

Bc. Kateřina Černá

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina Černá**
Osobní číslo: **E18571**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Analýza vybraných alternativních teorií podniku v prostředí současné firmy**
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je teoreticky vymezit a analyzovat vybrané alternativní teorie podniku, identifikovat faktory, které podnik ovlivňují a analyzovat jejich dopad.

Osnova:

- Identifikace a vymezení alternativních teorií.
- Identifikace faktorů, které podnik ovlivňují.
- Sběr a zpracování dat z terénního výzkumu.
- Aplikace teoretických závěrů v prostředí vybraného podniku.
- Interpretace a zhodnocení získaných výsledků.

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

Seznam doporučené literatury:

CYERT, Richard M. and James G. MARCH. A behavioral theory of the firm. Second edition. Massachusetts, USA: Blackwell Publisher Inc., 1992, 245s. ISBN 0631174516.
DOYLE, Peter. Marketing, Management and Strategy. Fourth edition. London: Pearson Education Limited, 2006, 464s. ISBN 9780273693987.
EMERY, Frederick a Eric TRIST. Organization change: The Casual Texture of Organizational Environments. San Francisco: John Willey, 2009. ISBN 978-0-470-26056-2.
KUDERA, Jiří. Moderní teorie firmy. Praha: Grada publishing a.s., 2000. ISBN 80-716-9954-3.
RIEDEL, Karel. Ekonomická psychologie. První vydání. Praha: Grada publishing a.s., 2007, 248s. ISBN 978-80-247-1185-0.
THALER, Richard. Neočekávané chování: Příběh behaviorální ekonomie. Praha: Argo Dokořán, 2017. ISBN 978-80-257-2121-6.
WEICK, Karl. The Social Psychology of Organizing. Second edition. McGraw-Hill, 1979. ISBN 978-0075548089.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Ivana Mandysová, Ph.D.**
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání diplomové práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. Romána Provazníková, Ph.D.
děkanka

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

V Pardubicích dne 2. září 2019

PROHLÁŠENÍ

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

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

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

PODĚKOVÁNÍ

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

ANOTACE

Diplomová práce pojednává o alternativních teoriích firmy. V rámci práce jsou vymezeny jednotlivé alternativní modely a nejvýznamnější myšlenky jejich představitelů. Praktická část práce se zaměřuje na aplikaci zvolených alternativních teorií v prostředí moderní firmy a zároveň zkoumá, jaké faktory mají vliv na chování a rozhodovací proces firmy. Práce propojuje teoretické závěry s praxí, zároveň vyjadřuje, jaké alternativní teorie je možné aplikovat na moderní firmu, a jaké naopak pro aplikaci na zvolenou firmu nejsou vhodné.

KLÍČOVÁ SLOVA

Alternativní teorie firmy, manažerské teorie, behaviorální teorie, institucionální teorie, postkeynesiánské teorie, firma, rozhodování, chování, zájmové skupiny

TITLE

Analyzes of alternative firm theories in the modern firm environment.

ANNOTATION

This diploma thesis deals with the alternative theories of the firm. The various alternative models and the most important ideas of their theorists are defined. The practical part of the thesis focuses on the application of the chosen alternative theories in the modern-day business environment, while examining what factors influencing the behavior and decision-making process of the firm. The work connects theoretical findings with practice, while expressing which alternative theories can be applied to a modern firm, and which, on the contrary, cannot be applied.

KEYWORDS

Alternative theories of the firm, managerial theory, behavioral theory, Institutional theory, Postkeynesial theory, firm, decision making, behavior

OBSAH

ÚVOD	- 10 -
1. FIRMA A JEJÍ EXISTENCE	- 12 -
1.1 Neoklasická teorie firmy	- 13 -
1.1.1 Kritika a kritici neoklasické teorie firmy	- 15 -
1.2 Prostředí a faktory ovlivňující firmu	- 17 -
2. ALTERNATIVNÍ TEORIE FIRMY	- 20 -
2.1 Manažerské teorie firmy	- 22 -
2.1.1 Scitovského model	- 22 -
2.1.2 Baumolův model	- 23 -
2.1.2 Williamsonův model	- 29 -
2.1.3 Marrisův model	- 31 -
2.2 Behaviorální teorie firmy	- 34 -
2.2.1 Simonův model	- 35 -
2.2.2 Model Cyerta a Marche	- 37 -
2.2.3 Doylův model zón tolerance	- 40 -
2.3 Institucionální teorie firmy	- 42 -
2.3.1 Meansova teorie firmy	- 43 -
2.3.2 Galbraithova teorie	- 43 -
2.3.3 Rotschildova teorie	- 45 -
2.3.4 Baranova a Sweezyho teorie	- 46 -
2.4 Postkeynesiánské modely	- 47 -
2.4.1 Kaleckého model	- 47 -
2.4.2 Eichnerův model	- 48 -
2.4.3 Labiniho model	- 49 -
3. PRAKTICKÁ ČÁST	- 51 -
3.1 Představení vybrané firmy	- 51 -
3.2 Cíle a rozhodování firmy	- 53 -
3.3 Významné faktory působící v prostředí firmy	- 54 -
3.4 Aplikace vybraných alternativních teorií na podnik	- 58 -
3.4.1 Manažerské teorie	- 58 -
3.4.2 Behaviorální teorie	- 59 -
3.4.3 Institucionální teorie	- 70 -
3.4.4 Postkeynesiánské modely	- 74 -
ZÁVĚR	- 78 -
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	- 80 -

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Scitovského model.....	- 23 -
Obrázek 2: Baumolův model – statická verze.....	- 25 -
Obrázek 3: Baumolův model – statická verze, jednotkové veličiny	- 26 -
Obrázek 4: Baumolův model – dynamická verze	- 29 -
Obrázek 5: Marrisův model	- 33 -
Obrázek 6: Simonův model – schéma aspiračních úrovní	- 37 -
Obrázek 7: Doylův model zón tolerance.....	- 41 -
Obrázek 8: Aplikace Doylova modelu zón na firmu specSHOP	- 69 -

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

FC	fixní náklady
g	míra růstu firmy
GPB	hranice možností růstu
i	úroková míra
I	investice
IC	indiferenční křivka
IS	přímka dlouhodobých konstantních příjmů
K	kapitál
L	práce
M	manažerské výhody
MC	mezní náklady
MR	mezní příjem
P	cena statku
Q	množství statku
Q*	normální objem produkce
r	míra výnosnosti
S	dlouhodobé příjmy (Baumolův model)
S	výdaje na zaměstnance (Williamsonův model)
t	počet let
TC	celkové výdaje
TR	celkové příjmy
v	míra zhodnocení firmy
VC	variabilní náklady
z	přirážka
π	ekonomický zisk firmy
π_d	diskreční zisk

Úvod

Tato diplomová práce se zabývá alternativními teoriemi a jejich aplikací v prostředí reálné firmy. Alternativní teorie jsou poměrně širokým pojmem, pod kterým lze chápat všechny teorie, které vycházejí z odlišných předpokladů než tradiční neoklasická teorie. V rámci práce budou přiblíženy konkrétně manažerské, behaviorální, institucionální a postkeynesiánské teorie firmy. Každá z těchto teorií představila své modely, které se snaží definovat chování a rozhodování moderních firem lépe než neoklasická teorie.

V rámci alternativních proudů lze vnímat snahu o propojení jednotlivých vědních oborů. Dochází především k prolínání vlivu ekonomie, psychologie, sociologie a počítačových věd. Právě z toho důvodu, že se alternativní teorie řadí mezi interdisciplinární obory, chybí řadě z nich exaktní matematicko-grafické vyjádření.

Autorka práce poukazuje na aktuálnost tématu alternativních teorií, ke kterému se v posledních desetiletí přiklání stále více významných ekonomů, mezi kterými nalezneme i řadu držitelů Nobelovy ceny za ekonomii. To je způsobeno především tím, že v posledních letech byla neoklasická teorie kritizována pro nereálné předpoklady, ze kterých vychází, a které se značně liší od reálného prostředí ve kterém se moderní firmy pohybují. Toto vede ekonomy k hledání nových teorií, které lépe definují prostředí moderních firem a na základě toho jsou schopné lépe vysvětlit jak a proč se současné firmy chovají. Proto je téma alternativních teorií aktuální, a přestože je řadou současných ekonomů opomíjené, je třeba se mu více věnovat a poukázat na jeho praktickou využitelnost.

Cílem diplomové práce je analyzovat vybrané alternativní teorie, aplikovat je v prostředí moderní firmy a formou pozorování identifikovat faktory, které mají na chování a rozhodování firmy největší vliv. K dosažení tohoto cíle byla stanovena níže uvedená struktura práce.

První kapitola definuje pojem firma a její podstatu. Dále je teoreticky nastíněno, co jsou teorie firmy a je představena tradiční neoklasická teorie. Toto umožňuje správně přiblížit, na jakém principu jsou alternativní teorie založené a jaká je jejich

praktická využitelnost. V rámci první kapitoly je vymezeno i prostředí firmy, a zmíněny jsou faktory, které mají na firmu a její rozhodování vliv.

Celá druhá kapitola se věnuje alternativním teoriím a jejich modelům. Jsou nastíněny předpoklady, ze kterých jednotlivé modely vycházejí. U modelů, které to umožňují je uveden jejich graf, případně matematické vyjádření. Jelikož se ale jedná o alternativní teorie, je třeba brát v potaz skutečnost, že většina z nich je založena pouze na verbálním vyjádření pozorovaných skutečností, které se nedají doložit matematickým výpočtem.

Praktická část práce analyzuje reálnou firmu, která byla vybrána a autorka práce s ní má možnost spolupracovat. V této firmě je autorce umožněno pozorovat a provádět výzkum formou rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci i samotnými majiteli. Zvolená firma slouží jako případová studie pro empirický výzkum. Na základě získaných dat práce analyzuje, zda mohou být vybrané alternativní teorie aplikovány v prostředí moderní firmy. V rámci práce jsou také identifikovány faktory, které mají vliv na rozhodování a chování reálné firmy. K vyvození závěrů práce je použita zejména metoda verbální dedukce, která je podložena získanými poznatky.

1. Firma a její existence

Pojem firma lze chápat v několika významech. Jako první je možné uvést právní pojetí, dle kterého firma vyjadřuje název, pod kterým je podnikatel zapsán v obchodním rejstříku. Podle ekonomického pojetí se výraz firma používá jako synonymum pro společnost nebo podnik. Dalším často zmiňovaným výkladem pojmu je, že se jedná o uskupení subjektů, které mají nějaký společný cíl. Tím může být např. dosažení zisku, obratu nebo tržního podílu.

Pro tuto práci uvažujeme moderní ekonomické pojetí, které definuje firmu, jako tržní subjekt, jehož funkcí je přeměna vstupů na výstupy (Soukupová, 2003). Aby mohla firma dle moderního pojetí fungovat, musí najímat výrobní faktory, organizovat jejich přeměnu na výstupy a ty dále prodávat na trhu.

Celá řada ekonomů se snažila zkoumat firmy a jejich chování, a tak vzniklo mnoho teorií, které se snaží vysvětlit, proč se jednotlivci slučují do firem. Nejčastěji zmiňované vysvětlení je, že pro jednoho člověka je velmi náročné zastat veškeré funkce, které souvisí s výrobním procesem a následným prodejem hotového výrobku (Kudera, 2000). Pro uskutečnění všech úkonů souvisejících s výrobou a prodejem je třeba koordinovaná spolupráce více osob. Tyto osoby mohou podnikateli poskytovat své služby na základě multilaterálních smluv, nicméně v praxi se daleko častěji setkáme s tím, že dané osoby jsou firmou najímány jako zaměstnanci. Proč tomu tak ale je?

Hlavním důvodem je existence tzv. transakčních nákladů. Transakční náklady jsou veškeré vedlejší náklady spojené se sjednáním a realizací transakcí jako je např. obchod, směna, dodávka zboží či služeb, nebo půjčka. Představují veškerý čas, úsilí a ostatní zdroje, které byly vynaloženy za účelem uzavření smluv, vymáhání smluv již uzavřených, případně na řízení firmy. Jmenujme alespoň některé druhy transakčních nákladů: (Coase, 1937)

- náklady vynaložené na získání informací,
- náklady vynaložené na smluvní ceny,
- náklady vynaložené na monitorování sjednaných kontraktů,
- náklady vynaložené na vynucení plnění sjednaných kontraktů.

S teorií transakčních nákladů přišel jako jeden z prvních ekonom Ronald Coase (1937, s. 390), který své názory publikoval v článku z roku 1937 „The nature of the firm“. Jeho postřehy mohou i po letech svým způsobem pomoci objasnit některé jevy. Dle jeho názoru jsou transakční náklady závislé na charakteru transakce a počtu provedených transakcí. Platí pravidlo, že čím větší je počet a frekvence transakcí, tím jsou náklady nižší. Na transakční náklady má dle Coase (1937) do jisté míry vliv i lidský faktor.

Pokud se vlastníci výrobních faktorů stanou součástí firmy, tedy jejími zaměstnanci, potom se dané transakční náklady přesunou do firmy – takzvaně se internalizují. Internalizací se náklady sice neodstraní úplně, ale výrazně se sníží, což je pro firmu výhodnější (Coase, 1937).

Závěrem lze zmínit, že firma je velmi důležitým subjektem moderních ekonomik. Z toho důvodu se celá řada ekonomů snažila zkoumat firmy a jejich chování, a tak vznikla oblast mikroekonomie, která se soustředí výhradně na analýzu chování firem. Tuto mikroekonomickou oblast nazýváme teorie firmy. V následující části práce se seznámíme nejprve s tradičním a následně alternativním pojetím teorie firmy.

1.1 Neoklasická teorie firmy

Neoklasická teorie firmy je považována za základní mikroekonomickou teorii, zkoumající fungování a chování firem. Jedná se v zásadě o obecnou charakteristiku chování firmy, nikoliv o analýzu konkrétního podniku a jeho chování. S touto teorií jako první přišel ekonom Alfred Marshall spolu s dalšími představiteli Cambridgeské školy, a to na přelomu 19.–20. století. Neoklasická teorie, tak jak ji známe dnes, vychází z několika předpokladů: (Pošta, 2006, s. 13-15)

- firma je homogenní celek, kde vlastnictví a řízení spolu úzce souvisí,
- ve firmě neexistují žádné zájmové skupiny, které by mohly mít výrazný vliv na rozhodování a cíle firmy,
- cílem firmy je maximalizace zisku,
- všichni účastníci trhu mají dokonalé informace,
- firma se nepohybuje v prostředí nejistoty.

Neoklasická teorie firmy vychází z předpokladu, že firma je řízena a kontrolována jednou osobou, tedy vlastníkem. Vlastník nese veškeré riziko s podnikáním a rozhodováním spojené. Hlavním zájmem vlastníka je dle této teorie maximalizace vlastního užitku. V důsledku snahy o maximalizaci užitku je primárním cílem vlastníka maximalizovat zisk firmy. Je to dáno tím, že čím vyšší má firma zisk, tím vyšší dividendy vlastníkovi plynou. Neoklasická teorie v zásadě vůbec nezkoumá, pomocí jakých prostředků je tohoto cíle dosaženo.

Pokud si snahu firmy o maximalizaci zisku vyjádříme matematicky, dopracujeme se k tzv. zlatému pravidlu maximalizace zisku. Ekonomický zisk lze vyjádřit jako rozdíl mezi celkovými příjmy a celkovými náklady (Macáková, 2005), tedy:

$$\pi = TR - TC$$

Ekonomický zisk je maximální při výrobě takového objemu produkce, při kterém dodatečné zvýšení výstupu nezpůsobí změnu dodatečného zisku. Tedy nutnou podmínkou maximalizace zisku je položení první derivace funkce zisku rovno nule.

$$\frac{d\pi}{dQ} = 0$$

Neoklasická teorie předpokládá, že platí následující zápis:

$$\frac{d\pi}{dQ} = \frac{dTR}{dQ} - \frac{dTC}{dQ}$$

a současně:

$$0 = \frac{dTR}{dQ} - \frac{dTC}{dQ}$$

Na základě výše zmíněných matematických zápisů lze tvrdit, že firma dosahuje maximálního zisku, jestliže platí:

$$\frac{dTR}{dQ} = \frac{dTC}{dQ}$$

Neboli platí vztah:

$$MR = MC.$$

Podmínka $MR = MC$ je tzv. „zlaté pravidlo maximalizace zisku“. Toto pravidlo vyjadřuje, že aby firma maximalizovala zisk, musí vyrábět v bodě, kde se mezní příjmy z poslední vyrobené jednotky rovnají mezním nákladům na poslední vyrobenou jednotku. Z výše popsaného vyplývá, že $MR = MC$ je nutná podmínka pro maximalizaci zisku. Tu je v neoklasickém modelu třeba doplnit ještě postačující podmínkou, kterou je záporná hodnota druhé derivace funkce zisku podle množství neboli: (Macáková, 2005)

$$\frac{d^2\pi}{dQ^2} < 0$$

Řada ekonomů ale začala postupem času poukazovat na to, že předpoklady, ze kterých neoklasická teorie vychází, stejně tak jako cíl maximalizace zisku, jsou v praxi jen těžko aplikovatelné a dosažitelné. Kritika neoklasické teorie je nastíněna v následující kapitole.

1.1.1 Kritika a kritici neoklasické teorie firmy

Postupem času si řada ekonomů začala pokládat otázku, nakolik se předpoklady neoklasické teorie shodují s reálným chováním a fungováním firmy (Skála, 2005). Jedním z prvních bodů, které začali ekonomové kritizovat, je vlastnická struktura. Neoklasická teorie předpokládá, že majitel a manažer firmy je jedna a tatáž osoba. Toto lze ale reálně tvrdit jen o určitém procentu firem. Pokud se zaměříme na středně velké, velké a mezinárodní společnosti, zjistíme, že jejich vlastníkem je zpravidla větší množství akcionářů, nebo dokonce několik fyzických či právnických osob. Stejně tak oblast řízení větších společností zpravidla nespadá pod kompetence jedné osoby, ale hned několika manažerů. Pokud se zaměříme na malé firmy, tam struktura vlastnictví nebývá nijak složitá. Na druhou stranu ale může být problém v tom, že je mnohdy složité odlišit vlastníky od zaměstnanců. Z toho důvodu mají jak malé, tak i velké firmy tendence odklánět své reálné chování a cíle od těch, které předpokládá neoklasická teorie.

Dalším problémem, který kritici neoklasické teorie spatřují je předpoklad, že firma je řízena vlastníkem, který se snaží maximalizovat svůj užitek, respektive maximalizovat zisk firmy. Tento předpoklad naráží na fakt, že velké firmy si najímají pro řízení profesionální manažery a leadery, kterým předávají část nebo celou kontrolu nad firmou. Manažeři ale mohou sledovat poněkud odlišné a mnohdy i konfliktní cíle než vlastníci firmy. Kvůli tomu může docházet k odklonu cílů a chování firmy od neoklasické teorie maximalizace zisku.

Dalším často zmiňovaným bodem rozporu neoklasické teorie s realitou je předpoklad, že v podniku neexistují žádné zájmové skupiny. Praxe ale ukazuje, že ve firmě a jejím okolí zpravidla působí hned několik zájmových skupin jako jsou vlastníci, manažeři, řadoví zaměstnanci (kteří mohou tvořit dílčí zájmové skupiny), zákazníci, dodavatelé a další. Každá z těchto skupin má na firmu větší či menší vliv. Zároveň každá z nich sleduje zpravidla odlišné preference a cíle, které se snaží prosadit do rozhodovacích procesů firmy. Hlavní cíl firmy potom může mít podobu několika dílčích cílů, které jsou prosazovány právě zájmovými skupinami. Cíl firmy se může v čase měnit, a to v závislosti na relativní vyjednávací síle daných skupin v podniku. Neoklasická teorie nepředpokládá existenci zájmových skupin a jejich vliv na rozhodování firmy. Proto pokud budeme existenci zájmových skupin předpokládat, bude se chování firmy odlišovat od chování firmy, která maximalizuje zisk.

Neoklasická teorie dále předpokládá, že všichni účastníci trhu mají přístup k dokonalým informacím. Někteří ekonomové ale začali upozorňovat na to, že informace, ke kterým se firma reálně dostává jsou nedostačující. Je to dáno tím, že získat aktuální, úplné, pravdivé a objektivní informace je téměř nemožné, časově a finančně velmi náročné, a proto se reálné firmy rozhodují v podmínkách nejistoty. Nejistota znamená, že dané rozhodnutí může mít několik možných výsledků a nikdo předem neví, která varianta nastane. A právě tato skutečnost v praxi brání firmě maximalizovat zisk.

Jako další rozpor neoklasické teorie s reálným fungováním firmy je možné zmínit organizační strukturu. Neoklasikové předpokládají relativně jednoduché uspořádání firmy, jako ekonomické jednotky, která přeměňuje vstupy na výstupy. Ve skutečnosti je celý proces přeměny vstupů na výstupy poměrně složitý a vyžaduje efektivní

uspořádání organizační struktury. Efektivní organizační struktura potom vede k převedení cílů a vizí do dílčích podcílů a plánů na nižších úrovních, koordinaci činností a postupů, kontrolu plnění stanovených cílů a postupů, zajišťuje konzistentnost dílčích cílů s hlavním cílem, zajišťuje přenos informací mezi jednotlivými odděleními ve firmě a další. Aby toto všechno bylo zajištěno, musí být struktura efektivně uspořádána a tvořena kompetentními osobami. Touto oblastí se neoklasická teorie vůbec nezabývá. (Skála, 2005)

1.2 Prostředí a faktory ovlivňující firmu

V rámci této kapitoly bude v krátkosti zmíněna problematika prostředí firmy. Zároveň s tím budou nastíněny faktory, které lze v prostředí nalézt, a které mají na chování a rozhodování firmy značný vliv.

Pro účely práce uvažujeme pojetí prostředí firmy dle Kotlera. Philip Kotler je americký specialista v oblasti marketingu a v současnosti je považován za jednu ze špiček a autorit ve svém oboru. Kotler (2007, s. 127) ve svých publikacích často pracuje s pojmem prostředí (Environment). Prostředí definuje jako místo, kde se odehrávají veškeré aktivity firmy. Dle jeho názoru má prostředí vliv na celou firmu, od jejího výrobního procesu, přes chování, rozhodování, obchod, až po přístup k zákazníkům. Dle Kotlera (2007, s. 127-129) je možné prostředí firmy jednoduše rozdělit na makroekonomické a mikroekonomické.

Makroprostředí zahrnuje sociální, ekonomické, politické a technologické prostředí. V některých Kotlerových dílech (Kotler, 2007) jsou tyto faktory obohaceny ještě o kulturní, demografické a přírodní prostředí. Jedná se o faktory, které firma nemůže nijak ovlivnit ani předvídat. Přesto mají na její chování značný vliv, a proto je nelze zcela opomenout (Kotler, 2013). Je třeba, aby firma tyto faktory identifikovala a nějakým způsobem na ně reagovala, respektive se jim přizpůsobila. Makroprostředí je zároveň poměrně proměnlivé, což může přinášet nejrůznější příležitosti, ale také hrozby.

Sociální prostředí zahrnuje veškeré kulturní a demografické faktory. Jedná se o názory dané kultury, spotřební chování a zvyklosti kupujících, náboženství, věkovou strukturu obyvatelstva, chování žen a mužů, jejich vzdělání, populační přírůstky a

další. Tyto faktory ovlivňují celkový charakter obchodu a nákupního chování v dané oblasti, proto má sociální prostředí značný vliv na rozhodování a chování firmy. (Kotler, 2013)

Mezi **technologické faktory** lze zahrnout veškeré státní výdaje na výzkum a inovace, nové objevy, patenty, modernizaci technologií, internet a komunikační technologie, satelitní komunikaci, ale také výrobní a skladovací technologie. Technologické prostředí je poměrně dynamické a neustále se vyvíjí kupředu, což nutí firmy k nepřetržitému zlepšování. Díky těmto faktorům firmy zvyšují svou produktivitu a konkurenceschopnost, a naopak snižují náklady. (Kotler, 2007, s. 150-154)

Ekonomické prostředí zahrnuje veškeré ekonomické faktory, jako je inflace, HDP, monetární politika, státní výdaje, měnové kurzy, nezaměstnanost, stabilita cen a měn atd. Firmy v rámci ekonomických faktorů často sledují především ty, které se přímo týkají jejich podnikání, např. vývoj mezd v daném odvětví, daňovou politiku, nasycenost trhu a také kupní sílu spotřebitelů. (Kotler, 2007, s. 146-148)

Politické, někdy také **právní faktory**, mají značný vliv na chování firem. Patří sem všechny legislativní nařízení a normy regulující podnikání. I když některé normy a nařízení mohou firmy do značné míry omezovat, jsou nezbytné především pro bezproblémové fungování trhu jako celku. Firmu právní prostředí ovlivňuje především z pohledu administrativního zatížení, daňového systému, ale zmínit můžeme i ochranu a bezpečí spotřebitelů, úpravu vztahu mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a další. (Kotler, 2007, s. 154-156)

Nyní se zaměříme na mikroprostředí, které zahrnuje všechny faktory a síly, které jsou v bezprostřední blízkosti firmy. Proto se jedná o faktory, které nejenže mají na firmu značný vliv, ale i samotná firma má možnost je do značné míry ovlivnit. Do mikroprostředí lze zařadit vnitrofiremní prostředí, zákazníky, dodavatele, konkurenci a veřejnost, respektive vztahy s nimi (Kotler, 2013). Někteří ekonomové mikroprostředí pro lepší přehlednost dělí na interní a externí. Interní zahrnuje samotnou firmu, je možné sem zařadit vlastníky, manažery a řadové zaměstnance. Do externího prostředí potom lze zařadit dodavatele, zákazníky, konkurenci a veřejnost. Pro firmu je nejdůležitější, aby byly všechny zájmové skupiny v jejím okolí spokojené.

Proto je možné říci, že spokojenost je základním faktorem, který firmy na svém okolí sledují.

Za dodavatele je možné považovat všechny jednotlivce nebo společnosti dodávající dané firmě zdroje, které jsou pro ni nezbytné. Firma tyto zdroje následně využívá k výrobě zboží nebo k poskytování služeb. Zároveň jakékoliv problémy s dodavateli pro firmu představují riziko, že v konečném důsledku nebudou zákazníci spokojeni. Můžeme proto říci, že dodavatelé jsou pro firmu klíčoví, jelikož bez nich by nemohla pokračovat ve své činnosti. (Kotler, 2007)

Dalším neopomenutelným prvkem mikroprostředí jsou zákazníci, jejichž spokojenost je základní faktor, od kterého se odvíjí celý úspěch, nebo naopak neúspěch firmy. Ideálního zákazníka je možné definovat jako toho, koho podnikatel s přiměřeným úsilím přesvědčí, aby si zakoupil právě jeho produkty nebo služby. Podnikatel by se v rámci své činnosti měl zaměřit na soubor všech ideálních zákazníků, které je možné jakýmkoliv způsobem oslovit. Těmto zákazníkům by měla být přizpůsobena cena, reklama, kvalita, design produktu, komunikace a vše další. Pro firmu je důležité nejen to, aby byli zákazníci spokojeni, ale aby byli i loajální a vraceli se do firmy opakovaně. (Kotler, 2013)

Významným faktorem pro firmy a jejich úspěšnost je konkurence, kterou by firma měla neustále sledovat. Dle Kotlera (2007, s. 133-134) je pro firmu klíčové, aby uspokojovala potřeby svých zákazníků lépe než konkurence. Za konkurenty lze považovat všechny, kteří vyrábí, prodávají nebo poskytují podobné nebo zcela stejné produkty a služby. Za konkurenta označujeme i toho, kdo na trhu nabízí substituty k našim výrobkům, tedy např. prodavač mandarinek by mohl za konkurenta považovat prodavače pomerančů. Pro firmu je klíčové sledovat své konkurenty a snažit se oproti nim získat strategickou výhodu, díky které se v mysli spotřebitelů odliší od konkurence. Je tedy klíčové snažit se vyrábět kvalitnější a lepší produkty, poskytovat doprovodné služby, lépe komunikovat a pečovat o zákazníky atd.

Posledním prvkem mikroprostředí je veřejnost. Veřejností je možné nazvat v zásadě jakoukoliv skupinu, která má skutečný nebo alespoň potenciální zájem a schopnost ovlivnit aktivity dané firmy. Řadíme sem nejrůznější finanční instituce, média, vládu a její činitele, menšiny a místní komunity.

Alternativní teorie dále hojně zmiňují i faktory jako je čas a jeho dostatek/nedostatek, stres, strach, dostatek/nedostatek prostředků, aktuální psychické rozpoložení, předchozí zkušenost, první dojem atd. Tyto faktory hrají při rozhodování a chování firem také značnou roli, mnohdy ještě významnější než faktory pocházející z prostředí firmy. Lze tedy tvrdit, že na firmu a její rozhodování má vliv celá řada faktorů, z nichž některé jsou racionálně doložitelné a některé jsou spíše psychologického a iracionálního rázu.

Závěrem lze říci, že v okolí každé firmy se nachází řada interních i externích faktorů, které mají na firmu a její chování značný vliv. Některé z nich může firma ovlivnit, jiné ovlivnit nemůže. V praxi potom záleží na konkrétní firmě, zda těmto faktorům věnuje pozornost a do jaké míry se jimi nechá ovlivnit. Tomuto tématu se věnují především behaviorální teorie. Dle jejich pojetí je rozhodování moderní firmy ovlivněno řadou faktorů, které můžeme souhrnně označit za kognitivní, emocionální a sociální. Zároveň je rozhodování často ovlivněno i omezenou racionalitou. Toto téma bude podrobněji zpracováno v rámci behaviorálních teorií.

2. Alternativní teorie firmy

Alternativní teorie firmy je souhrnné označení pro všechny teorie, které začaly vznikat jako reakce na neoklasickou teorii. Upozorňují především na skutečnost, že se firmy v reálném prostředí chovají odlišně, než jak to popisují tradiční teorie. Alternativní teorie vysvětlují řadu ekonomických procesů, které nelze pomocí neoklasické teorie vysvětlit a objasnit. Zjednodušeně řečeno alternativní teorie vysvětlují, proč se dnešní firmy chovají odlišně, než kdyby se chovaly podle pravidel maximalizace zisku.

Proč se příznivci alternativních teorií vymezují vůči neoklasické teorii a v čem vidí její nedostatky, bylo již zmíněno v kapitole 1.1.1. Další oblast, kterou někteří ekonomové začali kritizovat je, že dle neoklasického přístupu má firma pouze jeden cíl. Otázkou ale je, zda firma skutečně musí mít jen jeden cíl, nebo může současně sledovat cílů více? Tato otázka vedla k dalším analýzám a zkoumání reálných firem. Výsledkem je, že dnes je možné potvrdit, že řada firem nemá pouze jeden cíl, ale může mít cílů hned několik. Pokud se logicky zamyslíme, jistě dojdeme k závěru, že pokud

firma sleduje několik cílů současně, potom může docházet k situacím, kdy si stanovené cíle vzájemně odporují.

Toto zjištění vedlo k závěru, že firma může sledovat několik cílů současně, ale jen za předpokladu, že nebude chtít dosahovat minima nebo maxima daných proměnných. Namísto toho bude sledovat přijatelnou úroveň daných cílů. Jedině tak bude firma schopná dosáhnout i na první pohled protichůdných cílů.

Jak již bylo řečeno, tradiční neoklasická teorie sleduje cíl maximalizace zisku. Alternativní teorie sledují tzv. alternativní cíle, ke kterým firma směřuje. Mezi nejčastěji zmiňované řadíme (Skála, 2010):

- uspokojivou výši zisku,
- snížení rizika,
- určitý podíl na trhu,
- dlouhodobé přežití,
- růst a expanze firmy.

Alternativní teorie je možné rozdělit na optimalizační a neoptimalizační modely (Skála, 2010). Jako optimalizační lze označit ty, které se snaží maximalizovat určitou proměnnou. Do této skupiny řadíme manažerské teorie firmy.

Druhou skupinou jsou modely neoptimalizační, kam lze zařadit behaviorální teorie, a dále institucionální a postkeynesiánské modely firmy. Tato skupina se oproti výše jmenovaným vymezuje vůči jakékoliv maximalizaci. Neoptimalizační modely upozorňují na to, že ve firmě působí řada zájmových skupin, které mezi sebou interagují a snaží se vzájemně sladit své cíle. Výstupem je potom dosažení určité přijatelné úrovně každého cíle. Dalším rozdílem oproti výše jmenovaným je, že neoptimalizační modely nejsou podloženy žádným matematickým ani grafickým vyjádřením, ale jsou založeny na slovní interpretaci.

V následujících kapitolách budou postupně představeny manažerské a behaviorální teorie firmy a jejich nejvýznamnější modely, a dále jednotlivé institucionální a postkeynesiánské modely firmy.

2.1 Manažerské teorie firmy

Manažerské teorie firmy upozorňují především na fakt, že ve firmě dochází k oddělení oblasti řízení od oblasti vlastnictví. Vlastníkem je ten, komu firma patří. Manažer je tím, kdo firmu ovládá a řídí. Stejně jako neoklasická teorie vycházejí i ty manažerské z předpokladu maximalizace, nicméně se nezaměřují výhradně na maximalizaci zisku. Manažeři jsou v rámci těchto teorií považováni za aktivní prvek firmy, jelikož při řízení často využívají asymetrii informací a pasivitu vlastníků k prosazení vlastních cílů a zájmů, často i na úkor firmy jako takové.

Za významné manažerské modely považujeme Baumolův, Marrisův a Williamsonův. Každý z těchto modelů sleduje jiné cílové kritérium, které se snaží maximalizovat. Všechny jsou přitom založeny na předpokladu, že manažer se snaží dosahovat maximalizace svého užitku, nicméně musí respektovat i vlastníky firmy.

Manažerské teorie firmy vycházejí z těchto předpokladů: (Pošta, 2006, s. 64)

- nedokonalá konkurence,
- oddělení vlastnictví od řízení firmy,
- maximalizace jiné veličiny než zisku,
- dosažení alespoň uspokojivé úrovně zisku.

Následující část práce se blíže zaměřuje na jednotlivé manažerské modely firmy. Nejprve je nastíněna prvotní myšlenka, která dala základ všem dalším manažerským modelům. Poté bude představen Baumolův, Williamsonův a Marrisův model.

2.1.1 Scitovského model

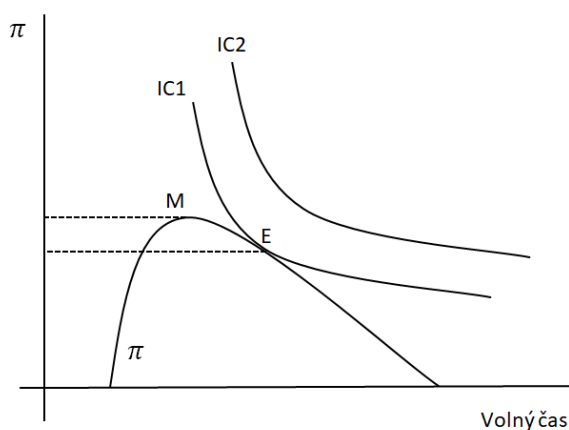
Autorem Scitovského modelu je Američan Tibor Scitovsky. Ten roku 1943 zformuloval svůj model a položil tím základ pro všechny pozdější manažerské modely. Jako základ své teorie uvedl, že funkce užitku podnikatele závisí na dvou veličinách, a sice na velikosti celkového zisku a zároveň na množství volného času, který podnikatel má.

Úvodem je vhodné zmínit, že ve světě ekonomie není Scitovského model považován za plnohodnotný, avšak jeho myšlenka je považována za prvotní impulz, díky kterému následně začaly vznikat manažerské teorie firmy.

Scitovsky v rámci svého modelu poukazuje především na rozpor mezi snahou podnikatele o maximalizaci zisku a maximalizaci užitku. Na základě indifferenční analýzy následně předvedl, že podnikatelé nemaximalizují svůj vlastní užitek tím, že by maximalizovali zisk. Demonstroval, že podnikatelé mají tendenci využívat určitý zisk spíše jako prostředek pro dosažení maximalizace svých zájmů a užitku. To lze v praxi vnímat tak, že s růstem zisku firmy roste podnikatelova moc a postavení a zároveň se mu zvyšuje i jeho výplata, ale zároveň má neustále i určitý podíl volného času, což mu přináší užitek ve všech směrech. (Pošta, 2006)

Graficky je možné Scitovského myšlenky zformulovat pomocí dvou indifferenčních křivek IC1 a IC2. Tyto křivky představují veškeré kombinace volného času a velikosti dosaženého zisku, které přinášejí podnikateli shodný užitek.

Podnikatel se dle Scitovského snaží o nalezení takového výstupu, kde se směrnice indifferenční křivky rovná směrnici křivky zisku. Jinými slovy bude podnikatel volit takovou kombinaci zisku a volného času, která odpovídá bodu E. V tomto bodě sice dosahuje menšího zisku než při maximalizaci zisku (než v bodě M), ale zato má více volného času. (Soukupová, 2003)



Obrázek 1: Scitovského model

Zdroj: vlastní zpracování dle předlohy (Soukupová, 2003, s. 14)

2.1.2 Baumolův model

William Jack Baumol byl americký ekonom, profesor ekonomie na Univerzitě v New Yorku a autor hned několika manažerských modelů firmy. Za obohacení

ekonomie byl dokonce nominován na Nobelovu cenu za ekonomii, kterou ale nikdy nezískal. Za nejvýznamnější je považován jeho první model, který byl poprvé prezentován v roce 1959. Tento model je považován za vůbec první model manažerských teorií.

Model předpokládá, že primárním cílem firmy je maximalizace obratu za současného dosažení alespoň minimální přípustné míry zisku. Dle Baumola (1959) existují dva důvody, proč chce manažer dosáhnout právě maximalizace obratu.

Prvním důvodem je, že čím vyšší má firma obrat, tím silnější má manažer pozici, respektive vyjednávací sílu (Baumol, 1959). S rostoucím obratem roste i manažerova odměna, která se z velké části odvíjí právě od výše obratu, a ne od výše zisku. Zároveň má manažer vidinu toho, že vysoké příjmy v současnosti vedou k rychlejšímu růstu firmy do budoucna, což je spojeno i s vyšším obratem v budoucnu. (Skála, 2010)

Druhým důvodem je, že firma, která má obrat s klesající tendencí, může působit hůř v očích finančních institucí, což značně komplikuje možnost získat úvěr (Skála, 2010). Firma s klesajícím obratem se ale nejeví nevěrohodně jen bankám a podobným institucím, ale i investorům, dodavatelům a zaměstnancům, jelikož firmy s dlouhodobě klesajícím obratem se často uchylují k propouštění, nevyplácí dividendy, nebo se snaží zavádět jiná úsporná opatření (Pošta, 2006, s. 69-74). Proto je pro firmu důležité, aby obrat dlouhodobě rostl a firma se díky tomu jevila v očích ostatních věrohodně.

Zisk je v Baumolově modelu, tak jako v jiných manažerských modelech, brán jako omezující podmínka, kterou musí firma splnit. Je to dáno tím, že ve firmě nepůsobí jen manažeři, ale i vlastníci, kteří chtějí také uspokojit své potřeby (Baumol, 1959). Vlastníci pobírají dividendy, jejichž výše se odvíjí od výše zisku. Z toho vyplývá, že čím vyšší má firma zisk, tím jsou vlastníci spokojenější. Nicméně manažeři často využívají pasivitu vlastníků a zároveň informační asymetrii. Tudíž ve firmě nepotřebují dosahovat maximalizace zisku, ale jen jeho přijatelnou úroveň, při které jsou vlastníci spokojeni.

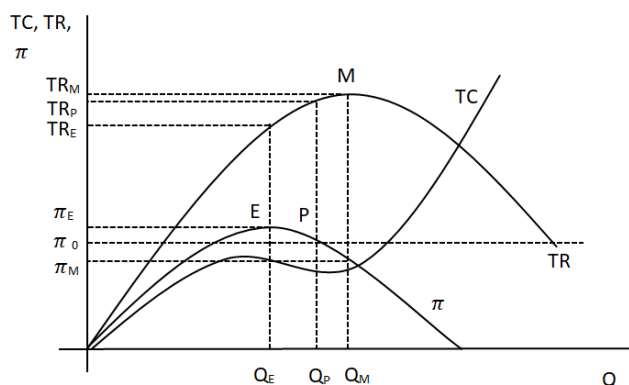
Zisk je dle modelu sledován i z dlouhodobého hlediska, jelikož firma chce dlouhodobě dosahovat co nejvyšších příjmů – tedy maximalizovat budoucí příjmy.

Aby firma mohla růst, je třeba zajistit dostatek investic do aktivit firmy. Pro investování slouží zdroje, které jsou buď interní nebo externí. Jako interní zdroj je v rámci modelu uváděna reinvestice zisku. Externí zdroje jsou různé úvěry nebo emise akcií a dluhopisů. Čím má tedy firma větší zisk, tím snáze může investovat nebo získat bankovní úvěr, či přilákat nové investory. (Skála, 2010)

Z toho vyplývá, že manažeři dle Baumolova modelu mají zájem o maximalizaci tržeb a zároveň o dosažení určité úrovně zisku. Nelze opomenout skutečnost, že velmi vysoký zisk je pro firmu nežádoucí, neboť se tím snižuje objem tržeb. Naopak ani příliš malý zisk není žádoucí, neboť by tím mohlo dojít k nespokojenosti vlastníků a zároveň by se tím omezil růst firmy a tím i její budoucí příjmy.

2.1.2.1 Statická verze Baumolova modelu

Nyní se zaměříme na statickou verzi Baumolova modelu, díky které lze ukázat rozdíl mezi chováním firmy, která maximalizuje zisk a firmy maximalizující obrat.

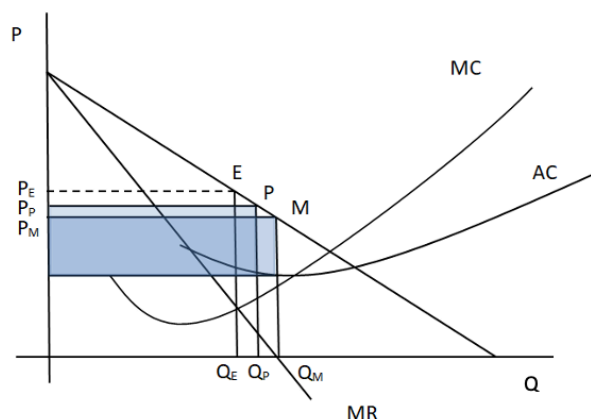


Obrázek 2: Baumolův model – statická verze

Zdroj: vlastní zpracování dle předlohy (Soukupová, 2008, s. 363)

Firmy, které mají za cíl maximalizaci zisku se zpravidla drží toho, aby vyráběly takový výstup, při kterém se mezní příjmy (MR) rovnají mezním nákladům (MC). Toto odpovídá bodu E na grafu. Firma, která se tímto pravidlem bude řídit, bude zpravidla dosahovat vyššího zisku než firma maximalizující obrat. Firmy, které se snaží maximalizovat obrat, vyrábí v bodě maxima celkových příjmů (TR = max). Tento bod odpovídá bodu, kde se mezní příjmy rovnají nule (MR = 0), což je na grafu znázorněno jako bod M. (Soukupová, 2008)

Pokud ale přidáme jako omezující podmínku minimální požadovanou úroveň zisku (π_0), potom musí firma maximalizující obrat zvýšit cenu při současném snížení objemu výroby, což povede ke snížení celkových příjmů (TR). Toto bude praktikovat do té doby, dokud nezačne generovat zisk, který odpovídá stanovené úrovni. Bod P vyjadřuje situaci, při které firma dosahuje maximálního obratu a současně splňuje úroveň minimálního zisku.



Obrázek 3: Baumolův model – statická verze, jednotkové veličiny

Zdroj: vlastní zpracování dle předlohy (Soukupová, 200, s. 364)

Z uvedených grafů 2 a 3 vyplývá, že firma, jejímž cílem je maximalizace obratu, vyrábí větší množství výstupu za nižší cenu a dosahuje nižšího zisku než firma maximalizující zisk.

Jak již bylo řečeno, cílem Baumolova modelu je maximalizace obratu (tržeb), matematicky to lze zapsat jako:

$$TR = P * Q$$

Jako omezující podmínky modelu uvažujeme nezáporný výstup, tedy $Q \geq 0$, a zároveň dosažení alespoň minimální požadované výše zisku, tedy $\pi \geq \pi_0$. Pro zjednodušení budeme uvažovat, že poslední zmíněná podmínka má tvar $\pi = \pi_0$, což vyjadřuje situaci, kdy se skutečný zisk rovná zisku požadovanému. (Soukupová, 2008) Funkce má potom následující tvar:

$$L = TR + \lambda [(TR - TC) - \pi_0]$$

Derivací vzniklé funkce získáme následující zápis:

$$\frac{\partial L}{\partial Q} = \frac{\partial TR}{\partial Q} - \lambda \left(\frac{\partial TR}{\partial Q} - \frac{\partial TC}{\partial Q} \right) = 0$$

Derivaci můžeme následně upravit do tvaru:

$$\frac{\partial TR}{\partial Q} = \frac{\lambda}{(1 - \lambda)} * \frac{\partial TC}{\partial Q}$$

Nyní mohou nastat dvě situace. První z nich je, pokud se $\lambda = 0$. V takovém případě požadavek minimálního zisku nelimituje manažery při jejich rozhodnutích. Rovnici potom lze zapsat takto: (Pošta, 2006)

$$\frac{\partial TR}{\partial Q} = 0$$

V takovém případě manažeři mohou sledovat pouze svůj cíl, tedy maximalizaci obratu a nemusí se ohlížet na splnění podmínky minimálního požadovaného zisku.

Nebo může nastat druhá situace, a sice, kdy $\lambda > 0$. V tomto případě manažer musí respektovat podmínku dosažení minimálního požadovaného zisku. V takovém případě musí platit:

$$\frac{\partial TR}{\partial Q} < \frac{\partial TC}{\partial Q}$$

Toto je obecný znak firem, které se snaží dosáhnout maximalizace svých příjmů, ale jsou limitovány dosažením minimální požadované úrovně zisku ze strany vlastníků. Oproti první situaci, kde $\lambda = 0$, nejsou nyní příjmy firmy maximální. Firma se nachází za bodem maximalizace zisku. (Pošta, 2006)

2.1.2.2 Dynamická verze Baumolova modelu

Jak již bylo nastíněno výše, cílem manažera je nejen maximalizace obratu v přítomném okamžiku, ale i maximalizace obratu z dlouhodobého hlediska. Z dlouhodobého hlediska manažer sleduje především maximalizaci diskontovaných budoucích příjmů. Aby toho mohl dosáhnout, je třeba zajistit určité tempo růstu firmy,

tedy expanzi firmy. A právě pro dosažení přijatelného tempa růstu je stěžejní velikost zisku firmy. Pokud je zisk příliš vysoký, povede to ke snížení obratu, což je pro manažera nepřijatelné. Naopak bude-li zisk příliš malý, potom budou firmě chybět prostředky pro expanzi, a tudíž pro ni bude velmi obtížné maximalizovat obrat v budoucnu.

Nyní se zaměříme na matematické vyjádření dynamické verze Baumolova modelu. Zisk lze zapsat jako funkci celkových příjmů (TR), míry růstu firmy (g) a úrokové míry (i). Tedy následujícím způsobem: (Pošta, 2006)

$$\pi = f(TR, g, i)$$

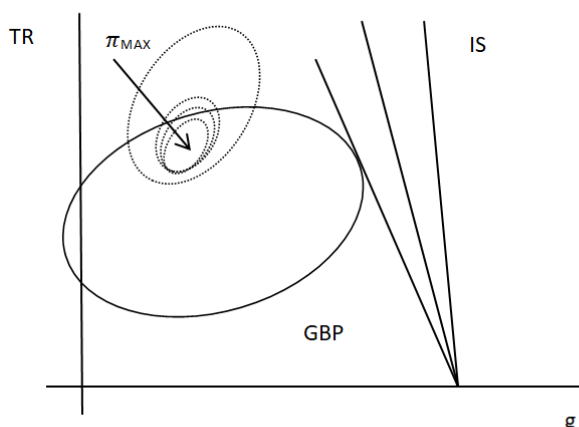
Baumolův model předpokládá, že příjmy jsou z dlouhodobého hlediska ovlivněny růstem současných příjmů, které jsou diskontovány. Toto je matematicky možné zapsat následujícím způsobem:

$$S = \sum_{t=0}^N TR * \frac{(1+g)^t}{(1+i)^t} = TR * \frac{(1+i)}{(i-g)}$$

Baumol dále předpokládá, že míra růstu (g) je determinována investicemi (I) a celkovými příjmy (TR). Investice (I) se vždy odvíjejí od očekávaného zisku (π).

$$g = f(I, TR)$$

Baumolův model mimo jiné pracuje také s tezí, že firma maximalizující zisk vykazuje menší míru růstu (g), než firma, která maximalizuje příjem. Všechny výše zmíněné předpoklady a tezi ohledně růstu firmy lze vyobrazit graficky.



Obrázek 4: Baumolův model – dynamická verze

Zdroj: vlastní zpracování dle předlohy (Pošta, 2006, s. 73)

Firma maximalizující dlouhodobé příjmy má vyšší míru růstu, oproti firmě sledující maximalizaci příjmů v současnosti. Bod maximalizace dlouhodobých příjmů je vyjádřen dotykem přímky dlouhodobých konstantních příjmů (IS) a hranice možností růstu (GPB). Naopak bod maximalizace zisku je vyjádřen místem, na které směřuje šipka.

Pokud se firma snaží maximalizovat své současné příjmy (TR), bude její míra růstu (g) menší než při maximalizaci dlouhodobých příjmů a současně vyšší, než pokud by se soustředila na maximalizaci zisku. Bod maximalizace současných příjmů (TR) je potom nejvyšším vertikálním bodem na hranici možnosti růstu (GPB). (Pošta, 2006)

Závěrem je možné zmínit, že manažeři zisk v dlouhém období využívají především jako zdroj pro růst firmy. Oproti krátkému období není pro manažera zisk omezením a zároveň nemá exogenní povahu. Toto je v obrázku vyobrazeno jako posun čárkovaných elips.

2.1.2 Williamsonův model

Další model, který si uvedeme je Williamsonův. Jeho autorem je Američan Oliver E. Williamson. Stejně jako v případě Baumolova modelu, i zde se předpokládá, že firmu řídí manažer, který chce maximalizovat svůj užitek a současně musí splnit omezující podmínku v podobě minimální úrovně zisku. Dle Williamsona se manažer

snaží maximalizovat svůj užitek prostřednictvím dosažení vysokého platu, jistoty do budoucna, statusu, prestiže a moci. Pojmy status, prestiž a moc se v rámci modelu souhrnně nazývají dominance. (Pošta, 2006, s. 74)

Williamsonův model zohledňuje i dílčí cíle, kterých se snaží manažer firmy dosáhnout. Jsou to výdaje na zaměstnance, manažerské výhody, benefity a diskreční zisk.

Cíle, které řadíme pod faktor dominance jsou v modelu vyjádřeny výdaji na zaměstnance (S). Výdaje na zaměstnance jsou tvořeny výdaji na platy manažerů a ostatních zaměstnanců. Čím více má manažer podřízených, tedy čím vyšší jsou výdaje na platy zaměstnanců, tím větší má manažer prestiž, moc a status. Jestliže firma expanduje a nabírá nové zaměstnance, roste současně s tím i výše manažerova ohodnocení (Pošta, 2006, s. 74). Zároveň nabírání nových zaměstnanců vede ke zvýšení objemu výroby, jelikož víc lidí víc vyrobí, a tím rostou i celkové příjmy firmy neboli TR. (Soukup, 2001, s. 102-103)

Manažer dle Williamsonova pojetí usiluje také o vedlejší manažerské výhody (M). Mezi takové výhody řadíme např. služební vůz, služební bydlení, služební počítač, služební cesty spojené s dovolenou a relaxací a další. Williamson upozorňuje také na skutečnost, že manažer preferuje finanční odměnu před její nefinanční variantou. Nicméně si uvědomuje, že nepeněžní forma odměny je pro vlastníky méně viditelná a má nižší daňové náklady. Z toho důvodu manažer často volí právě nefinanční variantu odměny (Pošta, 2006, s. 74). Vedlejší manažerské výhody můžeme shrnout jako položky, které tvoří náklady pro firmu, ale nepřinášejí jí žádné příjmy.

Dalším pojmem, který lze v souvislosti s Williamsonovým modelem uvést, je diskreční zisk. Diskreční zisk je rozdíl mezi skutečným ziskem a minimální požadovanou úrovní zisku. Představuje prostředky, s kterými může manažer v rámci svých kompetencí volně nakládat. Manažeři tyto prostředky často využívají jako zdroje pro expanzi firmy, ale mohou je použít i jako prostředky pro získání vedlejších manažerských výhod. Platí pravidlo, že čím vyšší je diskreční zisk, tím vyšší je manažerova výkonnost a motivovanost.

Z výše popsaného je možné odvodit funkci užitku, kterou se firma řízená manažerem dle Williamsonova modelu snaží maximalizovat. Jedná se o funkci výdajů na zaměstnance firmy (S), vedlejších manažerských výhod (M) a diskrečního zisku (π_d).

$$U = U(S, M, \pi_d)$$

2.1.3 Marrisův model

Autorem posledního modelu, který je v rámci manažerských teorií představen, je Robin Marris. Marris působil přes čtyřicet let na Cambridgeské univerzitě, kde vyučoval ekonomii. Stejně jako u předchozích jmenovaných modelů i zde figuruje firma řízená manažerem, který se snaží maximalizovat svůj vlastní užitek. Dle Marris je funkce užitku manažera závislá na míře zhodnocení (v) a míře růstu firmy (g). Omezující podmínkou v Marrisově podání ale není minimální úroveň zisku, nýbrž minimální požadovaná míra zhodnocení firmy (v).

Funkci užitku manažera je potom možné vyjádřit jako:

$$U = U(g, v)$$

Manažer je dle Marris motivován psychologickými a ekonomickými faktory. K psychologickým faktorům lze řadit jistotu, prestiž a moc. Mezi ekonomické faktory řadíme manažerův plat, prémie, benefity a další vedlejší manažerské výhody. (Pošta, 2006)

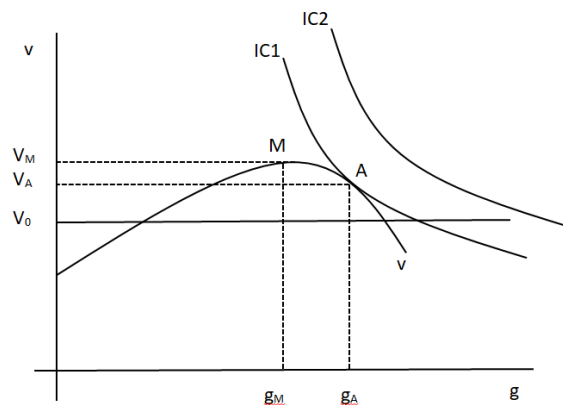
Míra růstu firmy (g) je spojena jak s ekonomickými, tak i s psychologickými faktory. Je to dáno tím, že čím větší firmu manažer řídí, tím větší je jeho prestiž, moc a společenský status. Z toho plyne, že jednou z manažerových snah je, aby jím řízená firma co nejvíce expandovala a rostla, čímž manažer dosáhne větší prestiže a moci. Zároveň platí, že čím větší firma je a čím více má manažer podřízených, tím je vyšší jeho plat, prémie a další ekonomické výhody, které mu z pozice manažera plynou (Pošta, 2006). Z toho vyplývá, že firma vedená manažerem má dle Marris tendenci expandovat více než firma řízená vlastníky, kteří mají za cíl maximalizovat zisk.

Nelze opomenout skutečnost, že růst velikosti firmy může znamenat kariérní postup i pro zaměstnance na nižších pozicích managementu. Tito za expanzí firmy vidí zejména možnost povýšení, a tedy i růst jejich moci a platového ohodnocení.

Z toho plyne, že jak vyšší, tak i nižší management klade důraz především na zvyšování míry růstu firmy (g). Nicméně pokud by míra růstu byla až příliš vysoká, mohlo by to firmu vyvést z její finanční stability, což je nežádoucí stav. Proto musí manažeři sledovat vedle míry růstu i míru zhodnocení. (Pošta, 2006, s. 80-83)

Míra zhodnocení (v_0) je významná nejen z pohledu manažera, ale i z hlediska vlastníků firmy. Aby byli vlastníci spokojeni, musí manažer udržovat určitou minimální míru zhodnocení. Tato míra je stanovena tak, aby cena akcií firmy a s tím související výše dividend byly pro vlastníky přijatelné. Pokud by byla míra zhodnocení příliš nízká, vedlo by to k nespokojenosti vlastníků, kteří by se mohli pokusit změnit personální obsazení na úrovni vrcholového managementu. Další hrozbou je, že se vlastníci uchýlí k hromadnému prodeji akcií, který by v konečném důsledku vedl ke snížení ceny akcií a firma by se tak stala podhodnocenou. Pokud by k tomu došlo, firma by mohla být násilně převzata některým z konkurentů, což by opět vedlo ke změnám na manažerských postech. (Skála, 2005, s. 499)

Aby nedošlo k výše popsaným personálním změnám, nebo násilnému převzetí konkurenční firmou, musí se manažer snažit udržovat přijatelnou míru zhodnocení, která sníží rizika na minimum. Míra zhodnocení tedy pro manažera představuje nástroj, pomocí kterého se snaží udržet si pozici ve firmě. Následuje grafické znázornění modelu:



Obrázek 5: Marrisův model

Zdroj: vlastní zpracování dle předlohy (Soukupová, 2003, s. 38)

Grafickým znázorněním Marrisova modelu je indifferenční analýza. Na osách grafu je vyjádřen vztah mezi mírou růstu (g) a relativní hodnotou firmy (v). Křivka zhodnocení (v) zachycuje všechny kombinace míry růstu a zhodnocení. Můžeme pozorovat, že křivka zhodnocení (v) nejprve roste, následně dosáhne svého maxima v bodě M , a poté opět klesá. Na grafu jsou vyobrazené také dvě indifferenční křivky (IC_1 a IC_2). Ty představují veškeré kombinace míry zhodnocení a míry růstu, které manažerovi přinášejí stejný užitek, přičemž platí, že čím je indifferenční křivka dál od počátku, tím větší užitek manažerovi přináší (Soukupová, 2003). Manažer dle Marrisova podání volí kombinaci míry zhodnocení a míry růstu, které odpovídají bodu A , jelikož se v tomto bodě křivka zhodnocení dotýká indifferenční křivky a manažer získává nejvyšší možný užitek.

Jako jednoznačné negativum modelu někteří ekonomové vnímají, že Marris v zásadě vůbec nepracuje se skutečností, že se reálná firma pohybuje v prostředí nejistoty. Model předpokládá, že všechny provedené investice způsobí růst firmy, a to zajistí vyšší zhodnocení do budoucna, což pravděpodobně povede k dalšímu růstu firmy. V praxi ale předem není známo, zda se investice v konečném důsledku projeví jako přínosná a zda se investované prostředky firmě vrátí.

Jako druhé negativum modelu někteří ekonomové spatřují to, že nepředpokládá žádné hranice růstu firmy. V praxi je téměř nemožné, aby firma neustále dlouhodobě rostla. Reálná firma je často ve svém růstu omezena např. velikostí tržní poptávky, tedy vlastně samotným trhem, který není nekonečný.

2.2 Behaviorální teorie firmy

Behaviorální teorie upozorňují především na skutečnost, že proces rozhodování a volba cílů firmy nejsou ani zdaleka tak jednoduché, jak by se na první pohled mohlo zdát. Zdůrazňují přitom fakt, že se na procesu rozhodování firmy nepodílejí pouze vlastníci, případně vlastníci spolu s manažery, tak jak to tvrdí neoklasická teorie a manažerské modely. Tímto postojem se behaviorální teorie vymezují nejen vůči neoklasické teorii, ale dokonce i vůči manažerským teoriím.

Neoklasická teorie, jak již bylo nastíněno v kapitole 1.1 předpokládá, že firma je homogenní celek a že vlastníci jsou jediní, kdo rozhoduje o chování a cílech celé firmy. Avšak behaviorální teorie jsou založené na skutečnosti, že moderní firmy mohou mít velice složitou organizační strukturu, což vede ke vzniku jednotlivých zájmových skupin uvnitř firmy. Na tuto skutečnost jako první upozornil jeden z nejznámějších představitelů behaviorální teorie, Herbert A. Simon. Jednotlivé zájmové skupiny mohou sledovat odlišné cíle a preference, které se snaží prosadit a ovlivnit tím chování celé firmy.

Jako základní zájmové skupiny lze jmenovat vlastníky, manažery a řadové zaměstnance. Dále potom i skupiny vyskytující se v bezprostředním okolí firmy, jako jsou konkurenti, zákazníci, dodavatelé, široká veřejnost a další. Tyto skupiny se dále mohou různě členit. Každá ze skupin má relativní vyjednávací sílu, která se v čase mění. Z důvodu existence jednotlivých zájmových skupin je jasné, že firma jako celek nebude sledovat pouze jeden cíl, ale celou množinu dílčích cílů. Tyto cíle nebudou formulovány jako maximum nebo minimum nějaké veličiny, ale jako její přijatelná úroveň. Je to způsobeno především tím, že některé cíle si mohou odporovat, nebo se dokonce vylučovat. Z toho důvodu se bude firma snažit naplnit každý cíl alespoň z části, na určitou přijatelnou úroveň tak, aby byly všechny zájmové skupiny spokojené. Tímto se behaviorální teorie vymezují jak proti neoklasické teorii, tak i proti manažerským teoriím, které tvrdí, že cílem firmy je maximalizace určité proměnné.

V této práci budou zmíněny celkem tři významné behaviorální modely, a to Simonův model, model Cyerta a Marche a Doylův model zón tolerance.

2.2.1 Simonův model

Americký ekonom Herbert Alexander Simon byl jedním z vůbec prvních ekonomů, který začal upozorňovat na nesrovnalosti mezi neoklasickou maximalizací zisku a reálným fungováním a chováním firem. Jeho výzkum byl přínosný pro řadu vědeckých oblastí, jako je např. zpracování informací, chování a rozhodování firem, ale zabýval se i oblastí IT technologií. (*Economist.com*, 2009)

Herbert Simon vydal v roce 1959 publikaci týkající se modelu aspiračních úrovní, a tím položil základ pro behaviorální teorie firmy. Za svůj celoživotní výzkum rozhodovacích procesů firem získal hned několik ocenění. Za všechny uvedme Nobelovu cenu za ekonomii, která mu byla švédskou královskou akademií udělena v roce 1978 (*Nobelprize.org*, 2014). Simon mimo jiné zastával řadu let i funkci profesora na americké Carnegie-Mellon University. Ve světě ekonomie je považován za váženého, průkopnického a velmi přínosného ekonomu.

Simonovy výzkumy a jejich závěry měly mnohdy revoluční dopad na mikroekonomii. V padesátých a šedesátých letech minulého století přišel Simon s kritikou teorie racionálního chování a rozhodování. Velký vliv na něho měly debaty, které řešily otázku toho, zda podnikatel musí nutně dodržet podmínku maximalizace zisku. Debaty byly podloženy argumentem, že maximalizace zisku může být dosažena pouze za podmínek dokonalých informací, ale pokud jsou informace neúplné, potom není možné tuto podmínku splnit. Právě na doložení pravdivosti těchto argumentů se při svém výzkumu Simon soustředil a zjistil, že jak vnitřní organizační struktura firem, tak proces rozhodování nejsou v souladu s neoklasickou teorií racionálního rozhodování.

Simon v rámci svého výzkumu zjistil, že rozhodování je determinováno celou řadou osobních faktorů, vědomostmi, dovednostmi, dostupnými informacemi, osobními zájmy, aktuální náladou atd. Z toho důvodu je dle Simona nereálné se objektivně racionálně rozhodovat. Na základě těchto skutečností publikoval řadu článků na téma omezená racionalita a rozhodování v rámci omezené racionality. Pojem omezená racionalita vyjadřuje racionální volbu, která bere v úvahu kognitivní omezení vědomostí. Lze tvrdit, že právě omezená racionalita je hlavní téma, kterým se zabývá behaviorální ekonomie. Zjednodušeně lze napsat, že omezená racionalita

zkoumá, jaký vliv má proces rozhodování na konečné rozhodnutí. Podobným tématem se zabývá i český ekonom Filip Matějka (Trachtová, 2016), jehož výzkum se týká teorie racionální nepozornosti, která vychází z toho, že i když má člověk dokonalé informace, nevyužije je nikdy všechny, ale vybere si z nich pouze to, co sám uzná za vhodné a užitečné. Zbytek informací nevyužije a rozhoduje se na základě vybraných omezených informací. Je to dáno především tím, že žádný člověk nemá neomezené kognitivní schopnosti ani čas. Matějka upozorňuje i na skutečnost, že především při rychlých a náhlých rozhodnutí má člověk tendenci se rozhodovat iracionálně.

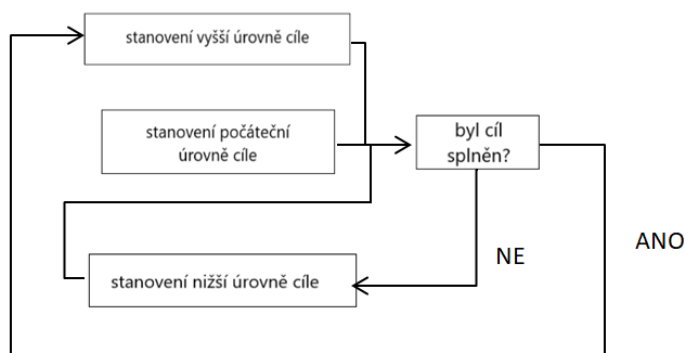
Ve svých výzkumech Simon jako první upozornil na skutečnost, že v reálném světě se pohybujeme v prostředí nejistoty. Řídící osoby ve firmě jsou dle něho do značné míry omezeny nejistotou budoucího vývoje a zároveň čelí problému, jak získat dostatek kvalitních informací. Z toho důvodu se firmy nemohou rozhodovat plně racionálně, ale rozhodují se tak, jak je v danou chvíli a za daných podmínek nejvhodnější. Jejich rozhodnutí potom sice není optimální, ale je dostatečně uspokojivé. Právě za tento výzkum Simon získal Nobelovu cenu za ekonomii.

Podobně jako Simon se problematikou omezené racionality zabýval i John Maynard Keynes (Sedláček, 2010), který ve své knize Obecná teorie zaměstnanosti, úroku a peněz (1936) poprvé použil pojem „animal spirit“. Tento pojem můžeme nejvhodněji interpretovat jako veškeré touhy, potřeby, emoce a iracionální pudy, které ovlivňují člověka v jeho chování a rozhodování. V zásadě je možné tvrdit, že „animal spirit“ je jakýsi šestý smysl, který člověk při svém chování a rozhodování používá.

Další, kdo podobné téma řeší je Richard Thaler, nositel Nobelovy ceny za ekonomii. Ten ve své knize Neočekávané chování (Thaler, 2017) upozorňuje na skutečnost, že dokonce i velmi vzdělaní lidé (včetně ekonomů, vědců atd.) se v celé řadě situací chovají iracionálně, přestože si uvědomují, že z teoretického hlediska by se měli zachovat opačně. V knize je uveden celý seznam situací, při kterých se lidé chovají v rozporu s tradičními ekonomickými teoriemi. Thaler to vysvětluje tím, že se lidé zkrátka nechovají jako ekoni – čistě racionálně smýšlející pseudobytosti, které na základě nejrůznějších matematických analýz a výpočtů vybírají nejvhodnější volbu. Reální lidé dle Thalera (2017) při svých volbách a chování zohledňují faktory, jako jsou emoce, city a pudy, které je mohou značně ovlivnit.

Jak můžeme vidět, tak nejen Simon, ale i další významní ekonomové se zabývají v podstatě stejnými problémy. A sice proč se lidé při svých volbách a rozhodnutích nechovají racionálně.

Zaměříme se nyní na Simonovo pojetí cílů firmy. Dle jeho názoru je ústředním cílem firmy přežít na trhu. V tomto tvrzení se shoduje s mnoha dalšími ekonomy, například i Rothschild tvrdil, že primárním cílem podnikatele je dlouhodobě přežít. Cíl přežít na trhu je poměrně obecný, a proto ho i sám Simon za obecný považoval. V praxi potom dle Simona firma sleduje hned několik cílů, u nichž se snaží dosáhnout uspokojivé úrovně tak, aby byly všechny zájmové skupiny v podniku spokojené. (Soukup, 2001)



Obrázek 6: Simonův model – schéma aspiračních úrovní

Zdroj: vlastní zpracování dle předlohy (Soukup, 2001)

Simonovo schéma je založené na tom, že si firma stanoví konkrétní cíle. Ke každému z cílů firma určí aspirační úroveň, které chce dosáhnout. Jakmile danou aspirační úroveň splní, zvýší ji o úroveň výš. Pokud by úroveň aspirace nebyla splněna, přizpůsobí ji svým aktuálním možnostem a zároveň se pokusí o identifikaci a odstranění příčin, proč nebylo dosaženo cíle. (Skála, 2005, s. 70-71).

2.2.2 Model Cyerta a Marche

Američtí ekonomové Richard M. Cyert a James G. March v roce 1963 společně vydali knihu s názvem *The Behavior Theory of the Firm*. V této knize poprvé prezentovali svou teorii. Inspirací jim byla myšlenka Herberta Simona, týkající se omezené racionality. V návaznosti na Simonovu práci se Cyert a March ve svých výzkumech zaměřili především na rozbor rozhodovacích procesů ve firmách.

Stejně jako ostatní behavioristé i Cyert a March (1992) vycházejí z předpokladu, že firma má poměrně složitou organizační strukturu, která je tvořena hned několika zájmovými skupinami, jejichž cíle si mohou protiřečit, což má zásadní vliv na formulaci cílů ve firmě. Z důvodu existence několika zájmových skupin, jejich cílů a poměrně složitého procesu rozhodování, firma nikdy nesleduje pouze jeden jediný cíl. Naopak sleduje řadu cílů, které jsou vytvořeny jako kompromisy mezi jednotlivými skupinami.

Cyert a March (1992) rozlišují dva druhy skupin, které mají na firmu vliv, a to interní a externí. Za interní skupinu označují manažery, administrativní pracovníky, zaměstnance, vlastníky a další. Za vnější byly označeny osoby, které nepůsobí přímo ve firmě, přesto na ni mají značný vliv. Jsou to akcionáři, dodavatelé, odběratelé, zákazníci, věřitelé a další. Každá z těchto skupin má dle autorů odlišný cíl a zájem. Aby jednotlivé zájmové skupiny svých cílů snáze dosáhly, dochází k uzavírání krátkodobých, případně dlouhodobých koalic s ostatními skupinami. Cyert a March (1992) považují koalice a jejich uzavírání za druh sociální hry. Ty jsou dle jejich názoru významné, jelikož při tvorbě koalic dochází ke střetům a rozporům, a ty napomáhají při tvorbě významných rozhodnutí.

Jednotlivé skupiny se uvnitř koalic nesnaží čistě o prosazení vlastních zájmů, ale zohledňují i zájmy a cíle jiných členů koalice. To v konečném důsledku znamená, že se firma jako celek chová racionálně, jelikož sleduje řadu cílů, které vedou k uspokojení potřeb jednotlivých skupin.

Cyert a March (1992) ve své knize rovněž uvedli, že firma sleduje cíle zaměřené především na následující veličiny:

- tržní podíl a zisk,
- plynulost a objem produkce,
- dostatek zásob, případně jejich určité fluktuace,
- objem prodeje a hodnota obrátu.

Herbert Simon ve své teorii tvrdí, že cíle jednotlivých skupin se v čase mohou měnit. K tomuto názoru se přiklání i Cyert a March, kteří proměnlivost cílů přisuzují hned několika faktorům. A sice postavení konkrétní skupiny vůči ostatním, pozici

firmy v konkurenčním prostředí a v neposlední řadě i postavení stejných zájmových skupin u konkurence.

Cyert a March (1992) striktně zastávají názor, že firma nesleduje cíl maximalizace zvolené proměnné, ale „pouze“ dosažení její uspokojivé výše. Dále je důležité zmínit, že autoři modelu do hloubky analyzovali rozhodovací proces uvnitř firmy. Ten je dle jejich názoru vždy spojen s rizikem. Mnoho psychologů se shoduje na skutečnosti, že averze nebo sklon k riziku jsou poměrně stabilním rysem naší osobnosti (Riegel, 2007). Úspěšní manažeři a podnikatelé jsou nezdědka spojováni s větším sklonem k riskování, oproti řekněme „běžným“ lidem. Cyert a March upozornili také na to, že manažer vnímá riziko jako poměr mezi očekávanou úrovní zisku a úrovní aspirace.

Řada studií naznačuje, že přínos (zisk) je hodnocen jinak co do rizika než do ztráty. Na tuto skutečnost upozornili i ekonomové D. Kahneman a A. Tversky. Ti naznačili, že lidé mají sklon podvědomě jednat tak, jako by jejich funkce užitku byla konkávní pro zisk a konvexní pro ztrátu. Zjednodušeně řečeno, člověk vnímá ztrátu daleko víc negativně oproti zisku ve stejné výši. Ke stejným závěrům při svém výzkumu došel i ekonom P. C. Fishburn, který zkoumal proces rozhodování. (Cyert, March, 1992)

Již zmínění ekonomové D. Kahneman a A. Tversky, v roce 1979 představili tzv. prospektovou teorii, kterou dnes také řadíme mezi behaviorální teorie firmy. V rámci této teorie byl představen pojem systematická volba. Její princip spočívá v tom, že běžní lidé při rozhodování nezohledňují výpočet maximálního užitku, ale rozhodují se dle svého subjektivního názoru, dojmu, nálady atd. Na základě systematické volby se dle Kahnemana a Tverského lidé rozhodují a chovají naprosto nevědomě. Současně naznačili, že se lidé na základě této volby rozhodují v naprosté většině případů. Prospektová teorie tímto názorem v zásadě popírá teorii racionálního rozhodování. Opět se tedy setkáváme s něčím podobným, jako je již zmíněný animal spirit, racionální nepozornost a další behaviorální pojmy. Tversky a Kahneman, stejně jako i další ekonomové ve svých pracích navazují na výzkum Herberta Simona a také na závěry Cyerta a Marche a jejich omezenou racionalitu.

Závěrem lze uvést, že výzkum Cyerta a Marche je ve světě behaviorálních teorií považován za velmi přínosný a dodnes se na jejich studie odkazuje i řada modernějších přístupů.

2.2.3 Doylův model zón tolerance

Doylův model zón tolerance byl poprvé představen v roce 1994. Jeho autorem je anglický ekonom Peter Doyle, který se ve svém modelu poměrně striktně vymezuje proti všem tradičním přístupům, které jsou založeny na maximalizaci určité proměnné. Doyle (2006) tvrdí, že maximalizace jakékoliv proměnné není vhodná pro dlouhodobé efektivní fungování firmy. Je to dáno především tím, že firma se dle tradičních teorií soustředí výhradně na jeden cíl, ale ostatní významné ukazatele víceméně ignoruje. To v konečném důsledku vede ke zkreslení celkového obrazu o fungování firmy, a proto se Doyle zaměřuje na celou soustavu cílů, které dle jeho názoru moderní firmy sledují.

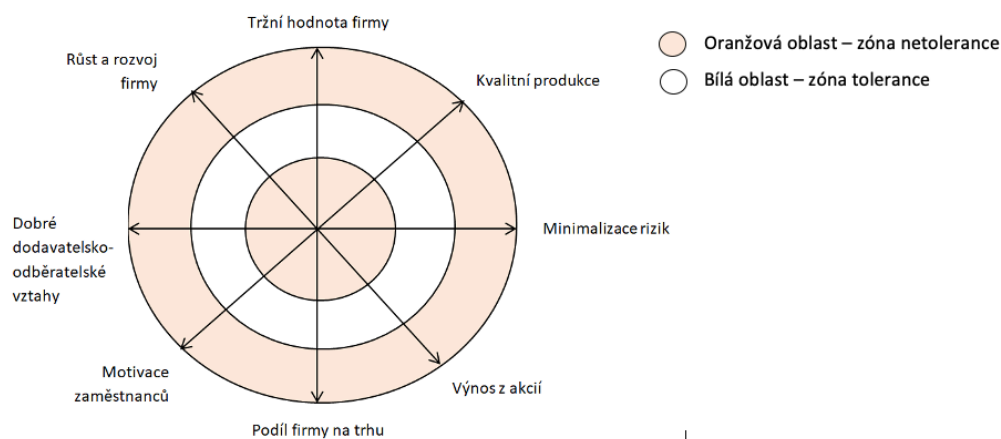
Doyle mimo jiné ve všech svých dílech zdůrazňuje pojmy efektivita a efektivnost. Uvádí, že efektivita (=výkonnost) je definována jako vztah mezi vstupy a výstupy, je poměrně jednoduše měřitelná, a dá se na ní dlouhodobě pracovat. Naopak efektivnost (=účinnost) vyjadřuje schopnost firmy dostatečně uspokojit potřeby svých zákazníků, těžko se měří a její dosažení je běh na dlouhou trať. Dle Doylea je efektivnost daleko významnější, jelikož přispívá větší měrou k dlouhodobé prosperitě firmy.

Z výše uvedené skutečnosti vyplývá, že firma chce mít dlouhodobě spokojené zákazníky, kteří se budou rádi vracet. Doyle (2006) dále v rámci svého modelu tvrdí, že aby firma dlouhodobě prosperovala, sleduje celou řadu cílů. Doyle jich definoval celkem osm:

- tržní podíl firmy,
- kvalitní produkce,
- vysoký výnos z akcií,
- tržní hodnota firmy,
- růst firmy,
- dlouhodobě dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy,
- motivovaní zaměstnanci,
- minimalizace rizika.

Stejně jako Cyert a March, i Doyle (2006) se drží myšlenky, že firma může být ať už přímo, nebo nepřímo, ovlivněna celou řadou osob, tzv. stakeholders. Za stakeholders, kteří mohou mít na firmu značný vliv, jsou dle jeho názoru považováni

akcionáři, manažeři, zákazníci, zaměstnanci, věřitelé, dodavatelé, vláda, společnost a menšiny. Každý z těchto stakeholders sleduje některý z výše jmenovaných cílů. Ani jeden z nich ovšem netrvá na maximalizaci svého cíle, ale spokojí se s dosažením určité uspokojivé úrovně. Na manažerovi potom je, aby zkoordinoval chování firmy tak, aby se naplňovalo všech osm cílů zároveň (Šetek, 2012). Doylův model zón tolerance je zobrazen na následujícím obrázku.



Obrázek 7: Doylův model zón tolerance

Zdroj: vlastní zpracování dle předlohy (Soukup, 2001)

Na obrázku vidíme osm cílů, které firma sleduje, aby uspokojila všechny stakeholders. Zároveň jsou zde vyobrazeny tři zóny, které vyjadřují, na jaké úrovni firma dané cíle plní. Prostřední bílá oblast je tzv. zóna tolerance, naopak středová a okrajová oranžová oblast, jsou tzv. zóny netolerance. Platí, že čím více se budeme vzdalovat od středu kružnice, tím více je daný cíl naplňován (Šetek, 2012). Nyní se na jednotlivé zóny zaměříme trochu podrobněji.

Vnější zóna netolerance, je okrajová oblast obrázku, která vyjadřuje situaci, kdy jsou dané cíle plněny na maximum. Nelze ale opomenout skutečnost, že firma chce plnit všechny cíle rovnoměrně, aby uspokojila všechny stakeholders. Mnohé ze jmenovaných cílů si ale odporují, a proto je jejich plnění na maximum nemožné. Dle Doyle (2006) je proto pro firmu prakticky nemožné se v této zóně pohybovat.

Další oblastí je **vnitřní zóna netolerance**. Každá zájmová skupina má určitou kritickou hranici tolerance naplnění cíle, což je hranice, pod kterou daná skupina není ochotna klesnout. Pokud by firma tedy naplňovala daný cíl pod touto hranicí, skupina

by nebyla spokojena. Vnitřní zóna netolerance vyjadřuje právě situaci, kdy dané cíle nejsou dostatečně naplněny. (Doyle, 2006)

Poslední zónou je prostřední, tzv. **zóna tolerance**. Dle Doyle (2006) se jedná o jedinou přijatelnou úroveň cílů. Pokud se firma pohybuje právě v této oblasti, jsou cíle plněny na přijatelné úrovni a jsou tedy spokojeni všichni stakeholders, což vede k jejich ochotě spolupracovat a rozumně se dohodnout.

Manažeři mají v zóně tolerance tzv. vyjednávací prostor, který jim umožňuje sladit protichůdné cíle a zájmy jednotlivých stakeholders. Zároveň platí, že čím širší vyjednávací prostor je, tím je firma na trhu stabilnější a silnější, jelikož jí to umožňuje vytvořit soubor cílů, na kterém se shodli všichni stakeholders.

2.3 Institucionální teorie firmy

Institucionální teorie firmy jsou další, které lze zařadit do proudu alternativních teorií. Jejich podstatou je analýza prostředí, ve kterém firma působí. Dochází tedy k hodnocení firmy v ekonomickém, politickém a sociálním kontextu, a snaží se zdůraznit souvislost mezi uspořádáním firem a prostředím, ve kterém působí. Tyto teorie se také zaměřují na výzkum toho, proč vůbec firmy vznikají a jaké jsou limity jejich velikosti.

Svou pozornost institucionální teorie zaměřují především k velkým, moderním a kapitálově silným společnostem. Současně se snaží zobecnit empirické poznatky o jejich rozhodování a chování. Stejně jako již zmíněné behaviorální teorie, i institucionální vycházejí z předpokladu omezené racionality. Dále předpokládají, že se firma rozhoduje za nejistoty a zároveň je neschopná předpovídat vývoj ekonomických veličin, tudíž je jí znemožněna maximalizace konkrétní veličiny. Jejím hlavním cílem je eliminovat a znevýhodnit konkurenty vhodně nastavenou cenovou politikou.

Institucionální teorie má i svou moderní podobu, ve formě novodobé institucionální ekonomie. Ta tvrdí, že moderní korporace působí v úplně odlišném prostředí, než ve kterém působily firmy dle neoklasického pojetí. Dle některých autorů (Sojka, 2009) je moderní institucionální ekonomie vnímána za přijatelného nástupce

neoklasické teorie maximalizace zisku, která je schopna vhodně vysvětlit jak a proč se moderní firmy chovají.

V následujících podkapitolách jsou představeny čtyři nejčastěji uváděné institucionální teorie. Jsou to Meansova, Galbraithova, Rotschildova, a Beranova a Sweezyho teorie. (Skála, 2010, s. 119-121)

2.3.1 Meansova teorie firmy

Tento model vytvořil americký ekonom Gardiner Colt Means, který řadu let působil na Harvardské univerzitě. Means na základě empirických dat získaných při svých výzkumech předpokládal, že průměrné variabilní náklady firmy se se změnou velikosti produkce nemění. Současně předpokládá, že průměrné fixní náklady jsou v moderní firmě víceméně nevýznamné. (Fowler, 1988)

Zároveň ve svém modelu vycházel z toho, že v běžném období je cena vstupů neměnná a míra výnosu firmy se stanovuje v závislosti na postavení na trhu a cenách konkurence, které se v běžném období také nemění. Pokud by firma chtěla měnit míru výnosu, ohrozila by tím své postavení na trhu a své finanční zdraví. Proto model předpokládá, že chování firmy je v běžném období statické.

Dále model tvrdí, že velké firmy zvyšují ceny v závislosti na změnách nákladů a ziskovou přírážku mění pouze tehdy, pokud předpokládají, že změna poptávky bude dlouhodobá a signifikantní. Tyto dva předpoklady Means odvodil z empirické analýzy chování a reakcí moderních firem. (Skála, 2010)

2.3.2 Galbraithova teorie

Autorem této alternativní teorie je kanadsko-americký ekonom, diplomat a intelektuál John Kenneth Galbraith. Jeho díla na ekonomická témata byla mezi 50.lety a přelomem tisíciletí bestsellery. Galbraith se přiklonil k alternativnímu proudu, když přišel se svou teorií „vyvažující síly“, která zpochybňuje neoklasický mechanismus konkurence.

Moderní ekonomiku Galbraith (1970) vidí jako monopolní strukturu jak v oblasti výroby, tak i kapitálu a práce (odborníci). Jinými slovy předpokládá, že vznik monopolu

na straně trhu vedl ke vzniku monopsonu na straně poptávky. To vede k vyrovnaní monopolní síly obou stran. Vzájemná neutralizace monopolních sil způsobuje, že ceny jsou pevně stanovené, tedy fixní. To v konečném důsledku vede k tomu, že nedochází k předražování finální produkce. Galbraith (1970) to dokládá faktem, že moderní firmy často prodávají svou produkci jiným firmám, a ne přímo konečným zákazníkům. Tuto skutečnost neoklasická teorie zcela opomíjí.

Dále Galbraith (1970) jako první přišel s pojmem technostruktura, kterým označuje rozhodovací elitu firem, tedy ty, kteří firmu řídí. Nicméně pojem technostruktura nemůžeme zaměňovat s top managementem. Technostruktura je daleko obsáhlejší a zahrnuje všechny, kteří tvoří „mozek“ firmy. Tímto pojmem tedy můžeme nazvat odborníky na řízení a vedení lidí, specialisty v marketingu, vedoucí vývoje, výzkumu a inovací.

Galbraithova teorie vychází z toho, že velké firmy, které disponují technostrukturou mohou efektivně fungovat jen ve stabilním prostředí. Technostruktura si uvědomuje, že růst firmy se odvíjí od růstu celé ekonomiky, proto jejich primárním cílem je udržet trvalý hospodářský růst firmy.

Dle Galbraithova pojetí věnují manažeři poměrně velkou pozornost plánování svých aktivit, čímž se snaží co nejvíce zmírnit živelnost trhu. Na základě tohoto faktu lze tvrdit, že se celá ekonomika chová víceméně jako plánované hospodářství.

Model připouští i to, že rozhodovací elity se snaží sledovat vlastní zájmy a cíle, a pokud nebudou dostatečně kontrolováni, může mít jejich chování pro firmu tragické až destruktivní následky. Mezi osobní zájmy elit Galbraith řadí zachování autonomie a růst tržeb firmy. (Skála, 2010)

Galbraith dále předpokládá, že vlastníci firmy nemají na firmu v podstatě žádný vliv a představenstvo je pouze pasivním nástrojem managementu. Rozhodnutí jsou tudíž přijímána skupinově a dochází při tom k zohlednění cílů jednotlivých zájmových skupin (Skála, 2010). Rozhodovací proces v rámci Galbraithovi teorie je tedy velmi podobný tomu behaviorálnímu.

Galbraith ve svém modelu připouští i situaci, kdy firma bude sledovat cíl maximalizace zisku, a to tehdy, pokud by to byl cíl technostruktury.

Jako negativum modelu je možné jmenovat popis velmi specifické – tzv. americké – velké firmy. Model dále neumožňuje vhodnou formulaci testovaných hypotéz. Naopak za přínos modelu lze považovat řadu významných charakteristik moderní velké firmy, které jsou důležité především při mikroekonomických analýzách monopolu nebo oligopolu.

2.3.3 Rotschildova teorie

Rakouský ekonom Kurt Wilhelm Rotschild se zaměřuje především na oligopolní trhy. Vychází přitom ze dvou předpokladů. Prvním předpokladem je, že firma je v neustálém nebezpečí útoku ze strany konkurence. Přestože panuje velké napětí mezi firmami, je prostředí, ve kterém se firma pohybuje víceméně stabilní. Druhým předpokladem je, že firma disponuje určitou oligopolní mocí, díky které může do jisté míry ovlivnit náklady a poptávku.

Rotschild se výrazně vymezuje vůči neoklasickému přístupu. Argumentuje tím, že v moderním světě nelze analyzovat odvětví na základě rozboru nabídky a poptávky, a to především proto, že část konkurentů má tendenci stanovovat cenu jinak, než právě na základě nabídky a poptávky.

Jedním z cílů, ke kterým firma dle Rotschilda směřuje, je dosažení bezpečného zisku. Tento cíl pramení z předpokladu, že firma je v neustálém ohrožení a pod tlakem, tudíž touží po bezpečí. Z toho důvodu oligopol často uplatňuje politiku nepružných cen (Skála, 2010). Kdyby oligopol často měnil ceny, vystavil by se tím zbytečnému nebezpečí maloobchodní války s konkurenty, nebo by tím motivoval další firmy ke vstupu do odvětví.

Aby si oligopol zajistil bezpečí a určitou úroveň zisku, využívá k tomu řadu nástrojů. Za základní nástroje Rotschild považuje cenu, reklamu a kvalitu. Dalšími nástroji je potom růst firmy, finanční moc, nebo zpětná a dopředná integrace. Posledními jmenovanými nástroji se oligopol snaží ochránit především své zákazníky před invazí ze strany konkurence, a také kontrolovat své dodavatele. Zmínit lze i neekonomické faktory, které Rotschildův oligopol používá. Jsou to především politické nástroje a s nimi spojené lobby.

2.3.4 Baranova a Sweezyho teorie

Teorie, jejímiž autory jsou Paul A. Baran a Paul M. Sweezy, se zaměřuje na vlastnosti moderních a velkých firem. Stejně jako ostatní institucionální teorie se i Baran a Sweezy snaží analyzovat firmu v jejím širším ekonomickém a společenském kontextu. Teorie je založena na předpokladu, že management má plnou kontrolu nad firmou. Nicméně rozhodování manažerů není úplně svobodné, ale je omezené zájmy velkých zájmových skupin, které na firmu působí. Za zájmové skupiny Baran a Sweezy označují např. zákazníky, dodavatele nebo banky. Nicméně i přes existenci zájmových skupin mají hlavní slovo ve firmě stále manažeři. Zároveň se předpokládá, že manažeři nemají vůči jednotlivým zájmovým skupinám žádnou zodpovědnost.

Model také předpokládá, že management firmy má jistý instinkt sebezáchovy, který se projevuje tím, že se manažeři snaží udržet svou pozici za každou cenu. Tomuto cíli potom plně podřizují vše ostatní.

Další předpoklad, který Baran a Sweezy vyslovili je, že management firmy usiluje o finanční nezávislost. To se v praxi projevuje tím, že management vytváří fondy ze zadrženého zisku. Tento zdroj financí potom manažeři upřednostňují před vnějším financováním.

Model kritizuje neoklasickou teorii hned z několika hledisek. Prvním je, že nepředpokládá oddělení vlastnictví od řízení firmy, tedy tzv. manažerskou revoluci. Přestože tuto oblast na neoklasické teorii kritizují, se Baran a Sweezy problematikou rozporných zájmů manažerů a vlastníků nijak do hloubky nezabývají. (Skála, 2010)

Dalším bodem, který vidí Baran a Sweezy jako negativum neoklasické teorie je maximalizace zisku. Baran a Sweezy sice tvrdí, že hlavním cílem firmy je dosahování zisku, ale z důvodu nedokonalých informací není možné dosáhnout jeho maximalizace. Manažeři se proto dle přístupu Barana a Sweezyho snaží o co nejvyšší možný přírůstek zisku za daných okolností. Firma dle jejich přístupu usiluje o zisk také z důvodu již zmíněné sebezáchovy a udržení pozice manažerů, jelikož čím větší zisk firma generuje, tím větší mají manažeři moc a odměny. Zisk je tedy v rámci této teorie považován za hlavní nástroj motivace manažerů.

Jako jednoznačný přínos modelu lze označit integraci závěrů finančního managementu do chování a rozhodování manažerů. Naopak slabým místem je chybějící matematické vyjádření modelu a možnost formulace a testování hypotéz.

2.4 Postkeynesiánské modely

Poslední modely, které jsou v práci zmíněny jako alternativní, jsou tzv. postkeynesiánské. Pro tyto modely je typické, že se striktně vymezují vůči neoklasickému předpokladu maximalizace zisku. Velký důraz přitom kladou na nejistotu, ve které se skutečné firmy pohybují. Zdůrazňují mimo jiné i úlohu institucí v ekonomice. Pro postkeynesiánské modely je typické, že mají mikroekonomickou i makroekonomickou stránku, které od sebe nelze nijak oddělit. Tyto modely se oproti ostatním primárně zaměřují na rozhodování výrobních firem. (Skála, 2010)

2.4.1 Kaleckého model

Autorem tohoto modelu je polský ekonom Michal Kalecki, který svůj model založil na předpokladu, že se firma pohybuje v prostředí permanentní nejistoty, což má značný vliv na její chování. Zdůrazňuje přitom skutečnost, že z důvodu nejistoty se firma ani nepokouší o dosažení maximalizace zisku.

V Kaleckého modelu se cena statků (P) stanovuje pomocí přírážky k variabilním nákladům, Kalecký tento proces nazývá jako mark-up pricing (Skála, 2010). Cenu vyjadřujeme jako:

$$P = VC * (1 + z)$$

kde (P) je cena, (z) je přírážka a (VC) jsou variabilní náklady.

Předpokládá přitom, že přírážka (z) v sobě zahrnuje fixní náklady a čistý zisk firmy. Při tvorbě přírážky (z) firma zohledňuje monopolizaci odvětví a ceny konkurenčních firem. Variabilní náklady (VC) jsou pro běžný objem produkce v zásadě konstantní.

Kaleckého model dále pracuje s hypotézami, které jsou uvedeny níže (Skála, 2010). Všechny se přitom týkají oblasti chování firmy. Jsou to:

- dokonale elastická nabídka firmy: pokud budeme předpokládat neměnné variabilní náklady, potom změna poptávky povede ke zvýšení nabízeného množství produkce, při konstantní výši cen,
- pokud se firmě zvýší náklady, povede to ke zvýšení konečné ceny, nikoliv ke snížení stanovené příirážky,
- pokud naopak dojde k poklesu nákladů, např. vlivem zlevnění materiálu, nebo technologickou modernizací, firma nebude měnit výši příirážky, ale bude ceny udržovat stále na stejné úrovni, což v konečném důsledku povede ke zvýšení jejích zisků.

Přínosem tohoto modelu je především komplexnější pohled na výstup a ceny firmy. Za jistý druh nedostatku tohoto modelu lze označit, že není dostatek důkazů, že většina firem tvoří ceny pomocí příirážky.

2.4.2 Eichnerův model

Autorem tohoto modelu je americký ekonom Alfred S. Eichner, který zpochybnil neoklasický mechanismus tvorby ceny. Stejně jako Kaleckého model, i Eichnerův vychází z tvorby cen příirážkou. Příirážka i zde pokrývá fixní náklady a tvorbu rezervního fondu. Celková cena potom pokrývá variabilní náklady a příirážku k variabilním nákladům (Skála, 2010). Matematicky je to možné vyjádřit jako:

$$P = VC + r * K/Q^*$$

kde variabilní náklady jsou (VC), míra výnosnosti je (r), fixní kapitál je (K) a normální objem produkce je (Q^*).

Cena je tvořena tak, aby firma při normálním objemu produkce (Q^*) dosahovala požadovanou úroveň výnosnosti fixního kapitálu (r), což je možné matematicky vyjádřit následující rovnicí:

$$r = \pi/K$$

kde (π) vyjadřuje zisk a (K) je fixní kapitál.

Za jednoznačný přínos modelu lze označit propojení závěrů finančního managementu a alternativních teorií firmy. Alfred Eichner se při svých analýzách

zaměřil na specifické situace, kdy manažeři stanovují přírážku s ohledem na požadovanou úroveň výnosu. Právě statistická průkaznost požadované úrovně výnosu jako motivu pro stanovení přírážky, je napadnutelná. Závěrem je možné říci, že Eichnerův model v jistých oblastech doplňuje neoklasický přístup, nicméně není schopen ho zcela nahradit.

2.4.3 Labiniho model

Poslední model, který je k postkeynesiánské teorii zmíněn, je model italského ekonomy Paola Sylose Labiniho. Labini se ve svém modelu zaměřil především na nalezení tzv. limitní ceny. Limitní cena má dle Labiniho za cíl buď zlikvidovat současné konkurenty, nebo odradit případné nové konkurenty, kteří by chtěli do odvětví vstoupit. Model pracuje se třemi cenovými taktikami:

- cena s minimální ziskovou marží,
- cena ochrany trhu,
- cena vyhnání konkurentů.

Pokud bude chtít firma zlikvidovat konkurenci v krátkém období, použije cenu, která nebude pokrývat ani její variabilní náklady, tzn.:

$$P < VC$$

Labiniho výzkumy dokazují, že firma může krátkodobě, někdy dokonce i dlouhodobě, přežít v situaci, kdy cena statku je nižší než celkové náklady, tedy když firma negeneruje zisk, ale ztrátu. Na druhou stranu v podmínkách, kdy cena statku nepokrývá ani variabilní náklady, je firma schopna přežít jen velmi krátce. V takové situaci je pro firmu výhodnější ukončit svou činnost než v ní pokračovat a dostat se do velkých finančních problémů. Labini proto předpokládá, že pokud silná firma zvolí taktiku, kdy cena statku nepokrývá ani variabilní náklady, potom bude tlačit ostatní konkurenty k opuštění odvětví.

V dlouhém období firma pro likvidaci konkurence volí tzv. cenu ochrany trhu. Tato cena vede k tomu, že ceny dlouhodobě nepokrývají variabilní náklady a přírážku. Za takových podmínek ostatní firmy dobrovolně opouštějí odvětví. (Skála, 2010)

Model také rozlišuje mezi velikostmi firem. Malé firmy mají dle modelu příliš nízkou produktivitu práce, vyrábí málo výrobků, mají vysoké jak variabilní, tak fixní náklady. Středně velké firmy mají střední produktivitu práce, vyrábí střední objem výrobků a mají středně velké variabilní a fixní náklady. Velké firmy mají dle modelu vysokou produktivitu práce, vyrábí mnoho výrobků a mají nízké variabilní a fixní náklady.

Limitní cena, je cena s minimální ziskovou marží, kterou firma obvykle používá k odstranění konkurentů. Tato cena je pro malou firmu relativně vysoká, tudíž tyto firmy si nemohou dovolit ji použít. Naopak velké korporace jsou schopny relativně dlouho přežít i při nízké limitní ceně.

Labini dále zmiňuje i tzv. rovnovážnou cenu, která je pro firmu dle jeho názoru ideální. Tato cena nevyvolává změnu struktury odvětví, tzn. do odvětví nevstupují nové firmy a ani ho neopouštějí firmy stávající. Labini také naznačil, že odvětví může být stabilní při několika rovnovážných cenách. Neboli, struktura odvětví se nemění při několika různých rovnovážných cenách. Tento fakt zpochybňuje existenci jedné jediné rovnovážné ceny, jak tvrdí zastánci neoklasické teorie.

Jednoznačným přínosem Labiniho modelu je využití poznatků strategického managementu do alternativních teorií firmy. Naopak jako nevýhodu někteří ekonomové vidí fakt, že model je postaven na tom, že firma volí tvorbu ceny jako strategii pro konkurenční boj.

3. Praktická část

Praktická část začíná charakteristikou vybrané firmy, jejího prostředí, záměrů a cílů. Následně je pozornost zaměřena na aplikaci výše jmenovaných modelů v prostředí zvolené firmy. Řada odborných článků dokazuje, že alternativní teorie jsou v praxi aplikovatelné daleko lépe než tradiční teorie. Jednou z jejich hlavních výhod je, že oproti tradičním teoriím vycházejí z předpokladů, se kterými se na trhu reálně setkáváme. Zda tomu tak skutečně je se pokusíme u jednotlivých teorií dokázat nebo vyvrátit a doložit to pozorováním a analýzou reálné firmy.

V rámci praktické části jsou identifikovány faktory, které mají na firmu největší vliv. Současně jsou definovány konkrétní zájmové skupiny a jejich cíle, které mají na firmu vliv. Je sledováno, zda firma při svém chování a rozhodování k těmto skupinám a jejich cílům přihlíží.

3.1 Představení vybrané firmy

Pro praktickou část této práce byla vybrána firma specSHOP s.r.o., která sídlí v Pardubicích. Jedná se o firmu provozující síť specializovaných e-shopů. Založena byla v roce 2012, ale její majitelé již předtím podnikali ve stejné oblasti. Lze tedy napsat, že mají s provozem e-shopů mnohaleté zkušenosti.

Každý e-shop, který firma provozuje, nabízí to nejkvalitnější z daného odvětví. Mezi sortiment firmy specSHOP patří švýcarské kávovary JURA, chladničky a mrazničky značky Liebherr, vinotéky DUNAVOX, dále výrobky značek Humibox, FABER, Lord a další. U některých nabízených značek, se stala firma specSHOP výhradním dodavatelem pro Českou republiku a Slovensko. (*specSHOP.cz*, 2015)

Jak již bylo zmíněno, firma provozuje celou řadu e-shopů, v současné době jich je celkem 14. Konkrétně jsou to tyto:

- NIVONA – specializovaný obchod s kávovary,
- JURA – specializovaný obchod s kávovary,
- Domácí vinotéky,
- Chladnička na víno, domácí vinotéka, lednice na víno,

- Lednice a chladící technika Liebherr,
- Svět ratanu – ratanový nábytek,
- Airforce – odsavače par,
- Luxusní vinotéky,
- Parní žehlení LAURASTAR,
- LORD – specialista na bílou techniku,
- Italské odsavače par FABER,
- Vinotéky Dunavox,
- ITALSKEDIGESTORE.CZ – odsavače Elica,
- AMERICKYGRIL.CZ – grily WEBER.

Firma je vlastněna čtyřmi společníky, jmenovitě Radek Loučka (40% podíl), Jan Kratěna (26% podíl), Miloslav Škrha (26% podíl) a Michal Nosil (8% podíl). Každý z majitelů je odborníkem na jinou oblast a díky tomu se v činnosti vzájemně doplňují. Jeden se stará o weby, e-shopy a vnitřní informační a komunikační systém, další se zajímají především o obchod, komunikaci se zákazníky a navazování nových kontaktů a spoluprací s dodavateli. Nejprve ve firmě pracovali pouze její zakladatelé, ale s postupem času začalo přibývat objednávek a množství provozovaných e-shopů, což vedlo k tomu, že majitelé začali postupně budovat rozrůstající se firmu. Začali zaměstnávat další a další pracovníky a sami se stáhli spíše do ústraní a do pozice vlastníků, kteří dohlíží na své zaměstnance a chod celé firmy. Za dobu své existence firma několikrát změnila místo sídla, které nyní nalezneme v Lonkově ulici v Pardubicích.

Přestože má firma specifický a velmi široký sortiment výrobků, zvládá celý provoz v relativně malém počtu zaměstnanců. Mezi nimi je možné nalézt odborníky na internetový obchod a tvorbu webů, specialisty na kávovary, vinotéky, chladničky a další výrobky ze sortimentu firmy, a v neposlední řadě také lidi, školené na komunikaci se zákazníky a řešení reklamací. Firma si formou outsourcingu najímá účetní a také přepravní služby.

3.2 Cíle a rozhodování firmy

V této kapitole je přibliženo, jaké má vybraná firma cíle a jak se rozhoduje ve významných otázkách. Majitelé firmy specSHOP se shodli, že jejich cílem je, stejně jako u většiny reálných firem, mít dlouhodobě co nejvyšší příjmy. Zároveň se shodli na tom, že je pro ně jako pro provozovatele e-shopů velmi důležité mít spokojené zákazníky, kteří se nejen vrátí a nakoupí znovu, ale doporučí firmu i svým známým, kolegům, sousedům atd. Tento cíl je logický a naznačuje, že si jsou majitelé e-shopů vědomi, že bez zákazníků by nebyli tam, kde jsou nyní. Majitelé se zákazníky snaží zaujmout vhodně mířenou reklamou, cenami, ale i přístupem a prezentací firmy jako celku. Aby byli zákazníci spokojeni, pečují o ně školení profesionálové, kteří umí poradit a vybrat řešení na míru.

Jako další z cílů, ke kterým se firma snaží dlouhodobě směřovat se řadí i dobré vztahy s dodavateli. Mezi dodavatele patří světové firmy, se sídly v Německu, Švýcarsku, Itálii, Maďarsku atd. Proto majitelé firmy specSHOP často cestují přes celou Evropu na obchodní jednání přímo do výroben a vedení těchto firem. Na druhou stranu obchodní zástupci i vedení jejich dodavatelů občas přijíždí do Pardubic, aby zkontrolovali kvalitu služeb, úpravu a modernizaci showroomů a případně dojednali rozšíření spolupráce. Majitelé tvrdí, že díky dobře vybudovaným vztahům s dodavateli jsou schopni nakoupit zboží za lepší ceny než jejich konkurence a dosáhnout na další výhody, a tudíž generují vyšší zisky.

Vzhledem k tomu, že majitelé neustále vyhledávají nové příležitosti na trhu, je logické, že jejich dalším cílem je růst a rozvoj firmy. Tento cíl majitelé naplňují od samého počátku svého podnikání, což je vidět především na množství provozovaných e-shopů a nabízeném zboží.

Je třeba zmínit i to, že důležitým prvkem firmy specSHOP jsou bezesporu její zaměstnanci, kterým leží na bedrech velká zodpovědnost. Jejich zásluhou má firma spokojené zákazníky, dobré hodnocení a vysoké zisky. To si majitelé uvědomují a snaží se je motivovat a podporovat v kvalitně odvedené práci. Zaměstnanci např. dostávají 13. plat, nejrůznější prémie a bonusy za vyšší prodeje, dále různé benefity, jako je služební telefon, nebo si mohou zakoupit firmou nabízené produkty za zvýhodněné ceny.

Dále se majitelé shodli, že vedle vysokého zisku, růstu a rozvoje, dlouhodobých dodavatelsko-odběratelských vztahů, spokojených zákazníků a motivovaných zaměstnanců, mají jako vlastníci firmy ještě jeden cíl. Tím je, aby měli dostatek volného času pro své soukromé aktivity. Zkrátka aby nemuseli každý den od rána do večera sedět v práci, ale měli čas i na to, co je baví a naplňuje. Tento cíl vyjádřili, jako ne příliš vhodný pro podnikání, ale klíčový pro jejich vlastní spokojenost.

Už jen ze samotného výčtu cílů, které majitelé firmy vyslovili, aniž by byli jakkoliv zasvěceni do problematiky alternativních teorií vyplývá, že se rozhodně nechovají dle předpokladů neoklasické teorie, ale jejich chování a cíle budou blízké právě alternativnímu pojetí, především potom behaviorálnímu přístupu. Majitelé potvrdili skutečnost, že jejich firma nesleduje pouze jeden jediný cíl, ale celou soustavu cílů, ke kterým dlouhodobě směřuje. Zároveň v zásadě potvrdili i to, že v jejich okolí se vyskytuje řada zájmových skupin, které můžeme považovat za klíčové faktory ovlivňující chování a rozhodování firmy jako celku.

3.3 Významné faktory působící v prostředí firmy

V rámci této kapitoly je představeno prostředí, ve kterém se firma specSHOP pohybuje, a které má značný vliv na její chování a rozhodování. Stejně jako v teoretické části, i zde je prostředí rozděleno na makroekonomické a mikroekonomické.

Nejprve se zaměříme na makroekonomické prostředí, a jeho faktory, které mají značný vliv na vybranou firmu. Tyto faktory rozdělíme na sociální, ekonomické, technologické a právní. Jak sami majitelé firmy specSHOP připustili, až na výjimky nevěnují makroprostředí příliš velkou pozornost, jelikož tyto faktory nemohou nijak ovlivnit.

Co se týká sociálního prostředí, firma specSHOP jako provozovatel e-shopů není vázána na nákupní chování lidí v oblasti, kde firma sídlí. Naopak její působnost zahrnuje celou Českou republiku a Slovensko. Majitelé tvrdí, že Češi a Slováci jsou národy, kteří rádi nakupují výhodně, milují slevové akce, chtějí dostat něco zdarma, ale nejsou ochotní za to moc připlatit, zároveň mají mnohdy až přehnané nároky na kvalitu a design zboží. Na druhou stranu jsou to zákazníci poměrně spolehliví a dobře

se s nimi komunikuje. Přestože si majitelé uvědomují, jaké nákupní zvyklosti Češi a Slováci mají a že by lépe prorazili s levnými spotřebiči, rozhodli se zaměřit svou pozornost především na bohatší zákazníky z větších měst, kteří mají zájem o kvalitní, moderní a nadstandardní zboží. Tomu je uzpůsobena i reklama na jednotlivé produkty nabízené na e-shopech. Naopak se výrazně nezaměřují na vybranou věkovou kategorii, náboženské vyznání, pohlaví, národnost ani vzdělání svých zákazníků. Tyto faktory mají na firmu a její rozhodování pouze minimální vliv.

Nyní se zaměříme na technické a technologické prostředí. Firma specSHOP si uvědomuje, že technické a technologické faktory jsou stále více důležité, především pro udržení konkurenceschopnosti firmy. Obchod s elektrospotřebiči je technologicky velmi vyspělý a trendy se poměrně rychle mění. Proto je zde velký tlak na modernizaci. Výrobní firmy proto neustále přicházejí s novými modely, technologiemi a jinými inovacemi. Vzhledem k tomu, že firma specSHOP sama nic nevyrobí, je v oblasti modernizace výrobků a výrobních procesů v zásadě odkázána na své dodavatele. Firma se přesto snaží sledovat faktory, jako jsou trendy a inovace v oblasti skladovacích, komunikačních a informačních technologií, které aktivně využívá. V těchto oblastech se potom snaží nezaostávat a následovat nejmodernější trendy.

Z ekonomických faktorů má na firmu specSHOP vliv především daňová politika, případně vývoj mezd v jejich oboru. Tyto faktory pro ni představují růst nákladů, který není příliš žádoucí, ale bohužel není nevyhnutelný. Dalšími faktory, které firma hojně sleduje je vývoj trhu se spotřebiči, jeho nasycenost a vývoj cen. Jeden z majitelů vypracovává nejrůznější grafy a statistické tabulky s vývojem prodeje a cen, a také prognózy do budoucna. Na základě sledování vývoje trhu a poptávky po zboží majitelé neustále hledají skulinky a prázdná místa na trhu, na které zaměřují svou pozornost a snaží se neustále přicházet s novými produkty. Příkladem toho je nedávná nově navázaná spolupráce se světově známým výrobcem luxusních grilů WEBER. Firma se dle slov majitelů zaměřuje také na faktory, jako je vývoj směnných kurzů, nebo regulace v oblasti zahraničního obchodu. Tyto faktory firmu ovlivňují, protože jejími dodavateli jsou zahraniční firmy a zároveň mezi její zákazníky patří nejen Češi, ale i Slováci. Nejen regulace zahraničního obchodu, ale i prudké změny měnových kurzů proto firmě způsobují zbytečné potíže a starosti.

Co se právních faktorů týká, sleduje firma veškeré normy a nařízení, které se její činnosti týkají. Na e-shop má největší vliv Občanský zákoník, který upravuje řadu náležitostí, které musí e-shop splnit. Dále zákony o EET, o Smlouvách uzavíraných na dálku, o Ochráně spotřebitele, o Ochráně osobních údajů a další. Pro e-shopy je důležitý i zákon o úpravě Obchodních podmínek, který vymezuje vztah mezi zákazníkem a firmou a definuje veškeré podmínky, které jsou s uzavřením obchodu mezi smluvními stranami zapotřebí. Vzhledem k tomu, že firma je zaměstnavatelem několika lidí, musí sledovat i Zákoník práce a jeho případné změny a novelizace. O všechny tyto náležitosti se firmě specSHOP stará poradenská společnost, která se v právních faktorech vyzná.

V mikroekonomickém prostředí lze opět nalézt řadu faktorů, které mají na firmu a její rozhodování větší či menší vliv. Pro mikroekonomické prostředí firmy je typické, že se v něm pohybuje několik zájmových skupin. V případě firmy specSHOP byly identifikovány následující zájmové skupiny: vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, konkurence a široká veřejnost. Na tyto zájmové skupiny, především potom na zaměstnance, zákazníky a dodavatele bere firma při svém rozhodování největší ohled. Zohledňuje přitom nejen cíle a zájmy daných skupin, ale i dopady, které by konkrétní rozhodnutí na zájmové skupiny mělo. Ohledy bere i na to, že vlivem různých rozhodnutí by se mohl změnit vztah mezi danou skupinou a firmou, což by mohlo být nežádoucí. Firma se snaží dbát na to, aby byly jednotlivé zájmové skupiny spokojené. Z toho lze soudit, že spokojenost je hlavním faktorem, na který firma bere ohled v otázce zájmových skupin. Toto téma je blíže rozebráno v rámci aplikace modelu Cyerta a Marche, kteří se právě problematikou jednotlivých zájmových skupin a jejich cílů zabývají.

V rámci pozorování firmy specSHOP a jejího okolí, byly identifikovány ještě další faktory, které mají na firmu a její rozhodování značný vliv. Majitelé se shodli na tom, že při jejich rozhodování nejsou limitováni pouze makroekonomickými faktory, nebo cíli a zájmy jednotlivých skupin v jejich okolí, ale i kognitivními, emočními a sociálními faktory. Vždy tedy záleží především na tom, který z nich převáží.

Majitelé si ve většině situací snaží držet nadhled a rozhodují se na základě zdravého rozumu a logických úvah. Snaží se přitom všechna svá rozhodnutí promyslet a rozhodovat se s klidnou myslí. Pokud je to možné, dají si s rozhodnutím načas a

poradí se nejen mezi sebou, ale i se zaměstnanci, případně rodinnými příslušníky nebo jinými lidmi, které považují za důvěryhodné a kompetentní. Mít na rozhodnutí čas a poradit se s ostatními je pro majitele firmy důležité, protože jak sami říkají, každý má na danou problematiku trochu jiný názor a pohled, a tudíž může být názor každého významný. Majitelé se v klíčových rozhodnutích snaží informace o dané problematice získávat z nejrůznějších zdrojů a rozhodovat se na základě uvážení všeho, co se dozvěděli. Jak ale sami připustili, i když se jedná o sebevýznamnější rozhodnutí, nikdy nemají šanci se dostat ke všem dostupným informacím a ke všem názorům na danou problematiku z důvodu časového omezení, ale i množství dostupných informací. Z toho vyplývá, že se v zásadě rozhodují dle předpokladu omezené racionality. Omezená racionalita tudíž může být vnímána za další faktor, kterým je firma a její okolí ovlivněna.

Majitelé zároveň připustili, že v reálném světě podnikatel bohužel nemá téměř nikdy na své rozhodnutí dostatek času. Mnohá rozhodnutí je třeba udělat hned a nerozmýšlet se nad všemi dopady a případnými zápory, které to firmě a jejímu okolí přinese. Majitelé přiznali, že při náhlých a nečekaných rozhodnutích, kde se musí rozhodnout rychle, se rozhodují především na základě svých předchozích zkušeností a citu. „Když je třeba se rozhodnout rychle a není čas vyhledávat informace, nebo se radit, potom se rozhodujeme na základě naší podnikatelské předtuchy. Je to něco, co asi ani nelze racionálně vysvětlit. Prostě buď cítíme, že to bude dobré, nebo ne. Nic mezi.“ Majitelé tedy sami připustili, že se v jistých situacích nerozhodují racionálně, ale na základě emocí, zkušeností, prvního dojmu a předtuch. Tuto skutečnost můžeme přirovnat k pojmu *animal spirit*, se kterým přišel J. M. Keynes.

Rozhodování v některých situacích je ovlivněno i dalšími faktory, např. stresem, strachem, nejistotou výsledku a dopadu, rizikem spojeným s rozhodnutím, nedostatkem času, nedostatkem financí pro realizaci daného rozhodnutí, aktuálním psychickým rozpoložením atd. Těmito faktory jsou podnikatelé, včetně majitelů firmy specSHOP při svých rozhodnutích rovněž ovlivněni. Sami majitelé přiznali, že by se mnohdy rozhodli úplně jinak, kdyby měli více času, zkušeností, nebyli ve stresu, nebáli se neúspěchu nebo měli dostatek financí.

Z výše jmenovaného lze usoudit, že firmy jsou při svých rozhodnutích limitovány nejen tradičně vnímanými faktory, které jim přináší jejich okolí, ale i vnitřními faktory,

které v sobě má přímo osoba, která se rozhoduje. Na existenci těchto faktorů poukazují behaviorální teorie, které tyto faktory souhrnně nazývají jako kognitivní, sociální a emotivní. Firma je dle tohoto přístupu nucena své rozhodnutí vždy podřídit dané situaci a možnostem, a následně k danému rozhodnutí přistupovat tak, že v době, kdy dané rozhodnutí činila, ho činila s nejlepšími úmysly a za daných podmínek se rozhodla nejlépe, jak bylo možné. Toto lze potvrdit a doložit smýšlením majitelů firmy specSHOP.

3.4 Aplikace vybraných alternativních teorií na podnik

Následující kapitoly se věnují vybraným alternativním teoriím a jejich aplikaci na firmu specSHOP. Jsou vyčleněna pozitiva a negativa jednotlivých modelů, která jsou při této aplikaci spatřována.

3.4.1 Manažerské teorie

U manažerských teorií bylo hned na počátku shledáno negativum, a sice že jsou nejlépe aplikovatelné na velké akciové společnosti, kde dochází k oddělení vlastnictví a řízení. Je možné říci, že nejideálnější by byly aplikovatelné na akciové společnosti, jejichž akcie jsou obchodovány na burzách. U takových dochází k roztržitému vlastnictví mezi mnoho akcionářů, kteří nemají na firmu žádný vliv, neúčastní se jejich aktivit a jejich jediným cílem je maximalizace zisku. Pokud bychom se ale rozhodli aplikovat manažerské modely na společnost s ručením omezeným, narazili bychom na řadu nesrovnalostí.

První z nich je, že v rámci s.r.o. nemusí nutně docházet k oddělení vlastnictví a řízení, tak jako u a.s. Další nesrovnalost je v činnosti vlastníků. Manažerské teorie předpokládají, že vlastníci jsou pasivním prvkem firmy, který se nijak neúčastní na jejich aktivitách. To v případě firmy specSHOP, ani dalších společností s ručením omezeným neplatí, jelikož majitelé jsou zde aktivní, dohlížejí na chod celé firmy, podporují a motivují své zaměstnance a neustále vyhledávají skulinky na trhu a nové příležitosti, jak zajistit růst a rozvoj firmy. Cílem majitelů firmy specSHOP tedy není pouhé dosažení zisku, ale i růst a rozvoj firmy, péče o zákazníky, motivace zaměstnanců a další. Tyto cíle ale manažerské teorie zcela opomíjejí, což lze považovat za jejich další negativum.

Snad jako jediný bod, který majitelé zkoumané firmy vyřkli a který autorka shledává shodný s manažerskými teoriemi, je skutečnost, že vedle co nejvyššího zisku a dalších cílů, je pro majitele významný i podíl jejich volného času. Na principu vhodné kombinace zisku a volného času je založena základní myšlenka manažerských teorií, kterou vyřkl Tibor Scitovki. Ten poukazuje na rozpor podnikatele ve snaze o maximalizaci zisku a maximalizaci užitku. Upozorňuje přitom na to, že podnikatelé využívají zisk jako prostředek k dosažení svých zájmů a užitku. Majitelé firmy specSHOP zisk využívají především pro upevnění firemní pozice na trhu, samostatnost firmy (nemusí si brát úvěry od bank), zvýšení své vlastní moci a postavení, a také proto, že čím vyšší je zisk firmy, tím vyšší je jejich finanční odměna. Toto je bod, ve kterém lze spatřit shodu s manažerskými teoriemi.

Jako negativum manažerských teorií při aplikaci na vybranou firmu lze spatřit předpoklad striktního oddělení oblasti vlastnictví a řízení. Dále předpoklad, že vlastníci nemají na firmu a její chování v podstatě žádný vliv. Manažerské teorie také úplně opomíjejí skutečnost, že se ve firmě a jejím okolí objevují zájmové skupiny, které mohou firmu ovlivnit.

Naopak za pozitivum je možné zmínit skutečnost, že předpokládají, že firma nemá jen jeden jediný cíl, ale že může směřovat k více cílům současně.

Závěrem lze říci, že manažerské teorie jsou nevhodné pro aplikaci na malé a střední firmy, jejichž forma podnikání je s.r.o. U takových není shledána shoda teorie s praxí. Naopak pro velké akciové společnosti, jejichž akcie se dají obchodovat na burze, jsou závěry manažerských teorií jistě využitelné a aplikovatelné v praxi.

3.4.2 Behaviorální teorie

Snad již ze samotného výčtu cílů, ke kterým majitelé a jejich firma směřují je jasné, že firma specSHOP neusiluje o dosažení maximalizace jakékoliv proměnné, ale pouze o dosažení přijatelné úrovně daných cílů. Z toho důvodu má firma poměrně blízko k behaviorálnímu pojetí.

Jako první, co autorku zaujalo, když majitelé specSHOP vyjmenovávali cíle, ke kterým svou firmu směřují bylo, že ani u jednoho cíle nezmínili maximalizaci. Kladla

si proto otázku, proč tomu tak je. Proč se majitelé nesnaží dosáhnout maximalizace, ale směřují jen k určité pro ně přijatelné úrovni?

Majitelé na otázky ohledně maximalizace odpověděli, že celý problém tkví v tom, že oni sami vlastně nevědí, kolik je jejich maximum, jak se vypočítá nebo kde se zjistí. Jeden z majitelů řekl: „Dosáhnout maximalizace je pro nás sice lákavé, ale my vlastně ani jeden nevíme, kde ta pomyslná maximalizace je. Když vezmu maximalizaci zisku, jaký zisk je pro nás maximální? Je to hodnota, kterou dosahujeme každý rok v období Vánoc, kdy máme největší prodeje? Nebo by to mohla být ještě vyšší částka? Nevím, jak bychom se k maximu reálně dopočítali.“ Druhý majitel na to reagoval slovy: „Ono na papíře a v teoretické rovině vypadá vše jednoduše, vezmeš dvě čísla, sečteš a máš výsledek. Ale v reálu je těch proměnných tolik, že pro nás není možné se zabývat sledováním a počítáním něčeho, co v konečném důsledku stejně neovlivní naše prodeje.“ Z toho vyplývá, že není v silách firmy specSHOP vyhledávat a zpracovávat veškeré informace, které by k výpočtu maximalizace byly potřeba. A za druhé je třeba přihlídnout i ke skutečnosti, že vzhledem k proměnlivosti trhu by byl výpočet bodu maxima velmi náročný a nestabilní. Tudíž by energie a náklady potřebné k výpočtu tohoto bodu byly pro firmu velmi vysoké a nepřinesli by požadované výsledky. Proto se firma spokojí s přijatelnou úrovní zisku a jiných proměnných.

Tím, jak majitelé formulovali firemní cíle v zásadě potvrdili předpoklady behaviorálních teorií. A sice, že se firma nesnaží dosáhnout maximalizace, ale pouze přijatelné úrovně svých cílů. To doložili tím, že firma nemá v reálném prostředí přístup k dokonalým informacím, které by umožňovaly se k maximu zvolené proměnné dopočítat. Díky pozorování ve firmě specSHOP došlo k potvrzení, že firma se dle předpokladů a základních myšlenek behaviorálních teorií chová velmi intuitivně a nezávisle na znalosti teoretických základů. Dle názoru autorky je právě toto důvod, proč se k behaviorálním teoriím v poslední době přiklání stále větší množství ekonomů.

3.4.2.1 Simonův model

Simonův model je poměrně obecným modelem, a právě proto je dle autorčina názoru velmi dobře aplikovatelný na většinu firem. Obecným cílem firmy je dle Simona dlouhodobé přežití, což je logický cíl, kterého se, byť nevědomky snaží

dosáhnout každý podnikatel. Pokud se někdo rozhodne podnikat, potom se snaží svou živnost, firmu nebo společnost rozvíjet a udržet při životě co nejdéle. Člověk nezaloží firmu jen proto, aby sledoval, jak postupně upadá a zaniká. Proto je cíl dlouhodobého přežití aplikovatelný na jakéhokoliv podnikatele, ať už je to živnostník, nebo majitel velké mezinárodní společnosti.

Simon dále předpokládá, že reálná firma má vedle cíle přežít, ještě další soustavu cílů, které ale nijak blíže nespecifikoval. Z toho důvodu je možné za tyto proměnné dosadit jakékoliv dílčí cíle, kterých chce firma dosáhnout. V případě firmy specSHOP by to jistě byla spokojenost zákazníků, růst a rozvoj firmy, motivování a loajální zaměstnanci a dlouhodobé dodavatelsko-odběratelské vztahy. Simon předpokládá, že u každého cíle si firma stanoví určitou aspirační úroveň, která vypovídá o tom, na jaké úrovni má být cíl splněn. Firma si tedy určí aspirační úroveň cíle, sleduje jeho plnění a poté volí vyšší nebo nižší cíl, v závislosti na úspěšnosti splnění dané aspirační úrovně.

Jako příklad je uvedena situace, kdy firma specSHOP chtěla v minulosti zmenšit množství reklamací a nespokojených zákazníků. Majitelé si dle vlastních slov byli vědomi toho, že nikdy zcela neodstraní reklamace a že nikdy nedosáhnou toho, aby byli naprosto všichni jejich zákazníci spokojeni. Proto si jako cíl stanovili nejprve zmírnit množství reklamací aspoň o třetinu. Tedy pokud budeme pro zjednodušení předpokládat, že měsíčně firma řeší 100 reklamací, jejich cílem je zmírnit jejich množství na 67 a méně. Ještě před stanovením tohoto cíle majitelé i zaměstnanci sledovali nejčastější důvody reklamací. Některé nemohli ovlivnit, ale velké množství z nich bylo způsobeno poškozením během přepravy a nevhodnou manipulací se zbožím. Firma se rozhodla zmírnit množství reklamací tím, že vyhledala jinou přepravní společnost, která s nadměrným nákladem manipuluje šetrněji, a proto nedochází k tolika poškozením v rámci přepravy. Po měsíci skutečně došlo ke snížení počtu reklamací. V následujícím období si proto firma specSHOP stanovila vyšší cíl a sice zmírnit počet reklamací na polovinu z původní hodnoty, tedy místo cca 100 reklamací pouze 50 a méně. A takto se firmě nakonec podařilo odstranit postupně několik zdrojů neúspěchu a dnes se pyšní velmi malým procentem reklamací vzhledem k celkovému počtu objednávek.

Simon ve svém modelu hojně pracuje s tématem omezené racionality. Omezenou racionalitu lze považovat za faktor, který značně ovlivňuje reálné rozhodování a chování nejen jednotlivců, ale i firem. V dnešní době, kdy každý sáhne do kapsy, vytáhne chytrý telefon a najde si jakoukoliv informaci na internetu to platí dvojnásob. Všude kolem nás je velké množství dat a informací, a proto pokud se nad něčím rozmyslíme, chceme se nějak rozhodnout, stačí si pročíst články, podívat se na videa, poslechnout si podcasty, pročíst recenze a názory druhých, kteří v minulosti řešili stejnou nebo podobnou situaci... Je toho opravdu mnoho. A NIKDO, skutečně nikdo, z nás nemá čas ani kapacitu se všemi těmi informacemi prodírat a dělat na jejich základě racionální závěr. Proto lze dle autorky tvrdit, že každý pracuje pouze s omezenými informacemi. Tedy s těmi, které se zobrazí na prvních místech ve vyhledávacích, s těmi, které nám sdělí naši známí, rodina, kamarádi, s těmi, které považujeme za důvěryhodné, vhodné, podstatné, a především s těmi, které jsou pro nás přínosné. V dané situaci a v daném čase. Tedy zjednodušeně, všichni se rozhodujeme na základě omezené racionality. Tak, jak to vyslovil Herbert Simon v roce 1959, dávno před tím, než měl každý přístup k tolika informacím, co máme dnes.

Také firma specSHOP a její zaměstnanci se rozhodují na základě omezené racionality. Příkladem může být již zmíněná situace, proč se majitelé nepokoušejí o dosažení maximalizace zisku, nebo jiné proměnné. Sami přiznali, že nemají kapacitu na to, aby sledovali velké množství proměnných a vyhodnocovali z nich závěry. Stejně tak i při dalších rozhodnutích přiznali, že pracují spíše se zaběhlými postupy a rozhodují se na základě svých zkušeností, prvních dojmů a aktuálního psychického rozpoložení, než aby zdlouhavě vyhledávali podrobné informace a dále s nimi pracovali.

Zaměstnanci potvrdili, že i jejich zákazníci jsou často omezenou racionalitou ovlivněni. Jeden ze zaměstnanců vyjmenovává: „Setkáváme se v zásadě se třemi typy zákazníků. Jedni jsou velmi dobře informovaní. Volají a hned říkají, na webu píšete..., dočetl jsem se..., slyšel jsem... atd. často se ale setkáváme s tím, že nečtou moc pozorně, nebo čtou jen něco a potom jsou překvapení, když nám volají a informují se v domnění, že již vše důležité vědí. Potom se setkáváme se zákazníky, kteří volají a vyptávají se na věci, které jsou na našich webech běžně dostupné. Já a můj kolega

potom trávíme čas zbytečným vysvětlováním něčeho, co by si mohli najít sami. Je vidět, že v dnešní době je sice informací všude mnoho, ale lidé se v nich buď neumí orientovat, nebo jsou prostě jen líní a raději zavolají a ptají se, než aby sami pořádně hledali. Pak jsou ještě takoví zákazníci, kteří nevolají vůbec a rovnou zboží objednají. Takové máme nejraději.“ Dle zaměstnanců se omezená racionalita projevuje i tím, že lidé mnohdy dají na první dojem, nebo předchozí zkušenost. „U našich zákazníků mnohdy vítězí design a další spíše estetické a emotivní faktory před racionalitou. Přestože jsou si vědomi toho, že jiné zboží by jim přineslo stejný užitek a stálo třeba i méně peněz, rozhodnou se pro variantu, která se jim vzhledově na první pohled líbí.“

Vše výše zmíněné potvrzuje existenci omezené racionality a také to, že se lidé a firmy rozhodují na základě celé řady faktorů. Neberou v potaz pouze informace a fakta, které mají k dispozici, ale rozhodují se i na základě předchozích zkušeností, dojmů a pocitů. Tedy jakéhosi „animal spirit“. Na základě toho lze potvrdit pravdivost Simonových myšlenek. Závěrem je ještě vhodné uvést, že Simonův model je velmi obecný. Přesto, nebo možná právě proto, je ale velmi dobře aplikovatelný v praxi, což se potvrdilo v rámci pozorování a výzkumu u firmy specSHOP.

3.4.2.2 Model Cyerta a Marche

Model Cyerta a Marche opět vychází z omezené racionality. Tu obohacuje o skutečnost, že ve firmě a jejím okolí působí několik zájmových skupin, které mají na chování a rozhodování firmy větší či menší vliv. V dnešní uspěchané a vysoce konkurenční době každá firma věnuje pozornost zájmovým skupinám. Je to dáno především tím, že firem je dnes na trhu tolik, že aby se daná společnost udržela a prosperovala, musí pečovat o své zaměstnance, zákazníky, dodavatele i další skupiny. Pokud by tak nečinila, vystavila by se riziku, že zaměstnanci dají výpověď a raději půjdou pracovat jinam, zákazníci přejdou ke konkurenci a dodavatelé budou dodávat někomu jinému, s kým mají sjednané výhodnější podmínky, případně sami vstoupí na trh a stanou se novým konkurentem. Proto v současné době všechny firmy napříč odvětvími pečují nejen o své zaměstnance, aby je motivovali k lepším výkonům a prodejům, ale i o své zákazníky, aby si je dlouhodobě udrželi, přilákali nové, případně jim poskytlí výhodnější podmínky a kvalitu než konkurence. Vedle toho se snaží pečovat i o dlouhodobě dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy, které jsou pro moderní firmu rovněž klíčové.

Jak moc tedy firma specSHOP bere ohled na jednotlivé zájmové skupiny? Zohledňuje jejich potřeby při svém rozhodování a chování? A jaké zájmové skupiny vůbec firma specSHOP ve svém okolí má? Po vzoru Cyerta a Marche jsou skupiny rozděleny na externí a interní. V rámci firmy specSHOP se mezi interní skupiny řadí zaměstnanci a vlastníci. Mezi externí lze zařadit dodavatele, zákazníky, konkurenty, pronajímatelé prostorů kanceláře a showroomů a širokou veřejnost. Existence zájmových skupin nejen uvnitř firmy, ale i v jejím okolí je dle autorky patrná na první pohled. Otázkou zůstává, jak moc se daná firma ohlíží na jednotlivé zájmové skupiny, které faktory přitom sleduje a jak se jimi nechá ovlivnit.

Jak již bylo zmíněno v úvodu praktické části, firma specSHOP byla založena a je vlastněna čtyřmi společníky. Majitelé se na chodu firmy nepodílejí v takové míře jako v době, kdy ji založili, a řekněme že dnes už jen sledují její vývoj a dohlíží na její zaměstnance. Rozhodně ale nelze tvrdit, že by byli ve své činnosti pasivní. Právě naopak. Přestože si v poslední době užívají především volného času, který jim z jejich pozice vlastníků plyne, snaží se neustále motivovat své zaměstnance, dohlížet na kvalitu poskytovaných služeb a vyhledávat nové příležitosti, které trh nabízí.

Cílem majitelů firmy je mít dlouhodobě co nejvyšší zisky, prosperovat, mít spokojené zákazníky, udržovat dlouhodobě kladné vztahy s dodavateli a také zaměstnávat spolehlivé a loajální zaměstnance.

Co se zaměstnanců týká, ti jsou ve firmě rozděleni do dvou skupin. První se zabývají kontaktem se zákazníky, řeší objednávky, vyskladnění, dopravu, reklamace, a další úkony související s prodejem. Druhá skupina zaměstnanců se stará spíše o zázemí firmy. Zabývají se především kancelářskou a administrativní činností, starají se o reklamu, aktuality na webech a e-shopech, statistiky atd. Pro zaměstnance je velmi důležitá vzájemná komunikace. Kdyby nebyla dobrá, mohlo by docházet k situacím, že jeden zaměstnanec vyvěsí na e-shop banner s akční nabídkou a obchodníci o tom nebudou vědět. To by mohlo vést ke špatnému určení ceny zboží při tvorbě cenových nabídek, nebo by byly rozpory v cenách při komunikaci se zákazníky. K takovým situacím ve firmě specSHOP dříve čas od času docházelo, ale majitelé i zaměstnanci společně zapracovali na zlepšení vzájemné komunikace a nyní už je to spíše výjimečná situace.

Mezi cíle zaměstnanců firmy specSHOP patří co nejvyšší odměna (plat + bonusy), dobré vztahy a komunikace na pracovišti, uznání za práci, kterou odvádějí a jistota práce do budoucna.

Majitelé se snaží své zaměstnance motivovat k vyšším prodejům formou finančních i nefinančních odměn. Finanční odměnou je samozřejmě plat, firma své zaměstnance dále motivuje 13. platem, odměnami a bonusy za vyšší prodeje, možností nákupu výrobků za sníženou cenu a další. Nefinanční odměnou jsou nejrůznější benefity jako poukázky a firemní dovolené v nejrůznějších destinacích.

Zákazníci jsou pro firmu asi nejdůležitější ze všech zájmových skupin. Majitelé si jako provozovatelé e-shopů uvědomují, že bez zákazníků by rozhodně nebyli tam, kde jsou dnes. Cení si proto každého jednoho zákazníka. Jak sami majitelé říkají: „Prodáváme specifické a poměrně drahé zboží, které si nekoupí každý. Např. kávovary Jura, to je naprostý top mezi kávovary. Předpokládám, že ne každý si může dovolit koupit kávovar za 30.000 Kč a víc. Proto mezi naše zákazníky řadíme spíše bohatší segment lidí, kteří si rádi dopřejí luxusní a nadstandardní zboží.“

Pro větší zákaznickou spokojenost byl zřízen on-line chat, kde se mohou zákazníci ptát na nabízené produkty a jejich technické parametry, přičemž odpověď dostanou téměř okamžitě. Zákazníkům je také uzpůsobena doprava, expedice zboží je provedena ihned po obdržení objednávky a doprava je tak zkrácena na co nejmenší čas. Řada recenzí ať už těch, které se nacházejí přímo na webech firmy, nebo těch např. na Heureka, vyzdvihuje právě ultrarychlou dopravu zboží. Firma nabízí nejrůznější druhy dopravy, z nichž některé zahrnují i vynesení daného spotřebiče až do bytu, zapojení a zprovoznění spotřebiče a odvoz starého spotřebiče a jeho ekologickou likvidaci. Zákazníci tudíž nemají žádné další starosti ani se nemusí zbytečně dít s těžkými spotřebiči.

Zákazníci dále mají k dispozici tzv. horkou linku, na kterou mohou volat každý den od 8:00 do 18:00 a dozvědět se stav své objednávky, nebo se poradit o výběru spotřebiče. Dále mohou navštívit dva showroomy, které má firma zřízené v Pardubicích. V nich naleznou vystavené kávovary, vinotéky a nově i grily značky Weber. Vedle vystavených produktů si zde mohou zakoupit i značkové doplňky a

příslušenství ke spotřebičům. A samozřejmě mohou ochutnat kávu a poradit se s odborníky přímo na místě.

Každý e-shop se snaží své zákazníky dlouhodobě udržet a zároveň zaujmout a přilákat nové. Nejinak je tomu i v případě firmy specSHOP, která se za tím účelem snaží identifikovat faktory, které mají při rozhodování o koupi na zákazníky vliv. Dle jejich zjištění se zákazníci nejčastěji rozhodují na základě přehlednosti a jednoduchosti webů, dostatku poskytnutých informací, komunikace se zaměstnanci firmy a samozřejmě důležitou roli hraje i faktor ceny. Pro zákazníky jsou proto připravené nejrůznější slevové akce a bonusy, jako je sleva na další nákup, spotřebič zdarma při nákupu většího množství výrobků, zrnková káva ke kávovaru zdarma, doprava zdarma atd. Majitel k tomu dodává: „Jako majitelé e-shopů je pro nás důležité, aby naše weby a e-shopy byli reprezentativní, přehledné a na první pohled zákazníky oslovily. Přece jen kamenný obchod má možnost zaujmout zákazníka designem prodejny, ochotou prodavačů, možností vyzkoušet si dané zboží atd. U e-shopu hraje nejdůležitější roli především design a přehlednost a také recenze spokojených zákazníků. Toto jsou pro nás klíčové faktory, které hrají důležitou úlohu při oslovení zákazníků, a proto si je hlídáme a klademe na ně důraz.“

Dodavatelé jsou další významnou skupinou, která se v prostředí firmy vyskytuje. V zájmu majitelů je, aby jim dodavatelé poskytovali nejrůznější bonusy za odběr, měli vhodně nastavené ceny zboží, zboží bylo dostupné na meziskladech a expedice tím pádem netrvala příliš dlouho, zároveň aby nabízeli možnost vrácení neprodaného zboží, a byli ochotní urychlit případné reklamace. Proto se firma snaží s dodavateli udržovat dlouhodobě dobré vzájemné vztahy. Díky svým stykům majitelé dosáhli u mnohých dodavatelů prioritního postavení, tedy jsou schopní se dostat na výhodnější nákupní ceny než konkurence. Mezi jejich dodavatele řadíme řadu zahraničních výrobců, proto je důležitým faktorem při styku s dodavateli především komunikace, která povětšinou probíhá v angličtině. Majitelé z toho důvodu kladou důraz nejen na to, aby sami angličtinu ovládali, ale aby i jejich zaměstnanci byli schopní se s dodavateli domluvit.

Za konkurenty firma specSHOP vnímá všechny, kdo nabízí a prodává stejné zboží, tzn. značky Liebherr, Lord, Weber, a další. Řadíme sem řadu menších prodejců,

ale i větší obchody, jako je Alza.cz, Mall.cz, Elektroword a další. Firma specSHOP se snaží konkurovat především osobnějším přístupem k zákazníkům, širší nabídkou produktů a různými cenovými akcemi. Další oblast, kterou se může firma specSHOP mezi svými konkurenty pyšnit je, že její zaměstnanci jsou pravidelně proškolení přímo zahraničními dodavateli, díky čemuž mají daleko větší povědomí o výrobcích než jejich konkurenti. Na tuto skutečnost upozorňuje i řada recenzí, které vyzdvihují schopnost zaměstnanců odborně poradit s výběrem zboží.

Firma specSHOP nesídlí ve vlastním, ale kanceláře a showroomy má v pronajatých prostorech. Z toho důvodu majitelé berou ohledy i na pronajímatele prostor. Pronajímatelé potřebují spolehlivé a bezproblémové nájemníky, kteří nebudou ve firmě provozovat nekalé praktiky a budou včas platit nájemné. Naopak firma specSHOP vyžaduje určitou jistotu udržení si prostorů do budoucna, stabilní výši nájmu a dobrou komunikaci s pronajímatelem. Jako velké plus prostorů, kde nyní firma sídlí vidí majitelé to, že ze zadní strany kanceláří jsou skladové prostory, rampa a velký nakládací prostor, který umožňuje pohodlně naložit a vyložit zboží libovolné velikosti a váhy. To značně usnadňuje práci zaměstnancům i dopravcům, jelikož dříve firma sídlila v jiných prostorech, kde žádná rampa ani nakládací prostor nebyl, a nakládky/vykládky zboží tím byly velmi ztíženy. Nové prostory v Lonkově ulici jsou také na daleko lepším a pro zákazníky i dopravce dostupnějším místě. Firma se proto snaží vyjít pronajímateli ve všem vstříc, aby si tyto prostory udržela i do budoucna.

Jako poslední zájmovou skupinu zmíníme širokou veřejnost. Firma specSHOP se snaží působit v očích široké veřejnosti co nejlépe. Chová se proto zodpovědně vůči svému okolí, udržuje pořádek v místě svých skladů a showroomů, třídí odpady, šetří energiemi, veškeré vyřazené a zastaralé spotřebiče, které společnost odváží od svých zákazníků jsou ekologicky zlikvidovány atd. Firma také podporuje řadu místních akcí. Vedle toho lze zmínit i skutečnost, že showroomy jsou bezbariérové, jsou tedy snadno přístupné nejen pro vozíčkáře, ale i např. pro rodiny s kočárkem. Firma se zároveň nijak nevymezuje vůči jakýmkoliv menšinám nebo národnostem.

Nyní nastává čas na otázku, do jaké míry výše zmíněné faktory, respektive samotné zájmové skupiny ovlivňují firmu specSHOP a její chování a rozhodování? Jeden z majitelů specSHOP Miloslav Š. přiznal, že si uvědomuje, že v jejich firmě i

okolí působí skupiny, na které je třeba brát ohledy. Jako skupiny, které firma nejvíce zohledňuje, jmenoval zákazníky, zaměstnance a dodavatele. Lze tedy tvrdit, že právě tyto tři skupiny mají na firmu největší vliv a je jim přizpůsobena největší část rozhodnutí.

Pro majitele specSHOP hraje významnou roli faktor kvality jejich zboží, dále dostupnost nabízených výrobků a úroveň cen. Majitelé si proto neustále kladou otázky, jak co nejlépe a nejjednodušeji dostat produkty k jejich zákazníkům, a především jak přesvědčit zákazníky, aby nakoupili zrovna u nich. K tomu si dopomáhají nejrůznějšími nástroji, jako je již zmíněný design webů a e-shopů, dobrá komunikace se zákazníky, dbají také na to, aby jejich zaměstnanci dobře znali nabízený sortiment a v neposlední řadě kladou důraz i na recenze od spokojených zákazníků, což považují za klíčový prvek, který nejlépe přesvědčí potenciální zákazníky.

Na základě pozorování firmy specSHOP je možné potvrdit, že se v jejím prostředí vyskytuje hned několik zájmových skupin, na které firma při svém rozhodování a chování bere ohled. Nejvíce zohledňovanými skupinami jsou zaměstnanci, zákazníci a dodavatelé. Tyto tři skupiny jsou pro e-shopy specSHOP klíčové. Analýzou reálné firmy a faktorů, které mají vliv na její rozhodování a chování došlo k potvrzení teoretických závěrů Cyerta a Marche.

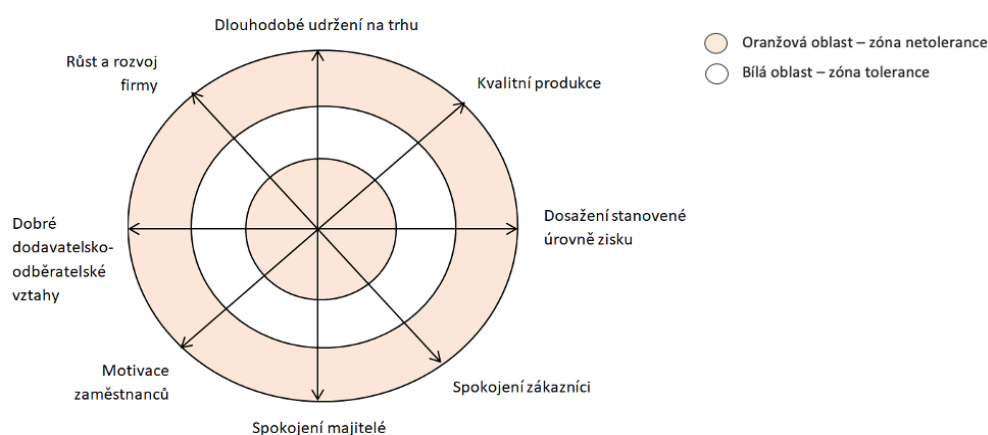
3.4.2.3 Doylův model zón tolerance

Posledním behaviorálním modelem, který je zmíněn, je Doylův model zón tolerance. Tento model navazuje jak na téma omezené racionality, tak i na předpoklad existence zájmových skupin v prostředí firmy. Doyle předpokládá, že firma sleduje celkem osm cílů, kterých se snaží dosáhnout. V těchto cílech jsou zahrnuté potřeby a cíle jednotlivých zájmových skupin, které firma zohledňuje. Snahou je naplnit všechny cíle rovnoměrně, aby byly všechny skupiny spokojené a ochotné spolupracovat.

Majitelé firmy specSHOP již na začátku práce sami od sebe přiznali, že nemají pouze jeden jediný cíl, ale že jich mají hned několik. V tom se shodují nejen s ostatními behaviorálními teoriemi, ale i s Doylvým modelem. Je ale třeba zmínit skutečnost, že některé z cílů, které Doyle definoval se poněkud odlišují od těch, které sleduje firma specSHOP. Např. cíl výnos z akcií se na společnost s ručením omezeným nedá vůbec

aplikovat. Některé z Doylových cílů proto mohly zůstat nezměněné a jiné bylo třeba upravit nebo úplně změnit tak, aby odpovídaly skutečným cílům firmy specSHOP.

Firma se ztotožňuje konkrétně s cílem dlouhodobého udržení na trhu, dosažení co nejvyšších zisků, mít spokojené zákazníky, udržovat dobré vztahy s dodavateli a pronajímatelem prostorů, mít loajální a motivované zaměstnance. Vzhledem k tomu, jaké zboží firma na svých e-shopech nabízí je jasné, že se snaží prodávat kvalitní produkty. Dalším cílem, ke kterému firma dlouhodobě směřuje je její růst a rozvoj, čemuž napovídá i skutečnost, že majitelé neustále hledají nové příležitosti, které trh nabízí. Důkazem růstu a rozvoje je, že v létě roku 2020 firma specSHOP po dlouhých přípravách a jednáních navázala spolupráci s výrobcem luxusních grilů Weber. Poslední cíl, který v rámci práce sice není přímo zmíněn, ale logicky navazuje na ostatní je spokojenost samotných majitelů. Té je dosaženo nejen prostřednictvím zisku, ale i dostatkem volného času a plněním zbylých sedmi cílů.



Obrázek 8: Aplikace Doylova modelu zón na firmu specSHOP

Zdroj: vlastní zpracování

Majitelé na začátku práce vyslovili, že nejsou schopní sledovat velké množství dat a cílů tak, aby dosahovali maxima zvolených proměnných. Zároveň se nespokojí ani s minimem svých cílů. Rovněž se shodují na tom, že všechny jmenované cíle jsou pro ně stejně významné a nelze z nich vyčlenit jediný, který by byl méně důležitý, nebo naopak nadřazený ostatním. Dle jejich slov je pro ně klíčové, aby byly všechny zájmové skupiny spokojené, jelikož jen díky tomu je možné, aby firma dlouhodobě prosperovala. Z toho vyplývá, že nejen že firma sleduje osm odlišných cílů, ale také

se snaží o dosažení takové úrovně těchto cílů, která je přijatelná pro jednotlivé zájmové skupiny. Tudíž se firma rozhodně nebude pohybovat v zónách netolerance, které by způsobily nespokojenost a rozpory.

Firma specSHOP má dle autorčina názoru jednu výhodu oproti Doylem definovaným cílům. A sice, že jejich cíle se vzájemně nevylučují a krásně se doplňují. Proto úlohou majitelů je především to, aby sladili všechny jmenované cíle a dařilo se jim naplňovat všechny současně.

Z výše popsaného vyplývá, že Doylův model zón tolerance je stejně jako předchozí behaviorální modely vhodný pro aplikaci v reálném prostředí firmy. Obzvláště pokud dojde k drobnějším úpravám v cílech, které Doyle definoval. Potom je model vhodný nejen pro velké akciové společnosti, ale i pro malé a středně velké firmy.

3.4.3 Institucionální teorie

V následující části práce se autorka pokusí aplikovat institucionální modely v praxi. Pozornost je zaměřena především na to, v čem se dané modely shodují s reálným chováním firmy specSHOP a v čem se naopak odlišují.

3.4.3.1 Meansův model

Meansův model je svou formulací vhodný spíše pro aplikaci na výrobní firmu, která přeměňuje vstupy na výstupy. Taková firma splňuje předpoklad modelu, a sice že má variabilní a fixní náklady, které je za určitých podmínek schopna snížit, nebo naopak zvýšit. Firma specSHOP své výrobky pouze nakupuje a dál prodává, aniž by na nich něco měnila, tudíž nemůže např. změnou výrobního postupu a modernizací technologií snížit náklady na výrobu každého kusu produkce. Současně u firmy specSHOP nelze tvrdit, že by pro ni byly průměrné fixní náklady bezvýznamné, tak jak tvrdí Means.

Další z Meansových předpokladů je, že chování firmy je v běžném období statické. Ani toto ale reálně nelze potvrdit, jelikož moderní firmy, stejně jako celý trh, se neustále mění a rozvíjí. Během běžného období se ve firmě a jejím prostředí mění mnoho věcí, může přijít nová příležitost a s ní spojený rozvoj a vzestup firmy, nebo

naopak přijde hrozba, která může přinést krizi, v některých případech i krach firmy. V tom důsledku se chování firmy neustále vyvíjí a přizpůsobuje trhu, konkurenci a současné situaci. Z toho vyplývá, že rozhodně nemůžeme tvrdit, že chování firmy je statické.

Meansovu teorii autorka celkově považuje za nešťastně definovanou a založenou na několika předpokladech, které v reálné firmě nelze stoprocentně potvrdit. Stálo by ale jistě za to, pokusit se model aplikovat na výrobní firmu.

3.4.3.2 Galbraithova teorie

Galbraith svou teorii založil na předpokladu vyvažujících sil monopolu. Celá firma specSHOP sice monopolem na trhu se spotřebiči není, ale např. na vinotéky značky Dunavox mají exkluzivní smlouvu a jsou tak výhradními dovozci pro ČR a Slovensko. Lze tedy tvrdit, že v oblasti dovozu spotřebičů značky Dunavox mají monopol pro náš národní trh. Firma specSHOP zboží značky Dunavox dále prodává partnerským obchodům a e-shopům, které zboží prodávají konečným zákazníkům. Galbraith v rámci své teorie předpokládá, že vznik monopolu na straně nabídky vede ke vzniku monopolu na straně poptávky, což vede k vyvážení monopolních sil na obou stranách. Za předpokladu, že všechny partnerské firmy kupující od specSHOP vinotéky Dunavox, tvoří jakýsi monopol na straně poptávky, je tato myšlenka potvrzena. Jeden z majitelů specSHOP k tomu říká: „Do ČR a na Slovensko dovážíme Dunavox jako jediní. Dále potom toto zboží prodáváme několika partnerským prodejcům, kteří ho prodávají koncovým spotřebitelům. Máme s nimi sepsané smlouvy, ve kterých máme domluven minimální požadovaný odběr, jako pojistku pro nás, a předem smlouvenou cenu zboží, jako pojistku pro naše partnery. Je to výhodné pro obě strany. Ceny ve smlouvách s partnerskými obchody jsou nastavené s ohledem na nás, partnery i koncové zákazníky. My i partnerské obchody chceme něco vydělat, ale zároveň musíme brát ohled na to, aby zboží nebylo po všech přírážkách předraženo. Pak by ho nikdo nekupoval, a to by pro nás bylo kontraproduktivní.“

Galbraith v rámci svého modelu předpokládal skutečnost, že monopolní firma neprodává své zboží jen konečným zákazníkům, ale i ostatním firmám, se kterými má sjednané dlouhodobé smlouvy, ve kterých jsou fixně nastavené ceny zboží. To potom vede k tomu, že nedochází k předražování konečné produkce. Tato skutečnost byla

aplikací modelu na firmu specSHOP potvrzena. Doložit to lze i tím, že vinotéky Dunavox jsou jedny z nejprodávanějších výrobků, které firma specSHOP nabízí. Z toho je možné vyvodit závěr, že zde opravdu platí jakási neutralizace monopolních sil, která zabraňuje zbytečnému předražování, a proto má firma na tuto značku takový odbyt.

Galbraith dále pracuje s pojmem technostruktura, kterým označuje jakýsi mozek společnosti. Primárním cílem technostruktury by měl být trvalý ekonomický růst firmy. I toto je možné v případě firmy specSHOP potvrdit, jelikož růst a rozvoj po všech stránkách je pro ni důležitý a patří mezi výčet hlavních cílů, které firma dlouhodobě sleduje.

Galbraith také předpokládá, že technostruktura sleduje své vlastní cíle a zájmy, což opět odpovídá realitě, jelikož každá zájmová skupina i každý jedinec se snaží primárně o naplnění svých vlastních potřeb a cílů.

Dalším bodem Galbraithovy teorie je, že vlastníci nemají na firmu v podstatě žádný vliv. Tento předpoklad ale v případě firmy specSHOP rozhodně neplatí. Majitelé se zde aktivně podílejí na chodu firmy a dohlíží na veškeré pracovní aktivity svých zaměstnanců. Tento bod se s Galbraithovou teorií neshoduje především proto, že Galbraith předpokládá aplikaci svého modelu na velkou akciovou společnost, a ne na společnost s ručením omezeným. Právě předpoklad aplikace modelu pouze na velkou akciovou společnost bývá Galbraithovi často vytýkán. Nicméně dále model předpokládá, že rozhodnutí jsou ve firmě přijímána skupinově, a že dochází ke zohlednění cílů jednotlivých zájmových skupin. Tato skutečnost byla potvrzena již v případě aplikace behaviorálních teorií, a proto je možné potvrdit, že tento bod rovněž odpovídá realitě.

Závěrem lze v zásadě potvrdit Galbraithovu základní myšlenku. Jeho model se v praxi může aplikovat, po menších úpravách i na jinou než velkou akciovou společnost. Jako pozitivum Galbraithova modelu autorka shledává to, že některé jeho myšlenky se shodují s behaviorálním přístupem, a také že přinesl nový pohled na monopol a sice jeho vyvážení na obou stranách. Naopak za nevýhodu lze jmenovat řadu předpokladů, které jsou aplikovatelné pouze na velkou akciovou společnost.

3.4.3.3 Rotschildova teorie

Rotschild pracuje s předpokladem, že firma je v neustálém nebezpečí útoku ze strany konkurence. Tento předpoklad lze v dnešní době považovat za pravdivý, jelikož řada firem spolu soupeří o postavení na trhu a získání většího množství zákazníků. To pramení ze skutečnosti, že v současnosti se na trhu nachází velké množství firem, které nabízejí velmi podobné, někdy i stejné výrobky a služby. Na druhou stranu zákazníků je jen omezené množství, což vede k tomu, že si zákazníci mohou vybírat, co a od koho nakoupí. Proto je pro dnešní firmy důležité dostatečně pečovat o své zákazníky. Pokud by tak nečinily, vystavily by se riziku, že zákazníci raději nakoupí u konkurence. Vedle péče o zákazníky se moderní firmy na trhu předhánějí také v tom, kdo nabídne výhodnější cenu, vyšší kvalitu, lepší služby a servis, rychlejší dodání zboží atd. Firmy tedy využívají nejen cenu, ale i reklamu a kvalitu, jako nástroje k přesvědčení zákazníků, aby nakoupili právě od nich.

Jako příklad je možné uvést firmu specSHOP, která jak již bylo řečeno, prodává spotřebiče, jako jsou lednice, vinotéky, digestoře, kávovary a další. Firem, které prodávají stejné nebo velmi podobné zboží existuje na trhu nespočet. A to nejen mezi e-shopy, ale nalezneme i celou řadu kamenných obchodů. Firma specSHOP se proto snaží odlišit od konkurence vyšší kvalitou, nejrůznějšími slevovými akcemi, lepším přístupem a komunikací se zákazníky, reklamními bannery, a především tím, že většinou mají všechno zboží skladem a jsou tak schopní ho vyexpedovat a dopravit k zákazníkům rychleji než konkurence. Pokud by tak nečinila, hrozilo by, že nebude mít tolik spokojených zákazníků, což by mělo vliv na recenze a hodnocení firmy, vedlo by to k odlivu nových zákazníků a v konečném důsledku by se to projevilo na poklesu zisku, rozvoje a růstu a také na spokojenosti majitelů, zaměstnanců a dodavatelů.

Z tohoto chování lze vyvodit závěr, že reálné firmy skutečně touží po dosažení určité úrovně zisku a bezpečí, a k tomu využívají řadu nástrojů, tak jak to tvrdí ve svém modelu Rotschild. Vzhledem k tomu, že je Rotschildova teorie poměrně obecně definovaná, je i snadno aplikovatelná na moderní firmy.

3.4.3.4 Baranova a Sweezyho teorie

Baran a Sweezy ve své teorii předpokládají, že vedení firmy je při svém rozhodování omezené cíli a touhami velkých zájmových skupin, za které považují

zákazníky, dodavatele a banky. Jak již bylo zmíněno v rámci aplikace předchozích teorií, i firma specSHOP, respektive její majitelé, berou ohled na zájmové skupiny, jako jsou zákazníci, dodavatelé a zaměstnanci. Jediný rozpor, který lze najít u firmy specSHOP a Barana a Sweezyho je, že firma nebere téměř žádné ohledy na banky, jelikož v současné době nemá žádné bankovní úvěry a ani je do budoucna neplánuje. Přestože firma specSHOP bere ohledy na určité zájmové skupiny, hlavní slovo mají stále její čtyři majitelé. I tento bod se shoduje s teorií Barana a Sweezyho.

Baran a Sweezy dále předpokládají, že vedení firmy vytváří fondy ze zadržného zisku, které poté upřednostňují před bankovními úvěry. Tato skutečnost se rovněž shoduje se smýšlením majitelů firmy specSHOP, kteří svou firmu financují primárně z vlastních zdrojů, tedy ze zisku a snaží se vyhnout bankovním úvěrům.

Cílem firmy je dle Barana a Sweezyho dosažení nejvyššího možného přírůstku zisku, který je za daných okolností možný. Dle jejich přístupu se firma snaží dosahovat co nejvyššího zisku proto, že čím vyšší je zisk firmy, tím větší moc a odměny má vedení. Již na začátku práce ve výčtu cílů, ke kterým firma specSHOP směřuje bylo uvedeno, že jedním z jejich cílů je dosažení co nejvyšší úrovně zisku. Pokud budeme předpokládat, že je tento cíl spojen se snahou majitelů o co nejvyšší moc a odměny, potom můžeme jednoznačně potvrdit, že Baranova a Sweezyho teorie, stejně jako ostatní institucionální teorie vychází z reálného chování a rozhodování firem. Bylo tedy prokázáno, že i tento model je možné aplikovat v prostředí současné firmy.

3.4.4 Postkeynesiánské modely

Postkeynesiánské modely se zabývají především otázkami, jakým způsobem firmy tvoří ceny a co je k tomu vede. Jako nevýhodu kompletně všech těchto modelů autorka spatřuje v tom, že jsou sestaveny primárně pro firmy, které své zboží nejen prodávají, ale i vyrábí. Vůbec neberou v potaz skutečnost, že by firma mohla zboží pouze přeprodávat. Proto je jejich aplikace na firmu specSHOP složitější, ale přesto se autorka pokusí zdůraznit alespoň některé body.

3.4.4.1 Kaleckého model a Eichnerův model

Vzhledem k tomu, že oba modely vycházejí v podstatě ze stejných předpokladů, jen každý nadefinoval trochu odlišný vzorec pro výpočet ceny zboží, je dle autorky

vhodné tyto dva modely aplikovat společně a prokázat tak, zda jsou využitelné v praxi. Oba ekonomové vycházejí z předpokladu, že se firma pohybuje v prostředí nejistoty, což značně ovlivňuje její chování. Tato skutečnost byla v případě firmy specSHOP prokázána již na začátku praktické části, kde majitelé přiznali že nejistota je jeden z faktorů, který ovlivňuje jejich rozhodování.

Dle Kaleckého a Eichnera se ceny tvoří na základě variabilních nákladů a cenové přírážky, která pokrývá fixní náklady a čistý zisk firmy.

Firma specSHOP stanovuje ceny na základě celkových nákladů, které při pořízení zboží má. Lze tedy říci, že používá nákladově orientované ceny. Celkové náklady zahrnují pořizovací cenu výrobku a veškeré vedlejší pořizovací náklady jako je doprava, clo, pojistné a jiné náklady. K této hodnotě jsou následně přičteny náklady na skladování, expedici a suma pokrývající část fixních nákladů firmy. Následně se celá hodnota násobí koeficientem (=přirážkou), který má firma k danému zboží stanoven. Koeficient se pohybuje v rozmezí od 1,2 po 2,5, v závislosti na konkrétním zboží. V koeficientu jsou zahrnuty náklady na dopravu STANDARD a čistý zisk firmy. Zároveň je v něm zohledněna i možnost dodatečné slevy z celkové ceny zboží. Nakonec se celá hodnota násobí číslem 1,21, což vyjadřuje hodnotu DPH. Takto firma stanovuje své ceny, které nalezneme na jejích e-shopech. K těmto cenám se uvádí doprava STANDARD „zdarma“, nicméně zákazníci si mohou zvolit i nadstandardní způsob dopravy, za který si připlatí řádově několik stokorun.

Vzorec, kterým firma specSHOP vypočítává cenu svých výrobků se může matematicky zapsat následujícím způsobem:

$$P = (TC + EC + SC + FC) * z * 1,21,$$

kde (P) je cena zboží, (TC) jsou celkové náklady na pořízení zboží, (EC) jsou náklady na expedici, (SC) jsou náklady na skladování, (FC) je část pokrývající fixní náklady firmy a (z) je hodnota koeficientu.

Je dobré zmínit, že majitelé firmy jsou při tvorbě cen omezeni ze strany výrobců, kteří si diktují minimální prodejní ceny svého zboží. Pod touto cenou firma nemůže zboží prodávat, jelikož by nebyli dodavatelé spokojeni a mohlo by to vést k ukončení

spolupráce. Majitelé při tvorbě cen dále zohledňují i konkurenční prodejce, jejichž ceny dlouhodobě sledují a reagují na jejich změny.

Kaleckého i Eichnerův model shodně vycházejí z toho, že firmy stanovují své ceny pomocí přírážky. Tato skutečnost se při aplikaci na firmu specSHOP potvrdila. Firma ale ve skutečnosti přírážku neboli koeficient používá k pokrytí jiných proměnných, než jak to vyjádřili Kalecki a Eichner. Tuto skutečnost lze vnímat tak, že každá firma je jiná, a tím pádem i ceny stanovuje trochu jiným způsobem. Není tedy nic zvláštního, že i vzorec pro stanovení ceny se ve skutečnosti odlišuje od těch teoretických. Za negativum obou modelů autorka považuje to, že jsou primárně sestavené pro výrobní firmy. Nicméně v současnosti existuje mnoho firem, které nic nevyrábí a pouze obchodují se zbožím. Jako pozitivum modelů lze zmínit, že připouštějí skutečnost, že při tvorbě cen jsou firmy ovlivněny nejen svými náklady, ale zohledňují i ceny konkurence, případně další faktory. Toto se v praxi potvrdilo, jelikož firma specSHOP zohledňuje při tvorbě cen nejen své náklady, ale i ceny konkurentů a požadavky dodavatelů.

3.4.4.2 Labiniho model

Firma specSHOP se snaží působit v klidném a stabilním prostředí, a proto se vyhýbá zbytečným sporům a cenovým válkám s konkurenty. Své ceny primárně stanovuje tak, aby zaujala zákazníky a přesvědčila je k nákupu právě na jejích e-shopech. Z toho důvodu nelze souhlasit s Labiniho myšlenkou, že by firma používala cenu výhradně jako nástroj pro konkurenční boj. Nicméně majitelé firmy připustili, že pokud by chtěli ohrozit své konkurenty a přinutit je opustit odvětví, zvolili by právě taktiku limitní ceny, tzn. ceny, která nepokrývá ani náklady na pořízení daného zboží. Lze tedy alespoň částečně potvrdit pravdivost Labiniho myšlenek a prohlásit, že pokud by firma chtěla odradit konkurenty, mohla by se vydat právě Labiniho cestou.

Firma specSHOP se řídí spíše Labiniho rovnovážnou cenou, která je pro trh ideální. Tato cena nezpůsobuje změny struktury odvětví a vytváří proto stabilní prostředí, ve kterém mohou firmy efektivně fungovat. Na trhu se spotřebiči se právě s rovnovážnými cenami setkáme nejčastěji a díky tomu je celé odvětví relativně stabilní a nevede k velkým konkurenčním bojům. Firmy se tedy snaží zákazníky zaujmout jinak než jen pomocí ceny.

Labiniho model tedy částečně vypovídá o chování firem při tvorbě cenové strategie, ale je vhodný spíše pro odvětví, kde se svádí tvrdé konkurenční boje. V klidném a málo rizikovém odvětví firmy nevolí cenu jako nástroj pro konkurenční boj. Právě za předpoklad stanovení ceny jako nástroje pro boj s konkurencí je Labini často kritizován jinými ekonomy.

Závěr

V rámci teoretické části práce byla nejprve definována firma, teorie firmy a její prostředí. Následně byla představena základní mikroekonomická teorie firmy – neoklasická. Celá druhá kapitola byla věnována alternativním teoriím. Jednotlivé alternativní teorie na sebe navazují a doplňují se o nové poznatky, proto byly logicky seřazeny tak, aby byla tato návaznost zachována. V rámci práce byly komparovány hlavní alternativní teorie, konkrétně manažerské, behaviorální, institucionální a postkeynesiánské. Ukázalo se, že všechny tyto teorie se vymezují vůči neoklasické teorii a jejímu předpokladu maximalizace zisku. Každá z nich přitom svůj nesouhlasný postoj k neoklasické teorii vysvětluje trochu jinak.

V teoretické části práce byly rovněž identifikovány faktory, které mají na firmu největší vliv. Tyto faktory byly rozděleny na mikroekonomické, makroekonomické a ostatní.

V rámci praktické části práce byla nejprve představena vybraná firma specSHOP s.r.o. a zároveň byly definovány její cíle a zájmy. V další části práce byly nalezeny konkrétní faktory, které vybranou firmu při rozhodování ovlivňují. Bylo zhodnoceno, v jakých oblastech mají na firmu vliv a jak na to firma reaguje.

Následně byly na firmu aplikovány jednotlivé alternativní teorie. Jak se ukázalo, manažerské teorie firmy vycházejí z předpokladů, které neodpovídají reálnému prostředí firmy specSHOP. Proto bylo od aplikace těchto teorií upuštěno a byla věnována pozornost ostatním alternativním teoriím.

Jako nejlépe aplikovatelné autorka hodnotí behaviorální teorie, u jejichž tří zvolených modelů bylo prokázáno, že vycházejí z reálných předpokladů a firma se proto dle jejich zásad chovala naprosto intuitivně a samostatně. V rámci behaviorálních teorií došlo k potvrzení skutečnosti, že v prostředí firmy působí řada zájmových skupin, které mají na chování a rozhodování firmy značný vliv. Mezi nejvlivnější skupiny řadí firma specSHOP své zaměstnance, zákazníky a dodavatele. Zároveň došlo k potvrzení skutečnosti, že se zájmové skupiny rozhodují a chovají pod vlivem omezené racionality a nejistoty, které lze považovat za další z faktorů, které mají na firmu značný vliv.

Dále byly na vybranou firmu aplikovány institucionální teorie, které se v řadě předpokladů shodují právě s behaviorálním přístupem. Stejně jako behavioristé, i ony vycházejí z předpokladu, že v prostředí firmy působí řada faktorů, které mají na chování firmy značný vliv. Zároveň předpokládají, že se firma pohybuje v prostředí nejistoty, což jí nedovoluje dosahovat maximalizace zvolené proměnné. U některých z institucionálních teorií muselo dojít k drobným úpravám, aby byly na vybranou firmu aplikovatelné. V zásadě je ale možné potvrdit, že jejich předpoklady vycházejí z reálného prostředí, ve kterém se firma pohybuje, a proto jsou v praxi dobře aplikovatelné.

Poslední teorie, které byly na vybranou firmu aplikovány jsou postkeynesiánské. Tyto teorie byly shledány jako vhodné především pro aplikaci na výrobní podnik, což firma specSHOP není. Za jednu z jejich nevýhod je možné jmenovat předpoklad, že firmy volí ceny jako nástroj pro konkurenční boj, což nebylo u firmy specSHOP jednoznačně potvrzeno. Lze tedy vyvodit závěr, že postkeynesiánské teorie jsou vhodně aplikovatelné na výrobní firmy, které se pohybují ve vysoce konkurenčním prostředí, kde jediným nástrojem pro konkurenční boj, je cena zboží.

Na vybranou firmu byly úspěšně aplikovány jak behaviorální, tak i institucionální a částečně i postkeynesiánské teorie. Podařilo se prokázat, že na firmu a její chování a rozhodování má značný vliv řada mikroekonomických, makroekonomických a ostatních faktorů. Zároveň byla prokázána existence omezené racionality, což je ústřední téma nejen behaviorálních, ale i institucionálních teorií. **Došlo tedy k propojení empirického výzkumu chování a rozhodování firmy s vybranými alternativními teoriemi, a k úspěšné identifikaci a analýze faktorů, které mají na firmu vliv.** Tímto byl splněn stanovený cíl práce.

Seznam použité literatury

BAUMOL, William J., 1959. *Business behavior, value and growth*. New York: The Macmillan Company, s. 45-53. ISSN 0557-109X.

COASE, Ronald H., 1937. *The Nature of the Firm*. *Economica* [online]. 1937, 4(16), s. 386-405 [cit. 2020-11-10]. Dostupné z: <http://www3.nccu.edu.tw/~jsfeng/CPEC11.pdf>

CYERT, Richard M. and James G. MARCH, 1992. *A behavioral theory of the firm*. Second edition. Massachusetts, USA: Blackwell Publisher Inc., 245 s. ISBN 0631174516.

DOYLE, Peter, 2006. *Marketing, Management and Strategy*. Fourth edition. London: Pearson Education Limited, 464 s. ISBN 9780273693987.

FOWLER, Glenn, 1988. *Gardiner C. Means, 91, Is Dead; Pricing Theory Aided U.S. Policy*. New York: The New York Times, s. 10. ISSN 1553-8095.

GALBRAITH, Kenneth J., 1970. *Economics as a System of Belief*. *The American Economic Review*, s. 469-478. ISSN 0002-8282.

KOTLER, Philip, Veronica, WONG, John, SAUNDERS and Gary ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing*. Čtvrté evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 1041 s. ISBN 978-80-247-1546-2.

KOTLER, Philip and Kevin L. KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KUDERA, Jiří, 2000. *Moderní teorie firmy*. Praha: Grada Publishing, 172 s. ISBN 80-716-9954-3.

MACÁKOVÁ, Libuše, 2005. *Mikroekonomie: základní kurs*. 9. vydání. Slaný: Melandrium, 275 s. ISBN 978-80-86175-70-6.

NOBEL MEDIA AB. Nobelprize.org: *The Official Web Site of the Nobel Prize* [online]. Sweden: 2014 [cit. 2020-20-09]. Dostupné z: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1978/press-release/>

POŠTA, Vít, 2006. *Manažerské modely firmy*. *Politická ekonomie*. Ročník 12, číslo 1, s. 63-84. ISSN 0032-3233.

RIEGEL, Karel, 2007. *Ekonomická psychologie*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 248 s. ISBN 978-80-247-1185-0.

SEDLÁČEK, Tomáš, 2010. *Ohromné maličkosti aneb mystika ekonomie*. *Finmag* [online]. 2010-16-07 [cit. 2020-02-10]. ISSN 1802-9612. Dostupné z: <https://finmag.penize.cz/ekonomika/264130-ohromne-malickosti-aneb-mystika-ekonomie>

SKÁLA, Marek, 2005. *Jsou behaviorální teorie odpovědí na diskrepanci neoklasické teorie firmy?* Sborník prací výzkumného projektu Perspektivy ekonomického růstu Euroregionu NISA po přijetí ČR do EU. Liberec: Technická univerzita v Liberci, s. 64-85. ISBN 80-7372-013-2.

SKÁLA, Marek, 2010. *Problémy současné teorie firmy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 129 s. ISBN 978-80-7372-643-0.

SOJKA, Milan, 2009. *Stane se institucionální ekonomie paradigmatem 21. století?* Politická ekonomie [online]. 2009, číslo 3, s. 297-304 [cit. 2020-11-10]. Dostupné z: <https://polek.vse.cz/pdfs/pol/2009/03/01.pdf>

SOUKUP, Jindřich, 2001. *Mikroekonomická analýza*. Druhé vydání. Slaný: Melandrium, 217 s. ISBN 80861175138.

SOUKUPOVÁ, Jana, 2003. *Teorie firmy*. První vydání. Slaný: Melandrium, 126 s. ISBN 8086175294.

SOUKUPOVÁ, Jana, aj., 2008. *Mikroekonomie*. Čtvrté rozšířené vydání. Praha: Management Press, 574 s. ISBN 978-80-7261-150-8.

SpecSHOP: Síť specializovaných e-shopů [online]. Pardubice: specSHOP, 2015 [cit. 2020-20-10]. Dostupné z: <https://www.specshop.cz>

ŠETEK, David, 2012. *Ekospace* [online]. 2012 [cit. 2020-23-09]. Dostupné z: <http://www.ekospace.cz>

THALER, Richard, 2017. *Neočekávané chování: Příběh behaviorální ekonomie*. Praha: Argo, 377 s. ISBN 978-80-257-2121-6.

THE ECONOMIST GROUP. *The economist* [online]. 2009 [cit. 2020-27-09]. Dostupné z: <http://www.economist.com/node/13350892>

TRACHTOVÁ, Zdeňka, 2016. *Proč lidé vnímají jen něco? Český ekonom zkoumá racionální nepozornost*. In: iDNES.cz [online]. Praha: MAFRA, 2016-05-03 20:09. © 1999–2018 MAFRA [cit. 2020-20-09]. Dostupné z: https://zpravy.idnes.cz/rozhovor-s-ekonomemmatejkou-d2i-/domaci.aspx?c=A160225_171017_domaci_zt