

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE



MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV ZÁVĚREČNÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Přednosti a slabé stránky malého podniku

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Ondřej Janák / MBA37

JMÉNO VEDOUCÍHO ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou závěrečnou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této závěrečné práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: v Praze 30. dubna 2020

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval svému vedoucímu závěrečné práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé závěrečné práce. Za jeho ochotu a trpělivost. Dále bych na tomto místě rád poděkoval své partnerce a své rodině za podporu.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je navrhnout doporučení, jakým způsobem by se podnik měl vyvíjet, aby byly zachovány přednosti a zároveň eliminovány slabé stránky malé firmy, nazvané jako plán rozvoje podniku. Pro dosažení daného cíle, jsou stanoveny tři dílčí cíle. Prvním dílčím cílem je zjištění současného stavu konkrétního podniku, identifikace jeho silných a slabých stránek a vzájemných vztahů s jeho okolím. Druhým dílčím cílem je pak vyhodnocení informací získaných od zúčastněných stran. A jako třetí dílčí cíl je stanoven vlastní návrh způsobu rozvoje na základě předchozího zkoumání.

2. Výzkumné metody:

Pro teoretickou část byla použita metoda komparace literárních pramenů a dalších relevantních zdrojů z oblasti managementu, malých a středních podniků, rodinných firem, podnikové ekonomiky nebo řízení organizací. V praktické části bylo provedeno zkoumání vnitřního a vnějšího prostředí konkrétního podniku pomocí analýzy stakeholderů, kdy byl použit koncept kvalitativního výzkumu v podobě polostrukturovaných rozhovorů, ke sběru informací. Ty poté byly sumarizovány, okomentovány a byly z nich učiněny závěry. Pomocí SWOT analýzy byly zjištěné údaje vztaheny k přednostem a nedostatkům malého podniku.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Z literárních zdrojů byly vybrány důležité silné a slabé stránky a bivalentní atributy, jimiž by se měl zabývat každý malý podnik. Byly komparovány odborné názory na ně a definovaný jejich dopady. Při zaměření na konkrétní společnost byly za pomoci polostrukturovaných rozhovorů zjištěny její vlastnosti a jejich skutečné účinky na daný podnik. Na základě zjištění byl navržen plán rozvoje daného podniku.

4. Závěry a doporučení:

Podnik by měl udržitelně růst, oddělit technické funkce od ekonomických, zavést řídicí systém, strategicky plánovat, rozšířit portfolio služeb, při zachování osobního přístupu. Pro dosažení konkurenční výhody musí vytvářet udržitelný dodavatelský řetězec, udržovat flexibilitu, zkoumat, vyvíjet a zavádět inovace. Měl by jednat eticky, postupovat s integritou a chovat se společensky odpovědně.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnik, malý a střední podnik (MSP), rodinná firma, silná stránka, slabá stránka, bivalentní atribut, zúčastněné strany, udržitelný růst, riziko, příležitost, hrozba, rozvojová strategie, plán rozvoje podniku

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

Thesis' main objective is to propose a business expansion scheme in form of a recommendation in what manner enterprise should develop itself as to preserve strenghts and eliminate weaknesses of the small firm at the same time. Three partial goals were defined to attain the main objective set. The first goal was an ascertainment of a current condition the specific enterprise finds itself in, identification of its strenghts and weaknesses and mutual relationships with its environment. The second goal is evaluation of information acquired from stakeholders. Third goal is defined as an actual proposal of development based on previous examination.

2. Research methods:

Theoretical part was compiled using method of comparison of literary sources and other relevant resources from the field of management of organizations, small and medium enterprises, family companies, or business administration. In the practical part an inquiry in both inner and outer environment of particular company was carried out, as a stakeholder analysis for which the concept of qualitative research in the form of semi-structured interviews was used for acquiring information. After that evidence was summarized, commented on and conclusions were made. Ascertained data were related to the strenghts and weaknesses of small enterprise utilizing SWOT matrix.

3. Result of research:

Selection of strenghts, weaknesses and bivalent atributes which should be taken into account by every SME, was chosen from literature resources. Comparisons of expert opinions were made and defined impacts on such companies. Focused on specific enterprise, its attributes were ascertained using semi-structured interviews. Their effects on given company were determined. Based on findings, business expansion scheme was proposed.

4. Conclusions and recommendation:

Enterprise shall grow sustainably, while separating technical functions from economical. There should be management system installed. Strategical planning, expansion of service portfolio and preservation of personal approach are to be its goals. To achieve competitive advantage, firm should promote sustainable supply chain, maintain its flexibility, research, develop and implement inovations. Company should act ethically, proceed with integrity and behave as socially responsible.

KEYWORDS

Enterprise, small and medium sized enterprise (SME), family business, strength, weakness, bivalent attribute, stakeholders, sustainable growth, risk, oppoturnity, threat, development strategy, business expansion scheme

JEL CLASSIFICATION

M100 Business Administration: General, M190 Business Administration: Other, M200 Business Economics: General. M210 Business Economics,

ZADÁNÍ ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Ondřej Janák
Studijní program:	Master of Business Administration (MBA)
Studijní obor:	MBA Education
Studijní skupina:	MBA 37
Název závěrečné práce:	Přednosti a slabé stránky malého podniku
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko – metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Význam malých a středních firem2.2 Přednosti a nedostatky malých firem2.3 Metodický postup3. Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení společnosti3.2 Identifikování předností a nedostatků3.3 Identifikování potenciálních rizik3.4 Návrh rozvojové strategie4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J. <i>Úvod do podnikové ekonomiky</i>. 1. vydání. Praha : Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5316-4.• SYNEK, M. et al. <i>Manažerská ekonomika</i>. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.• VEBER, J., SRPOVÁ, J. et al. <i>Podnikání malé a střední firmy</i>. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.• ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. <i>Krizové řízení podniku</i>. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 31. 12. 2018• Zpracování teoretické části do 31. 1. 2019• Zpracování výsledků do 31. 3. 2019• Finální verze do 30. 4. 2019
Vedoucí práce:	doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 22. 11. 2018

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
a.s., givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA
- 10393535

Obsah

1	Úvod	1
2	<i>Teoreticko-metodologická část</i>	3
2.1	Význam malých a středních firem	5
2.1.1	Podstata MSP	6
2.1.2	Byrokratická zátěž	8
2.2	Přednosti a nedostatky malých firem	9
2.2.1	Překryv rolí (S/W)	10
2.2.2	Loajalita & sdílená identita (S/W)	10
2.2.3	Dlouhodobá společná minulost (S/W)	11
2.2.4	Další osobnostní rysy (S/W)	11
2.2.5	Význam rodinné společnosti & pověst (S/W)	11
2.2.6	Subsystém (S)	12
2.2.7	Flexibilita (S)	12
2.2.8	Odolnost (S)	13
2.2.9	Společenská odpovědnost podniku (S)	13
2.2.10	Inovace (S, W)	14
2.2.11	Specializace pracovníků a zastupitelnost (W)	14
2.2.12	Orientace na jednotlivce (W), individualita (S)	16
2.2.13	Neformální systém řízení (W)	16
2.2.14	Absence vize a strategie (W)	17
2.2.15	Nedostatečné plánování (W)	17
2.2.16	Rizika & sklon ke krizi (W)	17
2.2.17	Kompetence vedení (W)	18
2.2.18	Portfolio produktů nebo služeb (W)	19
2.2.19	Napojení na lokalitu (S, W)	19
2.2.20	Lidské zdroje (S/W)	19
2.2.21	Sdílení informací (S/W)	20
2.2.22	Růst (S/W)	20
2.2.23	Uspokojení z dosaženého (W)	21
2.2.24	Generační obměna (W)	21
2.3	Metodický postup	22
3	<i>Praktická část.....</i>	25
3.1	Představení společnosti	25
3.1.1	Soulad podniku s definicemi	26
3.1.2	Stakeholders	28
3.2	Identifikování předností a nedostatků	32
3.2.1	Silné stránky (S)	33
3.2.2	Slabé stránky (W)	34
3.2.3	Bivalentní atributy (S/W)	37
3.3	Identifikování potenciálních rizik.....	37
3.3.1	Příležitosti (O)	38
3.3.2	Hrozby (T)	38
3.4	Návrh rozvojové strategie.....	39
3.4.1	Soulad teorie a praxe	39
3.4.2	Plán rozvoje podniku	42
3.4.3	Shrnutí práce.....	45
4	<i>Závěr.....</i>	48

Literatura **51**

Přílohy **1**

Seznam použitých symbolů a zkratek

Symbols:

= – rovná se

– počet

& – a

S – strenght (anglický ekvivalent slovního spojení silná stránka)

V – nebo

Q (použité s číslovkou 1, 2, 3, nebo 4) – čtvrtletí, odpovídající použité číslovce

W – weakness (anglický ekvivalent slovního spojení slabá stránka)

S/W – silná, nebo slabá stránka (bivalentní atribut)

S, W – silná i slabá stránka, podle konkrétní situace, které se týká

Zkratky:

2D – plošný

3D – prostorový

AMSP ČR – Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky

B2C – business-to-consumer – obchodní vztah mezi podnikem a spotřebitelem

BIM – Building Information Modeling/Model

CSR – Corporate Social Responsibility – společenská odpovědnost podniku

ČKAIT – Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků

ČSSI – Český svaz stavebních inženýrů

DOSS – dotčené orgány státní správy

EU – Evropská unie

EU-28 – statistika pro všech 28 států EU

HIP – hlavní inženýr projektu

HW – hardware

IČ – identifikační číslo

KV – konkurenční výhoda

M (použité za číslem) – milion

MSP – malý a střední podnik (zahrnuje i mikropodniky)

PD – projektová dokumentace

SME – small and medium enterprise (including micro-business)

SW – software

SWOT – analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb

Seznam tabulek

Tabulka 1 Dělení MSP podle Nařízení komise (EU) č. 651/2014	3
Tabulka 2 Srovnání dělení MSP různými institucemi	4
Tabulka 3 Soulad atributů 1-10	40
Tabulka 4 Soulad atributů 11-20	41
Tabulka 5 Soulad atributů 21-30	41
Tabulka 6 Matice SWOT	LVI

Seznam grafů

Graf 1 Podíl z celku podle velikosti, EU-28 (%)	6
Graf 2 Omezení/potíže, s nimiž se MSP potýkaly v posledních dvou letech (%)	8

Seznam obrázků

Obrázek 1 Rodinné podniky v Evropě: procento z celkového počtu společností	7
Obrázek 2 Překryv skupin rodiny, vlastníků a managementu	9
Obrázek 3 Postupné a souběžné řešení úkolů & vliv přepínání mezi nimi	15
Obrázek 4 Upravená růstová křivka podle Graye a Burnse	18
Obrázek 5 Životní cyklus podniku	21
Obrázek 6 Výtah z průvodce sebehodnotícím dotazníkem	26
Obrázek 7 Výtah z průvodce sebehodnotícím dotazníkem; vyhodnocení	27
Obrázek 8 Statutární orgán a Společník podniku	27
Obrázek 9 Schéma úrovní stakeholderů	28
Obrázek 10 Upravená růstová křivka podle Graye a Burnse, doplněná o pozici daného podniku	36
Obrázek 11 Začátek formuláře	II
Obrázek 12 Potvrzení o ekonomické aktivitě	III
Obrázek 13 Zadání dat řešeného podniku	IV
Obrázek 14 Informace o podílnících	V
Obrázek 15 Účast organizace v jiných subjektech	VI
Obrázek 16 Jiné vztahy podniku	VII
Obrázek 17 Další vztahy podílníka	VIII
Obrázek 18 Informace o další účasti	IX
Obrázek 19 Účast propojené organizace	X
Obrázek 20 Jiné vztahy propojeného podniku	XI
Obrázek 21 Účast podílníka v jiných dalších, než jmenovaných organizacích	XII
Obrázek 22 Ukončení dotazníku	XIII
Obrázek 23 Vyhodnocení dotazníku	XIV
Obrázek 24 Výpis z obchodního rejstříku společnosti DiK Janák, s.r.o.	XVI

Seznam vzorců

Vzorec

(1)	15
(2)	15

1 Úvod

Malé a střední podniky jsou páteří ekonomiky. To je obecné kvazi-ekonomické tvrzení, které z hospodářství různých zemí není na první pohled zřejmé. Je zastřené nadnárodními společnostmi, velkými podniky a mohutnými korporacemi, jejichž značky jsou dobře známé veřejnosti, díky tomu, že těmito firmami jsou investovány rozsáhlé finanční prostředky do sebe zviditelnění.

Na druhé straně za malé podniky jako reference však často mluví pouze jimi odvedená práce a spokojení zaměstnanci klienti. Bude věnována pozornost tomu, které podniky spadají do kategorie MSP, jaký je jejich skutečný význam, jaká je souvislost s rodinnou firmou a jaké mají možnosti podpory od různých institucí. To jsou témata, jimiž se bude zabývat první polovina teoretické části této práce. V ní bude malý a střední podnik definován, podle pohledu různých autorit a institucí, mezi kterými hraje důležitou roli Evropská unie. Bude zmíněna podstata MSP, rozebrán vztah k rodinnému podniku a krátce vysvětleno, co to rodinná firma je. Dále budou připomenuty problémy, především byrokratické, s nimiž se podniky této velikosti potýkají.

Pro fungování jakékoli organizace je důležitá znalost jejích předností a nedostatků. Měla by s nimi umět nakládat a přednosti například využívat k získání konkurenční výhody, nedostatky pak potlačovat. Při rozvoji a růstu podniku by pak měla být vyvinuta snaha silné stránky zachovat a slabé eliminovat. Za tímto účelem, opřené o odbornou literaturu, budou v druhém úseku teoretické části následovat rozborů několika různých vlastností, které se za určitých okolností stávají přednostmi nebo nedostatky malých firem. Bude popsáno celkem třicet vybraných atributů, ty budou rozebrány a porovnány s názory expertů z pole ekonomie a managementu. Každému atributu bude přiřazena jedna ze tří kvalit a to, zda jde o bivalentní, slabou nebo silnou stránku. Označení bude diskutováno a odůvodněno.

Poslední, třetí část teorie se sestává z metodického postupu zpracování celé práce, kde jsou popsány použité výzkumné metody a postupy, způsoby získávání informací, jak pro teoretický rozbor, tak ke zkoumání daného podniku.

V praktické části v kapitole 3.1 bude představena konkrétní společnost, již se následně práce bude zabývat. Zda je firma v souladu s definicemi MSP a rodinného podniku bude zjištěno pomocí dotazníku a porovnáním s vymezením. Dále budou určeny její zúčastněné strany. Právě na vzorku stakeholderů bude podle metodiky proveden kvalitativní výzkum, v podobě polostrukturovaných rozhovorů. Získaná data z rozhovorů budou sumarizována v podkapitole 3.1.2 Stakeholders. Na základě rozboru dat z rozhovorů a informací o podniku budou v kapitole 3.2 identifikovány přednosti a nedostatky zmíněné konkrétní společnosti, podle atributů uváděných v teoretické části.

V neposlední řadě budou v samostatné kapitole 3.3 označena potenciální rizika plynoucí ze zjištěných silných a slabých stránek, situace na trhu a ve vnějším, ale i vnitřním prostředí organizace. Rizika oddělená na příležitosti a hrozby budou nejen popsána, ale spolu se silnými a slabými stránkami z předchozí kapitoly, budou sestavena do SWOT matice.

V kapitole 3.4 bude zmíněno, v jakém souladu je uvedená teorie s realitou daného podniku, kdy všech třicet vybraných atributů bude porovnáno. Především však v podkapitole 3.4.2 bude na základě identifikovaných předností a nedostatků této společnosti a jejích rizik, navržena rozvojová strategie pro firmu DiK Janák, s.r.o. Jejím účelem je zachování nalezených předností tohoto malého podniku a zároveň eliminování zjištěných nedostatků, při jeho možném rozvoji.

Celá práce bude koncipována jako výchozí pozice pro vstup další generace do představované rodinné společnosti, se záměrem postupného převzetí, zachování kontinuity podnikání

a budoucího udržitelného rozvoje podniku. Na základě výsledků a závěrů této práce budou zpracovány další výstupy, zaměřující se na konkrétní problematické oblasti, jako například strategie společnosti nebo zavedení procesního řízení do organizace.

2 Teoreticko-metodologická část

Za účelem správného pochopení problematiky malého podnikání bylo třeba nejprve tento koncept definovat, protože malý a střední podnik je pojem, který není jednoznačně legislativně zakotven nebo ho lze vymezit různými způsoby. Vojík (2010, s. 35) uvádí, že velikost podniků posuzují různé subjekty různě, což se týká například, ministerstev, úřadů, ale i pojišťoven, bank a dalších.

Bolton (in Carter, Jones-Evans, 2006, s. 8) v roce 1971 ve své zprávě vymezil SME tak, že z ekonomického hlediska má malý podíl na trhu, dále je spravována svými vlastníky, není součástí korporátní struktury a majitelé nejsou při svých rozhodnutích ovládáni z vnějšku. Taková charakteristika má oproti jednoduché kvantifikaci své výhody, ale i úskalí, a to díky rozmanitosti malých a středních podniků. Právě rozmanitost se pokusil Bolton (in Carter, Jones-Evans, 2006, s. 9) zachytit ve svém druhém navrženém členění, které bylo odvětvové a používalo různé veličiny pro různé sektory trhu. Toto dělení lze vidět též jako problémové, protože nedovoluje vzájemné srovnání a vzhledem k postupu doby se může zdát zastaralé.

Aktuálnější definice byla poskytnuta Evropskou komisí (2014b) poprvé v roce 1996 a následně aktualizována v letech 2001, 2008 a nejaktuálněji v roce 2014. Dle článku 1 Přílohy I Nařízení komise (EU) č. 651/2014 je podnik jakýkoli subjekt, který vykonává hospodářskou činnost. Článek 2 stejného zdroje pak dělí malé a střední podniky podle Tabulky 1. Článek 3 pak navíc pojednává o vztazích mezi nimi a definuje propojené, partnerské a nezávislé podniky. Podle výše uvedeného zdroje, je nezávislý podnik takový, který není z více než ¼ vlastněn nebo ovládán jinou společností, která definici malé a střední firmy nespĺňuje. Kritérium počtu zaměstnanců uvedené v Tabulce 1 je povinné. Avšak mezi kritérii roční obrát a bilanční suma roční rozvahy, lze libovolně volit a jeden nich může být překročen, vzhledem k rozdílné povaze podniků v odvětví obchodu a odvětví výroby (Úřad pro publikace Evropské unie, 2015, s. 11).

Tabulka 1 Dělení MSP podle Nařízení komise (EU) č. 651/2014

Kategorie	Počet zaměstnanců		Roční obrát		Bilanční suma roční rozvahy
mikropodnik	< 10	&	< € 2 M	V	< € 2 M
malý podnik	< 50	&	< € 10 M	V	< € 10 M
střední podnik	< 250	&	< € 50 M	V	< € 43 M

Vysvětlivky: „#“ = počet, „&“ = a, „V“ = nebo.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Evropská komise, 2014b

Podle § 2 zákona č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání, po změně zákonem 690/2004 Sb., se česká judikatura plně odkazuje na kritéria stanovená výše uvedeným předpisem Evropské komise (Česká republika, 2004, s. 12 268). A to zřejmě především z důvodu harmonizace s evropským právem.

Veber, Srpová (2012, s. 18) uvádí statistické vymezení podniků podle jejich velikosti, tak že jsou:

- malé – do 20 zaměstnanců;
- střední – do 100 zaměstnanců;
- velké – 100 a více zaměstnanců.

Toto pojetí, uvedené v Tabulce 2 na řádce „Statisticky^{2c}“, se spíše vymyká aktuální praxi, kdy se s uvedeným členěním Evropské komise shoduje samozřejmě nejen Eurostat, ale přibližně i

Britské dělení SMEs a v neposlední řadě se jím, s drobnými odchylkami, řídí i ČSÚ. Vláda Velké Británie používá hranice počtu zaměstnanců v podobě 0-9 micro firm, 0-49 small firm (includes micro), 50-249 medium firm (Carter, Jones-Evans, 2006, s. 10). Český statistický úřad (ČSÚ) pak dělí firmy do skupin, na základě metodiky pro analytické účely, opět podle počtu zaměstnaných osob od 1 do 9 pro mikro firmy, dvě skupiny pro malé firmy od 10 do 19 a od 20 do 49 a dvě skupiny pro střední firmy od 50 do 99 a od 100 do 249 (ČSÚ, 2013, s. 4). Toto členění je uvedené v Tabulce 2 na řádce „Statisticky¹“.

Tabulka 2 Srovnání dělení MSP různými institucemi

Statisticky ¹	1 Mikro 9	10 Malý A 19	20 Malý B 49	50 Střední A 99	100 Střední B 249	250 Velký
UK	0 Micro 9	Small 49	50	Medium 249	Large	
EU	Mikro	10 Malý	50	Střední	250 Velký	
Statisticky ²	Malý 20	Střední	100	Velký		

Zdroj: vlastní zpracování na základě pramenů: ČSÚ, 2013; Carter, Jones-Evans, 2006; Evropská komise, 2014b; Veber, Srpová, 2012.

Tabulka 2 srovnává jednotlivá dělení různých institucí, včetně uvedení jimi udávaných hranic dílčích skupin. Pro přehlednost je každá skupina opatřena vlastní barvou. Z výše uvedeného rozložení lze na základě Tabulky 2 odvodit nejvhodnější dělení malých a středních následovně:

- mikro – od 0 do 9 zaměstnanců včetně (zvýrazněné žlutě);
- malé – od 10 do 49 zaměstnanců včetně (zvýrazněné zeleně);
- střední – od 50 do 249 zaměstnanců včetně (zvýrazněné modře).

Výše uvedené dělení platí za předpokladu, že splňují podmínky obratu a bilanční sumy dle Tabulky 1. A zároveň tyto podniky nemají přístup k jiným zdrojům čili nejsou vlastněny, propojeny nebo v partnerském vztahu s podnikem, který by definici MSP nespĺňoval (Úřad pro publikace Evropské unie, 2015, s. 4). Anebo u propojených a partnerských podniků při výpočtu dohromady nepřekročí stanovené hranice, což je podrobně vysvětleno v Uživatelské příručce k definici malých a středních podniků (Úřad pro publikace Evropské unie, 2015, s. 15-23).

Evropská komise věnuje SMEs celou jednu sekci, kde mimo své (výše zmíněné) definice, nabízí také „Uživatelskou příručku k definici malých a středních podniků“ ve všech úředních jazycích EU a také „SME self-assessment questionnaire“ – dotazník sloužící k určení, zda podnik spadá do definice v rámci výše uvedeného Nařízení komise (EU) č. 651/2014 (2014b). Před započítáním dotazníku samotného je radno přečíst Doporučení komise, týkající se definice mikro, malých a středně velkých podniků č. 2003/361/EC, připravit si relevantní finanční dokumenty (rozvahu, výkaz zisku a ztráty, stav zaměstnanců) z posledního účetního období pro daný podnik a případně i pro jakoukoli další organizaci, která s daným podnikem může být spřízněná přímo nebo nepřímo, dále už je potřeba zadat jen název firmy a poté se spustí průvodce dotazníkem (Evropská komise, 2014a). Dotazník sebehodnocení MSP je dostupný online z:

http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/SME-Wizard/smeq.do;SME_SESSION_ID=UqoPq9qeCIo7zxCQPvYdqzwhKO0HcI9WjgSKD3iSroo8Hz6I8oWy!498006715?execution=e1s1&locale=en.

Průvodce dotazníkem vyzve k zadání obecných i finančních informací, nejdříve o zkoumané společnosti, následně o jejích akcionářích nebo držitelích podílů, a nakonec také o spřízněných společnostech skrz různé vlastnické struktury. Když jsou splněny všechny podmínky potřebné k vyhodnocení, je průvodce dotazníkem dokončen, dojde ke konsolidaci finančních dat a tazatel je informován, zda se podnik kvalifikuje jako SME podle odpovídajících kritérií Evropské

komise. Konkrétní společnost je vyhodnocená dotazníkem v kapitole 3.1.1, celý dotazník je obsažen v příloze.

Existují určitá specifika MSP. Podle Vojíka (2010, s. 36) je malý podnik, mikropodniky nevyjímaje, specifický tím, že velké množství činností koná sám majitel v roli jednatele, právě z důvodu nemožnosti zavádět řadu funkcí, vzhledem k ekonomice organizace. Je obecně známo, že o podnikání se jedná, pokud dochází k vyvíjení ekonomické činnosti, k plánování budoucnosti, snaze rozpoznat příležitost, organizování a řízení činností a zdrojů, vynakládání úsilí na vytvoření vlastního prospěchu ve formě kladného hospodářského výsledku, za podmínek, kdy subjekt používá vlastní nebo cizí kapitál a přijímá riziko spojené se svým jednáním. Podnik je pak soustava statků a zdrojů, kde se výše uvedené odehrává za účelem produkce sloužící k uspokojení poptávky zákazníka. Coase (1937, s. 392-393) firmu charakterizuje jako systém vztahů, který vzniká na základě řízení zdrojů právě podnikatelem, který je organizuje z důvodu ušetření transakčních nákladů, které by jinak bylo nutné vynaložit při činnosti trhu s výrobními faktory, ať už se jedná o čas, práci nebo jiné zdroje. Podnik jako organizace tedy obecně vzniká za účelem přínosu synergií výrobních faktorů, jimiž je dosahováno přidané hodnoty tak, že jsou zužitkovávány vstupy a vytvářeny výstupy, jež jsou upotřebovány nebo prodávány. Vše výše zmíněné pak odráží pozice malých a středních podniků v ekonomice.

2.1 Význam malých a středních firem

Po definování MSP je vhodné se zmínit o jejich společenském a hospodářském významu. Malé a střední podniky jsou často nazývány páteří ekonomiky. Jsou její životně důležitou součástí a jejich význam roste, kdy Burns (2016, s. 16) píše, o nadvládě především v sektoru služeb, nebo stavebnictví. Nejen díky způsobu rozhodování se MSP umí pružně adaptovat na změny v okolí, reagovat na potřeby trhu a zároveň odolávat hospodářským poklesům. Veber, Srpová et al. (2012, s. 20) zmiňují funkci svobodotvornou, kdy kdokoli má možnost relativně volně podnikat, uplatnit se a na své vlastní riziko tak tvořit hodnoty a protiváhu velkým firmám, ale i státu. MSP jsou představiteli lokálních struktur, kdy investovaný kapitál pochází z jejich blízkého okolí a vytvořená přidaná hodnota se do něho zase rozpouští, což tvoří finanční vazbu k lokalitě, kde společnost působí, která však není vazbou jedinou, dále bývá vazba na životní prostředí a na skupiny lidí, z nichž někteří jsou spjati s podnikem pracovní, jak uvádí stejný zdroj. MSP mají tedy význam pro rozvoj regionu, v němž působí. Jako protipól mezinárodních korporací a monopolů, snažících se ovládnout trh, se malé a střední firmy zabírají i výrobou malého rozsahu, hledáním nových potřeb zákazníků, které by mohly uspokojit, nebo obsluhou lokalit, které by pro velké společnosti nebyly zajímavé (Veber, Srpová et al., 2012, s. 21).

Z hospodářského hlediska hrají malé a střední podniky důležitou roli v podobě subdodavatelů velkých společností, které ačkoli se snaží navenek vystupovat jako solitéry, jež si vystačí samy, bez malých by se neobešly. Stejně tak podstatné jsou v kontaktu s koncovým zákazníkem, kdy v B2C sektorech malé a střední podniky obsluhují vysoký podíl koncových spotřebitelů. Množství malých a středních firem vytváří a podněcuje konkurenci mezi podniky, která vede ke zvyšování efektivity, produktivity, kvality a zavádění inovací, dále vytvářejí pracovní místa, odvádějí daně, sociální a zdravotní pojištění nebo poptávají další výrobky a služby, což vede k ekonomickému růstu (Doubravský, Mallya, 2006, s. 3-12).

Ačkoli na první pohled jsou v ekonomikách různých zemí vidět právě velké společnosti, neopomenutelnou skutečností je že „*mikropodniky a malé a střední podniky (MSP) jsou motorem evropského hospodářství. Jsou zdrojem pracovních příležitostí a hospodářského růstu a zajišťují sociální stabilitu.*“ (Úřad pro publikace Evropské unie, 2015, s. 3). Je tomu tak proto,

že mezi 19 miliony evropskými firmami tvoří ty malé valnou většinu. Jak se lze dobrat z Grafu 1, podle velikosti, MSP tvoří v Evropě 99,8 % všech společností, zaměstnávají 66,4 %, čili bezmála 2/3 všech pracujících a produkují 56,4 % přidané hodnoty. Například u počtu pracujících by to v absolutních hodnotách znamenalo, že z celku 229 774 tis. zaměstnaných v Evropě, 152 570 tis. pracuje v malém nebo středním podniku (Eurostat, 2018).

Graf 1 Podíl z celku podle velikosti, EU-28 (%)



Zdroj: Eurostat, 2015

Bývalý předseda Evropské komise Jean-Claude Juncker se o malých a středních podnicích vyjádřil jako o páteři naší ekonomiky, tvořící přes 85 % nových pracovních míst v Evropě (Úřad pro publikace Evropské unie, 2015, s. 3). Rozšířenou obecnou představou, že hlavní význam pro ekonomiku mají velké korporace lze tedy rozporovat pomocí uvedených dat. Tento fakt by měla vzít na vědomí především politická reprezentace a nejednat v rozporu s ním, např. udělováním daňových úlev nebo dotací velkým podnikům, nadnárodním korporacím, a jim podobným organizacím.

2.1.1 Podstata MSP

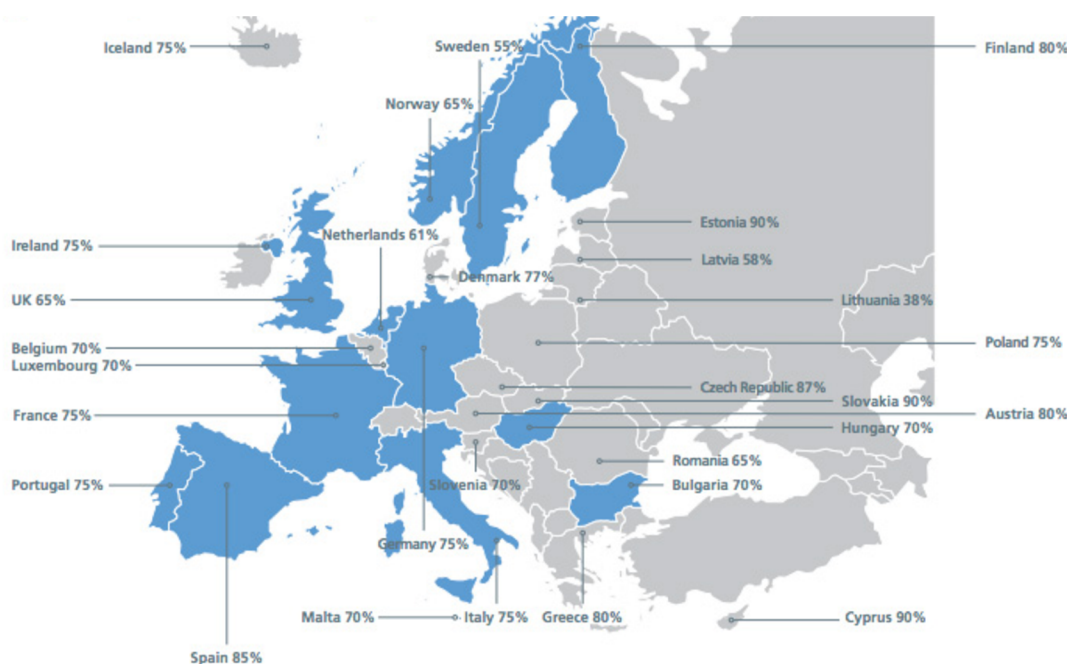
Esence malých a středních podniků spočívá v mnoha faktorech. Jedním z nich je jejich důležitost pro rozvoj obcí, měst a regionů (Vojík, 2010, s. 17). Na rozdíl od velkých společností, které často koncentrují svá sídla v metropolích, malé a střední podniky vytvářejí pracovní příležitosti ve všech koutech různých regionů. Právě díky svým důležitým funkcím, a to nejen hospodářské, ale i společenské, jejich uznání roste (Carter, Jones-Evans, 2006, s. 1). Stejný zdroj uvádí navíc i další úlohy MSP, jako například specializace na trhy, které jsou pro větší

společnosti příliš malé, a tudíž nerentabilní nebo jako součást dodavatelského řetězce, kdy malé firmy poskytují služby nebo vstupy pro výrobu těch velkých a na druhé straně i jako prostředníci na cestě zboží od velkých výrobců až po prodej koncovým zákazníkům.

Malé a střední podniky mají často význam pro obživu celých rodin, protože taková firma neřídka bývá rodinná, tedy vlastněná jedním nebo více členy dané rodiny a zaměstnávající její další příslušníky. Avšak může nastat i případ, že rodina závislá na funkci podniku nemá s jeho vlastnictvím nic společného, v případech, že se jedná o rodinu, pracujícím článkem může být z různých důvodů jen jeden, nebo kdy obě výdělečně činné jednotky jsou zaměstnány ve stejné společnosti. Tehdy je potřeba mít na mysli, že úspěch či selhání rodinného podniku závisí na tom, jak jsou zvládnuty atributy, které se mohou projevit jako přednost i nedostatek (Tagiuri, Davis, 1996, s. 200). Stejný zdroj uvádí, že úspěšné zvládnutí těchto atributů ovlivňuje blahobyt rodiny, její vztah k zaměstnancům a také k široké společnosti. Které atributy to jsou a jaké další přednosti a nedostatky se týkají malých a středních podniků bude rozebráno v kapitole 2.2.

Rodinný podnik je však pojem, který si zaslouží pozornost. Valná většina malých a středních firem je zároveň rodinnými podniky (European Family Business, 2018a). To lze usoudit například z dat organizace EFB z Obrázku 1, kde je znázorněno, že v České republice je 87 % podniků rodinných a po zprůměrování údajů za uvedené evropské státy hodnota mediánu činí 75 %, což lze považovat za vysokou hodnotu, a právě proto nesmějí být rodinné podniky opomíjeny.

Obrázek 1 Rodinné podniky v Evropě: procento z celkového počtu společností



Zdroj: European Family Business (2016)

Jedním z kroků, kterým se Česká republika přibližuje vyspělým ekonomikám je schválení definice rodinného podnikání usnesením vlády ze dne 13. května 2019 č. 330, jímž také uložila státní správě povinnost definici využívat (Česká republika, 2019, s. 1). Vymezení bylo navrženo Asociací malých a středních podniků České republiky ve spolupráci s odborníky, na základě průzkumu v Evropě a je připojeno k práci v Příloze 2 - Definice rodinného podnikání schválená usnesením vlády (Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, 2019).

Zjednodušeně definice říká, že obchodní korporace je rodinným podnikem, pokud více než 50 % je vlastněno členy rodiny a zároveň řízení nebo rozhodování je v rukách téže rodiny nebo

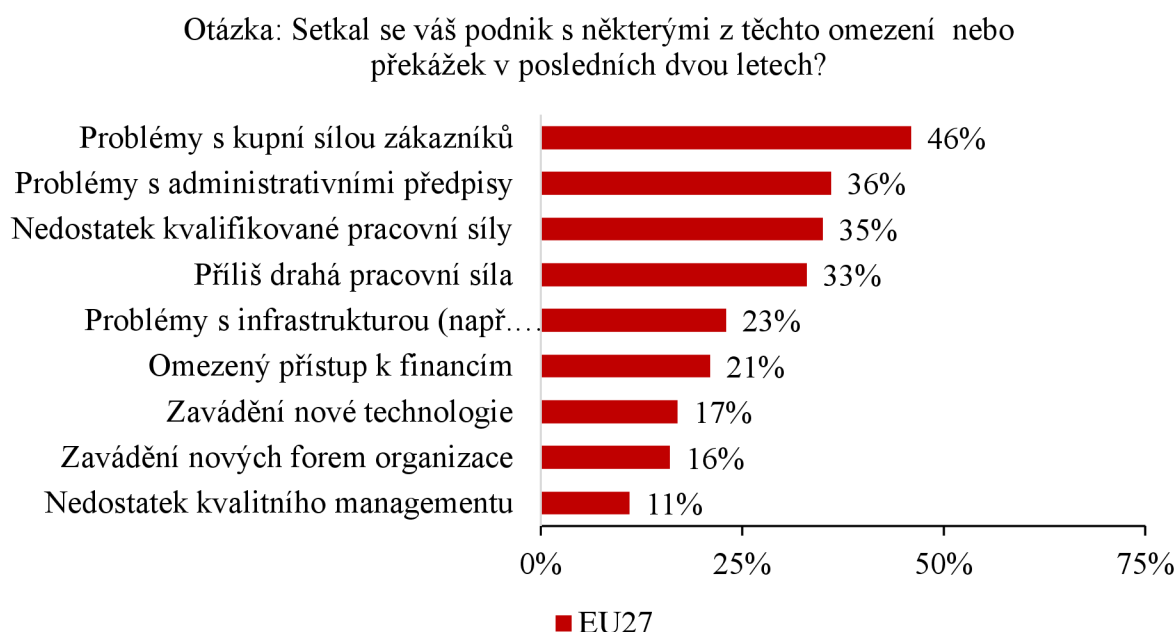
její části (Asociace malých a středních podniků, 2019, s. 1). Takový přístup je v souladu s pohledem v Evropě, kde např. EFB uvádí, že rodinnou firmou je taková, kde většina přímých nebo nepřímých rozhodovacích pravomocí je v rukou fyzických osob, které založili, získali podíl nebo ve vlastnictví jejich příbuzných a alespoň jeden příslušník rodiny je zapojen do řízení společnosti a pokud je společnost kótovaná na burze, splňuje podnik definici, pokud rodinní příslušníci vlastní alespoň 25 % rozhodovacích pravomocí daných jejich podílem (European Family Businesses, 2018b). Rozdíl mezi definicemi tedy spočívá pouze ve faktu, že česká verze neřeší zalistování na burze a stanoví jednoznačné pravidlo většinového vlastnictví.

2.1.2 Byrokratická zátěž

Vojík (2010, s. 34) tvrdí, že malé a střední podniky jsou pod tlakem státního aparátu, v podobě „sledování jejich výkonnosti, velikosti a výkaznictví“ a tento tlak se nedaří odstranit zaváděním systémových změn. Organizacím tak narůstá byrokratická zátěž a znesnadňuje jim podnikání. Důkaz, že podnikatelské klima je vnímáno negativně, vzešel z průzkumu týkajícího se zakladatelských aktivit, kde respondenti vyjádřili obecný názor, že národohospodářská politika z velké většiny není nakloněna podpoře podnikatelských subjektů při získávání zdrojů a zjednodušování administrativního břemene (Werner, Zuzák, 2002, s. 482-483). Tento tlak na ně dopadá, o to více, čím mají méně zaměstnanců. Malý subjekt nemůže vyčlenit specializovaného zaměstnance, který by se věnoval konkrétní problematice a veškerou agendu tohoto typu zpravidla zajišťuje vedoucí pracovník.

Určitý úhel pohledu na danou problematiku nabízí i průzkum veřejného mínění Eurobarometr prostřednictvím analýzy 196. Tento průzkum mimo jiné testoval devět potenciálních omezení, která zatěžují evropské SMEs, z nichž jedno konkrétní bylo právě Problémy s administrativními předpisy a jak vyplývá z Grafu 2, 36 % podniků se vyjádřilo, že měly problémy s legislativou a nařízeními (The Gallup Organization, 2007, s 17).

Graf 2 Omezení/potíže, s nimiž se MSP potýkaly v posledních dvou letech (%)



Zdroj: The Gallup Organization, 2007, s 17

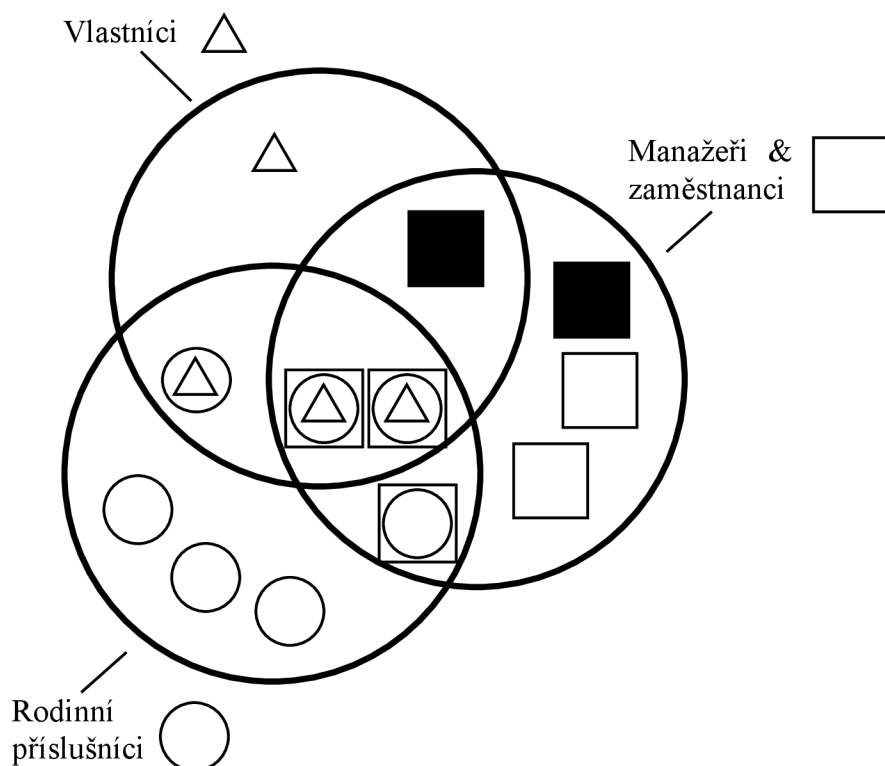
Jednou z příčin neúspěchu malého podniku je právě situace, kdy se podnikatel nechce nechat zatěžovat státem přibývajícími byrokratickými povinnostmi, regulacemi a právními normami (Vojík, 2010, s. 40).

2.2 Přednosti a nedostatky malých firem

Z podstaty jim vlastní, mají malé podniky jisté přednosti, které umí využívat a proměňovat je v tržním prostředí v konkurenční výhodu. Nicméně, často skýtají i nedostatky, které těmto organizacím brání maximálnímu využití jejich potenciálu.

Soubor takových vlastností nabízejí Tagiuri a Davis (1996, s. 199-208) ve svém pojednání o bivalentních atributech. Autoři tvrdí, že rodinný podnik má několik inherentních vlastností, z nichž každý může působit pro vlastníky, rodinné i nerodinné zaměstnance a další účastníky jako zdroj výhod i nevýhod. Tagiuri a Davis (1996, s. 200-201) představují takové vlastnosti jako bivalentní, protože nemají daný jasný pozitivní, nebo negativní potenciál a podle toho, jak budou zvládnuty dojde k úspěchu, nebo selhání. Autoři tvrdí, že tyto atributy jsou odvozeny přímo z překryvu zastoupení ve skupinách vlastníků, managementu a rodiny, což demonstrují Obrázkem 2, kde jsou vidět dva členy v průniku všech tří skupin a jiné dva v průniku různých dvou skupin.

Obrázek 2 Překryv skupin rodiny, vlastníků a managementu



Zdroj: Tagiuri, Davis (1996, s. 200)

Zda se jedná o přednost či nedostatek záleží v mnoha případech na úhlu pohledu nebo na přístupu k dané problematice. Proto z hlediska odborné literatury v kombinaci s vnímáním autora, budou níže uvedené slabé a silné stránky pojmenovány a označeny v závorce písmeny S nebo W, odpovídajícím běžně používaným anglickým ekvivalentům těchto pojmů čili „Strength“ a „Weakness“, a jednotlivě detailně rozebrány.

2.2.1 Překryv rolí (S/W)

Už v 18. století si Smith (2016, s. 659) všiml, že v momentě, kdy se oddělí vlastnictví od řízení, může docházet a zpravidla dochází k nešetrnému zacházení s majetkem společnosti, což je způsobeno tím, že majetek spravovaný zástupci není jejich vlastní, ale cizí. Stalk a Foley (2012) popisují, že mnoho rodinných podniků má stejné vedení po 20–25 let, zatímco ve veřejně obchodovaných společnostech průměrná délka spočinutí ve funkci výkonného ředitele je 6 let. Předností malého podniku je stabilita v jeho vedení a také větší pravděpodobnost, že bude dlouhodobě hospodárně nakládáno se zdroji díky přímému řízení a kontrole vlastníkem, který často vykonává vedoucí pozici. Takovou tezi potvrzují i Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, s. 63) svým tvrzením, že „*rodinné podniky mají snahu účinnějším způsobem vynakládat prostředky, jež mají k dispozici, aby zajistili maximální rentabilitu svého kapitálu*“, čímž zvyšují produktivitu práce.

Rychlé přijímání rozhodnutí, vyvolané jasně danými pravomocemi a minimem podílejících se osob, označují Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, s. 62), jako jednoznačnou výhodu. Tagiuri a Davis (1996, s. 201-202) však zařazují překryv rolí mezi bivalentní atributy, protože ačkoli jako výhody vidí nejen zvýšenou loajalitu, rychlé a efektivní rozhodování, které je centralizované a společný zájem rodiny na výsledku hospodaření, předkládají i negativní účinky v podobě rozdílného chování v rámci rodiny a podniku, kdy při konfliktech může docházet k používání silové role, která však patří do jiné domény, dále vnášení rodinných zájmů do obchodních rozhodnutí nebo konfliktu v odpovědnostech, kdy se členové rodiny považují za představitele firmy, nehledě na své postavení v rodině nebo ve struktuře podniku. Přestože přednosti v překryvu rolí převažují, musí být tato vlastnost považována za bivalentní atribut, a je třeba k ní tak i přistupovat.

2.2.2 Loajalita & sdílená identita (S/W)

V malých podnicích tradičně bývá zvýšená loajalita zaměstnanců k firmě, jejímu vedení a tomu, co představuje. Důvodem je osobnost podnikatele, se kterým jednotliví zaměstnanci přichází denně do kontaktu a který s nimi vytváří produkty mířící k zákazníkům. To se týká jak zaměstnanců rodinných, tak nevlastních. Samo o sobě by to mohlo působit jako čistě silná stránka, pokud by do toho nezasahoval rodinný rozměr.

Z průniku rodiny s podnikem podle Tagiuriho a Davise (1996, s. 202-203) plyne, že každá akce rodinného zaměstnance reflektuje na obchodní i rodinnou stranu, kvůli rodinné přízni okolní prostředí očekává podobné vzorce chování, kdy, pokud jedná přijatelným způsobem, může to znamenat posílení vzájemné loajality, ale na druhou stranu takovéto řízení může být svazující pro některé členy rodiny, jež pak postrádají svobodu a cítí se pod tlakem, což se může projevit odporem k autoritě a rodinné firmě. Veber, Srpová et al. (2012, s. 166) souhlasí, že v rodinných firmách jsou určité otázky složitější, protože na správu podniku má vliv kultura dané rodiny, což tito autoři označují jako potenciální výhodu. Stejně tak Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, s. 62), vidí pozitivní dopady, když zmiňují uznávanou autoritu, společné zájmy, nebo pozitivní atmosféru díky přenosu hodnot ze systému rodiny do podniku. Jako další pozitivum autoři zmiňují silnou angažovanost, kdy podílením se na společném záměru dochází ke zvyšování loajality. Tento atribut se snižuje s růstem organizace. Podle zvoleného přístupu jednotlivců k výše uvedené problematice, lze tuto vlastnost hodnotit jako bivalentní, protože může nabývat obou hodnot.

2.2.3 Dlouhodobá společná minulost (S/W)

Již bylo zmíněno, že malé firmy, často bývají zároveň rodinnými, kdy se na jejich chodu podílí více příbuzných. Díky tomu mezi nimi existují sdílené zkušenosti, hluboká znalost jeden druhého a vědomé nebo podvědomé vzorce vzájemného chování, což se může projevit čínorodě i ničivě podle toho, jakým způsobem se budou doplňovat (Tagiuri a Davis, 1996, s. 203-204). Autoři říkají, že se rodinní příslušníci mohou snažit čerpat své silné stránky a navzájem se zastoupit u slabých, nebo využít slabosti k podryvání postavení druhého v podniku, dále silný základ vzájemného vztahu může vést k dobrému společnému snášení značného protiventství z okolí a posílení loajality, naopak dřívější zklamání z rodinného prostředí snižují oboustrannou důvěru a ztěžují komunikaci mezi příbuznými v podniku. Podle společné minulosti v systémech různých skupin a vzájemného vztahu panujícího mezi zúčastněnými osobami lze vyhodnotit tento bivalentní atribut kladně nebo záporně. Zmíněné závisí na osobním rozvoji, empatii, vyvinuté snaze jednoho každého z nich a nastavení vzájemné komunikace.

2.2.4 Další osobnostní rysy (S/W)

V malé firmě se více projevují osobnostní rysy jednotlivců, především pak příslušníků rodiny zainteresovaných na provozu podniku. Níže budou popsány ještě další tři kategorie bivalentních atributů, které jsou však zaměřeny více na osobní rovinu zúčastněných jedinců. Podle Tagiuriho a Davise (1996, s. 204-205) jimi jsou emoční účast a dvojakost, vlastní jazyk a vzájemné povědomí a soukromí. První zmíněná, podle autorů, přináší enormní nevýhodu v nedostatku objektivitu při dorozumívání a také vzájemný odpor či vina může ztěžovat spolupráci, a navíc se může objevit skryté nepřátelství vyvolané dřívějšími zkušenostmi, naopak pokud je tento znak správně pojat, může vyjádření pozitivních emocí vytvářet loajalitu a zvyšovat důvěru. Pozitivní efekt se projeví při přenesení korektních zvyklostí z rodinného prostředí do podnikového. Tagiuri a Davis (1996, s. 204-205) udávají vhodný příklad v podobě zákazu konfliktu mezi členy rodiny na veřejnosti, což, jak správně autoři uvádějí, může vyloučit trapné a nepříjemné situace.

Újmu při používání vlastního soukromého jazyka můžou, podle autorů, přivodit citlivější reakce pokrývající komunikační prostředí a vytvářet podmínky pro konflikt, avšak na druhou stranu sdílený jazyk mezi příslušníky rodiny často přináší vyšší efektivitu při sdělování informací, než je běžně možné mezi nespřízněnými jednotlivci. Jednoduchým důvodem k tomu je jejich vzájemná zvyklost na daný typ vyjadřování své protistrany.

Za poslední z osobních atributů může být považováno vzájemné povědomí o poměrech ostatních a soukromí jednotlivců, které ačkoli opět může zlepšovat komunikaci, zkvalitnit obchodní rozhodnutí a znát jejich dopady na příbuzné, podporovat podnik, vlastníky ale i rodinu jako takovou nebo jednotlivé její členy navzájem, na druhou stranu špatně uchopené či záměrně nesprávně použité může vzájemné povědomí o sobě navzájem způsobovat pocity přehnaného hlídání či sledování ostatními nebo svázanosti či dokonce uvěznění a tím způsobit situaci, kdy se jedinci nedostává osobního soukromí (Tagiuri a Davis, 1996, s. 205).

2.2.5 Význam rodinné společnosti & pověst (S/W)

Tagiuri a Davis (1996, s. 205-206) uvádějí, že podle délky vazby vlastníci rodiny na firmu, k ní postupně vzniká vztah, který mohou silně cítit i následující generace a pokud má rodina dobré zázemí, nebude podnik vnímán jako nepřítel, v opačném případě může pro některé představovat prvek odebírající zdroje a postavení skutečným příslušníkům rodiny, stejně tak význam

společnosti ovlivňuje vztahy mezi příbuznými, kdy například otec a syn se mohou stát rivaly, nebo naopak díky silnému poutu k organizaci, sjednocení potáhnou za jeden provaz, což vzbudí smysl poslání i v ostatních zaměstnancích. Opět je podnik, a především jeden každý příslušník vlastní rodiny, postaven před rozhodnutí, ať už vědomé nebo nevědomé, jaký postoj k problematice zaujme a čím ho nechá definovat. To způsobuje bivalentní charakter atributu, a to poměrně důležitý, vzhledem k tomu, jak silný může mít dopad na své okolí. Jeho důsledky se mohou projevit nejen uvnitř organizace, jak bylo zmíněno, ale jejich manifestace může být zřejmá i ve vnějším okolí, a to na pověsti firmy. Bivalentně se na ní může projevit přímo úměrně vztahům panujícím nejen mezi příslušníky vlastní rodiny navzájem, ale i mezi nimi a ostatními zaměstnanci.

Souvisí s tím tak i vztah zaměstnanců ke společnosti jako takové. Jak se zmiňuje Vojík (2010, s. 29), pokud není pozitivní, může nastat situace, kdy zaměstnanec postavení společnosti může zhoršovat v očích okolí například pomluvou. Autor uvádí, že tento jev nastává ve firmách, kde neexistuje management s příznivým výhledem do budoucnosti, chybí dlouhodobé plánování a na nižší úrovni není komunikováno, jak si podnik vede nebo s jakými problémy se potýká, či jak jsou řešeny. Bezpochyby i špatný vztah mezi vlastní rodinou a ostatními zaměstnanci nebude vrhat dobré světlo na pověst nejen firmy, ale i dané rodiny. Podle váhy, dosahu a dopadu pověsti v okolí lze určit, zda je slabou, nebo silnou stránkou firmy.

2.2.6 Subsystem (S)

Podle Zuzáka (2009, s. 196) se za silnou stránku MSP se dá považovat schopnost tvorby sítě za účelem uskutečnění záměru nebo dodání zakázky. Pokus o takové chování je možné pozorovat i u velkých firem, často však dochází k tomu, že síť podřízená velkému subjektu bývá znevýhodněná jeho silnou vyjednávací pozicí, která může být zneužita vyvíjením různých forem nátlaku. U malých organizací se jedná o opačnou situaci, z důvodu snahy o prospěch všech zúčastněných, vytvoření udržitelného dodavatelského řetězce a v neposlední řadě i díky přibližně vyrovnaným silám ve vyjednávání. Jednoduchost tvorby sítě pro malé společnosti je nasnadě, protože podobně jak je zmíněno v kapitole 2.2.7 Flexibilita (S), takováto rozhodnutí činí osoby, které zároveň dodavatelské řetězce a síť vytváří a nepodléhají tedy žádnému dalšímu schvalování.

Veber, Srpová, et al. (2012, s. 18) popisují, že ačkoli v rámci regionu mohou být podobné společnosti konkurenty, zároveň musí řešit shodné problémy, a pokud v určitých oblastech spolupracují, může to být ku prospěchu všech stran a mohou tak získat konkurenční výhodu. Souhlasí i Vojík (2010, s. 26), který tvrdí, že taková síť může být schopná obsáhnout celou vertikálu, od společného nakupování po kontakt s klienty, a to bez dalších zbytečných zprostředkovatelů. Dále tento autor uvádí, že pomocí aliance mohou společně malé subjekty získat silnější pozici nebo vliv a postavit se tak korporacím. I Werner se Zuzákem (2002, s. 484) doporučují věnovat pozornost tvorbě obchodních kontaktů u podnikatelských subjektů, které je nemají. To vše tvoří podnikový subsystem. Vyjednávací síla samostatného malého podniku je totiž přímo úměrná jeho velikosti čili je malá. Veber, Srpová et. al (2012, s. 23) zmiňují konkrétně „*slabší pozici ve veřejných soutěžích o státní zakázky*“.

2.2.7 Flexibilita (S)

Neustálá adaptace na rychle se měnící okolí je pro podnik jednou z možností, jak v něm přežít nebo dokonce získat konkurenční výhodu v případě, že se k přizpůsobování přidá rychlost.

MSP takové konkurenční výhody dosahují pružnou a rychlou reakcí na aktuálně vzniklou situaci. Přízpůsobivost je typickým znakem malých podniků, který je možný díky jejich štíhlé struktuře, nižší interní byrokracii a skromnějším vstupům, díky čemuž se mohou soustředit na menší zakázky, mít nižší výdaje na pracovní sílu nebo reagovat na poptávku (Veber, Srpová et al., 2012, s. 21). Právě flexibilita vzhledem k potřebám zákazníků je jednou z předností malých firem (Zuzák, 2009, s. 196). To je dáno obecně nejplošší možnou organizační strukturou, kdy klient jedná přímo s vedoucím pracovníkem, který má zároveň na starosti důležitá rozhodnutí nejen obchodního, ale i technického charakteru. Souhlasí i Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, s. 62), kteří pružnost rodinné firmy vnímají především v možnosti přesunovat kapitál mezi rodinou a podnikem nebo v rychlém rozhodování.

Interní flexibilita týkající se řešení problémů může být v malé firmě také výhodou. Ta spočívá v možnosti rychlé reakce na interní problémy, opět díky štíhlé struktuře. Jak říká Vojík (2010, s. 25), potíže je třeba řešit okamžitě od momentu, kdy se zrodily nebo byly alespoň odhaleny, a tím předejít důsledkům z nich plynoucím. V malém podniku je to možné a často využívané. Díky tomu lze vysokou flexibilitu považovat za silnou stránku.

2.2.8 Odolnost (S)

Osobní účast na úspěchu, dlouhodobá angažovanost členů podnikatelské roviny nebo celková vyrovnanost kultury rodinného podniku, jsou některé příklady rysů, přispívajících k odolnosti malé rodinné firmy (Koráb, V., Hanzelková, A., Mihalisko, M., 2008, s. 62). Autoři také zmiňují dlouhodobý záměr a ztotožnění kapitálu s vlastnictvím jako kotvící faktory, způsobující snížení rizika a lepší zvládnání neočekávaných problémů. Machek (2017, s. 20) souhlasí, že dlouhodobá orientace je jedním z rysů rodinné firmy a jako příklady jejích cílů uvádí jednak předání další generaci nebo snahu tvořit pozitivní obraz podniku v jeho okolí, s tím, že jsou to příklady činností, které vyžadují trpělivost a vytrvalost. MSP, a především rodinné firmy, mají lepší schopnost ustát ekonomickou stagnaci nebo recesi díky vyššímu podílu vlastního kapitálu, což zvyšuje také celkovou stabilitu hospodářství (Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, 2019).

I zde se pak projevuje zvýšená sounáležitost s podnikem nejen ze strany členů podnikatelské rodiny, ale i nerodinných zaměstnanců, kdy všichni tyto lidé jsou, na základě své loajality k firmě, ochotni přečkat horší časy i za cenu nižšího příjmu, s vyhlídkou lepších odměn v budoucnu. To vše přispívá k odolnosti malé firmy, která je jednoznačně její silnou stránkou.

2.2.9 Společenská odpovědnost podniku (S)

Předností malého podniku je zpravidla jeho odpovědné chování k okolní sociální společnosti. Z hospodářského hlediska lze vyzdvihnout třeba lepší schopnost tvorby pracovních míst, související zřejmě s vysokým smyslem pro sociální zodpovědnost (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 63). Je to dáno obecnou přízpůsobivostí malých firem, které při rychlé reakci na zákaznickou požadavku potřebují stejně rychle zabezpečit pracovní sílu ke splnění těchto nároků, což se jim v závislosti na stavu pracovního trhu může dařit, vzhledem k jednoduchému řetězci rozhodování. Pracovní pozice vznikají v malém podniku násobně rychleji než v korporacích.

Autoři Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, s. 63) dále zmiňují, že malým podnikům záleží na místních komunitách, proto investují do jejich rozvoje, sponzorují lokální občanská sdružení nebo aktivity, inklinují k ekologičtějším chování než korporace a mimo jiné také dobře pečují

o své zaměstnance. Zvláště dobrá péče o zaměstnance je lehce vysvětlitelná díky rodinné atmosféře podniku, silným vzájemným vztahům a velice osobním konexím podnikatele se svými pracovníky. Martelová (2017, s. 201) pohnutky dobročinnosti vysvětluje obdobím sebereflexe na sklonku kariéry podnikatele, který chce tak zvaně „splácet dluh společnosti“ za příležitosti, které při své práci dostal, podporou charitativních akcí nebo institucí. Místní komunity bývají MSP podporovány jednak díky možné osobní účasti rodinných příslušníků na aktivitách komunity a jednak pro zlepšování obrazu podniku v očích svého blízkého okolí. Ekologičtější chování lze vysvětlit spřízněním s konkrétním místem, kde podnik působí na rozdíl od nadnárodních korporací odtržených od lokalit jejich jednotlivých poboček.

2.2.10 Inovace (S, W)

Veber, Srpová et al. (2012, s. 23) zmiňují, že i v MSP jsou ve velkém množství vytvářeny a zaváděny inovace, nicméně tyto mívají charakter spíše jednodušších procesů a dílčích zlepšení než složitých vynálezů. Inovace ve smyslu obnovy ať už produktů nebo vybavení je pro malý podnik předností. Opět lze zmínit rychlost rozhodnutí a schválení, ale v tomto ohledu je důležitější rozsah produkce a potřebné investice. V případě malých firem bývají, oproti těm velkým, investice adekvátně nižší a obnova výrobních faktorů jednodušší. Podnik by se však neměl spokojit jen s inovacemi týkajícími se obnovy vybavení, ale v zájmu hledání konkurenční výhody by měla existovat snaha o vymýšlení nových postupů, řešení, procesů, produktů, vynálezů, zlepšování těch stávajících a odstraňování zastaralých.

Na druhou stranu inovace v podobě výzkumu a vývoje, lze vnímat u malého podniku jako nedostatek, protože tyto zpravidla nedisponují dostatečnými prostředky, a to ani finančními ani pracovními či odbornými, aby vlastními silami zajišťovaly komplexní výzkum a vývoj. Mezi scházející vysoce kvalifikovanou lidskou silou a nedostatečnými financemi existuje logická korelace, jelikož expert očekává vysoké ohodnocení kvůli vlastním dříve vynaloženým nákladům na dosažení svého vzdělání. Nižší inovační dynamika MSP, byla potvrzena i nedávným průzkumem, ze kterého vyplývá jako důvod zaměření na lokální trh a snaha nabídnout produkty a služby za nízkou cenu (Werner, Zuzák, 2002, s. 483). Úsilí o dosažení levnějších produktů nebo služeb prodávaných menšími firmami, je právě příčinou neschopnosti tvořit takovou marži, ze které by byl podnik schopný investovat do výzkumu a vývoje. Navíc, jak Stalk a Foley (2012) potvrzují, kvůli dlouhým funkčním obdobím vedoucích osob rodinných firem, jsou zvýšené obtíže se zvládnutím posunů v technologiích, obchodních modelech a chování zákazníka.

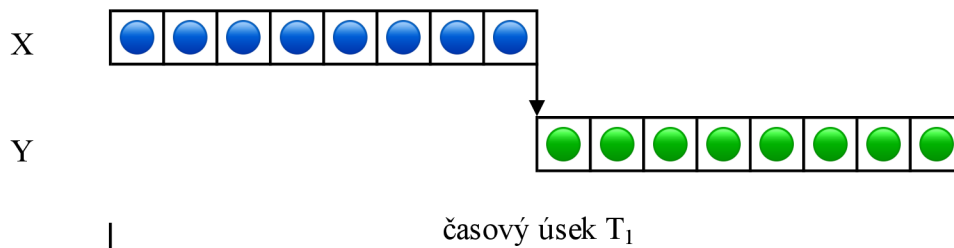
2.2.11 Specializace pracovníků a zastupitelnost (W)

Stupeň dělby práce a specializace pracovníků bývá v malém podniku na nízké úrovni. Znamená to, nejen že jedinec musí ovládat velký počet různých činností, ale také, že na jednoho pracovníka zpravidla připadá současně více úkolů, jimiž je nucen zabývat se zároveň. Ačkoli běžně je člověk schopen vědomě pracovat se čtyřmi různými informacemi najednou (Cowan, 2010) a přepínat mezi různými činnostmi, neumí se přímo soustředit na více úkonů v jednom momentu zároveň (Rubinstein, Meyer Evans, 2001, s. 763-797). Pokud tedy musí řešit množství různých úkolů najednou, lze očekávat tříštění jeho soustředěnosti na daný úkol. Při paralelním vykonávání úloh jsou pak důsledkem takzvané náklady na přepnutí, spočívající v častější chybovosti, vydání většího množství energie, ztrátě až 40 % produktivity, a především vyšší časové dotace, než kdyby úkoly řešil postupně po jednom (American

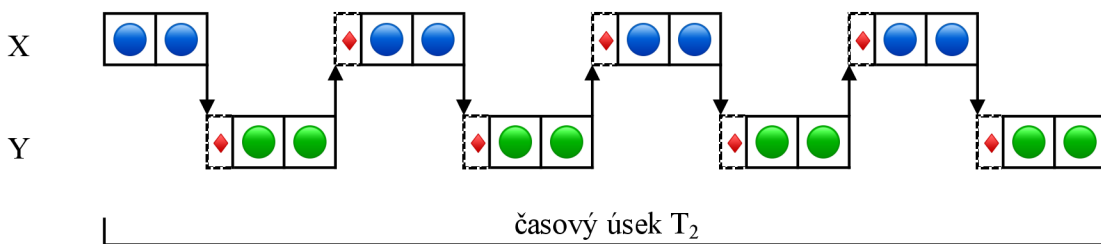
Psychological Association, 2006). Výše uvedené je demonstrováno na Obrázku 3, kde se činnosti X a Y sestávají z jednotlivých úkonů a ve variantě 1 jsou řešeny postupně oproti variantě 2, kde jsou řešeny souběžně a mezi dílčími úkony musí být přepínáno. Změna mezi činnostmi pak vyvolá náklady na přepnutí, které se s každou změnou načítají a celkovou kumulovanou hodnotu lze označit jako ΔT , podle (1), přičemž platí, že časový úsek T_1 je menší než T_2 podle (2), v nichž T_1 je časový úsek při řešení úkolů postupně, T_2 je časový úsek při řešení úkolů souběžně a ΔT odpovídá přírůstku času jejich rozdílu podle (2).

Obrázek 3 Postupné a souběžné řešení úkolů & vliv přepínání mezi nimi

var.1: Postupné řešení úkolů



var.2: souběžné řešení úkolů



Legenda:  /  - úkol  - Náklady na přepnutí

Zdroj: Vlastní zpracování

$$\text{Platí: } T_1 < T_2 \quad (1)$$

$$T_2 - T_1 = \Delta T \quad (2)$$

S výše uvedenou současností úkolů a potřebou mezi nimi přepínat také souvisí jev zvaný rozhodovací paralýza. Ta je dána množstvím činností, mezi nimiž člověk volí, což je umocněno přepínáním mezi nimi, kdy se znovu a znovu musí jedinec rozhodovat, kterou se bude v následujících momentech zabývat (Ludwig, 2013, s 124-125). Autor říká, že hraje roli porovnatelnost variant i jejich počet a dokonce, že si jedinec může vytvořit únikovou variantu v úplně jiné, často nedůležité činnosti. Zvyšuje tak jednak svoje náklady na přepnutí, ve smyslu časové náročnosti, ale může ztrácet potřebný čas k plnění úkolů. Ale i výběr samotný je vyčerpávající a demotivující proces (Iyengar a Lepper, 2000 in Ludwig, 2013, s 124). Z uvedeného lze usoudit, že požadovat po pracovnících paralelní plnění úkolů, je kontraproduktivní, jelikož se zvyšuje kumulovaná časová náročnost zadaných úkolů a zároveň se snižuje motivace pracovníků.

V návaznosti na malou dělbu práce v MSP je slabinou i nízký počet zaměstnanců. Ačkoli by se mohlo zdát, že z menšího množství pracovníků vyplývající nízké nominální mzdové náklady

mohou představovat silnou stránku, mnohem vážnější problém představuje malá vzájemná zastupitelnost zaměstnanců. Při výpadku pracovní síly znamená automaticky vyšší pracovní zátěž ostatních jednotlivců a díky malému počtu lidí, vysoký podíl rozdělované práce připadající na ostatní jednotlivce. Naopak předností v souvislosti s nízkou specializací, je vzájemná profesní zastupitelnost, která může ovšem opět být eliminována chybějící pracovní silou, zapříčiněnou právě příliš nízkým počtem zaměstnanců. Oproti tomu ve středním podniku, kde zpravidla bývá několik pracovníků stejné profese existuje jak profesní zastupitelnost, tak i dostatečná zbývající pracovní síla, při jakkoli dlouhém výpadku jednotlivce. Celkově pak pro malý podnik lze atribut zastupitelnosti hodnotit spíše jako slabou stránku, především ve vztahu k malému počtu pracovníků.

2.2.12 Orientace na jednotlivce (W), individualita (S)

Jedním z typických nedostatků malých organizací je závislost na jednotlivých konkrétních lidech. Gerber (2011, s. 79) říká, že v momentě, kdy je spoléháno na vlastní schopnosti jednotlivce, firma nebude správně fungovat. To je negativní vymezení, které však je v souladu s následujícím tvrzením. Podle Urbana (2018, s. 90) jsou totiž lidé potenciálem podniku, a záleží na organizaci, jak je schopna tento potenciál využít prostřednictvím řízení. Důvod objasňují Frková, Hellmich, Hromada (2010, s. 50) tak, že pokud koreluje výkonnost malého podniku a kvalita výstupů na výkonosti tak zvaných klíčových zaměstnanců a kvalitě jimi odvedené práce, je firma ohrožena existenčně v případě jejich odchodu. Navíc tímto způsobem vybudovaná klíčová pozice, umožňuje takovému zaměstnanci činit nátlak na zaměstnavatele a klást někdy až nesmyslné požadavky. Dochází tedy ke zbytečnému zvyšování rizika pro podnik, jež je charakteristická i chybějící nahraditelností klíčových lidských zdrojů v případě jejich výpadku. Orientace na jednotlivce je tedy na základě výše uvedeného nedostatkem malého podniku.

Na druhou stranu v malých firmách je běžná individualita, která pramení z nsvázanosti rigidními vnitropodnikovými normami a procesy. Tento atribut může pozitivně působit ve vlastním přínosu pracovníka, který má možnost ve větší míře uplatňovat svůj proaktivní přístup nebo iniciativu. Stejně tak je individualita správná ve vztahu k ohodnocení zaměstnanců a je důležitá pro jejich udržení v podniku, a to na základě lidské ctižádosti, kdy uznání například za výbornou týmovou práci, dobrovolné ujmoutí se úkolu nebo další aktivity je jedním z očekávání pracovníka a není špatně pokud se mu ho právoplatně a spravedlivě dostává (Gpayroll, 2019). Individualita v malých firmách je hodnocena jako silná stránka, i proto, že přispívá k nižší fluktuaci zaměstnanců, pokud je správně pojata.

2.2.13 Neformální systém řízení (W)

Ve většině případů v malých firmách úplně chybí systém řízení, v němž by byly zakotveny alespoň základní procesy, povinnosti, odpovědnosti, ale i práva nebo možnosti pracovníků. Frková, Hellmich, Hromada (2010, s. 50) pak tvrdí, že operativní provoz je výchozím bodem k vytváření nepsaných pravidel pro pracovní postupy, a to často samotnými zaměstnanci místo toho, aby byly tvořeny kvalifikovaným pracovníkem, managementem nebo alespoň podnikatelem. Navíc systém řízení by měl vycházet z hodnot organizace a z dlouhodobé strategie, a ne z operativního řízení, které by naopak mělo vycházet právě ze systému. Důsledkem toho, že stanovená není například ani matice odpovědností, mohou být spory v překryvech nebo mezerách v odpovědnosti a jednotlivci tak nemají jasný rámec svých práv a

povinností. Podle Vojíka (2010, s. 24) by i malé a střední podniky měly mít systém řízení, který je ovšem jednoduchý a lze ho přizpůsobovat ad hoc. Absence procesního řízení způsobuje i další problémy. Veber, Srpová et al. (2012, s. 23) zmiňují, že malé firmy „*nejsou schopny plně monitorovat a zejména využívat existující dostupné znalosti*“. To pak způsobuje koncentrací znalostí a zkušeností u jedinců namísto jejich široké přístupnosti všem v celém podniku. Chybějící systém řízení spolu s uchováním zkušeností v podobě tacitních znalostí jednotlivců lze klasifikovat jednoznačně jako slabou stránku MSP.

2.2.14 Absence vize a strategie (W)

Ačkoli jedním ze znaků malých, a především rodinných podniků je dlouhodobý záměr, jak bylo stanoveno v kapitole 2.2.8, je s ním v přímém rozporu častá absence výhledu do budoucna. Ve valné většině malých firem je chybějící strategie a další nástroje dlouhodobého plánování, které by udávaly směr, jímž by se společnost měla ubírat, jednoznačným nedostatkem. Frková, Hellmich, Hromada (2010, s. 50) říkají, že jde od počátku o chybný podnikatelský koncept, protože existuje snaha „*prodávat „to co umí“ a ne to, co chce zákazník*.“ Jedná se tedy o ad hoc řízení, typu získám zakázku, dokončím zakázku, hledám další. Pátráním po tržních nikách a identifikací podnikatelských příležitostí se totiž v takové organizaci nikdo nezabývá, protože na činnosti tohoto typu v MSP takzvaně nezbyvá čas. Vojík (2010, s. 30) uvádí, že stav, kdy není přítomná strategie je pouze opakované oddalování problémů střídající se s řešením akutních krizí. Strategie je cesta, jak se může podnik z cyklu vymanit a zároveň motivovat pracovníky pozitivním výhledem do budoucna. Na základě mnoha výše uvedených důvodů, je nepřítomnost strategie a dlouhodobého plánování evidentně nedostatkem MSP.

2.2.15 Nedostatečné plánování (W)

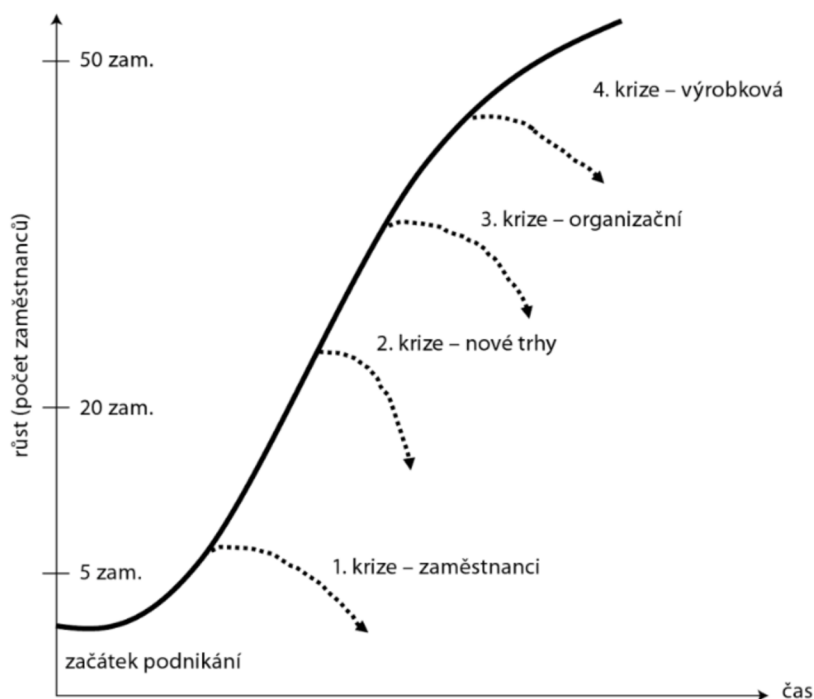
Podle Frkové, Hellmicha, Hromady (2010, s. 51) dochází pouze k operativnímu plánování produkce a ad hoc řízení zdrojů místo pohybu podle předem vytyčené trajektorie. Vzhledem k výše uvedené absenci strategie, chybí nejen dlouhodobé plánování, ale i střednědobé, z nichž ani jedno nemůže být korektně navrhováno kvůli scházejícím cílům. Martinovičová et al. (2014, s. 82) říkají, že „*inovace bez strategie jsou často neúčinné*“. Dále tito autoři zmiňují nutnost přítomnosti rozvojové strategie vycházející z vize založené na probíhající strategické analýze, vůli ke změně nebo kvalitativně určené dlouhodobé cíle, dále vyjádření potřeb zákazníků, postoj ke stakeholderům, stanovení poslání podniku a jeho hodnot, časový rámec strategie ad. Vojík (2010, s. 25) mluví o nutnosti plánovat finance, investice, a především cash flow, tak aby se podnik nedostával do výkyvů, kterým se lze správným plánováním vyhnout. Bilancování a vyhodnocování výsledků pak nemá jasný smysl, jelikož neexistuje dlouhodobý plán, se kterým by bylo možné je porovnat. Plánování pouze na jediné operativní úrovni místo alespoň třech (operativní, taktické a strategické) je jasnou slabou stránku malé firmy.

2.2.16 Rizika & sklon ke krizi (W)

Zuzák a Königová (2009, s. 192) píší, že „*malé i střední podniky jsou silně náchylné ke krizi a velmi často krizi podléhají*.“ Tento sklon lze vysvětlit několika okolnostmi. Prvním je dostupnost zdrojů, ať už se jedná o lidské zdroje nebo finanční kapitál. Jak zmiňují výše uvedení autoři, malý podnik disponuje omezenou finanční silou a tomu odpovídá i množství odborníků, které si může najmout, ať už externě nebo interně. Potíže se v podniku neobjevují bez příčin,

a právě malá organizace, která roste je náchylná ke krizi. Odborníky byly formulovány růstové modely, na kterých jsou zobrazeny problémy související s rozvojem organizace, jako například „Upravená růstová křivka podle Graye a Burnse“ na Obrázku 4, kde je vidět linie se vzestupnou tendencí, která představuje zvětšující se organizaci a na ní umístěné 4 krizové body (Zuzák, Königová, 2009, s. 193). Tyto je nutné je řešit a překonávat, protože každý z nich může vést ke kolapsu a poji se s ním určité riziko.

Obrázek 4 Upravená růstová křivka podle Graye a Burnse



Zdroj: Zuzák, Königová (2009, s. 193)

Ve srovnání se zeměmi západního bloku vykazují lokální podnikatelské subjekty pouze střední míru připravenosti nést riziko (Werner, Zuzák, 2002, s. 484). S tím souvisí také osoba vlastníka, která bývá často statutárním orgánem a zároveň vedoucím pracovníkem, jež řídí přímo a direktivně a mnohdy sklouzává k mikro managementu. V rodinné firmě je do jisté míry prokázán odpor k riziku, který je dán snahou o ochranu socio emocionálního bohatství, tvořeného vztahem rodina-podnik, ale na druhou stranu ochota podstupovat riziko v případě ohrožení vlivu rodiny v podniku je vysoká (Goméz-Mejía et al., 2007 in Machek, 2017. s. 18-19). Rizika a sklon ke krizi jsou vlastnosti projevující se v malých podnicích v relativně větší míře než ve velkých a jsou tak zcela jasně nedostatkem.

2.2.17 Kompetence vedení (W)

Jedním velkých nedostatků malé firmy je fakt, že majitel, vedoucí pracovník i hlavní technik se mnohdy skrývá v jedné osobě. „*To klade vysoké nároky na vlastníka, protože vedení malého podniku vyžaduje široké a univerzální znalosti a schopnosti, kterými vlastník nemusí disponovat*“ (Zuzák, Königová, 2009, s. 192). Gerber (2011, s. 22) jasně popisuje situaci tak, že k technické práci, kterou nyní vedoucí pracovník vykonával původně jako zaměstnanec, musí navíc řešit další úkony spojené s chodem podniku. Sám tedy často řeší tvorbu technických výstupů spíše, než aby řešil řízení a provoz systému, který technické výstupy vytváří. Právě

k provozu a řízení je leckdy taková osoba nedostatečně kompetentní, protože rozumí výrobkům nebo službám, jež má podnik nabízet svým klientům a tímto směrem upírá svou pozornost namísto zaměření se na management a strategii (Frková, Hellmich, Hromada, 2010, s. 49). I Vojík (2010, s. 23) souhlasí, že dobrý odborník sám o sobě nezakládá půdu ke správnému vedení firmy. Tento fenomén je způsoben relativně vyššími fixními náklady na management v porovnání s velkými firmami, z čehož plyne právě omezená přítomnost dovedností, které by pokrývaly různé oblasti podnikání jako finanční management nebo řízení lidských zdrojů (Carter, Jones-Evans, 2006, s. 8). Ze všeho výše uvedeného pak pramení jednoznačná slabina malého podniku.

2.2.18 Portfolio produktů nebo služeb (W)

V souvislosti s omezením vycházejícím s výše uvedenými kompetencemi vedoucího pracovníka může být považováno za slabou stránku téměř neexistující (pokud by se firma zabývala jen jednou činností) nebo malé portfolio nabízených produktů nebo služeb. Frková, Hellmich, Hromada (2010, s. 50) tento jev nazývají úzkou specializací a dávají ho za příčinu nejen omezeným kapitálovým a lidským zdrojům, ale také schopnostem podnikatele soustřeďujícího se pouze na produkt či službu, jimž rozumí. Chybějící rozmanitost v produkci může být považována nejen za slabou stránku, ale i za riziko pro podnik. Vypadne-li, třeba jen krátkodobě, poptávka po daném produktu či službě, firma nemá kam alokovat zdroje, a není odkud by jí plynuly tržby.

2.2.19 Napojení na lokalitu (S, W)

Díky provozu malého podniku v těsném geografickém sousedství segmentu trhu, jež obsluhuje, má organizace možnost elastické reakce na poptávku, adekvátního rozhodování nebo modifikace dle požadavků zákazníků (Koráb, V., Hanzelková, A., Mihalisko, M., 2008, s. 63). Na druhou stranu vzhledem ke své závislosti na lokální klientele i zdrojích, má malá společnost pouze omezenou možnost relokace na jiné místo, např. za účelem nižší daňové zátěže, vyhledávání nových trhů, bližšímu přístupu ke zdrojům a podobně.

2.2.20 Lidské zdroje (S/W)

S postupem doby zmizelo znaménko „=" mezi odvedenou prací a vyplacenou mzdou, alespoň z pohledu potřeb lidských zdrojů. Mimo zmíněné mzdy, je podle Vojíka (2010, s. 29) nezbytné zaměstnancům poskytnout také motivaci, jistotu ve vztahu k jejich osobní budoucnosti, zpětnou vazbu, pocit sounáležitosti s kolektivem a v neposlední řadě určité směřování společnosti. Autor dále uvádí, že výjimkou není ani vnitřní požadavek zaměstnance na seberealizaci nebo společenské uznání.

Z výše uvedených pramenů vyplývá, že pro udržení kvalifikované a motivované pracovní síly, je třeba vysoká míra sebeidentifikace pracovníků vůči společnosti, ve které působí, která pokud není splněna, vyústí v nežádoucí nadměrnou fluktuaci nebo ve ztrátu iniciativy a motivace, způsobující nižší výkony. Veber, Srpová et al. (2012, s. 22) zmiňují, že malé firmy nejsou schopny najímat kvalifikované odborníky, ať už z důvodu finančního nebo jejich nedostatečného uplatnění v malém podniku.

Armstrong (2015, s. 46) se zmiňuje, že v současném pojetí jsou lidské zdroje rozhodujícím faktorem, který je třeba řídit a plánovat, avšak v mnoha organizacích jim není věnována dostatečná pozornost. V takovém případě by měla být tato problematika označena za slabou stránku. Stejně tak platí, že nedostatkem je malý počet pracovníků v malých firmách, a tudíž nedostačující zastupitelnost nebo rozdělitelnost pracovní náplně v případě výpadku jednotlivce.

2.2.21 Sdílení informací (S/W)

Komunikace je jedním z nejdůležitějších stavebních kamenů vztahů vůbec. Výjimkou není ani vztah podnik-manažer-zaměstnanec. Nezřídka se ukazuje, že informace nejsou předávány na nižší úrovni a záměrně jsou zamlčována fakta nebo příčiny, vedoucí ke kritickým situacím. Aby byli zaměstnanci uspokojeni a motivováni, měli by dostávat informace od vedení, ovšem za předpokladu, že jimi management disponuje, což znamená, že má přehled o dění v organizaci i mimo ni (Vojík, 2015, s. 29). Aktivním přístupem ke sdílení informací je zvyšována spokojenost zaměstnanců a je předcházeno nekontrolovatelnému šíření smyšlených, nepodložených nebo nepřesných informací. „*Lepší komunikace a redukce asymetrií informací povedou ke sdílení explicitních i tacitních znalostí a efektivnějšímu rozhodování*“ (Gersick et al., 1997 in Machek, 2017, s. 22). Je žádoucí, aby znalosti byly mezi pracovníky sdíleny, dochází tak k předávání zkušeností a know-how od zkušenějších kolegů, těm méně zkušeným. Pro toto dění je nutné vytvořit prostor a správnou atmosféru. Žádný z pracovníků nesmí mít pocit, že předáváním svých znalostí a zkušeností dále by mohla být ohrožena jeho role v podniku nebo pozice v organizaci.

2.2.22 Růst (S/W)

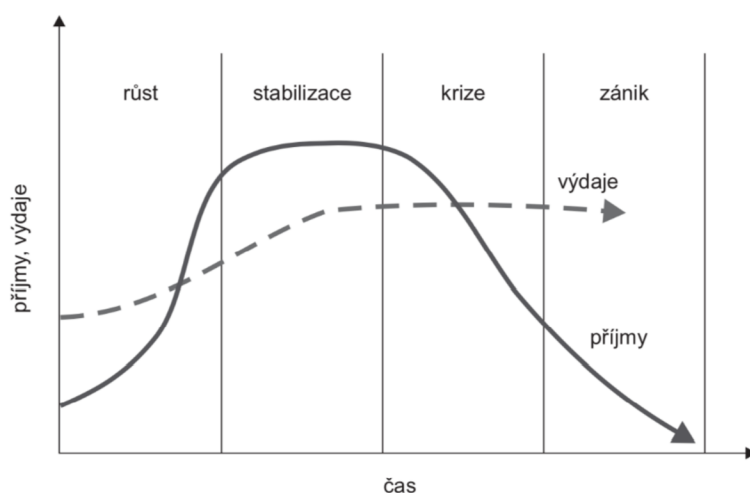
Gerber (2011, s. 37) tvrdí, „*že firmy (...) mají předpoklady růst; a s růstem přicházejí změny. Bohužel se tímto principem neřídí většina firem.*“ Podobné stanovisko zaujímá i Burns (2016, s. 16), který tvrdí, že podnikání za účelem sebe zaměstnání typicky nevede k růstu. Tyto dvě tvrzení jsou v mírném nesouladu se Zuzákem (2009, s. 192) tvrdícím, že sklon růst má podnik za předpokladu, že prosperuje. V tomto ohledu lze spíše souhlasit s Gerberem, protože fakt, že se organizaci dobře vede, ještě nemusí znamenat automaticky její růst. Pokud bude obecný pojem prosperity konkretizován tak, že podnik má přístup k adekvátním zdrojům, má dostatečnou zásobu práce, nemá finanční problémy, daří se mu tvořit rezervy apod., mohl by tedy investovat, lze si představit, že jeho růst je uměle omezován např. vlastníkem. Jako podklad pro toto tvrzení lze opět vzít Gerbera (2011, s. 37), konstatujícího že vlastnický řízené firmy jsou přizpůsobovány spíše potřebám majitele než potřebám podniku a růst či změna pro něj často nejsou důležité. Kategoricky jiné omezení, ale též týkající se vedoucí postavy, může nastat, když podnik plynulým rozvojem přeroste tzv. „*obzor omezených schopností svého majitele*“, jak tento bod nazývají autoři Frková, Hellmich, Hromada (2007, s. 49). K takové situaci dochází v momentě, kdy majitel v pozici vedoucího pracovníka zůstává pouze technikem, jak bylo rozebráno v kapitole 2.2.17, a nerozvíjí se v ostatních oborech úzce spjatých s podnikáním jako je například strategický management, leadership, manažerské účetnictví, finance, personální management, komunikace, obchodní dovednosti a další.

Gerber (2011, s. 39) dělí vývojové fáze firmy na tři: dětství, dospívání a dospělost. Firma ve fázi dětství je podle autora lehce rozeznatelná, a to tak, že majitel a firma je tatáž entita. To je zároveň jedním z největších nedostatků malých firem. Společnost nacházející se v tomto stadiu s majitelem stojí a také padá, bez něho se neobejde, nefunguje. Jak Gerber říká „*Pokud z firmy v dětství odstraníte majitele, pak žádná firma nezbyde. Prostě zmizí!*“ (2011, s. 38). Konec fáze dětství nastane ve chvíli, kdy si majitel uvědomí, že aby firma přežila, není možné, aby nadále

fungovala stejným způsobem, a bude se muset změnit (Gerber, 2011, s. 40). Měla by tedy nastat druhá fáze. Fáze dospívání. Ta podle Gerbera (2011, s. 45) započne, když část svých povinností majitel deleguje na nově najaté zaměstnance. Dospělost pak znamená, že společnost umí zhodnotit, jakým způsobem se doposud vyvíjela a nastaví strategii, která bude udávat směr příštího vývoje, podle určeného cíle (Gerber, 2011, s. 65).

Martinovičová et al. (2014, s. 17-18) definují životní cyklus od milníku založení podniku, čtyřmi fázemi: 1. růst podniku – stoupá objem prodeje společně s tržbami a rozšiřují se činnosti, růst investic je rychlejší než růst odpisů, 2. stabilizace – období, kdy trh je nasycen a podnik má vhodnou velikost, investice odpovídají odpisům, 3. krize – snižující se výkon, hodnota, špatná likvidita apod. vedou k hrozbě zkrásky společnosti, 4. zánik podniku. Uvedený životní cyklus autoři znázorňují na Obrázku 5.

Obrázek 5 Životní cyklus podniku



Zdroj: Martinovičová et al. (2014, s. 17)

2.2.23 Uspokojení z dosaženého (W)

Za nedostatek malého podniku vedeného jednou osobou lze považovat i takzvanou druhou krizi, která vyvstává z vlastního uspokojení dané osoby dosaženými výkony (Albach, 1984 in Zuzák, 2009, s. 195). Tento zdroj uvádí, že podnik ztrácí pozici na trhu tím, že neinovuje. Avšak za takovýchto okolností lze předpokládat, že mimo chybějících inovací, se organizace nebude rozvíjet ani jinými způsoby jako například investicemi a postupně přestane řešit i přicházející problémy. Vznikne tak status quo, který je dlouhodobě neudržitelný. To potvrzuje i Vojík (2010, s. 20), který přikládá váhu pomalým rozhodnutím a satisfakci tím, čeho podnikatel již dosáhl.

2.2.24 Generační obměna (W)

Spojení vedoucího pracovníka, manažera, statutárního orgánu a vlastníka do jedné osoby se může stát slabou stránkou ve chvíli, kdy by mělo dojít k předání společnosti další generaci. Stalk a Foley (2012) uvádí, že 70 % podniků skončí dříve, než má druhá generace možnost se ujmout řízení a před třetí generací je to dokonce 90 %.

Jednotliví zaměstnanci mají silné osobní vazby s osobou podnikatele, protože pracují přímo pod jeho vedením, vykonávají jeho příkazy a jsou zvyklí řídit se jeho rozhodnutími. Naopak nebývají uvyklí na delegované úkoly nebo na situace, kdy rozhodnutí spočívají na nich a v některých případech ani na kontakt s klientem. Všechny tyto činnosti zastává často jediný člověk – jednatel. To je však možné jen do určité míry, která je omezená kapacitou vedoucí osoby zvládat dané úkoly. V momentě, kdy by byla tato kapacita přeplněna, stává se nemožným, řídit organizaci tímto způsobem. Avšak každá osoba je své podstatě originál, a nikoho nelze nahradit jedna ku jedné čili pokud má nastat v rodinném podniku generační obměna, musí se změnit i systém fungování organizace. Jako slabou stránku malé firmy lze tuto situaci spatřovat především kvůli nestabilitě, kterou přináší proces nástupnictví a potřebě nutných změn k dosažení dalšího fungování společnosti.

2.3 Metodický postup

Teoretická část byla zaměřena na komparaci literárních zdrojů z oblasti managementu malých a středních podniků, rodinných firem, podnikové ekonomiky, manažerských postupů a dalších podobných podkladů, zabývajících se řízením organizací. Získané informace z odborných knižních pramenů, byly doplněny o kvalifikované materiály, v podobě článků vydaných na internetu nebo v časopisech, týkajících se tématu, dále souvisejících předpisů nebo usnesení. Byl definován malý a střední podnik, potažmo mikropodnik, rodinná firma a byla zmíněna jejich podstata. Krátce byl připomenut tlak státního aparátu a zatížení nařízeními.

Následně bylo vybráno třicet různých atributů MSP sdružených do dvaceti čtyř subkapitol teoretické části. Kritéria výběru byla založena jednak na obecné podstatě malých firem, ale také s přihlédnutím k vlastnostem společnosti, která bude rozebírána v praktické části. Byly vybírány takové atributy, které jsou MSP běžně vlastní, jako překryv rolí, nebo flexibilita a jim podobné. Dále pak vlastnosti vztahované k jejich velikosti jako portfolio či zastupitelnost. Podstatné kritérium, při výběru, bylo také propojení malý podnik – rodinná firma, což je právě i případ sledované společnosti. K němu se váží veškeré atributy zaměřené na rodinné příslušníky, ale například i loajalita platná také pro ostatní zaměstnance. Dalšími kritérii byla např. regionalita MSP, nebo jejich management, týkající se hlavně plánování, kompetencí nebo strategie.

Třicet vybraných silných a slabých stránek bylo teoreticky rozebráno, byly jim přiřazeny označení (S) pro jednoznačně silnou stránku, (W) pro jednoznačně slabou stránku, (S, W) pro silnou nebo slabou stránku podle toho, k jakým faktům se vztahuje a (S/W) bivalentní atribut, u něhož, zda se jedná o přednost, nebo nedostatek, záleží na postoji a přístupu jednotlivců. Pro každý atribut byla vytvořena samostatná kapitola terciárního řádu, z důvodu jednoduchosti odkazování na jednotlivé atributy v praktické části.

V úvodu praktické části byly definovány důvody proč se zabývat konkrétní společností a ta byla po sléze představena v podkapitole 3.1. Podnik je prezentován především po profesní stránce, ale není opomenut ani jeho rozměr jakožto rodinné firmy. Dále bylo provedeno zkoumání části vnitřního prostředí organizace a rozbor jeho okolí, v podobě analýzy stakeholderů. Pomocí nástroje SWOT analýzy byly uspořádány slabé a silné stránky organizace.

K provázání s teoretickou částí došlo tak, že každý atribut rozebraný v kapitole 2.2 bude aplikován na zkoumaný podnik a bude určeno, zda je jeho silnou nebo slabou stránkou a jak s ní naložit při zamýšleném rozvoji společnosti. Návrh doporučení, jakým způsobem by se organizace měla vyvíjet, tak aby byly zachovány přednosti a zároveň eliminovány nedostatky malého podniku, je stanovený jako primární cíl této práce. Pro jeho dosažení, byly stanoveny

tři dílčí cíle. Prvním dílčím cílem je identifikace současného stavu konkrétního podniku a vzájemných vztahů s jeho okolím. Druhým pak vyhodnocení získaných informací. A jako třetí dílčí cíl je stanoven vlastní návrh způsobu vývoje.

Za účelem realizace cíle bylo nejprve nutno splnit první dílčí cíl v podobě identifikace stavu podniku a jeho okolí. Vzhledem k faktu, že výsledků zkoumaného tématu nelze dosáhnout pomocí statistických metod nebo jiných způsobů kvantifikace, je použit kvalitativní výzkum, který se může týkat i chodu organizací. Jako stěžejní informačně-sběrná metoda ke zjištění stavu uvnitř a vně organizace, byly použity polostrukturované osobní rozhovory se stakeholdery. Tato metoda byla zvolena i přes její nedostatky v podobě subjektivního zkresení ať už kvůli otázkám tazatele nebo postoji tázaného a vysoké časové nákladnosti. Naopak jako nesporná výhoda osobních rozhovorů, je autorem této práce vnímán přímý styk se zúčastněnými stranami a možné navázání konexe pro budoucí setkávání. Zároveň také jedinečná příležitost vidět problematiku z jejich úhlů pohledu.

Výběr cílových skupin pro dotazování byl omezen na primární zúčastněné strany v podobě vlastníka společnosti, zaměstnanců, a náhodného výběru zákazníků. Záměrem tohoto dílčího cíle bylo porozumět problematice vnějšího a vnitřního prostředí, v němž se podnik nachází. Konkrétním smyslem rozhovorů bylo zjistit, jaká má podnik k dispozici aktiva, která nemusejí být patrná na první pohled například z finančních výkazů. Také s jakými problémy se podnik potýká, jaké schopnosti, zkušenosti a kompetence mají jeho zaměstnanci, jaká je jejich motivace a loajalita k firmě. Dále způsob dělby práce a na jakém stupni specializace se pracovníci nachází. Mimo jiné také strukturální kapitál v podobě podnikové kultury, metod zpracování vstupů, jaké jsou interní procesy a zda jsou někde zakotvené. Dále jestli existuje nějaká konkurenční výhoda, do jaké míry podnik funguje jako otevřený systém, jeho reakce na interní i externí tlaky a jak se organizace přizpůsobuje vlivům svého okolí. Z hlediska vnějšího, v neposlední řadě také, jak je svým okolím vnímán a jaké vztahy panují vůči zákazníkům, dodavatelům a ostatním partnerům.

Struktura interview byla vytvořena vždy s ohledem na kategorii zúčastněné strany. Byly formulovány dotazy pro rozhovory odpovídající v teorii rozebíraným atributům. Některé z nich vycházejí z Business Model Canvas, jiné z charakteru oboru a povědomosti o problematice, ostatní čistě z vlastností malých podniků popsanych v kapitole 2.2.

Rozhovory byly plánovány dopředu po domluvě skrz jednatele zkoumané společnosti nebo po telefonickém a písemném oslovení stakeholdera. Bylo smluveno místo setkání a zájmové osobě vždy byla sdělena předpokládaná doba trvání a způsob vedení rozhovoru. Jednotlivá interview byla, se souhlasem dotazovaného, nahrávána a doslovně přepsána do textové podoby, v níž jsou přílohou práce. Vzhledem k množství příloh, byl pro lepší orientaci zařazen jejich obsah na stranu I v dané sekci. Rozhovory byly ukončeny v okamžiku, kdy se údaje získané od respondentů začaly opakovat a odhad pravděpodobnosti, že by pokračováním byly získány nové informace, se blížil nule.

Celkem bylo provedeno 11 polostrukturovaných rozhovorů. Z toho 1 s vlastníkem, jednatelem a vedoucím pracovníkem v jedné osobě Ing. Stanislavem Janákem, dále 3 se zaměstnanci podniku, jmenovitě, Robertem Hurdálkem (Projektant-konstruktor), Petrem Syrovátkou (Projektant-konstruktor) a Ivanou Janákovou (Referentka expedice & inženýringu). Následovalo 7 rozhovorů se zástupci klientů firmy působícími na různých pozicích ve státní správě nebo samosprávě, týkajících se investic. Jmenovitě: Ing. Jiří Špetla (starosta města Svoboda n./Ú.), Ing. Jiří Pohl (investiční technik města Vrchlabí), paní Eva Havlíčková (referentka silničního správního úřadu pro místní komunikace města Vrchlabí), pan Zdeněk Kos (Vedoucí provozu, Správa Hradec Králové, ŘSD), Ing. Ctirad Pokorný (Vedoucí investic

města Dvůr Králové nad Labem), Mgr. Jiří Novotný (referent CIRI KÚ KHK), paní Marcela Janáková (Starostka obce Dolní Brusnice).

Jako další zdroj dat sloužily veřejně dostupné dokumenty z Veřejného rejstříku a sbírky listin a dalších volně dostupných zdrojů. Mezi nimi se nalézaly například výpisy z obchodního rejstříku, které byly prostudovány a jejich části použity například za účelem určení souladu firmy s definicemi MSP nebo rodinného podniku.

Následoval druhý dílčí cíl, jenž je naplněn sumarizací, analýzou a interpretací získaných informací. Nejprve byly sumarizovány odpovědi z rozhovorů podle skupin: vlastníků, zaměstnanci, zákazníci. Následně v samostatných kapitolách byly rozebrány silné a slabé stránky, bivalentní atributy, hrozby a příležitosti týkající se konkrétního podniku a vycházející z rozhovorů, případně částečně z osobní znalosti problematiky. V rámci použitého postupu byla snaha spíše vytvářet nové závěry vztahené k danému podniku, než pouze opisovat situaci či ověřovat teorii.

Následně došlo k porovnání souladu teorie a praxe týkající se hodnot, kterých atributy nabývají v určitém prostředí. Porovnání je rozděleno do tabulek ve třech skupinách po deseti atributech a jednotlivé vztahy jsou okomentovány. Ke každé vlastnosti je zapsána jeho teoretická hodnota a praktický účinek v podniku. Ten je dále označen barevně dle klíče uvedeného pod tabulkami, aby bylo na první pohled zřejmé, u kterých atributů dochází k nesouladu (oranžově), nebo souladu (zeleně), částečnému souladu ve prospěch podniku (modře) nebo částečnému souladu v neprospěch podniku (červeně), což platilo většinou pro bivalentní atributy a také ty, které nebylo možno hodnotit (fialově) vzhledem k jejich povaze nebo aktuálnímu stavu společnosti.

Pro dosažení třetího dílčího cíle, byl jako poslední krok, na základě vyhodnocených informací, stanoven vlastní návrh způsobu vývoje organizace tak, aby při růstu podniku byly zachovány přednosti a eliminovány slabé stránky zjištěné v předchozích dílčích krocích. Při jeho konstruování byla použita metoda indukce, kdy ze získaných dat a z teorie plynoucích určitostí, bylo odvozeno pravidlo platné pro jiné podmínky, ať už časové, místní nebo rozměrové.

Zároveň byla sestavena kapitola Soulad teorie a praxe, kde je popsáno, v jakém vztahu se nachází výklady a názory odborné literatury vůči realitě řešeného podniku. Zde je postupováno jednoduchou komparací teorie a praxe dané firmy u vybraných atributů.

3 Praktická část

Následující část práce je zaměřena na problematiku jedné konkrétní společnosti a její blízké okolí. Podnik bude postupně představen a bude zjištěno, zda splňuje definici MSP podle Evropské komise a definici rodinného podnikání dle usnesení vlády. Dále budou identifikovány zúčastněné strany, z nichž se vyberou relevantní stakeholders. Z rozhovorů s nimi vedenými, budou učiněny závěry o tom, jak si podnik stojí a kdo na něj má jaký pohled. Na základě výzkumných metod budou zjištěny silné a slabé stránky společnosti, nastíněna možná rizika, jak pozitivní jakožto příležitosti, tak negativní v podobě hrozeb. Všechny uvedené atributy budou sestaveny do SWOT matice. Bude uvedeno porovnání teorie praxe pro zjištění souladu mezi stanovisky odborných zdrojů a reality daného podniku. Nakonec bude navržen plán rozvoje podniku zakládající se na přechozích závěrech.

Zaměření na vybranou organizaci vychází z intence vstupu následující generace do podniku spadajícího do kategorie MSP, vlastněného v rámci rodiny, s cílem zabezpečení pokračování činnosti této společnosti a jejího budoucího rozvoje, jímž bude zajištěna stabilita nejen v subjektu samotném, ale i v obsluze daného segmentu lokálního trhu, budou poskytována pracovní místa v regionu a v rámci společenské odpovědnosti bude moci podnik spolupůsobit na zvelebování svého okolí. Dosavadní způsob fungování organizace bude však díky změnám narušen a bude třeba hledat řešení vzniklých problémů. Základem pro takový proces je znalost prostředí podniku, jeho předností a nedostatků, což se stalo podnětem této práce.

3.1 Představení společnosti

Firma DiK Janák, s.r.o. existuje na trhu ve formě společnosti s ručením omezeným od roku 2004, kdy došlo k transformaci již nevyužívané právnické osoby. Tradice tohoto podnikání však sahá až do roku 1991, kdy vedoucí pracovník začal podnikat v daném oboru na vlastní IČ, jako živnostník. Hlavní aktivity podniku jsou projektová, inženýrská a konzultační činnost v investiční výstavbě, v oboru dopravní stavby (DiK Janák s.r.o., 2014). Dále dle stejného zdroje společnost spolupracuje se specialisty z ostatních profesí za účelem zajištění komplexní dodávky projektové dokumentace pro objednatele. Konkrétně se tedy činnost týká navrhování a projekce novostaveb, rekonstrukcí a oprav silnic I., II. a III. tříd, místních, účelových a pěších komunikací, včetně jejich křížení, dopravně inženýrských opatření, dále cyklostezek a cyklotras, parkovišť, odstavných, manipulačních a skladovacích ploch, polních a lesních cest a souvisejících staveb v podobě opěrných a zárubních zdí, propustků apod. (DiK Janák s.r.o., 2014).

Vlastní činností podnik pro své klienty zajišťuje vše od vypracování dopravně-inženýrských územně plánovacích podkladů a studií, pasportů dopravních staveb, značení a souvisejících dopravních zařízení, dále připravuje investiční záměry dopravních staveb a zpracovává projektovou dokumentaci ve všech jejích stupních (DiK Janák s.r.o., 2014). Dále pak, dle stejného zdroje, firma navrhuje dopravní značení v obcích, městech i extravilánu a dopravně-inženýrská opatření na pozemních komunikacích, souvisejících s objízďkovými trasami, kulturními a sportovními akcemi a podobně. Ke všem výše uvedeným projekčním pracím je možnost výkonu technického dozorování staveb, které zajišťují správné provedení výstavby a zároveň autorských dozorů, zabezpečující provádění dle schválené projektové dokumentace. Mimo jiné společnost také zajišťuje, organizuje a vyhodnocuje dopravní průzkumy týkající se zatížení komunikací, připravuje investiční plány dopravních staveb a vytváří studie proveditelnosti (DiK Janák s.r.o., 2014). Okrajově se také věnuje pozemním stavbám, kdy

spolupracuje na výškovém osazení objektů, přípravě území, hrubých a konečných terénních úpravách.

Organizace aktuálně čítá 5 zaměstnanců v technickém složení: 1 hlavní inženýr projektu (HIP), 2 projektanti-konstruktoři, 2 pracovníci zabývající se administrativou a expedicí projektů. Společně všechny osoby se mimo jiné zabývají inženýringem čili zajišťování vyjádření dotčených orgánů státní správy a dalších, souhlasných stanovisek, rozhodnutí o umístění staveb, stavebních povolení, kolaudačních rozhodnutí apod.

Společnost byla oceněná v roce 2009 titulem „Dopravní stavba roku“ v kategorii C | Stavby dopravní infrastruktury s rozpočtem do 100 mil. Kč, za projekt „Rekonstrukce silnice III/2956 Vrchlabí – Strážné – Dolní Dvůr – Lánov“.

Existuje ještě další pohled na představený podnik. A to jako na rodinnou firmu, jež působí v omezené lokalitě odpovídající její velikosti, kterou je východočeský region a má do určité míry vliv na podobu tamější dopravní infrastruktury, zklidňování dopravy a řešení souvisejících problémů pro místní samosprávy. Dále lze vnímat rozměr, že je vlastněná a provozovaná téměř 30 let jednou rodinou a jádro jejích zaměstnanců je stále a téměř neměnné, z čehož lze usuzovat do značné míry jejich loajalitu. Vedení podniku se o své pracovníky stará, zná jejich problémy a v minulosti jim pomáhalo překlenout i těžké životní nebo náročné rodinné situace a stejně tak oni přispěli k přečkání horších časů organizace v době hospodářské krize. To jsou kvality, na nichž je potřeba dále budovat tento, ale i další rodinné podniky.

3.1.1 Soulad podniku s definicemi

V kapitole 2 došlo k definování malého a středního podniku a byl zmíněn dotazník k sebehodnocení MSP. Aby bylo jasné, zda představená společnost spadá do kategorie malých a středních podniků, byl tento dotazník absolvován s daty uvedeného podniku, majitele a vzhledem k požadavkům dotazníku i další spřízněné společnosti.

Po zadání vstupní informace v podobě názvu firmy, si průvodce dotazníkem vyžádal informace o ekonomické aktivitě dané společnosti, v podobě účetního období, počtu zaměstnanců, ročního obrátu a roční bilanční sumy rozvahy, dále pak informace o podílnících, kde bylo uvedeno jméno jediného vlastníka a podíl 100 % a nakonec data spřízněné společnosti, s níž je organizace propojena skrz majitele – tři nejpodstatnější kroky, které lze vidět na Obrázku 6 níže. Celý postup dotazníkem je obsažen v Příloze 1 - Dotazník sebehodnocení MSP.

Obrázek 1 Výtah z průvodce sebehodnotícím dotazníkem

The image shows a screenshot of a questionnaire interface for MSP self-assessment. It is divided into three main sections, each with a 'Cancel' and 'Validate' button at the bottom.

- DIK JANÁK, S.R.O.**
 - Is DIK Janák engaged in an economic activity? (Yes/No)
 - Would you like to use a Consolidated Account for this entity? (Yes/No)
 - Individual accounts (EUR):
 - Date of closure for accounting period: 31-12-2018
 - Staff Headcount: 5
 - Annual turnover: 154
 - Annual balance sheet total: 188
- ADD SHAREHOLDER**
 - Enter data about shareholder of DIK Janák, s.r.o.
 - Please add one of following entities:
 - Public bodies
 - Private entities holding 25% or more of Shares/Voting Rights
 - Private persons ("natural persons") holding above 50% of Shares/Voting Rights
 - STANISLAV JANÁK**
 - Entity's name: Stanislav Janák
 - Is it a legal person? (Yes/No, it's a natural person)
 - What is the percentage of stakes or voting rights (take the highest) of DIK Janák? 100 %
 - Does it hold, alone or acting jointly with other natural persons, more than 50% of share or voting rights of any other entities operating in the same or adjacent markets? (Yes/No)
- ADD PARTICIPATION**
 - Enter data about the participation of Stanislav Janák
 - Please specify the entity in which Stanislav Janák holds 25% or more of the capital or of the voting rights
 - DOVOS TRUTNOV S.R.O.**
 - Entity's name: DOVOS Trutnov s.r.o.
 - What is the percentage of stakes or voting rights (take the highest) held by Stanislav Janák? 50 %
 - Would you like to use a Consolidated Account for this entity? (Yes/No)
 - Individual accounts (EUR):
 - Date of closure for accounting period: 31-12-2018
 - Staff Headcount: 0
 - Annual turnover: 31
 - Annual balance sheet total: 243

Zdroj: Evropská komise, 2014a (celý dotazník viz Příloha 1 - Dotazník sebehodnocení MSP)

Po vyhodnocení dat zadaných do dotazníku bylo určeno, že společnost DiK Janák, s.r.o. se kvalifikuje jako malý a střední podnik, což lze vidět na Obrázku 7. Dotazník vyhodnotil data tak, že provedl konsolidaci účtů uvedených podniků a porovnal výsledek s kritérii Evropské komise (viz Tabulka 1). Konsolidovaný obrat 169,5 tis. EUR a konsolidovaná roční bilanční suma rozvahy 309,5 tis. EUR byly dopočítány jako součet účetních figur společnosti DiK Janák s.r.o., kde byly převzaty celé hodnoty, a finančních dat spřízněné společnosti DoVoS Trutnov s.r.o., kde byly hodnoty vynásobeny podílem vlastníka, skrz kterého je společnost propojena.

Obrázek 7 Výťah z průvodce sebehodnotícím dotazníkem; vyhodnocení

SME STATUS ASSESSMENT - FINAL REPORT

Date: 12-09-2019

The 'SME' status assessment of DiK Janák is now completed.

Result

Based on the information and financial figures related to the financial year 2018 taken into consideration under the terms of the SME Recommendation,

DiK Janák qualifies as an SME

Zdroj: Evropská komise, 2014a (celý dotazník viz Příloha 1 - Dotazník sebehodnocení MSP)

Podle Tabulky 2 uvedené na straně 4 v kapitole 2.1 by se organizace dala zařadit dokonce do kategorie mikropodniků, a to především podle nízkého počtu zaměstnanců. Ten je dlouhodobě ustálený na počtu 5 pracovníků.

Taktéž soulad s vymezením rodinného podniku zmíněném v kapitole 2.1.1, nelze brát na lehkou váhu a je potřeba jej prokázat. Celá definice je uvedena v Příloze 2 - Definice rodinného podnikání schválená usnesením vlády. Podmínkou shody je nadpoloviční počet společníků tvořené členy jedné rodiny a zároveň alespoň jeden z nich musí být statutárním orgánem (Asociace malých a středních firem, 2019, s. 1). Na Obrázku 8 lze z části výpisu z obchodního rejstříku vidět, že tento předpoklad je splněn, jelikož 100% vlastníkem je Ing. Stanislav Janák, který je také jednatelem společnosti. Čili existuje soulad definicí rodinného podniku.

Obrázek 8 Statutární orgán a Společník podniku

Statutární orgán:	
jednatel:	Ing. STANISLAV JANÁK, dat. nar. 4. dubna 1959 nábřeží Václava Havla 207, Střední Předměstí, 541 01 Trutnov Den vzniku funkce: 10. ledna 1995
Způsob jednání:	Jednatelé jednají jménem společnosti navenek a podepisují tak, že k obchodnímu jménu společnosti připojí svůj podpis uvedený na podpisovém vzoru.
Společníci:	
Společník:	Ing. STANISLAV JANÁK, dat. nar. 4. dubna 1959 nábřeží Václava Havla 207, Střední Předměstí, 541 01 Trutnov
Podíl:	Vklad: 100 000,- Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 100%

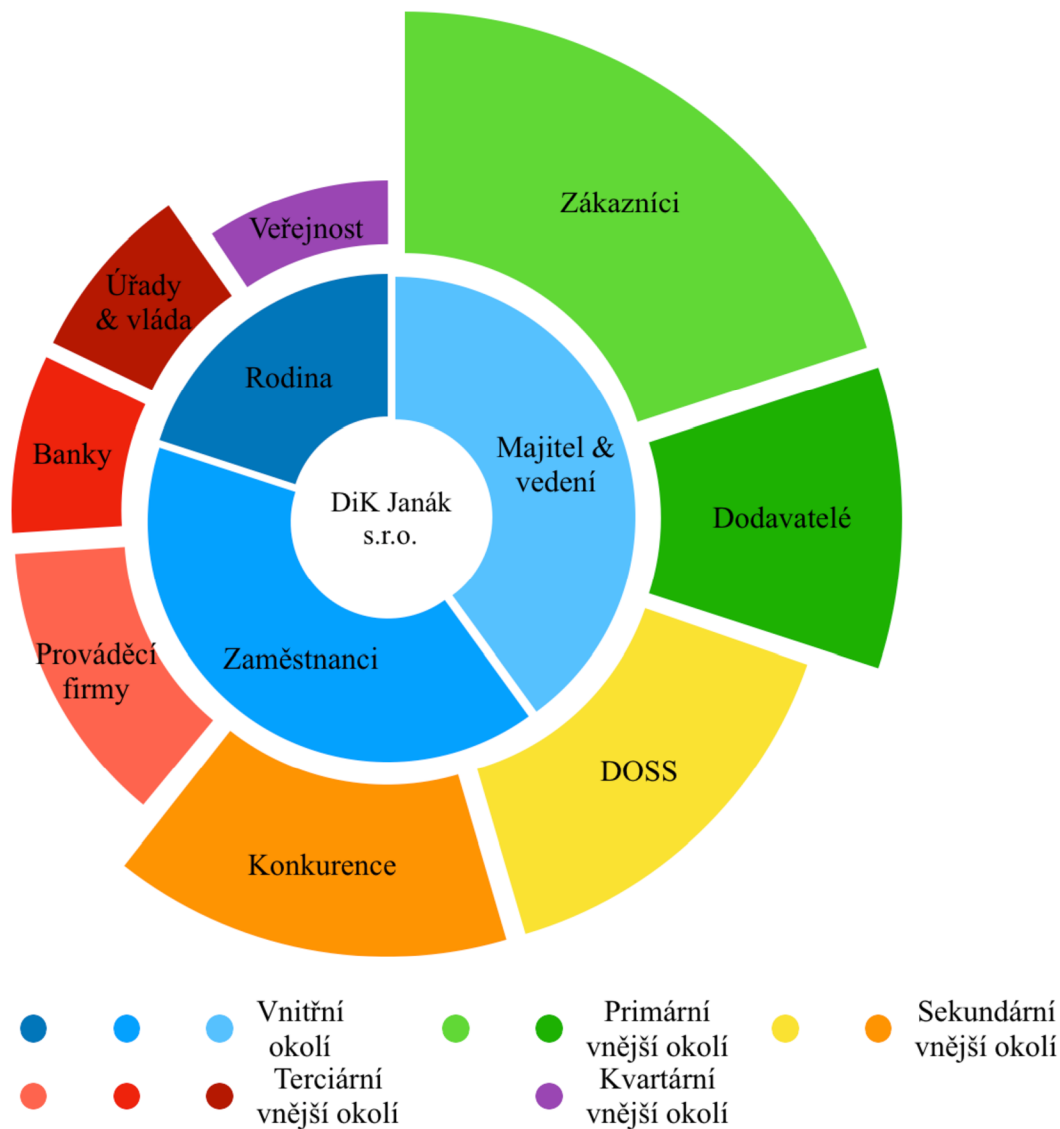
Zdroj: Veřejný rejstřík a Sbirka listin

Celý výpis z obchodního rejstříku je součástí Přílohy 3 - Výpis z Veřejného rejstříku a Sbirky listin.

3.1.2 Stakeholders

Zainteresované strany byly určovány několika různými způsoby. Ty ve vnitřním okolí podniku byly zřejmé na první pohled. Jsou jimi majitel společnosti v jedné osobě s jednatelem a vedoucím pracovníkem, zaměstnanci a podnikatelská rodina. Ti jsou na Obrázku 9 označeni odstíny modré barvy. Primární vnější participující skupiny, na stejném obrázku označeny odstíny zelené, jsou okruhy dodavatelů a klientů stanovených po rozhovoru s jednatelem společnosti. Vzhledem k charakteru aktivit podniku jsou sekundárními vnějšími stakeholdery i dotčené orgány státní správy, jejichž zájmy se uplatňují při inženýrských činnostech a jejich připomínky jsou zapracovávány do projektů (žlutá), a na stejné úrovni je i konkurence (oranžová). Terciárními vnějšími zájmovými skupinami, zabarvenými na Obrázku 9 odstíny červené, jsou finanční domy spojené s provozem podniku, jiné další úřady než zmiňované DOSS, stavební firmy provádějící podnikem projektované stavby, a za kvartární (fialová) lze označit místní komunity, obyvatele a ostatní podniky, jakožto uživatele finálního produktu v podobě vybudované infrastruktury, jedním slovem pojmenovatelné jako Veřejnost.

Obrázek 9 Schéma úrovní stakeholderů



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného výčtu jsou pro aktuální hodnocení stavu podniku nejdůležitější tři zájmové skupiny: majitel, zaměstnanci a klienti společnosti. Vlastník a vedoucí pracovník je významný, protože s jeho osobou nyní podnik stojí i padá. Jakožto hlavní výrobní faktor – lidská síla, jsou podstatní zaměstnanci podniku. A odběratelé očividně proto, že jsou primárně těmi, koho podnik uspokojuje svými výstupy.

Majitel společnosti, jednatel, vedoucí pracovník, Hlavní inženýr projektu

Jako první byl veden rozhovor s vlastníkem společnosti. Z jeho pohledu má firma dobrou pověst a zákazníci se vracejí. Společnost podle něho vychází vstříc klientům, problémy se snaží předvídat, podnik je flexibilní k potřebám zákazníků i zaměstnanců, a to díky tomu, že je malý, což majitel bere jednoznačně jako přednost. Domnívá se, že zaměstnanci jsou vzájemně zastupitelní, ovšem jako hlavní inženýr projektu, vůbec nevnímá svou vlastní absolutní nezastupitelnost. Z rozhovoru dále plyne, že dělba práce je aktuálně ukotvena pouze na třech úrovních, a to administrativně techničtí pracovníci, konstruktéři, z nichž jeden je zároveň rozpočtář a HIP, který ovšem zastává také veškeré ostatní funkce spojené s provozem podniku.

Informace předávané pracovníkům se týkají především obnovy HW a SW, hrubě budoucnosti, ale především zásoby práce, která se podle jeho slov aktuálně pohybuje okolo 1 roku, průměrně pak půl roku. Plánování probíhá ad hoc podle poptávky objednatelů čili operativně, kdy zaměstnanci nejsou zapojováni. Na dotaz ohledně vize a strategie, vlastník svou odpověď omezil pouze na údržbu hardwaru a softwaru a pokračování v projekci dopravních staveb. Směřování společnosti nebylo specifikováno, pouze bylo obecně konstatováno, že se firma vyvíjí ve vztahu k prováděné práci a investorům. Inovace jsou redukovány opět jen na obnovu HW a SW.

V rozhovoru byla přímo potvrzena absence systému řízení, kdy povinnosti, odpovědnosti, práva a možnosti se odvíjejí pouze od pracovní smlouvy a direktivního řízení. Dále byla položena otázka ohledně kolísajícího obratu a zda je to vnímáno jako problém. Byl potvrzen výkonový růst před hospodářskou krizí, která se odrazila poklesem a také nynější kolísání, které ovšem vlastníkem není vnímáno jako problémové. Podle rozhovoru firma jako taková není sdružená v žádné profesní organizaci, pouze fyzická osoba vlastníka je členem ČKAIT a ČSSI, což jsou rozhodně důležitá sdružení vzhledem typu podnikání. Dle rozhovoru je systém odměňování založený na odvedené práci, kdy základní pevná složka tvoří 50 % mzdy, pohyblivá dalších 50 % a cílové prémie jsou nadstandard za velké projekty, při dobrém hospodaření.

Motivace je dle názoru vlastníka dostatečná a probíhá právě na základě odměňování a poslední dobou i výběrem zakázek. Vnímání loajality zaměstnanců majitelem je pozitivní a etiku vůči klientům považuje za nezbytnou, avšak zachování dané etické úrovně je dle jeho vyjádření třeba vyvažovat ochranou svého podnikatelského prostředí. Kladně též vlastník hodnotí svůj postoj ke společenské odpovědnosti podniku, kdy jako příklad uvádí podporu charity, jejíž občasně produkty jsou také předávány zaměstnancům.

Zaměstnanci podniku: Projektanti-konstruktéři, Referentka expedice & inženýringu

Následně byly vedeny rozhovory se zaměstnanci podniku. Ti se jednohlasně shodují, že podnik pro ně má význam především v obživě rodiny a jejím zabezpečení. Projektanti-konstruktéři také zmiňují, že je to jejich jediné dlouhodobé životní zaměstnání. Pověst firmy považují všichni vesměs za dobrou i když zmiňují dvě výjimky. Shoda panuje i na přístupu ke klientům ve smyslu vycházení jim vstříc, tvrdí, že se snaží řešit problémy, ale i se jim vyhýbat, jelikož je to v zájmu nejen společnosti, ale i jednotlivců. Co se týká vnitřních problémů, osobní dle vyjádření zaměstnance nejsou, časové způsobené tlakem zvenčí ano, ale na druhou stranu je vycházeno zaměstnancům vstříc.

Zaměstnanci jsou v souladu ohledně flexibility podniku, a to jak vnitřní, tak vnější. Jeden z pracovníků vyjadřuje zájem více se zapojit do práce s vnějším okolím. V ohledu velikosti podniku panuje neshoda, ale i rozpolčení jednotlivce, kdy malý počet lidí nezakládá na osobní problémy, ale obtížně se vyrovnávají s nízkou zastupitelností. Do plánování, dle svých vyjádření, zaměstnanci téměř vůbec zapojováni nejsou. Z vyjádření pracovníků je zřejmé, že podnik nemá vizi a strategii, jimiž by se řídil, jako jedinou myšlenku určující směr udávají koloběh: získat zakázku, vykonat práci, uskutečnit plnění, jako podstatu fungování organizace.

Problematiku zastupitelnosti vnímají různé pracovní pozice odlišně. Pracovnice mající na starost expedici a inženýring je názoru, že zastupitelnost je obecně vysoká. To je dáno náplní její práce, jež obsahuje menší podíl odbornosti. Naopak projektanti-konstruktoři vnímají vzájemnou zastupitelnost jako problém, částečně díky odlišnosti softwarů, v nichž pracují, dále také kvůli odbornosti práce na rozpočtech, kterou jeden z nich neumí zastat a v neposlední řadě hlavně pro malý počet pracovníků této profese. S posledním důvodem v podobě nízkého stavu souhlasí i referentka expedice & inženýringu. Rozložení úkolů zaměstnancům podle jejich vyjádření vesměs vyhovuje, ačkoli je zmiňováno přeskokování z jednoho na druhý nebo požadavek na vyšší výkony z dřívější doby.

Názorový průnik existuje u zpětné vazby, kde vnější podněty jsou na zaměstnance přenášeny zřejmě mírněji, než s jakou silou přicházejí z venčí. Na druhou stranu problémy a chyby jsou sdělovány a řešeny. Ohodnocení vnímají zaměstnanci vesměs kladně, avšak z rozhovorů vyplývá, že mzda obecně příliš neroste, což ve vztahu k inflaci lze pokládat za nesprávný přístup. Způsob členění ohodnocení se zdá být velmi subjektivní a vzhledem k absenci systému řízení nejsou přesně zakotveny výpočty odměn. Dále je zřejmé, že nadprůměrná mzda, vzhledem k mediánu ČR, je dána částečně odborností vykonávané činnosti a částečně přesčasovou prací.

Svou motivaci pokládají za dostatečnou, ale neumí definovat, jaké benefity mimo finančního aspektu, případně volného času, by mohly k motivaci přispět. Individualita se nezdá být vetována, avšak pracovníci nevnímají příliš prostoru pro seberealizaci, což je dané skladbou zakázek. Z hlediska inovací se i zaměstnanci, stejně jako jednatel, omezují především na SW a HW vybavení, žádné další aspekty, které by se daly inovovat je nenapadají. Zaměstnanci se vzájemně souhlasně názorově protínají v tématu loajality. Podnik jim je evidentně oporou, stejně tak jako oni jemu. Co se směřování společnosti týká jsou zaměstnanci spokojeni. Dle jejich vyjádření jim vyhovuje operativní způsob práce, což ovšem může být zapříčiněno faktem, že žádný jiný jimi nebyl nikdy vyzkoušen. Avšak jeden nedostatek je jimi sledován v nejasné budoucnosti vzhledem k zatím neurčenému nástupci vedoucího pracovníka.

Rozvoji podniku se zaměstnanci nebrání. Je zřejmé, že poptávka po činnosti firmy převyšuje nabídku, což svými vyjádřeními pracovníci potvrzují. Rozšíření portfolia zaměstnanci podmiňují růstem firmy, kdy v aktuálním složení to podle nich není možné. Spatřují však výhodu v komplexním přístupu k zakázkám. Postoj zaměstnanců ke společenské odpovědnosti podniků je kladný, avšak střízlivý, kdy si uvědomují, že na takové aktivity musí mít firma prostředky. Stejně tak kladný je jejich postoj k etice v podnikání, kdy neetické chování vnímají jako příčinu problémů.

Zákazníci

Nejčastěji zástupci z řad zákazníků zmiňují, že společnost DiK Janák, s.r.o. z jejich hlediska reprezentuje partnera (5) v oblasti investiční výstavby dopravní infrastruktury, s nímž dlouhodobě spolupracují, který dodává kvalitní výstupy (4). Dále pak zmiňují například odvádění smysluplné práce, založené na vztahu k lokalitě, ale i jedno negativum v podobě vyšších cen (2). Mezi klienty je názorový průnik ohledně dobré pověsti. Názory se rozcházejí, co se týká velikosti podniku. Jsou zastoupeny v celém spektru. Buď fakta o společnosti

neznají (3), nebo ví, že je to malá firma, k čemuž není výhrad (1), ale existují i názory, že by mohla být větší (2). Nakonec chápou i ekonomický cyklus, kdy při propadu může být velikost podniku na obtíž (1). Uvědomění na straně zákazníka, že „jeden člověk, nebo hodně malá firma“ (Pohl, 2019, viz Příloha 12 - Zápis z rozhovoru s klientem č. 2) může představovat problém, vychází ze zkušenosti, že větší organizace poskytuje určité záruky za dodání produktu nebo služby. Stejně tak jiný respondent spatřuje výhodu v širší nabídce a naopak, že malé firmy se nemohou samostatně kvalifikovat v soutěžích, kde jsou požadovány určité typy referencí.

Přednost dotazovaní zákazníci dají podniku, který dobře komunikuje (1), a pružně reaguje (1), je regionální (2), nebo to pro ně nehraje rolím či nejsou schopni to ovlivnit (2). Reference jsou důležité pro většinu respondentů (5), ale často je neumí využít jako kritéria při zadávání zakázek (3), což platí o menších subjektech, jako obce a města, naproti tomu krajská instituce uvádí, že reference jako kritérium využívá.

K jednání, podle vyjádření respondentů, dochází na lince zástupci klientů – jednatel a to výlučně (7), tvrdí, že vždy bere odpovědnost na sebe (6). Na otázku ohledně chybějících znalostí nebo typu odborníka všichni souhlasně odpovídají, že nechybí, co do oboru nabízených služeb a velikosti poptávaných zakázek. Naopak většina dotazovaných využívá společnost i jako poradce v daném oboru. Je očekáváno neustálé rozšiřování znalostí v materiálech a technologiích a jejich zavádění do praxe. Avšak existují zmínky ohledně vodohospodářských staveb, veřejného osvětlení, nebo dálnic, ke kterým aktuálně podnik nedisponuje ani zkušenostmi, ani kapacitami.

Na sadu otázek ohledně portfolia lze z rozhovorů získat informace, že v regionu existuje malá konkurence i kapacity (2), bylo by vítáno rozšíření do vodohospodářství (2), veřejného osvětlení (1), mostních konstrukcí (2), protihlukových stěn (1), pozemních staveb (1), nspecifikováno (4). Zmíněn je několikrát komplexní inženýring, pasporty. Z rozhovorů také vyplývá, že obce a subjekty mívají problémy s přípravou investičních plánů. Vnímání staveb z architektonického úhlu pohledu, jako součásti okolního prostředí, který u inženýrských staveb často chybí je také dvakrát zmíněn, jako něco, co by mohlo být oceněno.

Ohledně problémových situací nebo opožděných dodávek se zmiňují dotazovaní vesměs kladně (6). Například, pokud nastaly, byly většinou vyřešeny ke spokojenosti, u zpoždění komunikovány důvody, které ne vždy byly zapříčiněny dodávající stranou, případně bylo dořešeno smluvně. Ačkoli je třeba zmíněna situace, kdy bylo očekáváno dodání projektové dokumentace, včetně inženýringu, který však chyběl, klient ale uznává, že to bylo nedorozumění. Avšak jeden klient evidentně zná hlouběji pozadí podniku a zmínil nutnou práci přesčas, tak aby určitá zakázka byla odevzdána v termínu, jako důvod udává kapacitní problém.

Flexibilita je hodnocena kladně (7) a přístup hodnocený jako proaktivní (7). Konkrétně pro ilustraci byla zmínka o místních šetřeních, a schopnosti se sejít kdykoli a rychle nebo jsou také vyzdvihovány diplomatické schopnosti jednatele. Zákazníci si přejí, aby jim podnik pomáhal řešit otázky typu jednoduchosti projektové dokumentace například hledáním úspor ve spojování povolovacích procesů, stavebních nákladů nebo i době trvání výstavby, jindy zase začlenění většího množství zeleně nebo moderních prvků, které stavebně přizpůsobují infrastrukturu na úkor přehnaného množství svíslého dopravního značení. Další zmíněné činnosti jsou například administrace žádostí o dotace nebo výběrových řízení či kompletní zadávání zakázek.

Podle všeho zákazníkům je vycházeno naprosto vstříc (7) a pokud byla historicky nějaká práce odmítnuta, důvodem byla převážně časová zaneprázdněnost (2), případně jiná specializace (1). Co se týká hodnoty, kterou žádají, často je zmíněný přívětivý, ale vyvážený poměr cena : kvalita, kdy výstupy jsou hodnoceny kladně, ale negativně vnímáno je například doplácení za přidání dalšího pare dokumentace nad rámec objednávky. Ohledně uspokojování

potřeb je zmíněno například komplexnější zpracování rozpočtů, tak aby každá profese, která je zpracována externím dodavatelem, byla zakomponovaná do rámcového celku jednoho souboru a stejně naformátovaná.

Jako aspekty možné inovovat jsou zmíněny například, nabídka větší zpětné vazby investorovi k jeho zadání a požadavkům, které mohou být nepřiměřené meritů věci, požadavek na neustálé sledování změn norem a technických předpisů, prováděcích technologií a materiálů, časem pravděpodobná větší digitalizace a opuštění papírového formátu projektové dokumentace.

Z hlediska informací o podniku zákazníci nežádají podrobné zpravodajství, ale rádi by byli zpraveni o důležitých věcech nebo změnách, které by se jich bezprostředně týkaly. Shoda mezi klienty panuje ohledně spokojenosti s aktuálním nastavením komunikačních kanálů, kde funguje především osobní jednání (včetně kontrolních dnů), telefonický kontakt i e-mailová nebo i papírová korespondence, případně datové zprávy. Se vztahem panujícím mezi subjektem a klienty jsou tito také bez výhrad spokojeni. Již bylo zmíněno, že zde existuje i partnerská poradní funkce podniku pro dlouhodobé klienty. Objevuje se jedna zmínka o navázání osobnějšího vztahu, což by podle názoru respondenta pomohlo i profesně.

Hodnoty, kterých si zákazníci cení jsou oboustranná důvěra, spolehlivost, zmiňovaný poměr cena : kvalita nebo porada zdarma, bezvadnost výstupů vzhledem k výstavbě, flexibilita, ale i rychlost. Jsou to hodnoty, které podle názorů odběratelů vytváří dobrý vztah, aniž by jedna každá z nich musela znamenat finanční profit daného podniku.

V postoji k podnikatelské etice jsou respondenti v souladu. Uvědomují si, že kultivace prostředí v tomto smyslu je potřeba, je zmiňována určitá neprofesionalita při řešení určitých výzev, jako například repase mostních konstrukcí. Z rozhovorů vyplývá, že etika musí vycházet z podstaty jednotlivých lidí. Většina však říká, že například s korupcí se osobně nesetkali (3), v jednom případě zřejmě ano. Byla položena otázka kontroly smluvních vztahů mezi dodavatelem a jeho subdodavateli, kdy si menší subjekt není jistý, zda má právo dohlížet např. na platební morálku.

3.2 Identifikování předností a nedostatků

Společnost DiK Janák, s.r.o. má 28 let dlouhou tradici v poskytování služeb v oboru projekce dopravní infrastruktury. Avšak posledních 15 let neroste, zůstává ve statu quo a nemůže proto nijak významněji zasáhnout do svého okolí nebo jej ve větší míře pozitivně ovlivňovat. Vzhledem k rodinnému charakteru firmy a zároveň věku majitele-podnikatele-jednatele-ad. v jedné osobě je nasnadě zapojení další generace do podnikání. Neexistuje však osoba, která by byla přesnou kopií někoho jiného, a proto i kdyby došlo ke sto procentnímu nahrazení vedoucího pracovníka, nebude podnik fungovat způsobem, jímž fungoval dosud.

Změna je nevyhnutelná a pro zajištění stability musí společnost začít udržitelně růst. Jakým způsobem by tak mělo nastat bude popsáno až nakonec v kapitole 3.4, nicméně při přeměně mikropodniku na malý a postupem času možná i střední, je jistě žádoucí zachovat některé jeho atributy, konkrétně ty, jež jsou pozitivní, a naopak eliminovat neduhy, které ho zatěžují. Aby k takovému jednání mohlo dojít, je třeba tyto nalézt a definovat. To bude provedeno v následujících třech podkapitolách.

3.2.1 Silné stránky (S)

Tak jak bylo popsáno v kapitole 2.2.1 i u DiK Janák s.r.o. je aktuálně předností skutečnost, že vlastnictví a řízení není odděleno. Nedochozí tak k žádnému zhýralému utrácení podnikových prostředků např. externím manažerem, který by nebyl hodnocen podle nakládání s nimi. K překryvu rolí nedochází, prozatím tedy není třeba řešit problém komitent-prostředník. Na základě faktu, že firma je rodinným podnikem bude účelné pro zachování takového stavu a pro správný dohled nad zdroji, pokud řízení zůstane v rukách člena rodiny. Avšak při růstu podniku bude žádoucí, aby tento subjekt disponoval odpovídajícím vzděláním a náležitou kvalifikací pro řízení firmy. Na druhou stranu budou muset být vyjasněny role všech jednotlivců zúčastněných na řízení podniku, aby nedocházelo ke konfliktům.

Jednoznačnou předností podniku je vysoká loajalita, kterou k němu zaměstnanci cítí. To je dokázáno nejen jejich vyjádřeními, kdy sami svou věrnost takto hodnotí, ale také dlouhodobým trváním zaměstnaneckých poměrů, rodinných i nerodinných pracovníků, kteří udávají údobí na více než 20, resp. 18 nebo 16 let. Dále z rozhovorů plyne, že zaměstnanci jsou si s podnikem vzájemnou oporou, což je důležitý aspekt rodinné firmy.

Dlouhodobá společná minulost je atribut převážně se věnující rodinným příslušníkům zúčastněným na chodu podniku. Aktuálně je ve společnosti silnou stránkou, protože všichni vědí, co od koho čekat a vzhledem k dlouholetému autoritativnímu stylu řízení v obou systémech, vazby fungují. Pokud by se atribut rozšířil i na zaměstnance, je pozitivní, že také ti se, i po tak dlouhé době, zmiňují o bezproblémovém chodu i z hlediska osobních vztahů. Jak je uvedeno v kapitole 2.2.3 je potřeba neustále vyvíjet všestrannou snahu, osobně se rozvíjet, mít dostatečnou empatii a dobrou komunikaci.

Význam rodinné společnosti je rozhodně v této firmě silnou stránkou, z následujících důvodů. Určitá pozitivní vazba k rodině byla vytvořena to i díky jejímu zabezpečení, k němuž podnik určitou měrou přispěl. Podobný význam má organizace i pro zaměstnance, kteří se vyjadřují, pozitivně také právě ve smyslu zajištění svých rodin. Možná i proto, jak je uváděno v kapitole 2.2.5, táhnou za jeden provaz. Projevy vztahu ke společnosti jsou ve vnějším okolí ze strany zaměstnanců i zákazníků, podle jejich prohlášení, kladná. Vyplývá to z rozhovorů s danými stakeholdery.

Ohledně pověsti se pozitivně vyjadřují všechny tři skupiny dotazovaných stakeholderů. Z rozhovorů plyne, že pověst je ve valné většině případů kladná, ale existuje zmínka o dvou subjektech spadajících do krajské samosprávy, kde v minulosti nastaly problémy. Tyto subjekty nebyly zahrnuty do náhodného výběru stakeholderů v kategorii Klient a nebyly tedy předmětem dotazování. V úhrnu lze však pověst firmy hodnotit jako silnou stránku, díky vysokému podílu spokojených zákazníků.

Ačkoli se jednatel vyjadřuje negativně k tvorbě sítí (Příloha 7 - Zápis z rozhovoru s vlastníkem společnosti, s. XX), skutečnost je mírně odlišná. Individuální subdodavatelský systém je tvořen v každém případě, kdy to komplikovanost zakázky vyžaduje čili vždy, když dílo obsahuje profesi, jíž podnik nedisponuje, jako například projekt veřejného osvětlení, kde je předpoklad zpracování elektrotechnickým inženýrem nebo pokud je potřeba obstarat mapový podklad, zajišťovaný zpravidla geodetem. Podle kapitoly 2.2.6 Subsystem tedy k tvorbě sítí společností DiK Janák s.r.o. dochází, ovšem především z důvodu kompletní dodávky projektové dokumentace „na klíč“, kdy mimo vlastních projekčních kapacit jsou využívány i jiné další subjekty jako subdodavatelé. Vzhledem k tomu, že jsou často používány tytéž dodavatelé, lze konstatovat, že podnik má vytvořený funkční subdodavatelský systém, tento princip tedy využívá a lze ho považovat za přednost.

Společnost skutečně disponuje vysokou flexibilitou, jak bylo podloženo v kapitole 3.1.2, vnímají to všechny dotazované skupiny zúčastněných stran. Jistě tomu napomáhá, v kapitole 2.2.7 již zmiňovaná, nejtíhlejší možná organizační struktura, kdy jednatel přímo a direktivně řídí všechny pracovníky podniku, jedná s vnějším prostředím a smyčkou se mu vrací veškeré podněty k řešení nebo rozhodnutí. Může tak dynamicky a rychle reagovat i rozhodovat, jelikož není vázán jinou odpovědností než k právnímu řádu, péči řádného hospodáře a sobě samému. Napomáhá tomu i napojení na lokalitu, kdy podle kapitoly 2.2.19, díky tomu dochází k dobré elastické reakci na požadavky zákazníků.

Odolnost je další silnou stránkou firmy DiK Janák. Společnost má skutečně malý podíl cizího kapitálu, definovaný jako faktor odolnosti v kapitole 2.2.8, což bylo i jedním z důvodů přežití Hospodářské krize, která na podnik dolehla mezi lety 2009–2011, bez propouštění pracovníků. Dopad krize v pozdějším období byl dán jednak zpožděním účinkem na stavebnictví jakožto na průmyslové odvětví vůbec, ale zároveň i díky dlouhodobosti projektů, kdy příprava a realizace stavebního záměru se průměrně pohybuje okolo 1,5 roku podle velikosti.

Společenská odpovědnost podniku do jisté míry existuje v podobě pravidelné podpory charity a občasných podpor místních sdružení a akcí čili je silnou stránkou, i proto, že všichni dotazovaní stakeholderi mají střední až silnou osobní angažovanost a kladný vztah k CSR. Proto je podle kapitoly 2.2.9 hodnocena jako přednost daného podniku. Úzce s tím souvisí i napojení na lokalitu, kdy znalost blízkého okolí dovoluje být odpovědný a pomáhat, tam kde je to nejvíce potřeba.

Jednoduchost v inovacích, zmiňovaná v kapitole 2.2.10, spočívá v tomto mikropodniku v nižší nákladovosti obnovy hardwaru a softwaru důležitého pro projekční činnost, anebo dalšího investičního majetku. Ta je však relativní ve vztahu k velikosti podniku, a proto nelze tento atribut hodnotit a priori silnou stránkou.

Individualita je ve sledovaném podniku zřejmě možností, jak lze vyvodit z rozhovorů se zaměstnanci, ačkoli většina jejich práce bývá daná potřebným výsledkem nebo omezením zdroji. Možnost projevu individuality je hodnocena jako silná stránka, jelikož nesvázanost předpisy je přínosná.

Napojení na lokalitu (2.2.19) vychází podle rozhovorů se zákazníky jako silná stránka, kdy je chválen vztah k lokalitě a snaha řešit novou infrastrukturu tak, že navazuje na okolí. Díky tomu lze tento atribut chápat jako silnou stránku.

3.2.2 Slabé stránky (W)

Podle vymezení v kapitole 2.2.6 je slabší stránkou firmy DiK Janák, chybějící členství v profesních organizacích, jako je například AMSP ČR. Vyplývá z toho nižší vyjednávací síla, která není kompenzovaná podporou podnikatelského sdružení. Podnikatel je, dle svého vyjádření, sdružen alespoň v ČKAIT a ČSSI, což jsou členské organizace pro odborníky ve stavebnictví. Avšak vzhledem k tomu, že jde o fyzickou osobu, a ne o právnickou v podobě firmy, je tento atribut hodnocen jako slabá stránka.

Inovace jsou v daném podniku omezeny pouze na obnovu výrobních faktorů, avšak tak jak bylo popsáno v kapitole 2.2.10, neexistuje zde žádný výzkum, vývoj ani zlepšování procesů, což je dané obecným zaměřením na projekt, operativním řízením a samotnou velikostí organizace.

Přesně podle vymezení v kapitole 2.2.11 funguje způsob práce ve sledovaném podniku. Nízká dělba práce, více úkolů zpracovávaných najednou, nutnost upřednostňovat. Zaměstnanci je skutečně zmiňováno přeskokování z úkolu na úkol, avšak často se týká nedostatečné

přípravenosti podkladů pro další práci a čekání na vnější zdroj. Nic to však nemění na faktu, že jsou vyvolávány náklady na přepnutí, a tedy neefektivně využívaná pracovní časová dotace.

Velmi palčivou slabou stránkou je pak nízká zastupitelnost zaměstnanců vyvolaná především jejich malým počtem. Přiznávají to všichni vnitřní stakeholdeři mimo majitele, který si to nepřipouští. Stejně tak se dá za nedostatek považovat orientace na jednotlivce definovaná v kapitole 2.2.12, kdy kvůli nízké zastupitelnosti je skutečně sledovaný podnik velmi závislý na nízkém počtu lidských zdrojů. Jedná se o kvantitativní závislost na malém množství projektantů-konstruktérů, ale i kvalitativní na hlavním inženýrovi projektu vlastního autorizaci v oboru, který je v organizaci jediný.

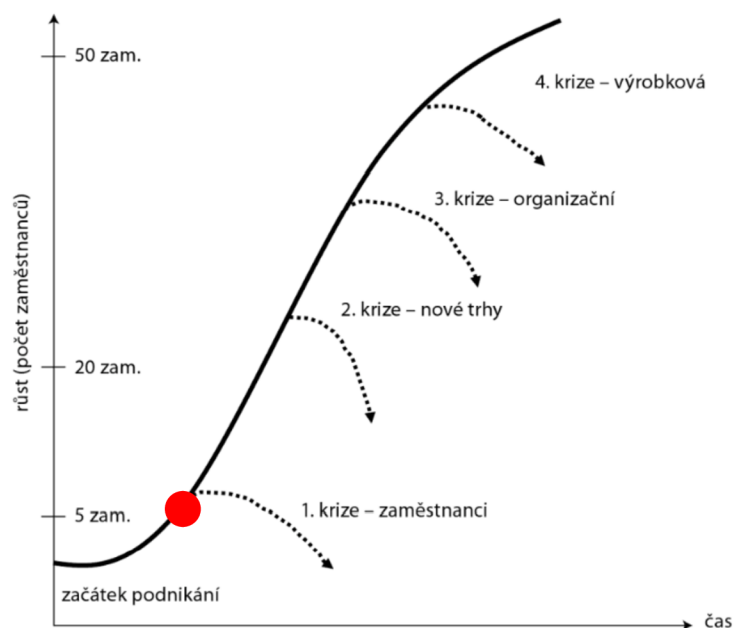
Absence systému řízení dané organizaci je jednoznačně slabou stránkou, jak bylo teoreticky vymezeno v kapitole 2.2.13 a podloženo literaturou. Například chybějící matice odpovědností se nemusí jevit jako problém v malém podniku, kde veškeré rozhodování vykonává osoba podnikatele, avšak při transformaci a růstu podniku bude nutné rozšířit i řídicí orgány společnosti a tehdy je již matice odpovědností přímo nutností. Pokud by i nadále scházela, nastávaly by překryvy a mezery v povinnostech, při rozhodování a odpovědnosti za různé problémy, což jednoznačně ústí ve spory. Stejně tak jako uvedeného příkladu se problematika týká veškerých procesů, jejichž zakotvení fyzicky neexistuje. Jedná se o ad hoc řízení, při němž není možné předvídat případné komplikace nebo řídit krize.

Na základě vyjádření jak majitele-vedoucího pracovníka, ale i ostatních zaměstnanců společnosti lze usoudit, že nejen, že podnik nemá vizi a strategii, ale ani jim není blízký koncept těchto nástrojů dlouhodobého plánování. Dochází přesně k situaci teoreticky popsané v kapitole 2.2.14 čili k absolutní absenci uchopitelného strategického plánování, což je velice významnou slabou stránkou. V souvislosti s výše uvedeným je potřeba plánovat nejen strategická rozhodnutí a cíle, ale také finance, investice, cash flow, rozvrhovat práci ve střednědobém výhledu, marketing a další, přičemž ani k jednomu v daném podniku nedochází. Vnitřními stakeholdery je to odůvodněné, krátkozrakým vyjádřením, že na podobné věci není čas a je podle nich třeba se věnovat jen projektu. Majitel-vedoucí pracovník udává jako strategii pouze pokračování v projekci dopravních staveb, a plánování podle poptávky. Nemá k tomu však žádné podklady ani výstupy, takže strategie i plánování je jen verbálního charakteru a odehrává se v hlavě vedoucího pracovníka, což je z odborného hlediska nedostatečné, a tudíž, podle kapitoly 2.2.15, hodnocené jako zásadní nedostatek.

Sledovaný podnik, nejen že podle kapitoly 2.2.16 má sklony ke krizi, ale dokonce se v chronické krizi nachází. Na upravené růstové křivce, viz Obrázek 10, je červeným kruhem označena přibližná pozice sledovaného podniku, z níž vychází 1. krize. Situace v organizaci je přímo modelová, tak jak ji uvedený model popisuje (Zuzák, Königová, 2009, s. 193-194). Firma se zvětšila a zaměstnala i nerodinné příslušníky, avšak podnikatel neustále zůstává ve funkci technika, místo posunu do manažerské pozice. To je podloženo i dvěma neúspěšnými pokusy o rozšíření počtu zaměstnanců, jak vyplývá z rozhovorů. Podnikatel tak dostává firmu do krize, což je jednoznačný nedostatek. Svým setrváním v technické pozici, se vlastník stále podílí na produkci čili vykonává činnosti, které zastával i dříve. Nepřenechává pravomoci jiným osobám, deleguje minimálně, téměř neplánuje. Neřídí systém, ale je v něm stále produkčním článkem. To odpovídá teoretickému předpokladu v kapitole 2.2.17 a je potvrzeno i výstupy z rozhovorů v kapitole 3.1.2, kdy zaměstnanci sami tvrdí, že na zabývání se strategií a cíli takzvaně nezbyvá čas. Vlastník firmy si neuvědomuje nutnost posunout se do role řídicí a plánovací, a i přes svou výbornou technickou zdatnost nemá předpoklady k managementu podniku, což působí jako slabá stránka po firmu. Spojení majitele, manažera a technika přináší více práce, než je jedna osoba schopna dlouhodobě zvládat. Navíc direktivní přístup, zmiňovaný v předchozí kapitole, obecně není doporučován pro 100 % řízení podniku. Pokud je

totiž plně uplatňován, nepřispívá k individualitě zaměstnanců, a tedy schopnosti činit ani nejmenší dílčí rozhodnutí, což pak ústí v až nezdravou závislost na vedoucím pracovníkovi

Obrázek 10 Upravená růstová křivka podle Graye a Burnse, doplněná o pozici daného podniku



Zdroj: Zuzák, Königová (2009, s. 193), doplněno autorem práce

S výše uvedeným souvisí i malé portfolio služeb, kdy se společnost věnuje jen a pouze produktům, jimž podnikatel rozumí, jak je teoreticky rozebráno v kapitole 2.2.18. Úzká specializace je nedostatkem tohoto malého podniku vzhledem k nemožnosti sanovat případný, třebaže krátkodobý, propad daného oboru z jiných zdrojů. V tom lze spatřovat i malý nedostatek z hlediska napojení na lokalitu (2.2.19), kdy je daný podnik do určité míry závislý na tamějších zdrojích a klientele.

Nedá se říci, že by se sledované společnosti v předchozích letech dařilo špatně, ale i přes to skutečně neroste. Vzhledem k své velikosti se může podnik zabývat projekty omezeného rozsahu. Je-li tedy v kapitole 3.1 zmíněno, že se orientuje na silnice I. tříd a menších, není možné, aby se dostal k projektům s vysokou přidanou hodnotou typu dálnic a rychlostních komunikací. Neproveditelné je to nejen vzhledem k počtu ale ani aktuální skladbě pracovníků, protože k takovým stavbám, obsahujícím množství dalších objektů například mostních nebo vodoprávních je nutné disponovat projektanty s odpovídající odborností, například statika nebo vodohospodáře a také odpovídajícími autorizacemi v daných oborech. Ačkoli obecně je atribut hodnocen jako bivalentní, podle kapitoly 2.2.22, v případě řešeného podniku je slabou stránkou.

Účelové zamezení růstu podniku plyne z faktu, že osoba podnikatele dlouhá léta řídí společnost stejným způsobem. Podnikatel je evidentně uspokojen vším, čeho dosáhl a nemá ambici organizaci rozšiřovat. Jak bylo definováno v kapitole 2.2.23, tento postoj není pro podnik dobrý a dlouhodobě neudržitelný a je tedy hodnocen jako nedostatek malé firmy. Ve vzájemném vztahu s výše uvedeným je generační obměna v rodinném podniku, která bude muset brzy nastat, už jen vzhledem k věku podnikatele. V kapitole 2.2.24 bylo uvedeno, že nelze vedoucího pracovníka nahradit jedna ku jedné, protože kopie jeho osoby neexistuje. Vzhledem k nefunkčnosti firmy bez přítomnosti stávajícího vedoucího pracovníka je tento atribut hodnocen jako slabá stránka.

3.2.3 Bivalentní atributy (S/W)

V rámci vznikání společné minulosti jsou tvorba přátelské atmosféry, snaha o osobní rozvoj, empatii a dobrou komunikaci, dle kapitoly 2.2.3, způsoby vytvářející přednost. Avšak z hlediska systému rodiny je nutné, aby nástupnická generace nebyla vnímána v systému podniku jako potomstvo a byla chápána rovnocenně a profesionálně na stejné úrovni jako ostatní, tímto způsobem daný atribut zůstane zachovaný jako výhoda. Toto zatím nelze hodnotit, jelikož ke vstupu další generace do rodinného podnikání do této chvíle nedošlo. Ostatní osobnostní rysy uvedené v kapitole 2.2.4 stejně tak nelze aktuálně hodnotit, a to ze dvou důvodů. Autoritativní způsob řízení a prozatím nenastoupivší další generace.

Jednou z věcí, které je potřeba zakotvit v podnikové kultuře, mezi zaměstnanci, ale i jako normu řídicího systému, je přenášení osvědčených postupů z prostředí vlastní rodiny do firemního prostředí. Příkladem takové praxe může být zákaz otevřených konfliktů mezi členy dané skupiny na veřejnosti, jak je zmíněno v kapitole 2.2.4, za účely posílení sebedůvěry pracovníků jsou-li vystaveni vnějšímu tlaku, například jednání s orgány nebo prezentaci klientovi, dalším účelem je prospěch pracovním vztahům a v neposlední řadě neustálá tvorba obrazu podniku jako ucelené entity. Veškeré možné konflikty je pak nutné řešit jen a pouze na půdě firmy, výlučně za účasti jen jejích příslušníků a nejlépe také někoho z nezávislých nadřazených, jakožto případných arbitrářů sporu.

Aktuální skladba lidských zdrojů v podniku DiK Janák, s.r.o. je nevyhovující jako základ ke stabilnímu fungování i růstu. Jak je uvedeno v kapitole 2.2.20, firma nenajímá kvalifikované odborníky v dostatečném počtu, neřídí uspokojivě stávající kapacity a neposkytuje jim určitost ve směřování společnosti. Na druhou stranu, i podle svých vyjádření, jsou pracovníci dostatečně motivováni a existuje identifikace se společností. Kvůli důležitosti lidských zdrojů a současným nejasnostem dle výše uvedeného je ten to atribut klasifikován jako bivalentní.

Komunikace a sdílení informací jsou, podle kapitoly 2.2.21 základem fungování organizace, přičemž první z uvedených je ve sledovaném podniku z větší části bezproblémová. Zaměstnanci, dle svých vyjádření dostávají zpětnou vazbu i některé informace o dění. Druhé jmenované se týká předávání znalostí, kdy k němu do jisté míry dochází, ovšem způsobem pracovník-pracovník, který je omezený ve svém dosahu. Dochází ke stagnaci v rozvoji znalostí; kdy je pozornost věnována pouze těm nejn nutnějším, potřebným k projekci dopravní infrastruktury. Chybí však vývin v dalších oblastech, jako např. managementu, financích, strategickém nebo procesním řízení. Kvůli dvojakosti této vlastnosti je hodnocena jako bivalentní.

3.3 Identifikování potenciálních rizik

Rizikem lze rozumět hrozbu, pokud má riziko negativní dopad na subjekt, ale na druhé straně i příležitost tehdy, je-li odhadovaný dopad pozitivní. Například s nástupem průmyslu 4.0 je v oboru stavebnictví neodmyslitelně spojeno projektování se systémem Building Information Modelling (BIM). Mimo jiných dalších parametrů, obsahuje BIM kompletní 3D model stavby, vlastnosti objektů ad. Ačkoli se už dnes při projektování občas vychází z 3D geodetického zaměření, je doposud běžné projektovat ve 2D, kdy výstupem jsou půdorysy a řezy, a ne zmiňovaný vícerozměrný informační model. Mezi důvody patří především finanční náročnost a složitější technologie, vyžadující kvalifikovanější pracovníky. BIM je pro řešený podnik riziko dvojaké, a zároveň je to problematika, již bude nutné se začít, co nejdříve zabývat, aby konkurence neměla konkurenční výhodu v případě dřívějšího zavedení BIM. Obě možnosti budou popsány níže v odpovídajících kapitolách. Stejně tak budou uvedena další možná rizika.

3.3.1 Příležitosti (O)

Často skloňovaný BIM lze rozhodně vnímat jako příležitost, kdy jeho používání může po nějaký čas fungovat jako konkurenční výhoda pro podnik, jež ho má zavedený oproti oponentům bez něj. Díky BIM lze klientům nabízet komplexnější výstupy s nimiž budou moci dále pracovat nebo například mohou zákazníci ocenit možnost náhledu projektu ve virtuální realitě.

Na otázku ohledně pověsti firmy, odpověděl vlastník podniku mimo to, že ji sám vnímá jako kladnou, především z hlediska vracení se jednotlivých klientů. Stálá klientela, která opakovaně přichází s požadavky na vyřešení svých problémů, je jednoznačně jedním z cílů jakékoli společnosti a zároveň se stává konkurenční výhodou při snaze získávat nové zakázky. Dotazovaní zákazníci toto potvrdili. Příležitost lze spatřit v jednodušším nabývání dalších projektů ke zpracování.

Podle kvartálních analýz českého stavebnictví obecně panuje růst cen projektových prací a zároveň je odhadován růst projektového trhu v roce 2019 o 8,5 % (CEEC Research, 2018, s. 26-27). Spolu s tím souvisí obecná vytíženost projektových společností 94 % (inženýrské stavitelství), s průměrnou zásobou práce na 8 měsíců dopředu (CEEC Research, 2018, s. 31). Jednatel sledovaného podniku potvrzuje aktuální zásobu práce na 1 rok, průměrnou pak na půl roku. Udržení průběžného backlogu zakázek na aktuální hodnotě přibližně jednoho roku, by bylo příležitostí, jak si zachovat konkurenční výhodu.

V segmentu infrastruktury lze obecně předpokládat neustálou potřebu výstavby a oprav pozemních komunikací i dalších inženýrských staveb. Navíc se jedná o úsek trhu, který v dané lokalitě není konkurenty uspokojivě obsloužen, což vyplývá z vyjádření dotazovaných zákazníků, kteří by si přáli větší konkurenci.

Aktuálně panuje mezi ekonomickými experty obecná domněnka, ohledně blížící se hospodářské krize. Pro dobře zabezpečený podnik tato může být i příležitostí, a to především v možnosti nábory zaměstnanců s potenciálně kvalitnějšími předpoklady a zároveň s nižšími mzdovými náklady.

3.3.2 Hrozby (T)

BIM může pro řešenou společnost představovat i hrozbu, a to především z důvodu, že tento systém, podnik nemá zavedený. Jeho implementace však bude nutná a náročná na čas, např. kvůli zvyšování kvalifikace dotčených pracovníků, finance – pořizování nového softwaru, hardwaru a školení, ale i procesy, kdy budou muset být zavedeny další nové.

Fakt, že v roce 2020 přestanou směrem do České republiky plynout dotace z Evropské unie, je obecně známý. Je velice pravděpodobné, že tím bude způsoben úbytek zakázek v oboru sledovaného podniku. Rozhodně je tuto situaci nutné vnímat jako hrozbu. Z toho důvodu bude potřeba se více zaměřit na soukromý sektor a podporu Private-Public-Partnership projektů.

Aktuálním problémem pro zaměstnavatele v České republice je stavu pracovního trhu. Nízká nezaměstnanost, která způsobuje chybějící produkční kapacity čili poptávka po výkonech je vyšší, než jsou podniky schopny zabezpečit právě kvůli chybějícím kvalifikovaným lidským zdrojům.

Časté změny legislativy v ČR přispívají k nejistotě a působí v neprospěch podnikatelských subjektů. I pro malou firmu, jako je ta sledovaná, je důležité mít přehled o aktuální legislativě, a její změny, jako např. současný proces novelizace stavebního zákona, jsou pro ni hrozbou.

Vzhledem k probíhající světové nákaze dříve neznámým virem, kvůli němuž dochází k hospodářskému ochlazení lze i tuto situaci vnímat jako určitou hrozbu a není od věci, aby na takový stav byla společnost připravena, byť jen normou v systému řízení týkající se krizového managementu nebo finanční rezervy v podobě sdíleného krizového fondu.

3.4 Návrh rozvojové strategie

Jakákoli projekce budoucnosti musí být založena na vstupech zohledňujících aktuální stav věci. Pro plánování rozvoje podniku platí tato teze několikanásobně, ba co více, je potřeba správně situaci pochopit, adekvátně analyzovat a poté se lze teprve zamýšlet, jak postupovat dále. V odborné literatuře byly vyhledány vybrané silné a slabé stránky malých podniků, poté byly rozebrány a do souvislosti s nimi byl uveden konkrétní podnik a jeho přednosti nebo nedostatky.

3.4.1 Soulad teorie a praxe

Uvedené skutečnosti, že malé podniky jsou velice důležité pro hospodářství, a že mají velký společenský a regionální význam, lze jistě na případu řešené společnosti názorně demonstrovat. Firma DiK Janák s.r.o. se účastní veřejných soutěží a v širším pojetí poskytuje své služby státní správě, což nutně musí znamenat, že se chová odpovědně a předpisově čili hradí veškeré státem uvalené odvody, platí včas svým zaměstnancům a nad rámec toho je do určité míry společensky odpovědná, svým pravidelným přispíváním charitě. Zaměstnává místní obyvatele a její služby pomáhají vytvářet moderní infrastrukturu. To vše jsou argumenty, které podporují zmiňovaná tvrzení o MSP.

V kapitole 2.2 byly podloženy odbornou literaturou a teoreticky rozebrány vybrané přednosti a nedostatky malých firem, a bylo usouzeno jakých hodnot jednotlivé atributy nabývají. Následně v kapitole 3.2 proběhlo identifikování předností a nedostatků konkrétního podniku, vztažených k teoreticky diskutovaným. Následuje porovnání teoretických účinků vybraných vlastností, vůči praktickým, jež jsou charakteristické pro firmu DiK Janák, s.r.o.

Překryv rolí uvedený v kapitole 2.2.1 jako bivalentní atribut má stejný význam pro daný podnik i prakticky, ačkoli spíše příkloněný k silné stránce. Proto je v Tabulce 3 uvedený jako částečný soulad ve prospěch podniku. Loajalita, viz kapitola 2.2.2 teoreticky též bivalentní, se prakticky jeví jako velmi silná stránka tohoto podniku, což znamená částečný soulad ve prospěch společnosti čili označené modře v Tabulce 3.

Dlouhodobá společná minulost, posuzovaná akademicky v kapitole 2.2.3, jako bivalentní, tak zůstává z hlediska systému rodiny v praxi dvojaká, jelikož není možné ji z uvedených důvodů hodnotit. Proto je uvedena v Tabulce 3 bivalentní s otazníkem a bude záležet na budoucnosti po vstupu následující generace do organizace. Nicméně čistě z hlediska systému podniku se zdá být silnou stránkou, což vyplývá z rozhovorů s majitelem i zaměstnanci. Pro další osobnostní rysy rozebírané v kapitole 2.2.4 platí totéž, a to že nebyly hodnoceny z uvedených důvodů a zůstávají bivalentní v Tabulce 3 označeny fialově.

Význam rodinné společnosti & pověst rozebírané v kapitole 2.2.5 jako dvojaké vlastnosti, jsou zařazeny mezi silné stránky daného podniku, na základě poznatků z rozhovorů, proto jsou Tabulce 3 zbarveny modrou barvou odpovídající částečnému souladu ve prospěch podniku. Teoretická přednost v podobě Subsystému (kapitola 2.2.6) se spíše jeví jako bivalentní pro DiK Janák s.r.o. Je to dáno neuvědoměním si jeho funkce a nezakotvením v podnikových

dokumentech. Z těchto důvodů je zapsán v Tabulce 3 jako částečný nesoulad v neprospěch podniku se zabarvením červenou barvou. Podobně, neuvědomění si funkce sdružení se v profesních organizacích je důvodem nesouladu mezi teoreticky silnou stránkou a praxí podniku, v Tabulce 3 označené oranžově.

Tabulka 3 Soulad atributů 1-10

Kapitola	Atribut	Teoretická hodnota	Účinek v podniku
2.2.1	Překryv rolí	S/W	S
2.2.2	Loajalita & sdílená identita	S/W	S
2.2.3	Dlouhodobá společná minulost	S/W	S/W ?
2.2.4	Emoční účast a dvojakost	S/W	S/W ?
2.2.4	Vlastní jazyk	S/W	S/W ?
2.2.4	Vzájemné povědomí a soukromí	S/W	S/W ?
2.2.5	Význam rodinné společnosti	S/W	S
2.2.5	Pověst	S/W	S
2.2.6	Subsystém	S	S/W
2.2.6	Sdružení v organizacích	S	W

Legenda:

Nesoulad	Soulad	Částečně ve prospěch	Částečně v neprospěch	Nelze hodnotit
----------	--------	----------------------	-----------------------	----------------

Zdroj: vlastní zpracování

Flexibilita (2.2.7) i odolnost (2.2.8) akademicky posuzované jako silné stránky jsou skutečně přednostmi zkoumané společnosti. Oba atributy jsou v Tabulce 4 uvedeny v souladu teorie a praxe, a tedy zabarveny zeleně. Společenská odpovědnost podniku (2.2.9) vnímaná jako přednost v teorii, stejně také působí v realitě daného podniku, což znamená že akademický pohled a účinek v organizaci jsou v souladu čili i v Tabulce 4 je CSR označena zeleně.

Inovace, které mohou nabývat obou rozměrů, jak přednosti, tak nedostatku, zmíněné v kapitole 2.2.10, se z hlediska zkoumané organizace chovají spíše jako slabá stránka, proto jsou v Tabulce 4 zaneseny jako částečný soulad v neprospěch podniku. Tři slabé stránky MSP v podobě specializace pracovníků, zastupitelnost (2.2.11) a orientace na jednotlivce (2.2.12) mají teoretický pohled a praktický účinek v souladu a jsou tedy označeny v Tabulce 4 zeleně. Orientace na jednotlivce (viz 2.2.12) je uvedena jako silná stránka v teorii i v praktické části, a je tedy v Tabulce 4 zaznamenána ve shodě a označena zeleně.

Neformální systém řízení nebo absence vize a strategie (2.2.13, 2.2.14) jsou teoreticky nedostatkem malých firem a prakticky je to v tomto případě potvrzeno čili jsou v souladu, označené v Tabulce 4 zelenou barvou. Stejně je tomu v případě nedostatečného plánování (2.2.15), na které je pohlíženo teoreticky jako na slabou stránku MSP, což je v souladu se stavem ve sledovaném podniku čili v Tabulce 5 je zaneseno adekvátně.

Rizika & sklon ke krizi, jakož to akademicky hodnocená slabá stránka (2.2.16), je slabinou i dané firmy, stejně jako kompetence vedení (2.2.17), kde technický přístup podnikatele váže firmu na jednom místě a neposouvá ji dále. S tím souvisí portfolio produktů nebo služeb (2.2.18), které je hodnocené teoreticky jako slabá stránka MSP, což je v souladu s realitou dané firmy, jelikož se zabývá v zásadě jedinou činností. Všechny tři zmíněné nedostatky jsou zaneseny v Tabulce 5, ve vzájemné shodě mezi teorií a praxí, a tedy označeny zelenou barvou.

Tabulka 4 Soulad atributů 11-20

Kapitola	Atribut	Teoretická hodnota	Účinek v podniku
2.2.7	Flexibilita	S	S
2.2.8	Odolnost	S	S
2.2.9	Společenská odpovědnost podniku	S	S
2.2.10	Inovace	S, W	W
2.2.11	Specializace pracovníků	W	W
2.2.11	Zastupitelnost	W	W
2.2.12	Orientace na jednotlivce	W	W
2.2.12	Individualita	S	S
2.2.13	Neformální systém řízení	W	W
2.2.14	Absence vize a strategie	W	W

Legenda:

Nesoulad	Soulad	Částečně ve prospěch	Částečně v neprospěch	Nelze hodnotit
----------	--------	----------------------	-----------------------	----------------

Zdroj: vlastní zpracování

Napojení na lokalitu (2.2.19) se může teoreticky projevit jako slabá nebo silná stránka, ale v podání zkoumaného subjektu inklinuje spíše k přednosti, proto je soulad hodnocen jako částečný, ve prospěch společnosti a v Tabulce 5 označen modrou barvou. Není tomu tak u následujících tří bivalentních atributů lidské zdroje, sdílení informací a růst (2.2.20-2.2.22), které ačkoli teoreticky mohou nabývat obou hodnot, z hlediska zkoumaného podniku jsou jednoznačně slabými stránkami a v Tabulce 5 jsou označené červeně jakožto částečný soulad v neprospěch podniku.

Tabulka 5 Soulad atributů 21-30

Kapitola	Atribut	Teoretická hodnota	Účinek v podniku
2.2.15	Nedostatečné plánování	W	W
2.2.16	Rizika & sklon ke krizi	W	W
2.2.17	Kompetence vedení	W	W
2.2.18	Portfolio produktů nebo služeb	W	W
2.2.19	Napojení na lokalitu	S, W	S
2.2.20	Lidské zdroje	S/W	W
2.2.21	Sdílení informací	S/W	W
2.2.22	Růst	S/W	W
2.2.23	Uspokojení z dosaženého	W	W
2.2.24	Generační obměna	W	W

Legenda:

Nesoulad	Soulad	Částečně ve prospěch	Částečně v neprospěch	Nelze hodnotit
----------	--------	----------------------	-----------------------	----------------

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední dvě vlastnosti, jimiž jsou uspokojení z dosaženého (2.2.23) a generační obměna (2.2.24), spolu velice úzce souvisí a teoreticky jsou klasifikované jako slabé stránky, což je v souladu s realitou řešené firmy čili v Tabulce 5 jsou adekvátně označeny zelenou barvou.

Ne všechny atributy jsou prakticky ve striktním souladu nebo nesouladu s teorií. Zda tomu tak je nebo není, se liší jeden od druhého a nelze tedy jednoznačně stanovit shodu, ale ani neshodu. Identifikace slabých a silných stránek u daného podniku proběhla, byly diskutovány s teorií a výstup slouží jako podklad pro tvorbu rozvojové strategie.

3.4.2 Plán rozvoje podniku

S během času lze pozorovat v našem okolí rostoucí složitost i rozsah inženýrských staveb, což pro podnik zabývající se tímto odvětvím, samo o sobě je důvodem pro rozvoj a růst tak, aby se podobných projektů mohla účastnit a vytvářet infrastrukturu vyhovující požadavkům moderní společnosti.

Konkrétním záměrem do budoucna je přerušení stávajícího status quo, který trvá více než 15 let a podnik udržitelně roste pro zajištění stability, ať už při možném výpadku lidských zdrojů, ale i finanční rovnováhy, kdy nebude docházet ke kolísání výkonů. V první řadě musí podnikatel projevit ochotu k opuštění současného stavu a následně učinit závazek, že translační proměnu podstoupí a nechá podnik prodělat proces radikální transformace, který se někdy nazývá slovem reengineering. Zmíněné by mělo být následováno vyjádřením očekávání jednatele, podnikatele a majitele (v případě řešeného podniku v jedné osobě), která musí jasně uvést, jaké si představuje výsledky změn, a především musí být definována jeho budoucí role ve společnosti, která bude zakotvena v matici rolí a odpovědností v rámci řídicího systému.

Podle Gerbera (2011, s. 35) je jednou z představ podnikatele firma, která není závislá na majiteli. Aby tato představa mohla být naplněna, musí nastat eliminace slabé stránky, v podobě závislosti na osobě podnikatele, která spočívá v zajištění udržitelného růstu podniku. Zároveň tak bude zaručena lepší nahraditelnost a zastupitelnost jednotlivých pracovníků, díky faktu, že podnik jednoduše bude mít více zaměstnanců, kteří však budou muset znát a umět nejen své povinnosti a činnosti, ale i ty, jež vykonávají jejich kolegové nebo bude muset existovat možnost tyto činnosti provádět podle jasného postupu, daného řídicím systémem. Právě pro zajištění dobré nahraditelnosti a zastupitelnosti je nutné mít systém řízení, kde budou popsány jednotlivé procesy a metody, definované vzory a v neposlední řadě v něm bude obsaženo know-how čili bude sloužit zároveň k uchování a předávání nabytých znalostí. Předávané znalosti tak budou mít větší dosah díky způsobu pracovník-systém-pracovník. To může vést k získání konkurenční výhody pro podnik, a to hned ze dvou hledisek. Díky takovému systému bude možné zaměstnávat lidské zdroje s běžnou kvalifikací a zároveň podnik bude mít nižší náklady na produkci. Úspora nastane jednak na mzdových výdajích, protože nebude nutné hledat a najímat vysoce kvalifikované odborníky na nižší pozice, kteří se na trhu práce řadí mezi nejlépe placené a každý nový pracovník bude mít možnost získat znalosti pomocí zavedeného systému. Nižší závislost na expertech zároveň bude znamenat ponížené riziko plynoucí z možné ztráty takového lidského zdroje.

V systému řízení dále musí být obsažen nástroj pro sledování aktuálního portfolia zakázek, které je nutné doplňovat zakázkami určeného rozsahu podle potřeby, tak aby směřovalo k optimální diverzifikaci skladby projektů a nenastávaly situace, kdy jsou kapacity vytiženy jen náročnými velkými zakázkami, ke kterým přichází fakturace např. až po 6 měsících práce, nebo naopak jsou zpracovávány pouze malé zakázky s nízkou marží, kvůli kterým nelze investovat nebo tvořit zisk.

Je třeba vytvořit systém, jímž bude organizace řízena, proto aby nemusela být závislá na jednotlivých lidech. Systém, pomocí kterého bude probíhat podnikový management, tak aby vedení neřídilo jednotlivce, ale systém, který bude řídit pracovníky a díky němu byly řešeny problémy, s nimiž se organizace potýká. „*Systém integruje všechny prvky potřebné k tomu, aby firma řádně fungovala. Transformuje firmu (...) v organismus, poháněný integritou jednotlivých jeho částí, které všechny sladěně pracují a směřují k dosažení vytyčeného cíle.*“ (Gerber, 2011, s. 84) Systém řízení bude muset obsahovat základní procesy a s růstem bude muset být rozšiřován. Předpokládá tedy neustálé zdokonalování a růst spolu s velikostí organizace. Nicméně v rámci rozšiřování řídicího systému bude nutné dbát na zásady jednoduchosti a štihlosti, aby nebyla zvyšována byrokratická zátěž.

Při rozvoji je potřeba zvlášť řídit technické funkce a zvlášť ekonomické. To znamená oddělit primární činnosti, jako vstupy, produkci, výstupy a technické otázky od podpůrných ve smyslu financí, ekonomiky, lidských zdrojů, provozu a dalších. Zároveň je nutné oddělit vlastnictví podniku a jeho řízení a v rámci systému managementu zavést jeden z modelů family business governance, k efektivní správě a kontrole firmy. Aktuálně připadá v úvahu model monistický, ve kterém by existovala správní rada, a to do doby, dokud se vlastník bude účastnit provozu podniku. Pokud by podnik zůstal ve vlastnictví osoby odešlé ze společnosti, mělo by dojít k úplnému oddělení majetku od managementu, prostřednictvím duálního modelu za předpokladu zřízení dozorčí rady zastávající zájmy majitele.

Jednou z primárních hodnot při růstu bude muset být zachování vysoké loajality stávajících, i nových zaměstnanců, kdy je v pořádku aktuální přístup společnosti, při němž se pracovníci mohou spolehnout na oporu firmy stejně tak jako ona na ně. I podniky, zaměstnávající velké množství zaměstnanců mohou být řízeny na vysoce osobní úrovni (Carter, Jones-Evans, 2006, s. 8). Znamená to neztrácet běžný kontakt s lidmi, znát jejich problémy a v rámci lidských zdrojů jim pomáhat je řešit. Dalším nástrojem k tomu je otevřená komunikace vůči všem zaměstnancům, jak je zmíněno v kapitolách 2.2.21 a 3.2.3. V neposlední řadě nově přichází pracovníci nesmí být pod přehnanou kontrolou, aby se neprojevila možná negativní stránka tohoto atributu, jak je popsáno v kapitole 2.2.2 Loajalita & sdílená identita. V kapitole 3.2.3 Bivalentní atributy zmiňovaná tvorba přátelské atmosféry, snaha o osobní rozvoj, empatii a dobrou komunikaci musejí být přeneseny dále při růstu, a především při opuštění autoritativního stylu řízení. Stejně tak rovnocenné vnímání nástupnické generace, ale také všech mladých zaměstnanců, nicméně na druhou stranu také pokora a úcta k těm starším jež jsou nositeli know-how.

Další osobnostní rysy budou muset být pojaty správným způsobem tedy, vyjadřování pozitivních emocí pro zvýšení sounáležitosti a důvěry, používání korektního jazyka pro efektivní komunikaci nebo uchování a používání vzájemného povědomí o soukromých záležitostech pouze s dobrými úmysly. Uplatnění významu podniku, jak je konkrétně popsáno v kapitole 3.2.1 Silné stránky je potřeba přenášet do budoucna i na další jedince přímo zúčastněné na chodu podniku, ale i jejich blízké, jak už bylo jednou uvedeno, nejlépe tak, že podnik bude mít podíl na jejich zabezpečení a bude jim oporou, výměnou za odvedenou práci.

Udržování dobré pověsti a vztahů se zákazníky a veřejností je důležitým prvkem zachování konkurenční výhody. Může k ní přispět dobrá společenská odpovědnost podniku, kdy je vhodná podpora místních komunit nebo charitativních akcí a podobně. Dále pak zachováním si vysoké laťky etiky a integrity, kdy bude i nadále plnit své závazky podle práva i morálních zásad, tak jako dosud. Kladný vztah ke společenské odpovědnosti podniku, deklarovaný zaměstnanci bude nutné využít a dále na něm stavět. V případě zavádění hodnotového a etického kodexu, mohou být způsoby CSR navrženy a zakotveny v systému řízení.

Jedním z nástrojů k vytvoření konkurenční výhody je trvalá tvorba udržitelného dodavatelského řetězce. Jak bylo zmíněno v kapitole 2.2.6 díky silnému subsystému lze například levněji nakupovat vstupy, vzájemně si poskytnout kvalifikační předpoklady a zdroje, dodávat kompletní zakázky, nebo čelit společně problémům, tlaku, či lobby velkých podniků a prostřednictvím sdružení se do místní nebo „*profesní organizace mít možnost své požadavky a připomínky lépe razantněji a fundovaně prosadit a díky tomu se stát silnějším „hráčem“ v podnikatelském prostředí*“ (Vojík, 2010, s. 40). Dále je nutné budovat a obnovovat síť obchodních kontaktů. Již bylo uvedeno v kapitole 3.2.1, že firma DiK Janák s.r.o. má do jisté míry funkční subsystém, který však aktuálně existuje spíše v hlavě jednatele, případně v jeho osobním telefonním seznamu nebo na základě dokončených zakázek. Je tedy potřeba dodavatelský řetězec ukotvit v systému řízení v podobě databáze kontaktů a zároveň zásad k nakládání se subsystémem a k neustálé tvorbě udržitelného dodavatelského řetězce.

Další vlastností podporující konkurenční výhodu je flexibilita, kterou, jak je uvedeno v kapitole 3.2.1, daná společnost skutečně má. Je tedy ji potřeba zachovat i při růstu, a to za pomoci vhodně zvolené organizační struktury, u které budou požadavky na funkčnost, jednoduchost a plochost. Pro zachování silné stránky v podobě odolnosti, bude nutné najít takový poměr vlastních a cizích zdrojů, který vyhoví jak tomuto atributu, tak požadavku na růst, k němuž cizí kapitál zřejmě bude třeba.

Při inovování je potřeba obnovovat nejen hmotný i nehmotný majetek a výrobní faktory potřebné pro činnost podniku, ale i produkční procesy vedoucí k výstupům. Je třeba hledat jejich zkracování, automatizování, snižování jejich nákladovosti a podobně. Vzhledem k charakteru organizace prozatím však nelze čekat zavedení vlastního výzkumu a vývoje.

Jednoznačným doporučením je udržitelný růst podniku, z důvodu stabilizování lidských zdrojů a vyřešení slabé stránky nízké zastupitelnosti zmíněné v kapitole 3.2.2 jako velmi palčivý problém. Díky zvýšení počtu zaměstnanců bude moci dojít i k větší specializaci dělení úkolů mezi více zaměstnanců v běžném provozu, ale především při výpadku některého pracovníka budou jeho úkoly lépe zvládnutelné ostatními, díky menšímu podílu rozdělované práce připadající na každého z nich. Navržený postup vyřeší i další slabou stránku v podobě orientace na jednotlivce. Kvantitativní závislost bude odstraněna prostým zvýšením množství lidských zdrojů daných profesí, kdežto k odstranění kvalitativní závislosti bude potřeba nalézt nebo vychovat dalšího autorizovaného inženýra v potřebném oboru.

Z problematického cyklu ad hoc řízení, soustředění se pouze na zakázku, oddalování problémů a řešení akutních krizí je třeba se, co nejdříve vymanit. Východiskem je zavedení strategického plánování pomocí tvorby variantních strategií, výběru té nejvhodnější, následné kontroly jejího plnění a přizpůsobování. Stejně tak potřebné je zavedení krizového řízení jako součásti systému managementu podniku. Dlouhodobě plánovat je třeba také finance, cash flow, investice, marketing, rozvrhovat práci, tvořit její zásobu a další. Jako nejlepší doporučení v tomto ohledu může sloužit vyčlenění alespoň části pracovní náplně minimálně jednoho pracovníka na zmíněnou problematiku.

Eliminace nedostatku malého podniku v podobě sklonu ke krizi nebo v případě sledovaného podniku přímo vyvedení z chronické krize, spočívá v převzetí vedení manažerem, ať už posunem podnikatele ze své role, nebo vstupem další osoby s příslušnými kompetencemi. Manažer se bude muset zabývat plánováním, rozhodováním, organizováním, leadershipem, přidělováním práce a kontrolou, odměňováním nebo řešením konfliktů (Zuzák, Königová, 2009, s. 193-194). Společně s růstem organizace a postupným převzetím podpůrných provozních činností manažerem nastane čas na rozšíření produktového portfolia. Zpočátku je vhodné diverzifikovat své aktivity soustředěně čili tak, že nová pole působnosti budou úzce souviset s tím současným. Jako vhodný výběr blízkých činností je například projekce

vodohospodářských staveb, nebo elektroinstalačních sítí, kdy tyto jsou často řešeny zároveň s komunikacemi, jelikož inženýrské sítě se zpravidla půdorysně nacházejí ve stopě pozemních komunikací. Dále pak například lze nabízet jako službu technické dozоровání staveb pro stavebníky. Lze při tom využít i své napojení na lokalitu, kdy prostřednictvím svého vedoucího pracovníka podnik zná možnosti zdrojů a měl by se je snažit využít.

V ohledu lidských zdrojů, dle kapitoly 3.2.3, je třeba dát větší důraz na získání kvalifikované pracovní síly, alespoň na pozice vedoucích zaměstnanců. Obecně je pak potřeba lidem udávat směřování společnosti a získávat vysokou motivaci a sebeidentifikaci.

Nedostatek v podobě uspokojení z dosaženého lze eliminovat změnou ve vedení podniku. Přitom není nutné, aby stávající podnikatel odcházela do ústraní. Může se jako osvědčený technik dále podílet na technickém vedení organizace, jako hlavní inženýr projektu, případně může být vedoucím pracovníkem nově plánovaných oddělení, jako např. technického dozоровání staveb. V souvislosti s výše uvedeným, nutná změna ve vedení společnosti, musí být učiněna tak, aby mohl podnik dále fungovat. Jak bylo popsáno na začátku kapitoly 3, existuje intence vstupu následující generace řešeného podniku. Vzhledem k tomu, že dle popisu v kapitole 3.2.2 není možné pouze nahradit vedoucího pracovníka tak zvaně jedna ku jedné bude třeba do určité míry transformovat firmu, zavedením organizační struktury, strategického plánování, procesního řízení a již zmíněného systému managementu podniku.

3.4.3 Shrnutí práce

Na začátku práce bylo vymezeno, co to přesně je malý podnik, aby bylo možné s tímto termínem dále pracovat. Bylo uvedeno, že se jedná o ekonomicky činnou entitu s malým podílem na trhu, zpravidla spravovanou svými vlastníky bez vnějších vlivů, s určitými specifiky a snahou uspokojit požadavky zákazníka a vytvořit tak zisk. Po srovnání několika různých přístupů, došlo ke kvantitativnímu vymezení podle počtu zaměstnanců tak, že pro interval <0;9> je nejvhodnější uvádět pojem mikropodnik, pro interval <10;49> lze mluvit o malém podniku, následuje pak střední podnik v intervalu <50;249> zaměstnanců, avšak to vše za předpokladu, že organizace splňují podmínky udávané Evropskou komisí o bilanční sumě a propojení s jinými partnerskými entitami.

Bylo uvedeno, že kvalifikaci společnosti jako SME lze zjistit v sebehodnotícím dotazníku, který byl popsán spolu s výše uvedeným v kapitole 2. Pro pochopení významu a podstaty MSP bylo věnováno několik řádků i těmto tématům, kdy bylo uvedeno, že malé a střední podniky jsou páteří ekonomiky a zastávají v hospodářském prostředí mnoho důležitých funkcí. Participují významnými podíly na celkovém počtu podniků, zaměstnanosti nebo přidané hodnotě.

Z hlediska jejich podstaty bylo zmíněno, že jsou důležité pro celé rodiny, jako zdroj obživy, pro regiony jako tvůrci pracovních míst, pro malé trhy, jako jejich obsluha a pro velké firmy, jako články dodavatelského řetězce. Několik odstavců bylo věnováno i jejich zátěži ze strany státního aparátu, což bylo současně uvedeno jako jedna z příčin selhávání MSP.

Následně byly v kapitole 2.2 rozebírány vlastnosti MSP a jejich působení na společnost ve smyslu předností a nedostatků. Bylo stanoveno, že atributy mohou nabývat hodnot: silný, slabý a bivalentní. Silná stránka samozřejmě působí ve prospěch podniku, slabá k jeho tíži. Bivalentní atribut je takový, který může působit oběma směry, podle toho, jakým způsobem je k němu přistupováno. Z odborné literatury a dalších kvalifikovaných zdrojů bylo vybráno a následně teoreticky rozebráno 24 atributů. Na základě komparace odborných názorů bylo stanoveno,

jakou stránkou podniku jedna každá vlastnost může být. Jednotlivé teoreticky popsané atributy pak byly provázány se skutečností v konkrétním podniku.

V praktické části byla představena společnost DiK Janák, s.r.o. Ta byla nadále výhradní konkrétní entitou, jíž byla věnována pozornost. Daný podnik je činný v oboru projekce pozemních komunikací. Je to malá rodinná firma s dlouholetou tradicí. Jejím problémem je, že neroste a způsob jejího řízení není nadále udržitelný. Existuje intence vstupu následující generace do organizace, s cílem její stabilizace a udržitelného rozvoje. Absolvováním sebehodnotícího dotazníku bylo potvrzeno, že podle platných definic se společnost řadí mezi MSP a také je rodinnou firmou.

Poté byly definovány zúčastněné strany, z nichž byly vybrány 3 nejdůležitější skupiny. Jsou jimi vlastníci, zaměstnanci a klienti. Se zvolenými stakeholdery byly vedeny polostrukturované rozhovory za účelem zjištění stavu vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Ty byly sumarizovány a poskytly výchozí pozici k hodnocení silných, slabých stránek a bivalentních atributů daného podniku. Přednosti a nedostatky byly rozčleněny do odpovídajících kapitol, popsány a identifikovány. Následně byla určena rizika v podobě příležitostí a hrozeb. Vše bylo sestaveno do matice SWOT obsažené v Příloze 18 - Sestavení SWOT matice.

Na základě silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, byla navržena rozvojová strategie. V ní bylo jednoznačně definováno, že spolu se zvyšováním se složitosti inženýrských staveb musí udržitelně růst i podnik, který se jimi zabývá. V opačném případě nebude konkurenceschopný. V zájmu stability se musí zvětšit jeho fond zdrojů, konkrétně hlavně počet zaměstnanců, ale i množství rezerv. Aby se tak mohlo stát, je potřeba prodělat transformaci organizace ze systému podnikatel-tým, na procesně řízenou společnost s jasnou organizační strukturou. Podnikatel, který zastává velké množství funkcí musí přenechat řízení manažerovi a bude-li mít zájem, pokračovat v technické práci, která je mu blízká.

Do podniku musí být zaveden systém řízení, kde budou jasně stanovená pravidla, odpovědnosti, způsoby tvorby výstupů nebo předávání znalostí. Procesně řízená organizace má větší záruku podávání vždy stejně kvalitních výkonů, na rozdíl od ad hoc rozhodování. Vedení firmy musí začít strategicky plánovat a kontrolovat dodržování nastaveného směřování, jelikož bez vize a strategie není jasné kam se společnost ubírá.

Za účelem zachování silných stránek rodinného podniku jako jsou loajalita, osobní přístup nebo rodinná atmosféra musí být vyvinuta snaha prostupující celou společností. Stejně tak pro etiku a integritu, které by měly být podpořeny vizí a kodexem zakomponovaným do systému řízení, kde bude dobré definovat také možnosti společenské odpovědnosti podniku. Podpora trvalé tvorby udržitelného dodavatelského řetězce, vysoká flexibilita nebo inovace jsou možnosti, jak může firma získat a udržet konkurenční výhodu.

Ačkoli je nutné mít na paměti, že celý plán rozvoje nelze shrnout do několika odrážek, pro lepší přehlednost lze základní doporučení vyjádřit krátce bodovým seznamem. Aby se podnik vymanil z chronické krize, stabilizoval svou pozici a dosáhl konkurenční výhody, musí:

- udržitelně růst;
- oddělit technické funkce od ekonomických;
- zavést procesní řídicí systém;
- začít strategicky plánovat;
- rozšířit portfolio služeb;
- zachovat osobní přístup;
- vytvářet prvotřídní dodavatelský řetězec;

- udržovat vysokou flexibilitu;
- vyvíjet a zavádět inovace;
- jednat eticky a postupovat s integritou;
- chovat se společensky odpovědně.

Pokud podnik dodrží výše uvedené, může být dlouhodobě konkurenceschopný, vytvářet infrastrukturu odpovídající požadavkům moderní společnosti a být její hrdou součástí.

4 Závěr

Hlavním cílem práce byl návrh doporučení, pro budoucí vývoj malého podniku, za předpokladu zachování jeho aktuálních předností, ale také eliminace nedostatků, či nevýhod, které ho sužují, při jeho budoucím rozvoji založeném na intenci vstupu následující generace do společnosti. Aby cíle mohlo být dosaženo, byl rozdělen na tři dílčí cíle, které byly stanoveny ve snaze zmapovat postup práce požadovaným směrem.

První dílčí cíl měl zjistit současný stav společnosti DiK Janák s.r.o. tak, že se identifikují jeho silné a slabé stránky a vzájemné vazby ve vnitřním a vnějším prostředí. To nutně zahrnovalo vybrat třicet atributů malých podniků, které jsou jim vlastní, týkají se také problematiky rodinné firmy, již sledovaná organizace je a v neposlední řadě i velikosti MSP, jež je v mnoha jejich vlastnostech určujícím faktorem. Dále byly tyto atributy vztaženy k danému podniku a bylo zjištěno, že firma uvedené vlastnosti skutečně má.

Konkrétně se jedná o překryv rolí, loajalitu, společnou minulost, emoční účast, používání vlastního jazyka, vzájemné povědomí, což jsou vlastnosti vztažené především k účasti rodinných členů v podnikání. Dále pak pověst firmy, používaný subsystém, zda je sdružená v organizacích, její flexibilita nebo odolnost a CSR. Také zda inovuje nebo specializace pracovníků, jejich zastupitelnost a orientace podniku na jednotlivce či jejich individualita a obecně nakládání s lidskými zdroji. V neposlední řadě také neformální řízení, chybějící vize a strategie nebo nedostatečné plánování, způsobující spolu s kompetencemi vedení, sklon ke krizi. Nelze opomenout omezené portfolio, regionalitu, sdílení informací v podniku, zamezení jeho růstu kvůli uspokojení z dosaženého a nadcházející generační obměnu.

Následně bylo třeba zjistit účinek těchto faktorů v podniku, které bylo provedeno pomocí vyhodnocení informací, získaných od vybraných zúčastněných stran. To byl dílčí cíl číslo dvě. Způsob, jakým byly dotazovaní stakeholderi voleni, je popsán v metodickém postupu práce a v podkapitole 3.1.2 Stakeholders. Vyhodnocení samotné proběhlo v kapitole 3.2 Identifikování předností a nedostatků, kde ze sumarizace rozhovorů, byly učiněny závěry o tom, jakých hodnot jednotlivé atributy nabývají pro danou společnost.

Bylo stanoveno, že překryv rolí je aktuálně silnou stránkou, stejně jako loajalita pracovníků, která je na vysoké úrovni. U některých bivalentních atributů jako dlouhodobá společná minulost, emoční účast, používání vlastního jazyka a vzájemné povědomí bylo uvedeno, že je nelze přímo hodnotit, jelikož nástupnická generace se prozatím neúčastní provozu podniku. Význam rodinné společnosti a její pověst byly uvedeny jako silné stránky, na základě vyjádření dotazovaných. Za to subsystém, se zdá být pro podnik bivalentním atributem vzhledem k neuvědomění si jeho funkce a významnosti. Jednoznačnou nevýhodou je, že podnik, jako právnická osoba není sdružen v profesní organizaci.

Flexibilita, odolnost a společenská odpovědnost byly stanoveny jako silné stránky, což bylo vyvozeno z rozhovorů. Podnik příliš neinovuje, případně se omezuje na obnovu investičního majetku, proto inovace jsou jeho slabou stránkou. Jeho nedostatky jsou též lidské zdroje, jejich malá specializace, nízká zastupitelnost a nebezpečná orientace na jednotlivce, kdy firma může padnout s odchodem podnikatele. Naopak individualita je hodnocena jako silná stránka. To však nevyváží nedostatky v podobě neformálního řízení, absence vize, strategie a nedostatečného plánování. Slabými stránkami jsou též sklon ke krizi a kompetence vedení, kdy podnikatel je především skvělý technik, ale nechce se věnovat managementu. Jako nevýhoda je také hodnoceno malé portfolio služeb a fakt, že organizace neroste. To je pravděpodobně způsobeno atributem uspokojení z dosaženého, kdy majitel záměrně zamezuje rozvoji společnosti.

Silnou stránkou je naopak napojení na lokalitu, ve které podnik působí, dobře ji zná a tuto znalost umí, dle vyjádření zákazníků, využít ve prospěch všech. Nedostatkem je sdílení informací v podniku a nadcházející generační obměna, která se váže s osobností podnikatele.

Na základě zjištěných slabých a silných stránek organizace a určení jejich účinku, bylo vytvořeno doporučení způsobu rozvoje podniku, tak aby slabé stránky byly, v co největší míře vyloučeny, ale zároveň aby firma udržela své silné stránky, jimiž disponuje a mohla je dále využívat k dosahování konkurenční výhody.

Prvním a nejdůležitějším návrhem je, aby podnik začal udržitelně růst. Už kvůli oboru inženýrských staveb, jímž se zabývá a kde složitost projektů roste s postupem času. Dalším argumentem je vyřešení mnoha otázek a nedostatků MSP v oblasti lidských zdrojů, jako zastupitelnost nebo specializace pracovníků. Je radno vytvořit podnik osvobozený od osoby podnikatele a naopak, ve smyslu eliminace slabé stránky, kdy je organizace závislá na určitém jedinci. Dalším velice důležitým doporučením, je zavedení procesního řízení do společnosti prostřednictvím vnitropodnikového systému řízení, kde budou definovány základní procesy, jasně vymezeny pravomoci a odpovědnosti, stanoveny pracovní postupy a uchovány znalosti. To přispěje k jednodušší nahraditelnosti jednotlivců, k zamezení ztráty know-how, a především k jasnému způsobu řízení, který bude zakotven. Stejně tak bude muset být nastolen model správy rodinné firmy, odděleno vlastnictví od řízení společnosti a na dalším stupni uvnitř podniku rozlišit technické a ekonomické funkce.

Při rozvoji by měl podnik zachovat vysokou loajalitu zaměstnanců, a to i nově přichozích, tak aby i nadále existovala vzájemná opora mezi zaměstnanci a organizací. Jedním z nástrojů je otevřená komunikace, pomocí které bude vyřešena i část aktuální slabé stránky sdílení informací. Předpokladem k vyhnutí se konfliktům při zvětšujícím se počtu lidí v organizaci, je správný způsob pojetí osobnostních rysů, jako je tvorba přátelské atmosféry, snaha o osobní rozvoj, empatii nebo rovnocenné vnímání nástupnické generace, ale také všech mladých zaměstnanců, vyjadřování pozitivních emocí pro zvýšení sounáležitosti a důvěry, používání korektního jazyka pro efektivní komunikaci nebo uchování a používání vzájemného povědomí o soukromých záležitostech pouze s dobrými úmysly. Dobré nastavení mezilidských vztahů je jedním z pilířů správně fungující organizace.

Udržení konkurenční výhody v podobě dobré pověsti, lze napomoci kladným vztahem ke společenské odpovědnosti podniku, etice nebo integritě, kdy prioritou je chování k zákazníkům i dodavatelům, zaměstnancům a ostatním zúčastněným stranám. Udržitelný dodavatelský řetězec je podstatným přispěním k uchování konkurenční výhody, kdy je třeba se řídit heslem ‚když má profit jedna strana, má ho i druhá‘. Ve vztahu k zákazníkům a projektům je třeba, aby si podnik udržel svou vysokou flexibilitu, což zajistí vhodnou organizační strukturou, která bude dostatečně plochá a funkční. Pro zachování silné stránky v podobě odolnosti, bude nutné najít odpovídající poměr vlastních a cizích zdrojů, který bude zachovávat odolnost samotnou, ale bude vyhovovat požadavku na rozvoj.

Pro jasné směřování podniku je třeba oprostít se od pouhého operativního řízení ad hoc a integrovat strategický management na všech třech stupních, a plánovat nejen krátkodobě, ale i takticky a dlouhodobě. K tomu je třeba tvorby variantních strategií vycházejících z nitra organizace, výběru té nejlepší a její implementace včetně kontroly i adaptace. Strategicky plánovat je nutné mimo jiné i finance, cash flow, investice, marketing, rozvržení práce, tvorbu její zásoby takovým způsobem, aby portfolio zakázek bylo vyvážené. Jako nejlepší doporučení v tomto ohledu může sloužit vyčlenění alespoň části pracovní náplně minimálně jednoho pracovníka na zmíněnou problematiku.

K eliminaci slabé stránky v podobě uspokojení z dosaženého může dojít tak, že podnikatel, který již nechce vést celou firmu, může být uplatněn jako vedoucí technik, což je role, kterou

by si mohl přát zastávat, nejen vzhledem k jeho zkušenostem, ale i zápalu pro dané řemeslo. Dojde tak ke změně ve vedení společnosti, která musí být provedena způsobem, zajišťujícím další fungování podniku. Přímou souvislost s generační obměnou je třeba vnímat jako příležitost právě k zajištění následného chodu organizace, avšak vzhledem k tomu, že není možné nahradit podnikatele jeho mladší kopií, která neexistuje, je zapotřebí učinit veškeré uvedené změny a transformovat firmu ze systému podnikatel-tým na procesně řízenou organizaci s jasnou strukturou.

Vytyčené cíle této práce byly splněny, nicméně to však neznamená, že nastal konec ve zdokonalování organizace, a to ani za předpokladu, že by postup rozvoje byl dodržen a dokončen. Naopak organizace se musí snažit vždy a za jakýchkoli podmínek zlepšovat a nezastavit se na místě tak, jako se to stalo v případě sledovaného podniku. Bezprostředně následovat by měl nový business plan, pro zjištění možností horizontálního i vertikálního rozšíření portfolia. Stejně tak by měla být věnována pozornost vytvoření vnitropodnikového systému řízení a zavedení procesů. V neposlední řadě je potřeba navrhnout způsob předávání organizace z rukou podnikatele následující generaci, za předpokladu navržení a zavedení určitého způsobu family business governance čili správy rodinného podniku. Největší výzvou bude jistě zahájení uplatňování strategického řízení, jemuž musí nutně předcházet uvědomění si potřeby, vize, mise a procesu konstrukce strategie, která bude vycházet z podniku samotného tak, že na ní budou zainteresovaní stakeholderi nacházející se ve vnitřním prostředí společnosti.

Podnik má dlouholetou tradici a velký potenciál, který není naplněn. Výše uvedené může přispět nejen k jeho plnému využití, ale navíc k zaujetí role podniku ve svém okolí, jakožto zodpovědné instituce, která bude po mnoho dalších let hrdou součástí moderní společnosti.

Literatura

Monografie

ALBACH, H. Unternehmensgrösse und kritische Wachstumsschwelle. In: *Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise*. Wiesbaden: Gabler, 1984. ISBN 978-3-409-13037-0

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.

BURNS, P. *Entrepreneurship and small businesses: start-up, growth and maturity*. Fourth edition. New York: Palgrave Macmillan, 2016. 539 stran. ISBN 978-1-137-43035-9.

CARTER, S., JONES-EVANS, D. *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy*. 2nd Edition. New York: FT Prentice Hall, 2006. 484 stran. ISBN 978-0-273-70267-2.

FRKOVÁ, J., HELLMICH, M., HROMADA, E. *Udržitelný rozvoj malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. Vydání první. Praha: Fineco, 2010. 112 stran. ISBN 80-86590-05-4.

GERBER, M. E., *Podnikatelský mýtus*. Vydání první. Praha: incommunity, 2011. 224 stran. ISBN 978-80-87-524-03-9.

GERSICK, K. E., et al. *Generation to Generation: Life Cycles of the family Business*. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1997. 302 stran. ISBN 978-0-87584-555-5

GOMÉZ-MEJÍA, L. R. et al. Socioemotional wealth and business risks in family controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 2007, strany 106-137.

IYENGAR, S. S., LEPPER, M. R. When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing? *Journal of Personality and Social Psychology*. 2000, roč. 79, č. 6, strany 995-1006.

KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Vydání první. Brno: Computer Press, 2008. 166 stran. ISBN 978-80-251-1843-6

LUDWIG, P. *Konec prokrastinace: Jak přestat odkládat a začít žít naplno*. Vydání první. Brno: Jan Melvil Publishing, 2013. 272 stran. ISBN 978-80-87270-51-6

MACHEK, O. *Rodinné firmy*. Vydání první. Praha: C. H. Beck, 2017. 139 stran. ISBN 978-80-7400-638-8

MARTELOVÁ, J. *Rodinné firmy na rozcestí: Jak postupovat při nástupnictví, dědictví a udržení rodinné soudržnosti*. První české vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. 240 stran. ISBN 978-80-271-0332

MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. 208 stran. ISBN 978-80-247-5316-4.

SMITH, A. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Praha: Liberální institut, 2016. xi, 872 stran. ISBN 978-80-86389-60-8.

SYNEK, M. et al. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 stran. ISBN 978-80-247-1992-4.

URBAN, J. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. 192 stran. ISBN 978-80-271-0571-7.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. et al., *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 336 stran. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOJÍK, V., *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. 276 stran. ISBN 978-80-7357-534-2.

ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 stran. ISBN 978-80-247-3156-8.

Internetové zdroje

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. *Multitasking: Switching costs* [online]. 2006 [citováno 2020-02-22]. Dostupné také z: <https://www.apa.org/research/action/multitask>

ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR. *Vše o asociaci AMSP ČR: Základní informace o asociaci a aktivitách* [online]. 2017 [citováno 2019-10-12]. Dostupné také z: <http://amsp.cz/asociace-malych-a-strednich-podniku-a-zivnostniku-ceske-republiky-amsp-cr/>

ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR, *Rodinné firmy překonaly další vrchol k podpoře českých podnikatelů* [online]. 2019 [citováno 2019-10-11]. Dostupné také z: <http://amsp.cz/wp-content/uploads/2019/05/TZ-2019-05-13-Rodinn%C3%A9-firmy-definice-web.docx>

CEEC RESEARCH. *Kvartální analýza českého stavebnictví Q2/2018: investoři – stavební firmy – projektanti* [online]. 04/06/2018 [citováno 2018-12-12]. Dostupné také z: <https://www.ceec.eu/research/filter-research-list?iResearchId=163&sCountry=CZ&sYear=2018&do=downloadResearch>

COASE, R. H. The Nature of the Firm. In: *Economica* [online]. 1937 [citováno 2019-10-05]. Volume 4, Issue 16, strany 386-405. Dostupné také z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>

ČESKÁ REPUBLIKA. *Usnesení vlády České republiky ze dne 13. května 2019 č. 300: o vymezení rodinného podniku v České republice* [online]. 2019 [citováno 2019-09-18]. Dostupný také z: <https://apps.odok.cz/attachment/-/down/RCIABCCDP8E7>

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 47 ze dne 11. ledna 2002 o podpoře malého a středního podnikání a o změně a doplnění dalších zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 20, strana 691. Dostupný také z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=3839>

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 690 ze dne 9. prosince 2004, kterým se mění zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů, ve znění zákona č. 1/2004 Sb. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 234, strana 12268. Dostupný také z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=4538>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Malé a střední firmy v ekonomice ČR v letech 2003-2010* [online]. 2013 [citováno 2019-03-17]. Dostupný také z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20534676/116111a.pdf/9c378e0f-d77a-4f21-bf3e-e4ed35cb1122?version=1.0>

COWAN, N. *Working Memory Capacity limits. The Magical Mystery Four: How Is Working Memory Capacity Limited, and Why?* [online]. University of Missouri: 2010 [citováno: 2020-02-22]. Dostupné také z: https://www.psychologicalscience.org/journals/cd/19_1_inpress/Cowan_final.pdf?q=the-recall&q=the-recall

CZECHINVEST. Podnikatelské prostředí. *Regionální poradenská a informační centra* [online]. 2011 [citováno 2019-07-13]. Dostupné také z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/regionalni-poradenska-a-informacni-1869.html#p-content>

DIK JANÁK S.R.O., O společnosti. *www.dik-tu.cz* [online]. ©2014 [citováno 2019-10-07]. Dostupné také z: <http://www.dik-tu.cz/o-spolecnosti>

DOUBRAVSKÝ, K., MALLYA, T. Význam malých a středních firem pro českou ekonomiku [online]. *Národohospodářský obzor*, Svazek 6, Vydání 2, 2006 [citováno 2019-03-25], strany 3-14. Dostupné také z: <https://is.muni.cz/do/1456/soubory/aktivity/obzor/6182612/7667820/02DouMallOPRAVENO.pdf>

EUROPEAN FAMILY BUSINESSES. *EFB response to the public consultation on a building a proportionate regulatory environment to support SME listing* [online]. 2018 [citováno 2019-09-10]. Dostupné také z: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/pp--sme-listing-efb-response-f.pdf>

EUROPEAN FAMILY BUSINESSES. *Facts & Figures* [online]. 2016 [citováno 2019-09-10]. Dostupné také z: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures>

EUROPEAN FAMILY BUSINESSES. *Definition* [online]. 2018a [citováno 2019-09-10]. Dostupné také z: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition>

EUROSTAT. *Labour Market in the EU* [online]. 2018b [citováno 2019-10-28]. Dostupné také z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/visualisations>

EVROPSKÁ KOMISE. Entrepreneurship and SMEs. *SME self-assessment questionnaire* [online]. 2014a [citováno 2019-07-20]. Dostupné také z: http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/SME-Wizard/smeq.do:SME_SESSION_ID=UqoPq9qeC1o7zxCQPVydqzwHKO0Hci9WjgSKD3iSroo8Hz6I8oWy!498006715?execution=elsl&locale=en

EVROPSKÁ KOMISE. Příloha I Nařízení komise (EU) č. 651/2014 ze dne 17. června 2014, kterým se v souladu s články 107 a 108 Smlouvy prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné s vnitřním trhem. In: *Úřední věstník Evropské unie*. 2014b. Strana L 187/70. Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0651&from=CS>

EVROPSKÁ KOMISE. The Common Fisheries Policy (CPF). *European Maritime and Fisheries Fund (EMFF)* [online]. 2014c [citováno 2019-07-20]. Dostupné také z: https://ec.europa.eu/fisheries/cfp/emff_en

EVROPSKÁ UNIE. Peněžní prostředky a zdroje financování. *Financování z prostředků EU* [online]. 07/05/2019 [citováno 2019-07-20]. Dostupné také z: https://europa.eu/youreurope/business/finance-funding/getting-funding/eu-funding-programmes/index_cs.htm

GPAYROLL. *Why individualism is good for the business* [online]. 08/04/2019 [citováno 2020-02-20]. Dostupné také z: <https://www.smeportal.sg/content/smeportal/en/bizguides/human-resources/2019/why-individualism-is-good-for-the-business.html>

RUBINSTEIN, J.S., MEYER, D.E., EVANS, J.E. Executive Control of Cognitive Processes in Task Switching. In: American Psychological Association. *Journal of Experimental Psychology. Human Perception and Performance* [online]. 2001 [citováno 2020-02-22]. Vol. 27, No. 4, strany 763-797. Dostupné také z: <https://www.apa.org/pubs/journals/releases/xhp274763.pdf>

STALK, G., FOLEY, H. Harvard Business Review. *Avoid the Traps That Can Destroy Family Businesses* [online]. 2012 [citováno 2019-08-15]. Dostupné také z: <https://hbr.org/2012/01/avoid-the-traps-that-can-destroy-family-businesses#comment-section>

TAGIURI, R., DAVIS, J. A. Bivalent Attributes of the Family Firm. In: *Family Business Review* [online]. 1996 [citováno 2019-05-21]. Volume 9, No. 2, strany 199-208. Dostupné také z: <https://www.sehity.com/uploads/4/2/2/4/42243697/1.pdf>

THE GALLUP ORGANIZATION. *Observatory of European SMEs*, Analytical report [online]. 2007 [citováno 2019-07-16]. Dostupné také z: http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl196_en.pdf

ÚŘAD PRO PUBLIKACE EVROPSKÉ UNIE. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků [online]*. Lucemburk: 2015 citováno [2019-07-20]. ISBN 978-92-79-45316-8. Dostupné také z: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/15582/attachments/1/translations/cs/renditions/pdf>

WERNER, R., ZUZÁK, R. Favourable and unfavourable aspects in the process of small enterprise establishment in the Czech Republic. **In:** *Agric. Econ.* [online]. 2002 [citováno 2019-07-13]. Volume 48, Issue No. 11, strany 481-484. Dostupné také z: <https://www.agriculturejournals.cz/publicFiles/59336.pdf>

Přílohy

Obsah

<i>Příloha 1 -</i>	<i>Dotazník sebehodnocení MSP</i>	<i>II</i>
<i>Příloha 2 -</i>	<i>Definice rodinného podnikání schválená usnesením vlády</i>	<i>XV</i>
<i>Příloha 3 -</i>	<i>Výpis z Veřejného rejstříku a Sbírký listin</i>	<i>XVI</i>
<i>Příloha 4 -</i>	<i>Návrh struktury rozhovoru s vlastníkem společnosti</i>	<i>XVII</i>
<i>Příloha 5 -</i>	<i>Návrh struktury rozhovoru se zaměstnanci podniku</i>	<i>XVIII</i>
<i>Příloha 6 -</i>	<i>Návrh struktury rozhovoru s klienty</i>	<i>XIX</i>
<i>Příloha 7 -</i>	<i>Zápis z rozhovoru s vlastníkem společnosti</i>	<i>XX</i>
<i>Příloha 8 -</i>	<i>Zápis z rozhovoru se zaměstnancem společnosti č. 1</i>	<i>XXIII</i>
<i>Příloha 9 -</i>	<i>Zápis z rozhovoru se zaměstnancem společnosti č. 2</i>	<i>XXVI</i>
<i>Příloha 10 -</i>	<i>Zápis z rozhovoru se zaměstnancem společnosti č. 3</i>	<i>XXX</i>
<i>Příloha 11 -</i>	<i>Zápis z rozhovoru s klientem č. 1</i>	<i>XXXIII</i>
<i>Příloha 12 -</i>	<i>Zápis z rozhovoru s klientem č. 2</i>	<i>XXXVII</i>
<i>Příloha 13 -</i>	<i>Zápis z rozhovoru s klientem č. 3</i>	<i>XL</i>
<i>Příloha 14 -</i>	<i>Zápis z rozhovoru s klientem č. 4</i>	<i>XLIII</i>
<i>Příloha 15 -</i>	<i>Zápis z rozhovoru s klientem č. 5</i>	<i>XLVI</i>
<i>Příloha 16 -</i>	<i>Zápis z rozhovoru s klientem č. 6</i>	<i>L</i>
<i>Příloha 17 -</i>	<i>Zápis z rozhovoru s klientem č. 7</i>	<i>LIII</i>
<i>Příloha 18 -</i>	<i>Sestavení SWOT matice.....</i>	<i>LVI</i>

Příloha 1 - Dotazník sebehodnocení MSP

Sebehodnotící dotazník za

čne zadáním názvu firmy, jak je patrné na Obrázku 11.

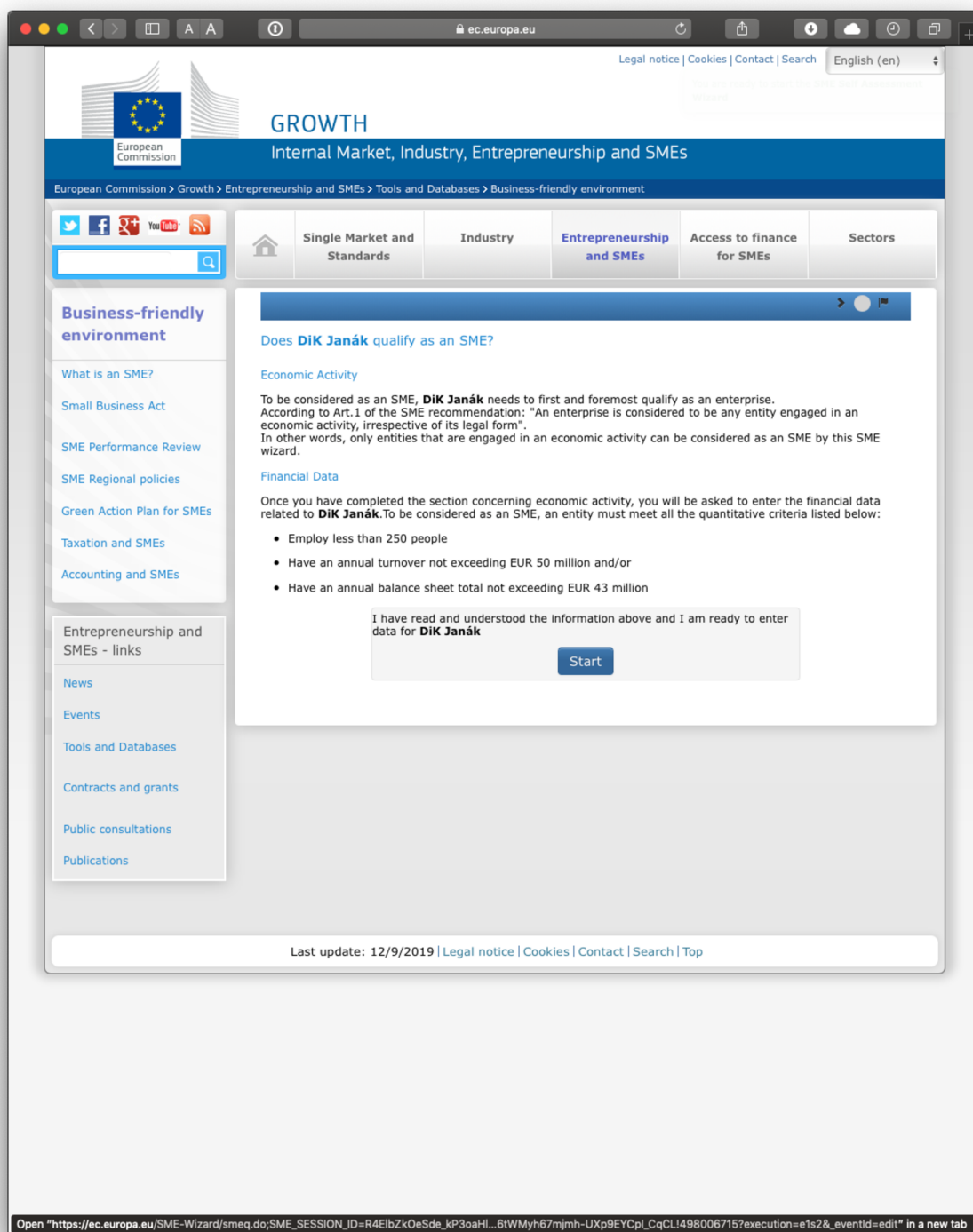
Obrázek 11 Začátek formuláře

The image shows a screenshot of a web browser displaying the 'SME self-assessment questionnaire' form on the European Commission website. The browser's address bar shows 'ec.europa.eu'. The page header includes the European Commission logo and the text 'GROWTH Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs'. A navigation menu contains links for 'Single Market and Standards', 'Industry', 'Entrepreneurship and SMEs', 'Access to finance for SMEs', and 'Sectors'. The main content area is titled 'SME self-assessment questionnaire' and includes an 'Objective' section, an 'Important notice' about H2020 applicants, and three columns of instructions: 'Before Starting', 'What's next?', and 'Need help?'. At the bottom of the form, there is a text input field containing 'DiK Janák, s.r.o.' and a 'Proceed' button. The footer of the page states 'Last update: 12/9/2019' and provides links for 'Legal notice', 'Cookies', 'Contact', 'Search', and 'Top'.

Zdroj: Evropská komise, 2014a

Zda se vůbec může organizace kvalifikovat jako MPS, závisí na tom, jestli vykonává ekonomickou aktivitu, což je potvrzeno hned v druhém kroku, viz Obrázek 12.

Obrázek 12 Potvrzení o ekonomické aktivitě



Zdroj: Evropská komise, 2014a

V následujícím kroku, jak je vidět na Obrázku 13, byl zadán údaj o počtu zaměstnanců (5) a finanční data podniku ze závěrky k 31. 12. 2018, převedená do měny EUR a mírně zaokrouhlená, kdy obrat odpovídal 154 tis. EUR a bilanční suma rozvahy 188 tis. EUR.

Obrázek 13 Zadání dat řešeného podniku

The screenshot shows the 'GROWTH' portal interface. The main heading is 'GROWTH Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs'. The navigation menu includes 'Single Market and Standards', 'Industry', 'Entrepreneurship and SMEs', 'Access to finance for SMEs', and 'Sectors'. The current page is titled 'Does DIK Janák qualify as an SME?'. It provides information on Economic Activity and Financial Data. A 'Start' button is visible. Below, a form for 'DIK JANÁK, S.R.O.' contains the following data:

Field	Value
Is DIK Janák engaged in an economic activity?	Yes
Would you like to use a Consolidated Account for this entity?	No
Date of closure for accounting period	31-12-2018
Staff Headcount	5
Annual turnover	154
Annual balance sheet total	188

Buttons for 'Cancel' and 'Validate' are at the bottom of the form.

Zdroj: Evropská komise, 2014a

Dále si dotazník vyžádal informace o vlastníkovi, které byly podány dle Obrázku 14. A to konkrétně, že jediným podílníkem ve firmě je Ing. Stanislav Janák s podílem 100 %.

Obrázek 14 Informace o podílících

The screenshot shows the 'GROWTH' portal of the European Commission. The main navigation bar includes 'Single Market and Standards', 'Industry', 'Entrepreneurship and SMEs', 'Access to finance for SMEs', and 'Sectors'. The 'Entrepreneurship and SMEs' section is active.

The 'Business-friendly environment' sidebar contains links for 'What is an SME?', 'Small Business Act', 'SME Performance Review', 'SME Regional policies', 'Green Action Plan for SMEs', 'Taxation and SMEs', and 'Accounting and SMEs'. Below this are 'Entrepreneurship and SMEs - links', 'News', 'Events', 'Tools and Databases', 'Contracts and grants', 'Public consultations', and 'Publications'.

The main content area is titled 'What information to provide next'. It shows the current organization as 'DIK Janák, s.r.o.'. Under 'Enter information about:', there are three tabs: 'Shareholders', 'Participations', and 'Other Relationships'. The 'Shareholders' tab is active, displaying instructions to select an appropriate option from a list: 'Public bodies', 'Private entities holding 25% or more of Shares/Voting Rights', and 'Private persons ("natural persons") holding above 50% of Shares/Voting Rights'. Below this, there are two options to proceed: 'Add shareholder' and 'No shareholders to add'.

An 'Overview of ownership' table is shown below, with the following data:

Name	%	Type	Financial Data	Actions	S	P	O
DIK Janák, s.r.o.		MO	TO: 154.00 EUR BS: 188.00 EUR Employees: 5.00				

A modal window titled 'ADD SHAREHOLDER' is open, prompting the user to enter data about a shareholder of 'DIK Janák, s.r.o.'. It lists the same three entity types as the main form. The 'STANISLAV JANÁK' form is filled with 'Stanislav Janák' as the entity name, 'No, it's a natural person' for the legal person status, and '100%' for the percentage of stakes or voting rights. It also includes a question about whether the shareholder holds more than 50% of shares or voting rights of other entities in the same or adjacent markets, with 'Yes' selected. 'Cancel' and 'Validate' buttons are at the bottom.

The footer of the page indicates 'Last update: 12/9/2019' and provides links for 'Legal notice', 'Cookies', 'Contact', 'Search', and 'Top'.

Zdroj: Evropská komise, 2014a

V dalším kroku, viz Obrázek 15, na otázku, zda má společnost DiK Janák, s.r.o. účast v jiných dalších podnicích, viz bylo odpovězeno „No participation to add“, jelikož nedrží 50 % a více kapitálu ani hlasovacích práv v jiném subjektu.

Obrázek 15 Účast organizace v jiných subjektech

The screenshot displays the 'GROWTH' portal interface. The main content area is titled 'What information to provide next' and shows the 'Current Organisation' as 'DIK Janák, s.r.o.'. Under 'Enter information about:', the 'Participations' tab is selected. Below this, there are two options: 'Add participation' and 'No participation to add'. The 'No participation to add' option is highlighted, indicating that the user has chosen not to add any other participations.

Below the form, there is an 'Overview of ownership' table:

Name	%	Type	Financial Data	Actions	S	P	O
DIK Janák, s.r.o.		MO	TO: 154,00 EUR BS: 188,00 EUR Employees: 5,00		✓	-	-
Stanislav Janák	100,00 %	S			✓	-	✓

At the bottom of the page, it states 'Last update: 10/9/2019 | Legal notice | Cookies | Contact | Search | Top'.

Zdroj: Evropská komise, 2014a

Jestli společnost působí nebo má vliv na nějaké jiné podniky, či naopak jiné firmy mají právo jmenovat vedení, či dohled, bylo řešeno v následujícím kroku, jak je vidět na Obrázku 16. Zde byla vybrána možnost „No other relationship to add“.

Obrázek 16 Jiné vztahy podniku

The screenshot shows the 'GROWTH' portal interface. The main navigation bar includes 'Single Market and Standards', 'Industry', 'Entrepreneurship and SMEs', 'Access to finance for SMEs', and 'Sectors'. The 'Entrepreneurship and SMEs' section is active. The page title is 'What information to provide next'.

The current organization is 'DIK Janák, s.r.o.'. The 'Enter information about:' section has three tabs: 'Shareholders', 'Participations', and 'Other Relationships'. The 'Other Relationships' tab is selected, showing a list of potential relations between 'DIK Janák' and other entities. The list includes:

- DIK Janák has the right to appoint or remove a majority of the members of the administrative, management or supervisory body of another entity;
- DIK Janák has the right to exercise a dominant influence over another entity (pursuant to a contract or a provision in the memorandum or articles of association);

or

- Another entity is entitled to appoint or remove a majority of the administrative, management or supervisory body of DIK Janák.
- A contract enables another entity to exercise a dominant influence over DIK Janák.

Below the list, there are two options to proceed:

- If any of the above options applies to DIK Janák please click below (with 'Add other relationship' button)
- If none of the above options applies to DIK Janák please click below (with 'No other relationship to add' button)

The 'No other relationship to add' button is highlighted in blue, indicating it is the selected option.

At the bottom, there is an 'Overview of ownership' table:

Name	%	Type	Financial Data	Actions	S	P	O
DIK Janák, s.r.o.		MO	TO: 154.00 EUR BS: 188.00 EUR Employees: 5.00	[edit] [check] [minus]	[check]	[check]	[minus]
Stanislav Janák	100.00 %	S		[edit] [trash] [check] [minus]	[check]	[check]	[check]

Zdroj: Evropská komise, 2014a

Stejně jako výše u možných propojení společnosti, si dotazník vyžádal informace o dalších vztazích vlastníka. Vzhledem k tomu, že osoba podílníka je angažovaná ještě v jedné další společnosti, byla vybrána možnost „Add participation“ dle pokynů na Obrázku 17.

Obrázek 17 Další vztahy podílníka

The screenshot shows the 'GROWTH' portal of the European Commission. The main content area is titled 'What information to provide next' and contains a form for adding a participation. The current organisation is 'Stanislav Janák'. The form asks for information about participations in other entities. There are two options: 'Add participation' and 'No participation to add'. Below the form is an 'Overview of ownership' table.

Name	%	Type	Financial Data	Actions	S	P	O
DiK Janák, s.r.o.		MO	TO: 154.00 EUR BS: 188.00 EUR Employees: 5.00		✓	✓	✓
Stanislav Janák	100.00 %	S			✓	-	✓

Zdroj: Evropská komise, 2014a

Následně si dotazník vyžádal informace o propojeném podniku, jímž je firma DoVoS Trutnov, s.r.o., kde Ing. Stanislav Janák vlastní 50 %, což jak lze vidět na Obrázku 18 byla také jedna z požadovaných informací. Těmi dalšími, stejně jako u předchozí společnosti, byl počet zaměstnanců (0) a finanční data, ze závěrky k 31. 12. 2018, převedená do měny EUR a mírně zaokrouhlená, kdy obrat odpovídal 31 tis. EUR a bilanční suma rozvahy 243 tis. EUR.

Obrázek 18 Informace o další účasti

The screenshot shows a web interface for reporting SME participations. The main content area is titled 'What information to provide next' and shows the current organisation as 'Stanislav Janák'. It offers options to 'Enter information about:' Shareholders, Participations, or Other Relationships. Below this, there are two boxes for adding participations based on whether the user holds 25% or more of the capital or voting rights in another entity. The 'Overview of ownership' table shows 'DiK Janák, s.r.o.' with 100% ownership by 'Stanislav Janák'. The 'ADD PARTICIPATION' modal form is open, showing details for 'DOVOS TRUTNOV S.R.O.' with 50% ownership, a date of closure of 31-12-2018, 0 staff, 31 turnover, and 243 balance sheet total.

Business-friendly environment

- What is an SME?
- Small Business Act
- SME Performance Review
- SME Regional policies
- Green Action Plan for SMEs
- Taxation and SMEs
- Accounting and SMEs

Entrepreneurship and SMEs - links

- News
- Events
- Tools and Databases
- Contracts and grants
- Public consultations
- Publications

What information to provide next

Current Organisation: **Stanislav Janák**

Enter information about:

- Shareholders ✓
- Participations
- Other Relationships ✓

Shares/voting rights held by **Stanislav Janák** in other entities

Choose one of the 2 options to proceed

- If Stanislav Janák **holds** 25% or more of the capital or voting rights in another entity, please add this entity by clicking below
- If Stanislav Janák **does not hold** 25% of the capital or voting rights in another entity, please confirm it clicking below

ADD PARTICIPATION

Enter data about the participation of *Stanislav Janák*
Please specify the entity in which Stanislav Janák holds 25% or more of the capital or of the voting rights

DOVOS TRUTNOV S.R.O.

Entity's name:
DoVos Trutnov s.r.o.

What is the percentage of stakes or voting rights (take the highest) held by Stanislav Janák?
50 %

Enter data from the relevant accounting period

Would you like to use a Consolidated Account for this entity?
 Yes No

Individual accounts (EUR)

- Date of closure for accounting period: 31-12-2018
- Staff Headcount: 0
- Annual turnover: 31
- Annual balance sheet total: 243

Cancel Validate

Name	%	Type	Financial Data	Actions	S	P	O
DiK Janák, s.r.o.		MO	TO: 154.00 EUR BS: 188.00 EUR Employees: 5.00		✓	✓	✓
Stanislav Janák	100.00	S			✓	-	✓

Zdroj: Evropská komise, 2014a

V dalším kroku, na otázku, zda má propojená organizace účast v jiných dalších podnicích, viz Obrázek 19, bylo odpovězeno „No participation to add“, jelikož nedrží 50 % a více kapitálu ani hlasovacích práv v jiném subjektu.

Obrázek 19 Účast propojené organizace

The screenshot shows the 'GROWTH' portal of the European Commission. The main navigation bar includes 'Single Market and Standards', 'Industry', 'Entrepreneurship and SMEs', 'Access to finance for SMEs', and 'Sectors'. The 'Entrepreneurship and SMEs' section is active, showing a search bar and a list of links under 'Business-friendly environment'.

The main content area is titled 'What information to provide next'. It shows the current organization as 'DoVos Trutnov s.r.o.'. Below this, there are tabs for 'Shareholders', 'Participations', and 'Other Relationships'. The 'Participations' tab is selected, showing 'Shares/voting rights held by DoVos Trutnov s.r.o. in other entities'. There are two options to proceed: 'Add participation' and 'No participation to add'. The 'No participation to add' option is selected.

Below the form is an 'Overview of ownership' table:

Name	%	Type	Financial Data	Actions	S	P	O
DiK Janák, s.r.o.		MO	TO: 154.00 EUR BS: 188.00 EUR Employees: 5.00	[Edit] [Delete] [Check]	[Check]	[Check]	[Check]
Stanislav Janák	100.00 %	S		[Edit] [Delete] [Check]	[Check]	[Check]	[Check]
DoVos Trutnov s.r.o.	50.00 %	P	TO: 31.00 EUR BS: EUR Employees: 0.00	[Edit] [Delete] [Check]	[Check]	[Check]	[Check]

At the bottom of the page, it says 'Last update: 12/9/2019 | Legal notice | Cookies | Contact | Search | Top'.

Zdroj: Evropská komise, 2014a

Jestli propojená společnost působí nebo má vliv na nějaké jiné další podniky, či naopak jiné firmy mají právo jmenovat vedení, nebo dohled, bylo řešeno v následujícím kroku, jak je vidět na Obrázku 20. Zde byla vybrána možnost „No other relationship to add“, protože tomu tak není.

Obrázek 20 Jiné vztahy propojeného podniku

The screenshot shows the 'GROWTH' portal interface. The main navigation bar includes 'Single Market and Standards', 'Industry', 'Entrepreneurship and SMEs', 'Access to finance for SMEs', and 'Sectors'. The 'Entrepreneurship and SMEs' section is active. The page title is 'What information to provide next'. The current organization is 'DoVos Trutnov s.r.o.'. The 'Other Relationships' section is selected, showing a list of potential relations between DoVos Trutnov s.r.o. and other entities. The user has chosen 'No other relationship to add'.

What information to provide next

Current Organisation: **DoVos Trutnov s.r.o.**

Enter information about:

- Shareholders
- Participations
- Other Relationships

Potential relations between **DoVos Trutnov s.r.o.** and other entities. The EC Recommendation stipulates that other forms of relations might also need to be considered when assessing the SME status of an entity. Check [here](#) the other forms of relationship you must declare.

Please read carefully through the list of potential relations that might exist between DoVos Trutnov s.r.o. and another entity.

- DoVos Trutnov s.r.o. has the right to appoint or remove a majority of the members of the administrative, management or supervisory body of another entity;
- DoVos Trutnov s.r.o. has the right to exercise a dominant influence over another entity (pursuant to a contract or a provision in the memorandum or articles of association);

or

- Another entity is entitled to appoint or remove a majority of the administrative, management or supervisory body of DoVos Trutnov s.r.o..
- A contract enables another entity to exercise a dominant influence over DoVos Trutnov s.r.o..

Choose one of the 2 options to proceed

If any of the above options applies to DoVos Trutnov s.r.o. please click below

If none of the above options applies to DoVos Trutnov s.r.o. please click below

Add other relationship **No other relationship to add**

Overview of ownership

Name	%	Type	Financial Data	Actions	S	P	O
▼ DiK Janák, s.r.o.		MO	TO: 154.00 EUR BS: 188.00 EUR Employees: 5.00		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
▼ Stanislav Janák	100.00 %	S			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
DoVos Trutnov s.r.o.	50.00 %	P	TO: 31.00 EUR BS: EUR Employees: 0.00		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zdroj: Evropská komise, 2014a

V kroku zobrazeném na Obrázku 21, dal dotazník možnost přidat další subjekt, ve kterém by mohl mít podílník původního podniku další jiné podíly nebo hlasovací práva. Protože již byly uvedeny všechny společnosti, v nichž se angažuje, bylo zde vybráno „No participation to add“.

Obrázek 21 Účast podílníka v jiných dalších, než jmenovaných organizacích

The screenshot shows the 'GROWTH' portal interface. The main navigation bar includes 'Single Market and Standards', 'Industry', 'Entrepreneurship and SMEs', 'Access to finance for SMEs', and 'Sectors'. The 'Entrepreneurship and SMEs' section is active.

The main content area is titled 'What information to provide next'. It shows the current organisation as 'Stanislav Janák'. Under 'Enter information about:', there are three tabs: 'Shareholders', 'Participations', and 'Other Relationships'. The 'Participations' tab is selected, showing 'Shares/voting rights held by Stanislav Janák in other entities'.

Below this, there are two options to choose from:

- If Stanislav Janák **holds** 25% or more of the capital or voting rights in another entity, please add this entity by clicking below. (Add participation button)
- If Stanislav Janák **does not hold** 25% of the capital or voting rights in another entity, please confirm it clicking below. (No participation to add button)

The 'Overview of ownership' table is visible below:

Name	%	Type	Financial Data	Actions	S	P	O
DiK Janák, s.r.o.		MO	TO: 154.00 EUR BS: 188.00 EUR Employees: 5.00	[Edit] [Check]	✓	✓	✓
Stanislav Janák	100.00 %	S		[Edit] [Delete] [Check] [Close]			
DoVos Trutnov s.r.o.	50.00 %	P	TO: 31.00 EUR BS: 243.00 EUR Employees: 0.00	[Edit] [Delete] [Check]	✓	✓	✓

At the bottom, it says 'Last update: 12/9/2019 | Legal notice | Cookies | Contact | Search | Top'.

Zdroj: Evropská komise, 2014a

Ukončení dotazníku vyžadovalo kontrolu dat a potvrzení, že výsledky jsou jen orientační, poté již stačilo vybrat „Finish and view results“, jak lze vidět na Obrázku 22, aby došlo k vyhodnocení.

Obrázek 22 Ukončení dotazníku

The screenshot shows the 'GROWTH' portal of the European Commission. The main content area is titled 'Ready for the result of the SME self-assessment'. It contains a warning message: 'Below you will find a summary of the data that you have entered. Please verify that all data is correct before pressing the "Finish and view results" button. The SME wizard will calculate whether **DIK Janák** qualifies as an SME according to the EC Recommendation 2003/361/EC and will present the result in a Final Report.' Below this is a checked checkbox: 'I have understood that the results of this test are of indicative nature and do not bind the European Commission in any way.' A prominent blue button labeled 'Finish and view results' is centered below the text.

Below the button is an 'Overview of ownership' table:

Name	%	Type	Financial Data	Actions	S	P	O
DIK Janák, s.r.o.		MO	TO: 154.00 EUR BS: 188.00 EUR Employees: 5.00	[edit] [delete] [check]	[check]	[check]	[check]
Stanislav Janák	100.00 %	S		[edit] [delete] [check]	[check]	[check]	[check]
DoVos Trutnov s.r.o.	50.00 %	P	TO: 31.00 EUR BS: 243.00 EUR Employees: 0.00	[edit] [delete] [check]	[check]	[check]	[check]

The footer of the page indicates 'Last update: 12/9/2019' and provides links for 'Legal notice', 'Cookies', 'Contact', 'Search', and 'Top'.

Zdroj: Evropská komise, 2014a

Vyhodnocení dotazníku na Obrázku 23 uvádí, že DiK Janák, s.r.o. spadá do kategorie MSP, poté co dotazník provedl konsolidaci účtů uvedených podniků a porovnal výsledek s kritérii Evropské komise (viz Tabulka 1). Konsolidovaný obrát 169,5 tis. EUR a konsolidovaná roční bilanční suma rozvahy 309,5 tis. EUR byly dopočítány jako součet, finančních dat společnosti DiK Janák s.r.o., kde byly převzaty celé hodnoty, a finančních dat společnosti DoVoS Trutnov s.r.o., kde byly hodnoty vynásobeny podílem vlastníka, skrz kterého je společnost propojena.

Obrázek 23 Vyhodnocení dotazníku

The screenshot shows the 'SME STATUS ASSESSMENT - FINAL REPORT' for DiK Janák, s.r.o. The report is dated 12-09-2019 and states that the 'SME' status assessment is completed. A prominent green banner indicates: **DiK Janák qualifies as an SME**. Below this, the report provides key financial and operational data:

- Staff Headcount: 5.00
- Consolidated Annual Turnover: 169.50 EUR
- Consolidated Annual Balance Sheet: 309.50 EUR

The report also includes a table of relevant figures for partner/linked entities:

Name	%	Relationship	TO	BS	Staff	PUB	NP	INV	Closing date	Cons acc y/n
DiK Janák, s.r.o.	actual %	100.00	154.00 EUR	188.00 EUR	5.00				31-12-2018	
	effective %	100.00	154.00 EUR	188.00 EUR	5.00					
Stanislav Janák	actual %	100.00	EUR	EUR			Y			
	effective %	100.00	0.00 EUR	0.00 EUR	0.00					
DoVos Trutnov s.r.o.	actual %	50.00	31.00 EUR	243.00 EUR	0.00				31-12-2018	
	effective %	50.00	15.50 EUR	121.50 EUR	0.00					

The report concludes that DiK Janák confirmed that, apart from the entities listed above, there are no other entities which can be considered as partner or linked to DiK Janák under the terms of Articles 3.2 and 3.3 of the SME Recommendation (including entities having other relevant relationships, such as the right to exercise a 'dominant influence').

Zdroj: Evropská komise, 2014a

Příloha 2 - Definice rodinného podnikání schválená usnesením vlády

„Rodinným podnikem je rodinná obchodní korporace nebo rodinná živnost“.

- 1. Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které je nadpoloviční počet společníků tvořen členy jedné rodiny a alespoň jeden člen této rodiny je jejím statutárním orgánem nebo ve které členové jedné rodiny přímo nebo nepřímo vykonávají většinu hlasovacích práv a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace. Za rodinnou obchodní korporaci se považuje také obchodní korporace, ve které většinu hlasovacích práv vykonává ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenský správce svěřenského fondu, pokud je současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace nebo svěřenský správce svěřenského fondu.*
- 2. Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svou prací nebo majetkem podílejí nejméně dva členové jedné rodiny a nejméně jeden z členů této rodiny je držitelem živnostenského nebo jiného obdobného oprávnění nebo je oprávněn k podnikání z jiného důvodu.*
- 3. Za členy jedné rodiny se pro účely rodinného podniku považují společně pracující manželé nebo partneři nebo alespoň s jedním z manželů nebo partnerů i jejich příbuzní až do třetího stupně osoby s manžely nebo partnery sešvagřené až do druhého stupně, dále osoby příbuzné v přímé linii nebo sourozenci. Je-li mezi nimi osoba, která není plně svéprávná, zastupuje ji při hlasování zákonný zástupce, pokud je nezletilá, zastupuje ji opatrovník.*

Zdroj: Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, 2019.

Příloha 3 - Výpis z Veřejného rejstříku a Sbírký listín

Na Obrázku 24 je celý výpis platných údajů z obchodního rejstříku řešeného podniku, jehož část byla použita v kapitole 3.1.1 k prokázání souladu s definicí rodinného podniku.

Obrázek 24 Výpis z obchodního rejstříku společnosti DiK Janák, s.r.o.

Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Hradci Králové
oddíl C, vložka 7465

Datum vzniku a zápisu:	10. ledna 1995
Spisová značka:	C 7465 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové
Obchodní firma:	DiK Janák, s.r.o.
Sídlo:	nábřeží Václava Havla 207, Střední Předměstí, 541 01 Trutnov
Identifikační číslo:	620 63 600
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	provádění staveb, jejich změn a odstraňování projektová činnost ve výstavbě výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán:	
jednatel:	Ing. STANISLAV JANÁK, dat. nar. 4. dubna 1959 nábřeží Václava Havla 207, Střední Předměstí, 541 01 Trutnov Den vzniku funkce: 10. ledna 1995
Způsob jednání:	Jednatelé jednají jménem společnosti navenek a podepisují tak, že k obchodnímu jménu společnosti připojí svůj podpis uvedený na podpisovém vzoru.
Společníci:	
Společník:	Ing. STANISLAV JANÁK, dat. nar. 4. dubna 1959 nábřeží Václava Havla 207, Střední Předměstí, 541 01 Trutnov
Podíl:	Vklad: 100 000,- Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 100%
Základní kapitál:	100 000,- Kč

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sbirka listín

Příloha 4 - Návrh struktury rozhovoru s vlastníkem společnosti

Jaká je z Vašeho pohledu image firmy a jaká je její pověst?

Vycházíte vstříc klientům?

Přístup společnosti k problémům je podle vás proaktivní nebo reaktivní?

Je podnik flexibilní vzhledem k požadavkům klientů i pracovníků?

Vnímáte aktuální velikost firmy jako přednost nebo spíše slabou stránku?

Na jaké úrovni je specializace pracovníků (ve smyslu dělby práce) a jejich zastupitelnost?

Předáváte zaměstnancům informace o postavení společnosti? (např. jak si vede na trhu, jaké má plány, zásoba práce)

Na jak dlouhou dobu má nyní podnik zásobu práce? A jakou odhadem mívá průměrně?

Jakým způsobem plánujete? Zapojujete do plánování své zaměstnance? Pokud ano, jak?

Má společnost vizi a strategii? Informujete o nich své zaměstnance?

Kam podle Vás společnost směřuje? Kam byste chtěl, aby směřovala?

Jakým způsobem podnik inovuje? Jsou podle Vás inovace dostatečné?

Má organizace stanovený systém řízení, kde jsou zakotveny základní procesy, povinnosti, odpovědnosti ale i práva nebo možnosti pracovníků?

Obrat firmy v posledních letech kolísá, proč tomu tak je, nevidíte to jako problém?

Využívá firma systému sítí, tj. propojování s dalšími subjekty (např. za účelem získání silnější vyjednávací pozice)?

Je společnost sdružena v nějaké profesní organizaci? Pokud ano v jaké? Pokud ne, nevidíte to jako nevýhodu?

Jak funguje ve společnosti systém odměňování?

Jak motivujete zaměstnance k práci? Myslíte si, že jsou motivováni dostatečně? Umíte si představit i jiné motivační faktory, než jen mzdu? Případně jaké?

Jaká je loajalita zaměstnanců ke společnosti?

Chová se společnost eticky k zainteresovaným stranám? (např. včasné placení závazků apod.)

Jaký je váš postoj ke kultivaci podnikatelského prostředí pomocí zvyšování etiky a zavedení např. etického kodexu?

Jaký je váš postoj ke společenské odpovědnosti podniku? (Měly by obecně být firmy společensky odpovědné?) Koná Vaše firma společensky odpovědné aktivity? Sdělujete informace o nich zaměstnancům?

Máte nějakou otázku Vy, nebo je něco, co byste chtěl dodat?

Příloha 5 - Návrh struktury rozhovoru se zaměstnanci podniku

Co pro Vás tato firma znamená?

Jakou má podle vás firma pověst?

Vychází podle Vás firma vstříc klientům?

Přístup společnosti k problémům je podle vás proaktivní nebo reaktivní? (vnitřní i vnější)

Je podnik flexibilní vzhledem k požadavkům klientů i pracovníků?

Vnímáte aktuální velikost firmy jako přednost nebo spíše slabou stránku? Proč?

Jste zapojeni do plánování? Jak? Jste se svým zapojením spokojeni?

Má společnost vizi a strategii? Jste o nich informováni?

Na jaké úrovni je specializace pracovníků (ve smyslu dělby práce) a vzájemná zastupitelnost?

Jaká je vaše spokojenost s úkoly a jejich rozvržením?

Dostáváte zpětnou vazbu? Jak? Jste s formou zpětné vazby spokojeni?

Jak jste spokojeni s ohodnocením a se systémem odměňování?

Jakou máte motivaci ke své práci? Myslíte si, že jste motivováni dostatečně? Umíte si představit i jiné motivační faktory, než jen mzdu? Případně jaké?

Dostáváte prostor pro vlastní nápady? Jste podporováni v individuálním přístupu?

Inovuje podle Vašeho názoru podnik dostatečně?

Pokuste se popsat Vaši loajalitu ke společnosti?

Kam podle Vás společnost směřuje? Kam byste chtěl, aby směřovala?

Jak se stavíte k možnému budoucímu rozvoji podniku?

Myslíte si, že by bylo dobré rozšířit portfolio služeb?

Jaký je váš postoj ke společenské odpovědnosti podniku? (Měla by být firma společensky odpovědná?) Koná firma společensky odpovědné aktivity? Jste o nich informováni?

Co si myslíte o kultivaci podnikatelského prostředí pomocí zvyšování etiky a zavedení např. etického kodexu?

Máte nějakou otázku Vy, nebo je něco, co byste chtěl dodat?

Příloha 6 - Návrh struktury rozhovoru s klienty

Co pro Vás představuje firma DiK Janák, s.r.o.?

Má podle Vás firma dobrou pověst?

Vnímáte aktuální velikost firmy jako přednost nebo spíše slabou stránku?

Dáte přednost při zadávání zakázek velké nebo malé firmě? (nehledě na reference, pouze na velikost)

Dáte přednost při zadávání zakázek zavedené společnosti s dobrými referencemi nebo pouze nejnižší ceně?

Používáte reference jako hodnotící kritérium?

Jednáte vždy pouze s jednatelem nebo se dostanete do kontaktu i s dalšími pracovníky? Pokud ano, s kterými?

Bylo někdy, např. při problému nebo požadavku, odkazováno na odpovědného pracovníka?

Chybí Vám v naší společnosti nějaký typ odborníka? V případě, že ano, můžete uvést jaký?

Máte za to, že v rámci naší společnosti schází nějaké znalosti?

Nastala v minulosti nějaká situace, která nebyla vyřešená podle vašich představ? Jak byste si představovali její řešení?

Stalo se, že by zakázka byla dodána opožděně? Pokud ano, znáte důvody zpoždění?

Je podnik flexibilní k vašim požadavkům?

Přístup společnosti k problémům je podle vás proaktivní nebo reaktivní?

Je pro vás dostatečné portfolio služeb firmy? Měli bychom ho rozšířit? Využili byste další služby? Napadají Vás nějaké konkrétní?

Byla někdy odmítnuta Vámi požadovaná práce? Pokud ano, znáte důvod?

Je vám jako klientům vycházeno vstříc?

Jaké problémy nebo typ problému či úkoly bychom pro Vás měli (umět) vyřešit?

Jakou hodnotu by Vám měla naše společnost dodat?

Jaká je vaše představa o produktech a službách, které bychom vám měli nabídnout?

Jaké Vaše potřeby bychom měli uspokojit?

Myslíte si, že jsou aspekty naší práce, které bychom měli nějakým způsobem inovovat?

Je pro Vás důležité být informováni o dění v naší společnosti?

Prostřednictvím jakých kanálů byste si přáli být kontaktováni?

Jaká je vaše představa o typu vztahu, který by mezi námi měl panovat a jak bychom ho měli udržovat?

Za jaké hodnoty jste jako zákazník, ochotni zaplatit?

Jaký je váš postoj ke kultivaci podnikatelského prostředí pomocí zvyšování etiky a zavedení např. etického kodexu?

Máte nějakou otázku Vy, nebo je něco, co byste chtěl dodat?

Příloha 7 - Zápis z rozhovoru s vlastníkem společnosti

Rozhovor se uskutečnil v Trutnově, dne 21. února 2019

Účastníci: Ing. Stanislav Janák – majitel firmy, jednatel, vedoucí pracovník, HIP (SJ),
Bc. Ondřej Janák (OJ)

Délka rozhovoru: 14 min. 37 s

Rozhovor vedl a zapsal Bc. Ondřej Janák

OJ: Jaká je z Tvého pohledu image firmy a jaká je její pověst?

SJ: Firma byla založena v roce 1991, to znamená, že už to je 28 roků a děláme malé a středně velké zakázky, takže investoři se nám vracejí a pokud mám informace od investorů, tak pověst se zdá být kladná.

OJ: Vycházíte vstříc klientům?

SJ: Určitě. 100%.

OJ: Přístup společnosti k problémům je podle vás proaktivní nebo reaktivní?

SJ: Snažíme se problémy předvídat.

OJ: Je podnik flexibilní vzhledem k požadavkům klientů i pracovníků?

SJ: Ano.

OJ: Nějaký příklad?

SJ: Například z hlediska zaměstnanců, je vždy dohoda na dovolené, nikdy to není jednostranně dané.

OJ: Vnímáte aktuální velikost firmy jako přednost nebo spíše slabou stránku?

SJ: Přednost. Protože je flexibilní. Není to velký moloch a díky tomu je flexibilní.

OJ: Na jaké úrovni je specializace pracovníků (ve smyslu dělby práce) a jejich zastupitelnost?

SJ: Vedoucí projektant, dva konstruktéři, kdy jeden se zároveň věnuje rozpočtům a administrativně techničtí pracovníci.

OJ: No a ohledně zastupitelnosti pracovníků?

SJ: Je to tak malá firma, že pracovníci jsou vzájemně zastupitelní.

OJ: Předáváte zaměstnancům informace o postavení společnosti? (např. jak si vede na trhu, jaké má plány, zásoba práce)

SJ: Tak z hlediska zásoby práce a do budoucna, informace v minimální míře mají. Co se týká hospodářských výsledků, tak ne že by je to nezajímalo, ale tak do 10 % vědí.

OJ: Na jak dlouhou dobu má nyní podnik zásobu práce? A jakou odhadem mívá průměrně?

SJ: V posledních letech máme zásobu práce zhruba na rok a v průměru je to půl roku. V rámci flexibility se zakázky doplňují průběžně.

OJ: Jakým způsobem plánujete? Zapojujete do plánování své zaměstnance? Pokud ano, jak?

SJ: Podle poptávky objednatelů se plánuje práce, to znamená, že vlastně zhruba na půl roku.

OJ: Zapojuješ nějakým způsobem do plánování zaměstnance?

SJ: Ne.

OJ: Má společnost vizi a strategii? Informujete o nich své zaměstnance?

SJ: Udržovat HW a SW vybavení, každý rok se obnovuje. A co se týká strategie, tak pokračovat v projekci dopravních staveb. Ale obnova HW a SW je hlavní věc.

OJ: Informuješ o těchto věcech nějakým způsobem své zaměstnance?

SJ: O údržbě HW a SW ano.

OJ: O výhledu do budoucna?

SJ: O výhledu do budoucna vědí matně, nějaké zakázky nahrubo uvedené, ale podrobnosti ne.

OJ: Kam podle Vás společnost směřuje? Kam byste chtěl, aby směřovala?

SJ: Nerozumím.

OJ: Lze například říci, že by společnost stála na místě?

SJ: Nestojí na místě. Společnost se vyvíjí.

OJ: Jak?

SJ: Ve vztahu k prováděné práci a k investorům.

OJ: Jakým způsobem podnik inovuje? Jsou podle Vás inovace dostatečné?

SJ: Inovujeme podle trhu a myslím si, že obnova HW a SW je dostatečná.

OJ: Má organizace stanovený systém řízení, kde jsou zakotveny základní procesy, povinnosti, odpovědnosti ale i práva nebo možnosti pracovníků?

SJ: Pouze pracovní smlouvy.

OJ: Takže systém řízení...

SJ: Ne.

OJ: Obrat firmy v posledních letech kolísá, proč tomu tak je, nevidíte to jako problém?

SJ: Nevidím, před rokem 2008 jsme měli vzrůst, pak přišla krize, což se na naši produkci odrazilo, takže teď trochu kolísáme, ale pro ten růst takový obrat bohatě stačí, protože firma je zajištěná z hlediska HW a SW a nic nového pořizovat nebudeme, jen uprady.

OJ: Využívá firma systému sítí, tj. propojování s dalšími subjekty (např. za účelem získání silnější vyjednávací pozice)?

SJ: Ne, neuplatňujeme.

OJ: Je společnost sdružena v nějaké profesní organizaci? Pokud ano v jaké? Pokud ne, nevidíte to jako nevýhodu?

SJ: Pouze já jako osoba v ČKAIT a ČSSI, společnost víceméně není.

OJ: Nevidíš to jako nevýhodu nebýt sdružený například v ASMP?

SJ: Tím jsem se nezabýval. Spíše se snažím řešit hospodářské výsledky firmy a zakázkovou činnost, kterou se zabývám sám a o ničem takovém jsem neuvažoval.

OJ: Jak funguje ve společnosti systém odměňování?

SJ: V rámci pracovní smlouvy je nastavený systém tak, že je stanovený základní plat, pohyblivá složka mzdy od nuly do x a potom tam jsou ještě možné koncové neboli cílové prémie za odevdané akce, velké akce, ne malé. Takže jsou to tři stupně a základ je zhruba 50 % mzdy, zhruba 50 % je pohyblivá součást a cílové prémie jsou něco navíc, podle hospodaření. Na pohyblivou část není automatický nárok. Ani na cílové prémie.

OJ: Jak motivuješ zaměstnance k práci? Myslíte si, že jsou motivováni dostatečně?

SJ: Jednak tou pohyblivou složkou mzdy a výběrem zakázek, protože v současné době si zakázky můžeme vybírat. Takže motivace je přes finance a zachováním klidné práce.

OJ: A myslíš si, že jsou motivováni dostatečně?

SJ: S ohledem na okolní trh si myslím, že ano.

OJ: Umíte si představit i jiné motivační faktory, než jen mzdu? Případně jaké?

SJ: Ano, příspěvky na stravování, na volný čas / dovolenou, na ošacení.

OJ: Jaká je loajalita zaměstnanců ke společnosti?

SJ: Z mého pohledu se mi zdá, že jsou loajální vůči firmě.

OJ: Chová se společnost eticky k zainteresovaným stranám? (např. včasné placení závazků apod.)

SJ: Ano. Je to nezbytnost z hlediska zadávání veřejných zakázek.

OJ: Jaký je váš postoj ke kultivaci podnikatelského prostředí pomocí zvyšování etiky a zavedení např. etického kodexu?

SJ: Snažíme se vycházet se všemi subjekty tak, abychom zachovali svou úroveň etiky a abychom nepodvraceli objednatelů a investory, ale na druhou stranu sebou není možné nechat „orat“, takže si chráním své podnikatelské území.

OJ: Jaký je váš postoj ke společenské odpovědnosti podniku? (Měly by obecně být firmy společensky odpovědné?)

SJ: Kladný.

OJ: Koná Vaše firma společensky odpovědné aktivity? Sdělujete informace o nich zaměstnancům?

SJ: Podporujeme charitu.

OJ: Informujete o těchto věcech zaměstnance?

SJ: Dostávají brožury, omalovánky a podobně, které obdržíme výměnou za finanční podporu. Ale přesné informace ne.

OJ: Děkuji za rozhovor.

Příloha 8 - Zápis z rozhovoru se zaměstnancem společnosti č. 1

Rozhovor se uskutečnil v Trutnově, dne

Účastníci: pan Robert Hurdálek – Projektant-konstruktor (RH), Bc. Ondřej Janák (OJ)

Délka rozhovoru: 22 min. 59 s

Rozhovor vedl a zapsal Bc. Ondřej Janák

OJ: Co pro Vás tato firma znamená?

RH: Určitě obživa, zajištění rodiny. Mám 4 děti, takže to je pro mě nejdůležitější. Určitá jistota, jsem tu přes 20 let.

OJ: Jakou má podle vás firma pověst?

RH: Asi podle investora. Nedávno jsme měli nějaké problémy s termíny a podobně, neplnili jsme termíny a řešily se nějaké reklamace, u dvou subjektů tak tam to může být horší, ale jinak si myslím, že asi dobrou.

OJ: Termíny, reklamace, o co šlo konkrétně?

RH: Trochu jsme nestíhali a co se týká reklamací, to asi nebyla chyba vyloženě v našem návrhu, protože si tam dali při realizaci jiné materiály, než bylo v projektu, a něco nám možná chybělo ve výkazu výměr.

OJ: Vychází podle Vás firma vstříc klientům?

RH: Já myslím, že ano.

OJ: Přístup společnosti k problémům je podle vás proaktivní nebo reaktivní? (vnitřní i vnější)

RH: Samozřejmě se snažíme problémy předvídat a problémům vyhnout. Když už se vyskytne, tak se snažíme ho řešit, hlavně když je chyba na naší straně.

OJ: A co vnitřní organizační problémy?

RH: Občas nestíháme, když jsou krátké termíny nebo se toho sejde více najednou, to ústí v přesčasy, ale jinak snad ani ne.

OJ: Je podnik flexibilní vzhledem k požadavkům klientů i pracovníků?

RH: Já si myslím, že ano. Když má klient nějaké požadavky, snažíme se vyjít vstříc, ale v rámci možností. Záleží, co měl klient nasmlouváno a pokud se například mění zadání a plyne z toho práce navíc, je potřeba vyjednat dodatky, abychom to nedělali za stejné peníze, ale když investor něco požaduje, tak se to snažíme udělat podle jeho požadavku.

OJ: Vnímáte aktuální velikost firmy jako přednost nebo spíše slabou stránku? Proč?

RH: Je to dané množstvím zakázek. Menší zakázky, menšího rozsahu zvládáme. Ale teď když jsme řešili jednu problematickou zakázku, kde bylo hodně kilometrů silnice, hodně objektů, hodně propustků, opěrných zdí, už to bylo zřejmě bylo nad naše síly, ale myslím si, že když tu práci šéf bral, tak počítal, s jednou pracovní silou navíc, pak by se to asi dalo zvládat lépe. Takže na zakázky většího rozsahu, kdyby to byl nějaký větší úsek silnice (např. pro ŘSD), naše síly momentálně nestačí.

OJ: Jste zapojeni do plánování? Jak? Jste se svým zapojením spokojeni?

RH: Zapojeni ne, spíš jsme informováni, že jsme vyhráli nějakou soutěž a výhledově budeme dělat to a to. Nebo, že jsme se zúčastnili soutěže.

OJ: Má společnost vizi a strategii? Jste o nich informováni?

RH: Jestli šéf má nějakou vizi, podle mě to udržuje v chodu tak jak to je, samozřejmě se snaží průběžně získávat zakázky, aby byla práce. V předchozích letech, když se objevily problémy s termíny, tak si myslím, že to bylo pro šéfa hodně náročné, zvláště, když se nedodržují ústní dohody s investorem a řeší se jen to, co je na papíře. Teď se situace zklidnila a zlepšila. Myslím si, že šéf neplánoval nějaký velký rozvoj, že to chtěl udržovat menší, spíše aby byla práce.

OJ: Na jaké úrovni je specializace pracovníků (ve smyslu dělby práce) a vzájemná zastupitelnost?

RH: V podstatě to funguje tak, že každý pracujeme na své zakázce, případně, když nestíháme, tak se to nějakým způsobem rozdělí. Plus kolega dělá rozpočty, které já vůbec nedělám. Já teď zpracovávám 3D návrhy v Civilu, kolega zůstal u starého MXu. Pravděpodobně by kolega nebyl schopný v Civilu navrhovat. Takže v AutoCADu ve 2D v zastupitelnosti není problém, ale ve 3D v Civilu, by mohl být problém, pokud by měl například převzít nějaký rozpracovaný projekt, asi by to nebylo jednoduché. Já naopak už zase nějakou dobu nepracuji v MXu a třeba bych nemohl dělat rozpočty, protože jsem v těch programech nikdy nepracoval, neznám ty položky a tak.

OJ: Jaká je vaše spokojenost s úkoly a jejich rozvržením?

RH: Beru zadání tak jak to přijde. Úkoly mi vyhovují.

OJ: Dostáváte zpětnou vazbu? Jak?

RH: Dostáváme, ale myslím si, že tu největší zátěž si šéf nechává pro sebe. Pokud je například chyba ve výkresu, tak mě na ni třeba upozorní, ale jinak nejsme nějaký hromosvod problémů.

OJ: A pozitivní? Například, od klientů?

RH: Jo určitě.

OJ: Jste s formou zpětné vazby spokojeni?

RH: Ano, v tom nemám problém. Na rovinu, co bylo špatně nebo dobře.

OJ: Jak jste spokojeni s ohodnocením a se systémem odměňování?

RH: Já jsem v podstatě spokojený.

OJ: Jakou máte motivaci ke své práci? Myslíte si, že jste motivováni dostatečně?

RH: Práce mě baví, to je asi ten vnitřní motor, byly období, kdy už jsem toho měl dost, ale to se překonalo.

OJ: A to korelovalo s těmi obdobími, kdy té práce bylo hodně?

RH: To byl ten extrém, kdy sem tu byl velmi dlouho, od rána do večera a stejně jsme to nestíhali. Nejde to dělat dlouhodobě, ale práci mám opravdu rád a teď se to vrátilo do přijatelných mezí.

OJ: Umíte si představit i jiné motivační faktory, než jen mzdu? Případně jaké?

RH: Hlavně finance. Co se týká volna, v tom je nám vycházeno vstříc.

OJ: Dostáváte prostor pro vlastní nápady? Jste podporováni v individuálním přístupu?

RH: Je, ale vždy to konzultujeme. Naše řešení, jsou třeba i navrhovány investorovi.

OJ: Inovuje podle Vašeho názoru podnik dostatečně?

RH: Co se týká SW, platíme pravidelné aktualizace, takže máme aktuální nové verze plus výbornou podporu od firmy, která nám Civil dodává.

OJ: Pokuste se popsat Vaši loajalitu ke společnosti?

RH: Z mojí strany absolutně loajální. Jsem u firmy 20 let. V dnešní době je to asi neobvyklé, ale nad odchodem nepřemýšlím.

OJ: Kam podle Vás společnost směřuje?

RH: Tak šéf může pomalu uvažovat o odchodu do důchodu a z mojí strany to byly spíš obavy, co s firmou bude dál.

OJ: Kam byste chtěl, aby směřovala?

RH: Mě to asi vyhovuje, jak to je. Mít dostatek práce, aby firma fungovala. Jestli působit regionálně, pokud v okolí bude dostatek práce. Já osobně jsem neměl žádné plány nebo vize.

OJ: Jak se stavíte k možnému budoucímu rozvoji podniku?

RH: Neutrálně. Kdyby přibyli kolegové, nebo by byly nějaké větší zakázky, kde se bude muset práce rozdělit a spolupracovat, tak s tím problém nemám.

OJ: Myslíte si, že by bylo dobré rozšířit portfolio služeb?

RH: Kdyby se zvětšovala firma, asi by to nebylo od věci. Mohli bychom dělat věci víc komplexně.

OJ: Jaký je váš postoj ke společenské odpovědnosti podniku? (Měla by být firma společensky odpovědná?) Koná firma společensky odpovědné aktivity? Jste o nich informováni?

RH: Tak samozřejmě, pokud firma prosperuje a možnost podpořit třeba charitu nebo sport, proč ne. Ale samozřejmě, že firma musí být v kladných číslech, aby si to mohla dovolit, ale jinak to vnímám pozitivně.

OJ: Co se týká konkrétně této firmy, jste o těchto aktivitách informováni?

RH: Asi nevím. Občas se podporovala nějaká charita, ale nevím, v jakém rozsahu.

OJ: Co si myslíte o kultivaci podnikatelského prostředí pomocí zvyšování etiky a zavedení např. etického kodexu?

RH: Neetické chování samozřejmě vidím jako negativum. V průběhu let se vztahy zhoršují. Dříve se dala sousta věcí dohodnout ústně, teď musí být vše na papíře. V soutěžích často firmy dávají ceny, za které to nemohou postavit, aby vyhráli soutěž a pak hledají chyby v projektech, aby mohli cenu navyšovat, to dřív nebývalo. To nám teď přináší spoustu problémů. To vnímám negativně.

OJ: Máte nějakou otázku Vy, nebo je něco, co byste chtěl dodat?

RH: Otázku ani ne, ale do budoucnosti, když bude nějaký výhled že firma bude pokračovat, pro mě samozřejmě dobře, jistota, nemusím si hledat jinou práci, samozřejmě budu klidnější. Jsem tu spokojený. Takže pokud budu mít jistotu budu jediné rád. Mám sice spoustu let praxe, ale nemám vystudovaný obor, takže pro mě získat práci v tomto oboru by asi bylo těžší. Pokud by to tady skončilo.

OJ: Dobrá, snažím se, aby se pokračovalo, takže doufám, že i pro Vás je to určitá indicie do budoucnosti. Děkuji a rozhovor.

Příloha 9 - Zápis z rozhovoru se zaměstnancem společnosti č. 2

Rozhovor se uskutečnil v Trutnově, dne 21. února 2019

Účastníci: Bc. Petr Srovátka – Projektant-konstruktor (PS), Bc. Ondřej Janák (OJ)

Délka rozhovoru: 35 min. 52 s

Rozhovor vedl a zapsal Bc. Ondřej Janák

OJ: Co pro Vás tato firma znamená?

PS: Je to doposud jediné mé zaměstnání. Jsem tu 16 let. Je to částečná náplň mého života, baví mě to, dodělával jsem si kvůli tomu i školu. Pak taky zajištění rodiny.

OJ: Jakou má podle vás firma pověst?

PS: Já doufám, že dobrou. Kromě kraje, co se nedávno dělo. Ale já s klienty přicházím do styku jen při řešení věcí tady v kanceláři. Ale myslím si, že soukromníci a města jsou spokojení. Informace mám jen zprostředkovaně, spíš, když je nějaký problém.

OJ: Vychází podle Vás firma vstříc klientům?

PS: Tak určitě. Zvláště když je to klient, u kterého se očekává, že se bude vracet, na druhou stranu, např. u některých soukromníků je to „odtud potud“ a je to i o penězích, chápu, že pro ně nebudeme dělat toto, když si zadali něco jiného, což se občas objeví.

OJ: Přístup společnosti k problémům je podle vás proaktivní nebo reaktivní? (vnitřní i vnější)

PS: Tak když se projektuje, tak díky zkušenostem, které máme, už se dá myslet dopředu. Snažíme se do projektu dát všechno, co by mělo být a co jde a pak se spíše ubírá, než že bychom to ze začátku ořezali.

OJ: Co vnitřní problémy?

PS: Nějaké velké problémy mezi sebou nemáme. Samozřejmě když jde o termíny, tak to může být na nervy. Býváme přes čas a je potřeba práci oddělovat od rodiny. Ale jinak se vychází vstříc.

OJ: Je podnik flexibilní vzhledem k požadavkům klientů i pracovníků?

PS: Jsme si vědomi, že se práce musí udělat, ale nám šéf vychází vstříc, časově a tak. Vůči klientům se nedostanu moc do kontaktu, jak jsem říkal, jen tady v kanceláři. My se na stavbu, úřad, takhle nikam nedostaneme.

OJ: A o to byste měl osobně zájem, více se zapojit do inženýringu a technického jednání s klienty?

PS: Asi jo, mě to baví, je vidět nějaký výsledek, ale občas i řešíme, jestli šéf skončí, jestli firma s ním, takže jsem uvažoval, dodělat si inženýra nebo udělat si razítko, ale to je hudba budoucnosti.

OJ: Vnímáte aktuální velikost firmy jako přednost nebo spíše slabou stránku? Proč?

PS: To má dvě roviny. Teď nejsme nemocní, ale když jeden onemocní, tak je vysoký podíl zaměstnanců mimo hru. Když si někdo chce vzít dovolenou na týden, musí se to domluvit. Zase je plus, že tím, jak je to menší, nevzniká tolik problémů. De facto tady nejsou osobní spory. Já se snažím nacházet výhody. Ale problém je s tou zastupitelností. Děláme každou práci zvlášť. Když například dělám rozpočet, u svého projektu o tom všechno vím, když dělám rozpočet na kolegovu akci, musím se do toho dostat.

OJ: Čistě hypoteticky, dá se říci, že kdyby se jednomu projektu věnovali 2 lidi, zkrátí by se čas zpracování přímo úměrně na polovinu?

PS: Jde o to, co se bude dělat. Například u dlouhé silnice, je třeba navrhnout trasu a není dobře když se začíná ve dvou bodech a nejede se z bodu A do bodu B. Takže ze začátku to nejde. Ke konci, když se dělají řezy atd. tak už ano. Pak je potřeba vzít v potaz, že děláme na dvou platformách, já v MXu a Robert v Civilu, to už se vůbec nepotkáme. Ale tím, že každý děláme vlastní projekty, v tom nevidím problém. Podle mě je lepší, když každý máme vlastní projekt. Když pomáhám kolegovi třeba s řezy nebo dodělávám propustky, pořád za ním chodím s otázkami, protože ten 3D návrh většinou není dodělaný na 100 %. Samozřejmě když jsou větší akce, je potřeba abychom na to byli 2, ale zase jsme jen 2.

OJ: Jste zapojeni do plánování? Jak? Jste se svým zapojením spokojeni?

PS: Asi ano. Od klienta dostaneme požadavky, nastíníme jim, co je možné a pracujeme na tom.

OJ: A co ohledně výhledu práce, jestli se plánuje krátkodobě, střednědobě, dlouhodobě?

PS: Do toho my se vůbec nezapojujeme. Dostaneme zakázky a řekne se, teď je potřeba to a to. Občas se stane, že je potřeba dodělat 3 věci najednou a nejde to, takže šéf určí, co je potřeba dodělat a co počká. Do toho, jaké jsou smluvní termíny, sankce my nevidíme.

OJ: Má společnost vizi a strategii? Jste o nich informováni?

PS: Já myslím, že na to není čas. To nejsme, na to fakt není čas. Asi na to nejsou ani kapacity.

OJ: Na jaké úrovni je specializace pracovníků (ve smyslu dělby práce) a vzájemná zastupitelnost?

PS: Jde o počet zaměstnanců. Za těch 16 let se to nestalo, ale když je někdo nemocný, tak to je maximálně na 2, 3 dny, takže nějaká dlouhodobá nemoc je nad námi trochu jako Damoklův meč. Myslím si, že není možné kompletně překládat na toho druhého, kdyby bylo možné práci jednoho rozdělit na 5 lidí, tak fajn, ale na jednoho to není možné.

OJ: Jaká je vaše spokojenost s úkoly a jejich rozvržením?

PS: Jak kdy. Třeba před 5 lety to bylo více drsné. Jelo se způsobem „je potřeba to dělat“. Pak se možná trochu poznalo, že je potřeba trochu ubrat. Teď je práce lépe rozvržená. Nějak se to uvolnilo.

OJ: Dostáváte zpětnou vazbu? Jak? Jste s formou zpětné vazby spokojeni?

PS: Není jak. Ani ve špatném ani v dobrém. Samozřejmě, když je nějaký problém v projektu, tak se to řekne, ale nijak zásadně se to neřeší, žádnou pokutou, ale ani bonusy, kdyby to bylo kladné.

OJ: Jak jste spokojeni s ohodnocením a se systémem odměňování?

PS: Výplata je teď pořád stejná. Když tu byl 3. projektant, nabrala se práce, on skončil a bylo nám slíbeno, že nám bude přidán jeho plat. Něco se přidalo, je to 3 roky zpátky a plat je pořád stejný. Řeklo se, že to bude 6 tisíc navíc a nebylo to 6 tisíc. Jsme o něco víc než průměr. A člověk musí brát plusy, když potřebuji, mám volno. Kdo by nechtěl více peněz, že? Ale chápu, že to nejde řešit nějakými přesčasovými hodinami. Když jsem začal, tak mzda stoupala, pak přišla krize, tak možná, že jsme šli dolů trochu, ale jsme v suchu, teple.

OJ: Jakou máte motivaci ke své práci?

PS: Baví mě to. Je to tvůrčí práce. Samozřejmě, časem bych chtěl jezdit i na stavbu, vidět to. Beru to, jsme tady dva konstruktéři a nemůže jeden jezdit po stavbách a jeden kreslit. Dříve

jsme jezdili třeba nafotit realizaci a tak. Myslím, že pro nás je to taky důležité. Na to teď není čas.

OJ: Myslíte si, že jste motivováni dostatečně? Umíte si představit i jiné motivační faktory, než jen mzdu? Případně jaké?

PS: Co se týká finanční motivace, nevím, jak to zlepšit. Jestli by to šlo dělat hodinově nebo na zakázky. Pak nějaké další benefity. Asi pro mě nevidím nic důležitého. Ale třeba telefon, notebook to spíš ne, možná stravenky. Třeba když má někdo sick days, tady s tím problém není, vždycky se umíme domluvit a vyjít si vstříc. Není potřeba si psát dovolenou do předu a tak.

OJ: Dostáváte prostor pro vlastní nápady? Jste podporováni v individuálním přístupu?

PS: Jelikož toho neděláme moc „na zelené louce“, tak většinou je člověk omezený něco vymýšlet. Na druhou stranu, když se do toho člověk zahloubá, může díky svým zkušenostem vidět nějaké možnosti. Ale není prostor udělat si 2, 3 varianty. Je to všechno omezené penězi, pozemky. Není kam. Takové zakázky ani nedostáváme. Například byl západní obchvat Trutnova, který padl úplně. A jsou to tak malé akce, že není možnost více variant. Není, kde ten individuální přístup rozvíjet.

OJ: Inovuje podle Vašeho názoru podnik dostatečně?

PS: Většinou, když se přijde s něčím novým, tak jsou s tím problémy. Tak třeba jsme zamrzli na tom MXu. I když Civil se spíše využívá na větší akce, na ty naše menší se spíše nevyužije. Mě to softwarově vyhovuje. Hardwarově se to stará IT externista a já s tím problém nemám. Moc do toho nevidím. Někaké jiné inovace, nevím, co by se dalo. Co se týká rozpočtů, dříve jsme měli KROS, který byl podrobnější a pro mě složitější, teď máme ASPE, které nám vyhovuje více. Když některý investor chce něco přímo v KROSu, tak se to zadá ven. Jinak používáme AutoTURN na vlečné křivky.

OJ: Pokuste se popsat Vaši loajalitu ke společnosti?

PS: Tak byly období, že se člověk koukal po jiné práci, ale nebyl důvod, že bych si řekl, tak a dost a jdu pryč. Peníze spokojenost, pro mě je důležitá atmosféra, která je tady velké plus. Problémy se řeší v klidu. Když firma něco potřebuje, vyjdeme vstříc, když já něco potřebuji, vedení taky vždy vyšlo vstříc.

OJ: Kam podle Vás společnost směřuje? Kam byste chtěl, aby směřovala?

PS: Chtěl bych, aby fungovala a prosperovala, abych měl zaměstnání, které mě bude bavit. Kam směřuje, to nevím. Protože, tady není čas na nějaké vize. Je zakázka a jede se od zakázky k zakázce, ale já to nevidím úplně jako chybu. Není čas na nějaké doškolení. Ani nevím, jestli bych něco z těch různých školení využil. Když se nám vrátí nějaké zhodnocení rozpočtu, tak nám pošlou naše chyby v rozpočtu. Jde o to, jestli by se to školením odbouralo nebo různí lidé naleznou různé chyby. Ale nevím, jakým směrem, protože projekčních firem tady moc není a práce je dost. Můj názor je, že není potřeba moc inovovat, aby práce byla. Pak je otázka, jestli toho projektovat více nebo i jiné stavby, další projektanty. To je otázka, jestli třeba rozšiřovat portfolio.

OJ: Jak se stavíte k možnému budoucímu rozvoji podniku?

PS: Jde o tu práci, a její dostatek. Už dvakrát se zkoušelo nabírat třetího konstruktéra, takže bylo vidět, že je to potřeba a pak po dvou pokusech to šéf vzdal. Když bude pak víc zaměstnanců, 5, 10, bude vznikat víc problémů, i osobních. Jde o to, jestli to bude mít dostatečnou produktivitu pro tu firmu. Součástí toho budu rád, když se to bude někam vyvíjet. Nejsm proti rozšiřování.

OJ: Myslíte si, že by bylo dobré rozšířit portfolio služeb?

PS: Určitě by to přineslo nějaké problémy, aspoň ze začátku. Ale celkově by to asi šlo, kdyby nás na to bylo víc.

OJ: Jaký je váš postoj ke společenské odpovědnosti podniku? (Měla by být firma společensky odpovědná?) Koná firma společensky odpovědné aktivity? Jste o nich informováni?

PS: Já jsem do toho hodně osobně angažovaný. Teď třeba pořádáme charitativní běh s kamarády. Ale když to vztáhnu ke stávajícímu stavu, není na to ten čas. Tady není člověk, který se nevěnuje čistě projektu. Nikdy jsem tak o firmě nepřemýšlel, protože jsme tak malí. Tady na to není čas, ani finance, ani energie.

OJ: Co si myslíte o kultivaci podnikatelského prostředí pomocí zvyšování etiky a zavedení např. etického kodexu?

PS: Tak etika je důležitá. Dodržování dohod a tak podobně.

OJ: Máte nějakou otázku Vy, nebo je něco, co byste chtěl dodat?

PS: Tak jak už jsem na začátku říkal, občas přemýšlím, jak to bude s pokračováním firmy, protože, kdyby třeba měla padnout, tak by člověk zvažoval, jestli v tom nějak pokračovat nebo jít někam úplně jinam.

OJ: Dělán všechno pro to, aby podnik měl kontinuitu a pokračoval dále. To, že mám vystudováno bakalářské studium na stavební fakultě víte, teď k tomu ještě studuji ekonomii a management, abych byl pro podnik co největším přínosem. Děkuji za rozhovor.

Příloha 10 - Zápis z rozhovoru se zaměstnancem společnosti č. 3

Rozhovor se uskutečnil v Trutnově, dne 21. února 2019

Účastníci: paní Ivana Janáková – Referentka expedice & inženýringu (IJ), Bc. Ondřej Janák (OJ)

Délka rozhovoru: 14 min 28 s

Rozhovor vedl a zapsal Bc. Ondřej Janák

OJ: Jak dlouho pracuješ ve firmě?

IJ: Od roku 2002.

OJ: Co pro Tebe tato firma znamená?

IJ: Určitě zabezpečení a živobytí pro naši rodinu.

OJ: Jakou má podle Tebe firma pověst?

IJ: Určitě dobrou. Nikde jsem to nikdy nezjišťovala.

OJ: Vychází podle Tebe firma vstříc klientům?

IJ: Určitě. Když zavolají, něco potřebují, tak se to řeší.

OJ: Přístup společnosti k problémům je podle Tebe proaktivní nebo reaktivní?

IJ: Ty pracovní se vždycky řeší včas. Moc se se mě to netýká.

OJ: A co vnitřní organizační problémy?

IJ: Všichni víme, že (jednatel pozn. aut.) umí být přísný, když se jedná o termíny, na druhou stranu pracovníkům vychází vstříc, když je potřeba s dovolenou a podobně.

OJ: Je podnik flexibilní vzhledem k požadavkům klientů i pracovníků?

IJ: Moc se mě to nedotýká, ale ano, všechno, co je potřeba se řeší. Je to hlavně v našem zájmu, věci řešit, aby nebyly reklamace. K pracovníkům určitě.

OJ: Vnímáš aktuální velikost firmy jako přednost nebo spíše slabou stránku? Proč?

IJ: Spíš přednost.

OJ: A proč tedy?

IJ: No tak stíháme to, co stíháme a na víc není čas.

OJ: Jste zapojeni do plánování? Jak? Jste se svým zapojením spokojeni?

IJ: Určitě ne. Moje práce vyplývá z toho, co se nasmlouvá.

OJ: Má společnost vizi a strategii? Jste o nich informováni?

IJ: Vizi, když budou zakázky, bude fungovat firma.

OJ: Takže vše se odvíjí jen od získaných zakázek?

IJ: Ano.

OJ: Do jaké míry jste o těchto věcech informováni?

IJ: Jednou za měsíc máme poradou, kde se probere, co se bude dělat. Moje práce vyplývá ze zajištěných akcí.

OJ: Na jaké úrovni je specializace pracovníků (ve smyslu dělby práce) a vzájemná zastupitelnost?

IJ: Projektanti to mezi sebou určitě zvládnou.

OJ: Co se týká zastupitelnosti, jak vnímáš aktuální počet projektantů do budoucna?

IJ: Ano to je nízký.

OJ: Jaká je Tvá spokojenost s úkoly a jejich rozvržením?

IJ: Někdy se skáče z jedné akce na druhou, když něco není vyřešené, musí se čekat, tak se začne dělat na jiné akci. Záleží, která je více upřednostňovaná.

OJ: Dostáváš zpětnou vazbu? Jak? Jste s formou zpětné vazby spokojeni?

IJ: Dostáváme, určitě. V důležitých situacích, kdy se najde problém, tak se to řeší.

OJ: Jak jsi spokojena s ohodnocením a se systémem odměňování?

IJ: Myslím, že mzdy jsou v pořádku, protože jsou nadprůměrné na náš kraj, ale kluci to často honí přesčasy. Poslední dobou se moc nezvyšovalo.

OJ: Jakou máš motivaci ke své práci? Myslíš si, že jste motivováni dostatečně? Umiš si představit i jiné motivační faktory, než jen mzdu? Případně jaké?

IJ: Tak jednak je to naše firma a já mám ráda věci v pořádku, takže největší motivací pro mě je, snažit se, aby všechno hladce běželo.

OJ: Dostáváš prostor pro vlastní nápady? Jste podporováni v individuálním přístupu?

IJ: Při mojí práci není moc prostor si něco vymýšlet. Je jasné zadání i jednoduše, jak ho udělat.

OJ: Inovuje podle Tvého názoru podnik dostatečně?

IJ: Do toho moc nevidím, to si řeší sám (jednatel pozn. aut.).

OJ: Pokus se popsat Vaši loajalitu ke společnosti?

IJ: Opět, je to naše rodinná firma. Nemám proč bych si stěžovala. Kluci jsou tu taky dlouho, to se mi zdá jako důkaz vysoké loajality.

OJ: Kam podle Tebe společnost směřuje? Kam bys chtěla, aby směřovala?

IJ: Získáváme práci, tu se snažíme co nejlépe zvládnout, myslím, že to funguje, líbí se mi tak, jak to je.

OJ: Jak se staviš k možnému budoucímu rozvoji podniku?

IJ: Vlastně nevím, nějaké neúspěšné pokusy tu byly, ale práce je dost, více lidí by to uživilo.

OJ: Myslíš si, že by bylo dobré rozšířit portfolio služeb?

IJ: Určitě by to nešlo teď, na to nemáme lidi ani energii. Ale na druhou stranu sami si nevystačíme a někdy musíme sáhnout pro pomoc někam jinam, a možná by bylo jednodušší si to udělat sami.

OJ: Jaký je Tvůj postoj ke společenské odpovědnosti podniku? (Měla by být firma společensky odpovědná?) Koná firma společensky odpovědné aktivity? Jste o nich informováni?

IJ: Charitu podporujeme pravidelně. Občas se klukům rozdají takové ty pohlednice, které přijdou jako odměna. Moc se o tom jinak nemluví. Ale asi je dobře to dělat, když na to je.

OJ: Co si myslíš o kultivaci podnikatelského prostředí pomocí zvyšování etiky a zavedení např. etického kodexu?

IJ: Nevím, jestli je potřeba nějaký kodex. My se chováme slušně, ale občas se to nevrací a pak se to obrací i proti nám.

OJ: Máš nějakou otázku ty?

IJ: Nemám.

OJ: Děkuji za rozhovor.

Příloha 11 - Zápis z rozhovoru s klientem č. 1

Rozhovor se uskutečnil ve Svobodě nad Úpou, dne 22. února 2019

Účastníci: Ing. Jiří Špetla – starosta města Svoboda n./Ú. (JŠ), Bc. Ondřej Janák (OJ)

Délka rozhovoru: 36 min. 46 s

Rozhovor vedl a zapsal Bc. Ondřej Janák

OJ: Vy jste ze Svobody? Jak dlouho tu žijete?

JŠ: Pocházím z Trutnova, žil jsem tu do střední školy, pak jsem odešel do Nového města nad Metují, pak na vysokou školu do Prahy.

OJ: Jak dlouho děláte starostu?

JŠ: Teď aktuálně třetí období, předtím 4 roky jsem dělal místostarostu, takže 4 období ve vedení obce.

OJ: Co pro Vás představuje firma DiK Janák, s.r.o.?

JŠ: My vaši společnost využíváme k projektování investiční věci týkajících se dopravní, to znamená, spolupracujeme např. při tvorbě bezpečných přechodů a budeme i dále, samozřejmě vše se odehrává na základě poptávky a nabídky, podle ZVZ a našich vnitřních směrnic. Dále jsme si nechávali dělat nějaké studie k parkování. Často začínáme záměry tím, že si necháme zpracovat studii a na základě té studie se teprve dělá projektová dokumentace a následně i samotná realizace. Je to lepší, protože často díky studii zjistíme, že to nemá ani smysl dělat. Takže DiK Janák je pro nás jednička na trhu, co se týče projektování těchto záležitostí. Samozřejmě musíme poptávat i ostatní, ale ono jich není mnoho. Takže určitě partner v těchto činnostech.

OJ: Má podle Vás firma dobrou pověst?

JŠ: Myslím si, že ta pověst je v pořádku. Spolupracujete s obcemi, které si myslím, že jsou spokojené s výsledky práce, ale vím, že pracuje i pro kraje a dělá větší věci. Samozřejmě jedna věc je projekt, další samotná realizace, tak už toho tolik projektant neovlivní.

OJ: Poptáváte i firmy nebo osoby ze vzdálenějších míst?

JŠ: Pokud bych mohl mluvit za sebe, tak já rád dělám s prověřenými firmami a přátelskými ve smyslu, že vím, co od nich mohu čekat, takže vím, že když budu „malovat ostrůvky“, tak první, kam půjdu bude DiK Janák, protože jsme spolu jezdili už na SFDI (ohledně dotací pozn. aut.), protože to umí, dělají to dlouho, a dělá se mi s nimi dobře. Samozřejmě to je moje osobní cítění, pak je zde ZVZ, směrnice, takže my soutěžit musíme, to je jasné a vždycky musí vyhrávat nejnižší cenová nabídka. Uvítal bych větší konkurenci, ne z hlediska toho, že bychom potřebovali, aby to dělal někdo jiný nebo nižší cenu, ale z hlediska toho že by na projekty bylo více času, takže když to přeženu stačilo by lusknout prsty a měli bychom třeba za měsíc projektovou dokumentaci.

OJ: Vnímáte aktuální velikost firmy jako přednost nebo spíše slabou stránku?

JŠ: Já bych to nesváděl na firmu, ale na dobu. Teď je špatná doba pro investory, příliš práce, firmy mají málo času, ale ta doba pomalu nebo brzy skončí.

OJ: Dáte přednost při zadávání zakázek velké nebo malé firmě? (nehledě na reference, pouze na velikost)

JŠ: Nerozlišuji velikost firmy, ale způsob komunikace. Pokud bude velká a dobře komunikovat bude pružně reagovat, tak je to jedno. Jsme malá obec a lépe se nám dělá s menšími subjekty, nejlépe s těmi, které jsou přímo z obce nebo okolí, protože si za svou práci stojí, a to je snad nejdůležitější, díky tomu dokáží reagovat i na pozdější podněty jako reklamace apod.

OJ: Dáte přednost při zadávání zakázek zavedené společnosti s dobrými referencemi nebo pouze nejnižší ceně?

JŠ: Vždy jsem radši, když práci můžeme přidělit firmě, která má nějaké renomé, kterou už známe osobně a máme s ní zkušenosti. Byly tady i případy, kdy jsme vyřadili firmu pro extrémně nízkou cenu.

OJ: Používáte reference jako kritérium ve veřejných soutěžích?

JŠ: My je jen chceme dodat, je to součást nabídky, ale jako kritérium dáváme cenu.

OJ: Jednáte vždy pouze s jednatelem nebo se dostanete do kontaktu i s dalšími pracovníky? Pokud ano, s kterými?

JŠ: Většinou jednáme jen s panem Janákem. Stává se později náš stavební technik jedná přímo s projektantem. Ale většinou s jednatelem.

OJ: Bylo někdy, např. při problému nebo požadavku, odkazováno na odpovědného pracovníka?

JŠ: Ne.

OJ: Chybí Vám v naší společnosti nějaký typ odborníka? V případě, že ano, můžete uvést jaký?

JŠ: Nemyslím si.

OJ: Máte za to, že v rámci naší společnosti schází nějaké znalosti?

JŠ: Nic mě nenapadá. Naopak právě kvituji to, že těch akcí má firma za sebou stovky a vědí kam sáhnout, znají, co je třeba.

OJ: Nastala v minulosti nějaká situace, která nebyla vyřešená podle vašich představ? Jak byste si představovali její řešení?

JŠ: Nepamatuji si, jediné co, tak viděl bych radši nižší ceny. Ale chápu, že ceny jsou odrazem situace na trhu. A vlastně napadá mě jedna věc, uvítal bych, kdyby součástí veškerých akcí byl inženýring. Stávalo se, že byla dodána „jen“ projektová dokumentace a jsme si museli některá vyjádření DOSS obstarat sami. Ale to možná bylo nedorozumění v rámci komunikace, proto teď když děláme poslední přechody, tak je domluveno, že to bude včetně všeho v jednom balíku čili nabídka bude včetně zaměření a veškerých vyjádření. Tam si myslím, že u ostatních firem je to automatické, že je to včetně. Myslím si, že ten servis by měl být kompletní.

OJ: Stalo se, že by zakázka byla dodána opožděně?

JŠ: Stalo, ale dalo se to vyřešit.

OJ: A znali jste důvody zpoždění?

JŠ: Ano, vždycky jsme věděli proč. Někdy to byly objektivní důvody, něco se vyskytlo tak říkajíc „po cestě“, řešily se právě nějaká vyjádření DOSS, nebo ty důvody byly třeba i od nás, změny a podobně. Důvodů může být více, ale byly to vždy práce v souvislosti s projektem z obou stran.

OJ: Je podnik flexibilní k vašim požadavkům?

JŠ: Ano, určitě. I po cestě toho projektování, scházíme se na místě, dokážeme to vymyslet (14:10) a to je právě to, proč rád dělám s místními firmami, že je to blízko. Dokážeme se sejít na zvednutí telefonu a na místě si vysvětlit, jak by to mělo být.

OJ: Přístup společnosti k problémům je podle vás proaktivní nebo reaktivní?

JŠ: Myslím, že v pohodě dokáží reagovat velmi rychle na připomínky nebo námitky.

OJ: Je pro vás dostatečné portfolio služeb firmy?

JŠ: My víme, co od nich potřebujeme, ale obecně dnes je obecně hlad po projektantech, takže kdybyste dělali i pozemní stavby budeme taky rádi, ale samozřejmě se na vás obracím ve věcech dopravního stavitelství.

OJ: Měli bychom ho rozšířit?

JŠ: Nevím, jestli byste měli, ale obecně je tu málo projektových kanceláří. Nejen staveb, ale čehokoli ostatního. Tady není poslední dobou, na koho se obrátit, když do několika měsíců potřebujete mít vyprojektované třeba vnitřní zázemí. V tomto ohledu bych uvítal, kdyby tu bylo více kapacit jakéhokoli druhu.

OJ: Využili byste další služby?

JŠ: Určitě, stoprocentně.

OJ: Napadají Vás nějaké konkrétní?

JŠ: Pozemní stavby, vodohospodářství.

OJ: Byla někdy odmítnuta Vámi požadovaná práce?

JŠ: Myslím si, že se nám to stalo, ne že by vyloženě bylo odmítnuto, ale dohodli jsme se ať oslovíme někoho jiného, z důvodu, že toho mají tolik, že by neuměli zaručit termíny.

OJ: Pokud ano, znáte důvod?

JŠ: časové zaneprázdnění

OJ: Je vám jako klientům vycházeno vstříc?

JŠ: Ano a myslím si že i pan Janák s námi spolupracuje rád, protože u města má jistotu, že bude platba provedena tak, jak má. Municipality jsou jistota.

OJ: Jaké problémy nebo typ problému či úkoly bychom pro Vás měli (umět) vyřešit?

JŠ: Nám stačí to, co řešíte, plus veškerý servis, jak jsme mluvili o těch vyjádřeních DOSS a flexibilitu (18:45). Akorát se nám to trochu zdrží, protože jsme zjistili, že máme hodně investic a budeme muset něco přesunout o rok dále.

OJ: Jakou hodnotu by Vám měla naše společnost dodat?

JŠ: Nic mě nenapadá.

OJ: Jaká je vaše představa o produktech a službách, které bychom vám měli nabídnout?

JŠ: Pasporty, studie proveditelnosti, potřebujeme řešit to parkování, všechno tak, aby to zapadalo do našeho investičního rámce.

OJ: Jaké Vaše potřeby bychom měli uspokojit?

JŠ: Všechno, co mě napadá už jsme si řekli.

OJ: Myslíte si, že jsou aspekty naší práce, které bychom měli nějakým způsobem inovovat?

JŠ: Také mě nic nenapadá. To byste se asi musel zeptat odborníků nebo větších investorů.

OJ: Je pro Vás důležité být informováni o dění v naší společnosti?

JŠ: Informace ve smyslu, že by firma měla končit, to určitě.

OJ: Prostřednictvím jakých kanálů byste si přáli být kontaktováni?

JŠ: Je to o partnerství, my na sebe máme telefony. Konkrétnější věci řešíme po e-mailu, ale začátek je vždy na telefonu a na osobní schůzce. Osobní kontakt je vždy důležitý u těchto věcí.

OJ: Jaká je vaše představa o typu vztahu, který by mezi námi měl panovat a jak bychom ho měli udržovat?

JŠ: Nechal bych to tak, jak to máme. My o vás víme a pravidelně vás poptáváme, když potřebujeme něco zrealizovat. Výhledově budeme řešit parkování ve městě, pak budeme hledat spolehlivého partnera, se kterým budeme hledat řešení a společně s policií musíme vymyslet koncept. V tomto budeme muset spolupracovat a pomoci vytvořit koncept pro jednotlivé lokality s různými řešeními.

OJ: Za jaké hodnoty jste jako zákazník, ochotni zaplatit?

JŠ: Samozřejmě jsme ochotní, takhle měla by být standardem flexibilita, přístup partnerského typu, tzn. nadstandardní služby typu porady, ne hned si to nechat zaplatit, což ale u vás funguje. A to já právě oceňuji na firmách, když mohu zvednout telefon a mohu si nechat poradit, jak se k určité věci postavit. I když tohle hned nenese peníze, ale dělá to ten vztah. Pokud je to naopak, tak s takovou zkušeností bych už tu firmu oslovovat nechtěl, když něco po sobě nechám, je dobré o to starat i dál.

OJ: Jaký je váš postoj ke kultivaci podnikatelského prostředí pomocí zvyšování etiky a zavedení např. etického kodexu?

JŠ: Obecně ve společnosti je něco takového potřeba, protože ta doba je šílená. Všechno to začíná u dětí a u výchovy a pak se to všechno projeví v podnikání. Místo toho, aby se lidi snažili ostatní ošidit, je potřeba budovat partnerské vztahy, moci se na firmu spolehnout. Nemusíme někoho zvýhodňovat, ale víme, že tu práci dělá dobře, tak bude jedna z těch, kterou budu oslovovat. Mělo by to vycházet z morálky. Jinak vítám diskrétnost a důvěru.

OJ: Máte nějakou otázku Vy, nebo je něco, co byste chtěl dodat?

JŠ: Běžně se setkávám. Například, že generální dodavatel neplatí subdodavatelům. Občas se do smluv dává, že musí platit, ale úplně nevím, jestli jim do toho platebního styku můžeme koukat.

OJ: S tím bychom vám do budoucna mohli také pomoci. Děkuji za rozhovor.

Příloha 12 - Zápis z rozhovoru s klientem č. 2

Rozhovor se uskutečnil ve Vrchlabí, dne 22. února 2019

Účastníci: Ing. Jiří Pohl – investiční technik města Vrchlabí (JP), Bc. Ondřej Janák (OJ)

Délka rozhovoru: 22 min. 41 s

Rozhovor vedl a zapsal Bc. Ondřej Janák

OJ: Mohu se zeptat, jak dlouho pracujete na vrchlabském úřadě?

JP: Jedenáct let.

OJ: Vy jste rozený vrchlabák?

JP: Ano.

OJ: Co pro Vás představuje firma DiK Janák, s.r.o.?

JP: Co se týká projekce dopravních staveb, projekčních firem tady zas tolik není a co se týká konkrétně téhle firmy, určitě ji vnímám jako dražší, ale na druhou stranu vždy s kvalitním a naprosto použitelným výstupem.

OJ: Má podle Vás firma dobrou pověst?

JP: Asi jo. Řadíme ji mezi ty drahé, ale zase výstup je bez problému.

OJ: Vnímáte aktuální velikost firmy jako přednost nebo spíše slabou stránku?

JP: Z hlediska velikosti já tu firmu neznám, protože jedním vždy jen s jednatelem. Nevím, jestli má pod sebou jednoho nebo pět lidí.

OJ: Dáte přednost při zadávání zakázek velké nebo malé firmě? (nehledě na reference, pouze na velikost)

JP: Když víme, že je to jen jeden člověk nebo hodně malá firma, tak víme, že to nebude jednoduché.

OJ: Dáte přednost při zadávání zakázek zavedené společnosti s dobrými referencemi nebo pouze nejnižší ceně?

JP: Pokud si mohu vybrat, což je málokdy, tak určitě bezproblémovému průběhu a kvalitě výstupů.

OJ: Používáte reference jako hodnotící kritérium?

JP: Používat reference jako hodnotící kritérium je problém. Je to subjektivní a mohl by se na tom někdo odvolávat a celou zakázku shodit. Je to špatně stanovitelné, aby to nebylo napadnutelné. Většinou každý přijme, že cenově je někdo levnější než on.

OJ: Jednáte vždy pouze s jednatelem nebo se dostanete do kontaktu i s dalšími pracovníky? Pokud ano, s kterými?

JP: Pouze s jednatelem, což považuji za dobré.

OJ: Bylo někdy, např. při problému nebo požadavku, odkazováno na odpovědného pracovníka?

JP: Nebylo.

OJ: Chybí Vám v naší společnosti nějaký typ odborníka? V případě, že ano, můžete uvést jaký?

JP: Tím, že firmu neznám tak do hloubky, tak nevím, předpokládám, že děláte jen dopravní stavby a vodoprávní stavby, dělalo VHK s.r.o., ale ti už nefungují, tak nevíme, jestli pak najdeme někoho dalšího. Máme tu jednoho místního projektanta, ale to je jen jeden.

OJ: Máte za to, že v rámci naší společnosti schází nějaké znalosti?

JP: Nemyslím si. Občas používáme firmu jako poradce. Je to naopak, když my něco nevíme, necháme si poradit.

OJ: Nastala v minulosti nějaká situace, která nebyla vyřešená podle vašich představ? Jak byste si představovali její řešení?

JP: Nic mě nenapadá. Jak jsem říkal na začátku, vždy ty výstupy jsou dobré.

OJ: Stalo se, že by zakázka byla dodána opožděně? Pokud ano, znáte důvody zpoždění?

JP: Úplně si nepamatuji, že by byl tenhle problém. Tady je spíš problém u nás, kdy se o akcích dlouho rozhoduje, jestli se vůbec realizují, co ano, co ne. Pak se řekne, že se to musí rychle vyprojektovat a na realizaci zbývá nejméně času.

OJ: Je podnik flexibilní k vašim požadavkům?

JP: Já myslím, že jo.

OJ: Přístup společnosti k problémům je podle vás proaktivní nebo reaktivní?

JP: Ano, vždy bylo aktivně navrženo nějaké řešení.

OJ: Je pro vás dostatečné portfolio služeb firmy? Měli bychom ho rozšířit? Využili byste další služby? Napadají Vás nějaké konkrétní?

JP: Určitě třeba ty vodoprávní stavby, jak jsem zmiňoval. Prakticky na veřejné osvětlení používáme jen jednoho projektanta, který je sice kvalitní, ale časově je to špatné. A to by bylo dobré, kdyby se našel někdo další. Projektantů je málo.

OJ: Byla někdy odmítnuta Vámi požadovaná práce? Pokud ano, znáte důvod?

JP: Myslím, že snad nebyla. Pokud by se to stalo, tak by to bylo jedině z časových důvodů.

OJ: Je vám jako klientům vycházeno vstříc?

JP: Já myslím, že ano.

OJ: Jaké problémy nebo typ problému či úkoly bychom pro Vás měli (umět) vyřešit?

JP: Co vždy chceme je, aby ta dokumentace byla co nejjednodušší. Takže umět posoudit, zda lze sdružit územní řízení a stavební řízení. Hledat úspornější varianty, ať už časové nebo peněžní.

OJ: Jakou hodnotu by Vám měla naše společnost dodat?

JP: S poměrem cena kvalita jsme spokojeni. Neúměrně drahé je přikopírování papíru navíc, to si radši uděláme jinde. Ale výstup byl vždy bez problému.

OJ: Jaká je vaše představa o produktech a službách, které bychom vám měli nabídnout?

JP: Projekce VHS, VO. Komplexní inženýring.

OJ: Jaké Vaše potřeby bychom měli uspokojit?

JP: Co třeba poslední dobou řešíme u rozpočtů, tím, jak každá profese rozpočtuje jiným způsobem, v jiném programu, ale my pro výběrové řízení potřebujeme jeden soubor. Potřebovali bychom, aby ten rozpočtový výstup byl k dané zakázce jednolité, ve stejném formátu.

OJ: Myslíte si, že jsou aspekty naší práce, které bychom měli nějakým způsobem inovovat?

JP: Nevím o ničem.

OJ: Je pro Vás důležité být informováni o dění v naší společnosti?

JP: Já myslím, že snad ani ne. Jen důležité věci.

OJ: Prostřednictvím jakých kanálů byste si přáli být kontaktováni?

JP: Telefon, e-mail. Pro nás dostačující.

OJ: Jaká je vaše představa o typu vztahu, který by mezi námi měl panovat a jak bychom ho měli udržovat?

JP: Tak jak to funguje teď je dobré. Je to odběratelský vztah s partnersko-poradenskou linií.

OJ: Za jaké hodnoty jste jako zákazník, ochotni zaplatit?

JP: Určitě je pro nás lepší, když je ten výstup kvalitní, aby nevznikaly problémy na stavbách. To je pro nás určitě hodnota.

OJ: Jaký je váš postoj ke kultivaci podnikatelského prostředí pomocí zvyšování etiky a zavedení např. etického kodexu?

JP: Když je nějaký podnikatel kultivovaný, je to příjemné. Vystupování firmy je důležité, protože se setkáváme s firmami, se kterými je obtížná komunikace. Jakékoli výhrady berou jako útoky, nechtějí pochopit a chtějí řešit jen po svém. Ale s problémy neetického chování se úplně nesetkáváme, spíše s kritikou kompromisů.

OJ: Máte nějakou otázku Vy, nebo je něco, co byste chtěl dodat?

JP: Já myslím, že to bylo vyčerpávající.

OJ: Děkuji za rozhovor.

Příloha 13 - Zápis z rozhovoru s klientem č. 3

Rozhovor se uskutečnil ve Vrchlabí, dne 22. února 2019

Účastníci: paní Eva Havlíčková – referentka silničního správního úřadu pro místní komunikace města Vrchlabí (EH), Bc. Ondřej Janák (OJ)

Délka rozhovoru: 49 min. 32 s

Rozhovor vedl a zapsal Bc. Ondřej Janák

OJ: Úvodem, vy jste vrchlabačka?

EH: Jo jsem přímo vrchlabačka, až možná patriotská.

OJ: Jak dlouho spolupracujete s firmou?

EH: Od doby, co jsem na investicích, celkem asi 19 let.

OJ: Co pro vás firma představuje?

EH: Určitě je to partner, který pro mě představuje spolehlivost a danou kvalitu. Zná Vrchlabí, má k lokalitě nějaký vztah a snaží se práci odvést tak, aby to mělo návaznost na okolní lokalitu a nějaký smysl.

OJ: Má podle Vás firma dobrou pověst?

EH: Já si myslím, že obecně jo. Vnímám to tak, že například mohou být vytýkány silné konstrukční vrstvy, které vaše kancelář navrhla na místní komunikace, ale na druhou stranu tady se říká, co naprojektuje DiK Janák, to drží. Úspory vždy závisí na zadavateli, ne na projektantovi.

OJ: Vnímáte aktuální velikost firmy jako přednost nebo spíše slabou stránku?

EH: Já ji vnímám jako malou firmu, ale takovou, na kterou se lze obrátit a je schopna zpracovat i větší projekty. Já jsem spokojená i s cenami, takže nemám žádný problém

OJ: Dáte přednost při zadávání zakázek velké nebo malé firmě? (nehledě na reference, pouze na velikost)

EH: Vůbec bych nebádala, jestli je malá nebo velká. Nehraje to pro mě roli.

OJ: Dáte přednost při zadávání zakázek zavedené společnosti s dobrými referencemi nebo pouze nejnižší ceně?

EH: Já se nebráním ničemu. Ale tím, že DiK znám a vím, že se vždycky domluvíme, tak jsem nezkoušela oslovit nikoho jiného. Vybíráme ty osvědčené.

OJ: Používáte reference jako hodnotící kritérium?

EH: Já nejsem investiční technik, takže to já neřeším.

OJ: Jednáte vždy pouze s jednatelem nebo se dostanete do kontaktu i s dalšími pracovníky? Pokud ano, s kterými?

EH: Jednám jen se šéfem. Ani o technických věcech s nikým dalším. A jestli on to někomu zadá, o tom já nevím a vůči mně vystupuje jedině on.

OJ: Bylo někdy, např. při problému nebo požadavku, odkazováno na odpovědného pracovníka?

EH: Ne, to ne, v žádném případě. Maximálně tak, že nám bylo řečeno, takhle jste si to zadali. Často to bývá z naší strany, je to otázka politiky.

OJ: Chybí Vám v naší společnosti nějaký typ odborníka? V případě, že ano, můžete uvést jaký?

EH: Asi ne. Když je to třeba spojené s VO, tak DiK si to objedná u někoho, kdo na to má oprávnění a dodá to komplet.

OJ: Máte za to, že v rámci naší společnosti schází nějaké znalosti?

EH: To mě nenapadlo. My naopak je čerpáme od vás, když potřebujeme. Občas požádám i o radu, když se to netýká akce spojené s vaší firmou.

OJ: Nastala v minulosti nějaká situace, která nebyla vyřešená podle vašich představ? Jak byste si představovali její řešení?

EH: U mě určitě ne. Naopak, já i když zavolám, pan inženýr přijede na místo a řešíme ty věci konkrétně.

OJ: Stalo se, že by zakázka byla dodána opožděně? Pokud ano, znáte důvody zpoždění?

EH: Nestalo, protože já to dělám jinak, nestanovuji konkrétní termíny. Já to nechám na něm, dohodneme se, že to bude tehdy a tehdy a často je to i dříve.

OJ: Je podnik flexibilní k vašim požadavkům?

EH: Určitě. Stoprocentně. Když něco vážne, tak většinou tady, na něčem, co nemůžeme ovlivnit, ať už je to zastupitelstvo nebo třeba nějaká petice, obecně veřejné mínění, kdy názory se různí.

OJ: Přístup společnosti k problémům je podle vás proaktivní nebo reaktivní?

EH: To určitě, snažíme se předcházet.

OJ: Je pro vás dostatečné portfolio služeb firmy? Měli bychom ho rozšířit? Využili byste další služby? Napadají Vás nějaké konkrétní?

EH: Já řeším jen ty dopravní stavby, ale rozšíření by záleželo na tom, o jaké služby by se jednalo. Poradenství v oblasti zpomalení provozu, dopravní průzkum, znát nehodovost. Například co se týká obytných zón, nestačí postavit značku „obytná zóna“ a čekat, že to všichni budou respektovat, dneska by obytné zóny měly mít charakter veřejného prostoru, kde je zeleň, šikany zpomalující provoz, aby to bylo moderní. Mosty, o tom mi ani nemluvte! Víte, bychom místní firmu zabývající se mosty. S tím jsou poslední dobou problémy, řeší se ad hoc, když vzniknou. Je snaha se z toho poučit, tak uvidíme.

OJ: Byla někdy odmítnuta Vámi požadovaná práce? Pokud ano, znáte důvod?

EH: Ne, nebo vlastně jo, já myslím, že jednou jsme se domluvili, ale to nebylo úplně odmítnutí, spíš tam šlo o to, že pod chodníkem byly přeložky sítí, takže jsme to nakonec nechali zpracovat dohromady někoho, kdo se především zabýval těmi přeložkami a k tomu mu někdo jiný nakreslil chodník. Takže nebylo to úplně odmítnutí, spíš domluva.

OJ: Je vám jako klientům vycházeno vstřícně?

EH: Naprosto, já jsem naprosto spokojená.

OJ: Jaké problémy nebo typ problému či úkoly bychom pro Vás měli (umět) vyřešit?

EH: Rozhodně trochu více zeleně. Ráda bych viděla třeba stromy jako oddělení parkovacích míst. V zahraničí je to běžné, třeba ve Francii. Tam bychom se mohli inspirovat. Taky ostrůvky, přizpůsobit prostor chodci. Více moderních prvků, méně značení, méně plechu a více prvků jako šikany nebo zúžení, stavebně přizpůsobit.

OJ: Jakou hodnotu by Vám měla naše společnost dodat?

EH: Určitě je potřeba balancovat mezi kvalitou a cenou. Kvalitní výstupy jsou žádané, ale zase to za ně nesmí být raketa.

OJ: Jaká je vaše představa o produktech a službách, které bychom vám měli nabídnout?

EH: Třeba nám můžete pomoci s vybíráním dodavatelů a zadáváním větších akcí. Když je to kdejaký kousek chodníku, tak to si udělám sama, ale něco většího, kde už jsou nějaké návaznosti, to chce trochu někoho více technického než úřednického.

OJ: Jaké Vaše potřeby bychom měli uspokojit?

EH: Nevím, nic mě nenapadá. Já třeba jsem vysazená proti cyklotrasám. To se dělá hlavně kvůli dotacím a pak se kácí stromy, dává se asfalt. Když je tam polní cesta, ať si jedou po polní cestě, není potřeba dávat asfalt.

OJ: Myslíte si, že jsou aspekty naší práce, které bychom měli nějakým způsobem inovovat?

EH: Jako chápu, že projektanti dělají na zadání. Ale určitě se o tom dá přemýšlet, takže pokud je možnost, co nejméně dopravního značení, hrbolů, řešit jinak, více zeleně, moderních prvků. Řešit jinak, než je zaběhlé, vložit do toho něco navíc, a i přesvědčit toho investora, že to má smysl a vložené náklady se vyplatí, vypadá to lépe atd.

OJ: Je pro Vás důležité být informováni o dění v naší společnosti?

EH: Určitě ne, jedině kdybyste nabírali deset mladých kluků.

OJ: Prostřednictvím jakých kanálů byste si přáli být kontaktováni?

EH: Máme zajetý takový postup spolupráce, např. máme studii, dostaneme koncept, domluvíme se, co a jak, sejdem se na místě osobně a řešíme to osobně. I o variantách, zapojujeme i další lidi, aby ex post nepřidávali různé strany další požadavky. Takhle my jsme spokojeni, ta spolupráce funguje bezvadně.

OJ: Jaká je vaše představa o typu vztahu, který by mezi námi měl panovat a jak bychom ho měli udržovat?

EH: Tak jak je jsem spokojená.

OJ: Za jaké hodnoty jste jako zákazník, ochotni zaplatit?

EH: Tak ty výstupy jsou kvalitní, takže já neřeším cenu, pokud je to dobré, tak ano, ale nezáleží úplně na mě. Jednak se musíme držet rozpočtu a jednak to tu schvalují další lidé.

OJ: Jaký je váš postoj ke kultivaci podnikatelského prostředí pomocí zvyšování etiky a zavedení např. etického kodexu?

EH: Já se setkávám s určitou neprofesionalitou třeba při řešení těch mostů. Často se to řeší, co nejlaciněji, což nevím, jestli je úplně dobrý způsob. Jinak, že by tu někdo chodil s obálkami, to ne. Slušné chování samozřejmě preferuji.

OJ: Máte nějakou otázku Vy, nebo je něco, co byste chtěla dodat?

EH: Ne asi ne, já budu ráda, když spolupráce bude pokračovat, takže jestli se toho ujmete, jedině dobře.

OJ: Dobrá. Děkuji za rozhovor.

Příloha 14 - Zápis z rozhovoru s klientem č. 4

Rozhovor se uskutečnil v Hradci Králové, dne 25. února 2019

Účastníci: pan Zdeněk Kos – Vedoucí provozu, Správa Hradec Králové, ŘSD (ZK),
Bc. Ondřej Janák (OJ)

Délka rozhovoru: 13 min. 10 s

Rozhovor vedl a zapsal Bc. Ondřej Janák

OJ: Co pro Vás firma představuje?

ZK: Představuje solidního dodavatele.

OJ: Má podle Vás firma dobrou pověst?

ZK: Neposkvřněnou, nikdy jsme se nesetkali s problémy, například, že by projektant své dílo neobhájil, když dochází k rozporu s dodavatelem.

OJ: Vnímáte aktuální velikost firmy jako přednost nebo spíše slabou stránku?

ZK: Já si myslím, že by mohla být větší.

OJ: Dáte přednost při zadávání zakázek velké nebo malé firmě? (nehledě na reference, pouze na velikost)

ZK: Nám je to úplně jedno, protože zpravidla vše soutěžíme, výhodu větších firem vidím v širším sortiment, například kromě komunikací dokáží zastřešit i protihlukové bariéry či mosty. Malé firmy s úzkým zaměřením se nemůžou hlásit do všech konkurzů.

OJ: Dáte přednost při zadávání zakázek zavedené společnosti s dobrými referencemi nebo pouze nejnižší ceně?

ZK: My předepíšeme, jaké mají firmy mít reference, pokud je to zapotřebí a buď je splní, nebo nesplní. Nemůžeme dát přednost nikomu, je to součástí zadávacích podmínek, ale jsme obecně radši, když můžeme spolupracovat s firmami, které jsou místní, a máme s nimi nějakou pracovní zkušenost. Osobní znalost lidí je pro nás samozřejmě plusová, protože celá řada věcí se dá vyřešit v rámci dnů a výrobních výborů. To ale neznamená, že se nemůže přihlásit někdo cizí, prostě spolupracujeme s tím, kdo zakázku vyhrál.

OJ: Jednáte vždy pouze s jednatelům nebo se dostanete do kontaktu i s dalšími pracovníky? Pokud ano, s kterými?

ZK: Já osobně jednám pouze s jednatelům a mám za to, že i moji lidé, kteří se na projektech podílí.

OJ: Bylo někdy, např. při problému nebo požadavku, odkazováno na odpovědného pracovníka?

ZK: Nebylo.

OJ: Chybí Vám v naší společnosti nějaký typ odborníka? V případě, že ano, můžete uvést jaký?

ZK: V tom, co děláte, respektive v úrovni projektů, které realizujete a v jakém segmentu se pohybuje, Vám nechybí nic. Je jasné, že se nebudete hlásit například na dálnice.

OJ: Máte za to, že v rámci naší společnosti schází nějaké znalosti?

ZK: Ne to ne, jednatel je kvalifikovaný, zkušený a problémy řešíme průběžně. Domluvíme se na požadavcích, co je a co není technicky možné.

OJ: Nastala v minulosti nějaká situace, která nebyla vyřešená podle vašich představ? Jak byste si představovali její řešení?

ZK: Nemám v paměti, že by něco takového nastalo.

OJ: Stalo se, že by zakázka byla dodána opožděně? Pokud ano, znáte důvody zpoždění?

ZK: Ani to se nám nestalo. Kdyby se to stalo, podle smlouvy by následovalo penále. Případně, když nastanou problémy, tak se podepisuje dodatek, kde může být termín dokončení upřesněn, a tudíž je prodloužení opět v souladu se smlouvou. U této firmy jsme penále ještě nevystavili.

OJ: Je podnik flexibilní k vašim požadavkům?

ZK: Je.

OJ: Přístup společnosti k problémům je podle vás proaktivní nebo reaktivní?

ZK: Proaktivní, vše řešíme.

OJ: Je pro vás dostatečné portfolio služeb firmy? Měli bychom ho rozšířit? Využili byste další služby? Napadají Vás nějaké konkrétní?

ZK: Firma je nějak zaměřená, hlásí se do soutěží, které odpovídají jejímu rozsahu, a kdyby měla služby rozšířenější, tak se může hlásit i jinam, tudíž by se portfolio možných uchazečů rozšířilo. Kdyby byla firma větší, měla by širší záběr.

OJ: Byla někdy odmítnuta Vámi požadovaná práce? Pokud ano, znáte důvod?

ZK: Nebyla.

OJ: Je vám jako klientům vycházeno vstříc?

ZK: Je.

OJ: Jaké problémy nebo typ problému či úkoly bychom pro Vás měli (umět) vyřešit?

ZK: Řešíte pro nás to, co si objednáme. Vy se hlásíte do soutěží, které řeší opravy a rekonstrukce silniční sítě a studie k novým věcem v rámci rozsahu firmy.

OJ: Jakou hodnotu by Vám měla naše společnost dodat?

ZK: Chceme projekty v nejvyšší kvalitě.

OJ: Jaká je vaše představa o produktech a službách, které bychom vám měli nabídnout?

ZK: My jsme spokojeni s tím, co nabízíte. I když mohli byste dělat i větší zakázky, kdyby firma nebyla tak malá.

OJ: Jaké Vaše potřeby bychom měli uspokojit?

ZK: Zadáme dokumentaci, ta se připravuje, probíhají výrobní výbory, tam se vše řeší. To, co potřebujeme řešit, tak řešíme tam a nepotřebujeme řešit nic mimo.

OJ: Myslíte si, že jsou aspekty naší práce, které bychom měli nějakým způsobem inovovat?

ZK: Zlepšit se dá vždycky, inovace probíhá průběžně, tak jak se mění normy a technologie, ale s tím se každá firma, která pro nás pracuje, musí průběžně vypořádat. Nepotřebujeme tedy nutně inovovat, protože ta inovace je ten proces, který probíhá v rámci přípravy a realizace.

OJ: Je pro Vás důležité být informováni o dění v naší společnosti?

ZK: Ani ne. Samozřejmě by nás zajímalo, kdyby se společnost měla stát ne akce schopnou a bylo by ohroženo plnění našich záležitostí, jinak nám je v podstatě jedno. My jednáme s jednatelem a jeho starostí je, aby se plnili naše požadavky a úkoly.

OJ: Prostřednictvím jakých kanálů byste si přáli být kontaktováni?

ZK: Poštou, telefonicky, emailem, osobně.

OJ: Jaká je vaše představa o typu vztahu, který by mezi námi měl panovat a jak bychom ho měli udržovat?

ZK: Zůstaňme u toho, jak to funguje do teď.

OJ: Za jaké hodnoty jste jako zákazník, ochotni zaplatit?

ZK: Bezproblémový výstup, dostupná cena, odborník na telefonu, rychlá dodávka, spolehlivá firma.

OJ: Jaký je váš postoj ke kultivaci podnikatelského prostředí pomocí zvyšování etiky a zavedení např. etického kodexu?

ZK: Nemáme záporné stanovisko, s širším pojetí začala Skanska, pokud by tyto věci nebyly v pořádku, tak bychom s danou společností nemohli ani uzavřít smlouvu. Stejně jako požadujeme bezdlužnost státu, pokud by nebylo vše v pořádku, tak nemůžeme jít do hospodářského styku.

OJ: Máte nějakou otázku Vy, nebo je něco, co byste chtěl dodat?

ZK: Nemám.

OJ: Děkuji za rozhovor.

Příloha 15 - Zázpis z rozhovoru s klientem č. 5

Rozhovor se uskutečnil ve Dvoře Králové nad Labem, dne 25. února 2019

Účastníci: Ing. Ctirad Pokorný – Vedoucí investic města Dvůr Králové nad Labem (CP),
Bc. Ondřej Janák (OJ)

Délka rozhovoru: 31 min. 01 s

Rozhovor vedl a zapsal Bc. Ondřej Janák

OJ: Co pro Vás firma představuje?

CP: Je to jedna z firem, za kterou jdeme, když máme problémy nebo chceme řešit projekty, ať už v rámci investic nebo v rámci správy stávajících dopravních staveb. Hlavně jsme se setkávali na poli chodníků a komunikací, popravdě jsem se nikdy ani neptal, zda jsou specializací firmy například mostní stavby. Spolupracujeme i v rámci dotačních projektů, které jsou náročnější na administrativu.

OJ: Má podle Vás firma dobrou pověst?

CP: Určitě má, po tom, když jsme začali hodně spolupracovat s krajem, kdy oni řeší komunikace, my řešíme chodníky, vždycky bylo všechno v dobrém. Samozřejmě problémy při realizacích jsou, ale nejsme věštcí.

OJ: Vnímáte aktuální velikost firmy jako přednost nebo spíše slabou stránku?

CP: Popravdě vždycky jsem byl v kontaktu jenom s jednatelem, takže pozadí firmy neznám. Vnímám, že jednatel je štítový hráč, který rozdává tu práci, takže si to netroufnu posoudit, osobně jsem ve firmě nikdy nebyl.

OJ: Dáte přednost při zadávání zakázek velké nebo malé firmě? (nehledě na reference, pouze na velikost)

CP: Tuto otázku bych doplnil o to, že záleží na tom, jestli je firma regionální nebo ne. Na základě osobních zkušeností, které mám radši krátkodobějšího charakteru, to není samo o sobě o jménu firmy, ale o lidech, kteří pro ni pracují. Když jsme spolupracovali s většími firmami jako M-silnice, tak to byl jiný typ řízení a koordinace. Na druhou stranu firmy typu Šeba / Bořek, což jsou ty místní menší firmy, které ale také umí dělat dopravní stavby, byť na to nemají techniku – najímají si jí, tak jsme také byli spokojeni. Jestli bych preferoval větší nad menší? Asi bych dal vždy přednost té regionální.

OJ: Dáte přednost při zadávání zakázek zavedené společnosti s dobrými referencemi nebo pouze nejnižší ceně?

CP: Asi rozumím tomu, že v této době by měl mít možnost podnikat každý, ale reference na začátku nemáte, logicky bych chtěl už nějaké realizované akce vidět. Bylo by to o zkušenostech těch lidí, se kterými bychom seděli u toho stolu.

OJ: Jednáte vždy pouze s jednatelem nebo se dostanete do kontaktu i s dalšími pracovníky? Pokud ano, s kterými?

CP: Ne, pouze s jednatelem.

OJ: Bylo někdy, např. při problému nebo požadavku, odkazováno na odpovědného pracovníka?

CP: Ne, neuvědomuji si to.

OJ: Chybí Vám v naší společnosti nějaký typ odborníka? V případě, že ano, můžete uvést jaký?

CP: Možná ano, když se nad tím zamyslím, řekl bych vodohospodář / hydrolog či VO (veřejné osvětlení).

OJ: Máte za to, že v rámci naší společnosti schází nějaké znalosti?

CP: Možná mám pocit, že těch znalostí je až moc poslední dobou, všichni jsme schopní si leccos najít na internetu, teď to myslím v tom negativním smyslu, protože při těch realizacích máme velké problémy s lidmi, kteří bydlí u liniových staveb, chodí, fotí, píšou. Člověka to hrozně zaměstnává s nimi vést tu diskuzi, protože to my, jako úředníci musíme. Teď jsme se snažili, leč jsme to nedotáhli, uspořádat mostní symposium, ve kterém měly být prezentovány i nové UHPC panely, což jsou monolitické konstrukce, které jsou na určitou délku přemostění velmi ekonomicky efektivní, na úkor standardních stávajících technologických postupů. Firma KŠ Prefa začínala lávkami, teď už své portfolio rozšiřují. Investičně i se spodními stavbami jsou schopni se dostat oproti standardním projektům na polovinu ceny. Takže rozšiřovat znalosti například materiálovým směrem.

OJ: Nastala v minulosti nějaká situace, která nebyla vyřešená podle vašich představ? Jak byste si představovali její řešení?

CP: I když poctivě pátrám v paměti, tak mě nic nenapadá. I když jsme měli problémy, tak nám bylo vyjito vstříc. Hodně emocí bylo kolem cyklostezky na Benešově nábřeží, tam byla dotace a termíny byly dost krátké, když jsme měli doložit stavební povolení, tak to bylo hektické a byly v tom ještě audity bezpečnosti, což byla externí firma a, co jsem tak pochopil, tak jsme si nevybrali úplně správného auditora, ale situaci jsme nakonec zvládli pěkně konstruktivně. Vás máme jako odborníky, my přeci jen jsme z pozice úředníků, i když se vysokoškolským stavebním vzděláním, nejsme takovými odborníky se zkušenostmi v dopravních stavbách, jako vy, vždy radši dáme na Vaše rady a doporučení.

OJ: Stalo se, že by zakázka byla dodána opožděně? Pokud ano, znáte důvody zpoždění?

CP: Když si vezmu obecně spektrum projektantů, mám chuť říct i ne, byť na druhou stranu neznám projektanta, který by dokázal splnit termín, ale jednatel nás vždycky dostal, když řekl, že na jednání jsme se dohodli na tento termín a ten já držím, ten stíhnu. Mohou vzniknout objektivní důvody v rámci přípravy, proč se to zdrží, ale nastavený termín byl vždy dodržen.

OJ: Je podnik flexibilní k vašim požadavkům?

CP: Je. Když zavoláme, jednatel nemůže, potom odpoví. Když něco potřebujeme, pošle. Za 4 roky jsem se neseťkal s tím, že bych jednatele potřeboval a on tu nebyl.

OJ: Přístup společnosti k problémům je podle vás proaktivní nebo reaktivní?

CP: Jednatel má jednu dobrou vlastnost a to to, že je diplomat, nikdy jsem ho neviděl se rozčítit, vždy měl nad problémem velký nadhled a řešení bylo vždy konstruktivní, rozhodně ne tak, aby to vzbuzovalo negativní emoce. Když se dělali věci s Královéhradeckým krajem a byl zainteresován i zhotovitel, což obsahovalo hodně emocí, tak se vždy dospělo k cíli, což je ten výsledek.

OJ: Je pro vás dostatečné portfolio služeb firmy? Měli bychom ho rozšířit? Využili byste další služby? Napadají Vás nějaké konkrétní?

CP: Je, určitě. Když rozšíříte o něco, co by se nám hodilo, můžeme to začít využívat právě i díky dlouhodobě spolupráci, ale když ne, tak na to, co potřebujeme, je to dostačující.

OJ: Byla někdy odmítnuta Vámi požadovaná práce? Pokud ano, znáte důvod?

CP: Nevybavuji si. Určitě bylo období, že té práce je tolik, že jsme řekli, že bychom potřebovali doprojektovat ještě tento rozsah a bylo nám řečeno, že nejdříve za ... V tu chvíli jsme na to

netlačili a zařídili jsme případně jinak. Je to dáno určitě i situací na trhu. V našem případě je to i situace, že nám třeba zbyde nějaký obnos a potřebujeme na to rychle něco vyprojektovat, třeba i do druhého dne.

OJ: Je vám jako klientům vycházeno vstříc?

CP: Určitě.

OJ: Jaké problémy nebo typ problému či úkoly bychom pro Vás měli (umět) vyřešit?

CP: Nevím, do jaké míry. Jste schopni nabídnout služby hlavně k cizímu zdroji financování, v případě dotací se nabízí státní fond dopravní infrastruktury, kdy my máme možnost buď si vzít externí firmu, která zajistí podání žádosti a případnou administrativu a separátně Vás. Možná, když byste přišli s někým, koho máte vy ozkoušeného nebo formou subdodavatele, protože tu spolupráci teprve nastavujeme v tom procesu a vnímám to, jako určité riziko.

OJ: Jakou hodnotu by Vám měla naše společnost dodat?

CP: Standardní výstupy splňující naše požadavky a normy. Takže řekněme kvalitnější, než co běžně nabízí trh. Obecně bývají projekty trochu odfláknuté a podle toho pak vypadá vše co na ně navazuje.

OJ: Jaká je vaše představa o produktech a službách, které bychom vám měli nabídnout?

CP: Například komplet zadání zakázky bychom využili, velké zakázky zadáváme přes právní služby, každopádně, kdybyste s tím přišel, tak bychom to určitě zkusili. Je to už spíš víc právníčina, dříve se ty zakázky dělaly i na tomto oddělení, ale jak se legislativa rozrůstá, tak se z nás stávají opravdu více úředníci a začíná to být tak složité, že na to potřebujete opravdové odborníky.

OJ: Jaké Vaše potřeby bychom měli uspokojit?

CP: Možná architektura, těžko říct, ale to zase směřuji k mostním stavbám, hlavně u těch mostů se řeší jejich vzhled, není to tvrdě dopravní stavba, ale už by to místně mělo odpovídat – například most v historickém centru, či jeho blízkosti. To mě napadá v souvislosti, s již zmiňovanou cyklostezkou na Benešově nábřeží, kam jsme vzali architekta a ten výsledek měl smysl, jestli se nad problematikou nezamyslet ještě z tohoto pohledu. Když je architekt řešený externě, tak nemusí být specialista na dopravní stavby, na tomto konkrétním projektu si třeba představoval určitou výšku zábradlí a nechápal, že v této typizované problematice se u smíšené stezky na 130 cm výšky začíná, a to už mu házelo překážky pod nohy. Takže pokud byste měli svého vlastního architekta dopraváka tak jediné dobře.

OJ: Myslíte si, že jsou aspekty naší práce, které bychom měli nějakým způsobem inovovat?

CP: Asi ani ne, výstupy jsou v pořádku. Myslím, že doba nás donutí chodit na jednání s tablety, aby se problematika řešila ne nad výkresem, ale zvětšovali si to, posouvali si to.

OJ: Je pro Vás důležité být informováni o dění v naší společnosti?

CP: Byli bychom rádi. Firmy, se kterými dlouhodobě spolupracujeme, nejsou pouze obchodními partnery, začíná to být i něco víc a člověk se cítí i být součástí toho, když se něco děje, nejsme si prostě navzájem lhostejní.

OJ: Prostřednictvím jakých kanálů byste si přáli být kontaktováni?

CP: Emailem, telefonicky či osobně je v pořádku.

OJ: Jaká je vaše představa o typu vztahu, který by mezi námi měl panovat a jak bychom ho měli udržovat?

CP: Vůbec by mi nevadil osobnější vztah, nebýt jen obchodními partnery, ale myslím, že to obecně té práci dost pomůže. Potom máme pocit, že když máme problém, vždycky můžeme zvednout telefon a jako první mě napadne zavolat tomu člověku, se kterým se scházím častěji.

OJ: Za jaké hodnoty jste jako zákazník, ochotni zaplatit?

CP: Za kvalitu to je jasné, ale primárně za rychlost.

OJ: Jaký je váš postoj ke kultivaci podnikatelského prostředí pomocí zvyšování etiky a zavedení např. etického kodexu?

CP: Zatím jsem se s neetickým jednáním nasetkal, určitě ne s korupcí.

OJ: Máte nějakou otázku Vy, nebo je něco, co byste chtěl dodat?

CP: Chtěl bych Vám popřát hodně štěstí, určitě to má smysl, co děláte, držte jméno firmy dál.

OJ: Za to děkuji, i za rozhovor.

Příloha 16 - Zápis z rozhovoru s klientem č. 6

Rozhovor se uskutečnil v Hradci Králové, dne 25. února 2019

Účastníci: Mgr. Jiří Novotný – referent CIRI KÚ KHK (JN), Bc. Ondřej Janák (OJ)

Délka rozhovoru: 17 min. 14 s

Rozhovor vedl a zapsal Bc. Ondřej Janák

OJ: Co pro Vás firma představuje?

JN: S firmou DiK Janák s.r.o. spolupracuji přes 10 let, nejdříve, když jsem dělal investičáka na správě a údržbě silnic, Královéhradeckého kraje, kde jsme spolupracovali na dopravních stavbách. V současné době pro nás firma zpracovávala projekt silnice 2/295 Dolní Branná – Vrchlabí. Představuje pro mne partnera, se kterým dlouhodobě spolupracujeme.

OJ: Má podle Vás firma dobrou pověst?

JN: Myslím si, že má. Vždycky jsme se domluvili, jednatel je člověk, se kterým jsem byl vždycky schopen nalézt společnou řeč a vše vyřešit. Vzhledem k tomu, že vystupuje za firmu sám, tak je jediný komunikátor.

OJ: Vnímáte aktuální velikost firmy jako přednost nebo spíše slabou stránku?

JN: Ta firma a její velikost je nastavena na to, co chce dělat, jestliže vím, že firma spolupracuje s údržbou silnic, městy a obcemi v okolí, tak je její velikost adekvátní. Pokud by chtěla stavět dálnice, či jako v našem případě komunikace v hodnotách stovek milionů, tak je samozřejmě malá, to je otázka, jaký je záměr majitele. Já jsem přešel na průmyslové zóny a v současné době dělám silnice s nejmenší hodnotou cca 130 milionů, proto chceme reference na zpracování projektu v hodnotě pěti milionů, což by Vaše firma asi těžko skládala.

OJ: Dáte přednost při zadávání zakázek velké nebo malé firmě? (nehledě na reference, pouze na velikost)

JN: V novém současném zařazení máme všechno na základě zákona o veřejných zakázkách v nadlimitním režimu, to znamená, že já mám zadání, zpravidla hlavním kritériem je cena a vedlejším kritériem jsou znalosti a schopnosti odpovědných pracovníků, které si firmy, které podávají nabídky, hlídají, aby 100% splnili. Na konci stejně skončíme u té ceny, nejsem schopen v tomto režimu zohledňovat další kritéria. Používáme odborné kritérium, to znamená reference o stavbách, které jsou požadované pro zakázku a jedním z hodnotících kritérií jsou reference jednotlivých osob, které mají činnost vykonávat.

OJ: Dáte přednost při zadávání zakázek zavedené společnosti s dobrými referencemi nebo pouze nejnižší ceně?

JN: V tom já si jako veřejný zadavatel nemohu vybírat. Jsou daná kritéria a ty musí být splněna.

OJ: Jednáte vždy pouze s jednatelem nebo se dostanete do kontaktu i s dalšími pracovníky? Pokud ano, s kterými?

JN: Všechny zaměstnance firmy znám, ale z hlediska pracovních vztahů a jednání, tak pouze s jednatelem.

OJ: Bylo někdy, např. při problému nebo požadavku, odkazováno na odpovědného pracovníka?

JN: Bylo odkazováno, když se projednávala konkrétní věc a bylo potřeba to projednat s tím, kdo to zpracoval, šlo o konkrétní detail či rozpočet.

OJ: Chybí Vám v naší společnosti nějaký typ odborníka? V případě, že ano, můžete uvést jaký?

JN: Je to o tom, co společnost chce, pokud se bavíme o dopravních stavbách, tak ne. Pokud se budeme bavit o tom, že každá dopravní stavba může mít most, tak už je potřeba spolupráce, to už je potřeba dělat statiky, tak ty už někomu zadáme. Je to o tom, jestli firma chce být soběstačná, ale bude mít víc lidí, nebo jestli bude dělat činnost, kterou dělá.

OJ: Máte za to, že v rámci naší společnosti schází nějaké znalosti?

JN: Nemám pocit, že by byl problém se znalostmi.

OJ: Nastala v minulosti nějaká situace, která nebyla vyřešená podle vašich představ? Jak byste si představovali její řešení?

JN: Vždy jsme se domluvili.

OJ: Stalo se, že by zakázka byla dodána opožděně? Pokud ano, znáte důvody zpoždění?

JN: Spíš bych řekl nepřesně. Víím, že se zakázky dodělávaly o víkend, aby se v pondělí mohly odevzdat, že tam kluci byli třeba celou noc, ale vždy to bylo dokončeno v rozumném časovém horizontu. A důvody? Jednoznačně kapacitní problém.

OJ: Je podnik flexibilní k vašim požadavkům?

JN: V současné době nespolupracujeme a v minulé době vždy byl.

OJ: Přístup společnosti k problémům je podle vás proaktivní nebo reaktivní?

JN: Proaktivní.

OJ: Je pro vás dostatečné portfolio služeb firmy? Měli bychom ho rozšířit? Využili byste další služby? Napadají Vás nějaké konkrétní?

JN: Je to o tom, co chce firma dělat. Pokud bude chtít zůstat u dopravních staveb, tak je dostatečně, pokud bude chtít jiné odbornosti, tak je musí nasmlouvat nebo rozšířit.

OJ: Byla někdy odmítnuta Vámi požadovaná práce? Pokud ano, znáte důvod?

JN: My jsme veřejný zadavatel, takže vždy vše soutěžíme, to znamená, že pokud firma chtěla, tak se přihlásila. Nikdy se nestalo, že by se přihlásila, vyhrála a pak neudělala.

OJ: Je vám jako klientům vycházeno vstříc?

JN: Ano.

OJ: Jaké problémy nebo typ problému či úkoly bychom pro Vás měli (umět) vyřešit?

JN: Já jsem veřejný zadavatel, takže vy se vždy budete hlásit ke mně, kdybych byl soukromý investor, můžu s Vámi rozebírat, co pro mě můžete udělat. Jestliže tam jako veřejný zadavatel dám, že chci dopravní stavbu a reference v takových hodnotách, tak to musíte splnit vy. Patříte mezi firmy, za které budu rád, že se budou zakázek účastnit.

OJ: Jakou hodnotu by Vám měla naše společnost dodat?

JN: Když odhlédnu od zadání, vždy je potřeba dostat kvalitní výstup, aby se předcházelo problémům, čím větší stavba, tím větší důraz na toto.

OJ: Jaká je vaše představa o produktech a službách, které bychom vám měli nabídnout?

JN: Nenapadá mě nic konkrétního.

OJ: Jaké Vaše potřeby bychom měli uspokojit?

JN: Splňte zadání, dodejte bezvadný výstup. Pak budeme spokojení.

OJ: Myslíte si, že jsou aspekty naší práce, které bychom měli nějakým způsobem inovovat?

JN: Je to zas o tom, co chcete. Co jsem měl výstupy od Vaší firmy, tak to bylo vždy přehledné, srozumitelné, dalo se s tím pracovat, bylo tam vše, co tam má být. Je tam minimální chybovost, což tolik nebývá, s Vaší firmou jsem se nesetkal s problémem, který by neměl řešení.

OJ: Je pro Vás důležité být informováni o dění v naší společnosti?

JN: Jako veřejný zadavatel s tím nic neuděláme, takže z hlediska pracovního-právního to nemá vliv.

OJ: Prostřednictvím jakých kanálů byste si přáli být kontaktováni?

JN: Telefonicky, emailem, všemi způsoby. Když jsme spolu stavěli, tak jsme měli kontrolní dny, jako na SUS, tak tady organizujeme každých 14 dní.

OJ: Jaká je vaše představa o typu vztahu, který by mezi námi měl panovat a jak bychom ho měli udržovat?

JN: Byl jsem dříve, když jsme se potkávali, vždy spokojený. Nyní jsou větší stavby, budu rád, když se opět dostaneme na úroveň jako dřív.

OJ: Za jaké hodnoty jste jako zákazník, ochotni zaplatit?

JN: Kvalita, flexibilita, důvěra. Stačí? Já myslím, že jo.

OJ: Jaký je váš postoj ke kultivaci podnikatelského prostředí pomocí zvyšování etiky a zavedení např. etického kodexu?

JN: Všechno je v lidech, žádný etický kodex ještě nenaučil nikoho zdravit. Vy jste malá rodinná firma, kde ty lidi, kteří tam jsou, se musí umět chovat. Když jim to napíšete na papír, tak to může sloužit jedině k tomu, že když to nedělají, abyste je vyhodili, pokud nemáte tento zájem, nenaučíte je to tím. Etický kodex je pro velké firmy, kde na tom dá něco udělat. Vy se chováte všichni slušně, protože je to Vaše podstata. Co se týká třeba korupce, tak já jsem malý pán, na mě našťástí tento problém nedoléhá, že bych byl ochoten nebo schopen pomoci, to se mě určitě netýká a druhá věc je, že všichni o mě vědí, že jsem bývalý policista, takže se ke mně taky chovají jinak.

OJ: Máte nějakou otázku Vy, nebo je něco, co byste chtěl dodat?

JN: Víte, že táta z firmy nikdy neodejde? To je jeho miminko, celý život s tím žije, vychoval s tím dvě děti, postaral se díky tomu o rodinu, tak jen, abyste na to by připravený, že to bude těžké.

OJ: Není potřeba, aby odcházel, ale najít mu takovou pozici, která ho bude bavit, a to je technická práce, ne provoz a řízení podniku a už vůbec ne jeho rozvoj. Nicméně, velmi děkuji za rozhovor.

Příloha 17 - Zápis z rozhovoru s klientem č. 7

Rozhovor se uskutečnil ve Vrchlabí, dne 16. dubna 2019

Účastníci: paní Marcela Janáková – Starostka obce Dolní Brusnice (MJ), Bc. Ondřej Janák (OJ)

Délka rozhovoru: 15 min. 48 s

Rozhovor vedl a zapsal Bc. Ondřej Janák

OJ: Jak dlouho děláte starostku?

MJ: Od roku 2017, rok jsem byla, když starosta rezignoval, tak jsem šla místo něj, tak jsme si to přehodili. Předtím jsem byla místostarostka a pan Suchý starosta, tak jsme si to vyměnili.

OJ: A s firmou DiK Janák jste přišla do kontaktu?

MJ: Ano, ohledně chodníku a myslím, že i nějaké pozemkové úpravy projektovala firma.

OJ: Co pro Vás firma představuje?

MJ: Spolehlivého partnera s dlouholetou zkušeností.

OJ: Má podle Vás firma dobrou pověst?

MJ: Já si myslím, že má.

OJ: Vnímáte aktuální velikost firmy jako přednost nebo spíše slabou stránku?

MJ: Já vlastně velikost firmy ani neznám, protože jsem komunikovala buď s otcem, nebo matkou, takže o rozložení firmy vlastně moc nevím.

OJ: Dáte přednost při zadávání zakázek velké nebo malé firmě? (nehledě na reference, pouze na velikost)

MJ: My jsme vázaní tou směrnicí samozřejmě, ale subjektivně, bych nedávala přednost úplně giga firmě, přikláněla bych se k menší, ale ne zase k nějaké úplně malé bez zaměstnanců. Na naše zakázky je lepší firma, která má nějakou historii a něco za nimi je.

OJ: Dáte přednost při zadávání zakázek zavedené společnosti s dobrými referencemi nebo pouze nejnižší ceně?

MJ: Určitě s dobrými referencemi, ale bohužel zároveň musíme jednat nejnižší cenu. Jiná kritéria jsme zatím nepoužili. Subjektivní reference pro nás hrají roli, takové i oslovujeme, samozřejmě zakázky zveřejňujeme na úřední desce, ale co oslovujeme firma, tak ty, u kterých předpokládáme, že by zakázku zhotovili úplně nejlépe.

OJ: Jednáte vždy pouze s jednatelem nebo se dostanete do kontaktu i s dalšími pracovníky? Pokud ano, s kterými?

MJ: S jednatelem jenom.

OJ: Bylo někdy, např. při problému nebo požadavku, odkazováno na odpovědného pracovníka?

MJ: Ne, bez problému.

OJ: Chybí Vám v naší společnosti nějaký typ odborníka? V případě, že ano, můžete uvést jaký?

MJ: Asi nechybí.

OJ: Máte za to, že v rámci naší společnosti schází nějaké znalosti?

MJ: Nevím o tom.

OJ: Nastala v minulosti nějaká situace, která nebyla vyřešená podle vašich představ? Jak byste si představovali její řešení?

MJ: Ne, vše bylo vždy v pořádku.

OJ: Stalo se, že by zakázka byla dodána opožděně? Pokud ano, znáte důvody zpoždění?

MJ: Ne.

OJ: Je podnik flexibilní k vašim požadavkům?

MJ: Ano, to určitě, jinak bychom neměli zrealizovaný chodník do Bílé Třemešné.

OJ: Přístup společnosti k problémům je podle vás proaktivní nebo reaktivní?

MJ: Řekla bych, že spíše proaktivní.

OJ: Je pro vás dostatečné portfolio služeb firmy? Měli bychom ho rozšířit? Využili byste další služby? Napadají Vás nějaké konkrétní?

MJ: Myslím, že bychom další služby určitě využili.

OJ: Byla někdy odmítnuta Vámi požadovaná práce? Pokud ano, znáte důvod?

MJ: Nebyla.

OJ: Je vám jako klientům vycházeno vstříc?

MJ: Ano, je.

OJ: Jaké problémy nebo typ problému či úkoly bychom pro Vás měli (umět) vyřešit?

MJ: Pokud by firma zařizovala výběrové řízení, tak bychom to určitě využili, nesmělo by jen dojít ke střetu zájmů. V současné době využíváme služeb firmy CEP a ta cílí pouze na cenu, nikdy žádná jiná kritéria nedoporučovala.

OJ: Jakou hodnotu by Vám měla naše společnost dodat?

MJ: Kvalitní práci, za krátký čas a málo peněz. Ne, dělám si legraci, samozřejmě to musí být vyvážené. To je jasné.

OJ: Jaká je vaše představa o produktech a službách, které bychom vám měli nabídnout?

MJ: Být dostupní jako projektant, ale i poradce. My tady nemůžeme obsáhnout všechno, pak se nám hodí, mít kam zavolat.

OJ: Jaké Vaše potřeby bychom měli uspokojit?

MJ: Pasporty, chybí nám veřejné osvětlení, pasport vodovodu. Máme to ještě ve starých mapách, kdyby firma zajišťovala tuto službu, tak si myslím, že by to spoustu obcí přivítalo.

OJ: Myslíte si, že jsou aspekty naší práce, které bychom měli nějakým způsobem inovovat?

MJ: To nevím, v dokumentaci bylo všechno v pořádku.

OJ: Je pro Vás důležité být informováni o dění v naší společnosti?

MJ: Nám záleží na tom výsledku, pozadí nás jako klienta nezajímá.

OJ: Prostřednictvím jakých kanálů byste si přáli být kontaktováni?

MJ: Telefon, email, datová schránka, osobně. Veškeré tyto kanály jsou pro něco důležité. Osobní jednání je podle mě nezbytně nutné, u zakázky se lépe vše vysvětluje na místě.

OJ: Jaká je vaše představa o typu vztahu, který by mezi námi měl panovat a jak bychom ho měli udržovat?

MJ: Určitě oboustranná důvěra, že my se můžeme spolehnout na firmu, že nám zakázku v pořádku předá a zase firma, aby se spolehla, že jí bude mít včas uhrazenou.

OJ: Za jaké hodnoty jste jako zákazník, ochotni zaplatit?

MJ: Určitě poměr cena kvalita je důležitý, volíme spíš takový zlatý střed a záleží nám na tom přínosu pro obec.

OJ: Jaký je váš postoj ke kultivaci podnikatelského prostředí pomocí zvyšování etiky a zavedení např. etického kodexu?

MJ: Nevím, s firmou tohle nesouvisí a obecně jeden případ jsme tu měli, já si myslím, že by to tak být nemělo.

OJ: Máte nějakou otázku Vy, nebo je něco, co byste chtěl dodat?

MJ: Ne, děkuji.

OJ: Děkuji za rozhovor.

Příloha 18 - Sestavení SWOT matice

V Tabulce 6 jsou slabé a silné stránky, hrozby a příležitosti sestaveny metodou SWOT.

Tabulka 6 Matice SWOT

<p><u>Strenghts</u> (silné stránky)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Není problém komitent-prostředník - Vysoká loajalita pracovníků - Dlouhodobá společná minulost - Význam rodinné firmy - Dobrá pověst - Funkční subdodavatelský systém - Vysoká flexibilita - Napojení na lokalitu - Odolnost vůči hosp. cyklům - Nízkonákladovost obnovy majetku - Individualita - Společenská odpovědnost - Rodinná atmosféra 	<p><u>Weaknesses</u> (slabé stránky)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Majitel zastává funkci podnikatele, manažera i technika - Neukotvený subsystém - Nízká vyjednávací síla - Chybějící inovace - Malá dělba práce - Nízká specializace pracovníků - Orientace na jednotlivce - Absence systému řízení - Chybějící strategie - Pouze operativní řízení - Chronická krize - Minimální delegace - Autoritativní direktivní řízení - Malé portfolio služeb - Závislost na lokální klientele - Malá velikost - Nízká vzájemná zastupitelnost - Malý počet pracovníků - Uměle zamezený růst - Uspokojení z dosaženého
<p><u>Opportunities</u> (příležitosti)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zavedený BIM, jako KV. - Vraccující se klientela. - Růst projektového trhu a cen projektových prací. - Nadprůměrná zásoba práce. - Neustálá potřeba výstavby a oprav pozemních komunikací. - Nedokonalá obsluha trhu v lokalitě. - Při hospodářském ochlazení možnost získání kvalifikovaných pracovníků. - Postupná změna klimatu – potřeba nových řešení. 	<p><u>Threats</u> (hrozby)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Náklady na zavedení BIM - Pokles v dotacích z EU (negativní vliv na výstavbu infrastruktury) - Nízká nezaměstnanost = málo kvalifikované pracovní síly - Změny legislativy státním aparátem - Hospodářské ochlazení z důvodu pandemie vážné nemoci

Zdroj: Vlastní zpracování