

Případové studie a jejich využití pro praxi

Anotace :

Výrazným trendem výuky a univerzitního výzkumu na vysokých školách ve světě je výuka a prezentace výsledků vědeckého výzkumu formou případových studií.

Článek se zabývá problematikou tvorby případových studií z hlediska pedagogicko-vědeckého přístupu a z hlediska praktického využití pro podnikový management, článek se věnuje charakteristice tvorby případových studií, posuzuje dimenze a typy případových studií, příspěvek prezentuje 3 podniky z různé oblasti formou případové studie, které vznikly v rámci výzkumného úkolu šetření konkurenceschopnosti podniku, společným znakem pro popisované podniky je snaha o trvalou úspěšnost .

Klíčová slova :

Teoretické přístupy k tvorbě případových studií, metodika výběru podniků, dimenze případových studií, typy případových studií

1 Případové studie – teoretické přístupy:

Rozvoj podnikatelské činnosti, rozvoj podnikání a problematiky s tím spojené, tvorba podnikatelských záměrů, finančně - ekonomických plánů, management založení podnikání, vytvoření konkrétní představy podnikání a vytvoření **výrazné konkurenční výhody** formou **případové studie** zaznamenal zejména v posledních letech v naší ekonomice razantní rozvoj. S problematikou umění a schopnosti vytvořit kvalitní případovou studii souvisí současně nárůst nabídky příslušných studijních oborů na různých typech univerzit a vysokých škol, kde se tento předmět či problematika setkává se vzrůstajícím zájmem studujících.

Podobná situace vyvstala již kolem roku 1980 na amerických univerzitách, kdy se řešila otázka, jaké vědění, jaké schopnosti a postoje v rámci výuky **Entrepreneurship Education** (vzdělávání podnikatelů) by měly být univerzitou zprostředkovány. (Klandt/Heil , 2001).

V počáteční fázi hledání odpovědi na tuto problematiku byla velmi často ze strany univerzitních učitelů kladena otázka, zda se studenti nebo podnikatelé vůbec mohou něco více naučit, či získat nové informace a vědomosti. Podle mnoha odborníků převládá názor v tom, že to je možné, zejména formou **případových studií**, kde je nutné řešit především otázky didaktiky a jiných forem vyučovacích metod. Např. Kaiser & Kaminski, 1994 uvádí pro tvorbu **případových studií** následující dimenze, které by měly být v nich obsaženy :

Cílové dimenze - jedná se o vnitřní postup k dosažení cíle různých forem výuky a učení. Např. nějaká **plánová hra** je cíleně orientována na sebe, tato hra musí být analyzována formou případové studie. Vyžaduje vytýčení problému a rozvoj alternativ řešení a následné

rozhodnutí. Učení textu z paměti oproti tomu klade v tomto ohledu na studujícího zcela jiné požadavky.

Sociální dimenze - tato zahrnuje především komunikativní aspekt výuky a učení a popisuje způsob a četnost komunikace mezi vyučujícími a studujícími a mezi studujícími navzájem. Tato dimenze je velmi náročná na schopnost vzájemné interakce, pohotových odpovědí a zejména znalostí daného předmětu. Zavedení **případové studie** jakožto prostředku výuky vyžaduje jiný způsob komunikace, což je nutné i při přednášce.

Obchodní dimenze - tato vystihuje zejména obchodní procesy a produkty (např. skupinovou práci, jejíž výsledky jsou zachyceny na předváděcí tabuli) uskutečňované interakcí vyučujících a studujících. Obchodní dimenze bude nakonec předávána dále přes použité vyučovací metody, jež v podstatě určují, zda dochází k aktivizujícím učebním procesům, nebo ne.

Časová dimenze - časovou dimenzí se popisuje procesní struktura jednání při výuce. Každé takové jednání umožňuje vyvíjet specifickou procesní strukturu s rozdílnými časovými nároky. Touto formou se významně liší „frontální vyučování“ od **případové studie** vzhledem k časné formě průběhu, jakož i k nároku na čas.

Výše zmíněné **klasifikační dimenze** případových studií nabízí široké spektrum alternativ jednání při výuce a v procesu výzkumu. Důležité je rovněž poukázat na samotnou obsahovou dimenzi případových studií, z níž vychází zejména vliv na strukturu jednání při výuce a interakci empirického výzkumu a která tím ovlivňuje všechny ostatní dimenze.

Např. pro komplexnější obsahy případových studií lze logicky předpokládat více času (**časová dimenze**), zavedou se silněji aktivizující metody, aby se upevnily získané poznatky (**obchodní dimenze**), výrazněji se vyžaduje skupinová práce (**sociální dimenze**), dosažení cíle výuky příp. výzkumu lze sice hůře kontrolovat (**cílová dimenze**), ale celkový výsledek je velmi pozitivní.

Za touto klasifikací výše zmíněných metod se ukrývají obsáhlé **modely výuky a vzdělávání**. Ty představují v určitém okamžiku ideální typ a tím zaručují orientaci i v oblasti specifického výzkumu, kde je nutná kombinace teoretických vědomostí a praktických znalostí, protože umožňují na jedné straně stanovení praktikovaných, stálých forem vyučování a na druhé straně stanovení těch forem výuky pro praxi a výzkum, které lze považovat pro problematiku **Entrepreneurship** za adaptibilní a kreativní.

Tyto modely lze označit jako **konformistické, adaptivní a transformativní** a charakterizovat podle vícerých významů jako jsou cíle, učební koncepce, role vyučujícího, role studujících a metody vyučování, metody přenášení získaných vědomostí do praxe a do empirického výzkumu, zajištění zpětná vazby managementu na teorii (Bechar & Toulouse, 1991).

Současný preferovaný model je nazýván **adaptačně transformační model výuky a vzdělávání** s tlakem na přenášení praktických poznatků získaných empirickým výzkumem do oblasti výuky. To zdůrazňuje resp. vyzvedává vedle kognitivního vývoje zejména sociální a emoční potenciál studujících a podporuje schopnost **reflexe, kreativity řešení, nalézání vlastních stanovisek a schopnost kritiky**.

Tento model se zaměřuje na všeobecné vzdělání, současně podporuje rovněž rozpoznání individuálních zájmů tak, aby spojením všeobecného se specializací došlo k dalšímu rozvoji studujícího. Proces učení, získávání vědomostí se zohledňuje zejména jako individuálně osobní, ne jako kolektivní. **Přenos vědění a učení kráčí od jednoduchých ke stále komplexnějším problémům.** Role vyučujícího spočívá v odstraňování problémů a otázek, které vznikají při výuce a ve vytvoření klimatu, jež studujícím umožňuje rozvíjet jejich individuální kapacitu řešení problémů a rozhodování, přičemž vyučující v případě potřeby přispěje zdroji vědění, jimiž disponuje, aniž by přitom ztratil z očí autonomní cíle studujících. (Frank, Corporate Entrepreneurship, 2006)

V této rovině nacházíme společné vlastnosti a úkoly pro manažera podniku a vyučujícího. Zásadní úkoly obou spočívají v **rozvíjení schopností objevit a řešit zásadní problémy, mít schopnost objevené problémy zdůvodnit, argumentovat a proces učení vnímat především pomocí schopnosti zdravě kritizovat a kritiku přijímat jako celoživotní proces.**

V případové studii se jedná především o stanovení autonomního cíle, kde lze uplatnit cizí motivaci prostřednictvím vyučujícího či manažera pomocí vlastní motivace. Studující resp. výkonní pracovníci musí být motivováni stanovením si vlastních učebních či v podniku ekonomických cílů a ty kontrolovat, kdy na základě nabídnutých možností specializace resp. podnikových podmínek se musí jednoznačně stát nejen individuálně diferencovatelnými, ale musí se brát zřetel i na osobní zájmy.

Výše uvedeným teoretickým výkladem se dostáváme k centrálním metodám tohoto modelu, což jsou především vedle samotného vyučování zejména **projekty, případové studie, přehrávání rolí**, na praktické použití demonstrace učební látky a následně workshopy

Podnikání a založení podnikání je proces řízený obchodními příležitostmi („opportunities“). Šance, které jsou k dispozici, nebo také možnosti, jež se nejdříve musejí vyvinout v obchodní příležitost, tvoří základní prvek. Podnikání je silně orientováno na vznikající trhy, nebo aktivně přispívá k jejich vzniku. Podnikání obsahuje víc než tradiční ekonomické vzdělání, které často jen izolovaně pojednává podnikové faktory či funkce (nákup, výroba, marketing, financování atd.) bez hlubší analýzy vzájemného působení. Podnikání vyžaduje zejména poznání a vytvoření obchodních možností. Chopení se nových příležitostí a jejich ekonomické zhodnocení následuje typicky – pokud ne dokonce výlučně – v rámci tvorby podnikatelské záměru právě formou případové studie.

Podnikání sestává tedy z propojení identifikované obchodní šance s orientací na zhodnocení této šance a včleňuje tak logiku „vytvoření nového a jeho ekonomické zhodnocení“. Podnikání prokazuje ve srovnání s managementem podstatně silnější orientaci na inovaci. Ovšem vytvoření nového vyžaduje i vyvinutí struktur a procesů a odkazuje na požadavek dokončení prostřednictvím managementu.

Právě schopnost **generovat nové** je v rozporu s konformistickým modelem výuky a vzdělávání. Podnikatelský proces vyžaduje ve svém ideálně typickém vyobrazení mnohem více kreativity, ochoty experimentovat v myšlenkovém i technickém smyslu, schopnosti kritiky a komunikace, realistické sebehodnocení a vlastní zkušenost, připravenost ke (kalkulovanému) riziku, schopnost vlastní organizovanosti a snahy dosáhnout cíle, jakož i sociální kompetence. Těchto požadavků lze v rámci jednoho studia dosáhnout nejlépe na jednání orientovaným systémem výuky. Právě případová studie má možnost nejen s dobře

naplánovaným, resp. dobře plánovatelným projektem, ale i s úkolem bez známé strategie řešení. Tato forma výuky a účelného experimentování upřednostňuje zacházení s novým, pracuje s tolerancí nejistoty, vzbuzuje kreativitu, schopnost kritiky a vlastní zkušenost (Ripsas, 1998, str. 226.).

V USA je vzdělávání podnikatelů založeno ve velké míře na **případových studiích**, k tomu lze sáhnout po přiměřeně obsáhlém vzorku případů. Z produkce amerických univerzit jsou časté studie zejména z amerického (USA) hospodářského prostoru.

Předkládaný příspěvek do specifického výzkumu je založen na generování vybraných případů z naší hospodářsko – ekonomické oblasti v rámci empirického šetření konkurenceschopnosti podniku.

Případová metodika se stává i v našich podmínkách všeobecně akceptovatelným didaktickým nástroj, jež dává prostor a podnět pro uvědomění si problému, vyžaduje se použití určitých manažerských konceptů a metod, klade důraz na propojené myšlení, zvyšuje motivaci a podporuje rozvoj sociálních kompetencí.

1.1 Stanovení cíle a cílové skupiny případových studií

Primární cíl příspěvku, části specifického výzkumu spočívá ve vytvoření metodiky pro tvorbu a zpracování případové studie nezávisle na metodice empirického výzkumu.

Následná tvorba případových studií má možnost ovlivnit rozvoj systémového a orientovaného studenta i manažera od vytvoření a uvědomění si řešeného problému až po sociální učení.

Případové studie jsou vhodné k překonání pasivního a „konzumačního“ chování při učení. Zavedení případových studií vyžaduje jak pro vyučujícího, tak pro studujícího jiné chápání rolí. Případové studie poskytují podstatný přínos ke značnému zvyšování efektivity učení, protože orientace na problém a použití, tvorba a náměty kreativních řešení, jež je vlastní prakticky všem typům případů, vyžaduje aktivní činy.

V tvorbě případových studií rozlišujeme čtyři typy případů, jež jsou označovány jako case method (také case study method), case problem method, incident method a stated problem method (Frank, 2002).

„**Case problem method**“ (metodická problémová případová studie) je koncipována jako případ nacházení problému. Zakládá se na zjednodušeném, ale přesně zachovávaném popisu charakteru situace, přičemž je problém explicitně pojmenován a definován. V centru pozornosti stojí analýza problému a poznání různých stran problému. Na základě této úvahy lze nalézt zdůvodněné řešení problému.

Při „**case study method**“ (studijně metodický případ) se jedná o typickou harvardskou metodu koncipovat ji jako rozhodovací případ. Pro ni je podkladem vytvoření co nejkonkrétnější situace a vyžaduje učinění rozhodnutí prostřednictvím zpracovatele případové studie, přičemž se konkrétní problém často ne nutně projevuje, nýbrž musí být rozpoznán, resp. určen. V centru stojí učinění rozhodnutí v rámci víceroch alternativ, přičemž zpravidla není možné žádné jednoznačné řešení problému vyžadujícího řešení.

„**Stated problem method**“ (problémová metoda) se nově zaměřuje na analýzu problému. V centru ale stojí méně problémová analýza, jež předchází nalezení řešení, nýbrž mnohem více mají být analyzována a kritizována, resp. vyhodnocena již implementovaná řešení, resp. rozhodnutí, a tím následně vyvíjeny lepší možnosti řešení.

Při „**incident method**“ (vlastní metoda) se jedná o způsob případové studie, která sahá po konkrétních událostech, resp. případech. V centru stojí jejich popis, jenž může být též neúplný. K případu se nepodávají žádné další informace. Zpracovatelé / zpracovatelky jsou tudíž žádáni, aby na bázi analýzy problému vytvořili další informace, jež jsou nutné, resp. účelné pro rozhodnutí.

Cílovou skupinou předkládaných případových studií jsou jednak studenti disponující základními znalostmi podnikového hospodářství a zajímají se o téma založení podniku. Další významnou skupinou je podnikový management, který má možnost konfrontovat teoretické znalosti a praktické přístupy z podnikového hospodářství.

1.2 Metodika výběru podniků pro specifický výzkum formou případových studií

Specifickým prvkem publikační činnosti je zpracování případových studií úspěšných podniků pro určitou konfrontaci teoretických přístupů a návodů pro zajištění místa na výsluní a praktických výsledků, které podniky dosahují.

V každém ekonomickém systému je patrná skupina úspěšných jednotlivců či bezejmenných mas, současně můžeme definovat skupinu podniků, které bez nadsázky tvoří základ stabilního prostředí, vlastní prosperity a tím prosperity státu. Výsledky a předávání informací, či zkušeností z podnikového řízení jsou významným prvkem poznání pro akademickou oblast, podnikatelskou skupinu, širokou veřejnost apod.

V naší ekonomice působí řada podniků, které tyto výsledky a získané zkušenosti předávají bez sebemenšího problému, na druhé straně existuje řada podniků, které tyto informace neposkytují (přes hrozbu zákona o povinném zveřejňování informací), přičemž by tyto podniky mohly aktivně zasáhnout do statistik a pořadí, které vytváří renomované společnosti, např. Top Press.

Určit systém a klíč pro výběr společností je tím omezen a velmi obtížný. Výsledkem je pak hodnocení a z toho vyplývající pořadí z výsledků omezeného počtu podniků.

Při vyhodnocení pořadí 100 nejúspěšnějších společností za rok 2005, jak je uvádí Top Press vidíme, že pořadí na prvních třech místech podle **ročních výnosů** je již potřetí za sebou stejné a Škoda Auto obhájila první místo již po desáté. Rovněž složení první desítky podniků je v podstatě beze změn a první stovka podniků je víceméně uzavřenou společností.

Důležitějším ukazatelem pro pochopení pořadí je struktura podle odvětví. Asi třetinu první stovky obsazují obchodní společnosti (30), dále zde nacházíme podniky z odvětví energetiky a hospodaření s vodou (13), dopravy a spojů (9) a chemického, farmaceutického a gumárenského průmyslu (9).

Největším průmyslovým odvětvím je pak výroba strojů a zařízení, především však automobilová výroba.

Je mnoho dalších ukazatelů, které uvádí Top Press pro pořadí nejúspěšnějších podniků, např. podle místa sídla společnosti, podle toho, kdo je největší zaměstnavatel, podle rozhodujícího vlastníka, pozoruhodné je, že v první stovce je 71 společností ovládané zahraničním kapitálem, tedy vlastníkem a pouze 17 je v rukou domácího kapitálu, kdežto od třístého místa je většinový podíl domácího kapitálu u sledovaných podniků.

I v tomto pořadí však ne vždy největší znamená nejúspěšnější, dokonce se stává, že v pořadí jsou společnosti, které hospodařily se ztrátou.

Přes veškeré výhrady je řebříček stanovovaný společností Top Press určitým základem pro snahu mnoha manažerů dostat se do této elitní skupiny a využít marketingový potenciál této soutěže.

Pro účely tohoto příspěvku jsem vybral 3 společnosti, které jsou určitým reprezentantem zkoumaného odvětví, jedná se o OHL ŽS Brno, a.s., společnost podnikající v odvětví **stavební výroby**, dále STUDENT AGENCY, s.r.o., společnost podnikající v **odvětví služeb** a DIMENSION, a.s., kapitálová společnost podnikající v odvětví finančních služeb.

V rámci jednotlivých případových studií jsem zvolil jednotnou metodiku (vycházel jsem z provedeného dotazníkového výzkumu a osobních pohovorů), která umožňuje podnik jednak charakterizovat a jednak identifikovat problémovou oblast, které se týká případová studie a na kterou klade podnik důraz.

Současně jsem si stanovil pracovní hypotézu, která přímo koresponduje s otázkou **B 1.1** dotazníku k empirickému šetření konkurenceschopnosti podniku a která zní:

Vlastníci jsou ztotožnění s podnikáním své společnosti a svoji pracovní činností a přístupem vytváří prostor pro stejný přístup svých zaměstnanců.

A) OHL ŽS Brno

Úvod

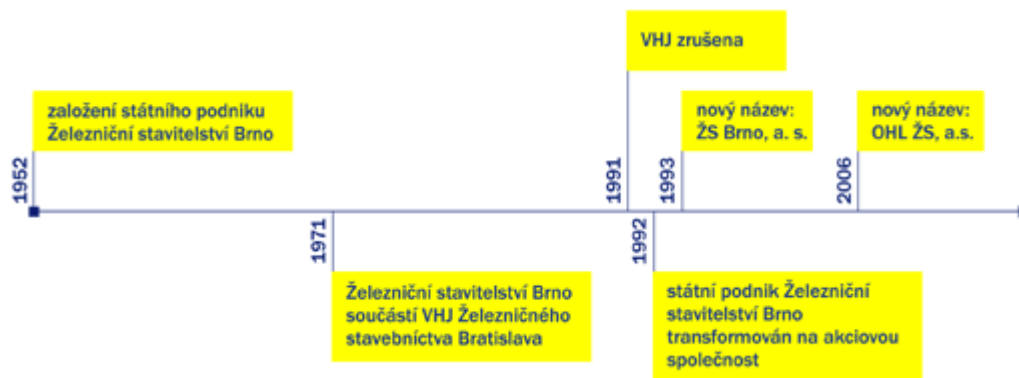
Každý podnik či společnost se z času na čas dostává do problémů vlastního rozvoje, kdy začíná být velmi náročné zajistit udržitelné tempo růstu prostřednictvím zvyšování cen, objemu nabízených produktů či služeb, optimální snižování nákladů. V tomto období zkušený management ví, že dlouhodobý organický růst podniku je neudržitelný bez neustálé a trvalé inovace.

Nestačí však jen přicházet s novými myšlenkami; musíte být také s to přetavit je do produktů a služeb, které reflektují to, co zákazníci potřebují. Dokázat je zákazníkům nabídnout tehdy, kdy je potřebují a kde je potřebují, a zajistit následný hladký chod těchto produktů či služeb. Znamená to být připraven se neustále vyvíjet a měnit - zákazník je neúprosný. Znamé rčení "Nepostaráte-li se o vaše klienty včas vy, postará se o ně ochotně někdo jiný" tady platí dvojnásob. V případě popisované společnosti se jedná o typ

případové studie **Case problem method**, která rozvíjí problematiku **Osoba a tým** v podtextu „sociální dynamika procesu rozvoje společnosti“, Studie vychází a klade důraz především na personální aspekty zakladatelů společnosti s očekáváním budoucích úspěšných výsledků pro celou skupinu. Zajímavým aspektem je především rozvoj týmové spolupráce v různých obdobích rozvoje společnosti, který graduje zejména v období přerodu celého odvětví stavebnictví v naší ekonomice.

A.1 Zobrazení případu

Společnost OHL ŽS, a.s. vznikla transformací původně státního podniku Železniční stavitelství Brno, založeného již v roce 1952 a jeho úkolem byla výstavba, opravy a modernizace železnic – tratí i budov – v Československu. Od roku 1971 byl státní podnik Železniční stavitelství Brno součástí výrobně-hospodářské jednotky (VHJ) Železničního stavebnictva Bratislava. V osmdesátých letech zaměstnávalo Železniční stavitelství Brno cca 3 200 zaměstnanců.



Ještě jako státní podnik realizoval mnoho významných staveb:

- zdvoukolejnění trati České Budějovice – Veselí nad Lužnicí
- doprovodné stavby pro výstavbu jaderné elektrárny Temelín
- mostní stavby na trati Střelice – Okříšky
- sanace tunelů Čremošné, Bratislava, Libřice, Skochovice, Davle, Špičák
- stavební práce na železničním koridoru Brno – Česká Třebová

V roce 1991 byla VHJ zrušena a Železniční stavitelství Brno tři čtvrtě roku fungovalo jako samostatný státní podnik. Ke dni 1. 4. 1992 byl státní podnik transformován na akciovou společnost. Ta byla zařazena do první vlny kupónové privatizace a po jejím skončení získala více než čtyři tisíce konkrétních vlastníků. Z obchodních důvodů společnost přijala v roce 1993 nový název **ŽS Brno, a. s.**

V roce 1993 se společnosti podařilo zaujmout pozici významného dodavatele v projektu modernizace železničních koridorů. Jako vyšší dodavatel ŽS Brno, a. s. realizovala a stále realizuje tyto koridorové stavby při modernizacích a optimalizacích úseků tratí:

- Poříčany – Úvaly
- Uhersko – Choceň
- Brno – Skalice nad Svitavou
- státní hranice Rakouska – Břeclav – Vranovice
- Břeclav – Hodonín
- Přerov – Hranice
- Hranice – Studénka
- Studénka – Ostrava
- Děčín, průjezd železničním uzlem
- Krasíkov – Česká Třebová

Na některých koridorových stavbách se společnost podílela jako subdodavatel:

- Skalice nad Svitavou – Česká Třebová
- Vranovice – Brno
- Hodonín – Moravský Písek
- Pardubice – Uhersko

Od zahájení projektu modernizace železničních koridorů prošla společnost velmi bouřlivým vývojem. Výkony před zahájením prací na koridoru byly necelých 600 milionů Kč, v současné době dosahuje ročně společnost OHL ŽS cca 8,5 miliardy Kč výkonů.

V akciové společnosti došlo postupně k významné vnitřní přeměně – původní podnikatelská střediska byla postupně sdružována do divizí a na začátku roku 2000 vznikly oborové závody, které mají za úkol plný rozvoj svěřeného segmentu trhu a plní tak funkci obchodní, výrobní a ekonomickou v těchto segmentech trhu:

- závod – železniční stavitelství, závod Železniční stavitelství
- závod – silniční a inženýrské stavitelství, závod MOSAN
- závod – pozemní stavitelství, závod Pozemní stavitelství

Od roku 2003 je OHL ŽS součástí nadnárodní španělské stavební skupiny pro stavebnictví, koncese a služby OHL.S.A. Na základě rozhodnutí představenstva a valné hromady společnosti byl přijat nový název **OHL ŽS, a.s.**, který odráží vazbu na mezinárodní skupinu pro stavební činnost a služby OHL.

Společnost nastartovala již v roce 1993 dlouhodobý trend zvyšování produkce a produktivity práce. Tento cíl byl v roce 2005 doplněn i odpovídajícím růstem zisku i pro následující pětileté období. Z uvedeného je vidět, že v odvětví stavebnictví se jedná o delší časový horizont při plnění dlouhodobých strategických cílů. Současně se zde odráží působení majoritního vlastníka, španělské stavební skupiny OHL, na zvyšování kvality vnitřního systému řízení, pečlivému sledování veškerých podnikových režíí, důsledné zpětné vazbě, která brání vzniku vnitřních ztrát.

Ekonomické výsledky, zejména roku 2004 a 2005, vykazaly největší produkci tržeb, byl vykázan největší zisk před zdaněním i celkový výsledek za účetní období, vlastní kapitál poprvé překročil magickou hranici jedné miliardy korun, vztah pohledávek a závazků je na velmi dobré úrovni a společnost disponuje dostatkem pracovního kapitálu. Nově vydaná emise obligací přinesla potřebné prostředky k posílení pracovního kapitálu.

Zvýšil se zisk z provozní činnosti, rovněž zisk před zdaněním. Zisk za běžné období se zdvojnásobil.

Hlavní čísla :	2004	2005	
Tržby	6.173.507,- Kč	7.313.926,- Kč	8.792.517,- Kč
Zisk z provozní činnosti	179.742,- Kč	363.116,- Kč	511.011,- Kč
Zisk před zdaněním	160.570,- Kč	340.574,- Kč	426.511,- Kč
Zisk za běžné období	115.113,- Kč	238.950,- Kč	393.593,- Kč

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA) se zvýšila z 2,7% na 5,3% (2005) a 6,2 % (2006).

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) se zvýšila ze 14,2% na 22,7% (2005) a na 27,2% (2006).

Rentabilita (tržeb) výnosů (ROS) se zvýšila z 1,9% na 3,3% (2005) a na 4,5 % (2006).

A.2 Předpokládaný vývoj v roce 2007

Z výše uvedených údajů je vidět, že OHL ŽS zaznamenala v roce 2005 a 2006 velmi významné zlepšení hospodářských výsledků.

Systém řízení byl v roce 2005 zajištěn prostřednictvím zavedení metody řízení APO. Tato metoda má proti dříve aplikovanému controllingu jednu velkou přednost – trvale optimalizuje konečný výsledek projektu. Tento systém řízení byl úplně nasazen na všech stavbách, nebyl však aplikován v nestavební výrobě. Velmi přísnému řízení je podroben vývoj správní režie. Za vývoj správní režie odpovídá přímo a osobně generální ředitel společnosti.

Strategické cíle společnosti :

- udržení postavení jednoho ze čtyř hlavních dodavatelů velkých železničních staveb v České republice
- pokračování v posilování pozice na železničních stavbách v zahraničí
- další rozvoj v oboru silničních a pozemních staveb v ČR
- v ekonomické oblasti vyrovnat poměr stálých aktiv k vlastnímu jmění a vybilancování pohledávek z obchodního styku se závazky
- zajištění dostatečné masy provozního kapitálu a snižování rozporu mezi dlouhodobými aktivy a vlastním kapitálem
- zajistit nárůst provozního zisku

++++ silné stránky ++++

- velký a zkušený podnik stavební výroby se speciálními kapacitami
- schopnost komplexní dodávky stavebních prací s prioritou a specializací železničních staveb, 94,7 % v roce 2005, (náznak monopolu)
- pozice v první desítce stavebních podniků v ČR
- spojení se silným zahraničním investorem

++++ slabé stránky +++

- velká závislost na investicích z veřejného sektoru
- vysoká míra krátkodobých pohledávek (snižování kapitálové síly podniku)
- vysoká míra subdodavatelských prací

A.3 Jak se otvírají trhy

V případě OHL ŽS Brno se jedná o zajištění komplexního procesu rozvoje společnosti v kontextu vstupu do sociálně – tržního prostředí. Zásadní otázkou přechodu na zcela jiný ekonomický systém bylo zajistit obchodní koncepci a filozofii dalšího podnikání společnosti.

V tomto období se projevilo několik vlastností iniciátora komplexního přerodu společnosti, které se dají definovat následovně – specifické znalosti stavebního odvětví, svěření praktických kompetencí do rukou iniciátora, osobní zájem iniciátora na vybudování moderní tržní společnosti. Na základě svěřených kompetencí provedl iniciátor podrobnou analýzu možného vývoje, vytvořil novou podnikovou vizi a navrhl představenstvu a dozorčí radě podniku několik opcí s **cílem najít a otevřít nové trhy** pro společnost.

Jaké byly tyto opce, možnosti rozvoje společnosti :

- odklon od tradičního segmentu stavební výroby a vybudování nových výrobních směrů tak, aby společnost nebyla závislá pouze na segmentu železničního stavitelství
- změna pracovních vztahů směrem k ekologicky orientovanému podnikání jako budoucímu fenoménu v odvětví stavebnictví
- založení nových právních forem podnikání ve smyslu vzájemné a rozumné participace ekonomiky a právního prostředí

Nad všechny uvedené opce, neboli návrhy na další rozvoj společnosti ve smyslu otevření trhů pro další činnost nadřadil iniciátor slovo **úspěch**, kterým zavázal každého vedoucího pracovníka pro jeho činnost ve smyslu každý pracovník je zodpovědný za vlastní výkon a dosažení vysokých výkonů ve vlastní činnosti dává předpoklad **úspěšné společnosti**.

Na základě této filozofie vznikla ve společnosti rovněž idea nebát se vzít na sebe riziko rozhodování ve vlastní práci, rozvíjet svěřené pracovní činnosti a netrvat rigorózně na případném ohraničení či přesahu své činnosti v rámci organizační struktury.

Právě proto, že iniciátor sice vytvořil možné opce rozvoje společnosti, ale netrval na přísném dodržování ohraničení podnikových činností, **vytvořil efektivní model rozvoje podnikové činnosti**, který vyústil formálně v založení několika segmentů v podniku a sice ve

vytvoření závodů – závod Železniční stavitelství, , závod MOSAN (silniční a inženýrské stavitelství) a závodu – Pozemní stavitelství . Na příkladu těchto závodů lze demonstrovat opět několik faktorů, které přináší pro společnost jako celek **nové trhy**, především se jedná o schopnost manažerů přijmout odpovědnost za vlastní práci, která je samozřejmě měřena ekonomickými výsledky, manažeři jsou schopni vytvářet pružné organizační struktury pro vysokou efektivitu řízených činností a procesů, manažeři jsou schopni nabízet a realizovat produkt s vysokou odbornou kompetencí (Frank, Lueger,).

Výše uvedené informace jsou předpokladem úspěchu. OHL ŽS Brno je jedním z mála příkladů úspěšného přechodu z plánovité ekonomiky na ekonomiku sociálně – tržní. Každý přechod na nové podmínky podnikání s výrazným vlivem právního prostředí přináší procesy změn, které musí vést ke stabilizaci podnikání, před touto stabilizací nutně přichází **fáze konfliktů** po které přichází období **profesionalizace (stability)** podnikových činností. (Frank, Lueger).

OHL ŽS prošlo ve svém vývoji rovněž touto fází, zejména na základě komplexnosti podnikového produktu – tato skutečnost vyžadovala obrovské nasazení všech podnikových složek, zejména v oblasti výroby, tvorby nabídek, kalkulací, personální. Skutečný vývoj a nárůst zakázek na základě vytvořené filozofie podnikání iniciátorem předběhl podnikové možnosti čímž přišlo období konfliktů.

V plné míře se projevily především otázky kompetencí a odpovědností v oblasti kompetencí. Tato situace byla zostřena zejména proto, že mnoho činností a podnikových požadavků bylo v protikladu, případně ve vzájemné závislosti ovšem bez standardizace či podnikových zvyklostí. V období konfliktní fáze převzal výraznou roli opět iniciátor, který vytvořil několik zásad k překonání krizových jevů

- zásada vzájemné a bezpodmínečné spolupráce na základě stanovených kompetencí
- požadavek podniku na vysoce kvalitní práci a neustále inovací produktu musí vytvořit minimálně konstantní výkon a je předpokladem dalšího vzdělávání
- úspěch podniku musí jít napříč vzájemnou kooperací všech podnikových složek
- specifické zájmy jednotlivých skupin se musí podřídít celku, týmu
- kooperace podnikových činností musí probíhat rotačním principem tj. jednou jde iniciativa ze zdola nahoru a naopak

Konfliktní jevy jsou permanentním podnikovým jevem, úkolem podnikového vrcholového managementu je tyto konflikty minimalizovat tak, aby veškeré podnikové činnosti směřovali k období stability (dle některých autorů profesionalizace – Frank, Lueger).

Z hlediska současných ekonomických výsledků a postavení v řebříčků českých stavebních podniků lze konstatovat, že OHL ŽS Brno překonalo období přechodu na nové ekonomické podmínky podnikání, překonalo období konfliktů a nachází se v období stability o čemž svědčí rovněž kapitálový vstup španělského stavebního gigantu do ŽS Brno, čímž nastává pro OHL ŽS Brno nové období v oblasti **otevírání trhů**

A.4 Využití skrytý potenciál

V současné době, za přítomnosti silného kapitálového partnera přichází pro OHL ŽS období využití skrytého, podprahového potenciálu. S tímto jevem se setkáváme běžně v praxi a nejenom u podniků odvětví stavební výroby. Společnost SKANSKA po svém vstupu do IPS Praha (holdingová společnost) dokázala v průběhu 2 let zejména využitím skrytého potenciálu, vystoupat na pomyslný vrchol českého stavebního trhu a svým působením udává tón v odvětví stavební výroby.

OHL ŽS si je vědoma skrytého potenciálu, který vyplývá zejména ve spojení s evropským stavebním a finančním gigantem OHL ze Španělska. Potenciál společné činnosti spatřuje české vedení OHL ŽS v následujících parametrech:

- sociální jistota a dlouhodobá stabilizace podnikání
- budoucí pozice na trhu stavební výroby trvalým vytvářením konkurenční výhody
- trvalé vzdělávání a výchova lidského faktoru
- přístup na zahraniční trhy
- znásobení ekonomické, personální, technické síly

Základním momentem budoucího využití nejenom skrytého potenciálu je především zajištění trvalého a udržitelného rozvoje společnosti OHL ŽS. Tato myšlenka je rovněž součástí podnikové filozofie, podnikové vize a rozpracované podnikové strategie. Společnost OHL ŽS nebuduje svoji společnost na základě trvalého a kontinuálního rozvoje systémem „ každý rok + 10 % „, čímž se odlišuje od mnoha podniků u nás.

Co znamenají výše uvedené pojmy v pojetí OHL ŽS Brno ?

A.5 sociální jistota a dlouhodobá stabilizace podnikání

Zásadní skutečností pro budoucí rozvoj OHL ŽS Brno je přijetí myšlenky **udržitelného rozvoje**, přestože v roce 2005 společnost dosáhla historicky nejlepšího hospodářského výsledku. Vedení společnosti ovšem bere do úvahy významnou skutečnost vyčerpání potenciálu základního zaměření drážních staveb – koridorové železniční stavby, čímž podnik musí logicky hledat nové odbytiště. Proto společnost znásobuje objem svých prací v zahraničí na úkor jejího snížení v tuzemsku. V letošním roce se sice předpokládá zlepšení hospodářských výsledků, ale právě v návaznosti na podnikovou filozofii mírnějším, udržitelným tempem. Hlavním cílem bude zajistit sociální jistotu podnikání a dlouhodobou stabilizaci ekonomickými prostředky – mít k dispozici dostatečnou masu provozního kapitálu, postupně snižovat diferenci mezi dlouhodobými aktivy a vlastním kapitálem. Hlavním cílem majoritního vlastníka je v konečné míře zajistit růst provozního zisku.

Na pozadí ekonomických cílů je daná celková filozofie a vize společnosti pro svůj nejcennější kapitál tj. pro lidské zdroje .

Společnost se snaží zajistit ekonomicky bezproblémový chod společnosti, na druhé straně vyžaduje vysoké pracovní nasazení v jakékoliv oblasti. Vyžadováním vysoké pracovní aktivity ovšem nabízí na druhé straně dlouhodobou jistotu zaměstnání, poskytuje pevný sociální bod resp. sociální síť pro své zaměstnance, snižuje fluktuaci a zabraňuje

odchodu kvalifikovaných a zkušených pracovníků. Mnoho pracovníků na manažerské úrovni má velmi významný nástroj pro řízení své činnosti resp. úseku – **kompetence**. Není mnoho podniků, které dávají svým pracovníkům rozsáhlé kompetence a OHL ŽS Brno patří mezi ty podniky, které tento nástroj používají jako nástroj řídicí i motivační.

V rámci provedeného cíleného a strukturovaného rozhovoru s několika vedoucími manažery vznikla určitá hierarchie hodnot pro oblast **sociální jistoty práce ve společnosti a vlivu jednotlivce na dlouhodobou stabilizaci podnikání**.

Na prvním místě uvádí dotazovaní manažeři jednoznačně mít **kompetence** pro svou oblast práce od běžných pracovních, přes rozhodování v oblasti personální, výrobní a zejména v oblasti ekonomicko – finanční. Domnívám se, že právě moment rozsáhlých kompetencí pro vedoucí pracovníky (různé úrovně) je hnacím momentem právě pro oblast sociální jistoty práce ve společnosti.

A.6 Umět se inspirovat jinde a myšlenková inovace

Co znamená tato otázka pro vedení společnosti, je to pouze schopnost infiltrovat zkušenosti vlivného kapitálového partnera do své vlastní činnosti anebo pojmout tuto problematiku komplexně?

Společnost OHL ŽS musí nutně expandovat do zahraničí, protože veškeré faktory tomu nasvědčují (viz předchozí kapitola) . V této oblasti se opět projevil významný vliv a názor iniciátora všech změn v minulém období a jeho filozofie vychází z podstaty 3 faktorů – **jsme česká společnost s významným vlivem zahraničního akcionáře a budoucím výrazným působením v zahraničí**.

Tato skutečnost bude ovlivňovat vývoj podniku v následujícím období, proto podniková filozofie a vize vychází z těchto skutečností .

Podnik si chce zachovat výrazný vliv v České republice a pro své aktivity a činnost získávat impulsy především od majoritního vlastníka , na straně druhé tím, že proniká do zahraničí (Slovensko, Chorvatsko, Bulharsko, Černá Hora, Rumunsko, Maďarsko, Polsko, Ukrajina) dochází k provázanosti myšlenek, inspirací a nápadů z obou stran. Společnost nehodlá využívat tyto krajiny z pohledu akvizice, ale zejména s ohledem na možné provázání společného podnikání v nejširším slova smyslu.

Proto se z hlediska myšlenkové inovace jeví jako nejvýznamnější cíl resp. vize společnosti – stát se multinacionální společností s rovnoměrným vlivem a postavením v každé krajině.

B STUDENT AGENCY , s.r.o.

B.1 Úvod

Není mnoho jedinců mezi námi, o kterých můžeme říct, že co vezmou do rukou, přetaví v peníze. Zakladatel společnosti STUDENT AGENCY , s.r.o. ing. Radim Jančura patří mezi ty vzácné osobnosti, které se již narodili s talentem něco organizovat, řídit, komunikovat a především vydělávat finance pro svůj osobní prospěch, v návaznosti však na

společenskou odpovědnost v případě zmiňované společnosti k především pro její další rozvoj a pozici na trhu.

V případě společnosti STUDENT AGENCY se jedná o typ studie **Stated problem method**, která se zabývá rozvojem vlastní strategie, rozvojem jednotlivých aspektů vlastního podnikání. Stěžejní body studie leží méně v oblasti problémové analýzy, zpracování návrhů řešení nebo v zajištění informací, nýbrž více v posuzování a kritice předkládaných řešení a v hledání alternativních návrhů řešení (Eschenbach, Kreuzer, Neumann, Fallstudien in Frank, Klandt) Společnost přísně vychází z analýzy aktuální situace v branži, zhodnocuje vlastní příležitosti na trhu a pojmenovává budoucí „ opční „ situace pro další úspěšný rozvoj. Nabídka produktů, činností a jiných služeb spočívá především v balíku jednotlivých příležitostí podrobně rozpracovaných jednotlivými manažery. V případě STUDENT AGENCY se jedná o výrazné prolínání vizionářské činnosti majitele a týmu.

B.2 Zobrazení případu

Společnost má velmi zajímavou historii. O vzniku myšlenky resp. podnikatelského záměru majitele společnosti bylo už řečeno a popsáno mnoho, přesto je velmi zajímavé sledovat vývoj tohoto podnikatelského záměru od začátku jeho činnosti, kdy majitel začínal zcela sám a v jedné místnosti až po dnešek, kdy společnost zaměstnává cca 500 pracovníků a obrat společnosti činí cca 2 mld. Kč.

Domnívám se, že již v době zakládání společnosti a realizace prvních projektů se projevil u majitele výjimečný talent pro podnikání . Podnikání samotné by ovšem bylo k ničemu, pokud by majitel společnosti nebyl schopen **tvorit a formulovat své cíle a vize** a především je realizovat .

Společnost se zaměřila již v té době hlavně na sektor služeb spojených s cestováním. Výsledkem tohoto zaměření bylo vybudování prosperující společnosti v oblasti poskytování služeb pro cestování spojených s vyšší přidanou hodnotou – prodej letenek, zprostředkování a zajištění jazykových pobytů, pracovních pobytů, au pair pobytů.

Společnost STUDENT AGENCY je vlastněna pouze jednou fyzickou osobou , což je svým způsobem **unikátním** jevem, protože 16 let po zahájení tržní ekonomiky je naprostá většina společností ovládaná bankami, velkými podniky, akcionáři, finančními skupinami apod.

Od zahájení činnosti v oblasti poskytování služeb v cestování prošla společnost velmi dynamickým vývojem zejména v oblasti rozšiřování produktového portfolia, zvyšování počtu zaměstnanců, zvyšování tržeb. Toto všechno se dělo na pozadí vedení společnosti jediným člověkem, jehož vize a představa realizace těchto vizí vedla od obrátů společnosti na úrovni několika milionů Kč až po současné cca 2 miliardy Kč.

Pro tento úspěch jsou podle mého mínění (s podporou cíleného výzkumu přímo ve společnosti) rozhodující dva faktory. Majitel společnosti ing. Jančura viděl v založení společnosti a realizaci svých vizí možnost **prodat produkt**, který na trhu chybí (klasické využití tržní niky), dále což je podle mého názoru rozhodující – majitel využil psychologického faktoru **umění strhnout davy**. Majitel pochopil, že důležité pro zákazníky i zaměstnance je vytvořit filozofii podnikání, která je založena na ekonomických, sociálních a lidských aspektech. Lidský aspekt, resp. faktor hraje i v současné době významnou roli,

ukázkou této filozofie v praxi je, že majitel uvádí číslo svého mobilního telefonu na vizitkách, v materiálech společnosti a žádá přímo zákazníky o reakci na činnost společnosti na své osobní spojení.

Důraz na vysokou osobní odpovědnost, jakož i znalostní a kontinuální komunikaci se zákazníky a spolupracovníky klade vysoké nároky na všechny zaměstnance společnosti, majitele nevyjímaje. Přehlednost veškerých kroků jednotlivých zaměstnanců, kteří mají poměrně vysoké kompetence pro svoji činnost, je systémově zapracována do výkonových procesů společnosti.

Důležitým faktorem rozvoje společnosti, snad přímo jedním ze základních kamenů podnikové filozofie je v sociální odpovědnosti majitele. Tato skutečnost vede k nabídce (dle slov vedení společnosti ne k možnosti) flexibilních pracovních dob, vlastní odpovědnosti za pracovní činnost a náplň, dalšího vzdělávání, **zvyšování hodnoty mezilidských vztahů a vzájemného uznání svých schopností.**

Pro majitele společnosti je každý spolupracovník partnerem, současně kritériem vlastních komunikačních a řídicích schopností.

Z výše uvedených informací vyplývá nepsaná filozofie podnikání resp. jeho základní principy, které by se daly shrnout do motto :

Cílem podnikání je vytvoření plynulého chodu společnosti k dlouhodobému pozitivnímu očekávání v rámci jednotlivých faktorů

- ekonomické a finanční zdraví podnikání
- spokojenost spolupracovníků
- spokojenost zákazníků
- sociální zdraví podnikání

Majitel si vytyčil již v roce 1993 trvalý trend zvyšování objemů poskytovaných služeb. Jeho cíl je doplněn i odpovídajícím růstem zisku. Z uvedeného je vidět, že společnost v uplynulých letech uplatňovala trvale politiku kontinuálního růstu, investovala prostředky do posílení finanční stability, důvěryhodnosti a kredibility společnosti, přestože je jenom „s.r.o.“, což hodnotím osobně velmi pozitivně. V činnosti společnosti je vidět výrazné působení jednoho majitele i přes rozdělení kompetencí na výkonné manažery. Společnost důrazně sleduje kvalitu vnitřního systému řízení, pravidelně provádí diagnostiku hospodaření společnosti a důsledně vytváří a sleduje zpětnou vazbu, která brání vzniku vnitřních ztrát.

Společnost vykázala, hlavně za období posledních 5 let, (zejména díky novým produktům či rozšířením stávajících produktů) největší růst obrátu a poskytovaných výkonů, je to dané i stabilní makroekonomickou situací, byl vykázán vysoký zisk před zdaněním i celkový výsledek za účetní období. Hodnota vlastního kapitálu má rostoucí trend, vztah pohledávek a závazků je na dobré úrovni a společnost disponuje (což je velmi důležité) dostatkem pracovního kapitálu.

Ekonomické výsledky bohužel, přes otevřenost společnosti a poskytnuté informace, nejsou pro účely této případové studie k dispozici.

++++ silné stránky +++++

- velmi analytická znalost trhu a dlouhodobé osobní zkušenosti majitele
- široké spektrum produktů, růst nabídky produktů
- flexibilita nabídky a schopnost m vypracovat nabídku na míru
- jednoduchá organizační struktura a jasné postavení majitele
- zaměstnanci a jejich touha po prestiži pracovat pro majitele

++++ slabé stránky ++++

- vysoký růst zaměstnanců společnosti a organizační struktura
- možné záporné mediální informace (viz. spor o linku Praha – Liberec)

B.3 Předpokládaný vývoj v roce 2007

Z předložených údajů můžeme sledovat, že společnost STUDENT AGENCY zaznamenává v posledním období neustále a výrazné zlepšení hospodářských výsledků, což je výsledkem práce managementu na jemu svěřených kompetencí. Významnou roli hraje neustále přehodnocování strategických cílů společnosti a jejich aktualizace v návaznosti na potenciál a rozvoj trhu.

I v této společnosti pochopitelně vzniká otázka, kterou vedení společnosti neustále řeší a vyhodnocuje, **kde je hranice růstu, jaký je potenciál trhu, ve kterém se pohybujeme.** Vedení společnosti se domnívá, že právě v oblasti služeb je i v současné době významný potenciál růstu. Zmiňovaný potenciál vyplývá i z **nekonformního stylu vedení** a řízení společnosti, tak jak např. ve světě módy udává tón přední návrhář, tak ve společnosti Student Agency udává tón především její majitel, ten ovšem postupně přenáší odpovědnost na podřízené, čímž vytváří **styl řízení**, který je kombinací autoritativního a participativního s převažující mírou participace a vlastní odpovědnosti jednotlivých manažerů za dosažené výsledky.

Samozřejmě i společnost STUDENT AGENCY sleduje trvale výsledky svého hospodaření prostřednictvím informačního systému řízení, čímž dokáže trvale optimalizovat a předpokládat ekonomické výsledky společnosti. I zde podléhá velmi přísnému trendu kontrola vývoje nákladů společnosti.

Strategické cíle společnosti :

- udržení postavení na trhu s podílem vlastního soukromého kapitálu
- neustále inovovat stávající služby a rozvíjet portfolio nových služeb v daném segmentu
- v oblasti externí expanze posilovat systém akvizic nových produktů

- v ekonomické oblasti zajistit zvyšování tržního podílu v segmentu v horizontu 5 let
- zajistit zdravý ekonomický vývoj společnosti

B.4 Jak se otvírají trhy

V případě STUDENT AGENCY se jedná o zajištění komplexního procesu rozvoje společnosti v návaznosti na splnění si osobních cílů a prosazení se v podnikatelském prostředí. Majitel neřešil otázku přechodu na jiný ekonomický systém, majitel začal přímo podnikat v novém prostředí s cílem zajištění obchodní koncepce a filozofii dalšího podnikání společnosti. Majitel vypracoval business plán a obsazení tržní pozice na základě vlastních zkušeností.

V počátečním období podnikání se projevilo několik zásadních vlastností majitele v procesu vybudování konkurenceschopné společnosti – především specifické znalosti odvětví služeb v cestování, nedělitelná pravomoc řídit celou společnost, osobní zájem majitele na vybudování moderní tržní společnosti. Majitel vytvořil zcela novou, na naše podmínky unikátní podnikovou vizi s **cílem najít a otevřít nové trhy** pro společnost.

- zajištění pracovních pobytů v zahraničí s komplexní péčí o zákazníka
- zajištění jazykových kurzů pro veškeré věkové kategorie
- zajištění jazykových kurzů a pobytů pro manažery
- au pair pobyty
- studium na všech typech škol ve světě
- zajištění letenek, jízdenek, vlastní autobusová doprava

Každý pracovník společnosti je osobně zainteresován na dalším rozvoji společnosti větší nebo menší mírou, v pracovních povinnostech každého pracovníka má hlavní prioritu slovo odpovědnost a vlastní kompetence ve smyslu hledání nových možností, produktů pro rozvoj společnosti.

I majitel této společnosti rozvíjí a prosazuje myšlenku vlastní odpovědnosti a rozhodování ve své činnosti. Tato filozofie sice přináší občas životní zklamání pro jednotlivce ve společnosti, ale nesporný úspěch a dravé prosazování se na trhu.

Majitel netrvá na přísné a rigorózní organizační struktuře a dodržování ohraničení podnikových činností, **vytvořil efektivní model jednostupňové plošné organizace**, kde rozhoduje iniciativa jednotlivců a v případě nového minibusiness plánu dochází k **rozvoji činnosti**, která přináší pro společnost jako celek **nové trhy, nové zákazníky a tím nový segment**.

Výše uvedené informace jsou předpokladem úspěchu. STUDENT AGENCY je jedním z mála příkladů úspěšného vybudování podnikatelského subjektu vlastněného jednou osobou.

I v této společnosti dochází k **fázi konfliktů** po které přichází období **profesionalizace (stability)** podnikových činností. (Frank, Lueger).

STUDENT AGENCY prošlo ve svém vývoji rovněž touto fází, zejména na základě široké nabídky podnikových produktů (není výjimkou nasazení několika produktů v jednom roce), tato skutečnost vyžaduje enormní nasazení všech členů mini týmů, kde se mnohokrát v plné míře projeví opět **otázky kompetencí a odpovědností** .

Majitel společnosti zasahuje do konfliktních fází minimálně, protože prosazuje intuitivně několik důležitých zásad, o kterých se m.j. zmiňuje i odborná zahraniční literatura (Frank, Lueger)

- zásada vzájemné a bezpodmínečné spolupráce na základě stanovených kompetencí
- požadavek na neustálou inovaci nabízených produktů
- úspěch společnosti je nadřazen osobnímu prospěchu
- specifické zájmy jednotlivých pracovníků se musí podřídit zájmům týmu, tým se musí podřídit zájmu celku tj. společnosti

Z pohledu současných ekonomických výsledků, postavení v řebříčků úspěšných podnikatelských subjektů, osobnímu vnímání majitele společnosti, o kterém lze jednoznačně říct, že on je především nositelem značky STUDENT AGENCY lze konstatovat, že společnost vybudovala nesmírně živý organizmus, úspěšný podnik a přes fáze konfliktů se nachází se v období stability příp. mírné expanze, které má pozitivní výsledek – neustálé a kontinuální otevírání tržních možností.

B.5 Využit skrytý potenciál

Při podrobném sledování činnosti pozorované společnosti si můžeme reálně položit otázku, zda vůbec existuje v případě takto úspěšné společnosti další možnosti růstu, zda existuje vůbec nějaký skrytý potenciál dalšího rozvoje .

Při rozhovorech na toto téma s majitelem a vysokým podnikovým managementem jsem byl konfrontován s příkladem našeho úspěšného reprezentanta, 3 násobným olympijským vítězem Janem Železným, o kterém se mnohokrát tvrdilo, že nemá už potenciál na další úspěch.

Student Agency vychází ze skutečnosti, že se **nenachází na vrcholu svého podnikového růstu**, je si vědoma významného **skrytého potenciálu**, který vyplývá zejména v nástupu polistopadové generace na střední a vysoké školy a jejich tužbu po vzdělání, cestování, po výrazné změně, kterou neměly možnost realizovat jejich rodiče.

Z těchto myšlenek vychází filozofie hledání skrytého potenciálu Student Agency :

- zajistit dlouhodobou stabilizaci podnikání pro nové generace potenciálních budoucích zákazníků
- trvalé vytváření konkurenční výhody rozšiřující se nabídkou služeb
- prosazovat ve spolupráci se státními orgány myšlenku trvalého vzdělávání a výchovy lidského faktoru
- vzděláním zajistit přístup na zahraniční trhy

Společnost STUDENT AGENCY má vypracovanou podnikovou vizi a strategii, hlavní myšlenka kopíruje životní postoj zakladatele společnosti – zajistit trvalý a kontinuální rozvoj, hledat hranice možnosti rozvoje společnosti, využívat otevřený i skrytý potenciál podnikání v souladu s obecně lidskými a právními předpisy.

B.6 Sociální jistota a dlouhodobá stabilizace podnikání

Přestože společnost STUDENT AGENCY dosahuje neustále rostoucích ekonomických výsledků, které jsou oceněny i postavením v různých anketách, tak zásadní skutečností pro budoucí rozvoj je prezentace **trvalého a kontinuálního rozvoje**.

Vedení společnosti neustále pracuje s makroekonomickými údaji a bere do úvahy mobilitu pracovních sil, vzdělávání mladé generace, monitoruje rozvoj jednotlivých regionů, aby případně včas předešla vyčerpání potenciálu pro svoji podnikatelskou činnost. Společnost znásobuje objem svých aktivit v zahraničí, samozřejmě tak aby nedošlo k ohrožení vlastní činnosti v tuzemsku. Přestože je majitel společnosti tvrdým a nesmlouvavým businessmanem, tak jedním z hlavních cílů jeho společnosti je zajistit sociální jistotu podnikání a dlouhodobou stabilizaci především ekonomickými prostředky. Hlavním cílem majoritního vlastníka je v konečné míře zajistit růst provozního zisku.¹

Z pozadí ekonomických cílů vyplývá i celková filozofie a vize společnosti m.j. pro nejcennější kapitál tj. pro lidské zdroje .

Společnost má zajištěn ekonomicky bezproblémový chod, na druhé straně vyžaduje vysoké pracovní nasazení v jakékoliv oblasti. Vyžadováním vysoké pracovní aktivity ovšem nabízí na druhé straně jistotu zaměstnání, mladý a dynamický kolektiv, poskytuje pevné sociální zázemí pro své zaměstnance, snižuje fluktuaci a zabraňuje odchodu kvalifikovaných a zkušených pracovníků.

Při cíleném a strukturovaném rozhovoru s majitelem společnosti a vedoucí manažerkou za účelem charakteristiky a určení hierarchie hodnot pro oblast **sociální jistoty práce ve společnosti a vlivu jednotlivce na dlouhodobou stabilizaci podnikání** na prvním místě uvádí dotazovaní manažeři jednoznačně **prestíž práce ve společnosti**, z tohoto momentu vyplývá jejich snaha podávat maximální výkon pro svou oblast práce v jakékoliv činnosti. Prestíž práce ve společnosti společně s rozsáhlými pravomocemi a kompetencemi generuje ve všech pracovnících pocit sounáležitosti, ztotožnění se s podnikem, vytváří pocit sociální jistoty práce.

B.7 Umět se inspirovat jinde a myšlenková inovace

I úspěšná společnost musí neustále hledat nové myšlenky a inspirace pro další komplexní rozvoj. Už v této větě je stanoveno motto resp. hlavní myšlenka společnosti STUDENT AGENCY. Společnost má pečlivě vypracován systém myšlenkové inovace pro své produkty. Nepsanou zásadou pro každého pracovníka je přinášet do své práce nové myšlenky, nápady a inovace. Samozřejmě tím vznikají nároky na řídicí práci ve smyslu účinné zpětné kontroly úspěšnosti zaváděných inovativních prvků.

1 I z tohoto důvodů pracuje ve společnosti řada našich absolventů

Společnost STUDENT AGENCY se rovněž snaží být z mnoha důvodů **učící se organizací**.

K těmto důvodům patří neustále zvyšování ekonomických výsledků společnosti, rozšiřování produktů, rozšiřování pracovního kolektivu, expanze do zahraničí. Toto všechno jsou momenty, které kladou před majitele a kolektiv nové inspirace a myšlenky.

Společnost si na základě výše uvedených důvodů stanovila priority své činnosti pro svůj další vývoj a k tomu vytvořila podnikovou filozofii pro učící se organizaci :

Společnost si chce zachovat výrazný vliv v České republice z hlediska své nezávislosti na státu,² dále chce pro své aktivity a činnost získávat impulsy především od jediného vlastníka , společnost chce být multinacionální, protože jako svůj obchodní prostor označuje Evropu .

Myšlenkovou inovací proto nemyslí pouze zlepšování a zkvalitňování nabízených produktů, ale i možnost působení v jiných regionech Evropy.

C DIMENSION, a.s.

C.1 Úvod

Příklad společnosti DIMENSION, a.s. je ukázkou neustálé tvorby firemní strategie, která je posléze rozpracována do nejnižších článků řízení. Odpovědní pracovníci jsou především osobně zainteresováni na jejím plnění, zajištění zpětné vazby pro management společnosti, který tímto způsobem navrženou strategii neustále sleduje, vyhodnocuje a případně koriguje.

Tento postup dokazuje, že společnost může být úspěšná, čemuž odpovídá pozice kapitálové společnosti DIMENSION na trhu.

Případová studie je typem **case study method**, kde se neustále vyhodnocují přínosy jednotlivých business plánů jednotlivých obchodních činností společnosti , jako instrumentů strategického řízení a plánování, tyto plány jsou neustále inovovány a testovány v zákaznickém prostředí. Ve vývoji skupiny DIMENSION vidíme od počátků její činnosti neustálou profilaci a vyhodnocování vlivů vnějšího ekonomického prostředí na tvorbu nových cílů, vizí a strategií. Zásadním rozhodnutím vlastníků byla vize vybudování holdingové společnosti pro kontrolu finančních služeb. Na druhé straně stejným rozhodnutím se skupina zbavila veškerých aktivit v oblasti kontroly výrobních a obchodních podniků.

C.2 Zobrazení případu

Společnost DIMENSION vznikla již v roce 1991 (samozřejmě pod jiným názvem) jako Investiční fond v první vlně kupónové privatizace. Domnívám se, že již v tomto momentu se projevil **cit pro podnikání a vizionářské myšlenky zakladatelů**, protože svým zaměřením se již v té době zaměřila hlavně na finanční sektor. Výsledkem tohoto zaměření bylo vybudování prosperujících dceřiných společností v oblasti poskytování služeb v leasingových obchodech, v oblasti faktoringu a forfaitingu, v oblasti obchodování s cennými

² není mnoho společností, které otevřeně deklarují tuto skutečnost, příkladem je její spor se státem o cestovní náklady poslanců a senátorů u soukromého přepravce

papíry a služeb v investiční činnosti. Současný počet akcionářů s větším podílem než 10 % na základním kapitálu je 4 , to znamená, že společnost DIMENSION je vlastněna pouze českým kapitálem, fyzickými osobami, což je svým způsobem unikátním jevem, protože v první 30 tce finančních společností je tato skutečnost ojedinělá (naprostá většina společností je ovládaná bankami, velkými podniky apod.).

Od zahájení činnosti v oblasti finančních služeb, i s ohledem na ne zcela transparentní právní prostředí v této oblasti, prošla společnost velmi dynamickým vývojem. Na začátku 90 – tch let, kdy finanční deriváty byly na našem trhu velkou neznámou a výkony společnosti se pohybovaly na úrovni několika milionů Kč, tak v současné době dosahuje ročně společnost DIMENSION cca 3 miliardy Kč výkonů.

Společnost si vytyčila již v roce 1993 trvalý trend zvyšování objemů poskytovaných výkonů a produktivity práce. Tento cíl je doplněn i odpovídajícím růstem zisku. Z uvedeného je vidět, že společnost v uplynulých letech uplatňovala trvale politiku kontinuálního růstu, investovala prostředky do posílení finanční stability, důvěryhodnosti a kredibility koncernu, což je logickým jevem, protože hlavním partnerem jakékoliv kapitálové společnosti jsou bankovní ústavy. V činnosti společnosti je vidět výrazné působení 4 vlastníků a jejich rozdělení kompetencí , především na zvyšování kvality vnitřního systému řízení, pravidelnému provádění diagnózy hospodaření společnosti a důsledné zpětné vazbě, která brání vzniku vnitřních ztrát.

Ekonomické výsledky, hlavně za období posledních 3 let, vykazaly největší produkci výkonů, je to dané i stabilní makroekonomickou situací, byl vykázán největší zisk před zdaněním i celkový výsledek za účetní období, hodnota vlastního kapitálu má stoupající tendenci , vztah pohledávek a závazků je na velmi dobré úrovni a společnost disponuje dostatkem pracovního kapitálu. Společnost uvažuje o razantním růstu formou nově vydané emise obligací, z čehož očekává prostředky k posílení pracovního kapitálu.

Výsledkem efektivního hospodaření společnosti je zvýšení zisku z provozní činnosti, rovněž zisku před zdaněním. Zisk za běžné období se zvýšil 1,5 násobně.

Hlavní čísla :	2004	2005
Výkony	1.766.913,- Kč	1.905.761,- Kč
Zisk z provozní činnosti	65.325,- Kč	80.185,- Kč
Zisk před zdaněním	27.644,- Kč	34.019,- Kč
Zisk za běžné období	18.141,- Kč	20.277,- Kč

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA) je na úrovni 3,35 %. (ČR 8,5 %)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) se pohybuje na úrovni 11,94 %.

Rentabilita (tržeb) výnosů (ROS) je na úrovni 2,51 %.

Pozn. výsledky roku 2006 budou k dispozici ke konci srpna 2007.

C.3 Předpokládaný vývoj v roce 2007

Z výše uvedených údajů je vidět, že společnost DIMENSION zaznamenala v roce 2006 výrazné zlepšení hospodářských výsledků, což je výsledkem práce managementu. Samozřejmě vzniká otázka, kterou vedení společnosti neustále řeší a vyhodnocuje, **kde je hranice růstu, je cílem a smyslem našeho podnikání neustále zvyšování výkonů, kde jsou nastaveny parametry udržitelného rozvoje společnosti.**

Systém řízení byl v roce 2005 zajištěn prostřednictvím informačního systému řízení MERLIN. Tato metoda trvale optimalizuje a parametrizuje konečný výsledek finančních operací. Velmi přísnému trendu ve společnosti je podroben vývoj nákladů společnosti, zejména v oblasti veškerých režii.

Strategické cíle společnosti :

- udržení postavení na trhu kapitálových společností s podílem vlastního soukromého kapitálu
- v rámci strategie interní expanze inovovat stávající služby a rozvíjet portfolio nových služeb v oblasti finančních služeb
- v oblasti externí expanze posilovat systém akvizic nových regionálních zastoupení
- v ekonomické oblasti zajistit 2,5 % tržní podíl v segmentu v horizontu 5 let (v současnosti je podíl cca 1, 8 %)
- zajištění dostatečné výše provozního kapitálu a snižování rozporu mezi dlouhodobými aktivy a vlastním kapitálem
- zajistit nárůst provozního zisku

++++ **silné stránky** ++++

- znalost trhu a dlouhodobé zkušenosti
- široké spektrum finančních produktů, růst produktů
- flexibilita nabídky v porovnání s bankovní institucí
- jednoduchá organizační struktura a jasné postavení majitelů
- zaměstnanci a jejich stabilita

++++ **slabé stránky** +++

- společnost není dceřinou bankovní společností
- nabídka produktů se liší od nabídky bankovních institucí
- upřednostňování hypoték před leasingem nemovitostí

C.4 Jak se otvírají trhy

V případě společnosti DIMENSION se jedná o zajištění komplexního procesu rozvoje společnosti v oblasti kapitálových transakcí. Tato činnost byla na začátku 90 let v naprostých začátcích a bez jakýchkoliv zkušeností. Základní a zásadní otázkou pro majitele bylo zajištění obchodní koncepce a filozofie dalšího podnikání společnosti v prostředí, o kterém neměli povědomí a s produktem, který byl doménou vybrané nomenklaturní skupiny.

V tomto období se projevilo několik vlastností zakladatelů společnosti, kteří si vytyčili následující specifika budoucí činnosti – vytvoření komplexního finančního produktu se zajištěním odborné kritiky autorů jednotlivých produktů pro ostatní členy skupiny s možností spolurozhodování, dále se jednalo o svěření praktických kompetencí pro jednotlivé produkty do rukou autorů produktu, dále společný a osobní zájem zakladatelů na vybudování moderní tržní společnosti a na možnosti osobního bohatství a prospěchu.

Iniciátor projektu založení investiční skupiny Ing. Hložánek provedl podrobnou analýzu budoucího možného vývoje, vytvořil novou podnikovou vizi a strategii a navrhl představenstvu a dozorčí radě společnosti několik možností s **cílem najít a otevřít nové trhy** pro společnost.

Jaké byly tyto opce, možnosti rozvoje společnosti :

- vybudování zcela funkčního systému finančního leasingu pro auta, technologie, jiné investiční celky
- vybudování systému kapitálových účastí v podnicích za účelem jejich sanace a revitalizace (tento produkt byl posléze zcela opuštěn)
- vybudování systému poskytování finančních služeb formou faktoringu a forfaitingu
- vybudování systému pro obchodování s cennými papíry jak v tuzemsku tak v zahraničí
- jiné finanční aktivity

V tomto zakládajícím období vznikla euforie z dosahování úspěchů z měsíce na měsíc, která vedla k situaci, kdy zakladatelé společnosti začali postupně prosazovat, že každý pracovník je zodpovědný za vlastní výkon a dosažení vysokých výkonů ve vlastní činnosti dává předpoklad **úspěchu celé společnosti**.

Tím, že iniciátor sice vytvořil možné opce rozvoje společnosti, **vytvořil vysoce efektivní model rozvoje podnikové činnosti**, který platí do dnes a vyústil v založení několika segmentů v koncernu formou vytvoření dceřiných plně ovládaných společností.

Do čela těchto společností byli nasazeni manažeři s konkrétní odpovědností za vlastní práci, která je měřena ekonomickými výsledky, manažeři jsou odpovídají za navržené organizační struktury s cílem zajištění efektivity řízených činností a procesů, manažeři jsou schopni nabízet a realizovat produkt s vysokou odbornou kompetencí (Frank, Lueger,) a především jsou odpovědní za plnění ekonomických výsledků, které jim stanovuje vedení koncernu.

Společnost DIMENSION je jedním z mála příkladů úspěšného vybudování plnohodnotné společnosti pouze s domácím a soukromým kapitálem v prostředí sociálně –

tržní ekonomiky. I tato společnost byla poznačena **fází konfliktů** po které přichází období **profesionalizace (stability)** podnikových činností. (Frank, Lueger).

Společnost DIMENSION zjistila koncem 90 – tych let, že podnikání v oblasti kapitálových účastí v podnicích je pro koncern neefektivní, v rámci konsolidovaných účetních uzávěrek přináší výrazné problémy, a proto upustila od této činnosti a vyvázala kontrolované podniky ze svého vlivu.

V této době se v plné míře projeví zejména otázky kompetencí a odpovědností v oblasti rozhodování vrcholového managementu. Tato situace byla velmi vážná zejména proto, že mnoho skutečností a očekávání z kapitálových účastí v podnicích bylo ve výrazném protikladu, případně ve vzájemné závislosti dcery na matce ovšem bez standardizace či podnikových zvyklostí. V období konfliktní fáze převzal výraznou roli zejména ing. Hložánek – iniciátor, který vytvořil několik zásad k překonání krizových jevů

- zásada vzájemné a bezpodmínečné spolupráce vrcholového managementu na základě stanovených a představenstvem odsouhlasených kompetencí
- prvotním cílem koncernu je zajistit jeho ekonomickou a finanční stabilitu
- úspěch koncernu je nadřazen nad všechny jiné aktivity, ale musí být respektován jednotlivými koncernovými složkami
- specifické zájmy jednotlivých skupin a dceřiných společností celku

Zde můžu opět konstatovat, že konfliktní jevy jsou sice permanentním podnikovým jevem, avšak úkolem podnikového vrcholového managementu je tyto konflikty minimalizovat tak, aby veškeré podnikové činnosti směřovali k období stability (dle některých autorů je tento jev označován jako profesionalizace v oblasti managementu – Frank, Lueger).

Z hlediska současných ekonomických výsledků a postavení v řebříčků českých kapitálových společností lze konstatovat, že DIMENSION úspěšně vybudovalo podnikatelský subjekt v tržním prostředí, překonává období konfliktů a krizí a nachází se v období stability s trvalou a mírnou expanzí o čemž svědčí zejména neustálý příliv nových zákazníků a tím **otevírání trhů**.

C.5 Využití skrytý potenciál

Při podrobném sledování činnosti každé pozorované a zkoumané společnosti si můžeme reálně položit otázku, zda vůbec existuje v případě takto úspěšné společnosti další možnosti růstu, zda existuje vůbec nějaký skrytý potenciál dalšího rozvoje. Tato otázka je důležitá zejména z pohledu, když společnost reálně ví, že pracuje a nachází se v ostrém konkurenčním prostředí a je známo jednak rozdělení trhu jednak odbytové možnosti pro nabízený produkt.

DIMENSION se **nenachází na vrcholu svého podnikového růstu**, je si tohoto faktu vědoma, současně si však uvědomuje další **limitované** možnosti rozvoje, které můžeme označit jako hledání **skrytého potenciálu**. Skutečnost hledání skrytého

potenciálu označuje vedení společnosti za velmi náročnou zejména z hlediska vytěžení osobního potenciálu jednotlivých pracovníků. Každá společnost proto hledá nové možnosti rozvoje skrytého potenciálu pro svůj růst, společnost DIMENSION předložila svým vedoucím pracovníkům následující kritéria hledání a rozvoje skrytého potenciálu:

- hledání **trvalé** konkurenční výhody jednotlivých produktů (každý produkt musí být přehodnocován a inovován)
- zajištění komfortu pro zákazníky trvalou nabídkou nových služeb
- prosazovat myšlenku nezávislosti na státu, prosazovat myšlenku hodnoty společnosti pouze se soukromým kapitálem
- umožnit zaměstnancům přístup k dalšímu vzdělávání

Společnost DIMENSION se pohybuje v otevřeném tržním prostředí již 16 let, má precizně vypracovanou podnikovou vizi a strategii (studenti ESF s ní byli seznámeni na přednášce ing. Hložánka), hlavní myšlenka sleduje základní životní postoj zakladatele společnosti – být nezávislý na státu, zajistit trvalý a kontinuální rozvoj, který vede k bohatství společnosti (myšleno DIMENSION) a bohatství jednotlivce – zaměstnance hledat neustále možnosti ekonomického rozvoje společnosti, využívat otevřený i skrytý potenciál podnikání v souladu s obecně lidskými a právními předpisy.

C.6 Sociální jistota a dlouhodobá stabilizace podnikání

Společnost DIMENSION dosahuje poměrně kontinuálně rostoucí ekonomické výsledky, ovšem zásadně odmítá účast v jakýchkoliv anketách či hodnoceních, protože na prvním místě v hierarchii jejich hodnot stojí **trvalý a kontinuální rozvoj společnosti** bez jakýchkoliv vlivů vnějších „ marketingových „ faktorů.

Vedení společnosti neustále vyhodnocuje dostupné ekonomické údaje z vnějšího okolí i vnitřních faktorů, zvažuje **ekonomickou mobilitu** zákazníků pro inovaci svých produktů. Společnost má aktivity v zahraničí, ale bez výrazného vlivu a zatížení mateřské společnosti v rámci zásady neohrožení vlastní činnosti v tuzemsku. Většinový majitel společnosti je člověk s výrazným vztahem k osobnímu bohatství, ale na straně druhé je „ člověkem přejícím „ a tak jedním z hlavních cílů jeho společnosti je zajistit sociální jistotu podnikání a dlouhodobou stabilizaci především ekonomickými prostředky. Hlavním cílem majoritního vlastníka a společníků z ekonomického hlediska je opět moderní trend a sice zajistit růst provozního zisku.

Z podnikových materiálů vyplývá jednoznačně, že jedním z nejdůležitějších cílů společnosti je zajištění kvalifikovaných pracovníků s budoucím vztahem ke společnosti.³

Společnost vykazuje velmi dobré ekonomické výsledky, ze strany zaměstnanců vyžaduje však vysoké pracovní nasazení v jakékoliv oblasti. Toto nasazení ovšem vyvažuje nadprůměrnými platy, šancemi pro absolventy škol a sociální jistotou zaměstnání.

I v této společnosti jsem provedl cílený a strukturovaný rozhovor s majitelem společnosti a vedoucími manažery za účelem charakteristiky a určení hierarchie hodnot

3 Dle sdělení majoritního vlastníka společnosti tento za 16 let řízení koncernu „ vyhodil „ pouze 3 zaměstnance i to z důvodu naprosté nekompetentnosti ve své práci

pro oblast **sociální jistoty práce ve společnosti a vlivu jednotlivce na dlouhodobou stabilizaci podnikání.**

Na prvním místě uvádí dotazovaní manažeři (za sebe i za podřízené pracovníky) **pracovní jistotu a jistotu pravidelného příjmu**, z tohoto momentu vyplývá zřejmě i jejich snaha podávat maximální výkon pro svou oblast práce v jakékoliv činnosti. Vedení společnosti a zejména její majoritní majitel vytvořil pocit, fluidum, že pracovat pro společnost je cílem jeho i zaměstnanců. Zúročením jeho snahy jsou velmi úspěšné výsledky společnosti.

C.7 Umět se inspirovat jinde a myšlenková inovace

Výše uvedenou otázkou se zabývá vedení společnosti neustále při hodnocení své činnosti. Právě u popisované společnosti je zajímavým faktem, že vedení se hodně zabývá strategií svého dalšího rozvoje a hledá nové možnosti rozvoje s cílem zvýšit hodnotu své společnosti. Ve vedení se projevuje výrazný fakt, že většinový majitel i členové nejužšího vedení mají kvalitní ekonomické vzdělání a jejich inspirace a myšlenková inovace spočívá především ve studiu dostupných pramenů z oblasti kapitálových trhů a obchodů ze zahraničí.

Přesto základní myšlenka vychází z vlastnictví pouze domácím kapitálem, jasným postavením majitelů a managementu . Další zásadní myšlenkou je vědomí nutnosti neustálého vzdělávání všech pracovníků. Společnost pořádá pravidelně setkání pracovníků jednak za účelem zhodnocení aktuálního vývoje a ekonomického postavení, jednak za účelem přenosů informací formou interního či externího vzdělávání.

Tato skutečnost bude ovlivňovat vývoj podniku v následujícím období, proto podniková filozofie a vize vychází z těchto skutečností .

Společnost si chce zachovat významný vliv na kapitálovém trhu v tuzemsku, preferuje provázanost myšlenek, inspirací, nápadů a vzdělání z obou stran – ze strany majitelů na zaměstnance a naopak.

Snad i proto má společnost m.j. ve svém mottu větu – **chceme být vzdělanou, učící se organizací, k tomu potřebujeme vzdělané a angažované zaměstnance.**

2 Závěr

Problematika tvorby případových studií pro účely výuky či výzkumu se dá závěrem shrnout slovy **problémy a perspektivy.**

Každý popisovaný podnik se nachází v různých rozvojových fázích. U všech můžeme definovat na jaké cestě k rozvoji nových podnikatelských možností se nachází a zda produkty, které nabízí mají šanci uchytit se na poli obchodních příležitostí nebo ne. U každého podniku můžeme sledovat výraznou snahu po inovacích ve všech podnikových oblastech.

Podniky si uvědomují, že právě inovacemi, přes velké množství energie a času do nich vložených, mají šanci uspět na trhu formou vytvoření konkurenční výhody. Pozoruhodné je, že podniky už nevnímají tento průnik na nové trhy formou inovací jenom

z extenzivního pohledu, ale zejména z pohledu ekonomického, hlavní snahou je zvyšovat hodnotu svého podniku.

Dalším výrazným akcentem u sledovaných podniků je vyhnout se konfliktním fázím a koncentrovat se na vytvoření stabilizace a stabilního podnikatelského prostředí. V této činnosti hraje významnou roli vlastník a management. Ve všech sledovaných případech nelze podle mého názoru jednoznačně ohraničit pole působnosti majitele, resp. majitelů a managementu. Podstatné je, minimálně v rámci předložených studií, že majitelé i management pocítují výraznou snahu a potřebu vést a řídit společnost pro fázi nového produktu a inovačních procesů.

Pozoruhodné je stanovisko majitelů zkoumaných společností ve věci dalšího rozvoje a perspektiv společnosti z hlediska obecního pohledu na ekonomický vývoj vnější, státní ekonomiky a vlastních možností. Pokud OHL ŽS prosazuje model **udržitelného rozvoje**, tak společnost Student Agency je ve fázi **potenciálního růstu**, čemuž podřizuje komplexní systém řízení podniku. Společnost DIMENSION je ve fázi růstu na úkor konkurence, ale takhle to definuje i pro konkurenci, to znamená, že společnost DIMENSION musí neustále prosazovat model **potenciálního růstu** za účelem **udržitelného rozvoje**.

Na samotný závěr se domnívám, že všechny tři zkoumané společnosti mají společné znaky – vlastníci jsou nejenom plně ztotožnění se svým podnikáním ve společnostech, které vlastní či spoluvlastní, ale svým osobním přístupem, nasazením a kompetencí vytváří prostor pro stejný přístup svých zaměstnanců. Z tohoto důvodu lze označit stanovenou pracovní hypotézu za verifikovanou.

Literatura :

KLANDT, H., HEIL, H. *Gründungslehrstühle*. München – Wien : Oldenburg Verlag, 2001

FRANK, H., LUEGER, M. *Zur Re-Konstruktion von Entwicklungsprozessen*. Wien: Betriebswirtschaft, 1995

KAISER, F.J., KAMINSKI, H. *Methodik des Ökonomieunterrichts . Grundlagen eines handlungsorientierten Lernkonzepts mit Fall Beispellen*. Wien : Bad Heilbrunn Verlag, 1994

BECHARD, J.P. TOULOUSE, J.M. *Entrepreneurship and education. Vievpoint from education, in : Journal of Small Business and Entrepreneurship*. Wien : Oldenburg Verlag, 1991

FRANK, H. *Corporate Entrepreneurship*. Wien : Verlag Vahlen, 2006

RIPSAS, S. *Elemente der Entrepreneurship Educatio*. München : Faltin Verlag, 1998

KLANDT, H., FRANK, H. *Gründungsmanagement: Der integrierte Unternehmensplan*. München – Wien : Oldenburg Verlag, 1999

PORTER, M. *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrente*. 10. Aufl.: Frankfurt / Main, New York, 1999

další zdroje :

TOP PRESS Praha, řebříček úspěšných podniků v České republice, 2005

Ing. Viliam Záhurecký, MBA.
Ekonomicko – správní fakulta vMU v Brně
Katedra podnikového hospodářství
Lipová 41a, 602 00 Brno
Tel. 549498583
Email: zathurecky@econ.muni.cz

Brno, 6.8.2007