

Univerzita Pardubice

**Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Rozhodování podniku v automobilovém průmyslu

Kateřina Zeminová

**Bakalářská práce
2013**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina Zeminová**
Osobní číslo: **E10807**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Rozhodování podniku v automobilovém průmyslu**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Bakalářská práce se zabývá manažerskou funkcí rozhodování ve vybraném podniku z odvětví automobilového průmyslu. Zaměřuje se na oblasti nákupu a prodeje, pro které aplikuje obecně platné zásady optimálního výkonu dané manažerské funkce.

1. Stanovení cílů práce
2. Charakteristika manažerské funkce rozhodování
3. Náplň manažerské funkce rozhodování
4. Oblasti rozhodování v podniku
5. Profil vybraného podniku
6. Analýza výkonu manažerské funkce rozhodování v oblastech nákupu a prodeje ve vybraném podniku a její význam
7. Zhodnocení výkonu manažerské funkce rozhodování v oblastech nákupu a prodeje ve vybraném podniku a návrh na jeho podporu
8. Formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

BLAŽEK, L. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada, 2011, 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6
FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. a kol. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0
MONTANA, P.J., CHARNOV, B.H. Management. 4th ed. Hauppauge, New York: Barron's Educational Series, 2008, 536 p. ISBN 07-641-3931-2
PLEVNÝ, M., ŽIŽKA, M. Modelování a optimalizace v manažerském rozhodování. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, 298 s. ISBN 978-80-7043-933-3
VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3


Vedoucí bakalářské práce:


Ing. Aleš Horčíčka

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 24. září 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2013


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 8. října 2012

PROHLÁŠENÍ

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2013

Kateřina Zeminová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Aleši Horčíčkovi za jeho odbornou pomoc a cenné rady k mé práci a dále jednatele společnosti Autocentrum Hájek, spol. s r.o. paní Věře Debelkové za poskytnutí materiálů a konzultace, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá manažerskou funkcí rozhodování v podniku Autocentrum Hájek, spol. s r.o. z odvětví automobilového průmyslu. Zaměřuje se na oblasti nákupu a prodeje, pro které aplikuje obecně platné zásady optimálního výkonu dané manažerské funkce. Na základě analýzy sledovaných oblastí jsou udělena doporučení pro zefektivnění rozhodovacího procesu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Rozhodování, rozhodovací problém, rozhodovací proces, rozhodnutí, podpora rozhodování

TITLE

Corporate Decision Making in the Automotive Industry

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with the managerial decision-making function in Autocentrum Hájek, Ltd, a company from the automotive industry. It focuses on purchasing and selling when applying general principles of optimal management performance. On the basis of analysing the monitored areas some recommendations are given for higher efficiency of the decision-making process.

KEYWORDS

Decision making, decision making problem, decision making process, decision, decision making support

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CHARAKTERISTIKA MANAŽERSKÉ FUNKCE ROZHODOVÁNÍ	13
1.1 MANAŽERSKÉ FUNKCE	13
1.1.1 Manažerské funkce sekvenční.....	13
1.1.2 Manažerské funkce paralelní.....	13
1.2 MANAŽERSKÁ FUNKCE ROZHODOVÁNÍ.....	14
1.2.1 Rozhodování.....	14
1.2.2 Rozhodovací problém.....	14
1.2.3 Rozhodovací proces	14
1.2.4 Rozhodnutí	14
1.3 PŘÍSTUPY K ROZHODOVÁNÍ	15
1.4 PODMÍNKY ROZHODOVÁNÍ	15
1.4.1 Rozhodování za rizika	15
1.4.2 Rozhodování za jistoty.....	16
1.4.3 Rozhodování za nejistoty.....	16
1.5 ROZHODOVACÍ PROBLÉM	17
1.5.1 Dobře strukturovaný problém	18
1.5.2 Špatně strukturovaný problém.....	18
1.6 SUBJEKT ROZHODOVÁNÍ.....	19
1.6.1 Vlastnosti subjektu rozhodování.....	19
1.6.2 Individuální rozhodování	20
1.6.3 Kolektivní rozhodování	20
1.6.4 Racionalita.....	21
1.7 OBJEKT ROZHODOVÁNÍ	23
1.8 ROZHODOVÁNÍ V PODNIKOVÉ PRAXI	23
2 NÁPLŇ MANAŽERSKÉ FUNKCE ROZHODOVÁNÍ	24
2.1 ROZHODOVACÍ PROCES	24
2.1.1 Struktura rozhodovacích procesů.....	24
2.2 INFORMACE, ZKUŠENOSTI A INTUICE	26
2.2.1 Sběr informací.....	26
2.2.2 Rozsah informací.....	26
2.3 PODPORA ROZHODOVÁNÍ.....	28
2.3.1 Ekonomické systémy.....	28
2.3.2 Počítačové systémy.....	29
2.3.3 Matematické modely.....	29
2.3.4 Tvůrčí myšlení	29
3 OBLASTI ROZHODOVÁNÍ V PODNIKU	31
3.1 ROZHODOVÁNÍ O FINANCOVÁNÍ	31
3.2 ROZHODOVÁNÍ O NÁKUPU A PRODEJI	33
3.2.1 Rozhodování o nákupu	33
3.2.2 Rozhodování o prodeji	34
3.3 ROZHODOVÁNÍ O INVESTICÍCH	34
3.4 ROZHODOVÁNÍ O ZAMĚSTNANCÍCH	35
4 PROFIL PODNIKU AUTOCENTRUM HÁJEK, SPOL. S R.O.	38
4.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	38
4.2 HISTORIE	38
4.3 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	39
4.4 ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ	39
4.5 HOSPODAŘENÍ	40
4.6 PLÁNY A CÍLE DO BUDOUCNA	41
4.7 ROZHODOVÁNÍ PODNIKU	41
5 ANALÝZA VÝKONU MANAŽERSKÉ FUNKCE ROZHODOVÁNÍ V OBLASTECH NÁKUPU A PRODEJE VE VYBRANÉM PODNIKU A JEJÍ VÝZNAM	43

5.1	VÝKON MANAŽERSKÉ FUNKCE ROZHODOVÁNÍ.....	43
5.2	VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU.....	43
5.3	APLIKACE PEST ANALÝZY.....	44
5.3.1	<i>Politické a legislativní faktory</i>	44
5.3.2	<i>Ekonomické faktory</i>	45
5.3.3	<i>Sociální a demografické faktory</i>	46
5.3.4	<i>Technologické faktory</i>	46
5.4	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL.....	47
5.5	VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU.....	49
5.5.1	<i>Analýza vnitřního prostředí</i>	49
5.6	SWOT ANALÝZA.....	51
5.6.1	<i>Silné stránky</i>	51
5.6.2	<i>Slabé stránky</i>	52
5.6.3	<i>Příležitosti</i>	53
5.6.4	<i>Hrozby</i>	54
5.6.5	<i>Kvantifikace</i>	54
5.7	EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ – ŘÍZENÝ ROZHOVOR.....	57
5.7.1	<i>H₁: Rostoucí počet školení pro zaměstnance vede ke zvýšení rychlosti rozhodovacího procesu jako jednoho z atributů kvality rozhodování</i>	57
6	ZHODNOCENÍ VÝKONU MANAŽERSKÉ FUNKCE ROZHODOVÁNÍ V OBLASTECH NÁKUPU A PRODEJE VE VYBRANÉM PODNIKU A NÁVRH NA JEHO PODPORU.....	59
6.1	ZHODNOCENÍ VÝKONU MANAŽERSKÉ FUNKCE ROZHODOVÁNÍ.....	59
6.2	NÁVRH NA PODPORU VÝKONU MANAŽERSKÉ FUNKCE ROZHODOVÁNÍ.....	60
6.2.1	<i>Zavedení informačního systému</i>	60
6.2.2	<i>Používání matematických metod</i>	61
6.2.3	<i>Jazykové kurzy</i>	61
	ZÁVĚR.....	62
	LITERATURA.....	64
	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Typy rozhodovacích procesů dle úrovně řízení	18
Obrázek 2: Vztah – konsensus a kompromis	21
Obrázek 3: Struktura rozhodovacího procesu	24
Obrázek 4: Závislost užitku a nákladů na rozsah informací	27
Obrázek 5: Ishikawův diagram	29
Obrázek 6: Hospodářský výsledek společnosti	40
Obrázek 7: Obrat společnosti	41
Obrázek 8: Porterův model	48

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Maticové zobrazení manažerských funkcí	13
Tabulka 2: Rozhodovací matice	15
Tabulka 3: Individuální a kolektivní rozhodování - tabulka výhod a nevýhod	20
Tabulka 4: Porovnání klasického a administrativního modelu rozhodování	22
Tabulka 5: Komparace jednotlivých podpor rozhodování	30
Tabulka 6: Hlavní a vedlejší činnosti organizace.....	39
Tabulka 7: Kvantifikace silných stránek a příležitostí	55
Tabulka 8: Kvantifikace slabých stránek a ohrožení	56

ÚVOD

Rozhodování je nedílnou součástí lidského života. Nezáleží na tom, o jak závažná rozhodnutí se jedná, ani kdo rozhodnutí udělal. Každý by měl mít nárok rozhodovat sám za sebe, rozhodovat o svém životě a budoucnosti. Bez možnosti svobodného rozhodování by nebyl dnešní svět takový, jaký ho známe, a na tomto principu je založena demokracie.

Rozhodnutí, která musí provádět dennodenně zaměstnanec či vedoucí manažer podniku, konkrétně podniku působícím v automobilovém průmyslu, jsou ovlivňována mnoha faktory. Tyto podniky totiž velmi citlivě reagují na současnou ekonomiku a mohou být brány jako ukazatel nynější situace. Ať už se mluví o výrobním podniku, nebo o podniku zabývajícím se dopravou či servisem automobilů, jejich prospěch je silně ovlivňován cenou nafty a benzínu. Tu samozřejmě ovlivňuje cena ropy, která se mění globálně, a jejíž spotřeba neustále roste. Přestože jsou ceny benzínu a nafty regulovány dohodou Evropské unie, konečnou hodnotu si stanovují distributoři sami. Poté už je na každém podniku, zda se zaměří na nejnižší ceny a riskuje tím horší kvalitu dodávané komodity, nebo zda zůstává věrný své značce bez ohledu na zdražování. Právě tento problém týkající se především ceny a kvality ovlivňuje veškerá rozhodnutí.

První část bakalářské práce vysvětluje a charakterizuje pojmy jako rozhodování, rozhodovací problém a rozhodovací proces. Dále se zaměřuje na náplň samotné manažerské funkce rozhodování, na rozhodující osobu a oblasti podniku, kterých se rozhodování týká. Ve druhé části se zabývá podnikem Autocentrum Hájek, spol. s r.o., ve kterém je provedeno empirické šetření, konkrétně řízený rozhovor na téma rozhodovací problémy a metody podpor rozhodování v podniku. Díky němu se lépe objasní provedená rozhodnutí. Na závěr celé práce autorka navrhuje zlepšení dané podpory a zhodnotí výkon manažerské funkce rozhodování v oblastech nákupu a prodeje.

Autorka stanovuje několik cílů, kterých chce dosáhnout. Mezi ně patří:

- pochopení činností rozhodujícího subjektu v souvislosti s možnostmi podniku a podstaty rozhodování
- analýza rozhodovacích procesů, zkoumání podmínek a okolností, které prováděná rozhodování nejvíce ovlivňují a které jsou odvozeny od povahy podnikání a umístění podniku
- návrh doporučení a nalezení alternativních možností, které by podniku usnadnily čas a práci s daty a informacemi potřebnými při rozhodování

V rámci vypracování této práce je provedena rešerše odborné české a zahraniční literatury, dále jsou využity informace z konzultací s personalistkou a jednatelkou podniku Autocentrum Hájek, spol. s r.o. a z přednášek, které proběhly na půdě Univerzity Pardubice. K hlubšímu pochopení souvislostí v podniku a k závěrečnému zhodnocení je použito empirické šetření ve formě řízeného rozhovoru.

Každý podnik, který se chce udržet na trhu, chce dosahovat zisku a co nejlépe pečovat o své zaměstnance i zákazníky, by měl pečlivě zvažovat veškerá rozhodnutí. K dobrým rozhodnutím vede vzdělanost a zkušenosti rozhodujících subjektů, dostupnost informací v kombinaci s jejich využíváním a řada dalších faktorů. Na tyto a další záležitosti se autorka zaměří v dalších kapitolách.

1 CHARAKTERISTIKA MANAŽERSKÉ FUNKCE ROZHODOVÁNÍ

Hlavní činnosti, které manažeři v podniku vykonávají, jsou označovány jako manažerské funkce. Cílem těchto funkcí je splnění konkrétního úkolu a dosažení úspěchu. Aby bylo možné tohoto úspěchu dosáhnout, musí mezi jednotlivými funkcemi panovat soulad.

1.1 Manažerské funkce

Dle časové návaznosti se funkce rozdělují do několika kategorií, které se od sebe liší náplní. Ještě před samotným výčtem jednotlivých funkcí se autorka zaměří na rozdělení do dvou podskupin. První z nich je označována jako sekvenční manažerské funkce, druhá jako paralelní.

Tabulka 1: Maticové zobrazení manažerských funkcí

Paralelní funkce Sekvenční funkce	Analýza	Rozhodování	Implementace
Plánování			
Organizování			
Výběr pracovníků			
Vedení lidí			
Kontrola			

Zdroj: [15; s.69]

1.1.1 Manažerské funkce sekvenční

Základní rozdělení i s názvy definovali Američané Harold Koontz a Heinz Weihrich. Jejich název je odvozen od časové návaznosti jednotlivých funkcí. Patří sem plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí, kontrola. [4]

1.1.2 Manažerské funkce paralelní

Každou jednotlivou sekvenční funkci prolíná druhá podskupina, zvaná paralelní manažerské funkce, jinak také manažerské průběžné funkce. Zařadit sem lze analýzu, rozhodování, implementaci. Konkrétně o manažerskou průběžnou funkci rozhodování se bude autorka zajímat podrobněji. Pro lepší přehlednost je sestavena tabulka, která poukazuje na prolínání obou skupin funkcí.

1.2 Manažerská funkce rozhodování

V manažerské funkci rozhodování se nejčastěji objevují pojmy jako rozhodování, rozhodovací proces, rozhodnutí nebo rozhodovací problém.

1.2.1 Rozhodování

Rozhodování je každodenní činností podnikatele a jeho rozhodnutí mají vliv na fungování dané organizace. Rozhodování probíhá na všech úrovních řízení, ale nejvíce se uplatňuje v plánování.

1.2.2 Rozhodovací problém

Rozhodovací problém dává podnět k zahájení celého rozhodovacího procesu. Je definován jako stav, který se odlišuje od požadovaného a který je nutné vyřešit. Řešení rozhodovacího problému vede k vzniku různých variant, a tím k napravení nežádoucího stavu.

1.2.3 Rozhodovací proces

Tímto pojmem se myslí několik na sebe navazujících činností, které vedou k výběru nejvhodnější, nebo alespoň té nejpřípustnější varianty z nejméně dvou dalších. Jinak také charakterizováno jako „volba mezi více variantami chování vedoucích k naplnění určitého cíle“ [1; s. 86].

1.2.4 Rozhodnutí

Výsledkem rozhodovacího procesu je konkrétní rozhodnutí. Dobré rozhodnutí vede k úspěchům, naopak špatné rozhodnutí může dokonce ohrozit existenci podniku.

Největší odpovědnost na rozhodování má osoba, která rozhodnutí učinila, jinak také zvaná jako rozhodovatel či subjekt rozhodování. Důvodem, proč se začít zabývat rozhodovacím procesem, může být vznik problému, který je třeba vyřešit a určitým způsobem si s ním poradit. Problémy se liší, ale proces rozhodování se jim vždy přizpůsobí. Díky tomu lze poukázat na dvě stránky rozhodování – meritorní a formálně logickou. Meritorní stránka upozorňuje na specifické body a odlišnosti každého rozhodovacího procesu, zaměřuje se na obsah. Stránka formálně logická naopak shrnuje takové body, které mají procesy společné. Díky tomu vznikl rámcový postup řešení, který je v procesu uplatňován.

1.3 Přístupy k rozhodování

Manažer může při rozhodování pracovat se dvěma různými přístupy. Rozlišuje se přístup normativní a popisný, jinak zvaný jako deskriptivní. U normativního přístupu je typická tvorba modelů, které se snaží přiblížit realitě. Důležité jsou vlastnosti rozhodnutí, dle toho se dále volí nástroje řešení. Normativní přístup může být charakterizován jako logický rozbor rozhodovací situace. Popisný model se sice také zabývá tvorbou modelu, ale tady je hlavní rozdíl. Tvoří model poznávací, který se musí co nejvíce blížit realitě a měl by předpovídat chování těch lidí, kterých se rozhodovací proces dotkne, tudíž rozhodujících subjektů a také objektů rozhodování. Dle dvojice autorů, Lea a Olgy Voďáčkových [15], dochází v praxi k prolínání těchto dvou přístupů, a vždy je nutné brát ohledy na oba dva současně.

1.4 Podmínky rozhodování

Na základě dostupnosti informací a známosti možných důsledků se rozlišuje rozhodování za rizika, jistoty a nejistoty.

1.4.1 Rozhodování za rizika

Riziko je charakterizováno jako určité nebezpečí, které může, ale nemusí nastat. Subjekt rozhodování nemůže s jistotou odhadnout, jaké důsledky jednotlivé varianty přinesou, proto se používá teorie pravděpodobnosti. Nejdříve se promyslí důsledky jednotlivých variant a poté se určí možné situace – stavy světa, v tabulce značené jako S. Následně se ohodnotí možné alternativy rozhodnutí (A) a zkonstruuje se rozhodovací matice. Písmenem V jsou značené možné důsledky stavu při pravděpodobnosti P. Důležité je upozornění, že se jedná pouze o odhad vzniku možných důsledků. Stejně tak je nutné stanovit pravděpodobnost situací. S tímto typem se podnikoví manažeři mohou setkat například při rozhodování o investování volných peněžních prostředků.

Tabulka 2: Rozhodovací matice

Stavy ekonomiky	P	Rozhodnutí		
		A ₁	A ₂	A ₃
S ₁	P ₁	V ₁₁	V ₁₂	V ₁₃
S ₂	P ₂	V ₂₁	V ₂₂	V ₂₃
S ₃	P ₃	V ₃₁	V ₃₂	V ₃₃

Zdroj: upraveno dle [1]

S rozhodováním za rizika se setkávají především manažeři na vrcholových pozicích a výběr konečné varianty je značně závislý také na jejich postoji k riziku. Ten je ovlivňován osobností, minulými zkušenostmi a okolím. Pokud se rozhodovatel vyhýbá rizikovým variantám a realizuje jistější variantu, která zároveň ale může přinést menší efekt, označuje se tento způsob volby jako averze k riziku. Naopak sklonem k riziku se vyznačují ty osoby, které raději riskují, a jejichž volby tam mohou být efektivnější. Pokud je sklon k riziku a v rovnováze, mluví se o neutrálním postoji.

1.4.2 Rozhodování za jistoty

Přímo z názvu vyplývá, že subjekt rozhodování má úplné informace a se stoprocentní pravděpodobností ví, jaké důsledky do budoucna jím vybraná varianta bude mít. Pokud je pravděpodobnost vyjádřena číslem jedna, je daný dopad naprosto zřejmý, číslo nula naopak značí „zcela vyloučeno“. Dle toho si stanoví jedno kritérium a vybere takovou variantu, která přináší největší užitek. Rozhodování za jistoty je typické především pro operativní úroveň podnikového řízení, kde se dennodenně řeší podobné problémy.

1.4.3 Rozhodování za nejistoty

U tohoto typu nemá subjekt rozhodování žádné informace, ze kterých by mohl vyvodit možné důsledky, tudíž se musí rozhodnout pouze podle sebe a spoléhat na svůj dobrý úsudek. Pravděpodobnostní rozhodnutí je zcela neznámé a rozhodovatel je v krajní nejistotě. K lepšímu výsledku je možno použít následující pravidla: pravidlo maximin, minimax, Laplaceovo kritérium nebo Hurwiczovo kritérium. Všechna tato pravidla jsou založena na přístupu rozhodovatele a jeho porovnávání užiteků. Častější výskyt je, stejně jako u rozhodování za rizika, na úrovni vrcholového řízení. To ovšem neznamená, že by se s nejistotou nemohli setkat zaměstnanci na operativní úrovni.

Míra nejistoty u jednotlivých rozhodovacích procesů se určovala několika způsoby:

- Klasická koncepce
- Statistická pravděpodobnost
- Subjektivní pravděpodobnost

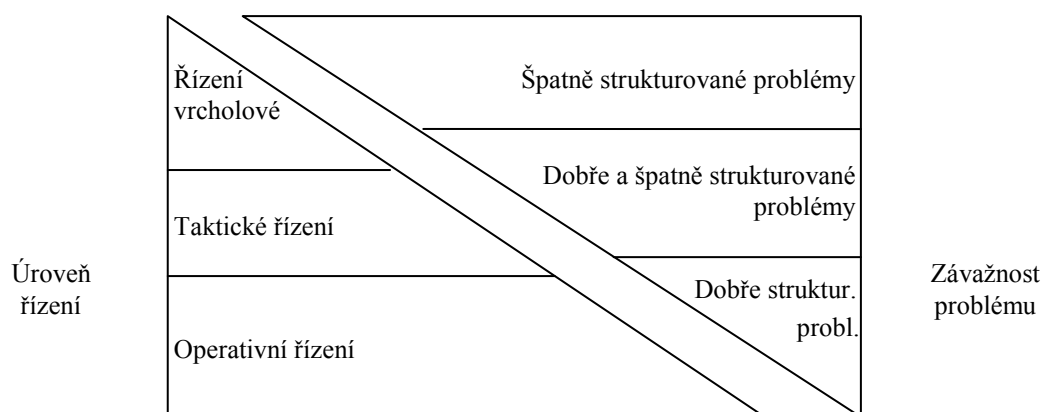
Klasická koncepce byla založena na rozložení určitého nejistého jevu na elementární jevy vyskytující se stejnou pravděpodobností. Tento krok ale u rozhodovacích procesů není zpravidla možný.

Statistická pravděpodobnost vychází z relativní četnosti výskytu jevů. Na základě minulých pozorování lze hledat podobnost s budoucími rozhodovacími procesy. Pravděpodobnost vzniku rizikových události dle zpracování minulých statistických údajů se nazývá objektivní pravděpodobnost. Ani tento postup není v praxi uplatňován, neboť se nenachází velká podobnost mezi minulými a nově vzniklými situacemi. Druhou nevýhodou je nedostupnost údajů.

Subjektivní rozhodování dbá na znalosti a zkušenosti rozhodujícího subjektu. Proto je možné tuto metodu aplikovat i na takové rozhodovací procesy, se kterými se setkáváme poprvé nebo velmi zřídka. Subjekt rozhodování by měl umět odhadnout rizikovost rozhodnutí a možné následky. Vyjádřit míru tohoto osobního přesvědčení ve výskyt daného jevu je možné číselně, v procentech, formou poměru nebo slovně. Slovní vyjádření neudává tak přesné informace a nemusí jednoznačně vyjadřovat míru pravděpodobnosti. [3]

1.5 Rozhodovací problém

V případě rozhodování se může problém definovat následujícím způsobem. „Problémy bychom mohli obecně vymezit existencí difference (odchylky) mezi žádoucím stavem, tj. tím, co má být, např. standard, norma či plán, a jejím skutečným stavem, tj. tím, co se skutečně stalo. Přirozeně za nežádoucí odchylku je chápána situace, kdy skutečný stav je horší než stav žádoucí.“ [11, s. 21] Stav, který manažeři požadují, může být dán zkušenostmi z minulých let. Zde vyvstávají problémy týkající se růstu podniku. Dalším stanovením je plán na další období. Problémy se objevují u skutečně vydělaného zisku či rentability kapitálu. Závisí i na stížnostech zákazníků, distributorů a dalších. Díky včasnému uvědomění si těchto odchylek si může podnik ušetřit spoustu starostí a následnými preventivními opatřeními vymyslet inovační řešení. Každé rozhodování je spojeno se vznikem problémů. Různě složité problémy se řeší na příslušné úrovni řízení. Tento vztah je zobrazen na obrázku a bude dále rozebírán v jednotlivých podkapitolách.



Obrázek 1: Typy rozhodovacích procesů dle úrovně řízení

Zdroj: upraveno dle [11]

1.5.1 Dobře strukturovaný problém

Veškeré problémy by se měly řešit co nejbližše jejich vzniku, zároveň ale na co nejnižší úrovni. Od toho se také odvíjí zodpovědnost, kterou na sebe osoby rozhodnutím pověřené vezmou. Rozhodovací problémy mají různý charakter. Základním členění uvádí rozhodovací problémy dobře a špatně strukturované. Některé publikace nahrazují pojem rozhodovací problémy za pojem rozhodovací procesy. Smysl je stejný.

Dobře strukturované problémy jsou každodenní činností pracovníků na nižších pozicích, například na operativní úrovni řízení. Označují se jimi jednoduché problémy, které se často opakují, a proto je řešení předem jasné. „Rozhodování nabývá charakteru rutiny a zpravidla nebývá zatíženo vyšším rizikem. Tyto procesy lze řešit s poměrně značnou mírou racionality, a to s využitím „zdravého rozumu“ nebo jednoduchých matematických postupů.“ [1, s. 93] Dobře strukturovaným problémem může být nákup zásob, stanovení velikosti zaměstnaneckých odměn nebo velikosti výrobní dávky na daný den.

1.5.2 Špatně strukturovaný problém

Naopak pro špatně strukturované problémy je typická složitost, nepřehlednost, nedostatek informací a unikátnost. Většinou je nutné hledat řešení na vyšších pozicích řízení. Subjekt rozhodování se musí spoléhat na své znalosti a zkušenosti, také na intuici a kreativitu. Vzhledem k tomu, že tyto problémy se většinou neopakují, musí se vymýšlet neustále nová řešení a předcházet tak dalším možným potížím. Charakter těchto problémů může být

tak závažný, že vyvstává nutnost použití speciálních postupů a modelů, v souhrnu označovaných jako rozhodovací analýza. Konkrétně se může jednat o investici do dlouhodobého majetku, spojení či růst podniku nebo o propouštění zaměstnanců z nedostatku finančních zdrojů.

Toto rozdělení ale nemusí platit vždy. Mnohokrát vyvstane situace, kdy zdánlivě dobře strukturovaný problém vyžaduje větší pozornost, než se očekávalo a naopak. Špatně strukturovaný problém se ukáže jako obyčejná banalita a manažeři s ním nemusí ztrácet čas. Důležité je brát v potaz také stavy světa. To jsou situace, které mohou nastat až po výběru konkrétní varianty a které negativně ovlivní její důsledky.

1.6 Subjekt rozhodování

Subjektem rozhodování se myslí jedinec nebo kolektiv, který zvolí konečnou variantu a tím rozhodne o řešení vzniklého problému.

1.6.1 Vlastnosti subjektu rozhodování

Ať už rozhoduje jedinec, nebo kolektiv, vždy je nutné, aby se s problematikou řádně seznámil a hlavně ji správně pochopil. S tím jsou spojené určité nároky na znalosti a zkušenosti daného subjektu. Subjekt rozhodování by také měl mít řadu vlastností, které mu rozhodování usnadní. Mezi ně patří například odolnost vůči stresu a nátlaku, všeobecný přehled, rozhodnost nebo ochota riskovat. Míra znalostí a zkušeností by měla odpovídat pozici, na které subjekt rozhoduje. Strategická rozhodnutí musí provádět zkušený odborník, který se v oboru pohybuje a který již taková rozhodnutí prováděl. Pokud se jedná o méně zkušeného rozhodovatele, musí si umět nechat poradit, přijímat kritiku kladně a co nejlépe se z ní poučit. Rozhodování na operativní úrovni neklade tak vysoké nároky, ale daná osoba musí i tak rozhodovat pečlivě a s rozmyslem. Dále je nutné brát v úvahu finanční možnosti podniku a způsob realizace.

Tabulka 3: Individuální a kolektivní rozhodování - tabulka výhod a nevýhod

Rozhodovatel	Výhody	Nevýhody
Individuální rozhodování	Kratší doba rozhodování	Odpovědnost na subjektu
	Rychlé přizpůsobení změnám	Přehlednutí informací
	Ujasnění kompetencí	Vyšší nároky na subjekt
Kolektivní rozhodování	Rychlé získání informací	Náročný výběr varianty
	Větší pravděpodobnost dobrého rozhodnutí	Prosazování jedinců na úkor rozhodnutí
	Dílčí zodpovědnost	Časová náročnost

Zdroj: upraveno dle [2]

1.6.2 Individuální rozhodování

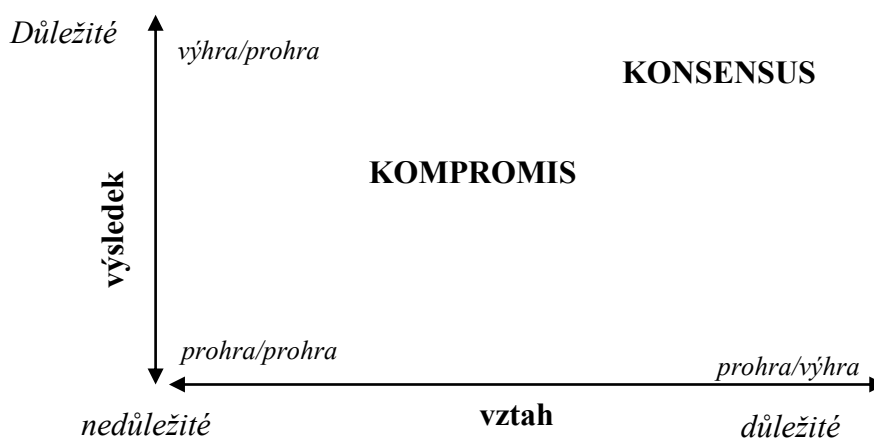
Jednotlivé procesy rozhodování se od sebe mohou lišit důležitostí, tendencí výskytu nebo množstvím dostupných informací. Řešení procesů poté závisí buď na celém oddělení, nebo na konkrétním jedinci. Dle tohoto členění se používá pojem kolektivní a individuální subjekt rozhodování.

U první varianty je jasné, že záleží pouze na rozhodnutí jednotlivce. Z toho by se dalo usuzovat, že projednávaný problém není tak závažný, aby se jím zabývalo více pracovníků, ale to nemusí být pravda. Individuálnímu rozhodování se dává přednost, pokud je nedostatek času na rozhodování nebo pokud je třeba provést náhlou změnu. Další možností je, že rozhodnutím pověřená osoba má tolik zkušeností a znalostí, že může spoléhat jen na svůj vlastní úsudek. Samozřejmě musí mít dostatečnou moc toto rozhodnutí udělat a příslušné nástroje k realizaci. Nevýhodou individuálního rozhodování je plná zodpovědnost a nutnost rozhodnutí vykonat za každé situace. Osobu neomlouvají nedostatečné informace nebo pro něj nepříjemné následky.

1.6.3 Kolektivní rozhodování

Pro kolektivní rozhodování jsou charakteristická taková rozhodnutí, která mohou ovlivnit závažným způsobem chod podniku, nespádají jednoznačně do konkrétního oddělení, nebo jsou velmi netypická a je třeba se před řešením poradit. Záleží na konkrétní situaci. Pokud není možné o dané variantě jednoznačně rozhodnout, přistupuje se k debatám a k dalším pracovním poradám, které mohou skončit hlasováním, kompromisem nebo nastavením takového konsensu, který všichni členi respektují. Tyto dva pojmy jsou také často zaměňovány. Konsensus dbá na to, aby byla učiněná taková volba, která přinese

nejméně škod. Odpovědnost je poté rozdělena na všechny osoby, což se může ukázat jako velké mínus tohoto způsobu rozhodování. Pokud se po čase zjistí, že přehlasovaná menšina měla pravdu, odpovědnosti ji už nikdo nezbaví a postih je aplikován i na ni.



Obrázek 2: Vztah – konsensus a kompromis

Zdroj: Thomas Killman

V kolektivním rozhodování může panovat určitá konkurence, jak se každý jedinec snaží prosadit svoji variantu. V krajních situacích se zúčastnění musí uchýlit k tajnému hlasování. Celý tento princip je založen na základech demokracie a svobodného vyjadřování. Proto se v jistých případech na výběru variant mohou podílet všichni zaměstnanci. To ovšem záleží na způsobu vedení společnosti. Výhody a nevýhody kolektivního rozhodování oproti individuálnímu jsou zobrazeny výše.

1.6.4 Racionalita

Racionalita je nezbytnou součástí rozhodování. Veškerá rozhodnutí by měla být racionální a záleží jen na subjektu, jaký výsledek jeho rozhodnutí přinese. Tento pojem je vysvětlován jako kvalita rozhodování a z ní plynoucí maximalizace užitku. Každý subjekt rozhodování, řídicí se ekonomickým myšlením, by toto pravidlo měl dodržovat a dle toho vybrat pro své rozhodnutí takovou variantu, která bude splňovat maximální užitečnost.

Pro výběr optimální varianty by bylo nutné vyžadovat:

- veškeré informace týkající se dané problematiky
- schopnost stanovit preference rozhodovacích variant

- schopnost zachovat nerozpornost a soulad volených variant rozhodování v postupném rozhodovacím procesu. [15; s. 152]

Pokud by měl subjekt rozhodování stoprocentní přístup k výše zmíněným bodům, jednalo by se o objektivně racionální rozhodování. Jinak známo jako racionálně – objektivní nebo klasický model rozhodování. Z praxe je ale zřejmé, že tomu tak být nemůže, a je uplatňován tzv. administrativní model. Jednotlivé odlišnosti obou modelů lze porovnat níže.

Tabulka 4: Porovnání klasického a administrativního modelu rozhodování

Klasický model rozhodování	Administrativní model rozhodování
Úplná jistota	Neúplné, žádné informace
Jasně vymezené problémy a cíle	Nejasně definované problémy a cíle
Racionální výběr pomocí kvantitativní techniky	Výběr dán subjektivní preferencí uspokojení

Zdroj: [3; s. 123]

Každý subjekt je něčím ovlivňován – získanými informacemi, svým okolím, vlastními názory, emocemi, preferencemi a spoustou dalších faktorů. To může způsobit odbočení od objektivnosti a subjekt se uspokojí s tím, co mu je dostupné, nebo co uspokojí jeho zájmy, tzv. satisfakční rozhodování s výběrem suboptimální varianty. Subjekt to může činit jak vědomě, tak i nevědomě. Zábrany, které mu nedovolují rozhodnout se naprosto objektivně, jsou známy pod pojmem „bariéry racionality“. Mezi ně patří:

- vlastnosti a možnosti rozhodovacího subjektu
- organizační jednotka – pravidla, podmínky a zvyky
- nekvalitní informace
- vnější vlivy působící na organizační jednotku

Kvalita rozhodování je posuzována podle dosažených výsledků. Zde se ale objevují odlišné názory na to, zda hodnotit výsledky okamžitě podle jednoho rozhodovacího případu, nebo z dlouhodobého hlediska. Hlavním předpokladem každého podnikání (jakékoliv činnosti) je dlouhodobé zlepšování výsledků, takže i jeden neúspěch nutně nemusí znamenat špatné rozhodnutí. Kvalitu může ovlivnit například:

- cíle řešení rozhodovacího problému
- informace – jejich kvalita a množství
- znalosti a zkušenosti subjektu – uplatnění nástrojů a teoretických poznatků [15]

1.7 Objekt rozhodování

Objektem rozhodování se naopak rozumí určitá oblast podniku, které se rozhodnutí týká. Obecně to může být organizační jednotka, konkrétní program, výrobek nebo služba. Vztah mezi subjektem a objektem je tedy naprosto jasný. Subjekt vybere variantu a důsledky této varianty poté ovlivní objekt.

Jako příklad je možné uvést rozhodování o sanaci podniku, jeho restrukturalizaci, spojení nebo úplném zániku. Další možností je rozhodování o modernizaci technologického vybavení a možných inovacích, rozšíření výrobního programu, zavedení nového výrobku či změně postupu výroby. S tím souvisí návrh plánu, stanovení finančních nákladů a možností, jak další potřebné peněžní prostředky získat. Objektem rozhodování jsou také zaměstnanci. K nim se vztahuje rozhodování prováděné personalistou a přímým nadřízeným o jejich pracovní náplni, jejich hodnocení a odměňování nebo další vzdělávání.

1.8 Rozhodování v podnikové praxi

Rozhodování v reálné podnikové praxi se může od teoretických poznatků mírně lišit, ale základní princip je stejný. Jakmile vznikne problém, musí se přistoupit k jeho okamžitému vyřešení. Nezáleží na tom, jestli se mluví o podniku výrobním, nebo o podniku, který nabízí služby. Prvním okamžikem, kdy je nutné učinit větší rozhodnutí, je plánování. Rozhodnout o množství produkce, investicích, způsobu oslovení zákazníků, zaměření se na trh a podobně. Tyto úkony, které komplexně ovlivňují organizaci jako celek, spadají do strategických rozhodnutí. Zaměstnanci na operativní úrovni řízení se zajímají o méně náročné problémy jako je zásobování a výběr dodavatelů, stanovení nákladů a od toho odvození prodejních cen.

Nejčastějším případem rozhodování je rozhodování za rizika a nejistoty. Zaměstnanci většinou nemají žádné pravděpodobnostní rozdělení, proto nemohou s určitostí znát důsledky svých rozhodnutí. Jistota je téměř nulová, a tak spoléhají na zaběhlé metody a svoje znalosti. Výběr správné varianty jim může usnadnit dostatek informací a rozhodovací proces společně s vybranou podporou rozhodování, která může rozhodovateli pomoci a navést ho správným směrem.

2 NÁPLŇ MANAŽERSKÉ FUNKCE ROZHODOVÁNÍ

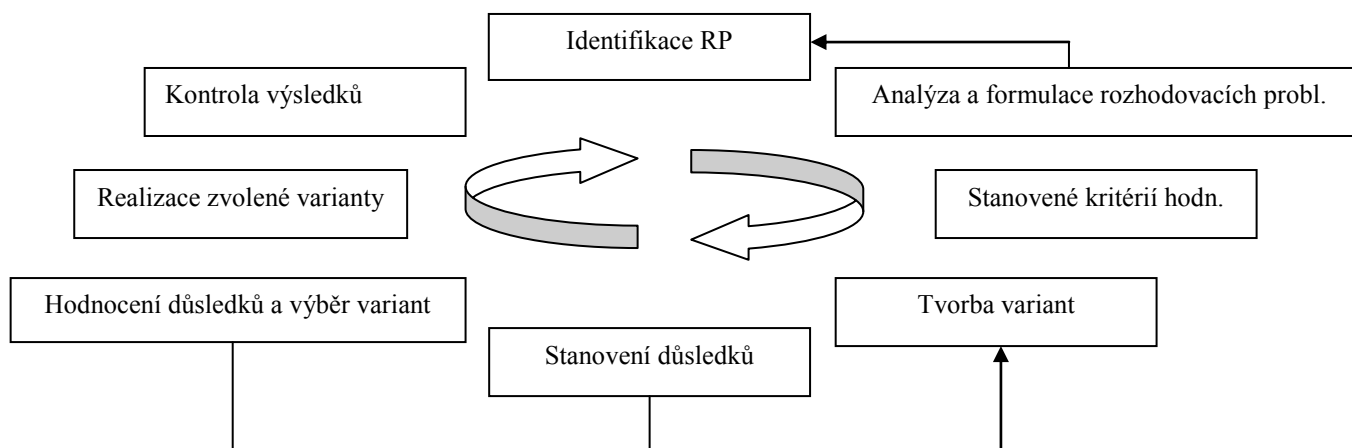
Náplní manažerské funkce rozhodování se rozumí vyřešení situace, která představuje problém, a formulace následného rozhodnutí. V návaznosti na minulou kapitolu bude autorka podrobně rozebírat rozhodovací proces, podstatu informací a metody podpory rozhodování.

2.1 Rozhodovací proces

Pokud rozhodování není jednoznačné, musí se počítat s výběrem z více variant. Rozhodovací proces závisí na spoustě okolností. Mezi ně patří struktura a závažnost rozhodovacího problému, časové možnosti a rizika spojená s rozhodnutím. Proto byl utvořen určitý rámcový postup, který sestává z několika na sebe navazujících fází. Důležité je také zohlednit nejsnazší způsob, jak se k rozhodnutí dostat. Jednotlivé kroky rozhodovacího procesu lze obecně rozdělit na analýzu okolí, návrh řešení, volbu řešení a kontrolu výsledků. Rozčleněnost rozhodovacího procesu se v jednotlivých publikacích může lišit, ale autorka použije strukturu dle publikace Manažerské rozhodování [4].

2.1.1 Struktura rozhodovacích procesů

Samotnému rozhodnutí předchází řada etap, které na sebe navazují a vedou ke konkrétnímu výsledku.



Obrázek 3: Struktura rozhodovacího procesu

Zdroj: [4; s. 24]

- Identifikace

Prvním krokem rozhodovacího procesu je identifikace. Ta zahrnuje zajišťování, analýzu a vyhodnocování informací, které se týkají jak organizace, tak jejího okolí. Zaměřuje se na vzniklý problém a dle výsledků vede k zahájení rozhodovacího procesu.

- Analýza a formulace rozhodovacích problémů

V dalším kroku dochází k formulaci rozhodovacího procesu, a to díky důkladnějšímu prozkoumání vzniklého problému, především zkoumání příčin vzniku a cíle jeho řešení.

- Stanovení kritérií hodnocení variant

Ještě před vznikem jednotlivých variant řešení je nutné určit způsob, jakým se budou posuzovat. Kritéria mohou být buď kvalitativní, tedy vyjádřená slovně, nebo kvantitativní, což znamená vyjádření hodnot číselně. Kritéria musí hodnotit všechny důsledky bez výjimky.

- Tvorba variant řešení rozhodovacích problémů

V této fázi je nutné zamyslet se nad způsoby, které by mohly vést k vyřešení vzniklého problému.

- Stanovení důsledků variant rozhodování

Neméně důležité je určení důsledků jednotlivých variant. K tomu se použijí stanovená kritéria.

- Hodnocení důsledků variant rozhodování a výběr varianty určené k realizaci

Po předcházejícím kroku se zvolí taková varianta, která nejlépe povede ke stanovenému cíli, tedy k vyřešení problému. Buď je vybrána optimální varianta, nebo se jich realizuje několik, dle uspořádání od té nejvhodnější. Varianty, které nesplňují očekávané, jsou zamítnuty.

- Realizace zvolené varianty

Tato fáze se od předešlých odlišuje tím, že už se nejedná pouze o myšlenkový proces. Veškeré předchozí fáze jsou označovány souhrnným pojmem - příprava rozhodnutí. Rozhodnutím se rozumí až samotný proces rozhodování. Vybraná varianta se nyní uvede do provozu, mluví se o implementaci rozhodnutí.

- Kontrola výsledků realizované varianty

Na závěr celého procesu probíhá kontrola odchylek dosažených cílů od těch plánovaných. Díky kontrole je možné zaměřit se na jejich odstranění.

Rozhodovací proces není rozdělován pouze do etap, mohou se určit i jednotlivé prvky. Mezi ně se řadí cíl rozhodování, kritéria hodnocení, subjekt a objekt rozhodování, varianty rozhodování s jejich důsledky a stavy světa. Dle některých autorů lze zařadit také pravidlo preferencí a kritériální funkce.

2.2 Informace, zkušenosti a intuice

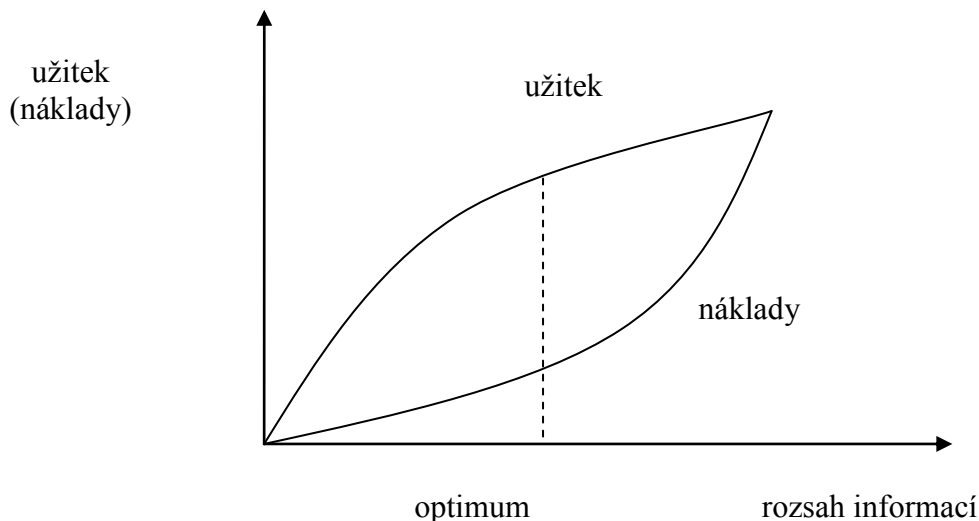
Nejdůležitější složkou v procesu rozhodování jsou informace. Hodnota informace má pro každou osobu subjektivní charakter a bez správného zpracování rozhodujícím subjektem by neměly žádnou vypovídací schopnost. Každý takový subjekt musí informace sbírat, vytřídit z nich ty důležité a následně správně aplikovat získané zkušenosti k jejich využití. Na základě svých znalostí musí předvídat, které informace budou moci být využity.

2.2.1 Sběr informací

Veškeré získané informace musí mít několik podstatných vlastností, aby byl jejich sběr výhodný. Rozhodně důležitými kritérii jsou správnost a přesnost informací. Informace, která ať již úmyslně či neúmyslně poskytuje zavádějící informace, zcela pozmení dopady každého rozhodnutí a může způsobit nenapravitelné škody. Stejně tak se dává důraz na relevantnost, tedy významnost a důležitost. Informace, které žádnou měrou nepřispějí k dosažení cíle, jsou zbytečné, neboli redundantní. Proto se z nepřehledného množství dat a informací musí důležité vybrat jen ty, které jsou k danému tématu vhodné a které rozhodujícímu subjektu poskytnou užitek. V současné době informačního přehlcení je náročné porozumět všem dostupným informacím a následně jejich obsah vstřebat. Proto je nezbytná transparentnost informací, neboli míra pochopení a porozumění. Naprosto zbytečné je zavalit se množstvím nic neříkajících informací a poté provádět třídění znovu. Stejně tak je nutné vybírat pouze jednoznačné informace, které nezavádí k nesprávnému výkladu.

2.2.2 Rozsah informací

Množství podstatných informací může být v rozporu s všeobecně známým moudrem „čím více, tím lépe“. U každé nově dodané informace je nutné přesvědčit se, zda opravdu nějakou novou hodnotu přináší, nebo zda jen určitým způsobem opisuje již známé. To by znamenalo zbytečné vydávání dalších peněžních prostředků na jejich získávání a ztrátu času. Do kdy se vyplatí vynakládat další finanční prostředky výměnou za dostatečný užitek plynoucí ze získaných informací?



Obrázek 4: Závislost užitku a nákladů na rozsah informací

Zdroj: [4; s. 46]

Ale je možné, že se při vynaložení většího úsilí a množství peněz získá nová, cennější informace. Celkový rozsah informací ovlivňuje několik faktorů, jak je uvedeno v publikaci Manažerské rozhodování, [4; s. 46]. Stejně tak je důležité při výběru informací dbát na jejich vlastnosti.

- Relevance

Každá informace, která se při rozhodování použije, musí být dostatečně významná a důležitá. Relevantní informace jsou přínosné a na jejich základě může být spolehlivě rozhodnuto.

- Redundance

Množství informací musí být přiměřené. Přebytek informací zpomaluje rozhodovací proces, protože subjekty rozhodování nejprve třídí velký obsah informací na důležité a přínosné, ostatní musí vyloučit. Tato činnost vyžaduje čas a peněžní prostředky.

- Reversibilita rozhodnutí

Pokud vznikne takový problém, který již byl v minulosti řešen, je možné nechat se jím inspirovat a snížit náklady na minimum. Bohužel v opačných případech je velmi problematické minulá řešení přizpůsobovat. Seznámení se s novým problémem vyžaduje větší množství informací, a tudíž znamená i vyšší náklady.

- Přesnost a detailnost informací

Citlivější rozhodnutí vyžadují vyšší míru podrobnosti. Tím pádem se subjekt rozhodování nemůže spokojit jen s několika informacemi. Musí se zaměřit hlouběji na podstatu získaných dat, popřípadě shánět informace další.

- Dostupnost informací

Ve světě počítačových technologií je vcelku jednoduché získávat a uchovávat informace.

- Časový tlak

Čím rychleji se musí rozhodnutí provést, tím méně informací stačí. Naopak v dostatečně dlouhém časovém období převládá snaha získat informací více a dle nich co nejkvalitněji rozhodnout.

- Styl, znalosti a dovednosti rozhodovatele

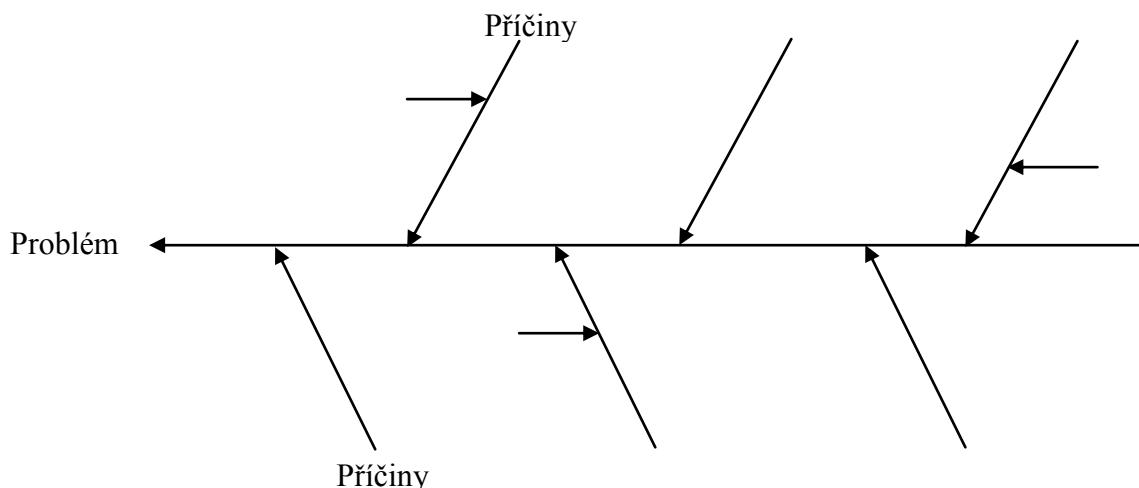
Pro zkušenějšího rozhodovatele nebude představovat problém větší množství informací. Naopak je dokáže efektivně využít a aplikovat na matematických modelech a analýzách.

2.3 Podpora rozhodování

Podpora rozhodování přináší rozhodovateli určitou oporu a pomoc při řešení rozhodovacího procesu. Rozhodovatel má příležitost zjistit možné důsledky jednotlivých variant, může měnit postupy, spočítat míru rizika a nalézat nová řešení. Podpora rozhodování sice usnadňuje práci, ale konečné rozhodnutí včetně veškeré odpovědnosti spadá na rozhodující osobu.

2.3.1 Ekonomické nástroje

Standardně se při rozhodování nejdříve analyzuje problém a hledají se příčiny. K tomu lze využít diagram rybí kosti. Hlava představuje jádro problému, jednotlivé kosti příčiny. Hlubší příčiny jsou značeny malými kostmi.



Obrázek 5: Ishikawův diagram

Zdroj: upraveno dle [10]

2.3.2 Informační nástroje

Tato podpora vychází z teorie a je zpracována do počítačových systémů, které znázorňují modelovou situaci. Nezbytnou nutností je znalost práce na počítači, seznámení se s daným systémem a porozumění teorii rozhodování. Rozdělit ji lze na tři základní formy – informační, modelovou, expertní. Jednotlivé fáze počítačové podpory umožňují monitorovat situaci a následně rozpoznat problém, porozumět mu a navrhnout simulace možných řešení.

2.3.3 Matematické nástroje

Nejen počítačové systémy mohou usnadnit výběr konkrétní varianty. Díky jednotlivým modelům jednokriteriálního či vícekriteriálního hodnocení lze dojít k nejvhodnější variantě. Postup spočívá v tvorbě tabulek či jiného grafického znázornění, spočítání míry užítku a následujícímu ohodnocení výhod a nevýhod.

2.3.4 Tvůrčí myšlení

Počítač sám o sobě nový návrh nevymyslí, pouze vymodeluje možné důsledky, proto je nutné nějaký návrh sestavit. V tom mohou pomoci ostatními zaměstnanci.

- Řízená diskuze

Tento druh tvůrčího myšlení požaduje co nejlepší přípravu moderátora. Jeho role spočívá v kladení vhodných otázek, usměrňování nápadů jednotlivých účastníků a získání co nejvíce názorů na danou problematiku. Pomocí toho je možné přijít na vhodné řešení.

- **Brainstorming**

Brainstorming je také druhem diskuze, ale zásadním rozdílem je absence moderátora. Proto se tento druh hodí pro týmy, které spolu vychází a které mají společný cíl, jehož chtějí dosáhnout. Každý účastník může podávat různé náměty a na základě diskutování se často dojde k dalším návrhům. Nakonec se opět zvolí nejvýhodnější varianta.

- **Štáb**

Tímto pojmem se označuje podnikový útvar, který má za úkol plnit poradní funkci. Členové tohoto útvaru jsou odborníci na danou oblast a připravují podklady pro důležitá rozhodnutí.

- **Manažerské hry**

Manažerské hry umožňují simulaci reálného prostředí a dávají tak širší nadhled rozhodujícím osobám. Tyto hry slouží k rozvoji tvůrčího myšlení a kreativity, zvyšují schopnost spolupráce a přizpůsobují se různým podmínkám.

- **Případová studie**

Jako případová studie je označován výzkum, který do hloubi prozkoumá vzniklý problém, a díky jehož závěrům je možné lépe porozumět dalším problémům s podobným založením. Zjištěné poznatky se aplikují na řešení podobných situací, což usnadní čas a práci spojenou s rozhodováním.

Tabulka 5: Komparace jednotlivých podpor rozhodování

Podpora rozhodování	Výhody	Nevýhody
Ekonomické nástroje	Pochopení příčin	Hlubší zkoumání problému
Informační nástroje	Včasné rozpoznání problém	Nutnost znalosti práce na PC
Matematické nástroje	Dle užitku seřadí varianty	Nutnost znalosti matematiky
Tvůrčí myšlení	Komunikace s ostatními zaměstnanci	Nutnost vymyšlení návrhu

Zdroj: zpracováno dle [15], [18]

3 OBLASTI ROZHODOVÁNÍ V PODNIKU

Rozhodování zasahuje do veškerých činností, které v podniku probíhají.

Podnikové činnosti:

- Nákup
- Výroba
- Prodej
- Logistika
- Zabezpečení provozu podniku
- Kontrola jakosti
- Personální práce

Ty jsou také definovány jako získávání potřebných artiklů, se kterými podnik dále obchoduje nebo které potřebuje ke své výrobě, získávání optimálního počtu zaměstnanců, investiční činnost, prodej výrobků či služeb a financování činností. K dosažení určitého výsledku, v případě podniku maximalizace zisku, musí být všechna provedená rozhodnutí komplexní, vzájemně na sebe navazovat a jednotlivě se podporovat. Rozhodování ovlivňuje především finanční situace podniku, která následně podporuje či omezuje oblast nákupu a prodeje. Finančně nejnáročnější jsou investice, proto se musí každá individuálně a podrobně zvážit. A na tom se podílí nejvíce oblast lidských zdrojů. Zaměstnanci provádí většinu rozhodnutí a na jejich úspěchu závisí vývoj dalšího podnikání. Právě proto je důležité nejen přijímání nových zaměstnanců, ale i jejich hodnocení, odměňování, motivace, vzdělávání a případné propouštění.

3.1 Rozhodování o financování

Financování je nedílnou součástí podnikání. Před samotným začátkem podnikání je nutné dobře se rozhodnout, jaké finance použít a kde je obstarat. V dalším průběhu už záleží jen na úspěších podnikání - zda si na sebe podnik sám vydělá, nebo zda je nutné změnit strategii.

Pro finanční rozhodování je nutná znalost ekonomické situace, dostupnost informací a jejich vyhodnocení, veškeré souvislosti týkající se daného rozhodování a zvážení možných rizik. Existují obecné postupy, které napomáhají s finančními rozhodnutími. Základem je

dobrý finanční plán a poté kvalitní finanční analýza, která podává přesný obraz o současné situaci podniku a je velkým přínosem pro rozhodovací procesy. Finanční rozhodování lze charakterizovat jako výběr nejvhodnější varianty týkající se získávání podnikového kapitálu s ohledem na možná omezení.

Finanční rozhodování má buď krátkodobý, nebo dlouhodobý charakter. Krátkodobé se týká převážně krátkodobého kapitálu a majetku, tudíž je méně riskantní a dá se rychle ovlivnit. Strategické rozhodování o financích vyžaduje důslednou finanční analýzu a schválení na nejvyšších pozicích.

- Rozhodování o celkové výši potřebného kapitálu

Důležitým u tohoto typu rozhodování je uvědomění si rozsahu podnikání.

- Rozhodování o struktuře podnikového kapitálu

Rozhoduje se o velikosti podílu cizího a vlastního kapitálu. Cizí sice je levnější, ale přináší podniku zatížení formou úvěru, proto je nutné zvážit majetkovou strukturu, cenu kapitálu a příslušné riziko.

- Rozhodování o struktuře podnikového majetku

Tato oblast řeší podíl oběžného a dlouhodobého majetku, náklady na jeho pořízení a následné udržování, zvážení rizika platební neschopnosti.

- Rozhodování o investování (užití) podnikového kapitálu.

Jedná se o rozhodování, které je založeno na investování do cenných papírů, do hmotného i nehmotného majetku, pohledávek nebo do jiných podniků.

- Rozhodnutí o rozdělování zisku podniku po zdanění.

Možnost rozdělení zisku může být omezena formou podnikání, kolektivními smlouvami nebo momentální situací podniku. Mezi jednotlivá omezení patří tvorba rezervního fondu, zákonná omezení nebo zadlužení podniku.

- Rozhodování o různých formách převzetí a spojování podniků

Je to složitý a dlouhodobý proces rozhodování, který může být komplikován nepřesnými informacemi a rozdílnými názory.

3.2 Rozhodování o nákupu a prodeji

Každý podnik pro svou činnost potřebuje nákup určitých komodit a následný prodej svých výrobků či služeb, což znamená rozhodování a vstupech a výstupech. Z toho vyplývá výběr takových dodavatelů a odběratelů, kteří budou splňovat všechny požadavky podniku.

3.2.1 Rozhodování o nákupu

Pro lepší pochopení rozhodovacího procesu v podniku se používá model nákupních rolí: iniciátor, ovlivňovatel, rozhodovatel, nákupčí a uživatel. Jako první je nutné uvědomit si, co přesně podnik pro své činnosti požaduje. Proto je nutné provést průzkum trhu a získat co nejvíce informací. Impuls k těmto činnostem udává osoba zvaná jako iniciátor nákupu. Množství jednotlivých variant je ovlivněno specifickými vlastnostmi požadovaného produktu. Nejdůležitějším kritériem rozhodování o nákupu je cena. Ta je ovlivňována konkurenčním prostředím a kvalitou produktů. Do její celkové výše je nutné započítat náklady na dopravu, které původní cenu mohou velkou měrou ovlivnit. Zhodnocení a selektování vhodných variant provádí ovlivňovatel, který následně přednese jednotlivé možnosti rozhodovateli. V reálném podniku je to taková osoba, která má konečné slovo o schválení či zamítnutí nákupu. Role nákupčího spočívá v domluvení konkrétních podmínek nákupu a zahájení spolupráce. Uživatelem mohou být jednotliví zaměstnanci podniku, kteří zhodnotí vybranou alternativu v praktickém užívání.

Nákupy jednotlivých komodit se liší frekvencí jejich opakování. Pokud dochází k nákupnímu rozhodnutí dané komodity často, jedná se o rutinní chování a není nutné zjišťovat nové informace. U rutinního chování není třeba prodlužovat rozhodovací proces, neboť se jedná o komoditu nižší hodnoty a takováto rozhodnutí probíhají nejčastěji na operativní úrovni řízení. Omezené řešení problému znamená takový nákup, který již v minulosti proběhl, ale na trhu je nyní novější verze, popřípadě úplně nový podobný produkt. Tady je nutné zahájit rozhodovací proces - zjistit bližší informace, porovnat dostupné modely a zvážit přínos pro podnik. Rozhodovací proces na nejvyšší úrovni řízení je nutné zahájit v případě extenzivního řešení problému. Jedná se o nákup zcela nové komodity vyšší hodnoty, například výrobního stroje, výrobní linky nebo nákladního automobilu. Rozhodnutí o takovémto nákupu je jedním z důležitějších kroků, a proto se nesmí zanedbat a podcenit žádný z kroků rozhodovacího procesu.

3.2.2 Rozhodování o prodeji

Každý podnik chce své zboží a služby prodat v co největším množství za co nejvyšší cenu. Kvůli konkurenčním bojům na trhu je ale nutné výši ceny přizpůsobovat ostatním podnikům, popřípadě její vyšší hodnotu kompenzovat odpovídající kvalitou dodávaného zboží a služeb.

Před vstupem na daný trh je nutné zjistit nejen množství konkurenčních podniků, ale také postoj veřejnosti k nabízenému zboží a službám, možná legislativní opatření a prodejní cenu. Poté záleží na daném podniku, jak se ke stávající situaci zachová a jakou zvolí prodejní strategii. Důležitým bodem prodeje je tvorba reklamy.

3.3 Rozhodování o investicích

Mezi nejvýznamnější rozhodování podniku patří investiční rozhodování. Významnost ovlivňuje především velikost daného investičního projektu, neboť čím větší projekt je naplánován, tím větší jsou dopady na podnik. Neúspěch investičního rozhodnutí může způsobit nepředstavitelné obtíže, dokonce i zánik podniku. Naopak dobré rozhodnutí může vést k rozvoji podniku a navýšení jeho hodnoty.

Investice mají dlouhodobý charakter a přináší určité riziko, protože ovlivňují ekonomickou i finanční situaci podniku na několik let dopředu. Hlavním důvodem je vysoká kapitálová náročnost, u které je podstatné zvážení, zda se vydané peněžní prostředky v budoucnu vrátí. V případě rozhodnutí o provedení investice je prvním krokem určení potřeby peněžních prostředků. To znamená cenu investice, náklady spojené s jejím provedením a hodnota daně, dále se určí výše nákladů na kapitál a diskontní příjmy, odhad budoucí čisté hodnoty peněz a porovnání výdajů.

Dle vztahu inovace k rozvoji podniku lze rozlišit [5]:

- Inovace rozvojové

To jsou takové projekty, které vedou ke zvýšení tržeb, například zvýšením objemu výroby.

- Obnovovací investice

Obnovovací investice se týkají například obnovy strojů a zařízení, které jsou u konce fyzické životnosti, nebo modernizace staršího vybavení, jejímž důsledkem je snížení nákladů.

- Mandatorní investice

Tyto investice jsou nařízeny zákonem, normou nebo předpisy týkající se životního prostředí, hygieny a zlepšení pracovních podmínek.

Rozhodnutí o investici z hlediska věcné náplně [5]:

- Zavedení nových výrobků

Rozhodnutí o rozšíření výroby spojené s koupí nových výrobních zařízení.

- Výzkum a vývoj nových výrobků

Riziková investice, která může přinést nová řešení výroby.

- Zavedení informačních technologií

Informační technologie mohou usnadnit a zpřehlednit práci.

- Snížení negativního vlivu na životní prostředí

Může se jednat o mandatorní nařízení, přínos je špatně kvantifikovatelný.

- Zvýšení bezpečnosti provozu a bezpečnosti práce

Zkvalitnění podmínek pro zaměstnance.

- Infrastrukturní projekty

Pomocná zařízení jako například inženýrské sítě a energetická zařízení.

3.4 Rozhodování o zaměstnancích

Optimální množství zaměstnanců se u každého podniku liší. Záleží na jeho velikosti, typu činnosti a financích, které zaměstnavatel může do svých zaměstnanců vložit. Neméně důležitá jsou rozhodnutí o jejich odměňování a dalších činnostech zaměstnanců se týkajících.

Rozhodování o přijímání zaměstnanců

Rozhodování o příjmu zaměstnanců se zpravidla liší dle nároků na danou pozici. Především se porovnávají schopnosti, znalosti a zkušenosti, odpovědnost a rozhodovací pravomoc. Na nižší pozice se většinou porovnávají životopisy a proběhne pohovor.

U řídicích pozic jsou zaměstnanci vybíráni důsledněji na základě několika kolového přijímacího řízení. Prvním bodem je uveřejnění inzerátu s konkrétními požadavky, následná analýza přijatých životopisů a pozvání vhodných uchazečů na pohovor. V případě osobního pohovoru je možné udělat si přesnější obraz o možném budoucím zaměstnanci. Součástí mohou být znalostní testy, práce na PC a vyplňování dotazníků. U druhého kola se uchazeči účastní Assessment centra. Zde se hodnotí a porovnává práce uchazečů na jednotlivých úkolech, jejich reakce, schopnost kolektivní spolupráce a komunikace. Z užšího výběru

následně vybere nejvhodnějšího kandidáta řídicí pracovník na nejvyšší pozici. Takováto přijímací řízení jsou typická pro větší podniky, kde je důležité, aby řídicí pozice zastávali opravdu schopní zaměstnanci, kteří odolávají stresu, a umí se kvalitně rozhodovat.

Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců tvoří podklad pro následné odměňování. Na této činnosti se podílí především přímý nadřízený, který své závěry předkládá personalistům. Ti provedou analýzu a ohodnotí výkony zaměstnance příslušnými finančními prostředky či benefity. Hodnotit mohou také další osoby, které přijdou se zaměstnancem do styku, například zákazník, dodavatel nebo pracovní kolegové. Parametry hodnocení lze rozdělit na kvalitativní a kvantitativní. Mezi kvalitativní patří šíření dobrého jména společnosti nebo loajálnost, mezi kvantitativní se řadí množství vyrobených kusů, počet vyřízených objednávek nebo počet obslužených zákazníků.

Odměňování zaměstnanců

Správně motivovaný zaměstnanec může pro podnik znamenat mnohem víc než pár ušetřených korun. Díky odpovídajícímu ohodnocení mají zaměstnanci dobrý důvod pracovat nad svoje možnosti, neobhacovat se na úkor podniku a veškerá rizika obracet v příležitost. Chovají se jako spolupodnikatelé a jejich pracovní aktivita tomu také odpovídá. Dobrou motivací jsou prémie a různé benefity jako prodloužená dovolená nebo služební automobil, které v zaměstnancích probouzí aktivitu a chuť se zlepšit. Mezi nehmotné stimuly se řadí veřejné pochvaly, v praxi například vyhlašování zaměstnance roku.

Vzdělávání zaměstnanců

Výkonnost a fungování podniku může příznivě ovlivnit vzdělávání zaměstnanců. Znalostní kapitál se zvyšuje školením, rekvalifikací nebo praxí. Soustavné opakování a prohlubování znalostí by mělo být zájmem každého zodpovědného zaměstnance. Schopný zaměstnavatel své zaměstnance školí pravidelně a to v takových oblastech, aby získané znalosti příznivě ovlivnily celkové výsledky podnikání.

Propouštění zaměstnanců

Pracovníci, kteří se nezapojují do zlepšování činností a neplní své povinnosti na sto procent, nepřinášejí podniku žádné výhody. V podnikovém prostředí šíří negativní náladu, netvoří hodnoty a nemají zájem na svém zlepšování. V dnešní době rostoucí nezaměstnanosti

si zaměstnavatelé mohou dovolit takového zaměstnance propustit a následně vybrat jiné, zodpovědnější a aktivnější.

4 PROFIL PODNIKU AUTOCENTRUM HÁJEK, SPOL. S R.O.

Autocentrum Hájek, spol. s r.o. je autorizovaný dealer užitkových vozů a dodávek Avia a IVECO. Tato společnost se zabývá prodejem nových i bazarových vozů, prodejem náhradních dílů a zajišťuje kompletní servis včetně dalších služeb, které s vozy souvisí.

4.1 Základní charakteristika podniku

Autocentrum Hájek, spol. s r.o. sídlí v Týnci nad Labem. K 1. 1. 2013 má společnost 53 zaměstnanců, z toho jich na opravách vozů pracuje nejméně polovina. S tímto počtem zaměstnanců a ročním obratem okolo 92 milionů Kč se společnost řadí do kategorie středních podniků.

Společnost založil pan Hájek spolu s dalšími členy rodiny a na stejném principu je i celé jeho podnikání. Velký důraz je kladen na kvalitu práce a na spokojenost zákazníků. Díky obětavosti všech pracovníků je dostupnost servisu téměř dvacet čtyři hodin v kuse.

4.2 Historie

Dle slov zakladatele celé společnosti pana Josefa Hájka byly na počátku pouze čtyři garáže. Ty postavili čtyři přátelé v Týnci nad Labem pro opravy karavanů v roce 1980. Pan Hájek v tu dobu pracoval jako autoelektrikář v kolínském podniku. Zde získal dostatečné zkušenosti s fyzickou prací a s prací v kolektivu.

V revolučním roce 1989 byl ale kolínský podnik uzavřen, a pan Hájek se rozhodl osamostatnit - podnikat na živnostenský list. V roce 1991 sám začínal s drobnými opravami a s prodejem náhradních dílů značky AVIA.

Po roce svého podnikání bylo nutné zaměstnat prvního člověka. Začátky nebyly lehké a jako největší problém se ukázala administrativa. Proto bylo nutné přibírat další zaměstnance a s tím docházelo k postupnému zvětšování podniku. Nad původní garáže bylo přistavěno patro pro prodejnu a sklad náhradních dílů.

V roce 1995 podnik získal titul autorizovaný dealer AVIA. S přibývajícimi službami byl podnik v dalších letech oceňován tituly jako Vzorný autorizovaný servis, Vzorná asistenční služba a Nejlepší prodejce AVIA. Díky vzrůstající oblibě u zákazníků se podnik úspěšně zvětšoval a mohl nabízet stále více služeb.

Do roku 1997 se podnik rozšířil o novou halu a lakovnu, v nedalekých Lžovicích se začalo s výstavbou prodejny vozů. O tři roky déle se domluvila přístavba myčky vozidel, čerpací stanice a olejové hospodářství.

Důležitým mezníkem je období 2003 až 2004. Ve Vysokém Mýtě došlo k výstavbě pobočky. Mezitím se v týneckém areálu postavila další hala pro klempířské práce, výrobu nadstaveb a servisní hala pro značku BOSCH.

V roce 2005 vyvstává nutnost hledání nového partnera. Většina zákazníků přešla od společnosti AVIA ke značce IVECO, a tak své služby musel poupravit i podnik pana Hájka. Ani to nebyl žádný problém a podnik se téhož roku stává autorizovaným servisem IVECO. V říjnu ještě získává certifikát jakosti ISO 9001:2001 a následně i evropský certifikát jakost ISO 9001:2008.

4.3 Předmět podnikání

Ve společenské smlouvě je jako předmět podnikání uvedena silniční motorová doprava (nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, nákladní mezinárodní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně), druhým předmětem se uvádí výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Konkrétní výčet služeb, které Autocentrum Hájek spol. s r.o. nabízí, lze rozdělit do dvou skupin – nákup a prodej automobilů, související služby.

Tabulka 6: Hlavní a vedlejší činnosti organizace

Autocentrum Hájek, spol. s r.o.	
Hlavní činnost	Vedlejší činnost
Prodej vozů	Bosch servis diesel
Leasing nových vozů	Měření emisí diesel, benzin, LPG
Servis vozů	Diagnostika a seřízení motorů
Prodej doplňků	Klempířské a lakýrnické práce
Nástavby	Pneuservis, mycí linka
Doprava materiálu zákazníkům	Asistenční a odtahová služba

Zdroj: upraveno dle [19]

4.4 Organizační uspořádání

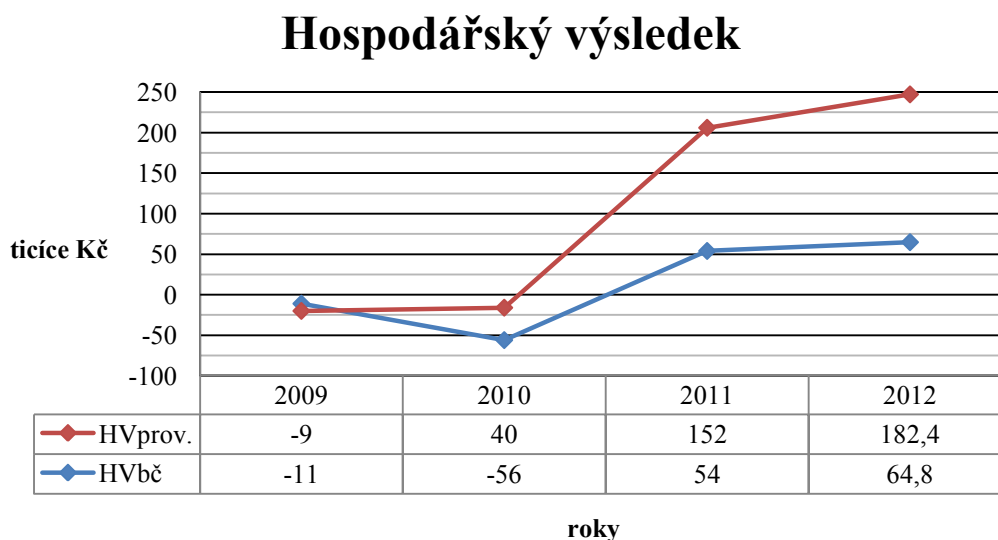
Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada společníků. Valné hromadě náleží nejvyšší odpovědnost a pravomoc. V čele společnosti je jednatelka, která rozhoduje o poslání, vizi a politikách, rozvoji a investicích. Jednatelka zároveň vykonává funkci personalistky.

Další úroveň řízení představují vedoucí zaměstnanci, kteří jsou podřízeni jednatelem. Jedná se o administrativně technickou pracovníci, hlavní účetní, vedoucí servisních skupin a provozního technika. Operativní úkoly jsou řešeny vedoucími zaměstnanci na prvních dvou úrovních dle potřeby. K takovýmto domluvám dochází buď individuálně při osobním jednáním, telefonicky nebo přes maily, nebo v případě potřeby na operativních poradách.

Organizační schéma je uvedeno v příloze.

4.5 Hospodaření

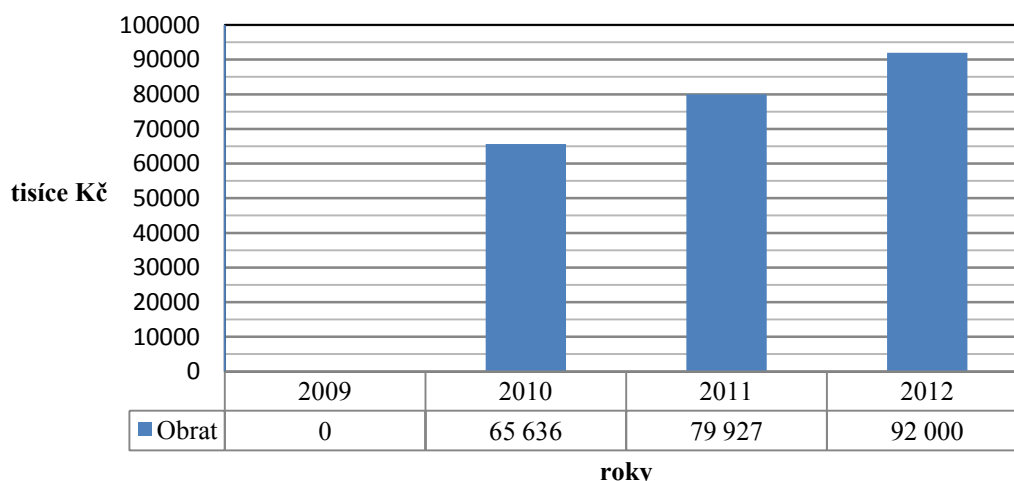
Společnost s ručením omezeným vznikla na konci roku 2009 a základní kapitál činil 200 000 Kč. Na vkladu se podílela celá rodina. Jedna osoba vložila 60%, ostatní po 10%. Celková výše kapitálu byla splacena v roce 2011 a od té doby nedošlo ke změně této výše. Dva ze společníků vykonávají funkci statutárního orgánu a každý z nich je oprávněn jednat samostatně jménem společnosti jako jednatel. Dle účetní závěrky z roku 2011, která je nejaktuálnější, podnik vykazuje zisk. Za rok 2012 došlo dle podnikových informací zhruba k dvaceti-procentnímu růstu.



Obrázek 6: Hospodářský výsledek společnosti

Zdroj: [20]

Obrat



Obrázek 7: Obrat společnosti

Zdroj: upraveno dle [20]

Na obrázku je znázorněn vývoj hospodářského zisku od vzniku společnosti s ručením omezeným, v druhém dalším obrázku je obrat vypočítaný z výkazu zisku a ztrát. Autorka se rozhodla porovnat vývoj hospodářského výsledku za běžnou činnost s hospodářským výsledkem provozní činnosti, který ovlivňují zejména výnosy z prodeje automobilů a ze servisní činnosti. V roce 2010 je viditelný pokles hospodářského výsledku, který byl pravděpodobně způsoben zakládáním společnosti a s tím spojeným investováním do činnosti. V dalších letech je znatelný růst. Obrat má také rostoucí tendenci.

4.6 Plány a cíle do budoucna

Plánů do budoucna má společnost několik. První plán je zaměřen na stavbu nové haly, která by sloužila jako brzdová zkušebna. Tím by se rozšířily možnosti podniku. Důležité je také příjemné zázemí a administrativní budovy. Počítá se s rekonstrukcí a následnou modernizací.

Nynější ekonomická situace všechny tyto plány odsouvá do pozadí. Nejdůležitější je pro podnik udržení stávajícího počtu zaměstnanců a zajištění dosavadních platebních podmínek. To vše záleží na množství práce, které si podnik musí nějakým způsobem obstarat.

4.7 Rozhodování podniku

Rozhodování tohoto podniku je limitované řadou faktorů. Ty lze rozdělit na vnější a vnitřní, přičemž se některé z nich na rozhodování podílí větší či menší měrou. Aby byl

možný další růst podniku, je třeba některé z nich minimalizovat a některé další naopak využít ve prospěch podniku.

5 ANALÝZA VÝKONU MANAŽERSKÉ FUNKCE ROZHODOVÁNÍ V OBLASTECH NÁKUPU A PRODEJE VE VYBRANÉM PODNIKU A JEJÍ VÝZNAM

Tato kapitola se zaměřuje na rozhodování, zejména v oblasti nákupu a prodeje. Zkoumá, kdo je rozhodovatel a jaké faktory jeho rozhodování ovlivňují. Podnik poskytl dokumenty, díky nimž autorka mohla analyzovat současnou podnikovou situaci.

5.1 Výkon manažerské funkce rozhodování

V podniku Autocentrum Hájek, spol. s r.o. se na rozhodování podílí především majitel podniku společně s jednatelkou, jeho dcerou. Každodenní rozhodování probíhá bez dlouhodobé přípravy na základě jejich zkušeností a znalostí, vysokou měrou tato rozhodnutí ovlivňují požadavky zákazníků a konkurence. Rozhodnutí, která by mohla zásadně změnit další chod podniku, ovlivňuje především cena a dostupné možnosti získání peněžních prostředků. Kromě podniku Autocentrum Hájek, spol. s r.o. vlastní rodina Hájků podnik Marina – lodě a karavany s.r.o., což do jisté míry také ovlivňuje rozhodnutí týkající se investic.

5.2 Vnější prostředí podniku

Vlivy, které ovlivňují chování podniku lze rozdělit na vnější a vnitřní. Tyto vnější vlivy lze definovat jako: „Zkoumání vnějšího prostředí, které firmu obklopuje. Tato sféra leží mimo kontrolu vlastních pracovníků firmy a zpravidla působí na firmu nekontrolovatelnými faktory a vlivy.“ [16, s. 58] Souhrnně se tyto vlivy označují jako makroprostředí a to se skládá z několika složek.

Makroprostředí:

- Politické a legislativní faktory
- Ekonomické faktory
- Sociální faktory – demografické, přírodní
- Technologické faktory
- Přírodní faktory
- Vlivy globálního makroprostředí

Nejen makroprostředí ovlivňuje chování podniku. Stejnou měrou se na tom podílí vlivy mezoprostředí. Jsou to takové vlivy, které působí na podnik a naopak podnik působí zpětně na ně, tudíž dochází k oboustrannému ovlivňování. Prakticky sem lze zařadit konkurenci, zákazníky, dodavatele a odběratele. Tuto oblast sleduje PEST analýza a Porterova analýza pěti sil.

5.3 Aplikace PEST analýzy

PEST analýza se zaměřuje na souhrnné působení vnějších vlivů na podnik a jejich vliv na provedená rozhodnutí v oblasti prodeje a nákupu. Dle počátečních písmen lze odvodit její skladbu - politické faktory, ekonomické, sociální a technologické.

5.3.1 Politické a legislativní faktory

Tento segment se zabývá současnou politickou situací a jejím vlivem na rozhodování podniku, dále normami, zákony a veškerými dalšími státem vydanými nařízeními.

Politika danění

Daňové zatížení je každým rokem čím dál tím více znát. S tím souvisí nerovnoměrnost pracovních zakázek zejména v období placení daní. Autocentrum v jarních měsících obtížně shání zakázku, protože se jejich běžní odběratelé zabývají komunikací s finančními úřady a bilancují své výsledky. Dalším problémem je přenášení státních nákladů na podniky. Podnik poznamenala povinnosti hradit nemocenskou zaměstnancům od čtvrtého do dvacátého prvního dne v době pracovní neschopnosti, celková vynaložená částka představuje pro podnik poměrně vysoký výdaj.

Politická nálada

Následkem celosvětové ekonomické krize dochází ke zvyšování státních příjmů, snižování dotací, úbytku práce, a tím ke zvyšování nezaměstnanosti či snižování platů. Celkové ovlivnění je znatelné v účetních výkazech za rok 2010. Důsledkem krize lidé šetří, což se projevuje v poklesu stavebnictví. Odběratelé z této oblasti jsou pro autocentrum jedni z největších, také autocentrum zaznamenalo sníženou poptávku po spedičních službách, prodeji automobilů a jejich servisu.

Informační systémy

Nedostatečné vybavení státních institucí informačními systémy zpomaluje spolupráci s podniky. V důsledku toho je podnik zatěžován zbytečně zdlouhavým procesem korespondence a návštěv státních institucí. Zavedení informačního systému by autocentrum velice uvítalo. Také by klesly náklady na nákup papíru a zkrátila by se doba vyřizování.

5.3.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory patří některé makroekonomické ukazatele jako nezaměstnanost, inflace, HDP, dále úroková míra, platební morálka nebo cena energií.

I přes současné podmínky podnik nezaznamenal zřetelný nárůst cen v důsledku inflace. Zvyšující se nezaměstnanost mu také nedělá značné potíže. Místní zaměstnanci jsou spokojeni a noví nejsou vyhledáváni. Bohužel bylo zjištěno, že v případě potřeby nových zaměstnanců chybí zruční a spolehliví automechanici, proto si svých zaměstnanců podnik váží. Přístup k cizímu kapitálu není ztěžován úrokovou mírou, naopak za posledních pět let je znát mírný pokles.

Euro

Přestože podnik nemá ambice ke vstupu na zahraniční trhy, vzniká problém společné měny. Jeho dodavatelé a odběratelé se zahraničím spolupracují, a proto se čím dál častěji objevuje žádost o platbu v eurech.

Platební morálka

Dle údajů za poslední dva roky podnik bojuje se zhoršující se platební morálkou svých odběratelů. To mu způsobuje nemalé potíže při odměňování zaměstnanců a placení svým dodavatelům. Proto je nutné donutit odběratele ke zkrácení doby platby a s nespolehlivými odběrateli ukončit spolupráci. Což ale bude mít za následek snížení zakázek a nedostatek práce.

Cena energií

Problém s rostoucí cenou energie podnik řešil vyhledáváním nejvýhodnější nabídky, ale nakonec se rozhodl pro stavbu malé fotovoltaické elektrárny, takže v otázkách elektřiny je nyní soběstačný. Výhodnost či nevýhodnost této investice se projeví až v delším časovém horizontu.

5.3.3 Sociální a demografické faktory

Třetí segment dává důraz na vliv sociálních, demografických, kulturních a přírodních činitelů. Pro automobilový průmysl, který je závislý především na domácnostech, jsou tyto faktory klíčové.

Vzdělávání zaměstnanců

Servis automobilů vyžaduje zručnost, ale také nejnovější znalosti pro práci se zařízeními. Proto podnik do vzdělávání zaměstnanců neustále investuje. Vedení tuto částku shledává jako účelně vyloženou a kromě servisních zaměstnanců vzdělává i účetní a další administrativní zaměstnance.

Stěhování obyvatel

Především mladí lidé se stěhují kvůli studiu nebo zaměstnání do větších měst, což znamená, že využívají autocenter v daném místě. U starších obyvatel je zřetelný pokles poptávky po službách servisu z důvodu šetření, menší opravy provádí vlastními silami, nové automobily si v současnosti víceméně nepořizují.

Nezaměstnanost

Se zvyšující se nezaměstnaností dochází k úbytku poptávky po koupi nových automobilů. V důsledku toho ubývá poptávka po nákladních automobilech nejen v oblasti stavebnictví.

Životní prostředí

Kvůli celosvětové snaze o zkvalitnění životního prostředí lidé žádají co nejšetrnější automobily. To samozřejmě podniku zvyšuje náklady na výrobu ekologicky nezávadných automobilů, s tím jsou spojené náklady výzkum a vývoj, který si ale podnik osobně neprovádí, a následné navýšení prodejní ceny.

5.3.4 Technologické faktory

Společně s ekologickými faktory znamenají ty technologické nejdůležitější segment, co se výroby automobilů týče. Důležité je neustále modernizovat technologická zařízení a investovat do nových strojů. Tyto požadavky vznáší zákazníci a současní obchodní partneři.

Modernizace technologií

Největší položku ve vyúčtování zabírá nákup nových strojů a zaučování zaměstnanců v práci s nimi. Bez těchto investic by ale podnik nebyl schopen obstát v konkurenčním boji. Z tohoto důvodu si autocentrum svých zaučených zaměstnanců vysoce váží.

Stav technologie a zastarávání

V automobilovém průmyslu dochází k rychlému zastarávání, a tak i k neustálému vývoji nových strojů. Aby podnik nemusel nakupovat neustále nové stroje a technologie, zabývá se pouze nákupem tzv. „upgradu“. Díky nim může podnik bez ustání, relativně za nízké náklady, nabízet zákazníkům nové možnosti.

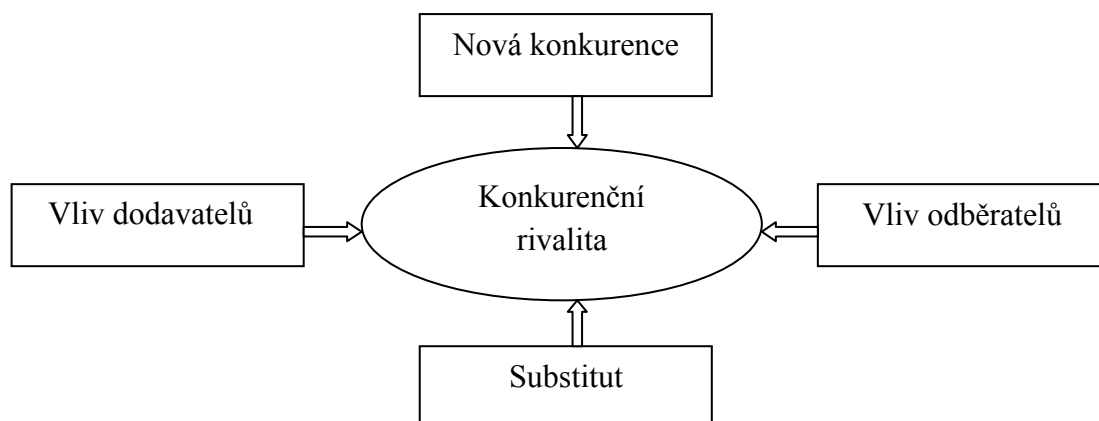
Internet, reklama

Na českém trhu je nepřehledné množství autoservisů, které nabízejí přibližně stejné služby a podobnou cenovou nabídkou. Proto je nesmírně důležité odlišit se od ostatních a oslovit co nejvíce zákazníků. K tomu podnik vytvořil atraktivní internetové stránky a investuje do internetového marketingu, aby byl na prvních místech internetového vyhledávání. Dalším nástrojem jsou reklamy v rádiích nebo sponzoring.

5.4 Porterova analýza pěti sil

Analýza, která se zabývá vlivy mezoprostředí, se snaží se zmapovat konkurenční pozici podniku na trhu. Proto je tato analýza také nazývána jako Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Sleduje tyto faktory:

- Vyjednávací síla dodavatelů
- Vyjednávací síla zákazníků
- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Hrozba substitutů
- Rivalita firem působících na daném trhu



Obrázek 8: Porterův model

Zdroj: upraveno dle [16]

Vyjednávací síla dodavatelů

Velmi podstatným dodavatelem jsou partnerské společnosti AVIA a IVECO. Kvůli řadě smluv o dodávkách automobilů a náhradních dílů je ročně stanovováno množství odebíraného zboží, které musí Autocentrum Hájek, spol. s r.o. vlastními silami prodat. Společně s těmito tabulkovými hodnotami je stanoven marketingový plán. V případě splnění těchto požadavků je autocentrum odměňováno bonusy a spolupráce může dále pokračovat.

Podnik IVECO stanovuje téměř nesplnitelné požadavky a na trhu je spousta dalších dodavatelů, které by podnik mohl využít, ale obě partnerské společnosti dodávají autocentru stabilní zázemí, dobré jméno a kvalitní výrobky.

Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla zákazníků je v autocentru opravdu znatelná. A to především kvůli husté síti autocenter, tedy možnosti přejít kdykoliv ke konkurenci, podobné nabídce zboží a služeb a odlišné ceně s ohledem na kvalitu dodávaných substitutů. Záleží tedy především na nich, jak si podnik povede a jak se bude dále vyvíjet. Proto se podnik snaží stávající zákazníky udržet pomocí osobního přístupu, výhodných nabídek a dárkových certifikátů. V poslední době se objevuje i vysoký počet nových zákazníků, což si vedení podniku vysvětluje možností prodlužování doby splátky faktur. Poptávka po servisních službách klesá a lidé se snaží opravovat automobily svými silami. V případě potřeby servisu lidé vyžadují neoriginální díly

i za cenu snížené kvality a kratší životnosti, což v případě poruchy činí negativní dojem na daný servis.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Tato hrozba je také oprávněná, neboť bariéry vstupu na trh s náhradními díly jsou poměrně nízké. Větší překážku představuje podnikání v prodeji automobilů, neboť jsou vyžadovány vyšší investice do strojů.

Hrozba substitutů

Zde platí to samé jako u vstupu nových konkurentů. Trh je zcela přesycen různými substituty a záleží tedy především na zákazníkovi, zda dá přednost kvalitě nebo nižší ceně.

Rivalita působící na daném trhu

Autocentrum Hájek, spol. s r.o. je umístěno ve Středních Čechách, tudíž ho ohrožuje nejen blízká přítomnost Prahy a Pardubic, ale také Hradce Králové. Rivalita je značná, a to především v kvalitě dodávaných služeb. Bohužel se tento boj projevuje také v pomlouvání jednotlivých servisů. Přestože společnost TPCA, výrobce osobních automobilů, sídlí pouhých 16 km daleko, nebere ho autocentrum jako konkurenci. Naopak jim poskytují servisní služby.

5.5 Vnitřní prostředí podniku

Vnitřním prostředím podniku se myslí takové vlivy, které podnik ovlivňuje sám, svou vlastní činností a může je v případě nespokojenosti změnit. Například umístění podniku, finanční situace, reklama, technologické vybavení nebo podnikové zdroje. Stejně tak je důležité zaměřit se na lidský faktor, který je při rozhodování téměř nejdůležitější.

5.5.1 Analýza vnitřního prostředí

Mezi analýzy vnitřního prostředí patří produktová analýza ABC, analýza BCG, analýza životního cyklu výrobku nebo víceúrovňová matice portfolia GE. Autorka aplikuje analýzu vnitřních zdrojů a schopností, která rozděluje zdroje firmy na čtyři oblasti: fyzické zdroje, lidské zdroje, finanční zdroje, nehmotné zdroje. Tato analýza také řeší, jak podnik dokáže veškeré zdroje využít k tvorbě konkurenční výhody. Dohromady dává podklady pro stanovení celkové strategie podniku.

Hmotné zdroje

Do hmotných zdrojů podniku stroje využívané pro servisní služby a nákladní automobily, jejichž prodej podnik zprostředkovává. Žádné pozemky, ani stavby podnik nevlastní. Dle dostupných účetních výkazů dlouhodobý majetek vzrostl. V prvním roce podnikání (2009) byla jeho hodnota vy výši 943 000 Kč, další rok se zvýšila na 1 459 000 Kč. Uvedené hodnoty jsou netto a jedná se o samostatné movité věci a soubory movitých věcí. Všechn dlouhodobý majetek postupně zastarává a musí se pravidelně modernizovat.

Finanční zdroje

V oblasti financování se autorka z důvodu velké obsáhlosti dané oblasti zaměří pouze na využívání cizího kapitálu. Podnik své aktivity financuje částečně vlastními zdroji, částečně cizími zdroji a dosud neměl problémy s přístupem k bankovním úvěrům. Pro znázornění využití cizího kapitálu je použit ukazatel zadluženosti (1) pro rok 2009 a 2010, hodnoty v tisících byly vzaty z účetních výkazů.

$$\text{Ukazatel zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{pasiva}} \quad (1)$$

$$\text{Ukazatel zadluženosti}_{2009} = \frac{17647}{18243} = 0,967$$

$$\text{Ukazatel zadluženosti}_{2010} = \frac{22819}{23358} = 0,977$$

Jak je vidět, podnik téměř veškerou svou činnost hradil cizími zdroji. V roce 2010 je dokonce vidět růst, což bylo způsobeno částečně přechodem podniku z fyzické osoby na právnickou a také probíhající krizí, která nepříznivě ovlivnila celkové podnikání.

Lidské zdroje

K 1. 1. 2013 má podnik 53 zaměstnanců. V čele stojí valná hromada, poté následuje jednatel a jemu podřízeni jsou vedoucí provozu v Týnci nad Labem a ve Vysokém Mýtě, hlavní účetní a vedoucí skladu. Další zaměstnanci jsou převážně podřízeni jednotlivých dílenských mistrů. Na osobní náklady v roce 2010 bylo vyplaceno 19 940 000 Kč, což je téměř stejná částka jako rok předtím. Zaměstnanci standardně dostávají základní plat, který je navyšován dle aktuálních výdělků. Mimo tohoto platu mají zaměstnanci nárok i na další bonusy, které je mají správně motivovat. Mezi ně patří prémie, stáže a služební cesty, vzdělávací programy, příspěvky na penzijní a životní pojištění a veřejné pochvaly. Stravování je zajištěno v podniku, tudíž se stravenky nevystavují.

Nehmotné zdroje

Podnik využívá značky svých partnerů, tedy AVIA a IVECO, které zaručují prvotřídní zboží té nejvyšší kvality, tudíž poskytují dobré jméno.

5.6 SWOT analýza

SWOT analýza se řadí mezi nejzákladnější nástroje marketingu. Jejím účelem je odhalení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Její název vznikl dle počátečních písmen anglických výrazů:

- S – strenghts (silné stránky)
- W – weaknesses (slabé stránky)
- O – opportunities (příležitosti)
- T – threats (hrozby)

Analýza vnějšího prostředí se dává podklady pro nalezení příležitostí a hrozeb týkajících se budoucnosti, tedy O-T analýza. Analýze vnitřního prostředí podniku se věnuje druhá polovina SWOT analýzy a tou jsou faktory ohrožení a příležitostí, S-W analýza. Slabé a silné stránky nemusí nutně znamenat největší klady a zápory daného podniku, důležité je zaměřit se na jejich závažnost.

5.6.1 Silné stránky

Silnými stránkami se myslí přednosti, kterými podnik získává konkurenční výhodu a kvůli kterým by se o něj měli zákazníci zajímat.

Nabídka služeb

Autocentrum vytvořilo dostatečně širokou nabídku služeb, aby přilákalo široké spektrum zákazníků. Také se zákazník může na autocentrum obrátit s jakýmkoliv problémem.

Flexibilita služeb

Podnik má širokou nabídku služeb, a pokud zákazník požaduje něco nadstandardního, je snadné se se zaměstnanci domluvit.

Zázemí AVIA a IVECO

Tyto partnerské služby zaručují dodávku originálního a kvalitního zboží, a tím poskytují dobré jméno i místnímu autocentru.

Kvalita a cena

Stálí zákazníci jsou za svou věrnost odměňováni přednostní nabídkou akčního, ale kvalitního zboží. O těchto nabídkách jsou informováni elektronicky nebo na různých setkáních pořádanými autocentrem.

Osobní komunikace se zákazníky

Každému zákazníkovi je věnován dostatek času. V případě zájmu je zákazníkovi umožněno setrvat při opravě automobilu v servisních dílnách a sledovat, co vše bylo vyměněno. Dále jsou pro klienty organizována různá setkání a při výjimečných příležitostech darovány peněžní poukázky na odběr zboží.

Reklama

Na internetových stránkách jsou k nalezení veškeré důležité informace včetně kontaktů a výhodných nabídek. Takovéto nabídky jsou také pravidelně zákazníkům rozesílány formou letáků. Dále je podnik aktivní v oblasti radiové reklamy a sponzoringu různých činností.

Přístup k cizímu kapitálu

Díky dobré pověsti a stabilním výsledkům si podnik může zažádat o finanční půjčku. Toho také v prvních letech svého podnikání dost využíval.

5.6.2 Slabé stránky

Slabé stránky znamenají určité nedostatky, které by se podnik měl pokusit odstranit. Záleží především na těch důležitých.

Zahraniční spolupráce

Autocentrum prozatím neuvažuje o spolupráci se zahraničními klienty, ale i kdyby jednou změnili majitelé názor, zřejmě by tuto možnost neměli kvůli partnerské smlouvě s AVIA. Ta má v zahraničí své pobočky, a proto by muselo nejspíše dojít k přerušení partnerského vztahu.

Poloha

Jednoznačně největší zápor, který Autocentru Hájek, spol. s r.o. ztěžuje možnosti podnikání, je poloha. Nachází se nedaleko hranice s Pardubickým krajem, tudíž ke konkurenci není daleko. Týnec nad Labem je velmi malým městem, proto je nutné shánět zákazníky v okolí.

Jazyková vybavenost zaměstnanců

Se znalostmi cizích jazyků je na tom autocentrum velice špatně. To se týká především zaměstnanců na řídicích pozicích, ti v případě potřeby využívají služeb tlumočnicka, servisní zaměstnanci cizí jazyk neupotřebí.

Prodejna náhradních dílů

Prodejna je situována v prvním patře administrativní budovy, což se postupem času jeví jako nepraktické, mnozí zákazníci ji nemohou najít.

5.6.3 Příležitosti

Příležitostí se má na mysli možnost dalšího rozvoje podniku, zlepšení současné situace a zvýšení konkurenceschopnosti.

Rozvoj technologií, inovace

Automobilový průmysl prochází neustálým vývojem, proto je zřejmé, že potenciál technologického rozvoje je brán jako příležitost. Prvním krokem byl přestup od mechanizace k automatizaci, dalšími může vývoj technologií snižující ekologický dopad na životní prostředí. Autocentrum by tyto příležitosti uvítalo, protože chce neustále zvyšovat kvalitu.

Další partnerská společnost

Vzhledem k počtu autoservisů na trhu je možné, že dojde k podepsání další partnerské smlouvy mimo současných podniků AVIA a IVECO. To by autocentru mohlo otevřít dveře k dalším zákazníkům, ovšem je tu riziko rozvázání současných partnerství.

Specializace na vlastní nástavby

Prozatím se autocentrum specializuje na opravy a přestavbu hotových nástaveb, do budoucna tu je ale možnost výroby a montáže vlastních nástaveb.

Přestavba budov

Přestavbou budov by se vyřešil nedostatek místa a špatná poloha prodejny náhradních dílů, v současnosti tato přestavba ale není z hlediska financí možná.

5.6.4 Hrozby

Hrozby jsou takové faktory, které by mohly negativně ovlivnit působení podniku na trhu.

Regulace v oblasti životního prostředí

Při jakémkoliv omezení emisí nebo způsobu oprav opravování automobilů by autocentrum muselo provést určité změny postupů, které by pravděpodobně souvisely s vynaložením většího množství peněžních prostředků.

Růst cen pohonných hmot a mýtného

Růst cen pohonných hmot může ovlivnit potenciální zájemce o koupi automobilu. Rozhodně to ovlivní činnost spedičních podniků, které v nepříznivých podmínkách mohou dopravu omezit. Tím se zmenší možná poruchovost nákladních automobilů a tím pádem ubude práce pro servisní dělníky.

Inflace

Nečekaný nárůst cenové hladiny by ovlivnil nejen prodejnost nákladních automobilů, ale také zájem o servisní služby a mzdový standard zaměstnanců.

Nemožnost dalšího růstu

Pozemek, na kterém autocentrum sídlí, je omezen silnicí, skálou a z další strany rybníky, tudíž není možnost dalšího růstu do okolí. Tento problém se vyskytuje zvláště u větších nákladních automobilů, které nemohou najet do servisních dílen kvůli poloze hlavních vrat.

Špatná pověst

Kvůli vysoké konkurenční rivalitě si podnik zakládá na dobrém jménu. Pomluvy a negativní ohlasy by ale autocentrum mohly připravit o zákazníky.

5.6.5 Kvantifikace

Na základě zjištěných dvojic - silných stránek a příležitostí, slabých stránek a ohrožení, autorka provede kvantifikaci těchto faktorů. Je stanovena pětibodová klasifikační stupnice, která příslušnými body ohodnotí důležitost slabých a silných stránek. Bodování bylo stanoveno na základě důležitosti a závažnosti jednotlivých faktorů pro podnik. Číslo jedna znamená nejnižší důležitost zmíněné stránky, číslo dvě méně nedůležitou stránku, číslo tři je neutrální, číslo čtyři znamená vysokou důležitost stránky, číslo pět představuje nejvyšší

důležitost pro podnik. Stejně tak je postupováno u příležitostí a ohrožení. Příležitost ohodnocenou číslem pět podnik považuje za nejatraktivnější a nejlépe realizovatelnou. Ohrožení ohodnocené nejvyšším číslem je bráno jako nejzávažnější. Závěrem budou hodnoty sečteny a ohodnoceny.

Tabulka 7: Kvantifikace silných stránek a příležitostí

Silné stránky	Kvantifikace
Nabídka služeb	5
Flexibilita služeb	5
Zázemí AVIA a IVECO	4
Kvalita a cena	5
Osobní komunikace se zákazníky	4
Reklama	3
Přístup k cizímu kapitálu	3
Příležitosti	Kvantifikace
Rozvoj technologií, inovace	5
Další partnerské společnosti	2
Specializace na vlastní nástavby	3
Přestavba budov	4
Celkem	44/55

Zdroj: upraveno dle [19]

Silné stránky společně s příležitostmi autorka ohodnotila 44 body z možných 55, konečný bod tedy vychází na čtyři. Tento výsledek autorka hodnotí kladně, protože podnik má dostatek silných stránek i možností na další kroky. Nižší počet bodů vysvětluje příležitostmi, které podnik sice má, ale v současnosti nejsou realizovatelné nebo se o ně podnik bude zajímat později. Nejnižšího stupně dosáhla příležitost další partnerské společnosti, protože podnik je spokojený se svými současnými obchodními partnery.

Tabulka 8: Kvantifikace slabých stránek a ohrožení

Slabé stránky	Kvantifikace
Zahraniční spolupráce	1
Poloha	3
Jazyková vybavenost	4
Prodejna náhradních dílů	5
Ohrožení	Kvantifikace
Regulace v oblasti životního prostředí	3
Růst cen pohonných hmot a mýtného	4
Inflace	2
Nemožnost dalšího růstu	5
Špatná pověst	4
Celkem	31/45

Zdroj: upraveno dle [19]

Konečné hodnocení slabých stránek a ohrožení vyšlo na 31 bodů ze 45, což je celkové číslo 3,44. Hodnota se blíží k horní možné hranici, což znamená, že podnik přikládá některým ohrožením obzvlášť vysoký důraz. Nejméně důležitou slabou stránkou je pro podnik zahraniční spolupráce, naopak hodnota pěti bodů se týká prodejny náhradních dílů a nemožnosti dalšího růstu. První by mohlo být odstraněno přestavbou budov, druhé jedině změnou sídla společnosti.

Závěrem autorka porovnala obě provedené klasifikace. Silné stránky a příležitosti v poměru se slabými stránkami a ohrožením vyšly na 4:3,44, což znamená, že podnik přikládá větší důležitost silným stránkám a příležitostem. Toto zjištění je bráno pozitivně, protože podnik má dost silných stránek a příležitostí, kterých lze využít.

5.7 Empirické šetření – řízený rozhovor

Z podnikových dokumentů byla zjištěna pouze jediná metoda podpory, a to metoda diskuze. Nejedná se o klasickou metodu řízené diskuze s moderátorem, spíše o kombinaci diskuze a brainstormingu, kdy jedna z rozhodujících osob nadnese návrh a s dalšími zaměstnanci o něm diskutuje. V podniku sice existuje a je využíván informační systém, ale ne pro potřeby rozhodování. Dle zjištěných poznatků se rozhoduje především podle vnějších činitelů, jejichž vliv byl zkoumán v předchozí kapitole. Z důvodu nedostatečných informací bylo nutné provést řízený rozhovor, který by umožnil hlubší proniknutí do problematiky metod na podporu rozhodování.

Řízený rozhovor provedla autorka osobně s jednatelkou podniku, která se vysokou měrou podílí na chodu celého podniku, provádí důležitá rozhodnutí a má perfektní přehled o současné situaci. S pomocí předem sestavených otázek byl osobně uskutečněn řízený rozhovor. Cílem řízeného rozhovoru bylo zjistit více informací o problematice metod na podporu rozhodování a přínosů školení pro zaměstnance podniku. Žádost společně s připravenými otázkami byla zaslána emailem předem, obojí je možno nalézt v příloze.

5.7.1 H₁: Rostoucí počet školení pro zaměstnance vede ke zvýšení rychlosti rozhodovacího procesu jako jednoho z atributů kvality rozhodování

Rozhodování v podniku lze rozdělit na tři úrovně. K nejvyšší úrovni se řadí vedení podniku a provozní manažeři. Pod nimi následuje vedení skladu a na nejnižší příčce jsou mistři jednotlivých dílen. Jednotlivé rozhodovací procesy se liší, tudíž není možné přesně stanovit jednotlivé postupy. Obecně je ale nutné získat co nejvíce informací, následně posoudit možné varianty a vybrat tu ideální. Nejdůležitější je pro podnikové zaměstnance komunikace mezi jednotlivými odděleními. Některé rozhodovací procesy, které se často opakují, zaberou pár minut, naopak některé trvají podstatně déle. Konkrétně to dokazuje příklad s reklamací již prodaného výrobku, kdy dodavatel poslal vadnou součástku, celý proces trval přes čtyři měsíce. V zájmu udržení zákazníka (reklamací postiženého) podnik mezitím provedl opravu na vlastní náklady.

Volbu konečně varianty nejpodstatněji ovlivňuje cena. Požadavky zákazníků na její snižování jsou neúprosné. Zároveň ale podnik dbá na co nejvyšší kvalitu výrobku, o kterém se právě rozhoduje. Bohužel se v poslední době stává velmi často, že zákazník na úkor kvality

požaduje levnější repliku. S ohledem na cenu a kvalitu jsou pro podnik důležité vlastní zájmy. Těmi se zabývají především rozhodovatelé z nejvyšších vrstev vedení, kteří spoléhají na vlastní úsudek a zkušenosti. Podstatným omezením jsou ale požadavky obchodních partnerů IVECO a AVIA. Od nich jsou několikrát ročně vysíláni zástupci, kteří kontrolují veškerá rozhodnutí a splnění jejich požadavků.

Informace podnik získává na trhu dle nabídky a poptávky, protože nejdůležitějším faktorem je pro něj cena. Dále se využívají informace z praxe a na internetových portálech. Obchodní partneři pořádají řadu seminářů, na kterých jsou probírány další možné zakázky, a posílají CD s různými informačními systémy. Vše si ale podnik musí hradit. Informace jsou většinou dobře dostupné, k jejich sdílení dochází i přes skype.

Všichni zaměstnanci jsou pravidelně vzdělávání, je to dokonce součást smlouvy o spolupráci s dalšími podniky. Servisní pracovníci na dílnách se musí neustále školit na práci s nejmodernějšími technologiemi, pracovníci v administrativě vyjíždí na semináře a učí se pracovat s různými počítačovými systémy a programy. Získané poznatky se výrazně podílí na kvalitě rozhodovacího procesu. Neustálé prohlubování znalostí u rozhodujících subjektů vede ke zkrácení doby rozhodovacího procesu.

V současnosti se používá pouze částečně metoda na podporu rozhodování. Podnik spoléhá především na zdravý rozum, tvůrčí myšlení, nabitě vědomosti a zkušenosti svých zaměstnanců v kombinaci s adekvátním informačním systémem. Konkrétně tedy podnik používá informační systém, který je ale zastaralý a na modernějších počítačích nelze spustit. V případě důležitých rozhodnutí se zaměstnanci schází na poradách, kde diskutují o možnostech. U méně důležitých rozhodnutí se diskutuje pouze v užším kruhu během kratší doby. Tato podpora je tou nejlevnější a prozatím se osvědčila. Bohužel se někdy stává, že se zaměstnanec snaží prosadit svůj názor bez ohledu na přínos pro celý podnik. V takovém případě se přistupuje buď ke kompromisu, nebo je jeho názor zcela zamítnut.

Do budoucna podnik plánuje nákup lepšího informačního systému, který by lépe odpovídal požadavkům podniku a pomáhal rozhodujícím subjektům. Dalším bodem do budoucna je lepší rozpracování časového plánu a s ním souvisejících rozhodnutí. Podnik by se tak mohl lépe připravit na realizaci dalších rozhodnutí.

6 ZHODNOCENÍ VÝKONU MANAŽERSKÉ FUNKCE ROZHODOVÁNÍ V OBLASTECH NÁKUPU A PRODEJE VE VYBRANÉM PODNIKU A NÁVRH NA JEHO PODPORU

Závěrem autorka provede syntézu zjištěných informací a shrne důležité poznatky doplněné empirickým šetřením. Následně připojí své návrhy, které by mohly příznivě ovlivnit výkon manažerské funkce rozhodování v podniku.

6.1 Zhodnocení výkonu manažerské funkce rozhodování

Výkonem manažerské funkce v podniku je pověřena také jednatelka, se kterou byl proveden řízený rozhovor. Spadá do věkové kategorie 31 až 40 let, její vzdělání je středoškolské. V poslední době uvažuje o vysokoškolském studiu, popřípadě jiné formě vzdělávání, které by jí otevřelo cestu k dalším možnostem podnikání.

Z řízeného rozhovoru a předešlých analýz vyplývá, že rozhodováním jsou v podniku pověřeny tři skupiny zaměstnanců, které na sebe navazují podřízeností. Každá úroveň se zabývá jinými rozhodovacími problémy, které se liší mírou závažnosti, složitosti a odpovědnosti. Dílejší mistři řeší otázky týkající se každodenních činností a rozdělují úkoly servisním pracovníkům. Nadřazenou skupinou jsou vedoucí skladu a poté manažeři provozu s vedením podniku. Vedení se zabývá strategickým rozhodováním, které výrazně ovlivňuje chod celého podniku. Spolupráce mezi zaměstnanci stojí především na jejich komunikaci. Ta probíhá osobně v průběhu celého pracovního dne v dílnách, v kancelářích a na poradách. V případě nepřítomnosti zaměstnance je využíván skype.

Rozhodování v podniku je ovlivněno celou řadou faktorů. Mezi ně patří zákazníci, požadavky na cenu a kvalitu, osobní zájmy, konkurence a požadavky obchodních partnerů. Konkurenční výhodu se podnik snaží získat prostřednictvím vstřícného přístupu k zákazníkům a prováděním širokého množství služeb v kombinaci s cenou a odpovídající kvalitou. Konkrétní rozhodnutí zcela spočívají na zaměstnancích, kteří mají odpovídající znalosti i zkušenosti. Ty jsou dále prohlubovány na školeních a pracovních stážích. Podpora rozhodování zatím není vyžadována, zaměstnanci si se vším poradí. V budoucnu by mohlo dojít k určitým změnám, ale v první řadě se podnik zaměřuje na zachování stávající výše mezd, modernizaci dílen a budov, poté na spokojenost svých zaměstnanců a zákazníků ve všech ohledech a až nakonec se zaměří na oblast rozhodování.

Kladem je také příbuzenský vztah některých zaměstnanců, díky kterému panuje v podniku přátelská atmosféra a dbá se na celkový prospěch podnikání. I přesto, že jsou veškerá rozhodnutí ovlivňována hlavně požadavky na snížení ceny ze strany zákazníků, nepočítá se se snižováním kvality a zaměstnanci převážně nemyslí na osobní prospěch.

Rozdíl mezi současnou dobou a dřívějšími roky, kdy se žádná školení pro zaměstnance nekonala, je znatelný. Od té doby, kdy se zaměstnanci školí v práci s počítačovými systémy, zúčastňují se seminářů a zkouší vyřešit různé modelové situace, se projevilo zkrácení doby rozhodovacího procesu. Zaměstnanci se školí jednou do roka, někteří se účastní dalších kongresů a obchodních jednání, kde si vyměňují své zkušenosti. To vede k celkovému přehledu, lepší orientaci v problematice a tedy ke zrychlení rozhodovacího procesu.

Bylo potvrzeno, že proběhlá školení zkrátila dobu trvání rozhodovacího procesu, tudíž je možné potvrdit platnost hypotézy z řízeného rozhovoru, která se týkala vztahu mezi školením zaměstnanců a rychlosti rozhodování.

6.2 Návrh na podporu výkonu manažerské funkce rozhodování

Na základě provedených analýz a empirického šetření autorka navrhne několik doporučení pro další rozvoj podniku.

6.2.1 Zavedení informačního systému

Informace sdílí podnikoví zaměstnanci na poradách, ze kterých jsou tvořeny zápisy. Pokud zaměstnanci vyžadují tyto údaje, musí si je vyhledat v dokumentech, v současně využívaném informačním systému, popřípadě se sejít s jinými zaměstnanci jednotlivě, což není moc efektivní. Tato činnost zabere spoustu času a také může dojít ke ztrátě či opotřebování dokumentace. Proto autorka doporučuje začít využívat takový informační systém, který by odpovídal požadavkům podniku. Pověřeným zaměstnancům by umožňoval snadný a rychlý přístup ke zdrojovým datům a důležitým informacím, nahlédnutí do dokumentace s předchozími rozhodnutími nebo přezkoumání probíhajících rozhodovacích procesů. Zároveň by se dynamicky vyvíjel s ohledem na růst podniku. Informační systémy jsou tvořeny buď na míru individuálního zákazníka, nebo se prodávají předem připravené v různě složitých variantách. I ty nejjednodušší poskytují dostatek služeb. Mezi ně patří například sdílení kontaktů, plánování a rezervace zdrojů, osobní údaje o dodavatelích, informace k projektům nebo výkazy práce. Náročnější informační systémy pro lepší podporu rozhodování zaznamenávají zápisy z veškerých jednání a porad nebo evidují objednávky a smlouvy.

Informační systémy je možné v krátké době používat zcela bezplatně a tím vyzkoušet jejich efektivitu. V případě nutnosti je možné informační systémy upgradovat.

6.2.2 Používání matematických metod

Vzhledem k tomu, že rozhodování závisí pouze na lidském faktoru, je nutné zvážit všechny výhody a nevýhody a popřípadě se zaměřit na zapojení matematických metod, které by vedly ke zhodnocení nabízených variant. Samotný rozhodovatel může být při rozhodování ovlivněn nejrůznějšími faktory a konečné rozhodnutí nemusí být tím pádem pro podnik tím nejvhodnějším. V tomto případě lze mluvit o subjektivních pocitech, intuici, vidině většího výdělku, přátelského přístupu k dodavatelům nebo nechuti riskovat. Právě v tom mohou pomoci určité modelové situace, rozhodovací matice nebo spočítání užitku. Výhodou naopak jsou zkušenosti rozhodovatele, který může předem odhadnout solventnost a spolehlivost vybraného dodavatele či odběratele, a umí zvážit, co je podnik schopná zvládnout. Nedostatečnou podporu rozhodování založenou čistě jen na znalostech a zkušenostech autorka shledává jako důležitý bod výkonu manažerské funkce rozhodování. Otázkou ale zůstává, zda by tyto změny vedly ke značnému zkvalitňování rozhodování, protože se neustále musí brát v potaz zákaznickovy požadavky, zachování kvality a zvyšování konkurenceschopnosti podniku.

6.2.3 Jazykové kurzy

Dalším problémem, a to především do budoucnosti, je jazyková nevybavenost vedoucích zaměstnanců. Autocentrum je obchodním partnerem společnosti IVECO, jehož vedení sídlí v zahraničí, proto i samotné schůze s jejich zástupci probíhají v angličtině. Prozatím se spoléhá na překladatele, ale to je jen provizorní řešení. Tuto skutečnost si uvědomuje samotné vedení a uvažuje o možnostech dalšího vzdělávání. Problémem ale je financování těchto kurzů. Autorka navrhuje skupinovou výuku anglického jazyka vedoucích zaměstnanců. Při prokázaném zlepšení jejich jazykových znalostí, například jednou do měsíce v gramatickém testu, by jim byly tyto kurzy hrazeny alespoň částečně. V opačném případě by si zaměstnanci museli kurzy hradit samostatně.

ZÁVĚR

V každém podniku se výkon manažerské funkce liší dle jeho velikosti, zaměření a struktury. Tento relativně malý podnik, který se zaměřuje hlavně na poskytování služeb, musí řešit každodenní problémy s nedostatkem zakázek. Tento problém ale není jediný, rozhodování je ovlivňováno řadou dalších klíčových faktorů. Činnost autocentra je silně propojena s oblastmi stavebnictví, spedice a logistiky, tudíž záleží i na nich, jak se autocentru povede. V podniku Autocentrum Hájek, spol. s r.o. spočívá manažerská funkce rozhodování v závažnějších otázkách především na jednatelce podniku a personalistce v jedné osobě zároveň, která své návrhy konzultuje s majitelem podniku. Tento systém probíhá v podniku od jeho založení, tudíž se dá předpokládat, že jednatelka má dostatek zkušeností a znalostí v daném oboru.

V podniku nebyly zjištěny žádné zásadní nedostatky, které by negativním způsobem ovlivňovaly chod celého podnikání. Vedení je převážně spokojeno se současnou situací. Přesto ale byla navržena doporučení, která by mohla přispět k rychlejšímu a snadnějšímu průběhu rozhodovacího procesu a která by mohla zvýšit konkurenceschopnost podniku. S veškerými výsledky byli seznámeni vedoucí zaměstnanci, kteří si jsou vědomi určitých nedostatků.

Úvodní část vedla k pochopení činnosti rozhodujícího subjektu podstaty samotného rozhodování. Na základě provedených analýz a empirického šetření bylo podrobně zkoumáno, jaké faktory podnikové rozhodování nejvíce ovlivňují. S ohledem na veškeré vlivy byly vyhodnoceny slabé stránky a ohrožení, silné stránky a příležitosti. Tato analýza rozhodovacích procesů vedla k pochopení celé problematiky. Díky vynikající spolupráci s podnikem bylo možné provést závěrečnou syntézu zjištěných poznatků a doplnit vlastní návrhy a doporučení na zlepšení současného stavu. Cíle, které byly vytyčeny v úvodu práce, byly tímto splněny.

Podnikoví manažeři se pokusí modernizovat stávající nedostatečnou informační podporu nákupem nového informačního systému a lepšího počítačového vybavení. Bohužel jsou limitováni finančními zdroji, které jsou nuceni v případě potřeby investovat do modernizace zařízení a budov. V nejbližší době se podnikové vedení zaměří na lepší podporu rozhodování, a tím i snížení zátěže rozhodujících zaměstnanců. Větší propracovanost časového plánu na další rok by umožnila hospodárnější pracování s finančními zdroji a celkovou připravenost podniku na plánované změny. Nejsnáze realizovatelným návrhem je zlepšené vzdělávání zaměstnanců v oblasti cizích jazyků.

Rozvoj manažerské funkce rozhodování v podniku shledává autorka jako poměrně důležitý. Podnik bude muset čelit dalším nátlakům ze strany zákazníků na snižování cen, aniž by byl nucen přistoupit ke zhoršení kvality. S ohledem na vysokou technologickou náročnost automobilového průmyslu se podnik bude muset naučit rychle se přizpůsobovat a nalézt takovou alternativu stávajících služeb, která by přilákala zákazníky nové.

LITERATURA

Knižní zdroje:

- [1] BLAŽEK, L. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada, 2011, 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6
- [2] DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2
- [3] DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ J. Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4
- [4] FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. a kol. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0
- [5] FOTR, J., SOUČEK I. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0
- [6] GAVORA, P. Úvod do pedagogického výzkumu. Překlad Vladimír Jůva. Brno: Paido, 2000, 207 s. ISBN 80-859-3179-6
- [7] HANZELKOVÁ, A. Strategický marketing: teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8
- [8] MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5
- [9] MONTANA, P.J., CHARNOV, B.H. Management. 4th ed. Hauppauge, New York: Barron's Educational Series, 2008, 536 p. ISBN 07-641-3931-2
- [10] OWEN, J. Tři pilíře úspěšného manažera. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 223 s. ISBN 978-80-247-2400-3
- [11] PLEVNÝ, M., ŽIŽKA, M. Modelování a optimalizace v manažerském rozhodování. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, 298 s. ISBN 978-80-7043-933-3
- [12] SKLENÁK, V. a kol. Data, informace, znalosti a Internet. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001, 507 s. ISBN 80-717-9409-0
- [13] VALACH, J. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 3., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 465 s. ISBN 978-80-86929-71-2

- [14] VOCHOZKA, M., MULAČ, P. Podniková ekonomika. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1
- [15] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3
- [16] VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb: efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9
- [17] VYSEKALOVÁ, J. Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky". 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 356 s. ISBN 978-80-247-3528-3

Elektronické zdroje:

- [18] Manažerské hry [online]. 27. 3. 2013 Dostupné z <<http://www.manazerskehry.cz/>>

Podnikové zdroje:

- [19] Pracovní a organizační řád Autocentrum Hájek, spol. s r.o.
- [20] Účetní výkazy 2010, 2011 Autocentrum Hájek, spol. s r.o.

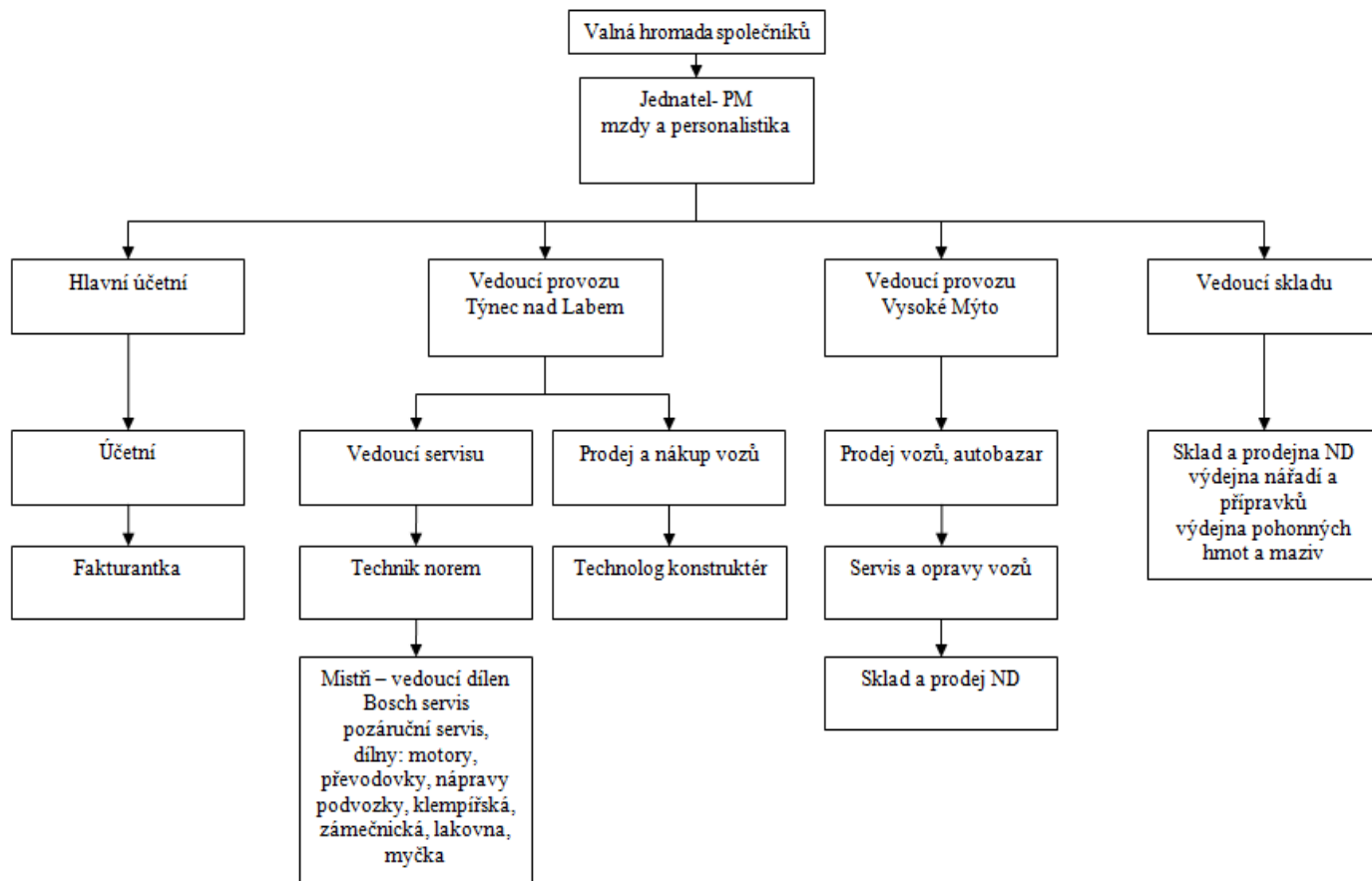
Ostatní zdroje:

- [21] ĎURIŠOVÁ, M. Týden teorie a praxe. Přednáška: Manažerske rozhodovanie o investíciach do dlhodobého hmotného majetku. Pardubice: FES UPCE, 5. 11. 2012

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Organizační schéma podniku	I
Příloha B: Průvodní dopis k provedení empirického šetření	II
Příloha C: Otázky k řízenému rozhovoru	III

Příloha A: Organizační schéma podniku Autocentrum Hájek, spol. s r.o.



Zdroj: [19]

Příloha B: Průvodní dopis k provedení empirického šetření

Vážená paní Debelková,

mé jméno je Kateřina Zeminová a jsem studentkou Fakulty ekonomicko – správní Univerzity Pardubice. V rámci zpracovávání bakalářské práce ve Vašem podniku si dovoluji požádat Vás o provedení řízeného rozhovoru, který by se týkal doplňujících otázek k rozhodovacím problémům a možnostem podpory rozhodování. Cílem tohoto empirického šetření bude hlubší poznání současné situace a objasnění nejasností vyplývajících z dokumentace. Získané informace pro mě budou mít velký přínos a z nich zpracované výsledky budou poskytnuty Vašemu podniku.

Předem děkuji za odpověď,

Kateřina Zeminová

Příloha C: Otázky k řízenému rozhovoru

Řízený rozhovor – osobní dotazování na předem připravené otázky

Problém: Používá se v podniku některá metoda na podporu rozhodování?

Cíl: Získat informace, které nebylo možné vyčíst z podnikových dokumentů, a osobní názor na daný problém.

Hypotéza 1: Rostoucí počet školení pro zaměstnance vede ke zvýšení rychlosti rozhodovacího procesu jako jednoho z atributů kvality rozhodování.

Otázky:

1. Kdo rozhoduje v podniku? Kolik úrovní rozhodování podnik rozlišuje?
2. Jak probíhá rozhodovací proces?
3. Na základě čeho se provádí volba konkrétní varianty rozhodnutí? Co především ovlivňuje rozhodování?
4. Jak se získávají informace potřebné k rozhodování? Jsou informace dostupné a dostatečné?
5. Jsou pracovníci vzděláváni? Jakým způsobem?
6. Projevují se nově získané poznatky na kvalitě rozhodování?
7. Používá se v podniku nějaká metoda na podporu rozhodování?
8. Jaká se používá podpora rozhodování v podniku? Je využívána podpora přínosná?
9. Nesnaží se jednotlivci prosadit svůj názor za každou cenu?
10. Co se plánuje v této oblasti do budoucna?