Projekt systému podpory strategického rozhodování ve výrobní firmě ABC, a. s.

Bc. Martina Polčáková

Diplomová práce
2010

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Martina POLČÁKOVÁ**
Osobní číslo:	**M08474**
Studijní program:	**N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Podniková ekonomika**
Téma práce:	**Projekt systému podpory strategického rozhodování ve výrobní firmě ABC, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Zpracujte teoretické poznatky týkající se problematiky strategického rozhodování.**

II. Praktická část

- **Proveďte analýzu současného stavu strategického rozhodování ve firmě.**
- **Vypracujte projekt systému podpory strategického rozhodování ve výrobní firmě ABC, a. s.**
- **Prezentuje a zdůvodněte navrhované projektové řešení a doporučení pro výrobní firmu ABC, a. s.**
- **Vyhodnoťte očekávané přínosy pro firmu.**

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
[2] DRDLA, M., RAIS, K. Reengineering: Řízení změn ve firmě. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 145 s. ISBN 80-7226-411-7.
[3] MALLYA, T. Zásady strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
[4] SMEJKAL, V., RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4.
[5] STÝBLO, J. Management současný a budoucí. 1. vyd. Praha: Professional Pub-lishing, 2008. 186 s. ISBN 978-80-986946-67-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Hrazdilová Bočková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

L.S.

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Fakulta managementu a ekonomiky

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka

prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby [1)];
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 [2)];
- podle § 60 [3)] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 [3)] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 3.5.2010 Dočekalová Martina

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce hodnotí současný stav rozhodování ve výrobní firmě s cílem navrhnout systém podpory strategického rozhodování směrem ke zlepšení současného stavu rozhodování. V teoretické části jsou postupně zpracovány literární prameny, které se týkají témat: rozhodování, druhy a metody rozhodování, strategické rozhodování a jeho proces, strategické rozhodování v období rizika a nejistoty, moderní přístupy řízení. Praktická část se zabývá základními informacemi o společnosti, analyzuje současný systém rozhodování, který je nyní využívaný ve společnosti prostřednictvím dotazníku. Nástroje rozhodování ve společnosti ABC, a. s. jsou porovnány se dvěma konkurenty z oboru. Závěrem jsou formulovány náměty, jejichž realizace by mohla pomoci vylepšit současný stav systému rozhodování ve firmě.

Klíčová slova: rozhodování, druhy rozhodování, metody rozhodování, strategické rozhodování, proces strategického rozhodování, strategické rozhodování v období rizika a nejistoty

ABSTRACT

Diploma thesis evaluates the current state of decision making system in the manufacturing company with objective of designing a support mechanism for strategic decision making aiming towards improvement of its current state. Theoretical section of thesis consecutively describes analyzed literature information: decision making, types and methods of decision making, strategic decision-making and processes connected with it, strategic decision making under risk and uncertainty and modern approaches to management. The practical section deals with basic information about the company, analyzes the current system of decision making which is now used in the company through questionnaire survey. The decision making tools used within ABC Company are compared and contrasted with the tools used by the 2 other competitors active in the same area. Finally, suggestions are formulated such a way that their implementation can help improve the current state of decision making within the company.

Key words: decision making, types of decision making, decision making methods, strategic decision making process, strategic decisions under risk and uncertainty.

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce paní Ing. Kateřině Hrazdilové Bočkové Ph.D. za její velmi vstřícný přístup, odborné konzultace, rady a také připomínky, které mi v průběhu psaní mé diplomové práce vždy ochotně poskytla. Dále bych chtěla poděkovat řediteli personálního úseku výrobní firmy ABC, a. s. panu Ing. Josefu Chvílovi za poskytnuté informace a všem vedoucím pracovníkům této společnosti, kteří ochotně vyplnili online dotazník. V neposlední řadě bych chtěla také poděkovat firmám X a Y, které taky velmi ochotně vyplnily tento dotazník.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD **11**

I TEORETICKÁ ČÁST **12**

1 ROZHODOVÁNÍ **13**

1.1 DEFINICE POJMU ROZHODOVÁNÍ 13

1.2 ROZHODOVÁNÍ A STRATEGIE 13

1.2.1 Ansoffova matice 14
1.2.2 BCG matice 15
1.2.3 Strategie ve vzorcích – investiční návratnost 16

2 DRUHY ROZHODOVÁNÍ **17**

2.1 ROZHODOVÁNÍ PODLE ZÁVISLOSTI 17

2.2 ROZHODOVÁNÍ, KTERÁ JSOU PROGRAMOVÁ A NEPROGRAMOVÁ 17

2.3 ROZHODOVÁNÍ PODLE KRITÉRIÍ 18

2.4 ROZHODOVÁNÍ PODLE VEDOUCÍ ÚROVNĚ 18

2.5 ROZHODOVÁNÍ PODLE DŮSLEDKU DANÉ STRATEGIE 19

2.6 ROZHODOVÁNÍ PODLE SUBJEKTŮ 19

3 METODY ROZHODOVÁNÍ **20**

4 OKOLÍ ORGANIZACE **21**

4.1 VNĚJŠÍ OKOLÍ ORGANIZACE 22

4.1.1 Mezinárodní okolí a rizika 22
4.1.2 Národní okolí 23

4.2 KONKURENČNÍ OKOLÍ 23

4.3 VNITŘNÍ OKOLÍ 24

5 STRATEGICKÉ ROZHODOVÁNÍ **25**

5.1 STRATEGICKÉ ROZHODOVÁNÍ 25

5.2 PROCES STRATEGICKÉHO ROZHODOVÁNÍ 25

5.2.1 Situační analýza, analýza na zaměření činnosti podniku 26
5.2.2 Scénáře a jejich tvorba 26
5.2.3 Kritéria určená k hodnocení variant 27
5.2.4 Strategické varianty a jejich tvorba 28
5.2.5 Dopady variant a jejich stanovení 28
5.2.6 Hodnocení a volba varianty 29
5.2.7 Včasné varování 29

5.3 STRATEGICKÉ ROZHODOVÁNÍ V OBDOBÍ RIZIKA A NEJISTOTY 29

5.3.1 Nedostatky 29

6 MODERNÍ PŘÍSTUPY ŘÍZENÍ **31**

6.1 ŠTÍHLÁ VÝROBA 31
6.2 WORLD CLASS MANUFACTURING 31
6.3 STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU 32
6.4 BALENCED SCORECARD 33
6.5 SROVNÁNÍ KLASICKÉHO A MODERNÍHO ŘÍZENÍ 33
II PRAKTICKÁ ČÁST 34
7 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE 35
7.1 METODA ZPRACOVÁNÍ 35
7.2 OČEKÁVANÉ VÝSLEDKY DIPLOMOVÉ PRÁCE 36
8 PŘEDSTAVENÍ FIRMY 37
8.1 SHRNUTÍ ZÁKLADNÍCH ÚDAJŮ O SPOLEČNOSTI 37
8.2 SWOT ANALÝZA ABC, A. S. 37
8.2.1 Silné a slabé stránky 38
8.2.2 Příležitosti a hrozby 38
8.3 STRATEGIE SPOLEČNOSTI 38
8.4 CÍLE SPOLEČNOSTI ABC 39
Dlouhodobé cíle 39
Krátkodobé cíle 39
9 ROZHODOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI ABC, A. S. 40
10 VYHODNOCENÍ ONLINE DOTAZNÍKU 42
10.1 ROZHODOVÁNÍ NA ZÁKLADĚ CITU 42
10.2 VYUŽÍVÁTE PŘI ROZHODOVÁNÍ RŮZNÉ KRITERIÁLNÍ NÁSTROJE? 43
10.3 NA KTERÉ ROZHODOVACÍ NÁSTROJE SI VZPOMENETE? 44
10.4 KTERÉ Z TĚCHTO NÁSTROJŮ ZNÁTE? 44
10.5 KTERÉ MŮŽETE APLIKOVAT PŘI ROZHODOVÁNÍ VE FIRMĚ Z POHLEDU VAŠEHO ZÁVODU? 46
10.6 NEJVÍCE POUŽÍVANÉ NÁSTROJE VE FIRMÁCH 48
10.7 KTERÉ DALŠÍ NÁSTROJE VYUŽÍVÁTE, ALE NEBYLY ZDE VZPOMENUTY? 48
10.8 KDY TYTO NÁSTROJE PŘEVÁŽNĚ VYUŽÍVÁTE? 48
10.9 JAK ČASTO TYTO NÁSTROJE POUŽÍVÁTE? 49
10.10 JSTE S POUŽÍVÁNÍM NÁSTROJŮ SPOKOJENI? 50
10.11 POHLAVÍ 51
10.12 VĚK 52
10.13 JAK DLOUHO PRACUJETE VE FIRMĚ? 52
10.14 VE FIRMĚ PRACUJETE JAKO 53

10.15 JAKÉ NÁSTROJE SE VE VAŠÍ FIRMĚ NEJVÍCE OSVĚDČILY A JAKÝM ZPŮSOBEM FIRMĚ POMÁHAJÍ? 54
11 ROZHOVORY 55
12 SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ 56
12.1 DOPORUČENÍ 57
III PROJEKTOVÁ ČÁST 58
13 PROJEKT SYSTÉMU PODPORY STRATEGICKÉHO ROZHODOVÁNÍ VE VÝROBNÍ FIRMĚ ABC, A. S. 59
13.1 GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ CELÉHO PROJEKTU 59
13.2 SOUČASNÝ STAV 59
13.3 ŽÁDOUCÍ STAV 60
13.3.1 Akceptační kritéria 61
13.4 ČASOVÝ HARMONOGRAM 61
13.5 LIDSKÉ ZDROJE 64
13.5.1 Analýza zainteresovaných stan 66
13.6 MATERIÁLNÍ ZDROJE 68
13.7 FINANCOVÁNÍ PROJEKTU 69
13.7.1 Nákladová analýza 70
13.7.2 Analýza nákladů a přínosů 71
13.8 RIZIKA PROJEKTU 74
13.9 UDRŽITELNOST PROJEKTU 77
13.10 HODNOCENÍ PROJEKTU 77
14 PŘÍNOSY IMPLEMENTACE SOFTWARU VE SPOLEČNOSTI ABC, A. S. 79
ZÁVĚR 80
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 82
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 86
SEZNAM OBRÁZKŮ 88
SEZNAM TABULEK 89
SEZNAM PŘÍLOH 90

ÚVOD

Rozhodování ovlivňuje náš každodenní život a to platí také pro rozhodování ve firmách. Ve společnostech se využívá mnoho druhů rozhodování a to hlavně z toho důvodu, aby byl rozdíl mezi běžným rozhodnutím a vynikajícími výkony. Strategické rozhodování je velmi složité, a proto je vyžadováno mnoho analýz a myšlení. Každá společnost se snaží být na trhu úspěšná a k tomu potřebuje myslitele na strategické úrovni. U každého rozhodování, ať již jde to krátkodobé nebo dlouhodobé vybíráme z několika variant, vždy se snažíme vybrat tu variantu, která je pro organizaci nejvíce prospěšná.

Krize postihla většinu podniků v České republice a také v zahraničí. Došlo ke snížení jak produkce v průmyslu, tak také jednotlivých zakázek. Společnosti a také lidé své nákupy často odkládají, protože je později mohou nakoupit levněji a tím šetří své náklady. O to důležitější je každé rozhodnutí pro firmu, kdy např. nakoupí materiál na výrobu daného výrobku. U většiny z nich chybí tzv. včasné varování, které sleduje chování okolí, konkurence a taky změny požadavků jejich zákazníků. Včasné varování je velmi důležité, protože může pomoci společnosti vytvořit nové varianty a podle nich také vytvořit zcela nové scénáře.

Strategické rozhodování velmi ovlivňuje výsledky hospodaření a prosperitu firem. Velký důraz je kladen na kvalitu, protože ovlivňuje míru respektování a také opomíjení rizika a nejistoty. Podnikání a strategické rozhodování v období rizika a nejistoty má však několik nedostatků. K prvním z nich patří ignorování nejistoty, nevýhodou je rozhodování jako v případě jistoty, naopak výhodou v tomto případě je usnadnění rozhodování, což je pro manažery velmi lákavé. Dalším nedostatkem rozhodování v období rizika a nejistoty je předpokládání úplné nejistoty, manažeři se bojí rizika, proto se rozhodují intuitivně nebo se zcela vyhýbají důležitým rozhodnutím. Ne méně důležitým nedostatkem je vycházení z příliš příznivého vývoje, kdy manažeři oddalují svá riziková rozhodnutí, čerpání zkušeností z minulých úspěchů nebo také nevytváření systémů, které mohou firmu včasně varovat před riziky.

Tato diplomová práce se zabývá rozhodováním a nástroji strategického rozhodování. Výsledkem bude vytvoření metodiky strategického rozhodování, která bude zahrnuta do stanov ve výrobní firmě ABC, a. s.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ROZHODOVÁNÍ

1.1 Definice pojmu rozhodování

Pod pojmem rozhodování chápeme proces, kdy jedinec vybírá tu nejlepší možnost ze všech možností. Tato volba nejlépe splňuje jeho preference jedince, který během rozhodování využívá různé postupy rozhodování. Rozhodovací proces obsahuje dvě složky: uvažování a pozorování. Při *uvažování* hledá jedinec souvislosti a také důsledky, které přinese toto jednání. Druhým procesem je *pozorování*, při kterém zjišťuje souvislosti - možnosti, které jedinci přímo vyhovují. Podle toho, jaké preference jedinec upřednostňuje, se poté rozhodne [23; 25]

Z výše uvedené definice vychází pojetí pro předkládanou diplomovou práci.

Podnikání, ale i každodenní život jsou spojeny s rozhodováním, ale to můžeme pouze v tom případě, pokud si umíme vytvořit možnosti, jak dané věci vyřešit. Rozhodování mohou být důležitá, ne příliš důležitá, opakující nebo jiná – vždy ovlivňují proces rozhodování. U každého rozhodování je přítomný objekt (situace nebo problém), subjekt (rozhodovatel), cíle, varianty aj. Významné postavení v tomto procesu jsou informace, které získáváme například využitím výpočetní nebo telekomunikační technologie. [9]

S prováděním změny, které mají být ve firmě uskutečněny, je nutné správné rozhodnutí manažera. Musí stále přijímat rozhodnutí, která velmi často ovlivňují samotné fungování firmy. Platí, že úspěšný manažer měl více správných rozhodnutí, než ten neúspěšný. Vlastnost správně se rozhodovat, lze rozvíjet, protože není vrozená. Pokud chceme, aby nás ostatní považovali za výjimečné, měli bychom mít schopnost vidět možnost i tam, kde je ostatní nevidí a zároveň přijímat daná rozhodnutí. Pokud rozhodujeme dlouhodobě, nemůžeme se spoléhat pouze na intuici. [6]

1.2 Rozhodování a strategie

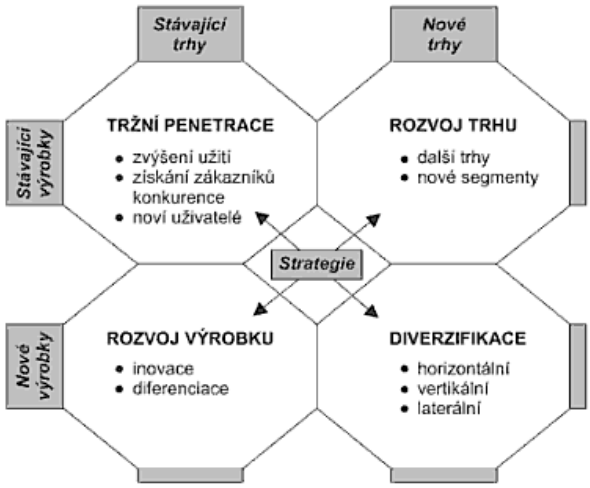
Jak uvedl Ansoff, chápeme strategii jako pravidlo při rozhodování v neurčitých podmínkách. Obchodní strategie obsahuje návody a pravidla, které definují činnosti, ale také směr dané organizace. [15]

1.2.1 Ansoffova matice

Ansoffův model se zabývá největším růstem výrobků a trhů. Tento model je nejstarší a také základní, dříve se u situací postupovalo jiným způsobem: každá situace se postupně dala vedle sebe a poté se hledalo dané nejpřijatelnější rozhodnutí. [11]

Ansoffova matice udává podmět podniku a jeho strategickému zaměření. Obsahuje čtyři strategie:

- **Strategie týkající se penetrace** se zabývá současnými výrobky a trhy. Společnost očekává zvýšenou spotřebu výrobků tím, že je jejich stávající zákazníci nakupují častěji nebo ve větším počtu. Dále se společnost snaží získat nové spotřebitele, k tomu využívají lepší propagaci, zjištění nedostatků, které má konkurence. Strategii tržní penetrace můžeme využít u rychle rostoucích trhů, pokud společnost může zvětšit svůj tržní podíl anebo pokud je daný trh dostatečně velký. [3]
- **Strategie rozvoje výrobku** se týká nových výrobků na současném trhu. Společnost se stále snaží přicházet na současné trhy s něčím jiným. Zde má několik možností: buď stále zlepšuje, zdokonaluje a zkvalitňuje stávající výrobek nebo vytváří výrobek nový, který bude vytvořen dle přání zákazníků. Tuto strategii může společnost uplatnit na tom trhu, kde má silné tržní postavení. Pokud se společnost rozhodne pro vývoj zcela nového výrobku, může spolupracovat s jinou firmou – je to hlavně z důvodu nákladovosti. [3]
- **Strategie rozvoje trhu** se týká současných výrobků, které jsou na nových trzích. Tato možnost je v případě, když se podnik rozhodne přejít na nový trh organizací. Podnik musí vyhledávat marketingové cesty, nové, někdy také zahraniční trhy. Někdy se jedná o subsegmenty, kdy podnik předchází riziku případného neúspěchu, který může nastat na nových trzích. [3]
- Novými výrobky na zcela nových trzích se zabývá **strategie diverzifikace**. Jelikož se tato strategie týká nevyzkoušených a nových výrobků je pro podnik riskantní. Je to hlavně z toho důvodu, že podnik nezná prostředí a také neví, zda s těmito výrobky na trhu uspěje. [3]



Obr. 1 Ansoffova matice [36, str. 22]

1.2.2 BCG matice

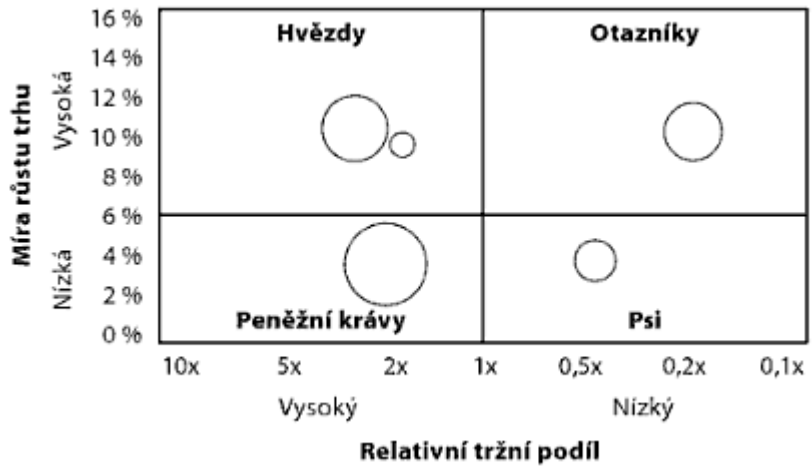
Tato matice byla vytvořena, aby pomohla každé z firem analyzovat: řady výrobků nebo jednotky obchodu. K posouzení jsou brány 2 faktory úspěšnosti:

- **Míra růstu daného trhu** je na vertikální ose. V případě rychle se vyvíjecího trhu je nutné investovat peníze. Míra, která ukazuje tržní růst je ukazatelem síly daného trhu, jak bude atraktivní pro konkurenty, kteří mohou v budoucnu na tento trh přijít. Míra růstu, která se nachází nad 10% za rok, považujeme za významné. [3]
- **Tržní podíl** se nachází na horizontální ose a ukazuje nám, kolik peněz bude pravděpodobně vytvořeno. Podíl společnosti lze posoudit dle největšího konkurenta společnosti, může být vysoký nebo nízký. Logaritmické měřítko na ose nám poté ukáže podíl naší společnosti a konkurentem. Např. pokud bude podíl naší společnosti stejný, jako má konkurent: 20%, bude následný podíl 1:1. [3]

Pro danou společnost je významné pokud je stále vyšší tržní podíl jejího výrobku a také rychlejší růst trhu. BCG matici rozdělujeme na 4 kvadranty: hvězdy, dojné krávy, otazníky a bídní psi – každý z těchto kvadrantů znamená jiný typ obchodu. [3]

- **Otazníky** (někdy se také nazývají problémové děti) nesou velké riziko, protože mají velmi malý podíl na daném trhu, ale i přesto mohou být ziskové. Firma se zde rozhoduje zda na daném trhu zůstane nebo stáhne svůj výrobek z trhu. Pokud by chtěla zvýšit svou pozici na trhu, musela by firma vynaložit mnoho finančních prostředků určených na reklamu, moderního zařízení atd. [15]

- **Psi** – zde se nepředpokládá, že by se zvýšela výkonnost. Firma ani nepředpokládá, že by investovala do tohoto výrobku, prtoože má nejenom malý podíl na trhu, ale také daný trh roste velmi pomalu. K tomu aby se zvýšila pozice firmy na trhu, měl by se tento výrobek stáhnout z trhu. [15]
- **Hvězdy** - tyto výrobky jsou na trhu dominantní a mají velmi vysoký růst. Každý podnik by se měl snažit, aby se tento výrobek na trhu udržel, což vyžaduje další investování. I přes to, přinášejí podniku velké peněžní prostředky. [15]
- **Dojné krávy** – tyto výrobky přinášejí podniku velké tržby, protože mají velký podíl na trhu, ale růst je nízký. Zde se podnik již orientuje pouze na zisky z těchto výrobků a dále do nich neinvestuje. Peněžní prostředky z dojných krav poté může podnik investovat do těch výrobků s velkým potenciálem. [15]



Obr. 2 BCG [3, str. 143]

1.2.3 Strategie ve vzorcích – investiční návratnost

Již v 60. letech si podniky uvědomily, že zisk, který mají dnes, nemusí být stejný také zítra anebo pozítří. Rostla hodnota jak peněžních prostředků, tak také zařízení v podniku, surovin atd. Proto se začali zajímat o Cash-flow. Pokud se vlastníci a investoři pouze starají o návratnost daného kapitálu, nemohou se spolehnout na výsledky společnosti, je zde nutno přidat hodnotu, která bude přidaná podnikem v rámci vloženého kapitálu. [11]

2 DRUHY ROZHODOVÁNÍ

Pokud chce firma provést změnu, je důležité, aby se manažer správně rozhodl. Ve firmě je mnoho rozhodování – od operativních až po strategické, která ovlivňují celé fungování společnosti, např. jakou investici podpořit, kolik lidí přijmout atd. Správně se rozhodnout – schopnost, která se dá neustále rozvíjet. Rozhodovací problémy můžeme dělit podle několika hledisek. Je to např. podle času, podle množství kritérií, podle úrovně, které řídí procesy během rozhodování a mnoho další. [6]

2.1 Rozhodování podle závislosti

Rozhodování a jeho procesy dělíme také podle závislosti, zda jsou závislé nebo naopak nezávislé. Daná závislost je poté věcná a časová.

- **Věcná** – typickou charakteristikou této závislosti je dopad na další složky organizační struktury, např. změnění výrobního programu na závodě ovlivní zásobování firmy. V případě, že by rozhodnutí neovlivnilo další složky struktury firmy, chápeme to jako nezávislé rozhodnutí.
- **Časová** – tato závislost se týká minulosti, ale také budoucnosti. Rozhodnutí a volby v minulosti ovlivní současné rozhodnutí a současné rozhodnutí zase ovlivní rozhodování v budoucnu. [7]

2.2 Rozhodování, která jsou programová a neprogramová

Samotný počet programových a neprogramových rozhodnutí je určeno tím, jak uplatňuje daná společnost směrnice, postupy. Ve státní správě a podniku, které jsou řízeny byrokraticky, převažují programové rozhodování.

- Pokud má společnost postupy, které má již vyzkoušené a prověřené, nazýváme je **programovými**. Tyto postupy slouží k vyřešení konkrétních problémů, které se týkají například procesu zásobování. Ne vždy jsou programové rozhodnutí jednoduché. V některých případech je velmi složitý a obsahuje několik variant k různým možnostem. Je zde nutnost struktury, podle které se postupuje – to platí hlavně v tom případě, když se manažer rozhodne, že se jedná v konkrétním případě o programové rozhodování. [4]

- **Neprogramová** rozhodnutí jsou takové, které nejsou popsány v dokumentaci dané organizace, jsou nejednoznačné. Jedná se převážně o ty podniky, které nemají žádné směrnice ani dokumentaci. Příkladem může být vstup na nový trh. [4]

2.3 Rozhodování podle kritérií

Podle kritérií můžeme dělit rozhodování na **jednokriteriální,** které se týká pouze jednoho kritéria, naopak **vícekriteriární** se zabývá hodnocením variant s více kritérii. [7]

2.4 Rozhodování podle vedoucí úrovně

Rozhodnutí můžeme dělit na operativní a strategické. Záleží, čeho se týkají, zda směrují firmu pro dlouhodobé cíle nebo každodenní rozhodování ve společnosti.

- **Strategické rozhodování** se zabývá cíly, které jsou spojeny s posláním společnosti, produkty, konkurencí. Má dlouhodobé důsledky, proto je zde důležitá kvalita. Strategické rozhodování má celkem tři úrovně, které se týkají *podniku* (jakým se bude ubírat společnost směrem a zda se má s někým spojit). *Podnikání* – toto je druhá úroveň strategického rozhodování a zabývá se maximalizací zisku. Jako poslední je uvedena úroveň *funkce* a otázkou je, jak mohou lidé, peníze, marketing a jiné, pomoci k daným cílům a dosáhnutí strategie. U strategického rozhodování není podstatný čas. Je ale nezbytné, aby manažer informoval o přínosech, které jeho rozhodnutí přinese. [4]
- **Operativní rozhodování** – zde hraje podstatnou roli čas. Manažeři musí umět stanovit cíle jak pro ostatní zaměstnance, tak také pro sebe, poté co nejrychleji zhodnotit možnosti a podle toho se rozhodnout. Preferuje se včasné, i když špatné rozhodnutí než zpožděné případně vůbec žádné rozhodnutí. U operativního jednání je nutné okamžité jednání a i proto musí mít manažer respekt u svých zaměstnanců, aby daný úkol splnili. [4]
- **Taktické rozhodování** – i když bude toto rozhodnutí chybné, většinou podnik neohrožuje, protože můžeme dané výsledky velmi přesně spočítat. Stejně jako pro strategické, tak také pro taktické rozhodování jsou velmi důležité zisk a rentabilita. [33]

2.5 Rozhodování podle důsledku dané strategie

Z hlediska závislosti a nezávislosti na strategii si protivník poté volí mezi konfliktními a konfliktními procesy rozhodování.

- **Konfliktní** – tímto procesem se zabývají teorie her. Ke generování variant se využívá matematický model rozhodování, většinou má nekonečný počet.
- **Nekonfliktní –** tvorba variant je v tomto případě tvůrčí a také neformalizovaná činnost. Samotné varianty mají konečný počet, nevyužívá se k nim modely. [7]

2.6 Rozhodování podle subjektů

U každého rozhodování je důležité si rozmyslet, co je pro nás efektivnější, zda se rozhodovat sami za sebe nebo společně se svými kolegy.

- **Individuální** – při individuálním rozhodování musíme brát ohled také na svobodu ostatních. Vlastní rozhodování je nevynucené a nese odpovědnost za následující důsledky. [32]
- **Skupinové** rozhodování má svoje klady a také zápory. Ve skupině můžeme vymyslet více informací a možností, které se týkají daného tématu. Zvyšuje se pocit, že se ostatní účastní na řízení a zároveň je problém hodnocen více úhly. Rozhodování ve skupině je ale pomalejší, pokud někdo nesouhlasí s daným rozhodováním, může nastat konflikt. Pokud se rozhodneme pro skupinové rozhodování, musíme zvážit také možné problémy. [4]

3 METODY ROZHODOVÁNÍ

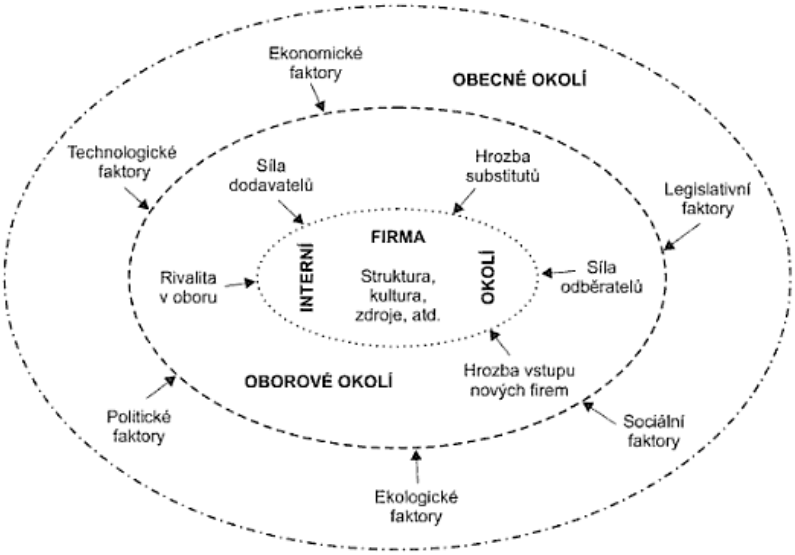
- **Rozhodovací matice** považujeme za jednu ze základních rozhodovacích metod, která zobrazuje důsledky ve vztahu: riziková varianta a zvolené kritérium k hodnocení. Tato matice je tvořena systémem tabulek. V řádcích jsou zobrazeny varianty rozhodování a ve sloupcích hodnocení daných rizikových faktorů. [2]
- **Metody rozhodovací analýzy** tato metody řeší složité problémy při rozhodování pomocí matice. Nejprve si musíme určit oblast rozhodování a jeho prvky. Velmi důležitá část se zabývá sběrem kvalitních informací. Je nezbytné správně stanovit kritéria pro rozhodování. Díky této metodě může manažer své rozhodnutí podložit metodicky, zpětně ověřit, zda se správně rozhodl a také mu pomohou při situacích, které prozatím nebyla řešena. [2]
- **Rozhodovací stromy** patří k jedné z nejoblíbenějších technik a to hlavně z toho důvodu, že jsou snadné a přehledné k vyhodnocování jednotlivých výsledků. Hlavním cílem je, abychom mohli snadno identifikovat dané objekty do jednotlivých tříd. Tuto metodu považujeme za graficko-analytickou, protože k řešení používá zjednodušené grafy a matematické postupy. [2; 22]
- **Portfoliová metoda** se týká finančních teorií, zabývá se volbou investice, která bude postupně rozložena do několika investic. Když rozložíme zdroje je zde menší riziko, že daná investice bude neúspěšná. [2]
- **Simulační metody** jejich hlavní výhodou je, že se může vyzkoušet rozhodnutí pomocí simulace, aniž by hrozilo reálné riziko. Postup: definice daného problému, vytvoření modelu simulace, specifikování proměnných hodnot. Manažer má za úkol stanovit pravděpodobnosti výsledků variant, které si vybral. [2]
- **Metody „Value-at-Risk“** využíván především v bankách a finančních institucích. Metoda pomáhá odhadnout maximální ztrátu kvůli nepříznivým změnám sazeb na trhu. Value-at-Risk v sobě zahrnuje všechny rizika trhu. [2]

4 OKOLÍ ORGANIZACE

Na rozhodování má vliv i okolí podniku, proto je potřeba okolí důkladně analyzovat. Analýza organizace a jejího okolí se věnuje nejprve vnějšímu prostředí, které nemůžeme ovlivnit, např. faktory ekonomické, sociální nebo také legislativa. Poté vnitřnímu prostředí, mezi které patří např. hrozba, že na daný trh může vstoupit nějaká nová firma, různá síla dodavatelů a mnoho dalších. Firma analyzuje své okolí, aby [15]:

- zjistila pozici prostředí, ve kterém se nachází,
- mohla efektivním způsobem reagovat na změny, které neustále přináší okolí,
- viděla organizaci jako celek,
- předešla konkurenci a všechna překvapení, které může přinést,
- analyzovala možnosti, které má uvnitř organizace,
- vytvořila pevnou základnu, která pomůže strategickým aktivitám ve firmě,
- mohla správně rozhodovat, atd.

Monitorování okolí firmy dělají proto, aby mohli určit příležitosti, ale také hrozby, které dané firmě hrozí a zároveň je ovlivňovat. Na počátku dané analýzy se musí zjistit, zda se nezměnily předpoklady, pomocí nichž byla vytvořena současná strategie. Pokud se tyto předpoklady změnily, musí se strategie upravit, protože může skrývat nové hrozby a příležitosti. [15]



Obr. 3 Okolí podniku [15, str. 40]

4.1 Vnější okolí organizace

K hlavním vnějším faktorům, které ovlivňují firmu a její rozvoj patří především politické, právní faktory, legislativa, ale také technologie (především technologie počítačů a komunikace). [27] Vnější okolí můžeme tedy rozdělit na analýzy mezinárodního okolí, národní okolí (legislativní trendy, hospodářské trendy, politické a technologické trendy). Mallaya rozdělil okolí společnosti na mezinárodní, národní, konkurenční a vnitřní. [15]

4.1.1 Mezinárodní okolí a rizika

Je důležité, aby se firma zabývala tímto okolím, protože má v současné době přímý vliv na organizace, které jsou ovlivňovány událostmi, které se v zahraničí staly. Jako příklad můžeme uvést to, že mnoho firem obchoduje se zahraničními firmami. Dalším důvodem může být konkurenceschopnost. [15]

Pokud společnost podniká na zahraničních trzích, musí počítat s riziky, která jsou s ním spojeny, např. různé vývoje kurzů, různá ekonomická případně politická situace, riziko přepravní atd. Vše záleží na tom, jak jsou od sebe dané trhy vzdáleny, jak velké rozdíly jsou ve zvyklostech při obchodování, jaké jsou předpisy států a jiné. Neexistuje možnost, jak se před danými riziky plně ochránit, ale podnik je může pomocí postupů různě ovlivňovat. [21]

Dělení mezinárodních rizik – z knihy [14]:

- **Tržní rizika** – v případě, že se změní tržní podmínky, může podnik utrpět ztrátu, nemusí dosáhnout očekávaného výsledku, případně může nastat příznivý výsledek podnikání.
- **Komerční riziko** – toto riziko nastává, pokud není splněn závazek obchodního partnera ve vztazích: import – export, nebo ve vztazích k dopravcům, pojišťovnám, zasilatelům atd.
- **Kurzové riziko** se týká vývoje kurzu daných měn. Záleží, jak se vyvíjí domácí měna vzhledem k ostatním zahraničním měnám a vývoj jednotlivých zahraničních mě vzhledem k ostatním měnám.
- **Riziko při odpovědnosti za výrobek** – týká se ochrany spotřebitele ve velmi vyspělých zemích, jako jsou např. USA nebo státy EU. V těchto zemích je vždy

zodpovědný za škody na majetku nebo zdraví spotřebitele. Je nezbytné se pojistit proti tomuto riziku.

- Posledními jsou **rizika přepravní a teritoriální**

4.1.2 Národní okolí

toto okolí je platné pro všechny organizace a zabývá jak ekonomickými, tak také legislativními a politickými trendy a mnoho jiných, které mají vliv na PEST analýzu. Do národního okolí zahrnujeme [15]:

- **společenské trendy**, které se zabývají obyvatelstvem a jeho pohledem na svět,
- **legislativními trendy** rozumíme daňové zákony, regulování exportu a importu, ochrana vlastnictví atd.
- **hospodářské trendy** – podnik je ovlivněn makroekonomickými trendy, ke kterým patří inflace, úroková míra, cenová politika, překážky v importu a exportu, kurz při směně nebo také kontrola mezd,
- **politické faktory** - mohou ovlivňovat rozhodování a samotnou podnikatelskou pozici, ale také zemi, ve které se podnik nachází. K těmto faktorům patří: výdaje vlády, stabilita vlády, jak daný stát podporuje zahraniční obchod a jiné,
- **technologické trendy** - zde patří, jak rychle firma umí zareagovat na změny technologie, také by se podnik neměl zaměřovat na inovace, které nejsou příliš významné,
- **ekologické trendy** – do této kategorie patří životní prostředí a jeho ochrana, udržitelný rozvoj, jak zpracovává odpady, recyklace a mnoho dalších. [15]

4.2 Konkurenční okolí

Zabývá se postavením podniku v prostředí, které je zkoumané. Ve strategickém plánu by měly být zahrnuty faktory, které mohou ovlivnit podnik. Analýza konkurentů poté může podniku pomoci odhalit potencionální konkurenty, které mohou být pro daný podnik hrozbou, dále být rychlejší než konkurence v případně některých důležitých rozhodnutích, pomůže urychlit dobu, kdy podnik reaguje na kroky, které před tím udělala konkurence. Ne méně podstatným bodem je, aby podnik nebyl překvapen z taktiky, kterou provedla

konkurence a naopak být rychlejší než oni. Zde můžeme zařadit vliv dodavatelů a odběratelů, jaký je stav soupeřivosti, hrozby a možný vstup nových firem do daného oboru. [15]

4.3 Vnitřní okolí

Hlavním úkolem této analýzy je zhodnotit současné postavení firmy. Jde o identifikaci a zjištění, v čem firma vyniká a naopak co není její silnou stránkou. Každý z podniků má své silné a slabé stránky, k tomu abychom je mohly analyzovat, musíme znát faktory, které jsou uvnitř firmy. K těmto faktorům patří např. technický rozvoj, marketing a distribuce, finance a rozpočty. Podnikovými zdroji rozumíme zaměstnance, vstupy do zboží a služeb, finance, schopnosti, znalosti, budovy a mnoho dalších. [15]

5 STRATEGICKÉ ROZHODOVÁNÍ

5.1 Strategické rozhodování

Pokud se společnost nedrží pouze tradičních způsobů strategického rozhodování, významně roste počet a kvalita strategických rozhodnutí, které firma přijme. Měla by se dávat přednost strategickému rozhodování, než strategickému plánování. Top manažeři mají mnohem lepší pochopení pro nové výzvy, před kterými se nacházejí. [31]

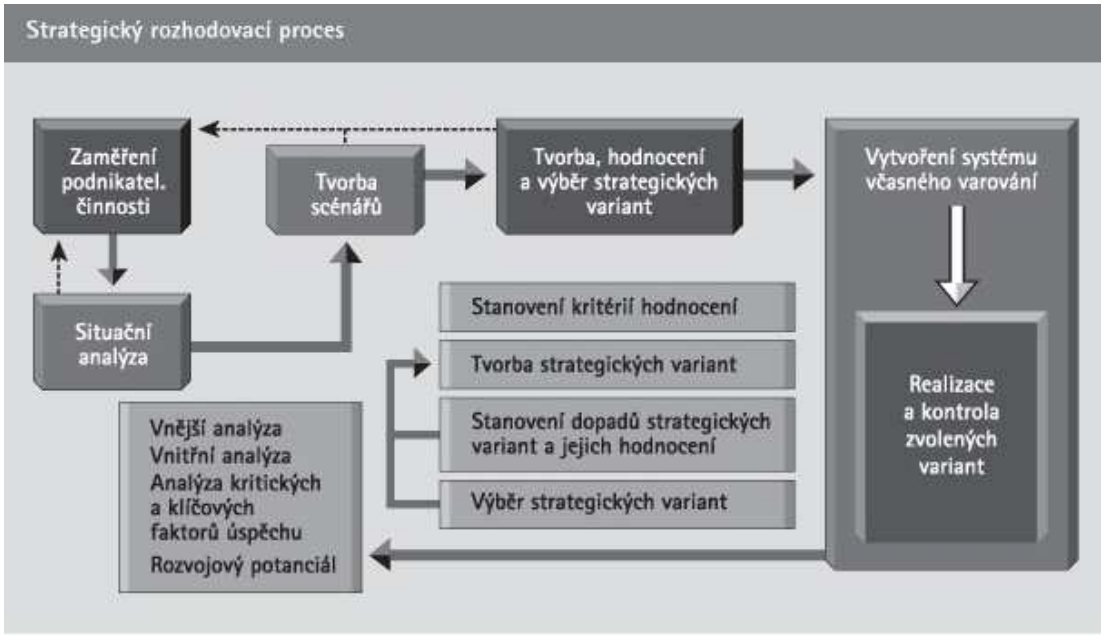
„Ve většině podniků je mnoho rozhodnutí a to proto, aby byl rozdíl mezi vynikajícími výkony a běžnými rozhodnutími. Strategické rozhodnutí jsou velmi složité a vyžadují vysoce kvalitní analýzy a také strategické myšlení. Cílem je vybrat správné rozhodnutí z několika možností. Strategické rozhodnutí také závisí na schopnostech v řízení rozhodovacího procesu, včetně postupu daných činností, definování rolí, velmi dobrou týmovou práci a manipulaci s lidmi. V zájmu každé organizace je úspěch a potřebuje k tomu strategické myslitele.“[i] [29]

„Strategické rozhodování obsahuje alternativy, které poté ovlivňují klíčové faktory. Tyto faktory následně určí úspěch v organizaci strategie. Na rozdíl od taktického rozhodnutí ovlivňuje dennodenně provádění opatření, které jsou požadované k dosažení cílů strategie.“[ii] [30]

„V obecné strategii je strategické rozhodování definováno jako dlouhodobé směřování organizace. Je ale potřeba více specifikovat základní ukazatele. Což znamená, že může být strategie definována jako dlouhodobý směr a rozsah organizace k dosažení konkurenční výhody prostřednictvím konfigurace zdrojů v měnícím se prostředí pro splnění prácí a očekávání zainteresovaných stran.“[iii] [38]

5.2 Proces strategického rozhodování

Výsledkem strategického rozhodování je výběr varianty, která je určena na realizaci a lze ji navrhovat odlišně podle dané fáze. Nejvýznamnějším faktorem je respektování faktorů týkající se rizika a nejistoty. Východiskem je analýza, která je zaměřena na podnikatelské činnosti. Konečným krokem je vybudování systému, který může včasně varovat. Kroky strategického rozhodování znázorňuje obrázek č. 4 [8]



Obr. 4 Proces rozhodování [8]

5.2.1 Situační analýza, analýza na zaměření činnosti podniku

Tyto analýzy se zabývají analýzou okolí podniku, především trhu, konkurence, poskytovatelé finančních prostředků atd. Důležité jsou ovšem také analýzy uvnitř podniku, které se týkají výnosnosti daných zdrojů a výsledků hospodaření. Někdy se zapomíná na kritické faktory úspěšnosti neboli bariéry k dosažení cílů podniku. Tyto kritické faktory zahrnují znalosti a klíčové kompetence, které se mohou stát významnou konkurenční výhodou. Výsledky analýz poté poskytnou případné korekce podnikatelské činnosti a to vzhledem k faktorům, které jsou pro úspěch klíčové nebo kritické. [8]

- **Situační analýza** se zabývá okolním prostředním podniku a jeho popisem (do této části patří například politické, ekonomické předpovědi). Další část se zabývá tržní segmentací, pomocí které se určí pozice podniku na trhu. [39]
- **Analýza zaměřená na činnost podniku**

5.2.2 Scénáře a jejich tvorba

Scénáře jsou klíčové pro strategické rozhodování a také základ pro začlenění rizika do procesu. Je nutné věnovat scénářům danou pozornost. Proces jejich vytváření zahrnuje: rozsah, trendy vývoje v budoucnu, vlastní tvorba těchto scénářů, zjištění vnitřního obsahu

a důvěryhodnosti scénářů. Do scénářů musíme zahrnout také stakeholdery (banky, odběratelé, dodavatelé atd.), které ovlivňuje činnost a výsledky firmy. Tvorba by měla také obsahovat určení nejen schopností, znalostí, ale i kompetencí nezbytných k úspěšnému fungování společnosti. [8]

K modelování scénářů využíváme celkem tři formy, první z nich je **analyzování dopadu trendu** (určuje trendy a jejich dopady jak na trh tak také na populaci a to v časovém období). Druhou formou jsou **interaktivní dopady a jejich rozbor**, tato metoda se využívá u systémů, které jsou velmi složité. **Scénáře rozhodnutí** se zabývají vyhledáváním způsobů pro změnění myšlení. [15]

Analýza stakeholderů se dělá hlavně z toho důvodu, abychom zjistili jejich zájem, jaký je význam a vliv na provoz. Dále abychom mohli identifikovat místní instituce, a procesy na kterých chceme „stavět“ a v neposlední řadě poskytnout základnu a strategii pro účast. Analýza stakeholderů má čtyři kroky: analýza klíčových stakeholderů, zájmy zainteresovaných stran a posouzení možného dopadu projektu na tyto zájmy, posouzení vlivu a významu zainteresovaných stran a nastínění strategií jejich účasti. Nejlepší je provedení ve spolupráci se zainteresovanými stranami, používání metod všude tam, kde je to možné (workshopy, místní konzultace, participativní analýzy) nebo sekundární analýzy dat, která jsou spolehlivá a dostupná. [20]

5.2.3 Kritéria určená k hodnocení variant

Pokud opomeneme některá kritéria, nebudou zjištěny a poté ani hodnoceny dopady daných variant. Významné postavení by měly mít kritéria týkající se kvantity: ekonomické dopady daných variant (např. hodnota společnosti a její přírůstek). Ke kritériím budou také patřit soulad variant s cíly, strategií, dobrou pověstí a image podniku. Je nutno hodnotit jak přínosy variant, tak také rizika těchto variant. [8]

Obr. 5 Kritéria pro hodnocení variant [8]

5.2.4 Strategické varianty a jejich tvorba

K tvorbě variant patří vypracované scénáře, kritéria a jejich soubor, které slouží k hodnocení variant (vyloučíme nepřípustné a nevýhodné varianty), podrobněji je tato problematika popsána níže. Podněty poskytnou scénáře k vytvoření variant, kterých by se měli zúčastnit experti, kteří již zpracovali scénáře. U tvorby variant se musí respektovat jak cíle společnosti, tak také strategie, kritické faktory úspěšnosti aj. Pozornost by měla být věnována také flexibilitě u vytvářených variant – např. ukončení projektu v dříve, zrychlení projektu atd. [8]

5.2.5 Dopady variant a jejich stanovení

Zde je nutné stanovit dopady, které se budou týkat jednotlivých krizí u každého ze scénářů. Kritéria, které mají kvalitativní povahu, budou vyjádřeny slovně (lze si určit bodovou stupnici). Kvantitativní kritéria pro jednotlivé scénáře, budou vyjádřeny číselně. K přehlednosti dopadů variant každého ze scénářů u daných kritérií pomůže matice dopadů (řádky budou označovat varianty, sloupce naopak scénáře). [8] Metodu scénářů využívá mnoho firem, např. reklamní společnosti nebo zdravotní pojištění. Tyto společnosti scénáře využívají ke zjištění současných strategií a jejich stavu a také k tomu, aby vytvářeli a využívali scénáře k různým okamžikům v budoucnosti. Z toho vyplývá, že společnosti pouze nečekají na změny, ale snaží se ovlivňovat budoucnost. [15]

5.2.6 Hodnocení a volba varianty

U hodnocení vyloučíme varianty, které jsou nepřijatelné (např. překračují finanční zdroje nebo nějakým způsobem ohrožují existenci společnosti), a které jsou méně výhodné oproti ostatním. Dále vyloučíme nevýhodné varianty (dosahují hodnoty, které jsou oproti ostatním variantám horší). To vše vede ke snížení počtu variant. Velmi důležité je včasné vypracování plánů, které může podnik uplatnit, když se změní okolí v podniku a zároveň zvyšují schopnost podniku reagovat na hrozby nebo příležitosti, které se mohou objevit.[8]

5.2.7 Včasné varování

Když se zvolí a zrealizuje varianta, je nutné sledovat okolí podniku. Ze zkušeností vyplývá, že to firmy velmi podceňují a chybí včasné varování. Je důležité vymezit objekty pro sledování, stanovení nástrojů a způsobů sledování. Včasné varování může sloužit k vytvoření nových scénářů a přípravu jednotlivých variant pro jednotlivé scénáře. [8]

5.3 Strategické rozhodování v období rizika a nejistoty

Výsledky strategického rozhodování velmi významně ovlivňují hospodářské výsledky společností, ale také samotnou prosperitu společnosti. Za klíčovou je považována kvalita, protože významně ovlivňuje míru jak respektování, tak také opomíjení rizika a nejistoty.

5.3.1 Nedostatky

K jednomu z hlavních nedostatků patří velmi časté:

1. **ignorování nejistoty**. Jak uvedly některé výzkumy, manažeři chápou nejistotu jako úplnou jistotu nebo nejistotu, jak se bude vyvíjet podnikatelské okolí. Manažeři předpokládají dva případy, jako první považují, že je podnikatelské okolí stabilní a lze přesně stanovit budoucí vývoj faktorů, které ovlivňují výsledky strategického rozhodnutí. Nedostatkem přístupu je ignorovaná nejistota, kdy se také nestanoví dopady tohoto rozhodnutí, tzn. vše je nahrazeno rozhodnutím v období jistoty. Výhodou tohoto přístupu je zjednodušení v průběhu rozhodování (jeden scénář – snadné vypracování finančních plánů), tato jednoduchost je pro manažery velmi lákavá. [8]

2. Druhým případem je, že manažeři předpokládají **úplnou nejistotu**. Zde jsou prognózy nejisté a důležité faktory nejsou známy. V případě této situace se musí manažeři rozhodovat pomocí intuice nebo se vyhýbají rozhodnutím, které se týká projektů, trhů apod. to vše je z obavy z rizika. Orientují se na neutrální programy, např. snižování nákladů, reengineering, atd. K dalším nedostatkům patří [8]:

    - **nezdravý optimismus** – v tomto případě manažeři vychází z příliš příznivého vývoje, který umožňuje uplatnění nejpravděpodobnějšího scénáře,
    - **vyhýbání se rozhodnutím**, která jsou riziková – zde platí, že pokud je velká nejistota, oddalují manažeři své rozhodnutí. Hlavně z toho důvodu, že jsou daná rozhodnutí složitá a výsledky mohou být nepříznivé, případně jejich ohodnocení,
    - **spolehnutí na čerpání zkušeností** z úspěchů v minulosti a také nevyužití metod a některých nástrojů, které mohou podporovat strategické rozhodování,
    - **nevytváření systémů**, které mohou včasně varovat, identifikovat rizika nebo podávat informace o podnikatelském okolí a jeho vývoji. [8]

6 MODERNÍ PŘÍSTUPY ŘÍZENÍ

Keřkovský se v knize[1] zabývá výrobní strategií na úrovni operativního, taktického, ale také strategického řízení ve výrobě. [12] Moderní metody usnadňují rozhodování a řízení, k těmto metodám patří např.:

- Lean management,
- World Class Manufacturing,
- strategie modrého oceánu,
- Balanced Scorecard.

6.1 Štíhlá výroba

Filosofie štíhlé výroby neboli „Lean managemet“ se zabývá vyloučením plýtvání a zároveň zvýšením efektivnosti procesů. Štíhlá výroba je spojena s japonskou firmou Toyota, v současné době se uplatňuje ve všech oborech výroby a to i v malých nebo středních firmách. K tomu, aby byl Lean management ve společnosti úspěšný je důležité, aby vedení podniku mělo představu o tom, jakým směrem by se měl podnik ubírat a jaké kroky k tomu budou nezbytné, musí zapojit všechny zaměstnance do změn a stále udržovat jejich nadšení, protože zaměstnanci jsou ti, kdo rozvíjí štíhlou výrobu. [34]

6.2 World Class Manufacturing

World Class Manufacturing, neboli výroba na světové úrovni se zaměřuje na neustálé zlepšování výrobků se špičkovou kvalitou, klade velký důraz na komunikaci se zákazníky, dodavateli a odběrateli atd. Podniky tak reagují na globalizaci konkurence. Základem je výrobní strategie, která je jasně definovaná. [12]

[1] Moderní přístupy k řízení výroby

6.3 Strategie modrého oceánu

Jak uvedl Štrach v knize mezinárodní management modrý oceán využívají tržní hráči, kteří jsou úspěšní. Tradiční přístup se opírá o srovnání s konkurencí (metody a praktiky), ten je ale smrtící, protože se společnosti dostávají do rudého oceánu, kde musí s konkurencí neustále bojovat. Naopak modrý oceán je zaměřen na vyhledávání nového odvětví a ignoruje svou konkurenci. [35]

Tržní prostor si můžeme představit jako dva oceány: rudý a modrý. **Rudý oceán** znamená všechna odvětví, která jsou v současné době na trhu známy, jsou pevně stanovené hranice a také existují určitá pravidla konkurenčního boje. Tento tržní prostor se neustále zmenšuje a tím se každé společnosti postupně ↓ zisky a možnost růstu, protože jsou jejich výrobky zaměnitelné. Naopak **modré oceány** mají tento tržní prostor nevyužitý, poptávky a příležitosti vedou k vysokému zisku. Modré oceány se vytváří v převážné většině v rudých oceánech, kde jsou rozšířeny hranice odvětví, které již existují. Druhou možností je vytvoření modrých oceánů ve zcela novém odvětví. Konkurenti v modrých oceánech nepředstavují žádnou hrozbu, protože prozatím nejsou určena pravidla. Pro každou společnost je významné a důležité porážet konkurenci, ale nabídka je stále větší než poptávka, proto bude velmi obtížné si při tomto boji udržet svou vysokou výkonnost. Posledních 25 let se strategie zaměřovaly na rudé oceány. Základem strategie modrého oceánu se stala hodnotová inovace, je to nový přístup o uvažování a realizace strategie. Společnosti, které najdou strategii modrého oceánu, mohou ↓ náklady a zároveň ↑ hodnotu. Jak se naučit plavat v modrém oceánu? Je velmi důležité znát 6 principů zvyšování příležitostí a ↓ rizika (tabulka č. 1), která se objevují při jakékoliv strategii. [13]

Tab. 1 Principy strategie modrého oceánu [13, str. 36]

Formulační principy	**Rizikové faktory, jež každý z principů snižuje**
Rekonstruujte hranice trhu	↓ Riziko hledání
Zaměřte se na celkový obraz, nikoli na podrobné číselné údaje	↓ Riziko plánování
Přesáhněte dosavadní poptávku	↓ Riziko rozsahu
Proveďte správně sled strategických kroků	↓ Riziko podnikatelského modelu
Realizační principy	**Rizikové faktory, jež každý z principů snižuje**
Překonejte klíčové organizační překážky	↓ Organizační riziko
Součástí strategie učiňtě její realizaci	↓ Manažerské riziko

6.4 Balenced Scorecard

Moderní podporou rozhodování je také metoda Balanced Scorecard (BSC) pomáhá v podniku sledovat souvislosti a to pomocí 4 ukazatelů: finanční, zákaznické, procesní a růstové. U **finančních** ukazatelů se zjišťuje zisk a jeho závislost na tržbách a nákladech, zajímají se o ně majitelé, stát atd. Pomocí **zákaznických** ukazatelů (noví zákazníci, produkty nebo image společnosti) můžeme dříve reagovat a předpovídat úspěch nebo propad tržeb ve společnosti. Díky **procesním** ukazatelům může společnost ovlivňovat náklady, získat informace o promítnutí nákladů a zákaznických ukazatelů do ukazatelů, týkajících se financí. Posledními ukazateli jsou ukazatele **růstové**, které nás mohou informovat velmi brzy o budoucích problémech nebo úspěších. [17] BSC napomáhá stanovit cíle a jejich prostředky, mimo jiné také dokáže hodnotit a měřit přínos, který připadá na jednotlivé složky organizace. Pro BSC je potřeba nejenom finančního, ale i manažerského účetnictví. Velmi důležité je hledat optimum (rovnováhu) mezi kritérii, měřítky a metodami u každé z firem. [16]

6.5 Srovnání klasického a moderního řízení

Tab. 2 Srovnání klasického a moderního řízení [37]

Klasické řízení	**Moderní řízení**
- Plnění přidělených funkcí	- Zaměřeno jen na nezbytné procesy
- Specializace pracovníků	- Pracovníci jsou multiprofesionální
- Klasické měření práce	- Využívání počítačových systémů
- Trh výrobce	- Trh spotřebitele
- Oddělená duševní a fyzická práce	- Spojení fyzické a duševní práce
- Rozhodování je centralizované	- Decentralizované rozhodování
- Znalosti jsou brány jako majetek organizace	- Znalosti vlastní nositelé
- Znalosti a dovednosti jsou vloženy do standardů, které poté pomáhají řídit a kontrolovat	- Standardy nesmí omezit rozvoj a znalosti organizace
- Týmy jsou na dobu neurčitou	- Týmy vytvořeny na dobu určitou
- Přísné řízení komunikace a předávání info.	- Znalosti jsou dostupné všem potřebným
- Výrobní zařízení a jeho kapacita by měla odpovídat potřebám výroby	- Důraz kladen na pružnost a zkracování průběžných časů
- Nezbytnost zásob	- Zásoby jsou plýtvání

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Primárním cílem diplomové práce je zpracování Projektu systému podpory strategického rozhodování ve výrobní firmě ABC, a. s.

Sekundární cíle jsou definovány následujícím způsobem:

- zjištění současného stavu rozhodování ve firmě ABC, a. s. a porovnání současného stavu strategického rozhodování této firmy s konkurenty X a Y, které působí ve stejném segmentu trhu,
- zjištění vhodnosti zavedení nového softwaru podporujícího strategické rozhodování na základě rozhovorů s vedením společnosti.
- Implementace softwaru jako moderní metody podpory strategického rozhodování ve výrobní firmě ABC, a. s.

7.1 Metoda zpracování

Diplomová práce je rozdělená na 3 části: teoretická, praktická a projektová.

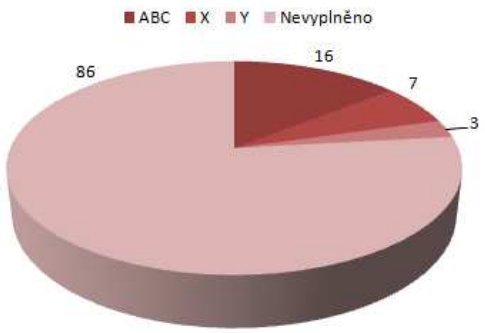
V teoretické části je zpracována literární rešerše na téma rozhodování. Podklady pro tuto část diplomové práce jsem čerpala z knih, webových stránek a také článků, které byly uveřejněny na internetu. Velmi důležitá pro mě byla aktuálnost podkladů. Informace jsem se snažila vypracovávat systematicky a přehledně v měsících říjnu až prosince.

Praktická část se zabývá analýzou současného stavu rozhodování ve výrobní firmě ABC, a. s. prostřednictvím dotazníku, který je uveden v příloze č. 1 Toto dotazníkové šetření bylo zaměřeno převážně na nástroje rozhodování. Celkem má dotazník 16 otázek, u kterých jsou odpovědi tvořeny škálově, kdy vybírají pouze jednu odpověď, jedná se o otázky, č. 1, 2, 8 -14, u dvou otázek č. 4 a 5 mohou zaškrtnout více odpovědí, otevřené otázky jsou č. 3, 6, 7, 15, 16. Dotazník je pro jednodušší vyhodnocování zpracován ve formě on-line dotazníku, dostupného na http://www.KwikSurveys.com.

Dotazník je předán TOP managementu, střednímu managementu a řídícím pracovníkům na každém ze šesti závodů společnosti ABC, a. s., protože právě ti rozhodují a stanovují krátkodobé a dlouhodobé cíle společnosti.

Tab. 3 Počet dotazníků [vlastní zdroj]

	ABC	X	Y
TOP management	1	5	2
Střední management	9	2	1
Techničtí pracovníci	6	0	0
Celkem posláno	100	7	5
Celkem vyplněno	16	7	3



Pro komparaci výsledků zjištění současného stavu strategického rozhodování ve firmě byly zvoleny dvě firmy. Tyto firmy působí ve stejném segmentu trhu s tím rozdílem, že zatímco ABC je firma s 100% českým podílem, nejvýznamnější konkurenti, firma X a firma Y jsou společnosti se zahraniční účastí. Všechny tři firmy mají k dispozici stejný dotazník. Ve společnosti ABC, a. s. by dotazník poslán 100 lidem (z toho 10 TOP managementu, 20 ze středního managementu a zbylých 70 jsou technici a administrativa), vrátilo se 16 dotazníků. Do společnosti X bylo zasláno 7 dotazníků, všechny se vrátily vyplněné. V poslední ze společností – Y, bylo zasláno 5 dotazníků a vrátily se 3.

Rozhovory budou řízeny za účelem zjištění vhodnosti implementace softwaru na podporu strategického rozhodování ve společnosti ABC, a. s. O rozhovor bude požádán: generální řeitel společnosti a ředitelé controllingu a ekonomického oddělení. Rozhovor ve firmě ABC, a. s. bude osobní a bude trvat cca 20 minut.

Projekt systému podpory strategického rozhodování ve výrobní firmě ABC, a. s. je vypracován v souladu s IPMA (International Project Management Association) a ISO 10006.

Výsledkem tohoto projektu bude začlenění návrhu do firemní dokumentace firmy ABC, a. s.

7.2 Očekávané výsledky diplomové práce

Očekávaným výsledkem této diplomové práce bude vytvoření návrhu implementace nového softwaru, který usnadní strategické rozhodování ve firmě ABC, a. s. Tato koncepce bude nejprve v červnu navrhnuta vedení společnosti. Po seznámení vedením společnosti s tímto návrhem a také jejím schválení bude v červnu 2010 oficiálně zařazena do stanov společnosti. Postupně budou o těchto změnách seznámeni všichni pracovníci.

8 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

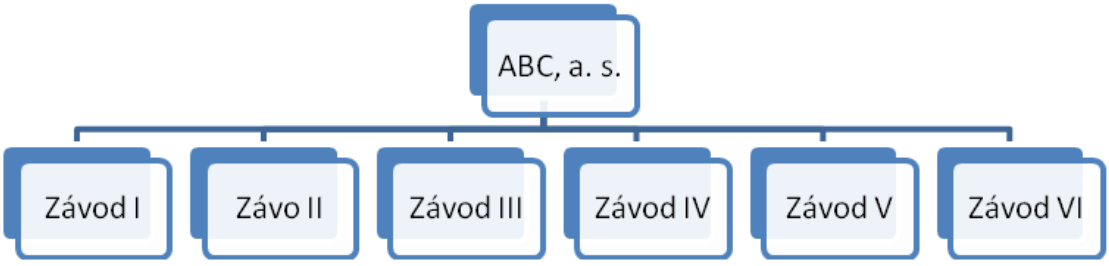
8.1 Shrnutí základních údajů o společnosti

Jednou z hlavních činností této firmy je výroba laminátových tub, které jsou využity pro kosmetický, farmaceutický a také potravinářský průmysl, součástí je také vypracování grafického návrhu v tubě a také potisk. Další oblastí je výroba výlisků z plastu pomocí vstřikování. Hlavní specializací tohoto oboru je výroba uzávěrů, které jsou využity hlavně na tuby a láhve, ale také technických výlisků pro automobilový průmysl. Součástí je také výroba vstřikovacích forem.

Dlouholetou tradicí je ve společnosti také strojírenská výroba. Spolupracují s významnými tuzemskými podniky, to také přineslo rozvoj v této činnosti na vysokou technickou úroveň. Tato výroba probíhá na velmi výkonných automatech a na CNC strojích.

Společnost se také zabývá cestovním ruchem a službami v cestovním ruchu. Společnost ABC, a. s. vlastní také 2 hotely.

Všechny výše uvedené výrobní činnosti probíhají podle mezinárodních standardů: ISO 9001. Systém řízení jakosti byl zaveden v roce 1998. Společnost dále vlastní certifikát ČSN EN ISO 9001:2001. Provoz na výrobu dílů pro automobilový průmysl byl certifikován podle normy ISO/TS 16949:2002. [10; 18]



Obr. 6 Závody společnosti ABC [vlastní zpracování]

8.2 SWOT analýza ABC, a. s.

Ve společnosti ABC, a. s. v současné době působí poradenská společnost, která je zaměřena na implementaci průmyslového inženýrství do závodů. SWOT analýza vyplývá z konkrétních informací společnosti.

Tab. 4 SWOT analýza TOP 5[10]

Silné stránky	**Slabé stránky**
+ vedení ovládá řídící operativu	- nejsou zavedeny krizové scénáře
+ stabilní a dlouhodobí zákazníci	- hrozí riziko nezvládnutí kritické situace
+ vysoká kultura řízení	- nefunkční obchodní plán
+ funguje inovační myšlení pracovníků	- slabý marketing
+ definovaná vizi společnosti	- nedostatečná kvalita a profesionalita
Příležitosti	**Hrozby**
+ zkvalitnění řídících procesů	- vedení má sníženou možnost rozhodovat
+ zpracování strategie na závodech	- odchod klíčových zaměstnanců
+ profesionalizace TOP řízení	- nedelegování odpovědnosti v souladu s cíly
+ snižování nákladů	- odchod jednoho ze stabilních zákazníků
+ nastavení skutečného obchodního plánu	- omezená možnost motivovat

8.2.1 Silné a slabé stránky

Mezi **silné stránky** společnosti definovaná vize a strategie společnosti, stabilní a dlouhodobí zákazníci, vysoká kultura řízení, inovační myšlení pracovníků, vedení ovládá řídící operativu. Velkou výhodou je také to, že TOP management má přehled o lidech, technologiích a celkovém stavu na závodech. Zaměstnanci, kteří odchází, mají velké uplatnění v jiných firmách. Naopak **slabými stránkami** jsou: společnost nemá zavedeny krizové scénáře, hrozí riziko nezvládnutí kritické situace, obchodní plán není funkční. Dále je ve společnosti marketing na velmi slabé úrovni, chybí dostatečná kvalifikace a profesionalita na jednotlivých závodech společnosti. Dalšími slabými stránkami mohou být: ignorace dostupných dat a evidence, nepracuje se s čísly a fakty, ale s domněnkami.

8.2.2 Příležitosti a hrozby

Příležitostmi pro společnost může být zkvalitnění řídících procesů, zpracování strategií na jednotlivých závodech, zvýšení profesionality TOP řízení, snižování nákladů, zvyšování výnosů a nastavení skutečného obchodního plánu. **Hrozbami** pro společnost jsou snížená možnost rozhodování a motivování, nedelegování odpovědnosti v souladu s cíly společnosti, mocenský boj a následný odchod klíčových lidí, ztráta klíčového zákazníka. [10]

8.3 Strategie společnosti

Vedení společnosti podporuje rozvoj všech aktivit, které směřují k neustálému zlepšování kvality výrobků a služeb společnosti, životního ale také pracovního prostředí, bezpečnosti

a ochrany zdraví při práci. Zásady a politika společnosti mohou být změněny pouze po rozhodnutí vedení společnosti a to písemně. Tyto zásady jsou platné pro všechny zaměstnance, útvary, funkce na všech úrovních společnosti ABC, a. s. Od zaměstnanců se očekává maximální podpora při zajišťovaných úkolů.

Spokojenost zákazníka - prioritní pro všechny činnosti každého zaměstnance je uspokojení potřeb a požadavků zákazníků. Neustálé sledování spokojenosti zákazníků umožňuje, aby si společnost udržela stávající zákazníky a také získala nové zákazníky.

Kvalita výrobku – je důležité nabídnout zákazníkovi bezvadný výrobek nebo službu.

Zapojení zaměstnanců – ve společnosti je kladen velký důraz na spokojenost ale také motivaci zaměstnanců, jejich rozvoj a vnímání pracovního prostředí. Všichni vedoucí pracovníci musí být příkladem v přístupu ke kvalitě, ochraně zdraví a ochraně ŽP. [10]

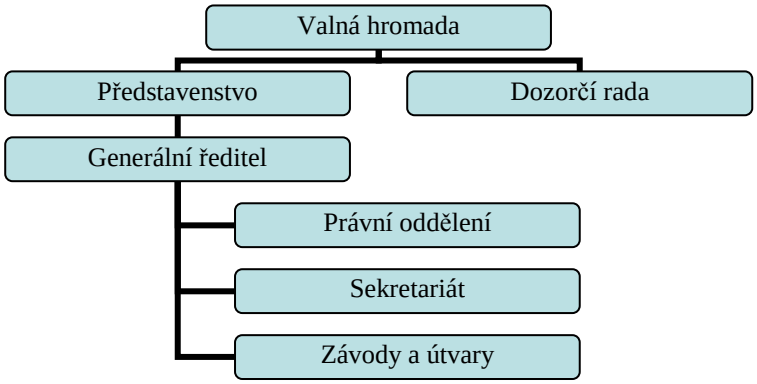
8.4 Cíle společnosti ABC

Tab. 5 Cíle společnosti ABC, a. s.[10]

Dlouhodobé cíle	**Krátkodobé cíle**
- nastavení systému, který zabrání vyrobení a expandování špatného výrobku nebo provedení nekvalitní služby, - během všech činností zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců, - činnosti budou zaměřeny na prevenci proti znečištění ŽP (oblast ovzduší, vodního hospodářství, minimalizace odpadů, zlepšování pracovního prostředí ve firmě atd.)	- stanovené cíle musí být měřitelné a také vyhodnotitelné, - návrhy krátkodobých cílů v oblasti kvality, bezpečnosti atd. zpracovávají ředitelé jednotlivých závodů - návrhy jsou vydávány příkazem generálního ředitele a to každý rok, - krátkodobé cíle, které jsou zveřejňovány na tabulích na jednotlivých provozech, musí být s nimi seznámeni všichni zaměstnanci.

9 ROZHODOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI ABC, A. S.

Řídící a organizační složka je podřízená. V čele podniku stojí valná hromada, která má celkem 242 akcionářů. Dále je ve společnosti dozorčí rada se třemi členy. Představenstvo má 10 členů, zasedání je vždy jednou měsíčně, kde se řeší investiční záměry a strategické rozhodování. Metodika je zpracována a brána jako standard. Ostatní nástroje se používají neprofesionálně, pouze nahodile.



Obr. 7 Vedení společnosti [10]

Ve vedení společnosti ABC, a. s. je generální ředitel, která má porady 1x týdně a řeší operativní záležitosti. Cílem společnosti je zavedení vybraných metodik jako standard, které jsou popsány také investičně. Jelikož má společnost celkově 6 závodů, vybrala jsem si pro přehlednější vysvětlení a znázornění pouze jeden ze závodů – závod OBALY.

Jedním z hlavních předpokladů, jak zlepšovat postavení organizace na trhu je neustálé zvyšování kvality výrobků, vztah k životnímu prostředí, zavedení systému bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků a také zvyšování procesů realizace. S tím také souvisí stále se zvyšující požadavky na kvalitní produkce této společnosti. Společnost ABC, a. s. spolupracuje s mezinárodními organizacemi, respektuje a stále přijímá normy ISO.

Společnost se snaží uspokojit nároky všech zainteresovaných stran. Konkurenční tlak přinutil ABC, a. s. ke zvýšení motivace svých zaměstnanců a ke zlepšování všech procesů vzhledem k životnímu prostředí a zdraví pracovníků. Prosazují se zde zásady, které se vztahují k okolí (např. navazování pevných vztahů s dodavateli, pravidelné monitorování informací, neustále uspokojovat přání zákazníků, dostat se do podvědomí zákazníků, snižování dopadu na životní prostřední, nedávat přednost krátkodobým úspěchům před strategickými zájmy, atd.). Druhá zásada je z oblasti vnitřní organizace

(např. společnost se snaží trvale pracovat s vlastními zaměstnanci, motivování zaměstnanců jak morálně tak také materiálně, na pravidelných poradách informují zaměstnance o důležitosti zákazníků a bezchybné plnění norem, zákonů atd.). ABC, a. s. se zaměřuje na spokojenost svých zákazníků, proto vytváří systém, který následně stanoví požadavky svých zákazníků. Výsledky činnosti jsou měřeny pomocí spokojenosti zákazníka.

Politika společnosti při rozhodování vychází z podnikatelského záměru, který má dlouhodobý charakter. Politika je postupně rozdělena do dílčích cílů a také pro jednotlivé útvary, vždy je k tomu přiřazeny konkrétní cíle a také odpovědnost za danou realizaci. S politikou společnosti jsou seznámeni všichni pracovníci. Cíle a programy jsou zadávány příkazem ředitele, poté je pravidelně 2x ročně kontroluje tzv. rada kvality. Politiku integrovaného systému vydává Rada kvality, daný výtisk je dán také nižším útvarů, vyvěšovány na nástěnkách a také zveřejněny na stránkách společnosti. Všichni pracovníci jsou seznámeni s politikou a také s příkazem, který vydává ředitel a to na úrovni hospodářského vedení nebo již zmíněných nástěnek.

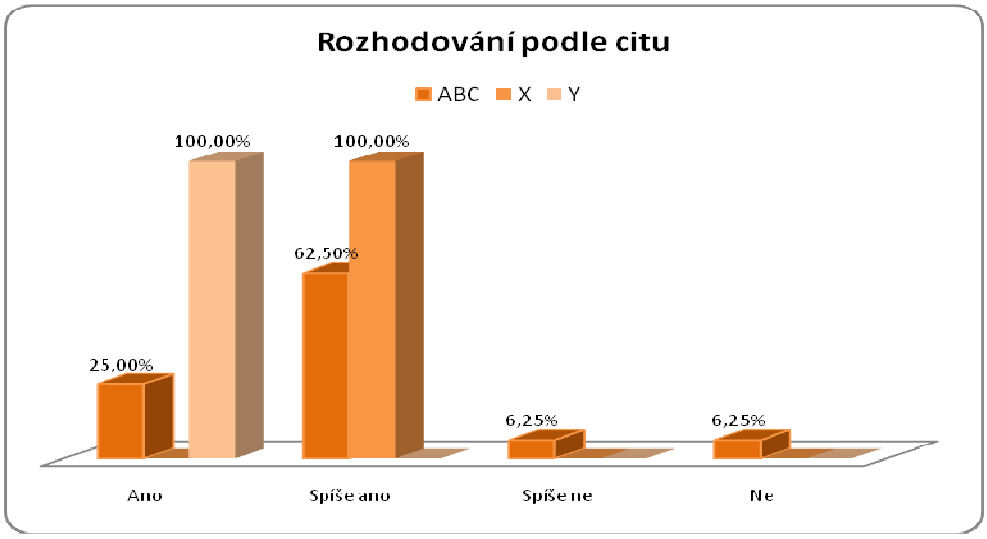
10 VYHODNOCENÍ ONLINE DOTAZNÍKU

10.1 Rozhodování na základě citu

V tabulce č. 6 a na obrázku č. 9 vidíme, že 62,5% respondentů ze společnosti ABC, a. s., odpovědělo, že se rozhodují podle citu, další velmi častou odpovědí bylo ano. Z konkurenčních společností X a Y bylo hodnocení v obou případech 100%ní. Společnost X odpověděla spíše ano, u společnosti Y byla jedinou odpovědí ano. Na základě těchto výsledků hodnotím, že se lidé ve firmách rozhodují podle citu, pouze 2 lidé odpověděli negativně.

Tab. 6 Rozhodování podle citu [vlastní zpracování]

	ABC		X		Y	
	Absolutní četnost	**Relativní četnost**	**Absolutní četnost**	**Relativní četnost**	**Absolutní četnost**	**Relativní četnost**
Ano	4	25,00%	0	0,00%	3	100,00%
Spíše ano	10	62,50%	7	100,00%	0	0,00%
Spíše ne	1	6,25%	0	0,00%	0	0,00%
Ne	1	6,25%	0	0,00%	0	0,00%
Celkem	16		7		3	



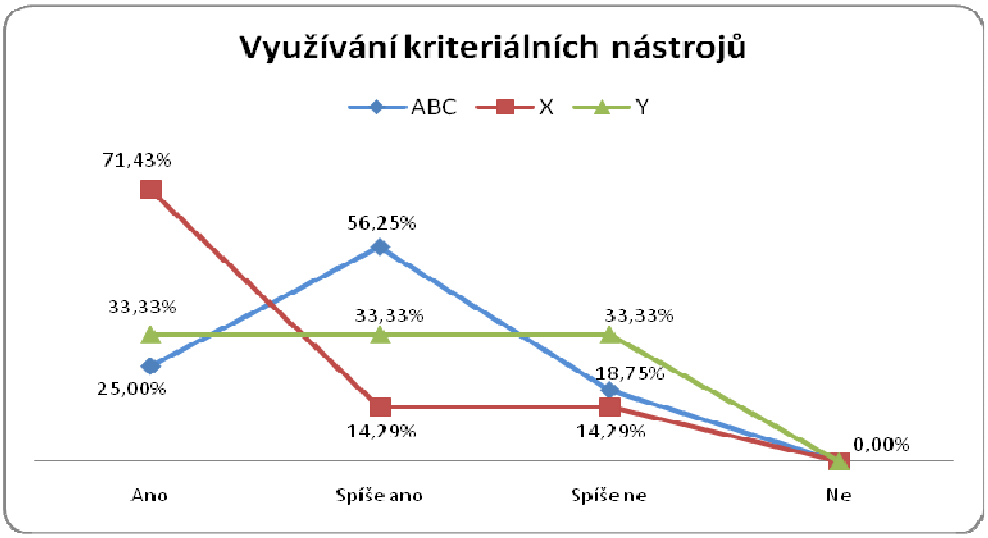
Obr. 8 Rozhodování podle citu [vlastní zpracování]

10.2 Využíváte při rozhodování různé kriteriální nástroje?

Druhá otázka se týká využívání kriteriálních nástrojů. Zde se odpovědi liší. U společnosti ABC odpovědělo 9 vedoucích pracovníků „spíše ano“, druhou nejčastější odpovědí byla odpověď „ano“. Pouze 3 respondenti odpověděli negativně. U společnosti X odpovědělo nejvíce lidí „ano“. U poslední společnosti byly odpovědi po jedné odpovědi. Výsledkem této otázky je, že všechny tři firmy využívají při rozhodování různé kriteriální nástroje. Názorná ukázka odpovědí je na obrázku č. 10 , procentní přehled je v tab. č. 7.

Tab. 7Používání kriteriálních nástrojů [vlastní zpracování]

	ABC		X		Y	
	Absolutní četnost	**Relativní četnost**	**Absolutní četnost**	**Relativní četnost**	**Absolutní četnost**	**Relativní četnost**
Ano	4	25,00%	5	71,43%	1	33,33%
Spíše ano	9	56,25%	1	14,29%	1	33,33%
Spíše ne	3	18,75%	1	14,29%	1	33,33%
Ne	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Celkem	16		7		3	



Obr. 9 Využívání kriteriálních nástrojů[vlastní zpracování]

10.3 Na které rozhodovací nástroje si vzpomenete?

V otázce č. 3 mohli vedoucí pracovníci vybírat více možností. Nejvíce stejných odpovědí u společnosti ABC bylo: řízení kvality, 5S, statistika, projektový management, pravděpodobnost a rozhodovací matice, projektový management nebo intuitivní techniky. Další ze zmíněných nástrojů byly např. Kaizen, Kanban, procesní řízení, současná čistá hodnota, krycí příspěvek, cena, kvantita, plýtvání nebo ABC analýza. Ve společnosti X si vedení nejvíce vzpomnělo na systém SAP, analýzu ABC, monitoring strojů, výrobní hlášení, dispečink, výroba, prodej. Dále zde byly zmíněny řízení kvality a kapacit, rozhodovací matice nebo Kaizen. U společnosti Y byly zmíněny rozhodovací stromy, rozhodovací analýza, multikriteriální analýza, SWOT analýza. Z daných odpovědí vyplývá, že některé nástroje jsou běžně používány a jsou pro vedení známy. Velkou zajímavostí je, že systém SAP byl několikrát zmíněn pouze u společnosti X.

10.4 Které z těchto nástrojů znáte?

U otázky, která se týkala znalostí nástrojů, mohli respondenti vybrat více odpovědí. Pro přehlednost o nástrojích, jsou odpovědi vyšší než 5% označeny fialově. Nejznámějšími nástroji u společnosti ABC patří: Kanban, statistika, pravděpodobnost, projektový management atd. U společnosti X je nejznámější řízení zásob. Společnost Y nejvíce používá projektový management a rozhodovací stromy. Celkově jsou u všech tří společností nejvíce známy rozhodovací matice, pravděpodobnost, rozhodovací analýzy, řízení kvality, řízení zásob, projektový management, simulace, 5S, Kaizen, SMED[2], Kanban, metoda krizového scénáře a intuitivní techniky. Naopak nejméně známé nástroje u těchto firem jsou: metody Value at Risk, metody vyrovnání, modelování pomocí programu Witness[3], Hurwitzovo kriterium. Přehledněji můžete vidět výsledky v tab. č. 8.

[2] SMED – metodika zaměřená na snižování plýtvání během výroby [26]

[3] Program Witness umožňuje firmám namodelovat prostředí výroby a poté prostřednictvím simulace zjistit, jaký dopad by měla zamýšlená změna. [28]

Tab. 8 Znalost nástrojů [vlastní zpracování]

	ABC		X		Y	
	Absolutní četnost	**Relativní četnost**	**Absolutní četnost**	**Relativní četnost**	**Absolutní četnost**	**Relativní četnost**
rozhodovací matice	6	4,84%	6	7,69%	2	6,06%
metody rozhodovací analýzy	3	2,42%	0	0,00%	3	9,09%
rozhodovací stromy	3	2,42%	0	0,00%	2	6,06%
portfoliové metody	1	0,81%	0	0,00%	0	0,00%
simulační metody	4	3,23%	0	0,00%	1	3,03%
metody Value at risk	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
základní a popisná statistika	7	5,65%	6	7,69%	0	0,00%
pravděpodobnost	7	5,65%	1	1,28%	2	6,06%
rozhodovací analýzy	1	0,81%	1	1,28%	2	6,06%
řízení kvality	9	7,26%	3	3,85%	3	9,09%
metody vyrovnávání	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
regresní analýza	2	1,61%	0	0,00%	1	3,03%
lineární programování	3	2,42%	0	0,00%	0	0,00%
řízení zásob	6	4,84%	7	8,97%	2	6,06%
projektový management	7	5,65%	6	7,69%	3	9,09%
simulace	3	2,42%	6	7,69%	2	6,06%
modelování pomocí programu Witness	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
metody vyhodnocování investic	4	3,23%	6	7,69%	0	0,00%
metoda monte carlo	2	1,61%	0	0,00%	0	0,00%
simulační metody jako nástroj roz.	1	0,81%	0	0,00%	2	6,06%
štíhlá výroba	5	4,03%	5	6,41%	0	0,00%
JIT	3	2,42%	0	0,00%	1	3,03%
plýtvání	3	2,42%	6	7,69%	0	0,00%
5S	7	5,65%	6	7,69%	1	3,03%
Kaizen	5	4,03%	5	6,41%	2	6,06%
TPM	4	3,23%	0	0,00%	0	0,00%
SMED	3	2,42%	5	6,41%	1	3,03%
Kanban	8	6,45%	5	6,41%	1	3,03%
Savageovo kritérium	1	0,81%	0	0,00%	0	0,00%
Laplaceovo kriterium	1	0,81%	0	0,00%	0	0,00%
Hurwitzovo kriterium	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Waldovo kriterium	1	0,81%	0	0,00%	0	0,00%
minmax kritérium	1	0,81%	1	1,28%	0	0,00%
bodové techniky	2	1,61%	0	0,00%	0	0,00%
metoda krizového scénáře	6	4,84%	1	1,28%	1	3,03%
intuitivní techniky	5	4,03%	2	2,56%	1	3,03%
CELKEM	124		78		33	

10.5 Které můžete aplikovat při rozhodování ve firmě z pohledu Vašeho závodu?

Z tabulky č. 9 vyplývá, že společnost ABC nejvíce využívá řízení kvality, 5S[4], řízení zásob, projektový management, štíhlá výroba a statistika a Kanban. Společnost X nejvíce preferuje řízení kvality, řízení zásob, plýtvání, metody vyhodnocování investic, 5S, Kaizen[5], Kanban[6] a štíhlá výroba. Pro firmu Y je nejvíce používané řízení kvality a řízení zásob, metody rozhodovací analýzy, rozhodovací stromy, simulace, simulační metody, rozhodovací analýzy, projektový management JIT a 5S. K nástrojům, které využívá každá ze tři společnosti, patří: řízení kvality, řízení zásob, 5S. Z dané tabulky také vyplývá, že ani jedna z firem nepoužívá metody Value at Risk, metody vyrovnání, modelování pomocí programu Witness, metodu Monte Carlo, Laplaceovo kritérium[7], Hurwitzovo kritérium a Waldovo kritérium. Pro přehlednost jsou nástroje nad 5% vyznačeny fialově.

[4] 5S – japonská metoda, která má pět kroků začínajících na písmeno„S“, v překladu znamenají: separovat, systematizovat, stále čistit, standardizovat a sebedisciplína. Znamená to, že je potřeba plánovat, které věci zůstanou na pracovišti, uspořádané předměty by mělo být snadné kdykoliv najít, udržovat pracoviště čisté, informace by měly být dostupné, aby se nemuselo nic hledat, plánování disciplíny. [1]

[5] Kaizen – metoda, která napomáhá ke zlepšování procesů, systémů a jedinců [27]

[6] Kanban – označení pro štítek nebo kartu. Tato metoda pochází z Japonska, poprvé využita ve firmě Toyota. [36]

[7] Laplaceovo kritérium – pokud je střední hodnota důsledků ekonomiky v rozhodování největší, jedná se o strategii, která je nejvhodnější. [24]

Tab. 9 Aplikování nástrojů ve firmách [vlastní zpracování]

	ABC		X		Y	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
rozhodovací matice	5	5,62%	2	3,51%	1	5,26%
metody rozhodovací analýzy	2	2,25%	0	0,00%	2	10,53%
rozhodovací stromy	1	1,12%	0	0,00%	2	10,53%
portfoliové metody	0	0,00%	1	1,75%	0	0,00%
simulační metody	3	3,37%	0	0,00%	1	5,26%
metody Value at risk	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
základní a popisná statistika	5	5,62%	0	0,00%	0	0,00%
pravděpodobnost	6	6,74%	1	1,75%	0	0,00%
rozhodovací analýzy	1	1,12%	1	1,75%	1	5,26%
řízení kvality	9	10,11%	7	12,28%	3	15,79%
metody vyrovnávání	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
regresní analýza	0	0,00%	1	1,75%	0	0,00%
lineární programování	1	1,12%	0	0,00%	0	0,00%
řízení zásob	6	6,74%	7	12,28%	3	15,79%
projektový management	6	6,74%	2	3,51%	1	5,26%
simulace	0	0,00%	1	1,75%	2	10,53%
modelování pomocí programu Witness	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
metody vyhodnocování investic	3	3,37%	6	10,53%	0	0,00%
metoda monte carlo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
simulační metody jako nástroj rozhodo.	0	0,00%	0	0,00%	1	5,26%
štíhlá výroba	6	6,74%	3	5,26%	0	0,00%
JIT	1	1,12%	0	0,00%	1	5,26%
plýtvání	3	3,37%	7	12,28%	0	0,00%
5S	8	8,99%	6	10,53%	1	5,26%
Kaizen	4	4,49%	5	8,77%	0	0,00%
TPM	4	4,49%	0	0,00%	0	0,00%
SMED	2	2,25%	2	3,51%	0	0,00%
Kanban	5	5,62%	5	8,77%	0	0,00%
Savageovo kritérium	1	1,12%	0	0,00%	0	0,00%
Laplaceovo kriterium	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Hurwitzovo kriterium	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Waldovo kriterium	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
minmax kritérium	1	1,12%	0	0,00%	0	0,00%
bodové techniky	1	1,12%	0	0,00%	0	0,00%
metoda krizového scénáře	1	1,12%	0	0,00%	0	0,00%
intuitivní techniky	4	4,49%	0	0,00%	0	0,00%
CELKEM	89		57		19	

10.6 Nejvíce používané nástroje ve firmách

Otázka č. 6 byla otevřená a vedoucí pracovníci mohli napsat více nástrojů, které nejvíce používají. U společnosti ABC, a. s. se nejvíce vyskytovali odpovědi: řízení kvality, řízení zásob, pravděpodobnost, 5S, projektový management, simulační metody, intuitivní techniky. Dále byly také vzpomenuty kanban, štíhlá výroba, plýtvání nebo rozhodovací matice. Nejčastější používání nástrojů je ovlivněno jak pozicí pracovníka a také na jakém závodě pracuje. U společnosti X byly nejvíce používány řízení kvality, řízení zásob, plýtvání a vyhodnocování investic. Dalšími často používanými nástroji jsou rozhodovací matice a projektový management. Třetí ze společností – Y, nejčastěji k rozhodování používá řízení kvality, rozhodovací analýza, rozhodovací stromy, simulační metody, projektový management, řízení kvality, řízení zásob a 5S. Všechny tři společnosti mají stejný obor podnikání, liší se pouze tím, že společnosti X a Y mají zahraniční účast.

10.7 Které další nástroje využíváte, ale nebyly zde vzpomenuty?

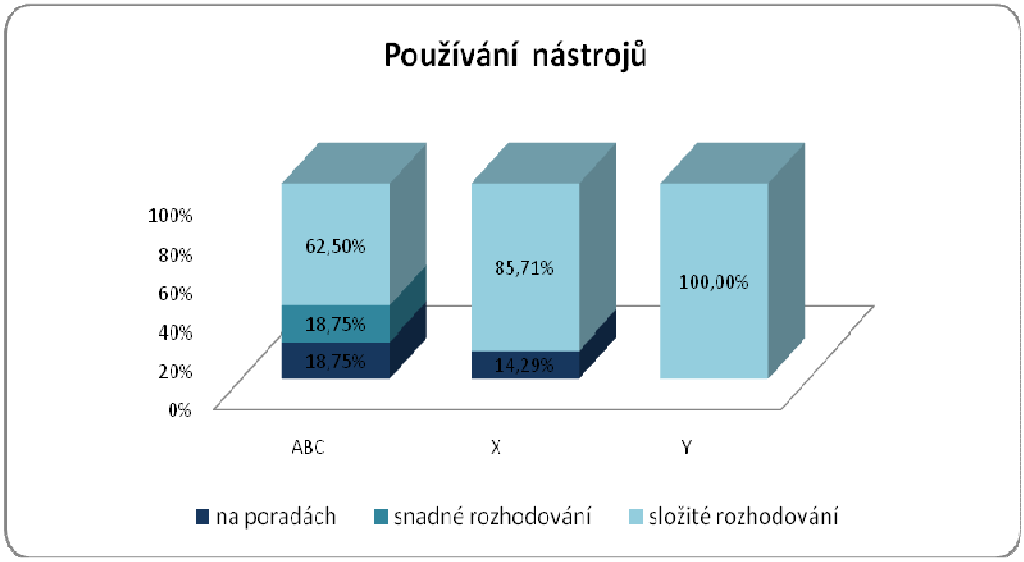
Dalšími nástroji, které jsou využívány, ale nebyly zde vzpomenuty, jsou např. multikriteriální analýza, Swot analýza, bodové technika, Parethovo pravidlo, 8D rekord,

10.8 Kdy tyto nástroje převážně využíváte?

Z obrázku č. 11vyplývá, že nejvíce vedoucí pracovníků odpovědělo, že tyto nástroje využívají u složitého rozhodování. Konkrétně odpovědělo u společnosti Y 100%, u společnosti X 85,71% a ABC, 62,5%. U snadného rozhodování využívá tyto nástroje celkově pouze 18,75% respondentů (3 vedoucí pracovníci). Pro používání těchto nástrojů na poradách odpovědělo 18,75% respondentů ze společnosti ABC a 14,29% ve společnosti X. Podrobnější informace ohledně procent i počtů jsou v tabulce č. 10.

Tab. 10 Kdy jsou nástroje používány [vlastní zpracování]

	ABC		X		Y	
	Absolutní četnost	**Relativní četnost**	**Absolutní četnost**	**Relativní četnost**	**Absolutní četnost**	**Relativní četnost**
na poradách	3	18,75%	1	14,29%	0	0,00%
snadné rozhodování	3	18,75%	0	0,00%	0	0,00%
složité rozhodování	10	62,50%	6	85,71%	3	100,00%
celkem	16		7		3	



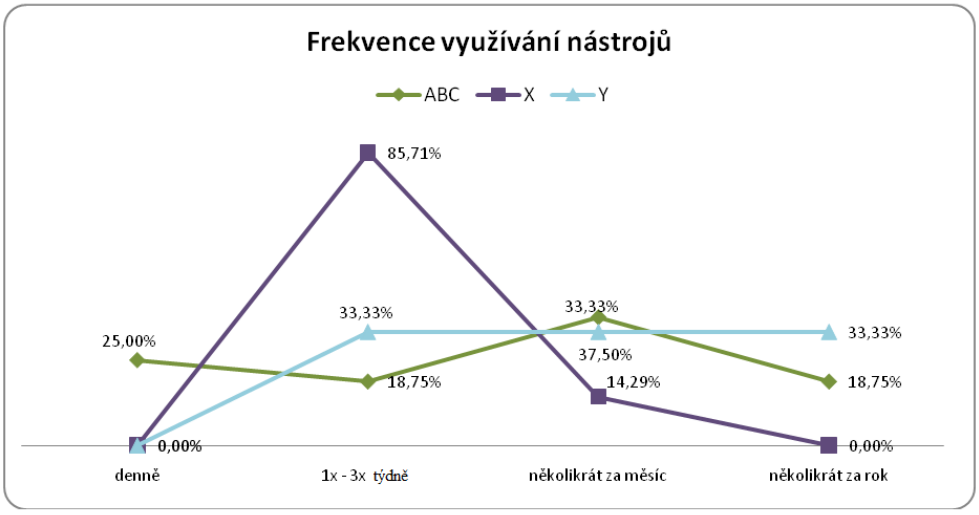
Obr. 10 Kdy jsou využívány kriteriální nástroje [vlastní zpracování]

10.9 Jak často tyto nástroje používáte?

Z tabulky č. 11, frekvence využívání nástrojů se liší. Firma ABC nástroje pro rozhodování využívá několikrát za měsíc, tuto odpověď zvolilo 37,5% dotazovaných vedoucích pracovníků. Společnost X využívá rozhodovací nástroje 1x – 3x denně, tuto odpověď vybralo 85,71% dotazovaných vedoucích pracovníků firmy. U společnosti Y není výsledek jednoznačný. Názorná ukázka je na obrázku č. 12.

Tab. 11 Preference využívání nástrojů [vlastní zpracování]

	ABC		X		Y	
	Absolutní četnost	**Relativní četnost**	**Absolutní četnost**	**Relativní četnost**	**Absolutní četnost**	**Relativní četnost**
denně	4	25,00%	0	0,00%	0	0,00%
1x - 3x denně	3	18,75%	6	85,71%	1	33,33%
několikrát za měsíc	6	37,50%	1	14,29%	1	33,33%
několikrát za rok	3	18,75%	0	0,00%	1	33,33%
Celkem	16		7		3	

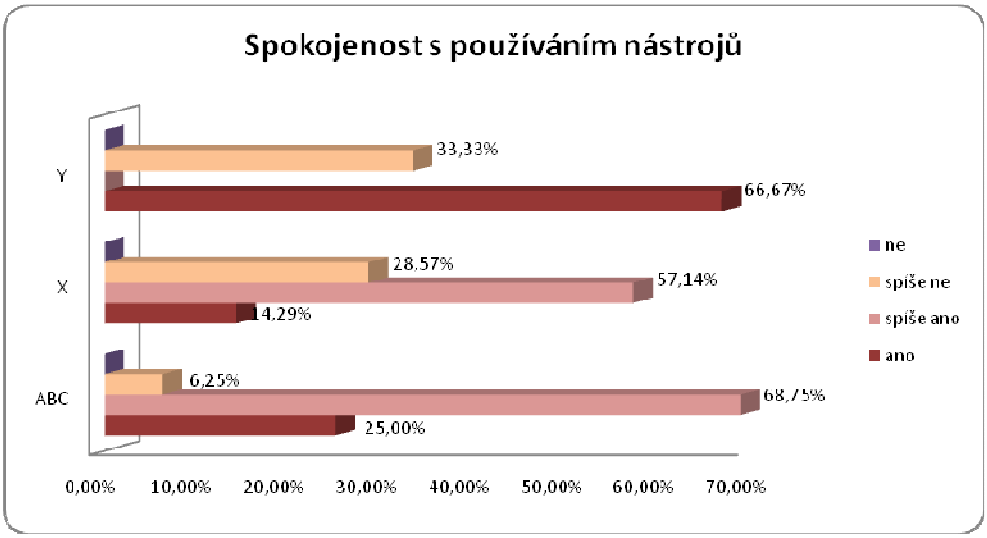


Obr. 11 Frekvence využívání nástrojů [vlastní zpracování]

10.10 Jste s používáním nástrojů spokojeni?

Tab. 12 Spokojenost s používáním nástrojů [vlastní zpracování]

	ABC		X		Y	
	Absolutní četnost	**Relativní četnost**	**Absolutní četnost**	**Relativní četnost**	**Absolutní četnost**	**Relativní četnost**
ano	4	25,00%	1	14,29%	2	66,67%
spíše ano	11	68,75%	4	57,14%	0	0,00%
spíše ne	1	6,25%	2	28,57%	1	33,33%
ne	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
celkem	16		7		3	



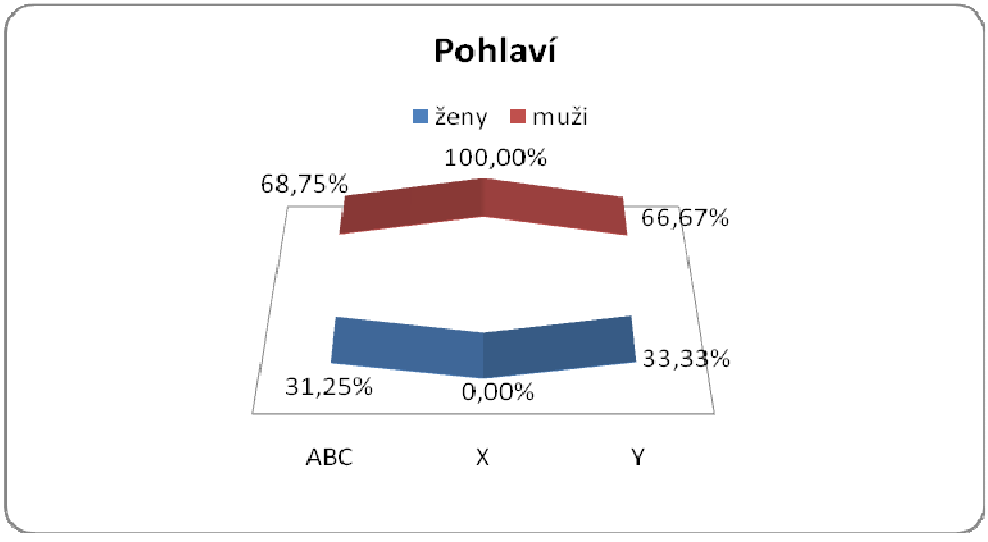
Obr. 12 Spokojenost s používáním nástrojů [vlastní zpracování]

Společnost ABC je s používáním nástrojů pro rozhodování spokojená, pouze jeden z vedoucích pracovníků uvedl, že je spíše nespokojen. U společnosti X je více než 71% spokojeno s používáním nástrojů, spíše nespokojeni byly pouze 2 pracovníci. Téměř 67% pracovníků ze společnosti Y je spokojeno s těmito nástroji, jeden odpověděl negativně. Názorná ukázka spokojenosti s používáním nástrojů rozhodování v každé ze tří firem je vyjádřen graficky na obrázku č. 13. Více informací o přesném počtu i procentním vyjádření jsou v tabulce č. 12.

10.11 Pohlaví

Tab. 13 Pohlaví [vlastní zpracování]

	ABC		X		Y	
	Absolutní četnost	**Relativní četnost**	**Absolutní četnost**	**Relativní četnost**	**Absolutní četnost**	**Relativní četnost**
ženy	5	31,25%	0	0,00%	1	33,33%
muži	11	68,75%	7	100,00%	2	66,67%
celkem	16		7		3	



Obr. 13 Pohlaví [vlastní zpracování]

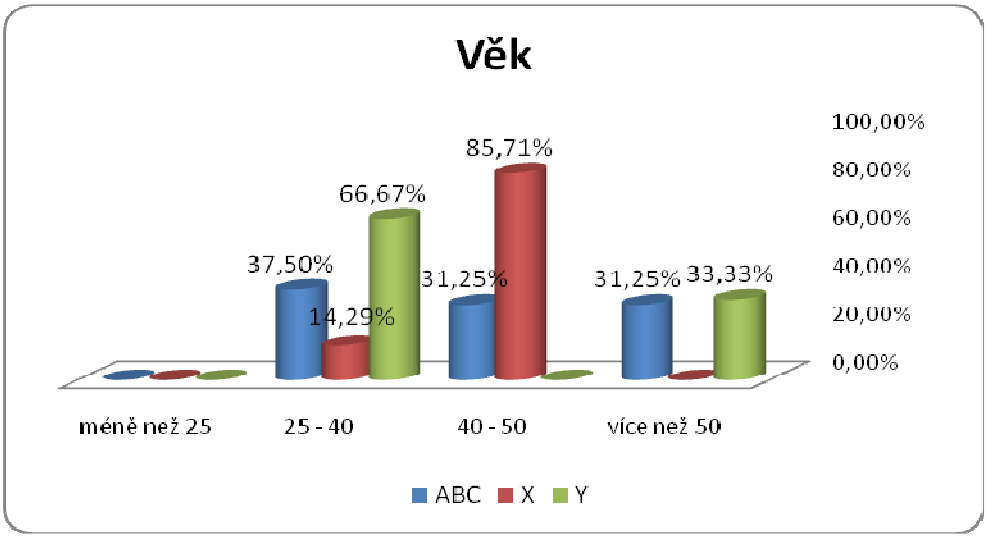
Z tabulky č. 13 můžeme zjistit, že ve všech ze tří společností pracuje více mužů než žen. Konkrétně u společnosti ABC, a. s. pracuje téměř 69% mužů a přibližně 31% žen. Ve společnosti Y je situace podobná. Zajímavostí je, že všichni vedoucí pracovníci ze společnosti X byli muži. Názorněji můžete vidět tyto skutečnosti na obrázku č. 14.

10.12 Věk

Z tabulky č. 14 můžeme vyčíst výsledky odpovědí na otázku týkající se věku. Ani v jedné z firem nepracuje žádný vedoucí pracovník, který by byl mladší 25ti let. Nejvíce pracovníků – 37,5% ve společnosti ABC, a. s. je ve věku 25-40, zbytek dotazovaných je starší 40ti let. Ve společnosti X je téměř 87% dotazovaných ve věku 40-50 let. Pouze jeden z nich je mladší 40ti let. 67% dotazovaných ze společnosti Y je ve věku 25 – 40 let. Názorná ukázka na obrázku č. 14.

Tab. 14 Věk [vlastní zpracování]

	ABC		X		Y	
	Absolutní četnost	**Relativní četnost**	**Absolutní četnost**	**Relativní četnost**	**Absolutní četnost**	**Relativní četnost**
méně než 25	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
25 - 40	6	37,50%	1	14,29%	2	66,67%
40 - 50	5	31,25%	6	85,71%	0	0,00%
více než 50	5	31,25%	0	0,00%	1	33,33%
celkem	16		7		3	



Obr. 14 Věk [vlastní zpracování]

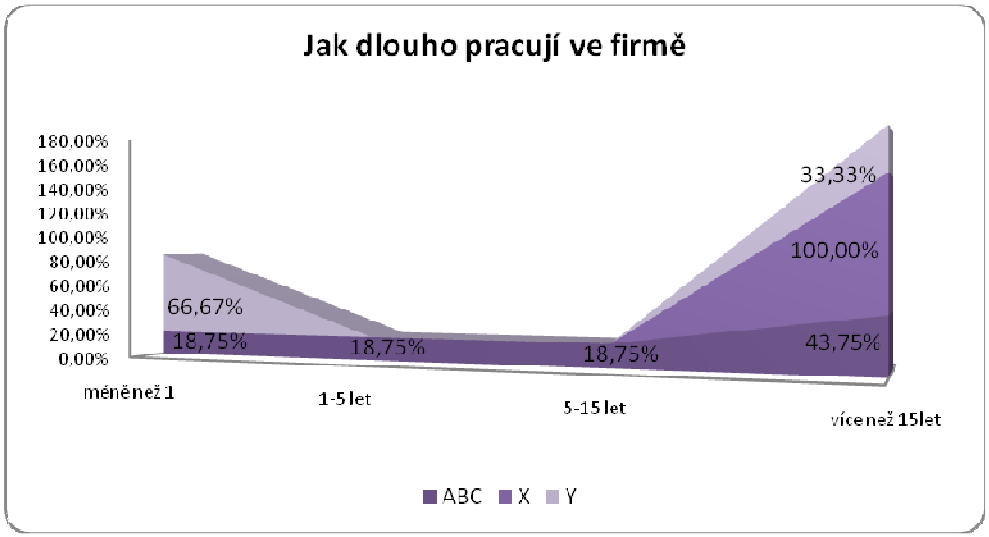
10.13 Jak dlouho pracujete ve firmě?

Na otázku, která se týkala pracovního poměru, odpovědělo téměř 44% z vedoucích pracovníků společnosti ABC, že je ve společnosti déle než 15 let. Necelých 67% ve společnosti Y tam pracuje méně než 1 rok, pouze jeden z dotazovaných odpovědělo

negativně. Velmi zajímavé je, že všichni z dotazovaných ze společnosti X tam pracuje déle než 15 let. Grafické znázornění je na obrázku č. 16, absolutní a relativní četnost v tabulce č. 15.

Tab. 15 Jak dlouho pracují ve firmách [vlastní zpracování]

	ABC		X		Y	
	Absolutní četnost	**Relativní četnost**	**Absolutní četnost**	**Relativní četnost**	**Absolutní četnost**	**Relativní četnost**
méně než 1	3	18,75%	0	0,00%	2	66,67%
1-5 let	3	18,75%	0	0,00%	0	0,00%
5-15 let	3	18,75%	0	0,00%	0	0,00%
více než 15let	7	43,75%	7	100,00%	1	33,33%
celkem	16		7		3	

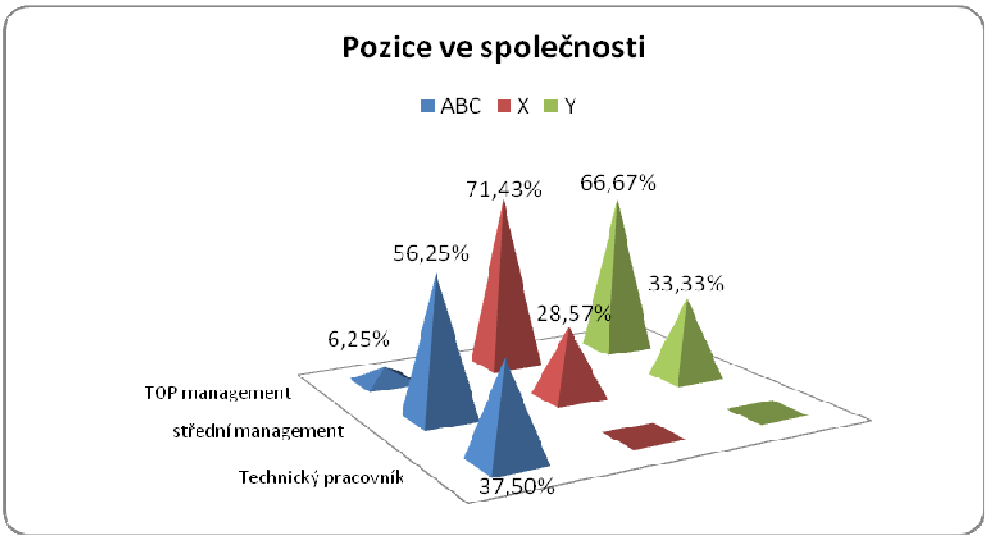


Obr. 15 Jak dlouho pracují ve firmě [vlastní zpracování]

10.14 Ve firmě pracujete jako

Tab. 16 Pozice ve firmě [vlastní zpracování]

	ABC		X		Y	
	Absolutní četnost	**Relativní četnost**	**Absolutní četnost**	**Relativní četnost**	**Absolutní četnost**	**Relativní četnost**
TOP management	1	6,25%	5	71,43%	2	66,67%
střední management	9	56,25%	2	28,57%	1	33,33%
Technický pracovník	6	37,50%	0	0,00%	0	0,00%
celkem	16		7		3	



Obr. 16 Pozice ve společnosti [vlastní zpracování]

Jak vyplývá z tabulky č. 16, nejvíce respondentů ze společnosti ABC pracuje jako střední management – asi 56%. 37,5% jsou techničtí pracovníci a pouze 6,25% pracuje jako TOP management. U společnosti X odpovědělo 71,4%, že pracují jako TOP management, jako střední management pracuje necelých 29%. 66,7% ve společnosti pracuje jako TOP management, 33,3% jako střední management. Názorněji můžeme vidět výsledky na obrázku č. 16.

10.15 Jaké nástroje se ve Vaší firmě nejvíce osvědčily a jakým způsobem firmě pomáhají?

Poslední otevřená otázka se týkala osvědčených nástrojů v každé z firem. Společnost ABC má několik závodů, proto je těchto nástrojů několik. Osvědčilo se např. metody vyhodnocování investic, řízení kvality, statistika (shromáždění potřebných informací pro následující rozhodnutí, řízení zásob, Kaizen v kombinaci s Parethem nebo SMED. Společnosti X se osvědčilo řízení oběžných prostředků, které je důležité pro dobrou ekonomickou vyváženost firmy. Dalším nástrojem je řízení kvality a to především pro spokojenost zákazníka a také jeho potřeb. Monitoring podporuje produktivitu výroby. Na úsporu materiálu a snižování neshodné výroby slouží plýtvání. 2x týdně probíhá dispečink, který pomáhá předcházet změnovým procesům ve výrobě a to na základě včasných informací zákazníka, jeho potřeb a zároveň predikce vývoje odběrů výrobkového portfolia. Ve firmě je také využíván systém SAP. Ve firmě Y se velmi osvědčila multikriteriální analýza, vyhodnocování výkonu obchodníků, segmentace zákazníků a také výběrová řízení.

11 ROZHOVORY

Řízené rozhovory byly prováděny se třemi vedoucími pracovníky ve společnosti ABC, a. s., konkrétně s generálním ředitelem, ekonomickým ředitelem a vedoucí controllingu. Délka jednoho rozhovoru byla 20 min, který měl 10 otázek. Otázky k řízeným rozhovorům naleznete v příloze č. 2.

Z rozhovorů vyplynulo, že se ve společnosti nevyužívá žádný software, který by podporoval strategické rozhodování. Ve společnosti ABC, a. s. jsou pouze ekonomické a účetní programy. Další otázka se týkala potřeby tohoto nástroje. Všichni dotázaní odpověděli, že by ve společnosti bylo potřeba zavedení softwaru, jako systému podpory rozhodování. Částka by neměla přesáhnout 600 000 Kč. Očekává se, že by měl společnosti pomoci v hledání optimálních variant z hlediska posouzení rizik, příležitostí, kvantifikací výhod a nevýhod a především by pomohl v rozhodovacích procesech. Nákup software by byl pokryt z vlastních zdrojů a rezerv, ve firmě není obvyklé získávání úvěru, pokud není investice vyšší než 1 000 000 Kč.

Hlavními kritérii by byla kvalita, cena, využitelnost v praxi, kvalita výstupů, které by byly přizpůsobeny podmínkám ve společnosti. Velmi důležitá je kontabilita s účetním a ekonomickým systémem, které ve společnosti již fungují. Očekává se, že bude rychlé zavedení programu a ne příliš zdlouhavá instalace. Program by se používal především v období tvorby plánů, tvorby realizace investičních záměrů, případně simulace na období 2 – 3 roky dopředu. Navržený program by měl umět simulovat, modelovat, měnit výstupy při změně klíčových veličit, najít nejvhodnější alternativy u investic a změny u výroby.

Software by měl hlavně zlepšit strategické rozhodování ve společnosti, měl by urychlit třídění informací, poskytovat rychleji informace, ale je velmi důležité, aby byl propojen se systémem ve společnosti. Společnost předpokládá, že zavedení tohoto software se projeví uvnitř, ale také navenek společnosti. Uvnitř podniku by mělo dojít ke zrychlení rozhodování představenstva, díky podloženým výsledkům ze softwaru ujednotit názory, minimalizovat výkyvy ekonomické stability před a po realizaci. Dále by se měl ušetřit čas, zvýšila by se přehlednost, zlepšila by se kvalita a rychlost poskytovaných informací. Díky kvalitnějším a rychlejším informacím by společnost pro okolí byla brána jako ekonomicky stabilnější, zlepšila by se image podniku a samozřejmě postavení firmy vůči bankám, dodavatelům a odběratelům.

12 SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ

Tab. 17 SWOT na rozhodování ve společnosti[vlastní zpracování]

Silné stránky	**Slabé stránky**
znalost mnoha nástrojů, dobré postavení na trhu	společnost pracuje pouze s nástroji, které zná vedení, nepracuje se příliš s čísly, vše je na základě odhadu a zkušeností.
Příležitosti	**Hrozby**
využití nových nástrojů, software, který umožní modelovat a simulovat, zlepšení vyjednávacích podmínek s úřady a bankami.	špatné nadefinování kritérií, chyby a překlepy při zadávání informací do programu, opomenutí některého z konkurentů.

SWOT analýza vyplývá z online dotazníků a řízených rozhovorů, které byly ve společnosti ABC, a. s. Silnými stránkami jsou, že společnost zná mnoho nástrojů a velmi dobré postavení na trhu, naopak slabé stránky jsou, že společnost pracuje pouze s těmi nástroji, které vedení zná, nepracuje se s podloženými výsledky a čísly, ale naopak na základě odhadu! Příležitostmi pro společnost mohou být: využití nových nástrojů nebo softwaru, který bude sloužit jako nový nástroj pro rozhodování ve společnosti. Hrozbami jsou špatné nadefinování kritérií do softwaru, opomenutí některého z konkurentů nebo např. chyby a překlepy, které následně ovlivní výstupy z programu.

Po srovnání společnosti ABC, a. s. s konkurenty X, Y prostřednictvím online dotazníku, jsem dospěla k výsledkům, že jsou společnosti rozdílné. Ačkoliv firmy podnikají ve stejném oboru, jejich používání nástrojů pro rozhodování se liší. Je to dáno tím, jaké nástroje vedení společností znají, které preferují a také, které mohou aplikovat v jejich společnosti na podporu rozhodování. Z online dotazníku vyplynulo, že je rozdílná mimo jiné i frekvence používání nástrojů pro rozhodování. Velmi zajímavým výsledkem bylo, že vedoucí pracovníci jsou ve společnosti déle než 15 let. Tato odpověď se týkala společnosti X, kdy na tuto otázku odpovědělo všech 7 dotázaných. Ve společnosti ABC, a. s., pracuje 43% vedoucích pracovníků déle než 15 let. Domnívám se, že vedoucí pracovníci společnosti by neměli být ve vedení déle než; 7 let. Dalším zajímavým zjištěním bylo, že ve společnosti X jsou ve vedení pouze muži. Celkově hodnotím společnosti ABC, a. s., znalou nástrojů pro rozhodování, tyto metody ale nepoužívají a zaměřují se především na pravděpodobnost a statistiku. Podle mého názoru, ovlivňuje rozhodování ve společnostech také věk a délka působnosti v dané společnosti.

12.1 Doporučení

Současný stav rozhodování ve společnosti ABC, a. s. by zjištěn pomocí dotazníků, kdy byla společnost porovnána s dalšími dvěma konkurenty z odvětví. Pro zlepšení systému strategického rozhodování mohou ve společnosti nastat tři možnosti řešení:

- z dotazníků vyplývá, že na tom společnost s používáním nástrojů pro rozhodování není nejhůře, ale i tak by měla společnost vylepšit své strategické rozhodování a k tomu tedy **postupně zavádět nové nástroje rozhodování**, příklad bych mohla vzít z online dotazníků konkurentů, kterým se např. velmi osvědčila multikriteriální analýza, řízení kvality, atd.,
- **využití moderních metod**, jednou z možností je Strategie modrého oceánu, která společnostem pomáhá nalézat nové možnosti na trzích a tím i ↑ hodnotu pro zákazníka a zároveň ↓ náklady společnosti. Je zaměřena na rozhodování v tom směru, že nutí přemýšlet vedení společnosti, zda zůstanou na stejném trhu nebo budou nalézat nové trhy,
- **zavedení softwaru**, který je zaměřen na podporu strategického rozhodování ve společnostech. Program umí modelovat, simulovat a také by měl pomoci nalézt nejvhodnější alternativu. Ze všech navržených možností jsem si vybrala právě tuto možnost: implementaci softwaru, který bude sloužit jako systém podpory rozhodování ve společnosti ABC, a. s. Dále jsem v této společnosti prostřednictvím řízených rozhovorů zjišťovala, zda by mělo vedení zájem o tento software, kolik jsou ochotni za něj zaplatit a co všechno by měl umět.

Stěžejní pro mou diplomovou práci bude projektová část, kde vytvořím návrh implementace nového softwaru pro společnosti ABC, a. s. V rámci řízených rozhovorů jsem zjistila, že si také společnost přeje zavedení softwaru, který by jim usnadnil strategické rozhodování.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

13 PROJEKT SYSTÉMU PODPORY STRATEGICKÉHO ROZHODOVÁNÍ VE VÝROBNÍ FIRMĚ ABC, A. S.

13.1 Grafické znázornění celého projektu

Obr. 17 Grafické znázornění projektu [vlastní zpracování]

13.2 Současný stav

Prostřednictvím online dotazníku jsem zjistila, že ve společnosti ABC, a. s. znají celkem mnoho nástrojů pro rozhodování, ale i přesto dávají přednost statistice a pravděpodobnosti. Domnívám se, že k tomu, aby byla situace v podniku (zvláště na závodě obaly) zlepšena, je zapotřebí implementovat software, který ve firmě bude sloužit jako systém podpory strategického rozhodování. Na základě tohoto návrhu, jsem měla rozhovory se třemi vedoucími pracovníky. Z kladených otázek jsem zjistila, že sami již uvažovali o nějakém softwaru, který jim v rozhodování pomůže, protože je ho zapotřebí. Implementace programu podporující rozhodování by společnosti velmi prospělo, hlavně v oblasti modelování a různých situací, které mohou nastat, plánování a rozhodování o investici a také návratnosti.

13.3 Žádoucí stav

Žádoucím stavem ve společnosti ABC, a. s. je implementace softwaru, který jim usnadní strategické rozhodování. Z několika možností nabídky jsem vybrala software **Vensim**, který distribuuje společnost Proverbs. Tento program bude podle mého názoru pro společnosti ABC, a. s. nejvhodnější. Vensim je software, který slouží controllerům, manažerům, ale také samotným manažerům k modelování a simulaci. Tento software pomůže společnosti ABC, a. s. řídit, vytvářet politiku rozhodování a mimo jiné také stanovovat postupy. Tento simulační program má mnoho postupů, které jsou patentované, a u žádného jiného softwaru je nenajdeme. Pokud by společnost zajímala, jak se bude měnit situace, není to pro Vensim žádný problém, stačí pouze upravit proměnné a uvidí, jak se změní již vytvořený výsledný graf. Velkou výhodou je také to, že je Vensim v češtině a nedochází k několika významům, které mohou nastat při překladu z angličtiny do češtiny. Čím vším může Vensim společnosti pomoci:

- simulátory jsou vytvořeny podle toho, jak si to přeje podnik,
- distribuování již vytvořených simulátorů,
- analyzování a porovnání scénářů,
- simulování procesů (diskrétních),
- sdílení nasimulovaných strategií společnosti,
- optimalizaci,
- vyhledávání chyb (automaticky),
- analyzování smyček a jejich dominance. [19]

13.3.1 Akceptační kritéria

Pro návrh implementace software na podporu systému rozhodování ve společnosti ABC, a. s. musí být stanoveny akceptační kritéria:

- nákup softwaru nepřekročí 600 tisíc,
- vedení společnosti musí být proškoleno na základě dvoudenního kurzu,
- program postupně pomůže společnosti ABC, a. s. zlepšit současnou situaci rozhodování,
- návratnost nákupu software bude do 5 let,
- lepší úvěr od banky, při získávání finančních zdrojů na velké investice.

Velmi důležité pro společnost ABC, a. s. bude učení se, kdy se postupně budou s tímto softwarem seznamovat a následně používat jako moderní nástroj pro rozhodování. Vensim je program v češtině, což je pro společnost velkou výhodou. Podstatné je, aby se společnost zúčastnila dvoudenního kurzu, kde se vedoucí pracovníci získají více informací, jak s tímto programem pracovat. Ze začátku bude společnosti pomáhat odborný konzultant.

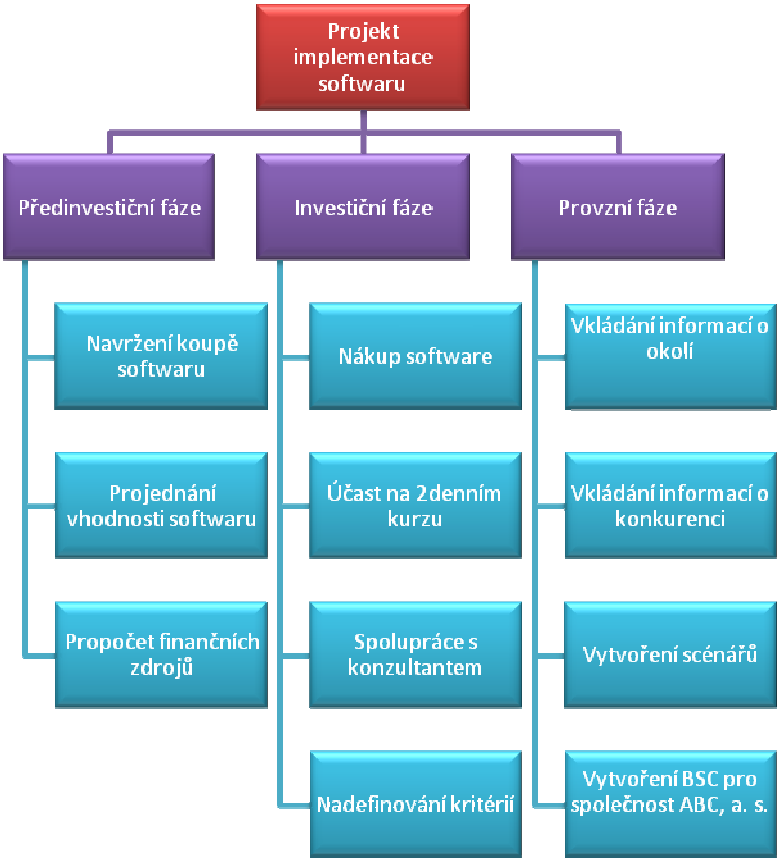
13.4 Časový harmonogram

Hlavním úkolem projektu je implementace softwaru, jako nástroj pro zlepšení rozhodování ve společnosti ABC, a. s.

Projekt bude mít tři fáze: předinvestiční, investiční, provozní Předinvestiční fáze se bude zabývat navržením koupě tohoto softwaru, projednání vhodnosti a správného výběru, propočet finančních zdrojů. Celá první fáze bude trvat týden, je to z toho důvodu, aby si vedení společnosti bylo opravdu jistá, že vybrali software vhodně a správně.

Investiční fáze bude nejdelší a bude zahrnovat samotný nákup software, účast vedení společnosti na intenzivním kurzu, kde se lépe seznámí se všemi funkcemi a nástroji, které Vensim má. Dále zde bude patřit spolupráce s konzultantem po dobu 50ti dnů, která bude pro společnost nejdůležitější. Konzultant se vedením společnosti postupně projde všechny kroky a možnosti, které mohou při zadávání informací do softwaru nastat. Posledním krokem investiční fáze bude postupné nadefinování všech kritérií, které bude společnost ABC, a. s. využívat v další fázi.

Třetí a také poslední fází je provozní fáze, která zahrnuje vytvoření projektové části, kde se budou vkládat informace o současném stavu, okolí a také informace o konkurenci, která působí na stejném trhu. Postupně se budou vytvářet scénáře, u kterých se budou moci měnit vstupní informace. Posledním krokem bude vytvoření Balanced Scorecard pro společnost ABC, a. s.



Obr. 18 Hierarchická struktura činnosti projektu

[vlastní zpracování]

Software společnosti následně budou používat pro plánování nákupu různých investičních záměrů, na pomoc strategického rozhodování.

Obr. 19 Fáze projektu [vlastní zpracování]

Celkový časový harmonogram na tento projekt bude 4,5 měsíce.

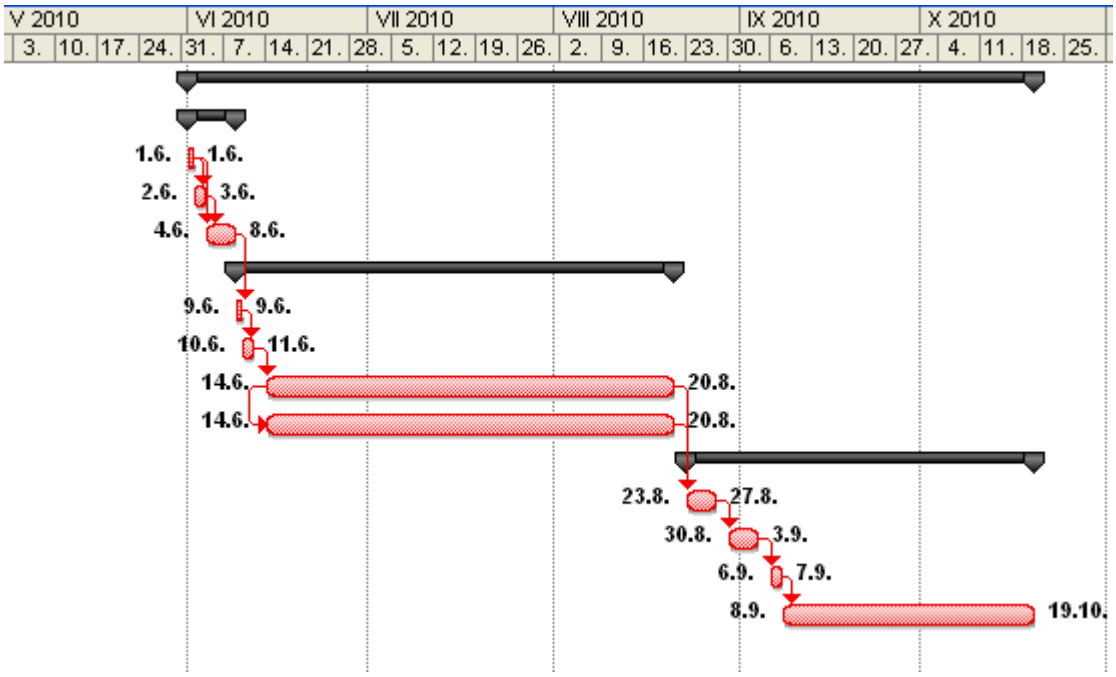
Začátek projektu: 1. červen 2010

Navržení koupě softwaru Vensim společnosti:	1. týden v červnu 2010
Projednání vhodnosti a výběru softwaru:	1. týden v červnu 2010
Propočet finančních zdrojů:	1. týden v červnu 2010
Nákup softwaru:	9. července 2010
Účast na dvoudenním kurzu:	10. – 11. července 2010
Spolupráce s konzultantem:	50 dnů, do 20. 8. 2010
Postupné nadefinování všech kritérií:	50 dnů, do 20. 8. 2010
Vložení informace o současném stavu prostředí	do 27. 8. 2010
Vložení informací o konkurenci	do 3. 9. 2010
Vytvoření scénářů, postupně lze informace měnit	do 7. 9. 2010
Vytvoření Balanced Scorecard ve společnosti ABC:	do 19. 10. 2010

Konec projektu: 19. 10. 2010

	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci
1	**Projekt návrhu iplementace softwaru**	**101 dny**	**1.6. 10**	**19.10. 10**	
2	**Předinvestiční fáze**	**6 dny**	**1.6. 10**	**8.6. 10**	
3	Navržení koupě softwaru	1 den	1.6. 10	1.6. 10	
4	Projednání vhodnosti software	2 dny	2.6. 10	3.6. 10	3
5	Propočet finančních zdrojů	3 dny	4.6. 10	8.6. 10	4;3
6	**Ivestiční fáze**	**53 dny**	**9.6. 10**	**20.8. 10**	
7	Nákup softwaru	1 den	9.6. 10	9.6. 10	5
8	Účast na dvoudenním kurzu	2 dny	10.6. 10	11.6. 10	7
9	Spolupráce s konzultantem	50 dny	14.6. 10	20.8. 10	8
10	Postupné nadefinování všech kritérií	50 dny	14.6. 10	20.8. 10	9SS
11	**Provozní fáze**	**42 dny**	**23.8. 10**	**19.10. 10**	
12	Vložení informací o současném stavu prostředí	5 dny	23.8. 10	27.8. 10	10;9
13	Vložení informací o konkurenci	5 dny	30.8. 10	3.9. 10	12
14	Vytvoření scénářů	2 dny	6.9. 10	7.9. 10	13
15	Vytvoření Balanced Scorecard ve společnosti ABC	30 dny	8.9. 10	19.10. 10	14

Obr. 20 Časový harmonogram projektu v MS Projectu[vlastní zpracování]



Obr. 21Ganttův diagram (řádkový harmonogram projektu) [vlastní zpracování]

13.5 Lidské zdroje

Jelikož je Vensim software na podporu rozhodování, bude s tímto programem pracovat TOP management – konkrétně vedoucí pracovníci všech ze 6ti závodů, generální ředitel, ekonomický ředitel a vedoucí controllingu ve společnosti ABC, a. s. Projektové vedení bude mít na starosti vedoucí controllingu, zpětnou kontrolu bude vykonávat generální ředitel s ekonomickým ředitelem. Velmi důležité bude pro tento projekt průhlednost a to především z důvodu účetnictví.

Tab. 18 Tým projektu [vlastní zpracování]

Projektové vedení	**Vedoucí controllingu**
Realizace projektu	Ředitel závodu I Ředitel závodu II Ředitel závodu III Ředitel závodu IV Ředitel závodu V Ředitel závodu VI
Kontrola	Generální ředitel společnosti Ekonomický ředitel

Vedoucí controllingu pracuje ve společnosti 20 let, controlling vede již 7 let. Ekonomický ředitel společnosti, který má na starosti mimo jiné i software ve společnosti ABC, a. s. pracuje 28 let. Generální ředitel vykonává svou pozici již 5 let, dříve pracoval jako ekonomický ředitel. Dále jsou zde ředitelé všech 6ti závodů.

Tab. 19 Matice zodpovědnosti[vlastní zpracování]

	Vedoucí controll.	Ředitel I	Ředitel II	Ředitel III	Ředitel IV	Ředitel V	Ředitel VI	Generální ředitel	Ekonomický ředitel
Navržení softwaru	x								
Projednání vhodnosti	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Finanční propočet	x							x	x
Nákup softwaru	x							x	x
Dvoudenní kurz	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Spolupráce s konzultantem	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Nadefinování kritérií	x								x
Vložení informací o současném stavu	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Vložení informací o konkurenci	x								x
Vytvoření scénářů	x								x
Vytvoření BSC	x								x

13.5.1 Analýza zainteresovaných stan

K zainteresovaným stranám (stakeholders) patří všichni, kteří jsou spojeni s danou realizací projektu. Stakeholders dělíme na primární a sekundární. [5]

Nejdříve jsem vyjmenovala všechny, kteří jsou s daným projektem spojeni. Popsala jsem zájmy, z pohledu firmy se jedná převážně o zlepšení strategického rozhodování, zlepšení image společnosti, kvalitnější a rychlejší výstupy, možnost simulování a modelování různých situací. Z pohledu sekundárních (vnějších) vlivů se jedná o větší důvěryhodnost a podložení, vylepšení pozice společnosti ve zlínském kraji, přijímání více místních obyvatel a lepší vyjednávací podmínky.

Preference zainteresovaných stran se liší, pro každého je podstatné něco jiného. Hlavním zájmem vlastníků je prosperující společnost s dobrým jménem a image. Zájmem konzultanta je spolupráce vedoucích pracovníků při implementaci softwaru do společnosti a pomoc správně pochopit celý proces tohoto programu. Generální ředitel se snaží o dobré jméno společnosti, jeho prosperitu, vyjednávání s obchodními partnery a bankami. Zájmy ekonomického ředitele spočívají v rychlejším a kvalitnějším výstupům, které bude dále používat při rozhodování např. u nákupu investice. Pro vedoucí controllingu jsou velmi důležitá data, se kterými bude pracovat, aby byly výstupy přehledné, mohla modelovat a simulovat různé situace a na základě kterých se poté budou rozhodovat společně s ekonomem o investování. Pro ředitele všech 6ti závodů je nejdůležitější výstupy, na základě kterým mohou urychlit své rozhodování a plánování. Pokud budou výstupy z tohoto softwaru rychlejší a hlavně přesnější, nebude se lišit situace před a po realizaci, tím budou mnohem lepší výsledky a zaměstnanci budou mít mnohem lepší pracovní podmínky, případně i vyšší plat. Zákazníci budou mít lepší kvalitu výrobků, případně i za nižší cenu.

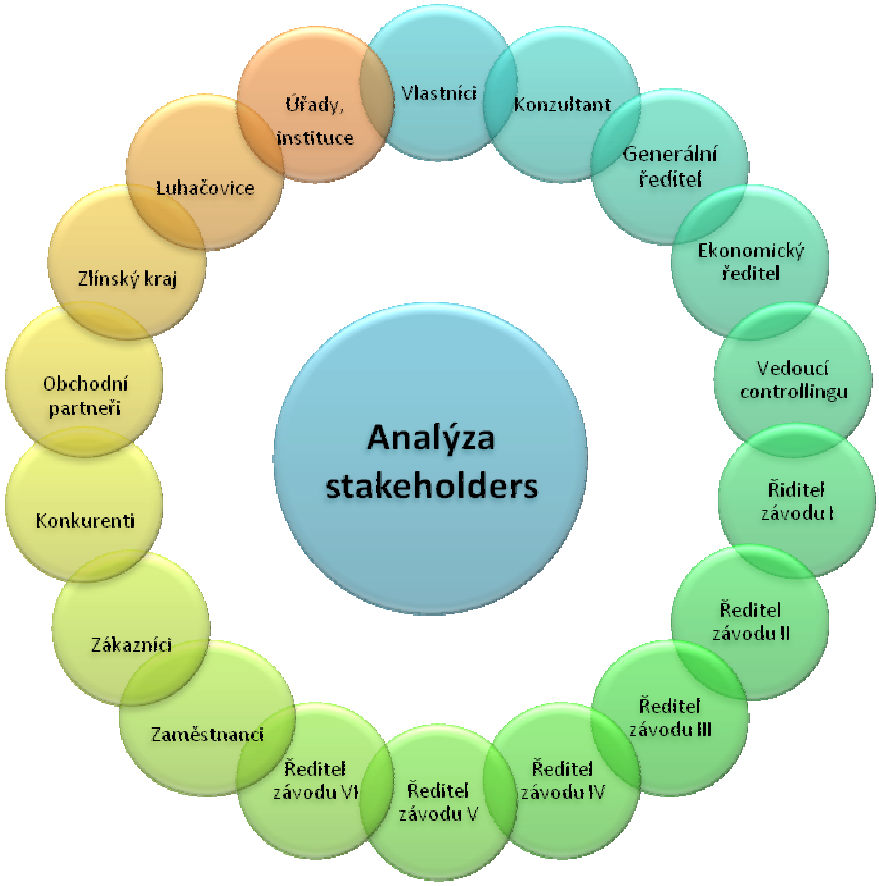
Konkurenti se neustále srovnávají a snaží se vylepšovat svou pozici na trhu, pro obchodní partnery jsou velmi důležité vyjednávací podmínky (pokud budou vytvořeny dobré plány a přesnější propočty, lze získat i slevy), obchodní partneři budou společnost také brát jako dobře ekonomicky stabilnější, prosperující a s dobrým jménem. Zlínský kraj bude na projekt působit neurčitě, ale domnívám se, že je pro kraj důležité mít prosperující společnosti, které jsou díky svým výrobkům a produktům známé nejen v tomto kraji, ale také v celé České republice a zahraničí, dalším důvodem by mohlo být zlepšení

postavení společnosti v kraji. Jelikož je společnost ABC, a. s. jedna z největších společností v Luhačovicích, očekává se, že bude zaměstnávat stále více místních obyvatel a zájemců z blízkého okolí tohoto města. Díky zavedení softwaru se také vylepší komunikace s úřady a institucemi se kterými musí společnost jednat. Je to z toho důvodu, že společnost bude vystupovat s důvěryhodnějšími informacemi, které budou vytvořeny tímto softwarem, informace může také společnost rychleji a kvalitněji poskytovat, plány budou propracovanější i s namodelovanými situacemi, což může mít příznivý vliv např. při získávání úvěru na velmi drahou investici ve společnosti.

Tab. 20 Analýza zainteresovaných stran [5]

Skupina	Zájmy	Vliv	Priorita
Primární			
Vlastníci	Zlepšení strategické rozhodování	+	2
Konzultant	Proškolení vedoucích pracovníků	+	1
Generální ředitel	Zlepšení image společnosti	+	1
Ekonomický ředitel	Kvalitnější výstupy	+	1
Vedoucí controllingu	Simulace a modelování situace	+	1
Ředitel závodu I	Rychlejší rozhodování	+	2
Ředitel závodu II	Rychlejší rozhodování	+	2
Ředitel závodu III	Rychlejší rozhodování	+	2
Ředitel závodu IV	Rychlejší rozhodování	+	2
Ředitel závodu V	Rychlejší rozhodování	+	2
Ředitel závodu VI	Rychlejší rozhodování	+	2
Zaměstnanci	Zlepšení pracovních podmínek ve firmě	+	1
Zákazníci	Lepší kvalita a nižší cena výrobků	+	2
Sekundární			
Konkurenti	Srovnání a vylepšení situace s konkurenty	-	3
Obchodní partneři	Zlepšení vyjednávací podmínek	+	2
Zlínský kraj	Vylepšení pozice firmy v kraji	?	4
Luhačovice	Zaměstnání více místních obyvatel	+	3
Úřady, instituce	Důvěryhodnější data z analýz a plánů	+	2

Vliv je rozdělen na kladný (+), záporný (-) a nejistý, který je označen „?“ Škála priority je v rozmezí 1 -5, kdy 1 je nejdůležitější, naopak 5 je nejméně důležitá.



Obr. 22 Analýza stakeholders [vlastní zpracování]

13.6 Materiální zdroje

Jelikož bude řešením projektu návrh implementace software, jako nástroje pro strategické rozhodování ve společnosti ABC, a. s., nejsou zde žádné materiální zdroje. V této části taktéž neřeším nákup jakéhokoliv investičního majetku, protože kanceláře jsou moderně vybavené, samozřejmostí v podniku je, že každý z vedoucích pracovníků má svůj počítač případně notebook.

Konzultant, který bude ve firmě po dobu 50 dnů, bude ve společnosti pomáhat při vytváření scénářů, případně všeho co vedoucím pracovníkům nebude příliš jasné. Je to z toho důvodu, že bude tento software ve společnosti ABC, a. s. nový a bude velmi důležité se s tímto programem naučit pracovat, aby poté mohli s vloženými informacemi modelovat a simulovat různé situace. Podle výstupů poté vedoucí pracovníci budou vytvářet strategii, která jim bude pomáhat v období plánování anebo rozhodování při vytváření investic.

13.7 Financování projektu

Financování projektu je rozděleno na tři části: předinvestiční, investiční a poinvestiční.

Předinvestiční fáze má nulové náklady. Zahrnuje návrh implementace softwaru podporujícího rozhodování, projednání a výběr nejvhodnějšího programu a nakonec propočet finančních zdrojů. Touto fází můžeme brát moji projektovou část a následné probrání návrhu implementace softwaru ve společnosti ABC, a. s. Předinvestiční část projektu nezahrnuje mzdu konzultanta, finančního poradce atd.

Investiční fáze bude nejdelší a finančně nejnáročnější. Fáze investování bude zahrnovat samotný nákup software, účast na dvoudenním kurzu, spolupráce s konzultantem a nadefinování kritérií. Celkově zde budou platit 543 358 Kč. Do nákladů je nutné započítat: nákup programu, cenu kurzu pro každého z účastníků, cestovné, diety, ušlou mzdu a údržbu software. Poté budeme software odepisovat (36 měsíců, zrychleně). Dále budeme počítat cash flow a čistou současnou hodnotu.

Rozpočet je vypočítán pro ukázku na nejdražší možnou volbu, kdy jsem zvolila, že každý z vedoucích pracovníků (tzn. generální ředitel, ekonomický ředitel a vedoucí controllingu + ředitelé všech 6ti závodů) budou mít svou vlastní licenci na dané software. Je zde také započítané, že se každý z nich zúčastní dvoudenního kurzu. Dále bude k této částce připočítané cestové na kurz, stravné, ubytování a ušlá mzda. Nejdražší možná volba je zvolena proto, aby poté společnost postupně mohla snižovat náklady na nákup tohoto softwaru, např. po domluvě se společností provozující software snížit možnost licencí pouze na 5, kdy další 4 vedoucí pracovníci by měli pouze instalační CD. Další možností by bylo uspořádat kurz přímo v jejich městě, kdy by nemuseli společnost platit cestovné, stravné a ubytování pro devět vedoucích pracovníků, ale naopak by pozvali pořadatele kurzu do jejich města. Pro každou verzi softwaru je i dispozici instalační CD. Roční údržbu je možné koupit na max. 18 měsíců dopředu. Následně si společnost může aktualizovat program elektronicky, případně využít pomoc technika. Poštovné je zdarma. Jelikož se jedná o velkou firmu, která má roční obrat kolem 5 000 000 Kč, neberou si úvěr na investice, které jsou nižší než 1 milion. Software bude tedy financován z vlastních zdrojů.

Software se odepisuje 36 měsíců, vybrala jsem si zrychlené odpisování.

Provozní fáze, která zahrnuje vkládání informací o současném stavu, konkurenci a okolí, tvoření scénářů a vytvoření projektu Balanced Scorecard pro společnost ABC, a. s. Tato fáze je opět nulová, protože tuto práci vykonávají vedoucí pracovníci v průběhu pracovní doby.

13.7.1 Nákladová analýza

Náklady v průběhu projektu návrhu implementace softwaru můžeme rozdělit na uznatelné a neuznatelné.

Mezi uznatelné náklady patří:

- nákup softwaru, kurz, údržba softwaru, stravné, cestovné na kurz, ubytování během kurzu, ušlá mzda.

K neuznatelným nákladům patří cestovné nad rámec.

Tab. 21 Cena softwaru a kurzů [vlastní zpracování]

Název	Cena bez DPH (Kč)	DPH (Kč)	Cena s DPH (Kč)
Vensim DSS (5 licencí)	146 790	27 891	174 681
Vensim DSS (4 licence)	125 790	23 901	149 691
Kurz (9 lidí)	168 300	31 977	200 295
Celkem	440 880	87 769	**524 667**

Tab. 22 Celkové náklady bez DPH[vlastní zpracování]

Položka	Náklady na 9 osob
Program na 5 licencí	146 790
Program na 4 licence	125 790
Kurz	168 300
Cestovné	8 000
Stravné	2 700
Ubytování	8 100
Ušlá mzda	29 700
Roční údržba softwaru	53 978
Celkem	**543 358**

Pomocné výpočty celkových nákladů pro 9 osob:

Cestovné: počet kilometrů x sazba 5,8 Kč na km (cena pohonných hmot amortizace u vozu Škoda Felicia). Jelikož bude kurz v Praze, spočítala jsem 690 km na jedno auto. Pro 9 lidí bude potřeba 2 auta. Celkově vychází cestovné pro 9 osob na 8 000 Kč.

Stravné na jeden den/osobu =150Kč. Stravné pro devět osob na dva dny bude činit 2700 Kč. Jedná se o sazbu vyhlášenou MPSV a uvedenou ve vnitropodnikových účetních předpisech firmy.

Ubytování se pohybuje 900 Kč/osoba/den. 900 * 9 = 8 100 Kč

Ušlá mzda 165 Kč/hod. Pokud za ty dva dny zameška jeden člověk 20 hodin. 3 300 Kč/osobu, pro devět lidí je to tedy 29 700 Kč.

Odpis softwaru

Budu odepisovat pomocí daňových odpisů – zrychleně. Software se odepisuje z pořizovací ceny softwaru, bez vedlejších nákladů.

Rok 2010

$$\frac{272580}{3} = 90860Kč \qquad ZC = 181720Kč$$

Rok 2011

$$\frac{2*ZC}{4-1} = \frac{2*181720}{3} = \frac{363440}{3} = 121147Kč \qquad ZC = 60573Kč$$

Rok 2010

$$\frac{2*ZC}{4-2} = \frac{2*60573}{2} = \frac{121146}{2} = 60573Kč \qquad ZC = 0$$

13.7.2 Analýza nákladů a přínosů

Předmětem nákladové analýzy je návrh implementace softwaru, jako nástroje na podporu strategického rozhodování ve společnosti ABC, a. s. Konec projektu by měl být 19. 10. 2010. Projekt je rozdělen na 3 fáze: předinvestiční, investiční a provozní.

Předinvestiční fáze se týká přípravy, to znamená navržení koupě softwaru, projednání vhodnosti softwaru a propočet finančních zdrojů. Jakékoliv výdaje, případně příjmy z předinvestiční části jsou pro společnost irelevantní. Výdaje i příjmy, které společnost ABC, a. s. v této fázi vydá nebo přijme, jsou brány jako utopené náklady a proto se do rozhodování nezahrnují.

Následuje investiční fáze, která je nejdelší, bude zahrnovat: nákup softwaru, účast na dvoudenním kurzu, spolupráce s konzultantem a nadefinování kritérií do programu. V této části projektu budou samozřejmě výdaje vyšší než příjmy.

Poslední fází je fáze provozní, která zahrnuje vkládání informací do programu – informace o současném stavu, okolí a konkurenci, vytváření scénářů a nakonec vytvoření Balanced Scorecard pro společnosti ABC, a. s.

Mezi negativa této metody můžeme zahrnout zvýšení nákladů společnosti. Naopak pozitivem bude zlepšení rozhodování ve společnosti ABC, a. s., tento program pomůže ve firmě namodelovat a nasimulovat možnosti, podle kterých se může vedení společnosti rychleji rozhodnout.

Náklady

Náklady v roce 2010: celkové náklady, mimo nákup licencí na software, které budeme odepisovat postupně. Tyto náklady budou tedy 270 778 Kč.

Náklady v roce 2011: údržba softwaru a odpisy

Náklady v roce 2012: údržba softwaru a odpisy

Přínosy

Rok 2010:

- Zvýší se tržby za výrobky, zboží a služby, které v roce 2009 činily 476 000 000 Kč (zvýšení můžeme namodelovat na 2%, tzn. 9 520 000 Kč, při 8% ziskovosti. Zvýšení tržeb v roce 2010 tedy bude 761 600 Kč.
- Lepší plánování a organizace práce nám ušetří roční mzdu jednoho zaměstnance, který bude propuštěn. Částka bude činit 405 000 Kč.
- Snížení nákladů na materiál o 1%, v roce 2009 bylo na materiál potřeba 156 000 000 Kč. V roce 2010 tedy dojde o snížení těchto nákladů o 1 560 000 Kč.

Rok 2011

- Zvýší se tržby za výrobky, zboží a služby, které v roce 2009 činily 476 000 000 Kč, (zvýšení bude o 1%), tzn. 4 760 000 Kč, při 8% ziskovosti. Zvýšení tržeb v roce 2011 bude tedy činit 380 800 Kč.
- Snížení nákladů na materiál o 0,5% oproti roku 2009. Tyto náklady budou tedy po snížení 780 000 Kč.

Rok 2012

- V tomto roce dojde pouze ke snížení nákladů na materiál, předpokládáme stejnou částku jako v roce 2011, tedy 780 000 Kč.

Tab. 23 CF [vlastní zpracování]

	2010	2011	2012
Výnosy	2 726 000	1 160 800	780 000
Náklady	270 778	53 978	53 978
Odpisy	90 860	121 147	60 573
Zisk	2 364 362	985 675	665 449

$$SHCF = \frac{CF_1}{(1+k)^1} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \frac{CF_3}{(1+k)^3}$$

$$SHCF = \frac{2364362}{(1+0{,}05)^1} + \frac{985675}{(1+0{,}05)^2} + \frac{665449}{(1+0{,}05)^3} = 2251773 + 894036 + 673793 = 3819602$$

$$SHCF = \underline{\underline{3819602 Kč}}$$

Čistá současná hodnota za tři roky, během odepisování softwaru, bude činit 3 819 602 Kč.

13.8 Rizika projektu

Obr. 23 Rizika spojené s používáním software

[vlastní zpracování]

Při realizaci projektu – implementace softwaru, jako systému podpory strategického rozhodování mohou nastat rizika. K hlavním rizikům může patřit např. napadení sítě hackerem, ztracení dat, virová nákaza, problém s aktualizacemi, zkopírování informací z disku, ztráta instalačního CD, porušení (poškrábání) instalačního CD, ukradení nebo rozbití počítače, na kterém s daným softwarem pracuje, získání softwaru neoprávněnou osobou, špatné porozumění software, špatné nadefinování vstupních dat, neúplné informace o konkurenci, okolí.

Pravděpodobnost napadení softwaru a systému hackerem je minimální, jejich dopad by byl ovšem velmi rozsáhlý, protože by poté mohl měnit vstupní data a následně by se měnily i výstupy. Ztráta dat se svou pravděpodobností řadí opět mezi minimální, je to z toho dů-

vodu, že každá velká společnost má vytvořené zálohy, pokud by ale tato situace nastala, bylo by to pro společnost velmi obtížné. Další v pořadí je virová nákaza, zde je riziko střední, jelikož se stále objevují nové a nové viry a pokud se antivirové programy pravidelně a důsledně neaktualizují, může dojít k napadení PC a softwaru. Pokud by bylo napadení počítače virem velmi závažné, mohou přijít o informace, které jsou v PC uloženy. V průběhu používání softwaru může nastat situace, kdy budou problémy s aktualizacemi softwaru, zde je riziko střední, protože žádný software není dokonalý a mohou nastat komplikace. Aktualizace jsou pro společnost velmi důležité. Ztráta instalačního CD je řazena opět mezi střední, pravděpodobnost tady je, ale vždy se jde obrátit na společnost, která software poskytuje o náhradní CD, pouze by zde firmy přišla o čas. Porušení instalačního CD považuji za velmi nízkou pravděpodobnost, porušení by mělo jen malé následky. Rozbití nebo krádež počítačů, na kterém by byl software uložený, považuji za minimální, následky by byly vážné, ale jelikož jsou všechny kanceláře zamčeny, ve firmě funguje nepřetržité hlídání a všechny dveře jsou na identifikační karty, je možnost tohoto rizika na nejnižší úrovni. Dalším z těchto rizik s minimální pravděpodobností je získání softwaru neoprávněnou osobou, následky by byly také minimální. Pro tohoto člověka, by bylo velmi složité získat z něj důležitá data, protože by program vůbec neznal, neprošel kurzem a také spoluprací s konzultantem. Mezi střední rizika patří špatné porozumění a práce se softwarem, tato je pravděpodobnost označena číslem tři. Následky by byly vážné, protože je důležité, aby vedoucí pracovníci softwaru dokonale rozuměli. Protože právě oni s ním budou pracovat a plánovat, modelovat, simulovat situace pro zlepšení strategického rozhodování ve firmě. Poslední dvě nadefinovaná rizika se týkají nesprávného nadefinování vstupních dat do programu a neúplné informace o konkurenci, zde je pravděpodobnost vysoká, může zde nastat překlep a celý výstup programu je poté špatně.

Tab. 24 Faktory pro významnost rizika [vlastní zpracování]

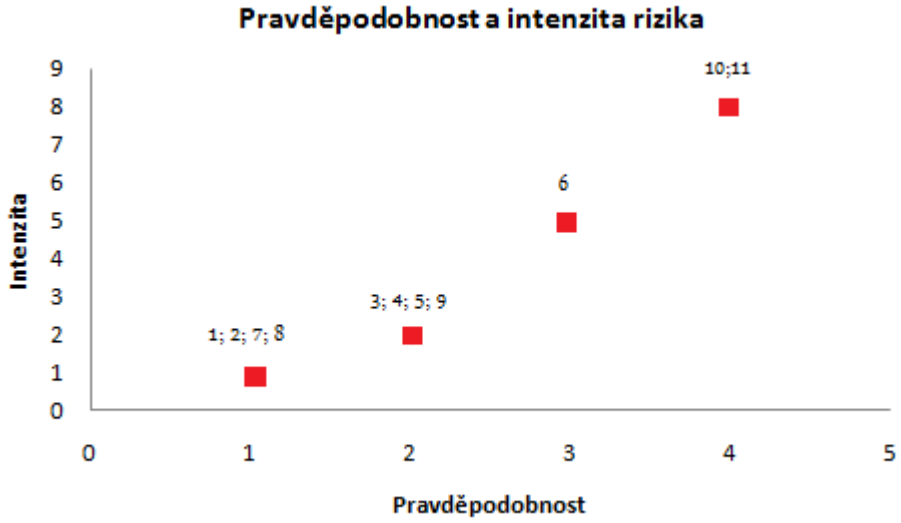
Stupeň významnosti	Pravděpodobnost	Počet dopadů za rok
Velmi nízký	1	1
Nízký	2	2
Střední	3	5
Vysoký	4	8
Velmi vysoký	5	10

Tab. 25 Rizika, která mohou nastat [vlastní zpracování]

Číslo	Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita	Celkem
1	Napadení sítě hackerem	1	1	1
2	Ztracení dat	1	1	1
3	Virová nákaza	3	5	15
4	Problém s aktualizacemi	3	5	15
5	Ztráta instalačního CD	3	5	15
6	Porušení instalačního CD	2	2	4
7	Ukradení/rozbití počítače	1	1	1
8	Získání softwaru neoprávněnou osobou	1	1	1
9	Špatné porozumění softwaru	3	5	15
10	Nesprávné nadefinování vstupních dat	4	8	32
11	Neúplné informace o konkurenci	4	8	32

Tab. 26 Pravděpodobnost a intenzita [5]

Číslo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Scóre
Pravděpodobnost výskytu (1-5)	1	1	3	3	3	2	1	1	3	4	4	2,4
Intenzita (1-10)	1	1	5	5	5	2	1	1	5	8	8	3,8



Obr. 24 Pravděpodobnost a intenzita rizika [vlastní zpracování]

13.9 Udržitelnost projektu

Celkový projekt bude trvat 4,5 měsíce a bude se skládat ze tří fází: předinvestiční, investiční a provozní. Jelikož jsem se ve své projektové části diplomové práce zabývala návrhem implementace softwaru, může vedení společnosti vycházet z této práce. Mnohem důležitější bude kromě nákupu účast na kurzu a spolupráce s konzultantem, během které získají více informací o tomto programu.

Software se odepíše během 36 měsíců. Jelikož společnost investuje do nákupu programu 543 358 Kč, budou ho jistě používat déle než 5 let. Cílem vedoucích pracovníků bude zaučení každého nového pracovníka, který nastoupí do vedoucí pozice. Postupně bude procházet program aktualizacemi a po několika letech jej budou inovovat. Program Vensim společnosti velmi pomůže a usnadní rozhodování díky možnosti modelování a simulace různých možností, kvalitnějším a rychlejším informacím.

K hlavním přínosům mimo jiné patří: zvýšení tržeb, snížení potřeby materiálu, ušetří se na mzdách na jednoho pracovníka.

13.10 Hodnocení projektu

Domnívám se, že návrh implementace softwaru do společnosti ABC, a. s. může být velmi přínosný. Jelikož ve společnosti využívají pouze ekonomické a účetní programy, mohl by jim Vensim pomoci ve strategickém rozhodování v tom směru, že by po zadání kritérií do softwaru, mohli modelovat a simulovat různé varianty, podle kterých by se poté rozhodovali. Důležité je ovšem nadefinovat správně a co nejpřesněji všechny informace týkající se výroby, okolí, trhu atd.

Domnívám se, že investice ve výši necelých 600 tisíc Kč není tak příliš mnoho, pokud si vezmeme, že v ceně jsou započítané všechny náklady: nákup programu, dvoudenní kurz pro 9 vedoucích pracovníků, cestovné, stravné, ubytování a ušlá mzda za 2 dny. Přínosy budou ale mnohem vyšší: možnost simulace a modelování, podle kterých se vedení může lépe rozhodnout (jsou brána v potaz několik možností, kdy se vybere ta nejlepší pro podnik), kvalitnější a přesnější informace, které budou sloužit jako podklad pro případný úvěr, jednání s úřady, bankami, dodavateli a odběrateli. Nebude se příliš lišit plán před realizací a skutečný stav po realizaci určité investice. Program automaticky mění výstupy a grafické znázornění, pokud se změní vstupní informace.

Samozřejmě, že i tento projekt zahrnuje několik rizik, v projektové části jsem vypsala celkem 11 rizik, které by se případně mohly objevit při realizaci tohoto projektu – návrh implementace softwaru ve společnosti ABC, a. s. Mezi navržená rizika patří např. ztráta dat, napadení sítě hackerem, virová nákaza, špatné zadání informací do programu. Pravděpodobnost výskytu těchto rizik je minimální, proto se domnívám, že návrh implementace tohoto softwaru je pro společnost výhodný.

14 PŘÍNOSY IMPLEMENTACE SOFTWARU VE SPOLEČNOSTI ABC, A. S.

Podle mého názoru má implementace softwaru mnoho přínosů, např:

- zvýší se tržby za výrobky, zboží a služby, které v roce 2009 činily 476 000 000 Kč (zvýšení můžeme namodelovat na 2%), tzn. 9 520 000 Kč, při 8% ziskovosti. Zvýšení tržeb v roce 2010 tedy bude 761 600 Kč,
- lepší plánování a organizace práce nám ušetří roční mzdu jednoho zaměstnance, který bude propuštěn. Částka bude činit 405 000 Kč,
- snížení nákladů na materiál o 1%, v roce 2009 bylo na materiál potřeba 156 000 000 Kč. V roce 2010 tedy dojde o snížení těchto nákladů o 1 560 000 Kč,
- usnadnění strategického rozhodování ve společnosti,
- možnost simulace a modelování různých situací,
- přesnější a kvalitnější výstupy,
- změna vstupů informací se projeví ve výstupech,
- na základě průkazných podkladů ze softwaru se může ujednotit názory ve společnosti při řešení problémů,
- věrohodnější podklady, poslouží při sjednávání úvěru, spolupráce s dodavateli a odběrateli,
- porovnání několika možností a následný výběr nejlepší varianty,
- zlepšení image a dobrého jména společnosti,
- lepší a přesnější plánování,
- usnadnění propočtů k získání důležité investice, atd.

ZÁVĚR

Rozhodování a zvláště to strategické je pro každou společnost velmi důležité. Pro usnadnění rozhodování existuje několik nástrojů, které slouží jako systém podpory. Problematika rozhodování a nástrojů podporujících rozhodování mě velmi zaujala, to byl také důvod, proč jsem si vybrala pro téma mé diplomové práce. Hlavním cílem, který jsem měla řešit v diplomové práci, bylo vytvoření systému podpory strategického rozhodování ve výrobní firmě ABC, a. s.

Diplomová práce měla tři části: teoretická, praktická a projektová. Podklady pro teoretickou část jsem čerpala z knih a internetových zdrojů, velmi důležitá pro mě byla aktuálnost informací. V této části jsem řešila definice rozhodování a strategického rozhodování, podle jakých kritérií rozhodování dělíme, jaké máme metody rozhodování. Také jsem zde uvedla okolí organizace, které velmi působí na společnosti při rozhodování. Ne méně důležité byly kroky strategického rozhodování, moderní přístupy rozhodování, mezi které jsem zařadila strategii modrého oceánu, Balanced Scorecard a World Class Manufacturing. Jako poslední jsou v teoretické části uvedeny rozdíly mezi klasickým a moderním řízením.

Jako druhá je uvedena v diplomové práci praktická část. Zde byla první vytvořena metodika diplomové práce, kde jsem stanovila primární cíl a následně sekundární. Primárním cílem bylo vytvoření systému podpory strategického rozhodování ve společnosti ABC, a. s., tento cíl byl splněn a navrhla jsem software, jako nástroj na podporu strategického rozhodování. Sekundárními cíly bylo porovnání společnosti ABC, a. s. K této části byl vytvořen online dotazník, který byl poskytnut dvou konkurentům, kteří podnikají ve stejném oboru, pouze se liší zahraniční účastí. Online dotazník byl sestaven na zjištění nástrojů, které firmy používají pro rozhodování (např. které nástroje znají, které preferují, kterou mohou uplatnit ve svém závodě). Celkem měl dotazník 16 otázek. Následovalo doporučení, kde jsem navrhla tři možnosti: první z nich bylo zavedení nástroje, další možností byla strategie modrého oceánu a jako poslední návrh implementace softwaru, který jsem si také vybrala jako nejvhodnější řešení. Na základě tohoto návrhu jsem měla řízené rozhovory, které trvaly cca 20 minut a byli osloveni 3 vedoucí pracovníci (generální ředitel, ekonomický ředitel a vedoucí controllingu.

Poslední částí byla projektová část, kde jsem řešila návrh implementace tohoto softwaru ve společnosti ABC, a. s. Samotný projekt měl devět částí: současný stav, žádoucí stav, časový harmonogram, lidské zdroje, materiální zdroje, finanční plán, rizika projektu, udržitelnost a hodnocení celého projektu. Také jsou zde uvedeny přínosy zavedení softwaru ve společnosti. Ve finančním plánu jsem vypočítala náklady na nejdražší z variant, myslím, si, že je to pro společnost lepší, z toho důvodu, aby věděla, kolik celkově tato investice bude stát a následně mohla snižovat náklady na nákup tím, že koupí méně licencí atd. Akceptační kritéria byla splněna.

Doufám, že moje diplomová práce bude přínosná pro společnost ABC, a. s. a přinese jim dostatek informací, které je následně povedou k nákupu programu Vensim, podporujícího strategické rozhodování. Tento program by jim velmi usnadnil strategické rozhodování, protože by mohli modelovat případně simulovat různé možnosti, na základě kterých by se následně rozhodli pro nejlepší možnou variantu případné investice.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] *5S – seiri, seiton, seico, sieketsu, shitsuke* [online]. c 2004, [cit. 8. 4. 2010]. Dostupné z www: <http://www.ewizard.cz/logistika-slovnik.php?detail=360>.

[2] ADÁSKOVÁ, P. *Jak rozhodovat za rizika* [online]. c 2004 – 2009, Poslední revize 19. 1. 2009, [cit. 22. 12. 2009]. Dostupné z www: <http://www.risk-management.cz/index.php?clanek=3331&cat2=1&lang=>.

[3] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

[4] DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

[5] DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009.512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

[6] DRDLA, M., RAIS, K. *Reengineering: Řízení změn ve firmě*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 145 s. ISBN 80-7226-411-7.

[7] FOTR, J. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2006. 409 s. ISBN 80-86929-15-9.

[8] FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. *Riziko a nejistota ve strategické rozhodování* [online]. c 1996 – 2010, Poslední revize 14. 9. 2006, [cit. 14. 1. 2010]. Dostupné z www: <http://managerweb.ihned.cz/c4-10115810-19291020-T00000_d-riziko-a-nejistota-ve-strategicke-rozhodovani>.

[9] HRŮZOVÁ, H., RICHTER J., ŠVECOVÁ L. *Manažerské rozhodování cvičebnice s řešenými příklady*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1175-7.

[10] Interní informace společnosti ABC, a. s.

[11] JIRÁSEK, J. A. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. 189 s. ISBN 80-86419-22-3.

[12] KEŘKOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. Praha: C. H. Beck, 2001. 115 s. ISBN 80-7179-471-6.

[13] KIM, V. CHAN, MAUBORGNE, R. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Praha: Management Press, 2005. 236 s. ISBN 978-80-7261-128-7.

[14] MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 244 s. ISBN 978-80-247-1590-2.

[15] MALLYA, T. *Zásady strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

[16] PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi*. Praha: Grada, 2005. 372 s. ISBN 80-247-1046-3.

[17] PLAMÍNEK, J. *Řešení problémů a rozhodování: Jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. Praha: Grada, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-2437-9.

[18] POLČÁKOVÁ, M. *Zlepšení systému motivace pracovníků ve firmě Zálesí, a. s*. Zlín, 2008. 40 s. Bakalářská práce na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati. Vedoucí práce Josef Kacr.

[19] *Proverbs* [online]. [cit. 19. 4. 2010]. Dostupné z www: <http://www.proverbs.cz/default.asp?id=5&ACT=5&content=23&mnu=5>.

[20] RIETBERGEN-McCRACKEN, J. et al *Participation and social assessment: Tools and techniques* [online]. [cit. 12. 1. 20010]. Dostupné z www: <http://www.google.com/books?id=N9TN6eiISYEC&printsec=frontcover&dq=Participation+and+social+assessment:+tools+and+techniques&hl=cs&cd=1#v=onepage&q=&f=false>.

[21] *Rizika v mezinárodním obchodě* [online]. c 1997 – 2010, Poslední revize 2. 1. 2009, [cit. 4. 1. 2010]. Dostupné z www: < http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/pravni-prostredi-celni-problematika/rizika-v-mezinarodnim-obchode/1000487/51171/#b2.>.

[22] *Rozhodovací stromy* [online]. Poslední revize 9. 5. 2009, [cit. 21. 12. 2009]. Dostupné z www: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Rozhodovac%C3%AD_stromy>.

[23] *Rozhodování* [online]. Poslední revize 31. 5. 2009, [cit. 23. 12. 2009]. Dostupné z www: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Rozhodov%C3%A1n%C3%AD>.

[24] Rozhodování v podmínkách neurčitosti [online]. [cit. 16. 4. 2010]. Dostupné z www: <pef.czu.cz/~macak/ZR_2008/zr8b.ppt>.

[25] SKOŘEPA, M. *Rozhodování jednotlivce: teorie a skutečnost: obecná část.* Praha: Karolinum, 2005. 155 s. ISBN 80-246-0960-6.

[26] *SMED – snižování časů při seřizování* [online]. c 2009. [cit. 16. 4. 2010]. Dostupné z www: <http://e-api.cz/page/69515.smed-snizovani-casu-pri-serizovani/>.

[27] SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4.

[28] *Software pro simulaci podnikových procesů* [online]. c 2004, [cit. 8. 4. 2010]. Dostupné z www: <http://www.automatizace.cz/article.php?a=533>.

[29] *Strategic Decisions – Fact File* [online]. [cit. 11. 1. 2010]. Dostupné z www: <http://www.ashridge.org.uk/website/content.nsf/wOPN/Strategic+Decisions~Fact+File?opendocument>.

[30] *Strategic decison* [online]. c 2010, [cit. 11. 1. 2010]. Dostupné z www: <http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-decision.html>.

[31] STÝBLO, J. *Management současný a budoucí.* 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-67-2.

[32] *Svoboda* [online]. Poslední revize 22. 1. 2010, [cit. 25. 1. 2010]. Dostupné z www: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Svoboda>.

[33] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

[34] *Štíhlý management - a co potom?* [online]. c 1996 – 2010, Poslední revize 10. 12. 2009, [cit. 22. 12. 2009]. Dostupné z www: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-39393140-stihly-management-a-co-potom>.

[35] ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009. 168 s. ISBN 978-80-247-2987-9.

[36] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 284 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

[37] TUČEK, D., BOBÁK, R., *Výrobní systémy*. Zlín: UTB Zlín, FaME Zlín 2006. 297 s. ISBN 80-7318-381-1.

[38] *What is strategic decision making?* [online]. c 2010, [cit. 11. 1. 2010]. Dostupné z www: <http://wiki.answers.com/Q/What_is_strategic_decision_making>.

[39] ŽŮRKOVÁ, H. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

5S	5 pravidel, podle kterých by se měla společnost u štíhlé výroby zabývat.
a.s.	Akciová společnost.
ABC	Fiktivní název společnosti, ve které byla vytvářena diplomová práce.
Atd.	A tak dále.
BCG	The Boston Consulting Group, ve spojení BCG matice.
BSC	Balanced Scorecard.
CF	Cash Flow.
CFt	Očekávaná hodnota cash flow v období t.
CNC	Označení pro stroje, z anglického významu: Computer Numerical Control.
Č.	Číslo.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
EU	Evropská unie.
IPMA	Zkratka: International Project Management Association.
ISO	Mezinárodní organizace, která se zabývá normami.
JIT	Zkratka metody pro zásobování.
k	Míra kapitálových nákladů.
Kč	Česká měna.
Např.	Například.
Obr.	Obrázek.
PEST	Analýza zabývající se makroprostředím podniku.
SAP	Ekonomický software.
SHCF	Současná hodnota Cash Flow.
SMED	Metoda na odstraňování plýtvání.
SWOT	Anglická zkratka pro silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Tab.	Tabulka.
TOP	Nejvyšší vedení společnosti, ve spojení TOP management.
TPM	Zlepšení údržby ve společnostech.
USA	Spojené státy americké.
Y	Označení pro 1. konkurenta společnosti ABC.
Y	Označení pro 2. konkurenta společnosti ABC.
ŽP	Životní prostředí.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Ansoffova matice 15
Obr. 2 BCG 16
Obr. 3 Okolí podniku 21
Obr. 4 Proces rozhodování 26
Obr. 5 Kritéria pro hodnocení variant 28
Obr. 6 Závody společnosti ABC 37
Obr. 7 Vedení společnosti 40
Obr. 8 Rozhodování podle citu 42
Obr. 9 Využívání kriteriálních nástrojů 43
Obr. 10 Kdy jsou využívány kriteriální nástroje 49
Obr. 11 Frekvence využívání nástrojů 50
Obr. 12 Spokojenost s používáním nástrojů 50
Obr. 13 Pohlaví 51
Obr. 14 Věk 52
Obr. 15 Jak dlouho pracují ve firmě 53
Obr. 16 Pozice ve společnosti 54
Obr. 17 Grafické znázornění projektu 59
Obr. 18 Hierarchická struktura činnosti projektu 62
Obr. 19 Fáze projektu 63
Obr. 20 Časový harmonogram projektu v MS Projectu 64
Obr. 21Ganttův diagram (řádkový harmonogram projektu) 64
Obr. 22 Analýza stakeholders 68
Obr. 23 Rizika spojené s používáním software 74
Obr. 24 Pravděpodobnost a intenzita rizika 76

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Principy strategie modrého oceánu 32
Tab. 2 Srovnání klasického a moderního řízení 33
Tab. 3 Počet dotazníků 36
Tab. 4 SWOT analýza TOP 5 38
Tab. 5 Cíle společnosti ABC, a. s. 39
Tab. 6 Rozhodování podle citu 42
Tab. 7Používání kriteriálních nástrojů 43
Tab. 8 Znalost nástrojů 45
Tab. 9 Aplikování nástrojů ve firmách 47
Tab. 10 Kdy jsou nástroje používány 48
Tab. 11 Preference využívání nástrojů 49
Tab. 12 Spokojenost s používáním nástrojů 50
Tab. 13 Pohlaví 51
Tab. 14 Věk 52
Tab. 15 Jak dlouho pracují ve firmách 53
Tab. 16 Pozice ve firmě 53
Tab. 17 SWOT na rozhodování ve společnosti 56
Tab. 18 Tým projektu 65
Tab. 19 Matice zodpovědnosti 65
Tab. 20 Analýza zainteresovaných stran 67
Tab. 21 Cena softwaru a kurzů 70
Tab. 22 Celkové náklady bez DPH 70
Tab. 23 CF 73
Tab. 24 Faktory pro významnost rizika 75
Tab. 25 Rizika, která mohou nastat 76
Tab. 26 Pravděpodobnost a intenzita 76

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI Online dotazník

Příloha PII Otázky k řízeným rozhovorům

Příloha PIII Originální anglický text www stránek

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Podpora strategického rozhodování

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou 5. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Nyní se připravuji na státní závěrečnou zkoušku, která zahrnuje také obhajobu mé diplomové práce. Tématem je **vytvoření systému podpory strategického rozhodování ve výrobní firmě ABC, a. s.** Ke splnění tohoto úkolu bych chtěla znát Váš názor z pohledu vedení podniku při řešení této problematiky.

Dovolte, abych Vás požádala o vyplnění dotazníku. Průzkum je **anonymní**.

Děkuji za Vaši spolupráci a ochotu.

Bc. Martina Polčáková

---

1. Rozhodujete se na základě „citu“ a znalostí fungování ve firmě?

- ○ ano
- ○ spíše ano
- ○ spíše ne
- ○ ne

---

2. Využíváte při rozhodování různé kriteriální nástroje?

- ○ ano
- ○ spíše ano
- ○ spíše ne
- ○ ne

---

3. Na které rozhodovací nástroje si vzpomenete?

---

4. Které z těchto nástrojů znáte? (možno více odpovědí)

☐ rozhodovací matice	☐ metody rozhodovací analýzy	☐ rozhodovací stromy
☐ portfoliové metody	☐ simulační metody	☐ metody „Value-at-Risk“
☐ základní a popisná statistika	☐ pravděpodobnost	☐ rozhodovací analýza
☐ řízení kvality	☐ metody vyrovnávání	☐ regresní analýza
☐ lineární programování	☐ řízení zásob	☐ projektový management
☐ simulace	☐ modelování pomocí programu Witness	☐ metody vyhodnocování investic
☐ metoda monte carlo	☐ simulační metody jako nástroj rozhodování	☐ Štíhlá výroba
☐ JIT	☐ plýtvání	☐ 5 S
☐ Kaizen	☐ TPM	☐ SMED
☐ Kanban	☐ Savageovo kriterium	☐ Laplaceovo kriterium
☐ Hurwitzovo kriterium	☐ Waldovo kriterium	☐ minmax kriterium
☐ bodové techniky	☐ metoda krizového scénáře	☐ intuitivní techniky

---

5. Které můžete aplikovat při rozhodování ve firmě z pohledu Vašeho závodu? (možno více odpovědí)

☐ rozhodovací matice	☐ metody rozhodovací analýzy	☐ rozhodovací stromy
☐ portfoliové metody	☐ simulační metody	☐ metody „Value-at-Risk“
☐ základní a popisná statistika	☐ pravděpodobnost	☐ rozhodovací analýza
☐ řízení kvality	☐ metody vyrovnávání	☐ regresní analýza
☐ lineární programování	☐ řízení zásob	☐ projektový management
☐ simulace	☐ modelování pomocí programu Witness	☐ metody vyhodnocování investic
☐ metoda monte carlo	☐ simulační metody jako nástroj rozhodování	☐ Štíhlá výroba
☐ JIT	☐ plýtvání	☐ 5 S
☐ Kaizen	☐ TPM	☐ SMED
☐ Kanban	☐ Savageovo kriterium	☐ Laplaceovo kriterium
☐ Hurwitzovo kriterium	☐ Waldovo kriterium	☐ minmax kriterium
☐ bodové techniky	☐ metoda krizového scéná-	☐ intuitivní techniky

ře

6. Který z výše uvedených nástrojů využíváte nejčastěji? (napiště nejméně 3)

7. Které další nástroje využíváte, ale nebyly zde vzpomenuty?

8. Kdy tyto nástroje převážně využíváte?

- na poradách
- při snadném rozhodování
- u složitějšího rozhodování

9. Jak často tyto nástroje používáte?

- denně
- 1x – 3x týdně
- několikrát za měsíc
- několikrát za rok

10. Jste s používáním nástrojů spokojeni?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

11. Pohlaví

- žena
- muž

12. Věk

- méně než 25
- 25 – 40
- 40 – 50
- více než 50

13. Jak dlouho pracujete ve firmě?

- ○ méně než 1 rok
- ○ 1 – 5 let
- ○ 5 – 15 let
- ○ více než 15 let

14. Ve firmě pracujete jako

- ○ TOP management
- ○ střední management
- ○ technický pracovník

15. Jaké nástroje se ve Vaší firmě nejvíce osvědčily a jakým způsobem firmě pomáhají? (alespoň ve zkratce popište)

16. Zde prosím napiště Vaše připomínky, myšlenky a návrhy k tomuto online dotazníku

PŘÍLOHA P II: ŘÍZENÉ ROZHOVORY

1. Používáte nějaký software pro strategické rozhodování?
2. Myslíte, že by bylo ve Vaší společnosti zapotřebí takového software?
3. Do jaké částky by byl reálný nákup software ve Vaší společnosti?
4. V jakém směru by firmě pomohl?
5. Z jakých zdrojů by byl nákup tohoto software pokryt?
6. Jaké by byly kritéria pro výběr tohoto software?
7. Jak často by se měl tento software ve firmě používat?
8. Co všechno by měl tento program umět, aby byl pro potřeby podniku užitečný?
9. V čem konkrétně by měl software firmě pomoci?
10. Jak očekáváte, že se používání software projeví uvnitř firmě a jak navenek?

PŘÍLOHA P III: ORIGINÁLNÍ ANGLICKÝ TEXT WWW STRÁNEK

[i] In most businesses, a few decisions make the difference between superior performance and ordinary results. But strategic decisions are seldom easy. They call for high quality analysis and strategic thinking, in order to select the right decision from amongst the many possible options. They also depend on skills in managing the decision process, including sequencing activities, defining roles, effective teamwork and handling the people side. In order to succeed an organisation needs strategic thinkers.

[ii] Chosen alternative that affects key factors which determine the success of an organization's strategy. In comparison, a tactical decision affects the day-to-day implementation of steps required to reach the goals of a strategy.

[iii] In general strategy is defined as "the long term direction of an organisation". However to be more spesific and basid on characteristic , it involves , strategy may be defined as the long term direction and scope of an organisation to achive competitive advantage through the configuration of resources within a changing environment for the fulfilment of stakeholders aspirations and expectations.