

8. Rozhodování a informace

Rozhodování

- = tzv. **průběžná manažerská funkce** – nedílná **složka všech postupných manažerských funkcí** – nejvýrazněji v plánování, kdy tvorba plánu představuje velké množství důležitých rozhodnutí
- **všichni manažeři na všech řídicích úrovních dělají rozhodnutí** – **strategické** (ovlivňují zásadním způsobem prosperitu nebo přežití organizace – *předmět a místo podnikání, rozdělení zisku*), **jiná zdánlivě nevýznamná** = **rutinní** (*nákup kancelářských potřeb, vyřízení objednávky v internetovém obchodě s mobilními telefony*) – vždy to má určitý vliv na výkonnost organizace
- = **řešení rozhodovacích problémů** = problémů s **více (alespoň dvěma) variantami řešení** – problémy s jediným řešením nejsou rozhodovacími problémy v pravém slova smyslu
- **problém** = existence **negativního rozdílu či odchylky mezi žádoucím stavem** (standardem, normou, tím, co má být) určité složky okolí rozhodovatele **a jejím skutečným stavem** = **skutečný stav je horší než stav žádoucí** (ten může vycházet z určitých minulých zkušeností – *obsazenost pokojů v hotelu v období letních prázdnin v minulých letech*)
- = **hledání nejvhodnější varianty řešení** problému – má vždy **dvě stránky**:
 - meritorní** = věcnou, **obsahovou** – odráží **odlišnosti jednotlivých rozhodovacích procesů**, resp. jejich typů v závislosti na jejich obsahu (*liší se rozhodování o výrobním programu, kapitálových investicích, uvedení výrobku na trh, vytvoření společného podniku, výběru pracovníků*)
 - formálně-logickou** = **procedurální** – **to, co jednotlivé rozhodovací procesy spojuje** = určitý rámcový postup (procedura) řešení (*např. identifikace problému a vyjasnění jeho příčin – problém: pokles tržeb v restauraci, příčina: otevření nové restaurace s bowlingem ve stejné čtvrti*)

Typy manažerských rozhodnutí (složitá x rutinní, strukturovaná x nestrukturovaná)

- = členění z hlediska složitosti a možnosti algoritmizace
- **strukturovaná** = jednoduchá, programovatelná – existují pro ně **rutinní postupy řešení**, zpravidla se opakovaně **řeší na operativní úrovni řízení**, proměnné, které se v nich vyskytují, **lze vesměs kvantifikovat** a mají zpravidla **jediné kvantitativní kritérium hodnocení** (*rozhodování o vytížení výrobní linky v automobilce, potvrzení rezervace zájezdu v cestovní kanceláři, rozhodnutí o přijetí uchazeče na střední školu, příprava pacienta na operaci v nemocnici*) = **rutinní**
- **nestrukturovaná** = svým charakterem **vždy do určité míry nová a neopakovatelná**, zpravidla **řešeny na vyšších úrovních řízení** – jejich **řešení vyžaduje tvůrčí přístup, využití rozsáhlých znalostí, zkušeností a intuice**, **neexistují zde standardní procedury jejich řešení** (*rozhodování o fúzi podniku – plánované sloučení největších tuzemských pekáren United Bakeries (Delta pekárny, Odkolek) a Penam, o organizační struktuře – založení nové fakulty na univerzitě, o inovacích výrobků a služeb – v kavárně možnost zakoupit tzv. kávu s sebou v termostatickém papírovém poháru*) = **složitá**

Rozhodovací prostředí

- členění vychází z **míry informací o budoucích hodnotách faktorů**, ovlivňujících důsledky variant rozhodování (tzv. stavy světa, scénáře), a tím tedy i z **míry informací o těchto důsledcích**

Rozhodování za podmínek jistoty

- v případě úplné informace = **rozhodovatel ví s jistotou, který stav nastane a jaké budou důsledky variant** = výběr varianty s nejvyšším užitekem
- *uložení peněz na termínový vklad s pevnou úrokovou sazbou*

Rozhodovací proces za rizika

- **rozhodovatel zná možné budoucí situace**, které mohou nastat, a tím i **důsledky variant** při těchto stavech, a současně zná i **pravděpodobnost těchto stavů**, využití teorie pravděpodobnosti
- *majitel cestovní kanceláře se rozhoduje, kolik má objednat míst v hotelu, když přesně neví, kolik zájemců o zájezd se přihlásí, zná pravděpodobnost jednotlivých variant (10, 20 nebo 30 zájemců)*

Rozhodování za nejistoty

- rozhodovateli nejsou známy pravděpodobnosti jednotlivých stavů
- vyjádření postoje rozhodovatele k nejistotě – **pravidla**:
 1. **Pravidlo maximin** = pesimistický přístup (rozhodovatel očekává nejhorší výsledek a vybere z nejhorších výsledků ten nejlepší) = **výběr maximální hodnoty z minimálních hodnot**
 2. **Pravidlo maximax** = optimistický přístup (rozhodovatel vybere variantu s nejlepším výsledkem) = **výběr maximální hodnoty z maximálních hodnot**
 3. **Laplaceovo kritérium** = volba varianty, které odpovídá nejvyšší střední hodnota užítku – princip stejné věrohodnosti (všechny situace mohou nastat se stejnou pravděpodobností)
 4. **Hurwicovo kritérium** = rozhodovatel bere v úvahu nejvyšší i nejnižší užitek variant, následná volba varianty s nejvyšší hodnotou kombinace užiteků – realistické pravidlo
- podnikatel se rozhoduje o variantách velikosti nového podniku, ale zisk závisí na neznámé velikosti poptávky, vydavatel časopisu se rozhoduje o velikosti jeho nákladu, přičemž prodej je nejistý

Rozhodovací proces a jeho fáze

- = postup, který zajišťuje **výběr optimální varianty** a působí na její realizaci – **7 etap**:
 1. **identifikace rozhodovacího problému** = **uvědomění si problému** (vychází ze systematického získávání, analýzy a vyhodnocování informací o firmě i jejím okolí) a **rozpoznání určitých situací** (okamžitých či potenciálních) **s negativním dopadem** na organizaci = vyžadují řešení
Společnost TATRA, a. s. mírně zaostává za svými hlavními konkurenty v oblasti produkce vojenských a speciálních vozidel a musí čelit silné konkurenci na domácím trhu = největší hrozba a problém do budoucna.
 2. **analýza a formulace problému** = **bližší poznání problému** vyžadujícího řešení – **znalost příčiny** (v některých případech není stanovení příčiny podstatné – příčinu nelze ovlivnit – **růst cen energií, ropy**), **specifikace podstatné stránky a faktorů** problému i jejich vzájemné vazby (dle cílů řešení, omezující podmínky, faktory rizika a nejistoty), **posouzení vývojové tendence** problémů, **vymezení okruhu dotčených stran** (osob, útvarů či organizací) a **stanovení cíle řešení problému**
Hlavním problémem je sílící tlak výrobců RAVO, SCHMIDT, DAIMLER-BENZ, kteří se snaží prosadit na českém trhu s novými řadami dopravních prostředků. Je třeba učinit opatření, kterými bude sílícímu tlaku do budoucna čelit.
 3. **tvorba variant řešení** = **zpracování co nejširšího souboru koncepčně odlišných variant** (nízký počet zpracovaných variant = menší naděje na dosažení skutečně dobrého řešení, příliš velký soubor variant = mnohem obtížnější rozhodování) – **využití týmové práce a skupinové přípravy** rozhodnutí = uplatnění odlišných názorů a přístupů k řešení problému, **aplikace metod podporujících tvorbu variant** (brainstorming), **uplatnění modelové a výpočetní techniky**
Existují možnosti zaměřit se pouze na vojenské dopravní prostředky, kooperace se zahraničními výrobci, inovace stávajících dopravních prostředků, vývoj zcela nových dopravních strojů s novým užitím, snaha o prosazení TATRY, a. s. u domácích odběratelů (státní správa), radikální změna cenové politiky, marketingová podpora produkce.
 4. **stanovení kritérií hodnocení variant a stanovení důsledků variant**
kritéria = hlediska zvolená rozhodovatelem sloužící k posouzení výhodnosti jednotlivých variant vzhledem k dosažení stanovených cílů – kritéria **kvantitativní** (vyjádřeny číselně – *ekonomické a finanční ukazatele jako např. zisk, rentabilita, likvidita; výše mzdy, začátek pracovní doby*) nebo **kvalitativní** (vyjádřeny pouze slovně – *kvalita poskytovaných služeb, možnost odborného růstu*)
požadavky na kritéria: úplnost = soubor kritérií by měl umožnit posoudit a zhodnotit všechny důsledky – přímé i nepřímé, pozitivní i negativní a **neredundance** = každý aspekt by měl vcházet do hodnocení pouze jednou
zjištění předpokládaných dopadů a účinků jednotlivých variant z hlediska zvoleného souboru kritérií hodnocení – uplatnění **modelové a výpočetní techniky, expertních odhadů**

Užití běžného marketingu je pro TATRU, a. s. velmi omezené s ohledem na strukturu odběratelů, kooperace, odchod z trhu problém zcela neřeší, největšího přínosu je možné dosáhnout inovací, novou výrobou či prosazením produkce u významných domácích odběratelů.

5. hodnocení a výběr varianty určené k realizaci – dvě fáze: **1. vyloučení nepřijatelných variant** (nesplňují některé cíle řešení, překračují určité omezující podmínky), **2. posuzování celkové výhodnosti přijatelných variant** = **určení optimální** (celkově nejvýhodnější) **varianty** nebo **stanovení tzv. preferenčního uspořádání variant** = jejich seřazení podle celkové výhodnosti od varianty nejlepší až po variantu nejhorší

uplatní se **expertní posuzování** předností a nedostatků jednotlivých variant, jejich **vzájemné srovnávání** nebo metody **vícekritériálního hodnocení** (= **určení váhy kritérií** – dále pak **dílčí ohodnocení** variant vzhledem k jednotlivým kritériím – **vážený součet** těchto dílčích ohodnocení)

Stanovení priority managementem společnosti TATRA, a. s. do budoucna – snaha o prosazení se u významných domácích odběratelů: těžební společnosti, armáda, správa a údržba silnic, ČD.

6. realizace zvolené varianty = **implementace** = **fyzická realizace** zvoleného řešení (*partnerství společností Nokia a Microsoft, v rámci něž Nokia bude do svých mobilů instalovat software Windows Phone*) – důraz na **kvalitu**

Společnost TATRA, a. s. se zaměří na předváděcí akce pro potenciální odběratele (těžební společnosti, armáda, správa a údržba silnic, ČD), nabídku splácení odebraných strojů či možnost pronájmu a vyzkoušení vojenské a speciální techniky.

Skupinové vs. individuální rozhodování

- **individuální** = rozhoduje se **jedinec** (*rozhodnutí ředitele o přijetí nového obchodního zástupce*)
výhoda: **rychlejší** než skupinové, nemusí se s nikým setkávat a diskutovat, **jasná zodpovědnost**
nevýhoda: **nedostatečná informovanost** (nikdo mu neporadí), **neobjektivnost** v rozhodování, podléhá emocím
- **skupinové** = na základě **kolektivní diskuse** (*výběr nového právního informačního softwaru pro potřeby advokátní kanceláře*)
výhoda: **větší množství informací a znalostí** k danému tématu, **synergický efekt** = skupina vymyslí více než každý zvlášť, rozhodnutí bude **akceptovatelnější**, je vystavěno na názoru celé řady lidí
nevýhoda: **časová náročnost**, nesouhlas s řešením může vést ke **konfliktům**, tendence skupiny přijímat **extrémnější rozhodnutí (velmi riskantní nebo naopak přehnaně opatrná)** než jedinec, **potřeba splynout se skupinou** částečně nahrazuje racionální myšlení

Organizační učení

- **organizace = systémy**, v nichž se učí: **jednotlivci** (z činností, které se v organizaci vykonávají) a **organizace jako celek** (z aktivní součinnosti jednotlivců) = neustálé zdokonalování, reakce na vliv nových poznatků, **adaptabilita**
- jedná se o **učení za chodu**, **učení se z vlastních zkušeností a hledání nových možností**
- organizace musí být **otevřená vnějším a vnitřním podnětům**, důležitou roli mají **informační systémy** = objevování a napravování nedostatků ve svých činnostech
- **učení jednotlivců** je usnadňováno a podporováno **naprogramovaným vzděláváním** zaměřeným na další rozvoj a zvýšení vrozených schopností a **získáváním dalších dovedností** zkušenostmi z práce = **lidé jsou zaangažováni na řešeních problémů a hledání příležitostí** ke zlepšení
- *Ve společnosti Tesco má každý zaměstnanec možnost rozvíjet svůj potenciál a vědomosti pomocí tréninkových a rozvojových programů – široké spektrum školení, která reagují na profesní potřeby – interní školení, ale také účast na školeních pořádaných externími firmami. V rámci interního vzdělávání jsou sdíleny mezinárodní zkušenosti získané společností Tesco ve Velké Británii.*

Styly řešení problémů

- **autokratický** – problém vyřeší **sám vedoucí**, vychází přitom **z informací**: **1.** které **má právě k dispozici**, nebo **2.** které si pro doplnění **vyžádá od podřízených**, ti ale jiným způsobem jeho rozhodnutí nemohou ovlivnit (*vedoucí pouze oznamuje svá rozhodnutí – nákup firemního vozu*)
- **konzultativní** = **poradou se spolupracovníky**:
 - 1.** probere problém **s každým jednotlivcem, bez svolání porady celé skupiny**, zváží návrhy či
 - 2.** **svolá poradou celého kolektivu podřízených**, nastřádá potřebné návrhy a nápady **konečné rozhodnutí provádí sám vedoucí** – může, ale nemusí brát ohled na názory a stanoviska spolupracovníků (*týmová příprava – např. brainstorming*)
- **skupinové rozhodování** = **vedoucí diskutuje o problému s podřízenými ve skupině**, všichni společně zvažují možnosti jeho řešení a pokouší se přitom dospět ke společnému řešení vedoucí na sebe bere **odpovědnost za rozhodnutí**, na kterém se jeho kolektiv sjednotí (*oboustranná aktivní komunikace s podílem na rozhodnutí – nové logo firmy*)

Nakládání s informacemi

- **zneužívání informací v obchodním styku je trestným činem** (§ 255 zákona č. 40/2009 Sb., **trestní zákoník**) = postihuje úmyslné jednání ve dvou formách:
 - 1. zneužití informací získaných z nikoli veřejně přístupných zdrojů** (při výkonu zaměstnání, povolání, postavení nebo funkce), jejichž **zveřejnění podstatně ovlivňuje rozhodování** v obchodním styku
 - 2. uzavření smlouvy mezi dvěma nebo více podniky či organizacemi se stejným nebo podobným předmětem činnosti**, a to **na úkor jedné nebo více z nich**, v úmyslu opatřit sobě nebo jinému výhodu nebo prospěch
= využít ve svůj prospěch informací, které **nejsou ostatním účastníkům trhu známy** a tím narušit tržní rovnováhu a získat nekalým způsobem tržní výhodu – v dané chvíli poškozují všechny partnery na trhu
- *Jednání, kdy osoba oprávněná jednat za dva podnikatelské subjekty se stejným nebo podobným předmětem činnosti uzavře sérii smluv, kterými jeden z těchto subjektů v podstatě vyřadí z podnikatelské činnosti – například ukončí smluvně nájem nebytových prostor, v nichž bylo podnikáno, převede telefonní stanici, převede i obchodní smlouvy, a to vše z jednoho subjektu, za který jedná, na subjekt druhý.*

Použité zdroje:

HÁLEK, Vítězslav. *Plánování a organizování*. první vydání. Hradec Králové : GAUDEAMUS, Univerzita Hradec Králové, 2007. 181 s. ISBN 978-80-7041-656-3.

ROŠICKÝ, Stanislav. *Základy marketingu : Aplikační a systematický přehled*. druhé vydání. Hradec Králové : GAUDEAMUS, Univerzita Hradec Králové, 2003. 167 s. ISBN 80-7041-054-X.