

Podnikání jako důsledek manažerských rozhodování[#]

*Bohuslava Knapová**

Úvod

Kvalitní management a jeho manažerská rozhodování na všech úrovních řízení značně ovlivňují úspěšnost firemního podnikání. Do pravomoci a odpovědnosti manažerů patří taková rozhodnutí, která mají vliv na výkonnost firmy a na výsledky její činnosti v souvislosti s vlastním průběhem podnikatelského procesu (vytváření výrobků, poskytování služeb apod.) v interním firemním prostředí a se vztahem k externímu prostředí tržní ekonomiky.

Pojetí managementu

Management (řízení, vedení, spravování, ovládání) lze obecně vnímat jako souhrn všech činností k zajištění podnikatelského procesu firmy.

Pojetí managementu je obvykle vnímáno ze tří úhlů pohledu, a to jako:

- specifická činnost,
- skupina řídicích pracovníků,
- vědní disciplína.

Management představuje jednak specifickou činnost, která má bezesporu vliv na prosperitu každé firmy. Management je v tomto případě chápán z hlediska své funkčnosti. Vybavenost firmy a kvalifikovaní jedinci s určitou mírou zkušenosti a odbornosti nejsou ještě zárukou zvyšování výkonnosti firmy.

Dále je pojetí managementu často spojováno s personifikací, to znamená s vrcholovou řídicí skupinou, která by měla řídit firmu v zájmu vlastníků, jestliže manažerská pozice je oddělena od vlastnické. Někdy se stává, že vlastník je současně manažerem firmy. Management vlastně označuje skupinu lidí, kteří vrcholovou řídicí funkci vykonávají za účelem zefektivnění celého podnikatelského procesu.

Management je považován hlavně za společenský vědní obor, který se neustále dynamicky vyvíjí, zabývající se řízením lidí a podnikatelských subjektů. Uspořádaný soubor teorií a metod zobecněných z praxe je poté zpracován jako návody nebo zásady pro jednání lidí v podnikatelských subjektech. Management se opírá o teorie a metody z více vědních disciplín, například z psychologie, účetnictví, matematiky, statistiky, logistiky apod. Management se aplikuje v souvislosti s takovými schopnostmi manažerů, jakými v současné praxi jsou: umění jednat s lidmi, jazyková vybavenost, vhodné vystupování, schopnost

Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného záměru *Rozvoj účetní a finanční teorie a její aplikace v praxi z interdisciplinárního hlediska* s registračním číslem MSM6138439903.

* Ing. Bohuslava Knapová, CSc. – odborná asistentka; Katedra manažerského účetnictví, Fakulta financí a účetnictví, Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3; <knapova@vse.cz>.

kvalifikovaného rozhodování, organizační předpoklady, syntetický a analytický způsob myšlení, průřezové řešení problému apod.

Strategie firmy v podnikatelské činnosti

V souvislosti s rozvojem firmy a zvyšováním její výkonnosti musí vlastník nebo manažer uskutečňovat mnoho změn, s nimiž je spojeno riziko neúspěchu a určitá nejistota. Skutečnost, že vlastníci nebo manažeři nereagují průběžně na změny v podnikatelském prostředí nebo ve firmě samotné, někdy vede k omezení nebo dokonce ukončení firemní činnosti.

Přitom existuje škála kritických faktorů, které podmiňují úspěch firmy v jejím podnikání. Patří sem konkrétně následující faktory (Smejkal – Rais, 2006):

- strategie firmy,
- typy strategií,
- organizační struktura firmy,
- informační systémy,
- způsob řízení,
- pracovníci,
- lídři změn.

Strategie firmy vychází z představ vlastníků a z konkrétního předmětu firemního podnikání, který podnikatelská jednotka naplňuje nejčastěji v podobě výroby a prodeje výrobků nebo poskytování služeb.

Ve firmě existuje hierarchická soustava strategií, které na sebe navazují. Za vrcholovou strategii je považována firemní podnikatelská strategie, která určuje základní orientaci v podnikání, to znamená naznačuje v čem a jakým způsobem podnikat. Na tuto strategii navazují obchodní strategie se snahou o vykazování co možná nejvyššího podnikatelského zisku. Na nejnižší úrovni se nacházejí tzv. funkční strategie, například marketingová strategie, strategie informačních systémů a technologií, výrobní strategie, finanční strategie, strategie lidských zdrojů apod.

Cílem organizační struktury je provést invenční rozdělení firmy na její organizační složky a optimálně transformovat úkoly z vrcholové úrovně řízení na jednotlivá střediska a pracovníky firmy. Organizační struktura se postupně vyvíjela a vyvíjí od jednodušší ke složitější, to znamená od funkční (specializace činností) struktury k procesní struktuře. V některých firmách se uplatňuje tzv. maticová organizační struktura, která umožňuje dosáhnout co nejlepších výsledků v nejkratším čase při řešení daného problému, za podmínek časového a věcného omezení. V návaznosti na organizační strukturu funguje ekonomická nebo-li odpovědnostní struktura firmy.

Informační systémy slouží jako informační zajištění pro manažerská rozhodování na vrcholové úrovni i na ostatních úrovních firemního řízení. Jsou proto označovány jako manažerské informační systémy. Zaměřují se na využití optimálního množství informací pro řízení a rozhodování s počítačovou podporou.

Způsob řízení se klasicky člení na centralizovanou, decentralizovanou a kombinovanou formu podle míry participace, tj. zapojení, účasti pracovníků na řízení firmy.

Pracovníci se snaží svými odbornými znalostmi a dovednostmi o zvyšování výkonnosti firmy, pokud je pro ně nastaven manažerem vhodný systém motivačních opatření.

Lídrů změn se stávají iniciátory inovačních změn a kvality práce lidí ve firmě. Jejich činnost je založena na schopnosti rychle se orientovat, adaptovat a rozhodovat o případných změnách do budoucna, například o inovacích, investicích, nákupu licence, efektivních výrobcích z hlediska hospodárnosti jejich výroby a zájmu zákazníků apod.

Manažerská rozhodování pro podnikatelskou činnost

Informace předložené manažery ve správném čase jsou využity pro vhodná a účinná manažerská rozhodnutí tak, aby firma byla řízena s cílem zvyšovat svou výkonnost a úspěšně podnikat v konkurenční ekonomice současného trhu.

Manažerské rozhodnutí je obecně charakterizováno jako výběr nejvhodnějšího rozhodnutí z mnoha nabízených a zkoumaných alternativ, které se týkají nejisté budoucnosti a sledují efektivní naplnění firemních cílů (Petřík, 2005).

Manažerská rozhodování jsou prováděna na všech úrovních řízení firmy, jejich rozsah je značný a sledovatelný podle času takto:

- strategická (dlouhodobá) rozhodnutí,
- taktická (střednědobá) rozhodnutí,
- operativní (krátkodobá) rozhodnutí.

Sled manažerských rozhodování je chápán jako průběžný proces a prolíná všemi úrovněmi řízení firmy. Manažerské rozhodnutí je vždy jádrem řízení. Zároveň je, jak vyplývá z výše uvedené charakteristiky, výběrem z několika možných variant řešení určité rozhodovací úlohy v konkrétně vymezených podmínkách. Odlišné jsou důsledky, které rozhodnutí při své realizaci vyvolá. Manažerské rozhodování o daném problému má dva vzájemně související aspekty, a to obsahový aspekt charakterizující věcný rozhodovací problém a formální aspekt zaměřený na potřebný způsob a algoritmus řešení rozhodovacího problému.

Řešení rozhodovacích problémů manažery jednotlivých funkčních míst ve firmě probíhá jako kontinuální proces, v němž je možné identifikovat několik relativně samostatných etap, které společně tvoří algoritmus řešení rozhodovacích problémů. Jedná se v postupném sledu o tyto etapy:

- zjištění rozhodovacího problému a jeho zmapování,
- analýza problému podle zvolených kritérií jeho hodnocení,
- příprava a formulování variant řešení,
- vyjádření důsledků pro rozhodnutí se pro určitou variantu řešení, případně důsledků pro nepřijaté varianty,
- výběr nejvhodnější varianty řešení,
- realizace rozhodnutí, týkajícího se zvolené optimální varianty řešení,
- kontrola provedeného rozhodnutí.

Jednotlivé fáze zmíněného algoritmu mají svou logickou návaznost a vzájemnou nezastupitelnost. Zdařilá manažerská práce předpokládá ještě jednu možnou etapu

předcházející objevení problému, a sice jeho předvídání na základě dobré znalosti podnikatelského prostředí a vzájemných souvislostí v něm.

Včasné objevení a řešení rozhodovacího problému usnadňuje průběh dalších nutně vznikajících rozhodovacích procesů.

Z důležitých faktorů, které ovlivňují výsledky manažerského rozhodování, je potřebné uvést především:

- typ rozhodovacího problému (úlohy) a oblast, v níž je problém (úloha) řešena,
- znalosti, dovednosti a vlastnosti manažera, který o problému rozhoduje, nebo týmu řešícího rozhodovací problém,
- používané metody rozhodování,
- kvalita řízeného lidského potenciálu,
- stupeň informovanosti manažera,
- rozsah a kvalita dostupných dat a informací,
- postavení manažera nebo řídicího pracovníka v hierarchii řízení a ve vztahu ke konkurenčnímu prostředí.

Typy rozhodovacích problémů je možné hodnotit z několika hledisek. Jednak mohou mít rozhodovací problémy charakter dobře strukturovaných problémů a nebo naopak charakter hůře strukturovaných problémů. Dobře strukturované problémy mají znaky jednoduchých rozhodovacích procesů s častou opakovatelností, pro jejich řešení existují rutinní postupy. Hůře strukturované rozhodovací problémy jsou poznamenány velkým počtem faktorů, typické jsou pro ně náhodné změny v konkurenčním prostředí a pro řešení těchto problémů se může formulovat velký počet kritérií hodnocení.

Dále lze rozhodovací problémy posuzovat třeba z organizačního hlediska jako problémy vznikající při prodeji, ve výrobě, v zásobování apod. nebo z časového hlediska, kdy mohou nastat rozhodovací problémy v operativním řízení podnikatelského procesu či při rozhodování o strategii a taktice firmy.

Manažerské rozhodování představuje proces výběru mezi dvěma nebo více možnostmi řešení daného rozhodovacího problému v konkrétních podmínkách. S tím souvisí nutně vymezení formulací (Svoboda – Bittner – Svoboda, 2006), které je možno zachytit následovně:

- potřebné cílové řešení a jeho formulace,
- formulace podstatných podmínek působících na řešené procesy, tj. definování faktorů, které dané rozhodovací problémy ovlivňují nebo budou v budoucnosti ovlivňovat; tyto podmínky rozhodují o volbě přípustných variant řešení problému při respektování určitého kritéria,
- definování přípustných variant řešení rozhodovacího problému, které se od sebe budou lišit velikostí ekonomického přínosu,
- důsledky, které nastanou přijetím určité varianty rozhodovacího problému v konkrétních podmínkách, a to s určitou mírou informovanosti manažera pohybující se od neurčitosti po jistotu.

Je vhodné zjišťovat, s jakou pravděpodobností může daná varianta nastat. Je logické, že míra nejistoty je nepřímo úměrná informovanosti, to znamená, že nejvyšší riziko nastane při nejnížší informovanosti a opačně nejnížší riziko při nejvyšší informovanosti. Přitom platí tzv.

Bayesovo pravidlo, které říká, že součet pravděpodobností pro jednotlivé varianty je roven jedné, což značí, že jednotlivé varianty se navzájem vylučují.

Uvedený model manažerského rozhodování umožňuje aplikovat všechny metody rozhodování, a to od nejjednodušších až po nejsložitější, a sice z různých úrovní firemního řízení. Uplatnění jednotlivých metod se liší navzájem algoritmizací rozhodovacích procesů, druhy datových souborů, specifickým obsahem řešených procesů, dostupnou mírou informovanosti a přístupem k riziku.

Při kontinuálním rozhodovacím procesu existuje velký rozsah metod manažerského rozhodování, jejichž využívání je dané především řízenou oblastí a jejím charakterem. Pro řízení lidí jsou využívány metody například z oblasti psychologie a sociologie, při rozhodování v oblasti ekonomických procesů jsou vhodné metody ekonomického a finančního řízení, při vypracovávání projektů jsou používány metody projektového řízení apod. Také časový horizont rozhodovacích procesů má dopad na výběr používaných metod manažerského rozhodování, a tudíž jsou užívány metody v oblasti strategického rozhodování a řízení firmy, v oblasti taktického rozhodování i operativního rozhodování.

Z hlediska praktického rozhodování a řízení firmy je třeba si uvědomit, že použitá metoda rozhodování může mít značný vliv na realizaci přijatého rozhodnutí, a proto je užitečné vybírat především metody, které mají reálný základ a pracují s ověřenými datovými soubory a informacemi.

Závěr

Za provedená manažerská rozhodnutí musí vždy mít odpovědnost top manažer nebo manažer na příslušné úrovni řízení. Manažerská rozhodování je možno rozlišovat jako individuální a týmová. Individuální rozhodování provádějí manažeři na vrcholové firemní (podnikové) úrovni i na úrovni vnitropodnikových struktur (tzv. středisek) při běžné manažerské práci. Lze je brát jako rozhodnutí se striktně adresnou odpovědností konkrétní osoby. Taková rozhodnutí jsou zpravidla rychleji provedena, ale mohou mít značně subjektivní charakter. Oproti tomu týmová rozhodnutí jsou spojena s kolektivní odpovědností, to znamená, že jsou provedena většinou s méně adresnou odpovědností konkrétní osoby za rozhodnutí. Jejich přijetí je v některých případech zdlouhavější, avšak tato rozhodnutí mají nepochybně objektivnější charakter.

Literatura

- [1] Petřík, T. (2005): *Ekonomické a finanční řízení firmy*. Praha, Grada, 2005.
- [2] Smejkal, V. – Rais, K. (2006): *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha, Grada, 2006.
- [3] Svoboda, E. – Bittner, L. – Svoboda, P. (2006): *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. Praha, Professional Publishing, 2006.

Podnikání jako důsledek manažerských rozhodování

Bohuslava Knapová

ABSTRAKT

Kvalitní manažeři a jejich manažerská rozhodování mají v současné době velký vliv na rostoucí výkonnost firmy a úspěšnost v jejím podnikání. Je potřebné manažerská rozhodnutí provádět soustavně a formulovat je přesně pro strategické, taktické a operativní řízení. Manažerská rozhodování se týkají vnitřně organizačně a ekonomicky, odpovědnostně strukturované firmy, která by měla ve vnějším konkurenčním prostředí fungovat tak progresivně, aby prosperovala.

Klíčová slova: Manažerské rozhodnutí; Rozhodovací problém; Interní uživatel; Externí tržní prostředí.

Business as Result of Managerial Decision Making

ABSTRACT

First-rate managers and their managerial decisions have the great influence on the growing performance of the firm and the fruitfulness in its business today. It is necessary to do managerial decisions systematically and to formulate them accurately for strategic, tactical and operational management. Managerial decision making relates to the internal organizational and economic, responsibility structure of the firm which would have to work in the external competitive environment so progressively in order to prosper.

Key words: Managerial decision; Decision-making problem; Internal user; External market environment.

JEL classification: M41.