

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/B/2020/36114651175287044

**METÓDY ROZHODOVANIA A ICH APLIKÁCIA V KONKRÉTNOM
PODNIKU**

Bakalárska práca

2020

Dana Šurková

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

**METÓDY ROZHODOVANIA A ICH APLIKÁCIA V KONKRÉTNOM
PODNIKU**

Bakalárska práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Nadežda Jankelová, PhD.

Bratislava 2020

Dana Šurková

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala sama a že som uviedla všetku použitú literatúru.

V Bratislave,

.....

Dana Šurková

Pod'akovanie

Chcela by som sa pod'akovať prof. Ing. Nadežde Jankelovej, Phd. za jej cenné rady, odborné vedenie, podporu a za ochotu, ktorú mi poskytla vo vypracovaní mojej bakalárskej práce.

ABSTRAKT

ŠURKOVÁ, Dana: Metódy rozhodovania a ich aplikácia v konkrétnom podniku.

–Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu ; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Nadežda Jankelová PhD. – Bratislava: FPM EU, 2020, 60 s.

Cieľom bakalárskej práce je v prvom rade vymedzenie metód rozhodovania. Na základe teórie a uplatnenia praxi v konkrétnom podniku. Práca pozostáva zo 5 kapitol.

Prvá kapitola obsahuje teoretické vymedzenie rozhodovacích metód a ich rozdelenie do základných skupín. Zaoberali sme sa špecifikáciou metódami rozhodovania.

V nasledujúcej kapitole je opísaný hlavný cieľ práce, čiastkové ciele, ktoré sa v našej práci budeme snažiť dosiahnuť.

V tretej kapitole sme si pre splnenie cieľov bakalárskej práce, určili metodiku práce a metódy skúmania danej problematiky.

Štvrtá kapitola zahŕňa opis, predstavenie a organizačnú štruktúru podniku. Taktiež zahŕňa opis podniku zapojeného do medzinárodných ekonomických aktivít. Obsahuje zhrnutie získaných poznatkov, SWOT analýzu projektu, rozhodnutie o implementácii výrobku na nový trh a návrhy.

V poslednej kapitole sme zhodnotili svoje úsilie, vyhodnotili či by mohol byť projekt implementácie nového zariadenia na daný trh úspešným a mohol by priniesť ekonomický efekt pre daný podnik.

Kľúčové slová: metódy rozhodovania, empirické metódy, exaktné metódy, heuristické metódy, rozhodovacia analýza

ABSTRAKT

ŠURKOVÁ, Dana: Decision making methods and their application in a particular company.
– University of Economics in Bratislava. The Faculty of Business management ;
Department of Management. – Supervisor of the final thesis: prof. Ing. Nadežda Jankelová
PhD. – Bratislava: FPM EU, 2020, 60 pp.

A purpose of this final thesis is to determine decision-making methods. It basis on the theory and application in practice in a concrete organisation. The thesis consists of 5 chapters.

The first chapter includes the determination of decision-making methods and its division into several general groups. We focused on the specification of decision-making methods.

In the following chapter, there is described the main goal of the thesis as well as some partial goals which we are going to get.

The third chapter deals with methodology of the work and methods of examination of our matter.

The fourth chapter includes the description, presentation and organisational structure of the organisation. It also comprises the description of the organisation directly involved into international economic activities. It contains the summary of achieved knowledge, SWOT analysis of the project, the decision of implementation the product at new market and suggestions.

In the last chapter, we evaluated our efforts and assessed if it was possible to do a project of successful implementation the product at new market that could also bring economic effect for a concrete organisation.

Key words: decision-making methods, empiric methods, exact methods, heuristic methods, decision-making analysis

OBSAH

Úvod.....	9
1. Súčasný stav riešenia problematiky doma a v zahraničí	11
1.1 Manažér v procese rozhodovania.....	11
1.2 Rozhodovací proces a rozhodovacia analýza	13
1.3 Rozhodovacie metódy.....	17
1.3.1 <i>Empirické rozhodovacie metódy</i>	18
1.3.2 <i>Exaktné rozhodovacie metódy</i>	23
1.3.3 <i>Heuristické rozhodovacie metódy</i>	24
2. Cieľ práce.....	26
3. Metodika práce a metódy skúmania.....	28
4. Výsledky práce.....	29
4.1 Predstavenie podniku XY, a.s.	29
4.2 Forma podnikania a organizačná štruktúra	33
4.3 Zapojenie podniku do medzinárodných ekonomických aktivít	34
4.4 Investičný zámer - výber odvetvia a podstata investície.....	36
4.4.1 <i>Ekonomická charakteristika krajiny - Česká republika</i>	38
4.4.2 <i>SWOT analýza projektu a Kvantifikácia rizík</i>	40
4.4.3 <i>Čistá súčasná hodnota projektu – analýza investície do nového projektu</i>	46
4.4.4 <i>Rozhodovanie o implementácii výrobu na český trh</i>	49
4.4.5 <i>Návrhy a odporúčania</i>	51
5. Diskusia.....	53
Záver.....	55
Zoznam použitej literatúry.....	57

ÚVOD

Každý človek sa denne stretáva s množstvom situácií, kedy si musí vybrať niektorú z ponúkaných variant. Rovnaká situácia je aj v podnikateľskom prostredí, kedy si podnikateľ, resp. manažér musí vybrať jednu z možností, najlepšie takú, ktorá je pre podnik prospešná a posunie ho ďalej.

Každý podnik by mal mať už pri svojom založení stanovené jasné ciele a taktiež aj spôsoby, ako tieto ciele dosiahnuť. Každodenná podnikateľská prax ale ukazuje, že ciele ktoré boli stanovené nedávno, sa dajú v budúcnosti dosiahnuť za úplne iných okolností, ako bolo plánované. A práve toto sú situácie, kedy sa ukazuje veľkosť manažéra, ktorý musí rozhodnúť o tom, akým smerom sa bude podnik uberať.

Manažér teda reaguje na aktuálnu situáciu spojenou s nečakanou zmenou v internom, alebo externom prostredí. Zohľadňuje teda vývoj vplyvu rôznych dôležitých faktorov na fungovanie organizácie. Práve v tomto spočíva podstata rozhodovania, ktoré patrí k najdôležitejším a najvýznamnejším aktivitám v podniku. Niektoré rozhodnutia sú rizikové, ale manažér je ochotný toto riziko podstúpiť. Sklon k riziku má každý človek iný, záleží aj či rozhodujete len o svojej budúcnosti alebo o budúcnosti celej organizácie.¹

Rozhodovanie je proces, ktorý začína formulovaním problému, jeho analýzou, návrhom riešení až po výber konkrétneho riešenia. Celý tento proces by mal fungovať na základe určitých kritérií a na ich základe by sa mal zvoliť najvýhodnejší spôsob riešenia. Urobiť správne rozhodnutie nie je vždy úplne jednoduché, obzvlášť keď sa na výber ponúka veľké množstvo riešení. Postupne ako sa vyvíjal manažment a podnikové riadenie, vyvíjali sa aj rôzne rozhodovacie metódy a techniky, ktoré slúžia na podporu rozhodovacieho procesu.

Z teórie manažmentu vieme, že rozhodovanie spolu s analýzou a implementáciou patria medzi priebežné manažérske funkcie, tzn. ide o permanentný priebežný proces analytickej, rozhodovacej a realizačnej činnosti. Je preto veľmi dôležité, aby manažéri ovládali rozhodovacie metódy a skutočne ich aj implementovali do podnikateľskej praxe. A nejedná sa iba o top manažérov, ale o každú úroveň riadenia, počnúc napríklad majstrom výroby, až po generálneho riaditeľa.

¹ LOFREN, Asa - NORDBLOM, Katarina. A theoretical framework of decision making explaining the mechanisms of nudging In: Journal of Economic Behavior and Organization, roč 17 , 2020. s. 1-12. ISSN 0167-2681

Cieľom tejto bakalárskej práce je vytvoriť finálne rozhodnutie týkajúce sa strategického zámeru slovenského podniku implementovať svoje zariadenie na novom trhu. Pomocou rozhodovacej analýzy určíme či má podnik tento krok urobiť alebo nie a navrhujeme adekvátne opatrenia, aby sme znížili riziko tohto rozhodnutia.

Práca je členená na dve časti - teoretickú a praktickú. V teoretickej časti budeme na základe naštudovanej domácej a zahraničnej odbornej literatúry hovoriť o hlavných pojmoch súvisiacich s rozhodovaním a rozhodovacími metódami tak, aby ponúkli zhrňujúci pohľad na problematiku rozhodovania v podnikovej praxi. Zameriame sa predovšetkým na heuristické, empirické a exaktné metódy. V praktickej časti budeme tieto poznatky aplikovať do reálnej praxe, kedy na príklade vybraného slovenského podniku budeme pomocou konkrétnej rozhodovacej metódy riešiť rozhodovací problém strategického charakteru. Taktiež si v praktickej časti ukážeme príklady rozhodovania na jednotlivých manažérskych pozíciách v tomto podniku.

1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Človek robí rozhodnutia každý deň. Niektoré sú dôležitejšie ako iné. Pred niektorými musíme zozbierať mnoho informácií, pričom pri iných sa rozhodujeme podľa našich pocitov.²

Rozhodovanie je činnosť stará ako ľudstvo samo. V Biblii sa píše, že prvé rozhodnutie ako ľudia urobili Adam a Eva, keď zjedli zakázané ovocie. Odvtedy ubehlo už mnoho času a bežný človek každý deň rieši veľké množstvo rozhodovacích problémov, na ktoré pripadá viacero variant riešení. V prípade zlého výberu vo väčšine prípadov znáša následky zlého rozhodnutia iba samotný človek.

Ak sa však jedná o podnik, môžeme povedať, že následky nesprávneho rozhodnutia môžu byť často až fatálne, najmä keď sa jedná o strategické otázky. Aj keď sa môže na prvý pohľad zdať, že s narastajúcou veľkosťou podniku rastú aj problémy súvisiace s rozhodovaním, nie vždy je tomu tak. Veľké podniky majú vo svojich radoch skúsených manažérov, ktorí často krát problém riešia už v zárodku, resp. vyvíjajú takú preventívnu činnosť, ktorá zabráni vzniku problému. Na strane druhej majú taktiež veľmi dobre zvládnutú procesnú stránku vecí a podnikové procesy sú nastavené na špičkovej úrovni, čo rozhodne zjednodušuje podnikateľskú činnosť podniku.

Úvodom tejto teoretickej časti si priblížime zopár pojmov, ktoré sú rozhodne spojené s rozhodovacím procesom v podnikovej praxi.

1.1 Manažér v procese rozhodovania

Na svete asi neexistuje firma, ktorá by nechcela mať vo svojich radoch tých najschopnejších manažérov. Je všeobecne známe, že cesta k úspechu je s takýmito ľuďmi oveľa jednoduchšia. Na strane druhej iba málo firiem dokáže jasne povedať, aké kvality sú pre úspešnosť manažérov nevyhnutné. Je však nutné poznamenať, že v poslednej dobe sa firmy začali viac orientovať smerom k rozvoju ľudských zdrojov a k rozvíjaniu manažérskych kompetencií.

² POLMAN, Evan – WU, Kaiyang. Decision making for others involving risk: A review and meta analysis. In: Journal of Economic Psychology, roč 77, 2020, s.1-17. ISSN 0167- 4870

Manažéri sú ľudia, ktorí sú nominovaní na riadiace funkcie, za účelom dosiahnutia stanovených cieľov. Veľká časť práce manažéra sa skladá z komunikácie, či už v rámci podniku alebo navonok, napr. s obchodnými partnermi, štátnou správou a pod. Manažéri sú zodpovední za úlohy a majú rôznu zodpovednosť, právomoc.

Ak by sme mali definovať pojem manažér a odpovedať tým na otázku kto je manažér, môžeme povedať nasledovné: „*Manažér je predovšetkým profesia – jej nositeľ pomocou manažérskych funkcií usmerňuje aktivity organizačnej jednotky na dosahovanie stanovených cieľov.*“³

Autori Mikuš a Droppa uvádzajú⁴: „*Manažéri sú tí, ktorých prvoradým poslaním je cieľavedome riadiť prácu iných s uplatňovaním manažérskych funkcií nepriamo, t. j. prostredníctvom svojich podriadených, zabezpečovať dosahovanie cieľov organizácie.*“

V obidvoch definíciách môžeme vidieť, že manažéri musia pri výkone svojej funkcie uplatňovať manažérske funkcie, pomocou ktorých dosahujú stanovené ciele.

Poznáme štyri základné manažérske funkcie:

- plánovanie
- organizovanie
- vedenie
- kontrola

Doplňkom k týmto štyrom základným funkciám býva aj piata- personálna činnosť, ktorá je nevyhnutnou pre prácu manažéra.

Na základe toho, že sme si ukázali definície manažéra a uviedli základné manažérske funkcie, môžem teda povedať, že manažér je osoba, ktorá alokuje ľudské a materiálne zdroje a zároveň riadi operácie v podniku, t.j. plánuje, organizuje, vedie, kontroluje a koordinuje jednotlivé činnosti v podniku za účelom dosiahnutia cieľov organizácie. Je to teda funkcia, ktorá nepriamo transformuje podnikové vstupy do výstupov v podobe výrobkov alebo služieb. Nepriamo transformuje hovoríme preto, lebo nepôsobí priamo napr. na polotovary ktorý ďalej upravuje, ale riadi tím ľudí ktorí to vykonávajú.

Z pohľadu pôsobenia vo vzťahu k iným ľuďom hovoríme o tzv. manažérskych rolách. Medzi tieto zaradzujeme rozhodovaciu, informačnú a interpersonálnu

³ MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. Bratislava: SPRINT, 2007. s. 12. ISBN 978-80-89085-72-9.

⁴ MIKUŠ, Pavel – DROPPA, Milan. *Základy manažmentu*. Ružomberok: VERBUM, 2010. s. 61. ISBN 978-80-8084-622-0.

1.2 Rozhodovací proces a rozhodovacia analýza

Rozhodovanie je každodennou súčasťou života ľudí a jeho výsledkom je praktický výber medzi rôznymi možnosťami. Proces voľby medzi viacerými možnými variantmi sa nazýva rozhodovací procesom, ktorý sa zvyčajne končí dosiahnutím uspokojivého riešenia.

Pri rozhodovacom procese vo všeobecnosti existujú dva základné faktory; jeden je hodnota výsledkov rozhodovania a jeho aplikácia (očakávaná hodnota) a druhý je šanca a pravdepodobnosť želaných výsledkov.⁵

Rozhodovacie procesy môžeme deliť z viacerých hľadísk. Jedným z nich je časové hľadisko alebo hľadisko riadiacej úrovne. Na základe toho môžeme rozhodovacie procesy členiť na⁶:

- strategické procesy
- taktické procesy
- operatívne procesy

Podľa Robbinsa⁷ sú medzi strategickými a operatívnymi rozhodovacími procesmi tieto rozdiely:

- strategické rozhodovacie procesy sú najzásadnejšie, pretože výrazne formujú budúcnosť podniku
- taktické rozhodovacie procesy sa týkajú rozhodovania, ktorého účelom je konkretizovať strategické rozhodnutia do podoby čiastkových cieľov, úloh, taktík a pod.
- operatívne rozhodovacie procesy sú zamerané na detailné rozhodovania súvisiace s naplnením taktických rozhodnutí

V podnikovom prostredí bývajú najmä strategické rozhodnutia podložené špeciálnymi prístupmi, ktoré sa nazývajú rozhodovacia analýza.

Existuje veľké množstvo definícií tohto pojmu. Blažek ju definuje ako prístup k riešeniu zložitých rozhodovacích problémov, ktoré sa snažia vzájomne sklbiť ako jednoduché

⁵ SHAHSAVARANI, M. AMIR: *The Bases, Principles, and Methods of Decision-Making: A Review of Literature* [elektronický zdroj]. 2015. [cit.2020-01-17]. Dostupné na : http://www.ijmedrev.com/article_68259_bec2d0c8319895a8119b8c6027fd75ad.pdf

⁶ VÁGNER, Ivan. *Systém managementu*. 2. vyd. Brno: MU - Kraví Hora, 2006, s. 432. ISBN: 802103972-8.

⁷ ROBBINS, Stephen - COULTER, Mary. *Management*. 10th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2009, s. 581. ISBN 9780132090711.

pravidlá, tak aj exaktné postupy a modelové nástroje so znalosťami, skúsenosťami a intuíciou riešiteľov týchto problémov⁸.

Oveľa obsiahnejšiu definíciu rozhodovacej analýzy poskytuje Edwards, ktorý ju definuje ako logickú procedúru pre vyváženie faktorov, ktoré ovplyvňujú rozhodnutie. Pracuje s neistotami, hodnotami a preferenciami v základnej štruktúre, ktorá vytvára model rozhodnutia. Princípom tejto procedúry je vytvorenie štruktúrovaného modelu rozhodnutia, vhodného na výpočty a manipuláciu. Realizáciou modelu je často súbor počítačových programov.⁹Obidve definície sú obsiahne, ale v stručnosti môžeme rozhodovaciu analýzu označiť ako postup vytvárania a výberu vhodných alternatív, ktoré sú zamerané na riešenie problému.

Optimálne je jej využitie v prípade komplexných, strategických úloh, kedy je potrebné sa odosobniť od subjektívnych rozhodovacích názorov a rozhodnutie vytvoriť na základe presných vstupov.

Rozhodovacia analýza má podľa Blažeka nasledovné fázy⁶:

- fáza definovania
- fáza analyzovania
- fáza generovania
- fáza klasifikácie
- fáza hodnotenia
- analýza rizika
- fáza rozhodnutia

Fáza definovania

V tejto fáze je potrebné definovať cieľ, ktorý chceme dosiahnuť pomocou rozhodovacej analýzy. Cieľom by teda mal byť žiaduci stav- vychádzajúci napríklad z podnikovej stratégie, obchodnej stratégie na dané obdobie a pod.

⁸ BLAŽEK, Ladislav. Management - *Organizování, rozhodování, ovlivňování* . 2., rozšířené vydání. Grada Publishing , 2014. s. 224. ISBN 9788024744292.

⁹ EDWARDS, Ward - MILES, Raplh. *Advances in decision analysis: from foundation to applications*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007. s. 623 . ISBN 978-0-521-68230-5.

Veľké množstvo autorov odporúča, aby bol cieľ definovaný na základe tzv. SMART požiadaviek. Tzn. aby bol špecifický, merateľný, akceptovateľný, realizovateľný a termínovaný¹⁰.

Výsledkom tejto fázy teda je definovanie problému a určenie problému ktorý by mal byť vyriešený, ak chceme tento cieľ dosiahnuť.

Fáza analyzovania

V tejto fáze sa kumulujú jednotlivé informácie, ktoré sú podstatné pri riešení problému. Mali by sa takpovediac oddeliť „plevy od klasov“ čím sa zabezpečí, že v ďalších fázach nebudeme pracovať s dezinformáciami, ktoré by mohli celkový výsledok rozhodovacej analýzy skresliť.

Robbins⁵ tvrdí, že už v tejto fáze je potrebné, aby sme si stanovili kritériá posudzovania jednotlivých návrhov riešenia.

Kritériá môžu byť rôzne a závisia od toho, čo chceme pomocou rozhodovacej analýzy dosiahnuť. Môže to byť napríklad:

- minimalizácia nákladov projektu
- maximalizácia ziskov
- dosiahnutie určitej trhovej pozície a pod.

Fáza generovania

Generovanie všetkých možných variant riešení problémov je typické pre túto fázu. V tejto fáze je možno vhodné trochu uvoľniť uzdu fantázií a radšej vytvoriť väčšie množstvo riešení, hoci niektoré z nich už na prvý pohľad vyzerajú nereálne.

Výstupom tejto fázy by teda mala byť celá škála námetov, ako dosiahnuť daný cieľ, resp. ako riešiť problém.

Fáza klasifikácie

V tejto fáze už prechádzame od kvantity a generovania rôznych nápadov do fázy ich triedenia. Je potrebné aby sa na základne úsudku riešiteľov rozhodovacej analýzy

¹⁰ YEMM, Graham. *Leading Your Team: How to Set Goals, Measure Performance and Reward Talent*. FT Press, 2012. s. 171. ISBN 9780273772422.

zabezpečilo, aby boli všetky nerealistické návrhy zredukované. Výstupom tejto fázy je súbor variantov pripravených na hodnotenie.

Fáza hodnotenia

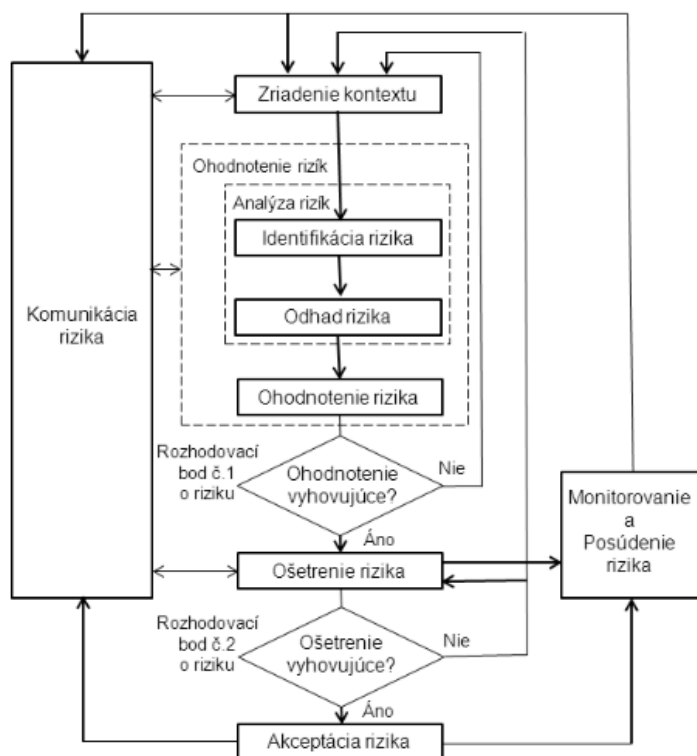
Najdôležitejšia fáza rozhodovacej analýzy. V tejto fáze prichádza k riešeniu rozhodovacieho problému. Pomocou vhodne zvolenej rozhodovacej metódy hľadáme riešenie problému.

V súčasnosti existuje celý rad rozhodovacích metód a techník, ktoré sú založené ako na osobných znalostiach a skúsenostiach manažérov, na expertných odhadoch, alebo môžu využívať aj podporu informačno-komunikačných technológií.

Analýza a posúdenie rizika

Posudzovanie rizík sa môže vykonávať viacerými spôsobmi. Jedným z najviac používaných spôsobov je tzv. identifikácia a analýza rizík, ktoré sú súčasťou procesu riadenia rizík v podnikateľských činnostiach. Tento proces bližšie a štandardizovane popisuje norma ISO 31000:2011 Manažérstvo rizika.

Na nasledujúcom obrázku môžeme vidieť, ako tento proces prebieha.



Obrázok 1 Proces manažmentu rizík- identifikácia a analýza

Zdroj: Hudec, 2014

Manažérstvo rizík je systematický proces, pomocou ktorého riziko identifikujeme, analyzujeme a definujeme optimálny spôsob ako ho zvládnuť, pri rešpektovaní minimálnych nákladov a rešpektovaní stanovených cieľov vybraného subjektu.

Na jeho kvantifikáciu sa môže využiť tzv. matica rizík.

1.3 Rozhodovacie metódy

Škála rozhodovacích metód, ktoré manažéri používajú vo svojej každodennej praxi je naozaj široká a rozsiahla. Jednotlivé metódy sa od seba môžu líšiť situáciami, v ktorých sa používajú, počtom kritérií, spôsobom výpočtu a v neposlednom rade aj nárokmi, ktoré sú kladené na riešiteľa.

Každá z metód predstavuje určitý súhrn pravidiel a postupov, ktorých dodržiavanie môže rozhodovaciemu subjektu dopomôcť k výberu najlepšieho variantu riešenia daného manažérskeho problému.

Podľa Sedláka¹¹ sú rozhodovacie metódy prostriedkami poznania riešenia problémov. Sú to isté návody a pravidlá, ktoré manažér, alebo tím dodržiava pri riešení problému. Zvolenie správnej metódy závisí od viacerých faktorov.

Medzi tieto faktory rozhodne patrí:

- charakter rozhodovacieho procesu(odlišný charakter má operatívne, taktické či strategické rozhodnutie, rozhodnutie s jedným alebo viacerými kritériami)
- prístup k informáciám a ich kvalita (rozhodovanie za istoty, neistoty a za podmienok rizika)
- využívanie rozhodovacích metód (špecialisti a experti, moderné IT technológie)
- iné faktory, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie (čas na rozhodovanie, predošlé skúsenosti manažéra)¹²

¹¹ SEDLÁK, Mikuláš. *Manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2009. s. 113. ISBN 978-80-8078-283-2.

¹² MAGDOLÉNOVÁ, Jana. Žilinská univerzita v Žiline, Katedra manažérskych teórií, Detašované pracovisko [elektronický zdroj] Prievidza, 2019. [cit.2020-01-17]. Dostupné na: <https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/32318/CL662.pdf?sequence=1>

Vo všeobecnosti sa rozhodovacie metódy delia na 3 základné skupiny:

- **Empirické metódy**; využívajú osobné skúsenosti rozhodovacieho subjektu (manažéra), na základe pokusov a omylov. Okrem osobných skúseností využívajú intuíciu manažérov aj analytické informácie o podniku, vtedy hovoríme o tzv. empiricko- analytických metódach
- **Exaktné metódy**; na analýzu a rozhodovanie využívajú kvantifikáciu skúmaného rozhodovacieho problému za pomoci využitia predovšetkým matematických a štatistických metód, ale taktiež metód operačnej analýzy, informatiky alebo kybernetiky.
- **Heuristické metódy**; tieto metódy využívajú ako podklad pre rozhodovací proces okrem matematických a štatistických metód aj poznatky z iných vedných odborov, s cieľom pripraviť postupy pre vysporiadanie sa s novými a neznámymi problémovými situáciami. Tvorí prienik medzi empirickými a exaktnými metódami rozhodovania.

Poznáme aj ďalšie delenie metód rozhodovania a to na základe klasifikácie z hľadiska stupňa informovanosti subjektu. Podľa tejto klasifikácie rozdeľujeme metódy do skupín:

- metódy rozhodovania v podmienkach istoty
- metódy rozhodovania v podmienkach rizika
- metódy rozhodovania v podmienkach neistoty¹³

1.3.1 Empirické rozhodovacie metódy

Brainstorming

Je rozhodovacia metóda založená na skupinovom riešení problémov, resp. skupinovom hľadaní možností, ako problém vyriešiť. Táto metóda sa dá aplikovať na veľké množstvo otázok, akými sú napríklad vhodnosť riešenia, vyhľadanie problému, určenie príčiny a pod.

Vychádza z anglických slov brain= mozog a storm= búrka.

¹³ SZABO, Ľuboslav. a kol. *Podnikateľské rozhodovanie*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2013. s . 133. ISBN 978-80-225-3677-6.

V tejto metóde pomocou voľnej diskusie dochádza k získavaniu nápadov, alebo k riešeniam problémov. Hlavnou myšlienkou tejto rozhodovacej metódy je, že ľudia, na základe podnetov od ostatných vymyslia viac ako jednotliviec.

Základné pravidlo tejto metódy spočíva v tom, že diskusia je riadená skúseným moderátorom. Tím je tvorený maximálne desiatimi ľuďmi. Práve od skúseného moderátora závisí dosiahnutie čo najlepších výsledkov, pretože práve ten hrá významnú úlohu pri kladení otázok a usmerňovaní celej diskusie a navodení správnej atmosféry.

Brainstorming má svoje pravidlá, ktoré dopomáhajú k maximálnej efektívnosti.¹⁴

Medzi základné zásady brainstormingu patria:

- každý sa vyjadruje iba k danej téme
- naraz nesmie hovoriť viacej osôb
- každý môže povedať svoj ľubovoľný nápad bez ohľadu na to, či je realizovateľný
- nekritizujú sa a nehodnotia sa návrhy ostatných diskutujúcich
- cieľom je kvantita návrhov

Túto rozhodovaciu metódu podľa nášho názoru správne definoval Mužík¹⁵, ktorý hovorí, že „metóda brainstormingu je technika skupinovej práce, ktorá má formu neobmedzenej diskusie s nápadmi plnými fantázie vyústiť v kreatívne myslenie.“

Podľa nášho názoru je teda brainstorming vhodnou rozhodovacou metódou predovšetkým z toho dôvodu, že počas brainstormingu je generovaných veľké množstvo nápadov, ktoré na prvý pohľad možno vyzerajú ako nereálne, ale v konečnom dôsledku sa môžu ukázať ako vhodné a v praxi aplikovateľné.

Brainwriting

Brainwriting je podobne ako brainstorming rozhodovacia metóda založená na kreatívnom princípe a skupinovom riešení rozhodovacieho problému. Podstatou je uvoľniť predstavivosť, fantáziu a obrazotvornosť, generovať nápady, vzájomne sa inšpirovať so snahou uplatniť sa a odstrániť zábrany.

Medzi základné pravidlá patria:

- zákaz akejkoľvek kritiky

¹⁴ ZÍDKOVÁ, Helena. *Jakost- Styl života pro třetí tisíciletí*. Plzeň: ZČU Plzeň, 2003. s. 133. ISBN 80-7043-243-8.

¹⁵ MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005. s. 130. ISBN 80-7238-220-9.

- možnosť predkladať aj absurdné nápady
- využívať nápady iných
- pravidlo rovnosti všetkých účastníkov brainwritingu
- kvantita nápadov (hodnotenie nápadov prichádza až na záver)

Na rozdiel od brainstormingu sú generované nápady písané na papier. Nápady sa píše do pripravených formulárov, ktoré pre vzájomnú inšpiráciu kolujú medzi účastníkmi. Podstata tejto metódy spočíva v tom, že dáva účastníkom príležitosť stavať na myšlienkach ostatných účastníkov. V porovnaní s metódou brainstorming býva výsledkom brainwritingu síce menej nápadov, ale sú oveľa viac prepracovanejšie a jasnejšie.

Táto metóda môže byť úspešná i v napätých a vysoko obtiažnych situáciách, kde by sa mohol brainstorming zdať byť nezvládnuteľný vzhľadom na dominanciu rozhodujúceho¹⁶.

Delfská metóda

Pointa tejto rozhodovacej metódy spočíva v tom, že na vyjadrenie názoru na daný problém sú využívaní experti z danej oblasti, ktorej sa rozhodovací problém týka. Princíp je založený na písomnom styku s expertmi (anketa alebo dotazník), ktorí sa vyjadrujú nezávisle od seba. Experti by sa mali po určitom čase zhodnúť a nájsť konsenzus týkajúci sa riešenia. Táto metóda funguje na základe veľkého množstva diskusných cyklov v písomnej podobe a argumentácie, ktorú riadi moderátor tejto diskusie.

Experti navzájom o sebe nevedia. Práve anonymita napomáha k tomu, aby sa experti vyhli akejkolvek forme skupinového myslenia a osobných konfliktov (vzhľadom na to, že sa vždy jedná o silné individuá) a dáva im čas na dôkladné premyslenie riešenia. Cieľom je postup opakovať tak dlho, kým sa nedospeje aspoň k čiastočnej zhode expertov¹⁷.

Delfská metóda má pôvod vo vojenstve, kde sa začali prognózovať zložité problémy.

Odpovede získané od expertov sú zhromažďované, systematicky triedené, vyhodnocované a spracované do tabuliek, odkiaľ sú ďalej znovu posúvané expertom. Experti na základe získaného podkladu môžu svoju predchádzajúcu predpoveď rôzne upravovať. Tento postup sa cyklicky opakuje do okamžiku až pokiaľ sú odpovede viac menej stabilizované.

¹⁶ DRUCKER, Peter. *Efektivní vedoucí*. 2.vyd. Praha: ManagementPress, 2008. s. 120. ISBN 978-80-7261-189-8.

¹⁷ 100 metod: *Delfská metoda*, [elektronický zdroj]. 2020. [cit.2020-01-17]. Dostupné na: <http://www.participativnimetody.cz/scenare-budoucnosti.html>>

Táto metóda je však finančne a aj časovo veľmi náročná, vzhľadom na to, že experti nie sú zhromaždení na jednom mieste, ale môžu byť takpovediac rozmiestnení po celom svete.

Aj táto metóda však v sebe zahŕňa určité obmedzenia. Jedným z nich je vhodné zvolenie štruktúra dotazníka a výber expertov. Taktiež sú kladené zvýšené nároky na organizáciu, spracovanie a čas potrebný k získaniu výsledného riešenia rozhodovacieho problému.⁸

Metóda synectics

Táto rozhodovacia metóda je veľmi podobná metóde brainstorming, avšak je oveľa prepracovanejšia, precíznejšia, efektívnejšia a tým pádom je aj jej použitie omnoho ťažšie. I v prípade tejto rozhodovacej metódy sa jedná o produkciu tvorivých nápadov. Je založená na osobných skúsenostiach účastníkov (analógiách).

Synectics je účinnou metódou originálneho riešenia nových strategických výziev a rozvíjaní spolupráce, ktorá je založená na konštruktívnej komunikácii a dôvere v strategickom tíme. Rovnako ako brainstorming alebo brainwriting, tak aj synectics je kolektívnou metódou rozhodovania.

Jej podstatou je, že niekoľko účastníkov pracovnej skupiny voľne diskutuje o téme (riešenom probléme) v neformálnom prostredí. Vládne dobrá pohoda a každý sa vyjadruje k rôznym okolnostiam a hľadiskám riešeného problému, nesnaží sa však za každú cenu vysloviť návrh riešenia. Všetci sa pokúšajú vniesť do problému nové svetlo, neobvyklý pohľad, čím sa narúša rutinný, tradičný náhľad a prekonáva sa bariéra návykov. Originalita myslenia sa prejavuje napríklad v hľadaní analógií a v metaforickom vyjadrovaní.¹⁸

Postup riešenia metódy synectics je nasledovný:

- opis problému alebo počiatočného stavu, ktorý je predmetom riešenia
- vytvorenie zoznamu priamych analógií k danému problému (analógie by mali byť čo najodlišnejšie a z najrozmanitejších oblastí)
- zamyslenie sa nad priamymi analógiami a vytvorenie osobných analógií
- vytvorenie fantastických analógií, kde aj nemožné je možným
- vytvorenie symbolických analógií, zapojenie emócií a tela
- analyzovanie analógií a tvorba riešení
- aplikovanie všetkých analógií a riešení ku ktorým sme dospeli na daný problém

¹⁸ MAGDOLÉNOVÁ, Jana. Žilinská univerzita v Žiline, Katedra manažérskych teórií, Detašované pracovisko [elektronický zdroj] Prievidza, 2019. [cit.2020-01-17]. Dostupné na: <https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/32318/CL662.pdf?sequence=1>

Metóda má teda dve fázy. V prvej fáze, analytickej, sa riešitelia oboznámia s problémom a jeho podstatou, v druhej fáze dosahujú riešenia za pomoci už spomínanej analógie.

Metóda scenárov

Metóda scenárov je zložitá rozhodovacia metóda, ktorá podľa Šarmíra¹⁹ spočíva v: *„konzistentnom usporiadaní rôznorodých informácií o možnom vývoji sledovanej skutočnosti, nastoleného problému do alternatívnych vízií budúceho možného vývoja. Takéto vízie majú zvyčajne základné elementy:*

- *popis východiskovej základne, v ktorej sa prezentuje súčasná realita a dynamika skúmaného javu,*
- *-možné alternatívy budúceho vývojového postupu, pričom sa vezmú do úvahy možné komplikácie, ktoré možno predpokladať v budúcich rokoch a pre riešenie ktorých je potrebné formulovať viaceré hypotézy na ich prekonanie,*
- *-finálne vízie, načrtnutie konečnej podoby očakávanej reality, ktoré vzniknú v dôsledku presadenia sa vývojových alternatív spomínaných v predchádzajúcom bode.“*

Cieľom tejto rozhodovacej metódy nie je presný opis budúceho stavu, ale skôr opis možného budúceho vývoja na základe poznania súvislostí, medzi jednotlivými udalosťami, procesmi a vzťahmi. Z toho dôvodu je kladený veľký dôraz na vedomosti a znalosti jednotlivých riešiteľov.

Hlavnou otázkou, na ktorú sa scenáre pokúšajú nájsť odpoveď nie je, či nejaká udalosť nastane, ale čo môžeme urobiť keď nastane.

Existuje pomerne široká klasifikácia scenárov, pričom jedna z možných klasifikácií zahŕňa delenie scenárov na klasické a častejšie využívané prognostické a retrospektívne scenáre. Retrospektívny scenár definuje určitý predpokladaný stav k určitému časovému horizontu a spätne identifikuje podmienky, ktoré môžu viesť k naplneniu tohto stavu, vrátane návrhu stratégií, ktoré môžu viesť k naplneniu tohto stavu.²⁰

¹⁹ ŠARMÍR, Eduard. *Význam, podstata a základné metodologické princípy Technology Foresight* [elektronický zdroj] . Bratislava: PÚ SAV, 2003. s. 11. [cit. 2020-01-18]. Dostupné na: http://www.foresight.sav.sk/etapa1/Metodika_TF.pdf

²⁰ ROTMANS, Jan, *Visions for a sustainable Europe*. In: Slach, O. *Metoda scénářů a její využití v kontextu plánování* [elektronický zdroj]. [cit. 2020-01-18]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/313369646_Metoda_scenaru_a_její_vyuziti_v_kontextu_planovani

1.3.2 Exaktné rozhodovacie metódy

Korelačná analýza

Je štatistická metóda, ktorá skúma vzájomnú závislosť (koreláciu) medzi dvoma premennými. Pomocou tejto metódy zisťujeme, ako sa vplyvom jednej premennej mení druhá. Poznáme dva druhy korelačných závislostí- priamu a nepriamu. Priama korelačná závislosť nám hovorí, že rastom jednej premennej rastie aj druhá. Nepriama hovorí zase opak- rastom jednej premennej klesá druhá.

Príkladom na pochopenie priamej závislosti môže byť napríklad jedlo- čím viac jedla zjem, tým viac vážim. Pri nepriamej by zase malo platiť čím viac športujem, tým menej vážim.

Úlohou korelačnej analýzy je koreláciu identifikovať, kvantifikovať a štatisticky otestovať. Nevyhnutnou súčasťou je logický rozbor problému, a to z hľadiska významu samotnej korelácie, ktorá môže byť skreslená alebo nemusí vôbec existovať.

Korelačná analýza je dôležitým podkladom manažérskeho rozhodovania.

Teória pravdepodobnosti

Teória pravdepodobnosti je odvetvím matematiky, ktoré je používané v mnohých oboroch, ako napr. ekonómia, medicína, sociológia, pedagogika, chémia, biológia a pod.

Teória pravdepodobnosti skúma tzv. náhodné javy, t.j. také, ktoré sa môžu niekoľkokrát opakovať pri rovnakom súbore podmienok. Tieto náhodné javy nazývame hromadné.

Z teórie pravdepodobnosti vieme, že ak budeme náhodné javy opakovať a sledovať v dlhodobejšom meradle, tak zistíme, že na prvý pohľad nie sú náhodné javy až tak náhodné.

Vďaka dlhodobjšiemu pozorovaniu sme schopný dospieť k záveru, že sa náhodné javy riadia zákonmi pravdepodobnosti. Tie nám síce nestanovia, že za daného súboru podmienok náhodný jav nastane práve v daný okamžik, ale umožnia nám predpovedať, s akou šancou (pravdepodobnosťou) môžeme nastúpenie tohto javu očakávať pri určitom pokuse. Napr. pri hraní rulety existuje pravdepodobnosť, že číslo 47 padne práve pri jednom z každých pokusov.²¹

²¹BUDÍKOVÁ, Marie - KRÁLOVÁ, Maria. *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha: Grada. Expert 2020. s. 172. ISBN 9788024732435.

1.3.3 Heuristické rozhodovacie metódy

Heuristické rozhodovacie metódy využívajú prvky empirických aj exaktných rozhodovacích metód a tvoria medzi nimi prienik. Z exaktných metód používajú presne špecifikované postupy a poznatky o riešení problémov a z metód empirických zase skúsenosti a schopnosti riešiteľa problémov.

Autor Tobiaš²² hovorí, že „heuristické metódy sú účelné pri riadení a diagnostikovaní komplikovaných systémov, pri zhotovovaní operačnej analýzy a manažérskeho rozhodovania, teda pri zostavovaní rozhodovacích postupov, ktoré sa objavujú pri riadení, diagnostikovaní a projektovaní komplexov. Tieto metódy sú iba rámcové postupy na podporovanie myšlienkových pochodov, teda tvorivosti.“

Medzi najznámejšie heuristické rozhodovacie metódy môžeme zaradiť rozhodovaciu maticu, metódu monte carlo a rozhodovací strom-

Rozhodovacia matica

Podľa autorky Kokavcovej²³ táto metóda stvárňuje maticové zobrazenie dôsledkov rizikových variantov vzhľadom na zvolené kritérium hodnotenia (stĺpce zachytávajú stavy sveta, možné scenáre a riadky znázorňujú rizikové varianty rozhodovania).

V matici sa znázorní niekoľko možných variant riešenia, niekoľko možných stavov okolia a pri každej skupine sa určí predpokladaný výsledok. Prednosť majú tie alternatívy, ktoré majú najlepší výsledok pri daných stavoch okolia.

Metóda monte carlo

Metóda monte carlo, ktorá je založená na pravdepodobnosti správneho výsledku-rozhodovacieho riešenia. Pomocou generovania veľkého množstva pravdepodobných scenárov (napr. využitím rôznych matematických algoritmov) môžeme vykonať prepočet vybraného kritéria hodnotenia pre každý scenár.

²²TOBIAŠ, Ján. *Rozhodovanie a zložitost', heuristické metódy rozhodovania* [elektronický zdroj].

2001. s. 48. [cit.2020-02-01]. Dostupné na: https://is.vsh.cz/th/gh7f4/Rozhodovanie_m_BP_VM.txt

²³ KOKAVCOVÁ, Dagmar a kol. *Manažment I ako plánovať, organizovať a rozhodovať*. Bratislava: Iura Edition, 2012. s. 111. ISBN 978-80-8078-513-0.

Práve to nám zaistí rozdelenie pravdepodobnosti daného kritéria pre hodnotiace rizikové varianty. Keďže je počet scenárov vysoký používa sa k tomu počítačový program.²⁴

Rozhodovací strom

Rozhodovací strom je nástroj, ktorý pomocou stromovej štruktúry popisuje grafické znázornenie dôsledkov jednotlivých rizikových variant.

Je to v podstate druh grafu, ktorý sa skladá z uhlov a hrán. Výhodou rozhodovacieho stromu je, že môže byť použitý na viacetapové rozhodovacie procesy. Sú veľmi prehľadné a dokážu zachytiť celý rozhodovací proces spolu s faktormi, ktoré do neho vstupujú.

²⁴ FOTR, Jirí a kol. *Manažérske rozhodování. Metody, postupy a nástroje*, Praha: Ekopress, 2010. s. 290. ISBN 9788086929590.

2. Cieľ práce

Každý podnik prechádza počas svojej existencie rôznymi životnými cyklami. Jedným z takýchto cyklov je aj fáza rastu, s ktorou sú spojené rôzne strategické rozhodnutia, ktoré často krát rozhodujú o tom, či sa podnik vo fáze rastu udrží dlhodobo, alebo nastane fáza útlmu.

V podnikateľskej praxi sa dennodenne stretávame s množstvom rozhodnutí, ktoré buď pozitívne alebo negatívne ovplyvňujú podnik. V súčasnosti existuje veľké množstvo rozhodovacích metód, ktorých úlohou je pomôcť vytvoriť finálne rozhodnutie, založené na rôznych faktoroch.

Základom predkladanej bakalárskej práce je splnenie hlavného cieľa, ako aj menších, čiastkových cieľov, ktoré slúžili ako dôležitá podpora na splnenie hlavného cieľa.

Hlavným cieľom našej bakalárskej práce bolo opísať metódy rozhodovania aplikované v konkrétnom podniku. Pomocou rozhodovacej analýzy vytvoriť finálne rozhodnutie týkajúce sa strategického zámeru slovenského podniku implementovať svoje zariadenie na novom trhu. Konkrétne sa bude jednať o český trh, vzhľadom na to, že situácia na českom trhu a slovenskom trhu je takmer podobná. Na analýzu rozhodovacieho procesu sme vybrali konkrétny slovenský strojársky podnik s dlhoročnou tradíciou. Postupnou identifikáciou všetkých aspektov, ktoré sú spojené so vstupom na nový trh a ich následnou analýzou, sa budeme snažiť pomocou rozhodovacieho procesu určiť, či je pre slovenský podnik zaujímavé vstúpiť s novým výrobkom na český trh. Ako podpora rozhodovacieho procesu nám bude slúžiť ekonomická analýza danej investície. Môžeme teda povedať, že na základe výsledkov ekonomickej analýzy investície budeme schopní vedieť povedať, či nami definované rozhodnutie bude pre daný podnik ekonomicky efektívne.

Z pohľadu teoretickej časti práce bol prvým čiastkovým cieľom práce predovšetkým vymedzenie danej problematiky a teoretická analýza vybraných rozhodovacích metód.

Naším ďalším čiastkovým cieľom bolo v praktickej časti popísať jednotlivé silné a slabé stránky projektu implementácie nového výrobku na českom trhu, spolu s príležitosťami a hrozbami - SWOT analýza.

Za ďalší cieľ sme si zvolili vykonať skrátenú ekonomickú analýzu krajiny v ktorej chceme výrobok predávať. Všetky tieto podkladové analýzy sú nevyhnutným prvkom, ktorý je veľmi dôležitý pre samotný rozhodovací proces.

Náš posledný čiastkový cieľ je zlúčenie všetkých zistených poznatkov, vyhodnotenie používaných metód a následne určenie návrhov a odporúčaní na zmenu.

3. Metodika práce a metody skúmania

Pre splnenie cieľov bakalárskej práce, sme si určili metodiku práce a metódy skúmania danej problematiky, pomocou ktorých vieme tieto ciele dosiahnuť.

1. Zhrnutie literatúry a vypracovanie teoretickej časti bakalárskej práce

V prípravnej fáze to bolo hlavne štúdium dostupnej odbornej literatúry a zber informácií. Vyhľadali sme pre našu prácu zdroje, z ktorých sme čerpali. Využili sme domácu a zahraničnú literatúru, internet, články. V teoretickej časti sme si rozdelili, uviedli a objasnili základné pojmy. Neskôr sme si rozdelili metódy rozdelili a opísali každú jednu metódu individuálne.

2. Určenie cieľov bakalárskej práce

Ďalšou časťou bakalárskej práce bolo určiť hlavný cieľ a taktiež čiastkové ciele, ktoré sme sa snažili dosiahnuť. Na dosiahnutie nášho hlavného cieľa sme využili všetky dostupné zdroje, ktoré sme mali k dispozícii.

3. Zozbierané informácie o podniku

Pri získavaní a zbere údajov na spracovanie bakalárskej práce sme používali metódy ako empirické, tak aj logické. Z empirických metód sme používali najmä pozorovanie. Z metód logických, ktoré zahŕňajú množinu metód používajúcich hlavne princípy logiky a logického myslenia sme použili hlavne konkretizáciu, neskôr indukciu a dedukciu. Ako je uvedené vyššie, využili sme možnosť konzultácie s vedúcimi predstaviteľmi spoločnosti, ktorý nám poskytli cenné informácie ohľadom celkovej situácie danej spoločnosti a rozhodovacieho problému, ktorým bolo zavedenie nového výrobku na zahraničný trh.

4. Zhrnutie záveru

Na záver sme našu prácu ukončili na základe dosiahnutých informácií z všetkých zdrojov. Do záveru sme zapracovali aj návrhy a odporúčania pre podnik.

4. Výsledky práce

Ako už bolo v práci spomenuté, rozhodovanie je manažérska činnosť, ktorá je každodennou súčasťou podnikania. V prípade rozhodovania implementácie nového výrobku na zahraničný trh ide o proces, ktorý pozostáva z niekoľkých etáp.

Proces implementácie nového výrobku na zahraničný trh nie je jednorazovým aktom, ale súborom činností a aktivít podniku ktoré sú previazané veľkým množstvom dôležitých rozhodnutí. Tieto rozhodnutia môžeme rozhodne nazývať strategickými, pretože podnik v takýchto prípadoch investuje značné finančné prostriedky na implementáciu výrobku a v prípade zlyhania môžu negatívne ekonomické výsledky ohroziť fungovanie podniku. Prácu sme vypracovali na základe rozhovoru s vedúcimi, vykonali ekonomickú analýzu českého trhu a s pomocou metódy ekonomickej analýzy sme dosiahli potrebné výsledky.

4.1 Predstavenie podniku XY, a.s.

XY je akciová spoločnosť ktorá vznikla v roku 1994 a v súčasnej dobe už má za sebou niekoľko skúseností s medzinárodnými projektmi.

V súčasnej dobe však vyvíja produkt, ktorý momentálne nemá na európskom trhu konkurenciu a prvým zahraničným trhom na ktorom by chcela spoločnosť produkt vyskúšať predaj je Česká republika.

V nasledujúcich kapitolách sa pokúsime urobiť analýzu, tejto investičnej akcie a pomocou rozhodovacieho procesu dospejeme k záveru, či má zmysel s týmto výrobkom ísť na český trh alebo nie.

Spoločnosť XY bola založená v roku 1993 ako súkromná spoločnosť. Od začiatku svojej existencie sa zameriavala na výrobu bankovej techniky - predovšetkým mechanického zabezpečenia bankových pracovísk, prostriedkov na uloženie a uschovanie dennej peňažnej hotovosti, ľahkej trezorovej techniky a archívnej technológie. Postupom času ako banky prechádzali k takmer úplnej digitalizácii a bezhotovostnému platobnému styku, bola spoločnosť nútená obhliadať sa po nových trhoch ako napríklad pošta a zariadenia pre ňu nevyhnutné.

V roku 2009 sa XY, s. r. o., pretransformovala na akciovú spoločnosť XY, a.s. Od začiatku bola orientácia výrobného programu udávaná aktuálnymi trendmi v jednotlivých, vyššie uvedených odvetviach a požiadavkami trhu, ktoré podnietili rozšírenie sortimentu o

vysoko sofistikované produkty, ako napríklad automatizované sklady, archívy, triediace linky, automatické garážové systémy, info-kiosky, bankomaty, zmenárenské automaty a iné. Vďaka vysokej kvalite a pružnej reakcii na potreby trhu sa spoločnosť rýchlo etablovala nielen na európskych trhoch, ale aj v Spojených štátoch amerických.

Spoločnosť ponúka široké portfólio vlastných sofistikovaných výrobkov inšpirovaných potrebami a skúsenosťami zákazníkov z mnohých odvetví. Pôvodný sortiment spoločnosti je rozšírený o komplexné riešenia automatizácie v rôznych odvetviach - skladovanie, archivácia, parkovanie či logistika balíkových zásielok²⁵.

Ako už všetci vieme, automatizácia, ktorá je jedným z nosných bodov štvrtej priemyselnej revolúcie zasiahne doslova a do písmena každý podnik na svete. Výnimkou nie je ani spoločnosť XY.

Automatizácia nepochybne prináša výrazné zmeny a v spoločnosti XY sa snažia okamžite na tieto zmeny reagovať. Z tohto dôvodu spoločnosť disponuje vlastným pracoviskom konštrukcie a vývojovým oddelením.

Pracovisko konštrukcie spoločnosti disponuje najmodernejšou výpočtovou technikou, ktorá vďaka priamemu prepojeniu na výrobnú technológiu, zefektívňuje prácu konštruktérov a celej spoločnosti. Spoločnosť XY využíva vo svojej konštrukčnej kancelárii 3D CAD systémy Pro/ENGINEER a SolidWorks. Tieto systémy poskytujú konštruktérovi takmer neobmedzené možnosti pri vývoji nových, alebo zdokonaľovaní už existujúcich výrobkov.

V roku 2017 mala spoločnosť obrat vo výške viac ako 16 miliónov EUR a zamestnávala 234 zamestnancov, čo ju podľa klasifikácie určuje ako stredný podnik.

Spoločnosť XY v Trenčianskom kraji. Tento kraj bol od nepamäti spojený so strojárstvom a je zrejmé že je tu aj veľká konkurencia. O kvalite spoločnosti hovorí to, že aj napriek veľkej konkurencii je spoločnosť na trhu už 25 rokov.

Medzi najviac produkované vlastné výrobky môžeme zaradiť:

- automatizované skladové systémy
- pohyblivé a pevné regálové systémy
- parkovacie domy a plošiny
- vertikálne skladové zariadenia typu LIFT a PATERNOSTER

Spoločnosť XY je od založenia budovaná ako výrobná spoločnosť s jasne definovaným výrobným sortimentom a silnou orientáciou na zákazníka. Práve zákaznícke

²⁵ Výročná správa XY, a.s., 2018

požiadavky budujú a formujú portfólio výrobkov a služieb, ktoré spoločnosť dodáva a poskytuje takmer po celom svete²⁶.

Prostriedkom dosiahnutia stabilného a dlhodobého rastu a spokojnosti zákazníka nie sú iba vlastné výrobky, ale spoločnosť definuje 3 základné piliere sortimentu:

1. *Vlastné výrobky*

- portfólio vlastných výrobkov, ktoré sú inovované a obmieňané v čase za účelom udržania si trhového podielu v danom segmente. Okrem toho je to aj vývoj a výroba nových výrobkov so zameraním na automatizáciu.

2. *Kooperácie, zákazková výroba*

- výroba dielov a celkov na základe zákaznickej dokumentácie predstavujú účinný nástroj na stabilizáciu spoločnosti na kolísavom trhovom prostredí a optimálne využitie dostupných výrobných kapacít.
- z pohľadu objemu tržieb je plánom dosiahnuť podiel 30-35% všetkých tržieb práve z kooperačnej činnosti

3. *Špecializované projekty*

- vlastné výrobky, ktoré však svojim charakterom nespádajú do bežne predávaných, opakovateľných a obrátkových produktov. Ide predovšetkým o špecializované triediace linky, depozitárne a múzejné projekty, alebo komplexné dodávky.

Poslaním podniku je byť zodpovedným partnerom na trhu ktorom pôsobí. Pre všetkých zákazníkov musí spoločnosť XY uspokojovať ich požiadavky na základe vopred dohodnutých pravidiel. Znamená to, že všetky dohody ktoré sú na začiatku odsúhlasené so zákazníkom, sa nebudú v čase aktuálneho projektu meniť. Iba vďaka tomuto si spoločnosť dokáže udržať dlhodobé dobré meno a stabilný hospodársky rast.

Vízia podniku úzko súvisí s heslom spoločnosti, ktoré znie: „*Od myšlienky k výrobku.*“

Práve v tejto vete môžeme vidieť, kam sa chce spoločnosť XY dostať v budúcnosti.

Cieľom je na základe výskumu trhu definovať výrobok ktorý by mohol zákazníkom zjednodušiť život a ten mu poskytnúť- teda vyrobiť. Odvetvie v ktorom podnik XY pôsobí

²⁶ Nové katalógy spoločnosti, 2019

sa vyznačuje silnou konkurenciou. Vzhľadom na to, že tento podnik môžeme klasifikovať ako strojársky, je zrejmé že o konkurenciu nie je núdza. Túto skutočnosť si uvedomuje aj vedenie podniku a z toho dôvodu sa snaží odlišiť od konkurencie v maximálnej možnej miere²⁷.

Na základe toho je nutné poznamenať, že spoločnosť XY nemožno chápať úplne ako strojársky podnik- z viacerých dôvodov.

V prvom rade je to technologické zázemie. Spoločnosť disponuje technológiami delenia materiálu, ohýbania, obrábania, tvárnenia, zvarovania, atď. Dá sa hovoriť o komplexnosti ktorá je ešte doplnená možnosť lakovania ako povrchovej úpravy. Automatická lakovacia linka je práve v tomto prípade konkurenčnou výhodou, pretože spoločnosť neviduje žiadneho z konkurentov, ktorý by vedel ponúknuť aj lakovanie výrobkov.

Druhým faktorom pomocou ktorého sa spoločnosť XY úplne odlišuje od konkurencie je montážne oddelenie. Či už sa jedná o elektro montáž alebo mechano montáž, kvalifikovaný personál dokáže zabezpečiť správne vyhotovenie podľa požiadaviek zákazníkov.

Tretím faktorom je vlastné vývojové a konštrukčné oddelenie. Vývoj vlastných výrobkov je finančne veľmi náročný a len máloktorý výrobný podnik ním disponuje. Peniaze investované do vývoja vlastných výrobkov sú investície ktoré prinášajú zisk až po určitom období a je nutné mať adekvátny objem financií na preinvestovanie takýchto projektov. S pomocou banky má spoločnosť XY tento objem zabezpečený. Aj táto skutočnosť hovorí o stabilite a sile značky podniku, pretože banky sú veľmi opatrné na to, aby požičali svoje peniaze do vývojových projektov podnikov.

Čo sa týka konkurencie samotnej, medzi najvýznamnejších konkurentov by sme mohli zaradiť:

- Matador Group, Dubnica nad Váhom (strojársky podnik)
- Raven, Považská Bystrica (strojársky podnik)
- JAMP, Dubnica nad Váhom (strojársky podnik)
- IMC, Považská Bystrica (strojársko-montážny podnik)
- Rademaker, Považská Bystrica (výroba a montáž zariadení z nerezovej oceli)

²⁷ XY je perspektívnym zamestnávateľom, 2015

Vyššie spomenutý konkurenti majú viac-menej rovnakú, resp. veľmi podobnú štruktúru výroby. Ako však bolo spomenuté, po technologickej stránke nedisponujú úplne rovnakými výrobnými procesmi ako spoločnosť XY.

4.2 Forma podnikania a organizačná štruktúra

Ako už bolo v úvodnej kapitole spomenuté, spoločnosť XY je akciovou spoločnosťou, ktorá vznikla v roku 1993. V súčasnosti má dcérsku spoločnosť v Českej republike a spolu s ňou sieť obchodných zástupcov v Poľsku, Nemecku, Rusku a Rakúsku. V súvislosti s projektom implementácie zariadenie Durasweeper na českom trhu, bude dcérska spoločnosť veľkou výhodou. Dcérska spoločnosť je právnu formou spoločnosť s ručením obmedzeným.

Na nasledujúcich riadkoch môžeme vidieť organizačnú štruktúru podniku XY.

Generálny riaditeľ						
Divízia	Divízia obchodu	Ekonomická divízia	Výrobná divízia	Divízia TPV	Divízia nákupu	Oddelenie kvality
Oddelenie	Obchodné oddelenie	Mzdové oddelenie + controlling	Výrobné oddelenie	Technologické oddelenie	Nákup elektro	Výstupná kontrola
	Servisné oddelenie	Personálne oddelenie	Oddelenie logistiky	Konštrukčné oddelenie	Nákup mechano	Medzioperačná kontrola
	Expedičné oddelenie	Oddelenie priemyselného inžinieringu a zlepšovania	Oddelenie údržby		Nákup hutného materiálu	
		IT oddelenie	Hospodárska správa			

Tabuľka 1 Organizačná štruktúra podniku XY

Zdroj: vlastné spracovanie

4.3 Zapojenie podniku do medzinárodných ekonomických aktivít

Každý podnik počas svojej životnosti prechádza rôznymi etapami, pričom každá z nich má svoje špecifiká. Výnimkou nie je ani spoločnosť XY.

Jednou z týchto etáp je aj etapa rastu. Veľké množstvo podnikov na svojom domácom trhu nedokážu využiť celý svoj potenciál a tak sa rozhodnú, že budú expandovať na zahraničné trhy. Existuje celý rad foriem vstupu na zahraničné trhy.

Machková vo svojej publikácii hovorí, že podnikanie v medzinárodnom prostredí umožňuje firmám znásobiť konkurenčnú výhodu v mnohých smeroch, a za hlavné stratégie, ktoré sú používané na dosiahnutie tohto cieľa označila²⁸:

- Stratégia širokého prenikania na trh (Penetration Strategy)
- Stratégia diferenciácie (Differentiation Strategy)
- Stratégia úzkej špecializácie (Concentration Strategy)
- Stratégia druhej najväčšej firmy na trhu (Challenger Strategy)
- Stratégia napodobňovania veľkých firiem (Follower Strategy)

Spoločnosť XY počas svojej doterajšej histórie realizovala mnohé medzinárodné ekonomicko-obchodné aktivity.

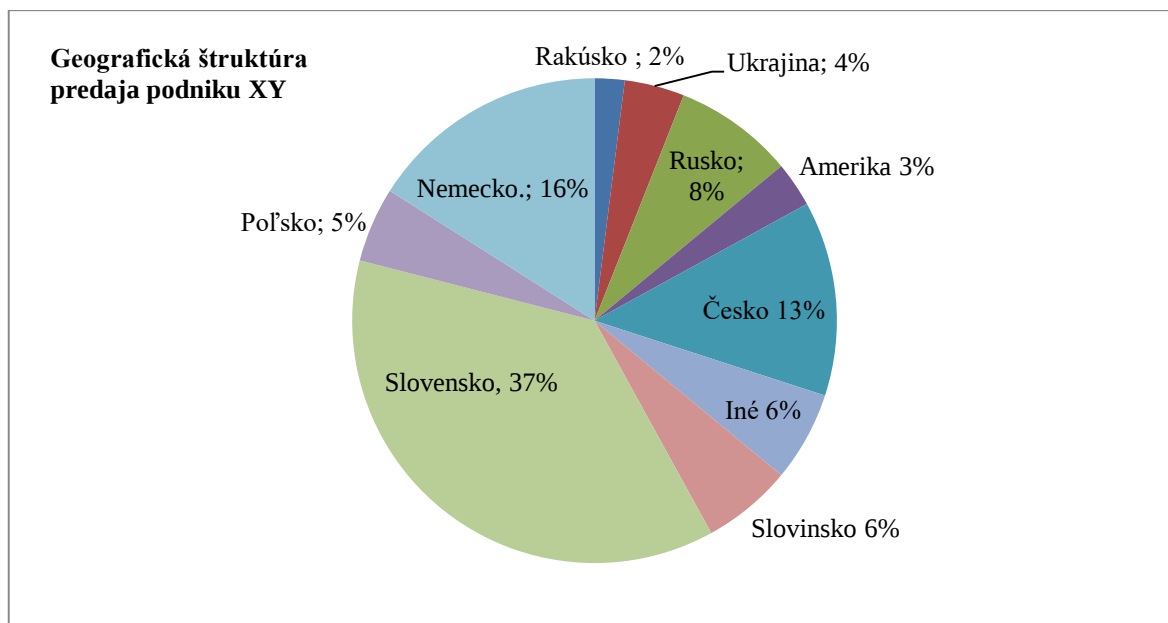
Ako bolo v predchádzajúcej kapitole spomínané, portfólio objemu výroby je rozdelené medzi vlastné výrobky spoločnosti (s vlastným vývojom a výrobou) a medzi kooperačnú výrobu pre domácich a zahraničných klientov v pomere 60:40.

Kooperačná výroba slúži predovšetkým na vyplnenie voľných kapacít vo výrobe. Pridaná hodnota a najväčšia časť zisku je generovaná predovšetkým vlastnými výrobkami.

Na nasledujúcich riadkoch budeme kvôli objektívnosti spomínať iba vlastné výrobky. Tie sú viac-menej predávané v rámci celej strednej a východnej Európy.

Na nasledujúcom grafe môžeme vidieť geografickú štruktúru predaja. Najväčšie percentuálne zastúpenie má logicky domáci trh, na ktorom je dominantným zákazníkom štátny podnik Slovenská pošta, pre ktorú sú dodávané predovšetkým sofistikované výrobky ako automatizované poštové terminály alebo automatizované balíkové triediace linky.

²⁸ MACHKOVÁ, H.-SATO, A.- ZAMYKALOVÁ, M. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha : Grada Publishing, 2002. s. 18. ISBN 978-80-247-4874-0.



Obrázok 2 Geografická štruktúra predaja výrobkov

Zdroj: vlastné spracovanie, p. XY, Účtovná závierka, 2016

Druhé najväčšie percentuálne zastúpenie v štruktúre predaja výrobkov má Nemecko. Na tento trh sú dodávané predovšetkým automatizované skladové systémy. Ako všetci dobre vieme, nemecký trh je veľmi vyspelý a je výrazne zameraný na automatizáciu či už vo výrobe alebo v skladovaní. Práve toto je skutočnosť, na základe ktorej generuje 16% celkových tržieb práve nemecký trh.

V poradí tretím najväčším odbytkom pre vlastné výrobky spoločnosti XY je Česká republika, ktorá generuje 13% tržieb. Česká republika je trh, ktorý sa v poslednej dobe javí ako kľúčový. Aj z toho dôvodu je v Českej republike zriadená dcérska spoločnosť s názvom XY, s.r.o. ktorá má sídlo v Prahe. V tejto pobočke pracuje 9 ľudí, z toho je 1 vedúci pobočky, 1 ekonómka a 1 obchodný zástupca. 6 ľudí pracuje na pozícií montážny a servisný technik.

Ostatné krajiny majú menšie zastúpenie. Za zmienku stojí aj fakt, že v minulosti mala spoločnosť XY dcérsku spoločnosť aj v Ruskej federácii, ale v súčasnosti už neexistuje a tržby sú z roka na rok nižšie. Je to spôsobené predovšetkým ekonomickými sankciami ktoré sú na Ruskú federáciu uvalené.

Ako teda môžeme vidieť, medzinárodné obchodné aktivity spoločnosti XY sú naozaj bohaté a spoločnosť má veľa skúseností s medzinárodným podnikaním, čo je jej obrovskou devízou.

4.4 Investičný zámer - výber odvetvia a podstata investície

Na nasledujúcich riadkoch si na vybranom výrobku spoločnosti XY ukážeme produktovú, distribučnú, komunikačnú a cenovú stratégiu podniku.

Produkt ktorý si predstavíme bude slúžiť na čistenie kamiónových návesov od snehu a ľadu. Od 1.1.2016 platí v celej Európskej únii pre vodičov všetkých motorových vozidiel povinnosť očistiť svoje vozidlo spolu s prípojným vozidlom od snehu, aby sa zabránilo akejkol'vek kolízií spôsobenej padajúcim snehom a ľadom²⁹.

Výnimkou nie sú ani kamióny, pretože ako vieme, na ich návesoch sa môže potenciálne nachádzať veľké množstvo snehu, vzhľadom na to, že horná plachta má plochu viac ako 30 metrov štvorcových. V našich zemepisných šírkach môže v zimnom období napadnúť veľké množstvo snehových zrážok a vodiči sú povinní tento sneh odpratať, v opačnom prípade im hrozí vysoká pokuta.

V súčasnej dobe neexistuje na trhu akékoľvek automatické ani poloautomatické riešenie, ktoré by túto činnosť urobilo za človeka. Z toho dôvodu sa spoločnosť XY rozhodla vyvinúť zariadenie ktoré to dokáže.

Durasweeper je automatické zariadenie slúžiace na odstránenie snehu a ľadu z nákladných vozidiel, prívesov, skriňových vozidiel, prepravných kontajnerov, ale môže sa použiť aj na ostatné typy automobilov.

Medzi základné funkcie zariadenia Durasweeper môžeme zaradiť:

- Automatické zariadenie ktoré umožňuje bezpečné a efektívne odstránenie snehu a ľadu z nákladných, úžitkových vozidiel rôznych rozmerov a prevedení a prepravných kontajnerov.
- Zariadenie je v prípade potreby premiestniteľné.
- Zariadenie má horizontálny systém odstraňovania snehu a ľadu pre bezpečný a pohodlný vstup vozidiel
- Zariadenie umožňuje bezpečné odstránenie ľadu z rôznych typov povrchov, vrátane plachtovej úpravy bez rizika jeho poškodenia.

²⁹ iDNES.cz: *Led z kamionů padající na ostatní řidiče může i zabít. Chybí sněhové rampy*[elektronický zdroj]. [cit. 2020-02-22]. Dostupné na: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/snih-zima-kamion-led-dalnice-nehoda-snehova-rampa-odpocivadlo-ministerstvo-dopravy.A190115_105035_domaci_cern

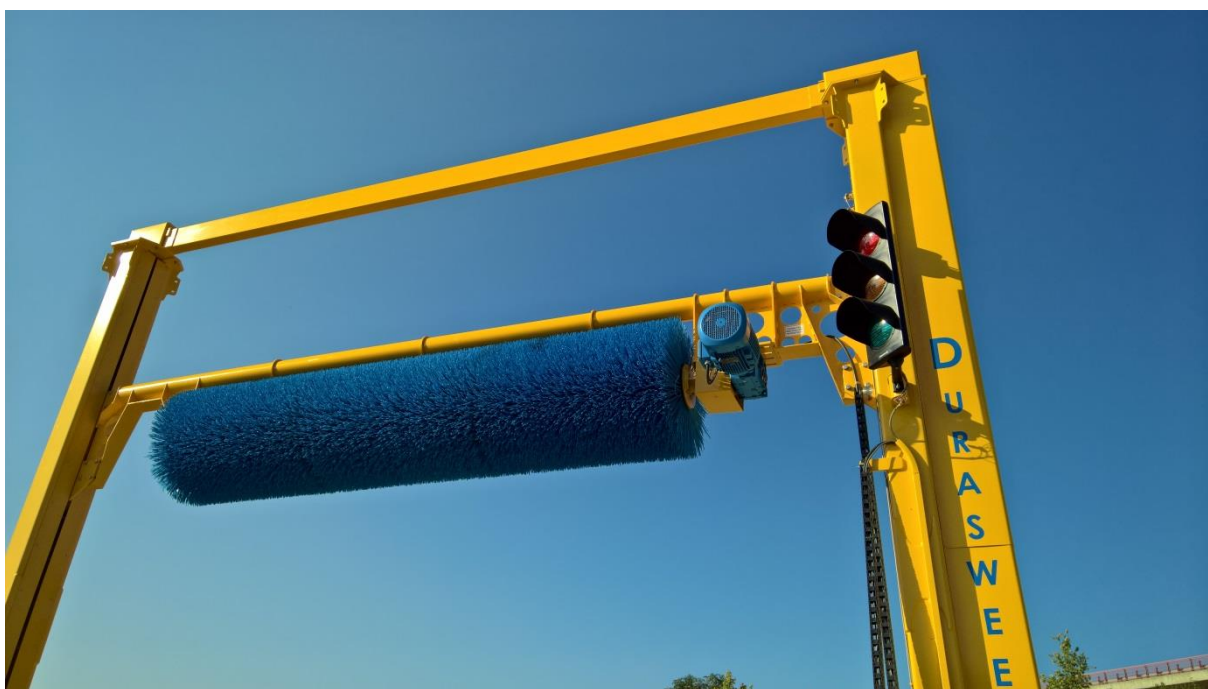
- Automatické zariadenie umožňuje bezpečné a efektívne odstránenie snehu a ľadu z nákladných, úžitkových vozidiel rôznych rozmerov a prevedení a prepravných kontajnerov.

Na nasledujúcich obrázkoch môžeme vidieť reálne fotky zariadenia Durasweeper.



Obrázok 3 Zariadenie Durasweeper

Zdroj: www.durasweeper.eu



Obrázok 4 Zariadenie Durasweeper

Zdroj: www.durasweeper.eu

Čo sa týka distribučnej politiky, spoločnosť XY je v rozhodovacej fáze, či má s týmto výrobkom expandovať na český trh. Ako už bolo spomenuté v predchádzajúcej kapitole, v Českej republike má podnik XY priame zastúpenie formou dcérskej spoločnosti. Ako je teda z predchádzajúceho textu zrejmé, spoločnosť XY sa rozhodla investovať do sektoru dopravy a logistiky. Je to sektor, ktorý sa každým rokom rozrastá tak do veľkosti, ako aj do komplexnosti a zložitosti. Z toho dôvodu je aj značne regulovaný formou zákonov a vyhlášok. Napríklad aj spomínané čistenie snehu z návesov nákladných automobilov je vynútené kvôli bezpečnosti zo zákona.

Práve tu vidí spoločnosť XY príležitosť. V súčasnej dobe neexistuje žiadne podobné zariadenie na automatické odstraňovanie snehu a šoféri nákladných áut si musia plachtu pred jazdou očistiť ručne. Keď si však predstavíme plochu 30 štvorcových metrov zistíme, že to nie je jednoduché a zaberie to dosť veľa času. Navyše, je to práca vo výške viac ako 3 metre, čo už je podľa zákona definované ako práca vo výškach (práca nad 1,5 metra ak nemožno pracovať z pevnej a bezpečnej pracovnej podlahy je práca vo výške).³⁰

Vodiči teda lezú na plachtu návesu na vlastné riziko za účelom odstránenia snehu. Netreba spomínať, aká riziková je takáto činnosť. Z toho dôvodu spoločnosť XY vyvinula automatizované zariadenie, ktoré túto činnosť vykoná za človeka, ktorý bude sedieť v pohodlí kabíny, zatiaľ čo stroj sneh z plachty zhrnie na zem.

Práve v tom bude spočívať podstata potenciálnej investície. Za účelom predstavenia produktu a jeho reklamy, bude jedno zariadenie darované Ředitelství silnic a dálnic, ktoré je českou obdobou našej Národnej diaľničnej spoločnosti.

Na tomto pilotnom zariadení ktoré bude umiestnené na vybranom diaľničnom odpočívadle sa budú konať testovacie ukážky a vodiči kamiónov a zástupcovia dopravných spoločností si budú môcť zadarmo vyskúšať, ako zariadenie funguje v praxi.

4.4.1 Ekonomická charakteristika krajiny- Česká republika

Ekonomická charakteristika krajiny

Česká republika patrí medzi vyspelé stredoeurópske krajiny s otvorenou, proexportne orientovanou ekonomikou. Rozhodujúci podiel v národnom hospodárstve má

³⁰ Zákon č.124/2006 o bezpečnosti a ochrane zdravia. [elektronický zdroj]. Dostupné na: <https://www.zakonyproludi.sk/zz/2006-124>

sektor služieb (59,8 %). Priemysel sa na tvorbe HDP podieľa čiastkou 32,3 %, stavebníctvo podielom 5,4% a poľnohospodárstvo len čiastkou 2,5 %. Podiel priemyslu na tvorbe HDP zostáva prakticky stabilný, na rozdiel od starých členských krajín EÚ, kde klesá a rastie podiel služieb. Českej ekonomike sa v r. 2017 mimoriadne darilo. HDP vzrástol o 4,6%, čím ČR dosiahla druhý najlepší výsledok od predkrízového roka 2007. V domácej ekonomike hrá nezastupiteľnú úlohu priemysel, ktorý vytvára tretinu jej výkonu. Jeho súčasnú pozíciu charakterizuje silná exportná orientácia, preto je pre českú ekonomiku životne dôležitý vývoj zahraničného dopytu.

Charakteristika finančného systému

Český ekonomický systém možno označiť ako sociálne trhové hospodárstvo s vysokými daňami. ČR má dlhodobovo vysoké daňové zaťaženie miezd, patriace k najvyšším v rámci OECD a vyspelých krajín. Česká republika investuje prevažne v krajinách EÚ, pričom podstatná časť priamych zahraničných investícií smeruje do bankovníctva a poisťovníctva.

Investičné prostredie

Česká pracovná sila je deviata najlacnejšia v EÚ(11,3 eura/hod. v r .2017). Miera inflácie za rok 2017 dosiahla 2,5%, čo je najviac za posledných 5 rokov a jej nárast zodpovedá ukončeniu intervencie meny v r. 2017. Miera nezamestnanosti za rok 2017 dosiahla úroveň 4,2%, čo je najnižší ročný priemer od roku 2008 a najnižšia miera nezamestnanosti v EÚ. Prijatie spoločnej meny – eura v ČR však nie je otázkou najbližších rokov. Verejnosť v ČR má veľmi silný negatívny postoj verejnosti voči euru. Podpora exportu, investícií a aktívnej obchodnej politiky ostáva pre vládu ČR aj naďalej kľúčovou prioritou hospodárskej politiky vlády Českej republiky. Ročne vzniká v ČR 27 tis. firiem, z toho väčšina má formu s.r.o , celkovo je v ČR vyše 430 tis. firiem.

Riziká investície

Ako každý iný, aj český trh sa prejavuje svojimi špecifikami – prílišná citlivosť na cenovú politiku ale aj silný patriotizmus – nákupné správanie spotrebiteľov orientované hlavne na české výrobky, spôsobujú škrtý v plánovaných tržbách.

Medzi ďalšie riziká, ktoré ale nedokážeme ovplyvniť pomocou žiadneho nástroja sú napr. legislatívne zmeny, ktoré môžu mať veľký dopad na podnikové riadenie.³¹

4.4.2 SWOT analýza projektu a kvantifikácia rizík

Úlohou SWOT analýzy je popísať jednotlivé silné a slabé stránky projektu implementácie zariadenie Durasweeper spoločnosti XY v ČR, spolu s príležitosťami a hrozbami. SWOT analýza ich kompletizuje a zoraduje podľa dôležitosti. Je to nástroj, ktorý sa dá ľahko použiť na spracovanie prehľadu o budúcej stratégii spoločnosti. Po spracovaní SWOT analýzy spoločnosti XY by mal byť manažment spoločnosti schopný posúdiť nastávajúcu pozíciu projektu a prijať opatrenia, ktoré lepšie pripraví projekt a spoločnosť na jej ďalšiu existenciu.

Silné stránky (Strenghts):

Spoločnosť XY si veľmi zakladá na tom, že má úspešnú históriu a veľmi dobré meno na domacom aj zahraničnom trhu. Táto skutočnosť je predovšetkým pre zmluvných partnerov zárukou kvality. Konkurenčné schopnosti sú dané predovšetkým tým, že podnik má veľmi kvalitné vývojové výsledky. Pracovisko konštrukcie spoločnosti disponuje najmodernejšou výpočtovou technikou, ktorá vďaka priamemu prepojeniu na výrobnú technológiu, zefektívňuje prácu konštruktérov a celej spoločnosti. Spoločnosť XY využíva vo svojej konštrukčnej kancelárii 3D CAD systémy Pro/ENGINEER a SolidWorks.

Tieto systémy poskytujú konštruktérom takmer neobmedzené možnosti pri vývoji nových, alebo zdokonaľovaní už existujúcich výrobkov. Spoločnosť XY si taktiež veľmi zakladá na svojich zamestnancoch. Väčšina z nich je v podniku zamestnaná už dlhé roky a tým pádom ovládajú svoju prácu na špičkovej úrovni.

Toto všetko sú silné stránky, ktoré sa premietajú aj do súčasného projektu. Spoločnosť si je vedomá toho že stroj je kvalitne skonštruovaný a bol taktiež dlhodobo testovaný aby sa odladili väčšie nedostatky, ktoré vzniknú pri každom vývojovom projekte. Z pohľadu samotného zariadenia Durasweeper sú silnými stránkami odolnosť stroja, veľká miera konfigurovateľnosti, technické možnosti a kvalifikovaný servisný tím.

³¹ Ekonomická informácia o teritóriu [elektronický zdroj]. Česká republika, 2019. [cit. 2020-02-22]. Dostupné na: <https://www.mzv.sk/documents/10182/620840/Ceska+republika+ekonomick%C3%A9+inform%C3%A1cie+o+terit%C3%B3riu+2018>

Slabé stránky (Weaknesses):

Medzi slabé stránky projektu by sme mohli zaradiť fakt, že zariadenie je veľmi málo propagované medzi komerčnými spoločnosťami zameranými na nákladnú dopravu. Medzi hlavné dôvody slabej reklamy by sme podľa nášho názoru mohli zaradiť skutočnosť, že manažment podniku je prestarnutý a vôbec nesleduje aktuálne trendy v marketingu. Z toho vyplýva aj nedostatočná propagácia ostatných produktov ale aj celej spoločnosti, nielen na zahraničných ale aj na domácom trhu. Možno to je spôsobené aj tým, že manažment je veľmi vyťažенý a často krát rieši top manažment operatívne úlohy, ktoré by mal podľa správnosti riešiť stredný, poprípade first line manažment. V prípade tohto konkrétneho projektu, by sa mali operatívne úlohy presunúť na projektového manažéra, ktorý bude zodpovedný za rozbeh projektu na českom trhu.

Príležitosti (Opportunities):

Jednoznačne najväčšou príležitosťou je potenciálny predaj viacerých zariadení Durasweeper na českom trhu. V súčasnosti chce spoločnosť XY zariadenie predávať prostredníctvom svojej dcérskej spoločnosti, ale možno by bolo vhodné skúsiť aj obchodné partnerstvo s etablovanou českou obchodnou spoločnosťou.

Spolupráca s novým partnerom a vstup na nový český trh sú dve muchy, ktoré by sa dali zabiť jednou ranou. Sú to však veľmi dôležité faktory, nad ktorými je potrebné sa zamyslieť a ktoré by mohli v budúcnosti priniesť značný ekonomický efekt. Netreba taktiež zabúdať na to, že ešte stále sú k dispozícii štrukturálne fondy z EÚ (napríklad na podporu konkurencieschopnosti), ktoré by mohli výrazne pomôcť napríklad pri nákupe nových technológií.

Hrozby (threats):

Netreba ale zabúdať na hrozby, ktoré môžu zmariť akékoľvek predstavy o úspešnosti projektu v Českej republike. Tieto hrozby by sme mohli rozdeliť na dva druhy- národné a medzinárodné (globálne). Zatiaľ čo daňové a odvodové zaťaženie je čisto národná hrozba, hospodárska kríza, ale aj príchod konkurencie do odvetvia môžeme považovať za hrozby medzinárodné. Vplyvom globalizácie a medzinárodného obchodu sú tieto hrozby oveľa vážnejšie, ako by sa na prvý pohľad mohlo zdať. Taktiež sa takmer dennodenne stretávame s tlakom vyvíjaným na nákladnú automobilovú dopravu a jej odklon napr. na vlakovú dopravu, čo by mohlo v budúcnosti znížiť predaj zariadení Durasweeper, ktoré sú orientované výhradne na automobilovú dopravu.

Silné stránky	Slabé stránky
Dobré meno spoločnosti (15%) Odolnosť stroja (30%) Konfigurovateľnosť (20%) Kvalifikovaný servisný personál (20%) Technické možnosti (15%)	Slabá reklama (30%) Nadmerná vyťaženosť manažmentu (20%) Odchod kvalifikovaných pracovníkov (25%) Neskúsený projektový manažment (25%)
Príležitosti	Hrozby
Spolupráca s novým partnerom (35%) Vstup na nové trhy (20%) Projekty z fondov EÚ (25%) Rast životnej úrovne (20%)	Daňové a odvodové zaťaženie (30%) Hospodárska kríza (20%) Štátne regulácie (10%) Príchod konkurencie do odvetvia (20%) Slabá podpora domáceho podnikania zo strany štátu (20%)

Tabuľka 2 Tabuľka SWOT analýzy spoločnosti XY

Zdroj: vlastné spracovanie

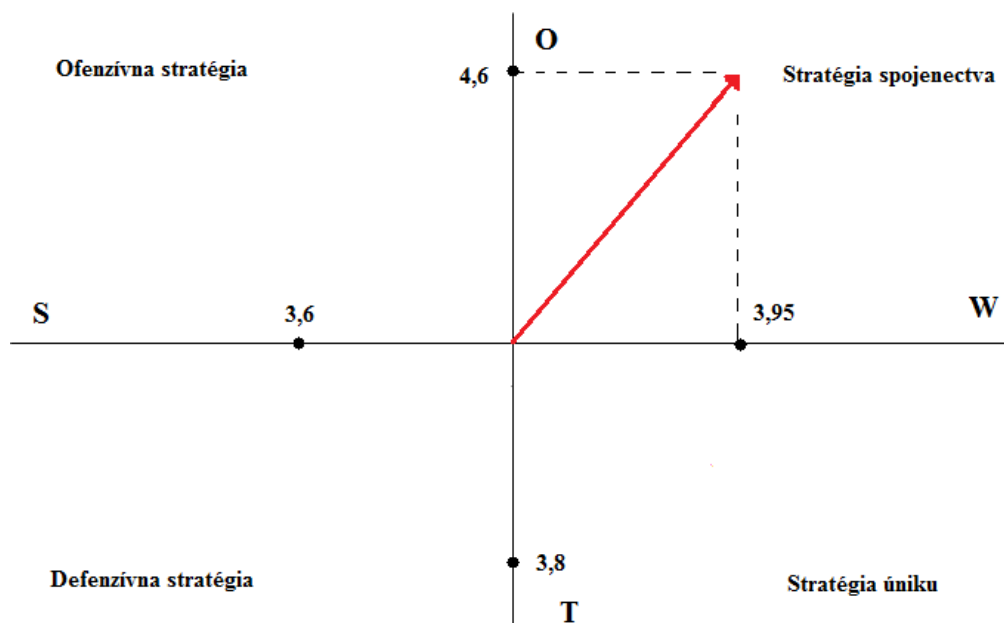
	Hodnotenie	Váha	Vážená hodnota
Silné stránky			
Dobré meno spoločnosti	3	0,15	0,45
Odolnosť stroja	5	0,3	1,5
Konfigurovateľnosť	3	0,2	0,6
Kvalifikovaný servisný personál	3	0,2	0,6
Technické možnosti	3	0,15	0,45
Spolu		1	3,6
Slabé stránky			
Slabá reklama	4	0,3	1,2
Nadmerná vyťaženosť manažmentu	5	0,2	1
Odchod kvalifikovaných pracovníkov	4	0,25	1

Neskúsený projektový manažment	3	0,25	0,75
Spolu		1	3,95
Príležitosti			
Spolupráca s novým partnerom	5	0,35	1,75
Vstup na nové trhy	4	0,2	0,8
Projekty z fondov EÚ	5	0,25	1,25
Rast životnej úrovne	4	0,2	0,8
Spolu		1	4,6
Hrozby			
Daňové a odvodové zaťaženie	4	0,2	0,8
Hospodárska kríza	3	0,2	0,6
Štátne regulácie	4	0,1	0,4
Príchod konkurencie do odvetvia	5	0,2	1
Slabá podpora domáceho podnikania zo strany štátu	3	0,2	0,6
Spolu		1	3,8

Tabuľka 3 Posúdenie identifikovaných prvkov SWOT analýzy

Zdroj: vlastné spracovanie

Súčet váh v jednotlivých kvadrantoch musí byť rovný číslu 1. Váhy priradujeme v rozmedzí od 0,00 do 1,00. Čím dôležitejší je parameter, tým vyšší koeficient.



Obrázok 5 Matica SWOT analýzy projektu spoločnosti XY

Zdroj: vlastné spracovanie

Výsledok SWOT analýzy umiestnil podnikateľskú činnosť podniku XY v súvislosti s projektom implementácie stroja Durasweeper v ČR do kvadrantu stratégie spojenectva. Spoločnosť XY by sa v budúcnosti mala spojiť s inou spoločnosťou, čím by sa mohlo dosiahnuť zlepšenie jednotlivých faktorov, ktoré ohrozujú fungovanie spoločnosti. Ide hlavne o faktory, na ktorých zvládnutie nemá spoločnosť dostatočné schopnosti a mohli by spôsobiť existenčné problémy nielen v súvislosti s projektom, ale mohli by čiastočne ohroziť aj fungovanie podniku.

Kvantifikácia rizík

Riziká súvisiace s rozhodovacím procesom implementácie výrobu spoločnosti XY na nový trh sú spojené ako s internými, tak aj externými činnosťami podniku.

Zjednodušené matematické vyjadrenie rizika je súčinom možnej pravdepodobnosti vzniku krízového javu a jeho dôsledku na danú spoločnosť: $R = P \times D$, kde: R – miera rizika, P – pravdepodobnosť vzniku krízového javu, D – dôsledok danej udalosti. Pri definovaní rizika sa vychádza z dvoch základných skutočností:

- výskyt nežiaduceho dôsledku,
- pravdepodobnosť s akou dôsledok nastane.

Jednotlivé rizikové faktory súvisiace s rozhodovacím procesom sú uvedené v tabuľke spolu s určením významnosti jednotlivých rizík. Grafické znázornenie týchto rizík sme umiestnili do krízovej matice.

Rizikový faktor	Pravdepodobnosť výskytu	Závažnosť dôsledku
<i>Výrobné riziká</i>		
1. Nevyhovujúci systém fungovania stroja	3	2
2. Nekvalifikovaný personál	2	3
3. Nákup nekvalitného materiálu	4	3
<i>Technické riziká</i>		
4. Poruchovosť stroja počas prevádzky	4	3
5. Zlá reakcia servisného oddelenia	4	3
6. Konkurencia	5	2
<i>Ekonomické a marketingové riziká</i>		
7. Ekonomická podstata projektu- investície	5	3
8. Reklama a marketing	5	3
9. Riziko nesplnenia záväzkov	4	1
<i>Finančné riziká</i>		
10. Neschopnosť splácať záväzky	3	3
11. Zlý cashflow	4	2
12. Problémy s likviditou	2	3

Pravdepodobnosť výskytu: 6 – skoro vždy, 5 – často, 4 – niekedy, 3 – málokedy,

2 – skoro nikdy, 1 - nikdy

Závažnosť dôsledku: 4 – katastrofický, 3 – kritický, 2 – hraničný, 1 – bezvýznamný

Závažnosť dôsledku	Pravdepodobnosť					
	1 Nikdy	2 Skoro nikdy	3 Málokedy	4 Niekedy	5 Často	6 Skoro vždy
⁴ Katastrofický						
³ Kritický		2, 3	10	3, 4, 5	7, 8	
² Hraničný			1	11	6	
¹ Bezvýznamný				9		

Riziko:

akceptovateľné

prechodne
akceptovateľné

neakceptovateľné

Obrázok 6 Identifikované rizikové faktory

Zdroj: Vlastné spracovanie

Podľa matice rizík, sme posúdili ako neakceptovateľné dva rizikové faktory:

- ekonomická podstata projektu implementácie zariadenia na nový trh
- marketingové aktivity a reklama

Tieto rizikové faktory sa nachádzajú v červenej zóne neakceptovateľnosti a vyžaduje sa okamžité vykonanie opatrení na ich ďalšie riadenie.

Ako prechodne akceptovateľné nám vyšli štyri rizikové faktory: nákup nekvalitného materiálu, poruchovosť strojného parku, zlá reakcia servisného oddelenia a konkurencia na trhu. Na elimináciu možných rizík, ktoré sú prechodne akceptovateľné by sa taktiež mali prijať opatrenia na ich ďalšie riadenie. To vykonáme v záverečnej časti práce.

4.4.3 Čistá súčasná hodnota projektu- analýza investície do nového projektu

Analýza spôsobu a zdrojov financovania projektu

Vzhľadom na to, že spoločnosť XY nepatrí medzi mikropodniky ani malé podniky a má za sebou viac ako 25 ročnú históriu je zrejmé, že má dobrú ekonomickú kondíciu. O tom napokon svedčia ukazovatele tržieb a čistého zisku. V roku 2017 dosiahla spoločnosť zisk 370 580 € a tržby jej narástli o 7 % na 16,19 mil. €. ³² Spoločnosť sa snaží dosiahnuť

³² finstat.sk, 2019

zisk prerozdeľovať v čo najmenšom množstve a naďalej ho investuje do podnikania. Okrem nákupu nových technológií investuje aj do výskumu a vývoja nových výrobok.

Napokon aj zariadenie Durasweeper vzišlo z výskumno-vývojového projektu.

V prípade náročných projektov čo do prefinancovania sa firma snaží osloviť tretiu osobu – najčastejšie banku, aby projekt prefinancovala. Súčasný projekt implementácie zariadenia Durasweeper v Českej republike však nie je veľmi finančne náročný a tak bude firma investovať do tohto projektu svoje vlastné zdroje, bez akejkoľvek finančnej pomoci tretieho subjektu.

Výpočet čistej súčasnej hodnoty projektu

Vzorec výpočtu NPV:

$$NPV = \sum_{i=1}^N P_n \frac{1}{(1+i)^n} - K, \quad \text{kde}$$

P – peňažné príjmy z investície v jednotlivých rokoch životnosti n;

n – jednotlivé roky životnosti;

i – je úroková miera (úrok v %/100);

K – investičné náklady

Investičné náklady sú odhadnuté na 1 mil. Czk, ročné prevádzkové náklady (náklady na elektrickú energiu 50 tis. Czk, mzdové náklady 30 tis. Czk, náklady na opravy 10 tis. Czk). Ročné plánované príjmy budú 500 tis. Czk. Doba životnosti projektu 4 roky. Požadovaná miera výnosnosti: $i = 10\%$. Predpokladajme, že investičné a prevádzkové náklady sa nedajú výrazne ovplyvniť, sú nemenné.

Tabuľka 4 Investičná náročnosť projektu (v tis.Czk)

Rok	2020	2021	2022	2023
Investičné náklady	1 000	-	-	-
Náklady na el. energiu	50	50	50	50
Mzdové náklady	30	30	30	30
Náklady na opravy	10	10	10	10

Ročné príjmy	500	500	500	500
Hotovostný tok	- 1 000	- 800	- 600	- 400

Zdroj: Vlastné spracovanie

Súčasná hodnota peňažných príjmov z investičného projektu je súčtom diskontovaných peňažných tokov v jednotlivých rokoch životnosti, pre požadovanú mieru výnosnosti 10%.

Tabuľka 5 Súčasná hodnota projektu (v tis. Czk)

Rok životnosti (n)	Peňažný príjem (P _n)	Odúročiteľ ³³ pre i = 0,1	Diskontovaný peňažný príjem (P _n x odúročiteľ)
1.	500	0,9091	454,55
2.	500	0,8264	413,2
3.	500	0,7510	375,5
4.	500	0,6830	341,5
Spolu	2 000		1584,75

Zdroj: Vlastné spracovanie

Súčasná hodnota peňažných príjmov je 1584,75 tis. Czk. Čistá súčasná hodnota projektu je rozdiel 1584,75 tis. Czk (súčet diskontovaného peňažného príjmu za jednotlivé roky životnosti) a 1 000 tis. Czk (investičné náklady), t.j. NPV = 584,75 tis. Czk.

V uvedenom prípade je čistá súčasná hodnota kladné číslo, teda diskontované peňažné príjmy sú väčšie ako investičné náklady. Investičný projekt má zabezpečené dostatočné finančné prostriedky na to, aby bol dlhodobo funkčný a udržateľný.

³³ kde $\frac{1}{(1+i)^n}$ je odúročiteľ

4.4.4 Rozhodovanie o implementácii výrobku na český trh

Motívy implementácie nového zariadenia na zahraničný trh sú východiskovým faktorom procesu rozhodovania o zapojení sa do vonkajších ekonomických vzťahov (teda o vstupe na zahraničný trh).

Štruktúra rozhodovacieho procesu v spoločnosti XY môže byť v zjednodušenej forme konkretizovaná nasledovne:

1. Identifikácia rozhodovacieho problému: Sú vytvorené podmienky na úspešné pôsobenie firmy na zahraničnom trhu?

Vzhľadom na to, že podnik XY má dlhodobé skúsenosti s pôsobením na zahraničných trhoch, je zrejmé, že implementáciou nového výrobku na zahraničný trh, konkrétne Česká republika, by nemali vzniknúť žiadne zásadné problémy, ktoré by ovplyvnili činnosť podniku.

Rozhodovací problém je teda postavený na otázke, či sa produkt Durasweeper bude implementovať na tento trh alebo nie.

2. Analýza a rozbor informácií: Analýza interného a externého prostredia firmy (použitie analyticko-syntetických metód na podporu rozhodovania, STEP, SWOT analýza, analýza internacionalizačného potenciálu firmy, analýza odvetvia, analýza domáceho trhu...).

Ako podklad k finálnemu rozhodnutiu nám slúžia čiastkové analýzy, ktoré nám hovoria o vnútornom prostredí firmy z pohľadu silných a slabých stránok- SWOT analýza, analýza ekonomického prostredia v krajine implementácie výrobku a v neposlednom rade najdôležitejšia analýza z pohľadu ekonomickej efektivity celého projektu- čistá súčasná hodnota projektu.

3. Stanovenie kritérií hodnotenia: Definovanie hodnotiacich kritérií, ktoré vychádzajú z motívov internacionalizácie (ekonomické, marketingové, sociálne, legislatívne a iné kritériá).

Najdôležitejším hodnotiacim kritériom pre manažment podniku bola v súvislosti s implementáciou výrobku Durasweeper na českom trhu ekonomická stránka projektu.

Na základe ekonomickej analýzy čistej súčasnej hodnoty nám vyšlo, že projekt by mal byť po ekonomickej stránke životaschopný.

Toto hodnotiace kritérium malo pre manažment podniku XY najväčšiu váhu.

Manažment podniku sa poučil z chýb, ktoré učinil v minulosti v súvislosti so vstupom na nové trhy. Pri týchto akvizíciách sa viac-menej orientovali intuitívne a detailnejším analýzam nevenovali zvýšenú pozornosť, čo sa neskôr ukázalo ako veľký problém, keďže množstvo projektov stroskotalo. Z toho dôvodu sa zaviedlo pravidlo vykonávať podporné analýzy pre rozhodovací proces.

4.Tvorba variantov: Možné varianty rozhodovania: áno – nie.

Čo sa týka variantov rozhodovania, tak boli na výber dva- implementovať zariadenie na českom trhu alebo nie.

Z pozitívnych výsledkov analýz manažmentu podniku vyšlo rozhodnutie vstúpiť na tento trh s novým výrobkom.

5.Stanovenie dôsledkov variantov: Definovanie vplyvu variantných riešení na činnosť firmy.

Dôsledky variantov rozhodovania vstupu na nový trh sú v podstate rozdelené na dva typy: Jeden dôsledok nám hovorí o tom, že implementáciou nového výrobku môžu podnik vzniknúť zaujímavé obchodné prípady a taktiež dôležitá referencia, ktorá môže podnik posunúť do ostatných regiónov. Druhý dôsledok nám zase hovorí o tom, že v prípade neúspechu bude táto implementácia veľmi drahá, ale nie až do takej miery, že by ohrozila fungovanie podniku.

Tým pádom nemusí rozhodovať manažment pod veľkým tlakom (existenčným).

6.Hodnotenie dôsledkov variantov a výber variantu určeného k realizácii: Vyhodnotenie analýz v závislosti od kritérií hodnotenia, definovanie rozhodnutia

Na základe vyššie spomenutých krokov a analýz sa manažment podniku XY rozhodol, že výrobok Durasweeper bude na českom trhu implementovaný. Okrem pozitívnej situácie na českom trhu a silnej pozície podniku (napr. v prípade ak by sa chcel podnik spojiť s inou spoločnosť, čím by sa mohlo dosiahnuť zlepšenie jednotlivých faktorov) bolo najdôležitejším argumentom vykonanie ekonomickej analýzy. To dalo jasne za pravdu pozitívnemu prístupu k tomuto projektu.

4.4.5 Návrhy a odporúčania

Projekt implementácie zariadenia Durasweeper v Českej republike nepatrí z pohľadu investície medzi najväčšie projekty spoločnosti XY, ale rozhodne je treba poriadne zabezpečiť jeho rozbeh aby sa eliminovali akékoľvek riziká a taktiež aby bol projekt ziskový, čo je hlavným cieľom každého ekonomického subjektu.

V jednej z predchádzajúcich kapitol sme vykonali SWOT analýzu projektu, kde sme si okrem silných stránok a príležitostí analyzovali aj slabé stránky a hrozby. Práve na tieto dve skupiny sa pokúsime nájsť návrhy na ich zníženie.

Slabá reklama- jednoznačne je potrebné, aby sa o zariadení Durasweeper dozvedeli v Českej republike okrem Ředitelství silnic a dálnic (obdobu našej NDS) aj ostatní komerční prevádzkovatelia nákladnej automobilovej dopravy. Takáto reklama môže spočívať vo vytvorení krátkeho prezentačného videa, ktoré bude rozoslané všetkým relevantným subjektom. Okrem toho, môže byť vytvorené aj stránka na sociálnej sieti Facebook, príp. sociálnej sieti pre firmy a zamestnancov LinkedIn.

Nadmerná vyťaženosť manažmentu- je potrebné aby si top manažment uvedomil, že manažéri strednej úrovne nie sú vo firme na to, aby riešili operatívne úlohy, ktoré sa dajú riešiť na nižších úrovniach. Často krát sa stáva že ľudia nepoznajú svoje kompetencie a vzniká chaos v riadení podniku. Z toho dôvodu navrhujeme zamestnať procesného inžiniera ktorý by dokázal nastaviť vnútropodnikové procesy tak, aby každý zamestnanec vedel aká je jeho úloha.

Odchod kvalifikovaných pracovníkov- žijeme v dobe pre ktorú je typická značná fluktuácia pracovníkov. Ľudia prichádzajú a odchádzajú, ale vychovať kvalitného a kvalifikovaného pracovníka trvá dlho a preto je dôležité si udržať týchto pracovníkov. Z toho dôvodu navrhujeme nastaviť systém ohodnotenia zamestnancov na základe odpracovaných rokov a skúseností, čo by motivovalo ľudí zostať na svojich pozíciách.

Neskúsený projektový manažment- doteraz boli všetky projekte riadené z pozície obchodného riaditeľa, ktorý delegoval jednotlivé činnosti na svojich kolegov, ktorí neboli úplne kvalifikovaní na riadenie projektov. Je však potrebné aby bolo vytvorené samostatné

oddelenie riadenia projektov, ktoré by bolo zainteresované do projektu od jeho počiatku, tzn. od vývoja až po odovzdanie zákazníkovi.

Daňové a odvodové zaťaženie- daňové a odvodové zaťaženie patrí v SR aj ČR k jedným z najvyšších. Proti tomuto sa len veľmi ťažko hľadajú opatrenia. Jedinou cestou je vytvárať produkty s vyššou pridanou hodnotou.

Slabá podpora domáceho podnikania zo strany štátu- vzhľadom na to, že podpora podnikania zo strany štátu je veľmi slabá je nutné aby podnik neustále konsolidoval svoje výdavky a snažil sa optimalizovať svoje procesy aby bol dlhodobu konkurencieschopný.

Príchod konkurencie do odvetvia- na toto riziko existuje iba jediné riešenie a to robiť výrobky oveľa lepšie ako ich robí konkurencia. Keď sa s kvalitou spojí rýchlosť dodávky a adekvátne cena, tak je to konkurenčná výhoda ktorá sa len veľmi ťažko prekonáva.

Štátne regulácie, Hospodárska kríza – voči týmto rizikám v podstate neexistuje riešenie. Je iba potrebné, aby bola firma stabilná a v prípade vzniku hospodárskej krízy obmedzila investície a konsolidovala svoje výdavky

5. Diskusia

Na základe vykonaných analýz a štúdií môžeme povedať to, že v predkladanej práci bolo základným cieľom vytvoriť rozhodnutie, či má daný podnik so svojím produktom vstúpiť na zahraničný trh alebo nie. Na predchádzajúcich riadkoch sme si na vybranom výrobku spoločnosti XY ukázali produktovú, distribučnú, komunikačnú a cenovú stratégiu podniku. S implementáciou nového výrobku na zahraničný trh boli spojené mnohé špecifiká.

V praktickej časti práce sme poukázali na to, aké sú silné a slabé stránky nášho projektu, jeho príležitosti a hrozby. Vykonali sme SWOT analýzu projektu. Práve na skupiny slabé stránky a hrozby sme sa snažili nájsť návrhy na ich zníženie. Navrhli sme mnohé riešenia, ako je posilnenie reklamy, prijatie procesného inžiniera, väčšie motivovanie zamestnancov efektívnejším hodnotením, vyrábanie kvalitnejších výrobkov ako je naša konkurencia

Dospeli sme k výsledku že najlepšou možnosťou nášho projektu bude stratégia spojenectva. Spoločnosť XY by sa v budúcnosti mala spojiť s inou spoločnosť, dosiahlo by sa zlepšenie jednotlivých faktorov, ktoré ohrozujú fungovanie spoločnosti.

Vykonali sme taktiež kvantifikáciu rizík, kde sme sa pomocou matice rizík snažili určiť riziká, ktoré by zásadným spôsobom mohli ovplyvniť úspešnosť projektu. Pomocou výsledku matice rizík, sme posúdili dva neakceptovateľné rizikové faktory. Medzi tie patrí marketingové aktivity a reklama, ekonomická podstata projektu implementácie zariadenia na nový trh. Tieto riziká sa nachádzajú v červenej zóne. Myslíme si, že podniku by prospela dobrá reklama je základ pre zviditeľnenie a preto sme navrhli krátke prezentačné video, ktoré bude rozoslané subjektom a zdieľané na sociálnych sieťach.

Okrem iného, aj toto boli prvky rozhodovacej analýzy, ktorú sme si v rámci prípravných prác, zvolili za najvhodnejšiu metódu rozhodovania z pohľadu našej situácie.

Vykonali sme taktiež ekonomickú analýzu Českej republiky, vzhľadom na to, že je to krajina, kde má byť realizovaný investičný projekt. Sme presvedčení o tom, že všetky tieto analýzy prispeli k tomu, aby rozhodovacia analýza mala čo najväčšiu váhu a v prípade reálnej implementácie produktu bola vhodným nástrojom určenia toho, či daná investícia má zmysel alebo nie.

Rozhodovacia analýza vykonaná v praktickej časti bola podľa nášho názoru najvhodnejším spôsobom, ako vykonať analýzu implementácie produktu na zahraničný trh.

Takéto rozhodnutie má z pohľadu podniku strategický charakter a preto je v každom prípade nutné vykonať viacero analýz, ktoré nás v rozhodovacom procese buď podporia alebo odradia.

Z výsledkov rozhodovacej analýzy máme pocit, že vzhľadom na všetky okolnosti ktoré sme brali do úvahy by mohol byť projekt implementácie nového zariadenia na daný trh úspešným a mohol by priniesť ekonomický efekt pre daný podnik.

To je v konečnom dôsledku zámerom celého snaženia.

Záver

Na predchádzajúcich riadkoch sme vykonali analýzu medzinárodného projektu implementácie zariadenia Durasweeper na zahraničný trh- do Českej republiky. Predstavili sme si spoločnosť XY, ktorá za týmto projektom stojí a opísali sme si samotné zariadenie Durasweeper so všetkými jeho výhodami.

Následne sme vykonali SWOT analýzu ktorá nám poukázala na to, aké sú silné a slabé stránky projektu a taktiež jeho príležitosti a hrozby.

Z pohľadu financií nám vyšlo že projekt by mohol byť investične zaujímavý, všetko však ale závisí od toho, aký úspech bude mať na komerčnom trhu. Tu sme však narazili na jeden problém a tým je nedostatočná reklama, ktorá by mohla projekt ohroziť, pretože ako všetci dnes dobre vieme, práve marketing je to, čo dokáže naštartovať predaj.

Pokúsili sme sa nájsť riešenia na tento a aj na iné problémy ktoré boli v práci identifikované.

Projekt vývoja a následnej výroby zariadenie Durasweeper, ktoré slúži na odstraňovanie snehu a ľadu z automobilových plachiet nákladných automobilov je nápad ktorý by mohol mať úspech. Jedným z dôvodov úspechu je fakt, že podobné zariadenie na európskom trhu v súčasnosti neexistuje.

Ďalej by sme mohli povedať, že zariadenie výrazne šetrí čas a v neposlednom rade aj zdravie vodičov, ktorí sú zodpovední podľa európskej legislatívy za to, aby mali svoje auto dokonale očistené, pokiaľ ho chcú používať na cestných komunikáciách.

V súčasnej dobe niektorí vodiči tento napadaný sneh čistia tak, že vylezú pomocou rebríka na náves nákladného auta a pomocou lopaty alebo iného náradia tento sneh a ľad ručne odhadzujú. Ako si dokážeme predstaviť, táto činnosť je veľmi nebezpečná a hrozí riziko ťažkého zranenia vodiča, pretože túto činnosť robí vo výške takmer 4 metre.

Z toho dôvodu by malo mať zariadenie Durasweeper veľký úspech a všetko by malo záležať len od toho, akým štýlom bude vedená marketingová kampaň, pretože podľa nášho názoru by práve tá mohla rozhodnúť o tom, či projekt bude mať úspech alebo nie.

Manažment spoločnosti XY si myslí, že priestor na trhu pre toto zariadenie rozhodne je a mohlo by riešiť mnohé problémy.

Hlavným cieľom bakalárskej práce, bolo na základe teoretických a praktických skúseností analyzovať pomocou rozhodovacej analýzy možnosti zavedenia nového typu výrobku na zahraničnom trhu. Konkrétne sa jednalo o český trh, vzhľadom na to, že situácia na českom trhu a slovenskom trhu je takmer podobná.

Z výsledkov práce je jasné, že implementácia by mohla byť úspešná, k čomu sme dospeli vykonaním viacerých analýz, ktoré nám túto hypotézu potvrdili. Cieľ predkladanej práce môžeme tým pádom považovať za splnený.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje:

MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. Bratislava: SPRINT, 2007. s. 423. ISBN 978-80-89085-72-9

MIKUŠ, Pavel – DROPPA, Milan. *Základy manažmentu*. Ružomberok : VERBUM, 2010. s. 261. ISBN 978-80-8084-622-0. s. 67

SEDLÁK, Mikuláš. *Manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2009. s. 434. ISBN 978-80-8078-283-2.

EDWARDS, Ward - MILES, Ralph. *Advances in decision analysis: from foundation to applications*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007. s. 623. ISBN 978-0-521-68230-5.

VÁGNER, Ivan. *Systém managementu*. 2. vyd. Brno: MU - Brno-Kraví Hora, 2006. s. 432. ISBN: 80-210-3972-8.

ROBBINS, Stephen - COULTER, Mary. *Management. 10th ed.* Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2009. s. 565. ISBN 9780132090711.

BLAŽEK, Ladislav. *Management - Organizování, rozhodování, ovlivňování – 2., rozšířené vydání*. Grada Publishing, 2014. s. 224. ISBN 9788024744292.

YEMM, Graham. *Leading Your Team: How to Set Goals, Measure Performance and Reward Talent*. FT Press, 2012. s. 171. ISBN 9780273772422.

ZÍDKOVÁ, Helena. *Jakost- Styl života pro třetí tisíciletí*. Plzeň: ZČU Plzeň, 2003. s. 133. ISBN 80-7043-243-8.

MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005. s. 202. ISBN 80-7238-220-9.

DRUCKER, Peter. *Efektivní vedoucí*. 2. vyd. Praha: ManagementPress, 2008. s. 208. ISBN 978-80-7261-189-8.

BUDÍKOVÁ, Marie - KRÁLOVÁ, Maria. *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha: Grada, 2010. s. 272. Expert. ISBN 9788024732435.

KOKAVCOVÁ, Dagmar a kol. *Manažment I ako plánovať, organizovať a rozhodovať*. Bratislava: Iura Edition, 2012. s. 157. ISBN 978-80-8078-513-0.

FOTR, JIŘÍ a kol. *Manažérské rozhodování. Metody, postupy a nástroje*. Praha: Ekopress, 2010. s. 474. ISBN 9788086929590.

MACHKOVÁ, Hana a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha : Grada Publishing, 2002. s. 268. ISBN 978-80-247-4874-0.

SZABO, Ľuboslav a kol. *Podnikateľské rozhodovanie*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2013. s. 250 . ISBN 978-80-225-3677-6.

POLMAN, Evan – WU, Kaiyang. Decision making for others involving risk: A review and meta analysis. In: Journal of Economic Psychology, roč 77, 2020. s. 1-17. ISSN 0167- 4870.

LOFREN, Asa -NORDBLOM, Katarina. A theoretical framework of decision making explaining the mechanisms of nudgig In: Journal of Economic Behavior and Organization, roč 17 , 2020. s. 1-12. ISSN 0167-2681.

Internetové zdroje:

SHAHSAVARANI, M. AMIR. *The Bases, Principles, and Methods of Decision-Making: A Review of Literature* [elektronický zdroj]. 2015.[cit. 2020-01-17]. Dostupné na: http://www.ijmedrev.com/article_68259_bec2d0c8319895a8119b8c6027fd75ad.pdf

HUDEC, Ladislav. *Analýza rizík* [elektronický zdroj]. 2014. [cit. 2020-02-17]. Dostupné na: https://www.csirt.gov.sk/doc/MFSRVzdelavanie/01Vzdelavanie2014/05Prezentacie/Analyza_rizik.pdf

100 metod: *Delfská metoda* [elektronický zdroj]. 2020. [cit.2020-01-17]. Dostupné na: <http://www.participativnimetody.cz/scenare-budoucnosti.html>>

MAGDOLENOVÁ, Jana. *Empirické metody rozhodovania v manažmente* [elektronický zdroj]. Žilinská univerzita v Žiline, Katedra manažérskych teórií, Detašované pracovisko, Prievidza, 2019, [cit.2020-01-17]. Dostupné na: <https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/32318/CL662.pdf?sequence=1>

ŠARMÍR, Eduard. *Význam, podstata a základné metodologické princípy Technology Foresight* [elektronický zdroj] . Bratislava: PÚ SAV, 2003. s. 33. [cit. 2020-01-18]. Dostupné na: http://www.foresight.sav.sk/etapa1/Metodika_TF.pdf

ROTMANS, Jan. *Visions for a sustainable Europe*. In: Slach, O. *Metoda scénářů a její využití v kontextu plánování* [elektronický zdroj].2015. [cit. 2020-01-18]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/313369646_Metoda_scenaru_a_jeji_vyuziti_v_kontextu_planovani

CUI, Suxia. *Educational project on decision support system for precision agriculture* [elektronický zdroj] . 2014. [cit. 2020-01-18]. Dostupné na: <http://asee-gsw.tulane.edu/pdf/educational-project-on-decision-support-system-for-precision-agriculture.pdf>

systemonline.cz: *Systémy pro podporu rozhodování* [elektronický zdroj]. 2014. [cit. 2020-01-18]. Dostupné na: <http://m.systemonline.cz/it-pro-banky-a-financni-organizace/systemy-pro-podporu-rozhodovani-1.htm>

TOBIAŠ, Ján. *Rozhodovanie a zložitost', heuristické metody rozhodovania* [elektronický zdroj]. 2001. s. 48. [cit.2020-02-01]. Dostupné na: https://is.vsh.cz/th/gh7f4/Rozhodovanie_m_BP_VM.txt

iDNES.cz: *Led z kamionů padající na ostatní řidiče může i zabít. Chybí sněhové rampy*[elektronický zdroj].[cit. 2020-02-22].

Dostupné na: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/snih-zima-kamion-led-dalnice-nehoda-snehova-rampa-odpocivadlo-ministerstvo-dopravy.A190115_105035_domaci_cern

Zákon č.124/2006 o bezpečnosti a ochrane zdravia. [elektronický zdroj]. Dostupné na: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2006-124>

Ekonomická informácia o teritóriu [elektronický zdroj]. Česká republika, 2019. [cit. 2020-02-22]. Dostupné na: <https://www.mzv.sk/documents/10182/620840/Ceska+republika+-+ekonomick%C3%A9+inform%C3%A1cie+o+terit%C3%B3riu+2018>