

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo:18200/I/2010/2305445046

Analýza rozhodovacieho procesu

(prípadová štúdia na konkrétnom prípade z podnikateľskej praxe)

Diplomová práca

2010

Bc. Marián Kandrát

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

ANALÝZA ROZHODOVACIEHO PROCESU
(prípadová štúdia na konkrétnom prípade z podnikateľskej praxe)

Diplomová práca

Študijný program: Všeobecný manažment

Študijný odbor: 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Školiteľ: Mišúň Juraj, Ing., PhD.

Bratislava 2010

Bc. Marián Kandrát

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum: 29.04.2010

.....
(podpis študenta)

ABSTRAKT

KUNDRÁT, Marián: *Analýza rozhodovacieho procesu*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: Juraj Mišúň Ing., PhD. – Bratislava: FPM EU , 2010, počet strán 61s.

Cieľom záverečnej práce bolo na základe analýzy rozhodovacieho procesu vo vybranom podniku opísať, navrhnúť a odporučiť za pomoci nástrojov docieľiť želateľný stav, konkrétne zníženia finančných prostriedkov na mzdové náklady. Práca je rozdelená do štyroch kapitol. Obsahuje 14 grafov, 3 tabuľky a 1 prílohu. Prvá kapitola je venovaná rozboru základných prvkov, krokov, fáz a metód teoreticky využiteľných prístupov v rozhodovacom procese. Historický vývoj a využitie v konkrétnych firmách. Vysvetlením pojmov SPC, Just in Time, Lean a Six Sigma. Druhá kapitola obsahuje ciele diplomovej práce a v ďalšej časti sa charakterizuje metodika a metodologické postupy pri riešení samotnej práce. Záverečná kapitola sa zaoberá spoločnosťou Dell spol. s r. o. Rieši problematiku rozhodovacieho procesu na konkrétnom probléme z podnikateľskej praxe v globálnej korporácii Dell. Pojednáva o reálnom probléme mnohých dnešných firiem. Ním je potrebná redukcia nákladov na pracovné miesta pri nezmenených výkonoch zamestnancov. Základ tvorí vecne vymedzený a kvantifikovaný problém. V diplomovej práci je snaha dosiahnuť želateľný pozitívny efekt, a to chronologickým využívaním manažérskych postupov a metód ako i celkovej aplikovateľnosti pozitívneho dopadu podnikateľského rozhodnutia. Splnenie a význam práce je zavŕšené v závere vypracovaným BPI projektu, ktorý tvorí a predstavuje reálnu podnikateľskú prax.

Kľúčové slová:

redukcia pracovných miezd, zníženie mzdových nákladov, efektivita a výkonnosť, relokácia pracovných miezd, BPI – Business Process Improvement.

ABSTRACT

KUNDRÁT, Marián: *Analyses of decision making process*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Institute of Management –Leader of diploma: Juraj Mišúň Ing., PhD. – Bratislava: FPM EU , 2010, number of pages 61.

The objective of this diploma thesis is an analyses of decision making process in selected particular company, whereas to describe, design and recommend desired business result while reducing human cost capital. Thesis is divided into four main chapters. It contains 14 graphs, 3 table calculations and 1 attachments. First chapter is devoted to theoretical background, basic milestones, phases, methodology and theoretically applicable approaches in the decision making process. Historical development and description in real business case examples is included, together with explanation of SPC, Just in Time, Lean and Six Sigma. Second chapter contains objectives of the diploma thesis, third is focused on methodology solutions applied within decision making process. Last chapter is focused on theoretical circumstances and issues of a complex managerial decision making process based on real life business case example within corporation - Dell. Many today's businesses are facing similar critical decisions, to keep up with their market competitors. Often represented by unpopular and sometimes necessary employee's cost reduction, keeping efficiency and outcomes unchanged. Core variables of this decision are measurable and quantifiable. Following diploma thesis approaches chronologically to occurred events, while applying managerial methods to overall positive result of the decision. Fulfillments of the objectives for thesis are represented by BPI project case, which is a real business life example.

Key words:

reduction of human capital costs, reducing of personnel costs, effectively and efficiency, reallocation of human capital, BPI – Business Process Improvement.

O B S A H

Úvod	7
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	9
1.1 Miesto rozhodovacieho procesu v Manažmente	9
1.2 Prvky rozhodovacieho procesu	10
1.3 Fázy resp. kroky rozhodovacieho Procesu	12
1.4 Riziko, ne - istota a pravdepodobnosť vo fázach rozhodovacieho procesu	15
1.5 Expertné systémy pre podporu rozhodovania - DSS	17
1.6 Teoretické metódy využiteľné pri rozhodovacom procese	20
1.6.1 SPC – Statistical process control	20
1.6.2 Just in Time	21
1.6.3 TQM - Total Quality Management	23
1.6.4 Lean – zoštíhlenie	23
1.6.5 Six Sigma	24
1.7 BPI – Business Process Improvement	27
1.8 Čo je to BPI – (Business Process Improvement)?	29
1.9 Nástroje využívané v Business Process Improvement	29
2 Cieľ práce	31
3 Metodika práce a metódy skúmania	32
3.1 Opis problému	32
3.2 Metodika práce a metódy skúmania	32
4 Výsledky práce a diskusia	35
4.1 Opis spoločnosti DELL	35
4.2 Teoretické Metódy využívané v podniku Dell spol. s r.o.	36
4.3 Rozhodovacia metóda BPI využívaná v podniku Dell spol. s r. o.	38
4.4 Aplikácia nástrojov v rámci BPI Projektu v podniku	41
4.5 Vlastné návrhy a odporúčania a vylepšenia pri analýze podnikateľského procesu rozhodovania v spoločnosti DELL	53
4.5.1 Navrhnutie optimálneho riešenia analyzovaného problému	53
4.5.2 Vlastný návrh projektu BPI - Yellow Belt	53
Záver	59
Použitá literatúra	60
Prílohy	62

Úvod

V dnešnom konkurenčnom prostredí majú rozhodnutia „cenu zlata“. Spolu s plánovaním, organizovaním, vedením a kontrolou tvoria základné funkcie Manažmentu. Nesprávne rozhodnutia vedú k slabej predajnosti, zníženiu cash flow, prepúšťaniu, platobnej neschopnosti, či dokonca môžu viesť až k zániku spoločnosti. Naopak správne rozhodnutie tkvie v komplexnosti poznaní celého procesu rozhodovania. Podmienené je vždy schopnosťami a vedomosťami jednotlivých manažérov na rôznych stupňoch úrovne riadenia podniku. Svojou každodennou činnosťou totiž musia vykonávať neustále rozhodnutia. Existujú takí, ktorí rôzne vnímajú buď preceňujú alebo podceňujú jednotlivé fázy rozhodovacieho procesu. Nie každý má totiž vlohy k dosiahnutiu jedinečnej hĺbkovej analýzy, resp. zhromažďovaniu návrhov riešenia, niektorí majú dokonca jednoducho „cit“ pre výber správneho variantu. Nie všetci máme takýto „dar“, a preto aj diplomová práca analyzuje rozhodovanie a rozhodovací proces na konkrétnom prípade z podnikateľskej praxe v spoločnosti Dell spol. s r.o. a následne poukazuje na najčastejšie možné chyby pri rozhodovaní. Vychádzajúc z princípov klasických teoretických prístupov a východísk sa natíska možnosť dokázať aplikovateľnosť teórií a metód do praxe v rozhodovacom procese.

Primárnym cieľom diplomovej práce je na základe analýzy rozhodovacieho procesu vo vybranom podniku opísať, navrhnúť a odporučiť za pomoci nástrojov docieľiť želateľný stav, pričom sa konkrétne zameriavame na možnosti zníženia finančných prostriedkov na mzdové náklady využitím rozhodovacích nástrojov s tým súvisiacich.

V rámci práce riešime tieto **sekundárne ciele**:

- analýza využívaných nástrojov v metódach rozhodovania
- aplikácia metódy na daný konkrétny problém
- návrh a zhotovenie vlastného postupu analýzy problému s využitím metód využívaných v podniku Dell

Koncepčne a obsahovo je práca v súlade s vytýčenými cieľmi a je rozčlenená do štyroch častí tvoriacich jednotlivé kapitoly.

V prvej kapitole sú charakterizované teoretické pozadie problematiky využitím novej dostupnej literatúry v danom obore. Venovaná je rozboru základných prvkov, krokov, fáz a metód teoreticky využiteľných prístupov v rozhodovacom procese. Historický vývoj a využitie v konkrétnych firmách.

Druhá kapitola obsahuje ciele diplomovej práce a v **d'alšej** časti sa charakterizujeme metodiku a metodologické postupy pri riešení samotnej práce.

V štvrtej kapitole je predstavená spoločnosť Dell spol. s r. o. Rieši sa problematika rozhodovacieho procesu na konkrétnom probléme z podnikateľskej praxe v globálnej megakorporácii. Pojednávame o reálnom probléme mnohých dnešných firiem. Ním je potrebná redukcia nákladov na pracovné miesta pri nezmenených výkonoch zamestnancov.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Miesto rozhodovacieho procesu v Manažmente

¹ “Podnikanie v Slovenskej republike upravuje Obchodný zákonník:

Podnikanie sa rozumie sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku. Podnikateľom podľa tohto zákona je:

- a) osoba zapísaná v obchodnom registri,
- b) osoba, ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia,
- c) osoba, ktorá podniká na základe iného než živnostenského oprávnenia
- d) fyzická osoba, ktorá vykonáva poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa osobitného predpisu.“

Rozhodovací proces je neoddeliteľnou súčasťou každého podnikateľského rozhodnutia. Konkurencia, súkromné vlastníctvo a slobodne podnikanie tvoria gro súčasných ekonomík.

² „V štandardnej neoklasickej teórii vystupuje firma ako subjekt, ktorý transformuje vstupy (inputy) na výstupy (outputy). Výsledkom hospodárenia podniku je vytvorená úžitková hodnota, poskytnutá služba a príslušný finančný efekt, ktoré sa odvíjajú od jednotlivých rozhodnutí podniku.“ Podniky fungujú v trhovej ekonomike na princípe kombinácie výrobných faktorov, hospodárnosti a rentability, finančnej rovnováhy a predovšetkým na princípe súkromného vlastníctva – a hlavne možnosti sa samostatne rozhodovať, to jest vykonávať svojvoľne rozhodnutia. Rozhodovanie je teda najvýznamnejšia činnosť, jedna z hlavných úloh manažéra aj celého podniku. Predstavuje kolobeh funkcií, s ktorými sa stretávame pri každodennom vykonávaní manažérskej funkcie.

“Konkurent ktorého je treba sa báť je ten, ktorý sa o Vás vôbec nezaujíma, ale neustále napreduje a stále zlepšuje svoje vlastný biznis .“

Henry Ford

¹ Zákon č. 513/1991 Zb.z 5. novembra 1991 - Obchodný zákonník, § 2 Podnikanie, Platnosť od: 18.12.1991 Účinnosť od: 01.01.2009 - v znení neskorších predpisov

² LISÝ, J. a kol. 2005. *Ekonomía v novej ekonomike*, Prvé vydanie, Bratislava: vydavateľstvo IURA EDITION, spol. s r.o., 2005. 622 strán. ISBN 80-8078-063-3, str. 146

1.2 Prvky rozhodovacieho procesu

Prvkami rozhodovacieho procesu rozumieme jednotlivé zložky, ktoré sú využívané a tvoria tzv. stavebné prvky každého rozhodovacieho procesu. Ich terminológia ako aj pohľad na ich úlohu, zaradenie resp. hodnotu a nevyhnutnosť v rozhodovacom procese sa líšia od autora k autorovi. Je však nevyhnutné aby boli prítomné a jednoznačne zadefinované, keďže tvoria a ovplyvňujú samotný rozhodovací proces.

Cieľ rozhodovania³

Cieľ rozhodovania predstavuje budúci, želaný stav daného systému. Cieľ predstavuje najdôležitejší faktor systémového prístupu k rozhodovaniu a zabezpečuje efektívnosť riadiaceho rozhodnutia. Má veľký význam v organizačne praktickej činnosti realizácie prijatého riadiaceho rozhodnutia. Správne chápaný cieľ vedie k disciplinovanosti kolektívu a má mať stimulačný účinok.

Proces riadenia smeruje k dosiahnutiu vytýčeného cieľa. Cieľ musí byť definovaný jasne, musí byť významný, dosiahnuteľný a musí mať stanovený časový termín jeho dosiahnutia.

Kritériá rozhodovania

Rozumieme nimi isté náhľady a potreby, na základe ktorých rozhodovateľ posúdi istý počet možností riešení a predovšetkým schopnosť dosiahnutia stanoveného cieľa. Na základe cieľov si rozhodovateľ odvodí potrebné kritériá, pričom v určitých prípadoch sú kritériá odvodené od určitých cieľov. V určitých prípadoch môžu ciele predstavovať zároveň kritériá rozhodovania.

Subjekt rozhodovania

³Subjekt rozhodovania je osoba (vedúci pracovník), resp. skupina osôb (napr. predstavenstvo), disponujúca rozhodovacou právomocou. Rozhodovacou právomocou môže disponovať buď jedna osoba (potom hovoríme o individuálnom rozhodovaní), alebo skupina osôb (potom hovoríme o skupinovom, resp. kolektívnom rozhodovaní). Osobitné

³ SZABO, E. – JANKELOVÁ, N. 2007. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2007. 164 s. ISBN 978-80-225-2295-3.

miesto patrí tomu subjektu rozhodovania, ktorý reprezentuje daný systém, riadi činnosť viacerých ďalších subjektov v rámci jednotlivých fáz a je aj zodpovedný za kvalitu príslušného riadiaceho rozhodnutia.

Objekt rozhodovania

Objektom rozhodovania sa chápe problém, ktorého sa rozhodovanie týka. Pod pojmom objekt rozhodovania rozumieme aj nenulovú množinu variantov riešenia daného rozhodovacieho problému. Sporadicky sa potom uvedená nenulová množina variantov značí aj ako priestor rozhodovania.

Dôsledky rozhodovania⁴

Dôsledky rozhodnutia môžu byť krátkodobého, strednodobého resp. dlhodobého charakteru. Ďalšie následky rozhodovania sú ovplyvnené najmä rozhodnutím rozhodovateľa, či vykonané rozhodnutia sú zvrtné alebo nezvrtné. Najčastejšie je práve to ovplyvnené nutnosťou a situáciou potrebnou sa rozhodnúť.

Stavy okolia

Faktory stavu okolia delíme na vonkajšie alebo vnútorné. Z pohľadu možnosti ich ovplyvniť rozhodovateľom rozlišujeme stavy na subjektívne a objektívne. Sú to faktory stavu okolia v rozhodovacom procese.

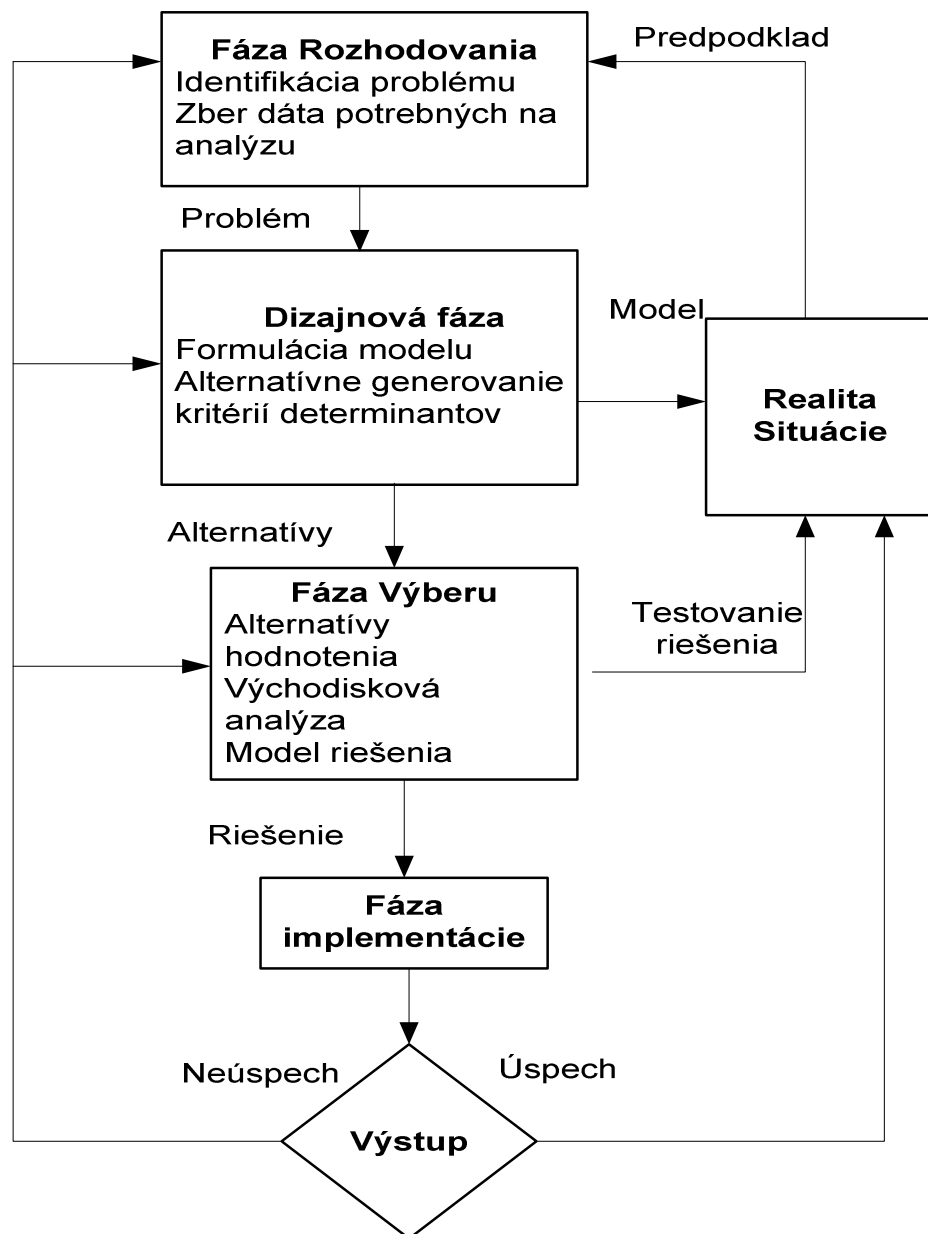
Fáza rozhodovacieho procesu

Fázou rozhodovacieho procesu sa chápe taká časť rozhodovacieho procesu, ktorá logicky zoskupuje príbuzné činnosti. Následnosť jednotlivých po sebe nasledujúcich fáz vytvára štruktúru rozhodovacieho procesu. Vymedzenie a pohľad na štruktúru rozhodovacieho procesu je v domácej i zahraničnej a odbornej literatúre veľmi diferencovaný.

⁴ LUHMANN, N. 1988. Soziologische Aspekte des Entscheidungsverhaltens. In: *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Mein.:B.v. 480 s. ISBN 3-518-28752-4.

1.3 Fázy resp. kroky rozhodovacieho Procesu

Obrázok 1 Fázy rozhodovacieho procesu



Zdroj: LU, J.: *Multi-Objective Group Decision Making. Methods, Software and Applications With Fuzzy Set Techniques.* [12/05/2008]. str. 5

Vo všeobecnosti v rámci rozhodovacieho procesu existuje možnosť v rozhodovaní právomoci zdôrazniť jednu alebo druhú fázu. Komplexnosť a rozdielnosť pri rozhodovaní môže spôsobiť problémy a môže tiež vyžadovať oveľa viac informácií alebo dokonca pod-fázy tzv. doplňujúce fázy a servisné zásahy technického charakteru v jednej alebo viacerých fázach. Literatúra v tomto ohľade a na takúto tému zohľadňuje mnoho teórií. Výsledkom býva to, ako sa vykonáva rozhodnutie, s niektorými podrobnými a konkrétnymi analýzami a návrhmi. Ako účinne pomôcť s rozhodovacou právomocou pre jej zrozumiteľnosť a prehľadnosť - rozhodovacieho procesu je možné ju rozdeliť na deväť fáz resp. krokov :

⁵Krok 1: Identifikácia problémov pri rozhodovaní

Na identifikáciu rozhodovacích problémov je nutné porozumieť manažérskym predpokladom, organizačným hraniciam a poznať akékoľvek súvisiace vstupné podmienky. Cieľom je najmä definovať rozhodovací problém zrozumiteľným spôsobom a predostrieť presný kvantifikovateľný druh problému.

Krok 2: Analýza požiadaviek

Prijateľné riešenie problému musí spĺňať všetky vopred stanovené požiadavky a podmienky. Tieto sa dajú aj v matematickej podobe opísať ako súbor uskutočniteľných riešení v rámci rozhodovacieho problému. Požiadavky možno získať zberom dát a analýzou rozhodovacej situácie.

Krok 3: Identifikácia cieľov a zámerov

Fáza rozvrhovania rozhodovacieho procesu začína v kroku 3 a pokračuje až do kroku 6. Tento krok identifikuje dôležité ciele rozhodovacieho procesu a ich riešenie. Ciele môžu byť v rozpore, to je prirodzené, aktuálne a praktické pri potrebe rozhodovania v rôznych situáciách. Cieľ je najmä vyhlásenie o zámere a požadovaných programových

⁵ LU, J. – ZHAN, G. – RUAN, D. – WU, F. 2007. *Multi-Objective Group Decision Making. Methods, Software and Applications With Fuzzy Set Techniques*. London: IMPERIAL COLLEGE PRESS, 2007. 408 s. ISBN 1-86094-793-X.

hodnotách. Nie všetky ciele sú rovnako dôležité a majú iba rozdielne hodnoty. Niektoré z nich sú zásadné - strategické, zatiaľ čo iné nie sú nevyhnutne potrebné.

Krok 4: Alternatívy

Získané ciele budú následne použité na pomoc pri získavaní alternatív. Každá alternatíva musí ale spĺňať aj požiadavky. Zvolený počet možných alternatív je konečný len vtedy, ak ich je možné skontrolovať jeden po druhom, či spĺňajú všetky potrebné požiadavky. Neschodné a nerealizovateľné alternatívy je nutné z ďalšieho hodnotenia a zoznamu vylúčiť.

Krok 5: Identifikácia kritérií a dôsledkov voľby navrhovaných variantov

Pri hľadaní najlepšej alternatívy je potrebné vyhodnotiť všetky prínosy tejto alternatívy oproti cieľom (krok 7). Možno bude existovať potreba niektoré kritériá pre porovnanie alternatív vylúčiť, čiže diskriminovať a rozhodnúť sa medzi alternatívami najmä na základe cieľov a zámerov.

Krok 6: Výber metódy alebo nástroja v procese rozhodovania

Vo všeobecnosti platí, že vždy existuje niekoľko metód a nástrojov pre riešenie problému pri rozhodovaní. Výber vhodnej metódy resp. nástroja závisí na konkrétnom rozhodovacom probléme a najmä na preferenciách a rozhodovacích právomociach. Niektoré metódy sú vhodnejšie ako iné. Vedomosti a skúsenosti sú nápomocné a pomáhajú pri tomto výbere. No v princípe je to najjednoduchší spôsob. Samozrejmosťou je, že zložité rozhodovacie problémy môžu vyžadovať aj zložitejšie metódy.

Krok 7: Zhodnotenie alternatív vo vzťahu ku kritériám a prijatie rozhodnutia

Riešenie rozhodovania sa začína práve týmto krokom. Nezáväznú rozhodnutie bude možné prijať v tomto kroku vďaka hodnoteniu alternatív voči cieľom pomocou určitých kritérií. Je možné využitie niektorých rozsiahlych meraní podporovaných zvolenými metódami a nástrojmi.

Krok 8: Kontrola a riešenie problému

Ak predbežný výber alternatív nemá žiadne významné negatívne dôsledky resp. len minimálne, vykonáva sa proces výberu. Alternatívy je možnosť vyberať použitím rozhodovacích metód alebo nástrojov. Tie musia vždy spĺňať ciele a musia byť overené podľa požiadaviek. Samozrejme existuje možnosť, že rozhodnutie bolo nesprávne. Pozornosť v zložitých problémoch sa môže tiež upriamiť na rozhodovaciu právomoc a do rozhodovacieho modelu je možné doplniť ďalšie ciele a požiadavky.

Krok 9: Riešenie problému

V tomto procese je možnosť dôsledne vidieť, že rozhodnutie je vlastne možnosťou voľby medzi rôznymi alternatívami. Každé rozhodnutie možno charakterizovať ako postupné riešenie problémov, výberom z niekoľkých alternatív na základe kritérií rozhodovania. Počas rozhodovacieho procesu prechádza právomoc všetkými týmito krokmi na dosiahnutie cieľov a prijatie rozhodnutia. Neexistuje žiadne jednotné pravidlo v procese rozhodnutia, ale systematickým rozhodovacím procesom môžeme pomôcť zabezpečiť, že všetky aspekty rozhodovania dostávajú dostatočnú podporu najlepšie pomocou najmodernejšej výpočtovej techniky.

1.4 Riziko, ne - istota a pravdepodobnosť vo fázach rozhodovacieho procesu

⁶„Kritériom na klasifikáciu metód rozhodovania je charakter rozhodovacej situácie z hľadiska stupňa informovanosti subjektu rozhodovania. Aj toto kritérium nám umožňuje členiť metódy rozhodovania do troch skupín, a to na:

- metódy rozhodovania v podmienkach istoty
- metódy rozhodovania v podmienkach rizika a
- metódy rozhodovania v podmienkach neistoty.

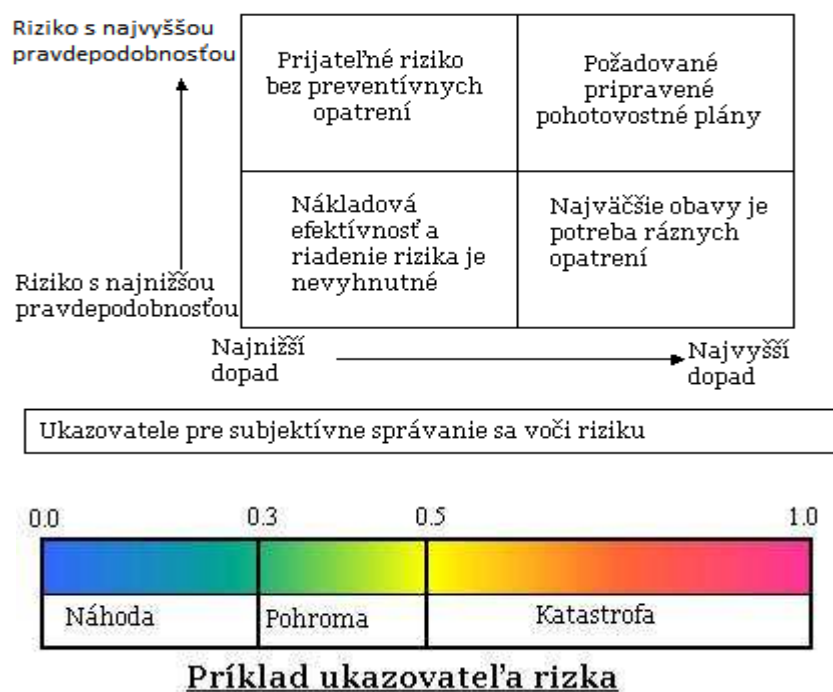
⁶ SZABO, E. – JANKELOVÁ, N. 2007. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2007, 164 s., ISBN 978-80-225-2295-3.

Uvedené hľadiská na klasifikáciu metód rozhodovania samozrejme nie sú vyčerpávajúce, no vzhľadom na to, že sa skupiny metód členených podľa viacerých hľadísk navzájom prelínajú, je dosť problematické určiť presné zaradenie každej metódy do jednotlivých skupín.“

Procesne orientovaný prístup riadenia rizika a neistoty je súčasťou každého pravdepodobnostného modelovania. Umožňuje rozhodovateľovi skúmať riziká v rámci svojich očakávaných výnosov, identifikovať kritické problémy pri posudzovaní a zmierniť tak dopady rizík. Tento proces zahŕňa ako kvalitatívne tak aj kvantitatívne zložky aspektov hodnotenia vplyvu rizika.

Rozhodnutie môže byť ovplyvnené subjektívnym pohľadom rozhodovateľa o spôsobe, akým je vnímaný rozhodovací problém. Tradične sa používa hodnota náhodnej veličiny ako hlavný pomocný kvantifikátor miery rizika. Avšak očakávaná hodnota, podľa ktorej sa rozhodujeme, nemusí byť nevyhnutne vhodná sama o sebe, pretože zmazáva rozdiel medzi pravdepodobnosťou a závažnosťou.

Obrázok 2 Vzťah medzi pravdepodobnosťou a závažnosťou⁷



Zdroj: <http://home.ubalt.edu/ntsbarsh/opre640a/partIX.htm> [20/03/2010]

⁷ CHRISTENSEN, C.1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, England: Harvard Business School Publishing, 1997. 256 s. ISBN-13: 978-0071038690.

Istota je ekvivalentom rizika návratnosti. Okrem toho rozdiel medzi rozhodnutím istoty zodpovedajúcej očakávanej peňažnej hodnoty (EMV) sa taktiež nazýva aj riziková prémie. Možno ju použiť na označenie a veľkosť rizikovej prémie. V pozícii k riziku sa mení a dopĺňa takto:

* Ak je riziková prémie pozitívna, potom je rozhodovateľ ochotný podstúpiť riziko. Je jasné, že niektorí ľudia sú voči ostatným viac rizikovejšie orientovaní. V podstate čím väčšia je riziková prémie, tým viac musí byť k riziku náchylnejšia aj osoba kompetentná sa rozhodnúť.

* Ak je riziková prémie negatívna, potom by sa rozhodovateľ mal vyhnúť prijímaniu rizika a mal by byť opatrnejší.

* Ak je riziková prémie nulová, potom je postoj neutrálny.

1.5 Expertné systémy pre podporu rozhodovania - DSS

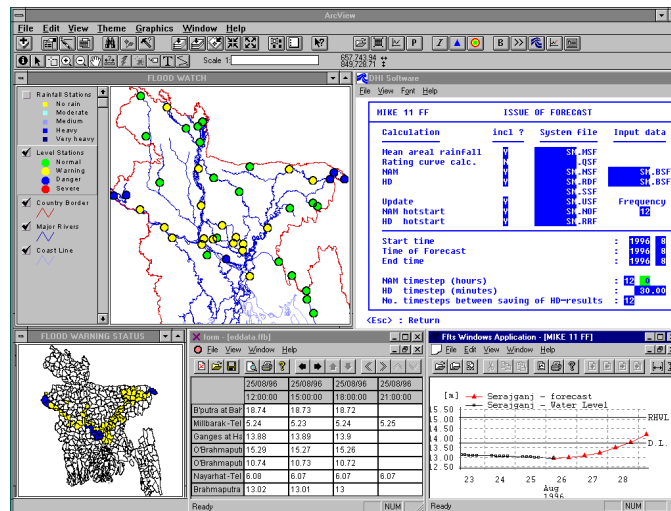
Expertné systémy pre podporu rozhodovania (DSS – Decision support systems) sú špeciálne IT počítačové informačné systémy, ktoré podporujú obchodné a organizačné rozhodnutia pri ich tvorbe a činnosti.⁸“Pod pojmom expertný systém sa spravidla rozumie počítačový program simulujúci činnosť experta pri riešení zložitých úloh a využívajúci vhodné zakódované špeciálne vedomosti prevzaté od experta s cieľom dosiahnuť v danej problémovej oblasti kvalitu riešenia problému porovnateľnú s expertom.“

Správne navrhnutý DSS je interaktívny, softvérovo založený systém určený na pomoc s rozhodovacou právomocou. Dokáže kombinovať užitočné informácie zo zadaných údajov, dokumentov, osobných znalostí, alebo obchodných modelov, identifikovať a riešiť problémy a rozhodovať sa.

Typické informácie, ktoré slúžia na podporu rozhodovania a ich aplikácia resp. prezentácia vyzerá nasledovne:

⁸ MAŘÍK, V., a kol..1997. *Umělá inteligence 2*. 1. Praha: Academia, 1997. 373 s.. ISBN 80-200-0504-8.

Obrázok 3 Expertný systém DSS



Zdroj: <http://proceedings.esri.com/library/userconf/proc97/proc97/to500/pap486/p486.htm>

- Všetky existujúce informačné aktíva, vrátane relačných dátových zdrojov, dátových skladov a dátových trhovísk
- Porovnávacie údaje o predaji medzi jednotlivými časovými úsekmi
- Predpokladané príjmy, údaje kvôli novému výrobku resp. predajné predpoklady odhady
- Dôsledky rôznych alternatív rozhodnutia, vzhľadom na predchádzajúce skúsenosti

Najlepšie systémy pre podporu rozhodovania sú na vysokej úrovni vo forme súhrnných správ alebo ako grafy a umožňujú užívateľovi hĺbkovú analýzu vstupných aj výstupných dát na získanie podrobnejších informácií.

Klasifikácia DSS

Existuje niekoľko spôsobov, ako klasifikovať DSS aplikácie. Nie každý DSS sa zmestí do jednej kategórie, väčšinou môže ísť o kombináciu dvoch alebo viacerých architektúr v jednom. Podporu, ktorú sú DSS schopné poskytnúť, je možné rozdeliť do troch odlišných, vzájomne prepojených kategórií : osobná podpora, skupinová podpora a organizačná podpora.

DSS je značne používaný v podnikaní a manažmente. Výkonný riadiaci softvér umožní rýchlejšie rozhodovanie, identifikáciu negatívnych trendov a lepšiu alokáciu zdrojov podniku.

DSS systémy tiež prevládajú v lesnom hospodárstve, kde dlhodobo plánujú časový rámec špecifických požiadaviek. Všetky aspekty hospodárenia s lesmi, cez dopravu, zber plánovania udržateľnosti a ochranu ekosystémov boli riešené najmä pomocou moderných DSS.

DSS má mnoho aplikácií, ktoré už boli spomenuté, avšak môžu byť použité v akomkoľvek odbore resp. organizácii kde je to nutné. Okrem toho môžu byť DSS navrhnuté aj tak, aby pomáhali pri rozhodnutiach na kapitálovom trhu, pri rozhodovaní v oblasti či segmente trhu výrobkov alebo tým smerom, ktorým je potrebné sa uberať.

Výhody DSS⁹

1. Zlepšujú efektívnosť
2. Urýchľujú riešenie problémov (pokrok v riešení problémov aj v organizácii)
3. Uľahčujú medziľudskú komunikáciu
4. Podporujú vzdelávanie resp. odbornú prípravu
5. Zvyšujú organizačné ovládanie
6. Vytvárajú nové kritériá pri podpore rozhodovania
7. Vytvárajú konkurenčnú výhodu
8. Podporujú túžbu po poznaní a objavovaní na strane rozhodovateľa
9. Ukazujú nové prístupy k premýšľaniu o problematike
10. Napomáhajú automatizovať riadiaci proces.

⁹ MARAKAS, G. M. 2002. *Decision Support Systems* (2nd Edition), USA:Prentice Hall; 2002, 640 s. ISBN 978-0130922069.

1.6 Teoretické metódy využiteľné pri rozhodovacom procese

S vývojom histórie a pod vplyvom rôznych podmienok sa proces riadenia a rozhodovania značne menil. Vývoj prechádzal rôznymi štádiami a bol ovplyvnený aj dobovými prvkami (ako napríklad Henry Ford a zavedenie pásovej výroby), politickým a právnym pohľadom na svet (diktatúra, demokracia atď.), no hlavne vývojom informačných technológií, ktoré vo veľmi významnej miere podporili rozvoj danej oblasti a veľmi uľahčili prácu, ktorá by kedysi bola nepredstaviteľná resp. neefektívna (napríklad Benchmarking na svetových trhoch a pod.). Súčasné “novodobé” smery podnikateľského rozhodovania sa začínali najviac využívať najmä pred, počas a následne po 2. svetovej vojne a ich vývoj neustále pokračuje až dodnes a pokračovať bude i naďalej, keďže rozvoj sa dosiahnutím optimálneho riešenia a cieľa ešte len začína. Rozhodovací proces je ich nevyhnutnou súčasťou a uplatňuje sa aj vo všetkých nasledujúcich procesných metódach:

1.6.1 SPC – *Statistical process control*¹⁰

Statistical Process Control (SPC) nie je naozaj o štatistike alebo kontrole, je skôr o súťaživosti. Organizácie, bez ohľadu na ich podstatu, sa snažia vždy súťažiť v okruhu troch otázok: kvality, dodávok a ceny. Nemôže existovať mnoho ľudí po celom svete, ktorí zostanú v presvedčení, že len dobré meno spoločnosti bez ohľadu na kvalitu svojich výrobkov a služieb je práve kľúčom k úspechu a budúcnosti svojich zamestnancov. Navyše ak je kvalita v poriadku, šance sú práve v dodávkach a cene. Tento výkon bude tým správnym „ťahúňom“ konkurencieschopnosti.

¹¹Statistical Process Control (SPC) je efektívny spôsob sledovania za použitia kontrolných tabuliek. Základ jeho moci spočíva v schopnosti sledovať Centrum procesu a rôzne variácie tohto centra. Zbery dát zo vzoriek na rôznych miestach v rámci procesu, tzv. zmeny v procese, môžu mať vplyv na kvalitu konečného produktu alebo služby. Môžu byť zistené i oprávnené odchýlky, čím sa zníži tzv. “odpad” a tiež pravdepodobnosť, že

¹⁰ OAKLAND, J. S. 2007. *Statistical Process Control, Sixth Edition*, vyd. Butterworth:Heinemann; (2007), 472 s., ISBN 8131200000.

¹¹ LON, R. 2005. *SPC for Right-Brain Thinkers: Process Control for Non-Statisticians*. [online]. Milwaukee : Quality Press.. 2005 [cit. 2009.12.11.] Dostupné na internete: < http://en.wikipedia.org/wiki/Statistical_process_control > ISBN 978-0873896634.

problémy sa prejavajú až u zákazníka. Dôraz sa kladie na včasnú detekciu a prevenciu proti problémom. SPC má jasnú výhodu oproti kvalitatívnym metódam ako je inšpekcia – resp. kontrola kvality, ktorá sa vzťahuje k odhaľovaniu zdrojov problémov. Tie totiž opravuje až v konečnom výrobku alebo poskytnutej službe.

¹²Walter Shewhart bol jedným z prvých priekopníkov, ktorý si uvedomil, že každý proces poskytuje dáta. To znamená, že ak sa zameriame na podnik pôsobiaci v oblasti ťažby, predaja a následného spracovania drevenej hmoty, tak pri rezaní stromov strojom a kmeňov stromov na dosky dostávame dáta aké sú v tomto prípade šírka, výška, hrúbka a váha dosky. Shewhart teda tieto dáta analyzoval pomocou štatistických metód, aby zistil, či je tento proces pod kontrolou. Týmto položil základy štatistického riadenia procesu. SPC metóda používala napr. riadiace grafy – SPC (control charts), pomocou ktorých sledovala kolísanie nameraných hodnôt a odhaľovala ich príčiny. Metóda SPC nabrala na význame počas druhej svetovej vojny.

USA si v období druhej svetovej vojny nemohli dovoliť mať nekvalitné zbrane, no nemohli si ani dovoliť kontrolovať každý jeden výrobok samostatne. Preto vláda začala od dodávateľov vyžadovať istú mieru kvality, ktorá bola kontrolovaná vzorkovým testovaním a používaním SPC. Po skončení vojny a vojenských objednávok firmy prestali tieto metódy využívať. No na druhej strane Pacifiku, v Japonsku, ktoré bolo dovtedy známe nekvalitnými výrobkami, svoju stratégiu zmenili a začali sa sústreďovať na kvalitu. S pomocou dvoch amerických expertov na kvalitu, Deminga, ktorý je najznámejší nasledovník Shewharta, a Jurana zaviedli nový "Total Quality" prístup. Sústredili sa na vylepšovanie celého procesu cez ľudí, ktorí tento proces tvorili, a nie na kontrolu finálnych výrobkov.

1.6.2 Just in Time

Anglický a spravidla neprekladaný termín pre prístup k výrobe, ktorý umožňuje podniku vyrábať výrobky v určenom množstve a určenom čase podľa požiadaviek zákazníka. Využívaným termínom je taktiež ekvivalent „práve načas - JIT“. Umožňuje značne znížiť požiadavky na skladovacie priestory a zamestnancov. Jeho hlavnou

¹² KAČMAR, J. 2007. *Six Sigma a jej vplyv na produktivitu firmy*: diplomová práca. Bratislava: UK, 2007, 60 s.

nevýhodou je znížená odolnosť voči vonkajším zásahom, ako sú napríklad prírodné katastrofy alebo dopravné zápchy.

Just in Time je vlastne stratégia držania zásob, ktorá napomáha zlepšiť návratnosť investície tým, že redukuje nadbytočné zásoby, ktoré by inak bolo nevyhnutné držať. Týmto spôsobom sú znižované aj náklady, ktoré sú s držaním zásob spojené. Celý proces je riadený pomocou signálov, ktoré môžu napríklad štartovať výrobu ďalšieho dielu vo výrobní linke. Väčšinou ide o jednoduché signály, ktoré môžu spočívať trebárs v nedostatku daného dielu na sklade. V prípade, že je táto stratégia správne implementovaná, môže viesť k značným zlepšeniam v podobe návratnosti investícií, kvality a efektívnosti výroby či predaja.

Nové zásoby sa objednávajú vo chvíli, kedy množstvo výrobných zásob na sklade dosiahne vopred stanovené hladiny. Tento prístup šetrí tak priestory ako aj peniaze. Hlavnou nevýhodou je, že hladina pre objednanie je tvorená na základe historických objednávok. V prípade, že momentálny dopyt výrazne prevýši historické údaje môže dôjsť k vyčerpaniu zásob. Systém bol prvýkrát aplikovaný v roku 1926 v závodoch Toyota Company.

Poznatky od Henryho Forda, zakladateľa pásovej výroby, sa využívali po celom svete, no najmä ľudia z Toyoty si uvedomili akú veľkú úlohu hrajú zásoby, flexibilita a to, že ľudia môžu priniesť firme aj viac ako len svoje mechanické prínosy - svaly. Zatiaľ čo SPC sa sústreďovalo na bezchybnosť procesu, metóda "Just in Time" sa sústreďovala na rýchlosť procesu. Hlavným cieľom bola rýchla prispôsobivosť požiadavkám zákazníkov, eliminácia plytvania (pod plytvaním sa myslí napr. aj čas, keď hotový výrobok musí čakať na transport) a eliminácia procesov, ktoré nepridávajú produktu na hodnote.

¹³Táto metóda bola časom vylepšovaná a v roku 1990 ju James Womack pomenoval „Lean“. Tento názov sa udržal až dodnes a metóda Just in Time je v dnešnej tvorbe skôr akýmsi základným stavebným prvkom pre všetky ostatné metódy.

¹³ OHNO, T. 1988. *Just-In-Time for Today and Tomorrow*, Japan: Productivity Press, 145 s. ISBN 0-915299-20-8.

1.6.3 TQM - Total Quality Management

TQM (Total Quality Management) ovplyvnená najmä japonským rastom je metóda, ktorej základom je orientácia na zákazníka, na kvalitu a orientácia tiež na procesy. Pre pochopenie jej existencie je najlepšie pozrieť sa na jej vznik. Ten bol determinovaný po druhej svetovej vojne, kedy Japonsko začalo exportovať vysoko kvalitné a zároveň lacné výrobky do celého sveta. Ostatní, vrátane amerických výrobcov, si najprv neuvedomovali a neskôr ani len nepripúšťali, že by ich Japonci mohli ohroziť. Bolo to tak najmä z nacionalistických dôvodov a neskôr aj z dôvodu prehratej vojny.

Zásadnou chybou bolo očakávanie, že Japonsko a japonské výrobky budú konkurovať iba v cene a nie v kvalite. Začali sa preto znižovať výrobné náklady a obmedzovať import. To však nemalo žiadny vplyv na zlepšenie kvality amerických výrobkov a tak zatiaľ čo ceny sa vyrovnali, kvalita japonských výrobkov bola vyššia a Japonci začali preberať väčšinu amerického trhu. A tak na začiatku 80. rokov 20. storočia šéfovia najväčších amerických spoločností zavelili do protiútok. Začali klásť hlavný dôraz hlavne na kvalitu, a to nielen pomocou štatistických metód, ale aj v celkovom prístupe k organizácii podniku, založenom na účasti každého jedného zamestnanca a najmä v tých časoch novinke - orientácii na potreby zákazníka. Tento prístup sa stal známym pod pojmom Total Quality Management - TQM. Použitiu týchto prístupov samozrejme nasledovalo aj niekoľko ďalších iniciatív, ktoré oceňovali kvalitné výrobky. K dnešným najznámejším patria Malcolm Baldrige National Quality Award a štandardy ISO 9000.

¹⁴ „V dnešnej dobe sa stále používajú ďalšie viac-menej známe metódy, ktoré majú firme pomôcť vyrábať iba kvalitné produkty a to za čo najnižšie ceny. Za všetky je potrebné spomenúť metódy ako napr. Six Sigma, Taguchiho metódy alebo TOC“.

1.6.4 Lean – zoštíhlenie

Lean resp. Lean Enterprise predstavuje odstraňovanie strát a nepotrebných činností. Štíhly podnik, štíhla výroba, štíhle procesy. Pre označenie úsilia o elimináciu akýchkoľvek strát a plytvania v podniku a v podnikových procesoch, ako aj pre označenie nástrojov, ktoré sa pre dosiahnutie tohto cieľa používajú sa v súčasnosti používa termín Lean. Hlavný

¹⁴ FOTR, J. a kol. 2006 *Manažerské rozhodování. Postupy, metody, nástroje*. Praha: Ekopress 2006. 250 s. ISBN 80-86929-15-9.

faktor sledovaný v metóde Lean vyjadruje čas od začiatku výroby jedného produktu až po jeho doručenie k zákazníkovi.

Prístup Lean ako taký nie je nový. Podniky sa vždy snažili o efektívnosť. Skutočný tlak však vyvolali ekonomické a trhové zmeny vo svete, predovšetkým skutočnosť, že najmä ponuka prevláda nad dopytom.

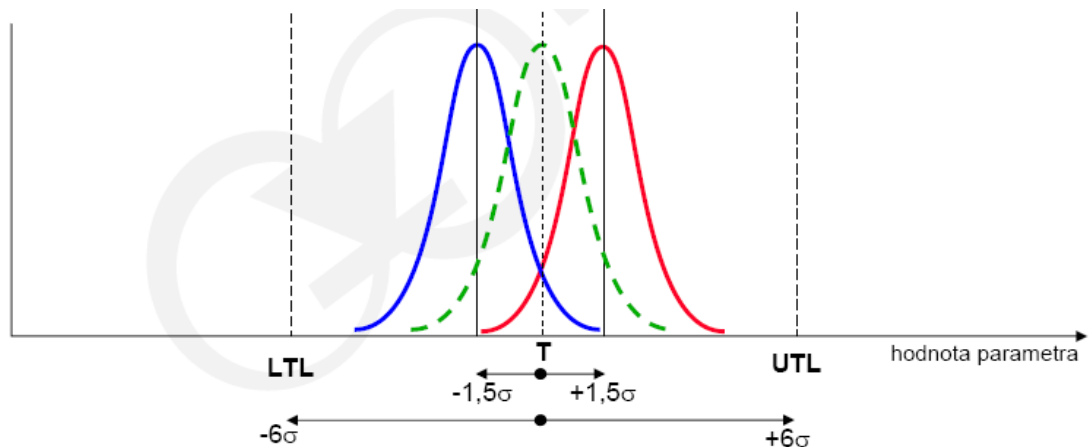
¹⁵„Priekopníkom metód a techník štíhlej výroby je automobilka Toyota, ktorá je známa svojim neúnavným a systematickým prístupom k eliminácii strát a plytvania. Toyota Production System (výrobný systém Toyota) je dnes považovaný za svetový benchmark dokonalej výroby. Nástroje a techniky eliminácie strát a plytvania sú dnes všeobecne známe a príklad firmy Toyota nasledujú všetky podniky, ktoré chcú zvýšiť svoju výkonnosť. Mnohé nástroje štíhlej výroby sa dnes bežne aplikujú na zoštíhlenie prebujnených a často len ťažko viditeľných administratívnych procesov, kde je potenciál zlepšenia spravidla enormný. Predstaviť si stačí len procesy zaužívané v orgánoch štátnej správy a štátnych inštitúcií.“

1.6.5 Six Sigma

Za dátum vzniku a miesto narodenia tejto metódy sa považuje rok 1986 a konkrétne spoločnosť Motorola, resp. jej zamestnanec – Bill Smith. Smith však v skutočnosti nevynašiel novú metódu, on len prevzal dovedy známe metódy a nástroje, ktoré sú súčasťou TQM - manažmentu kvality, a zložil z nich metódu, ktorá prekonala svojich predchodcov. Spoločnosť Motorola, ktorá si nechala Six Sigma zaregistrovať aj ako obchodnú značku, odhaduje, že za približne 20 rokov od jej vzniku jej táto metóda ušetrila 17 miliárd amerických dolárov. Prvé firmy, ktoré ju od Motoroly prevzali boli firmy Allied Signal a General Electric.

¹⁵ LIKER, K. J. 2004. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, [online]. McGraw-Hill Professional; Reissue edition 2004 [cit. 2008.20.04.] Dostupné na internete: < <http://www.msys.sk/14-principov-toyota.htm> > ISBN 978-0071392310.

Obrázok 4 Organizácia programu Six Sigma vo vnútri



Zdroj: interné materiály firmy

Jack Welch (CEO - generálny riaditeľ) sa asi najviac zaslúžil o to, že sa Six Sigma dostala do povedomia väčšiny manažérov amerických firiem. Jeho nadšenie pre Six Sigma bolo tak obrovské, že ju postupne zavádzal do všetkých oblastí firmy.

¹⁶ „O tri roky Welch vyhlásil, že Six Sigma im ušetrila minimálne 750 miliónov dolárov, už po odrátaní nákladov na implementáciu. Hodnota akcií GE sa od roku 1995, kedy Six Sigma začali využívať, strojnásobila. Možno je aj General Electric práve preto najobdivovanejšou firmou pre ľudí z podnikateľskej oblasti.“

Odvtedy bola táto metóda prebraná nespočetne mnohokrát rôznymi firmami po celom svete a čoraz viac sa dostáva už aj na Slovensko. Z tých najznámejších firiem pôsobiach na Slovensku, ktoré Six Sigma implementovali aspoň do niektorej z oblastí svojej činnosti, respektíve používajú jej obmeny sa dajú vymenovať napr. Dell, Volkswagen, U.S. Steel, Slovak Telecom, T-Mobile, Tatra banka, Allianz a iné.

Napriek tomu je však Six Sigma na Slovensku ešte stále pomerne neznáma. Six Sigma sa z metódy na znižovanie chybných produktov postupom času premenila na filozofiu, ktorú využívajú aj firmy, ktoré nevyrábajú len produkty.

¹⁶ ADRIAN, P. 2006. *Manažéri najviac obdivujú General Electric a Toyotu*. Profit [online]. 2006 [cit. 2006-23-08]. Dostupné na internete: <<http://profit.etrend.sk/archiv-profitu/rok/2006/cislo-16/manazeri-najviac-obdivuju-general-electric-a-toyotu.html>>. ISSN 1335-4620.

Základné prvky modelu SIX SIGMA sa dajú zhrnúť skratkou DMAIC, čo znamená – **D**efine (definuj), **M**easure (meraj), **A**nalyze (analyzuj), **I**mprove (zlepšuj) a **C**ontrol (kontroluj) resp. jeho nová aplikovaná forma: DMADV - **D**efine (definuj), **M**easure (meraj), **A**nalyse (analyzuj), **D**esign (navrhni) a **V**erify (over).

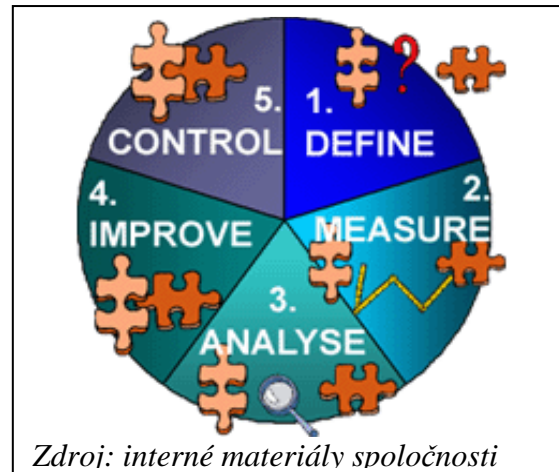
Obrázok 5 Metódy modelu Six Sigma - DMAIC

Definícia

- identifikácia problému
- definícia požiadaviek
- zostava cieľov

Meranie

- vymedzenie problému
- vyjasnenie procesov
- spresnenie cieľov
- zmeranie kľúčových procesných krokov a vstupov



Analýza

- hypotéza o príčine problému
- identifikácia kľúčových faktorov príčiny
- overenie hypotézy

Zlepšenie

- nápady na odstránenie hlavnej príčiny problému
- otestovanie riešenia
- štandardizácia riešenia v praxi
- overenie výsledkov meraním

Kontrola

- zavedenie štandardných meraní na sledovanie výkonnosti
- prípadná korekcia výstupov

1.7 BPI – Business Process Improvement

Business process Improvement (BPI) je systematický prístup organizácie optimalizovať svoje základné vnútorné procesy na dosiahnutie efektívnejších výsledkov. Aj keď bola táto metóda od začiatku koncipovaná pre potreby výrobného priemyslu, a keďže existujú markantné rozdiely v odvetviach a špecifiká pre každý druh priemyslu sa líšia, faktom zostáva, že základné princípy BPI ako principiálne východisko na zlepšenie rozhodovacieho procesu na základe jeho zefektívnenia sú prenosné medzi jednotlivými odvetviami.

Cieľom v BPI je radikálna zmena vo výkonnosti organizácie ako celku, nie len niekoľko čiastkových zmien (v porovnaní napr. s TQM- Total Quality Management). Michael Hammer a James Champ popularizovali tento radikálny model vo svojej knihe "Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution" (1993). Hammer a Champ uviedli, že proces samozrejme nie je určený na umožnenie triviálnych zmien ako napríklad niekoľkopercentné zvýšenie resp. zníženie nákladov, ale mal byť akýmsi revolučným nástrojom.

¹⁷Mnohé podniky už od roku 1990 prevzali výraz "Reengineering" žiaľ ako eufemizmus pre prepúšťania. Niektoré organizácie sa nepustili do zásadných radikálne – strategických zmien v ich obchodných procesov a preto zlyhali, no aj napriek tomu zistili, že BPI je veľmi cenným nástrojom v procese postupnej zmeny chápania podnikania ako takého.

Business process Improvement je vo všeobecnosti používanie metód ako napr. Six Sigma alebo Lean, no BPI vo firme Dell používa vlastnú metódu, ktorá je vlastne práve spojením hore uvedených metód. Ako plus si vybrala len to najlepšie aj z niektorých ďalších metód. Dell bol celosvetovo známy svojím "Dell Direct" modelom – to znamená, že firma nikdy nevyrábala na sklad a všetok tovar, ktorý sa vyrobil, už mal vopred určeného svojho odberateľa - zákazníka. Tento systém práve preto získal názov Dell Direct. Zákazníci si objednávajú priamo cez telefón alebo cez internet, kde si vyberajú

¹⁷ GRAHAM, B. S. 2005 *Business Process Improvement Methodology "Helping Mankind Organize"™*, [online]. Ohio, The Ben Graham Corporation 2005 [cit. 2008.25.02.] Dostupné na internete: <<http://www.worksimp.com/articles/process-improvement-articles.shtml>>.

konfiguráciu a špecifikáciu výrobku podľa svojich preferencií. Orientácia na zákazníka a jeho spokojnosť je v spoločnosti Dell na veľmi vysokej úrovni.

Dell si zakladá na spätnej väzbe od zákazníkov – tzv. VOC – Voice of the Customer (čiže hlas zákazníka). Existuje viacero metód ako tieto informácie získavať. Firma má napríklad zriadené fórum, v ktorom zisťuje, čo je pre jej zákazníkov najdôležitejšie. Telefonicky resp. elektronicky (prevažne e-mailom) zisťuje tieto skutočnosti priamo od zákazníka. Práve z nich Dell zistil, že zákazníci napríklad preferujú v nových počítačoch starší operačný systém Microsoft Windows XP™ pred novším Microsoft Windows Vista™ a podľa toho sa zariadil a ako jediný ponúkal túto alternatívu oproti ostatným výrobcam. Ďalej si napr. uvedomil možnosti finančných úspor z dôvodu nepribaľovania operačného systému na dátovom nosiči CD resp. DVD a začal ho poskytovať len v elektronickej podobe v podobe image súboru na pevnom disku. Firme to síce ušetrilo milióny, tento projekt sa žiaľ negatívne odzrkadlil aj na spokojnosti zákazníkov. Práve zistenie ich nespokojnosti prostredníctvom systému VOC viedlo po 2 rokoch k opätovnému zavedeniu pribalovania médií operačného systému ku každej objednávke.

BPI projekt má svoje špecifiká ako aj svoje nevyhnutné podmienky, ktoré je potrebné dodržať pri vypracovávaní každého jedného návrhu, ktorý sa v budúcnosti bude snažiť uchádzať práve o Six Sigma BPI certifikáciu. Spoločnosť Dell má obrovské skúsenosti s týmto systémom šetrenia nákladov a v dnešnej dobe tvorí vlastne aj jediný možný systém na výmenu, resp. obmenu už zavedeného projektu a procesu vo firme.

Tento systém spoločnosti priniesol nemalé úspory tak zo stránky nákladovej, ako aj časovej. Jeho ďalšie využívanie v spoločnosti je už trvalo zabehnuté a odskúšané. Práve preto sme sa rozhodli aplikáciou rozhodovacieho procesu primárne vyriešiť pomocou tohto modelu zostavovania a prijímania manažérskych úsudkov.

1.8 Čo je to BPI – (Business Process Improvement)?

Business process improvement (BPI) je systematický prístup organizácie, optimalizovať svoje základné vnútorné procesy na dosiahnutie efektívnejších výsledkov.

BPI je sada nástrojov a aplikácií, ktoré poháňajú zvýšiť efektívnosť podniku. Ich úlohou je zlepšiť spokojnosť zákazníkov. Ich využitie je určené komukoľvek kto je ochotný ich využiť a ma snahu o zlepšenie svojich vnútorných procesov. To znamená, že pri pohľade na všetky aspekty podnikania - od objednávky až po pozáručný servis – sa dbá na interakciu od zákazníkov a neustále si kladieme otázku : Ako môžeme ešte zlepšiť naše obchodné procesy?

1.9 Nástroje využívané v Business Process Improvement

*Procesná mapa*¹⁸

Mapovanie procesov je analýza jednotlivých za sebou v logickom slede usporiadaných krokov. Dôležité je uvedomiť si, či sa jedná o jednoduchú procesnú mapu – zahŕňa dôsledky len v rámci jedného oddelenia (odvetvia, atď.), alebo sa jedná o zložitú multiprocesnú mapu, kde je potrebné mať na zreteli viacero možných oblastí dopadov.

Preklad už súčasne existujúceho procesu do tzv. Procesnej Mapy je kľúčom k pochopeniu krokov a činností procesu. Procesná Mapa analyzuje a rozoberá proces do jednotlivých najmenších komponentov a častí. Identifikuje s dodávateľmi a zákazníkmi časový rámec pre každý krok. K tomu, aby procesná mapa bola použiteľná musí obsahovať dostatočne informácie KTO a ČO robí v danom okamihu procesu.

¹⁸ BRASSARD, D. – RITTER, D. 1994 *The Memory Jogger™ II – A Pocket Guide of Tools for Continuous Improvement & Effective Planning*. First Edition, USA:GOAL QPC, 1994, 121 s., ISBN 1-879364-44-1.

Diagram príčiny a efektu (Cause & Effect diagram)

Diagram Cause & Effect je brainstormingový nástroj, ktorý vedie k organizácii myšlienok. Hlavným účelom Diagramu príčiny a efektu je identifikovať zdroje variácií a „vrátať“ až ku koreňu príčiny ich vzniku (odchýlky, nedostatku atď.).

Zdroje variácií sú vhodne a logicky zoskupené v tzv. 4MEP (Method, Machine, Materials, Measure, People and Enviroment). Vyústeným Variácií a Príčin sa dostávame na „koreň“ čiže Efekt.

Rozhodovacia tabuľka

Metóda Cause screening (Zobrazenie Príčiny) je rozšírenie formy Cause & Effect diagramu. Úloha spočíva v priradení každému problému jeho vhodný kód textu a hlavne na identifikáciu a vyjadrenie akejsi vnútornej hodnoty problému.

Metóda 5 prečo (5 why?)

Základná analýza pozostáva z delenia - komplexného a postupného rozkladu zložitého problému na jednotlivé zložky príčiny. Príčina je hodnotená ako samostatný problém, aby sa zabezpečilo, že hlavná príčina bola nakoniec vždy identifikovaná. Akonáhle je príčina opravená -identifikovaná problém by sa už nemal nikdy vyskytnúť.

Rozhodovacia matica

Rozhodovacia Matica poskytuje racionálny prístup k zložitejšiemu rozhodovaniu tým, že priradí číselné hodnoty k jednotlivej rozhodovacej voľbe. Týmto spôsobom pomáha organizovať, kvantifikovať a priorizovať oblasti možných rozhodnutí.

Porovnávanie nákladov

Matematický – štatistický nástroj na určenie najefektívnejšej varianty riešenia.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je na základe analýzy rozhodovacieho procesu vo vybranom podniku opísať, navrhnúť a odporučiť za pomoci nástrojov docieľiť želateľný stav, pričom sa konkrétne zameriavame na možnosti zníženia finančných prostriedkov na mzdové náklady využitím rozhodovacích nástrojov s tým súvisiacich.

V rámci práce riešime tieto sekundárne ciele:

1. analýza využívaných nástrojov v metódach rozhodovania
2. aplikácia metódy na daný riešený problém
3. návrh a zhotovenie vlastného postupu analýzy problému s využitím metód využívaných v konkrétnom podniku

V tomto konkrétnom prípade sa jednalo o nutnosť zníženia mzdových nákladov o sumu vo výške minimálne 800 000 USD ročne pri zachovaní nemenných výstupov – to jest v danom prípade poskytovaní všetkých interných služieb v určenej kvalite ako aj kvantite.

3 Metodika práce a metody skúmania

3.1 Opis problému

Redukcia nákladov na zamestnanie odborných zamestnancov - špecialistov. V rámci globálnej finančnej krízy a na základe medziročného fiškálneho rastu (cca 22% p.a.) sa pri globálne neustále zvyšujúcich komplexných potrebách v rámci EMEA (Stredný a Blízky východ, Európa, Afrika) v oblasti kredit manažmentu (Credit Clearance Collection – CCC) a finančného plánovania (Financial Planning - FP&A) je potrebná resp. už naplánovaná redukcia nákladov vo výške cca 800 000 USD. To činí náklady na približne osem pracovných miest (prepúšťanie nie je vítaným javom, ak však bude potrebné, bude zaradené do nasledujúcich krokov k dosiahnutiu stanovených cieľov). Implementovaná zmena však nesmie ovplyvniť tak výkonnosť práce ako aj výsledky poskytované danými oddeleniami. Minimálny plánovaný dopad a výnosnosť úspor nákladov sa odhaduje v rozmedzí od cca 800 000 USD až 1 000 000 USD. Náklady totiž vynakladané na ročné pokrytie potrieb oddelení sa javia byť neefektívne využívané a taktiež neproporcionálne rozložené ako z nákladového tak aj geografického pohľadu. Preto je potrebné zamerať sa na rapídne zníženie týchto nákladov a prehodnotenie doterajšieho rozhodovania a rozmiestňovania zamestnancov.

3.2 Metodika práce a metody skúmania

3.2.1 Zhromažďovanie údajov

Základ práce tvorilo zhromaždenie odbornej literatúry, dostupných článkov, naštudovanie literatúry a materiálov zaoberajúcich sa riešenou problematikou.

Osobné stretnutie sa s finančným vedením a lokálnym manažérom oddelenia Credit Clearance Collection a FP&A – finančné plánovanie a analýza v skúmanej spoločnosti Dell spol. s r.o. : pánom Christophom Anackerom a následné konzultácie.

3.2.2 Štúdium literárnych prameňov

Problematike rozhodovania sa venujú rozličné vedecké odbory, existuje aj veľmi veľká nejednoznačnosť ohľadne terminológie. Bolo teda nevyhnutné analyzovať a popísať jednotlivé metódy a neskôr v aplikačnej časti aj ich aj skombinovať a využiť popri riešení rozhodovacieho problému. Následne získané teórie bolo možné na záver použiť pri riešení daného konkrétneho problému s využitím jednotnej terminológie vzhľadom k potrebe využitia k manažérskemu rozhodovaniu.

3.2.3 Analýza a spracovanie zozbieraných údajov

Obrovské množstvo získaných údajov nám predostrelo rôznorodú klasifikáciu, analýzu a hľadanie možných kauzálnych vzťahov. Definície resp. opis nástrojov a možnosti ich využitia v rozhodovacom procese pri aplikácii na riešený problém v konkrétnom podniku Dell spol. s r.o.

Implementácia poskytnutých vzorových podkladov a dokumentov s návrhom ich využitia.

3.2.4 Vypracovanie konkrétnych záverov aplikovateľných na skúmaný problém

Na základe preštudovanej literatúry a odborných materiálov, osobnej návštevy, sme vypracovali pre každý nástroj implementáciu v rámci skúmaného problému. Navrhované metódy boli vypracované na základe skúseností a vedomostí s prihliadnutím na osobný postoj resp. doplnením ich vypovedacej schopnosti.

3.2.5 Praktické riešenie a aplikácia rozhodovacieho procesu v spoločnosti DELL

V druhej kapitole práce je stanovené za cieľ vypracovať a aplikovať metódy a nástroje metód rozhodovacieho procesu na praktickom probléme v rámci spoločnosti Dell s.r.o. Na to, aby tak mohlo byť učené je dôležité najprv poznať celkový opis

spoločnosti, ktorý je uvedený vyššie a taktiež aj jej postavenie na trhu spolu so spôsobom rozhodovania v konkrétnych situáciách. Spoločnosť Dell je jedným z vedúcich lídrov vo svete v oblasti dodávania výpočtovej techniky. Mnohé z jej rozhodnutí sa však úplne nedajú nazvať práve „šťastnými“ – či už ide napr. o nedodávanie kompletného operačného systému spolu s nosičom CD v horizonte cca 4-5 ročného obdobia ale aj a jeho opätovné dodávanie po určitom časovom horizonte. V zásade existuje možnosť poukázať i na ďalšie podobné zásadnejšie - strategické rozhodnutia (ako napr. outsourcing do krajín tretieho sveta atď.). Z tohto no i viacerých ostatných dôvodov som sa rozhodol daný problém riešiť práve v tejto spoločnosti, keďže ideálny podnik s nekonvenčnými a hlavne len správnymi riešeniami podľa môjho názoru neexistuje a žiaľ ani existovať nebude.¹⁹

¹⁹ESCHBACH, A. 2008 - Veränderte Koordinaten – *WirtschaftsWoche*, ISSN 0042-8582, 2008 č. 021-2008, str. 86.

4 Výsledky práce a diskusia

4.1 Opis spoločnosti DELL

*Výpis z Obchodného registra:*²⁰

„Obchodné meno:	Dell s.r.o.
Právna forma:	Spoločnosť s ručením obmedzeným
Sídlo:	Fazuľová 7, Bratislava 811 07
IČO:	35 848 481
Predmet činnosti:	prieskum trhu a akvizičná činnosť kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi /maloobchod/ kúpa tovaru na účely jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti /veľkoobchod/ sprostredkovateľská činnosť v rozsahu voľnej živnosti reklamná a propagačná činnosť v rozsahu voľnej živnosti výskum a design v oblasti software a výpočtovej techniky poskytovanie softwaru - predaj hotového softwaru na základe zmluvy s autorom automatizované spracovanie dát poradenská činnosť v oblasti výpočtovej techniky, sprostredkovania obchodu a poskytovania softwaru usporadúvanie výstav, seminárov, konferencií a kongresov“

Spoločnosť Dell sa radí medzi popredných výrobcov IT Technológie. V minulosti vlastnilo viacero hypermoderných výrobných závodov po celom svete. V roku 2010 nastal zásadný obrat v strategickom zmysle spoločnosti a všetky fabriky po celom svete boli odpredané ostatným spoločnostiam so zakontrahovanými objemami dodávok do budúcnosti. Spoločnosť si ponechala svoje operatívne – predajné zastupiteľstvá, finančné – Business centrá a výskumné - vývojové laboratória. Dell aj napriek odpredaju je neustále celosvetovým výrobcom počítačov už od svojho vzniku v roku 1984. Miesto a pole pôsobnosti sa nedá konkrétne ohraničiť, keďže sa spoločnosť okrem vývoja IT Technológii sústreďuje aj na iné odvetvia moderného biznisu, napr. výroba mobilných telefónov,

²⁰ <http://www.or.sk/vypis.asp?ID=36586&SID=2&P=1>

vzdialená servisná podpora a obsluha serverov atď. Ďalšie informácie pochádzajú z marketingových kanálov:

²¹“*Dell na Slovensku a vo svete*

Firma Dell je momentálne jednou z najväčších IT spoločností na svete. Založená v roku 1984 Michaelom Dellom. Dell, s. r. o., Bratislava je dcérskou spoločnosťou Dell Inc. v USA so sídlom v Texase. Dell predáva svoje produkty približne v 180 krajinách na celom svete, pričom predaj mimo USA predstavuje asi 43 percent celkových tržieb. V Európe má cca 17 000 zamestnancov a európsky trh prispieva k tržbám spoločnosti 21 percentami. V rokoch 2001 až 2005 vzrástol počet expedovaných produktov o 140 percent. Dell, s. r. o., má v súčasnosti okolo 1 500 zamestnancov pracujúcich priamo v bratislavskej pobočke.“



4.2 Teoretické Metódy využívané v podniku Dell spol. s r.o.

SPC – Statistical process control je v spoločnosti využívaná ako východisková metóda a základný pilier všetkých nasledujúcich metód. Jej charakteristické prvky je možné nájsť v akejkolvek činnosti vykonávanej a meranej podnikom.

Just in Time – neoddeliteľná súčasť. Spoločnosť Dell dokázala dosiahnuť využitím tejto metódy maximum. Ako jediná spoločnosť na trhu bola známa svojim Direkt modelom - to znamená, že firma nikdy nevyrábala na sklad a všetok tovar, ktorý sa vyrobil, už mala vopred svojho určeného zákazníka. Tento systém sa nazýva Dell Direct, zákazníci si objednávajú priamo cez telefón alebo cez internet, kde si vyberajú konfiguráciu výrobku podľa svojich preferencií.

TQM - Total Quality Management - Orientácia na zákazníka a jeho spokojnosť je v spoločnosti Dell na veľmi vysokej úrovni z tohto dôvodu je potrebné neustále sa zlepšovanie –

²¹ ČEVELOVÁ, L. 2006 *Ako vyťažiť maximum z integrovanej siete* [online]. Bratislava : [cit. 2010.12.04.] Dostupné na internete: <<http://dal.hnonline.sk/c1-24924360-ako-vytazit-maximum-z-integrovanej-siete>> ISSN 1335-4701.

Lean (Enterprise)– zoštíhlenie. Jedným zo stavebných prvkov na vytvorenie metódy BPI. Najčastejšie využívaný pre charakter výrobného podniku, kde je veľmi účinná implementácia tejto metódy, resp. jej kombinácie s ostatnými metódami.

Six Sigma – spolu s metódou Lean tvoria tzv. stavebné kameňe metódy, ktorá zahŕňa tie najefektívnejšie a najoptimálnejšie výkony v porovnaní s predchádzajúcimi dvoma. Metóda obsahuje mnoho použiteľných nástrojov, ktoré sa dajú využiť v každodennom prozhdovacom procese manažéra a na ktorých základe je možnosť vykonať účinné a efektívne rozhodovanie.

BPI - Business Process Improvement - Business process improvment je vo všeobecnosti používanie metód ako napr. Six Sigma alebo Lean, no v spoločnosti Dell používa vlastnú metódu tzv. BPI, ktorá je vlastne spojením práve hore uvedených metód, plus integráciou a selekciou len toho najlepšieho z oboch predchádzajúcich. Spoločnosť Dell bola celosvetovo známa svojim “Dell Direct” modelom –zlepšovanie procesov = BPI.

Kaizen – východná filozofia riadenia manažmentu. Z dôvodu jej miesta pôvodu a faktu, že spoločnosť je Americkou spoločnosťou Kaizen sa v spoločnosti nevyužíva. Štýl a aj celkový koncept tzv. východnej filozofie bol príliš rozdielny oproti súčasnosti. O jej použití bolo diskutované v niektorých výrobných fabrikách po svete, kvôli jej celkovej diferencovanosti od ostatných metód sa ale od jej využívania radšej upustilo.

4.3 Rozhodovacia metóda BPI využívaná v podniku Dell spol. s r. o.

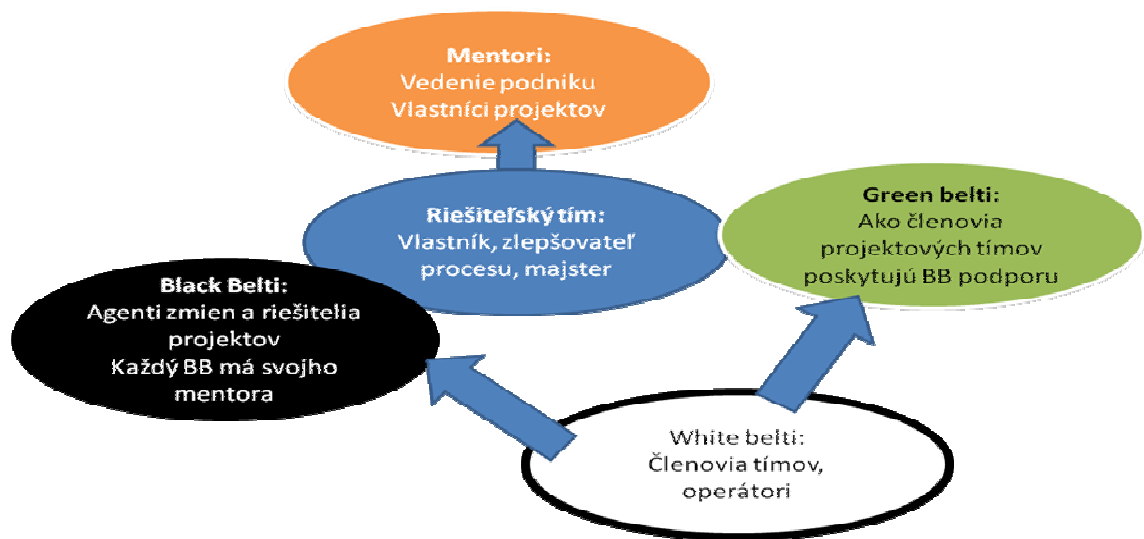
BPI je jednou z najefektívnejších odpovedí na otázku ohľadom optimalizácie, resp. efektívnosti „Analýzy rozhodovacieho procesu“. Práve aplikácia a zlúčenie programu Lean a Six Sigma. Symbióza týchto dvoch na pohľad od seba odlišných prístupových riešení môže byť tou správnu odpoveďou. Obidva sú totiž históriou overené a časom odskúšané. No ich zlúčením je možné dosiahnuť lepší synergetický efekt ako ich osobitné využívanie. Zlúčením týchto dvoch metód sa dostávame k tzv. metóde BPI (Business Process Improvement) aplikovateľnej a používanej pri riešení každého zo vzniknutých závažnejších a všetkých strategických problémov v spoločnosti Dell spol. s r.o. Firma poskytuje možnosť každému zamestnancovi podieľať sa na zefektívňovaní rozhodovacích procesov.

4.3.1 Kritéria certifikácie BPI

Každý uchádzač, ktorý sa vo spoločnosti Dell rozhodne implementovať akékoľvek zmeny v rámci rozhodovacieho procesu musí prejsť programom BPI – ide o rad školení spojený s výkladom potrebných inštrukcií a pravidiel používaných pri využívaní manažérskych, matematických a najmä štatistických metód, ktoré sú základnými “stavebnými” prvkami každého BPI projektu. Pre projekt existuje vlastná databáza ako aj všeobecné povinné podmienky, ktoré musí každý uchádzač splniť ak chce aby bol jeho projekt implementovaný do praxe.

Uchádzač musí preukázať tak schopnosti využívať tieto metódy, ako aj čiastočné manažérske zručnosti, ktoré sú nasadzované popri samotnom vývoji a implementácii projektu. Kandidát má za úlohu presvedčiť hodnotiacu komisiu o svojej spôsobilosti na rôzne vodcovské zručnosti.

Obrázok 6 Organizácia programu Six Sigma



Zdroj: interné materiály spoločnosti

Po vecnom a správnom preskúmaní sa pristupuje k samotnej certifikácii zamestnanca, ktorá pozostáva z prezentácie jeho projektu. Tu je dôležité najmä využitie čo najväčšieho počtu hore uvedených metód plus ukážka manažovania určitého počtu ľudí. Implementácia projektu, naznačenie jeho budúcnosti a predloženie jednotlivých kontrolných výstupov ako záverečné potvrdenie o životaschopnosti daného projektu.

Ak uchádzač splní všetky podmienky stáva sa automaticky certifikovaným kandidátom na danom stupni (Yellow, Green alebo Black Belt) a jeho návrhu je následne umožnená implementácia do praxe. Ak uchádzač potrebuje aj finančné prostriedky na realizáciu svojho projektu musí uviesť ich výšku v príkladnej dokumentácii a tá mu po odobrení finančným oddelením bude pridelená a uvoľnená vo výške nevyhnutnej pre vznik projektu.

Jednotlivé druhy možností certifikácie sú uvedené v nasledujúcej tabuľke. V nej však nie sú zobrazené úplne všetky možnosti, keďže metóda certifikácie pozná viacero druhov odchýliek (napr. dvojité certifikácie). Na ilustráciu riešeného problému je ale tabuľka úplne postačujúca:

Tabuľka 1 Teória certifikácie BPI

Certifikácia	Yellow Belt	Green Belt	Black Belt
Kandidatúra	• ADEPT na certifikát Yellow BELT	• ADEPT na certifikát GREEN BELT	• ADEPT na certifikát Black BELT
Povinnosti ktoré musí splniť každý uchádzač	<ul style="list-style-type: none"> • Aktívne vedenie teamu • Demonštrácia praktických schopností a využite minimálne 3 z nasledujúcich nástrojov: <ul style="list-style-type: none"> • Procesná mapa - Paretova analýza - Run diagram - Kriteiálna matica - Brainstorming - Rozhodovacia matica... 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktívne vedenie teamu a manažovanie teamu minimálne o počte 3 ľudí • Demonštrácia praktických schopností a využite minimálne 5 z nasledujúcich nástrojov: <ul style="list-style-type: none"> - Procesná mapa - Paretova analýza - Run diagram - Kriteiálna matica - Brainstorming - Rozhodovacia matica.. 	<ul style="list-style-type: none"> • Povinná účasť na 2 mesačnom školení ohľadom rôznych manažérskych praktikách • Preukázanie schopnosti aktívneho využívania všetkých BPI metód procesov a techník • Teamové vedenie a manažovanie určitého teamu ľudí atď.
Osoba oprávňujúca na certifikáciu	Business Champion a Lokálny Champion	Business Champion a Lokálny Champion	Business Champion, Globálny Champion a Globálny zástupca BPI
Doba minimálneho trvania a Získaný certifikát	Obdobie min 1 Q (Kvartál – 4 mesiace) plus Yellow Belt Certifikát	Obdobe min 2-4 Q (Kvartál – 4 mesiace) plus Yellow Belt Certifikát	Obdobie min 4 Q (Kvartál – 4 mesiace) plus Yellow Belt Certifikát

Zdroj: Laco, D. 2007. Tréningový program Six Sigma [05/12/2007]. BA [online]:

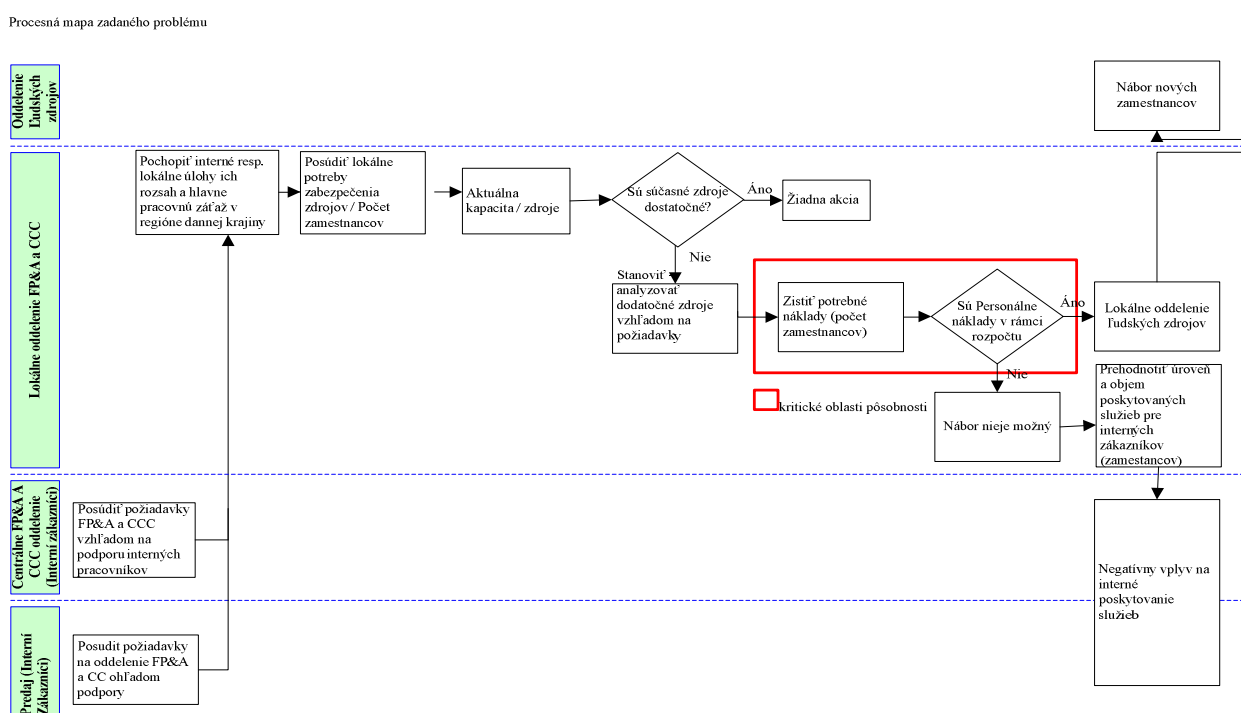
<http://www.sixsigma.sk/treningy.html>

4.4 Aplikácia nástrojov v rámci BPI Projektu v podniku

4.4.1 Procesná mapa

Spoločnosť Dell využíva procesný nástroj Procesnú mapu ako jeden zo svojich základných pilierov pri tvorbe rozličných rozhodovacích úkonov. Každé strategické rozhodnutie ako aj bežné operatívne rozhodnutie je podložené procesnou mapou.

Obrázok 7 Procesná mapa



Zdroj: interné materiály spoločnosti

Vhodným príkladom využitia procesnej mapy je napríklad riešenie nami zadaného príkladu – zníženia mzdových nákladov. Premietnutím procesu do grafickej formy získame jasný prehľad o dopadoch a príčinách plánovaného rozhodnutia. Na opis daného problému sa javí ako najvhodnejšie využiť procesnú mapu, ktorá vierohodne odráža súčasný stav. Zo zadania opisovaného problému vyplýva ako najjednoduchší spôsob redukcie mzdových nákladov to najjednoduchšie riešenie - prepúšťanie resp. znižovanie mzdových nákladov a redukcia počtu zamestnancov. Toto riešenie nemusí vždy byť tým pravým univerzálnym

riešením. Jeho aplikáciou dochádza k razantnému a okamžitému efektu zníženia nákladov a ušetrenia potrebnej sumy finančných prostriedkov.

Negatívum je okamžité zníženie počtu zamestnancov ktoré sa automaticky odráža v zvýšenom počte potrebných prác na “pleciach” zvyšných pracovníkov. Odhliadnuc od faktu, že pôsobí negatívnym vplyvom na výkonnosť ostatných zamestnancov, tak ako na ich motiváciu ako aj výkonnosť, ako ďalšie negatívum tohto riešenia je jeho nepopulárnosť a procesné problémy pri implementácii. Z dlhodobého hľadiska je variant nepoužiteľný ak je potrebné zabezpečiť trvalý chod celej spoločnosti nielen z krátkodobého hľadiska.

Procesná mapa v sebe zahŕňa dopady na jednotlivé interné oddelenia spoločnosti ako aj dopady na interných zákazníkov. V tomto konkrétnom prípade hovoríme o zamestnancoch oddelení finančného plánovania a Cash Credit Collection (FP&A a CCC) tak Centrálnych oddelení EMEA (Európy, strednej Európy a Afriky)ako aj Lokálnych oddelení(outplacmentov) a tiež externých zákazníkov ktorými sú zákazníci spoločnosti Dell. Z procesnej mapy nám vyplývajú 2 možnosti a tou je buď

- a) nábor nových zamestnancov
alebo
- b) prepustenie terajších, čo by však malo negatívny dopad na všetkých zúčastnených aktérov.

V nasledujúcej tabuľke je uvedený možný dopad pri prípadom zamestnaní resp. prepustení ďalšieho počtu zamestnancov na jednotlivých podnikových oddeleniach. Dopady z krátkodobého hľadiska ako aj dlhodobého spoločne s vplyvom na interných zákazníkov finančného oddelenia spoločnosti, ktorí sú zamestnancami.

Tabuľka 2 Dopady zníženia počtu zamestnancov na oddelení FP&A a CCC (Finančné oddelenie)

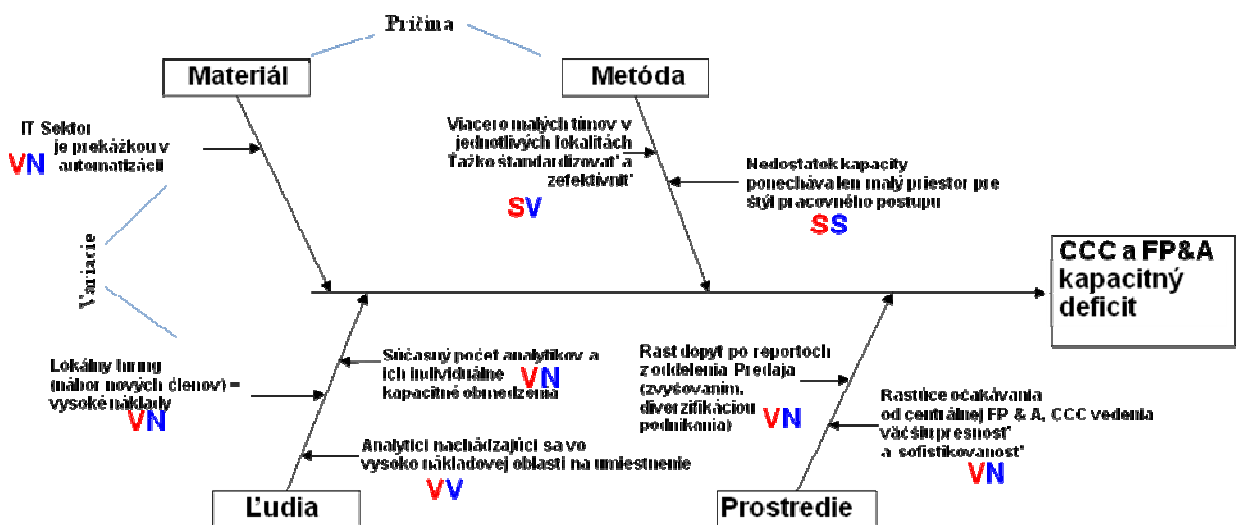
Pole pôsobnosti	Vnútroňý dopad na zákazníka - zamestnanci	Vonkajší dopad na zákazníka – Dell zákazník	
		V krátkodobom horizonte	V dlhodobom horizonte
Predajné oddelenie	Bez potrebného počtu zamestnancov a podpory z finančného oddelenia hrozí nebezpečenstvo nedostatku priamej podpory, nedostatočný reporting, plánovanie tak ako aj finančný dozor a nedostatočný audit	Žiaden dopad	Možnosť zníženia objemu objednávok z dôvodu neposkytovania dostatočného servisu
Lokálne oddelenie FP&A a CCC (Credit Clearance Collection)	Lokálne získanie zamestnancov by znamenalo zvýšenie výdavkov spojených s nutnosťou zaobstarat' služby u iných dodávateľov, resp. outsourcingom	Žiaden dopad	Zníženie objemu objednávok z dôvodu neposkytovania dostatočného servisu
Centrálne oddelenie EMEA	Žiadne alebo len čiastočné prijatie - obsadzovanie na oddelení by spôsobilo problémy pri vypracovávaní plánov, reportingu, nedodržanie stanovených termínov a plánov. Čiže redukciov zamestnancov by sa dosiahlo zníženie priamych nákladov (mzda, prostriedky na získanie zamestnancov) no v dôsledku čoho by dochádzalo k podávaniu priemerných ba až podpriemerných výsledkov (z dôvodu nedostatku pracovných síl) a ohrozeniu splnenia stanovených cieľov	Žiaden dopad	Zníženie objemu objednávok z dôvodu neposkytovania servisu

Zdroj: Vytvoril autor

Z uvedenej tabuľky vyplýva, že prepustením pracovníkov, resp. len ich čiastočným - neúplným obsadením všetkých potrebných pozícií v rámci centrálného ako aj lokálneho finančného oddelenia by dochádzalo ku kritickým situáciám resp. krízovým prípadom, najmä z dôvodu nedostatku počtu zamestnancov. Riešenie by si vynútilo dodatočné náklady potrebné na zabezpečenie bezproblémového operatívneho chodu spoločnosti. Ďalšie negatívum vidíme v nadmernom vyťažení terajších pracovníkov a možnosti ohrozenia procesu poskytovaných služieb tohto oddelenia voči ostatným oddeleniam. To by malo za následok ohrozenie splnenia stanovených cieľov. Zníženie obratu a predaja spoločnosti, z tohto priamo vyplýva, že redukciou zamestnaneckých pozícií firma želaný požadovaný efekt nedosiahne .

4.4.2 Diagram príčiny a efektu (Diagram Cause & Effect)

Obrázok 8 diagram príčiny a efektu s využitím 2MEP



Zdroj: interné materiály spoločnosti

Vysvetlivky ku kódom pozostávajú vždy z dvoch písmen:

1) Zdroj variability výskytu resp. pravdepodobnosť výskytu

- V – veľmi pravdepodobná
- S – pravdepodobná
- N – nepravdepodobná

2) Ľahkosť alebo naopak zložitosť odstránenia problémov

- V – veľmi ľahko odstrániteľný problém
- S – štandardná náročnosť na odstránenie problému
- N – zložitý a náročný problém

Diagram Cause & Effect sa využíva : v spoločnosti Dell pri organizácii viacerých variant príčin kde je potrebné brať do úvahy viacero aspektov. Zefektívnenie prináša svojim špecifickým pohľadom z rôznych uhlov pohľadu. Výhodou je že jeho výsledok tvorí vždy želaný efekt.

Základnou úlohou diagramu Cause & Effect je identifikácia zdroja odchýlok a ich následná analýza. Najpoužívanejšou metódou na tvorbu diagramu je stanovenie si základných prameňov - východísk odchýlok. V našom prípade 2MEP (Metódy, Materiál, Enviroment and People). Elementárne zdroje príčin sa potom ďalej analyzujú na menšie problémy v rámci každej zo základných skupín.

4.4.3 Rozhodovacia tabuľka

Z vyššie uvedeného diagramu príčiny a efektu je následne možné vyčítať potrebu určitých reakcií. Najlepšie v tomto prípade je vhodné použitie tzv. Rozhodovacej tabuľky, kde z výsledkov a hodnôt uvedených v predchádzajúcom diagrame sú uvedené najlogickejšie možné dopady a možné následné riešenia nášho problému.

Tabuľka 3 Rozhodovacia Tabuľka (Cause screening)

Hodnota	Príčina	Reakcia
VV	Analytici nachádzajúci sa vo vysokých nákladových územiach	Posúdiť a zhodnotiť, aký by bol dopad v nízko nákladových lokáciách
		Potreba zistiť najlepšiu lokalizáciu
		Nábor nových zamestnancov resp. offshoring
SV	Ťažkosti so štandardizáciou a optimalizáciou a zároveň zjednodušenie vzhľadom k niektorým tímom nachádzajúcim sa v jednotlivých lokalitách	Štandardizovať a zjednodušiť úlohy regiónov potom čo budú zamestnanci priradení do centrálného tímu.
SS	Nedostatok kapacity ponecháva len malý priestor na možnosť rozhodovania resp. samotný proces práce	Po konečnej centralizácii by prostriedky mohli byť čiastočne uvoľnené na procesné úkony, namiesto jednoduchého obchodného prerozdelenia na regióny ako doteraz. Toto nastavenie bude vytvárať synergetický efekt a tým pádom by mal byť uvoľnený aj priestor pre ďalší proces zlepšovania. Taktiež existuje možnosť rozloženia celkových potrieb medzi jednotlivcov v celom tíme

Zdroj: interné materiály spoločnosti

Rozhodovaciu tabuľku možno uplatniť pri riešení rozhodovacieho problému spojeného s diagramom C&E, keďže tento nástroj je jeho nadstavbou. Zrozumiteľným spôsobom podáva všetky potrebné informácie o príčinách a možných reakciách v prehľadne zoradenej tabuľkovej forme. Zvyšuje tak najmä vypovedaciu schopnosť. V spoločnosti Dell, ako aj v našom konkrétnom prípade je nástrojom ktorý posúva celú problematiku smerom ďalej až k samotnému vyriešeniu. Zefektívnenie prináša svojim špecifickým prehľadným pohľadom z rôznych uhlov.

4.4.4 Metóda 5 prečo? (5 why?)

Nástroj rozhodovacieho procesu metóda 5 why ma vo všeobecnosti za úlohu charakterizovať ako aj definovať príčiny vzniku problému súčasného stavu s návrhom na zlepšenie pri zodpovedaní si základnej otázky "Prečo?". Využitelnosť v podnikateľskom prostredí a prostredí rozhodovacieho procesu v spoločnosti Dell je nezastupiteľná a jej využitie je možné implementovať do akejkol'vek fázy rozhodovacieho procesu.

Ako nadväznosť na diagram efektívnosti a z neho vyplývajúcu rozhodovaciu tabuľku je možné pokračovať ďalším z nástrojov metód LEAN a Six Sigma - metódou 5 why. Základom metódy 5 why –5 prečo? je stanovenie si 5 otázok, na ktoré je prínosom si následne a kontinuálne hľadať vhodné odpovede ale aj samotné otázky. V úvode bude nevyhnutné zdefinovať a stanoviť prvú základnú otázku PREČO? Z nej potom vyvodíť príčiny a spôsoby riešenia, na ktoré sa je nutné opäť hľadať a aj naďalej sa pýtať: “Prečo?”²² S takýmto chronologickým sledom je možnosť dopracovať sa až k elementárnym variantom riešenia, taktiež aplikovateľných aj na našom probléme a príklade:

Metóda 5 prečo? (5 why ?)

1.Prečo existuje riziko že oddelenie FP&A a CCC nebude schopné reagovať a poskytovať vnútorným a externým zákazníkom služby a reagovať na prichádzajúce potreby a požiadavky?



Spolu s rastúcim objemom obchodu totiž dochádza k zvýšenej požiadavke na finančnú podporu zo strany oddelenia, na finančné analýzy, reporty atď. Taktiež sa zvyšuje náročnosť a potreba sofistikovanejších a zložitejších diverzifikácií v rôznych oblastiach firmy.

2.Prečo nemôžu byť v budúcnosti tieto požiadavky pokryté?



Momentálne analýzy vykazujú maximálne limity, ako i práce a regulárne opotrebenie spôsobené zvyšujúcou sa úrovňou odborných znalostí.

3.Prečo nezvýšime pracovné kapacity?



Zvýšenie kapacity by prinieslo vysokú mzdovú nákladovosť na získanie a udržanie si momentálnych a budúcich pracovníkov v centrálnom a lokálnom FP&A a CCC tíme.

4.Prečo potom nemôžeme zamestnať ďalších dodatočných pracovníkov v príslušných centrálnych resp. ostatných lokálnych regiónov?



Náklady a ciele - EMEA rozpočet zahŕňa odhad resp. predpoveď vysokých nákladov na miestnu úroveň zamestnania v oblastiach centralizovaných oddeleniach v regiónoch (Amsterdam, Copenhagen, Geneva).

²² BRASSARD, D. – RITTER, D. 1994 *The Memory Jogger™ II – A Pocket Guide of Tools for Continuous Improvement & Effective Planning*. First Edition, USA:GOAL QPC, 1994, 121 s., ISBN 1-879364-44-1.



5. Prečo najvyššie náklady obsahujú práve tieto tri oblasti?

Pretože tieto oblasti majú najvyššie náklady v rámci nákladov v rámci EMEA regiónu na získanie a udržanie si senior manažmentu. Preto by následne k zamestnávaniu malo dochádzať primárne v nízkorozpočtových oblastiach s “vyššou” mierou produkcie ako napr. Bratislava, Casablanca, Hyderabad, atď.

Zdroj: Vytvoril autor

Na základe metódy 5 why – prečo sme dospeli k výsledku, že zamestnať dodatočných zamestnancov v daných oblastiach ako napr. Amsterdam, Copenhagen alebo Ženeva veľmi pravdepodobne nebude rentabilné. Naopak zamestnať ľudí v nižšie nákladových oblastiach môže dopomôcť k získaniu a dosiahnutiu stanoveného cieľa. Najprv je potrebné uskutočniť analýzu celkových nákladov pre správne rozhodnutie, a nato bude potrebné určiť si potrebné štatistické hodnoty nákladov na zamestnanca, ktorého je možnosť zamestnať.

4.4.5 Rozhodovacia matica

Náklady musia byť presne stanovené tak z vecného, ako aj obsahového pohľadu, keďže ako všetci vieme rôzne druhy nákladov sa v jednotlivých oblastiach sveta do značnej miery líšia (napr. prepravné náklady, náklady na stravovanie atď.). Nie je prípustné opomenúť priemerné hodnoty mzdových odmien a nákladov na sociálne zabezpečenie vynakladané v jednotlivých štátoch. Tieto ako aj ostatné parametre je potrebné zahrnúť do požadovanej formy, na základe ktorej je možné pohnúť sa ďalej pri potrebe hľadania čo najoptimálnejšej varianty riešenia.

Z tohto dôvodu sa ako najmarkantnejším a najvhodnejším zdá použitie tzv. rozhodovacej Matice. “Pri rozhodovaní v podmienkach rizika potrebujem poznať ešte informácie o ďalšom prvku, a to pravdepodobnosti výskytu jednotlivých stavov okolia. Takto dostaneme model rozhodovacej matice v podmienkach rizika.”²³

²³SZABO, E. – JANKELOVÁ, N. 2007. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2007. 164 s. ISBN 978-80-225-2295-3.

Takúto maticu sme zostavili pre potreby riešenia problému v spoločnosti Dell a je uvedená v prílohách. Pravdepodobnosti výskytu sme zamenili v rámci potrebných kritérií a následne priradili jednotlivé váhy kritériám, kde sme ich následným vzájomným kvantifikovaním a vynásobením dosiahli matematicky veľmi jednoduchú a zrozumiteľnú maticu (viď príloha č.1- **Rozhodovacia Matica**).

Na predchádzajúcej matici sme si stanovili potrebné kritériá ako napr. dostupnosť prostriedkov, jazykové zručnosti atď., ktorým sme následne prideliť ich primerané hodnoty resp. váhu. Hodnoty sa odvíjali od nízkych (1) až po veľmi vysoké.

Celkovou sumarizáciou počtu hodnôt, váh a ratingu (ktorý bol štatisticky uvedený) sme následne overili a dosiahli jednotlivé celkové počty sumarizačných bodov. S najnižším počtom bodov skončil variant B (Hyderabad - India), naopak s najvyšším počtom bodov skončil variant C (Bratislava – Slovenská republika).

4.4.6 Porovnanie nákladov

Na potvrdenie výsledku je samozrejme potrebné nahliadnutie aj do štatistických ukazovateľov a to najmä na mzdové náklady v daných regiónoch. K tomuto je vhodné využiť nasledovnú tabuľku odrážajúcu okrem bežných mzdových nákladov aj celkové mzdové náklady odrážajúce hrubú mzdu a podporné náklady. Na obrázku sú usporiadané priemerné platové kategórie na jednotlivých stupňoch riadenia podniku. Od najnižších B3 až po tzv. “veľké ryby“

Obrázok 9 Náklady na zamestnanie ročne podľa pracovného zaradenia zamestnanca

Náklady na zamestnanie per annum (USD) podľa pracovného zaradenia (B3-C3)

B3	Geneva	Copenhagen	Amsterdam	Cherrywood	Montpellier	Bratislava	Casablanca	Hyderabad
1. Hrubá mzda + dôchodok, poistenie atď.	113,664	72,010	55,086	61,250	63,360	26,392	28,100	16,100
2. Priemerné náklady v jednotlivých oblastiach na 1 zamestnanca (Tel., Fax, atď.)	46,920	17,264	17,942	12,000	10,800	11,316	10,800	7,000
3. Celkové ročné náklady na 1 zamestnanca	160,584	89,273	73,028	73,250	74,160	37,708	38,900	23,100
C1	Geneva	Copenhagen	Amsterdam	Cherrywood	Montpellier	Bratislava	Casablanca	Hyderabad
1. Hrubá mzda + dôchodok, poistenie atď.				67,375	78,660	27,807		
2. Priemerné náklady v jednotlivých oblastiach na 1 zamestnanca (Tel., Fax, atď.)				12,000	10,800	11,316		
3. Celkové ročné náklady na 1 zamestnanca				79,375	89,460	39,123		
C2	Geneva	Copenhagen	Amsterdam	Cherrywood	Montpellier	Bratislava	Casablanca	Hyderabad
1. Hrubá mzda + dôchodok, poistenie atď.			94,075	84,219		35,623		
2. Priemerné náklady v jednotlivých oblastiach na 1 zamestnanca (Tel., Fax, atď.)			17,942	12,000		11,316		
3. Celkové ročné náklady na 1 zamestnanca			112,017	96,219		46,939		
C3	Geneva	Copenhagen	Amsterdam	Cherrywood	Montpellier	Bratislava	Casablanca	Hyderabad
1. Hrubá mzda + dôchodok, poistenie atď.			115,063					
2. Priemerné náklady v jednotlivých oblastiach na 1 zamestnanca (Tel., Fax, atď.)			17,942					
3. Celkové ročné náklady na 1 zamestnanca			133,005					

Zdroj: interné materiály spoločnosti

B3–stredný manažment– zamestnanec odborný špecialista, resp. líniový manažér

C1–vyšší manažment– zamestnanec ako novo zaradený manažér (cca 1 odprac.rok)

C2–vyšší manažment–zamestnanec na pozícii stredného manažéra (cca 2-4 odpracované roky)

C3–vyšší manažment–zamestnanec ako senior manažér (min 5 odpracovaných rokov)

Z vyššie uvedenej tabuľky jednoznačne vyplýva finančná výhoda nízko nákladových oblastí oproti vysoko rozpočtovým, pričom pri využití týchto oblastí sa značne redukovujú potrebné finančné náklady, ktoré tvoria markantný rozdiel pri skúmaní konkrétneho podnikateľského rozhodnutia.

Pri kalkulácii na zamestnanca zaradeného na pracovnú pozíciu B3(stredný manažment) - [z dôvodu úplnosti dát porovnáme hodnoty celkových ročných nákladov miezd na zamestnanca v regióne s najvyššou hodnotou (Geneva) 160 500 USD a s najnižšou hodnotou (Hydebrand) 23 100 USD] dosiahneme jednoduchým výpočtom rovnice:

$$X = \left(\sum [y_1 - \sum z_1] * Q \right)$$

Kde X – je výsledná hodnota celkových mzdových ročných úspor

y_1 - Najvyššia možná hodnota (Geneva) 160 500 \$ (USD)

z_1 - Najnižšia možná hodnota (Hydebrand) 23 100 \$ (USD)

Q – počet zamestnancov (počet ušetrených zamestnaneckých miezd)

Dostávame hodnotu :

$$X = (160,5 - 23,1) * 8$$

$$X = (137,6) * 8$$

$$X = 1 100,8 \$(\text{USD}) \text{ v tisíc.}$$

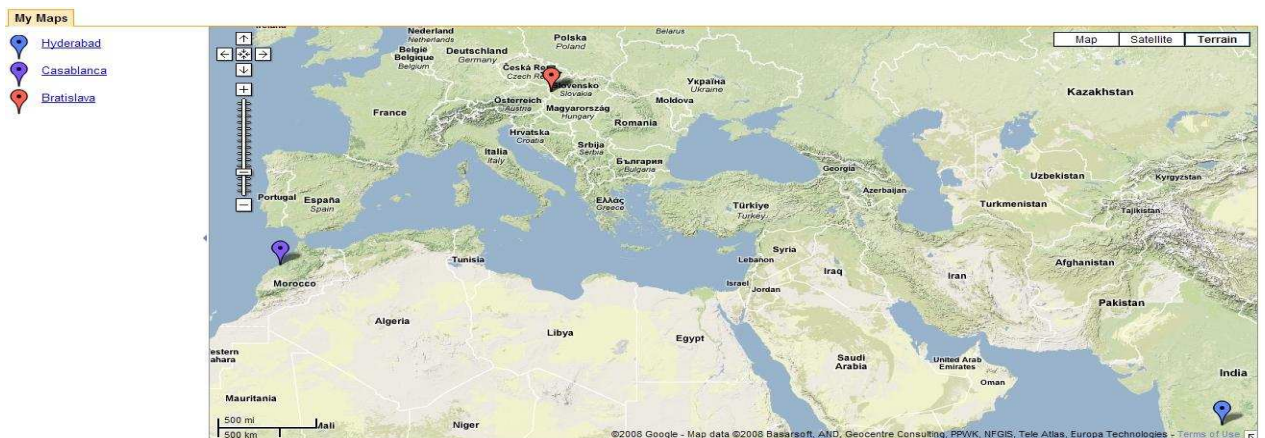
Interpretáciou na zvolenú variantu riešenia vychádzajúcu z predchádzajúcej tabuľky dosiahneme porovnaním - Geneva verzus Bratislava:

$$X = (160,5 - 37,7) * 8$$

$$X = (122,8) * 8$$

$$X = 982,4 \text{ USD (v tisíc.)}$$

Obrázok 10 Geografické znázornenie najlacnejšieho a "najoptimálnejšieho" strediska (Bratislava vs. Hydebrand)



Zdroj: Vytvoril autor

Výsledná hodnota celkových úspor nákladov vo výške 982 400 \$(USD) p.a. spĺňa cieľom stanovené kritéria uvedené ako jedno z hlavných kritérií úspor ročných nákladov (stanovených vo výške od min. 800 000 USD do cca 1 000 000 USD ročne).

Ďalej je splnená podmienka zamestnanosti, nie v najnákladnejšom regióne (Geneva), ale na druhej strane ani na najmenej nákladovom stredisku (India) ale na najoptimálnejšom variante vyplávajúceho z vecného aj správneho hľadiska – Bratislavy (Slovenská republika).

Tento výpočet je momentálne optimalizovaný len pre pracovnú pozíciu B3 (špecialista – stredný manažment), kde pri vyšších pracovných zaradeniach je očakávaný aj následný pozitívny efekt znižovania celkových nákladov.

Na celkové porovnanie však samozrejme nepostačujú len celkové náklady a finančné ohodnotenie, analýza musí mať totiž hlbší charakter pri ktorom je potrebné zohľadniť ako výkonnostné resp. znalostné tak ako aj jazykové schopnosti daných jedincov v jednotlivých oblastiach aby bolo možné dopracovať sa k čo najpravdivjším informáciám. Najoptimálnejšie v tomto prípade teda vychádza najmä aj mnou už viackrát zvolená lokalita Bratislava (viď tabuľku Rozhodovacia matica). Medzi ďalšie metódy použiteľnými v spoločnosti Dell v rámci rozhodovacieho procesu a aplikácie BPI zásad sa dá využiť: Brainstorming , Priorizačná matica, Ganttova schéma a ďalšie. Na preukázanie správnosti nášho riešenia však hore uvedené metódy sú však postačujúce. Aj v odbornej literatúre ako aj štandardnej podnikateľskej praxi sa varuje pred nadmerným využívaním metód, tieto by totiž mohli spôsobiť skôr kontraproduktívne ako tzv.²⁴ “najčastejšie bariéry efektívneho riešenia problémov” (podľa prof. Ing. Milan Terek, PhD). S týmto vyjadrením autora sa v našej práci stotožňujeme a uvádzame len nevyhnutný počet metód na dosiahnutie stanoveného rozhodovacieho cieľa.

²⁴ TEREK, M.: Analýza rozhodovania. Bratislava: IURA EDITION, 2007, pp. 120, ISBN 978-80-8078-131-6

4.5 Vlastné návrhy a odporúčania a vylepšenia pri analýze podnikateľského procesu rozhodovania v spoločnosti DELL

4.5.1 Navrhnutie optimálneho riešenia analyzovaného problému

Na návrh najoptimálnejšieho riešenia celkového problému uvedeného na začiatku diplomovej práce v odstavci **2 Cieľ práce** postupujeme aplikáciou použitých metód so snahou dopracovať sa až k hlavným záverom, ktoré majú svoj subjektívny charakter ku záverom ktorým sme sa dopracovali aplikáciou nástrojov uvedených vyššie, no napomáhajú markantným spôsobom pri riešení danej problematiky. Patria sem:

- nemožnosť zrušenia daného počtu pracovných miest z dôvodu možného výskytu krízových situácií, ktoré boli v úvode vylúčené ako neprípustné varianty riešenia
- zamestnanie dodatočných pracovníkov na daný potrebný objem práce
- Relokáciu (offshoring) špecializovaných pozícií z vysoko nákladových regiónov do nízko nákladových oblastí

Zo zadaných kritérií vyplýva momentálne pozitívne variant riešenia, ktorý je však ešte pred samostatným zavedením do praxe potrebné v spoločnosti DELL spracovať minimálne na úrovni tzv. BPI Yellow belt procesu (viď certifikácia BPI). V nasledujúcom texte vypracovávame štandardizovanú predlohu, ktorá sa bežne predkladá pri takejto certifikácii.

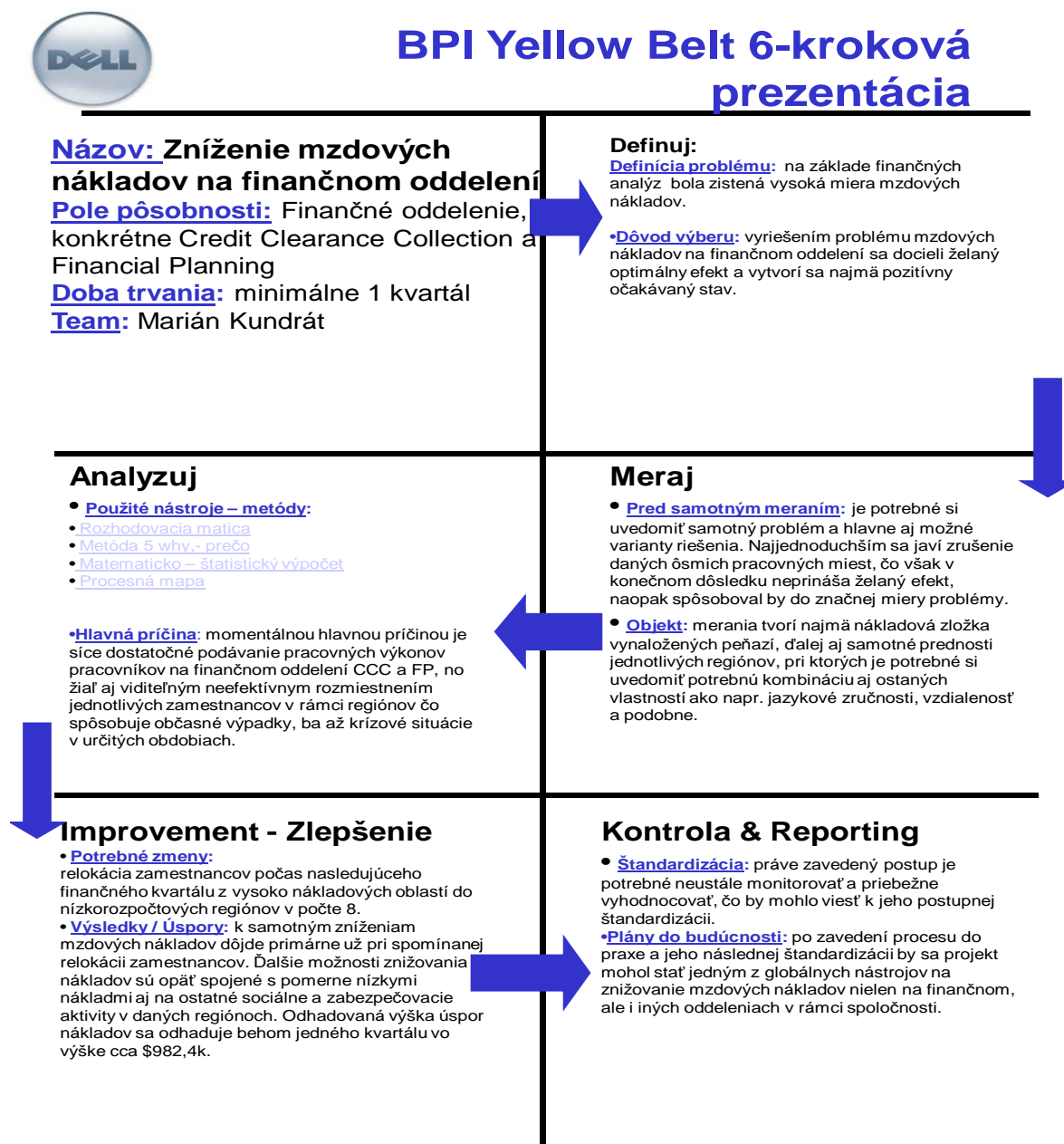
4.5.2 Vlastný návrh projektu BPI - Yellow Belt

Návrh projektu Yellow Belt vychádza zo samotného procesu BPI, no keďže ide o jeho najnižší variant (Yellow Belt –viď Tabuľka č. 1 Teória klasifikácie BPI) predkladaný materiál sa vo väčšej miere opiera hlavne o zásady a metódy SIX SIGMA (D-efinuj, M-eraj, A-nalyzuj, I-Zlepšuj a C-Kontroluj). Z tohto dôvodu je v nasledujúcom bode potrebné držať sa tejto schémy a vypracovať celú požiadavku na riešenie daného problému.

Define – Definuj

Ako prvé je potrebné vypracovať min. šesťkrokovú prezentáciu. Prezentácia je zostavená v programe MS Powerpoint aj jej predstretie sa vykonáva pred komisiou BPI a manažmentom podniku. Jej cieľom je prehľadne zoradiť a zosúladiť všetky potrebné informácie presne podľa formulácie Six Sigma a jednotlivé nasledovné kroky slovné opísať.

Obrázok 11 BPI Yellow Belt- 6-kroková prezentácia



Zdroj: Vytvoril autor

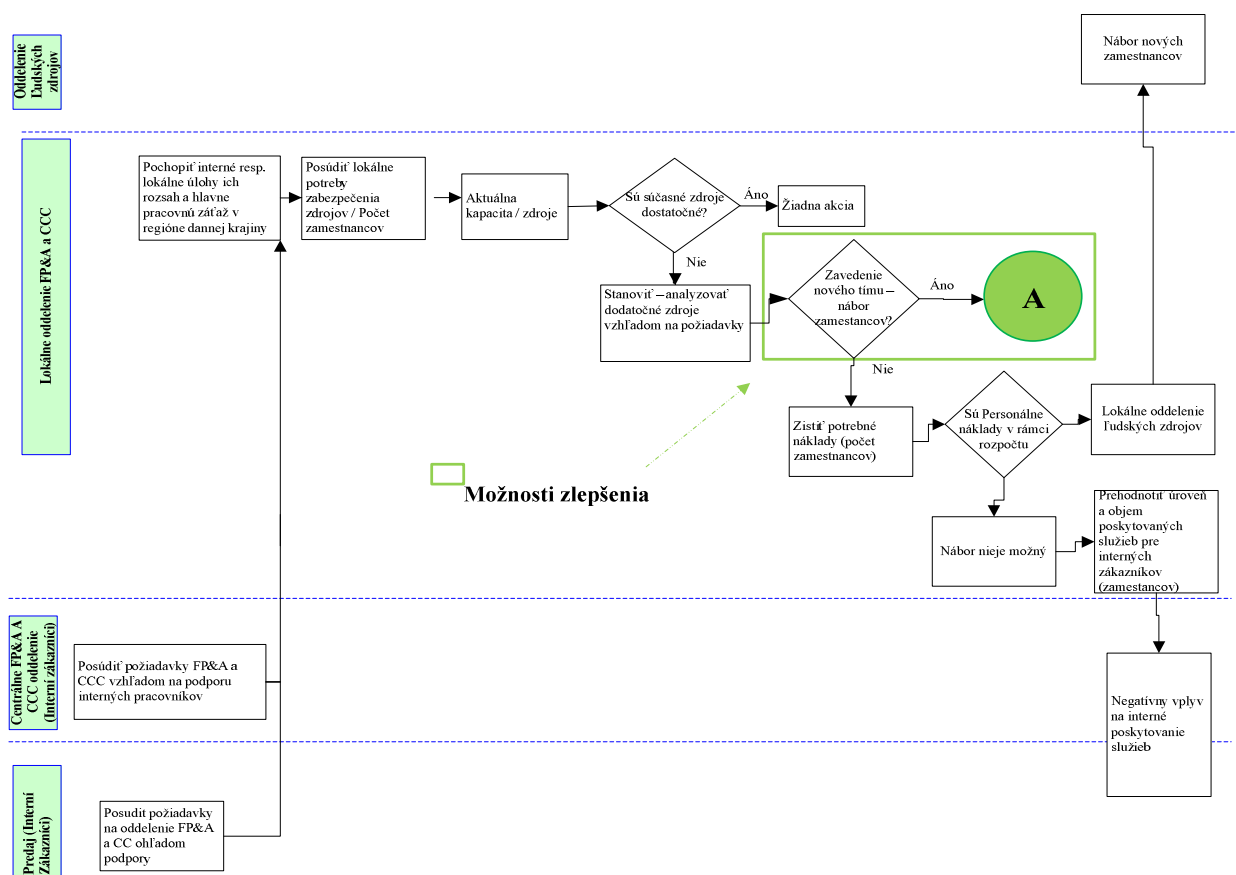
Mesure – Meraj

V tomto bode je potrebné zosumarizovať si opäť daný problém. Stanoviť si objekt skúmania a definovať taktiež aj tie najjednoduchšie empirické spôsoby riešenia a určiť prečo ich využitie nie je vhodné. Nasleduje aplikačná fáza.

Analyse – Analyzuj

V tomto kroku je už možnosť pristúpiť k zadefinovaniu a využitiu potrebného množstva nástrojov, ktoré sú vhodné a využiteľné práve pri riešení konkrétneho problému. V našom prípade sme volili variantu vypracovania rozhodovacej matice (viď príloha č.1 Rozhodovacia matica). Metóda 5 prečo ? nás posúva a približuje možnosti riešenia. Zobrazením procesu na procesnej mape sa môžeme dostať až k samotným možnostiam riešeného problému.

Obrázok 12 Procesná mapa - Možnosti zlepšenia

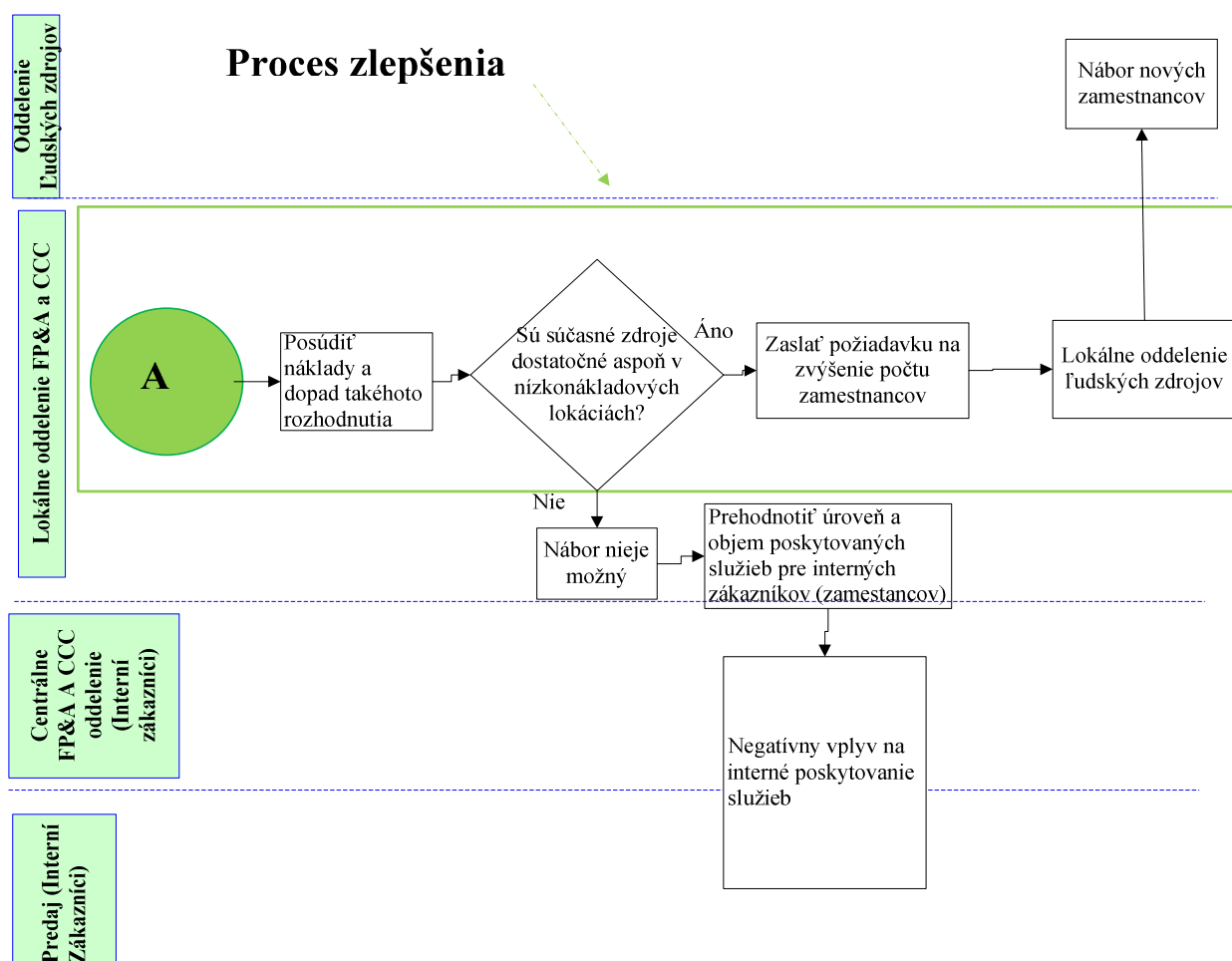


Zdroj: Vytvoril autor

Improve – Zlepšuj

Zlepšenie je fázou v ktorej sa venujem odporúčacím návrhom. Môj osobný návrh vychádza už ako viackrát spomínané je umožniť pracovníkom čiže zamestnancov naďalej pracovať a vykonávať svoju činnosť. V dôsledku šetrenia je takéto riešenie veľmi nákladné, takže jednotlivé straty je potrebné odnikiaľ kompenzovať. Odporúčacím návrhom v tomto prípade mi za použitia všetkých dostupných informácií pri rozhodovacom procese vychádza relokácia alebo offshoring zamestnancov z vysoko nákladových oblastí „Centrály Finančného oddelenia“ do oblastí s nižšími nákladmi na jedného zamestnanca najmä umiestnením na lokálnych úrovniach finančného oddelenia FP&A a CCC. Uvedené riešenie sme navrhli a zakreslili do procesnej mapy:

Obrázok 13 Procesná mapa – Proces zlepšenia



Zdroj: Vytvoril autor

Je potrebný aj matematicky - štatistický prepočet, ktorý potvrdzuje, resp. vyvracia toto tvrdenie. Moje odporúčanie stavíme na týchto prepočtoch, ktoré sú uvedené v tejto práci (viď 4.4.6 Porovnávanie nákladov). Navrhovaným riešením a radou v tomto prípade je opäť jednoznačne presadiť variantu offshoringu a územného premiestnenia zamestnancov na Slovensko.

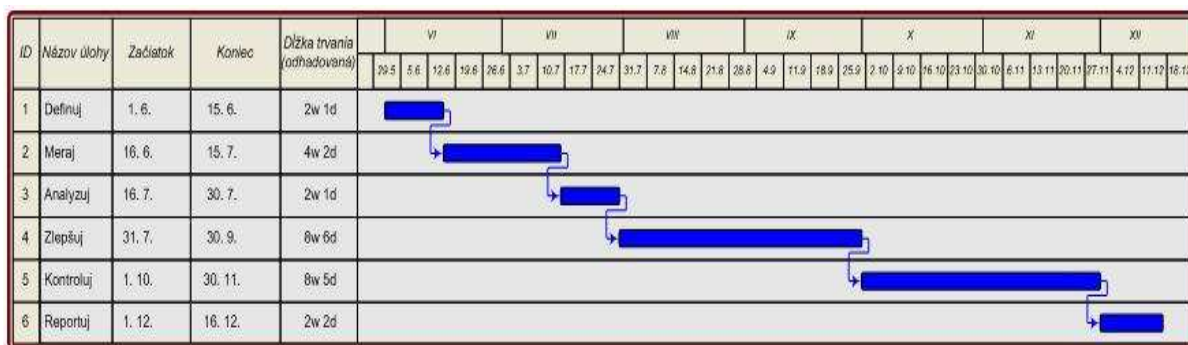
Využitím rady nástrojov BPI (v zásade Six Sigma a Lean), ukazovateľov a metód sa dá preukázať na danom konkrétnom príklade demonštrovať, že relokáciu pracovníkov z vysoko nákladových regiónov Centrálného oddelenia FP&A a CCC (napr. Švajčiarsko) do regiónov s vyššou pirdanou hodnotou (ako napr. variant Bratislava) sa pre podnik vyplatí. Presne preto je mojím záverečným odporúčaním pre podnik, nepodliehať empirickým (prepúšťanie) alebo trendovým riešeniam (outsourcing). Klady relokácie vidím práve v hľadaní takzvanej zlatej strednej cesty, respektíve optima medzi finančnými výnosmi a pomerovými ukazovateľmi čím sa dostávame k výsledku, že najoptimálnejším riešením je aj v tomto prípade variant oblasti stredného a východného regiónu Európy - konkrétne Slovenska.

Medzi zápory tohto riešenia vidíme určité množstvo negatívnych vplyvov (slabšie jazykové schopnosti...atď.), ktoré sa však správnym spôsobom predikcie dajú eliminovať. Použitím, respektíve rozhodnutím sa pre variantu riešenia daného konkrétneho problému by bolo totiž možné dosiahnuť minimálne rovnakú pracovnú výkonnosť a to pri dodržaní podmienkach stanovené v úvode ohľadom znižovania celkových mzdových nákladov a to v rozmedzí od 500 000 USD do 1 000 000 per annum.

Control - Kontrola

Riešenie dostáva potrebnú podobu pre možnosť uchádzať sa o uznanie od certifikačnej komisie no naďalej ostáva otázka časovej implementácie daného projektu do podnikového plánu. Z tohto dôvodu je samozrejmosť pripraviť následne časový harmonogram potrebných úkonov a jednotlivých postupov v časovo-chronologickom slede:

Obrázok 14 Časový harmonogram potrebných krokov



Zdroj: Vytvoril autor

Časovú hodnotu je nevyhnutne zahrnúť do daného projektu a je potrebné si odsledovať a najmä neprekračovať stanovené hodnoty, je nutné zvoliť si časový variant postavený taktiež na samotných prvkoch metódy Six Sigma. Takýmto spôsobom je možné vtesnať celý harmonogram akcie do časového úseku 7 mesiacov, čo činí presne 1 a ½ kvartálu v danej konkrétnej spoločnosti. Zachovaný tak ostáva samotný chronologický priebeh od stanovenia podmienok implementácie, fázy merania, fázy analýzy ako aj samotná fáza zlepšovania. Fáza Kontroly ma vyčlenený čas cca 8 a ½ týždňa počas ktorého by sa mal dostaviť spomínaný efekt, aby bolo možné vyhnúť sa najmä sezónnym, resp. iným možným vplyvom, ktoré by mohli mať za následok skreslené ukazovatele.

²⁵ „Ukazovatele majú v živote ekonóma osobitné miesto, sú vlastne obrazom objektívnej reality. Z toho vyplýva ich mimoriadny význam a úloha. Ak má byť obraz jasným, verným a spoľahlivým sprostredkovateľom, musíme použiť i adekvátne ukazovatele. Ukazovatele nevhodné, nesprávne konštruované či skreslené poskytujú obraz „krivý“. Ak na nich ekonóm buduje, dospieva k nesprávnemu skreslenému videniu „svojho“ sveta.“

²⁵ ZALAI, K., a kolektív 2007. *Finančno – Ekonomická Analýza podniku (piate vydanie)*. Bratislava: Sprint vfra, 2007. 350 s. ISBN 978 -80 – 89085 – 74 – 3.

Záver

Implementáciou rozhodnutia predstaveného na vyššie uvedených riadkoch sa dostávame až k samotnému záveru práce. Snahou bolo dokázať, že nie všetky trendové riešenia ako napríklad prepúšťanie zamestnancov, resp. outsourcing do krajín tretieho sveta sú práve tými najlepšimi a najefektívnejšími voľbami na zvýšenie efektivity. Názor je skôr opačný, práve naopak - zachovaním si vlastnej identity a rozhodovacej svojprávnosti a slobody podniku samostatne sa rozhodnúť v patových situáciách, nielen pre finančne a ekonomicky najvýhodnejší variant, tak môže firme priniesť v konečnom dôsledku ten najlepší efekt. Využitím celej rady nástrojov, ukazovateľov a metód sa dá preukázať na danom konkrétnom príklade demonštrovať, že relokáciu (offshoringom) pracovníkov z vysoko nákladových regiónov do regiónov s vyššou pridanou hodnotou sa pre podnik vyplatí. Práve hľadaním takzvanej zlatej strednej cesty, respektíve optima medzi finančnými výnosmi a pomerovými ukazovateľmi sa dá dospieť k výsledku, že najoptimálnejším riešením je aj v tomto prípade variant oblasti stredného a východného regiónu Európy - konkrétne Slovenska.

V tomto regióne sa nachádza väčšie množstvo nielen pozitívnych ba aj negatívnych vplyvov, ktoré sa však správnym spôsobom predikcie dajú eliminovať. Použitím, respektíve rozhodnutím sa pre variantu riešenia daného konkrétneho problému by bolo totiž možné dosiahnuť minimálne rovnakú pracovnú výkonnosť a to pri dodržaní podmienky stanovenej v úvode ohľadom znižovania celkových mzdových nákladov a to v rozmedzí od 500 000USD do 1 000 000 per annum.

Pri príprave diplomovej práce bol najfascinujúcejší práve fakt rôznorodosti štruktúry, respektíve možnosť hodnotiť analytický proces rozhodovania v podstate v akomkoľvek jeho bode a stave z rôznych uhlov pohľadu. Takisto dôvodom výberu a vypracovania tejto témy boli osobná zainteresovanosť a osobná skúsenosť s procesom BPI v rámci pôsobenia na finančnom oddelení firmy Dell spol. s r.o. a čiastočnou inšpiráciou možnosti osobného ovplyvňovania a zlepšovania už prebiehajúcich interných protokolov a procesov za účelom zvýšenia ich efektívnosti riadiaceho a rozhodovacieho procesu.

Použitá literatúra

Knihy / Monografie

- BRASSARD, D. – RITTER, D. 1994 *The Memory Jogger™ II – A Pocket Guide of Tools for Continuous Improvement & Effective Planning*. First Edition, USA:GOAL QPC, 1994, 121 s., ISBN 1-879364-44-1.
- FOTR, J. a kol. 2006 *Manažerské rozhodování. Postupy, metody, nástroje*. Praha: Ekopress 2006. 250 s. ISBN 80-86929-15-9.
- CHRISTENSEN, C.1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, England: Harvard Business School Publishing, 1997. 256 s. ISBN-13: 978-0071038690.
- LISÝ, J. a kol. 2005. *Ekonomía v novej ekonomike*, Prvé vydanie, Bratislava: vydavateľstvo IURA EDITION, spol. s r.o. , 2005. 622 strán . ISBN 80-8078-063-3.
- LU, J. – ZHAN, G. – RUAN, D. – WU, F. 2007. *Multi-Objective Group Decision Making. Methods, Software and Applications With Fuzzy Set Techniques*. London: IMPERIAL COLLEGE PRESS, 2007. 408 s. ISBN 1-86094-793-X.
- LUHMANN, N. 1988. Soziologische Aspekte des Entscheidungsverhaltens. In: *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Mein.:B.v. 480 s. ISBN 3-518-28752-4.
- MARAKAS, G. M. 2002. *Decision Support Systems (2nd Edition)*, USA:Prentice Hall; 2002, 640 s. ISBN 978-0130922069.
- MAŘÍK, V., a kol..1997. *Umělá inteligence 2. 1*. Praha: Academia, 1997. 373 s.. ISBN 80-200-0504-8.
- OAKLAND, J. S.2007. *Statistical Process Control, Sixth Edition* , vyd. Butterworth:Heinemann; (2007).,472 s., ISBN 8131200000.
- OHNO, T. 1988. *Just-In-Time for Today and Tomorrow*, Japan: Productivity Press, 145 s. ISBN 0-915299-20-8.
- SZABO, Ľ. – JANKELOVÁ, N. 2007. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2007. 164 s. ISBN 978-80-225-2295-3.
- TEREK, M. 2007 *Analýza rozhodovania*. Bratislava: IURA EDITION, 2007, 120 s., ISBN 978-80-8078-131-6
- ZALAI, K., a kolektív 2007. *Finančno – Ekonomická Analýza podniku (piate vydanie)* . Bratislava: Sprint vďaka, 2007. 350 s. ISBN 978 -80 – 89085 – 74 – 3.

Článok v časopise

ESCHBACH, A. 2008 - Veränderte Koordinaten – In *WirtschaftsWoche*, ISSN 0042-8582, 2008 č. 021-2008, str. 86.

Článok zo zborníka a monografie

Zákon č. 513/1991 Zb.z 5. novembra 1991 - *Obchodný zákonník*, § 2 Podnikanie, Platnosť od: 18.12.1991 Účinnosť od: 01.01.2009 - v znení neskorších predpisov

Elektronické dokumenty - monografie

LIKER, K. J. 2004. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, [online]. McGraw-Hill Professional; Reissue edition 2004 [cit. 2008.20.04.] Dostupné na internete: < <http://www.msys.sk/14-principov-toyota.htm> > ISBN 978-0071392310.

LON, R. 2005. *SPC for Right-Brain Thinkers: Process Control for Non-Statisticians*. [online]. Milwaukee : Quality Press.. 2005 [cit. 2009.12.11.] Dostupné na internete: < http://en.wikipedia.org/wiki/Statistical_process_control > ISBN 978-0873896634.

Články v elektronických časopisoch a iné príspevky

ADRIAN, P. 2006. *Manažéri najviac obdivujú General Electric a Toyotu*. Profit [online]. 2006 [cit. 2006-23-08]. Dostupné na internete: <<http://profit.etrend.sk/archiv-profitu/rok/2006/cislo-16/manazeri-najviac-obdivuju-general-electric-a-toyotu.html>>. ISSN 1335-4620.

ČEVELOVÁ, L. 2006. *Ako vyťažiť maximum z integrovanej siete* [online]. Bratislava : [cit. 2010.12.04.] Dostupné na internete: <<http://dal.hnonline.sk/c1-24924360-ako-vytazit-maximum-z-integrovanej-siete>> ISSN 1335-4701

GRAHAM, B. S. 2005 *Business Process Improvement Methodology "Helping Mankind Organize"™*, [online]. Ohio, The Ben Graham Corporation 2005 [cit. 2008.25.02.] Dostupné na internete: <<http://www.worksimp.com/articles/process-improvement-articles.shtml>>.

Vedecko-kvalifikačné práce

KAČMAR, J. 2007. Six Sigma a jej vplyv na produktivitu firmy: diplomová práca. Bratislava: UK, 2007. 60s.

KUNDRÁT, M. 2008. *Analýza rozhodovacieho procesu (prípadová štúdia na konkrétnom prípade z podnikateľskej praxe)*: bakalárska práca. Bratislava : FPM EUBA, 2008. 34 s.

Resumé

Prílohy

Rozhodovacia Matica (vyjadrujúca vzťah geografických lokácií k jednotlivým druhom podmienok)

Kritéria	Váha	Alternatíva A			Alternatíva B			Alternatíva C			Alternatíva D		
		Momentálna oblasť	Rating	Váha x Rating	Oblasť - Hyderabad	Rating	Váha x Rating	Oblasť - Bratislava	Rating	Váha x Rating	Oblasť - Casablanca	Rating	Váha x Rating
Náklady na 1 zamestnanca	3	Veľmi vysoké	1	3	Nízke	4	12	Priemerné	3	9	Priemerné	3	9
Miestne podporné náklady	1	Veľmi vysoké	1	1	Nízke	4	4	Priemerné	3	3	Priemerné	3	3
Dostupnosť prostriedkov	2	Nízke	2	4	Nízke	2	4	Stredné	3	6	Stredné	3	6
Finančné expertízy (dostupnosť zdrojov)	3	Priemerné	3	9	Veľmi nízke	1	3	Priemerné	3	9	Veľmi nízke	1	3
Technické expertízy (dostupnosť zdrojov)	2	Nízke	2	4	Nízke	2	4	Vysoké	4	8	Nízke	2	4
Jazykové zručnosti (Angličtina)	2	Priemerné	3	6	Priemerné	3	6	Nízke	2	4	Slabé	2	4
Cestovné náklady	1	Priemerné	3	3	Veľmi vysoké	1	1	Priemerné	3	3	Vysoké	2	2
Vzdialenosť k príslušnej Finančnej základni	1	Stredné	3	3	Veľmi vzdialené	1	1	Veľmi blízko	5	5	Ďaleko	2	2
		Celkovo		33	Celkovo		35	Celkovo		47	Celkovo		33

Rozdelenie Váh :

Miesto (umiestnenie, región...)	1 Nízka
Znalosti – zručnosti (Jazykové, finančné a technické...)	2 Stredná
Nákladovosť	3 veľmi vysoká

Zdroj: Vytvoril autor

