

## I. ÚVOD DO PŘEDMĚTU

### Manažerská ekonomika:

- vědní disciplína, která aplikuje ekonomické teorie do manažerských rozhodovacích procesů (teorie cen, alternativní teorie firmy, mikroekonomická analýza)
- spojuje tyto teoretické disciplíny s matematickými a statistickými nástroji s cílem dosáhnout optimálního řešení daného problému
- jako samostatný předmět se začala vyučovat na amerických univerzitách před 30 lety (Managerial Economics)

### Manažerské rozhodování:

- a) stránka menitorní (věcná, obsahová)  
*odrážá odlišnosti jednotlivých rozhodovacích procesů (např. existuje rozdíl mezi rozhodováním o přijímání pracovníků (personalistika) a rozhodováním spojeným s kapitálovými investicemi)*
- b) stránka formálně-logická (procedurální)  
*odrážá naopak společné rysy rozhodovacího procesu (teorie rozhodování)*

### Teorie rozhodování:

- teorie utility (užitku)  
*vícekritériální rozhodování - kardinální nebo ordinální stupnice*
- sociálně-psychologické teorie  
*zaměřené na subjekt a jeho chování*
- kvantitativně orientované teorie rozhodování  
*aplikace matematických modelů a metod*
- teorie rozhodování v organizacích  
*nově formulovaná teorie H.A.Simona respektující omezené schopnosti subjektu*

Další dělení: normativní X deskriptivní teorie

Rozhodovací proces = proces řešení rozhodovacích problémů  
 Problém = diference mezi žádoucím stavem a skutečným stavem  
*Reálné x Potenciální*

### Struktura rozhodovacích procesů:

- 1) Identifikace  
*Získávání, analýza a vyhodnocování informací*
- 2) Analýza a formulace  
*Hlubší poznání a formulace problému*
- 3) Stanovení kritérií hodnocení  
*Dle čeho budeme posuzovat*
- 4) Tvorba variant  
*Formulace směrů činnosti zajišťujících dosažení cílů*
- 5) Stanovení důsledků  
*Předpokládané dopady jednotlivých variant*
- 6) Hodnocení důsledků  
*Preferenční uspořádání variant*
- 7) Realizace  
*Implementace rozhodnutí*
- 8) Kontrola výsledků  
*Případné korigování cílů*

### Prvky rozhodovacího procesu:

- 1) Cíle rozhodování  
*Stav, kterého chceme po dokončení rozhodovacího procesu dosáhnout (snížení nákladů, zvýšení spokojenosti zaměstnanců, dosažení vyšší rentability), cíle mohou být komplementární nebo konfliktní, nejlepší je číselné vyjádření cílů, ale lze definovat i slovně*
- 2) Kritéria hodnocení  
*Kvantitativní kritéria – výnosového typu, nákladového typu  
 Kvalitativní kritéria  
 Stupnice k měření kritérií – nominální (řazení do tříd), kardinální (intervalové nebo poměrové), ordinální (umožňuje jednoznačné seřazení)*

- 3) **Subjekt rozhodování**  
*Individuelní, kolektivní, statutární a skutečný rozhodovatel*
- 4) **Objekt rozhodování**  
*Oblast organizační jednotky, ve jímž rámci se problém formuloval*
- 5) **Stavy světa**  
*Budoucí vzájemně se vylučující se situace*

#### Klasifikace rozhodovacích procesů:

- 1) **Dobře strukturované rozhodovací problémy**  
*Jednoduché, řeší se na operativní úrovni, opakované, rutinní postupy řešení*
  - 2) **Špatně strukturované rozhodovací problémy**  
*Řeší se na vyšších úrovních řízení, vyžadují tvůrčí postup, mnoho faktorů, náhodnost změn, obtížná interpretace*
- 1) **Rozhodování za jistoty**  
*V případě úplné informace, víme s jistotou, že tento stav nastane*
  - 2) **Rozhodování za rizika**  
*Známe možné budoucí situace, důsledky variant a současně pravděpodobnost těchto stavů*
  - 3) **Rozhodování za nejistoty**  
*Neznáme pravděpodobnost*

#### Další typy:

- 1) Individuální, kolektivní
- 2) Statické, dynamické
- 3) Jednoetapové, víceetapové
- 4) Jednokriteriální, vícekriteriální
- 5) Strategické, taktické, operativní
- 6) Nekonfliktní, konfliktní (teorie her)

#### **Racionálně-ekonomický model rozhodování:**

*Předpokládá racionální rozhodování předpokládá maximální dosažení cíle jednotlivce, skupiny či celé organizace. Toto je možné pouze za předpokladu dokonalé znalosti všech variant vedoucích k dosažení stanoveného cíle, důsledků variant, schopnosti kvantitativně ohodnotit všechny varianty a zvolit variantu s nejvyšším užitekem. Je to tedy normativní model uplatňující princip optimalizace.*

#### **Administrativní model rozhodování:**

*Typ reálného rozhodovatele nedisponujícího úplnými informacemi, zjednodušený obraz světa, nehledá optimální variantu, ale volí první, která je dostatečně dobrá. Je to tedy deskriptivní model uplatňující princip satisfakce.*

#### **Kvalitu rozhodování ovlivňují:**

- a) **stanovené cíle řešení rozhodovacího problému**  
*a hlavně jejich soulad s hodnotovým systémem podniku*
- b) **množství a kvalita informací**
- c) **míra uplatnění nástrojů a poznatků teorie rozhodování**
- d) **kvalita projektu řešení rozhodovacího problému**  
*zda řešení prošlo všemi fázemi rozhodovacího procesu*
- e) **kvalita objektu rozhodování**  
*dostatek koncepčně odlišných variant*
- f) **kvalita řízení rozhodovacího procesu**

#### **Informace pro rozhodování:**

- 1) **Efektivnost**  
*Relevantnost – relevantní, irelevantní; přesnost – přesné, správné, nesprávné; jednoznačnost – jednoznačné, nejednoznačné, konfliktní*
- 2) **Rozsah**  
*Růst nákladů na získávání informací s jejich rozsahem je progresivní, užitek roste degresivně  
Faktory rozsahu: významnost (čím důležitější problém, tím větší rozsah), reversibilita rozhodnutí (nevratnost rozhodnutí), přesnost a detailnost informací (závisí na robustnosti, citlivosti informací), dostupnost informací (čím dostupnější, tím více), časový tlak (méně času, méně dat), disponibilní zdroje (přístup k informacím), styl, znalosti a dovednosti rozhodovatele*
- 3) **Interpretace**  
*Nejde zde pouze o interpretaci primárních dat, ale především výsledků matematických modelů, lidský úsudek je dle průzkumů značně nespolehlivý*

Počítače v rozhodování:

- 1) Manažerské informační systémy  
*Rozsáhlé počítačové databáze, informace interního i externího charakteru (personalistika, dodavatelé, konkurenti atd.), historické ale i prognostické informace, důraz je kladen zejména na třídění a aktualizaci dat*
- 2) Systémy na podporu rozhodování  
*Systémy interakčního charakteru, aplikace komplikovaných matematických metod, obecné, speciální*
- 3) Expertní systémy  
*Simulují činnost experta, znalostní systémy*

**BARIÉRY RŮSTU ČESKÝCH FIREM**

- a) kultura neustálého zpochybňování záměrů, úkolů, výsledků
- b) nízká produktivita práce, tolerování nekvalitních výstupů, pomalé zpětné vazby
- c) destruktivní přístup ke změnám na úrovni štábních útvarů
- d) vyčkávací postoje na úrovni středního managementu
- e) opatrný až pasivní přístup lidí k výpočetní technice
- f) formální dodržování strategických záměrů, prosazování dílčích útvarových zájmů na úkor celku
- g) improvizace, nízká úroveň strategického řízení v hlavních oblastech (výrobní, obchodní, personální, marketingové a finanční)

**POUZE RADIKÁLNÍ KONCEPČNÍ ZÁSADY UMOŽNÍ BUDOUCÍ PROSPERITU ČESKÝCH FIREM !!!**

**VÝVOJ HOSPODÁŘSKÉ SITUACE V ČESKÉ REPUBLICCE:**

- a) prohlubování obchodního deficitu zahraničního obchodu
- b) privatizace významných firem kapitálově slabými majiteli
- c) těsnost malého českého trhu
- d) inflační a devalvační tlaky
- e) živořící kapitálový trh, obcházení a zneužívání legislativy
- f) politická nestabilita

**SITUACE VE FIRMÁCH**

- poměrně snadný život velkých firem  
*zůstal zde velký majetek, majoritní účast státu*
- boj o přežití středních a malých firem  
*majitelé jsou zadluženi a přenášejí své problémy na firmu, je obtížné získat investiční úvěr, je nízká likvidita*
- neserióznost mnoha obchodních partnerů
- přetrvávající monopol významných finančních ústavů jako bezkonkurenčně největších držitelů finančních zdrojů
- omezené možnosti využívání kapitálového trhu pro získání dalších zdrojů

**NEOCHOTA FIREM DŮSLEDNĚ FINANČNĚ ŘÍDIT**

- firmy jsou přesvědčeny, že finanční řízení u nich funguje,
- chybí finanční strategie ve všech svých dopadech a aspektech, neznalost priorit, převládá orientace na nepodstatné problémy
- chybí soustředěný tlak na snižování nákladů
- je přečenořován informační systém
- vládne stereotyp finančního myšlení a přetrvává technokratický přístup všech úrovní řízení
- manažeři jsou zahlceni operativním řešením problémů

## NEDUHY FINANČNÍHO ŘÍZENÍ

- přeceňování ekonomického informačního systému a nedoceňování ekonomického vzdělání vedoucích pracovníků
- předávání, zpracování, archivace ekonomických informací
- kvalifikované ekonomické rozборы přemalo ovlivňuje zásadní rozhodnutí
- zpracování finančních plánů bývá pouhou extrapolací historických dat
- odtržené investiční plánování
- restriktivní příkazy a opatření týkající se investičních, mzdových či jiných nákladů
- vliv finančních ředitelů je velice omezený

## CÍLE FINANČNÍHO ŘÍZENÍ

- využívat a rozvíjet všechny firemní zdroje
- trvale udržovat solventnost firmy
- maximalizovat tržní hodnotu firmy

## EKONOMICKÝ ŘEDITEL

- a) dobrý účetní – postará se o bezchybné fungování účetnictví
- b) ekonomicky zdatný – dokáže rychle připravit potřebné informace a žádoucím způsobem je upravit
- c) oporou v rozhodování – zajistí potřebné argumenty pro investiční rozhodnutí
- d) dobrý vyjednatel – zajistí dodatečné zdroje a vymůže nedobytné pohledávky

## ŽÁDOUCÍ PŘEDPOKLADY

- a) být schopen nést úměrné podnikatelské riziko  
*vede obchodní jednání k rozumné ekonomické prospěšnosti firmy a zasáhne při neúnosné míře rizika*
- b) být schopen vytvářet solidní ekonomický image firmy  
*vytváří kontakty, které podporují serióznost firmy a umožňují levněji získávat finanční zdroje*
- c) dostatečný rozhled a makroekonomické znalosti  
*využívá hospodářské a politické situace ke prospěchu firmy*
- d) strategické myšlení  
*posuzuje reálné finanční vývoj firmy a prosazuje jako osobnost žádoucí chování*
- e) manažerské dovednosti  
*srozumitelně vysvětluje jednoduchá pravidla finančního řízení a nekompromisně je prosazuje*

## ROLE FINANČNÍHO MANAŽERA

- 1) vytvářet trvalý tlak na využívání lidí, prostor, peněz
- 2) nekompromisně kritizovat všechny zbytečné výdaje
- 3) podporovat všechny inovace, které zjednoduší procesy a zefektivní činnosti
- 4) počítat s malou oblibou a především zpočátku s výrazným odporem, přesto neustupovat při prosazování změn
- 5) umět přiznat chybu a snažit se ji napravit