



Česká manažerská asociace

Klub mladých manažerů

**JAK DOBŘE PŘIPRAVIT A ZPRACOVAT
DIPLOMOVOU RESP. BAKALÁŘSKOU
PRÁCI
ZAMĚŘENOU NA MANAGEMENT
ORGANIZACE?**

Praktický návod

Zpracoval předseda Rady expertů ČMA Zbyněk Pitra

Praha

Projednáno a odsouhlaseno Radou expertů ČMA 14.10.2008

Obsah

Úvod	3
Co je smyslem zpracování diplomové resp. bakalářské práce?	4
První fáze: úvodní úvahy	6
Druhá fáze: plánování postupu řešení	7
Třetí fáze: vlastní řešení (volba nejvýhodnější alternativy)	8
Závěrečná fáze: zhodnocení dosažených výsledků	9
Závěr: Jak tento pokyn účelně a efektivně využít	10
Jak se připravit na obhajobu závěrečné práce?	12
Příloha 1: Odpovědi na otázky k první fázi postupu	13
Jaké úvahy musí předcházet specifikaci zadání?	13
Jak zdůvodnit volbu tématu a konkrétního problému?	14
Jak formulovat specifikaci zadání práce?	15
Příloha 2: Odpovědi na otázky ke druhé fázi postupu	16
Jak naplánovat postup řešení zvoleného problému?	16
Z čeho vycházet při volbě metod řešení a výběru strategie jejich uplatnění?	17
Jak zvolit nosnou strategickou orientaci řešení zadaného problému?	18
Co musí být plánem postupu řešení specifikováno a jak připravit jeho plnění?	20
Příloha 3: Odpovědi na otázky ke třetí fázi postupu	22
Jak charakterizovat nabízející se alternativy proveditelného řešení?	22
Jak volit vhodná kritéria výběru té nejlepší z možných?	23
Jak identifikovat kritické faktory úspěchu vybrané varianty řešení?	24
Co vše musí zohlednit plány implementace zvoleného finálního řešení?	25
Příloha 4: Odpovědi na otázky ke čtvrté fázi postupu	27
Jak napomůže navrhované řešení zvýšení konkurenceschopnosti?	27
Jak dojde ke zhodnocení investic do jeho provedení?	27
Jak se autorovi podařilo naplnit zadání práce?	28
A ještě několik rad na závěr	30

Motto:

DIPLOMOVÁ resp. BAKALÁŘSKÁ PRÁCE JE VIZITKOU SVÉHO AUTORA
Nese jeho podpis a on proto plně odpovídá za její obsah i za jeho formální prezentaci

Úvod

Každá životní etapa se jednou dostane do závěrečné fáze. V životě studenta vysoké školy tuto závěrečnou fázi představuje ukončení studia, které má ve smyslu aktuálně platné právní úpravy charakter státní závěrečné zkoušky. Její součástí je také obhajoba diplomové resp. bakalářské práce.

Tato část státní závěrečné zkoušky představuje pro většinu studentů něco nového, s čím se dosud v průběhu studia nesešli. Navzdory tomu, že v rámci předcházejícího studia museli vypracovat a prezentovat několik semestrálních prací. Pro značnou část studentů je způsob přípravy a zpracování *závěrečné* (tj. bakalářské nebo diplomové) *práce* i způsob její obhajoby obestřen určitým závojem záhady a nejistoty. Důvodem této situace je vesměs to, že studenti jsou postaveni před řešení konkrétních problémů, které musí obhájit sami. Nikoliv pouze odevzdat určitý elaborát a hodnocení jeho úrovně ponechat na jeho zadavateli, tj. učiteli, který zadání semestrální práce připravil. Zadání závěrečné práce by si však student měl do značné míry připravit samostatně. Často je to příčinou jeho nerozhodnosti a z ní vyplývajících chyb, kterých se při zpracování práce či dokonce v průběhu její obhajoby dopouští. Mnohdy zcela zbytečně. K nápravě obvykle stačí nalézt správnou odpověď na vhodně položenou otázku.

Je nutno upozornit na to, že zpracování závěrečné práce má studenta připravit i na změnu jeho životní role. V průběhu studia musel přesvědčovat zkoušející o tom, co se naučil a jak dobře dokáže získané poznatky interpretovat. Jako kvalifikovaný odborník v oboru, který vystudoval, bude muset přesvědčit svého zaměstnavatele nejenom o tom, že něco zná, ale především o tom, že své znalosti dokáže účelně a efektivně využívat při řešení konkrétních problémů podnikatelské praxe.

Členové Rady expertů ČMA jsou na základě vlastních zkušeností s absolventy vysokých škol přesvědčení o tom, že na zvládnutí přechodu z role studenta do role samostatně působícího odborníka mnohdy nejsou absolventi dost dobře připraveni. Mj. také kvůli tomu, že zpracování jejich diplomové či bakalářské práce není dostatečně důsledně prováděno s přihlédnutím k jejímu hlavnímu účelu: připravit studenta na řešení problémů, při kterém bude muset nejenom uplatnit samostatné myšlení, ale bude muset také sám regulovat jeho průběh a převzít osobní zodpovědnost za dosažené výsledky.

Tento praktický návod je souborem pragmatických odpovědí na otázky, které by si studenti měli pokládat při postupném rozpracování své závěrečné práce. Při jejich zpracování byly využity dlouholeté zkušenosti i poznatky z průběhu adaptace absolventů vysokých škol na pracovní podmínky ve firmách působících na území ČR, které získali členové Rady expertů sami nebo v diskusích s manažery z podnikatelské praxe.

Pochopitelně se nikdy nemůže podařit sestavit úplný a vyčerpávající seznam všech otázek a odpovědí, který by reflektoval všechny možné (i málo pravděpodobné) situace. Proto se tento praktický návod omezuje jen na ty otázky, jejichž správné zodpovězení pokládají manažeři z podnikatelské sféry za nejvíce významné pro úspěšný výsledek. Přesto tento text může být pro každého člena Klubu mladých manažerů užitečnou pomůckou a pomůže mu zbavit se řady pochybností i dobře se připravit na obhajobu vlastní práce před zkušební komisí.

Co je smyslem zpracování diplomové resp. bakalářské práce?

Dříve, než člověk začne cokoli dělat, měl by si uvědomit proč to bude dělat, jaký prospěch z úspěšného výsledku bude mít i co se od něj očekává. Proto by si měl každý student zcela jasně uvědomit - ještě než přistoupí k prvním úvahám o zpracování svojí závěrečné práce - proč tuto práci musí vytvořit a jaký to má pro něj smysl.

Vypracováním závěrečné práce a její úspěšnou obhajobou před zkušební komisí musí student prokázat, že v průběhu studia získal **odborné způsobilosti**, charakterizující odborný profil absolventa studijního oboru, ve kterém státní závěrečnou zkoušku vykonává. Znamená to, že student má (či umí vyhledat) *znalosti*, které potřebuje k úspěšnému vyřešení problémů v jím studovaném oboru. A nepostrádá *dovednosti*, nutné pro účelné a efektivní řešení konkrétních problémů, alespoň v situacích, které se v oboru běžně vyskytují. Navíc je vybaven *schopnostmi* uplatnit tyto dovednosti adekvátně, tedy metodicky správně.

Stručně řečeno: odborné způsobilosti představují duševní majetek, který člověku umožňuje, aby **ve všech profesních situacích dělal jenom správné věci a pouze správným způsobem**. Tedy dokázal jednat *adekvátně* charakteru situace, se kterou se setkává, vyrovnat se s ní *účelně* (nedělat nic zbytečně) a *efektivně* (s co nejmenším úsilím a náklady dosáhnout co největších efektů). V závěrečné práci proto nesmí chybět části, kde student prokáže

- a) dobrou *orientaci v problematice*, související s jím studovaným oborem;
Nejlépe pomocí stručné literární rešerše, kdy prostřednictvím krátkého přehledu nejvíce významných literárních pramenů, které ovlivnily vývoj poznání v jím studovaném oboru, ukáže dobrou *znalost* rozhodujících poznatků.
- b) zvládnutí *aplikace vhodných metod* řešení zadaného problému;
Obvykle formou zdůvodnění výběru metod řešení zadaného problému stručným teoretickým rozbořením všech aspektů volby a pragmatickými požadavky uplatnění metody při respektování omezení, ve kterých k tomu dochází.
- c) umění *kritického vyhodnocení* získaných výsledků.
Zpravidla v závěrečných částech práce, kdy navrhne ukazatele hodnocení toho, jak byly naplněny výchozí předpoklady, které determinovaly volbu metod řešení. Kritickým zhodnocením dosažených výsledků a také stanovením příčin jejich případného nenaplnění či překročení student prokazuje své *schopnosti* vidět řešený problém komplexně v širších souvislostech všech složek působení organizace.

Známe-li smysl svého dalšího působení, je namístě ujasnit si odkud a jak zahájit činnosti, které povedou k co nejlepšímu naplnění tímto působením sledovaných záměrů (tedy toho, co představuje jeho smysl). V případě zpracování závěrečné práce je nejlepším začátkem *volba tématu*, jehož zpracováním student nejlépe dokáže prokázat kvalitu svých odborných způsobilostí.

Při volbě tématu závěrečné práce je nutné uvážit tři aspekty:

- soulad tématu se seznamem doporučených rámcových témat, který dává zvolenému obsáhovému zaměření práce naději na to, že bude adekvátní charakteru studovaného oboru;
- vlastní zájem o určité téma, což obvykle vyvolá větší aktivitu i angažovanost studenta při řešení problému, který je mu svou povahou blízký;
- možnosti dalšího využití výsledků práce v praxi (pro potřeby budoucího předpokládaného zaměstnavatele nebo organizace, kde absolvoval praxi, anebo - v případě kombinované formy studia - pro potřeby stávajícího zaměstnavatele).

Volba tématu je pouhým vykročením na cestě k cíli práce. Má-li být naplněn její smysl, je nutné najít také správnou orientaci této cesty. Tím je *specifikace konkrétního problému*, na

jehož řešení se student zaměří v rámci zvoleného tématu práce. Při specifikaci zadání své závěrečné práce student musí uplatnit i vlastní představivost. Vytvořit si vizi budoucího postupu vlastního řešení a snažit se jí ukotvit k předem vymezenému tématickému rámci.

Překlopit svou představu do logicky uceleného rámce odborného řešení představuje pro mnoho studentů velký problém. Nikoliv proto, že by neměli potřebné znalosti, ale proto, že jim chybí zkušenosti s tím, jak je vhodně prakticky aplikovat. V této fázi je důležité *vyhledat pomoc zkušenějších*; konzultovat svou představu především s vedoucím práce z řad učitelů školy, ale také s odborníkem z praxe (z organizace, na kterou se řešení zaměřuje). Pro členy Klubu mladých manažerů se nabízí široké a vysoce kvalifikované odborné zázemí organizačních struktur ČMA.

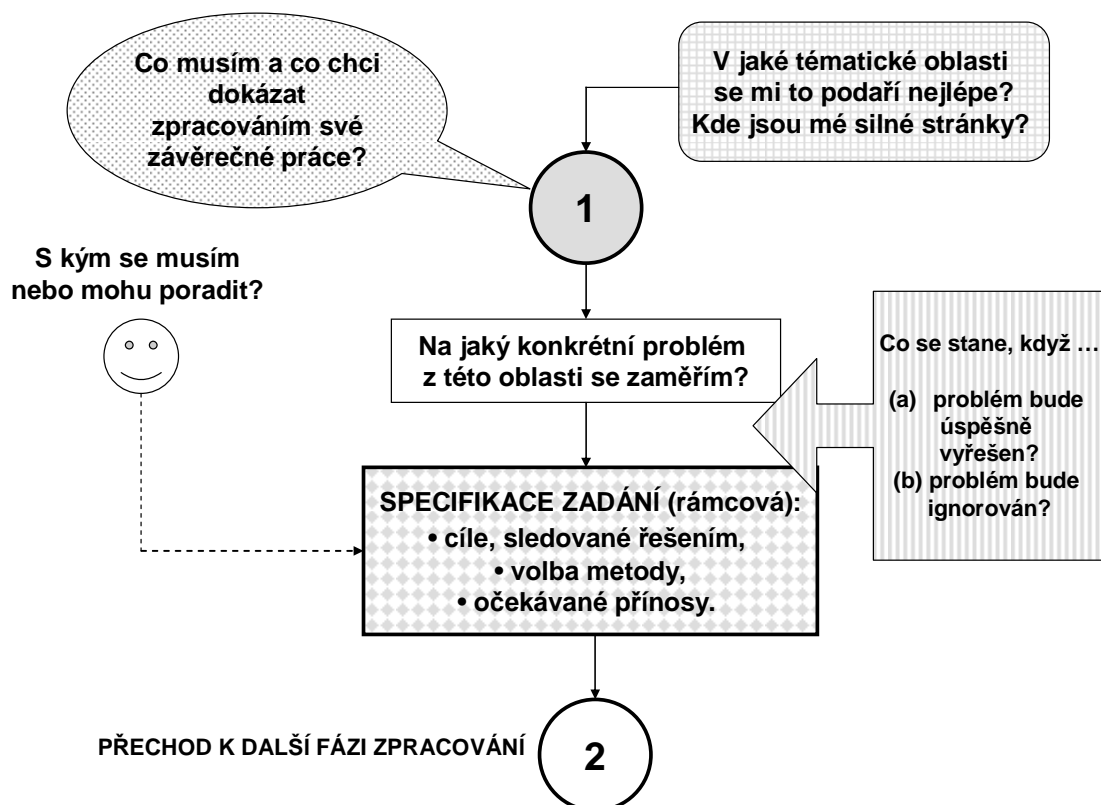
Jak dosáhnou úspěchu při zpracování závěrečné práce? Odpověď na tuto otázku není složitá:

Věř, že jsi dobře připraven(a), myslí podnikatelsky, uvažuj v souvislostech a přemýšlej o všech aspektech řešení důsledně a soustředěně!

Úspěch se však dostaví pouze tehdy, když se student na vytvoření práce **plně soustředí a projeví silnou vůli** postupovat podle připraveného plánu - navzdory překážkám, které přitom bude muset překonávat. Má-li student úspěšně a smysluplně naplnit jím samotným zvolené zadání, musí si vhodně naplánovat postup zpracování práce a rozdělit ho do čtyř dále podrobněji popsaných základních fází.

První fáze: úvodní úvahy

Správné provedení úvodních úvah je většinou podceňováno. Autoři jsou často přesvědčeni, že pokud se v této fázi dopustí nějaké chyby, je v následujících fázích dost času k jejich opravě. *To je závažný omyl!* V první fázi postupu se rozhoduje o volbě **konceptu řešení**. A dopustí-li se chyby v této fázi, je v dalších fázích v podstatě nenapravitelná. Proto je důležité, aby každý student při formulaci konceptu zpracování své závěrečné práce důsledně postupoval podle naznačeného schématu a dokázal své interní přesvědčení o tom, co musí - a především také to, co chce - vyjádřit ve specifikaci zadání, které se pokusí v dalších fázích zpracování závěrečné práce beze zbytku naplnit.



Řada studentů, bohužel, přistupuje k formulaci zadání své práce s jenom velmi vágní představou o tom, jak by měla vypadat a čeho by se měla týkat. Obvykle pouze vymezí téma práce a očekávají, že zadání jim připraví (či dokonce nadiktuje na místě) vedoucí práce. Tato pasivita má své negativní důsledky, podcenění významu první fáze, lenost zamyslet se nad tím, co chci dokázat, a s tím spojené chyby mají negativní vliv na další postup zpracování práce.

Uvědomte si, že aktivní zapojení do přípravy specifikace zadání dává studentovi možnost výrazně ovlivnit její výsledné vyznění před zkušební komisí.

Práce je vaší vizitkou a vy máte její výsledné působení na okolí téměř výhradně ve vlastních rukou!

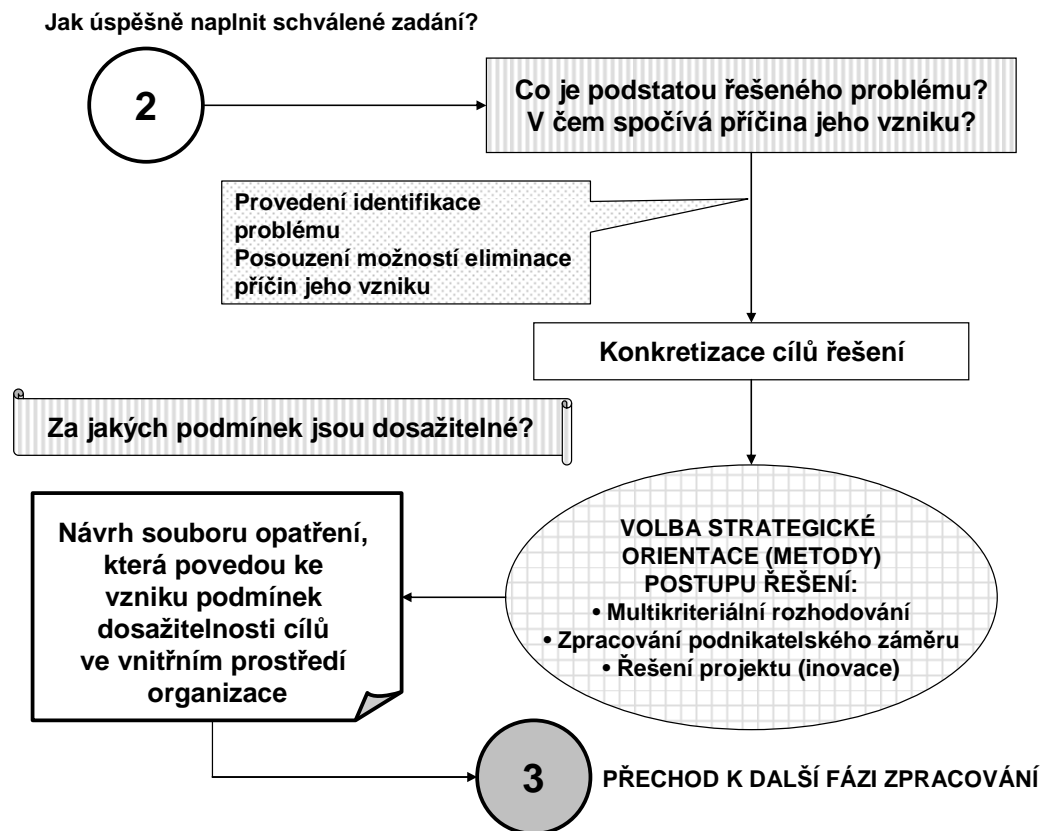
Pasivita při formulaci zadání závěrečné práce je trestuhodným promrháním příležitosti k výraznému ovlivnění toho, čím se chce student úspěšně prezentovat v závěrečné fázi svého studia na vysoké škole.

Druhá fáze: plánování postupu řešení

První fáze úvodních úvah poskytuje prostor pro fantazii a představivost studenta, který tímto způsobem teprve koncipuje představu o způsobu prezentace svých odborných způsobilostí. V první fázi se pozornost studentů zaměřuje primárně na vyhledání odpovědi na otázku: CO mám dělat?

Jakmile dojde k fixaci koncepce závěrečné práce specifikací jejího rámcového zadání dochází k výrazné změně řešitelského přístupu. Je-li známa rámcová specifikace zadání závěrečné práce - výstup z první fáze, vyvolává to potřebu vyhledání odpovědi na další podstatnou otázku: JAK to mám udělat? (Tedy na otázku: Jak úspěšně naplnit schválené zadání?)

Naplnění schváleného zadání práce vyžaduje provedení řady na sebe navazujících *myšlenkových experimentů*. Ty již musí být předem naplánovány a jejich průběh obvykle usměrňuje realizace druhé fáze v souladu s dále představeným schématem.



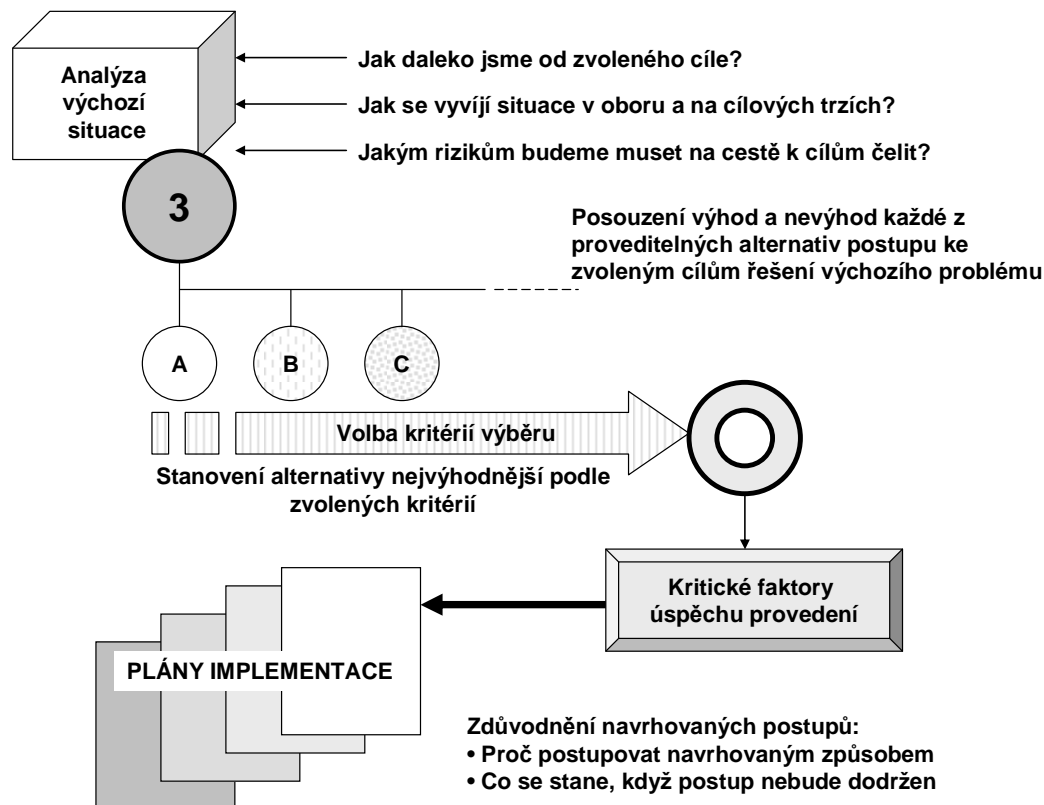
Studenti většinou pokládají zpracování plánu postupu zpracování své závěrečné za zbytečné a byrokratické. Věří, že jim stačí k orientaci schválená rámcová specifikace zadání. Jejich postoj připomíná kurýra, který má doručit důležitý dopis konkrétnímu adresátovi a spoléhá na to, že mu k jeho nalezení stačí vědět, ve které čtvrti bydlí.

Student, který zpracovává závěrečnou práci bez podrobného plánu řešení jejího zadání, se pasuje do úlohy poutníka, který hledá cestu v neznámém terénu v husté mlze bez mapy a bez kompasu.

Má jenom malou naději, že dorazí k hledanému cíli včas a bez problémů.

Třetí fáze: vlastní řešení (volba nejvýhodnější alternativy)

V přecházejících fázích postupu zpracování závěrečné práce si student již vyjasnil co, kdy a jak má udělat pro výsledný úspěch. Zvolil si optimální orientaci strategie postupu řešení. Ve třetí fázi musí zvolenou strategii uvést do života postupem, naznačeným na dále uvedeném schématu. Prostřednictvím aplikace manažerských (tvůrčích) metod, které si vybral jako nejvíce výhodné pro účely řešení problému, na který se volbou specifikace zadání rozhodnul zaměřit. Student už nemá žádný prostor pro experimenty, musí se držet ověřených metod a pracovních postupů. I v případech, kdy musí řešit určitý projekt a tím vytváří podklady pro vznik něčeho nového, dosud neexistujícího.



Právě generováním alternativních možností řešení prokazuje student, autor závěrečné práce, detailní pojetí přístupu k problému, na řešení kterého se zaměřil. Volbou kritérií výběru nejlepší z možných alternativ řešení zadaného problému pak prokazuje svou schopnost vidět problém v širších souvislostech podnikatelského působení organizace. Prostřednictvím návrhu plánu implementace zvolené alternativy řešení se od širšího pojetí konceptu práce vrací zpátky k detailům implementace dosažených výsledků v jiné koncepci. *Od vyhledání možného přechází k vymezení proveditelného.*

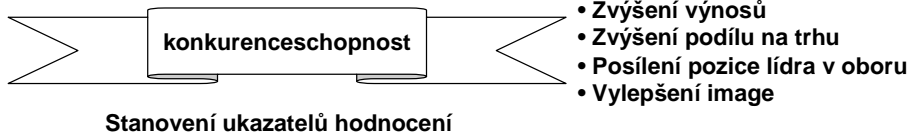
Ve zpracování proveditelného řešení zadaného problému spočívá těžiště závěrečné práce studenta. Třetí fáze postupu je rozhodující pro naplnění účelu zpracování závěrečné práce.

Navrhované řešení však musí být přirozeným vyvrcholením úvodních úvah a myšlenkových experimentů z předcházejících fází, má-li být přístup autora práce vnímán jako dostatečně kreativní!

Závěrečná fáze: zhodnocení dosažených výsledků

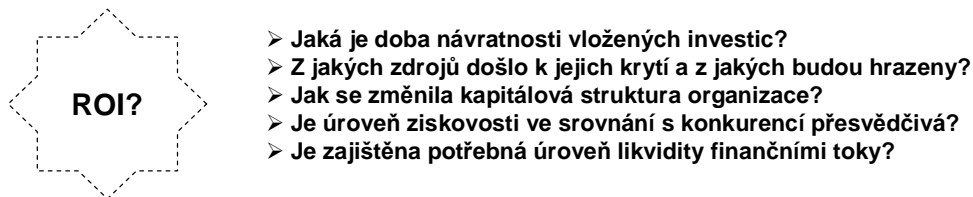
Má-li student prokázat, že je schopen samostatně pracovat a úspěšně řešit konkrétní problémy podnikatelské praxe, musí umět vyhodnotit výsledky, ke kterým dospěl. Ve třech dimenzích, jak naznačuje uvedené schéma.

V ÚROVNI PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU:



Za jakou cenu?

V ÚROVNI RENTABILITY NA JEJICH DOSAŽENÍ VYNALOŽENÝCH INVESTIC:



V ÚROVNI NAPLNĚNÍ VÝCHOZÍCH PŘEDPOKLADŮ - SPLNĚNÍ ZADÁNÍ PRÁCE:



V závěrečné části své práce musí student ilustrovat svou schopnost uplatnit kritický odstup od jím dosažených (často se značným úsilím) výsledků tím, že dokáže posoudit co se mu podařilo v souladu s očekáváním i to, co se mu nezdařilo. A naznačí, jaké poučení si z těchto zjištění odnáší.

Obvykle má toto poučení formu rozboru příčin úspěchu i příčin neúspěchu a následného doporučení jak s výsledky závěrečné práce pracovat dál. Student by se neměl bát diferencovat, sdělit za které z nedostatků zodpovídá sám, a které jsou výsledkem souhry vnějších okolností.

Student by se neměl obávat upozornit na nedostatky své práce, kterých si je vědom. Toto poznání je nepochybně přínosem pro jeho další profesní rozvoj.

Sebekritický a s určitým odstupem provedený rozbor dosažených výsledků je indikátorem zralé profesní osobnosti a může autorovi závěrečné práce přinést další kladné body při její obhajobě.

Závěr: Jak tento pokyn účelně a efektivně využít

Tento pokyn je koncipován jako návod pro komplexní řešení konkrétního podnikatelského problému. Jeho využití pro účely zpracování diplomové - a ještě více bakalářské - práce se může studentovi zdát příliš složitým a rozsáhlým. Oprávněně. Na řešení složitých podnikatelských problémů se obvykle podílí tým specialistů, jednotlivec nemůže takové řešení v plném rozsahu a v potřebné úrovni podrobnosti zvládnout sám v požadovaném termínu (nejdéle do tří až šesti měsíců).

Na závěrečnou práci nejsou - a ani nemohou být - kladeny tak vysoké nároky. Ale i jednodušší zadání a pouze dílčí zpracování zvoleného podnikatelského problému musí, vzhledem k účelu jeho zpracování ve formě závěrečné práce různých forem studia, **plně respektovat obecnou logiku řešení podnikatelského problému**. Ta je reprezentována schématy postupu zpracování čtyř základních fází řešení, představených na předcházejících stránkách.

Při **volbě zadání**, v první fázi postupu, musí student *vycházet ze širšího pojetí a to postupně zužovat*. Musí si být plně vědom, že se zaměřuje pouze na dílčí problém, na jehož řešení chce prokázat své studiem nabyté odborné způsobilosti. A musí proto být schopen zasadit jím zpracované řešení do souvislostí podnikatelského konceptu, na který toto řešení musí navazovat. To by mu mělo umožnit vyhledání odpovědí na otázky typu:

- Jaké úvahy musí předcházet specifikaci zadání?
- Jak zdůvodnit volbu tématu a konkrétního problému?
- Jak formulovat specifikaci zadání práce?

Při **plánování postupu řešení** ve druhé fázi postupu se musí student zaměřit na to, jak naplní zjednodušené zadání, které je výsledkem předcházející fáze postupu. Důležitým aspektem je správná volba metody řešení. Při její volbě musí uplatnit *deduktivní logiku*; vymezit teorii, ze které bude jím zvolená metoda řešení vycházet, a zvolit účinnou strategii dílčího řešení omezeného problému, na který se zaměřuje. Při zpracování plánu musí vycházet z volby cílů řešení, stanovit podmínky jejich dosažitelnosti a navrhnout ve vnitřním prostředí organizace proveditelná opatření, která ke vzniku těchto podmínek povedou. To by mu mělo umožnit vyhledání odpovědí na otázky typu:

- Jak naplánovat postup řešení zvoleného problému?
- Z čeho vycházet při volbě metod řešení a výběru strategie jejich uplatnění?
- Jak zvolit nosnou strategickou orientaci řešení zadaného problému?
- Co musí být plánem postupu řešení specifikováno a jak připravit jeho plnění?

Těžišťem práce je třetí fáze, kdy její autor musí **zpracovat vlastní řešení**, navrhnout konkrétní aplikaci v předcházející fázi zvolené metody řešení v situačním rámci (včetně definice omezujících podmínek), charakteristickém pro úzce zaměřený plán postupu. Vlastní řešení jakéhokoliv podnikatelského problému, tedy i dílčího a úzce pojatého, má vždy několik proveditelných alternativ. V závislosti na volbě strategické orientace postupu pak musí student navrhnout kritéria, která mu usnadní volbu takové alternativy řešení, která je v daném situačním rámci nejlepší (nejvíce výhodná). V této fázi řešení musí student prokázat své schopnosti aplikovat *postupy manažerského rozhodování*. To by mu mělo umožnit vyhledání odpovědí na otázky typu:

- Jak charakterizovat nabízející se alternativy proveditelného řešení?
- Jak volit vhodná kritéria výběru té nejlepší z možných?
- Jak identifikovat kritické faktory úspěchu vybrané varianty řešení?
- Co vše musí zohlednit plány implementace zvoleného finálního řešení?

Závěrečná, čtvrtá fáze postupu se v případě zpracování diplomové nebo bakalářské práce omezuje pouze na individuální vyjádření autora k tomu, do jaké míry se mu **podařilo naplnit cíle**, specifikované v první fázi postupu při specifikaci zadání. Autor závěrečné práce však musí alespoň jedním odstavcem textu upozornit na to, že si *je vědom skutečnosti, že jím navržené řešení musí projít testem* praktické aplikovatelnosti. V podnikatelské praxi představuje verifikace navrhovaných řešení nákladově i časově nejnáročnější fázi postupu. K tomu nemá autor závěrečné práce - student - ani prostor, ani příležitost. Přesto musí v práci ukázat, že o nutnosti prověření dosažených výsledků nejenom ví, ale že pro to vytvořil v koncepci jím zpracovaného řešení podmínky. Nejlépe tím, že uvede stručné odpovědi na tyto otázky:

- Jak napomůže navrhované řešení zvýšení konkurenceschopnosti?
- Jak dojde ke zhodnocení investic do jeho provedení?
- Jak se autorovi podařilo naplnit zadání práce?

Odpovědi na výše uvedené otázky ke každé fázi postupu zpracování závěrečné práce jsou podrobně představeny v přílohách. Představují mix manuálu pro uplatnění vhodného postupu a teoretických úvah, které tento manuál zdůvodňují. Jsou koncipovány nezávisle a student se proto může seznámit s jednotlivými odpověďmi autonomně v pořadí, které si sám zvolí. Tedy až tehdy, když pocítí nutnost s příslušnou odpovědí se seznámit.

Je vysoce pravděpodobné, že studenta napadnou i otázky, na které v tomto praktickém návodu nenalezne požadovanou odpověď. V tomto případě by nikdy neměl zapomenout řídit se praxí prověřenou zásadou: *Když něco nevím, tak se zeptám toho, kdo to ví.*

Mnohdy tak někteří neučiní z obavy, že jejich otázky mohou působit hloupě. V této souvislosti by si měli uvědomit, že hloupé otázky neexistují, hloupé mohou být pouze odpovědi. A navíc, je lepší vypadat jako hlupák na začátku cesty při formulaci zadání své závěrečné práce (to se ještě dá napravit) než se tvářit jako samostatně uvažující jedinec a projevit se jako hlupák až na jejím konci, při obhajobě vlastní práce (to už je nenapravitelné).

Každý si však musí být vědom skutečnosti, že zkušený konzultant může studentovi pouze pomoci v orientaci, ukázat mu cestu k řešení jím zvoleného problému. Po ní však musí student kráčet **sám**. Nemůže očekávat, že zkušenější ho po celou dobu zpracování závěrečné práce povedou za ruku či dokonce vyřeší některé problémy, se kterými se setká, za něj.

Jak se připravit na obhajobu závěrečné práce?

Obhajoba závěrečné práce je důležitou součástí státní závěrečné zkoušky a o jejím výsledku rozhoduje kromě kvality vlastní práce i způsob vystoupení jejího autora v průběhu obhajoby. Proto je dobré, když si student obhajobu *podrobně připraví*. Nejlepší je využít k tomu krátkou počítačovou prezentaci tvořenou několika (ne více než 5 až 6 - uvědomte si kolik času máte na představení prezentace) snímky s tímto obsahem:

1. Specifikace zadání a stručná charakteristika práce
2. Cíle práce a hlavní dosažené výsledky
3. Hlavní přínosy práce a možnosti využití jejích výsledků v praxi
4. Odpovědi na posudek oponenta
5. Odpovědi na posudek vedoucího práce

Pokud si student není jist, zda pojal prezentaci dobře, měl by koncept připravené obhajoby konzultovat předem s vedoucím práce. Je nutné si uvědomit, že průběh obhajoby určuje někdo jiný než student sám, i když ho může do určité (ale rozhodně ne značné) míry ovlivnit. Proto je vysoce pravděpodobné, že se v průběhu obhajoby student setká se situací, na kterou se předem nepřipravil. I na to musí být připraven, **nesmí se tím nechat překvapit!** Ke zvládnutí této situace je dobrá tato *pragmatická rada*: Nepanikařit, zopakovat dotaz s konstatováním: pokud jsem správně pochopil otázku, pak ... A využít souhlas toho, kdo dotaz položil, k pozvolnému přechodu k tématu, na které je student odpovídat připraven. A doprovodit svou odpověď přechodem k některému ze snímků připravené prezentace.

Při obhajobě je cílem komise zjistit, co všechno student ví a zná. Nikoliv nachytat ho při neznalostech, i když si to mnozí studenti myslí. Proto by měl každý student k obhajobě přistupovat **pozitivně**, měl by k ní přistoupit *jako k příležitosti dobře prodat své znalosti* a nevnímat postoje a otázky členů komise jako soubor hrozeb zaměřených na odhalení jeho nedostatků. Zbytečný strach z neúspěchu ochromuje a mnohdy je příčinou selhání spíš než skutečné mezery ve znalostech studenta.

Uvědomte si, že o detailech své práce víte více než kdokoliv ze členů komise. Ale členy komise jsou pracovníci mnohem zkušenější než student, který obhajuje závěrečnou práci. A díky tomu vědí mnohem víc o širších souvislostech řešení než jeho autor. A své dotazy v průběhu obhajoby proto nezaměřují na detaily (ty neznají), ale právě na to, v čem jsou doma, na širší souvislosti navrhovaného řešení. Je to přirozené a nehledejte v tom žádný skrytý zlý úmysl, spíše se na takovou diskusi připravte předem.

I když se vám dotaz zdá jako nesouvisející s tématem práce, nesnažte se tazatele poučovat o své pravdě. Zbytečně ho popudíte. Projevte respekt k jeho znalostem a snažte se o nasměrování diskuse k tématům, která jsou vám bližší.

ODPOVĚDI NA OTÁZKY K PRVNÍ FÁZI POSTUPU

Jaké úvahy musí předcházet specifikaci zadání?

Student si musí jasně uvědomit, co sleduje vytvořením závěrečné práce. Je to primárně - jak již bylo zdůrazněno výše - prokázání vlastních odborných způsobilostí, které získal v průběhu studia před zkušební komisí. To, co prokázat **musí**, je dáno studijními předpisy a tedy je to v podstatě na studentovi nezávislé. Avšak v jeho moci je do značné míry rozhodnutí o tom, jakým způsobem to **chce** prokázat.

Rozhodnutí o koncepci vlastní práce záleží jenom na něm samotném, musí však být odsouhlaseno vedoucím práce, ten potvrdí její soulad s požadavky školy. Volba obsahové skladby závěrečné práce by měla studentovi umožnit uplatnit při její obhajobě silné stránky vlastních odborných způsobilostí. Tedy znalosti z předmětů, které považuje za základnu osobního profesního rozvoje v budoucím zaměstnání.

Např. považuje-li student za svou silnou stránku znalosti z oblasti managementu hospodaření organizace, bude lepší, když se zaměří na témata týkající se efektivnosti investic, úspory nákladů, hodnotového inženýrství či likvidity organizace. Naopak, student preferující znalosti z oblasti managementu lidských zdrojů, by se měl raději zaměřit na rozvoj odborných kompetencí pracovníků, optimalizaci organizačních struktur uspořádání interních procesů či na motivování a odměňování zaměstnanců. I v prvním případě bude muset student, preferující finanční problematiku, věnovat pozornost rozvoji způsobilostí lidí, jejichž pracovní úsilí je zdrojem výnosů organizace. A v druhém případě nebude moci student, zabývající se problematikou pracovních vztahů, opomíjet důležité finanční aspekty managementu práce. Ale tyto aspekty budou pojednávány ve vztahu k nosnému tématu jako sice nezanedbatelné, ale podpůrné.

Při volbě tématu závěrečné práce by neměly zůstat bez povšimnutí ani *vývojové trendy* působení moderních podnikatelských organizací na počátku 21. století, jako jsou inovační aktivity, vytváření strategických aliancí, plnění závazků společenské odpovědnosti, management bezpečnosti, prolínání různých firemních kultur apod. To jsou témata, se kterými se bude muset většina budoucích zaměstnavatelských organizací v blízké budoucnosti vyrovnat. A uchazeč o zaměstnání, který může prokázat, že je s problematikou, spojenou s těmito tématy, seznámen, má větší naději získat lukrativnější pracovní pozici.

Volba tématu přitom musí být dostatečně obecná, aby studentovi umožnila nezbytnou svobodu volby při **zúžení obsahu práce** na konkrétní řešení určitého autonomního problému, kterým je schopen se podrobněji zabývat. Při jeho řešení může nejlépe uplatnit silné stránky svých odborných způsobilostí.

Konkrétní problém, na řešení kterého se práce tématicky zaměřuje, musí představovat dostatečně *reprezentativní vzorek* provozních situací, se kterými se v podnikatelské praxi vyrovnávají manažeři, zodpovědní za fungování těch oblastí podnikání, které tématicky přísluší ke zvolené (širší) oblasti tématické orientace závěrečné práce.

Např. v oblasti hospodaření to může být problém optimalizace nákladů na zásobování výroby řady sortimentních položek polotovary; nebo zajištění rychlého přijetí nové technologie výroby účelným výcvikem obsluhy v oblasti rozvoje lidských zdrojů.

Inspiraci pro volbu konkrétního problému by měly představovat zkušenosti, získané studenty v průběhu praxí, při brigádách o prázdninách, z vlastních pracovních zkušeností nebo z diskusí s rodiči, přáteli či příbuznými. Student si musí uvědomit, že jím navrhované řešení, by mělo být proveditelné a proto musí vycházet z co nejvíce přesných, podrobných a relevantních in-

formací o problému, který se stal předmětem jeho zájmu. Ty může získat jenom od lidí, kteří se s problémem přímo setkávají. Členové Klubu mladých manažerů mají obrovskou příležitost využít zkušeností nejlepších manažerů v ČR, členů ČMA - asociace jejíž součástí je i tento klub.

Jak zdůvodnit volbu tématu a konkrétního problému?

I když má student téměř neomezenou svobodu volby tématu i problémové orientace své závěrečné práce, neznamena to, že nemusí provedenou volbu zdůvodnit již při specifikaci zadání. Ze dvou důvodů - jednak proto, aby se přesvědčil v diskusi se zkušenějšími, že jím zvolené téma i jím navrhovaný obsah práce jsou v souladu s úlohou, kterou má závěrečná práce sehrát. Nejenom podle jeho představy, ale že se tak jeví i nezávislému posuzovateli. Druhý důvod je zdánlivě formální, v úvodní kapitole práce musí autor všechny případné čtenáře upozornit na přínosy, které jím zvolené řešení může přinést potenciálním uživatelům. A tím podtrhnout progresivitu a společenský význam jím zvoleného přístupu a vzbudit tak zájem čtenáře o navrhované řešení.

Nejjednodušší přístup ke zdůvodnění volby konkrétního problému, který chce autor vyřešit v situačním rámci, vymezeném zvoleným tématem práce, je vyhledání odpovědí na otázky typu: *Co se stane, když?* Při nejmenším musí být diskutovány dvě krajní situace: případ, kdy se problém podaří úplně vyřešit, a případ, kdy je problém ignorován.

Problém, na který se práce zaměřuje, musí být nejprve podrobněji identifikován, prostřednictvím zodpovězení dále uvedených otázek:

- Jak se problém projevuje a jaké jsou negativní důsledky těchto projevů?
- Kdy se problém projevuje a kdy jsou negativní důsledky nejvíce závažné?
- Kde se problém projevuje a kde jsou jeho negativní důsledky nejvíce závažné?
- Kdy jsou projevy problému extrémní?
- Projevuje se problém zákonitě a je proto předvídatelný, nebo vzniká náhodně a neočekávaně?
- Dochází k situaci, že se problém za určitých okolností neprojevuje i když by se projevit měl, protože v analogických situacích k tomu dochází?

Z odpovědí na tyto otázky je možné nejenom stanovit závažnost existujícího problému pro organizaci (přesněji: pro vývoj její podnikatelské výkonnosti), ale s vysokou pravděpodobností stanovit příčinu nebo řetězec příčin jeho vzniku.

Řešení problému většinou spočívá v eliminaci příčiny jeho vzniku a pokud to není možné, alespoň ve výrazném omezení jejího působení. Ale ne za všech okolností. Někdy je výhodnější problém ignorovat a vytvořit předpoklady pro utlumení nebo retenci jeho negativních projevů.

V prvním případě aktivního působení na eliminaci příčiny vzniku problému je nutné odhadnout náklady, které si vyžádá, a porovnat je s vyšší výnosů (nejenom finančních!), které toto opatření sebou přináší. Ve druhém případě pasivního přijetí problému je nutné porovnat náklady na eliminaci negativních důsledků vzniku problému s náklady, které by si vyžádala důsledná eliminace příčin jeho vzniku.

Mimoekonomické přínosy řešení problémů, se kterými se organizace potýká, jsou z valné části spojeny s plněním závazků společenské odpovědnosti, které přispívají k dobré pověsti organizace v širší veřejnosti.

Tyto úvahy již generují dostatek informačních podkladů pro správnou specifikaci rámcového zadání závěrečné práce.

Jak formulovat specifikaci zadání práce?

Úvodní úvahy o koncepci závěrečné práce musí student završit formulací (nejlépe v písemné formě!) rámcové specifikace zadání jejího řešení. Tato formulace musí zachytit logiku postupu řešení zvoleného problému:

- Stanovit *cíle*, kterých má být řešením dosaženo
 - Zvolit vhodnou *metodu* tvorby opatření, vedoucích k dosažení těchto cílů
 - Zdůvodnit tuto volbu *přínosy*, které organizace získá, dosáhne-li stanovené cíle

Obecně je **cílem** řešení zvoleného problému minimalizace negativních dopadů existujícího problému na podnikatelskou výkonnost organizace. To se musí projevit ekonomicky (navenek) zvýšením efektivity podnikání, provozně (dovnitř) vylepšením produktivity procesů a politicky - posílením plnění společenských závazků organizace. Tyto cíle musí být formulovány konkrétněji, i když v této fázi je postačující jejich pouhé kvalitativní vymezení (např. zvýšit výnosy z prodeje A na trhu B, snížit skladovou zásobu položky M, získat certifikaci podle normy ISO 14000 atp.).

Volba vhodné **metody** řešení zvoleného problému musí vycházet z analýzy teoretických základů, na nichž jsou budovány poznatky, vztahující se k tématu práce, z porovnání všech na bázi těchto poznatků vytvořených metodických nástrojů a z definování podmínek, za kterých je jejich aplikace nejvíce účinná. Rámcová specifikace zadání většinou obsahuje požadavek vyhledání možností využití určitých teorií v zájmu vyhledání vhodných metod postupu ke specifikovaným rámcovým cílům.

Stanovení **přínosů** z aplikace zvolených metod a z naplnění stanovených cílů je podmínkou vyhodnocení dosažených výsledků, tedy posouzení možností využití již zpracovaných návrhů řešení a jejich případného dalšího rozpracování. V podstatě musí poslední bod zadání vymezením způsobů, jak budou hodnoceny přínosy výsledného řešení zvoleného problému ke zvýšení úrovně konkurenceschopnosti organizace. Např. podle zvýšení zisku, posílení pozice na trhu, získání technologického náskoku, posílení dobrého jména apod.

Potvrzení specifikovaného zadání ze strany školy (obvykle jeho schválení ustanoveným vedoucím práce) je momentem, kdy dochází k omezení rozhodovací volnosti studenta o obsahu práce. Jeho práce je při obhajobě posuzována zejména ve vztahu k tomu, do jaké míry se jejímu autorovi úspěšně podařilo **vyhovět zadání**. Proto je důležité, aby se v první fázi na formulaci zadání své práce student aktivně spolupodílel. Pomůže mu to vytvořit příznivé podmínky pro uplatnění silných stránek svých odborných způsobilostí a také to zvýší jeho osobní angažovanost při zpracování práce. Lidé totiž dělají mnohem raději, a proto také kvalitněji, ty práce, na tvorbě jejichž programu a plánu realizace se mohli aktivně spolupodílet.

ODPOVĚDI NA OTÁZKY KE DRUHÉ FÁZI POSTUPU

Jak naplánovat postup řešení zvoleného problému?

Plán obecně představuje návrh „ideální cesty“ ke stanovenému cíli a jeho vypracování probíhá obvykle v sekvenci pěti základních kroků:

1. Stanovení cílů
2. Analýza výchozí situace a specifikace vzdálenosti od stanovených cílů
3. Vytvoření seznamu činností, které jsou nutné k překonání vzdálenosti mezi výchozím bodem a sledovanými cílovými body.
4. Porovnání kapacitních nároků na provedení těchto činností s kapacitními možnostmi realizátora plánu.
5. Začlenění činností ze seznamu do logického a časového rámce jejich provádění a formální zdokumentování plánu

Tyto obecné zásady musí student adekvátním způsobem uplatnit při sestavování plánu zpracování své závěrečné práce.

Cíle řešení jsou vymezeny rámcovou specifikací zadání poměrně vágně, student proto musí provést první z řady myšlenkových experimentů, jehož podstatou je konkretizace cílů řešení.

Např. je-li tímto ukazatelem zisk, pak obecná formulace cíle z rámcové specifikace: „*zvýšit výnosy z prodeje A na trhu B*“, musí po její konkretizaci získat podobu: „*do konce roku 2008 zvýšit ziskovost z prodeje A o 1,5% v okresech Mělník a Kladno*“.

Cíle musí být vyjádřeny kvantitativně, aby bylo možné exaktně zkontrolovat, zda byly naplněny a v jakém rozsahu. Témat, která přicházejí v úvahu jako východiska pro zpracování závěrečné práce, jsou různorodá a na každé škole jich jednotlivé katedry nabízí desítky až stovky. Přesto mají jedno společné: jejich řešení se musí orientovat (v obecné rovině) na **zvýšení podnikatelské výkonnosti** organizace!

Je nutné, aby si přitom každý student uvědomil, že dosažení vyšší podnikatelské výkonnosti organizace, představující smysl jím připravovaného řešení zvoleného problému, je výsledkem kombinovaného působení čtyř základních perspektiv podnikání (definovaných metodou *Balanced Scorecard*): hospodaření, zákaznické, interních procesů a vnitřního rozvoje. Musí proto definovat skupinu nejméně čtyř vzájemně věcně, logicky i časově provázaných cílů jím připravovaného řešení.

Analýza výchozí situace spočívá v identifikaci procesů, kterými organizace zabezpečuje výkon svých podnikatelských aktivit, ve specifikaci jejich kapacitních možností a ve zjištění úzkých míst a slabin ve struktuře jednotlivých procesů samotných nebo v kauzalitě jejich fungování ve struktuře jejich vzájemných vazeb.

Spolu s tím musí student provést další myšlenkový experiment, jehož podstatou je odhalit ve zjištěných úzkých místech nebo slabinách interních procesů organizace možné příčiny problému, na jehož řešení se zaměřuje ve své závěrečné práci. Následně pak musí verifikovat (na tomto základě vytvořenou) hypotézu o působení každé z možných příčin na vznik jevů, které charakterizují sledovaný problém. Tím si vytváří předpoklady pro provedení dalšího myšlenkového experimentu, zaměřeného na odhalení možnosti eliminace nebo alespoň oslabení vlivu odhalené příčiny na vznik sledovaného problému.

Z čeho vycházejí při volbě metod řešení a výběru strategie jejich uplatnění?

Vymezení konkrétních cílů řešení je předpokladem pro definování podmínek, za kterých jsou tyto cíle **dosažitelné**. Jedná se o soubor obecně vymezených podmínek

- komerční (jaké objemy prodeje nabízených produktů či služeb a v jaké sortimentní skladbě zajistí potřebné zvýšení podnikatelské výkonnosti organizace?),
- technické (jakou kvalitou nabízených produktů či služeb organizace uspokojí očekávání potenciálních zákazníků na jednotlivých segmentech cílových trhů?),
- provozně-technologické (jakými pracovními a technologickými postupy lze zajistit minimalizaci vlastních nákladů organizace),
- finanční (jaká výše investic je nezbytná k posílení kapacit, nutných k zajištění úrovně ziskovosti zajišťující jejich optimální návratnost?),
- organizační (jak zajistit vysokou efektivitu fungování jednotlivých interních procesů i jejich bezkonfliktní provázanost?),
- personální (koho pověřit prováděním jednotlivých plánovaných činností a jakými odbornými kompetencemi i týmovými schopnostmi musí přitom disponovat?),
- termínové (do kdy musí podmínky dosažitelnosti vzniknout, aby navrhované řešení zajistilo pro plánované zvýšení podnikatelské výkonnosti organizace nezbytné konkurenční výhody?).

Student by si měl být vědom širší podmínek dosažitelnosti. Zároveň si musí uvědomit, že pro naplnění jím zvoleného (úzce orientovaného) zadání je významná pouze jedna, nejvýše dvě z obecně popsanych podmínek. A jejich vzniku by měl ve své práci věnovat pozornost.

Vznik podmínek dosažitelnosti musí být zabezpečován technikami, metodami a postupy, které jsou obvyklé v dané problémové oblasti. Tedy vznik finančních podmínek je zajišťován metodami managementu financí, vznik personálních podmínek metodami managementu lidských zdrojů apod.

Podmínky dosažitelnosti stanovených (konkrétních) cílů, jejichž naplnění povede k účelnému a efektivnímu vyřešení zvoleného problému, vznikají v důsledku provedení určitých činností. Jejich úplný seznam pak představuje přehled toho, co vše musí být vykonáno k *překlenutí vzdálenosti mezi výchozím a cílovým stavem podnikání organizace*.

Student pak musí provést další myšlenkový experiment a pokusit se sloučit jednotlivé činnosti do větších agregovaných aktivit, které lze kapacitně zajistit souběžně či naopak v logické sekvenci tak, aby mohlo dojít k optimálnímu využití kapacit všech zdrojů, kterými organizace disponuje, a zajistit tím vyrovnanost **kapacitní bilance „nároky - možnosti“**.

Tyto agregované aktivity představují stavební kameny souboru opatření, kterými je možné podpořit vznik podmínek dosažitelnosti cílů sledovaných řešením zvoleného problému podle schváleného zadání. Tedy zajistit možnost jeho proveditelnosti silami (vlastními i získanými zvenčí) samotné organizace.

Tímto způsobem jsou z nabízejících se možností řešení zvoleného problému (či možností eliminovat příčinu jeho vzniku) vyloučeny ty alternativy, které jsou sice účinné (vedou k dosažitelnosti definovaných cílů), ale nejsou silami organizace (ani v případě jejich doplnění o zdroje strategických partnerů) proveditelné. Tzn., že organizace není schopna uspokojit kapacitní nároky provedení některých z možných alternativ řešení zvoleného problému. Tyto možnosti už nesmí vstupovat do dalších myšlenkových experimentů.

Myšlenkový experiment, jehož výstupem je dosažení proveditelnosti navrhovaného řešení je prováděn při využití tří obecných metod:

- multikriteriálního rozhodování (nejenom deterministického, ale i v podmínkách neurčitosti);
- zpracování podnikatelského záměru;
- řešení (inovačního) projektu.

Metody multikriteriálního rozhodování jsou výhodné, když řešení zvoleného problému nevyžaduje změnu podnikatelské strategie organizace a požadované změny jejího podnikatelského chování lze dosáhnout vhodnými organizačními úpravami. Má-li v zájmu vyřešení zvoleného problému dojít k modifikaci stávající podnikatelské strategie, je k tomu účelu nutné zpracovat podnikatelský záměr. A v případech, kdy reakce na vývoj vnějších podmínek vyžaduje podstatnou změnu, odvozenou od něčeho nového, dosud neexistujícího (inovace!), je nejlepší metodou návrhu nové reakce zpracování projektu změny chování organizace. Většinou jsou tyto metody uplatňovány nikoliv v čisté podobě, ale v jejich účelové kombinaci, když jedna z nich je strategicky nosná a další mají charakter podpůrný.

Např. oslovení dosud „neexistujících zákazníků“ musí být připraveno formou podnikatelského záměru. Vstup na nový trh musí organizace podpořit nabídkou nových či upravených produktů, jejich vznik je založen na jejich projekčním řešení, a zároveň musí vedení přijmout rozhodnutí o úpravě vazeb mezi prvky vnitřního prostředí, aby vznikly procesy nezbytné k obsluze nových trhů.

Jak zvolit nosnou strategickou orientaci řešení zadaného problému?

Základní představu o cílech metodách a podmínkách řešení si autor závěrečné práce vytvořil již v první fázi postupu, při specifikaci zadání. V této fázi musí tuto výchozí představu konkretizovat. Odpovědět si na tři základní a zdánlivě jednoduché otázky:

- CO bude podstatou mého řešení?
- KOMU bude určeno (v jakých podmínkách bude realizováno)?
- JAK budu řešení formulovat?

To jsou základní otázky, jejichž správné zodpovězení je podmínkou volby účinné **strategie**, tedy umění uspět při plnění zvoleného zadání, při řešení závěrečné práce.

Řešení zadaného problému spočívá ve vytvoření (souborem proveditelných opatření) podmínek pro eliminaci příčiny jeho vzniku či pro minimalizaci jeho negativních dopadů spolu se zvýšením podnikatelské výkonnosti organizace. Přitom podnikatelská výkonnost organizace se hodnotí podle úrovně její *konkurenceschopnosti* v soutěži s ostatními subjekty, působícími v oboru podnikání organizace a na cílových trzích, kam směřuje nabídku svých produktů a služeb.

Student musí proto další postup řešení (snahu o dosažení stanovených cílů) orientovat tak, aby jeho výsledky vedly ke zvýšení konkurenceschopnosti organizace. Přitom organizace má dvě základní možnosti úspěšného zapojení se do konkurenční soutěže:

a) první spočívá v *agresivním uplatnění vlastních konkurenčních výhod* k získání převahy nad ostatními účastníky soutěže,

V tomto případě je organizace schopna (obvykle díky vlastním inovačním aktivitám) měnit kvalitu, cenu i dodací podmínky (včetně sortimentní skladby) nabízených produktů a služeb v souladu s očekáváním klíčových zákaznických skupin rychleji a pružněji než její soupeři. Je tedy díky svým silným stránkám schopna vytvořit podmínky pro dosažení nově vznikajících podnikatelských příležitostí účelněji a účinněji než její soupeři.

b) podstatou druhé je úhybný manévr a *vyhnutí se stávající konkurenční soutěži*.

Tato možnost vychází z tzv. strategie modrého oceánu, jejíž princip lze vyjádřit stručně: *Spolehlivou cestou k vítězství v konkurenční soutěži je nesoutěžit!* Znamená to, že organiza-

ce zaměří svou nabídku do oboru, kde pro ní nabízené produkty neexistuje srovnatelná alternativa, a na cílové trhy, které ostatní konkurenti nepovažují za zajímavé (na tzv. neexistující zákazníky).

Obě z uvedených možností mají své výhody i nevýhody a rozhodnutí o jejich uplatnění je založeno na vyhodnocení schopností organizace reagovat na vývojové trendy v oboru, změny situace na cílových trzích, na vývoj pravidel konkurenční soutěže a akceptovat s těmito rozhodnutími spojená podnikatelská rizika. Organizace obvykle musí obě strategické orientace uplatnit souběžně.

Nejčastěji používanou metodou volby strategické orientace postupu řešení podnikatelských problémů je **SWOT analýza**. Navzdory tomu, že se jedná o metodu vyvinutou již před více než 50 lety a v praxi mnohokrát prověřenou, dopouštějí se studenti při její aplikaci řady zásadních chyb, které její výsledky nejenom zpochybňují, ale činí jejich využití v dalších myšlenkových experimentech bezcenným.

Je nutné respektovat to, že SWOT analýza je **analytickou metodou** a jejím výsledkem musí být *vyhodnocení možností organizace vyhovět podmínkám získání vznikajících podnikatelských příležitostí a obrany proti s nimi spojeným hrozbám*. A podle toho, do jaké míry jsou tyto možnosti reálné, může být přijato rozhodnutí o volbě hlavní strategické orientace řešení zadaného problému: agresivní (optimistické), neutrální (modální) a defenzivní (pesimistické)

Pouhé vyplnění čtyř polí čtvercové matice, označených nadpisy silné stránky, slabiny, příležitosti, hrozby, není SWOT analýzou, je to pouhým slohovým cvičením a bez komentáře k využití této formální konstrukce naprosto bezcenným.

Další chybou, které se studenti při aplikaci SWOT analýzy dopouštějí, je nepřesná identifikace toho, co je hrozba, co silná stránka apod. Silné stránky a slabiny se vyskytují *pouze ve vnitřním prostředí* organizace. Představují je vlastnosti vlastních zdrojů, uspořádání (struktura) interních procesů, pravidla fungování organizace a postupy jeho managementu. Jedná se o prvky jejichž vývoj může organizace v plném rozsahu ovlivňovat. Příležitosti a hrozby představují *změny stavu okolí*, na jejich průběh nemá organizace prakticky žádný vliv. A to, zda změna představuje pro organizaci příležitost pro další rozvoj jejího podnikání anebo hrozbu vůči její stávající podnikatelské výkonnosti, je dáno vnímáním dopadů této změny na působení organizace jejími vedoucími představiteli. Změna stavu okolí může proto být za jistých okolností vnímána jako hrozba, za jiných jako příležitost.

Je nutno upozornit i na to, že SWOT analýza je většinou využívána jako metoda, vhodná pro volbu podnikatelské strategie organizace jako celku. Ale její principy jsou dobře využitelné i při řešení dílčích problémů, tedy také v případě zúžené formulace zadání závěrečné práce na dílčí problém, který je však svým charakterem vždy problémem *podnikatelským*!

Volba strategické orientace řešení zadaného problému je výsledkem myšlenkového experimentu, kdy student musí posoudit, jak se v kontextu dalšího vývoje oboru, trhů a konkurenční soutěže projevují rizika jednotlivých možných alternativ řešení. A posoudit možnosti organizace tato rizika akceptovat při současném vytváření konkurenčních výhod, které určí to, zde eliminace příčiny problému může vytvořit podmínky pro zvýšení její podnikatelské agresivity. Anebo může omezení negativních důsledků stávajících podnikatelských problémů účinněji zajistit defenzivní přechod na jiné trhy či do jiného oboru.

Je nutné upozornit na to, že *každá strategická alternativa povede ke vzniku odlišných opatření*, zabezpečujících její proveditelnost a pouze část z těchto opatření bude pro všechny alternativy společná. Tato společná opatření se pak musí stát základnou, nad níž budou rozpracována alternativní řešení problému, pružně přizpůsobitelná vývoji situačního rámce dalšího podnikání organizace.

Co musí být plánem postupu řešení specifikováno a jak připravit jeho plnění?

Plán postupu řešení je nástroj, který umožňuje vytvoření komplexní a dostatečně podrobné představy o tom jaké cíle jsou plněním zadání práce sledovány a co vše musí být pro jejich naplnění vykonáno. Zároveň představuje pro studenta (ve své formální podobě) podklad pro diskusi s vedoucím práce i s konzultanty, které si zvolí. Opomenout nelze ani fakt, že plán je pro něj nástrojem kontroly; umožňuje mu zjistit co vše už měl mít k určitému termínu hotovo (a v jaké kvalitě) a konfrontovat to se skutečností - s tím, co už hotovo reálně má.

Pokud student plán řešení zadaného problému zpracoval dobře, je mu jasné co vše musí udělat, aby úspěšně dospěl k očekávaným výsledkům. Nejenom to, ví v jakém pořadí musí jednotlivé tvůrčí aktivity provádět a v jakém termínu musí být hotovy, aby dodržel závazný termín odevzdání závěrečné práce. Zároveň požadavky na zpracování plánu upozorní studenta na to, jaké kapacitní nároky si zpracování závěrečné práce vyžádá a s jakou intenzitou a nasazením se musí zpracování závěrečné práce věnovat.

Zpracováním plánu postupu vytváření závěrečné práce se student také učí *self-managementu* svých povinností, proto je důležité, aby se zpracováním plánu zabýval primárně sám a nespolehal na to, že mu ho někdo připraví. Neznamená to však, že by neměl při tvorbě plánu využívat zkušeností vedoucího práce či externích konzultantů. Spíše naopak, členové Klubu mladých manažerů by měli své plány konzultovat se zkušenými manažery, členy ČMA, které si zvolí jako své poradce.

Plánem postupu řešení si autor závěrečné práce ujasní dva základní aspekty řešení:

- CO má udělat pro to, aby bylo úspěšné.
- KDY to má udělat - v jaké logické posloupnosti a v jaké časové sekvenci.

Zároveň si tím vytvoří podklad pro diskuse s lidmi, kteří mu mohou být nápomocni při plnění plánovaných záměrů i podklad pro vlastní kontrolu, zda jeho postup odpovídá jím samotným vytýčeným předpokladům.

Plán postupu řešení by měl student dodržovat, nikoliv však rigidně. Může se totiž ukázat, že předpoklady, na kterých byl založen, se dalším vývojem řešení ukázaly jako nesprávné či dokonce mylné. Pak musí *přistoupit k úpravě či změně původního plánu*. Úprava plánu je založena především na změně jeho logické struktury i časového rámce při zachování původních cílů řešení. Změna plánu však někdy vyžaduje také změnu původních cílů, které vývoj řešení odhalil jako nedosažitelné či dokonce nereálné.

V harmonogramu provádění jednotlivých plánovaných činností je nutné identifikovat tzv. *kritickou cestu*. Sekvenci činností s nulovou kapacitní rezervou, jejichž nesplnění sebou přináší ohrožení výsledku, tedy nebezpečí nedodržení termínu odevzdání práce nebo nedosažení požadované kvality výsledků.

A jak má student připravit **plnění plánu**?

Musí využít skutečnost, že plán je nástrojem kontroly a vytýčit formy a způsoby **kontroly** jeho provádění:

- **předběžnou**, zaměřenou na vyhodnocení toho, zda jsou naplněny všechny podmínky, které vyžaduje zahájení plánované činnosti;
- **průběžnou**, orientovanou na vyhodnocení toho, zda jsou v určitých časových úsecích (kontrolních bodech) aktuální výsledky prováděné činnosti v souladu s očekáváním (kvalitativně, nákladově i termínově);

- následnou, věnovanou dosaženým výsledkům a posouzení jejich přijatelnosti pro další zpracování či naopak nezbytnosti jejich dopracování a úprav.

Pokud výsledky kontrol neodpovídají očekávání, musí přistoupit k předem připraveným *ko-
rekčním zásahům*. Buď zajistit kapacitní posílení ohrožených kritických činností nebo změnit plán.

ODPOVĚDI NA OTÁZKY KE TŘETÍ FÁZI POSTUPU

Jak charakterizovat nabízející se alternativy proveditelného řešení?

V návaznosti na výsledky v předcházející (plánovací) fázi provedené analýzy výchozí situace musí student koncipovat alternativní možnosti řešení zadaného problému. Vzhledem k zastupitelnosti jednotlivých zdrojů podnikatelského systému organizace a variabilitě volby možností reakce na vývoj konkurenční situace se vždy nabízí několik možností řešení jednoho a téhož podnikatelského problému.

Např. zvýšení výnosů z prodeje může být dosaženo získáním nových zákazníků od konkurentů, nebo úpravou skladby sortimentu, či rozšířením prodeje na novém trhu. Také zvýšením ceny určité sortimentní položky při snížení objemů prodeje nebo naopak snížením ceny této položky a tím vyvolaným zvýšením objemu prodejů. Stejného výsledku je možné dosáhnout také snížením nákladů anebo volbou výhodnějších distribučních cest apod.

Ke shodným cílům může organizace dospět různými cestami. Každá z nich má určitá pozitiva, ale je spojena také s řadou negativních aspektů. Přitom pozitivní stránky každé z alternativ řešení i její nevýhody se dynamicky vyvíjejí v závislosti na tom, jak se mění charakter situačního rámce, ve kterém má být řešení zadaného problému uskutečněno.

Positivní stránky i negativa každé z možných alternativ řešení se týkají splnění celého souboru podmínek zajišťujících jejich proveditelnost silami organizace. Dále uvedený seznam má pro autora závěrečné práce význam pouze informativní. Jedná se o tyto skupiny podmínek:

- obchodně-politických (vztahy se zákazníky, distribuční kanály, pověst, cenová politika, záruky, zákaznické výhody, ...),
- provozně-organizačních (kapacity, dodavatelé, doprava a logistika, interní spolupráce a procesy, vlastní náklady, produktivita, ...),
- technických (kvalita, progresivita, spolehlivost, funkční a uživatelské vlastnosti, ekologická nezávadnost, opravitelnost, ...),
- finančních a investičních (kapitálová struktura, zadluženost, pohledávky, závazky, peněžní hotovost, cena akcií, ...),
- personálních (počet pracovníků, kvalifikační struktura, věková skladba, angažovanost, týmová spolupráce, zastupitelnost, vzdělávání, ...).

Tyto podmínky se dynamicky vyvíjejí a mění se proto jejich význam i přínos pro vývoj podnikatelské výkonnosti organizace. Vzhledem k tomu musí být jednotlivé alternativy řešení zadaného problému posuzovány nejenom z hlediska jejich okamžité, ale také z hlediska jejich perspektivní (dlouhodobé) účinnosti.

Např. alternativa A je sice výhodná technicky, ale klade vysoké nároky na vznik obchodně-politických a personálních podmínek, což je spojeno s relativně vysokým investičním zatížením. Ve srovnání s tím je alternativa B jednoduše proveditelná obchodně i organizačně, je zvládnutelná v současné personální skladbě pracovníků a vyžádá si investiční úvěr pro aplikaci nového technického řešení spolehlivosti a kvality inovovaných produktů apod. V širších souvislostech se ukazuje alternativa A jako málo perspektivní, alternativa B si naopak zaslouží podrobnější vyhodnocení.

Student většinou nemá pro takové komplexní posouzení dostatek potřebných relevantních informací. Neznamená to, že na návrh alternativních řešení bude abdikovat a navrhne jeden možný způsob řešení zadaného problému. Variabilitu možností řešení nesmí opomenout, ale může (a prakticky také musí, vzhledem ke svým omezeným možnostem) charakterizaci jed-

notlivých alternativ zjednodušit. Prokázat tím znalost metody, nikoliv dovednost v její aplikaci.

Ve své závěrečné práci se student zaměřuje na řešení určitého dílčího problému a proto se musí omezit na výběr několika z možných, tj. proveditelných, alternativ (nejlépe tří), které budou předmětem jeho podrobnějšího hodnocení. Při něm se zaměří jen na vybrané podmínky jejich proveditelnosti - na bázi hrubého posouzení jejich charakteristik. Prostřednictvím aplikace odborných znalostí, vztahujících se k jednotlivým skupinám podmínek proveditelnosti, a posouzení možnosti jejich využití při výběru nejlepšího z možných řešení problému, který je předmětem zadání závěrečné práce.

Jak volit vhodná kritéria výběru té nejlepší z možných alternativ řešení?

Výběr nejlepší z variant, které jsou předmětem (vědomě omezeného) podrobnějšího hodnocení, je pro účely závěrečné práce vhodné založit na výši celkového skóre, které jednotlivé z posuzovaných variant získaly v hodnotitelské tabulce multikriteriálního výběru. Hodnotitelská tabulka je nástrojem deterministického rozhodování a tento postup je pro účely závěrečné práce dostatečně reprezentativní a přitom studentem zvládnutelný v rozumném čase.

Kritéria hodnocení, využívaná v hodnotitelské tabulce, představují většinou faktory, ovlivňující vývoj určité stavové veličiny determinující podnikatelskou výkonnost organizace. Výhodné je využít k tomuto účelu ukazatele, charakterizující přínos jednotlivých perspektiv z metodologie *Balanced Scorecard*. Přitom i jednodušší řešení dílčích problémů musí být orientována na zvyšování podnikatelské výkonnosti. Proto by měl student považovat dále uvedený ilustrativní příklad považovat za návod jak by měl uvažovat v omezeném situačním rámci dílčího řešení, které připravuje, než za popis pracovního postupu

Např. je možné použít následující sestavu ukazatelů:

- (i) *perspektiva hospodaření*: rentabilita investic, ziskovost, likvidita;
- (ii) *zákaznická perspektiva*: výše poptávky, počet reklamací a stížností, spokojenost zákazníků;
- (iii) *perspektiva interních procesů*: kvalita, prostoje, náklady;
- (iv) *perspektiva vnitřního rozvoje*: kvalifikace pracovníků, délka inovačního cyklu, flexibilita operací.

Pak je možné hodnotit jednotlivé ukazatele, využívané jako kritéria výběru nejlepší z možných variant, např. prostřednictvím odpovědí na otázky typu:

- Do jaké míry naplňuje dosahovaná míra rentability investic očekávání investora?
- Je počet stížností a reklamací zákazníků shodný s obvyklým průměrem v oboru?
- Je výše vlastních nákladů nižší než je výše nákladů klíčových konkurentů?
- Do jaké míry umožňuje flexibilita operací provádět změny výrobních programů?

Charakter získaných odpovědí na citované i další podobné otázky (týkající se dalších ukazatelů) umožňuje definovat míru naplnění každého kritéria. Tu je však nutné vyjádřit pro různá kritéria *shodným způsobem*; obvykle se k tomu využívá **bodového ohodnocení** úrovně splnění určitého požadavku příslušným ukazatelem. Např. při bodové škále 0 – 9, je možné přiřadit toto hodnocení:

Náklady jsou vyšší 0 bodů
Náklady jsou srovnatelné 1 bod
Náklady jsou o 5% nižší 2 body
Náklady jsou o 7,5% nižší 3 body apod.

Významnost každého z kritérií hodnocení pro celkový výsledek jednotlivých alternativ řešení se určuje jejich preferenčním uspořádáním, obvykle na bázi párového srovnávání. Podle preferenčního pořadí je každému z kritérií přidělena **váha** - čím je kritérium významnější, tím je jeho váha vyšší. Pro zajištění srovnatelnosti vah v souboru kritérií se tyto váhy normují tak, aby jejich součet byl roven 1 (100%).

Hodnotitelská tabulka umožňuje postihnout také citlivost výběru vůči změnám hodnot či vahy (významnosti) jednotlivých kritérií, ke kterým může dojít vlivem změn v působení externích

stavových veličin na výsledný výběr. Zpracování tabulky v prostředí tabulkových procesorů umožňuje zajistit vysokou variabilitu myšlenkových experimentů zaměřených na prověření citlivosti výběru nejlepší alternativy řešení zadaného problému vůči změnám situačního rámce, ve kterém dochází k jeho uskutečnění. To student při zpracování závěrečné práce dělat nemusí, ale pokud se o to pokusí, může tento přístup pozitivně ovlivnit celkové hodnocení jeho práce.

Student by se při výběru nejlepší z možných alternativ řešení určitě měl vyhnout chybě, které se mnozí často dopouštějí. Nesmí připustit, aby jeho výběr byl poznamenán netrpělivostí uvážit všechna kritéria výběru. Zejména nesmí - úmyslně či jenom nedopatřením - opomenout ta, ke stanovení jejichž hodnoty se obtížně získávají informace, ale patří k určujícím. Důsledkem této chyby je akceptování prvního schůdného řešení, které však zdaleka nemusí být optimálním ve vztahu k charakteru zadaného problému.

Student nesmí ani ztrácet důvěru ve výsledky vlastních předcházejících myšlenkových experimentů. Někdy může podlehnout doporučení jednotlivce s větší odbornou autoritou, aniž by podrobně prozkoumal jeho správnost a relevanci rozhodovací situaci. Zkušení manažeři však mají mnohdy tendenci prosazovat řešení, která byla v minulosti úspěšná. Aniž by uvažovali o tom, zda jsou vhodná pro novou (a většinou odlišnou) rozhodovací situaci. Obvykle nejsou.

Navíc, ve většině reálných podnikatelských situací není možné specifikovat úplný model rozhodovací situace, determinující výběr nejlepší z možných alternativ řešení zadaného problému. Pak musí do hry vstoupit *intuice* studenta, zpracovatele závěrečné práce, při doplnění modelu o chybějící části. Výběr nejlepší alternativy řešení zadaného problému pak probíhá v podmínkách *omezené racionality* a při interpretaci a následné implementaci dosažených výsledků si musí student být vědom toho, že vybraná alternativa je (ze zvolených kritériálních hledisek) nejlepší pouze s určitou pravděpodobností, nikoliv s naprostou jistotou.

Při volbě kritérií výběru nejlepší z možných alternativ řešení zadaného problému si student musí položit dvě významné otázky:

1. Jak to provést výběr vhodné alternativy řešení co nejlépe?

Odpověď na tuto otázku představuje definice charakteristik klíčových prvků, které rozhodují o úspěšnosti zvoleného řešení. Např. uživatelské vlastnosti produktu, kapacita distribuční cesty, nebo schopnost prodejců komunikovat s informačním systémem organizace. Je vhodné, bude-li několik z klíčových prvků shodných pro více přijatelných alternativ možného řešení zadaného problému.

2. Jak zajistit, aby vybraná alternativa zůstala nejlepší i při změnách situačního rámce jejího provádění?

Jsou-li jasně definovány klíčové prvky řešení, je možné vymezit rozmezí cílových hodnot, ve kterých se musí pohybovat jejich charakteristické ukazatele, nebo navrhnout standardy, jejichž dodržení je podmínkou pro dosažení účinnosti řešení, do kterého jsou tyto klíčové prvky zapojeny.

Jak identifikovat kritické faktory úspěchu vybrané varianty řešení?

Posouzení citlivosti navrhovaného řešení zadaného problému vůči změnám hodnoty některých toto řešení ovlivňujících veličin slouží mj. také k indikaci faktorů, jejichž změna výrazně posouvá výsledek hodnocení zvolené alternativy řešení z pozice nejvýhodnější do pozice méně výhodné. Znamená to, že pokud při implementaci zvoleného („nejlepšího“) řešení nenaстанou předpokládané podmínky, nemusí být řešení úspěšné v očekávaném rozsahu.

Faktory, vůči kterým je hodnocení účinnosti navrhovaného řešení citlivé jsou označovány jako **kritické faktory úspěchu** navrhovaného řešení zadaného problému. Řešení bude úspěšné pouze tehdy, dosáhnou-li ukazatele, charakterizující působení kritických faktorů úspěchu požadovaných hodnot. Student nemá (kvůli omezenému rozsahu jeho závěrečné práce) možnost provést podrobnou analýzu kritických faktorů úspěchu jím navrhovaného řešení. Musí však alespoň stručnou zmínkou ve své práci prokázat, že si je této potřeby vědom. A uvést proto stručně jak dále prezentované obecné kategorie kritických faktorů úspěchu mohou ovlivnit závěry, vyplývající z jím zvolené nejlepší alternativy řešení.

Při aplikaci řešení podnikatelských problémů se vyskytují tři obecné kategorie kritických faktorů úspěchu podnikání organizace:

- a) nabízené *produkty* a služby,
neúspěch je obvykle způsoben tím, že nabídka neosloví potenciální zákazníky, kteří v ní nerozeznají možnost uspokojení jimi pociťovaných potřeb anebo v ní nespátří hodnotu, která by měla překonat naplnění jejich přání a požadavků;
- b) *procesy*, sloužící ke vzniku nabídky,
nejsou kvůli úzkým místům v jejich průběhu či návaznostech schopny zajistit zákazníky požadovanou kvalitu nabízených produktů či služeb anebo jsou příliš nákladné a jsou tak příčinou ceny, která není zákazníkem akceptovatelná;
- c) *lidé*, obsluhující tyto procesy,
pracovníci organizace buď nemají potřebné odborné způsobilosti (včetně manažerů) anebo nejsou dostatečně motivováni k vysoké pracovní výkonnosti a efektivní spolupráci, což negativně ovlivňuje jejich pracovní chování i výsledky.

Zatímco volba kritérií výběru nejlepší z možných alternativ řešení zadaného problému slouží k vyhledání toho, co jednotlivé alternativy *odlišuje*, je specifikace klíčových faktorů úspěchu zacílena opačně. Musí umožnit vyhledat to, co všechny alternativy při jejich implementaci *spojuje*.

Na zabezpečení požadované účinnosti vlivu klíčových faktorů úspěchu na úspěšnost zvoleného řešení zadaného problému se musí prioritně zaměřit plány jeho implementace do vnitřního prostředí organizace.

Co vše musí zohlednit plány implementace zvoleného finálního řešení?

V podnikatelské praxi jsou výsledkem práce týmů, navrhujících řešení aktuálních podnikatelských problémů, plány implementace (uvedení do života) navrženého řešení. A také specifikace podmínek proveditelnosti implementačním plánem navrhovaných opatření.

Výsledkem závěrečné práce proto také nemůže být pouze návrh řešení zadaného problému, byť tvůrčím způsobem upravený na podmínky situačního rámce jeho uskutečnění. Student musí prokázat (alespoň teoreticky, jinou možnost prakticky nemá) proveditelnost jím navrhovaného řešení v podmínkách organizace, pro kterou ho zpracovává. Což je nejlépe možné představit přípravou plánu jeho reálné implementace a prověřením splnění podmínek pro jeho účelné uskutečnění.

Plán implementace navrhovaného řešení má podobu souboru „scénářů“ provedení jednotlivých opatření, která přispívají k vytvoření podmínek nutných k úspěšnému provedení navrhovaného řešení ve vnitřním prostředí organizace a v určitém situačním rámci, který determinuje formy provádění jejích podnikatelských aktivit.

Možné bariéry, bránící úspěšné implementaci připravených opatření, přitom většinou představují tři kategorie kritických faktorů úspěchu: lidé, technologie a produkty. Mohou způsobit různé potíže při naplňování zvolených „scénářů“, jak stručně naznačuje obsah výše uvedené tabulky.

	Lidé	Technologie	Produkty
Aktivity konkurence	Vyzrazení záměrů organizace	Volba účinnějších a/nebo levnějších postupů	Nabídka soupeřů bude atraktivnější
Firemní kultura	Neochota měnit zaběhnuté pracovní návyky a postupy	Nepřátelské přijetí nového a dosud neověřeného	Snaha prodat nové starými postupy i cestami
Přidělování zdrojů	Interní spory o získání nedělitelných zdrojů prioritně	Nedostatečná podpora rozpočtem provozních nákladů	Nevyváženost skladby sortimentu
Situace na trhu	Překvapivá změna pravidel konkurenční soutěže	Vývoj nových technologií může změnit podstatu oboru	Rychlé zastarání původních díky technickým novinkám
Technické problémy	Absence potřebných znalostí a dovedností k jejich zvládnutí	Odstranění „dětských nemocí“ nové technologie	Nutnost vynaložit kapacitu na záruční opravy
Vlastnosti produktu	Absence motivačních signálů k dalšímu vylepšování	Nevyužití všech možností nové technologie	Nenaplnění slíbených funkčních a uživatelských vlastností
Vývoj v okolí	Odmítání přijmout změny v okolí jako nevratné	Stírání hranic mezi obory, vznik kombinovaných produktů	Nové a neobvyklé možnosti jiného uplatnění

V návrhu implementačních plánů (či přesněji - scénářů) zavádění opatření, která zajistí proveditelnost navrhovaného řešení v podmínkách organizace, musí být tyto možné problémy zohledněny systémem předběžných kontrol, které musí potvrdit připravenost organizace možné implementační bariéry překonat. Ty lze překonat také prostřednictvím včasné přípravy pracovníků na působení ve změněných podmínkách a v jiných konkurenčních situacích, včasné přípravy nových pracovních a technologických postupů a vytvořením podmínek pro průběžné vylepšování nabízených produktů a služeb.

Student by si měl být vědom skutečnosti, že neustálé změny jsou neoddelitelnou a přirozenou součástí života každé moderní organizace v dnešní společnosti znalostí. A navrhnout implementaci svého řešení tak, že změna je vnímána jako příležitost pro jeho úspěšné provedení, nikoliv jako hrozba jeho účinné implementace.

Student si musí uvědomit, že jeho práce má prokázat zvládnutí znalostí a dovedností pro realizaci *řešení konkrétních problémů* podnikatelské praxe. Tedy musí předvést nejenom to, že potřebnými znalostmi disponuje (rozuměj: umí je vyhledat!), ale v náznaku i to, že je dovede vhodně zkombinovat a uplatnit. Musí tedy svou prací zároveň prokázat svou schopnost *kreativního myšlení*, schopnost vidět konkrétní problém v detailu jeho podstaty a také v širších souvislostech jeho vlivu na chování organizace.

ODPOVĚDI NA OTÁZKY KE ČTVRTÉ FÁZI POSTUPU

Jak napomůže navrhované řešení zvýšení konkurenceschopnosti?

Zvýšení konkurenceschopnosti organizace může mít řadu různých jevových forem, počínaje zvýšením výnosů z prodeje, přes zvýšení podílu na rozhodujících segmentech cílových trhů nebo získáním pozice technického lídra v oboru podnikání až po vylepšení dobrého jména organizace ve společnosti.

Problém, který má být závěrečnou prací vyřešen, svými negativními důsledky snižuje konkurenceschopnost organizace v určitých oblastech výkonu jejích podnikatelských aktivit. Zvýšení konkurenceschopnosti na původní (před vznikem problému) úroveň nebo na úroveň nejlepších konkurentů je primárním úkolem implementace navrženého řešení. Dojde-li ke zvýšení konkurenceschopnosti i v dalších oblastech podnikání organizace, je to přínos dodatečný. Nebyl připravován záměrně a představuje dodatečnou prémii pro uživatele. Což nemusí být vždy a za všech okolností výhodou; vedení organizace pak mnohdy musí řešit dodatečný problém: jak se vyrovnat s nečekaným úspěchem.

Specifikací zadání a jeho následným zpřesněním jsou stanoveny cíle, které má organizace vyřešením zadaného problému dosáhnout. Splnění těchto cílů je identifikováno prostřednictvím zvolené soustavy ukazatelů, jejichž hodnoty musí po implementaci navrženého řešení ležet v určité oblasti. Ta charakterizuje požadovanou úroveň konkurenceschopnosti.

Autor závěrečné práce musí vyhodnotit jak implementace jím navrženého řešení napomáhá zvýšení konkurenceschopnosti organizace, v jakém rozsahu i v jaké oblasti. A musí zdůraznit, které výsledky jsou chtěné (primární) a které vznikly jako sekundární. V případě primárních výsledků je nutné vyhodnotit jak naplnily očekávání, v případě sekundárních výsledků je nutné navrhnout jak budou využity.

Při hodnocení přínosů řešení pro zvýšení konkurenceschopnosti organizace musí student, autor závěrečné práce, srovnat vyšší přínosů s cenou, kterou organizace musela vynaložit na jejich vznik. Hodnocenou nejenom finančně (vyšší realizačních nákladů), ale také mírou úsilí, které museli pracovníci organizace při implementaci řešení vynaložit.

Toto hodnocení se týká volby strategie vypracování řešení. Umožňuje zjistit, zda by pro organizaci nebylo přínosnější a levnější zvolit alternativu „vyhnout se konkurenci“ či naopak.

Jak dojde ke zhodnocení investic do jeho provedení?

V podnikání není nic zadarmo, provedení jakékoliv podnikatelské aktivity musí být podpořeno finančně, tedy formou účelově zacílených investic. Tyto investice musí být rentabilní! Smyslem podnikání je zabezpečit co nejvyšší zhodnocení do něj vloženého kapitálu. Výnosnost investovaného kapitálu je vesměs hodnocena dvěma poměrovými *ukazateli finanční analýzy*

1. **ROI** (Return on Investment), podíl ročního nárůstu zisku a jednorázových investičních nákladů, který vyjadřuje roční výnos z jedné investované Kč. Např. hodnota $ROI = 0,14$ znamená, že roční výnos z jedné investované koruny je 14 haléřů.
2. **Doba návratnosti**, vyjádřená jako podíl jednorázových nákladů a součtu ročního navýšení zisku a ročních odpisů, udává délku časového období, za které se investice zaplatí díky zvýšení podnikatelské výkonnosti organizace.

Je nutné upozornit na dvě časté chyby v souvislosti s těmito ukazateli vyskytující se. Při výpočtu obou ukazatelů se pracuje s navýšením zisku, tedy s rozdílem mezi ziskem organizace po implementaci navrženého řešení a ziskem, který organizace dosahovala před aplikací navrženého řešení.

Mnozí autoři si situaci zjednodušují a odvozují rentabilitu investice od aktuální výše zisku. To je zavádějící, rentabilita je tímto způsobem stanovena jako vysoká a i méně výhodné řešení se pak jeví - nesprávně - jako přínosné.

Poměrně často je doba návratnosti považována - opět mylně - za převrácenou hodnotu ROI. Doba návratnosti je však odvozována nejenom z nárůstu zisku, ale také od výše odpisů. Převrácená hodnota ROI pak nevyjadřuje dobu návratnosti přesně, protože nebere do úvahy skutečnost, že investice je splácena ze dvou zdrojů - ze zisku a také z nákladových zdrojů, z odpisů.

I když jsou oba ukazatele finanční analýzy nejvíce frekventované, nejsou jediné, které slouží k posouzení míry zhodnocení investic do implementace navrhovaného řešení. Kromě dalších ukazatelů rentability (např. rentabilita aktiv či rentabilita prodeje), aplikovaných v souladu s odlišným charakterem situačního rámce pro implementaci navrhovaného řešení, se uplatňují také ukazatele *likvidity*. Pokud je podmínka vyšší likvidity nutnou podmínkou pro navýšení konkurenceschopnosti organizace.

Hodnocení rentability investic není samoúčelné, zaměřuje se na posouzení efektivity vynaložených kapitálových zdrojů organizace v porovnání se ztrátou, kterou by organizace musela unést, pokud by se rozhodla na vznik problému reagovat přístupem „nedělat nic“. V některých situacích je tato pasivita účinnější než aktivní postupy řešení vznikajícího problému. Ale je to spíše výjimkou.

Hodnocení zvýšení úrovně konkurenceschopnosti není povinné, ale většinou je připravováno, protože poskytuje jiný pohled na aplikované řešení, než jaký nabízí metody finanční analýzy. Posouzení míry zhodnocení investic, vynaložených na implementaci navrhovaného podnikatelského řešení, je naopak **povinné** a je vyžadováno předpisy o účetnictví. Proto nesmí být opomenuto ani v závěrečné práci studenta.

Jak se autorovi podařilo naplnit zadání práce?

Pro formulaci odpovědí na obě výše uváděné otázky většinou nemá student, autor závěrečné práce, dostatek relevantních informací a musí tedy hodnocení výsledků práce ve vztahu k přínosu jejího řešení pro zvýšení konkurenceschopnosti organizace a ve vztahu k vyhodnocení rentability na jeho implementaci vynaložených investic pouze naznačit. Dá tím najevo, že o nutnosti vyhodnocení jím dosažených výsledků ví, ale nemůže jí vyhovět.

Oproti tomu zhodnotit to, do jaké míry se mu podařilo naplnit zadání práce, může a dokonce **musí**. Má k tomu dostatek podkladů a všechny jsou obsaženy v textu jeho závěrečné práce. Hodnocení musí *vztáhnout k cílům řešení*, které si vymezil již v první fázi při specifikaci zadání. Tedy v etapě, kdy o problému, řešení kterého si zvolil, neměl dostatek informací.

Při řešení podnikatelských problémů je běžné, že se všech cílů zadání nepodaří dosáhnout. Podobně jako sázka na favorita v dostizích nemusí být vždy úspěšná; favorit nevtěží vždy a za všech okolností. Řešitelé pak musí zdůvodnit, proč některých cílů nebylo dosaženo. A definovat v čem byla chyba; zda v nevhodné formulaci zadání nebo v nesprávném postupu jeho plnění. V zájmu toho, aby se identifikované chyby neopakovaly při řešení dalších podnikatelských problémů.

Stejný postup musí uplatnit také student při hodnocení výsledků své práce. Aby jeho hodnocení bylo účelné, měl by se zaměřit na stručné zodpovězení následujících otázek:

- Byly cíle sledované zadáním stanoveny vhodně a byly reálné? (pokud ano, sdělit proč a pokud ne, také vysvětlit proč)
- Byly cíle sledované řešením naplněny a v jakém rozsahu? (co bylo příčinou nenaplnění některých cílů, které z nich byly objektivní a které subjektivní)
- Byly metody, aplikované při zpracování práce, zvoleny vhodně a jak byly účinné? (pokud nebyla volba vhodná anebo nebyly metody účinné, uveďte proč)
- Jaké nepředvídané překážky a problémy bylo nutné v průběhu řešení překonat? (vysvětlit proč se vyskytovaly a jak byly překonány nebo v čem negativně ovlivnily původní plán řešení)

Při formulaci odpovědí na tyto otázky si student musí udržet určitý odstup od vlastní práce, nesmí však svádět všechny její nedostatky na vnější okolnosti. Musí být dostatečně sebekritický a nesmí se bát upozornit na vlastní chyby. Smyslem jakékoliv lidské činnosti je podat co nejlepší výkon. To se daří jenom výjimečně. Pak je nutno se poučit z chyb, aby výkon byl příště lepší. Členové zkušební komise jsou vesměs zkušení lidé a zralé osobnosti. Více než dokonalost výsledku ocení schopnost kritické sebereflexe. Je to zárukou toho, že student se bude i nadále učit tím, že bude přemýšlet o výsledcích své práce.

Protože závěrečná práce je svou povahou pouze dílčím řešením složitějších podnikatelských problémů a navíc je toto řešení neúplné (z důvodů časových a nákladových omezení i absence všech relevantních informací) a zaměřuje se pouze na vybrané aspekty, je vhodné na závěr vlastního hodnocení výsledků práce navrhnout také jak získané výsledky dále využít. I to, jak dílčí řešení rozšířit a případně prodloužit, aby jeho výsledky mohly být využity při řešení nových navazujících nebo vyvolaných problémů.

A ještě několik rad na závěr

Při konzultaci s vedoucím práce se zaměřte především na téma, na výběr jemu odpovídajícího problému a na obsah budoucí práce. **To je podstatné** a s tím musíte začít. Je překvapivé, jak málo studentů tak opravdu začíná. Jejich mysl je zahlcena mnohem méně podstatnými aspekty řešení, formální stránkou prezentace výsledků.

Je nutné zdůraznit, že obsah práce je primární; forma jakou je zachycen, musí odpovídat *potřebám jeho efektivní interpretace*. Neznamená to, že studenti nemusí věnovat formálním aspektům zpracování závěrečné práce pozornost. Spíše naopak, praxí je potvrzena skutečnost, že dobrá forma zpracování může pozdvihnout její obsah na vyšší úroveň a naopak, nevyhovující forma zpracování dosažených (dobrých!) výsledků je mnohdy příčinou pochyb o obsahové kvalitě závěrečné práce. Formou výsledné práce se však stačí zabývat až tehdy, když je její výsledný text k dispozici v plném rozsahu.

Při prvním setkání s vedoucím práce by se student měl zaměřit na volbu tématu práce a identifikaci konkrétního problému, který by měl ve své práci vyřešit. Klást dotazy odlišného charakteru jako: kolik má mít práce stránek?, jak uvádět citace z literatury?, jak umístit obrázky? apod. je předčasné.

Přítom odpověď na otázky, týkající se formy zpracování závěrečné práce, je ve své obecnosti všem otázkám společná: *podle potřeby!* Práce má mít tolik stránek, kolik je nezbytně nutné k zachycení výsledků doprovázejících plnění uloženého zadání. Přítom musí být tento počet rozumný, má-li práce naplnit očekávání a dostatečně podrobně představit výsledné řešení, a nemá-li zároveň zahrnout oponenta zbytečnými detaily. Orientační číslo 50-70 stránek je pragmaticky stanoveným optimem, kolem kterého by se měl pohybovat obvyklý rozsah běžné závěrečné práce.

Mnozí studenti se snaží vyhovět zadání a splnit požadavek optimálního rozsahu práce tím, že do textu práce opisují celé partie z učebnic. Přítom stačí pouhý odkaz na literaturu, kde si každý může přečíst originální text v plném znění, nikoliv jen výběr filtrovaný představou studenta. Práce má zachytit **vlastní myšlenky** studenta samotného, nikoliv myšlenky (mnohdy zkeslené autorskou interpretací studentů) renomovaných autorů. Ty jsou zachyceny lépe, přesněji a podrobněji jinde.

Forma zpracování závěrečné práce je především **individuální vizitkou** studenta, jejího autora. Jak bude formátovat stránky, jak umístit obrázky, jak bude používat tabulky apod., to vše záleží pouze na něm a na jeho osobním vkusu i estetickém cítění. Student má svobodu volby toho, jak se budete individuálně prezentovat.

Svoboda volby není jednoduchá, je spojena s odpovědností. Na to si budete muset začít zvykat. Je jednodušší nechat rozhodnout někoho jiného a případně ho obvinít z vlastního neúspěchu (..... protože jsem poslechnul špatnou radu) než se rozhodnout sám a nést osobně důsledky za výsledek přijatého rozhodnutí.

Zpracování závěrečné práce a její následná obhajoba je obvykle první opravdovou *příležitostí k prezentaci a prosazení individuality (osobnosti) studenta*. V relativním bezpečí odborného závětrí školy dostává příležitost uvědomit si, že po opuštění školy se bude muset tímto způsobem profesně prosazovat pravidelně a bez záštity ochranných křídel své alma mater.

K tomu je vhodné uvést jednu důležitou poznámku: státní závěrečná zkouška a s ní spojená obhajoba závěrečné práce je společenskou událostí, která se řídí pravidly **společenské etikety**. Studenti by se měli snažit tato pravidla dodržovat. V projevech chování i svým vzhledem a úpravou zevnějšku. Mladí lidé si totiž mnohdy (zcela mylně!) myslí, že pohrdáním společen-

skými konvencemi prokazují svou individualitu, nezávislost a originalitu. Mýlí se, ukazují jen svou osobnostní nezralost.

Každý jedinec se dokáže úspěšně prosadit tehdy, je-li si plně vědom silných stránek i slabín své osobnosti, svých odborných způsobilostí, svých komunikačních dovedností a svých přesvědčovacích schopností. Při zpracování závěrečné práce a při přípravě její obhajoby se toto vědomí studenta musí projevit

- (a) vhodnou volbou *logiky postupu zpracování* výsledného řešení (naplnění zadání práce), která nabídne možnost uplatnit přednosti jeho odborných znalostí;
- (b) výběrem takových *forem prezentace* dosažených výsledků, které podtrhnou odborné přednosti autora;
- (c) připraveností na *důslednou a asertivní obhajobu* výsledků, o jejichž správnosti je student vnitřně přesvědčen, před oponenty.

Proto tyto rady na závěr:

Začněte úvahami o věcném obsahu práce.

Teprve až s jistotou víte, co chcete sdělit, zabývejte se tím, jak to provedete.

A nakonec si připravte několik postupů jak to, co jste připravili, úspěšně „prodáte“.