



MASARYKOVA UNIVERZITA  
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA  
KATEDRA PODNIKOVÉHO HOSPODÁŘSTVÍ

BPH\_EKOR

# **Ekonomika organizací**

podzim 2011



MASARYKOVA UNIVERZITA, EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA, Lipová 41a, 602 00 Brno  
tel.: +420 549 49 1710 • fax: +420 549 49 1720 • [www.econ.muni.cz](http://www.econ.muni.cz)  
Bankovní spojení: KB Brno-město, č.ú.: 85636621/0100 • IČ: 00216224 • DIČ: CZ00216224



# Plánování a rozhodování v organizaci

- ***Strategické plánování***

- » Bostonská matice portfolia (*1 příklad*)

- ***Rozhodování***

- » Alternativy rozhodování (*1 příklad*)

- » Výsledková a rozhodovací matice (*1 příklad*)





# Příklad 1

Cestovní kancelář má ve svém portfoliu tyto produkty:

	Relativní tržní podíl:	Růst trhu:	Podíl na obratu:
<b>Rafty</b>	0,2	15 %	5 %
<b>Pobyty u moře</b>	8,0	9 %	30 %
<b>Poznávací zájezdy</b>	0,5	20 %	10 %
<b>Vysokohorská turistika</b>	0,3	0 %	17 %
<b>Zimní zájezdy</b>	4,0	4 %	20 %
<b>Cykloturistické zájezdy</b>	3,0	20 %	15 %
<b>Expediční výpravy</b>	0,8	9 %	3 %

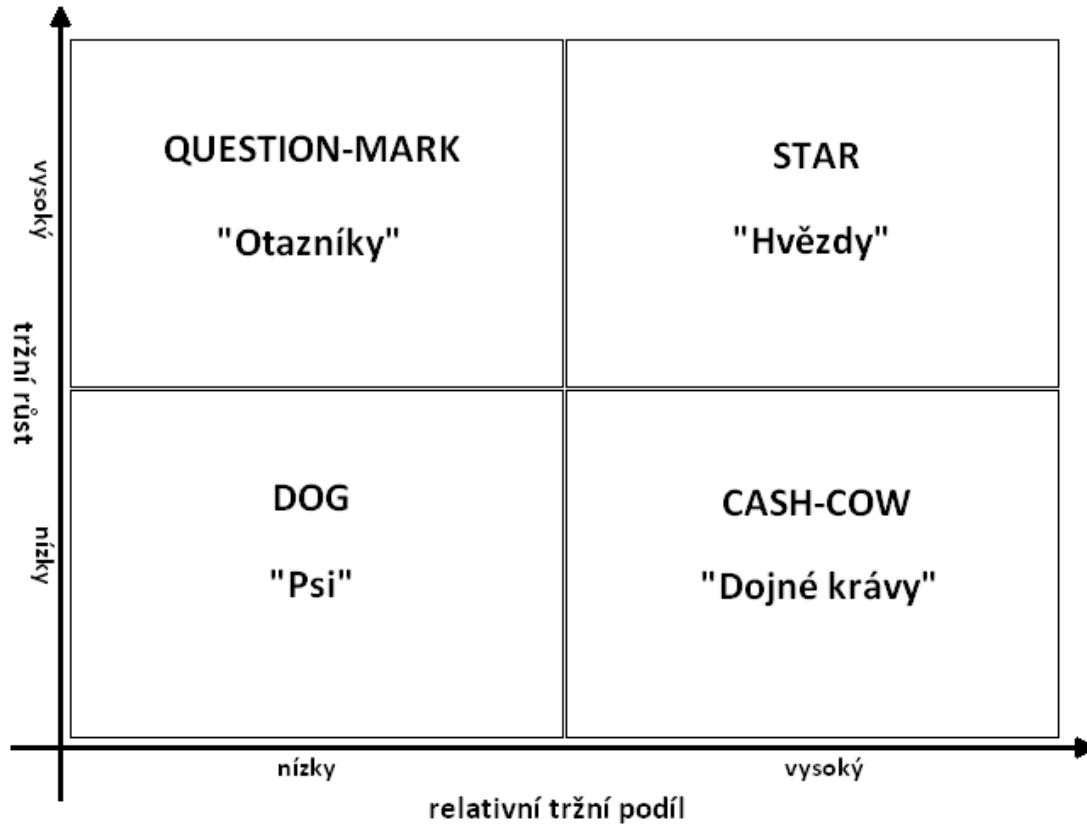
Analyzujte produkty pomocí Bostonské matice portfolia.





# Příklad 1 - řešení

## Bostonská matice portfolia:





# Příklad 1 – řešení

Cestovní kancelář má ve svém portfoliu tyto produkty:

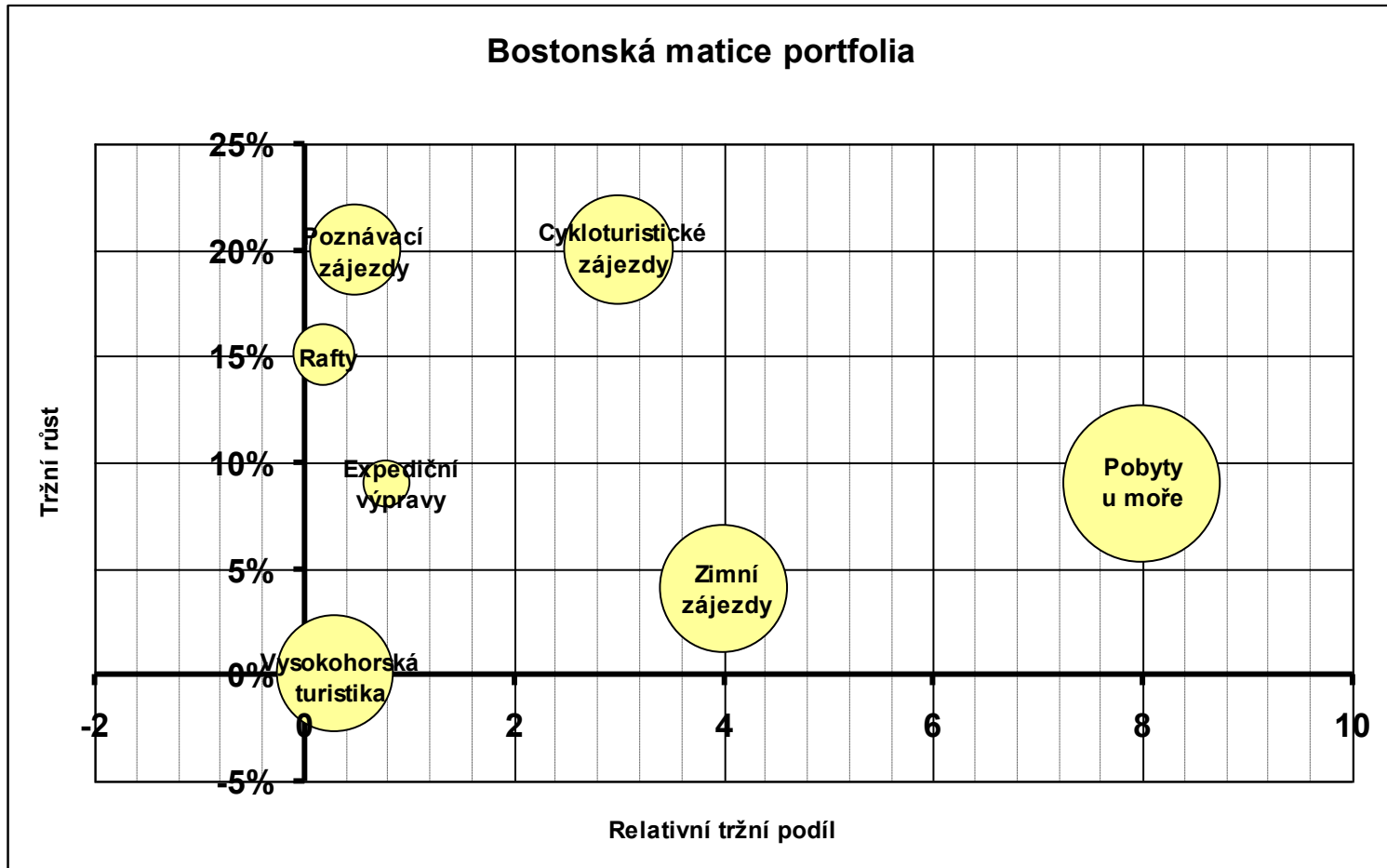
	Relativní tržní podíl:	Růst trhu:	Podíl na obratu:
<b>Rafty</b>	0,2	15 %	5 %
<b>Pobyty u moře</b>	8,0	9 %	30 %
<b>Poznávací zájezdy</b>	0,5	20 %	10 %
<b>Vysokohorská turistika</b>	0,3	0 %	17 %
<b>Zimní zájezdy</b>	4,0	4 %	20 %
<b>Cykloturistické zájezdy</b>	3,0	20 %	15 %
<b>Expediční výpravy</b>	0,8	9 %	3 %

Analyzujte produkty pomocí Bostonské matice portfolia.





# Příklad 1 – řešení





# Příklad 1 – řešení

## Bostonská matice portfolia:

**Hvězdy:** Cykloturistické zájezdy

**Dojné krávy:** Pobyty u moře  
Zimní zájezdy

**Otazníky:** Poznávací zájezdy  
Rafty

**Psi:** Vysokohorská turistika  
Expediční výpravy





# Příklad 2

Podnik má k dispozici 2 000 000 Kč.

Může je využít k výrobě:  
produktu A nebo produktu B

s výrobními náklady produktu:  
1 200 000 Kč nebo 2 000 000 Kč.

Může také uložit peníze v bance, případně část kapitálu použít na výrobu jednoho produktu a zbytek pro vklad v bance.

Uvedte přehled jednotlivých alternativ jednání.







# Příklad 2 – řešení

## Alternativy jednání:

Akční parametr 1:  
Výroba produktu

Akční parametr 2:  
Vklad do banky

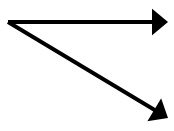




# Příklad 2 – řešení

## Alternativy jednání:

Akční parametr 1:

Výroba produktu  Výroba produktu A  
Výroba produktu B

Akční parametr 2:

Vklad do banky





# Příklad 2 – řešení

## Alternativy jednání:

### Alternativa číslo 1.

Akční parametr 1:

Výroba produktu

**2 000 000,- Kč**

(výroba produktu A)

Akční parametr 2:

Vklad do banky

**0,-Kč**





# Příklad 2 – řešení

## Alternativy jednání:

### Alternativa číslo 2.

Akční parametr 1:

Výroba produktu

**2 000 000,- Kč**

(výroba produktu B)

Akční parametr 2:

Vklad do banky

**0,-Kč**





# Příklad 2 – řešení

## Alternativy jednání:

### Alternativa číslo 3.

Akční parametr 1:

Výroba produktu

**1 200 000,- Kč**

(výroba produktu A)

Akční parametr 2:

Vklad do banky

**800 000,-Kč**





# Příklad 2 – řešení

## Alternativy jednání:

### Alternativa číslo 4.

Akční parametr 1:

Výroba produktu

**1 200 000,- Kč**

(výroba produktu B)

Akční parametr 2:

Vklad do banky

**800 000,-Kč**





# Příklad 2 – řešení

## Alternativy jednání:

### Alternativa číslo 5.

Akční parametr 1:

Výroba produktu

**0,- Kč**

Akční parametr 2:

Vklad do banky

**2 000 000,-Kč**





# Příklad 3

Nadnárodní výrobní podnik působící v Evropě hledá nové místo pro svou další pobočku.

Z předběžné analýzy vyplynulo, že v úvahu připadají 4 místa. ( $a_1, a_2, a_3, a_4$ ).

Pro rozhodování podstatné stavy okolí ( $s_1, s_2, s_3, \dots$ ) - jako podstatná kritéria rozhodování byly určeny:

- roční dopravní náklady,
- mzdové náklady a
- daňové výhody.







# Příklad 3

Výsledková matice:

	Roční dopravní náklady:	Mzdové náklady:	Daňové výhody:
<b>1. místo</b>	5 000 000,- Kč	malé	průměrné
<b>2. místo</b>	8 000 000,- Kč	střední	velmi vysoké
<b>3. místo</b>	7 000 000,- Kč	vysoké	vysoké
<b>4. místo</b>	7 000 000,- Kč	malé	vysoké

Transformujte tuto výsledkovou matici na rozhodovací matici s využitím 5-ti bodové škály užitku a rozhodněte, kterou variantu má podnik vybrat.





# Příklad 3 - řešení

5-bodová škála k transformaci:

	<b>Dopravní náklady:</b>	<b>Mzdové náklady:</b>	<b>Daňové výhody:</b>
<b>5 bodů</b>	5 000 000,- Kč	velmi malé náklady	velmi vysoké výhody
<b>4 body</b>	6 000 000,- Kč	malé náklady	vysoké výhody
<b>3 body</b>	7 000 000,- Kč	střední náklady	průměrné výhody
<b>2 body</b>	8 000 000,- Kč	vysoké náklady	malé výhody
<b>1 bod</b>	9 000 000,- Kč	velmi vysoké náklady	velmi malé výhody

Hodnoty z výsledkové matice převedeme pomocí bodů do podoby rozhodovací matice.





# Příklad 3 - řešení

Rozhodovací matice:

	<b>Dopravní náklady:</b>	<b>Mzdové náklady:</b>	<b>Daňové výhody:</b>	<b>Celkem:</b>
<b>1. místo</b>	5 000 000,- Kč	malé	průměrné	
<b>2. místo</b>	8 000 000,- Kč	střední	velmi vysoké	
<b>3. místo</b>	7 000 000,- Kč	vysoké	vysoké	
<b>4. místo</b>	7 000 000,- Kč	malé	vysoké	





# Příklad 3 - řešení

Rozhodovací matice:

	<b>Dopravní náklady:</b>	<b>Mzdové náklady:</b>	<b>Daňové výhody:</b>	<b>Celkem:</b>
<b>1. místo</b>	5 000 000,- Kč	malé	průměrné	
<b>2. místo</b>	8 000 000,- Kč	střední	velmi vysoké	
<b>3. místo</b>	7 000 000,- Kč	vysoké	vysoké	
<b>4. místo</b>	7 000 000,- Kč	malé	vysoké	





# Příklad 3 - řešení

5-bodová škála k transformaci:

	<b>Dopravní náklady:</b>	<b>Mzdové náklady:</b>	<b>Daňové výhody:</b>
<b>5 bodů</b>	5 000 000,- Kč	velmi malé náklady	velmi vysoké výhody
<b>4 body</b>	6 000 000,- Kč	malé náklady	vysoké výhody
<b>3 body</b>	7 000 000,- Kč	střední náklady	průměrné výhody
<b>2 body</b>	8 000 000,- Kč	vysoké náklady	malé výhody
<b>1 bod</b>	9 000 000,- Kč	velmi vysoké náklady	velmi malé výhody

Hodnoty z výsledkové matice převedeme pomocí bodů do podoby rozhodovací matice.





# Příklad 3 - řešení

Rozhodovací matice:

	<b>Dopravní náklady:</b>	<b>Mzdové náklady:</b>	<b>Daňové výhody:</b>	<b>Celkem:</b>
<b>1. místo</b>	5 bodů	malé	průměrné	
<b>2. místo</b>	2 body	střední	velmi vysoké	
<b>3. místo</b>	3 body	vysoké	vysoké	
<b>4. místo</b>	3 body	malé	vysoké	





# Příklad 3 - řešení

Rozhodovací matice:

	Dopravní náklady:	Mzdové náklady:	Daňové výhody:	Celkem:
1. místo	5 bodů	malé	průměrné	
2. místo	2 body	střední	velmi vysoké	
3. místo	3 body	vysoké	vysoké	
4. místo	3 body	malé	vysoké	





# Příklad 3 - řešení

5-bodová škála k transformaci:

	<b>Dopravní náklady:</b>	<b>Mzdové náklady:</b>	<b>Daňové výhody:</b>
<b>5 bodů</b>	5 000 000,- Kč	velmi malé náklady	velmi vysoké výhody
<b>4 body</b>	6 000 000,- Kč	malé náklady	vysoké výhody
<b>3 body</b>	7 000 000,- Kč	střední náklady	průměrné výhody
<b>2 body</b>	8 000 000,- Kč	vysoké náklady	malé výhody
<b>1 bod</b>	9 000 000,- Kč	velmi vysoké náklady	velmi malé výhody

Hodnoty z výsledkové matice převedeme pomocí bodů do podoby rozhodovací matice.







# Příklad 3 - řešení

Rozhodovací matice:

	Dopravní náklady:	Mzdové náklady:	Daňové výhody:	Celkem:
1. místo	5 bodů	4 body	průměrné	
2. místo	2 body	3 body	velmi vysoké	
3. místo	3 body	2 body	vysoké	
4. místo	3 body	4 body	vysoké	





# Příklad 3 - řešení

Rozhodovací matice:

	<b>Dopravní náklady:</b>	<b>Mzdové náklady:</b>	<b>Daňové výhody:</b>	<b>Celkem:</b>
<b>1. místo</b>	5 bodů	4 body	průměrné	
<b>2. místo</b>	2 body	3 body	velmi vysoké	
<b>3. místo</b>	3 body	2 body	vysoké	
<b>4. místo</b>	3 body	4 body	vysoké	





# Příklad 3 - řešení

5-bodová škála k transformaci:

	<b>Dopravní náklady:</b>	<b>Mzdové náklady:</b>	<b>Daňové výhody:</b>
<b>5 bodů</b>	5 000 000,- Kč	velmi malé náklady	velmi vysoké výhody
<b>4 body</b>	6 000 000,- Kč	malé náklady	vysoké výhody
<b>3 body</b>	7 000 000,- Kč	střední náklady	průměrné výhody
<b>2 body</b>	8 000 000,- Kč	vysoké náklady	malé výhody
<b>1 bod</b>	9 000 000,- Kč	velmi vysoké náklady	velmi malé výhody

Hodnoty z výsledkové matice převedeme pomocí bodů do podoby rozhodovací matice.





# Příklad 3 - řešení

Rozhodovací matice:

	<b>Dopravní náklady:</b>	<b>Mzdové náklady:</b>	<b>Daňové výhody:</b>	<b>Celkem:</b>
<b>1. místo</b>	5 bodů	4 body	3 body	
<b>2. místo</b>	2 body	3 body	5 bodů	
<b>3. místo</b>	3 body	2 body	4 body	
<b>4. místo</b>	3 body	4 body	4 body	





# Příklad 3 - řešení

Výsledková matice:

	<b>Dopravní náklady:</b>	<b>Mzdové náklady:</b>	<b>Daňové výhody:</b>	<b>Celkem:</b>
<b>1. místo</b>	5 000 000,- Kč	malé	průměrné	
<b>2. místo</b>	8 000 000,- Kč	střední	velmi vysoké	
<b>3. místo</b>	7 000 000,- Kč	vysoké	vysoké	
<b>4. místo</b>	7 000 000,- Kč	malé	vysoké	





# Příklad 3 - řešení

Rozhodovací matice:

	<b>Dopravní náklady:</b>	<b>Mzdové náklady:</b>	<b>Daňové výhody:</b>	<b>Celkem:</b>
<b>1. místo</b>	5 bodů	4 body	3 body	
<b>2. místo</b>	2 body	3 body	5 bodů	
<b>3. místo</b>	3 body	2 body	4 body	
<b>4. místo</b>	3 body	4 body	4 body	





# Příklad 3 - řešení

Rozhodovací matice:

	<b>Dopravní náklady:</b>	<b>Mzdové náklady:</b>	<b>Daňové výhody:</b>	<b>Celkem:</b>
<b>1. místo</b>	5 bodů	4 body	3 body	12 bodů
<b>2. místo</b>	2 body	3 body	5 bodů	10 bodů
<b>3. místo</b>	3 body	2 body	4 body	9 bodů
<b>4. místo</b>	3 body	4 body	4 body	11 bodů





# Příklad 3 - řešení

Rozhodovací matice:

	Dopravní náklady:	Mzdové náklady:	Daňové výhody:	Celkem:
<b>1. místo</b>	5 bodů	4 body	3 body	12 bodů
<b>2. místo</b>	2 body	3 body	5 bodů	10 bodů
<b>3. místo</b>	3 body	2 body	4 body	9 bodů
<b>4. místo</b>	3 body	4 body	4 body	11 bodů

Pro umístění pobočky tedy zvolíme první místo, nakolik poskytuje nejvyšší celkovou hodnotu – přináší nejvyšší užitek.







**Děkuji za pozornost**

