



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
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:
Rafty	0,2	15 %	5 %
Pobyty u moře	8,0	9 %	30 %
Poznávací zájezdy	0,5	20 %	10 %
Vysokohorská turistika	0,3	0 %	17 %
Zimní zájezdy	4,0	4 %	20 %
Cykloturistické zájezdy	3,0	20 %	15 %
Expediční výpravy	0,8	9 %	3 %

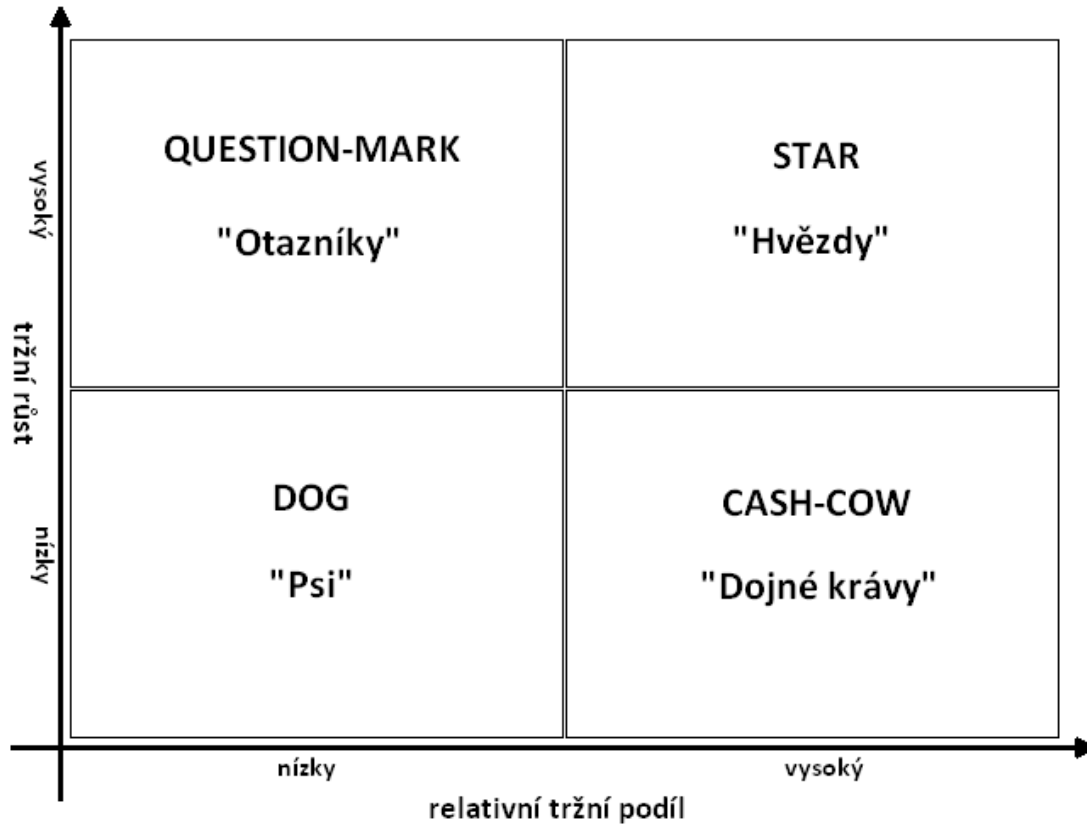
Analyzujte produkty pomocí Bostonské matice portfolia.





Příklad 1 - řešení

Bostonská matice portfolia:





Příklad 1 – řešení

Cestovní kancelář má ve svém portfoliu tyto produkty:

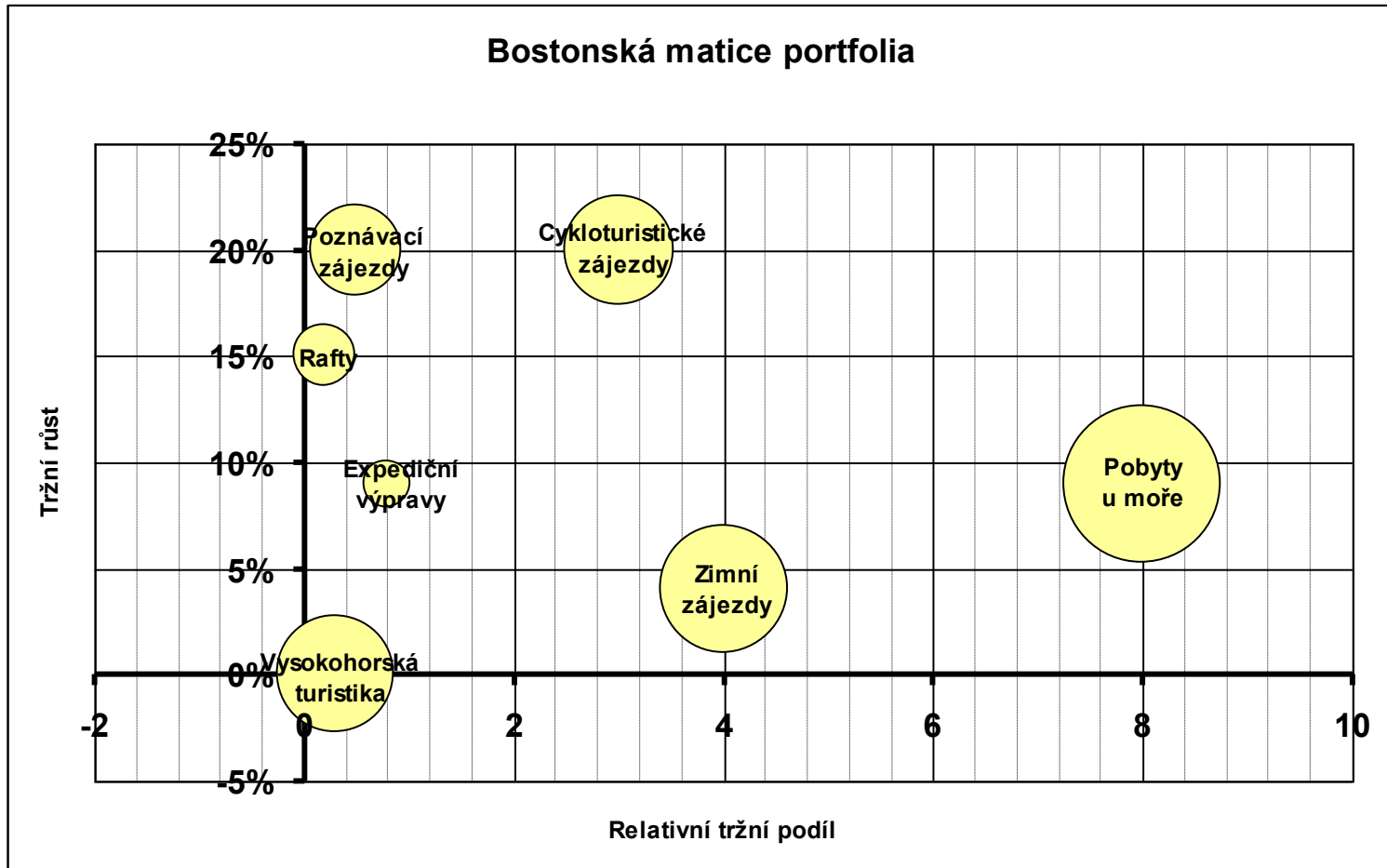
	Relativní tržní podíl:	Růst trhu:	Podíl na obratu:
Rafty	0,2	15 %	5 %
Pobyty u moře	8,0	9 %	30 %
Poznávací zájezdy	0,5	20 %	10 %
Vysokohorská turistika	0,3	0 %	17 %
Zimní zájezdy	4,0	4 %	20 %
Cykloturistické zájezdy	3,0	20 %	15 %
Expediční výpravy	0,8	9 %	3 %

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

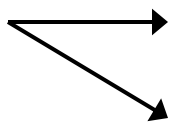




Příklad 2 – řešení

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:
1. místo	5 000 000,- Kč	malé	průměrné
2. místo	8 000 000,- Kč	střední	velmi vysoké
3. místo	7 000 000,- Kč	vysoké	vysoké
4. místo	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:

	Dopravní náklady:	Mzdové náklady:	Daňové výhody:
5 bodů	5 000 000,- Kč	velmi malé náklady	velmi vysoké výhody
4 body	6 000 000,- Kč	malé náklady	vysoké výhody
3 body	7 000 000,- Kč	střední náklady	průměrné výhody
2 body	8 000 000,- Kč	vysoké náklady	malé výhody
1 bod	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	5 000 000,- Kč	malé	průměrné	
2. místo	8 000 000,- Kč	střední	velmi vysoké	
3. místo	7 000 000,- Kč	vysoké	vysoké	
4. místo	7 000 000,- Kč	malé	vysoké	





Příklad 3 - řešení

Rozhodovací matice:

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





Příklad 3 - řešení

5-bodová škála k transformaci:

	Dopravní náklady:	Mzdové náklady:	Daňové výhody:
5 bodů	5 000 000,- Kč	velmi malé náklady	velmi vysoké výhody
4 body	6 000 000,- Kč	malé náklady	vysoké výhody
3 body	7 000 000,- Kč	střední náklady	průměrné výhody
2 body	8 000 000,- Kč	vysoké náklady	malé výhody
1 bod	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	malé	průměrné	
2. místo	2 body	střední	velmi vysoké	
3. místo	3 body	vysoké	vysoké	
4. místo	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:

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

	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

5-bodová škála k transformaci:

	Dopravní náklady:	Mzdové náklady:	Daňové výhody:
5 bodů	5 000 000,- Kč	velmi malé náklady	velmi vysoké výhody
4 body	6 000 000,- Kč	malé náklady	vysoké výhody
3 body	7 000 000,- Kč	střední náklady	průměrné výhody
2 body	8 000 000,- Kč	vysoké náklady	malé výhody
1 bod	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	3 body	
2. místo	2 body	3 body	5 bodů	
3. místo	3 body	2 body	4 body	
4. místo	3 body	4 body	4 body	





Příklad 3 - řešení

Výsledková matice:

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





Příklad 3 - řešení

Rozhodovací matice:

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





Příklad 3 - řešení

Rozhodovací matice:

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





Příklad 3 - řešení

Rozhodovací matice:

	Dopravní náklady:	Mzdové náklady:	Daňové výhody:	Celkem:
1. místo	5 bodů	4 body	3 body	12 bodů
2. místo	2 body	3 body	5 bodů	10 bodů
3. místo	3 body	2 body	4 body	9 bodů
4. místo	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

