

MANAGEMENT 1

CVIČEBNICE

Alena Šafrová Drášilová

Ladislava Kuchynková

Pavla Odehnalová

Sylva Žáková Talpová

Brno 2014

Obsah

Úvod	4
Kapitola 1 Organizování	5
1.1 Kadeřnictví	7
Řešení	8
1.2 Autoservis	16
Řešení	19
1.3 Softwarová společnost	30
Řešení	31
1.4 Stavební společnost.....	38
Řešení	40
1.5 Tiskárna.....	45
Řešení	47
1.6 Reklamní agentura	52
Řešení	55
1.7 Večerka	64
1.8 Modelové krejčovství	66
1.9 Distribuční centrum	68
1.10 Komplexní úkol	70
Kapitola 2 Rozhodování	71
2.1 Výroba minimotorek	72
Řešení	73
2.2 Výroba kotlů	76
Řešení	77
2.3 Rodinný podnik	79
Řešení	79
2.4 Výroba vánočních ozdob.....	81
Řešení	81
2.5 Obchod s elektronikou	83
Řešení	83
2.6 Úhrada faktury.....	85
Řešení	85
2.7 Obchod s outdoorovým oblečením	86
Řešení	87
2.8 Zneužití služebních automobilů	91
Řešení	91
2.9 Soukromý dopravce.....	94
Řešení	94
2.10 Domácí kutil	97
Řešení	98
2.11 Pronájem nebytového prostoru	102
Řešení	103
2.12 Výběr mobilního telefonu.....	105
Řešení	106
2.13 Soukromý zemědělec.....	110
Řešení	111
2.14 Oblast podnikání	114
Řešení	115
2.15 Trh s pojištěním	119

Řešení	119
2.16 Vztah spotřebitele k riziku	120
Řešení úkolu 1	120
Řešení úkolu 2	121
Řešení úkolu 3	122
2.17 Zahraniční investor	123
Řešení	124
2.18 Zlepšovací návrh	127
Řešení	128
2.19 Cestovní kancelář	133
Řešení	134
2.20 Výrobce čerpadel	136
Řešení	137
2.21 Výroba předsíňových stěn	139
Řešení	139
2.22 Provoz autoškoly	142
Řešení	142
2.23 Prodej skladu	145
Řešení	145
2.24 Tendr na dodávku vzdělávacích kurzů	147
Řešení	148
2.25 Tendr na dodání analýzy spokojenosti zákazníků	152
Řešení	152
Kapitola 3 Ovlivňování.....	156
3.1 Elektropodnik	157
Řešení	157
3.2 Výroba automobilových komponent	159
Řešení	159
3.3 Absolventka ESF	162
Řešení	162
3.4 Základní typy stylu vedení.....	164
Řešení	165
3.5 Ohodnocení schopnosti vedení lidí	165
Řešení	167
3.6 Identifikace vlastního stylu vedení	170
Řešení	173
3.7 Situační vedení zaměřené na typy pracovníků.....	174
Řešení	176
3.8 Situační vedení zaměřené na okolnosti úkolu	178
Řešení úkolu 1	179
Řešení úkolu 2	180
Řešení úkolu 3	181
Řešení úkolu 4	183
Řešení úkolu 5	183
Řešení úkolu 6	184
3.9 Koučování	185
Řešení	186
3.10 Transakční a transformační styl vedení.....	188
Řešení	189

Úvod

Následující učební text je určen pro vysokoškolské pedagogy zabývající se výukou předmětu Management I. a Základy managementu. Cvičebnice je rozdělena do tří kapitol. První kapitola zahrnuje příklady z oblasti organizování, druhá kapitola je zaměřena na rozhodování a třetí kapitola je věnována tématu ovlivňování.

Kapitola 1 Organizování

Náplň úvodní kapitoly tvoří případové studie, které jsou zaměřeny na osvojení pravidel pro organizování činností v podniku a jejich praktickou aplikaci v konkrétních situacích, s nimiž se mohou studenti v praxi setkat. Při řešení jednotlivých případových studií je třeba vždy dbát na posloupnost od procesů (jejich popisů a návazností), přes procesní strukturu podniku a teprve poté z těchto informací odvozovat strukturu útvarovou. Na jejím základě je následně možné formulovat konkrétní popisy pracovních míst a kompetence a zodpovědnost jednotlivých pracovníků. Studenty je třeba motivovat ke kreativním řešením a vedle tradičních útvarových struktur také k uplatňování moderních přístupů v oblasti organizování v podobě např. vícedimenzionálních či projektových organizačních struktur.

Při zpracovávání případových studií je možné využít týmovou spolupráci ve skupině, přičemž optimálním počtem osob v týmu jsou tři. První variantou je, že týmy zpracovávají shodnou případovou studii a poté v rámci diskuse porovnávají svá řešení. Tím je předmětná případová studie rozpracována a prodiskutována do hloubky, avšak řada problémů a řešení se opakuje a je třeba věnovat velkou pozornost odhalování specifik a jejich kreativnímu řešení v rámci diskuse mezi týmy. Druhou variantou je přidělení odlišných případových studií jednotlivým týmům a diskuse nad prezentacemi řešení, díky čemuž se studenti v rámci semináře setkají se širší škálou řešených problémů, avšak vzhledem k časovému omezení do menší hloubky, než v předchozím případě. Toto uspořádání však napomáhá odhalení a prodiskutování rozdílů a podobností v různých zadáních případových studií. Některé případové studie umožňují variantní zadání pro různý budoucí vývoj situace v popisovaném podniku nebo pro různá časová období.

Jednotlivé případové studie je rovněž možné používat jako zadání seminárních prací, POT pro distanční formu studia nebo jako řešené příklady pro rozvinutí diskuse na semináři. Vždy by však mělo být bráno v úvahu, že neexistuje jediné správné řešení a diskuse a zpětná vazba by se měla stát hlavním didaktickým prvkem, který studenty přiměje nad předloženým řešením přemýšlet v širších souvislostech.

Možné motivační otázky k diskusi:

Proč tento problém řešíte právě tímto způsobem?

Domníváte se, že existují i jiná řešení?

Má předložené řešení nějaké úskalí či slabé místo?

Existuje řešení, jak toto slabé místo odstranit?

V čem jsou si prezentované případové studie podobné / v čem se liší?

Je předložené řešení realizovatelné v praxi?

Co brání / mohlo by bránit praktické realizaci předloženého řešení?

Jaké náklady jsou spojeny s realizací řešení v praxi (co je zdrojem těchto nákladů)?

1.1 Kadeřnictví

Kadeřnice si založila jako živnostnice malou provozovnu, která ji solidně živila, a proto po třech letech přijala další pracovníci a změnila právní formu na společnost s ručením omezeným. Během dalších tří let se postupně rozšířilo kadeřnictví o recepční, která přijímá objednávky a eviduje zákaznice, jež přicházejí na ostříhání. Dále zaměstnává kadeřnictví celkem 5 kadeřnic, dvě studentky na mytí vlasů a úklid a externí účetní. Svým zákaznicím umožňuje objednávky telefonicky, přes internet, nebo osobně při návštěvě provozovny. Podnik si zakládá zejména na dlouhodobých vztazích s klientkami, nejmodernějších módních trendech, které monitoruje prostřednictvím odborných periodik a účasti na kadeřnických soutěžích.

Vzhledem k úspěchům a stabilnímu portfoliu klientek se majitelka rozhodla rozšířit síť o další čtyři provozovny, které budou ve stejném městě. To díky své velikosti a koupěschopné poptávce podle provedeného marketingového výzkumu umožňuje, aby rozšířená síť oslovila dostatečné množství zákazníků. Majitelka nyní plánuje, jakým způsobem provést rozšíření, aby si zachovala kontrolu nad kvalitou poskytovaných služeb, nedošlo k nárazovému odlivu zákaznic do jiných provozoven a současně aby si nové provozovny vytvořily vlastní stabilní základnu zákaznic.



Na základě uvedených informací vypracujte následující úkoly:

- 1) Znázorněte stávající útvarovou strukturu kadeřnictví.
- 2) Popište strukturu pomocí standardních charakteristik (typ, počet stupňů řízení, rozpětí řízení, intenzita řízení).
- 3) Navrhněte způsob, jakým se může kadeřnictví rozšířit. Popište úkony, které bude nutné pro rozšíření provést. Je-li to vhodné, navrhněte časově rozplánované kroky.
- 4) Znázorněte novou organizační strukturu celého podniku a opět ji popište standardními charakteristikami. Porovnejte je s charakteristikami původní organizační struktury.
- 5) Pro pozici odpovídající „vedoucí provozovny“ sepište popis pracovní pozice, který bude obsahovat kompetence, náplň práce a odpovědnost.

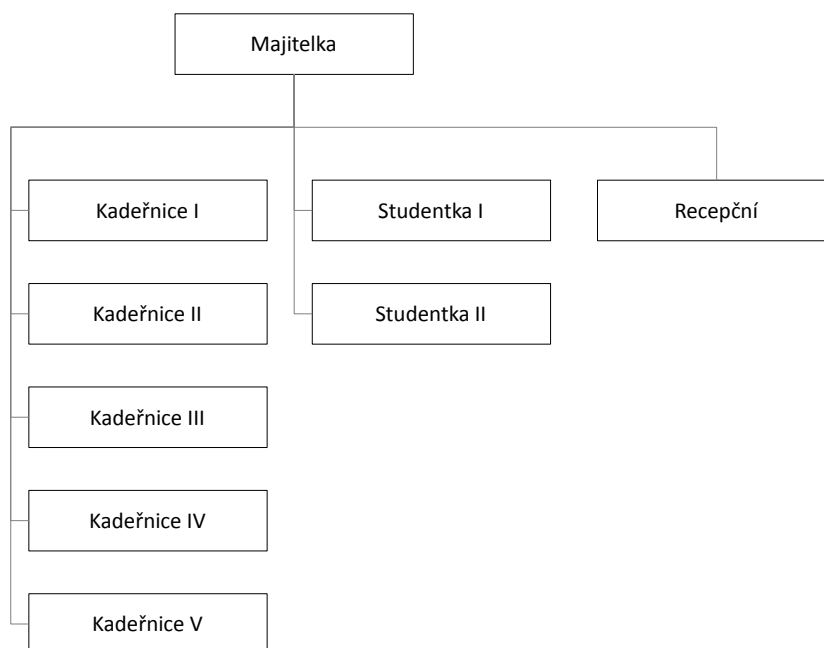
6) Pro majitelku podniku sepište činnosti, které měla na starosti před rozšířením, a ty, jimiž se bude podle nového organizačního schématu zabývat. Zvažte, zda je možné, aby některé z těchto činností vykonával jiný pracovník, případně zda by bylo možné a účelné zřídit další pracovní pozici.

Řešení

Řešení úkolu 1:

Ke znázornění útvarové struktury je možné přistoupit dvěma způsoby. V prvním případě bude funkce majitelky kumulovat také původní funkci kadeřnice a vedoucí provozovny. Pozic tedy bude přesně tolik, kolik je v podniku pracovníků. Ve druhém případě je možné zakreslit pozici kadeřnice a vedoucí provozovny zvlášť s tím, že v současné době tyto pozice zastává majitelka společnosti, ale je možné, například za účelem uvolnění majitelky od výkonné činnosti, pozice obsadit novými pracovníky. Třetí možností je pojmout podnik jako projektovou strukturu, kde spolupracují na jednotlivých projektech (zákaznících) dva různé útvary – kadeřnice a studentky na mytí a úklid. Koordinátorem těchto projektů je recepční a majitelka vystupuje pouze jako případný řešitel konfliktů.

Na následujícím obrázku je znázorněna první varianta zejména proto, že nedochází následně k žádným problémům při výpočtu popisných charakteristik:



Při zakreslování vztahů je dále třeba striktně rozlišovat, ve kterých případech jde o vnitřní vztahy v podniku a kdy vztah nepatří do organizační struktury. V zadání se jedná zejména o vztah s externí účetní, která by ve struktuře neměla být zakreslena, protože se jedná o ryze obchodní vztah mezi dodavatelem služby a klientem. Účetní tedy není zaměstnancem a není ani vázána hierarchickou vazbou k majitelce podniku. Proto také nebude ve výpočtu popisných charakteristik vystupovat jako výkonný pracovník.

Řešení úkolu 2:

Typ struktury – jedná se o velmi plochou liniovou strukturu bez štábních útvarů. Štábním útvarem by mohla být za určitých okolností recepční, pokud by pro majitelku zajišťovala například také některé práce asistentky nebo jiné specializované činnosti.

Stupně řízení – organizační struktura je plochá a najdeme zde pouze jediný stupeň řízení.

Rozpětí řízení – rozpětí řízení celého podniku je dáno počtem pracovníků podřízených vedoucímu. V našem případě je jediným vedoucím v podniku majitelka, která je nadřízenou 8 pracovníkům: $8 / 1 = 8$. Toto rozpětí řízení je poměrně velké, ale v tomto typu podniku nijak nezvládnutelné nebo nepřiměřené, zvláště pokud jsou pracovnice zkušené a není třeba do jejich práce intenzivněji zasahovat.

Intenzita řízení – intenzitu řízení vypočteme jako podíl řídicích pracovníků k počtu výkonných pracovníků, tedy těch, kteří nemají řídicí funkci. V popisované společnosti je celkem 8 výkonných pracovníků (1 recepční, 5 kadeřnic, 2 studentky) a jediná vedoucí: $1 / 8 = 0,125$.

Řešení úkolu 3:

Ze zadání vyplývá, že nové pobočky budou otevřeny ve stejném městě jako je současná hlavní provozovna podniku. To nutně povede k částečnému odlivu zákazníků z původní provozovny do nových (některým zákazníkům například bude lépe vyhovovat jiná adresa, protože je blíže k jejich bydlišti, nebo odejdou za svojí osvědčenou kadeřnicí – viz dále). Je však nepravděpodobné, že by všechny

provozovny od počátku vytížily stejný počet zaměstnanců jako původní provozovna, proto je vhodné alespoň ze začátku koncipovat nové provozovny jako menší s možným potenciálem k následnému rozšíření. Otvírání nových poboček by navíc mělo kvůli velkým finančním a organizačním požadavkům probíhat postupně.

Dále je zřejmé, že majitelka chce mít i nadále kontrolu nad kvalitou poskytovaných služeb, takže se jeví jako žádoucí dosadit do nových provozoven stávající zaměstnankyně. Majitelka by se také nadále měla věnovat profesi kadeřnice pouze u pečlivě vybraných VIP klientů a soustředit se na koordinaci a řízení celého podniku. Kroky vedoucí k rozšíření by mohly vypadat následovně:

i) Majitelka se věnuje expanzi podniku

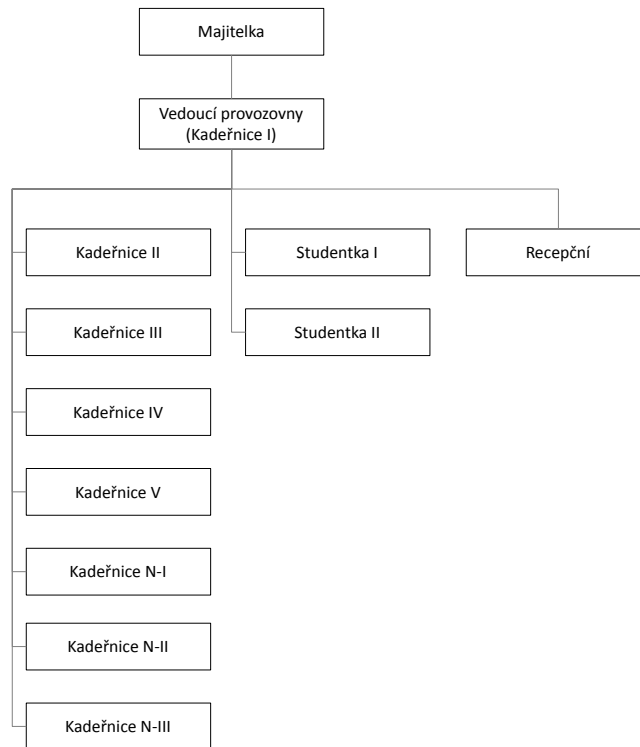
Na počátku expanze majitelka předává naprostou většinu svých zákazníků ostatním kadeřnicím a nadále se soustředí pouze na rozšiřování podniku. Ze stávajících zaměstnankyň vybírá tu nejzkušenější a nejspolehlivější, která se stává vedoucí hlavní provozovny a je nadřízená ostatním kadeřnicím, studentkám a recepční. Novou vedoucí provozovny bude pravděpodobně nutné proškolit ohledně běžné provozní agendy.

Předpokládejme, že bude nejprve otevřena jedna provozovna. V této fázi majitelka odhalí a vyřeší všechny případné problémy. Další tři provozovny pak budou otevřeny paralelně.

ii) Kroky před otevřením první provozovny

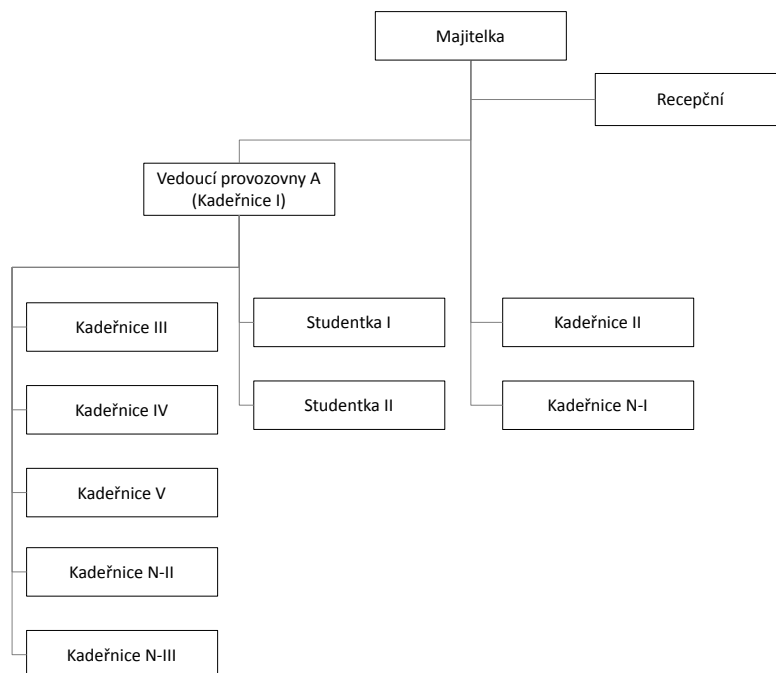
Před otevřením nové provozovny musí majitelka především:

- vyhledat odpovídající prostory a uzavřít příslušné smlouvy,
- zahájit stavební úpravy,
- zavést nový objednávkový systém, který umožní stávající recepční přijímat a rozmisťovat objednávky do více provozoven a současně k němu budou mít přístup i kadeřnice na všech nových provozovnách, které do něj budou moci také zaznamenávat objednávky,
- najmout první tři nové kadeřnice, které se začnou zaučovat na hlavní provozovně,
- připravit propagační kampaň k nové provozovně a upozornit na její otevření stávající zákazníky.

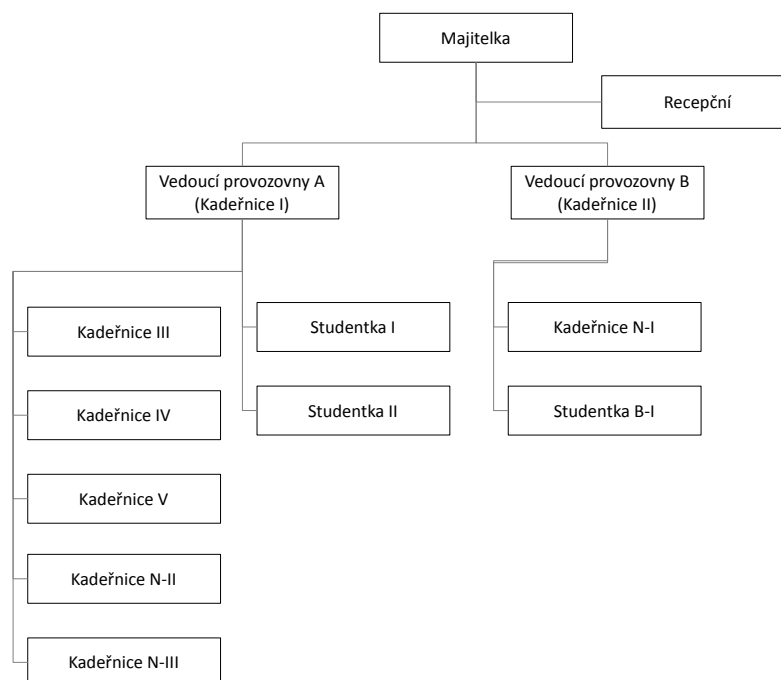


iii) Otevření první provozovny

Do nové provozovny bude přerazena jedna služebně starší kadeřnice a jedna nově zaučená kadeřnice. Dále bude najata studentka na mytí vlasů a úklid pro tuto provozovnu. Vedení nové provozovny se bude věnovat z počátku majitelka sama, aby odhalila a vyřešila případné problémy.



Po zaběhnutí provozovny předá její vedení zkušenější kadeřnici a bude se dále věnovat otevření zbývajících tří provozoven.



Na původní provozovně je nyní celkem šest kadeřnic, z nichž jedna současně zastává pozici vedoucí provozovny. Zůstávají tři původní zaměstnankyně a dvě jsou služebně mladší.

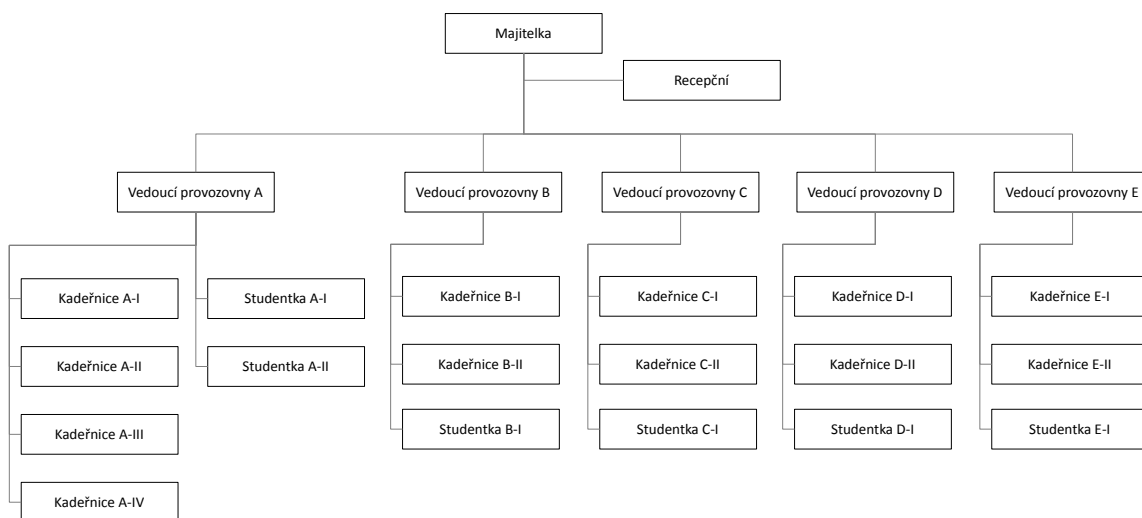
iv) Otevření dalších provozoven

Na zbývajících třech provozovnách jsou zahájeny stavební úpravy a majitelka současně přijímá dalších pět nových kadeřnic. Z kapacitních důvodů se budou tři zaučovat na původní provozovně a dvě na nově otevřené pobočce. Jakmile budou úpravy dokončeny, budou otevřeny nové pobočky, kam bude přeřazena vždy jedna zkušená kadeřnice z původní provozovny a jedna nově zaučená. Tímto způsobem zůstane na původní provozovně 5 kadeřnic, z nichž jedna je vedoucí provozovny a na každé nové pobočce bude po dvou kadeřnicích, z nichž jedna vždy bude z původní provozovny a jedna nově zaučená. Pokles stavu personálu na původní provozovně vykompenzuje odliv zákazníků do menších poboček. Do každé nové provozovny bude současně přijata studentka na mytí vlasů a úklid. Do zaběhnutí tří nových provozoven bude jejich řízení vykonávat přímo majitelka. Po přechodném období, kdy se provoz stabilizuje, převezmou

řízení každé provozovny služebně nejstarší zaměstnankyně. Majitelka se může vrátit do původní provozovny, kde příležitostně doplní stav kadeřnic (bude-li o to mít zájem). Jakmile se nové provozovny dostanou do povědomí zákazníků, bude vhodné rozšířit personální obsazení vždy o jednu pracovníci, nicméně její zaučení již může probíhat přímo v příslušné provozovně. Recepční se stává specializovaným štábem pro celý podnik.

Řešení úkolu 4:

Výsledná struktura celého podniku po rozšíření, převzetí vedení provozoven pracovníci a jejich rozšíření na vždy celkem tři kadeřnice, z nichž jedna je vedoucí provozovny, bude vypadat takto:



Řešení úkolu 5:

Popis pozice „vedoucí provozovny“ by měl obsahovat především následující body:

- zajišťuje běžný provoz pobočky,
- eviduje do objednávkového systému zákaznice, které kontaktují přímo pobočku nebo se objednávají osobně na další návštěvu,
- vykonává práci kadeřnice,
- nese hmotnou odpovědnost za hotovost přijatou do pokladny a tuto každý večer odevzdává proti vyúčtování z pokladního systému majitelce podniku,
- sleduje stav spotřebního materiálu a v případě hrozícího nedostatku informuje majitelku, která spotřební materiál objednává a distribuuje do pobočky,

- odpovídá za šetrné a úsporné zacházení s veškerým vybavením provozovny a spotřebním materiálem, který je k dispozici k realizaci jednotlivých zakázek, přičemž v tomto směru dohlíží na veškerý personál provozovny,
- kontroluje kvalitu práce provedené podřízenými kadeřnicemi a studentkou na mytí vlasů a úklid, jakékoliv nedostatky eviduje a hlásí majitelce,
- řeší konflikty mezi zaměstnanci provozovny, případně mezi zákazníkem a zaměstnancem,
- zjišťuje neformální zpětnou vazbu od zákaznic,
- zaškoluje personál ohledně nových přípravků používaných v provozovně,
- navrhuje majitelce přijetí nového zaměstnance, na jehož výběru se společně s majitelkou podílí,
- navrhuje majitelce propuštění stávajícího zaměstnance v případě nadbytečnosti nebo neplnění pracovních povinností.

Řešení úkolu 6:

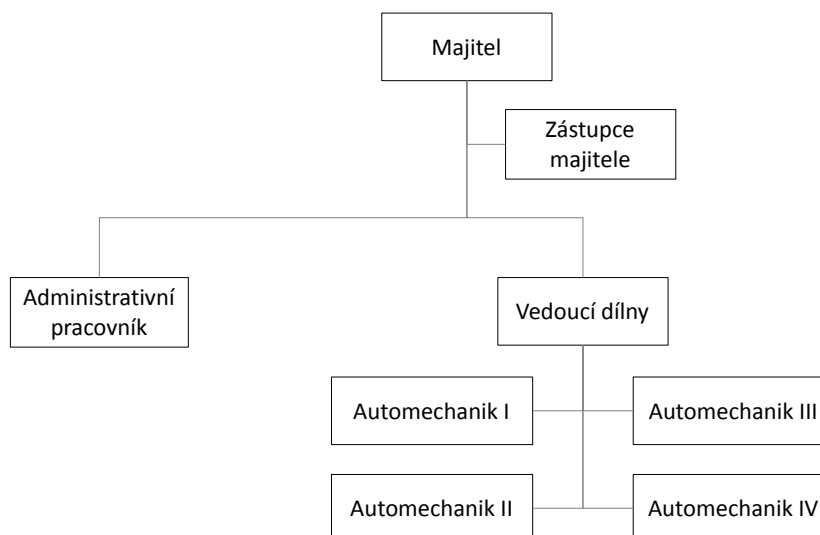
činnost	před	po	poznámka
práce kadeřnice	ANO	ANO	po expanzi v minimálním rozsahu
vyhledávání pracovníků	ANO	ANO	po expanzi ve spolupráci s vedoucími provozoven
najímání pracovníků	ANO	ANO	s najímáním řadových pracovníků po expanzi vypomáhají vedoucí jednotlivých provozoven
zaškolování pracovníků	ANO	ANO	zaškolování se týká pouze vedoucích provozoven, ty dále předávají znalosti získané od majitelky řadovým pracovníkům
zvyšování kvalifikace pracovníků	ANO	ANO	týká se pouze vedoucích provozoven, ty dále předávají znalosti získané od majitelky řadovým pracovníkům
propouštění zaměstnanců	ANO	ANO	u řadových zaměstnanců na návrh vedoucí provozovny
řešení konfliktů mezi zaměstnanci	ANO	ANO	konflikty mezi řadovými zaměstnanci na provozovně řeší příslušná vedoucí
plánování směn	ANO	NE	plně přechází do kompetence vedoucí provozovny

kontrola kvality	ANO	ANO	pravidelná kontrola plně přechází do kompetence vedoucí provozovny, majitelka provádí pouze namátkovou kontrolu
kontrola vedoucích provozoven	NE	ANO	
sledování stavu zásob spotřebního materiálu	ANO	NE	plně přechází do kompetence vedoucí provozovny
nákup spotřebního materiálu	ANO	ANO	
jednání s obchodními partnery	ANO	ANO	
příprava účetních dokladů	ANO	ANO	
proplácení dodavatelských faktur	ANO	ANO	
platby mezd a odvodů	ANO	ANO	
kontrola a kompletace tržeb z provozoven	NE	ANO	původně se týkalo pouze jedné provozovny
finanční analýzy	ANO	ANO	činnost se rozšířila z jedné na pět provozoven
propagace	ANO	ANO	

Z hlediska nových pracovních pozic by mohlo být účelné při větším počtu provozoven zaměstnat účetní na plný úvazek. Ta by převzala činnosti týkající se dodavatelských faktur, starost o pokladny v jednotlivých provozovnách a také vyplácení mezd a platby odvodů. Pro propagační činnost přichází v úvahu najmutí nového pracovníka na částečný či plný úvazek nebo spolupráce s reklamní agenturou. V případě, že by majitelka zaměstnala asistentku, mohla by jí část administrativy související s propagací předat, avšak velkou část administrativní zátěže související s řadovými zaměstnanci převzaly vedoucí jednotlivých provozoven. Proto je otázkou, zda by měla asistentka dostatek práce.

1.2 Autoservis

Prohlédněte si následující útvarovou strukturu, která znázorňuje uspořádání autoservisu:



Hlavními procesy v podniku jsou příjem zakázky, realizace zakázky, nákup a propagace. Příjem zakázky je možný osobně nebo telefonicky. Při přijetí zakázky uvádí zákazník své kontaktní údaje, informace o vozidle (model, rok výroby, SPZ), informace o závadě nebo požadované službě a po dohodě je stanoven čas přijetí zakázky. Administrativní pracovník zaznamenává všechny údaje do denního diáře podle vytíženosti servisu. Při přijetí zakázky k realizaci pracovník odškrtnává, že je zakázka přijata, přebírá klíče od vozidla, kontaktní údaje zákazníka a informuje jej, kdy si může zavolat ohledně doby vyřízení zakázky podle jejího typu. U standardizovaných činností (např. příprava vozidla na STK a její absolvování, přezutí pneumatik, výměna oleje, garanční prohlídka atd.) je zákazníkovi oznámen termín, kdy bude možné vozidlo vyzvednout. U nestandardizovaných činností může zákazník požadovat schválení zahájení opravy podle předpokládaných nákladů. V takovém případě není oprava započata, dokud zákazník telefonicky náklady neodsouhlasí.

Proces realizace zakázky navazuje na proces přijetí zakázky. Na začátku pracovního dne jednatel nebo jeho zástupce rozdělují podle záznamů v diáři a aktuálně rozpracovaných zakázek v realizaci jednotlivé očekávané zakázky mezi pracovníky. Při přijetí je určený pracovník informován o přijetí zakázky, a jakmile to jeho pracovní rozvrh dovoluje, začíná na zakázce pracovat. V případě

standardizovaných prací má na provedení předem určený čas. U nestandardních zakázek (např. závada, kterou je třeba diagnostikovat, oprava po nehodě apod.) nejprve odhaduje čas potřebný k realizaci a předpokládané náklady, které sděluje administrativnímu pracovníkovi. Ten je zaznamenává do diáře k zakázce, a jakmile zákazník kontaktuje autoservis, informuje ho o předpokládaném termínu dokončení a nákladech. Klíče od vozidla, které je připraveno k předání zákazníkovi, dostává administrativní pracovník společně se soupisem použitých náhradních dílů, počtu hodin mechanika a případnými dalšími náklady (např. poplatky za STK). Zákazník přebírá vozidlo proti úhradě opravy nebo požadované činnosti v hotovosti administrativnímu pracovníkovi. Dostává z informačního systému fakturu, která obsahuje soupis použitých náhradních dílů, sazbu za práci a další náklady. Faktura současně slouží jako záruční list pro případné uplatnění reklamace.

Jestliže jsou k realizaci nutné náhradní díly, které aktuálně nejsou skladem, objednáva je administrativní pracovník na základě požadavků mechanika, jenž má danou zakázku na starost. Je-li to nutné, zjistí administrativní pracovník nejprve cenu potřebných náhradních dílů, připočte maloobchodní marži, za niž budou díly fakturovány zákazníkovi, a až po odsouhlasení zákazníkem díly objednáva. Nákup je realizován v autorizovaných velkoobchodech značkových náhradních dílů a ve specializovaných velkoobchodech dílů z druhovýroby. Se všemi obchodními partnery má podnik dohodnutou třicetidenní splatnost faktur.

O propagaci se stará výhradně majitel podniku a jednatel v jedné osobě. Podle aktuálních možností, nabídek a nápadů zadává inzerci v lokálním tisku, na internetu nebo na různých reklamních plochách ve městě. Při realizaci jednotlivých inzertních případů mu pomáhá jeho zástupce, který rovněž zastupuje v případě potřeby administrativního pracovníka, vyjednáva podmínky spolupráce s dodavateli a stará se o účetnictví společnosti.

Úklidové a údržbářské práce provádějí na konci pracovního dne mechanici. Kanceláře uklízí jednou týdně agenturní pracovník, jedná se tedy o nakupovanou službu.

Majitel podniku si mezi zákazníky uspořádal malý průzkum spokojenosti a zjistil následující problémy:

- zákazníci nemohou najít webové stránky servisu (byť existují) a měli by zájem o on-line služby při objednávání služeb,
- zákazníky obtěžuje, že si musejí o informace volat z vlastní iniciativy, navíc podle nich dlouho trvá vyhledání požadovaných informací administrativním pracovníkem,
- zákazníky obtěžuje, že musejí při každé zakázce znovu uvádět kontaktní údaje a údaje o vozidle,
- zákazníci považují dobu nutnou k realizaci zakázky za delší, než je obvyklé u konkurence,
- zákazníci nejsou příliš loajální a autoservis nedoporučují svým známým,
- zákazníkům nevyhovují platební podmínky.

Po poradě se navíc ukázalo, že:

- nástroje používané při práci se neobvykle často ztrácejí nebo jsou poškozené,
- někteří mechanici jsou vytížení neustále a někteří naopak velmi málo,
- přidělování zakázek nerespektuje specializaci jednotlivých pracovníků,
- propagace podniku je nahodilá a nepromyšlená.



- 1) Z popsaných procesů odvodte další alespoň dvě problémové oblasti, jimiž by se měl podnik při reorganizaci zabývat.
- 2) Na základě stávajícího organizačního schématu a popsaných procesů v autoservisu navrhnete organizační změny, které by pomohly eliminovat zjištěné nedostatky a problémy.
- 3) Návrhy zapracujte do popisu jednotlivých procesů, je-li to účelné, definujte a popište nové procesy. Definujte proces „Kontrola“, který bude probíhat napříč všemi činnostmi v podniku a bude se soustředit na eliminaci chyb, ztrát a na zvýšení spokojenosti zákazníka.
- 4) Navržené změny zohledněte v útvarové struktuře podniku.

Řešení

Řešení úkolu 1:

Při řešení prvního úkolu je třeba analyzovat jednotlivé procesy tak, jak byly popsány v zadání, a najít další zdroje neefektivity, které nebyly odhaleny při průzkumu mezi zákazníky. Ten totiž zpravidla reflektuje pouze vnější projevy podniku, ale nikoliv jejich vnitřní příčiny. Nalezením dalších problémových oblastí a jejich řešením uvnitř společnosti můžeme v důsledku vyřešit i vnější nedostatky, na které upozorňují zákazníci. Pro jejich následné řešení je vhodné dát jednotlivé problémové oblasti do vzájemných souvislostí a případně odhalit příčinné vazby.

Další možné problémové oblasti v podniku:

v) Diář v listinné podobě

Z textu vyplývá, že veškerá organizace podniku „stojí“ na papírovém diáři, do kterého se zaznamenávají prakticky veškeré dostupné informace ke kontaktům a jednotlivým zakázkám. Pomineme-li nepraktičnost tohoto uspořádání pro vyhledávání a komunikaci, na což upozornili zákazníci v průzkumu, jedná se také o řešení velice rizikové, protože jakékoliv poškození nebo ztráta diáře paralyzuje činnost celého podniku.

vi) Administrativní pracovník je přetížený

Z popisu procesů vyplývá, že administrativní pracovník zajišťuje prakticky veškerou komunikaci se zákazníky a navíc řeší velké množství různorodých úkolů. Jestliže je v autoservisu přítomen zákazník osobně, je pracovník pro ostatní kontakty prakticky nedostupný, což může vést k prostojům a zpoždění realizace zakázek.

vii) Vedoucí dílny je nevytížen

V popisu procesů není jasná pozice ani náplň práce vedoucího dílny a je tedy možné předpokládat, že se jeho činnost nijak zásadně neliší od činnosti řadových automechaniků. V kontrastu k administrativnímu pracovníkovi jde o silně nevyvážené zatížení jednotlivých pracovních pozic.

viii) Mechanici provádějí úklid a údržbu

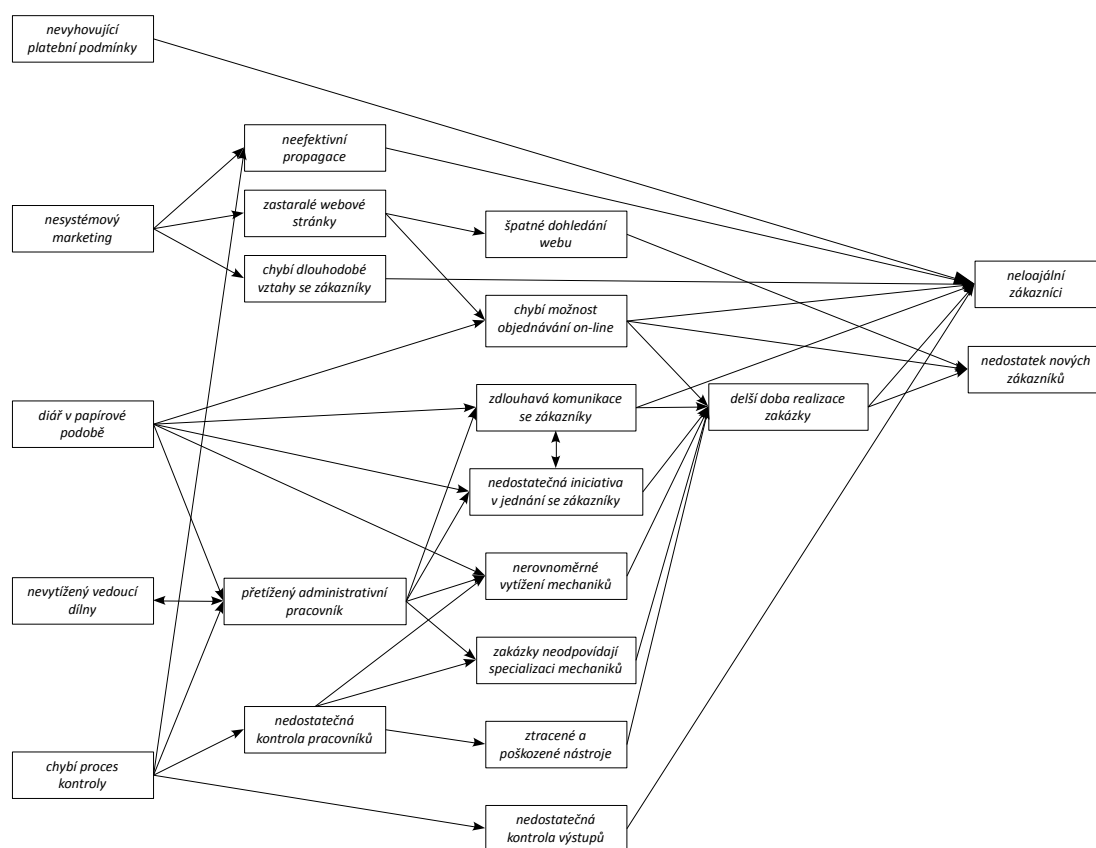
Jestliže uvážíme, že pracovní doba mechanika je konstantní, pak věnuje-li se v její části úklidu a údržbě, nevěnuje se své hlavní pracovní náplni, tedy realizaci zakázek. Jakkoliv je běžný úklid na pracovišti samozřejmostí, rozsáhlejší úklidové práce nebo komplexnější údržba ubírá mechanikům produktivní čas.

ix) Chybí proces kontroly

Napříč celým podnikem chybí proces kontroly, a to na všech možných stupních a ve všech podobách od kontroly pracovního výkonu jednotlivých pracovníků, přes kontrolu kvality realizovaných zakázek, kontrolu efektivity propagace, kontrolu finančních ukazatelů, kontrolu vynakládání finančních prostředků, kontrolu správnosti údajů na všech úrovních až po sledování spokojenosti zákazníků.

Řešení úkolu 2:

Pro navržení organizačních změn je důležité seskupit jednotlivé problémy podle jejich příčin. Nezřídka se totiž v podnicích řeší důsledky a nikoliv jejich původní příčiny, což vede k nesytemovým a povrchním opatřením. V následujícím schématu jsou problémy ukázány ve vzájemných souvislostech:



Jak je ze schématu zřejmé, společnost se ve skutečnosti potýká pouze s pěti základními problémy, které ve vzájemné kombinaci způsobují všechny ostatní problémy zjištěné z průzkumu mezi zákazníky i z jednání na poradě. Jsou jimi **nevyhovující platební podmínky, nesystémový marketing, diář v papírové podobě, nevytížený vedoucí dílny a chybějící proces kontroly**. Jestliže společnost najde dostatečně komplexní řešení těchto problémů, je vysoce pravděpodobné, že tím eliminuje problémy navazující.

Ze schématu navíc vyplývá, že nejvýznamnějším důsledkem (s největším množstvím příčin) je prodloužení doby realizace zakázky, což je také jeden z nejvýznamnějších důvodů neloajality zákazníků. Nejvýznamnějším problémem (s největším množstvím důsledků) je papírový diář. Naopak nejmenší počet důsledků mají nevyhovující platební podmínky, které jsou přímou příčinou neloajality zákazníků.

Následující organizační změny by měly vést k eliminaci problémových oblastí:

i) Nevyhovující platební podmínky

V současné době je možné platit za služby autoservisu pouze v hotovosti. V úvahu připadají dvě alternativní platební metody – platba kartou a bezhotovostní převod. Platba kartou je z hlediska času ekvivalentem k platbě hotovostí, nicméně vyžaduje určité vstupní a provozní náklady. Nejvyšší položkou jsou podíly zprostředkovatele na jednotlivých platbách, které se pohybují mezi 2 a 4 % z placené částky. V současné době je však tato služba standardem. V případě, že by byla výše nákladů neakceptovatelná, je možné znevýhodňovat platbu kartou, např. tak, že s ní nebude možné uplatnit slevy, nebo že bude konečná částka odpovídajícím způsobem navýšena o poplatek bance.

Bezhotovostní převod představuje zanedbatelné vstupní a provozní náklady, avšak představuje riziko nezaplacení a také časové prodlení. Proto je vhodné tuto možnost nabízet pouze prověřeným dlouhodobým zákazníkům. Vyhodnocení vhodnosti zákazníka pro bezhotovostní platby by mělo vycházet z informačního systému, který bude zaveden namísto papírového diáře (viz bod iii). Možnost bezhotovostní úhrady je také možné nabídnout zákazníkům ve vazbě na vydání vozidla – dokud nebude platba připsána na účet autoservisu, nebude opravené vozidlo předáno.

ii) Nesystémový marketing

Na počátku navrhování řešení tohoto problému je třeba si uvědomit, že do marketingu nepatří jen propagace, ale také produkt, cena a místo poskytování služby. Zatímco o propagaci se stará majitel podniku, ostatní tři složky jsou značně rozptýlené, nebo nejsou řešeny vůbec. Na počátku by tedy mělo stát vytvoření komplexní marketingové strategie, nejlépe ve spolupráci s marketingovým specialistou, nebo specializovanou marketingovou agenturou.

Produkt je zde poměrně jasně popsán – jedná se o služby související s údržbou a opravami motorových vozidel. Je ovšem otázkou, jestli by se autoservis neměl specializovat na některý druh služeb, značku apod., nebo zda by naopak nebylo možné rozšířit portfolio o prozatím neposkytované

služby (např. ruční mytí vozidel, prodej náhradních dílů nebo doplňkového sortimentu apod.).

Cenové nástroje je třeba svázat s databází zákazníků a vytvořit dlouhodobé programy založené na slevách pro stálé zákazníky, sezónních akcích a dalších výhodách, které zvýší loajalitu zákazníků. Efektivní aplikace těchto nástrojů proto není možná bez zavedení informačního systému, který nahradí papírový diář. Chceme-li cenové nástroje využít pro nalákání nových zákazníků, můžeme kromě akčních slev využít i bonus pro stálého zákazníka za doporučení autoservisu novému zákazníkovi.

V oblasti distribuce by se měl marketingový plán zabývat zejména možnostmi úpravy stávajících prostor tak, aby byly pro zákazníka komfortnější a umožňovaly dostatečné soukromí při předávání vozidla. Samozřejmostí by měla být možnost sledovat práce v dílně přes skleněnou stěnu, drobné občerstvení a příjemný a komunikativní personál. Do služeb by rovněž mohla být zahrnuta možnost vyzvednutí vozidla u zákazníka jeho vrácení na dohodnutou adresu za předem stanovených cenových podmínek.

U propagace bude implementace změn poněkud problematičtější, protože akceptování chyb bude muset vycházet ze značné sebereflexe majitele podniku, který má v současné době propagaci sám na starost. V úvahu přichází školení pro majitele, předání pravomocí proškolenému zástupci, zřízení nové pozice marketingového specialisty na plný nebo částečný úvazek nebo outsourcingu marketingu externím dodavatelem. Každá z těchto variant má své výhody a nevýhody a konečná volba by měla vycházet především z finančních možností podniku a dlouhodobých strategických plánů. Těžištěm marketingových aktivit by mělo být především vytváření jednotné image společnosti, vyhledávání propagačních příležitostí, zajišťování firemních tiskovin, správa webové prezentace společnosti, příprava marketingového plánu a rozpočtu a vyhodnocování jednotlivých akcí. Nové webové stránky by bylo vhodné objednat od externího dodavatele včetně SEO optimalizace (pro internetové vyhledávače) a provázat je s nově zavedeným informačním systémem, což by umožnilo zákazníkům nejen objednávat se on-line, ale i sledovat stav zakázky.

iii) Diář v papírové podobě

Jak již bylo řečeno, jedná se o jeden z nejpálčivějších problémů. Řešením je informační systém, který umožní evidenci zákazníků a vozidel, jednotlivých zakázek, kontaktních údajů a také v něm bude možné přidělovat jednotlivé zakázky pracovníkům a sledovat průběh jejich realizace. Systém by měl mít i část viditelnou pro zákazníky, kde bude možné sledovat historii objednávek, stav aktuální zakázky a výši a splatnost faktur. Prostřednictvím webového rozhraní by měl mít zákazník možnost objednat se na volný termín, zadat poptávku, editovat své kontaktní údaje nebo sledovat servisní historii svého vozu. Dlouhodobá servisní historie vozidla může navíc značně usnadnit diagnostiku závady a zkrátit dobu opravy nebo zavést připomínkový systém pro pravidelnou údržbu a tím dále zlepšit loajalitu zákazníků.

Doprovodnými službami webových stránek může být také sledování spotřeby, celkových nákladů na provoz apod. Informační systém je třeba zpřístupnit napříč celým podnikem, přičemž každému uživateli budou přidělena práva související s jeho pracovní pozicí tak, aby bylo možné efektivně spravovat zakázky a zadávat do systému aktuální údaje. Součástí by měl být i objednávkový systém náhradních dílů pro standardizované zakázky, evidence a sledování vývoje dodavatelských cen, účetní moduly (zejména pro vystavování faktur a protokolů pro převzetí vozidla) a workflow zakázek.

iv) Mechanici provádějí úklid a údržbu

Jestliže budou úklid a údržba outsourcovány, budou mít mechanici více času na svou hlavní pracovní náplň, což by mělo vést zejména k urychlení realizace zakázek. Mechanik je navíc z hlediska nákladů kvalifikovanější a tedy dražší pracovní silou, než agenturní pracovník najatý na úklid. Naopak odborná údržba může v konečném důsledku ušetřit čas i peníze v lepší spolehlivosti strojů, než když budou údržbu provádět mechanici.

Negativním dopadem může být nepořádnost mechaniků, protože „to agentura přece na konci týdne uklidí“ nebo nešetrné zacházení se stroji, které vyžadují pravidelnou údržbu. Aby k těmto excesům nedocházelo, je vhodné současně přijmout kontrolní opatření, která povedou k zachování

pořádku v dílně. Úklid i údržba by měly být prováděny výhradně mimo pracovní dobu mechaniků.

v) Chybějící proces kontroly

Jelikož se jedná o samostatný úkol v bodě 3, není třeba jej zde podrobně rozepisovat. Součástí řešení však musí být popis kontrolních mechanismů na všech úrovních, přiřazení kontrolních pravomocí jednotlivým pracovním pozicím a stanovení nápravných opatření v případě, že bude při kontrole odhalena chyba. Každý kontrolní mechanismus musí mít předem stanovený časový interval, pravidelnost a způsob vyhodnocení. Celá řada kontrolních činností se silně zjednoduší zavedením informačního systému a jeho využíváním.

Organizačním problémem, který je třeba řešit samostatně, je **přetíženost administrativního pracovníka a současně nevytíženost vedoucího dílny**. Ačkoliv je pravděpodobné, že zavedení informačního systému by administrativnímu pracovníkovi ušetřilo velké množství práce, bude třeba po něm současně požadovat oproti předchozímu stavu silně proaktivní přístup ke komunikaci se zákazníky. Jako účelné se jeví přenést část pravomocí z administrativního pracovníka na vedoucího dílny, a to zejména těch, které se týkají přímo realizace zakázky. Vedoucí dílny by tedy měl dobře znát specializaci jednotlivých automechaniků a podle toho jim přidělovat zakázky. Dále by měl být schopen nesespecializované zakázky přidělovat tak, aby rozdělovat zakázky tak, aby byly mechanici rovnoměrně vytíženi. Vedoucí dílny by dále mohl objednávat náhradní díly.

Řešení úkolu 3:

Upravené procesy zohledňující organizační změny by mohly vypadat například takto:

Přijetí zakázky

Přijem zakázky je možný osobně, telefonicky, e-mailem, nebo on-line. Při přijetí zakázky je hned na začátku odděleno zpracovávání požadavků stávajících zákazníků (tj. zákazníků, o nichž již společnost má informace uložené v databázi

z předchozích kontaktů s nimi) a nových zákazníků. Noví zákazníci uvádějí své kontaktní údaje a informace o vozidle (model, rok výroby, SPZ) a dále informace o závadě nebo požadované službě, zatímco stávající zákazníci uvádějí pouze informace o závadě, či požadované službě (případně i informace o vozidle, pokud ještě není zaneseno v databázi vozidel).

Po dohodě se zákazníkem stanovuje administrativní pracovník čas přijetí zakázky a zadává zakázku do informačního systému. Ten umožňuje optimální alokaci zakázek na pracovníky podle jejich pracovního vytížení i specializace a ověřuje dostupnost materiálů a náhradních dílů pro standardizované zakázky (výměna brzdových destiček, výměna provozních kapalin, výměna spojky, výměna rozvodů, výměna oleje, přezutí pneumatik, záruční prohlídka, apod.). Návrh informačního systému je potvrzen, případně upraven vedoucím dílny. Pokud se jedná o standardizovanou zakázku, je zákazník ihned informován o předběžném termínu dokončení realizace zakázky a o předpokládané ceně opravy s tím, že pokud by popsaná závada neodpovídala popisu v zakázce, bude klient administrativním pracovníkem telefonicky, případně na žádost i e-mailem kontaktován, budou mu sděleny nové předpokládané parametry zakázky (doba trvání opravy a její cena) a realizace bude pokračovat až na základě jejich schválení zákazníkem. Pokud klient nové parametry zakázky odmítne, je požádán, aby si svěřený automobil vyzvedl, nebo jsou mu navržena alternativní řešení.

Ve smluvený čas přebírá od zákazníka administrativní pracovník klíče od vozidla a vozidlo. Klíče od vozidla předává administrativní pracovník vedoucímu dílny a ten následně automechanikovi, který byl k realizaci zakázky přidělen podle určeného harmonogramu.

Pokud je zákazníkem požadována úhrada realizace zakázky z jeho, či cizího pojištění, vyřizuje administrativní pracovník veškerou dokumentaci (devinkulace pojistného plnění, fakturace, apod.) a komunikaci s pojišťovnou za zákazníka na základě plné moci, pokud mu jí zákazník udělí.

Realizace zakázky

Informační systém po případné kontrole a úpravě vedoucím dílny alokuje zakázky na konkrétní pracovníky a určuje konkrétní harmonogram opravy. V případě, že dojde k posunu v harmonogramu vlivem nenadálé, či neočekávané změny, je o této změně okamžitě informován vedoucí dílny. Na konci dne zadá

na základě informací od jednotlivých automechaniků vedoucí dílny změny v harmonogramech realizací jednotlivých zakázek do systému tak, aby mohlo dojít k přegenerování optimální alokace zakázek. Na základě nového harmonogramu je na konci směny informován administrativní pracovník o změnách v termínech dokončení jednotlivých zakázek. Ten pak o těchto termínech telefonicky (případně na přání zákazníka prostřednictvím e-mailu) informuje na konci směny všechny zákazníky, jichž se změna dotkla.

Po dokončení realizace zakázky, předá automechanik klíče od vozidla spolu se soupisem použitých náhradních dílů, počtu odpracovaných hodin a případnými dalšími náklady (např. poplatek za STK) administrativnímu pracovníkovi.

Zákazník přebírá vozidlo proti úhradě opravy nebo požadované činnosti v hotovosti, prostřednictvím platební karty, či úhradě provedené jiným způsobem administrativnímu pracovníkovi. Dostává z informačního systému fakturu, která obsahuje soupis použitých náhradních dílů, sazbu za práci a další náklady. Faktura současně slouží jako záruční list pro případné uplatnění reklamace.

Nákup materiálu

Materiál pro nestandardizované zakázky objednává na základě požadavků jednotlivých automechaniků vedoucí dílny prostřednictvím informačního systému. Pro standardizované zakázky je materiál objednáván na základě stavu zásob průběžně tak, aby byl k dispozici pro předpokládaný příjem standardních zakázek, aby tyto mohly být realizovány v co nejkratším termínu a klienti nemuseli čekat. Objednávky schvaluje a kontroluje zástupce majitele. Komunikaci s dodavateli, včetně bezhotovostních úhrad zajišťuje rovněž zástupce majitele. Nákup je realizován v autorizovaných velkoobchodech značkových náhradních dílů a ve specializovaných velkoobchodech dílů z druhovýroby. Se všemi obchodními partnery má podnik dohodnutou třicetidenní splatnost faktur.

Kontrola

Finanční kontrolu zabezpečuje zástupce majitele, který předkládá v pravidelných měsíčních intervalech majiteli report týkající se finančních ukazatelů, tržeb a nákladů. Zástupce majitele také kontroluje účetní dokumentaci a sjednává smlouvy s dodavateli a významnými zákazníky, které předkládá ke kontrole majiteli společnosti. V případě zjištění závažných nedostatků informuje majitele ihned při zjištění, nebo vzniku podezření na závažné porušení předpisů (včetně

vnitřních). V případě zjištění méně závažných nedostatků formálního charakteru zajistí nápravu sám.

Kontrola kvality probíhá prostřednictvím přítomnosti zástupce majitele a/nebo majitele u jednotlivých zakázek. V rámci kontroly je detailně prostudována dokumentace vydaná k zakázce, záznamy ohledně zakázky v informačním systému, správnost účetních dokladů a kalkulace ceny, shoda faktury se skutečně použitými materiály a rozdíl mezi cenou deklarovanou zákazníkovi při přijetí zakázky a cenou konečnou. Pokud jsou zjištěny nedostatky, nebo pokud je zákazník nespokojen, může majitel finančně postihnout za vzniklou chybu odpovědného pracovníka. Kvalita je kontrolována také dotazníkovým šetřením u zákazníků, kteří jsou vždy po předání opraveného vozidla kontaktováni e-mailem k vyplnění krátkého dotazníku spokojenosti. Dotazníky vyhodnocuje majitel, zaznamenává je k jednotlivým zakázkám a případně finančně odměňuje/postihuje jednotlivé pracovníky.

Kontrola marketingových aktivit probíhá prostřednictvím souhrnných čtvrtletních zpráv marketingového pracovníka. Ten je předkládá přímo majiteli.

Administrativního pracovníka kontroluje namátkově majitel, který je oprávněn rovněž kdykoliv provést kontrolu konkrétních pracovníků na jakémkoliv úseku, nebo se účastnit libovolného procesu v libovolné jeho části.

Automechanici jsou průběžně kontrolováni vedoucím dílny. Ten sleduje v informačním systému především skutečnou dobu potřebnou k realizaci standardních zakázek u jednotlivých pracovníků a také celkový čas strávený na pracovišti. K zamezení ztrát je vhodné přidělit každému pracovníkovi jeho vlastní označenou sadu nářadí, přičemž její stav a úplnost budou pravidelně kontrolovány vedoucím dílny. Za ztráty a nestandardní poškození budou pracovníci hmotně odpovědní.

Marketing

O marketing se nově stará pracovník marketingu, který má vedle zadávání reklamy do lokálního tisku, na internetu nebo na vybraných reklamních plochách ve městě na starosti ještě tvorbu a rozvoj zákaznického programu, jehož cílem je udržení stávajících zákazníků. Propagace je prováděna systémově na základě marketingového plánu a schváleného rozpočtu. Dále má pracovník k dispozici kontaktní údaje klientů, které využívá při realizaci zákaznického programu

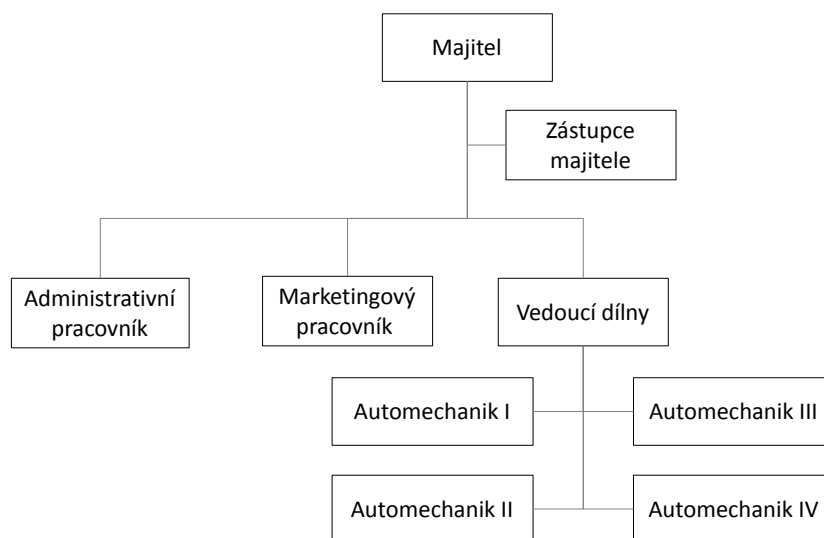
informováním o slevách a jiných výhodách pro stávající zákazníky. Vedle toho také pravidelně provádí průzkum spokojenosti klientů i zaměstnanců.

Outsourcované procesy

Zástupce majitele spravuje smluvní dokumentaci a zajišťuje outsourcované služby, kterými jsou: účetnictví, kompletní úklidové a údržbářské práce (a to jak pro úklid kanceláří, tak pro úklid a údržbu dílen), veškeré IT služby (tvorba webových stránek, správa databáze i alokačního a účetního softwaru) a opravy hmotného majetku.

Řešení úkolu 4:

Předložené řešení vyžaduje z hlediska změny organizační struktury pouze vytvoření nové pozice marketingového pracovníka.



1.3 Softwarová společnost

Softwarová společnost vznikla jako společný projekt dvou studentů, kteří se ještě v době svých studií rozhodli, že začnou programovat antivirový systém. Ten se velice dobře ujal a během pěti let se společnost rozšířila na 22 pracovníků, z nichž původní zakladatelé plní roli jednatelů, jeden je vedoucím vývojového oddělení a druhý plní roli generálního ředitele společnosti. Vedoucí vývojového oddělení řídí 12 specializovaných programátorů rozdělených do čtyř projektových týmů. O ekonomické vedení společnosti se stará vedoucí ekonomického oddělení podřízený generálnímu řediteli, který je nadřízeným dvou samostatných účetních. Jedna se specializuje na obchodní agendu (zejména fakturace), druhá má na starosti mzdovou a daňovou agendu. Generální ředitel má k dispozici asistentku, která v současné době kromě běžné agendy související s organizací času generálního ředitele částečně plní i roli asistentky ředitele vývojového oddělení, zařizuje nákup drobného kancelářského vybavení, jedná s dodavateli apod. Generálnímu řediteli je dále podřízen vedoucí obchodního oddělení, který vede tým tří obchodních zástupců, jimž zadává úkoly a kontroluje jejich plnění, navrhuje propagační a marketingové aktivity a realizuje je ve spolupráci s externí reklamní agenturou.



- 1) Na základě popisu zakreslete stávající útvarovou strukturu společnosti a vyznačte vztahy nadřízenosti a podřízenosti.
- 2) Organizační strukturu popište dle standardních charakteristik (typ, počet stupňů řízení, rozpětí řízení, intenzita řízení).

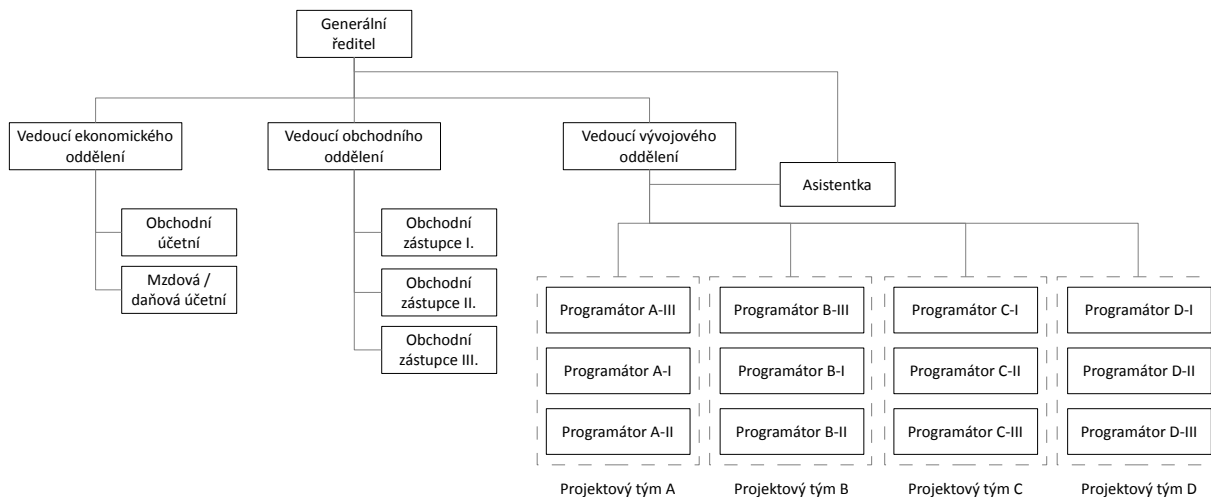
Jednatelé společnosti se rozhodli pro zahraniční expanzi, a to na slovenský a polský trh, které jsou geograficky nejbližší a na základě průzkumu trhu se jeví jako perspektivní. S ohledem na finanční prostředky, které může společnost do expanze investovat, se jednatelé rozhodli, že nejprve expandují na Slovensko a podle nabytých zkušeností až následně do Polska. Vstup na zahraniční trhy tedy proběhne ve dvou fázích.

- 3) Navrhnete strategii, jakou by měla společnost při expanzi na zahraniční trh zvolit (zejména z hlediska formy vstupu). Zvažte, jaké kroky bude muset společnost podniknout, jestliže bude chtít expandovat na zahraniční trhy. Kroky sepište a seřadte podle následnosti, v níž budou probíhat, včetně případné návaznosti jednotlivých kroků. Vezměte v úvahu také odlišnosti obou zvolených trhů. Pro zvolenou strategii a na základě rozboru jednotlivých kroků expanze stanovte personální potřeby společnosti, a to jednotlivě pro každou fázi expanze zvlášť.
- 4) Zakreslete vývoj organizační struktury při expanzi od původního stavu až do předpokládané finální podoby.

Řešení

Řešení úkolu 1:

Při znázorňování útvarové struktury je třeba si uvědomit, že asistentka bude mít dva přímé nadřízené. V zadání dále není blíže popsáno fungování projektových týmů. Můžeme tedy předpokládat, že jednotliví členové týmu jsou na stejné úrovni a není stanoven vedoucí jednotlivých týmů. Pro zjednodušení předpokládejme, že programátoři jsou do týmů rozděleni po třech, není to však jediné možné řešení. Počet členů projektového týmu se navíc může operativně měnit podle aktuální potřeby a specializace programátorů. V krajním případě by mohlo docházet v rámci projektů ke sdílení kapacit některých programátorů a tím by mohla vzniknout ve vývojovém oddělení maticová struktura. Poslední poněkud diskutabilní oblastí je postavení generálního ředitele vůči vedoucímu vývojového oddělení. Ačkoliv jsou oba jednateli, je zvykem, že generální ředitel je v útvarové struktuře vždy nadřízen všem ostatním pracovníkům. Role jednatele je v tomto případě oddělena od funkcí, které jednatelé v podniku zastávají. V útvarové struktuře bude proto mezi generálním ředitelem a vedoucím vývojového oddělení hierarchický vztah nadřízenosti a podřízenosti.



Řešení úkolu 2:

Typ struktury – jedná se o liniově-štabní organizační strukturu s prvky projektové struktury. Štabním útvarem je asistentka, jejíž pracovní kapacity sdílí generální ředitel a vedoucí vývojového oddělení. Má tedy dva přímé nadřízené, jejichž požadavky a priority se mohou za určitých okolností střetávat a je zde tedy narušen princip jediného odpovědného vedoucího. Situace je o to složitější, že jsou tyto dva nadřízení navzájem v hierarchickém vztahu v rámci útvarové struktury a současně v rovnocenném vztahu jako jednatelé společnosti. Projektovou strukturu reprezentují projektové týmy programátorů. Otázkou je, zda by nebylo účelné určit jednoho z programátorů jako odpovědného vedoucího týmu. Dokáže-li vedoucí vývojového oddělení řídit a kontrolovat všechny projekty současně, je pozice vedoucího týmu nadbytečná. Pokud by však bylo žádoucí, aby pouze koordinoval projekty, mohlo by mu určení vedoucího týmu uvolnit ruce.

Stupně řízení – v organizační struktuře můžeme identifikovat dva stupně řízení. Na nultém stupni jsou účetní, obchodní zástupci, programátoři a asistentka. První stupeň je tvořen vedoucími ekonomického, obchodního a vývojového oddělení a druhý stupeň reprezentuje generální ředitel.

Rozpětí řízení – rozpětí řízení je v podniku velmi diferencované. Půjdeme-li organizační strukturou od nejvyšších pater řízení, pak má

generální ředitel rozpětí řízení 3, vedoucí ekonomického oddělení 2, vedoucí obchodního oddělení 3 a vedoucí vývojového oddělení 12. Celkem je tedy nějakému vedoucímu podřízeno 21 pracovníků, přičemž jsou v podniku 4 vedoucí pozice. Z těchto údajů můžeme vypočítat průměrné rozpětí řízení jako podíl celkového počtu podřízených pracovníků a celkového počtu vedoucích: $21 / 4 = 5,25$. V průměru tedy každý vedoucí pracovník řídí 5,25 podřízených.

Intenzita řízení – intenzitu řízení vypočteme jako podíl řídicích pracovníků k počtu výkonných pracovníků, tedy těch, kteří nemají řídicí funkci. V popisované společnosti nalezneme celkem 18 výkonných pracovníků (asistentka, 2 účetní, 3 obchodní zástupci, 12 programátorů) a 4 vedoucí: $4 / 18 = 0,222$. Intenzita řízení udává, jaký podíl kapacity vedoucího pracovníka průměrně připadá na jednoho výkonného pracovníka.

Řešení úkolu 3:

Východiska

Ze zadání je třeba nejprve vyvodit, jaké důvody vedou společnost k expanzi a také jaká je její pozice na trhu. Vzhledem k tomu, že se společnost poměrně rychle rozšířila (o 20 pracovníků během 5 let) a na trh dodává úspěšný produkt, můžeme odvodit, že důvody k expanzi jsou ofenzivní. Společnost chce tedy zúročit své znalosti z domácího trhu na trzích zahraničních. Zmínka o finanční situaci ovšem evokuje nutnost omezit při expanzi zbytečná rizika a neúčelně vynaložené náklady. Společnost již provedla průzkum obou trhů a vyhodnotila je jako vhodné. Je třeba říci, že slovenský trh je českým společnostem velmi dobře znám a slovenští zákazníci mají s českými podniky dlouholeté zkušenosti. Ekonomiky jsou navíc historicky silně propojené a geograficky i kulturně velmi blízké. U polského trhu je situace poněkud komplikovanější, protože kultury jsou poněkud vzdálenější, trhy jsou méně propojené a geografické vzdálenosti jsou větší. Do popředí se navíc dostává jazyková bariéra. Zatímco na slovenském trhu mohou bez větších problémů působit česky mluvící obchodní zástupci, na polském trhu to možné není.

Při volbě formy vstupu na trh je dále třeba vzít v úvahu povahu nabízeného produktu. Vzhledem k tomu, že licence k software je možné v současné době obchodovat on-line prostřednictvím e-shopů a unikátních autorizačních kódů umožňujících registraci a používání produktu, není nutná na zahraničním trhu příliš silná osobní přítomnost.

Přípravná fáze

Pro expanzi bude vhodné (dříve než bude zahájena) stanovit odpovědnou osobu. Vzhledem k tomu, že žádná ze stávajících pozic nemá obdobnou činnost v popisu práce, bude žádoucí vytvořit pozici zcela novou. Manažer pro zahraniční operace bude v každé fázi expanze dohlížet na všechny kroky a činnosti, které se vstupem a působením na zahraničním trhu souvisí. Nejprve tedy dohlédne na samotnou přípravu expanze, poté na zahájení obchodu se slovenskými zákazníky, dále na zahájení obchodu s polskými zákazníky a následně bude dohlížet a kontrolovat všechny zahraniční aktivity podniku a případně analyzovat další trhy. Protože se jedná o komplexní a strategickou pracovní pozici, měl by být tento pracovník přímo podřízen generálnímu řediteli, kterému také bude pravidelně podávat zprávy o situaci podniku na zahraničních trzích.

Dříve než bude zahájena expanze, je třeba připravit modifikovaný produkt, který bude splňovat všechny požadavky zahraničního trhu. Protože je podstata antivirového programu z principu věci nadnárodní, jediná modifikace bude spočívat ve vytvoření jazykové mutace ovládacích prvků. K tomu bude třeba zajistit profesionální překlad externí jazykovou agenturou do slovenštiny, polštiny a případně také do angličtiny, aby bylo možné obsluhovat například také pobočky nadnárodně působících společností, nebo oslovit další trhy. Přeložené soubory bude třeba implementovat do stávajícího produktu, což by měli zvládnout stávající zaměstnanci, protože jde v podstatě o jednorázovou záležitost. Jestliže je produkt dodáván i ve fyzické podobě (v krabici), musí být balení přizpůsobeno cílovým trhům, přičemž výroba modifikovaných fyzických balení by měla vzhledem k vysokým nákladům proběhnout až ve chvíli, kdy bude společnost na zahraničním trhu zavedená prostřednictvím on-line verze. Protože si společnost vybrala trhy v rámci EU, odpadají některé administrativní úkony a celá problematika obchodování přes hranice se značně zjednodušuje.

Pro každý trh zvláště je třeba vytvořit marketingovou strategii, která zohlední zákaznické chování, propagační aktivity, cenotvorbu a distribuci. Pro slovenský

trh je možné tuto strategii vytvořit v rámci podniku např. manažerem pro zahraniční operace, u polského trhu by mohla být vhodnější spolupráce s místní marketingovou agenturou. Před samotnou expanzí je navíc třeba vytvořit internetové stránky společnosti v příslušných jazykových verzích a zavést odpovídající platební nástroje (např. možnost platby kartou vedenou v zahraničí nebo PayPal).

1. fáze – vstup na slovenský trh

Vstup na slovenský trh je možné v prvním kroku učinit bezkapitálově, pouze prostřednictvím propagační kampaně, která bude zákazníky lákat k zakoupení antivirového programu prostřednictvím internetových stránek společnosti. Tento krok cílí na koncové zákazníky, zejména fyzické osoby a případně malé a střední lokální podniky. K tomu není potřeba ani obchodní zástupce, ani pobočka na zahraničním trhu. Jakmile bude touto cestou otestován skutečný potenciál trhu, je možné přistoupit ke druhému kroku – k distribuci fyzického produktu do maloobchodní sítě. Cílení je opět na fyzické osoby a malé a střední podniky. Distribuci fyzických produktů je vhodné provést formou piggybackingu, tedy ve spolupráci s místním obchodním partnerem při společném sdílení distribučních kanálů. Pro spolupráci je vhodné oslovit partnera, který má distribuční síť nejen na Slovensku, ale i v Polsku. Je pravděpodobné, že v tuto chvíli bude třeba v původní české společnosti vytvořit novou pozici účetní pro zahraniční transakce.

Teprve ve chvíli, kdy je produkt dostatečně rozšířen mezi konečné spotřebitele a trh generuje odpovídající zisk, je možné jako třetí krok zřídit malou pobočku se dvěma obchodními zástupci (kvůli vzájemné zastupitelnosti a eliminaci rizik souvisejících s kumulací veškeré činnosti do jedné pracovní pozice). Tito obchodní zástupci by měli za úkol vyjednávat multilicence se středními a velkými společnostmi a připravovat podklady pro výběrová řízení. Příímým nadřízeným těchto obchodních zástupců by byl opět manažer pro zahraniční operace. Pravděpodobně nejvhodnější podobou pobočky by byla plně vlastněná společnost s ručením omezeným.

2. fáze – vstup na polský trh

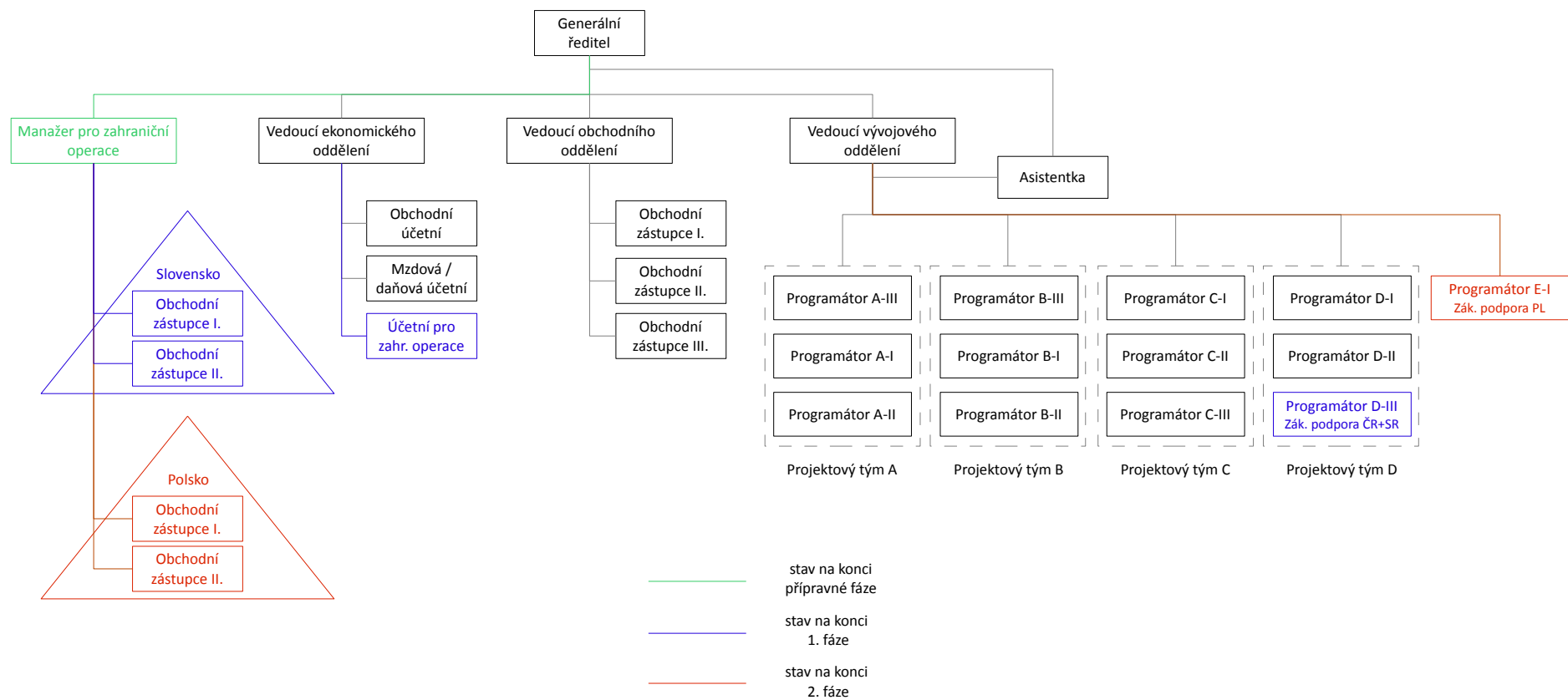
Vstup na polský trh je možné zahájit již ve chvíli, kdy bude na slovenském trhu úspěšně zaveden první krok – on-line prodej. Zatímco zákaznická podpora pro

slovenské klienty může být v češtině, pro polský trh bude nutné ještě před expanzí zřídit v mateřské společnosti pozici zákaznické podpory v polštině. Optimální variantou je pověření jednoho z programátorů, který mluví polsky. Pravděpodobnost, že společnost již někoho takového zaměstnává, je však minimální. Mělo by se jednat o dalšího programátora, který by byl díky znalosti polštiny schopen průběžně upravovat polskou jazykovou mutaci, zapojovat se do projektových týmů a poskytovat polsky mluvícím klientům a posléze i obchodním zástupcům produktovou podporu. Zaměstnání nového pracovníka je možné oddálit poskytováním zákaznické podpory výhradně prostřednictvím formuláře na internetových stránkách a nechat dotazy i odpovědi alespoň zpočátku profesionálně překládat.

I na polském trhu je vhodné provést vstup nejprve bez kapitálové účasti prostřednictvím

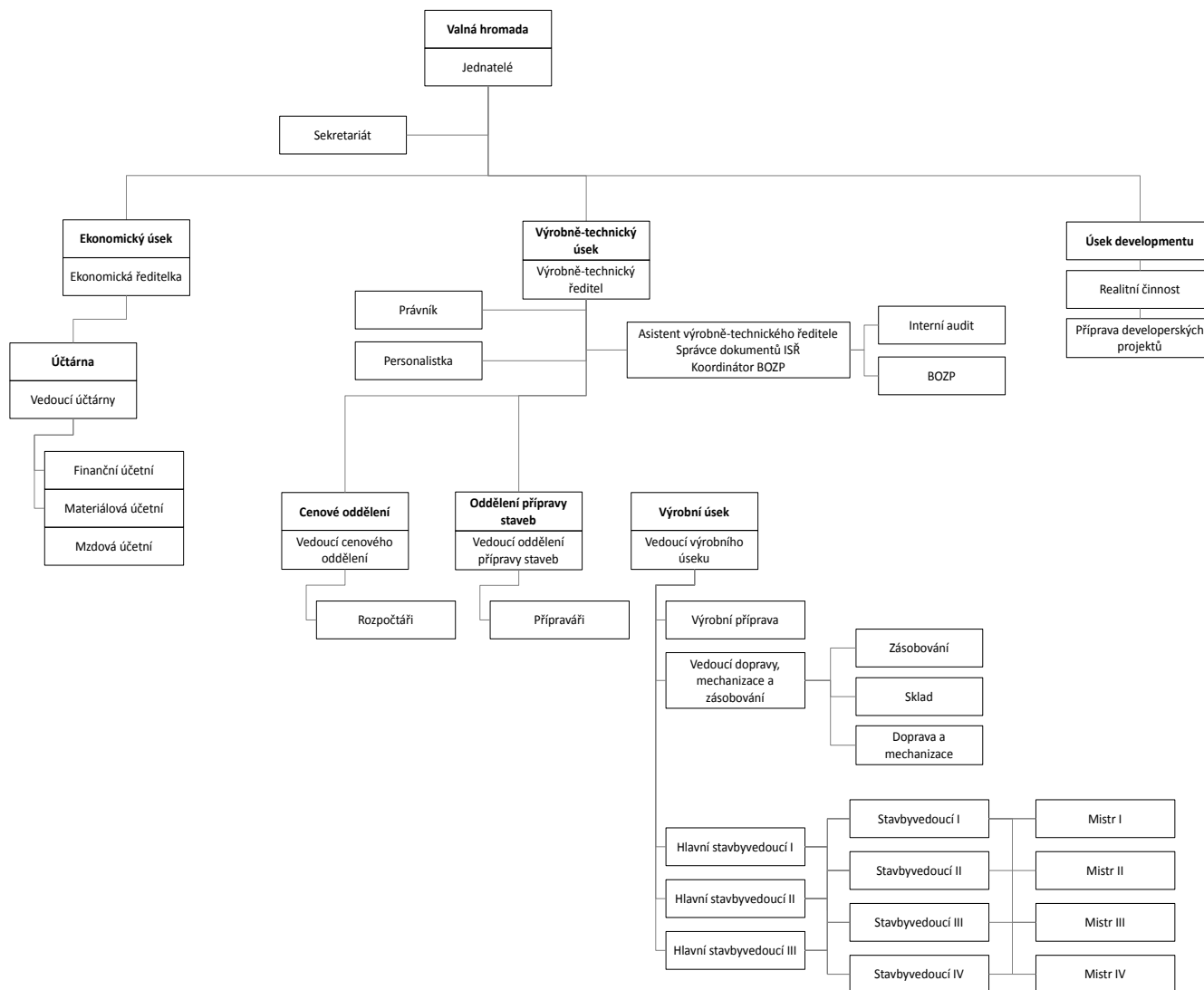
on-line prodeje licencí a teprve po etablování produktu na tomto trhu využít piggybackingu pro distribuci fyzického produktu. I pro polský trh je ve finální fázi možné zřídit pobočku čítající zpočátku dva obchodní zástupce (v případě potřeby s možností rozšíření s ohledem na velikost trhu). Stále by však nejspíš bylo nutné zachovat zákaznickou podporu v původní mateřské společnosti, kde se produkt vyvíjí, testuje a případně inovuje, aby byl zachován přímý kontakt mezi uživateli a vývojáři.

Řešení úkolu 4:



1.4 Stavební společnost

Středně velká stavební společnost je rozdělena do tří základních úseků, jak ukazuje následující schéma:



(schéma skutečné společnosti)



- 1) Popište znázorněnou organizační strukturu pomocí standardních charakteristik (typ, počet stupňů řízení, rozpětí řízení, intenzita řízení).
- 2) Navrhněte případné úpravy organizační struktury na základě znalosti podnikových funkcí tak, aby lépe vyhovovala logice řízení a organizování podniku.

Společnost nejprve vyhledává zakázku a v případě, že je na trhu nalezena zakázka, která vyhovuje možnostem společnosti, dochází k jejímu zadání. K příslušné zakázce je vypracována nabídková dokumentace, s níž se společnost o zakázku uchází ve výběrovém řízení. Jestliže je vybrána k realizaci zakázky, sepíše s klientem smlouvu o dílo, na jejímž základě je zakázka realizována. V rámci realizace společnost zajišťuje projektovou dokumentaci, dodávky materiálů podle smlouvy, najímá pracovníky, zajišťuje dodání externích specializovaných služeb a mechanizaci z vlastních i externích zdrojů. Po dokončení zajišťuje kolaudaci stavby. Při předání je pak zjišťováno, zda provedení odpovídá smlouvě a případně dochází k úpravám. Teprve po provedení všech úprav a zapracování připomínek je dílo předáno objednateli. V průběhu realizace je podle smluvních podmínek prováděno účtování záloh, přičemž k finálnímu vyúčtování dochází po předání stavby. Následuje zápis nového vlastníka do katastru nemovitostí. Během realizace se rovněž konají kontrolní dny, na nichž se schází zástupci objednatele a zhotovitele, kontrolují, zda jsou práce prováděny v souladu s uzavřenou smlouvou a objednatel případně uplatňuje své připomínky. Jakmile je stavba předána objednateli, běží ze zákona dvouletá záruční doba, během níž může objednatel uplatňovat reklamace. Jestliže dojde k reklamaci, zhotovitel ji posuzuje z hlediska oprávněnosti a v případě, že je reklamace shledána jako oprávněná, zajišťuje nápravu. Jestliže zhotovitel reklamaci neuzná, je klient nucen odstranit závadu na vlastní náklady, nebo uznání reklamace vymáhat soudní cestou.



- 3) Znázorněte popsaný proces a ke každému kroku v procesu přiřaďte odpovědnou osobu či útvar.
- 4) V popsaném procesu odhalte min. tři možné zdroje neefektivity, korupce nebo rizika ztrát a navrhněte kontrolní mechanismy, které je mohou eliminovat či alespoň minimalizovat.

Řešení

Řešení úkolu 1:

Typ struktury – jedná se o liniově-štabní organizační strukturu, přičemž štabem jednatelů je sekretariát a štabem výrobně-technického ředitele jsou právníci, personalistka a asistent, který v jedné osobě kumuluje tři funkce – kromě asistenta je ještě správcem dokumentů ISŘ a koordinátorem BOZP. Asistent má k dispozici další dva útvary specializované na BOZP a Interní audit. Ve struktuře rovněž najdeme maticový prvek ve vztahu mezi mistry a stavbyvedoucími. Toto uspořádání je pravděpodobně způsobeno sdílením různých skupin specializovaných řemeslníků mezi více stavbami.

Stupně řízení – počet stupňů řízení se značně liší podle úseku, kterým se zabýváme. V ekonomickém úseku jsou na nultém stupni účetní, první stupeň představuje vedoucí účetní, druhý stupeň ekonomická ředitelka a třetí stupeň jednatelé. Tři stupně řízení můžeme identifikovat i v oddělení cenovém a přípravy staveb. Výrobní úsek je však rozčleněn na větší množství stupňů řízení. Předpokládáme-li, že mistr představuje první stupeň řízení, protože je nadřízeným jednotlivých řemeslníků, můžeme identifikovat celkem šest stupňů řízení: řemeslník (0) – mistr (1) – stavbyvedoucí (2) – hlavní stavbyvedoucí (3) – vedoucí výrobního úseku (4) – výrobně technický ředitel (5) – jednatelé (6).

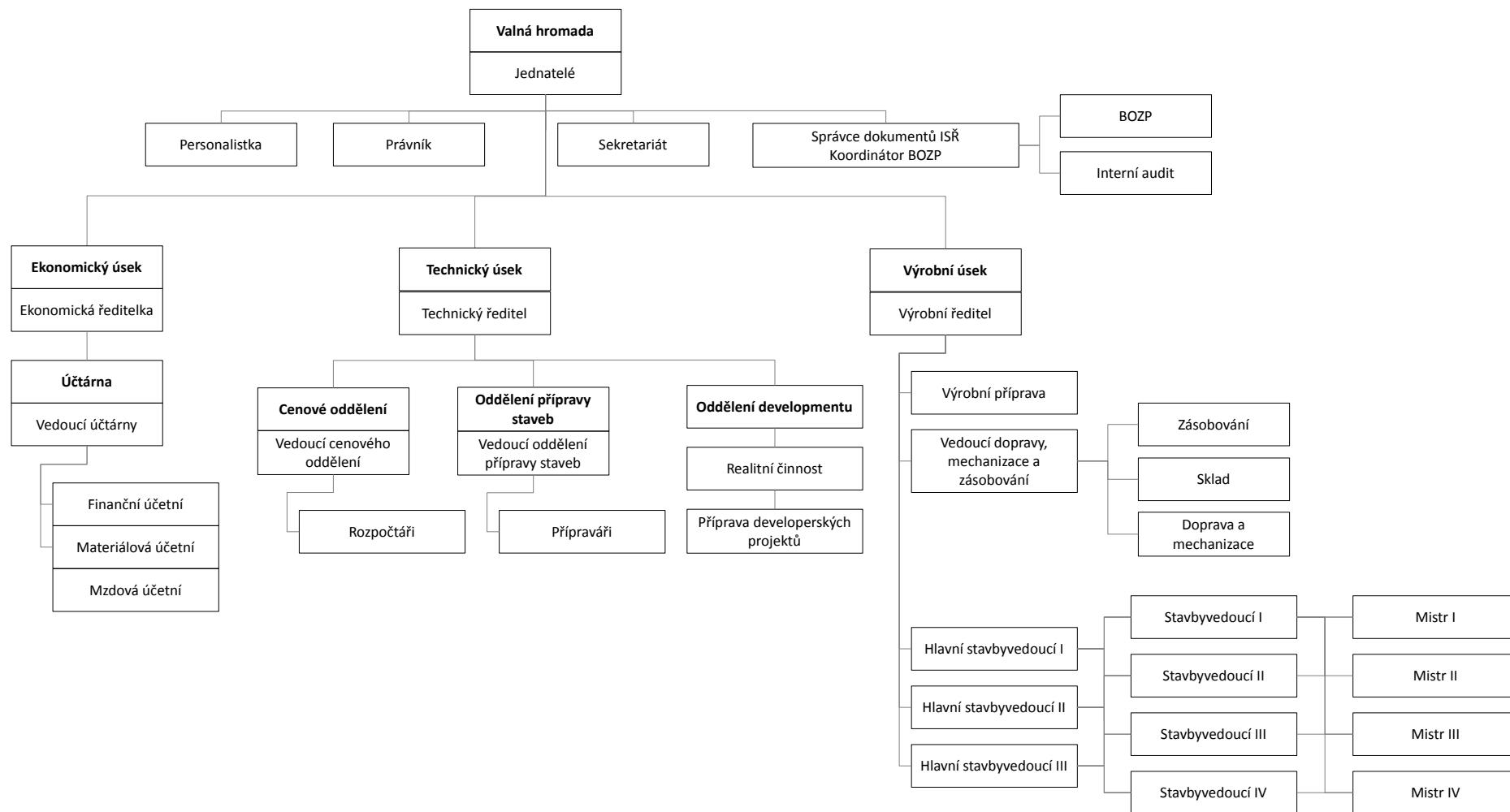
Rozpětí řízení – rozpětí řízení je opět velmi diferencované. Budeme-li analyzovat strukturu od nejvyšších řídicích pozic, mají jednatelé rozpětí řízení 4 (sekretariát, ekonomická ředitelka, výrobně-technický ředitel a vedoucí úseku developmentu). Ze znázorněného organizačního schématu není možné zjistit, jaký je počet rozpočtářů a přípravářů.

Intenzita řízení – intenzitu řízení rovněž není možné vypočítat, protože u některých oddělení neznáme konečný počet výkonných pracovníků (skladníci, řemeslníci atd.).

Řešení úkolu 2:

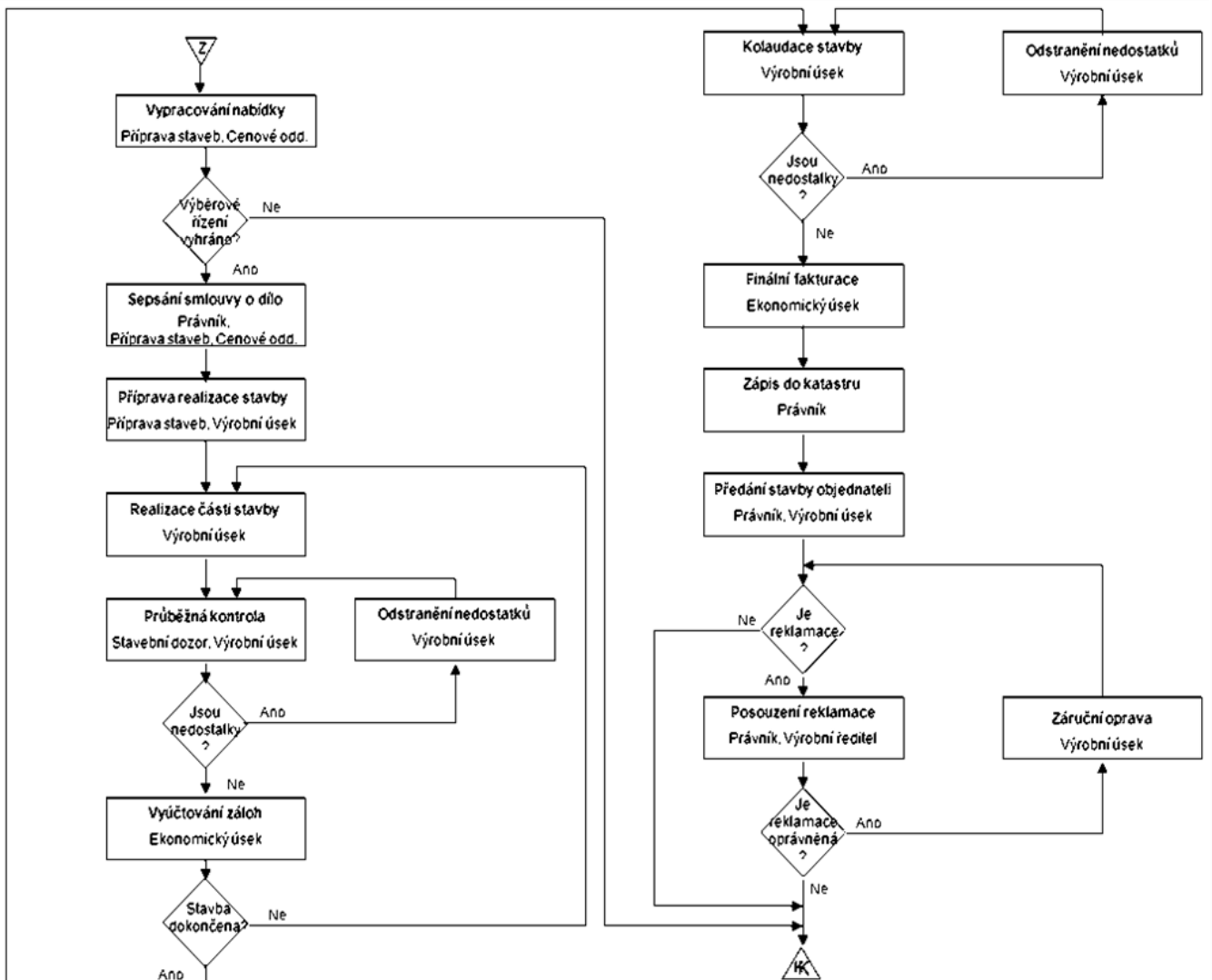
Z předchozího rozboru organizační struktury vyplynulo, že výrobně-technický úsek je oproti ostatním úsekům v podniku velmi intenzivně strukturovaný, má velké množství stupňů řízení a také řeší nejvíce činností. Bylo by tedy žádoucí na této úrovni strukturu zjednodušit, snížit počet stupňů řízení a optimalizovat provázání jednotlivých úseků. Naopak úsek developmentu stojí samostatně, přestože by měl z logiky věci spolupracovat s cenovým oddělením a následně i s oddělením přípravy staveb. Z tohoto pohledu by bylo nejlepší oddělit technický úsek, pod který by mohl spadat development, cenové oddělení a oddělení přípravy staveb od výrobního úseku, kam by nově patřila pouze výrobní příprava, doprava, mechanizace a zásobování a hlavní stavbyvedoucí se stavbyvedoucími a mistry. Dále je třeba se pozastavit nad začleněním personalistky a právníka, kteří jsou specializovanými štáby pro celý podnik a nikoliv jen pro výrobně-technický úsek, kam nyní spadají. Totéž můžeme říci i o správě dokumentů ISŘ a BOZP, potažmo interním auditu.

Výsledná organizační struktura by mohla vypadat například následovně:



Řešení úkolu 3:

Možností, jak proces znázornit, je velké množství a neexistuje „jediné správné řešení“. Je tomu tak zejména proto, že každá dílčí součást procesu se skládá z dalších činností a úkonů. Je proto třeba stanovit přiměřenou detailnost zakreslení, která umožní proces přehledně znázornit se všemi podstatnými součástmi a zároveň nebude zbytečně podrobná.



Řešení úkolu 4:

První dílčí neefektivitou je extrémní přetížení ředitele výrobně-technického úseku. Řešení tohoto problému je navrženo v bodě 2) jako reorganizace a rozdělení úseku na technický a výrobní úsek.

Další oblastí skýtající riziko ztrát nebo neefektivity je řízení zakázek. Jestliže podnik nebude plnit závazky vyplývající ze smlouvy o dílo, mohou se oproti původní kalkulaci výrazně zvýšit náklady (opravy, čas při posuzování reklamací, jednání s klientem, neúspěšné kolaudační řízení apod.), čímž současně dojde ke snížení marže. Proto by měl být v podniku zaveden systém kontroly jakosti na všech stupních, od obsahu nabídky až po finální práce řemeslníků na stavbě. K tomuto účelu zřejmě slouží oddělení interního auditu, avšak interní audit obvykle probíhá jednorázově jednou ročně a nikoliv průběžně u každé zakázky. Při jednání s klienty může docházet k administrativní zátěži způsobené neoprávněnými připomínkami ze strany zákazníků. Proto by měla být důsledně kontrolována a klientem odsouhlasena zadávací dokumentace ke stavbě, která musí být přesná, podrobná a jednoznačná.

Ke korupci, která je ve svém důsledku nákladem podniku a tedy snižuje jeho zisky, může docházet všude tam, kde musí podnik komunikovat s externími subjekty. Při vyhledávání potenciálních veřejných zakázek jde o uplácení úředníků, kteří rozhodují o parametrech a výhercích veřejných soutěží. U soukromých zakázek opět rozhoduje pracovník nebo skupina pracovníků klienta o společnosti, která zakázku zrealizuje. Dalším rizikem korupčního jednání je kolaudační řízení, kdy stavba nemusí odpovídat požadavkům a přesto je zkolaudována. Zákazník se také může snažit ovlivňovat pracovníky posuzující oprávněnost reklamace, což při jejím neoprávněném uznání zvyšuje podniku náklady. Korupční chování je velice obtížné zjišťovat a postihovat. V některých případech může být společnost přímo postavena před volbu zda nabídnout úplatek, nebo zakázku nerealizovat. Korupci z podniku směrem ven prakticky není možné regulovat organizačními opatřeními, protože jejími aktéry jsou zpravidla členové top managementu. Korupci směřující do podniku je možné důsledně kázeňsky postihovat na základě etického kodexu společnosti. Je třeba jasně stanovit pravidla, co je za korupci považováno a jakým způsobem mají pracovníci na příslušnou situaci (nabídnutý úplatek) korektně zareagovat.

Riziko ztrát je zpravidla největší u manipulace s fyzickým materiálem, tedy přímo na stavbě a ve skladu. Ztrácející se materiál je třeba důsledně a pravidelně podrobovat nezávislé inventuře. Na samotné stavbě je třeba kontrolovat, že použitý materiál odpovídá zadávací dokumentaci (není např. fakturován dražší materiál a použit levnější) a jeho množství odpovídá požadavkům vneseným vůči skladu (tj. není pravidelně dováženo méně materiálu, než bylo objednáno).

1.5 Tiskárna

Lokální tiskárna, která se zaměřuje na trh západních Čech, se specializuje zejména na reklamní tiskoviny, jako jsou katalogy, letáky, reklamní bannery a poutače, firemní časopisy, návody k obsluze a podobně. Společnost je rozdělena na výrobní, ekonomický a obchodní úsek.

V rámci výroby používá společnost tři tiskové technologie – ofset, digitální tisk a sítotisk. Použitá technologie se liší zejména podle typu zakázky. Pro malonákladové zakázky, u nichž není kladen příliš vysoký důraz na kvalitu, je zpravidla volen digitální tisk. Pro kvalitní středně- a vysoko- nákladové tisky je volen ofset nebo sítotisk, a to podle typu použitého média (čím je tištěno) i podkladu (na co je tištěno). Nezanedbatelnou roli zde hraje i prostředí, kde bude výsledný produkt používán, např. jestli se jedná o venkovní poutač, nebo banner do interiéru. Protože se v posledních letech na trhu prosazují spíše levné malonákladové tisky a kvalita není hlavním kritériem, je digitální stroj vytížen za hranicí své efektivní produkce, následuje ofsetový stroj, který tiskne přibližně v optimálním rozsahu svého možného vytížení a pouze z 50 % je vytížen sítotiskový stroj. Výrobní oddělení zaměstnává dva pracovníky na obsluhu digitálního stroje, dva na obsluhu ofsetového stroje a dva pracovníky, kteří realizují výhradně sítotiskové zakázky.

Do výrobního úseku patří také oddělení grafické přípravy (jeden grafik), které je v případě, že není zakázka připravena k tisku z externího grafického studia, schopné zakázku připravit k výrobě. Nezabývá se však kreativní grafikou (tj. nenavrhuje vzhled, loga, layout apod.). Kontrolu kvality má na starost vedoucí dílny, který je současně zástupcem výrobního ředitele, a práci na jednotlivých zakázkách organizuje výrobní ředitel. Dále spadá pod výrobní úsek oddělení nákupu, které zaměstnává jednu pracovníci, jež má na starosti jednání s dodavateli, nákup spotřebního materiálu a objednávání specializovaných služeb (např. napínání sít pro sítotisk). Jedná také se společnostmi, která formou outsourcingu zajišťuje IT služby.

V ekonomickém úseku, na jehož vrcholu stojí ekonomický ředitel, pracují jedna finanční účetní a jedna mzdová účetní. Ekonomický ředitel se zabývá

controllingem a ekonomickými analýzami, které předkládá řediteli společnosti. Asistent ekonomického ředitele se zabývá správou dokumentace ISO, BOZP, PO a dalších dokumentů souvisejících s provozem společnosti (např. odpadového hospodářství, bezpečnostní dokumentace atd.). Pod ekonomického ředitele spadají uklízečka a údržbář, kteří pracují na částečný úvazek.

Obchodní úsek řídí obchodní ředitel a patří pod něj obchodní oddělení a marketingové oddělení. Pod vedoucím obchodního oddělení pracují tři obchodní zástupci, z nichž se každý specializuje na zakázky pro jinou tiskovou technologii – jeden na ofset, jeden na digitální tisk a jeden na sítotisk. Marketingové oddělení je tvořeno jediným pracovníkem, který zajišťuje marketing a PR společnosti. Ředitel společnosti má k dispozici asistentku.



- 1) Na základě popisu znázorněte stávající útvarovou strukturu společnosti.
- 2) Popište ji pomocí standardních charakteristik (typ, počet stupňů řízení, rozpětí řízení, intenzita řízení).

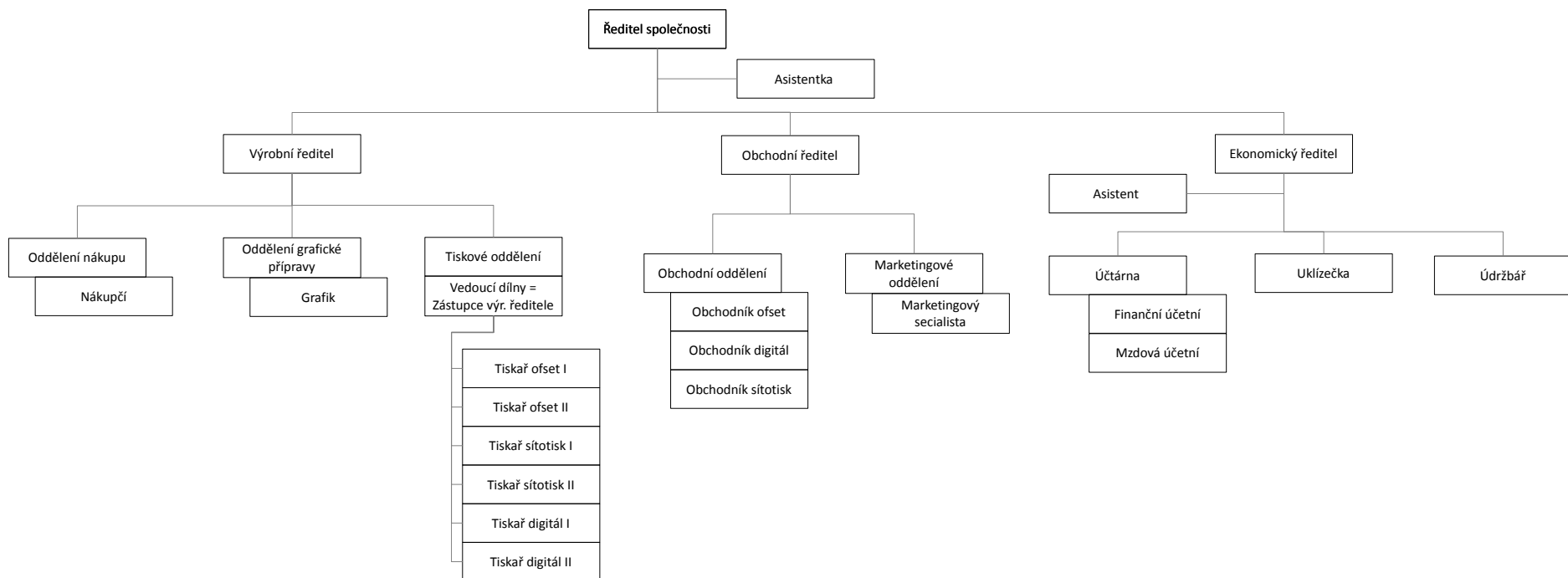
Společnost se potýká s organizačními problémy, které se týkají zejména nestejněmého vytížení jednotlivých tiskových technologií a s tím souvisejícího odlišného vytížení pracovníků obsluhujících tiskové stroje a v důsledku toho také různého vytížení obchodníků, kteří se na tu kterou tiskovou technologii specializují.

- 3) Navrhněte organizační změny, které by vedly k odstranění těchto problémů.
- 4) Zakreslete návrhy do organizační struktury.

Řešení

Řešení úkolu 1:

Ze zadání vyplývá, že celá řada oddělení má pouze výkonné pracovníky, kterým je nadřízen přímo vedoucí úseku. Existuje tedy formální oddělení, ale nemá samostatného vedoucího. Je tomu tak prakticky ve všech případech kromě Tiskového oddělení, které řídí vedoucí dílny. V malých podnicích není tato situace nijak výjimečná.



Řešení úkolu 2:

Typ struktury – jedná se o liniově-štabní organizační strukturu, protože v organizační struktuře můžeme najít dva osobní štáby – asistentku ředitele a asistenta ekonomického ředitele. Ten je současně štábem specializovaným na ISO, BOZP a PO, což jsou aktivity probíhající napříč celým podnikem.

Stupně řízení – počet stupňů řízení se liší podle úseku. V ekonomickém a obchodním úseku jsou pouze dva stupně řízení – vedoucími jsou ředitelé jednotlivých úseků (1. stupeň) a jejich nadřízeným je ředitel společnosti (2. stupeň). Ve výrobním úseku jsou stupně řízení tři, protože mezi výkonnými pracovníky (tiskaři) a ředitelem úseku je ještě vedoucí dílny.

Rozpětí řízení – rozpětí řízení je velmi diferencované podle jednotlivých úseků. Půjdeme-li organizační strukturou odshora, je rozpětí ředitele společnosti 4 (asistentka a tři ředitelé úseků), výrobního ředitele 3, vedoucího dílny 6, obchodního ředitele 4, a ekonomického ředitele 5. Průměrné rozpětí řízení vypočteme jako podíl počtu pracovníků, kteří mají nadřízeného, a vedoucích pracovníků. V našem případě je podřízených pracovníků 22 (nákupčí, grafik, 6 tiskařů, vedoucí dílny, 3 obchodníci, marketingový specialista, 2 účetní, uklízečka, údržbář, asistent, 3 ředitelé úseků a asistentka ředitele). Vedoucích pracovníků je celkem 5 (ředitel, ředitelé úseků a vedoucí dílny). Průměrné rozpětí řízení je proto rovno $22 / 5 = 4,4$.

Intenzita řízení – intenzita řízení je rovna podílu vedoucích pracovníků a výkonných pracovníků. V tiskárně je 5 vedoucích pracovníků (ředitel, ředitelé úseků a vedoucí dílny) a celkem 18 výkonných pracovníků (nákupčí, grafik, 6 tiskařů, vedoucí dílny, 3 obchodníci, marketingový specialista, 2 účetní, uklízečka, údržbář, asistent a asistentka ředitele). Intenzita řízení je rovna $5 / 18 = 0,278$.

Řešení úkolu 3:

Pro návrh řešení je nejprve třeba odhalit příčinu. Přetížení jedné technologie a nedostatečné vytížení technologie jiné může být krátkodobá záležitost, nebo dlouhodobý trend. Ze zadání vyplývá, že situace je způsobena spíše dlouhodobými příčinami a trendem, a proto je na místě přistoupit k dlouhodobějším organizačním změnám.

Hlavními východisky je vytíženost jednotlivých strojů a rozvržení práce mezi tiskaři a mezi obchodníky. Protože objem jednotlivých zakázek je do značné míry závislý na práci obchodníků, je zřejmé, že obchodník, který se specializuje na sítotisk je vzhledem k situaci na trhu znevýhodněn oproti obchodníkům specializovaným na digitál a ofset.

i) Vyrovnání pracovní zátěže všech tří obchodníků.

První organizační změna by měla vést k vyrovnání pracovní zátěže všech tří obchodníků a tím pádem k maximalizaci zakázek ze všech tří oblastí.

Obchodník specializovaný na digitál se nemusí o zakázky nijak zásadně snažit, protože stroj je za svou efektivní kapacitou, zatímco obchodník specializovaný na sítotisk nedokáže „svou“ tiskovou technologii vzhledem k situaci na trhu vytížit. Pravděpodobně nejefektivnějším řešením by bylo zrušit specializaci obchodníků a každého z nich doškolit ve zbývajících dvou technologiích. Tento postup by měl hned několik výhod. Předně by bylo portfolio obchodníků (po zaškolení a zapracování se na trhu) složeno vždy rovnoměrně ze všech tří typů zakázek. Výkonnost obchodníků tak bude možné lépe porovnávat. Díky maximalizaci úsilí všech obchodníků ve všech oblastech bude celkově maximalizován počet zakázek ve všech odvětvích. Podnik také z hlediska vytíženosti jednotlivých obchodníků nijak zásadně nepoznamená změna struktury trhu. Poslední výhodou je snadná vzájemná zastupitelnost mezi obchodníky.

ii) Optimalizace kapacit tiskové dílny

Jestliže se u využívání digitálního tisku jedná o dlouhodobý trend a technologie generuje cash-flow i zisk, je na místě uvažovat o rozšíření výrobních kapacit této technologie. S ohledem na finanční situaci v podniku

a predikci vývoje přichází v úvahu následující dvě možnosti, které mají své výhody a nevýhody:

(1) tisk na stávajícím stroji i v době, kdy byl vypnutý (zavedení např. večerní či noční směny)

- + využití stávajících kapacit při zvýšení výstupu produkce
- nutnost prodloužit čas obsluhy (najmout další pracovníky, přeškolit stávající nebo proplácet přesčasy, případně zavést práci na směny)
- rychlejší opotřebení stávajícího stroje a s tím související vyšší náklady na údržbu

(2) nákup nového stroje

- + zachování stávajícího rozvržení pracovní doby
- + záruka pokrývající údržbu stroje
- + moderní technologie s vyšší rychlostí/kvalitou
- vyšší počáteční investice
- riziko nevytíženosti nového stroje při špatné predikci vývoje trhu
- nutnost zajistit pro stroj obsluhu

iii) Zajištění obsluhy v dílně

Podle varianty, kterou podnik zvolí, je třeba přizpůsobit lidské zdroje v rámci podniku novým kapacitám. Předpokládejme, že podnik zvolil možnost nákupu nového stroje na digitální tisk, který podle predikce vývoje na trhu pokryje zvýšenou poptávku po tisku touto technologií a přitom vygeneruje dostatečný zisk k pokrytí investice. Protože pracovníci na sítotiskovém stroji jsou nevyužití a stroj pracuje pouze na 50 % své kapacity, je možné přistoupit k přeškolení obsluhy i na ovládání digitálních strojů. Sítotiskaři by neměli být přiděleni k novému stroji, protože by to mohlo vést ke konfliktním situacím. Je pravděpodobné, že nový stroj bude na obsluhu pohodlnější, modernější a také umožní lepší kreativní využití. Proto by jej měli primárně obsluhovat stávající zkušení pracovníci zaškolení na digitální tisk. Sítotiskaři by pak představovali spíše pomocnou sílu vyrovnávající kapacitní rozdíly.

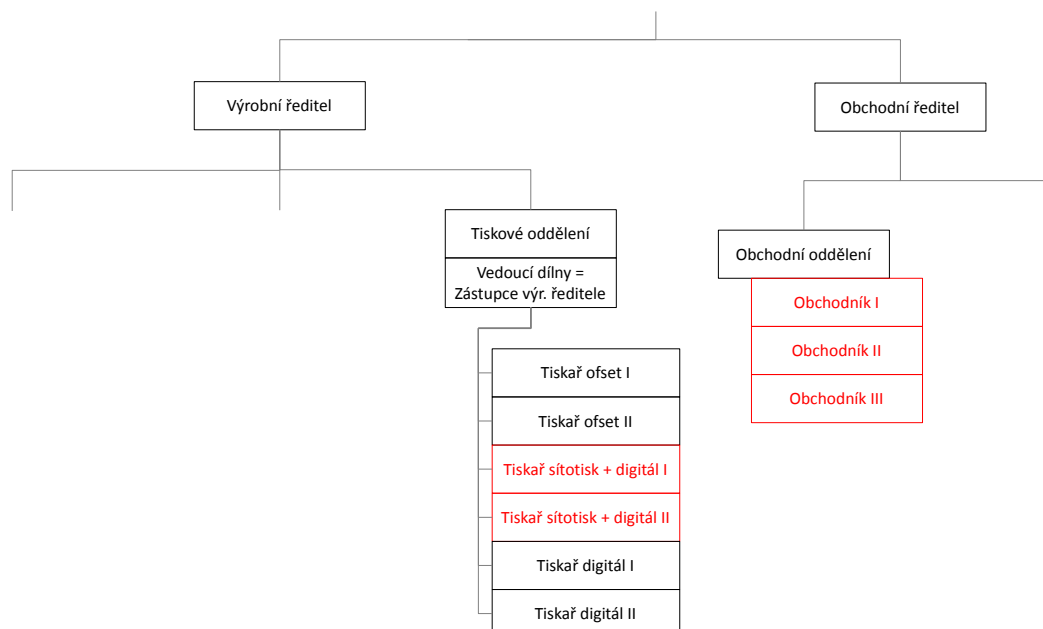
Rozdělení jednotlivých pracovníků na pracoviště by mělo být v kompetenci vedoucího dílny, který podle aktuálních požadavků na zakázky rozvrhuje pracovní dobu jednotlivých tiskařů.

Veškeré navržené organizační změny se promítají do pracovní náplně jednotlivých pracovníků, ale ve svém důsledku nevedou ke změnám v organizačních útvarech, počtech pracovníků, stupních řízení nebo intenzitě či rozpětí řízení. Organizační změny pracují se stávajícími personálními kapacitami podniku, využívají je a pouze je usměrňují podle aktuálních požadavků trhu. Díky tomu se společnosti nemění přímé personální náklady (podnik nepřijímá zaměstnance, ani je nepropouští).

Organizační změny jsou spojeny především s investicí do nového tiskového stroje a s náklady na přeškolení obchodníků a obsluhy tiskových strojů. Vyžadují také větší invenci vedoucího dílny při organizaci práce.

Řešení úkolu 4:

Na následujícím obrázku je znázorněna pouze ta část podniku, kde došlo k organizačním změnám.



1.6 Reklamní agentura

Reklamní agentura se sídlem v Brně se zabývá zejména kreativními návrhy reklam podle požadavků klienta, grafickým zpracováním, webdesignem a administrací webu, tiskem folií, bannerů, backlightů (prosvětlených reklamních panelů), výrobou polepů na automobily, pořádáním promoakcí a prodejem reklamních předmětů.

Stávající společnost je rozdělena na tři hlavní úseky – Reklamní předměty, Kreativita a Administrativa. V úseku Reklamní předměty se nachází oddělení správy a administrace e-shopu (1 zaměstnanec), nákup (1 zaměstnanec), sklad (vedoucí skladu a dva skladníci), výroba (vedoucí dílny a dva tiskaři, kteří zajišťují potisk reklamních předmětů) a objednávky a expedice (2 zaměstnanci). V úseku Kreativita je grafické oddělení (3 grafici s odlišnou specializací), výroba (vedoucí dílny a tři tiskaři, kteří zajišťují tisk plošné reklamy, folií a polepů na automobily), event team (tři zaměstnanci, kteří se specializují na pořádání promoakcí) a IT (2 zaměstnanci, kteří ve spolupráci s grafickým oddělením realizují pro klienty webové stránky a administrují je). Každý úsek má svého vedoucího. Do úseku administrativy, na jehož vrcholu stojí provozní ředitel, spadá oddělení financí a controllingu (2 samostatné účetní podřízené vedoucímu financí a controllingu), nákup (dvě pracovnice, které mají na starost nákup spotřebního materiálu pro výrobu a provoz společnosti, jednání s dodavateli, distributory apod.), oddělení kontroly kvality (1 zaměstnanec) a marketingové oddělení (2 zaměstnanci ve vzájemném vztahu nadřízenosti a podřízenosti, kteří se zabývají propagací společnosti). Na vrcholu společnosti stojí výkonný ředitel, který je současně jedním ze tří jednatelů. K dispozici má asistentku.



- 1) Na základě popisu znázorněte stávající útvarovou strukturu společnosti.
- 2) Popište strukturu pomocí standardních charakteristik (typ, počet stupňů řízení, rozpětí řízení, intenzita řízení).
- 3) Vypište základní podnikové funkce a přiřadte jim jednotlivá oddělení.
- 4) Přiřadte následující činnosti pozici nebo pozicím, které je budou s největší pravděpodobností zajišťovat (může se jednat o komplexní úkoly, na nichž spolupracuje více zaměstnanců):

- a. strategické plánování
- b. kontrola plnění finančního plánu
- c. nákup papírů do tiskárny
- d. jednání s významným klientem
- e. grafický návrh nových webových stránek
- f. příjem a zpracování objednávky z e-shopu
- g. zařazení nového reklamního předmětu do elektronického obchodu
- h. propagační email s novinkami pro stávající klienty
- i. objednání prostor pro ochutnávku nového produktu, který zavádí na trh jeden z klientů
- j. přijímání nového zaměstnance
- k. vyhodnocení ziskovosti jednotlivých produkčních oddělení
- l. upomínání klientů ohledně faktur po datu splatnosti
- m. údržba a opravy tiskových strojů

5) Jestliže se domníváte, že je některá činnost do stávající struktury obtížně včlenitelná, upravte strukturu tak, aby bylo možné všechny činnosti přiřadit oddělením či pozicím.

V posledním roce se společnost několikrát dostala do problematické situace, protože pro svého klienta nebyla schopna zajistit požadované služby, a to především proto, že se ve své činnosti ve většině poskytovaných služeb soustředí pouze na region jižní Moravy. V ostatních krajích nemá odpovídajícím způsobem zajištěno zastoupení a nemá zde smluvní dodavatele. Nemůže tedy realizovat kupříkladu celostátní kampaně nebo velké reklamní akce pro velké podniky, což značně omezuje její pole působnosti.

Management společnosti se rozhodl, že problém vyřeší expanzí s cílem pokrýt z hlediska klientely celou Českou republiku a realizovat i plošné reklamní kampaně. Po komplexní analýze trhu se ukázalo, že se nabízejí tři možná řešení:

- I. Založení cca tří dalších poboček v některých velkých městech tak, aby bylo území republiky rovnoměrně pokryto, přičemž pobočky by byly samostatnými reklamními agenturami, tj. byly by schopné samostatně realizovat lokální zakázku a na celoplošné zakázce by případně spolupracovaly.

- II. Založení 7–10 obchodních zastoupení ve větších městech, která by měla na starosti získávání klientů a sjednávání lokálních smluv (s dodavateli, distributory apod.), přičemž zakázka by byla zrealizována v „centrále“. Na celorepublikových kampaních by zastoupení vystupovala jako prodloužená ruka centrály.
- III. Navázání spolupráce s jinou reklamní agenturou nebo agenturami, které působí v cílových regionech. Ke spolupráci by docházelo pouze v případě, že by některá z propojených agentur nebyla schopna konkrétní zakázku realizovat samostatně.

Vypracujte následující úkoly:

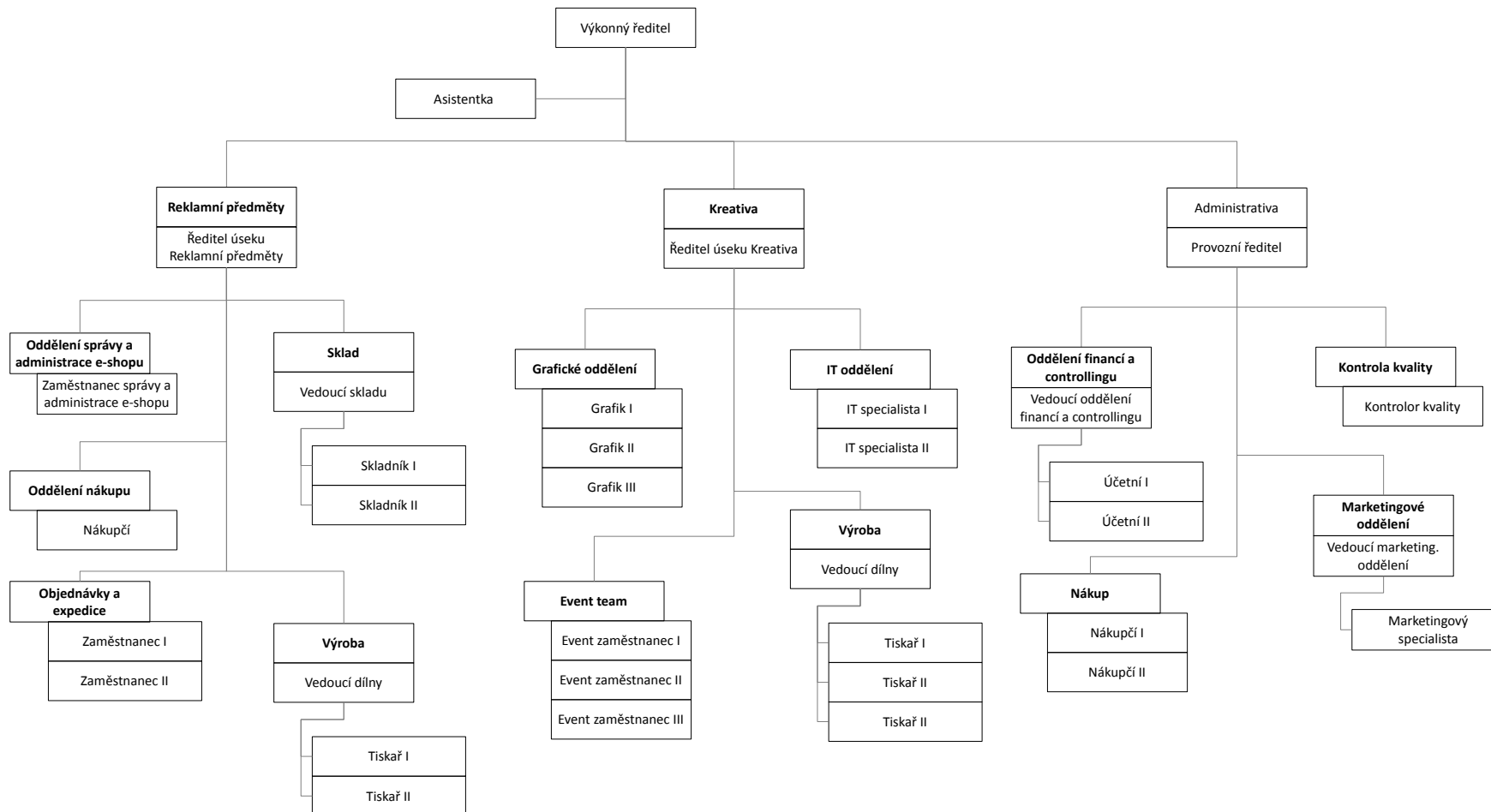


- 6) Pro každou z uvedených variant sepište pro a proti.
- 7) Vyberte si jednu z variant a popište kroky, které by bylo třeba učinit k realizaci.
- 8) Na základě postupu z předchozího bodu popište organizační změny, k nimž by ve společnosti došlo, a zakreslete je do útvarové struktury společnosti.

Řešení

Řešení úkolu 1:

Zadání je co do uspořádání útvarové poměrně jasné a jednoznačné. Kromě uvedeného řešení je možné úsek administrativy označit i za specializovaný štáb ředitele společnosti.



Řešení úkolu 2:

Typ struktury – jedná se o liniově-štabní organizační strukturu, přičemž asistentka výkonného ředitele představuje osobní štáb.

Stupně řízení – ve všech úsecích je počet stupňů řízení nejvýše 3, přičemž v těch odděleních, která nemají stanoveného vlastního vedoucího, a jejich pracovníkům je nadřízen přímo vedoucí konkrétního úseku, jsou stupně řízení pouze 2. Jmenovitě se jedná o oddělení správy a administrace e-shopu, nákup v úseku reklamních předmětů, objednávky a expedice, grafické oddělení, IT oddělení, Event team, nákup v úseku administrativy a kontrolu kvality.

Rozpětí řízení – rozpětí řízení je velmi diferencované podle jednotlivých úseků. Půjdeme-li organizační strukturou odshora, je rozpětí řízení výkonného ředitele 4 (asistentka a tři ředitelé úseků), ředitele úseku Reklamní předměty 6, ředitele úseku Kreativita 9 a provozního ředitele 5. Jednotliví vedoucí oddělení mají zpravidla rozpětí řízení nejvýše 3 (vedoucí dílny v úseku Kreativita). Průměrné rozpětí řízení vypočteme jako podíl počtu pracovníků, kteří mají nadřízeného, a vedoucích pracovníků. V našem případě je podřízených pracovníků 34 (asistentka, 3 ředitelé úseků, 5 vedoucích oddělení a 25 výkonných pracovníků). Vedoucích pracovníků je celkem 9 (výkonný ředitel, 3 ředitelé úseků a 5 vedoucích oddělení). Průměrné rozpětí řízení je proto rovno $34 / 9 = 3,778$.

Intenzita řízení – intenzita řízení je rovna podílu vedoucích pracovníků a výkonných pracovníků. V tiskárně je 9 vedoucích pracovníků (výkonný ředitel, 3 ředitelé úseků a 5 vedoucích oddělení) a celkem 26 výkonných pracovníků (25 zaměstnanců v odděleních a asistentka ředitele). Intenzita řízení je tedy rovna $9 / 26 = 0,346$.

Řešení úkolu 3:

Podnikové funkce dělíme na primární a podpůrné, přičemž mezi primární funkce řadíme funkci zásobovací (nákup, doprava, skladování), výrobní (provozní) a prodejní (odbytová). K podpůrným funkcím patří funkce personální, finanční, investiční, výzkum a vývoj (vědecko-technická) a správní.

Primární funkce

- zásobovací
 - nákup
 - Nákup (Reklamní předměty)
 - Nákup (Administrativa)
 - doprava
 - Objednávky a expedice (Reklamní předměty)
 - Výroba (Kreativa) – u zakázek na tisk plošné reklamy, folií a polepů na automobily
 - skladování
 - Sklad (Reklamní předměty) – skladové prostory úseku je možné využít i pro skladování spotřebního materiálu pro oba výrobní úseky a provozního spotřebního materiálu
- výrobní (provozní)
 - Výroba (Reklamní předměty)
 - Výroba (Kreativa)
 - Grafické oddělení (Kreativa)
 - IT (Kreativa)
- prodejní (odbytová)
 - Správa a administrace e-shopu (Reklamní předměty)
 - Objednávky a expedice (Reklamní předměty)
 - Event team (Kreativa)
 - Marketingové oddělení (Administrativa)

Podpůrné funkce

- personální
 - Výkonný ředitel
 - Ředitelé úseků
 - Vedoucí oddělení
- finanční
 - Oddělení financí a controllingu (Administrativa)
- investiční
 - Výkonný ředitel
 - Ředitelé úseků
 - Vedoucí oddělení financí a controllingu

- výzkum a vývoj (vědecko-technická)
 - V podniku není žádné oddělení, které by mohlo zastávat tuto funkci
- správní
 - Oddělení financí a controllingu (Administrativa)
 - Kontrola kvality (Administrativa)
 - Správa a administrace e-shopu (Reklamní předměty)

Řešení úkolu 4:

- a) strategické plánování
 - Jednatelé
 - Výkonný ředitel
 - Ředitelé úseků (Reklamní předměty, Kreativita, Administrativa)
- b) kontrola plnění finančního plánu
 - Vedoucí oddělení financí a controllingu (Administrativa)
 - Provozní ředitel (Administrativa)
 - Výkonný ředitel
- c) nákup papírů do tiskárny
 - Nákup (Administrativa)
- d) jednání s významným klientem (podle zaměření a strategického významu klienta)
 - Výkonný ředitel
 - Ředitel úseku Reklamní předměty
 - Ředitel úseku Kreativita
- e) grafický návrh nových webových stránek
 - IT oddělení (Kreativa)
 - Grafické oddělení (Kreativa)
- f) příjem a zpracování objednávky z e-shopu
 - Objednávky a expedice (Reklamní předměty)
- g) zařazení nového reklamního předmětu do elektronického obchodu
 - Oddělení správy a administrace e-shopu (Reklamní předměty)
- h) propagační email s novinkami pro stávající klienty
 - Marketingový specialista (Administrativa)

- i) objednání prostor pro ochutnávku nového produktu, který zavádí na trh jeden z klientů
 - Event team (Kreativa)
- j) přijímání nového zaměstnance (podle úseku a zařazení zaměstnance)
 - Vedoucí jednotlivých oddělení
 - Ředitelé úseků
 - Výkonný ředitel
- k) vyhodnocení ziskovosti jednotlivých produkčních oddělení
 - Vedoucí oddělení financí a controllingu (Administrativa)
 - Provozní ředitel (Administrativa)
 - Výkonný ředitel
- l) upomínání klientů ohledně faktur po datu splatnosti
 - Účetní (Administrativa)
- m) údržba a opravy tiskových strojů (podle technické náročnosti opravy či údržby)
 - Tiskaři (Reklamní předměty)
 - Tiskaři (Kreativa)
 - Vedoucí dílny (Reklamní předměty)
 - Vedoucí dílny (Kreativa)
 - Externí dodavatel

Řešení úkolu 5:

V úvahu přichází zřízení personálního oddělení v úseku Administrativa, které by řešilo základní činnosti spojené s vyhledáváním a najímáním nových zaměstnanců a personální agendu (například povinná školení, komunikaci s příslušnými úřady apod.). Pro společnost této velikosti by měl stačit jeden kvalifikovaný zaměstnanec. V současné době je tato činnost rozmělněna mezi jednotlivé vedoucí, přičemž administrativu spojenou s personálním řízením pravděpodobně řeší buď asistentka, nebo ta z účetních, která má na starosti mzdy a odvody.

Další pozicí by mohl být údržbář, jehož služby by sdílela obě výrobní oddělení.

Řešení úkolu 6:

i) Založení tří dalších poboček

- + každá z poboček by byla schopná samostatně řešit jakoukoliv lokální zakázku;
- + vzhledem ke kompletnímu personálnímu obsazení by bylo možné kontrolovat pobočky pouze podle jejich aktuální finanční výkonnosti;
- + kontrola nad kvalitou poskytovaných služeb díky propojení poboček
- velmi vysoké počáteční investice (kompletní výrobní zařízení, velké množství zaměstnanců);
- velké riziko nedostatku zakázek a nevytíženosti při vstupu na nový trh;
- duplikace úseku Reklamní předměty nemá smysl, protože úsek působí na celém území

ii) Založení 7–10 obchodních zastoupení

- + nižší počáteční investice – obchodní zástupci pouze zprostředkovávají zakázky a jejich realizace zůstává pod kontrolou centrály;
- + snadné přizpůsobení lokální poptávce;
- + kontrola nad kvalitou poskytovaných služeb;
- chybějící kontakty pro lokální zajišťování služeb Event teamu;
- vzhledem ke geografické vzdálenosti obtížnější kontrola činnosti obchodních zástupců

iii) Spolupráce s jinou agenturou nebo agenturami

- + minimální náklady;
- + možnost pružné reakce na velké zakázky;
- problematická kontrola kvality poskytovaných služeb u partnerských agentur;
- riziko konkurenčních střetů;
- nevhodné pro realizaci menších lokálních zakázek;
- problematické stanovení kompetencí (např. kdo z partnerů jedná s klientem)

Řešení úkolu 7:

Následující popisy kroků jsou pouze rámcové, každý z kroků je složen z celé řady dílčích činností.

i) Založení tří dalších poboček

- rozhodnutí o velikosti a rozsahu služeb poskytovaných pobočkami;
- zřízení manažerské pozice pro expanzi společnosti do nových lokalit;
- výběr vhodných lokalit pro pobočky;
- následující kroky je vhodné provést vždy pro jednu pobočku a až po úspěšném dokončení pokračovat další pobočkou
 - získání odpovídajících prostor
 - uzavření základních smluv (energie, telekomunikační služby atd.)
 - přijímání nových zaměstnanců
 - zaškolení zaměstnanců v centrále
 - zajištění strojového vybavení poboček
 - zajištění kancelářského vybavení poboček
 - převedení části zaměstnanců z centrály a části nových zaměstnanců do poboček;
- zavedení kontrolních mechanismů pro hodnocení výkonnosti poboček

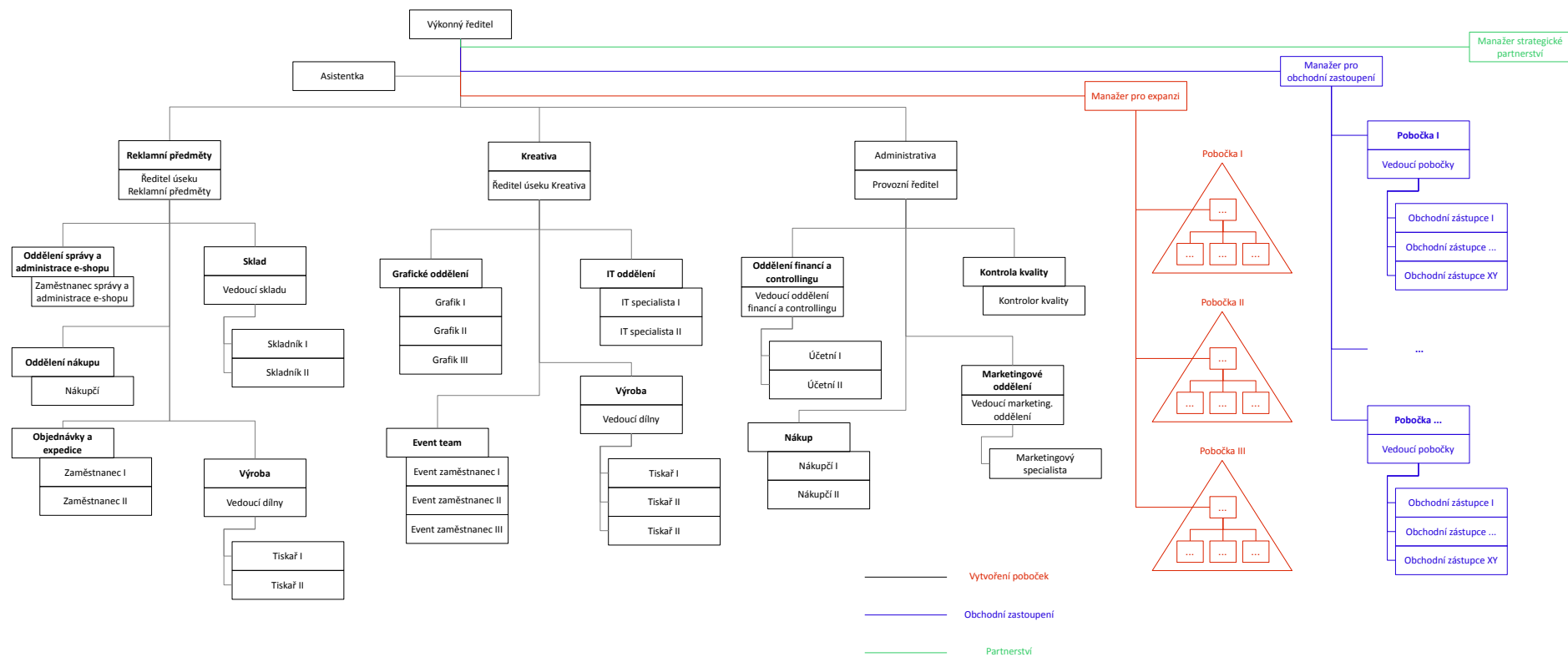
ii) Založení 7–10 obchodních zastoupení

- rozhodnutí o rozsahu služeb nabízených obchodními zástupci;
- rozhodnutí o počtu obchodních zástupců na provozovně;
- zřízení manažerské pozice pro řízení obchodních zastoupení;
- výběr vhodných lokalit pro obchodní zastoupení;
- následující kroky je možné provést současně pro všechna obchodní zastoupení
 - získání odpovídajících prostor
 - uzavření základních smluv (energie, telekomunikační služby atd.)
 - přijímání nových zaměstnanců
 - zaškolení zaměstnanců v centrále
 - zajištění kancelářského vybavení poboček
 - zajištění distribučních kanálů mezi centrálou a zastoupeními
 - zavedení kontrolních mechanismů pro hodnocení výkonnosti obchodních zástupců

iii) Spolupráce s jinou agenturou nebo agenturami

- rozhodnutí o charakteru zakázek nabízených ve spolupráci s partnerskými agenturami;
- zřízení manažerské pozice pro jednání s klienty a partnerskými agenturami;
- vyhledání vhodných partnerských agentur;
- vyjednání podmínek spolupráce a jejich smluvní zakotvení;
- aktivní vyhledávání zakázek vhodných k realizaci s partnerskými agenturami

Řešení úkolu 8:



1.7 Večerka

V zástavbě nově postavených bytových domů si pan Starý s rodinou pronajal jeden z volných obchodních prostorů a rozhodl se, že zde vybuduje večerku a do jejího provozování zapojí celou rodinu. Původní podnikatelský záměr se vydařil a večerka solidě prosperovala. Zákazníci se do ní naučili chodit, a proto už na provozování pomalu přestala stačit občasná iniciativa příbuzných pana Starého. Dva jeho synové navíc neměli dost času kvůli studiu. Pan Starý tedy najal prodavačku a místo manželky začala dělat účetnictví externí účetní. Ve vedlejší čtvrti byl navíc otevřen nový komplex bytových domů s volnými komerčními prostory a pan Starý se rozhodl, že své zkušenosti zúročí a obchod si pronajme i zde.

Před panem Starým ale vyvstal zásadní problém – původně si činnosti rozdělovali jednotliví členové rodiny podle toho, kdo měl zrovna čas, chuť a volné ruce. Tento přístup se ale ukázal jako nevhodný pro vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Navíc by mohlo dojít k tomu, že se u jedné činnosti sejdou dva pracovníci a jiná práce zůstane neudělaná.

Každá provozovna je otevřená od 6:30 ráno do 20:30 a je u ní k dispozici zázemí s malým skladem pro uchovávání zboží včetně lednice a mrazáku. Je zde také úklidová místnost a sociální zázemí.

Pro evidenci skladu má pan Starý zakoupen informační systém, který umožňuje vedení až tří provozoven a je připojen na scanner čárových kódů. V sortimentu je základní nabídka potravin a nápojů, chlazené mléčné výrobky, chlazené uzeniny, zmrzliny a nanuky, mražené potraviny (zelenina, maso, pizza) a základní drogistické potřeby.



- 1) Navrhněte proces, jakým se zboží dostane k zákazníkovi, od nákupu až po prodej a jeho zaúčtování.
- 2) Na základě informací o sortimentu, otvírací době a procesu fungování večerky vypracujte organizační strukturu celého podniku, která zohlední požadavky na množství personálu.

- 3) Organizační strukturu znázorněte a popište pomocí standardních charakteristik (typ, počet stupňů řízení, rozpětí řízení, intenzita řízení).
- 4) Pro pana Starého vypracujte popis jeho pracovní pozice, který bude obsahovat kompetence, náplň jeho práce a odpovědnost.
- 5) Vypracujte dokument, který bude přiložen k pracovní smlouvě s prodavačkou a jehož obsahem budou hlavní body provozu prodejny včetně povinností, jednotlivých úkonů, které je třeba provádět, odpovědnosti apod.
- 6) V organizační struktuře se pokuste odhalit činnosti, místa či procesy, při nichž může dojít k poškození zboží či k finančním ztrátám. Tato úskalí identifikujte a promítněte rizika do organizačních opatření v podobě závazků, pravidel a odpovědností. Vezměte v úvahu legislativní omezení odpovědnosti zaměstnance za škodu způsobenou zaměstnavateli aktuálně platné v České republice.

1.8 Modelové krejčovství

Počátkem devadesátých let si paní Dostálová společně s dcerou otevřely modelové krejčovství. Jejich činnost spočívala v šití na zakázku pro úzký okruh klientek. Postupně se dobrá pověst krejčovství rozšířila po okolí a krejčovství zaměstnalo další dvě pracovnice – stříhačku a švadlenu. Rozšířilo také sortiment o pánské obleky a fraky. Ukázalo se, že zvolené produktové portfolio má na trhu značný potenciál, a proto se majitelka společnosti rozhodla získávat zákazníky prostřednictvím smluvních prodejen. Sem dodávalo krejčovství omezené série modelových oděvů v základních velikostech. V případě, že měl zákazník o příslušný model zájem a žádná z velikostí mu nevyhovovala, byl odkázán přímo na krejčovství a z uzavřeného obchodu dostala prodejna provizi. Tato strategie se však ukázala jako poněkud problematická. Někteří zákazníci ztratili zájem, než přišli do krejčovství, nebo nakoupili jinde. Někteří si zase stěžovali, že když je oděvů více, už se nejedná o modely, ale v podstatě o konfekci, že tedy může mít stejný model každý.

V reakci na vzniklou situaci se dcera paní Dostálové, která postupně podnik převzala, rozhodla, že otevře vlastní síť tří krejčovských salonů, kde bude zákazníkům nabízet šití modelových oděvů na míru i základní malosériovou konfekci. Nevybere-li si zákazník z konfekce, okamžitě s ním vyškolená pracovnice projde varianty střihů, doporučí mu adekvátní model vzhledem k postavě, požadavkům na styl oblékání a cenu, vybere se zákazníkem materiál ze vzorníku, zjistí a zapíše míry a domluví zkoušku. Zjištěné informace následně předá krejčovské dílně, která zakázku realizuje do stádia pro první zkoušku. Pracovnice v salonu při zkoušce zaznačí drobné úpravy, délku a připomínky klienta, domluví termín druhé zkoušky a odešle zakázku zpět do krejčovské dílny. Ta zapracuje všechny úpravy a připraví oděv na druhou zkoušku. Druhá zkouška už je pouze ověřovací, je na ní domluveno konečné odzkoušení a převzetí zakázky a oděv je odeslán k finalizaci do krejčovské dílny.

Krejčovská dílna šije na základě vybraných návrhů studentů oděvního designu konfekční modelové řady a dodává je do tří prodejen. Konfekce je obměňována čtyřikrát do roka. Dílna sídlí v Pardubicích a prodejny jsou v Pardubicích, Chrudimi a Hradci Králové. V případě potřeby mohou prodavačky zajistit dovoz

požadované velikosti z některé ze dvou zbývajících provozoven. Svoz a dovoz zakázek probíhá v pondělí, ve středu a v pátek. V těchto svozech jsou v průměru dováženy a odváženy tři modelové zakázky a případně doplněná konfekce u žádaných a vyprodaných velikostí. Dílna drží na skladě materiál aktuální a nejbližší další sezóny a dále základní sortiment látek ze vzorníku pro modelové šití, který je k dispozici v prodejně.



- 1) Znázorněte proces „Obsloužení zákazníka“. Zpracujte také alternativy, v nichž k samotnému nákupu z nějakého důvodu nedojde (např. zákazník si nevybral z konfekce ani nabízených stříhů, nevyhovují mu nabízené materiály atd.)
- 2) Předpokládejte, že provoz dílny zajišťují čtyři zaměstnanci, kteří mají rozdělenou práci na výrobě. Jeden z nich vždy v dané termíny zajistí dopravu zakázek do provozoven a z nich zpět do dílny. Navrhněte, jaké další zaměstnance a v jakém počtu podnik potřebuje k zajištění plynulého celoročního provozu, jestliže mají provozovny otevřeno ve všední dny od 9:00 do 18:00 a v sobotu od 9:00 do 12:00.
- 3) Na základě předchozích dvou úkolů zpracujte organizační schéma společnosti.
- 4) Do schématu zakreslete informační toky mezi jednotlivými pracovními pozicemi.
- 5) Identifikujte potenciální problémy, které by mohly činnost podniku ohrozit.
- 6) Sepište činnosti, které by měla zajistit majitelka podniku tak, aby si udržela kontrolu nad kvalitou produkce a předešla případným reklamám nebo nedodržení termínů.

1.9 Distribuční centrum

Nadnárodní společnost podnikající v oblasti maloobchodu s elektronikou zřídila na území ČR síť 13 maloobchodních prodejen pod společným vedením společnosti s ručením omezeným Elektro s.r.o. Stoprocentním vlastníkem této společnosti je nadnárodní holding Elektro Holding AG se sídlem v Německu. Dále byla na území ČR zřízena komanditní společnost Elektro DC k.s., jejímž úkolem je zajišťovat převzetí objednaného zboží na sklad a distribuci k maloobchodním prodejnám v oblasti střední Evropy. Německý holding dále provozuje 20 prodejen v Polsku, 8 prodejen na Slovensku a 5 prodejen v Maďarsku. Distribuční sklad je ze 70 % vlastněn společností Elektro s.r.o., která má postavení komplementáře, 15 % je vlastněno společností Elektro Holding AG, která má roli komanditisty. Zahraniční sítě jsou vždy v rámci jedné země sdruženy pod společné vedení místní dceřiné společnosti vlastněné z 80 % holdingem odpovídající právní formou společnosti s ručením omezeným. Zbývajících 20 % maďarské, polské a slovenské pobočky je vlastněno českou společností Elektro s.r.o. Maďarská, polská a slovenská společnost vlastní shodně vždy 5% podíl v distribuční společnosti Elektro DC k.s. a vystupují v roli komplementářů.

Na základě uvedených informací vypracujte následující úkoly:



- 1) Znázorněte vlastnické vztahy uvnitř popsané skupiny podniků.
- 2) Jaké důvody vedou pravděpodobně ke vzájemnému vlastnění poboček?
- 3) Jaké důvody vedly pravděpodobně společnost ke zřízení distribučního centra v ČR?
- 4) Jaká jsou specifika postavení komanditistů a komplementářů v komanditní společnosti?

Hlavní činností distribučního centra je příjem zboží od dodavatelů a jeho následná expedice na jednotlivé maloobchodní prodejny. Distribuční centrum má omezenou kapacitu počtu přijatých kamionů za jeden den, a proto si dodavatelé žádají prostřednictvím specializovaného oddělení (Booking) o „zavázkové okno“, tj. čas, v němž má být zboží přivezeno.

Sklad je v provozu od 6:00 ráno do 18:00 večer. Kamion, který přijede do skladu je zaevidován a po uvolnění vykládací rampy vyložen a zboží je naskladněno. Pro vyložení a následné naskladnění jednoho plně naloženého kamionu se zbožím je průměrně nutná práce dvou skladníků po dobu čtyř hodin. Průměrně přijíždí do skladu 15 kamionů denně. Každý den odjíždí z distribučního skladu průměrně 8 kamionů naložených zbožím podle objednávek maloobchodních prodejen. Pro jejich naložení a expedici je třeba opět průměrně práce dvou skladníků po dobu 4 hodin. Ze skladu je expedováno rovněž zboží objednané přes internet, přičemž jeho expedice vyžaduje práci dvou skladníků na 8 hodin denně.

Dále je třeba řešit reklamace poškozeného a chybějícího zboží vůči dodavatelům a reklamace nedodaného a poškozeného zboží ze strany maloobchodních prodejen. Každý měsíc jsou zpracovávány reporty týkající se objemu vyskladněného zboží, počtu přijíždějících a odjíždějících vozidel, doby potřebné pro naskladnění zboží a dalších.

Na základě uvedených informací vypracujte následující úkoly:

- 5) Odhadněte potřebný počet pracovníků k zajištění bezproblémového přijímání a vyskladnění zboží.
- 6) Navrhněte útvarovou strukturu, která by vyhovovala popsáním procesům s ohledem na vztahy mezi společnostmi.
- 7) Elektronika je považována za drahé zboží. Ve struktuře označte místa/pozice, kde by mohlo docházet k poškození zboží nebo jeho odcizení.
- 8) Navrhněte opatření, která by těmto ztrátám mohla zabránit.
- 9) Pro pozici ředitele Elektro DC k.s. vypracujte popis pracovního místa včetně podřízenosti vůči pracovníkům z jiných společností v rámci skupiny.

Maloobchodní prodej elektroniky je zatížen silnými sezónními výkyvy. Počty přijímaných a odesílaných kamionů kolísají od jedné poloviny průměrného počtu mimo sezónu po jeho dvojnásobek v období před Vánocemi. Navrhněte postupy, kterými by bylo možné tyto výkyvy eliminovat z hlediska požadavků na množství pracovníků potřebných k zajištění plynulého provozu. Navrhněte způsoby, jimiž by bylo možné obecně snížit sezónní výkyvy.

1.10 Komplexní úkol

Pro níže uvedené podnikatelské záměry vypracujte tyto úkoly:

- rámcově prověřte legislativní specifika konkrétního podnikatelského záměru, která by mohla ovlivnit organizaci podniku;
- rozpracujte stručný popis o detaily, které považujete za klíčové pro vytvoření komplexní procesní struktury podniku, poté ji vytvořte;
- zpracujte útvárovou strukturu a formálně ji popište (typ, počet stupňů řízení, rozpětí řízení, intenzita řízení);
- zpracujte organizační řád podniku;
- na každém stupni řízení vyberte jednoho pracovníka, pro kterého zpracujete kompletní popis pracovního místa (náplň práce, kompetence, odpovědnost);
- navrhňte alespoň dvě varianty budoucího rozvoje podniku;
- u každé z těchto variant zpracujte změny v organizaci podniku, k nimž by vedla.

Podnikatelské záměry:

Mateřská školka	Soukromá mateřská školka v Brně se zaměřením na angličtinu a volnočasové aktivity, s kapacitou 20 dětí a vlastní kuchyní.
Restaurace	Síť pěti restaurací v Praze specializovaných na českou kuchyni s důrazem na vysokou kvalitu vstupních surovin.
Výroba hraček a hlavolamů	Výrobní podnik zaměřený na výrobu dřevěných hraček pro děti od tří let a dřevěných hlavolamů pro dospělé.
Cestovní agentura	Internetový portál zprostředkovávající ubytování v České republice.
Velkoobchod s doutníky	Velkoobchodní prodejce, který se specializuje na dovoz a prodej kubánských doutníků v regionu střední Evropy.
Úklidová agentura	Agentura dodávající podnikům v moravskoslezském kraji úklidové služby na klíč.
E-shop	Prodej žrádla pro psy a doplňkového sortimentu přes internet na území České republiky.

Kapitola 2 Rozhodování

V rámci kapitoly Rozhodování jsou zpracovány případové studie týkající se organizační i procesní stránky rozhodování. Každá z uvedených případových studií je zaměřena na komplexní zhodnocení rozhodovacího procesu a studenti mají za úkol řešit více problémových oblastí rozhodovacího procesu. Součástí kapitoly jsou také příklady k procvičení početních operací, které je nutné si osvojit za účelem úspěšného zvládnutí rozhodovacích situací.

Problémové oblasti, kterými se cvičebnice v kapitole Rozhodování zabývá:

- Organizační stránka rozhodování
 - příklady a případové studie věnované individuálnímu rozhodování
 - příklady a případové studie věnované kolektivnímu rozhodování
- Procesní stránka rozhodování
 - definování cílů v souladu s metodikou SMART, členění dle hierarchie cílů, členění dle typologie cílů
 - definování kritérií v závislosti na určeném problému, rozlišení dle typologie kritérií
 - definování stavů okolí
 - rozhodování za podmínek jistoty, rizika a nejistoty
 - funkce utility
 - analýza citlivosti
 - víceetapové rozhodovací procesy

2.1 Výroba minimotorek

Procvičení následujícího učiva: organizační stránka rozhodování, fáze definování - využití metodiky stanovení SMART, vztah stupně řízení a objektu rozhodování, procesní stránka rozhodování

Středně velký podnik zabývající se výrobou motocyklů a motorových vozidel několik let dodával na trh minibiky, scootery, a čtyřkolky – všechny produkty z originálních a vlastních vyvinutých komponentů. Produkce podniku byla určena do tří segmentů trhu - volný čas, amatéři a závodní jezdci. Každý segment je charakteristický výší přidané hodnoty minibiků. Stroje určené pro segment volného času mají nejnižší přidanou hodnotu, stroje pro amatéry mají vyšší přidanou hodnotu. Nejvyšší přidanou hodnotu pak mají stroje pro závodní jezdce. Navzdory tomu, že trh skýtal velký potenciál odbytu jak doma, tak i v zahraničí, začal klesat odbyt strojů ve všech třech tržních segmentech. Největší pokles podnik zaznamenal u strojů určených pro volný čas, naopak nejnižší pokles u závodních strojů. Po průzkumu trhu bylo zjištěno, že trh byl ovládnut plagiáty ze strany čínské konkurence, jež byly dokonalou kopií původních minibiků včetně názvu. Cena i kvalita strojů byla však na zásadně nižší úrovni než originál.



- 1) Navrhněte opatření vedoucí ke stabilizaci podniku. Navržená opatření definujte jako dlouhodobý cíl podniku v souladu s metodikou SMART.
- 2) Navrhněte možnou organizační strukturu podniku.
- 3) V návaznosti na Vámi navrženou organizační strukturu podniku a dlouhodobý cíl definujte dílčí cíle pro jednotlivé útvary v souladu s metodikou SMART.
- 4) Jaký charakter má rozhodování na různých úrovních řízení organizace – top management, střední management, management první linie? U jednotlivých stupňů řízení určete následující charakteristiky - časový horizont, frekvence výskytu, míra podrobnosti, míra určitosti.

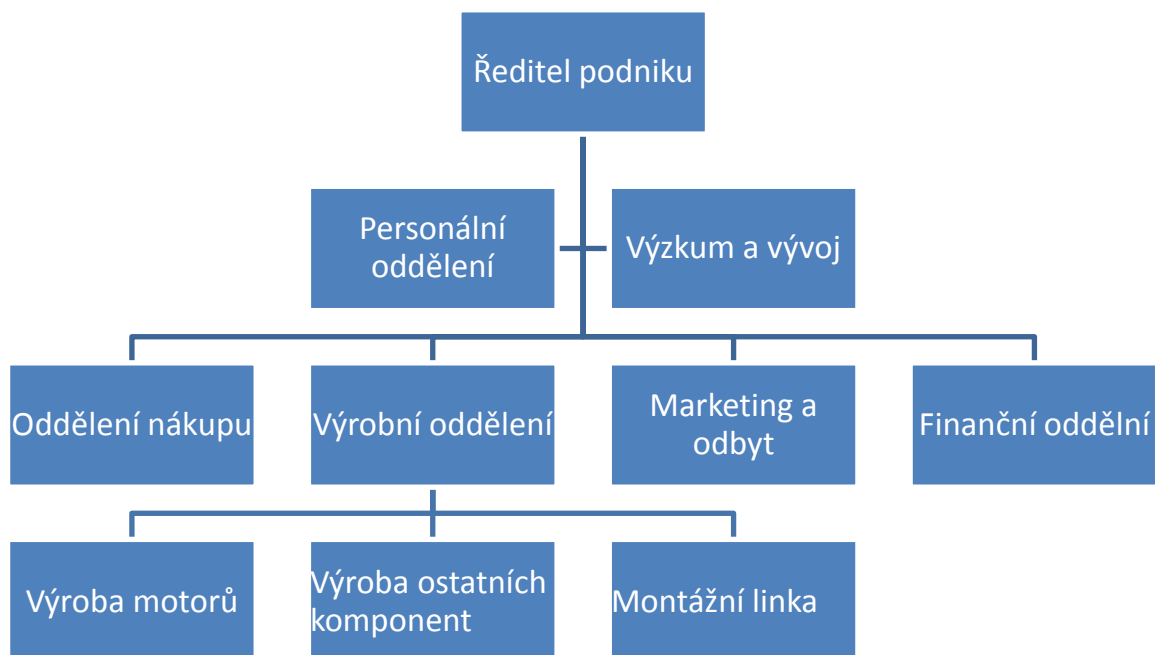
Řešení

Řešení úkolu 1:

Vzhledem k uvedené situaci bylo vhodné podnik stabilizovat. Management podniku byl donucen k razantnímu řešení - opustit trhy, kde byla realizovaná produkce s nižší přidanou hodnotou. Příklad definování SMART cíle vzhledem k výše uvedenému zjištění:

- Do konce příštího roku úplně zrušit výrobu volnočasových strojů a zároveň navýšit výrobu závodních strojů o 8 %.

Řešení úkolu 2:



Řešení úkolu 3:

Hlavní cíl ředitel podniku:

- Do konce příštího roku úplně zrušit výrobu volnočasových strojů a zároveň navýšit výrobu závodních strojů o 8 %.

Dílčí cíle personálního oddělení:

- Do konce roku nachystat výpovědi pro zaměstnance, kteří nebudou moci být přesunuti na výrobu závodních strojů.
- Do konce roku zajistit nutná školení pro zaměstnance, kteří budou přesunuti z výroby volnočasových strojů na výrobu závodních strojů.

Dílčí cíl oddělení výzkumu a vývoje:

- Do konce roku vyvinout nový závodní stroj, který bude rychlejší oproti stávajícím strojům o 10 km/h.

Dílčí cíle oddělení nákupu:

- Do konce prvního kvartálu následujícího roku navýšit nákup komponent pro výrobu závodních strojů o 8 %.
- Od konce příštího měsíce ukončit nákup komponent určených pro volnočasové stroje.

Dílčí cíle výrobního oddělení:

- Do konce prvního kvartálu příštího roku přesunout všechny výrobní kapacity z volnočasových strojů na závodní stroje.
- Do konce prvního kvartálu příštího roku plně zajistit kapacitu pro výrobu nových závodních strojů navýšenou o 8 %.

Dílčí cíle pro výrobu motorů:

- Do konce roku spolu s oddělením vývoje a výzkumu připravit do výroby nový motor.
- Od začátku nového roku spustit výrobu nového motoru.

Dílčí cíle pro výrobu ostatních komponent:

- Do konce prvního kvartálu příštího roku přesunout všechny výrobní komponenty z volnočasových strojů na závodní stroje.
- Do konce prvního kvartálu příštího roku plně zajistit výrobu komponent pro nové závodní stroje navýšenou o 8 %.

Dílčí cíle pro montážní linku:

- Do konce prvního kvartálu příštího roku zajistit kapacitu montážní linky, odpovídající navýšení výroby závodních strojů o 8 %.
- Do konce roku snížit kapacitu montážní linky o výrobní kapacitu potřebnou na volnočasové stroje.

Dílčí cíle oddělení marketingu a obchodu:

- Do konce roku kompletně připravit marketingovou kampaň pro nové rychlejší závodní stroje.
- Od začátku příštího roku spustit novou marketingovou kampaň určenou pro nové závodní stroje.

Dílčí cíle pro finanční oddělení:

- Do konce měsíce vyčíslit náklady na ukončení výroby volnočasových strojů.
- Do konce měsíce vyčíslit náklady na vývoj nového rychlejšího závodního stroje.
- Do konce měsíce spočítat návratnost nového opatření, tj. navýšení výroby závodních strojů o 8 %.

Řešení úkolu 4:

Stupeň řízení/ charakteristika	Časový horizont	Frekvence výskytu	Míra podrobnosti	Míra určitosti
Top management	Dlouhodobý	Ojediněle	Nízká	Neurčité
Střední management	Střednědobý	Středně často (1 krát za měsíc)	Střední	Jistá míra určitosti
Management první linie	Krátkodobý	Denně	Velká	Jasně definované

2.2 Výroba kotlů

Procvičení následujícího učiva: hodnocení dle párového srovnání, brainstorming, fáze analyzování, fáze generování, fáze klasifikace

Podnik zabývající se kompletní dodávkou tepelných zdrojů a tlakových zařízení vznikl v roce 1992 a lze jej charakterizovat následovně:

Podnik je schopen jako jeden z mála dodávat řešení přímo na míru, jeho produkty nejsou standardizované. Kromě samotné výroby produktu poskytuje i kompletní servis. Jelikož se jedná o tlaková zařízení a parní kotle, jsou požadavky na kvalitu výsledného produktu značné – použité materiály musejí odpovídat potřebným kvalitativním normám, proto je kladen důraz na jejich vysokou kvalitu. Podnik jako jediný v České republice vlastní patent na ekologizaci uhelných kotlů. V důsledku vysokých investic nutných k obnově topných soustav v podniku, podnik nabízí možnost využití různých finančních produktů – leasing, spotřebitelský úvěr atd.

Podnik získává zakázky nahodile, u kterých je také patrná sezónnost – nejvíce zakázek je mimo topnou sezónu. Z důvodu vysokých mzdových nákladů si podnik nemůže dovolit dlouhodobě zaměstnávat vysoký počet zaměstnanců. Zakázky většího rozsahu jsou buď odmítány, anebo řešeny prostřednictvím outsourcingu. Pro podnik je charakteristický stabilní kádr zaměstnanců, kteří jsou odborníci ve svém oboru, proto musejí být dobře zaplaceni, aby neodešli ke konkurenci. Zásadním problémem, jenž podnik ohrožuje, je dlouhodobý trend v ekologizaci topných soustav a přechod k obnovitelným zdrojům. S tím souvisí i nařízení EU o emisních limitech pro topná zařízení, které se každým rokem zpřísňuje. Nicméně hospodářská krize v posledních letech donutila řadu podniků vrátit se zpět k méně ekologickým, ale levnějším zdrojům vytápění (uhlí a dřevo). Trh v České republice je poměrně malý, proto by podnik rád expandoval na zahraniční trhy – Rusko, Mongolsko, Slovensko. Vizí podniku je udržet dlouhodobou stabilitu.



- 1) Definujte v návaznosti na předchozí zadání jednotlivé faktory SWOT analýzy podniku.
- 2) Prostřednictvím metody párového srovnávání určete strategii (ST, SO, WO WT), kterou by měl podnik uplatnit.

Řešení

Řešení úkolu 1:

Silné stránky

- V1 - Kvalifikovaní zaměstnanci
- V2 - Řešení na míru
- V3 - Využití postupného financování
- V4 - Kvalita produktu
- V5 - Komplexní řešení vč. Servisu

Slabé stránky

- V6 - Nízká výrobní kapacita
- V7 - Vysoké vstupní náklady na výrobu
- V8 - Neekologický produkt

Příležitosti

- V9 - Uvolnění regulací na zahraničních trzích
- V10 - Zvýšení cen ostatních energetických vstupů
- V11 - Finanční krize

Hrozby

- V12 - Regulace limitů ze strany EU
- V13 - Přechod na ekologickou energii

Řešení úkolu 2:

	V 1	V 2	V 3	V 4	V 5	V 6	V 7	V 8	V 9	V10	V11	V12	V13	Suma	Pořadí
V1	X	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	5	9.
V2	0	X	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	7	6.
V3	0	0	X	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	4	10.
V4	1	1	1	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1.
V5	1	1	1	0	X	1	0	1	1	1	1	1	1	10	2.
V6	1	0	1	1	0	X	1	1	1	1	0	0	1	8	5.
V7	1	0	0	0	1	0	X	1	1	1	0	0	1	6	8.

V8	0	0	0	0	0	0	0	0	X	0	0	0	0	1	1	12.
V9	0	0	1	0	0	0	0	1	X	0	0	0	0	1	3	11.
V10	1	1	1	0	0	0	0	1	1	X	1	0	0	0	6	7.
V11	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	X	0	1	0	8	4.
V12	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	X	1	0	8	3.
V13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	X	0	13.	

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Celkový podíl	Pořadí variant
V1	5	6,3 %	48,1 % Silné stránky	9.
V2	7	8,8 %		6.
V3	4	5,1 %		10.
V4	12	15,2 %		1.
V5	10	12,7 %		2.
V6	8	10,1 %	19 % Slabé stránky	5.
V7	6	7,6 %		8.
V8	1	1,3 %		12.
V9	3	3,8 %	21,5 % Příležitosti	11.
V10	6	7,6 %		7.
V11	8	10,1 %		4.
V12	8	10,1 %	11,4 % Hrozby	3.
V13	1	1,3 %		13.
Suma	79	100%	100%	

Podnik by měl využít strategii SO:

Kvalitou svých výrobků a řešením na míru využít finanční krize, která nutí přejít odběratele k levnějším zdrojům energií.

2.3 Rodinný podnik

Procvičení následujícího učiva: procesní stránka rozhodování, definování faktorů rozhodování, vícekriteriální rozhodování, individuální rozhodování, kolektivní rozhodování, riziko

Rodinný podnik s dlouholetou tradicí výroby kvalitního dřevěného nábytku získal zakázku v zahraničí. Stávající kapacity výrobní haly již podniku nestačí. Na pokrytí dodávek pro zahraničního zákazníka by bylo třeba značně navýšit kapacitu výroby. Stávající prostory ovšem žádné další rezervy pro rozšíření výroby neposkytují. Vedení podniku se tedy rozhoduje o investici 50 milionů korun na výstavbu nové tovární haly. Investované peníze by měly být zajištěny formou úvěru od banky.



Definujte možná rizika z pohledu:

- Majitelů rodinného podniku - rodina vlastní všechny akcie podniku
- Ostatních zaměstnanců podniku
- Banky

Řešení

Majitelé rodinného podniku	Pokles hodnoty podniku
	Veřejné mínění
	Síla konkurence
	Snížení likvidity podniku
	Technické a technologické změny v odvětví
	Zvýšení úrokových sazeb
	Legislativní a daňové změny
	Možné prostoje se stavbou
	Produktivita podniku
	Stabilita podniku
	Dlouhodobá návratnost investice

	Nejistota v prostředí
	Rentabilita podniku
	Profesionalita stavebního podniku, který bude výstavbu realizovat

Ostatní management a zaměstnanci	Nedodržení termínu výstavby
	Neschopnost majitelů podniku dostát závazkům vůči svým zaměstnancům
	Vyšší nároky na produktivitu práce
	Vyšší nároky na komunikaci mezi zaměstnanci

Banka	Výše úvěru
	Výkyvy hospodářského cyklu a ekonomická situace
	Účel, na který bude úvěr čerpán
	Schopnost společnosti úvěr splácet
	Záruky za úvěr
	Současné i budoucí závazky podniku
	Situace v odvětví, v němž se podnik pohybuje
	Kvalita vedení podniku
	Kredibilita podniku
	Hodnota podniku
	Doba, po kterou bude úvěr čerpán

2.4 Výroba vánočních ozdob

Procvičení následujícího učiva: definování kritérií, individuální rozhodování, fáze analyzování, typologie kritérií

Malý podnik vyrábějící tradiční vánoční ozdoby z foukaných skleněných korálků zvažuje účast na výběrovém řízení týkajícího se dodávky ozdob do zahraničí. Jedná se o zakázku na výzdobu několika vánočních stromů v luxusních obchodních centrech známé módní značky. Průměrná hodnota zakázky v rámci podniku činí 200 000 Kč. Zakázka pro zahraničního partnera dosahuje hodnoty 4 000 000 Kč.



- 1) V případě, že byste byli majiteli podniku, která kritéria rozhodnutí o přijetí zakázky byste zvažovali?
- 2) Jaký typ kritérií je třeba v uvedeném případě uvážit?

Řešení

Řešení úkolu 1:

Majitel podniku musí při svém rozhodnutí zohlednit nejenom kritérium zisku. V řadě případů se stává, že podnik nemá na uvedenou zakázku kapacity nebo se např. přání zákazníka neshoduje s technickými možnostmi výrobce. Níže jsou uvedena různá kritéria, která je třeba při konečném rozhodnutí zvážit:

Příklady kritérií:

- Zisk
- Tržby
- Přidaná hodnota
- Výrobní náklady
- Počet a struktura pracovníků
- Výrobní kapacity
- Mzdové náklady

- Prodejní cena výrobku
- Cena komponentů
- Platební podmínky
- Dodací podmínky
- Požadavky na design výrobku
- Atd.

Řešení úkolu 2:

Z hlediska typologie kritérií lze definovat kritéria výnosová či nákladová popř. kritéria kvalitativní či kvantitativní povahy.

Mezi **výnosová kritéria** lze zařadit:

- Zisk
- Tržby

Mezi **nákladová kritéria** patří:

- Výrobní náklady
- Mzdové náklady
- Cena komponentů

Mezi **kvantitativní kritéria** lze zařadit:

- Zisk
- Tržby
- Přidaná hodnota
- Výrobní náklady
- Počet a struktura pracovníků
- Výrobní kapacity
- Mzdové náklady
- Prodejní cena výrobku
- Cena komponentů
- Platební podmínky
- Dodací podmínky

Mezi **kvalitativní kritéria** patří:

- Požadavky na design

2.5 Obchod s elektronikou

Procvičení následujícího učiva: morfologická analýza, fáze generování, varianty řešení

Internetový obchod s elektronikou nabízí svým zákazníkům široké portfolio svých výrobků. V nabídce obchodu najdete následující druhy zboží:

- Televize, DVD, Video
- Audio, HiFi, MP3
- Velké domácí spotřebiče
- Malé domácí spotřebiče
- Fotoaparáty, kamery
- Počítače, herní konzole, PC příslušenství
- Mobilní telefony, GPS navigace

Internetový obchod má veškeré zboží v externím skladu na okraji Prahy, odkud probíhá expedice. Obchod vlastní jednu dodávku, kterou může využít k přepravě na kratší vzdálenosti.



Úkol:

Prostřednictvím morfologické analýzy identifikujte možné způsoby dopravy zboží k zákazníkovi.

Řešení

Vzhledem k tomu, že obchod nabízí poměrně heterogenní zboží, bude třeba najít kritéria, která budou determinovat způsob dopravy. Z hlediska dopravy budou zásadní následující kritéria:

- Váha
- Doba potřebná k doručení
- Cena dopravy
- Vzdálenost od skladu

Druh přepravy	Váha	Doba doručení	Cena dopravy	Vzdálenost od skladu	
Česká pošta	Do 30 kg	1-2 pracovní dny	99 Kč – 250Kč	Celá ČR	
Vlastní dodávka	Neomezeně	1-2 pracovní dny	100Kč	Do 30 km	
Osobní odběr ve skladu	Neomezeně	Neomezeně	0	0	
Dopravní společnost, např. Geis	Nad 30 kg	1-2 pracovní dny	399 Kč	Celá ČR	

2.6 Úhrada faktury¹

Procvičení následujícího učiva: morfologická analýza, fáze generování, varianty řešení

V rámci finančního řízení středního podniku lze identifikovat rozhodovací problém: „Jakým způsobem bude uhrazena nově přichozí faktura“? V podniku se faktury proplácí několika způsoby - platba v hotovosti, platba bankovním převodem, platba směnkou.



Úkol: Prostřednictvím morfologické analýzy sestavte tabulku možných proměnných, které ovlivní konečné rozhodnutí o výběru způsobu proplacení faktury.

Řešení

Na základě zkušeností lze identifikovat několik proměnných, které konečné rozhodnutí ovlivní. Jako proměnné lze stanovit např. hodnotu faktury, celkovou platební schopnost klienta, minulou platební morálku klienta, fakturovaný produkt či službu, dobu splatnosti faktury atd.

Metoda proplacení	Hodnota faktury	Situace klienta	Počet předchozích faktur	Druh fakturace	Doba převodu peněz	Důvěra v proplacení
Hotovost	Nízká	Neznámá	První	Služby	0	Nízká
Bankovní převod	Střední	Špatná	Nízké hodnoty	Ojedinelý produkt	1-14	Střední
Směnka	Vysoká	Dobrá	Vysoké hodnoty	Běžné zboží	15-29	Vysoká

¹ Zpracováno dle Petrusel, R., Mocen, L.: *Modelling decisional situation using morphological analysis*. Revista Informatica Economica, No. 4(44), 2007

2.7 Obchod s outdoorovým oblečením

Procvičení následujícího učiva: fáze generování, fáze klasifikace, kolektivní rozhodování, brainstorming, antibrainstorming, varianty řešení

Společnost vyrábějící oblečení pro sport a volný čas byla založena v roce 1996. Podnětem byl nedostatek klasických turistických kalhot známých jako „golfky“ na slovenském trhu. Pro pragmatickou potřebu jedince „být v přírodě v suchu“ začala éra momentálního lídra outdoorového oblečení na Slovensku.

Z počátečního jednoho modelu turistických kalhot se postupem času stal široký sortiment oblečení (zahrnující přes 150 modelů) pro všechny aktivity spojující se s přírodou, ale i trávením volného času. Do kolekce přibylo hardwarové vybavení, jako jsou stany či batohy. Stále rozšiřující se kolekce reflektuje aktuální trendy a potřeby nejen tuzemského, ale i světového trhu. V kolekci se stále víc prosazují highend materiály od renomovaných společností jako jsou Polartec (USA), Toray (Japonsko) či Carvico (Itálie). Zipy, coby důležitá součást každého výrobku, jsou dodávány výhradně společností YKK (Japonsko). Změnami prošel i design výrobků a propagačních materiálů společnosti.

V roce 2007 nastala změna v logu a společnost se akreditovala na ISO 9001 a ISO 14001. Důkazem kvality výrobků značky ZAJO je spolupráce na různých mediálních projektech (Celebrity Camp, Miss Universe 2008, oblékání redaktorů většiny televizních stanic na Slovensku) i množství sponzorovaných expedicí do všech koutů světa (Lipari, Himaláje, Tilichopeak a další). V současnosti má společnost zastoupení ve více než 17 zemích světa a jen na Slovensku nabízí svůj sortiment v šedesáti prodejnách.² Společnost vyrábějící vybavení pro sport a volný čas se rozhodla po důkladném průzkumu trhu pro inovaci spočívající v dalším rozšíření výrobního sortimentu. K uvedenému záměru byl definován následující cíl: „Do konce roku 2015 uvést na trh originální řadu oblečení a obuvi pro sport a volný čas určený pro úzký segment trhu.“

² <http://www.zajo.net/sk/o-nas.c-2.html>



- 1) Na základě kolektivního rozhodování definujte úzký segment trhu, pro který bude výrobek určen.
- 2) Prostřednictvím některé z metod fáze generování identifikujte možnosti rozšíření výrobního sortimentu.
- 3) Prostřednictvím některé z metod fáze klasifikace definujte tři nejvýznamnější inovace.

Řešení

Řešení úkolu 1:

Příkladem úzkého segmentu mohou být například outdoorové pomůcky pro aktivní seniory, dalším úzkým segmentem hojně využívajícím outdoorové oblečení z důvodu jeho pohodlnosti jsou např. mladé matky na mateřské dovolené.

Řešení úkolu 2:

K řešení uvedené problematiky lze využít systematicko-analytické metody jako je morfologická analýza nebo stimulační intuice (brainstorming). Uvedený příklad je řešen metodou brainstormingu.

V případě segmentu aktivních seniorů může být výrobní sortiment rozšířen o:

- výrobky větších až nadměrných velikostí – košile, funkční prádlo, trička, plavky;
- sortiment v usedlejších barvách a střídmeho designu;
- oblečení pohodlnějších a střídmejších střihů (delší provedení, bez výstřihu, apod.);
- využití jednodušších funkčních prvků umožňujících snadnější obouvání či zapínání;
- využití materiálů méně náročných na úpravu;
- rozšíření sortimentu o vycházkové hole pro northwalking.

V případě segmentu matek na mateřské dovolené může být sortiment rozšířen o:

- pohodlné funkční oblečení ve veselých barvách a odvážnějším potisku;
- kalhoty doplněné o větší počet kapes a popruhů sloužících k uchopení dítěte;
- nepromokavé funkční bundy s dvojitým zapínáním s dostatečným prostorem pro kojence v šátku;
- šátky na nošení dětí s kapsami;
- využití jednodušších prvků určených k zapínání a obouvání;
- chrániče na ruce ke kočárkům.

Řešení úkolu 3:

Identifikace nejvýznamnějších inovací spadá do fáze klasifikace. Úkolem klasifikace je připravit soubor variant připravených k hodnocení. K tomu lze využít např. metody antibrainstormingu, popř. metodu ďáblova advokáta. Uvedené řešení je provedeno formou metody antibrainstormingu.

V případě segmentu aktivních seniorů:

Řešení	Důvody proti
Výrobky větších až nadměrných velikostí – košile, funkční prádlo, trička, plavky	Je třeba udělat průzkum trhu a zjistit jaké konfekční velikosti senioři mají.
Sortiment v usedlejších barvách a střídmeho designu	Outdoorové oblečení je vyráběno v široké škále barev od zemitých barev až po barvy výrazné, proto není důvod měnit barevné spektrum.
Oblečení pohodlnějších a střídmějších střihů (delší provedení, bez výstřihu...)	Když je oblečení určeno sportovcům a aktivním lidem je vyráběno už jako pohodlné, netřeba měnit střihy.
Využití jednodušších funkčních prvků umožňujících snadnější obouvání či zapínání	Použití těchto nových inovací nemusí přesvědčit seniory ke koupi zboží.
Využití materiálů méně náročných na úpravu	Využití těchto materiálů prodraží výrobu, proto konečná cena může být pro cílovou skupinu nereálná.

Rozšíření sortimentu o vycházkové hole pro northwalking	Nothwalkingové hole jsou běžně k dostání v ostatních obchodech.
---	---

Na základě uvedených skutečností lze identifikovat nejvýznamnější opatření:

- Výrobky větších až nadměrných velikostí – košile, funkční prádlo, trička, plavky – s tím, že je třeba na základě průzkumu trhu zjistit nejčastěji nakupovanou konfekční velikost seniorů;
- Oblečení pohodlnějších a střídmejších střihů (delší provedení, bez výstřihu) vzhledem k tomu, že postava seniorů je ergonomicky odlišná od postavy aktivních mladých lidí, proto je třeba střihy přizpůsobit jejich požadavkům;
- Využití jednodušších funkčních prvků umožňujících snadnější obouvání či zapínání použité jako ojedinělá inovace sice nemusí vést ke koupi, ale v kombinaci s předešlými opatřeními může být pro cílovou skupinu zajímavá.

V případě segmentu matek na mateřské dovolené:

Řešení	Důvody proti
Pohodlné funkční oblečení ve veselých barvách a odvážnějším potisku	Outdoorové oblečení je vyráběno v široké škále barev a potisku, netřeba tedy měnit design.
Kalhoty doplněné o větší počet kapes a popruhů sloužících k uchopení dítěte	V případě zvýšení počtu kapes a popruhů dojde ke snížení designové úrovně výrobku. Je třeba dát pozor na umístění kapes a popruhů, aby byla zachována funkčnost a pohodlnost oblečení.
Nepromokavé funkční bundy s dvojitým zapínáním s dostatečným prostorem pro kojence v šátku	Uvedenou bundu lze nahradit jednoduchou pláštěnkou, popř. deštníkem.
Šátky na nošení dětí s kapsami	Uvedený sortiment v širší škále již nabízí někdo jiný.
Využití jednodušších prvků určených k zapínání a obouvání	Použití těchto nových inovací nemusí přesvědčit ke koupi zboží, uvedená skupina nemá problémy s motorikou

Chrániče na ruce ke kočárkům	Uvedený sortiment v širší škále již nabízí někdo jiný.
------------------------------	--

Na základě uvedených skutečností lze identifikovat nejvýznamnější opatření:

- Kalhoty doplněné o větší počet kapes a popruhů sloužících k uchopení dítěte, avšak je třeba dát pozor na umístění kapes a popruhů, aby byla zachována funkčnost, pohodlnost a design oblečení;
- Nepromokavé funkční bundy s dvojitým zapínáním s dostatečným prostorem pro kojence v šátku – důvod proti lze zpochybnit, jde o to mít při procházce venku volné ruce a možnost kontrolovat druhé dítě popř. tašku či kočárek. Navíc v pláštěnce by hrozilo dítěti v šátku udušení;
- Pohodlné funkční oblečení ve veselých barvách a odvážnějším potisku – z řady uvedené na trh v novém designu by se mohlo stát nejen funkční a pohodlné oblečení, ale i designové oblečení pro volný čas, se kterým by se jeho klientky mohly jasně identifikovat a lépe se tak ztotožnit se značkou, protože by podporovala jejich výjimečnost.

2.8 Zneužití služebních automobilů

Procvičení následujícího učiva: fáze definování, fáze analyzování, fáze generování, fáze klasifikace, fáze hodnocení, fáze rozhodování

Ve společnosti, která se zabývá distribucí léčiv, se zjistilo, že někteří ze zaměstnanců pověřeni rozvážením léků po lékárnách zneužívají osobní automobily k soukromým účelům. Do určité doby bylo toto nežádoucí chování tolerováno. V posledních třech měsících ovšem vedení společnosti zaznamenalo enormní nárůst soukromých cest. Sledování firemního automobilu bylo doposud zajištěno pouze prostřednictvím ručně psané knihy jízd, kontrolou CCS karet, které umožňují záznam z místa čerpání pohonných hmot, a spotřebou pohonných hmot. Vzhledem k výše uvedené situaci se vedení podniku rozhoduje, jak situaci řešit a úplně omezit zneužívání služebních aut k soukromým účelům. Jako nejschůdnější se jeví využití některého z moderních monitorovacích zařízení automobilů.



Úkol:

Pokuste se najít řešení výše uvedeného problému a popište jej prostřednictvím fází rozhodovacího procesu.

Řešení

Fáze definování

Definování problému – zneužívání služebních automobilů podniku k soukromým účelům.

Definování cílů

Hlavní cíl:

Do konce následujícího kvartálu úplně zamezit zneužívání služebních automobilů zaměstnanci k soukromým účelům.

Dílčí cíl:

Do konce následujícího měsíce vybrat a nainstalovat do všech služebních vozidel monitorovací zařízení.

Dílčí cíl: Do konce následujícího měsíce informovat všechny zaměstnance o tom, že veškerý pohyb služebních vozidel bude monitorován, prostřednictvím nového sledovacího zařízení.

Dílčí cíl: Do konce následujícího měsíce stanovit sankce za nedodržování plánovaných služebních cest a zneužití služebních vozů.

Dílčí cíl: Do konce následujícího měsíce informovat zaměstnance o sankcích za zneužití služebních vozů.

Fáze analyzování

Zdroje informací vedoucí ke zhodnocení nastíněné situace:

Současný stav – zneužívání služebního automobilu zjištěno prostřednictvím následujících nástrojů:

- Kniha jízd – zjištění, kde a kdy se řidič služebního vozu pohyboval – vypisuje řidič
- Výpis CCS karet – zjištění kde, kdy a kolik pohonných hmot řidič tankoval
- Ověření tachometrů – kolik řidič reálně ujel km

Srovnání knihy jízd a výpisů z CCS karet a tachometrů – zjištění možných odlišností.

Současný systém nezachycuje dostatečně objektivně pohyb služebního vozu, je třeba najít řešení – monitorovací systém automobilů.

Fáze generování

Ve fázi generování se jedná o nalezení dostatečného počtu námětů, jak danou situaci řešit. Lze využít metody morfologické analýzy nebo brainstormingu.

Návrhy řešení prostřednictvím brainstormingu:

- 1) Nainstalovat do auta kameru a pomocí ní zjistit, kde se auto pohybuje.
- 2) Nainstalovat do auta GPS lokátory.
- 3) Nechat řidiče sledovat soukromou detektivní službou.
- 4) Odměňovat ostatní řidiče za to, když nahlásí kolegovi soukromou pracovní cestu.
- 5) Najmout pracovníka, který bude pohyb vozidel kontrolovat přímo v autě s řidičem.
- 6) ...atd.

Fáze klasifikace

Jedná se o výběr reálných variant prostřednictvím metody ďáblova advokáta:

- 1) Kamera – neefektivní, protože by to zaměstnalo jednoho člověka na celý den, navíc při dálkových trasách by bylo těžko dohledatelné, zda jel řidič nejefektivnější cestou.
- 2) GPS lokátor – je nutná péče o software.
- 3) Detektiv – velmi nákladné řešení, nelze využít pro všechny řidiče zároveň.
- 4) Žalovat – nekolegiální, mohlo by rozvrátit kolektiv.
- 5) Pracovník = hlídač – značné mzdové náklady a nelze využít ve chvíli, kdy je na cestě víc řidičů.

Fáze hodnocení

Z výše uvedených variant je evidentní, že GPS lokátor se zdá být nejvhodnějším nástrojem, tedy nástrojem, který by neměl vliv na kolektiv a zároveň není náročný na personální obsazení.

Fáze rozhodování

Rozhodovat o výběru daného zařízení se bude na základě informací o:

- Ceně zařízení
- Ceně za měsíční paušál
- Kvalitě zařízení
- Technických parametrech
- Doplnkových službách k monitorovacímu zařízení
- Servisu
- Platebních a dodacích podmínkách
- Spolehlivosti zařízení
- Zákaznické podpoře

Na základě výše uvedených informací lze provést analýzu trhu a srovnat jednotlivé nabídky konkurence.

2.9 Soukromý dopravce

Procvičení následujícího učiva: jednokriteriální a vícekriteriální rozhodování v podmínkách jistoty

Majitel dopravní společnosti, která zajišťuje přepravu nápojů pro společnost Heineken, se rozhoduje o koupi dalšího nákladního auta určeného pro přepravu 30-ti a 50-ti litrových sudů a lahvového piva do restauračních zařízení.



- 1) Rozhodněte, jaký model auta si vybere v případě, že bude jeho jediným kritériem nejnižší cena:

	Cena
V1: Avia	1 357 000
V2: Iveco	1 256 000
V3: Man	1 369 000
V4: Scania	1 457 000

- 2) Rozhodněte, který model auta si vybere v případě, kdy bude zvažovat následující kritéria, která mají pro majitele autodopravy všechna stejnou váhu:

	Cena	Spotřeba [l/100km]	Záruka [roky]	Nosnost [tuny]
V1: Avia	1 357 000	13,2	5	3
V2: Iveco	1 256 000	10,2	3	2,62
V3: Man	1 369 000	11	3	3
V4: Scania	1 457 000	12,2	2	3,3

Řešení

Řešení úkolu 1:

Vzhledem k tomu, že jde o rozhodování na základě pouze jednoho kritéria, bude váha všech kritérií stejná. Majitel dopravní společnosti vybere auto s nejnižší cenou a to je varianta V2: Iveco.

Řešení úkolu 2:

Vzhledem k tomu, že kritéria jsou pro majitele autodopravy všechna stejně důležitá, budou kritériím stanoveny stejné váhy. Celkový součet vah se musí rovnat 1, každé ze čtyř kritérií bude mít tedy váhu 0,25.

	Cena	Spotřeba [l/100km]	Záruka [roky]	Nosnost [tuny]
Váha	0,25	0,25	0,25	0,25
V1: Avia	1 357 000	13,2	5	3,00
V2: Iveco	1 256 000	10,2	3	2,62
V3: Man	1 369 000	11,0	3	3,00
V4: Scania	1 457 000	12,2	2	3,30

Nyní je třeba převést jednotlivá kritéria na stejnou veličinu pomocí tzv. normalizace, která je určena vztahem:

$$u^{n_{ij}} = \frac{x_{ij} - D_j}{H_j - D_j}$$

kde $u^{n_{ij}}$ je normalizovaný užitek i-té varianty podle j-tého kritéria, x_{ij} je hodnota kritéria, D_j je nejhorší hodnota kritéria a H_j je nejlepší hodnota kritéria.

Pro kritérium ceny tedy bude výpočet následující:

$$u = \frac{1457000 - 1457000}{1256000 - 1457000}$$

$$u = 0,49$$

Normalizované hodnoty:

	Cena	Spotřeba [l/100km]	Záruka [roky]	Nosnost [tuny]
Váha	0,25	0,25	0,25	0,25
V1: Avia	0,49	0,00	1,00	0,56
V2: Iveco	1,00	1,00	0,33	0,00
V3: Man	0,43	0,73	0,33	0,56
V4: Scania	0,00	0,33	0,00	1,00

Následně je třeba propočítat vážené dílčí užítky a celkový užitek jednotlivých variant. Dílčí užítky byly vypočteny jako součin váhy daného kritéria a příslušného normovaného užitku.

	Cena	Spotřeba [l/100km]	Záruka [roky]	Nosnost [tuny]	Celkový užitek	Pořadí
Váha	0,25	0,25	0,25	0,25		
V1: Avia	0,12	0,00	0,25	0,14	0,51	2. - 3.
V2: Iveco	0,25	0,25	0,08	0,00	0,58	1.
V3: Man	0,11	0,18	0,08	0,14	0,51	2. - 3.
V4: Scania	0,00	0,08	0,00	0,25	0,33	4.

Na základě uvedených kritérií si autodopravce vybere možnost V2, kterou je Iveco, jež dosahuje hodnoty užitku 0,58.

2.10 Domácí kutil³

Procvičení následujícího učiva: vícekriteriální rozhodování v podmínkách jistoty

Domácí kutil potřebuje vybrat vhodnou motorovou pilu. V úvahu pro něj přicházejí tyto typy:

V1: HQ 136

V2: HQ 142

V3: Stihl MS 180

V4: Stihl MS 280

V5: Oleo-Mac 937

V6: Oleo-Mac 962

V7: HQ 365

V8: HQ 350

Při svém rozhodování přihlíží především k níže uvedeným kritériím, jejichž ocenění jsou uvedena v tabulce:

K1: Výkon (kW)

K2: Hmotnost (kg)

K3: Délka lišty (cm)

K4: Cena (Kč)

	K1 (Výkon v kW)	K2 (Hmotnost v kg)	K3 (Délka v cm)	K4 (Cena v Kč)
V1	1,6	4,6	35	6 990
V2	1,9	4,6	35	7 990
V3	1,5	3,9	35	6 990
V4	2,8	5,3	40	9 990
V5	1,7	4,1	35	7 950
V6	3,5	5,5	47	16 730
V7	3,4	6,0	50	21 590
V8	2,3	4,8	45	13 570

³ Zadání převzato dle *Vícekriteriální rozhodování za jistoty*
<http://www2.ef.jcu.cz/~jfrieb/tspp/data/teorie/Vicekritko.pdf>



Úkol:

Rozhodněte, který typ pily si má domácí kutil pořídit při zohlednění jeho požadavku, aby cena pily nepřekročila 15 000 Kč a aby byl její výkon alespoň 1,7 kW.

Upozornění:

Všechna zmíněná kritéria jsou pro domácího kutila stejně důležitá, proto se jejich váhy rozloží rovnoměrně, avšak v případě ceny a výkonu se jedná o kritéria, která musí být za všech okolností splněna a která není možné vyvážit jinými vlastnostmi motorové pily. Z uvedeného vyplývá, že varianty, které tyto podmínky nesplní, budou z rozhodování ihned vyloučeny.

Řešení

Na základě požadavků domácího kutila musíme z procesu rozhodování nejdříve vyřadit varianty, které neodpovídají představám – cena do 15 000 Kč a výkon min 1,7 kW:

	K1 (Výkon v kW)	K2 (Hmotnost v kg)	K3 (Délka v cm)	K4 (Cena v Kč)
Váha	0,25	0,25	0,25	0,25
V1	1,6	4,6	35	6 990
V2	1,9	4,6	35	7 990
V3	1,5	3,9	35	6 990
V4	2,8	5,3	40	9 990
V5	1,7	4,1	35	7 950
V6	3,5	5,5	47	16 730
V7	3,4	6,0	50	21 590
V8	2,3	4,8	45	13 570

Následně nám zbývá posoudit čtyři varianty, u kterých převedeme jednotlivá kritéria na „společné jednotky“ pomocí tzv. normalizace, která je určena vztahem:

$$u^{n_{ij}} = \frac{x_{ij} - D_j}{H_j - D_j}$$

kde:

$u^{n_{ij}}$ je normalizovaný užitek i-té varianty podle j-tého kritéria,

x_{ij} je hodnota kritéria,

D_j je nejhorší hodnota kritéria,

H_j je nejlepší hodnota kritéria.

Pro správné zhodnocení kritérií je vždy třeba pečlivě zvažovat, zda se jedná o typy kritérií, jež se zvyšující se hodnotou přinášejí rozhodovateli vyšší užitek, anebo zda se jedná o typy kritérií, s jejichž nižšími hodnotami je spojen vyšší užitek.

Pro kritérium výkonu pily (platí: čím větší, tím lepší) tedy bude výpočet následující:

$$u^{n_{21}} = \frac{1,9 - 1,7}{2,8 - 1,7} = 0,18 \quad (V2)$$

$$u^{n_{41}} = \frac{2,8 - 1,7}{2,8 - 1,7} = 1 \quad (V4)$$

$$u^{n_{51}} = \frac{1,7 - 1,7}{2,8 - 1,7} = 0 \quad (V5)$$

$$u^{n_{81}} = \frac{2,3 - 1,7}{2,8 - 1,7} = 0,55 \quad (V8)$$

Pro kritérium hmotnosti pily (platí: čím menší, tím lepší) bude tedy výpočet následující:

$$u^{n_{22}} = \frac{4,6 - 5,3}{4,1 - 5,3} = 0,58 \quad (V2)$$

$$u^{n_{42}} = \frac{5,3 - 5,3}{4,1 - 5,3} = 0 \quad (V4)$$

$$u^{n_{52}} = \frac{4,1 - 5,3}{4,1 - 5,3} = 1 \quad (V5)$$

$$u^{n_{82}} = \frac{4,8 - 5,3}{4,1 - 5,3} = 0,42 \quad (V8)$$

Pro kritérium délky lišty (platí: čím větší, tím lepší) bude tedy výpočet následující:

$$u^{n_{23}} = \frac{35 - 35}{45 - 35} = 0 \quad (V2)$$

$$u^{n_{43}} = \frac{40 - 35}{45 - 35} = 0,5 \quad (V4)$$

$$u^{n_{53}} = \frac{35 - 35}{45 - 35} = 0 \quad (V5)$$

$$u^{n_{83}} = \frac{45 - 35}{45 - 35} = 1 \quad (V8)$$

Pro kritérium ceny pily (platí: čím menší, tím lepší) bude tedy výpočet následující:

$$u^{n_{24}} = \frac{7990 - 13570}{7950 - 13570} = 0,99 \quad (V2)$$

$$u^{n_{44}} = \frac{9990 - 13570}{7950 - 13570} = 0,64 \quad (V4)$$

$$u^{n_{54}} = \frac{7950 - 13570}{7950 - 13570} = 1 \quad (V5)$$

$$u^{n_{84}} = \frac{13570 - 13570}{7950 - 13570} = 0 \quad (V8)$$

Normalizované hodnoty dosadíme do následující tabulky:

	K1 (Výkon v kW)	K2 (Hmotnost v kg)	K3 (Délka v cm)	K4 (Cena v Kč)
Váha	0,25	0,25	0,25	0,25
V2	0,18	0,58	0	0,99
V4	1	0	0,5	0,64
V5	0	1	0	1
V8	0,55	0,42	1	0

Nyní je třeba všechny hodnoty dílčích užiteků násobit váhou kritéria. Celkový užitek varianty je roven součtu součinů jednotlivých normalizovaných užiteků a váhy příslušného kritéria, tzn. výpočty pro celkové užítky posuzovaných variant budou následující:

$$\text{Celkový užitek V2} = (0,18 \cdot 0,25) + (0,58 \cdot 0,25) + (0 \cdot 0,25) + (0,99 \cdot 0,25) = 0,45$$

$$\text{Celkový užitek V4} = (1 \cdot 0,25) + (0 \cdot 0,25) + (0,5 \cdot 0,25) + (0,64 \cdot 0,25) = 0,54$$

$$\text{Celkový užitek V5} = (0 \cdot 0,25) + (1 \cdot 0,25) + (0 \cdot 0,25) + (1 \cdot 0,25) = 0,50$$

$$\text{Celkový užitek V8} = (0,55 \cdot 0,25) + (0,42 \cdot 0,25) + (1 \cdot 0,25) + (0 \cdot 0,25) = 0,50$$

Vypočtené hodnoty užítku uvedeme do rozhodovací matice:

	K1 (Výkon v kW)	K2 (Hmotnost v kg)	K3 (Délka v cm)	K4 (Cena v Kč)	Celkový užitek varianty
Váha	0,25	0,25	0,25	0,25	
V2	0,05	0,15	0,00	0,25	0,45
V4	0,25	0,00	0,13	0,16	0,54
V5	0,00	0,25	0,00	0,25	0,50
V8	0,14	0,11	0,25	0,00	0,50

Z rozhodovací matice vyplývá, že nejvyšší hodnoty celkového užítku dosahuje varianta V4 a že pro domácího kutila je nejvýhodnější volbou pořízení motorové pily typu Stihl MS 280.

2.11 Pronájem nebytového prostoru⁴

Procvičení následujícího učiva: vícekriteriální rozhodování v podmínkách jistoty

Majitel nemovitosti uvažuje o pronájmu nebytového prostoru pro výrobní účely. Po vyhlášení výběrového řízení na projekt výroby v tomto prostoru dostal nabídky firem A, B, C, ze kterých nyní musí vybrat tu nejvýhodnější. Pro své rozhodnutí zvolil následující hodnotící kritéria:

K1: Cena, kterou je firma ochotna zaplatit za 1 m² za měsíc

K2: Vliv provozu výroby na životní prostředí

K3: Image firmy

Ocenění těchto kritérií pro návrhy jednotlivých firem jsou uvedena v následující tabulce, v níž kritérium K1 je ohodnoceno v Kč a kde jsou kvalitativní kritéria K2 (minimalizační) a K3 (maximalizační) ohodnocena pomocí třibodové stupnice:

Firma	K1 (Cena v Kč)	K2 (Vliv v bodech)	K3 (Image v bodech)
A	30	1	3
B	35	3	2
C	40	2	3



Úkol:

Rozhodněte, které firmě by měl dát majitel nebytového prostoru přednost v případě, že považuje kritérium ceny za stejně důležité jako dvě další kritéria celkem.

Poznámka:

Z požadavku majitele vyplývá, že kritérium ceny bude mít váhu 0,5 a u ostatních dvou kritérií (vliv na životní prostředí a image firmy) se bude jednat o váhu 0,25.

⁴ Zadání převzato dle *Vícekriteriální rozhodování za jistoty*
<http://www2.ef.jcu.cz/~jfrieb/tspp/data/teorie/Vicekritko.pdf>

Řešení

Nyní je třeba posoudit tři varianty (nabídky tří firem), u kterých převedeme jednotlivá kritéria na „společné jednotky“ pomocí tzv. normalizace, která je určena vztahem:

$$u^{n}_{ij} = \frac{x_{ij} - D_j}{H_j - D_j}$$

kde:

u^{n}_{ij} je normalizovaný užitek i-té varianty podle j-tého kritéria,

x_{ij} je hodnota kritéria,

D_j je nejhorší hodnota kritéria,

H_j je nejlepší hodnota kritéria.

Pro kritérium ceny tedy bude výpočet následující:

$$u^{n}_{A1} = \frac{30 - 30}{40 - 30} = 0 \quad (\text{A})$$

$$u^{n}_{B1} = \frac{35 - 30}{40 - 30} = 0,5 \quad (\text{B})$$

$$u^{n}_{C1} = \frac{40 - 30}{40 - 30} = 1 \quad (\text{C})$$

Pro kritérium vlivu na životní prostředí bude výpočet následující:

$$u^{n}_{A2} = \frac{1 - 3}{1 - 3} = 1 \quad (\text{A})$$

$$u^{n}_{B2} = \frac{3 - 3}{1 - 3} = 0 \quad (\text{B})$$

$$u^{n}_{C2} = \frac{2 - 3}{1 - 3} = 0,5 \quad (\text{C})$$

Pro kritérium image firmy bude výpočet následující:

$$u^{n}_{A3} = \frac{3 - 2}{3 - 2} = 1 \quad (\text{A})$$

$$u^{n_{B3}} = \frac{2-2}{3-2} = 0 \quad (B)$$

$$u^{n_{C3}} = \frac{3-2}{3-2} = 1 \quad (C)$$

Normalizované hodnoty dosadíme do následující tabulky:

Firma	K1 (Cena v Kč)	K2 (Vliv v bodech)	K3 (Image v bodech)
Váha	0,50	0,25	0,25
A	0,0	1,0	1,0
B	0,5	0,0	0,0
C	1,0	0,5	1,0

Nyní musíme všechny hodnoty dílčích užiteků násobit váhou kritéria. Celkový užitek varianty je roven součtu součinů jednotlivých normalizovaných užiteků a váhy příslušného kritéria, tzn. výpočty pro celkové užitky posuzovaných variant budou následující:

$$\text{Celkový užitek A} = (0 \cdot 0,50) + (1 \cdot 0,25) + (1 \cdot 0,25) = 0,50$$

$$\text{Celkový užitek B} = (0,5 \cdot 0,50) + (0 \cdot 0,25) + (0 \cdot 0,25) = 0,25$$

$$\text{Celkový užitek C} = (1 \cdot 0,50) + (0,5 \cdot 0,25) + (1 \cdot 0,25) = 0,88$$

Vypočtené hodnoty užitku uvedeme do rozhodovací matice:

Firma	K1 (Cena v Kč)	K2 (Vliv v bodech)	K3 (Image v bodech)	Celkový užitek varianty
Váha	0,50	0,25	0,25	
A	0,00	0,25	0,25	0,50
B	0,25	0,00	0,00	0,25
C	0,50	0,13	0,25	0,88

Z rozhodovací matice vyplývá, že nejvyšší hodnoty celkového užitku jednoznačně dosahuje varianta C a že majitel nebytového prostoru by měl dát přednost nabídce firmy C.

2.12 Výběr mobilního telefonu⁵

Procvičení následujícího učiva: vícekriteriální rozhodování v podmínkách jistoty

Slečna Kateřina si hodlá pořídit nový mobilní telefon v ceně kolem 5000 Kč a zvažuje tyto typy telefonu:

V1: Motorola Razer v 3 i

V2: Nokia 6234

V3: Sony Ericson v 630

V4: Samsung E 570 V

V5: Nokia 6131

Při výběru vhodného telefonu se zaměřila na níže uvedená hlediska, ke kterým zároveň přiřadila míru důležitosti:

K1: Cena (Kč) - váha 0,2

K2: Kapacita baterie (mAh) – váha 0,2

K3: Fotoaparát – rozlišení (MPix) – váha 0,15

K4: Přidaná paměť (MB) – váha 0,15

K5: Display – rozlišení (tis. Pix) – váha 0,2

K6: Hmotnost (g) – váha 0,1

Kriteriální hodnoty jsou zaznamenány v následující tabulce:

	K1 Cena (Kč)	K2 Baterie (mAh)	K3 Fotoaparát (Mpix)	K4 Paměť (MB)	K5 Display (tis. Pix)	K6 Hmotnost (g)
Váha	0,2	0,2	0,15	0,15	0,2	0,1
V1	4590	710	1,22	64	38,7	96
V2	4990	1110	1,92	64	76,8	110
V3	4990	900	1,92	256	38,7	91
V4	4990	800	1,31	0	38,7	80
V5	5590	760	1,22	0	76,8	102

⁵ Zadání převzato dle *Vícekriteriální rozhodování za jistoty*
<http://www2.ef.jcu.cz/~jfrieb/tspp/data/teorie/Vicekritko.pdf>



Úkol:

Jaký typ mobilního telefonu byste Kateřině doporučili?

Řešení

Nejprve převedeme jednotlivá kritéria na „společné jednotky“ pomocí tzv. normalizace, která je určena vztahem:

$$u^n_{ij} = \frac{x_{ij} - D_j}{H_j - D_j}$$

kde:

u^n_{ij} je normalizovaný užitek i-té varianty podle j-tého kritéria,

x_{ij} je hodnota kritéria,

D_j je nejhorší hodnota kritéria,

H_j je nejlepší hodnota kritéria,

přičemž je třeba pozorně zvažovat, o jaký typ kritéria se v jednotlivých případech jedná – zda platí, že se zvyšující hodnotou přinášejí vyšší užitek či naopak.

Pro kritérium ceny telefonu tedy bude výpočet následující:

$$u^n_{11} = \frac{4590 - 5590}{4590 - 5590} = 1 \quad (V1)$$

$$u^n_{21} = \frac{4990 - 5590}{4590 - 5590} = 0,6 \quad (V2)$$

$$u^n_{31} = \frac{4990 - 5590}{4590 - 5590} = 0,6 \quad (V3)$$

$$u^n_{41} = \frac{4990 - 5590}{4590 - 5590} = 0,6 \quad (V4)$$

$$u^n_{51} = \frac{5590 - 5590}{4590 - 5590} = 0 \quad (V5)$$

Pro kritérium kapacity baterie bude výpočet následující:

$$u^{n_{12}} = \frac{710 - 710}{1110 - 710} = 0 \quad (V1)$$

$$u^{n_{22}} = \frac{1110 - 710}{1110 - 710} = 1 \quad (V2)$$

$$u^{n_{32}} = \frac{900 - 710}{1110 - 710} = 0,48 \quad (V3)$$

$$u^{n_{42}} = \frac{800 - 710}{1110 - 710} = 0,23 \quad (V4)$$

$$u^{n_{52}} = \frac{760 - 710}{1110 - 710} = 0,13 \quad (V5)$$

Pro kritérium rozlišení fotoaparátu bude výpočet následující:

$$u^{n_{13}} = \frac{1,22 - 1,22}{1,92 - 1,22} = 0 \quad (V1)$$

$$u^{n_{23}} = \frac{1,92 - 1,22}{1,92 - 1,22} = 1 \quad (V2)$$

$$u^{n_{33}} = \frac{1,92 - 1,22}{1,92 - 1,22} = 1 \quad (V3)$$

$$u^{n_{43}} = \frac{1,31 - 1,22}{1,92 - 1,22} = 0,13 \quad (V4)$$

$$u^{n_{53}} = \frac{1,22 - 1,22}{1,92 - 1,22} = 0 \quad (V5)$$

Pro kritérium přidané paměti bude výpočet následující:

$$u^{n_{14}} = \frac{64 - 0}{256 - 0} = 0,25 \quad (V1)$$

$$u^{n_{24}} = \frac{64 - 0}{256 - 0} = 0,25 \quad (V2)$$

$$u^{n_{34}} = \frac{256 - 0}{256 - 0} = 1 \quad (V3)$$

$$u^n_{44} = \frac{0 - 0}{256 - 0} = 0 \quad (V4)$$

$$u^n_{54} = \frac{0 - 0}{256 - 0} = 0 \quad (V5)$$

Pro kritérium rozlišení displeje bude výpočet následující:

$$u^n_{15} = \frac{38,7 - 38,7}{76,8 - 38,7} = 0 \quad (V1)$$

$$u^n_{25} = \frac{76,8 - 38,7}{76,8 - 38,7} = 1 \quad (V2)$$

Stejným způsobem vypočteme hodnoty dílčích užitek pro varianty V3, V4 a V5.

Pro kritérium hmotnosti telefonu bude výpočet následující:

$$u^n_{16} = \frac{96 - 110}{80 - 110} = 0,47 \quad (V1)$$

$$u^n_{26} = \frac{110 - 110}{80 - 110} = 0 \quad (V2)$$

Stejným způsobem vypočteme hodnoty dílčích užitek pro varianty V3, V4 a V5.

Veškeré normalizované hodnoty dosadíme do následující tabulky:

	K1 Cena (Kč)	K2 Baterie (mAh)	K3 Fotoaparát (Mpix)	K4 Paměť (MB)	K5 Display (tis. Pix)	K6 Hmotnost (g)
Váha	0,2	0,2	0,15	0,15	0,2	0,1
V1	1,00	0,00	0,00	0,25	0,00	0,47
V2	0,60	1,00	1,00	0,25	1,00	0,00
V3	0,60	0,48	1,00	1,00	0,00	0,63
V4	0,60	0,23	0,13	0,00	0,00	0,00
V5	0,00	0,13	0,00	0,00	1,00	0,27

Nyní je třeba všechny hodnoty dílčích užiteků násobit váhou kritéria. Celkový užitek varianty je roven součtu součinů jednotlivých normalizovaných užiteků a váhy příslušného kritéria, tzn. výpočty pro celkové užítky posuzovaných variant budou následující:

$$\text{Celkový užitek V1} = (1 \cdot 0,2) + (0,25 \cdot 0,15) + (0,47 \cdot 0,1) = 0,29$$

$$\text{Celkový užitek V2} = (0,6 \cdot 0,2) + (1 \cdot 0,2) + (1 \cdot 0,15) + (0,25 \cdot 0,15) + (1 \cdot 0,2) = 0,71$$

$$\text{Celkový užitek V3} = (0,6 \cdot 0,2) + (0,48 \cdot 0,2) + (1 \cdot 0,15) + (1 \cdot 0,15) + (0,63 \cdot 0,1) = 0,58$$

$$\text{Celkový užitek V4} = (0,6 \cdot 0,2) + (0,23 \cdot 0,2) + (0,13 \cdot 0,15) = 0,19$$

$$\text{Celkový užitek V5} = (0,13 \cdot 0,2) + (1 \cdot 0,2) + (0,27 \cdot 0,1) = 0,26$$

Vypočtené hodnoty užítku uvedeme do rozhodovací matice:

	K1 Cena (Kč)	K2 Baterie (mAh)	K3 Fotoaparát (Mpix)	K4 Paměť (MB)	K5 Display (tis. Pix)	K6 Hmotnost (g)	Celkový užitek varianty
Váha	0,2	0,2	0,15	0,15	0,2	0,1	
V1	0,20	0,00	0,00	0,04	0,00	0,05	0,29
V2	0,12	0,20	0,15	0,04	0,20	0,00	0,71
V3	0,12	0,10	0,15	0,15	0,00	0,06	0,58
V4	0,12	0,05	0,02	0,00	0,00	0,00	0,19
V5	0,00	0,03	0,00	0,00	0,20	0,03	0,26

Z rozhodovací matice vyplývá, že nejvyšší hodnoty celkového užítku dosahuje varianta V2 a že pro slečnu Kateřinu je nejvýhodnější volbou koupě mobilního telefonu Nokia 6234.

2.13 Soukromý zemědělec⁶

Procvičení následujícího učiva: vícekriteriální rozhodování v podmínkách jistoty

Zemědělský podnikatel se rozhoduje mezi těmito navzájem se vylučujícími způsoby hospodaření:

V1: Produkce sadbových brambor

V2: Produkce osiva krmného obilí

V3: Běžná produkce v oblasti

V4: Chov masného skotu

Při rozhodování přihlíží především k těmto kritériím:

K1: Dosažitelný zisk

K2: Vstupní náklady na produkci

K3: Náročnost na práci

K4: Rizikovost produkce

Ocenění těchto kritérií pro jednotlivé varianty hospodaření jsou uvedena v níže uvedené tabulce, v níž ukazatele K1 a K2 (zisk a náklady) jsou vyjádřeny v mil. Kč. Kvalitativní kritérium K3 (náročnost na práci) je ohodnoceno pomocí tříbodové stupnice. Rizikovost produkce je dána v procentech, která vyjadřují maximální možnou odchylku od očekávaného zisku. Soukromý zemědělec přisuzuje stejnou důležitost všem uvedeným kritériím.

Varianta	K1 Zisk (mil. Kč)	K2 Náklady (mil. Kč)	K3 Náročnost (body)	K4 Rizikovost (%)
Váha	0,25	0,25	0,25	0,25
V1	0,9	1,9	3	17
V2	0,7	1,8	2	11
V3	0,6	1,7	2	5
V4	0,5	1,4	1	7

⁶ Zadání převzato dle *Vícekriteriální rozhodování za jistoty*
<http://www2.ef.jcu.cz/~jfrieb/tspp/data/teorie/Vicekritko.pdf>



Úkol:

Určete, jaký způsob hospodaření by byl pro soukromého zemědělce nejvýhodnější?

Řešení

Nejprve převedeme jednotlivá kritéria na „společné jednotky“ pomocí tzv. normalizace, která je určena vztahem:

$$u^n_{ij} = \frac{x_{ij} - D_j}{H_j - D_j}$$

kde:

u^n_{ij} je normalizovaný užitek i-té varianty podle j-tého kritéria,

x_{ij} je hodnota kritéria,

D_j je nejhorší hodnota kritéria,

H_j je nejlepší hodnota kritéria,

přičemž je třeba pozorně zvažovat, o jaký typ kritéria se v jednotlivých případech jedná – zda platí, že se zvyšující hodnotou přinášejí vyšší užitek či naopak.

Pro kritérium dosažitelného zisku tedy bude výpočet následující:

$$u^n_{11} = \frac{0,9 - 0,5}{0,9 - 0,5} = 1 \quad (V1)$$

$$u^n_{21} = \frac{0,7 - 0,5}{0,9 - 0,5} = 0,5 \quad (V2)$$

$$u^n_{31} = \frac{0,6 - 0,5}{0,9 - 0,5} = 0,25 \quad (V3)$$

$$u^n_{41} = \frac{0,5 - 0,5}{0,9 - 0,5} = 0 \quad (V4)$$

Pro kritérium vstupních nákladů bude výpočet následující:

$$u^n_{12} = \frac{1,9 - 1,9}{1,4 - 1,9} = 0 \quad (V1)$$

$$u^n_{22} = \frac{1,8 - 1,9}{1,4 - 1,9} = 0,2 \quad (V2)$$

$$u^n_{32} = \frac{1,7 - 1,9}{1,4 - 1,9} = 0,4 \quad (V3)$$

$$u^n_{42} = \frac{1,4 - 1,9}{1,4 - 1,9} = 1 \quad (V4)$$

Pro kritérium náročnosti na práci bude výpočet následující:

$$u^n_{13} = \frac{3 - 3}{1 - 3} = 0 \quad (V1)$$

$$u^n_{23} = \frac{2 - 3}{1 - 3} = 0,5 \quad (V2)$$

$$u^n_{33} = \frac{2 - 3}{1 - 3} = 0,5 \quad (V3)$$

$$u^n_{43} = \frac{1 - 3}{1 - 3} = 1 \quad (V4)$$

Pro kritérium rizikovosti produkce bude výpočet následující:

$$u^n_{13} = \frac{17 - 17}{5 - 17} = 0 \quad (V1)$$

$$u^n_{23} = \frac{11 - 17}{5 - 17} = 0,5 \quad (V2)$$

$$u^n_{33} = \frac{5 - 17}{5 - 17} = 1 \quad (V3)$$

$$u^n_{43} = \frac{7 - 17}{5 - 17} = 0,83 \quad (V4)$$

Normalizované hodnoty dosadíme do následující tabulky:

Varianta	K1 Zisk (mil. Kč)	K2 Náklady (mil. Kč)	K3 Náročnost (body)	K4 Rizikovost (%)
Váha	0,25	0,25	0,25	0,25
V1	1,00	0,00	0,00	0,00
V2	0,50	0,20	0,50	0,50
V3	0,25	0,40	0,50	1,00
V4	0,00	1,00	1,00	0,83

Nyní je třeba všechny hodnoty dílčích užitků násobit váhou kritéria. Celkový užitek varianty je roven součtu součinů jednotlivých normalizovaných užitků a váhy příslušného kritéria, tzn. výpočty pro celkové užítky posuzovaných variant budou následující:

$$\text{Celkový užitek V1} = (1 \cdot 0,25) + (0 \cdot 0,25) + (0 \cdot 0,25) + (0 \cdot 0,25) = 0,25$$

$$\text{Celkový užitek V2} = (0,5 \cdot 0,25) + (0,2 \cdot 0,25) + (0,5 \cdot 0,25) + (0,5 \cdot 0,25) = 0,44$$

$$\text{Celkový užitek V3} = (0,25 \cdot 0,25) + (0,4 \cdot 0,25) + (0,5 \cdot 0,25) + (1 \cdot 0,25) = 0,54$$

$$\text{Celkový užitek V4} = (0 \cdot 0,25) + (1 \cdot 0,25) + (1 \cdot 0,25) + (0,83 \cdot 0,25) = 0,71$$

Vypočtené hodnoty užítku uvedeme do rozhodovací matice:

Varianta	K1 Zisk (mil. Kč)	K2 Náklady (mil. Kč)	K3 Náročnost (body)	K4 Rizikovost (%)	Celkový užitek varianty
Váha	0,25	0,25	0,25	0,25	
V1	0,25	0,00	0,00	0,00	0,25
V2	0,13	0,05	0,13	0,13	0,44
V3	0,06	0,10	0,13	0,25	0,54
V4	0,00	0,25	0,25	0,21	0,71

Z rozhodovací matice vyplývá, že nejvyšší hodnoty celkového užítku dosahuje varianta V4 a že pro soukromého zemědělce se jeví jako nejvýhodnější způsob hospodaření chov masného skotu i přes nejnižší dosažitelný zisk v porovnání s ostatními variantami, což dokazuje, že do procesu rozhodování je třeba vždy zahrnout všechna důležitá kritéria.

2.14 Oblast podnikání⁷

Procvičení následujícího učiva: vícekriteriální rozhodování v podmínkách jistoty

Pan Horáček je vyučený automechanik a po pěti letech praxe ve firmě, která prodávala nové i ojeté automobily a provozovala také autopůjčovnu, chce začít podnikat právě v této oblasti. Avšak na začátek se mu jeví vhodnější vstoupit na trh pouze s jedním z uvedených provozů.

Pro posouzení nejvhodnější varianty pan Horáček uvažuje následující kritéria:

- střední hodnota zisku za 5 let (K1),
- konkurence v dané oblasti (K2)
- vlastní uspokojení z dané činnosti (K3),
- investiční náklady (K4).

Důležitost jednotlivých kritérií stanovil pan Horáček takto: zisk je čtyřikrát důležitější než konkurence a dvakrát důležitější než jeho uspokojení, investiční náklady jsou třikrát důležitější než konkurence.

K jednotlivým variantám podnikání jsou k dispozici níže uvedené informace:

Varianta V1 – prodej nových vozů

- předpokládaný zisk ve výši 2 mil. Kč,
- investiční náklady ve výši 1,5 mil. Kč na stavbu budovy pro prodej aut,
- vlastní uspokojení ohodnotil pan Horáček 6 body (na škále 1 - 10),
- konkurence je malá s ohodnocením 2 (na škále 1 - 10)

Varianta V2 – autobazar

- předpokládaný zisk ve výši 1,9 mil. Kč,
- počáteční investice ve výši 700 tisíc Kč,
- vlastní uspokojení hodnoceno 8 body,
- konkurence je relativně vysoká s ohodnocením 7

⁷ Zpracováno a upraveno dle Hrušková H. a kol.: *Manažerské rozhodování*. Nakladatelství Oeconomica, Praha 2005, ISBN 80-245-0486-3

Varianta V3 – půjčovna automobilů

- předpokládaný zisk ve výši 0,9 mil. Kč,
- investiční náklady ve výši 800 tisíc Kč na koupi dvou vozů,
- vlastní uspokojení hodnoceno 3 body,
- konkurence v regionu je nízká s hodnocením 3

Varianta V4 – autoopravna

- předpokládaný zisk ve výši 0,8 mil. Kč,
- počáteční investice ve výši 200 tisíc Kč,
- vlastní uspokojení hodnoceno 6 body,
- konkurence je značná s hodnocením 8



Úkol:

Rozhodněte, kterou oblast podnikání by měl pan Horáček zvolit při respektování jím stanovených důležitostí jednotlivých kritérií.

Řešení

Nejdříve je nutné vypočítat váhy jednotlivých kritérií tak, aby vyhovovaly podmínkám stanovených panem Horáčkem, poté zaneseme všechny výchozí údaje do tabulky:

Zisk = $K_1 = 0,4$

Konkurence = $K_2 = 0,1$

Uspokojení = $K_3 = 0,2$

Náklady = $K_4 = 0,3$

	K1 Zisk v mil. Kč	K2 Konkurence v bodech	K3 Uspokojení v bodech	K4 Náklady v mil. Kč
Váha	0,4	0,1	0,2	0,3
V1	2,0	2	6	1,5
V2	1,9	7	8	0,7
V3	0,9	3	3	0,8
V4	0,8	8	6	0,2

Následně převedeme jednotlivá kritéria na „společné jednotky“ pomocí tzv. normalizace, která je určena vztahem:

$$u^{n}_{ij} = \frac{x_{ij} - D_j}{H_j - D_j}$$

kde:

u^{n}_{ij} je normalizovaný užitek i-té varianty podle j-tého kritéria,

x_{ij} je hodnota kritéria,

D_j je nejhorší hodnota kritéria,

H_j je nejlepší hodnota kritéria.

Pro kritérium zisku tedy bude výpočet následující:

$$u^{n}_{11} = \frac{2 - 0,8}{2 - 0,8} = 1 \quad (V1)$$

$$u^{n}_{21} = \frac{1,9 - 0,8}{2 - 0,8} = 0,92 \quad (V2)$$

$$u^{n}_{31} = \frac{0,9 - 0,8}{2 - 0,8} = 0,08 \quad (V3)$$

$$u^{n}_{41} = \frac{0,8 - 0,8}{2 - 0,8} = 0 \quad (V4)$$

V případě posuzování konkurence pomocí bodové škály je pochopitelně pro podnikatele nejlepší variantou ta s nejmenším dosaženým bodovým ohodnocením a naopak, proto pro kritérium konkurence bude výpočet následující:

$$u^n_{12} = \frac{2-8}{2-8} = 1 \quad (V1)$$

$$u^n_{22} = \frac{7-8}{2-8} = 0,17 \quad (V2)$$

$$u^n_{32} = \frac{3-8}{2-8} = 0,83 \quad (V3)$$

$$u^n_{42} = \frac{8-8}{2-8} = 0 \quad (V4)$$

V případě posuzování uspokojení podnikatele pomocí bodové škály je nejlépe hodnocena varianta s nejvyšším dosaženým bodovým ohodnocením a naopak. Pro kritérium uspokojení podnikatele bude tedy výpočet následující:

$$u^n_{13} = \frac{6-3}{8-3} = 0,6 \quad (V1)$$

$$u^n_{23} = \frac{8-3}{8-3} = 1 \quad (V2)$$

$$u^n_{33} = \frac{3-3}{8-3} = 0 \quad (V3)$$

$$u^n_{43} = \frac{6-3}{8-3} = 0,6 \quad (V4)$$

Pro kritéria nákladové povahy logicky platí opačná pravidla pro posuzování výhodnosti než pro výnosová kritéria, proto pro kritérium investičních nákladů bude výpočet následující:

$$u^n_{14} = \frac{1,5-1,5}{0,2-1,5} = 0 \quad (V1)$$

$$u^n_{24} = \frac{0,7-1,5}{0,2-1,5} = 0,62 \quad (V2)$$

$$u^n_{34} = \frac{0,8-1,5}{0,2-1,5} = 0,54 \quad (V3)$$

$$u^n_{44} = \frac{0,2-1,5}{0,2-1,5} = 1 \quad (V4)$$

Normalizované hodnoty dosadíme do následující tabulky:

	Zisk (K1) v mil. Kč	Konkurence (K2) v bodech	Uspokojení (K3) v bodech	Náklady (K4) v mil. Kč
Váha	0,4	0,1	0,2	0,3
V1	1,00	1,00	0,60	0,00
V2	0,92	0,17	1,00	0,62
V3	0,08	0,83	0,00	0,54
V4	0,00	0,00	0,60	1,00

Nyní musíme všechny hodnoty dílčích užiteků násobit váhou kritéria. Celkový užitek varianty je roven součtu součinů jednotlivých normalizovaných užiteků a váhy příslušného kritéria, tzn. výpočty pro celkové užítky posuzovaných variant budou následující:

$$\text{Celkový užitek V1} = (1 \cdot 0,4) + (1 \cdot 0,1) + (0,6 \cdot 0,2) + (0 \cdot 0,3) = 0,620$$

$$\text{Celkový užitek V2} = (0,92 \cdot 0,4) + (0,17 \cdot 0,1) + (1 \cdot 0,2) + (0,62 \cdot 0,3) = 0,771$$

$$\text{Celkový užitek V3} = (0,08 \cdot 0,4) + (0,83 \cdot 0,1) + (0 \cdot 0,2) + (0,54 \cdot 0,3) = 0,277$$

$$\text{Celkový užitek V4} = (0 \cdot 0,4) + (0 \cdot 0,1) + (0,6 \cdot 0,2) + (1 \cdot 0,3) = 0,420$$

Vypočtené hodnoty užítku uvedeme do rozhodovací matice:

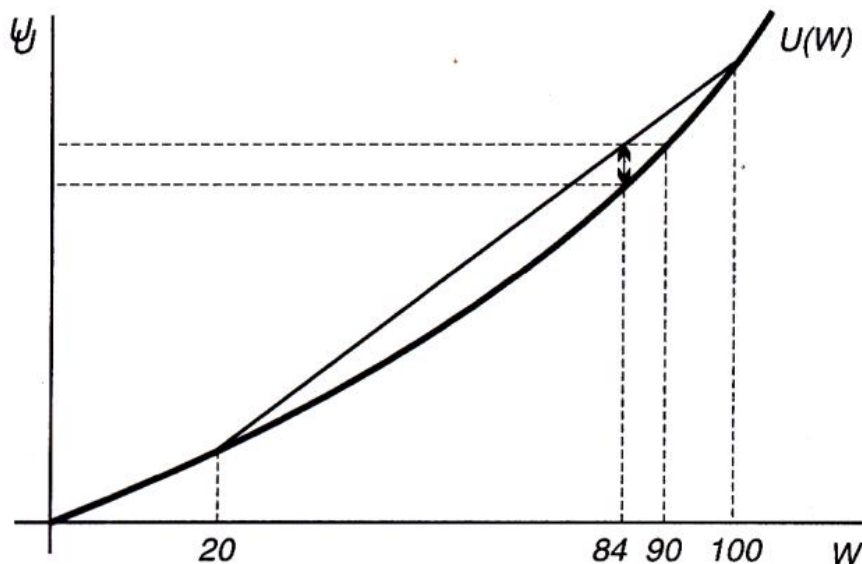
	Zisk (K1) v mil. Kč	Konkurence (K2) v bodech	Uspokojení (K3) v bodech	Náklady (K4) v mil. Kč	Celkový užitek varianty
Váha	0,4	0,1	0,2	0,3	
V1	0,400	0,100	0,120	0,000	0,620
V2	0,368	0,017	0,20	0,186	0,771
V3	0,032	0,083	0,000	0,162	0,277
V4	0,000	0,000	0,120	0,300	0,420

Z rozhodovací matice vyplývá, že nejvyšší hodnoty celkového užítku dosahuje varianta V2 a že pro pana Horáčka bude nejvýhodnější volbou pro podnikání provozování autobazaru.

2.15 Trh s pojištěním⁸

Procvičení následujícího učiva: funkce utility, definování rizika, averze k riziku, sklon k riziku

Níže je vyobrazena funkce utility konkrétního člověka a jeho postoj k riziku:



Úkol:

Jakou situaci na trhu s pojištěním vyjadřuje následující graf?

Řešení

Graf vyjadřuje postoj člověka, který vyhledává riziko. Tento spotřebitel se nebude chtít pojistit, upřednostní tedy rizikovou variantu nepojistit se. Pojistil by se pouze v případě, kdyby pojistka byla nižší než 10, protože pouze jistota částky vyšší než 90 mu přináší užitek vyšší, než je očekávaný užitek rizikové situace.

⁸ Zpracováno dle *Rozhodování spotřebitele v podmínkách rizika*
http://edu.uhk.cz/~jindrvo1/files/miek2/texty/04_rozhodovani_spotrebitele_v_podminkach_rizika.pdf

2.16 Vztah spotřebitele k riziku⁹

Procvičení následujícího učiva: funkce utility, definování rizika, averze k riziku, sklon k riziku



- 1) Zamyslete se nad zákonitostmi vztahu spotřebitele k riziku a rozhodněte, zda platí uvedená tvrzení.
- 2) Za účelem ověření osvojení problematiky funkce utility doplňte do vět chybějící slova.
- 3) Vyřešte dilema kamarádů Petra a Pavla ohledně sázky na vítězství jejich oblíbené klubu.

Zadání úkolu 1:

1. Lidé s averzí k riziku se při spravedlivé pojistce nepojistí.
2. Lidé vyhledávající riziko mají rostoucí mezní užitek příjmu.
3. Člověk s averzí k riziku dá přednost bezrizikovému aktivu před rizikovými aktivy se stejným očekávaným výnosem.
4. Při neutrálním vztahu k riziku jsou indiferenční křivky vyjadřující preference vzhledem k riziku a výnosu lineární.
5. Člověk s averzí k riziku je lhostejný ke dvěma investicím se stejným očekávaným výnosem.
6. Konkávnímu tvaru křivky užitku příjmu odpovídá konvexní tvar indiferenčních křivek.
7. Pojistka shodná s očekávanou ztrátou je maximální pojistkou.

Řešení úkolu 1

1. Ne, pojistí se i při vyšší pojistce – až do výše maximální pojistky
2. Ano
3. Ano
4. Ano
5. Ne, volí mezi nimi v závislosti na míře rizika, které je s nimi spojeno
6. Ano

⁹ Zpracováno a upraveno dle *Rozhodování spotřebitele v podmínkách rizika*
https://edu.uhk.cz/~jindrvo1/files/miek2/texty/04_rozhodovani_spotrebitel_v_podminkach_rizika.pdf

7. Ne, je spravedlivou pojistkou, maximální je pojistka tehdy, když je užitek spojený s jistotou dosaženou pojištěním stejný jako užitek spojený s riskantní alternativou – bez pojištění

Zadání úkolu 2:

1. V případě, že dvě alternativy mají stejný očekávaný výnos a člověk dává přednost jisté peněžní částce před riskantní alternativou, hovoříme o rizika.
2. Chování vykazující odmítání rizika není nutně v souladu s maximalizací očekávaného, je však nutně v souladu s maximalizací očekávaného
3. Dostatečným projevem averze k riziku je mezní užitek příjmu.
4. Je-li grafickým znázorněním mezního užítku příjmu vodorovná přímka, pak graf představuje člověka, který má při zobrazovaném rozhodování vztah k riziku.
5. Očekávaný výnos sázky, která nabízí 1 mil. Kč s pravděpodobností 0,25; 2 mil. Kč s pravděpodobností 0,40 a 3 mil. Kč s pravděpodobností 0,35 je Kč.
6. Sázka poskytující stejný očekávaný výnos jako výchozí jistá částka je v modelu maximalizace užítku nazývána sázkou.
7. Přímka jistoty představuje výnosy shodné ve dvou možných situacích a vychází z počátku pod úhlem
8. Jestliže je užitek spojený s jistotou dosaženou pojištěním stejný, jako užitek spojený s riskantní alternativou (bez pojištění), je pojistka

Řešení úkolu 2

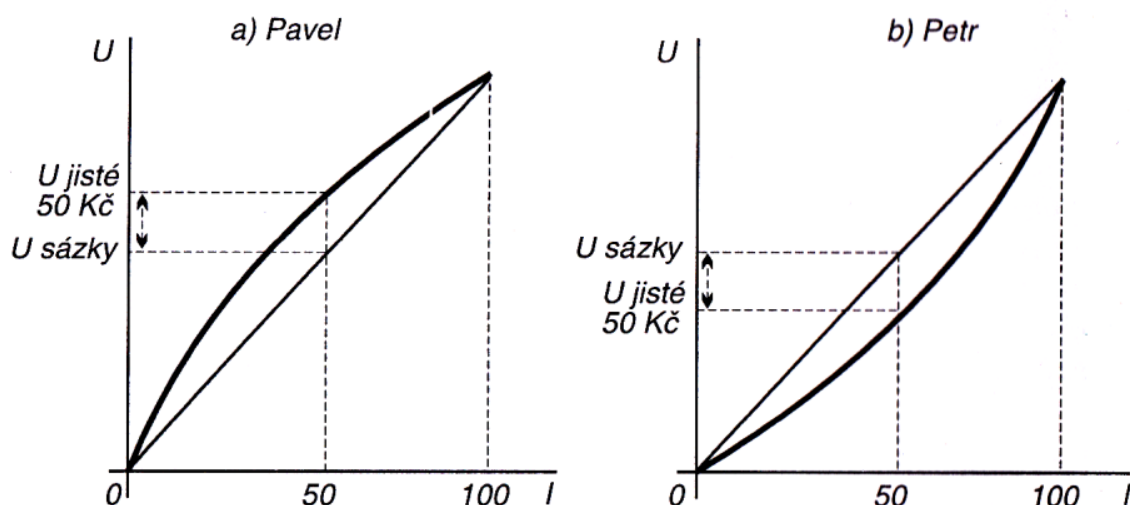
1. Odmítání
2. Výnosu, užítku
3. Klesající
4. Neutrální
5. 2,1 mil.
6. Spravedlivou
7. 45°
8. Maximální

Zadání úkolu 3:

Petr a Pavel fandí hokejovému klubu Sparta. Pavel riziko odmítá a Petr riziko vyhledává. Pravděpodobnost výhry klubu Sparta je 0,5. Petrovi i Pavlovi je nabídnuta sázka 50 Kč nebo 500 Kč na vítězství Sparty. Přijmou Petr a Pavel sázku? Pokud se hry zúčastní, vsadí 50 Kč nebo 500 Kč? Ilustrujte chování obou kamarádů graficky.

Řešení úkolu 3

Pavel se pravděpodobně hry nezúčastní, protože riziko odmítá a je přesvědčen, že přírůstek užitku z možné výhry je nižší než pokles užitku z možné ztráty. Petr pravděpodobně vsadí 500 Kč vzhledem k tomu, že riziko vyhledává a je pro něj důležitá skutečnost, že přírůstek užitku z možné výhry je vyšší než pokles užitku z možné ztráty.



2.17 Zahraniční investor¹⁰

Procvičení následujícího učiva: jednokriteriální rozhodování v podmínkách rizika

Zahraniční investor se rozhodl vložit do podnikání v České republice 20 milionů korun. Zvažuje investovat do jednoho ze tří průmyslových oborů (V1 – výrobky pro volný čas, V2 – výroba energie, V3 – výroba potravin). Odhad dosažené výše zisku u jednotlivých variant podnikání se rozhodl stanovit na základě vývoje inflace. Vzhledem k tomu, že vývoj ekonomické situace je spojen s riziky, použije k vyhodnocení variant metodu očekávané hodnoty, přičemž odhaduje, že dosavadní vývoj inflace v ČR bude zachován s pravděpodobností 50 % (S1), vysokou inflaci předpokládá s pravděpodobností 30 % (S2) a nízkou s pravděpodobností 20 % (S3). Dle expertních analýz lze předpokládat pravděpodobnou výši zisku v Kč u jednotlivých variant a jednotlivých scénářů následně:

	S1	S2	S3
V1	30 mil.	- 10 mil.	50 mil.
V2	70 mil.	90 mil.	- 15 mil.
V3	30 mil.	28 mil.	33 mil.



- 1) Sestavte rozhodovací matici a určete, pro jakou variantu by se měl zahraniční investor rozhodnout s ohledem na jeho postoj k riziku.
- 2) Stanovte rizikovost jednotlivých nabídek a určete, která varianta je nejméně riziková. Následně výsledky komentujte také s ohledem na výpočet v úkolu 1.
- 3) Uvedte, jaká další kritéria by tento investor také neměl opomenout při konečném rozhodnutí o oboru jeho podnikání v ČR.

¹⁰ Zpracováno a upraveno dle Hružová H. a kol.: *Manažerské rozhodování*. Nakladatelství Oeconomica, Praha 2005, ISBN 80-245-0486-3

Řešení

Řešení úkolu 1:

Ke zdárnému řešení úkolu jsou k dispozici všechny potřebné vstupní údaje – možné varianty, předpokládané situace a pravděpodobnosti, se kterými mohou nastat, i hodnoty zisku či ztrát za daných podmínek. Tyto údaje v matici utřídíme a vypočteme očekávanou hodnotu zisku pro jednotlivé varianty:

Varianta V_1 - výrobky pro volný čas:

$$Z_{01} = [(30 \cdot 0,5) + (-10 \cdot 0,3) + (50 \cdot 0,2)] = 22$$

Varianta V_2 - výroba energie:

$$Z_{02} = [(70 \cdot 0,5) + (90 \cdot 0,3) + (-15 \cdot 0,2)] = 59$$

Varianta V_3 - výroba potravin:

$$Z_{03} = [(30 \cdot 0,5) + (28 \cdot 0,3) + (33 \cdot 0,2)] = 30$$

	S1	S2	S3	Očekávaný zisk Z_0
Pravděpodobnost	0,5	0,3	0,2	
V1	30 mil.	-10 mil.	50 mil.	22 mil.
V2	70 mil.	90 mil.	-15 mil.	59 mil.
V3	30 mil.	28 mil.	33 mil.	30 mil.

Zahraniční investor by se měl rozhodnout pro variantu s nejvyšším očekávaným ziskem, kterou je varianta V2 (výroba energie), která dosahuje hodnoty užítku 59 mil. Kč. Avšak je nutné si uvědomit, že tuto variantu investor zvolí pouze v případě ochoty nést případnou ztrátu 15 mil. Kč v situaci, kdy bude investovat do výroby energie a inflace bude nízká, což svědčí o jeho pozitivním vztahu k riziku. Naopak investor s averzí k riziku jednoznačně zvolí výrobu potravin (V3), protože zde v žádném z předpokládaných scénářů nenastane ztráta.

Řešení úkolu 2:

Zároveň s posouzením očekávané hodnoty zisku jednotlivých variant je vhodné stanovit také jejich rizikovost pomocí rozptylu, protože teprve po použití obou metod jsou výsledky pro rozhodovatele mnohem více směrodatné vzhledem k tomu, že kromě míry výhodnosti varianty (zjištěné očekávanou hodnotou)

vypovídají také o míře rizika (měřené rozptylem). Platí, že varianta s nejvyšší dosaženou hodnotou rozptylu je nejrizikovější. Rozptyl je určen vztahem:

$$R_i = \sum (x_{ik} - x_{oi})^2 * P_k$$

kde:

R_i je rozptyl hodnoty kritéria varianty V_i ,

x_{oi} je očekávaná hodnota kritéria varianty V_i ,

x_{ik} je hodnota kritéria, kterou přinese varianta V_i za předpokladu, že nastane scénář S_k ,

P_k je pravděpodobnost, se kterou nastane scénář S_k .

Pro rozptyl hodnoty kritéria variant $V1 - V4$ bude tedy výpočet následující:

$$\text{Rozptyl } V1 = (30-22)^2 * 0,5 + (-10-22)^2 * 0,3 + (50-22)^2 * 0,2 = 496$$

$$\text{Rozptyl } V2 = (70-59)^2 * 0,5 + (90-59)^2 * 0,3 + (-15-59)^2 * 0,2 = 1444$$

$$\text{Rozptyl } V3 = (30-30)^2 * 0,5 + (28-30)^2 * 0,3 + (33-30)^2 * 0,2 = 3$$

Hodnoty rozptylu nyní uvedeme pro přehlednost do následující tabulky:

	Rozptyl S1	Rozptyl S2	Rozptyl S3	Celkový rozptyl	Očekávaná hodnota zisku Z_0
V1	32,0	307,2	156,8	496	22 mil.
V2	60,5	288,3	1095,2	1444	59 mil.
V3	0,0	1,2	1,8	3	30 mil.

Z vypočtených hodnot rozptylu vyplývá, že nejméně riziková je varianta V3 (výroba potravin), protože vykazuje nejnížší hodnotu rozptylu ve výši 3.

Pokud porovnáme výsledky očekávané hodnoty zisku a rozptylu jednotlivých variant, nezískáme shodné preferenční uspořádání těchto variant (viz tabulka uvedená níže). Variantu V1 (výrobky pro volný čas) lze vyloučit jako nejméně zajímavou především z hlediska nejmenší očekávané hodnoty zisku a také z hlediska střední hodnoty rizikovosti. U zbývajících variant V2 a V3 nelze jednoznačně určit pořadí, protože varianta V3 (výroba potravin) vykazuje

nejmenší míru rizikovosti, avšak varianta V2 (výroba energie) dosahuje nejvyšší očekávané hodnoty zisku. Z uvedeného je patrné, že rozhodovatel s averzí k riziku by se přiklonil k variantě V3 a že osoba inklinující k riziku by pravděpodobně upřednostnila variantu V2, aby dosáhla nejvyššího možného očekávaného zisku navzdory vysoké míře rizika. Na tomto příkladě je názorně předvedeno, že pro konečný výběr optimální varianty je nutné zvažovat také další okolnosti, které mohou významně ovlivnit výsledek zamýšlené činnosti (viz řešení úkolu 3).

	Pořadí variant dle	
	očekávané hodnoty zisku	rozptylu
V1	3.	2.
V2	1.	3.
V3	2.	1.

Řešení úkolu 3:

Při konečném rozhodování o investici by měl zahraniční subjekt zvážit také podmínky státní podpory zahraničním investorům, daňovou politiku státu, místní konkurenci, úroveň prodejních cen, míru nezaměstnanosti, kvalitu a dostupnost pracovní síly, preference obyvatel, dopravní infrastrukturu apod.

2.18 Zlepšovací návrh

Procvičení následujícího učiva: jednokriteriální rozhodování v podmínkách rizika a nejistoty

Inženýr Dvořák hodlá profitovat na svém zlepšovacím návrhu, který přispěje k modernizaci stávajícího výrobku. Nyní vybírá z nabídky několika různých firem, jež mu za poskytnutí zlepšovacího návrhu nabízejí jednak pevnou částku a také podíl na zisku, který je závislý na počtu prodaných kusů inovovaného výrobku. Nabídky firem jsou uvedeny v tabulce:

	V1	V2	V3	V4
Fixní odměna (Kč)	100000	150000	250000	300000
Podíl na zisku (Kč/ks)	1,80	1,50	1,00	0,80

Kritériem pro výběr optimální varianty nabídky bude výše zisku, jenž je však závislý na poptávce po daném výrobku, kterou lze předpokládat s následujícími pravděpodobnostmi:

	S1	S2	S3	S4
Poptávka (ks)	150000	175000	200000	225000
Pravděpodobnost	0,1	0,2	0,4	0,3



- 1) Zjistěte, která nabídka je pro inženýra Dvořáka nejvýhodnější z hlediska nejvyšší očekávané hodnoty zisku.
- 2) Stanovte rizikovost jednotlivých nabídek a určete, která varianta je nejrizikovější.
- 3) Předpokládejte, že inženýr Dvořák má kladný vztah k riziku a na základě této informace vyberte nejvhodnější nabídku v případě, že nezná pravděpodobnost scénářů.

Řešení

Řešení úkolu 1:

Nejdříve je nutné spočítat zisky plynoucí z jednotlivých nabídek, které vycházejí z předpokládaných výší poptávky při daných scénářích S1 – S4. Výpočet zisku nabídky V1, V2, V3 a V4 při scénáři S1 bude následující:

$$\text{Zisk V1S1} = 100000 + (1,80 \cdot 150000) = 100000 + 270000 = 370000 \text{ Kč}$$

$$\text{Zisk V2S1} = 150000 + (1,50 \cdot 150000) = 150000 + 225000 = 375000 \text{ Kč}$$

$$\text{Zisk V3S1} = 250000 + (1,00 \cdot 150000) = 250000 + 150000 = 400000 \text{ Kč}$$

$$\text{Zisk V4S1} = 300000 + (0,80 \cdot 150000) = 300000 + 120000 = 420000 \text{ Kč}$$

Obdobně stanovíme výši zisku všech ostatních nabídek při scénářích S1, S2, S3 a S4, jenž pro přehlednost dosadíme do příslušných tabulek:

Hodnoty proměnných při scénáři S1:

	Poptávka (ks)	Cena/ks (Kč)	Pevná odměna (Kč)	Podíl na zisku (Kč)	Zisk celkem (Kč)
Nabídka V1	150000	1,80	100000	270000	370000
Nabídka V2	150000	1,50	150000	225000	375000
Nabídka V3	150000	1,00	250000	150000	400000
Nabídka V4	150000	0,80	300000	120000	420000

Hodnoty proměnných při scénáři S2:

	Poptávka (ks)	Cena/ks (Kč)	Pevná odměna (Kč)	Podíl na zisku (Kč)	Zisk celkem (Kč)
Nabídka V1	175000	1,80	100000	315000	415000
Nabídka V2	175000	1,50	150000	262500	312500
Nabídka V3	175000	1,00	250000	175000	425000
Nabídka V4	175000	0,80	300000	140000	440000

Hodnoty proměnných při scénáři S3:

	Poptávka (ks)	Cena/ks (Kč)	Pevná odměna (Kč)	Podíl na zisku (Kč)	Zisk celkem (Kč)
Nabídka V1	200000	1,80	100000	360000	460000
Nabídka V2	200000	1,50	150000	300000	450000
Nabídka V3	200000	1,00	250000	200000	450000
Nabídka V4	200000	0,80	300000	160000	460000

Hodnoty proměnných při scénáři S4:

	Poptávka (ks)	Cena/ks (Kč)	Pevná odměna (Kč)	Podíl na zisku (Kč)	Zisk celkem (Kč)
Nabídka V1	225000	1,80	100000	405000	505000
Nabídka V2	225000	1,50	150000	337500	487500
Nabídka V3	225000	1,00	250000	225000	475000
Nabídka V4	225000	0,80	300000	180000	480000

Nyní všechny vypočítané celkové hodnoty zisku převedeme do jedné tabulky:

Hodnoty zisku v Kč dle jednotlivých variant při scénářích S1, S2, S3, S4:

	Poptávka S1	Poptávka S2	Poptávka S3	Poptávka S4
Nabídka V1	370000	415000	460000	505000
Nabídka V2	375000	412500	450000	487500
Nabídka V3	400000	425000	450000	475000
Nabídka V4	420000	440000	460000	480000

Vzhledem k tomu, že jednotlivé poptávky po výrobku (stavy okolí S1 – S4) lze předpokládat s různou mírou pravděpodobnosti, je třeba příslušné pravděpodobnosti zohlednit také ve výši zisku uvažovaných nabídek V1 – V4, což je zobrazeno v níže uvedené tabulce.

Očekávané hodnoty zisku v Kč jednotlivých variant:

	Poptávka S1	Poptávka S2	Poptávka S3	Poptávka S4	Očekávaný zisk Z_o
Pravděpodobnost	0,1	0,2	0,4	0,3	
Nabídka V1	37000	8300	184000	151500	455500
Nabídka V2	37500	82500	180000	146250	446250
Nabídka V3	40000	85000	180000	142500	447500
Nabídka V4	42000	88000	184000	144000	458000

Na základě komparace získaných očekávaných hodnot zisku lze určit, že nejvyšší očekávaná hodnota zisku plyne z nabídky firmy 4 (V4).

Řešení úkolu 2:

Kromě posouzení očekávané hodnoty zisku jednotlivých variant je ještě vhodné stanovit jejich rizikovost, kterou lze vyhodnotit na základě rozptylu hodnot jednotlivých variant při daných scénářích. Platí, že varianta s nejvyšší dosaženou hodnotou rozptylu je nejrizikovější. Rozptyl je určen vztahem:

$$R_i = \sum_{k=1}^t (x_{ik} - x_{oi})^2 * P_k$$

kde:

R_i je rozptyl hodnoty kritéria varianty V_i ,

x_{oi} je očekávaná hodnota kritéria varianty V_i ,

x_{ik} je hodnota kritéria, kterou přinese varianta V_i za předpokladu, že nastane scénář S_k ,

P_k je pravděpodobnost, se kterou nastane scénář S_k .

Pro rozptyl hodnoty kritéria variant V1 – V4 za stavu okolí S1 bude tedy výpočet následující:

$$\text{Rozptyl V1S1} = (370000 - 455500)^2 * 0,1 = 731025000$$

$$\text{Rozptyl V2S1} = (375000 - 446250)^2 * 0,1 = 507656250$$

$$\text{Rozptyl V3S1} = (400000 - 447500)^2 * 0,1 = 225625000$$

$$\text{Rozptyl V4S1} = (420000 - 458000)^2 * 0,1 = 144400000$$

Obdobně stanovíme rozptyl ostatních nabídek při scénářích S1, S2, S3 a S4, jenž pro přehlednost dosadíme do příslušných tabulek:

	Poptávka S1	Poptávka S2	Poptávka S3	Poptávka S4	Celkový rozptyl
Nabídka V1	731025000	328050000	8100000	735075000	1802250000
Nabídka V2	507656250	227812500	5625000	510468750	1251562500
Nabídka V3	225625000	101250000	2500000	226875000	556250000
Nabídka V4	144400000	64800000	1600000	145200000	356000000

Z vypočtených hodnot rozptylu vyplývá, že nejrizikovější je nabídka 1 (V1), která se v rámci posuzování nejvyšších očekávaných hodnot zisku umístila na druhém místě.

Řešení úkolu 3:

Rozhodovatel s velmi kladným vztahem k riziku věří, že nastane nejpříznivější scénář, proto inklinuje k užití pravidla „maximax“, kde vybere nejlepší variantu určením maximální hodnoty kritéria v jednotlivých řádcích, což jsou nabídky jednotlivých firem, následně zvolí hodnotu, která má nejvyšší řádkové maximum. V daném případě při použití pravidla „maximax“ vychází nejvyšší řádkové maximum pro variantu V1S4, při jejíž realizaci by zisk dosáhl hodnoty 505 000 Kč.

Aplikace pravidla „maximax“:

	Poptávka S1	Poptávka S2	Poptávka S3	Poptávka S4	Řádkové maximum
Nabídka V1	370000	415000	460000	505000	505000
Nabídka V2	375000	412500	450000	487500	487500
Nabídka V3	400000	425000	450000	475000	475000
Nabídka V4	420000	440000	460000	480000	480000

Pokud budeme uvažovat, že rozhodovatel nepoužije extrémní variantu, lze danou úlohu posuzovat za použití Hurwitzova pravidla, které pracuje s parametrem, jenž udává, do jaké míry se rozhodovatel přiklání k optimistickým nebo pesimistickým čekáním. Pro danou úlohu stanovíme parametr $\beta = 0,8$ a vypočteme hodnoty jednotlivých nabídek dle vztahu:

$$U_i = \beta * \max_{ik} + (1 - \beta) * \min_{ik}$$

kde:

U_i je užitek varianty V_i ,

β je parametr, který udává míru optimismu či pesimismu rozhodovatele,

\max_{ik} je maximální hodnota kritéria, kterou přinese varianta V_i při scénáři S_k ,

\min_{ik} je minimální hodnota kritéria, kterou přinese varianta V_i při scénáři S_k .

Pro hodnoty užítku varianty

$$\text{Užitek } V1 = 0,8 * 505000 + (1-0,8) * 370000 = 478000$$

$$\text{Užitek } V2 = 0,8 * 487500 + (1-0,8) * 375000 = 465000$$

$$\text{Užitek } V3 = 0,8 * 475000 + (1-0,8) * 400000 = 460000$$

$$\text{Užitek } V4 = 0,8 * 480000 + (1-0,8) * 420000 = 468000$$

Aplikace Hurwitzova pravidla:

	Poptávka S1	Poptávka S2	Poptávka S3	Poptávka S4	Užitek U_i
Nabídka V1	370000	415000	460000	505000	478000
Nabídka V2	375000	412500	450000	487500	465000
Nabídka V3	400000	425000	450000	475000	460000
Nabídka V4	420000	440000	460000	480000	468000

Při aplikaci obou metod byl zjištěn shodný závěr a vyplývá z něj, že v případě kladného vztahu k riziku rozhodovatele vychází nejlépe nabídka firmy V1 vzhledem k tomu, že dokonce při dvou možných scénářích (S3 a S4) lze doufat ve vyšší hodnoty zisku než při propočtu očekávané hodnoty zisku, kde se jako nejpříznivější řešení jeví nabídka firmy V4.

2.19 Cestovní kancelář¹¹

Procvičení následujícího učiva: pravidla rozhodování – maximax, maximin, Bayesovo pravidlo, Laplaceovo pravidlo, scénáře vývoje

Cestovní kancelář se rozhoduje o tom, jaké typy zájezdů bude nabízet svým klientům. V rámci svých možností se může rozhodovat mezi následujícími typy zájezdů:

- Pobytové
- Poznávací
- Pro rodiny s dětmi

Vzhledem k tomu, že situace na trhu se rychle mění, mohou nastat 3 scénáře, které budou mít na prodej zájezdů vliv:

- S1 – pesimistická varianta: nadále potrvá finanční krize a lidé budou šetřit, zájezdů se prodá méně, než tomu bylo v loňském roce
- S2 – neutrální varianta: nadále potrvá finanční krize, zájezdů se ovšem prodá stejně jako v loňském roce
- S3 – optimistická varianta: finanční krize pomine a zájezdů se prodá více než loni

Následuje tabulka výnosů:

	S1	S2	S3
Poznávací zájezdy	10000	20000	90000
Zájezdy pro rodiny s dětmi	-20000	50000	110000
Pobytové	30000	35000	45000

¹¹ Zpracováno dle *Příklady k rozhodování spotřebitele v podmínkách rizika*
http://edu.uhk.cz/~jindrvo1/files/miek2/texty/04_rozhodovani_spotrebitel_v_podminkach_rizika.pdf



- 1) Vyberte typ zájezdů, který bude vybrán při použití pravidla Maximin a Maximax.
- 2) Vyberte typ zájezdů, který bude vybrán na základě Laplaceova pravidla a Bayesova pravidla.

Řešení

Řešení úkolu 1:

	S1	S2	S3	Min. výnos	Max. výnos
Poznávací zájezdy	10000	20000	90000	10000	90000
Zájezdy pro rodiny s dětmi	-20000	50000	110000	-20000	110000
Pobytové	30000	35000	45000	30000	45000
				Maximin = 30000	Maximax = 110000

Prostřednictvím pravidla **maximin** budou vybrány **pobytové zájezdy**.

Prostřednictvím pravidla **maximax** budou vybrány **zájezdy pro rodiny s dětmi**.

Řešení úkolu 2:

V tomto případě je nutné spočítat očekávaný výnos každého z prodaných zájezdů. U Laplaceova pravidla vycházíme z předpokladu, že pravděpodobnost všech situací je stejná.

Očekávaný výnos tak bude součtem násobků pravděpodobnosti daného scénář (tzn: 1/3) a hodnoty dané varianty.

Pro poznávací zájezdy bude očekávaný výnos spočítán následovně:

$$\text{Výnos} = 1/3 * (10000 + 20000 + 90000)$$

$$\underline{\text{Výnos}} = 40000$$

Pro ostatní typy zájezdů vypočítáme obdobně a dosadíme do tabulky:

	S1	S2	S3	Očekávaný výnos
Poznávací zájezdy	10000	20000	90000	40000
Zájezdy pro rodiny s dětmi	-20000	50000	110000	46666
Pobytové	30000	35000	45000	36666

Prostřednictvím **Laplaceova pravidla** budou vybrány **zájezdy pro rodiny s dětmi**.

Očekávaný výnos z prodeje zájezdů při použití Bayesova pravidla je součet násobků pravděpodobnosti daného scénáře a dané varianty. (Poznámka: Přiřazení subjektivní pravděpodobnosti, že určitá situace nastane, bylo stanoveno následně: pro S1 – 0,2; pro S2 – 0,7 a pro S3 – 0,1.)

Pro poznávací zájezdy je vzorec následující:

$$\text{Výnos} = 0,2 \cdot 10000 + 0,7 \cdot 20000 + 0,1 \cdot 90000$$

$$\text{Výnos} = 25000$$

Pro ostatní typy zájezdů vypočítáme obdobně a dosadíme do tabulky:

	S1	S2	S3	Očekávaný výnos
Pravděpodobnost	0,2	0,7	0,1	
Poznávací zájezdy	10000	20000	90000	25000
Zájezdy pro rodiny s dětmi	-20000	50000	110000	42000
Pobytové	30000	35000	45000	35000

Prostřednictvím **Bayesova pravidla** budou vybrány **zájezdy pro rodiny s dětmi**.

2.20 Výrobce čerpadel¹²

Procvičení následujícího učiva: analýza citlivosti, faktory rizika

Průmyslový podnik zabývající se výrobou ponorných čerpadel je v důsledku finanční krize nucen hledat cesty nákladových úspor k zajištění co nejvyššího zisku. Prostřednictvím analýzy citlivosti zjistíte závislost zisku na faktorech rizika. Kritériem je roční zdanitelný zisk dosažený provozem výrobní linky, který je ovlivněn několika parametry – viz tabulka:

Pořadové číslo	Parametr	Hodnota	Měrná jednotka
1.	Roční velikost produkce (Qr)	100 000	Ks
2.	Jednotková cena (Cj)	2500	Kč/ks
3.	Jednicové mzdové náklady (Mzdj)	100	Kč/ks
4.	Jednicové materiálové náklady (Matj)	750	Kč/ks
5.	Jednicové náklady na energii (Ej)	80	Kč/ks
6.	Výrobní režie (VR)	20 000 000	Kč
7.	Správní režie (SR)	47 000 000	Kč
8.	Investiční náklady (IN)	400 000 000	Kč
9.	Doba životnosti linky (DŽ)	10	roky

Rozhodování spotřebitele v podmínkách rizika faktorů.



- 1) Určete faktory rizika a stanovte, jak uvedené faktory ovlivňují zisk.
- 2) Stanovte míru citlivosti zisku na stanovených rizikových faktorech pro podmínky pesimistického vývoje faktorů o +/- 10 % a určete významnost jednotlivých faktorů.

¹² Zpracováno a upraveno dle Fotr, J: *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Grada Publishing, Praha 1999. ISBN 80-7169-812-1

Řešení

Řešení úkolu 1:

Za faktory rizika lze považovat všechny výše zmíněné parametry:

Roční velikost produkce (Q_r) – přímá úměrnost vzhledem k zisku

Jednotková cena (C_j) – přímá úměrnost vzhledem k zisku

Jednicové mzdové náklady (Mz_{dj}) – nepřímá úměrnost vzhledem k zisku

Jednicové materiálové náklady (Mat_j) - nepřímá úměrnost vzhledem k zisku

Jednicové náklady na energie (E_j) - nepřímá úměrnost vzhledem k zisku

Výrobní režie (VR) - nepřímá úměrnost vzhledem k zisku

Správní režie (SR) - nepřímá úměrnost vzhledem k zisku

Investiční náklady (IN) - nepřímá úměrnost vzhledem k zisku

Doba životnosti linky ($D\check{z}$) - přímá úměrnost vzhledem k zisku

Řešení úkolu 2:

Nejprve je třeba zjistit původní hodnotu zisku, který vypočítáme podle vzorce:

$$Z = Q_r * C_j - Q_r * (Mz_{dj} + Mat_j + E_j) - (VR + SR) - IN / D\check{z}$$

$$Z = 100\ 000 * 2500 - 100\ 000 * (100 + 750 + 80) - (20\ 000\ 000 + 47\ 000\ 000) - 400\ 000\ 000 / 10$$

$$\underline{Z = 50\ 000\ 000}$$

Změny zisku zjistíme propočtem rovnice ziskového modelu pro každý rizikový faktor.

Pro roční velikost produkce:

$$Z = Q_r * C_j - Q_r * (Mz_{dj} + Mat_j + E_j) - (VR + SR) - IN / D\check{z}$$

$$Z = \underline{90\ 000} * 2500 - \underline{90\ 000} * (100 + 750 + 80) - (20\ 000\ 000 + 47\ 000\ 000) - 400\ 000\ 000 / 10$$

$$\underline{Z = 34\ 300\ 000}$$

Pro jednotkovou cenu:

$$Z = Q_r * C_j - Q_r * (Mz_{dj} + Mat_j + E_j) - (VR + SR) - IN / D\check{z}$$

$$Z = 100\ 000 * \underline{2250} - 100\ 000 * (100 + 750 + 80) - (20 + 47) - 400\ 000\ 000 / 10$$

$$\underline{Z = 25\ 000\ 000}$$

Analogicky vypočteme pro ostatní položky – výsledky viz tabulka:

Pořadové číslo	Parametr	Hodnota při pesimistickém vývoji faktoru	Nová hodnota zisku v mil.
1.	Roční velikost produkce (Qr)	90 000	34,3
2.	Jednotková cena (Cj)	2250	25
3.	Jednicové mzdové náklady (Mzdj)	110	49
4.	Jednicové materiálové náklady (Matj)	825	42,5
5.	Jednicové náklady na energii (Ej)	88	49,2
6.	Výrobní režie (VR)	22 000 000	48
7.	Správní režie (SR)	51 700 000	45,3
8.	Investiční náklady (IN)	440 000 000	46
9.	Doba životnosti linky (DŽ)	9	45,6

Z výše uvedených hodnot nového zisku zjistíme porovnáním s původní hodnotou zisku, který z uvedených faktorů je nejvíce rizikový.

$$Qr = 34,3 \cdot 100 / 50 - 100 = 31,4 \%$$

$$\mathbf{Cj = 25 \cdot 100 / 50 - 100 = 50 \%}$$

$$Mzdj = 49 \cdot 100 / 50 - 100 = 2 \%$$

$$Matj = 42,5 \cdot 100 / 50 - 100 = 15 \%$$

$$Ej = 49,2 \cdot 100 / 50 - 100 = 1,6 \%$$

$$VR = 48 \cdot 100 / 50 - 100 = 4 \%$$

$$SR = 45,3 \cdot 100 / 50 - 100 = 9,4 \%$$

Nejrizikovějším faktorem z hlediska zisku je jednotková cena – při 10% snížení jednotkové ceny dochází k 50% poklesu zisku.

Nejméně rizikovým faktorem jsou jednicové náklady na energii – při 10% zvýšení cen energií dojde ke snížení zisku o 1,6 %.

2.21 Výroba předsíňových stěn¹³

Procvičení následujícího učiva: analýza citlivosti

Nábytkářská firma se specializuje na výrobu předsíňových stěn a právě začala s produkcí nové řady z čistě přírodních materiálů. Dle provedených průzkumů trhu podnik očekává poptávku v celkové výši 4 200 předsíňových stěn za průměrnou cenu 2 980 Kč za jednu stěnu, konečná cena je závislá na množství volitelných doplňků, které si zákazník vybere. Montáž stěn je nabízena zdarma a je třeba počítat s tím, že o tuto službu projeví zájem 70 % kupujících, čímž stoupnou náklady o 230 Kč za každou stěnu, kterou budou kompletovat pracovníci firmy. Struktura výrobních a odbytových nákladů je následující:

- roční odpisy výrobních zařízení = 300 000 Kč;
- odbytové a skladovací náklady = 405 000 Kč;
- průměrná spotřeba materiálu na výrobu jedné stěny = 398,50 Kč;
- spotřeba energie na jednici produkce = 14,40 Kč;
- náklady na pomocné výrobní látky = 689,10 Kč;
- jednicové mzdové náklady = 1 192 Kč.



- 1) Vypočítejte předpokládanou výši zisku a určete faktory rizika.
- 2) Provedte analýzu citlivosti za předpokladu pesimistického vývoje faktorů o +/- 10 %.
- 3) Provedte analýzu citlivosti za předpokladu optimistického vývoje faktorů o +/- 5 %
- 4) Určete nejméně a nejvíce rizikovou položku.

Řešení

Řešení úkolu 1:

Pro stanovení výše zisku (Z) je třeba správně spočítat náklady (N), které vyžaduje výroba jednoho kusu stěny, k 70 % z celkového počtu stěn přičíst také hodnotu montáže a dále sečíst ostatní náklady související s danou produkcí. Při výpočtu výnosů (V) postupujeme standardně – násobíme počet kusů průměrnou cenou.

¹³ Zpracováno dle Hrůzová H. a kol.: *Manažerské rozhodování*. Nakladatelství Oeconomica, Praha 2005, ISBN 80-245-0486-3

$$Z = V - N$$

$$Z = (4200 \cdot 2980) - [(300000 + 405000) + 4200 \cdot (398,50 + 14,40 + 689,10 + 1192) + 230 (4200 \cdot 0,7)]$$

$$Z = 12516000 - (705000 + 9634800 + 676200)$$

$$Z = 12516000 - 11016000 = 1500000$$

Předpokládaný zisk z prodeje 4 200 ks předsíňových stěn činí 1 500 000 Kč.

Za faktory rizika lze považovat všechny veličiny, které působí na růst a pokles zisku a jejichž budoucí vývoj je nejistý. V případě výroby předsíňových stěn se jedná o prodejní cenu, rozsah produkce, výši odpisů, počet zákazníků se zájmem o montáž, náklady na materiál, na energii, na pomocné výrobní látky, na mzdy, na skladování a odbyt a na montáž.

Řešení úkolu 2 a 3:

Nejdříve zaneseme do tabulky nové hodnoty jednotlivých rizikových faktorů snížených o danou procentuální změnu (nákladové faktory v optimistické variantě a naopak výnosové v pesimistické variantě) nebo zvýšených o danou procentuální změnu (výnosové faktory v optimistické variantě a nákladové faktory v pesimistické variantě). Nové hodnoty rizikových faktorů jsou potom následující:

Rizikové faktory	Optimistický vývoj (+/- 5 %)	Pesimistický vývoj (+/- 10 %)
Prodejní cena	3 129	2 682
Rozsah produkce	4 410	3 780
Odpisy (fixní náklad)	285 000	330 000
Materiál (jednicový náklad)	378,575	438,35
Energie (jednicový náklad)	13,68	15,84
Pomocné výrobní látky	654,645	758,01
Jednicové mzdové náklady	1 132,4	1 311,2
Skladování a odbyt (fixní náklady)	384 750	445 500
Jednicové náklady na montáž	218,5	253
Očekávaná poptávka po montáži	66,5 %	77 %

Změny zisku zjistíme propočtem rovnice ziskového modelu pro každý rizikový faktor s použitím nové hodnoty příslušného faktoru a původních hodnot všech ostatních faktorů. Nové hodnoty zisku při změnách jednotlivých rizikových faktorů uvádí tabulka:

Rizikové faktory	Optimistický vývoj (+/- 5 %)	Pesimistický vývoj (+/- 10 %)
Prodejní cena	2 125 800 (42 %)	248 400 (83 %)
Rozsah produkce	1 610 250 (7 %)	1 279 500 (15 %)
Odpisy (fixní náklad)	1 515 000 (1 %)	1 470 000 (2 %)
Materiál (jednicový náklad)	1 583 685 (6 %)	1 332 630 (11 %)
Energie (jednicový náklad)	1 503 024 (0,2 %)	1 493 952 (0,4 %)
Pomocné výrobní látky	1 644 711 (10 %)	1 210 578 (19 %)
Jednicové mzdové náklady	1 750 320 (17 %)	999 360 (33 %)
Skladování a odbyt (fixní náklady)	1 520 250 (1 %)	1 459 500 (3 %)
Jednicové náklady na montáž	1 533 810 (2 %)	1 432 380 (5 %)
Očekávaná poptávka po montáži	1 533 810 (2 %)	1 432 380 (5 %)

Řešení úkolu 4:

Z tabulky vyplývá, že nejvíce rizikovými položkami jsou prodejní cena a mzdové náklady, naopak nejméně rizikovou položku představují náklady na energii.

2.22 Provoz autoškoly¹⁴

Procvičení následujícího učiva: analýza citlivosti

Pan Málek provozuje již 10 let autoškolu, zaměstnává jednoho řidiče, vlastní dvě vozidla značky Škoda, která jezdí na naftu. Výuka probíhá v místnosti, jež se nachází v přízemí rodinného domu pana Málka, proto nemá žádné další výdaje spojené s nájmem prostor na podnikání. V současnosti stojí kurz na osobní auto 6 500 Kč, zákazník odjede 25 hodin průměrnou rychlostí 45 km za hodinu a spotřeba nafty, kterou podnikatel nakupuje za 25 Kč/l, u obou automobilů činí průměrně 8 litrů na 100 km. Pan Málek mívá průměrně 30 zákazníků měsíčně. Mzdové náklady na zaměstnance činí 25 000 Kč a režijní náklady spojené s opravami aut, s nákupem kancelářských potřeb, s vedením účetnictví apod. bývají ve výši 100 000 Kč ročně. Výcvik provádí také pan Málek, avšak žádnou mzdu si nevyplácí. Pořizovací cena nového vozu je 300 000 Kč a doba jeho použitelnosti v autoškole je maximálně 6 let.



- 1) Vypočtete výši zisku a určete faktory rizika.
- 2) Provedte analýzu citlivosti zisku na stanovených rizikových faktorech za předpokladu pesimistického vývoje těchto faktorů o 15 %.
- 3) Určete významnost jednotlivých faktorů rizika.
- 4) Zjistěte, o kolik by se musela zvýšit cena kurzu v případě, že by došlo k poklesu počtu zákazníků o 20 % a zároveň k nárůstu ceny nafty o 15 % tak, aby zisk činil alespoň jeden milion Kč.

Řešení

Řešení úkolu 1:

Nejprve je třeba zjistit hodnotu zisku, který vypočítáme podle vzorce:

$$Z = V - N$$

¹⁴ Zpracováno dle Hrušková H. a kol.: *Manažerské rozhodování*. Nakladatelství Oeconomica, Praha 2005, ISBN 80-245-0486-3

$$Z = (6500 \cdot 30 \cdot 12) - [(25 \cdot 45 \cdot 0,08 \cdot 25 \cdot 30 \cdot 12) + (25000 \cdot 12) + 100000 + 300000 \cdot 2/6]$$

$$Z = 2340000 - 1310000 = 1030000$$

Původní hodnota zisku z provozování autoškoly činil 1 030 000 Kč.

Za faktory rizika lze považovat všechny veličiny, které působí na růst a pokles zisku a jejichž budoucí vývoj je nejistý. V případě provozování autoškoly se jedná o cenu kurzu, počet zákazníků, počet jízdnic hodin, cenu nafty, průměrnou spotřebu, průměrnou rychlost, mzdové náklady, cenu a životnost automobilů a režijní náklady.

Řešení úkolu 2:

Nejdříve zaneseme do tabulky nové hodnoty jednotlivých rizikových výnosových faktorů snížených o danou procentuální změnu a jednotlivých rizikových nákladových faktorů zvýšených o danou procentuální změnu. Nové hodnoty zisku zjistíme propočtem rovnice ziskového modelu pro každý rizikový faktor s použitím nové hodnoty příslušného faktoru a původních hodnot všech ostatních faktorů. Nové hodnoty rizikových faktorů, nové hodnoty zisku při změnách jednotlivých rizikových faktorů a výsledné procentuální změny zisku oproti původní výši zisku uvádí tabulka:

Rizikové faktory	Pesimistický vývoj (změna o 15 %)	Nová hodnota zisku	Procentuální změna
Cena kurzu	5 525	679 000	34 %
Počet zákazníků	306	800 500	22 %
Počet jízdnic hodin	10 350	908 500	12 %
Cena nafty	28,75	908 500	12 %
Průměrná spotřeba	9,2	908 500	12 %
Průměrná rychlost	51,75	908 500	12 %
Mzdy	345 000	985 000	4 %
Životnost automobilu	2,55	1 012 353	2 %
Režijní náklady	115 000	1 015 000	1 %
Cena automobilu	345 000	1 015 000	1 %

Řešení úkolu 3:

Z tabulky je zřejmé, že největší vliv na výši zisku má cena kurzu a počet zákazníků. Na výsledném zisku se významně odráží také počet jízdnic hodin, cena nafty, průměrná spotřeba a průměrná rychlost, avšak pravděpodobnost, že dojde ke zvýšení průměrné spotřeby paliva, počtu jízdnic hodin a průměrné rychlosti, je malá. Z toho vyplývá, že nejrizikovějšími faktory v podnikání pana Mála jsou cena kurzu, počet zákazníků a cena nafty.

Řešení úkolu 4:

- Pokles počtu zákazníků o 20 % = 24 měsíčně
- Nárůst ceny nafty o 15 % = 28,75 Kč/l

Uvedené hodnoty nyní dosadíme do rovnice ziskového modelu, abychom zjistili, o kolik Kč se sníží zisk (Z_s):

$$Z_s = (6500 \cdot 24 \cdot 12) - [(25 \cdot 45 \cdot 0,08 \cdot 28,75 \cdot 24 \cdot 12) + (25000 \cdot 12) + 100000 + 300000 \cdot 2/6]$$

$$Z_s = 1872000 - 1245200$$

$$Z_s = 626800 \text{ (tzn. pokles o 39 \% oproti původnímu zisku Z)}$$

Vypočtený snížený zisk nevyhovuje zadání, protože požadavek zněl na dosažení zisku ve výši alespoň 1 milionu Kč, proto je třeba zjistit rozdíl mezi cílovou výší zisku a právě zjištěnou výší zisku:

$$1000000 - 626800 = 373200$$

Tuto částku musíme rozpočítat mezi zákazníky, kteří se ročně do kurzu přihlásí:

$$373200/288 = 1295,83$$

Výsledek je nutno přičíst k momentální ceně kurzu, abychom vyhověli požadavku zisku ve výši min. 1 milionu Kč:

$$6500 + 1296 = 7796$$

V případě, že dojde k poklesu počtu zákazníků o 20 % a zároveň ke zvýšení ceny nafty o 15 %, musí pan Málek upravit cenu kurzu na 7 796 Kč, což je navýšení o cca 20 %, aby dosáhl požadovaného zisku 1 milionu Kč.

2.23 Prodej skladu¹⁵

Procvičení následujícího učiva: víceetapové rozhodovací procesy, rozhodovací strom

V rámci zeštíhlování se středně velký podnik rozhodl prodat jeden ze svých nepoužívaných skladů. Budovu lze prodat okamžitě realitní kanceláři za 3 mil. Kč. Pokud by sklad prozatím pronajímal, mohl by podnik na nájemném získat 200 000 Kč ročně. Znalec v oblasti realit provedl odhad subjektivní pravděpodobnosti pro růst, resp. pokles ceny skladu následovně:

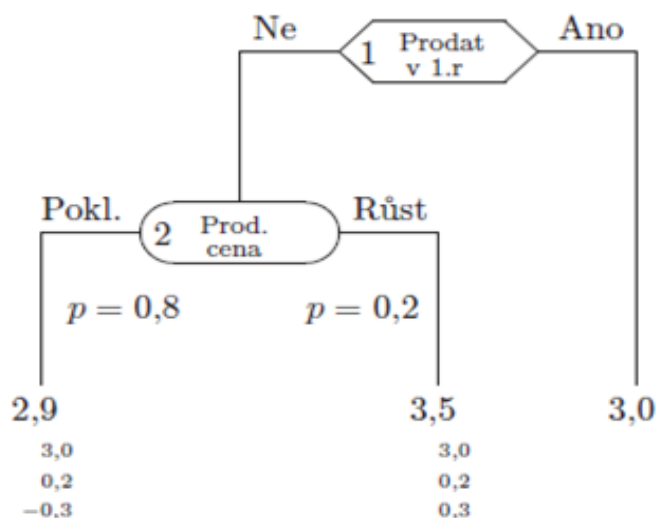
- Pravděpodobnost, že v dalším roce vzroste prodejní cena o 300 000 Kč, je 0,2
- Pravděpodobnost, že v dalším roce poklesne prodejní cena o 300 000 Kč, je 0,8



Úkol:

Na základě výpočtu doporučte vhodný postup, aby podnik maximalizoval zisk.

Řešení

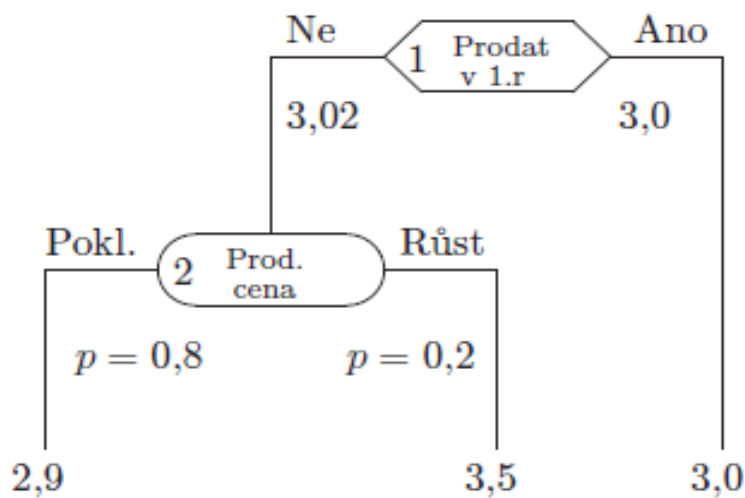


¹⁵ Zpracováno dle Kropáč, J.: *Rozhodování za rizika a nejistoty*, 2011

Zisk z prodeje skladu označíme Z. Nejdříve vypočteme střední hodnotu pro čísla 1 a 2. Označíme ji $E(Z/12)$ a dostaneme:

$$E(Z/12) = 0,8 * (3-0,3+0,2) + 0,2 * (3+0,3+0,2) = 3,02$$

Vypočtenou hodnotu zapíšeme k větvi vycházející z uzlu označeného číslem 1 a označené „Ne“. K větvi vycházející z tohoto uzlu a označené „Ano“ zapíšeme hodnotu 3,0.



Na základě srovnání dvou hodnot u uzlu 1 lze podniku doporučit, aby s prodejem počkal, neboť střední hodnota zisku pro tento uzel je 3,02 mil. Kč. Pokud s prodejem podnik vyčká, pak na základě odhadu pravděpodobnosti jej po té prodá za 2,9 mil. Kč při poklesu tržní ceny, popř. za 3,5 mil. Kč při vzestupu tržní ceny.

2.24 Tendir na dodávku vzdělávacích kurzů

Procvičení následujícího učiva: víceetapové rozhodovací procesy, rozhodovací strom

Velké nadnárodní konsorcium vypsalo tendry na dodávku vzdělávacích kurzů. Jde o tendr na dodání e-learningového kurzu o rozsahu 20 stran a tendr na dodání dvoudenního kurzu s prezenční výukou.

Společnost Eruditus zvažuje podání nabídek do těchto tendrů. Náklady na vyhotovení podkladů pro tendr na dodání e-learningových kurzů byly odhadnuty na 40 000 Kč, pro tendr na dodání kurzů s prezenční výukou 27 000 Kč, pro oba tendry zároveň pak 52 000 Kč, jelikož je možné části nabídky vyhotovovat zároveň.

Senior expert společnosti na základě zkušenosti a situace na trhu propočtl ceny (c), za které mohou kurzy nabídnout, a odhadl pravděpodobnost úspěchu (p) podniku v tendru při jednotlivých nabízených cenách. Došel k následujícím závěrům (ceny jsou v Kč):

Varianta		c	p
V1	e-learningový kurz	25 000	0,85
		32 000	0,2
V2	prezenční kurz	66 000	0,85
		76 000	0,15
V3	oba kurzy	81 000	0,7
		85 000	0,65
		89 000	0,15

Náklady na jednotlivé kurzy jsou následující:

Prezenční kurz: 20 000 Kč/den

E-learningový kurz: 6 000 Kč

Náklady na přípravu dokumentace pro tendr jsou u jednotlivých variant následující:

V1: 5 000 Kč

V2: 8 000 Kč

V3: 12 000 Kč

Všechny ceny jsou bez DPH.

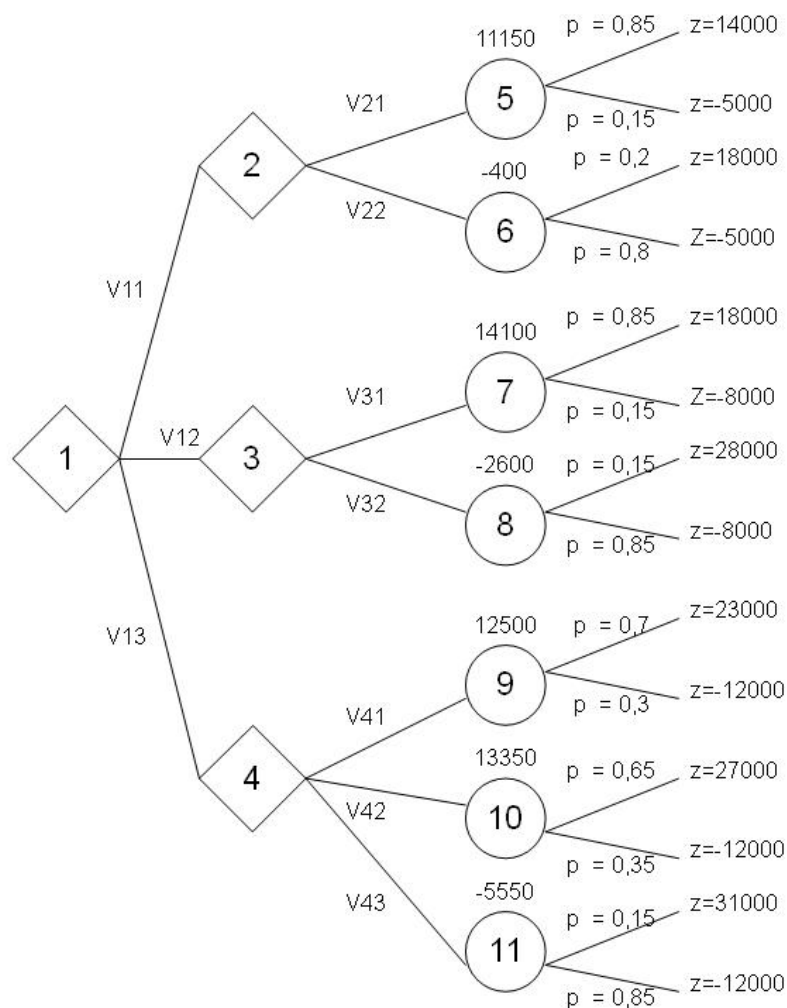


Úkol:

Pomocí rozhodovacího stromu vyberte pro společnost nejvhodnější řešení dané situace.

Řešení

Nejprve zakreslíme danou situaci do rozhodovacího stromu:



Následně vypočteme zisk pro jednotlivé varianty a scénáře budoucnosti, ale bez započítání pravděpodobnosti, se kterou jednotlivé scénáře nastanou. Ve výše uvedeném obrázku se jedná o hodnoty z_1 až z_{14} na konci jednotlivých větví.

První větev jde z uzlu 1 přes uzly 2 a 5. Jedná se tedy o nabídku pouze e-learningových kurzů za nižší prodejní cenu, která činí 25 000 Kč. Náklady na podání nabídky činí 5 000 Kč, náklady na samotný kurz při realizaci představují 6 000 Kč. Nabídka může a nemusí být vybrána, existují tedy dva scénáře příjmu, a to 25 000 Kč, pokud bude nabídka vybrána, a 0 Kč, pokud vybrána nebude.

$$z_1 = 25000 - 6000 - 5000 = 14\ 000\ \text{Kč}$$

$$z_2 = 0 - 5000 = -5\ 000\ \text{Kč}$$

Druhá větev jde z uzlu 1 přes uzly 2 a 6. Opět jde o nabídku e-learningových kurzů, tentokrát za vyšší prodejní cenu, a to 32 000 Kč. Náklady na podání nabídky zůstávají ve výši 5 000 Kč, existují opět dva scénáře příjmu, a to 32 000 Kč, pokud bude nabídka vybrána, a 0 Kč, pokud vybrána nebude.

$$z_3 = 32000 - 6000 - 5000 = 18\ 000\ \text{Kč}$$

$$z_4 = 0 - 5000 = -5\ 000\ \text{Kč}$$

Třetí větev jde z uzlu 1 přes uzly 3 a 7. Jedná se o nabídku pouze prezenčních kurzů za nižší prodejní cenu, která činí 65 000 Kč. Náklady na podání nabídky jsou ve výši 8 000 Kč, náklady na samotný kurz při realizaci představují 40 000 Kč. Nabídka může a nemusí být vybrána, existují tedy dva scénáře příjmu, a to 65 000 Kč, pokud bude nabídka vybrána, a 0 Kč, pokud vybrána nebude.

$$z_5 = 66000 - 40000 - 8000 = 18\ 000\ \text{Kč}$$

$$z_6 = 0 - 8000 = -8\ 000\ \text{Kč}$$

Čtvrtá větev jde z uzlu 1 přes uzly 3 a 8. Jde o nabídku pouze prezenčních kurzů za vyšší prodejní cenu 76 000 Kč. Náklady na podání nabídky zůstávají ve výši 8 000 Kč, náklady na samotný kurz při realizaci činí 40 000 Kč. Existují opět dva scénáře příjmu, a to 65 000 Kč, pokud bude nabídka vybrána, a 0 Kč, pokud vybrána nebude.

$$z_7 = 76000 - 40\ 000 - 8000 = 28\ 000\ \text{Kč}$$

$$z_8 = 0 - 8000 = -8\ 000\ \text{Kč}$$

Pátá větev jde z uzlu 1 přes uzly 4 a 9. Jedná se o nabídku e-learningových i prezenčních kurzů za nižší prodejní cenu, která činí 81 000 Kč. Náklady na podání nabídky jsou ve výši 12 000 Kč, náklady na kurzy při realizaci činí 46 000

Kč. Nabídka může a nemusí být vybrána, existují tedy dva scénáře příjmu, a to 81 000 Kč, pokud bude nabídka vybrána, a 0 Kč, pokud vybrána nebude.

$$z_9 = 81000 - 46000 - 12000 = 23\ 000\ \text{Kč}$$

$$z_{10} = 0 - 12000 = -12\ 000\ \text{Kč}$$

Šestá větev jde z uzlu 1 přes uzly 4 a 10. Jedná se o nabídku e-learningových i prezenčních kurzů za střední prodejní cenu, která činí 85 000 Kč. Náklady na podání nabídky zůstávají výši 12 000 Kč, náklady na kurzy při realizaci jsou ve výši 46 000 Kč. Opět existují dva scénáře příjmu, a to 85 000 Kč, pokud bude nabídka vybrána, a 0 Kč, pokud vybrána nebude.

$$z_{11} = 85000 - 46000 - 12000 = 27\ 000\ \text{Kč}$$

$$z_{12} = 0 - 12000 = -12\ 000\ \text{Kč}$$

Sedmá větev jde z uzlu 1 přes uzly 4 a 11. Jedná se o nabídku e-learningových i prezenčních kurzů za nejvyšší prodejní cenu 89 000 Kč. Náklady na podání nabídky zůstávají ve výši 12 000 Kč, náklady na kurzy při realizaci jsou ve výši 46 000 Kč. Nabídka může a nemusí být vybrána, existují tedy dva scénáře příjmu, a to 89 000 Kč, pokud bude nabídka vybrána, a 0 Kč, pokud vybrána nebude.

$$z_{13} = 89000 - 46000 - 12000 = 31\ 000\ \text{Kč}$$

$$z_{14} = 0 - 12000 = -12\ 000\ \text{Kč}$$

Dále přistoupíme k nalezení optimální strategie. V rozhodovacích uzlech 2, 3 a 4 bude aplikováno pravidlo očekávané hodnoty, díky kterému získáme očekávanou hodnotu užitku jednotlivých variant:

Rozhodovací matice pro uzel 2

	Scénář	S ₁	S ₂	U _o
V21	p (pravděpodobnost)	0,85	0,15	
	Y-N	14000	-5000	
	(Y-N)*p	11900	-750	11150
V22	p (pravděpodobnost)	0,2	0,8	
	Y-N	21000	-5000	
	(Y-N)*p	4200	-4000	200

Rozhodovací matice pro uzel 3

	Scénář	S ₁	S ₂	U _o
V31	p (pravděpodobnost)	0,85	0,15	
	Y-N	18000	-8000	
	(Y-N)*p	15300	-1200	14100
V32	p (pravděpodobnost)	0,15	0,85	
	Y-N	28000	-8000	
	(Y-N)*p	4200	-6800	-2600

Rozhodovací matice pro uzel 4

	Scénář	S ₁	S ₂	U _o
V41	p (pravděpodobnost)	0,7	0,3	
	Y-N	23000	-12000	
	(Y-N)*p	16100	-3600	12500
V42	p (pravděpodobnost)	0,65	0,35	
	Y-N	27000	-12000	
	(Y-N)*p	17550	-4200	13350
V43	p (pravděpodobnost)	0,15	0,85	
	Y-N	31000	-12000	
	(Y-N)*p	4650	-10200	-5550

Z možných variant zvolíme tu, jejíž očekávaná hodnota rozdílu mezi výnosy a náklady je nejvyšší, tedy variantu V₃₁. V případě rozhodovacího uzlu 1 půjde o variantu V₁₂. Pro podnik Eruditus tento výsledek znamená, že by měl podat do tendru nabídku na prezenční kurzy za nižší ze dvou uvažovaných prodejních cen.

2.25 Tendir na dodání analýzy spokojenosti zákazníků

Procvičení následujícího učiva: víceetapové rozhodovací procesy, rozhodovací strom

Společnost Investigatio zvažuje podání nabídky do tendru na dodání výzkumu spokojenosti zákazníků. Dodávané služby mají zahrnovat konzultace v daném podniku, sestavení dotazníku, telefonické dotazování, zpracování a analýzu dat i prezentaci výsledků a doporučení. Náklady na přípravu materiálu do tendru byly odhadnuty obchodním ředitelem společnosti na 11 000 Kč. Obchodní ředitel dále uvažuje, že pokud nabídku podá, šance dostat se do druhého kola je 50 %. V případě, že se nabídka do druhého kola dostane, budou se muset dodat další podklady. Náklady na přípravu těchto podkladů jsou odhadnuty na 4 000 Kč. Pokud by společnost tendr vyhrála, náklady na realizaci zakázky budou 95 000 Kč. Společnost zvažuje tři prodejní ceny, a to 125 000 Kč, 140 000 Kč a 160 000 Kč. Obchodní ředitel odhadl pravděpodobnost přijetí nabídky za výše zmíněné ceny na 0,85 %, 0,75 % a 0,3 %.



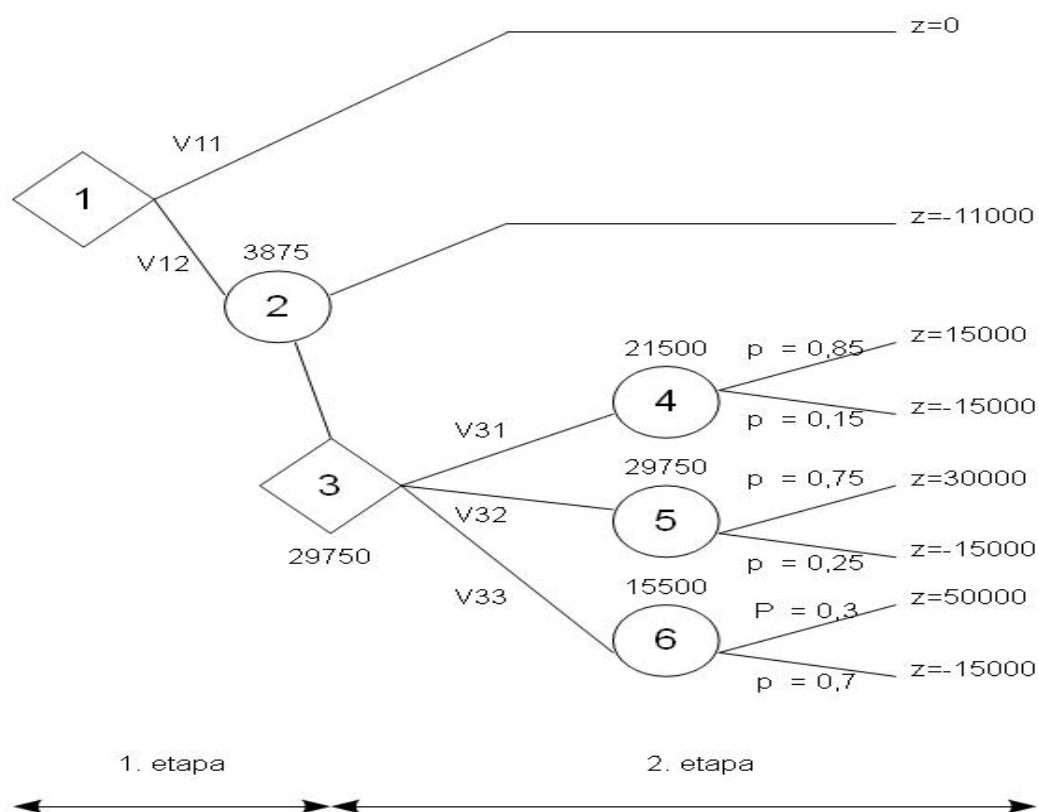
Úkol:

Pomocí rozhodovacího stromu vyberte pro společnost nejvhodnější řešení dané situace.

Řešení

Nejprve zakreslíme danou situaci do rozhodovacího stromu.

Následně vypočteme zisk pro jednotlivé varianty a scénáře budoucnosti, ale bez započítání pravděpodobnosti, se kterou jednotlivé scénáře nastanou. Ve výše uvedeném obrázku se jedná o hodnoty z_1 až z_8 na konci jednotlivých větví:



První větev jde pouze přes uzel 1 a znamená, že podnik nebude podávat žádnou nabídku. Náklady i výnosy jsou tedy nulové.

$$z_1 = 0 \text{ Kč}$$

Druhá větev jde z uzlu 1 přes uzel 2. Jedná se o variantu, kdy nabídka bude podána, ale nedostane se do druhého kola. Náklady na podání nabídky dosahují výše 11 000 Kč.

$$Z_2 = - 11 000 \text{ Kč}$$

Třetí větev jde z uzlu 1 přes uzly 2, 3 a 4. Jedná se o situaci, kdy podnik nabídku do tendru podá, což s sebou nese náklady 11 000 Kč a tato bude vybrána do druhého kola. Následně se podnik rozhodne v nabídce pokračovat a dodat další podklady, jejichž příprava vyžaduje náklady 4000 Kč, a nabídnout služby za cenu 125 000 Kč. Existují pak tedy dva scénáře příjmu, a to 125 000 Kč, pokud nabídka bude přijata, a 0 Kč pokud přijata nebude. Pokud nabídka bude přijata, náklady na realizaci zakázky činí 95 000 Kč.

$$z_3 = 125 000 - 11 000 - 4000 - 95 000 = 15 000 \text{ Kč}$$

$$z_4 = 0 - 11 000 - 4000 = -15 000 \text{ Kč}$$

Čtvrtá větev jde z uzlu 1 přes uzly 2, 3 a 5. Jedná se o situaci, kdy podnik nabídku do tendru podá, což s sebou nese náklady 11 000 Kč a tato bude vybrána do druhého kola. Následně se podnik rozhodne v nabídce pokračovat a dodat další podklady, jejichž příprava vyžaduje náklady 4000 Kč, a nabídnout poptávané služby za cenu 140 000 Kč. Existují opět dva scénáře příjmu, a to 140 000 Kč, pokud nabídka bude přijata, a 0 Kč pokud přijata nebude. Pokud nabídka bude přijata, náklady na realizaci zakázky činí 95 000 Kč.

$$Z_5 = 140\,000 - 11\,000 - 4000 - 95\,000 = 30\,000 \text{ Kč}$$

$$z_6 = 0 - 11\,000 - 4000 = -15\,000 \text{ Kč}$$

Pátá větev jde z uzlu 1 přes uzly 2, 3 a 6. Jedná se o situaci, kdy podnik nabídku do tendru podá, což s sebou nese náklady 11 000 Kč a tato bude vybrána do druhého kola. Následně se podnik rozhodne v nabídce pokračovat a dodat další podklady, jejichž příprava vyžaduje náklady 4000 Kč, a nabídnout poptávané služby za cenu 160 000 Kč. Existují opět dva scénáře příjmu, a to 160 000 Kč, pokud nabídka bude přijata, a 0 Kč pokud přijata nebude. Pokud nabídka bude přijata, náklady na realizaci zakázky činí 95 000 Kč.

$$z_7 = 160\,000 - 11\,000 - 4000 - 95\,000 = 50\,000 \text{ Kč}$$

$$z_8 = 0 - 11\,000 - 4000 = -15\,000 \text{ Kč}$$

Dále přistoupíme k nalezení optimální strategie. V rozhodovacích uzlech 1 a 3 bude aplikováno pravidlo očekávané hodnoty, díky kterému získáme očekávanou hodnotu užitku jednotlivých variant. Při výpočtech postupujeme zprava doleva, tedy od konce grafu. V případě uzlu 3 se jedná o rozhodování mezi třemi rizikovými variantami V_{31} , V_{32} a V_{33} . U každé varianty připadají v úvahu dva scénáře – nabídka buď bude přijata, nebo nebude. Užitek, kterého bude dosaženo v průběhu druhé etapy, se vztahuje v případě varianty V_{31} k situačnímu uzlu 4, v případě varianty V_{32} k situačnímu uzlu 5 a v případě varianty V_{33} k situačnímu uzlu 6. Užitek je vyjádřen vztahem:

$$Y - N_{2et}$$

Výnosy se rovnají prodejní ceně pro jednotlivé varianty, náklady jsou dány součtem nákladů na zpracování dodatečných podkladů (4000 Kč) a nákladů na realizaci zakázky (95 000 Kč). Očekávanou hodnotu jednotlivých variant následně vypočteme jako součet součinů užitku dané varianty při daném scénáři a pravděpodobnosti tohoto scénáře.

Rozhodovací matice pro uzel 3

	Scénář	S ₁	S ₂	U _o
V31	p (pravděpodobnost)	0,85	0,15	
	Y-N _{2et}	26 000	-4 000	
	(Y-N _{2et})*p	22100	-600	21500
V32	p (pravděpodobnost)	0,75	0,25	
	Y-N _{2et}	41 000	-4 000	
	(Y-N _{2et})*p	30750	-1000	29750
V33	p (pravděpodobnost)	0,3	0,7	
	Y-N _{2et}	61 000	-4 000	
	(Y-N _{2et})*p	18300	-2800	15500

V případě uzlu 1 jde o rozhodování mezi dvěma variantami V₁₁ a V₁₂. U varianty V₁₂ existují dva scénáře, nabídka buď bude zařazena do užšího výběru, nebo nebude. Užitek, kterého bude dosaženo v průběhu první etapy, se vztahuje v případě varianty V₁₂ k situačnímu uzlu 2. Do výpočtů nyní vstupují předchozí výsledky, konkrétně nejvyšší z očekávaných hodnot užitku v rámci rozhodovacího uzlu 3. Jde tedy o očekávanou hodnotu užitku varianty V₃₂ = 29750, tato hodnota je tedy poziční hodnotou pro uzel 3. Do výpočtů vstupují jako výnosy větví pokračujících z uzlu 2 přes uzel 3.

Rozhodovací matice pro uzel 1

	Scénář	S ₁	S ₂	U _o
V11	p (pravděpodobnost)	1	-	
	Y-N	0	-	
	(Y-N)*p	0	-	0
V12	p (pravděpodobnost)	0,5	0,5	
	Y-N	18 750	-11 000	
	(Y-N)*p	9375	-5500	3875

Z výpočtů vyplývá, že při daných vstupních hodnotách jde optimální strategie přes uzly 1 – 2 – 3 – 5. Pro podnik Investigatio to tedy znamená v rámci prvního kola podat nabídku do tendru, a pokud bude nabídka vybrána do druhého kola, následně zpracovat dodatečné podklady a za tendrované služby nabídnout cenu 140 000 Kč.

Kapitola 3 Ovlivňování

Také závěrečná kapitola, která se zabývá problematikou ovlivňování, je řešena formou případových studií, příkladů a testů. Příklady jsou doplněny o navržený postup řešení. Případové studie jsou zpracovány na základě reálných situací v podniku. Podkladem byly již dříve zpracované případové studie nebo vlastní poznatky a zjištění vycházející z pozorování a analýzy situací v existujícím podniku. Studenti také mají možnost formou testování zjistit základní atributy svého stylu vedení a tendenci buď k transformačnímu či transakčnímu způsobu vedení pracovníků. Na základě popsaných reálných situací z praxe si mohou vyzkoušet i schopnost rozpoznat použití adekvátního stylu vedení, který by měl být nejefektivnější za daných okolností.

Jednotlivé části cvičebního textu řeší:

- definování motivace – příklady na odlišné vnímání pojmů motiv a stimul;
- teorie zaměřené na poznání motivačních příčin – příklady na jednotlivé teorie, jejich srovnání, popř. omezení, definování různých druhů potřeb a faktorů;
- teorie zaměřené na průběh motivačního procesu – příklady zaměřené na samotný proces motivace;
- styl vedení včetně rozdělení a definování jednotlivých stylů – praktické příklady na využití jednotlivých stylů vedení v podnikové praxi, využití teorie manažerské sítě;
- identifikaci vlastního stylu vedení prostřednictvím testování;
- situační vedení zaměřené na typy pracovníků – klasifikace;
- situační vedení zaměřené na okolnosti úkolu – praktické příklady;
- seznámení se a užití modelu GROW v rámci koučovací techniky;
- testování tendence k transakčnímu či transformačnímu stylu vedení.

3.1 Elektropodnik

Procvičení následujícího učiva: stimulace, motivace, vedení lidí

Středně velký podnik zabývající se výrobou elektrických zařízení na silnoproud a slaboproud dodává v současné době své produkty do celého světa. Podnik má jediného majitele, který podnik v roce 1992 získal v rámci privatizace. Majitel podniku je zároveň i generálním ředitelem a zaměstnává celkem 63 pracovníků, přičemž technicko-hospodářských pracovníků v podniku je 23. Top management tvoří 5 manažerů, kteří mají na starosti strategickou činnost a rozvoj podniku. Střední management se skládá z 10 manažerů, management 1. linie zahrnuje 8 mistrů na dílnách, jež zabezpečují denní chod provozů. Zbýlých 40 zaměstnanců jsou dělníci. V posledním období se podnik potýkal se ztrátou výkonnosti. Zásadně se zvýšila zmetkovitost výrobků, prodloužila se doba výroby komponent a celkově klesla kvalita odváděných prací. Na nátlak odborů se majitel za účelem zvýšení výkonnosti v podniku rozhodl o udělení plošné jednorázové odměny ve výši 3 000 Kč, kterou dostanou všichni zaměstnanci bez rozdílu pracovního zařazení.



- 1) Zhodnoťte, jaký účinek podle Vás mělo uvedené opatření na jednotlivé zaměstnance podniku.
- 2) Bylo uvedené opatření stimulem či motivem? Jaký je mezi nimi rozdíl?
- 3) Jakým jiným způsobem by bylo vhodné zaměstnance motivovat ke zvýšení výkonnosti?

Řešení

Řešení úkolu 1:

Vzhledem k plošnému přidání jednorázové odměny bez další diverzifikace se lze domnívat, že účinek u vrcholového a středního managementu byl nulový. Částka je poměrně nízká a v rámci platu vyššího managementu nemusela být ani zaznamenána. Naopak u dělnických pozic a pozic mistrů na dílně odměna byla jistě přijata velmi kladně, ovšem její efekt na zvýšení výkonnosti byl krátkodobý.

Řešení úkolu 2:

Uvedené opatření bylo jednoznačně stimulem. Podle Herzbergovy teorie se jedná o frustrátor. Nelze tedy předpokládat, že by se za daných okolností odměna mohla stát motivem.

Rozdíl mezi stimulem a motivem lze identifikovat následovně:

Stimul je podnět přicházející zvenčí. Motiv je podnět přicházející zevnitř. Aby se stimul stal motivem, musí dojít ke ztotožnění pracovníka s daným stimulem.

Řešení úkolu 3:

Jiné opatření, které by bylo vhodnější, je např. nepeněžní odměna za dobře vykonanou práci – pochvala, popř. vyhlášení nejvýkonnějšího pracovního týmu, dále peněžní odměna diverzifikovaná podle pracovních pozic a náplně. Důležitou roli hraje také odpovídající komunikace mezi vedením a zaměstnanci, rotace pracovních pozic, rozšíření pracovní náplně atd.

3.2 Výroba automobilových komponent

Procvičení následujícího učiva: vedení lidí, metody motivace, motivační teorie, motivy a stimuly

Do závodu, který vyrábí komponenty do aut, byla zavedena nová montážní linka na kompletaci zařízení spouštějící airbasy při autohavárii. Charakterem byl produkt velmi citlivý na kvalitu montáže. Montážní linka předpokládala pásovou výrobu s lidskou obsluhou. Jednotlivé součástky byly skládány dohromady dělníky. Nároky na zaučení dělníků byly z důvodu rutinních operací poměrně nízké, proto podnik často k montážím využíval brigádníků. Pracovní doba dělníka na jedné pozici byla stanovena na standardní dobu 8,5 hodiny s půlhodinovou přestávkou na oběd. Měsíc po spuštění linky byly při kontrole zjištěny zásadní nedostatky v kvalitě odváděné práce a vysoké zmetkovitosti produkce. Na základě uvedených informací je třeba sjednat nápravu, aby se snížila zmetkovitost výrobků.



- 1) V rámci „fáze definování“ identifikujte hlavní problém a stanovte cíl jako žádoucí stav, který má nastat (v souladu s metodikou SMART).
- 2) K identifikování příčiny problému využijte metody „pětkrát proč“.
- 3) Jaká konkrétní opatření vedoucí ke snížení zmetkovitosti byste v podniku zavedli?
- 4) Jaký styl vedení by bylo v uvedeném případě vhodné použít? Odůvodněte.
- 5) Na kterém stupni řízení se bude o řešení uvedené situace rozhodovat?

Řešení

Řešení úkolu 1:

Hlavní problém – vysoká zmetkovitost produktů

Cíl: Do jednoho měsíce snížit zmetkovitost produkce o 50 %.

Řešení úkolu 2:

Úroveň problému	Opatření
Vysoká zmetkovitost produkce	Snižte počet zmetků!
Proč?	
Problém lidského faktoru – zaměstnanci odbývají svoji práci	Donuťte zaměstnance k lepší práci!
Proč?	
Nezajímavá a monotónní práce	Učiňte práci více zajímavou!
Proč?	
Zaměstnanci neví, co vlastně vyrábějí	Informujte lépe zaměstnance o tom, co dělají!
Proč?	
Vedoucí své podřízené o účelu zařízení, které vyrábí, neinformoval	Vedoucí musí zaměstnance lépe seznámit s účelem vyráběného produktu!
Proč?	
Vedoucí nemá vedením podniku stanovenou povinnost informovat podřízené o účelu vyráběného zařízení	Vedení podniku musí změnit zásady pro informování zaměstnanců!

Řešení úkolu 3:

Vzhledem k informaci, že podnik najímal na zmíněnou práci brigádníky, kteří nebyli nároční na zaučení, se lze domnívat, že pracovníci (brigádníci) neměli dostatečné informace o tom, jaký produkt vlastně zpracovávají. Nedostatečná informovanost a komunikace tak zřejmě vedla k demotivaci zaměstnanců a snížení výkonnosti způsobenou vyšší zmetkovitostí produktů. Bylo by vhodné zvážit, zda na daný úkol, kdy jde o výrobu produktu velmi citlivého na kvalitu zpracování, spíše než brigádníky najmout stálé zaměstnance.

Jako nutným opatřením se tedy jeví bezodkladně informovat zaměstnance o funkci montovaného zařízení. Bylo by vhodné ukázat, jak zařízení funguje v praxi a jak je důležité (záchrana lidských životů při správné funkci zařízení vs. způsobená smrt). Důležité je brigádníky řádně proškolit a informovat je o všech důsledcích nedodržení pracovních postupů.

Dále je možné motivovat zaměstnance také dalšími prostředky jako je odměna za bezvadnost, vyhlášení nejlepšího zaměstnance, velmi potřebná je i efektivní komunikace mezi dělníky, mistry na dílně a managementem.

Řešení úkolu 4:

Ze základních stylů vedení by bylo vhodné použít participativní styl vedení, a to zejména v případě, kdyby byli na daný úkol zaměstnání stálí zaměstnanci. Autokratický styl by mohl vést k vyšší demotivaci. Liberální styl by patrně neměl požadovaný efekt na vyšší disciplinovanost zaměstnanců.

Pokud budeme uvažovat model Herseyho a Blancharda, pak by vhodným stylem vedení bylo koučování, v rámci kterého je důraz kladen na podporu, ocenění a oboustrannou komunikaci.

Řešení úkolu 5:

Výběr stupně řízení, na kterém se má rozhodovat, bude zřejmě záviset na míře problematičnosti. Pokud půjde o dílčí kazové výrobky, které nepřekročí požadovanou normu, pravděpodobně postačí, pokud bude o problému rozhodovat management 1. linie, tj. mistři na dílně. Avšak pokud by problém ohrožoval ekonomickou stabilitu podniku, tak bude řešení dané situace podléhat rozhodnutí středního managementu – personální oddělení, ekonomické oddělení atd.

3.3 Absolventka ESF

Procvičení následujícího učiva: motivační teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

Absolventka Ekonomicko-správní fakulty si v období finanční krize nemohla dlouho najít práci, která by odpovídala její kvalifikaci. Vzhledem k její finanční situaci se nakonec rozhodla přijmout místo obchodního zástupce. Uvedená pozice sice odpovídala středoškolským požadavkům na vzdělání, ovšem skýtala možnost kariérního růstu v závislosti na odvedeném výkonu. Její finanční odměna bude složena z fixní mzdy a výkonnostního příplatku.



Úkol:

S využitím znalostí o teoriích zaměřených na poznání motivačních příčin identifikujte v rámci jednotlivých teorií reálné faktory, se kterými je absolventka konfrontována.

Řešení

Teorie hierarchie potřeb

- Fyziologická potřeba: peněžní ohodnocení práce, potřeba finančního zabezpečení
- Potřeba bezpečí: jistota zaměstnání
- Potřeba sounáležitosti: zaměstnání samotné – přechod ze statutu „nezaměstnaného“ na „zaměstnaného“, příslušnost k určité skupině
- Potřeba úcty: zaměstnání samotné – lidé zaměstnaní jsou v očích veřejnosti vnímáni lépe než nezaměstnaní
- Potřeba seberealizace: zaměstnání v oboru, perspektiva kariérního růstu

Teorie tří kategorií potřeb

- Existence: finanční zabezpečení absolventky na základě platu plynoucího z výkonu pracovního místa

- Sociální vztahy v pracovním okolí: zaměstnání ve společnosti, kontakt s jinými lidmi
- Profesní, popř. osobní rozvoj: možnost kariérního růstu

Teorie potřeby dosáhnout úspěchu

- Sounáležitost: zaměstnání samotné – lidé zaměstnaní jsou v očích veřejnosti vnímáni lépe než nezaměstnaní
- Moc: vidina lepší pozice v budoucnu, možnost kariérního růstu
- Úspěšné uplatnění: při odpovídající výkonnosti bude lépe finančně ohodnocena

Teorie dvou faktorů

- Pracovní spokojenost - motivátory: možnost kariérního růstu, dosažení úspěchu v oboru
- Pracovní nespokojenost - frustrátory: středoškolská pozice, jistota zaměstnání, fixní mzda

3.4 Základní typy stylu vedení

Procvičení následujícího učiva: autokratický, participativní a liberální styl vedení



Úkol:

Vaším úkolem je identifikovat, jaký základní styl vedení je praktikován v podnicích, jejichž charakteristika je uvedena níže.

Podnik 1:

V podniku pracovníci vědí, co se od nich očekává a jaká jsou pravidla, jež znějí srozumitelně a smysluplně. Jejich přímý nadřízený se s nimi pravidelně setkává na poradách, zajímá se o jejich názory a naslouchá jim. Vzájemná komunikace mezi podřízenými a manažerem je složitější, protože je třeba shromáždit všechny podněty k danému problému a následně je diskutovat. Návrhy na řešení předložených problémů předkládají podřízení svému vedoucímu, který na jejich základě rozhoduje.

Podnik 2:

V podniku je jasně definované, co je správné a co je nepřípustné, což určuje přímý nadřízený. Pokud pracovníci stanovená pravidla poruší, následují tresty a vyhrožování. Veškerá rozhodnutí provádí výhradně vedoucí. Komunikace mezi podřízenými a manažerem vykazuje striktní pravidla – shora dolů příkazy, zesponu nahoru pouze hlášení o jejich plnění.

Podnik 3:

V podniku manažer rozhoduje pouze o základních cílech směřování činnosti, v ostatních záležitostech mají pracovníci značnou volnost při rozhodování o způsobu vykonání jejich profese vzhledem k tomu, že pracují s nadřízeným, kterého ani příliš nezajímají výsledky podřízených, jejichž úspěchy považuje za samozřejmost.

Řešení

V podniku 1 management praktikuje **participativní** styl vedení. V podniku 2 je uplatňován **autokratický** styl vedení. V podniku 3 lze identifikovat **liberální** styl vedení.

3.5 Ohodnocení schopnosti vedení lidí¹⁶

Procvičení následujícího učiva: manažerská mřížka



Úkol:

Předložený dotazník slouží k ohodnocení schopnosti vedení lidí. Níže uvedená tvrzení ohodnoťte na škále od 0 (nikdy) do 5 (vždy) dle míry shody s Vaším chováním. Po vyplnění dotazníku zanepte své výsledky do přiložené tabulky a následně je zaznačte do manažerské mřížky.

1.	Své podřízené povzbuzuji ke spoluúčasti na rozhodování a jejich nápady i připomínky se snažím zohlednit a implementovat.
2.	Není nic důležitějšího, než dokončit daný úkol či úlohu.
3.	Bedlivě sleduji časový rozpis, abych se ujistil, že úkol bude dokončen včas.
4.	Vést a trénovat lidi nový úkolům a postupům mě baví.
5.	Čím náročnější úkol je, tím víc si ho užívám.
6.	Ve svých zaměstnancích se snažím podněcovat kreativitu při vykonávání jejich práce.
7.	Když mám na starost dokončení složitěho úkolu, musí být postaráno o každý detail.
8.	Vykonávání několika komplexních úkolů je pro mě snadné.
9.	Rád si čtu články, knihy a deníky zaměřené na trénování a vedení lidí, takto získané poznatky následně zkusím otestovat v praxi.

¹⁶ Zpracováno dle : <http://www.bumc.bu.edu/facdev-medicine/files/2010/10/Leadership-Matrix-Self-Assessment-Questionnaire.pdf> a <http://www.gridgroup.cz/metoda-a-koncepce/koncepce-grid/>

10.	Když napravuji vzniklé chyby, nezajímám se o to, jestli ohrozím nějaké vztahy.
11.	Se svým časem hospodařím efektivně.
12.	Baví mě svým zaměstnancům vysvětlovat všechny detaily komplikovaných úkolů.
13.	Náročnější projekty přirozeně rozdělují na snazší úlohy.
14.	Nejdůležitější je pro mě sestavení skvělého týmu.
15.	Baví mě analyzovat problémy.
16.	Ctím a respektuji meze a hranice ostatních lidí.
17.	Poskytování rad mým zaměstnancům za účelem zlepšení jejich výkonu či chování je pro mě přirozená věc.
18.	Rád si čtu články a knihy týkající se mé profese, získané poznatky následně zkouším implementovat v praxi.

Tabulka výsledků:

	Lidé		Výsledky
Otázka č.		Otázka č.	
1.		2.	
4.		3.	
6.		5.	
9		7.	
10.		8.	
12.		11.	
14.		13.	
16.		15.	
17.		18.	
Celkem:		Celkem:	
... x 0,2 =		... x 0,2 =	

Manažerská mřížka:

Pozornost věnovaná lidem	Vysoká	9	1.9																9.9
	8																		
	7																		
	6																		
	5								5.5										
	4																		
	3																		
	2																		
	Nízká	1	1.1																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9									
		Nízká																	Vysoká
			Pozornost věnovaná výrobě																

Řešení

9,1 styl: KONTROLA (nařizovat a ovládat)

"Očekávám výsledky a jasně určuji cíle a směr práce. Prosazuji pravidla, která nepovolují žádné odchylky a umožňují dosáhnout stanovené cíle."

Úsilí je zaměřováno na firemní výsledky s minimálním ohledem na osobní dopad. Týmová kultura je charakterizována lidmi, kteří:

- Uplatňují jednostrannou autoritu a očekávají souhlas
- Definují cíle a záměry bez zapojení ostatních, pouze oznamují příkazy
- Tlumí vznik konfliktu rozhodnutím z pozice autority
- Omezují kritiku pouze na nápravu chyb
- Vyžadují souhlas s nastavenými kritérii kvalitního výkonu

1,9 styl: VSTRÍCNOST **(přizpůsobit se a vyhovět)**

"Fandím takovému způsobu práce, který nenarušuje harmonii mezi lidmi. Podněcuji nadšení týmu svým zaměřením na pozitivní a příjemné stránky práce."

Úsilí je vynakládáno na udržování vztahů s malým ohledem na firemní výsledky. Týmová kultura je charakterizována lidmi, kteří:

- Získávají si autoritu díky pochvalám a povzbuzování
- Sledují cíle a záměry, které podporují přátelské vztahy
- Vyvarují se konfliktů tím, že vyjadřují sympatie a podporu
- Hodnotí formou ocenění pozitivního, ale vynecháním negativního
- Uznávají kritéria nejlepšího výkonu, ale uskutečňují jen ty, které udržují harmonii mezi lidmi

5,5 styl: STATUS QUO **(balancovat a dohodnout se)**

"Snažím se o výsledky, které jsou všeobecně přijatelné a přitom ne moc riskantní. Své názory si ověřuji v diskuzi s ostatními, abych si průběžně zajistil podporu."

Požadavky na výkon jsou v rovnováze s potřebami zaměstnanců a zájmy firmy. Týmová kultura je charakterizována lidmi, kteří:

- Uplatňují autoritu přijatelným způsobem a prostřednictvím vzájemných ústupků
- Stanovují cíle založené na osvědčených tradicích nebo v reakci na nečekané události
- Řeší spory hledáním kompromisu
- Hodnotí kriticky, jen pokud tým přispívají k akceptovatelnému pokroku
- Zakládají kritéria nejlepšího výkonu na vyvážení očekávání s uznávanými trendy

1,1 styl: LHOSTEJNOST (vyhýbat se a souhlasit)

"Nechci se zbytečně dostat do problémů, a proto se zříkám jakékoliv odpovědnosti za výsledky. Jestliže jsem nucen zaujmout nějaké stanovisko, pak jediné pasivní a souhlasné."

Značné úsilí je vynakládáno na splnění základních požadavků firmy a na uniknutí pozornosti. Týmová kultura je charakterizována lidmi, kteří:

- Delegují pravomoci kdykoliv je to možné nebo se odvolávají na své pracovní postavení a předpisy
- Vymezují cíle formou krátkodobě zaměřených instrukcí
- Když mají příležitost, ignorují, zdržují nebo delegují řešení problému
- Nepoužívají hodnocení, není-li přímo ohrožena jejich pozice ve firmě
- Sledují kritéria nejlepšího výkonu pouze do splnění minimálního očekávání

9,9 styl: LEADERSHIP (mít odvahu a angažovat se)

"Podněcuji týmovou práci tím, že dávám prostor pro zapojení a iniciativu všech. Zkoumám všechna fakta a hledám alternativy, aby vznikla shoda o nejlepším možném řešení."

Na základě silných mezilidských vztahů a náročných kritérií výkonu je ve firmě dosahováno těch nejlepších výsledků. Týmová kultura je charakterizována lidmi, kteří:

- Sdílejí pravomoci založené na společných předpokladech a osobní zodpovědnosti
- Zapojují do stanovení cílů a jejich implementace všechny, jichž se to týká
- Otevřeně čelí konfliktu, aby odhalili a vyřešili jeho skutečné příčiny
- Praktikují kontinuální hodnocení založené na sdílených předpokladech a kritériích
- Budují kritéria nejlepšího výkonu na základě společných závazků a plného využití zdrojů

3.6 Identifikace vlastního stylu vedení¹⁷

Procvičení následujícího učiva: styl vedení



Úkol:

Vaším úkolem je posoudit, co je pro Vás obvyklé při stanovení cílů, plánování, hledání nápadů, rozhodování, realizaci rozhodnutí, kontrole a při řešení konfliktů.

Předložený dotazník, který je volnější verzí tzv. manažerské mřížky, Vám pomůže identifikovat Váš styl vedení lidí. U každého z výše uvedených okruhů činnosti máte k dispozici čtyři tvrzení, kterým přiřadíte body dle následující hodnotící škály, přičemž je nutné rozdělit vždy pro danou oblast celou škálu bodového hodnocení:

- 4 body nejvíce mě vystihuje
- 3 body vyhovuje mi na druhém místě
- 2 body hodnotím až na třetím místě
- 1 bod nejméně odpovídající

1. Při stanovení cílů

..... A) Cíl kladu co nejvýše a určuji co nejkratší termíny, protože jen při „výzvě“ vysokými cíli podávají pracovníci dobré výkony.

..... B) Pracovník by si měl sám určit cíl, protože pak se více namáhá. Z tohoto důvodu formuluji cíle velmi obecně.

..... C) Důležitější než tvorba cílů je to, aby pracovníci plnili své povinnosti, které vyplývají z popisu jejich práce.

..... D) Pravidelně prodiskutovávám s pracovníky jejich cíle tak, aby bylo možné spojit individuální a podnikové cíle.

¹⁷ Zpracováno dle Bláha J. a Kovács J.: *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2007. 129 s. ISBN 978-80-248-1621-0.

2. Při plánování

..... A) Dělán plány pouze v případě, že to situace vyžaduje. Myslím si, že každý pracovník by se měl zorientovat ve výkonu své profese sám.

..... B) Plánuji tak, aby byl zajištěn dlouhodobý rozvoj. Plány by měly být dobře promyšleny a měly by aktivizovat pracovníky.

..... C) Dělán návrhy plánů, ale zároveň důvěřuji schopnostem pracovníků, kterým dávám v tomto směru velký prostor.

..... D) V mých plánech se soustřeďuji na plánování zisku a nákladů. Plánuji, ale jen do té míry, pokud to považuji za nutné, avšak poté dbám na dosažení stanovených plánů.

3. Při hledání nápadů

..... A) Když posuzuji nápady ostatních, snažím se být raději neutrální.

..... B) Naslouchám ostatním a hledám nové nápady. Mám sice jasnou představu, ale jsem kdykoliv připraven/a změnit svůj názor díky lepšímu návrhu.

..... C) Inklinuji k tomu, že přebírám nápady ostatních a neprosazuji vlastní.

..... D) Prosazuji své návrhy i v případě, kdy se mnou ostatní nesouhlasí.

4. Při rozhodování

..... A) Při rozhodování se snažím co nejvíce vyjít vstříc pracovníkům. Jsem přístupný/á jejich řešením, čímž zabráním odporu a pracovníci reaguji pozitivně.

..... B) Snažím se zapojit ostatní, ale když celý proces dlouho trvá, navrhnu své řešení.

..... C) Rozhoduji na základě svých znalostí a zkušeností. Vždyť za výsledek jsem sám/a odpovědný/á, a proto značnou energii věnuji prosazení vlastního rozhodnutí.

..... D) Se svými pracovníky systematicky řešíme, jak přijmout optimální rozhodnutí.

5. Při realizaci

..... A) Sám/a sebe vystavuji tlaku, protože jen vlastní disciplína přináší úspěch. Nastanou-li obtíže, zvýším své pracovní nasazení.

..... B) Podporuji své spolupracovníky za každých okolností a mé dveře jsou jim vždy otevřeny. Často vyřizuji věci sám/a, abych příliš nezatěžoval/a ostatní.

..... C) Promyslím si, jak udělat danou záležitost s vynaložením co nejmenšího úsilí.

..... D) Jsem průběžně informován/a o plnění úkolů a určuji priority. Vzniklé problémy analyzuji, čímž se neustále učím.

6. Při kontrole

..... A) Kontroluji to, co pracovník sám kontrolovat nemůže. Nejvíce se soustřeďuji na výsledky.

..... B) Má přímá kontrola je velmi přísná. Kontroluji průběžně, abych věděl/a, zda je třeba činnost korigovat nebo přijmout opatření.

..... C) Kontroluji spíše nenápadně. Musím-li kritizovat, činím tak proto, abych objasnil/a chyby. Kritický rozhovor je veden vždy konstruktivně.

..... D) Mým úkolem je vytvořit takový kontrolní systém, který by fungoval automaticky, tedy bez mé osobní účasti.

7. Při konfliktech

..... A) Především se snažím, aby ke konfliktům nedocházelo. Když přesto vzniknou, usiluji o zklidnění situace a o opětovné nastolení přátelské atmosféry.

..... B) Když dojde k rozdílu v názorech nebo ke konfliktu, snažím se zjistit jeho příčinu a se všemi zúčastněnými ji prodiskutovat.

..... C) Dojde-li ke konfliktu, nezasahuji do něj, protože předpokládám, že se časem vyřeší.

..... D) Konflikt se vyřeší jen tehdy, když každý ze zúčastněných může vyslovit svůj názor.

Nyní vepište své hodnoty do níže uvedené tabulky:

	styl I	styl II	styl III	styl IV
1. Cíle	C _____	B _____	A _____	D _____
2. Plánování	A _____	C _____	D _____	B _____
3. Nápady	A _____	C _____	D _____	B _____
4. Rozhodování	B _____	A _____	C _____	D _____
5. Realizace	C _____	B _____	A _____	D _____
6. Kontrola	D _____	C _____	B _____	A _____
7. Konflikty	B _____	A _____	D _____	C _____
S o u č e t	_____	_____	_____	_____

Řešení

Nejvyšší dosažený výsledek vypovídá o Vaší preferenci daného manažerského stylu vedení lidí. Charakteristiky jednotlivých manažerských stylů jsou představeny níže:

Styl I

Tito manažeři uplatňují jasná pravidla a také dbají na dodržování předpisů. Neovlivňují klima na pracovišti, zaměřují se na plnění povinností a relativně stálých opakujících se cílů. Nejsou zastánci změn, tíhnou spíše ke stabilitě.

Styl II

Manažeři, kteří inklinují k tomuto stylu vedení, podporují vzájemnou spolupráci a nechávají pracovníkům jistou autonomii v rozhodování. Jednají s rozvahou a vždy podporují svoje spolupracovníky. Ovlivňují vztahy a klima na pracovišti, dosažení stanovených cílů je pro ně výsledkem dobré spolupráce.

Styl III

Manažeři uplatňující tento styl vedení mají na zřeteli především plnění stanovených cílů a snižování nákladů. Jsou nároční na sebe i druhé, umí se prosazovat. Rozhodují se rázně a bez týmové spolupráce. Do mezilidských vztahů na pracovišti nezasahují, spíše je ignorují.

Styl IV

Manažeři, kteří preferují styl právě tento vedení, zvládají konflikty, podporují spolupracovníky nejen v mezilidských vztazích, ale i při dosahování náročných cílů. Mají jasnou představu o tom, co chtějí získat, proto sledují priority. Podporují nové nápady a aktivně hledají způsoby řešení problémů.

3.7 Situační vedení zaměřené na typy pracovníků

Procvičení následujícího učiva: situační styl vedení



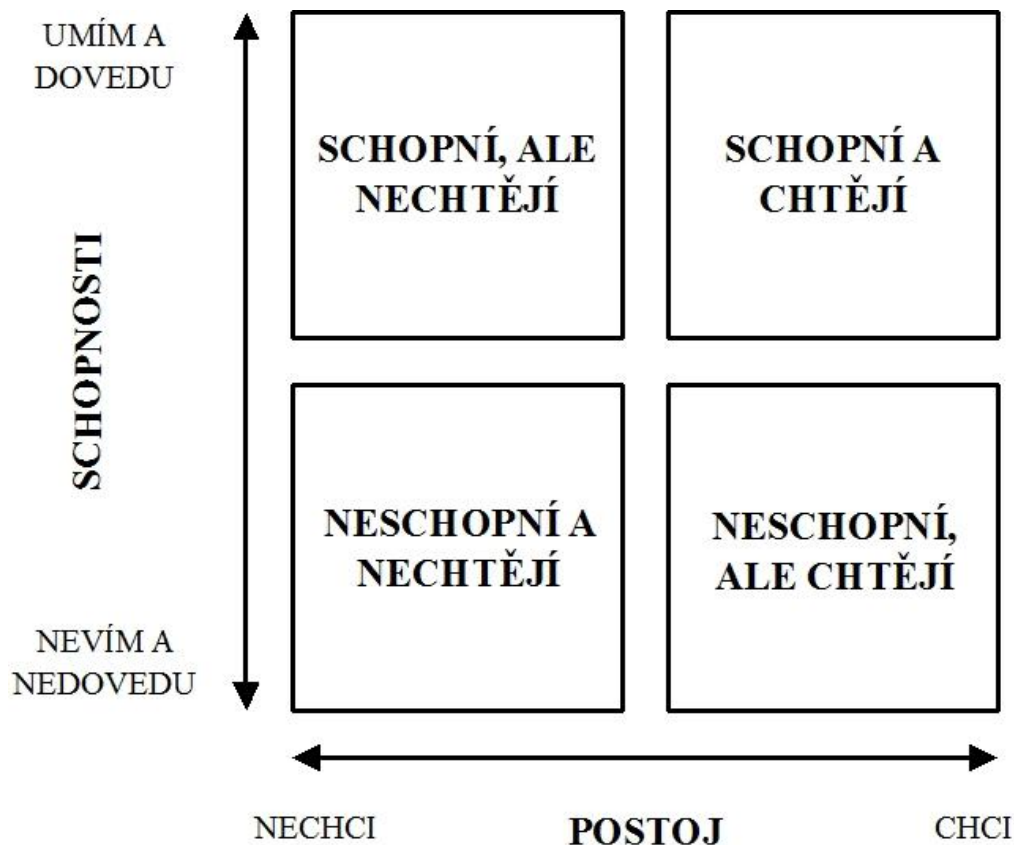
Úkol:

Vaším úkolem je prohloubit svoje znalosti z oblasti situačního stylu vedení a na základě nabytých poznatků o jednotlivých typech pracovníků stanovit vlastní strategii jednání s nimi.

Situační vedení je založeno na předpokladu, že vedoucí pracovník by měl být schopen v každé situaci adekvátně rozhodnout, jaký styl vedení svých podřízených je neefektivnější aplikovat s ohledem na povahu daného úkolu, na časovou náročnost jeho splnění, na zkušenosti a schopnosti pracovníků, na úroveň motivace těchto pracovníků, na vlastní komunikační dovednosti potřebné pro správný způsob ovlivňování podřízených, na akceleraci rozvoje jednotlivých pracovníků atd.

Jestliže vezmeme v úvahu schopnosti a postoje pracovníků, lze jednotlivé varianty shrnout v následujícím schématu:¹⁸

¹⁸ Zpracováno dle Plamínek, J.: *Synergický management*. Praha: Argo, 2000. 328 s. ISBN 80-7203-258-5.



Pokud přistoupíme k charakteristice nejhorší možné kombinace pracovníků, což znamená, že jsou „neschopní a nechťejí“, pak se určitě setkáme s postojem typu: „Co po mně chcete? Dělán to, co mě naučili, v těchto podmínkách to ani nejde jinak.“ Důvodem takového jednání může být přesvědčení pracovníka, že pokud jej podnik alespoň za něco platí, proč tuto možnost nevyužít, ale k odchodu z firmy se takový pracovník většinou nechystá, spíše bude mít snahu odvádět pozornost od vlastní neschopnosti, manipulovat další kolegy a upozorňovat je na jiné své přednosti.

Když přejdeme k příznivější variantě pracovníků, tzn. k „neschopným, ale chtějí“, dojdeme ke zjištění, že jsou si zřejmě vědomi vlastních nedostatků a zároveň chtějí tyto nedostatky napravit, proto určitě uvítají možnost vzdělávání a dalšího rozvoje. Bez problémů přiznávají: „Nedaří se mi vše, jak bych si představoval, ale chci to změnit. Pomůžete mi?“ Výhodou těchto pracovníků bývá schopnost sebekritického hodnocení, což usnadňuje komunikaci zacílenou směrem k možným zlepšením, která povedou k napravení současného stavu.

Pracovníci, kteří jsou sice „schopní, ale nechtějí“, jsou si dobře vědomi své odbornosti, a proto se snaží vyvíjet tlak na změnu podmínek (např. zlepšení motivace, pracovních podmínek). Takový pracovník je kdykoliv připraven vyjednávat o své pozici, protože často a rád proklamuje názor: „Vím, že mě ve firmě potřebujete, ale za daných podmínek to nehodlám dělat!“

V případě nejlepší možné kategorie pracovníků – „schopní a chtějí“ – se setkáváme s lidmi, kteří bývají loajální k firmě, ve které chtějí a umějí uplatnit svoje schopnosti. Práce je naplňuje, cítí podporu ze strany managementu a chápou vzájemný přínos mezi podnikem a jimi samotnými. Pokud jim poskytneme příležitost patřičného růstu, dochází u nich k vyšší identifikaci s podnikem, v opačném případě k frustraci či ztrátě loajality. Je třeba, aby se jejich smýšlení ubíralo směrem: „Jsem spokojený, firma mi umožňuje seberealizaci, proto nemám důvod odejít.“

Když se zamyslíme nad jednotlivými charakteristikami pracovníků, zjistíme, že důležitým faktorem, který vstupuje do volby stylu vedení lidí, je jejich připravenost k výkonu daného úkolu. Připravenost musíme vždy posuzovat ze dvou úhlů pohledu – jednak připravenost odbornou (Mají příslušné dovednosti? Oplývají potřebnými znalostmi? Nabyli již dostatek zkušeností?) a jednak připravenost psychologickou (Chtějí? Jsou dostatečně motivovaní?). Nyní se zamyslete, jakou strategii byste měli zvolit pro jednotlivé typy pracovníků s ohledem na výše uvedené.

Řešení

1. typ: Neschopní a nechtějí

Vaše základní strategie by měla znít: „Tlak buď, anebo“, protože od těchto pracovníků skutečně nelze příliš očekávat. První, co Vás napadne, je jejich propuštění vzhledem k tomu, že představa investice času, peněz a energie do lidí, kteří kromě neschopnosti navíc ještě dávají najevo své negativní postoje, není nijak lákavá... Pokud se však rozhodnete dát jim poslední šanci, přimějte je absolvovat adekvátní školení za účelem doplnění potřebných znalostí a dovedností s podmínkou, že je obratem dokážou uplatnit při výkonu své práce.

Když se Vám toto podaří, je naděje, že se jejich postoj změní díky nově nabytým zkušenostem. Pamatujte, že přesun negativně uvažujících pracovníků do pozitivní kategorie patří mezi nejnáročnější úkoly manažera v oblasti vedení lidí.

2. typ: Neschopní, ale chtějí

Nejlepším možným doporučením pro tuto kategorii podřízených je: „Vzdělávat a koučovat“, ale nejdříve je nutné diagnostikovat, jaká je příčina nevyhovujícího výkonu pracovníka, protože se můžete setkat i se situací, že problém není jen v jeho odborném vybavení, ale také v tzv. sociálních dovednostech – např. způsob komunikace, zvládání konfliktů, umění vyjednávat apod. V případě, že se jedná o pracovníka, který je schopen a ochoten se dále vzdělávat, nebojte se do jeho rozvoje investovat. Pokud zjistíte, že není v možnostech pracovníka se dále rozvíjet směrem, který požadujete, avšak velmi chce, přeřadte jej na místo, jenž bude lépe odpovídat jeho schopnostem – např. méně kvalifikovaná práce.

3. typ: Schopní, ale nechtějí

Základní strategií by mělo být: „Hledání příčin daného stavu“, protože mít ve firmě schopné a zároveň neochotné pracovníky je nejspíš problém v oblasti jejich motivace. Ideální je udělat si čas na individuální pohovory s každým ze svých podřízených, v rámci kterých se je pokuste přimět k zamyšlení nad svojí prací, sdělit Vám svoje negativní pocity či důvody svého postoje, navrhnout možné řešení tohoto nepříznivého stavu. Pozorně jim naslouchejte a poté se spolu snažte dohodnout, co může každý z Vás udělat pro zlepšení situace.

4. typ: Schopní a chtějí

Pochopitelně nejsnadnější pozici má manažer, který vede tuto kategorii podřízených. Protože rozhodně nebude chtít nic měnit na tomto ideálním stavu, měl by se držet strategie: „Udržovat trvale dobré podmínky“. Přítomnost těchto pracovníků ve firmě má pozitivní dopad také na ostatní, protože často fungují jako vzor těm, kteří do stejné kategorie zatím nepatří. Rozhodně se vyplatí na tyto lidi delegovat náročnější úkoly i část pravomocí manažera, což má na ně pozitivní efekt ve smyslu zvýšeného sebevědomí a pocitu jejich užitečnosti či potřebnosti pro firmu.

3.8 Situační vedení zaměřené na okolnosti úkolu¹⁹

Procvičení následujícího učiva: situační styl vedení



Úkol:

Určete, které z níže nabízených možností řešení daných situací odpovídají stylům vedení, které jsou užívány v souvislosti se situačním stylem vedení – příkazování, koučování, podporování a delegování. Poté stanovte, který ze stylů se jeví v dané situaci nejefektivněji, a svoje rozhodnutí zdůvodněte.

Zadání úkolu 1:

Jeden z pracovníků Vašeho oddělení dosáhl za poslední dva roky znamenitého výkonnostního výsledku. Je nadšený výzvami nadcházejícího roku, protože rozpočty a dílčí cíle se příliš nezměnily. Nyní je třeba jednat o návrhu postupu pro příští rok...

A) Vyzvete ho, aby předložil vlastní návrh postupu k Vašemu schválení. Poté ho necháte pracovat samostatně a v případě potřeby ho kontaktujete.

B) Připravíte svůj návrh postupu, který by měl podle Vás v příštím roce zrealizovat. Doručíte mu ho a setkáte se s ním, pokud by měl nějaké dotazy.

C) Připravíte svůj návrh postupu, který by měl podle Vás v příštím roce uskutečnit. Pohovoříte s ním o jeho nápadech, a pokud se Vám budou líbit, upravíte původní postup a předáte mu definitivní podobu plánu.

D) Vyzvete ho, aby předložil vlastní návrh postupu pro příští rok, potom jej spolu zhodnotíte. Vyslechnete jeho nápady a pomůžete mu najít další alternativy. Rozhodnutí o finální podobě plánu necháte na něm.

¹⁹ Zpracováno dle Kuchynková, L.: *Analýza situačního stylu vedení*. Doktorská disertační práce. Brno: Masarykova univerzita, 2014

Řešení úkolu 1

Odpověď A) odpovídá stylu vedení delegování, protože manažer přenechává kompletní řešení úkolu na daném pracovníkovi, což reprezentuje klasický liberální způsob vedení.

Odpověď B) charakterizuje postoj vedoucího, který upřednostňuje styl vedení příkazování vzhledem k tomu, že sám předloží řešení bez možnosti připomínek ze strany podřízeného, jedná se o typický direktivní způsob vedení.

V případě odpovědi C) manažer preferuje koučování jako svůj styl vedení, kdy projevuje zájem o nápady podřízeného v rámci navrženého řešení a diskutuje s ním o nich.

Odpověď D) představuje podporování jako styl vedení manažera, který sice nechá návrh řešení na pracovníkovi, avšak na konečné doladění způsobu realizace dohlíží.

Jako nejefektivnější řešení v této situaci jasně vychází styl vedení **delegování** (odpověď A), protože pracovník dlouhodobě dosahuje výborných výsledků a těší se na další výzvy, jeho psychologická i odborná připravenost jsou na vysoké úrovni. V takovém případě je nejlepším řešením nechat jej vypracovat vlastní návrh na příští období, aby se cítil ještě více zainteresován na následném plnění stanovených cílů.

Zadání úkolu 2

Všiml(a) jste si, že jedna z Vašich méně zkušených podřízených odevzdala nesprávně vypracované zprávy, které jsou nepřesné a neúplné. Není tímto úkolem nadšená a často poukazuje na to, že „papírování“ je ztráta času...

A) Sdělíte jí, že předložené zprávy jsou nepřesné a neúplné. Prodiskutujete s ní způsob, jak by měla postupovat, a vysvětlíte jí, v čem je to důležité. Vyslechnete její návrhy, ale usměrníte je požadovaným směrem. Následně často zkontrolujete její postupy.

B) Sdělíte jí, že předložené zprávy jsou nepřesné a neúplné. Vybídnete ji, aby navrhla způsob, jak zlepšit jejich kvalitu. Poskytnete jí více času, aby práci správně udělala, budete nenápadně kontrolovat její postupy.

C) Sdělíte jí, že předložené zprávy jsou nepřesné a neúplné. Zeptáte se jí, co s tím hodlá udělat. Pomůžete jí vytvořit plán řešení tohoto problému a pravidelně budete kontrolovat její postupy.

D) Sdělíte jí, že předložené zprávy jsou nepřesné a neúplné. Ukážete jí, jak má zprávy dokončit a přesně jí řeknete, co má udělat pro zlepšení jejich kvality. Důkladně budete její postupy kontrolovat.

Řešení úkolu 2

Odpověď A) odpovídá stylu vedení koučování, protože manažer nechce jen nařizovat a trvat na svém, ale trpělivě vysvětluje důležitost správně vyhotovených zpráv, přičemž naslouchá také jejím připomínkám a reaguje na ně.

Odpověď B) charakterizuje postoj vedoucího, který upřednostňuje styl vedení delegování, což je patrné ze způsobu, jaký zvolil pro napravení nezvládnutého úkolu, a který i přes jistou nezkušenost pracovnice ponechá napravení nežádoucího stavu na ní.

V případě odpovědi C) manažer preferuje podporování jako svůj styl vedení, protože se pracovníci snaží pomoci s návrhem řešení, jehož realizaci nechá na ní, ale vzhledem k její malé zkušenosti bude chtít pravidelně kontrolovat, jak úkol postupuje.

Odpověď D) představuje příkazování jako styl vedení manažera s ohledem na skutečnost, že jej nezajímají názory a připomínky pracovnice a že od ní striktně požaduje splnění úkolu v požadované kvalitě, což také potom důkladně kontroluje.

Jako nejúčinnější řešení dané situace lze vyhodnotit **koučování** (odpověď A), protože i když je pracovnice méně zkušená, má svůj názor na daný úkol, který ji značně demotivuje (tzn. především její psychologická připravenost dosahuje nízkých hodnot), a proto je vhodné se pokusit její negativní postoj změnit během

koučovacího pohovoru na základě argumentů vedoucího, jež by měly vést k jejímu pozitivnějšímu náhledu na způsob splnění tohoto úkolu.

Zadání úkolu 3

Nedávno k Vám přidělili novou pracovníci, která bude ve Vašem útvaru vykonávat velmi důležitou práci. I když nemá zkušenosti, je nadšená a domnívá se, že úkol dokáže zvládnout...

A) Necháte ji určit, co práce vyžaduje a jak ji má splnit. Vysvětlíte jí, proč je tento úkol důležitý. Nabídnete svoji pomoc, pokud ji bude potřebovat. Budete sledovat její výkon.

B) Řeknete jí, co přesně práce vyžaduje a co od ní očekáváte. Ukážete jí, jak má svoji práci vykonávat. Jasně definujete kroky i termíny, které musí dodržet, aby dosáhla požadovaného výsledku. Pečlivě budete kontrolovat její pokrok.

C) Prodiskutujete s ní, co a kdy požadujete. Jasně definujete kroky, které musí dodržet, aby úkol zvládla, a vysvětlíte jí, proč je takový postup nezbytný. Vyslechnete také její návrhy a zapracujete je do plánu postupu, bude-li to vhodné. Často budete kontrolovat její pokrok.

D) Zeptáte se jí, jak chce úkol řešit. Pomůžete jí rozebrat problémy, které očekává při plnění úkolu. Podpoříte její plán řešení a v případě potřeby jí budete k dispozici. Budete sledovat její pokrok.

Řešení úkolu 3

Odpověď A) odpovídá stylu vedení delegování, protože způsob řešení úkolu nechává manažer na pracovníci pouze s připomenutím jeho důležitosti.

Odpověď B) charakterizuje postoj vedoucího, který upřednostňuje styl vedení příkazování s ohledem na skutečnost, že pracovníci předá jasně stanovenou „metodiku“ řešení úkolu a zároveň ji důsledně kontroluje.

V případě odpovědi C) manažer preferuje koučování jako svůj styl vedení, protože i přes nezkušenost pracovnice je ochoten diskutovat s ní její návrhy a upozornit ji na záležitosti, jejichž dodržení je k úspěšnému splnění úkolu nezbytné.

Odpověď D) představuje podporování jako styl vedení manažera vzhledem k tomu, že respektuje plán řešení pracovnice, avšak připraví ji na problémy, které mohou nastat.

Jako nejefektivnější styl vedení v této situaci se jeví **příkazování** (odpověď B), protože se jedná o velmi důležitou práci a pracovnice je sice nadšená, ale bohužel nová, s čímž souvisí nedostatek zkušeností, proto je zatím třeba detailně ji instruovat a kontrolovat.

Zadání úkolu 4

Váš pracovní útvar dlouhodobě vykazuje vysokou produktivitu. Bohužel v poslední době zaznamenali jeho členové tři podstatné neúspěchy, které byly způsobeny faktory, jež nemohli ovlivnit. Jejich výkonnost a pracovní morálka výrazně poklesly a Váš nadřízený je znepokojen...

A) Prodiskutujete s nimi nedávné nezdary a jasně specifikujete úkoly, které je třeba vykonat, aby zvýšili svoji výkonnost. Budete je pečlivě kontrolovat.

B) Zeptáte se na jejich pocity ohledně nedávných nezdarů a vyslechnete jejich obavy. Povzbudíte je a prodiskutujete s nimi jejich nápady pro opětovné zvýšení výkonnosti. Pravidelně budete jejich výkon sledovat.

C) Prodiskutujete s nimi nedávné nezdary a vysvětlíte jim úkoly, které je třeba vykonat pro zvýšení výkonnosti. Přijmete jejich užitečné návrhy a zdůrazníte, jaké očekáváte výsledky. Často budete kontrolovat jejich výkon.

D) Prodiskutujete s nimi nedávné nezdary, aniž byste na ně vyvíjel(a) nátlak. Vyzvete je, aby si stanovili lhůtu potřebnou pro zlepšení jejich výkonnosti a aby se po celou tu dobu vzájemně podporovali. Pokračujete ve sledování výkonu.

Řešení úkolu 4

Odpověď A) odpovídá stylu vedení příkazování. Odpověď B) charakterizuje postoj vedoucího, který upřednostňuje styl vedení podporování. V případě odpovědi C) manažer preferuje koučování jako svůj styl vedení. Odpověď D) představuje delegování jako styl vedení manažera. Jako nejúčinnější řešení dané situace lze vyhodnotit **podporování** (odpověď B).

Zadání úkolu 5

Nový pracovník nemá dostatečné znalosti a zkušenosti, které nutně potřebuje pro práci v pracovním útvaru, do něhož je zařazen...

A) Nevadí Vám to, protože pokud je schopný, určitě brzy pochopí styl práce daného útvaru a všechno se doučí. Seznámíte ho s pracovníky, kteří by mu mohli být inspirací.

B) Určíte podřízenému konkrétní úkoly, pravidelně na něj budete dohlížet a sledovat ho při plnění jeho pracovních povinností.

C) Seznámíte ho se stylem práce tohoto pracovního útvaru a zeptáte se, co si o něm myslí. Pokusíte se také zjistit, jakou činnost by pro začátek zvládl vykonávat bez potíží.

D) Věnujete se mu osobně a snažíte se o nápravu. Pokud pracovník projeví patřičný zájem a iniciativu, zajistíte mu odbornou stáž pro rychlejší zapracování.

Řešení úkolu 5

Odpověď A) odpovídá stylu vedení delegování. Odpověď B) charakterizuje postoj vedoucího, který upřednostňuje styl vedení příkazování. V případě odpovědi C) manažer preferuje koučování jako svůj styl vedení. Odpověď D) představuje podporování jako styl vedení manažera. Jako nejefektivnější řešení dané situace lze vyhodnotit **příkazování** (odpověď B).

Zadání úkolu 6

V pracovním útvaru vždy spolehlivě plní své povinnosti dlouholetý pracovník, ale má respekt z důležitějších úkolů a tvrdí, že není v jeho silách zvládnout závažnější projekt...

A) Přidělíte mu práci a určíte přesný postup, který vysvětluje každý krok potřebný ke zdárnému ukončení úkolu.

B) Jednoduše mu další důležitý úkol předáte spolu s novými kompetencemi s přesvědčením, že jeho splnění zvládne bezchybně.

C) Zeptáte se, jak by daný úkol řešil. V průběhu diskuse se zmíníte také o svých představách řešení problému a navrhnete, že by se měl pokusit úkol zrealizovat.

D) Požádáte ho o převzetí náročného úkolu, pochválíte jeho dosavadní výkony a vyslovíte přesvědčení, že také tento úkol vyřeší. Navíc ho ubezpečíte o Vaší podpoře.

Řešení úkolu 6

Odpověď A) odpovídá stylu vedení příkazování. Odpověď B) charakterizuje postoj vedoucího, který upřednostňuje styl vedení delegování. V případě odpovědi C) manažer preferuje koučování jako svůj styl vedení. Odpověď D) představuje podporování jako styl vedení manažera. Jako nejefektivnější řešení dané situace lze vyhodnotit **podporování** (odpověď D).

3.9 Koučování

Procvičení následujícího učiva: koučování – model GROW



Úkol:

Vaším úkolem je blíže se seznámit s technikou koučování pomocí modelu GROW, který lze vhodně využít pro řešení konkrétního níže uvedeného zadání.

Model GROW je jednou z nejčastěji uplatňovaných metod v procesu koučování. Představuje jednoduchý a efektivní postup řešení problému na principu od nejbližšího cíle k těm nejkonkrétnějším krokům – tzn. odkud vyjít a kam se dostat. Zkratka GROW představuje:

1. krok - G (goal) – cíle krátkodobé i dlouhodobé:

Kam přesně směřujeme? Jaký je ideální stav? Co konkrétně potřebujeme získat? Za jak dlouho chceme daného cíle dosáhnout?

2. krok - R (reality) – prověření současného stavu:

Jaká je skutečná situace? Co aktuálně funguje? Co momentálně nefunguje? Co potřebujeme? Co nám chybí?

3. krok - O (opportunity) – možnosti a alternativní strategie:

Co mohu udělat pro změnu nežádoucího stavu? Jaké existují možnosti řešení? Skutečně uvažujeme o všech dostupných variantách? Která možnost přinese nejlepší výsledek? Která z navrhovaných variant může přinést v budoucnu hrozbu?

4. krok - W (what, when, who...) – akční plán:

Jaké konkrétní kroky je nutné podniknout pro realizaci vybrané možnosti řešení? Kdo, kdy a jak je udělá? Je vybrané řešení pro všechny zúčastněné přijatelné?

Zadání

Aktuálním problémem na vysokých školách je malá aktivita studentů na seminářích, proto je Vaším úkolem najít řešení vedoucí ke změně tohoto stavu.

Řešení

G – cíl:

Cílem je větší zapojení studentů do výuky formou různých aktivizačních technik.

R – současný stav:

Skutečnost bohužel není potěšující, protože minimum studentů dochází na semináře v případě, že jsou nepovinné. A pokud se výuky zúčastní, zůstávají většinou velmi pasivní.

O – možnosti:

Pomocí vybrané techniky podporující generování nápadů (brainstorming, brainwriting, soutěž o množství nápadů mezi týmy apod.) sepisujeme nejrůznější návrhy, jaké jsou možnosti řešení daného problému, např.:

- a) Bodové hodnocení aktivního zapojení studenta do výuky
- b) Řešení zadaných úloh pomocí brainstormingu
- c) Využití manažerských her při výuce
- d) Přiřazování důležitosti probíraných témat pro praxi
- e) Jasně definovat očekávání studentů od předmětu
- f) Vysvětlování přínosu osvojení dané látky
- g) Řešení kvízu z oblasti dané problematiky
- h) Vlastní hodnocení případových studií
- ch) Inicializace diskuse mezi studenty na síti
- i) Soutěže mezi zapojenými týmy

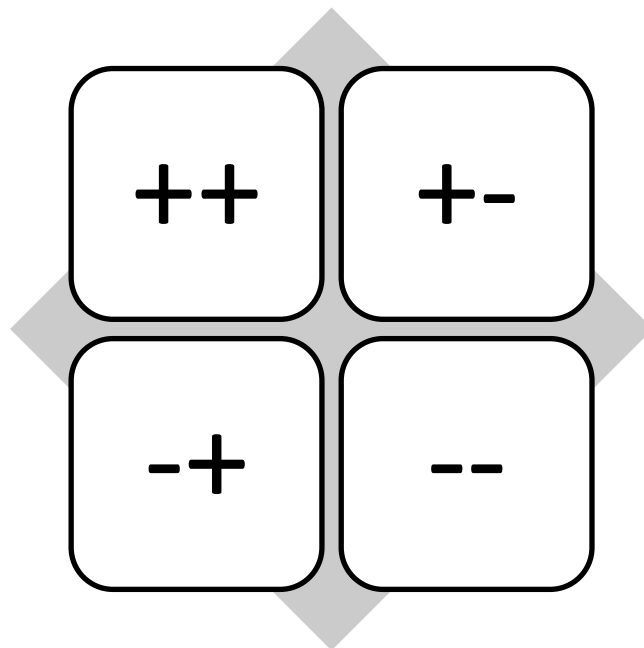
W – výběr optimálního řešení a stanovení akčního plánu:

Pomocí některé metody třídění (např. dle antibrainstormingu, dle zón vlivu – mohu rozhodnout, mohu ovlivnit, je mimo můj vliv) a vyhodnocování nápadů (např. dle párového srovnávání, dle kartézského součinu – viz níže) stanovíme, které z navržených možností jsou nereálné, nepřínosné, méně nebo více důležité. Na základě výsledku je možné navrhnout konečné řešení problému. V našem daném případě řešitelský tým např. doporučí, jaký je nejlepší postup při seminářích:

1. Vysvětlování přínosu osvojení dané látky
2. Různé soutěže týmů a řešení úkolů pomocí brainstormingu
3. Vlastní hodnocení případových studií a přiřazování důležitosti s ohledem na praxi

Úspěšnost navrženého řešení lze jednoduše ověřit mírou nárůstu „dobrovolné“ docházky na semináře v dalším období, vyhodnocením ankety mezi studenty a sledováním celkové atmosféry na seminářích.

Jednoduchá metoda, kterou lze použít v rámci vyhodnocování možností řešení, je tzv. kartézský součin, při které se detailněji zamýšlíme nad pozitivními a negativními dopady konkrétního nápadu:



- Do kvadrantu „+ +“ zaneseme přínosy použití daného nápadu v případě jeho použití.
- Kvadrant „+ -“ informuje o tom, co získáme, pokud uvažovaný nápad nerealizujeme.
- V kvadrantu „- +“ identifikujeme, co ztratíme v případě použití daného nápadu.
- Kvadrant „- -“ je určen pro stanovení možných ztrát, když zamýšlený nápad neuskutečníme.

3.10 Transakční a transformační styl vedení²⁰

Procvičení následujícího učiva: transakční a transformační styl vedení



Úkol:

Vaším úkolem je porovnat níže uvedené výpovědi z hlediska transakčního a transformačního vedoucího. Zároveň máte možnost si ověřit svoje vlastní zaměření.

U každé z deseti dvojic tvrzení rozdělte 5 bodů mezi výpověď A a výpověď B podle toho, která Vás lépe charakterizuje. Pět bodů lze rozdělit mezi obě tvrzení těmito způsoby: 5-0, 4-1, 3-2, 2-3, 1-4, 0-5. Přiřadte následujícím tvrzením příslušné body a po zanesení do vyhodnocovací tabulky je sečtěte.

- A) Mým posláním jako vedoucího je udržování stability.
..... B) Mým posláním jako vedoucího je změna.
- A) Jako vedoucí musím být příčinou událostí.
..... B) Jako vedoucí musím napomáhat událostem.
- A) Podřízení mají být spravedlivě odměňováni podle vykonané práce.
..... B) Zajímám se o všechno, co moji podřízení v životě chtějí.
- A) Preferuji dlouhodobé myšlení ve smyslu: Co by mělo být.
..... B) Preferuji krátkodobé myšlení ve smyslu: Co je realistické.
- A) Věnuji dost energie na řízení jednotlivých, ale příbuzných cílů.
..... B) Věnuji dost energie na povzbuzování nadějí podřízených.
- A) Věřím, že významnou součástí mé role vedoucího je být i učitelem.
..... B) Věřím, že bych měl být podporovatelem a usnadňovatelem.

²⁰ Zpracováno dle Donnelly, J. a kol.: *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

7. A) Jako vedoucí musím mít stejnou morálku jako moji podřízení.
 B) Jako vedoucí musím představovat vyšší morálku.
8. A) Těší mě stimulovat podřízené, aby chtěli dělat více.
 B) Těší mě odměňovat podřízené za dobrou práci.
9. A) Vedení by mělo být praktické.
 B) Vedení by mělo inspirovat.
10. A) Moje moc ovlivňovat ostatní primárně vyplývá z mé
 schopnosti přimět lidi, aby se ztotožnili se mnou a s mými názory.
 B) Moje moc ovlivňovat ostatní primárně vyplývá z mého postavení.

Řešení

Vyhodnocovací tabulka k dotazníku:

<u>Vaše transformační body</u>	<u>Vaše transakční body</u>
1.B _____	1.A _____
2.A _____	2.B _____
3.B _____	3.A _____
4.A _____	4.B _____
5.B _____	5.A _____
6.A _____	6.B _____
7.B _____	7.A _____
8.A _____	8.B _____
9.B _____	9.A _____
10.A _____	10.B _____
C e l k e m	C e l k e m
_____	_____

Vyšší počet bodů v součtu daného sloupce ukazuje, nakolik se ztotožňujete s transakčním či transformačním stylem vedení.