



Cvičení 8

Plánování a rozhodování v organizaci



Příklad 1

Zařad'te následující příklady podnikových plánů ke čtyřem plánovacím komplexům:

1. Plánování vize organizace
 2. Strategické plánování
 3. Operativní plánování
 4. Plánování výsledků a likvidity
-
- a) Během měsíců července a srpna inovujeme aulu fakulty.
 - b) Během následujících let expandujeme s našimi svíčkami do všech zemí Visegrádské čtyřky.
 - c) Do deseti let zvýšíme podíl elektromobilů v portfoliu na 25%.
 - d) Do půl roku zavedeme integrovaný systém řízení.
 - e) Letos snížíme průměrnou inkasní dobu z 68 dní na 62 dní.
 - f) Poskytneme našim zaměstnancům kvalitní pracovní podmínky.
 - g) Staneme se spolehlivým partnerem strojírenských firem.
 - h) Udržíme podíl na trhu čokoládových dortíků nad 33%
 - i) Udržíme roční tempo růstu ukazatele ROA minimálně na 7,5%.
 - j) V letošním roce vyrobíme o 5% více klobouků než v roce loňském.
 - k) Ve čtvrtém kvartále 2017 dosáhneme EBIT minimálně stejné výše jako ve stejném období předcházejícího roku.
 - l) Zvýšíme zaměstnanost v kraji.



Řešení

1. Plánování vize organizace

- a) Poskytneme našim zaměstnancům kvalitní pracovní podmínky.
- b) Staneme se spolehlivým partnerem strojírenských firem.
- c) Zvýšíme zaměstnanost v kraji.

2. Strategické plánování

- a) Během následujících let expandujeme s našimi svíčkami do všech zemí Visegrádské čtyřky.
- b) Do deseti let zvýšíme podíl elektromobilů v portfoliu na 25%.
- c) Udržíme podíl na trhu čokoládových dortíků nad 33%

3. Operativní plánování

- a) Během měsíců července a srpna inovujeme aulu fakulty.
- b) Do půl roku zavedeme integrovaný systém řízení.
- c) V letošním roce vyrobíme o 5% více klobouků než v roce loňském.

4. Plánování výsledků a likvidity

- a) Letos snížíme průměrnou inkasní dobu z 68 dní na 62 dní.
- b) Udržíme roční tempo růstu ukazatele ROA minimálně na 7,5%.
- c) Ve čtvrtém kvartále 2017 dosáhneme EBIT minimálně stejné výše jako ve stejném období předcházejícího roku.



Příklad 2

- Analyzujte pomocí Bostonské matice portfolia banku Veselý úrok a.s. V tabulce níže jsou uvedeny klíčové údaje za rok 2013 a zároveň údaje jejího největšího konkurenta, banky Skrblík v.o.s. Rozdělte produkty do jednotlivých kvadrantů a definujte vhodné strategie.

| Produkt | Tržby (v milionech Kč) | | |
|---------------------|------------------------|------------------|------------------|
| | Skrblík 2013 | Veselý úrok 2013 | Veselý úrok 2012 |
| Běžné účty | 110 | 112 | 128 |
| Důchodové spoření | 115 | 84 | 109 |
| Firemní účty | 104 | 208 | 161 |
| Hypotéky | 25 | 27 | 23 |
| Spořicí účty | 180 | 325 | 324 |
| Stavební spoření | 230 | 128 | 120 |
| Zdravotní pojištění | 115 | 126 | 120 |



Řešení

Pro vytvoření matice je třeba znát pro každý produkt následující položky:

- Relativní tržní podíl
- Růst trhu
- Podíl na obratu

Jednotlivé položky z uvedených informací vypočteme následovně:

$$\text{Relativní tržní podíl} = \frac{\text{Prodej podniku}}{\text{Prodej největšího konkurenta}}$$

$$\text{Růst trhu} = \frac{\text{Prodej v roce (n)} - \text{Prodej v roce (n - 1)}}{\text{Prodej v roce (n - 1)}} * 100\%$$

$$\text{Podíl na obratu} = \frac{\text{Prodej produktu}}{\text{Prodej všech produktů}}$$

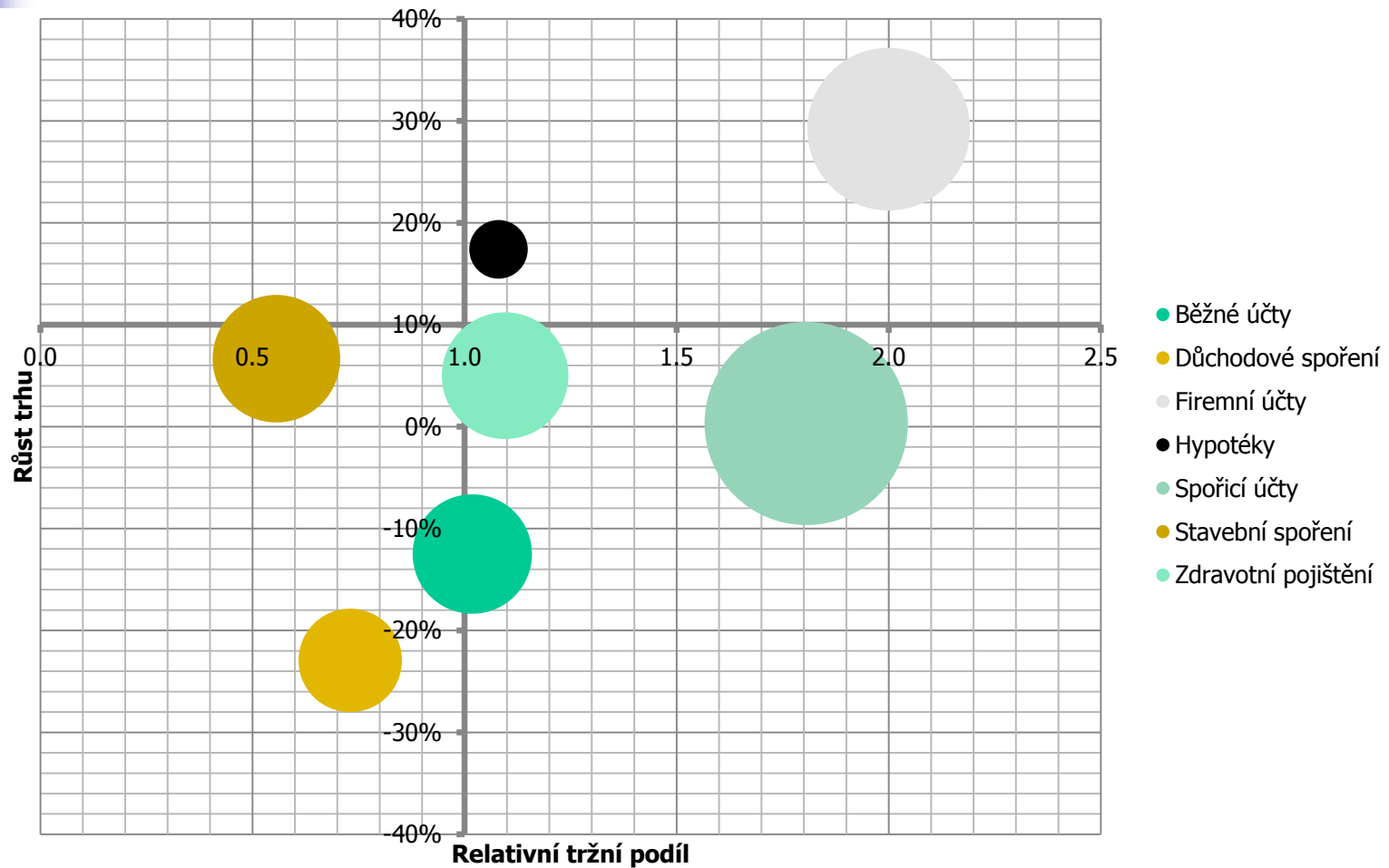
Výsledné hodnoty a matice pro Veselý úrok a.s. v roce 2013 jsou uvedeny níže.



Řešení

| Produkt | Relativní tržní podíl | Růst trhu | Podíl na obratu |
|---------------------|-----------------------|-----------|-----------------|
| Běžné účty | 1,0 | -13% | 11% |
| Důchodové spoření | 0,7 | -23% | 8% |
| Firemní účty | 2,0 | 29% | 21% |
| Hypotéky | 1,1 | 17% | 3% |
| Spořicí účty | 1,8 | 0% | 32% |
| Stavební spoření | 0,6 | 7% | 13% |
| Zdravotní pojištění | 1,1 | 5% | 12% |

Řešení





Řešení

- Hvězdy
 - Firemní účty – vynikající postavení a druhý nejvyšší podíl na obratu. Doporučit lze konzervativní udržovací strategii.
 - Hypotéky – na hraně mezi hvězdami a otazníky. Nejvýznamnější je relativně vysoký růst trhu, problémem je zejména minimální podíl na obratu. Doporučit lze expanzivní strategii a zvýšení objemu tohoto produktu.
- Krávy
 - Spořicí účty – největší podíl na obratu trhu spolu a zároveň největší podíl na trhu. Problémem je nulový tržní růst, který je vhodné stimulovat se zvláštní péčí, zejména z důvodu zmíněného velkého významu na tržby banky.
 - Zdravotní pojištění – problematický produkt vycházející analýzou v sektoru krav, ovšem s velmi malým tržním podílem. Doporučit lze stimulaci tržního podílu směřující k přetáhnutí klientely od konkurence.
- Otazníky
- Psi
 - Běžné účty a Důchodové spoření- v obou případech je problémem zejména klesajícím trendem trhu, který je v případě důchodového spoření umocněn druhým nejnižším tržním podílem a druhým nejnižším podílem na obratu. Z pohledu banky lze uvažovat o strategii postupného zrušení tohoto produktu, resp. jeho udržování na nejnižší možné míře a přesun pozornosti k lukrativnějším produktům.
 - Stavební spoření – trh roste, ale málo (méně než 10%). Má ovšem významný podíl na obratu, proto je vhodné zvážit zaměření na tento produkt, zejména pokud by se podařilo stimulovat další tržní růst.



Příklad 3

Nadnárodní výrobní podnik působící v Evropě hledá nové místo pro svou další pobočku. Z předběžné analýzy vyplynulo, že v úvahu připadají 4 místa. (a_1, a_2, a_3, a_4). Jako podstatná kritéria rozhodování - pro rozhodování podstatné stavy okolí ($s_1, s_2, s_3,$) - byly určeny náklady na výstavbu areálu v dané lokalitě, místní byrokratická zátěž a tempo růstu lokálního trhu. Jednotlivé elementy rozhodování jsou uvedeny v matici níže.

| Místo | Náklady na výstavbu areálu (mil. Kč) | Byrokratická zátěž | Růst trhu |
|----------|--------------------------------------|--------------------|-----------|
| 1. místo | 112 | střední | 15% |
| 2. místo | 127 | malá | 75% |
| 3. místo | 104 | velmi vysoká | 5% |
| 4. místo | 95 | vysoká | 40% |

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



Řešení

Prvním krokem je vytvoření pětibodové škály užitku pro každý stav okolí. Situace je komplikovaná tím, že dvě kritéria jsou kvantitativního a jedno kvalitativního charakteru. Z možných metod hodnocení užitku zde bude aplikována metoda aplikací přímého stanovení dílčích ohodnocení expertem, kdy je přiřazení bodů provedeno odhadem a nikoli na základě funkčního stavu.

V tomto případě byly stanoveny škály na základě vyhledání nejpriznivější hodnoty (5 bodů) a rozdělení stupnice ve stejných intervalech tak, aby došlo i k zahrnutí nejméně příznivé hodnoty do škály v posledním intervalu (1 bod). Výsledné rozdělení je znázorněno v následující tabulce.

Podstatné je uvědomit si, že stavy okolí s_1 a s_2 chceme minimalizovat, zatímco stav okolí s_3 je zde maximalizován, a tomu potom přizpůsobit transformaci na body.



Řešení

Pětibodová škála k transformaci

| Body | Náklady na výstavbu areálu (mil. Kč) | Byrokratická zátěž | Růst trhu |
|--------|--------------------------------------|--------------------|-----------|
| 5 bodů | 95 | velmi malá | 75% |
| 4 body | 105 | malá | 55% |
| 3 body | 115 | střední | 35% |
| 2 body | 125 | vysoká | 15% |
| 1 bod | 135 | velmi vysoká | -5% |

Upravená výsledková matice

| Místo | Náklady na výstavbu areálu (mil. Kč) | Body | Byrokratická zátěž | Body | Růst trhu | Body |
|----------|--------------------------------------|------|--------------------|------|-----------|------|
| 1. místo | 112 | 3 | střední | 3 | 15% | 2 |
| 2. místo | 127 | 2 | malá | 4 | 75% | 5 |
| 3. místo | 104 | 4 | velmi vysoká | 1 | 5% | 1 |
| 4. místo | 95 | 5 | vysoká | 2 | 40% | 3 |



Řešení

Rozhodovací matice

| Místo | Náklady na výstavbu areálu (mil. Kč) | Byrokratická zátěž | Růst trhu | Celkem: |
|----------|--------------------------------------|--------------------|-----------|---------|
| 1. místo | 3 | 3 | 2 | 8 bodů |
| 2. místo | 2 | 4 | 5 | 11 bodů |
| 3. místo | 4 | 1 | 1 | 6 bodů |
| 4. místo | 5 | 2 | 3 | 10 bodů |

V tomto případě získala nejvíce bodů varianta 2. – 2. místo – a za daných okolností je tedy pro podnik nejvhodnější založit novou pobočku právě tam.