

# MANAHR

## 2. Téma: Rozhodování

### Aplikace modelu jednokriteriálního rozhodování v podmínkách rizika

	$S_1$	$S_2$	$S_3$	.....	$S_k$	.....	$S_t$	očekávaná hodnota kritéria	rozptyl
	$p_1$	$p_2$	$p_3$	.....	$p_k$	.....	$p_t$		
$V_1$	$x_{11}$	$x_{12}$	$x_{13}$	.....	$x_{1k}$	.....	$x_{1t}$	$x_{O1}$	$R_1$
$V_2$	$x_{21}$	$x_{22}$	$x_{23}$	.....	$x_{2k}$	.....	$x_{2t}$	$x_{O2}$	$R_2$
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
$V_i$	$x_{i1}$	$x_{i2}$	$x_{i3}$	.....	$x_{ik}$	.....	$x_{it}$	$x_{Oi}$	$R_i$
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
$V_m$	$x_{m1}$	$x_{m2}$	$x_{m3}$	.....	$x_{mk}$	.....	$x_{mt}$	$x_{Om}$	$R_m$

Co je vaším cílem? **Maximalizace zisku.**

Na čem závisí výše vašeho zisku? **Na vašich výnosech a nákladech.**

Na čem závisí vaše výnosy? **Na počtu výrobků, které prodáte a jejich ceně.**

Na čem závisí počet vámi prodaných výrobků? **Na tom, jak se budou chovat vaši konkurenti.**

Kde je zachyceno chování vašich konkurentů? **Ve scénářích.**

# MANAHRA

## 2. Téma: Rozhodování

### Aplikace modelu jednokriteriálního rozhodování v podmínkách rizika

#### Scénář = obraz budoucnosti

Obsahuje konfiguraci faktorů, které ovlivňují dosažení vašeho cíle.

Budoucí hodnotu těchto faktorů nemůžete ovlivnit, ale je velmi důležité ji co nejpřesněji předvídat.

Co patří do množiny těchto faktorů? Chování vašich konkurentů.

Je třeba předvídat s

- jakým typem,
- jakým množstvím,
- jakou cenou,
- jakou podporou prodeje

vstoupí vaši konkurenti v daném kole na trh.

# MANAHR

## 2. Téma: Rozhodování

### Aplikace modelu jednokriteriálního rozhodování v podmínkách rizika

#### *Jak to zjistíte?*

#### Podle

- ✓ chování vašich konkurentů a důsledků tohoto chování v dřívějších kolech  
Uplatňoval konkurent ofenzivní či defenzivní strategii? Choval se jako lídr, nebo následník? Postupoval podle dlouhodobé strategie, nebo experimentoval, či se choval chaoticky? Jaké dosahoval výsledky?
- ✓ opatření, která vaši konkurenti provedli v minulém kole Prováděl konkurent opatření k rozšíření výrobních kapacit, nebo k jejich zúžení?
- ✓ výsledků, které vaši konkurenti dosáhli v minulém kole Byl konkurent v minulém kole úspěšný? Nutí ho situace, ve které se teď nachází riskovat, nebo mu jde spíše o kontrolu dosažené pozice?
- ✓ předpokládané představy vašich konkurentů o vašem chování a chování ostatních konkurentů v daném kole Představte si, že jste v roli vašeho konkurenta, který se tímto způsobem pokouší predikovat vaše chování v předmětném kole.

# MANAHR

## 2. Téma: Rozhodování

### Aplikace modelu jednokriteriálního rozhodování v podmínkách rizika

#### Kvalitativní vyjádření chování

Předpokládané chování **konkurenta A**:

verbálně .....

Zdůvodnění:

verbálně .....

Předpokládané chování **konkurenta B**:

verbálně .....

Zdůvodnění:

verbálně .....

atd.



#### Kvantitativní vyjádření vstupu

Předpokládaný vstup **konkurenta A**

- typ
- množství
- cena
- podpora prodeje

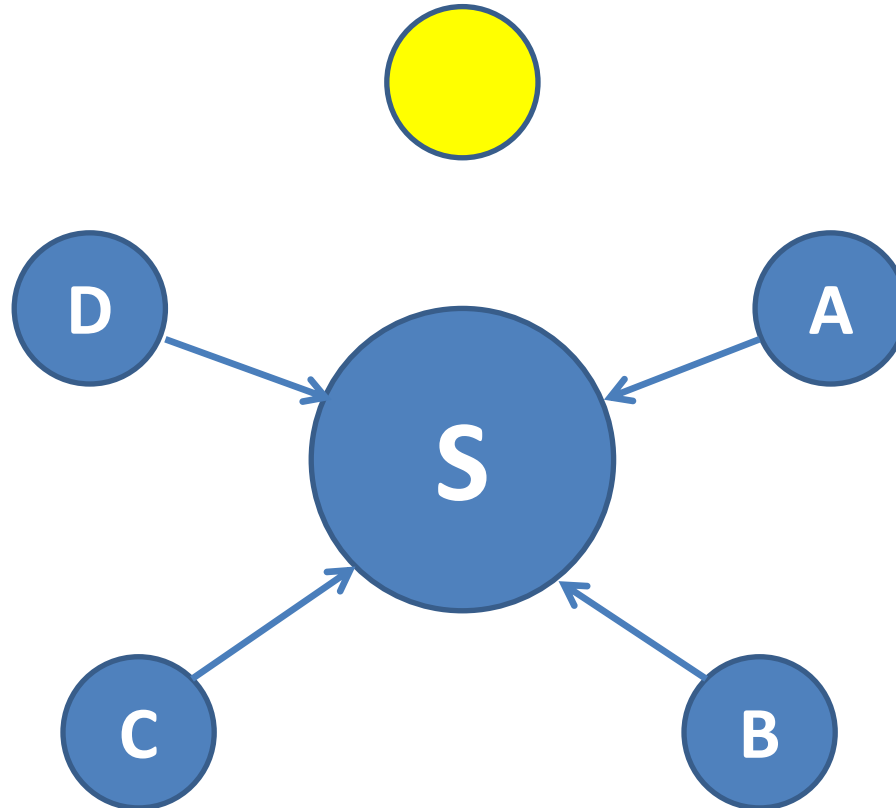
Předpokládaný vstup **konkurenta B**

- typ
  - množství
  - cena
  - podpora prodeje
- atd.

# MANAHRA

## 2. Téma: Rozhodování

Aplikace modelu jednokriteriálního rozhodování v podmínkách rizika

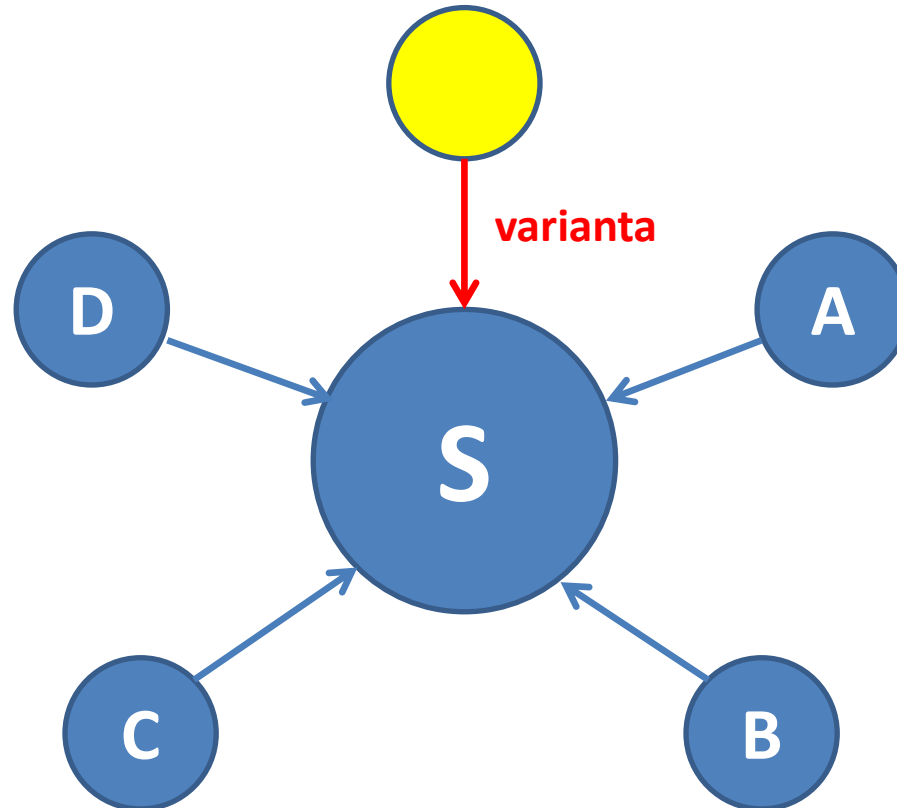


**Scénář = situace na trhu vytvořená předpokládanými vstupy všech vašich konkurentů**

# MANAHRA

## 2. Téma: Rozhodování

Aplikace modelu jednokriteriálního rozhodování v podmínkách rizika



**Scénář = situace na trhu vytvořená předpokládanými vstupy všech vašich konkurentů**

# MANAHRA

## 2. Téma: Rozhodování

### Aplikace modelu jednokriteriálního rozhodování v podmínkách rizika

#### **Varianta = jedna z možností jak se rozhodnout**

Varianta představuje váš záměr s

- jakým typem,
- jakým množstvím,
- jakou cenou,
- jakou podporou prodeje

vstoupíte v daném kole na trh.

Pro formulování varianty je určující

- a) vaše dlouhodobá strategie
- b) scénáře trhu

**Každá varianta musí být smysluplná vůči všem scénářům.**

# MANAHR

## 2. Téma: Rozhodování

### Aplikace modelu jednokriteriálního rozhodování v podmínkách rizika

	$S_1$	$S_2$	$S_3$	.....	$S_k$	.....	$S_t$	očekávaná hodnota kritéria	rozptyl
	$p_1$	$p_2$	$p_3$	.....	$p_k$	.....	$p_t$		
$V_1$	$x_{11}$	$x_{12}$	$x_{13}$	.....	$x_{1k}$	.....	$x_{1t}$	$x_{01}$	$R_1$
$V_2$	$x_{21}$	$x_{22}$	$x_{23}$	.....	$x_{2k}$	.....	$x_{2t}$	$x_{02}$	$R_2$
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
$V_i$	$x_{i1}$	$x_{i2}$	$x_{i3}$	.....	$x_{ik}$	.....	$x_{it}$	$x_{0i}$	$R_i$
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
$V_m$	$x_{m1}$	$x_{m2}$	$x_{m3}$	.....	$x_{mk}$	.....	$x_{mt}$	$x_{0m}$	$R_m$

Je třeba

1. odhadnout pravděpodobnost existence jednotlivých scénářů
2. vypočítat hodnotu kritéria, když se setká varianta „i“ se scénářem „k“
3. vypočítat očekávanou hodnotu kritéria
4. vypočítat rozptyl hodnoty kritéria
5. posoudit pro každou variantu její očekávanou hodnotu a její riziko
6. rozhodnout se ve prospěch jedné varianty



# MANAHRA

## 2. Téma: Rozhodování

### Aplikace modelu jednokriteriálního rozhodování v podmínkách rizika

#### Poznámky k předchozímu snímku:

ad 1) Hodnota pravděpodobnosti existence jednotlivých scénářů musí být řádně zdůvodněna.

ad 2) Kritériem je zisk. Výpočet zisku musí být zcela transparentní. Musí být známo, z jakých veličin se vycházelo a proč a podle jakého vzorce byl výpočet proveden.

ad 3) a 4) Jednoduché výpočty dle daných pravidel.

ad 5) a 6) Zohlednit a zdůvodnit vztah rozhodovatele k riziku.

# MANAHR

## 2. Téma: Rozhodování

### Aplikace modelu jednokriteriálního rozhodování v podmínkách rizika

#### **Doporučená struktura prezentace**

- ❑ Metodické zázemí (stačí jeden snímek)
- ❑ Předpokládaná chování jednotlivých konkurentů v kvalitativním a kvantitativním vyjádření.
- ❑ Syntéza tohoto chování do scénářů situace na trhu (cca 4 scénáře)
- ❑ Formulace variant cestou aplikace dlouhodobé strategie při zohlednění scénářů situace na trhu (cca 3 varianty).
- ❑ Zpracování matice pro jednokriteriální hodnocení v podmínkách rizika.
- ❑ Porovnání předpokládaných a skutečných výsledků. Diskuse a závěr.