



Cvičení 8

Plánování a rozhodování v organizaci



Příklad 1

Zařadte 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 2015 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 2015 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:

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

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

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

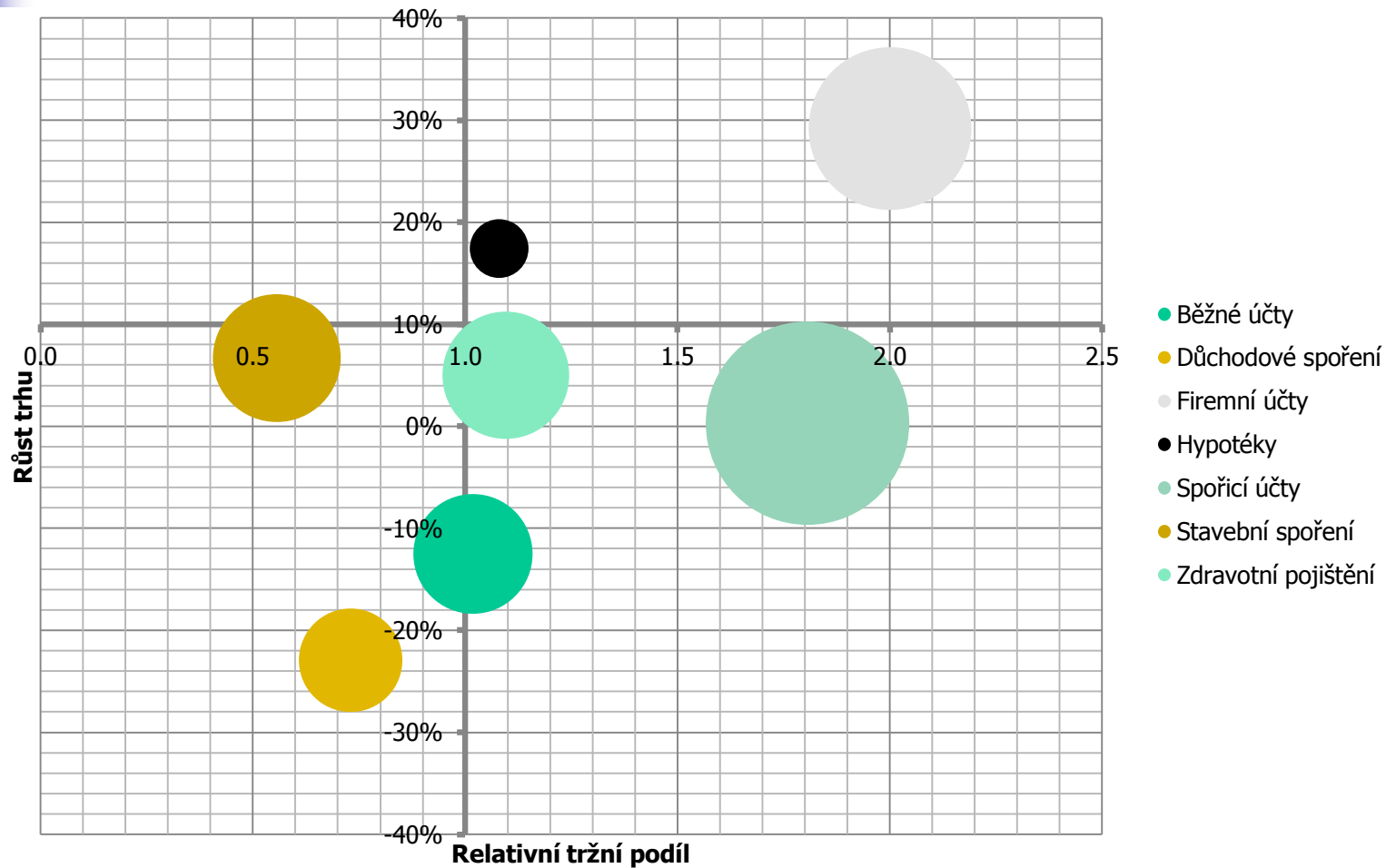
Výsledné hodnoty a matice pro Veselý úrok a.s. v roce 2013 jsou uvedeny níže.



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
 - Stavební spoření – od psa zachráněn pouze relativně vysokým růstem trhu. Má ovšem významný podíl na obratu, proto je vhodné se na tento produkt zaměřit a pokusit se přinejmenším stimulovat další tržní růst.
- 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.



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	vyšoká	15%
1 bod	135	velmi vyšoká	-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 vyšoká	1	5%	1
4. místo	95	5	vyšoká	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.



Řešení

5-ti bodová škála užitku:

5 000 Kč 5 b.	velmi malé náklady 5 b.	velmi malé výhody	1 b.
6 000 Kč 4 b.	malé náklady 4 b.	malé výhody	2 b.
7 000 Kč 3 b.	střední náklady 3 b.	střední výhody	3 b.
8 000 Kč 2 b.	vysoké náklady 2 b.	vysoké výhody	4 b.
9 000 Kč 1 b.	velmi vysoké náklady 1 b.	velmi vysoké výhody	5 b.

Rozhodovací matice

	Roční dopravní náklady v tis. Kč	Mzdové náklady	Daňové výhody	Celkem
1. místo	5	4	3	12
2. místo	2	3	5	10
3. místo	3	2	4	9
4. místo	3	4	4	11

Podnik vybere místo 1, neboť mu přináší nejvyšší užitek – 12 bodů.