

## Nabídka na koupi Hotcold

Karel Truber byl jmenován ředitelem firmy. Předchozí ředitel mu předal klíče od největší kanceláře v budově, kde sídlí Hotcold, pevně mu stiskl pravici a řekl, aby dobře pečoval o jeho dítě. Tklivý moment byl však vzápětí přehlušen návalem denní agendy a operativních úkolů. Karel za těch prvních čtrnáct dní ještě neodešel z kanceláře před osmou večer. Začal pochybovat, jestli ředitelské místo bylo skutečně ternem jeho kariéry.

Do kanceláře přišli na smlouvanou schůzku dva pánové v dobře padnoucích oblecích. Firma KlimaObr, kterou reprezentovali, je největším hráčem v oboru v celé zemi. Karel se domníval, že přišli domluvit možnou spolupráci nebo naopak hrozit konkurenčním střetem. Události se však brzy vyvinuly vlastním směrem.

Začal mluvit ten mladší, který měl tak ostré sykavky, že ho muselo být slyšet i přes ulici: „Vy asi úplně nevíte, proč jsme tady. My uvažujeme o další expanzi a přemýšlíme o založení pobočky ve vašem městě. Než se do toho však pustíme, chtěli bychom vědět, jestli by Hotcold nebyl na prodej.“ Karel už se pár jednání s ostřílenými hochy účastnil, a tak s pokerovou tváří na sobě nedal nic znát, pět vteřin rozmýšlel svou odpověď a pak opáčil, že podobné diskuse by asi bylo lepší vést s majitelem firmy než s ním. Tu se vložil do diskuse ten starší. „Ale, pane Trubero, my jsme svůj domácí úkol splnili a víme, že majitelé v podstatě udělají to, co jim navrhneme. Jinak bychom tu s Vámi neseděli.“

Schůzka pak přešlapovala na místě. Pánové z KlimaObr se snažili nabídnout Karlovi osobní výhody a teplé místo v dozorčí radě, což on odmítl byť jen jako téma k diskusi. Je pravda, že ještě před nástupem do funkce uvažoval, kam dál by měl firmu posunout a jaké jsou její strategické možnosti. Nabídka převzetí ze strany KlimaObr ho však trochu zaskočila. Potřeboval získat čas. Další schůzku smluvili za dva týdny.

### Otázky:

1. Jedná se o rozhodovací problém? Jak byste ho vymezili?
2. Jakou má tento rozhodovací problém povahu? Která úroveň řízení by ho měla řešit?
3. Jak by probíhaly jednotlivé kroky rozhodovacího procesu?
4. Měl by se daný problém řešit pomocí individuálního nebo skupinového rozhodování? Proč?
5. Jaké informace by měl Karel Truber k řešení tohoto problému získat?

## **Problematický rozpočet**

Jste vedoucí oddělení technického vývoje, máte rozsáhlé zkušenosti s vývojem systémů na kontrolu jakosti. Jako vedoucí projektu jste nedávno se svojí skupinou vyvinul pracovní model pro recyklační systém nového druhu, který umožní Vaše výrobky recyklovat a i jednotlivé díly opakovaně používat. Váš nadřízený Vás požádal, abyste připravil návrh smlouvy pro další vývoj a testování systému.

Takovéto návrhy jste již dělal a je zde vždy velká konkurence. Kalkulace je tedy vždy rozhodující, aby projekt byl podnikem podpořen. Hlavní problém u návrhu je vyhodnocení nákladů na strojový čas a případné softwarové práce potřebné pro analýzu firmy. Tomu zrovna moc nerozumíte, protože se tato oblast dynamicky vyvíjí a věci zcela neznáte a nevíte o všech možnostech. Vaši spolupracovníci naopak tyto zkušenosti mají, ale mají i představu o pěkném rozpočtu, ve kterém budou zahrnuty i výzkumné práce, které pro projekt nejsou klíčové. Tento názor s nimi nesdílíte a snažíte se rozpočet co nejlépe minimalizovat. Z toho důvodu se liší Vaše názory na nákup softwaru. Máte na výběr mezi několika produkty a každý z Vašich kolegů preferuje ten, který nejvíce vyhovuje jeho práci. Potřebujete udělat pouze kalkulaci, nemusíte tedy nutně rozhodnout, který software se vybere. Potřebujete stanovit reálný rozpočet, protože chcete tento projekt získat. Rozdílné názory Vás ale ovlivňují.

### **Otázky:**

1. Rozhodněte se pro individuální nebo skupinový způsob rozhodování. Popište výhody a nevýhody vzhledem k popsané situaci u obou způsobů.
2. Definujte podstatná kritéria pro výběr softwaru.
3. Definovaná kritéria ohodnoťte vahou důležitosti v intervalu 1-10. Jednotlivá kritéria a jejich váhu zargumentujte.
4. Vytvořte vícekritériální tabulku.
5. Na základě vícekritériální tabulky označte výsledné řešení.

## Výměna starých autoklávů

Firma Atma podniká na českém trhu v oblasti potravinářství. Ve své výrobě používala čtyři staré autoklávky, které byly již na konci své životnosti. Tyto autoklávky zajišťují sterilaci nebo pasteraci ovocných a zeleninových výrobků firmy a mají proto klíčový vliv na bezpečnost potravin. Proto se firma rozhodla tyto autoklávky nahradit novými, aby minimalizovala riziko, že staré autoklávky nebudou plnit svou funkci správně.

Firma provedla výběrové řízení, jednoznačně kvalitou zvítězily autoklávky Panini. Tuto značku do výběrového řízení nabídli dva dodavatelé, firma Design Food, s kterou má firma Atma dlouhodobé vztahy a odebírá od ní řadu dalších technologií. Druhá nabídka do výběrového řízení byla od zcela neznámé firmy, s kterou firma Atma nemá doposud žádnou zkušenost.

Ředitel podniku Atma stojí před těžkým rozhodnutím, neznámá firma nabídla autoklávky o milion korun levněji než firma Design Food. Z předběžného jednání s firmou Design Food ředitel firmy pochopil, že neodebrání této velké zakázky od firmy Design Food by mohlo narušit jejich dobré vztahy. Mohli by ztratit odběratelské slevy na další jejich produkty a bonusy za dlouhodobou spolupráci. Vedoucí prodeje firmy Design Food snížení ceny nabízených autoklávů Panini razantně odmítl a označil možné levnější nabídky za podezřelé.

### Otázky:

1. Jaké druhy informací a výpočtů by měl mít ředitel firmy Atma před rozhodnutím k dispozici?
2. Jaké povahy je definovaný rozhodovací problém? Která úroveň řízení by ho měla řešit?
3. Jaká konkrétní kritéria jsou pro rozhodnutí v dané situaci podstatná?
4. Jaká rizika může přinést výměna všech čtyř starých zařízení najednou? Jaké náklady to může způsobit výrobě?