



MASARYKOVA UNIVERZITA V BRNĚ, EKONOMICKO - SPRÁVNÍ FAKULTA
Katedra podnikového hospodářství

PŘÍPADOVÉ STUDIE

Ing. Viliam Záthurecký, MBA
Univ.Prof.Dr.Dr.h.c.mult. Gerhard Reber, MBA

Identifikace modulu

Znak

- P H P R S T

Název

- Případové studie

Určení

- Program : management, strategické řízení podniku, studijní program : ekonomika a management
Obor : management

Garant

- Prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.

Autor

- Ing. Viliam Záthurecký, MBA
- Univ.Prof.Dr.Dr.h.c.mult. Gerhard Reber, MBA

Cíl

Vymezení cíle

Tento předmět resp. předložené případové studie rozvíjí teoretické poznatky , které studenti získají v kurzech management a strategické řízení podniku.

Publikace vtáhne studenta zábavně – poučnou formou do rozhodovacích procesů, nastíní mu jednotlivé možnosti rozhodovací strategie a učí ho týmové spolupráci, současně však poskytuje prostor pro samostatné rozhodování.

Případové studie jsou vybraným vzorkem manažerského chování v různých životních a pracovních situacích . Na základě této skutečnosti lze očekávat, že student je schopen vybrat takové situace, které jsou blízké jeho chování, jeho schopnosti řídit a organizovat.

Dovednosti a znalosti získané po studiu textů

Student by měl být schopen použít rozhodovací strategii pro nejen modelové situace v jeho pracovním životě, chápat postavení nadřízených ale i podřízených , řídit sebe i kolektiv.

Časový plán

Časová náročnost

- Prezenční část 8 hodin
- Samostudium 8 hodin
- Úkoly, prezentace vlastních případových studií 8 hodin
- Vyhodnocení 4 hodiny

Celkový studijní čas

- 28 hodin

Harmonogram

Prezenční část – obeznámí se s kurzem, požadavky, informace k samostudiu a zpracování vlastních případových studií, zopakování základních informací z oblasti managementu, strategického řízení podniku

Samostudium – studium předložených případových studií, vyhodnocení použití rozhodovací strategie, příprava vlastních případových studií

Prezentace vlastních případových studií – na základě studia typických předložených případových studií vypracování vlastních krátkých případových studií se zaměřením na rozhodovací strategii

Vyhodnocení – student vybere minimálně 5 případových studií , které jsou blízké jeho naturelu, pracovnímu zaměření, tyto vyhodnotí podle návodu , současně předloží max. 2 stránkovou vlastní případovou studii ze svého pracovního působení zaměřenou právě na rozhodovací strategii

Způsob studia

Studijní pomůcky

- text Případové studie
- management, Strategické řízení podniku
- Internet, podnikové materiály, výroční zprávy podniku
- Aktivní přístup ke studiu

Pracovní návod k řešení případových studií

V textu je uvedeno 29 situací vybraných z mnoha desítek manažerských případových studií - možností, do kterých se manažer v životě dostává. Výběr případových studií odpovídá modelovým situacím, které jsou vhodné pro posuzování řídicích dispozic a rozhodnutí. Každá ze situací staví šéfa – představeného, vedoucího týmu před určitý problém, kdy se od něj očekává aktivní jednání se všemi možnými důsledky. Pro řešení každého z následujících problémů je k dispozici škála o pěti možnostech, které představují tzv. **rozhodovací strategii**.

Případové studie slouží jako pomůcka při studiu managementu a teorii strategického řízení.

Čtenář, student nebo i řídicí pracovník má možnost vžít se do popisovaných situací a rozhodovat podle vlastního uvážení jakou variantu řešení zvolí.

Pochopitelně, že vás , jako **vedoucího** musí zajímat role, jakou při vašem rozhodování bude mít tým, který řídíte.

K dispozici máte bližší popis jednotlivých možností či variant zmíněné rozhodovací strategie:

A – sám si vyřešíte problém, vystačíte přitom s informacemi, které máte momentálně k dispozici

B – od vašich spolupracovníků si opatříte další potřebné informace, které potvrdí nebo doplní to, co víte, včetně speciálních informací potřebných pro vaše kvalifikované rozhodnutí. Vaši spolupracovníci nemají příliš možností jiným způsobem ovlivnit vaše rozhodování – opět rozhodnete sám.

C – o problému pohovoříte s každým jednotlivce, aniž byste svolával poradu celé skupiny. Zvážíte všechny nápady a návrhy. Při svém konečném rozhodnutí můžete, ale i nemusíte dbát ohled na názory a stanoviska vašich spolupracovníků.

D – ke vzniklému problému svoláte poradu celého kolektivu vašich spolupracovníků, nastřádáte potřebné nápady a návrhy a při konečném rozhodnutí, které provedete sám i v tomto případě, můžete, ale i nemusíte brát ohled na myšlenky vašich spolupracovníků.

E – o problému diskutujete s kolegy ve skupině, všichni společně zvažujete možnosti a pokoušíte se přitom dospět k jednohlasnému řešení. Zaujímáte přitom roli šéfa, který diskusi koordinuje a odpovídá za to, že kritické momenty řešeného problému budou důsledně posouzeny. Svými názory přispíváte k diskusi, ale nesnažíte se týmu vnutit svá řešení. Jste však připraven vžít na sebe odpovědnost za každé rozhodnutí, na kterém se váš kolektiv ujednotí, a budete ho prosazovat.

Nyní je vaším úkolem vžít se do úlohy **představeného**, vedoucího manažera a v každé situaci vybrat jednu z pěti možností rozhodovací strategie. Přečtěte si dobře jednotlivá zadání a možnost, kterou považujete za nejvhodnější, zakřížkujte na konci každého textu.

Pomůcka - abyste se nemusel stále vracet k definovaným variantám A - D, připravte si k ruce **výsledný list**, na kterém budou uvedeny otázky a rozhodovací možnosti. Při zpracování situací bude vhodné, budete-li si činit poznámky. Tyto poznámky vám budou později při vyhodnocování, kdy se a budete k jednotlivým situacím vracet, sloužit k tomu, abyste objektivně posuzovali nejen své možnosti, ale i motivaci, kterou jste byli při svém rozhodování vedeni.

Nepovažujte řešení situací za test, ve kterém záleží jen na správných odpovědích. Chcete se dozvědět především pravdu o sobě, dívejte se tedy na toto cvičení jako na zajímavou šanci získat obraz vašich manažerských dispozic a případně je zlepšovat.

Až si promyslíte a vyřešíte všechny situace, přepište své výsledky na „**výsledný list**“,

Případ č. 1: Havárie tepelného systému

Místo děje: spalovna
Vaše pozice: vedoucí oddělení údržby

V parním cirkulačním systému generátoru byla objevena chyba. Je tak závažná, že je nutná oprava, a to hned, jakmile se k ní dostanete, což bude zhruba 5 dní.

Oprava bude velice zkomplikována vysokou teplotou a nepřístupností chybného místa. Opravou bude nutné pověřit tým 2 pracovníků. Čas nutný pro opravu představuje jednu z kritických veličin, protože každé otálení ztíží uvedení celého generátoru do provozu a zvýší podstatně náklady.

Vy jako vedoucí oddělení údržby musíte určit dva lidi do týmů. Je vám podřízeno 6 specialistů na opravy. Liší se zkušenostmi a kvalifikací. Znáte je velice dobře a byl byste schopen bez problémů určit dva, kteří by byli vhodní k provedení úkolu.

V minulosti bylo obvyklé, že jste při problému, který s sebou nesl riziko vysoké teploty a nepřístupnosti místa, svolal pracovníky a problém prodiskutoval ve skupině. Rozhodnutí jste pak přenechal na svých spolupracovnících, kteří sami rozhodli, kdo z nich úkol provede. Tento způsob však vždy nevedl k uspokojivým výsledkům, protože se ve skupině vytvořila tendence vybírat mladší spolupracovníky s tím, že potřebují získat zkušenosti. Jste přesvědčen, že takto neúměrně narostla spotřeba času a že ani teď by tomu nebylo jinak.

Jste si vědom, že členové skupiny si zvykli na svou spoluúčast při procesech rozhodování. Určitě by byli proti tomu, abyste dané dva muže vybral sám. Protože místo, kde se má opravovat a nebezpečné podmínky znemožňují bezprostřední kontrolu, závisí doba opravy značně na celkové připravenosti zvolených pracovníků provést úkol.

Rozhodovací strategie podle vaší volby:

A B C D E

Poznámky:

Případ č. 2: Neobvyklý cíl platby

Místo děje: výrobní podnik
Vaše pozice: vedoucí odbytu

Ve své pozici vedoucího obchodního úseku se často dostanete do situace, že na vašem psacím stole skončí požadavky zákazníků, vymykající se z běžného rámce. Jeden z nich přichází od relativně nového zákazníka a obsahuje žádost o prodloužení platebního termínu při velkém nákupu (25. mil. Kč), na němž se podílejí různé skupiny vašich výrobků. Návrh požaduje poskytnutí extrémně výhodných podmínek, na které byste normálně nepřistoupil. Tento případ je jiný v tom, že momentálně máte k dispozici obrovské zásoby většiny výrobků, což je důsledek nečekaně slabé konjunktury posledních šesti měsíců.

Vycházíte z toho, že požadavek možná představuje začátek dalších jednání. V minulosti jste prokázal, že máte schopnost získat vždy nejvýhodnější podmínky. V rámci příprav na tato jednání jste se co nejpodrobněji seznámil s finanční situací potenciálního zákazníka.

Jsou vám podřízeni čtyři obchodníci, z nichž každý zodpovídá za jednu skupinu výrobků. Všichni vědí o možné smlouvě a sdílejí vaše mínění, že je velice důležité vyjednat takové podmínky, které zajistí pro podnik minimální riziko odstoupení a maximální zisk. Kdyby se tento zvláštní obchod uzavřel, nečeká ani vás ani nikoho z vašich spolupracovníků žádný bezprostřední bonus. U vaší firmy existuje pouze systém podílu na zisku, který se orientuje podle ročního zisku.

Vaši spolupracovníci se podstatně odlišují ve svých názorech na to, jak dalece se musí novému zákazníkovi vyjít vstříc. Oba mladší prodavači si vybudovali pověst milovníků rizika, zatímco oba o něco starší prodavači jednají podstatně konzervativněji.

Na vás teď záleží, jaké rozhodnutí přijmete, jestli budete akceptovat přání nového zákazníka, nebo jestli ho odmítnete, nebo jestli nabídnete vždy vhodný kompromis.

Rozhodovací strategie podle vaší volby:

A B C D E

Poznámky:

Případ č. 3: Nařízení o nošení kravat

Místo děje: obchodní skupina
Vaše pozice: vedoucí skupiny

Podnik, pro který již léta pracujete, byl prodán a nová mateřská společnost vyměnila vašeho nadřízeného. Vedoucí oddělení, který je vám nově nadřízen, je člověk s malými zkušenostmi vedoucího, před nímž nemáte téměř žádný respekt.

Ve vaší funkci vedoucího skupiny obchodní skupiny vám dal příkaz, podle nějž je třeba celkově změnit chování v práci, ale především oblékání a společenské formy v kanceláři. Nechce už vidět dlouhé vlasy a muže bez kravaty.

Mluvil jste se svými nadřízeným a zastával se dosavadních zvyklostí. Současně jste mu sdělil, že změny, o které usiluje, mohou způsobit negativní postoje pracovníků, upadání pracovní morálky a dokonce výpovědi těch nejlepších mladých pracovníků.

Váš nadřízený připouští, že vaše skupina dosáhla vynikajícího standardu ve výkonech a že tyto změny pravděpodobně nepovedou ke zvýšení výkonů. Přesto ale neudělá ústupek, aby svůj postoj změnil. Dodává, že mu nejde ani tak o to, jaká detailní pravidla se domluví, ale musí to vždy vést k profesionálnímu vystupování. Dal vám jednoměsíční lhůtu, v níž máte docílit odpovídajících výsledků. V případě, že se vám to nepodaří, hodlá nařídit detailní systém pravidel a předpisů, jímž se budou muset řídit všichni pracovníci vaší skupiny. Stojíte tedy před problémem, jaké opatření by bylo vhodné k tomu, aby sladilo jednání vašich spolupracovníků s generálním požadavkem.

Téměř všichni vaši spolupracovníci jsou mladší než 30 let a mají vysokoškolské vzdělání. Tyto společenské rysy, týkající se stáří, vzdělání, ale také úspěch skupiny zformovaly tým, který drží pohromadě a společně zvládá všechny problémy. Tým je silně orientován na skupinové normy, které však stojí v naprostém protikladu k návrhům oblečení a chování, které předkládá váš nadřízený. Vy sám si myslíte, že např. vaši spolupracovníci jsou přesvědčeni, že délka vlasů, kotlety či to, jestli někdo nosí kravatu, je čistě věcí osobního vkusu.

Rozhodovací strategie podle vaší volby:

A B C D E

Poznámky:

Případ č. 4: Nebezpečná dětská prolízka

Místo děje: podnik na výrobu dřevěných prolézek
Vaše pozice: vedoucí oddělení designu

Jste vedoucím oddělení designu u velké firmy, která vyrábí dětské dřevěné prolízky. Zodpovídáte za návrhy a vývoj nových výrobků. Je to velice těžká úloha vzhledem k neustále se měnící poptávce v tomto velmi nejistém a silně konkurenčním odvětví. Vše týmy designérů, každý z nich pod vedením skupinového vedoucího, jsou tak vystaveny konstantnímu tlaku a musí stále produkovat nové myšlenky, které by byly schopny udržet se na trhu.

Na konci výrobního procesu je kontrola kvality, která podléhá vedoucímu výroby. Pokud tato kontrola objeví něco problematického, co souvisí s designem výrobků, dojde k poradě s jedním z vašich skupinových vedoucích a ten navrhne změny výrobků. V důsledku zvýšené citlivosti zákazníků na bezpečnost dětských prolézek byla před nedávnem rozšířena pravomoc kontroly kvality. Od této doby neposuzuje pouze kvalitu, ale i bezpečnost výrobků. A zde došlo k obtížnému problému.

Zpráva, vypracovaná občanským sdružením spotřebitelů, která byla určena ke zveřejnění, dala jeden z vašich nejnovějších výrobků na „černou listinu“, aniž by pro to udala konkrétní důvody. To vás a další vedoucí pracovníky firmy velmi rozhořčilo, neboť panoval názor, že právě tento výrobek bude jedním z nejúspěšnějších v nabídce pro nadcházející vánoční sezónu. Pracovníci sdružení dali vaší firmě příležitost reagovat na zprávu dříve, než bude zveřejněna. Šéf kontroly kvality se proto spojil s vašimi designéry. Doneslo se vám, že vaši spolupracovníci reagovali spíše defenzivně a zprávu odmítli jako „přehnanou reakci a fanatický nesmysl“. Vaši spolupracovníci sdělili kontrole kvality, že nebezpečí úrazu sice nelze nikdy úplně vyloučit, ale že tento výrobek patří v navržené formě bezpochyby k bezpečnému druhu. Bylo doporučeno zprávu jednoduše ignorovat.

Protože se v tomto případě nejednalo o žádnou rutinní záležitost, rozhodl jste se, že se případu ujmete sám. Protože týmy vašich designérů se podrobně zabývaly všemi aspekty vývoje této specifické hračky, získal jste podezření, že jejich reakce byly jednostranné a ovlivněné emocionálně více než prakticky. Nejste přesvědčen o tom, že si sdružení spotřebitelů není vědomo své odpovědnosti. Jde vám o to, abyste problém prozkoumal co nejpodrobněji. Jméno vaší firmy coby výrobce kvalitativně výborných dřevěných prolézek by bylo poškozeno, kdyby zpráva byla publikována, a tím zničila důvěru veřejnosti ve váš podnik.

Na vás teď záleží, jaké doporučení dáte kontrole kvality, jestli a jak se má v této těžké a nepřehledné situaci reagovat. Poslední slovo ohledně změny výrobku má pak vedoucí kontroly kvality. Možné změny, jejich příprava a provedení se vás nedotknou, neboť tyto aktivity jsou plně v rukou výroby.

Abyste mohl problém podrobně analyzovat, jste odkázán na intenzivní spolupráci designérů a jejich zkušenost. Bezpochyby právě vaši spolupracovníci přinášejí ty odborné znalosti a zkušenosti, které jsou nutné k formulování potřebných kritérií bezpečnosti a návrhu změn a také k tomu, aby tyto změny mohly být provedeny.

Rozhodovací strategie podle vaší volby:

A B C D E

Poznámky:

Případ č. 5: Poptávka po parkovišti

Místo děje: průmyslový podnik
Vaše pozice: vedoucí výroby

Vaše pražské ústředí vás právě jmenovalo vedoucím výroby jedné nové provozovny v jiném kraji. Vaše kancelář bude v nové továrny, která se právě staví na okraji krajského města. Vy a tým vašich pěti vedoucích oddělení pracujete společně na výběru dalších pracovníků, kupujete zařízení a vůbec se obecně zabýváte těmi problémy, které by mohly pravděpodobně vzniknout ve třech měsících po zavedení nové provozovny.

Včera večer jste dostal od architekta sadu konečných plánů budov. Na první pohled jste si všiml parkoviště, které bude k dispozici. Na nevelkém pozemku na druhé straně ulice, která vede kolem továrny, je parkoviště určené pro dělníky a nižší vedoucí. Vedle je 7 míst k parkování bezprostředně vedle správní budovy, která jsou určena návštěvníkům rezervována pro vedení podniku. Platí závazná podniková zásada, že se návštěvníkům rezervují minimálně tři místa. Toto vám tedy ponechává pouze 4 místa, která musíte rozdělit mezi sebe a vašich 5 vedoucích oddělení. Neexistuje žádná možnost zvýšení počtu parkovacích míst.

Až dosud neexistovaly žádné znatelné rozdíly v postavení ve vašem týmu, který ve fázi plánování výborně spolupracoval. Jsou sice rozdíly v příjmech, které spočívají v tom, že inženýři pobírají nepatrně vyšší mzdu než ostatní pracovníci. Všichni se do nových pozic dostali povýšením a očekávají rezervované místo na parkování jako znamení jejich nového statutu. Ze zkušenosti víte, že lidé velice citlivě reagují na opatření, která by mohla zranit jejich představy o statutu. Až dosud jste se svými podřízenými v týmu výborně spolupracoval a bojíte se učinit něco, co by tyto dobré vztahy mohlo poškodit.

Rozhodovací strategie podle vaší volby:

A B C D E

Poznámky:

Případ č. 6: Série vloupání

Místo děje: průmyslový podnik
Vaše pozice: vedoucí ostrahy závodu

Zdá se, že ostraha závodu projevuje vážné „úpadkové jevy“ a je téměř neúčinná. V posledních 6 týdnech bylo hlášeno 6 vloupání a případy nezákonného pobytu osob na území závodu. Vy máte podezření, že došlo ještě k řadě dalších případů, které nebyly zjištěny. Ačkoliv každý z případu zkoumali vaši spolupracovníci i místní policie, jste toho názoru, že je nejvyšší čas obstarat si přesný přehled o situaci. Jaké byly příčiny těchto vloupání a co se dá udělat, aby se tomu v budoucnu zabránilo.

Jste vysoce vážený policejní inspektor v důchodě a momentálně jste vedoucím malého týmu bezpečnostní služby v závodě, která odpovídá za bezpečnost na území závodu. Sice nikdo z vašich podřízených nemá za sebou srovnatelné policejní zkušenosti, ale všichni jsou přesvědčeni, že vás předčí v informacích, které mají ze svých každodenních obchůzek závodem, který tudíž přesně znají. Je možné, že vám tyto skutečnosti opravdu unikají a jistě by vám pomohlo, kdybyste je mohl využít při řešení vašich problémů.

Máte plnou důvěru v tým, který jste sám vybral a vyškolil. Vaši spolupracovníci tuto důvěru ocenili dobrou spoluprací s vámi i mezi sebou. Každý je pyšný na svou práci a uznává vaši autoritu a odborné znalosti v otázkách bezpečnosti. Na základě všech faktů, které máte k dispozici, jste si jist, že vloupání nepocházejí od místních zaměstnanců – alespoň žádný z vašich spolupracovníků se na tom nepodílí.

Váš problém spočívá v určení těch oblastí bezpečnosti podniku, které potřebují zlepšení a v rozhodnutí o konkrétních opatřeních, která mají být přijata, aby se zmenšila pravděpodobnost kriminálních případů. Musíte ale dbát na to, abyste získal pro každé opatření podporu svých spolupracovníků, neboť ti jsou zodpovědní za jejich provádění. Kontrola každého muže při jeho obchůzkách je nemožná.

Jste pevně přesvědčen o tom, že jedno opatření vaše problémy s bezpečností nemůže vyřešit. Zdá se nutné vyvinout a zavést zcela nový systém bezpečnosti, který bude sjednocovat rozdílné myšlenky.

Rozhodovací strategie podle vaší volby:

A B C D E

Poznámky:

Případ č. 7: Sporné zaměření na expanzi

Místo děje: výrobní podnik
Vaše pozice: ředitel

Jste ředitelem relativně malého výrobního podniku, který vyrábí různé díly pro rádia, televizory a další elektronické přístroje. Jste ve své funkci dva roky. Během této doby prodělal podnik rozhodující reorganizační proces, který byl vyvolán pětiletým obdobím narůstání ztrát a stále se zhoršující pozici na trhu. Zatímco elektrotechnický průmysl se obecně nachází ve stadiu rapidního vzestupu, má váš podnik – stejně jako jiní menší výrobci součástek – potíže, aby stačil sledovat rychlý technologický rozvoj a udržet se v silné konkurenci velkých podniků v branži.

Jedním z vašich prvních projektů coby ředitele byla účast větší části vaší výrobní kapacity na speciálních úkolech, při nich mohou být zisky trochu vyšší a vy se nemusíte obávat tak velké konkurence velkých firem z branže. Tato nová orientace byla natolik úspěšná, že podnik mohl poprvé po letech vykazovat znovu zisk. Nebylo toho ale dosaženo bez problémů. Rychle se měnící poptávka na tomto speciálním trhu vyžaduje neobvyklou flexibilitu výrobního procesu. V budově, která je stará 30 let, běží výroba momentálně ve čtyřech různých poschodích, čímž je tato flexibilita podstatně narušena.

Došel jste k přesvědčení, že další krok musí spočívat v rozšíření výrobní kapacity stavbou nebo dokoupením nového výrobního zařízení. V minulosti jste byl donucen odmítnout dvě nebo tři lukrativní nabídky ke smlouvě, protože při dané kapacitě nebylo možné dodržet dodací lhůty. Nové výrobní prostory by podobné problémy vyřešily a náklady na výrobní jednotku by podstatně klesly.

Ostatní členové vedení podniku jsou rozdílného mínění co se týče právnosti vámi navržené expanze. Protože každý z vedoucích pracovníků se podílí na podniku ne zrovna nepodstatným kapitálem, je jasné, že všem jde o to, aby podnik vykazoval zisk. Ačkoli v některých věcech máte jiný názor než vaši spolupracovníci, nepochybujete o tom, že se všichni snaží postavit podnik na nohy. Např. váš kontrolor se stará o to, aby zásoby podniku byly malé a aby se tak získaly nutné finanční prostředky pro expanzi. To by vás mohlo nutit přibrat nové partnery nebo požadovat úvěr. Současná hospodářská situace podniku nabízí jen stěží předpoklady k realizaci jedné ze dvou cest financování, které by proběhly za výhodných podmínek. Kromě toho by trvalo dlouho, než by z expanze začal plynout zisk; v této přechodné době by mohla konjunktura firmu zruinovat. Vedoucí výroby dává k úvaze to, že ceny pozemků a ceny nových věcí do podniku jsou momentálně přehnaně vysoké a s expanzí by se mělo raději počkat, až bude na trhu situace zase výhodnější pro kupce.

Na druhé straně vedoucí odbytu sdílí vaše přesvědčení, že expanze je to jediné správné řešení. Ačkoli vaše rozhovory na téma expanze s ostatními členy vedení podniku byly pouze příležitostné a konaly se neoficiálně, získal jste dojem, že mínění jednotlivců jsou založena na pevných rozhodnutích. Vy sám jste ve své argumentaci postupoval velice opatrně, neboť jste přesvědčen o tom, že pouze jednoznačná podpora může zajistit úspěch takového záměru. V minulosti jste vedoucím pracovníkům přidělil velkou pravomoc při spolurozhodování podobně důležitých věcí a tato důvěra vás nikdy nezklamala.

Včera jste se dozvěděl, že jedna místní firma nabízí k prodeji relativně nové výrobní zařízení. Podařilo se vám telefonicky si zjistit nutné informace a data a jste přesvědčen, že tato překvapivá nabídka ideálně odpovídá vašim požadavkům k tomu přistupuje i prodejní

cena, která je za podnik tohoto druhu velmi výhodná. Prodávající vám dal týden času na rozmyšlenou a je na vás, abyste se během této lhůty rozhodl.

Rozhodovací strategie podle vaší volby:

A B C D E

Poznámky:

Případ č. 8: Vzrušující cesta na festival

Místo děje: cestovní kancelář
Vaše pozice: manažer cest

Jste manažerem cest velké mezinárodní cestovní kanceláře. Vaším úkolem je sestavovat zájezdy, které obsahují cestu letadlem, ubytování v hotelu a prohlídky. Tyto zájezdy se pak nabízejí na celém světě. Jste zaměstnán v cestovní kanceláři v Brně, která je pro vaši společnost důležitá kvůli velkému počtu turistů z Rakouska, Německa, ale především z USA a také z Blízkého Východu, kteří navštěvují vaši zemi přes Rakousko. Pokud si turisté zajistí celou cestu, mají levnější let, ale i další aktivity během cesty.

Máte malou skupinu spolupracovníků, která zajišťuje, že vše důležité pro nově přijíždějící skupinu je připraveno a že o turisty bude postaráno v době, kdy se budou zdržovat v Brně.

Jedním z vašich šlágrů je osmidenní zájezd z New Yorku na zimní Vídeň s návštěvou Brna a okolí. Začátek je v New Yorku v sobotu večer, návrat následující neděli. Tato cesta proběhla už několikrát bez problémů. Ale tentokrát mělo letadlo pravidelný Boeing – po třech hodinách letu nad Atlantikem problémy s jedním z motorů a pilot se rozhodl vrátit. Ačkoliv při zpáteční cestě letu vypadl i další motor, přistálo letadlo bez potíží na Kennedyho letišti. Naneštěstí následoval obnovený start náhradního letadla až za 24 hodin, takže pasažéři museli prožít noc v hotelu v New Yorku.

Když 264 účastníků cesty dorazilo v pondělí odpoledne do Vídně, byli mnozí z nich rozčileni. Vaše kancelář byla zaplavena stížnostmi. Někteří lidé žádali jako odškodnění za čas ztracený v New Yorku prodloužení pobytu. Jiní si nemohli pobyt prodloužit, ale požadovali vrátit peníze za onu část cesty, kterou promeškali. Další zase udávali, že nebyli srozuměni s tím, že poletí zpět stejnou linkou – měli stále ještě strach z předchozího zážitku. Každé vyhovění těmto nejrůznějším přáním bude stát vaši firmu spoustu peněz, neboť budete muset všechno, co poskytnete nad dohodnutou smlouvu, zaplatit zvlášť.

Domníváte se, že budou následovat další stížnosti a speciální přání. Proto jste zavolal do centrály vaší firmy. Informoval jste své nadřízené o situaci a prosil o pokyny. Protože čas hrál proti vám, bylo vám nakonec řečeno, abyste rozhodl sám, co budete s požadavky zákazníků dělat. Byl jste upozorněn na to, abyste měl ohled na dodatečné výdaje na jedné straně a na druhé straně na reklamu, kterou by vám mohli dělat spokojení zákazníci.

Vaši spolupracovníci mají stejně jako vy zájem na řešení problému a pokoušejí se najít odpovídající odškodnění. Ačkoliv všichni bezpochyby zastupují zájmy firmy, víte z minulých diskusí, že někteří z nich mají strach v první řadě z rostoucích nákladů, jiní mají strach zase spíše o jméno firmy. V každém případě je problém tak komplexní, že rozhodnutí „buď – anebo“ by nebylo správné. Upřímně řečeno, nikdy dříve jste podobnou situaci neřešil, a tak vlastně nevíte, co dělat. Až v této obtížné situaci přijmete nějaké rozhodnutí, bude lehké ho provést a informovat vaše zákazníky.

Rozhodovací strategie podle vaší volby:

A B C D E

Poznámky:

Případ č. 9: Neočekávaná exploze nákladů

Místo děje: průmyslový podnik
Vaše pozice: vedoucí oddělení

Jste vedoucím právního oddělení průmyslového podniku. Váš podnik dohodl s výrobcem dodání speciální litinové formy za Kč 500 000,-. V prosinci, kdy byla dodávka zpožděna už o pět měsíců, se výrobce dostal do složité situace a sdělil vám, že by trvalo měsíce, než by byl schopen dodat komplexní formu.

Vaše firma souhlasila s tím, že převezme formu v jejím současném stavu a zaplatí za ni Kč 200 000,- kupní ceny. Bylo dohodnuto, že možné diference mezi náklady na dokončení a oním obnosem bude poukázána dodavatelské firmě.

Náklady, které byly třeba k tomu, aby byla forma uvedena do stavu vhodného pro vaši produkci, byly nečekaně vysoké a pohybovaly se v částce vyšší než Kč 800 000,-. Předseda představenstva vašeho podniku, kterému přímo podléháte, vás požádal, abyste prozkoumal, do jaké míry lze vyžadovat Kč 600 000,- nákladů od dodavatelské firmy právními prostředky.

Tři z vašich právníků se tím zabývali. Dva z nich tvrdě prosazovali, aby se postupovalo právní cestou. Třetí zastupoval stejně odhodlaně protikladný názor. Velmi odhodlané jednání obou zastánců je možná orientováno politicky, protože se oba aktivně angažují v místní skupině opozičních politických zastupitelů. Oba v minulosti hrubě kritizovali dodavatelskou firmu, jejíž ředitel je radním a exponovaným mluvčím politického uskupení.

Ať se rozhodnete jakkoli, jste odkázán na pomoc vašich spolupracovníků. Pokud se rozhodnete pro právní spor, budou případ před soudem řešit vaši lidé. Minulost ukázala, že vnitřní přesvědčení o otázce sporu může velmi podstatně ovlivnit jeho výsledek. Když se rozhodnete nepostupovat právní cestou, může se vztek vašich spolupracovníků obrátit různým způsobem proti vaší osobě.

Víte, že jsou jen dva faktory, které rozhodují o tom, jestli právní kroky mají nebo nemají smysl. Jedním je výška soudních nákladů, kterou podle minulých zkušeností odhadujete na Kč 200 000,-. Druhým je pravděpodobnost, že proces vyhraje, to ovšem nedokážete přesně odhadnout, protože jste se ještě nikdy ničím podobným nezabýval.

Zkoumání vašich tří spolupracovníků se rozšířilo na studium velkého počtu právních předpisů, které jsou jednoznačné. Ukazuje se, že už jsou k dispozici soudní rozhodnutí k podobným sporným otázkám. Komplexní právní skutková podstata ale není dotčena a váš případ není možné nahlížet jako precedens.

Rozhodovací strategie podle vaší volby:

A B C D E

Poznámky:

Případ č. 10: Výstřednost v zahraniční službě

Místo děje: hlavní správa
Vaše pozice: vedoucí oddělení

Jste vedoucím oddělení „Centrálního marketingu“ jedné výrobně-obchodní společnosti se zahraničními pobočkami po celé Evropě. Vaši **nepřímí** spolupracovníci v hlavní správě tráví většinu času tím, že navštěvují oblastní prodejní kanceláře. Jste velmi znepokojen tím, že výdaje na tyto cesty jsou značně vysoké. A to především vzhledem ke skutečnosti, že vyhlídky do budoucnosti vaší firmy jsou všechno jiné jen ne růžové, a proto pro všechna oddělení bude vydáno heslo „přitáhnout si opasek“.

Poté, co jste se krátce informoval o zvyklostech vašich spolupracovníků, vám bylo zřejmé, že existuje celá řada opatření pro ušetření výdajů. Vnitřní controllingové oddělení, které jste požádal aby přezkoušelo stanovení výdajů z dřívějšího období, potvrdilo váš konečný závěr, že různé, vašimi spolupracovníky vysoce oceněné „extravagance“, by mohly být zkráceny. Vaši pracovníci by mohli např. omezit cestování bussines třídou letadlem jen na případy, kdy jsou všechna ostatní místa už prodána. Také by mohli k dopravě na letiště použít letištní dopravu, místo aby jezdili vždy taxíkem či služebním autem. Podle vašeho názoru by se mohlo ještě více ušetřit, kdyby váš personál cesty pečlivě naplánoval a odhlasoval a aby, pokud je to možné, bylo více úkolů spojeno s jednou a toutéž návštěvou.

Úspěch každého opatření pro ušetření výdajů závisí však na vnitřní ochotě vašich pracovníků. Nemáte ani úmysl ani čas podrobně kontrolovat vyúčtování cest vašich lidí. Domníváte se, že nikdo vaše ideje o šetření nesdílí. Před rokem jste byl v téže situaci jako vaši pracovníci dnes a víte přesně, že si myslí, že mají nárok na všechny tyto příjemnosti.

Problémem je stanovit, jak – a zda-li vůbec – změnit dosavadní pravidla cestování a účtování vzhledem k obtížnému hospodářskému rozvoji podniku.

Rozhodovací strategie podle vaší volby:

A B C D E

Poznámky:

Případ č. 11: „Stávkující“ vysokoteplotní čerpadlo

Místo děje: průmyslový podnik
Vaše pozice: hlavní vedoucí technického oddělení

Technické dimenzování vysokoteplotního čerpadla, které je pro proces výroby ve vašem podniku nezbytné se ukázalo jako nepoužitelné. Výrobní ředitel, kterému přímo podléháte, vás pověřil vypracováním řešení tohoto problému. Musíte brát v úvahu bezprostřední náklady, ale též dlouhodobé výdaje. Během posledních dvou týdnů jste se tímto problémem intenzivně zabýval a shromáždil jste si všechny potřebné věcné informace, které jste nemohl sehnat.

Jedna možnost by byla dokoupit od dodavatele podobné čerpadlo, které by nemělo nedostatky stávajícího. To by ovšem znamenalo provést různé velmi drahé změny na ostatních zařízeních. Dva až tři týdny by dodavatel potřeboval na to, aby provedl celkovou instalaci. Ale smluvně by se vám zaručil, že se výroba rozběhne do čtyř týdnů, a to za běžné náklady, které jsou zhruba o 5% nižší než náklady dosavadní.

Další alternativou by bylo přebudování dosavadní konstrukce tak, aby splnila kritické hodnoty. Někteří z vedoucích oddělení se zabývali i těmito otázkami a zjistili, že přebudování by bylo možné bez omezení výroby. Nedá se ovšem odhadnout, kolik času by navrhované změny zabraly.

Vadí vám, že optimismus vašich spolupracovníků ohledně přebudování stávajícího čerpadla může být způsoben i jinými faktory, pro které máte sice pochopení, ale které s celou věcí vůbec nesouvisejí. Práce v jednotlivých odděleních bylo v posledních měsících stále méně. Máte podezření, že jednotliví vedoucí oddělení se obávají redukování svého personálu. Přestavba starého čerpadla by zaměstnala velké množství techniků. Viditelný úspěch by vylepšil image celého technického oddělení. Dokoupení čerpadla mimo firmu by bylo naopak chápáno jako akt, kterým se důležité zakázky rozdávají mimo mateřský podnik.

Do montážních prací nového čerpadla a do jeho testování by byli z vašich pracovníků bezprostředně zapojeni pouze vedoucí oddělení, kteří by kontrolovali vedoucí pracovníky a sledovali, jestli bude opravdu dosaženo všech kritických hodnot.

Je na vás, pro kterou z obou alternativ se rozhodnete. Ačkoliv víte, že vaši pracovníci nesouhlasí s tím, aby problém čerpadla řešila cizí firma, jste si jist, že osobní úcta k vám povede k tomu, že budou akceptovat a podporovat každé vaše rozhodnutí.

Rozhodovací strategie podle vaší volby:

A B C D E

Poznámky:

Případ č. 12: Pokles produkce

Místo děje: výrobní podnik
Vaše pozice: obchodní vedoucí

Jste obchodním ředitelem podniku, která se vyrábí mj. v prvovýrobě hliníkové tubusy pro různé použití. Od doby, kdy jste před dvěma lety podnik převzal, vytrvale usilujete o zvýšení hospodárnosti a produktivity. Proto bylo během krátké doby do části výrobní linky instalováno nové strojní zařízení a zaveden nový zjednodušený pracovní systém. K vašemu překvapení i k překvapení ostatních nenastává očekávané zvýšení produktivity; naopak: produkce klesla, kvalita se zhoršila, počet výpovědí stoupl.

Nevěříte, že se stroji není něco v pořádku. Vaše mínění potvrzují zprávy od jiných podniků, které používají stejné stroje. Nechal jste také stroje prohlédnout zástupcem výrobního podniku, ten vás ujistil, že stroje pracují po technické stránce bez závady.

Máte podezření, že za změny jsou možná odpovědné části nového pracovního systému. Toto mínění s vámi nesdílejí všichni vaši bezprostředně podřízení – čtyři mistři a váš zástupce obchodního oddělení. Klesající produktivita práce je rozdílně připisována buď špatnému vzdělání personálu nebo tomu, že chybí odpovídající systém finančních motivací a malé pracovní morálce. Je to samozřejmě problém velmi podléhající emocím a otázka, která vede k velké nejednotnosti mezi vašimi podřízenými.

Dnes ráno jste obdržel číselné udání produktivity práce za posledních šest měsíců. Jste ohromen klesající produktivitou a víte, že vašim zaměstnancům to dělá rovněž starosti. Problém spočívá v tom, že se musíte rozhodnout, jaké kroky ke zlepšení situace podniknete.

Rozhodovací strategie podle vaší volby:

A B C D E

Poznámky:

Případ č. 13: Návštěva zákazníka

Místo děje: filmový reklamní průmysl
Vaše pozice: vedoucí manažer malého podniku

Jste vedoucím manažerem malého , ale rozrůstajícího se podniku , který se specializuje na výrobu komerčních filmů. Vaši zákazníci chtějí většinou zobrazit produkt nebo zachytit výrobní proces. Takové filmy spadají zejména do oblasti reklamy nebo publikačních relací.

Mnozí zákazníci si dříve, než podepíší smlouvu, přejí rozhovor ve vašem podniku. Nejprve si chtějí udělat obrázek o technických možnostech, kterými disponujete, a diskutovat o svých nápadech s vámi a vašimi režiséry. Pokoušíte se tyto schůzky využít pokud možno i pro sebe, neboť tyto rozhovory se ukázaly jako důležité a obchod podporující.

V příštích týdnech má přijít zase taková návštěva, ale bohužel nejste k dispozici, protože týž den máte rozhovor s jiným zákazníkem mimo město. Jeden z vašich režisérů se musí o nového zákazníka postarat. Spolupracovník, kterého vyberete, se má sejt se zákazníkem, demonstrovat mu technické možnosti vašeho podniku, poobědvat s ním a konečně odpoledne řídit společný rozhovor s ostatními režiséry, kde se mají nápady pro plánovaný film konkretizovat.

Žádný z vašich režisérů nemá toho dne jiné povinnosti. Také vy jste si jist, že každý z nich by obstál při rozhovoru se zákazníkem a je schopen vyřídit objednávku, když se o to skutečně bude snažit. Jak už víte z minulosti, mají všichni potřebnou zručnost a odbornou znalost, aby mohli zákazníka zasvětit do výrobních tajemství a rozvíjet smysluplné nápady. Zájem o takovou úlohu je naneštěstí jiná věc. Mnozí tvůrci filmů vidí samy sebe jako „nadané umělce“ a jejich stanovisko k zákazníkovi sahá od utajované lhostejnosti až k okázalému pohrdání. Mezi vašimi režiséry byste mohl najít jen jednoho, který toto stanovisko nesdílí a který se už vícekrát vyjádřil, že by bylo třeba posílit angažovanost, která by vedla ke zlepšení výkonu firmy. Jste si jist, že všichni pracovníci doufají, že právě tohoto kolegu vyberete. Také věříte, že celá skupina by byla tímto rozhodnutím potěšena – mnohému by se jistě i ulevilo – a jeho vedoucí role při rozhovoru odpoledne by byla respektována.

Rozhodovací strategie podle vaší volby:

A B C D E

Poznámky:

Případ č. 14: **Spor o společný formulář**

Místo děje: nové oddělení
Vaše pozice: vedoucí prodeje

Ve vašem podniku bylo před krátkou dobou vytvořeno nové obchodní oddělení, které vzniklo sloučením tří provozoven od tří závodů. Tento krok je chápán jako první krok budoucí úspěšné restrukturalizace podniku.

Jste vedoucím prodeje nového centrálního oddělení a jako takový jste zodpovědný za koordinaci mimopodnikových obchodních služeb těchto tří provozoven. Jak je zřejmé z vašeho postavení a organizačního schématu oddělení, nemáte zatím formální pravomoc udělovat příkazy pracovníkům mimopodnikových služeb; ti jsou totiž přímo podřízeni současným vedoucím závodu.

Před dvěma týdny byly při příležitosti setkání pracovníků pracujících v mimopodnikových službách předloženy naléhavé stížnosti týkající se vyřizování smluv mezi provozovny. Každá z těchto provozoven užívá vlastní formuláře, což vede ke stálým nedorozuměním, chybám a nepotřebným přepravám mezi jednotlivými provozovny. Diskuse o tomto problému probíhala velmi emocionálně a každý z lidí zabývajících se mimopodnikovými službami zkusil podstrčit „černého Petra“ ostatním. Výsledkem živé výměny názorů bylo rozhodnutí, že problém bude vyřešen, budou-li všichni používat jeden společný formulář. Přirozeně by každý dal přednost svému systému, kterému důvěřuje. Potom, co už i vašemu poslednímu pracovníkovi bylo jasné, že se rozdílné zájmy nedají strčit do jednoho pytle, jste byl požádán vzít na sebe rozhodnutí vybrat jeden platný formulář pro všechny tři provozovny.

Důvěrně jste se seznámil se všemi momentálně používanými verzemi a nezjistil jste žádné podstatné přednosti, které by svědčily pro určitou variantu. To platí jak pro účelnost, týkající se čistě technické manipulace, tak i pro komunikaci mezi jednotlivými provozovny. Příští setkání skupiny je domluveno na pátek. Bylo by jistě vhodné vyřešit do té doby tuto nepříjemnou záležitost.

Rozhodovací strategie podle vaší volby:

A B C D E

Poznámky:

Případ č. 15: Nový vedoucí děkanátu

Místo děje: univerzita, fakulta
Vaše pozice: děkan

Před dvěma lety jste byl zvolen děkanem největší fakulty jedné renomované univerzity. Tato pozice od vás vyžaduje úzkou spolupráci s rektorem a senátem univerzity. Vaše volba proběhla tedy jednohlasně a vy máte dojem, že jste v mezidobí nezklamal žádného z prorektorů a jiných vedoucích představitelů univerzity. Podařilo se vám získat významné finanční zdroje jak z veřejné pomoci, tak i od soukromých sponzorů. To viditelně zvýšilo jak možnosti výzkumu, tak i vliv celé fakulty a každého z představitelů univerzity. Následkem toho jste si mohl být vždy jist aktivní podporou všech kolegů fakulty.

Před nedávnem nabyly organizační práce, zvláště administrativní řízení financí na výzkum, nadměrného rozsahu. Navíc jste byl povolán do vládního výboru, který vyžaduje jednou týdně vaši přítomnost v Praze. V úzkém kruhu jste již se svými kolegy z fakulty hovořil o možnosti jmenovat hlavního vedoucího děkanátu. Ten by mohl převzít všechny administrativní úkoly, které vyplývají z vaší funkce. Všichni kolegové se jednoznačně shodli na tom, že tato myšlenka by se měla ihned realizovat.

Až dosud jste nikdy nebyl v podobném postavení, není vám tedy naprosto jasné, jaká by měla být náplň takového místa, případně jakou kvalifikaci by měl nový muž či žena mít. Jste ovšem přesvědčen o tom, že je velmi důležité, aby se nový zastávce místa těšil úctě kolegů fakulty, neboť ti by se ho jinak snažili obcházet a všechna práce by opět končila na vašem psacím stole.

Již jste si lámal hlavu s tím, jak bude ohraničena oblast úkolů, kdo by na nich mohl být zainteresován a kdo je k dispozici; bohužel dosud bez úspěchu. Nejdříve jste bral v úvahu dva dřívější spolupracovníky na jiné univerzitě, musel jste však konstatovat, že se tito nedali získat. Nakonec jste došel k přesvědčení, že vhodné uchazeče najdete nejspíše uvnitř vlastní fakulty. Odpovídající kandidáti se pravděpodobně nalézají na vlastní fakultě a vaši kolegové by je asi měli znát.

Jeden z vašich kolegů nepřipadá vůbec v úvahu, protože toto nové místo by pro něj znamenalo horší příjmy a menší sociální postavení než jeho dosavadní pozice. Chcete se však také pojistit proti možnosti, že by představitelé univerzity využili vypsání místa jako příležitosti pro umístění jednoho z mladších pracovníků vašeho učitelského sboru, který nesplňuje kritéria čistě vědecké dráhy. Kdyby se některému z vašich kolegů podařilo tímto způsobem obsadit nové místo svým „koněm“, mohl by se tento stát prostředníkem různých, obtížně kontrolovatelných aktivit směrem ven a navíc by získal dojem, že na děkanátu zaujímá zvláštní postavení.

Rozhodovací strategie podle vaší volby:

A B C D E

Poznámky:

Případ č. 16: Aktivity mimo dům

Místo děje: nakladatelství
Vaše pozice: obchodní vedoucí

Jste obchodním vedoucím knižního nakladatelství v Brně. V posledních letech se stále šíří zvěsti, že má být copyright liberalizován. Tím by bylo umožněno knihovnám, profesorům a studentům zhotovit si libovolný počet fotokopií knih nebo částí knih pro vlastní potřebu. Vy a jiní znalci z oboru jste zajedno, že by to znamenalo nanejvýš nebezpečný vývoj pro váš obor a chcete podniknout kroky, abyste zabránil uzákonění tohoto vývoje.

Abyste mohl podniknout tyto aktivity, budete muset dvakrát týdně strávit dopoledne mimo vaši kancelář. Záleží jen na vás, která dopoledne si vyberete. Pokud se však rozhodnete, musí být tyto termíny každý týden dodržovány.

Během dopolední, která budete trávit mimo kancelář, je smysluplná konverzace s vašimi pracovníky sotva možná. Předběžné plánování, podle kterého budete v kanceláři, když vás budou pracovníci opravdu potřebovat, se zdá také nemožné, neboť nikdo nemůže předvídat, kdy bude vaše podpora opravdu nutná.

Ačkoli neexistuje žádný naléhavý důvod dát přednost jednomu dni před jiným, musíte se nyní rozhodnout, abyste mohl uzavřít svůj časový plán pro příští měsíce. Problémem je, která dopoledne si máte vybrat.

Rozhodovací strategie podle vaší volby:

A B C D E

Poznámky:

Případ č. 17: Projekt v nebezpečí

Místo děje: výrobní závod
Vaše pozice: vedoucí oddělení výzkumu

Nedávno jste nastoupil jako vedoucí oddělení výzkumu ve vašem podniku. Tato nová pozice je velmi těžká, protože zmíněné oddělení platí za „ohnisko nepokojů“ v organizaci. Je zde plno konfliktů mezi dělníky, techniky a vedením. Bylo dokonce zorganizováno několik stávek a i sami inženýři – včetně těch vám podřízených – jsou členy odborů a nedělají ze svého odporu k vedení žádné tajemství (jsou také spíše na straně dělníků). Nálada nedůvěry mezi vedením podniku a dělníky se během posledních let dále zostřila. Příčinou toho byly bezvysledné snahy vedení upřít odborům právo na existenci.

Taková je vaše pozice a vy se velice snažíte o úspěch. Během prvního měsíce se vám ale sotva podařilo získat důvěru 8 inženýrů, kteří jsou vám podřízeni. Mezi sebou jednájí přátelsky a kolegiálně, ale jejich vztah k vám je značně chladný a nedůvěřivý.

Dnes máte jednání s vaším nadřízeným. Jeden z projektů (nový typ MOTKO), na kterém pracuje vaše skupina, má zpoždění už 6 měsíců a jestli nebude včas splněn, bude ohrožena celá smlouva. Dosud vám nebylo známo, že je tento problém tak akutní. Slíbil jste svému nadřízenému, že se o tuto záležitost ihned přednostně postaráte.

Nejprve jde o to, poznat důvody zpoždění projektu. Pak musíte určit nutné kroky, abyste mohl projekt co nejdříve uzavřít. To může také znamenat, že všechny ostatní projekty, na kterých toho času vaše skupina pracuje, budou muset být odloženy nebo zrušeny.

Rozhodovací strategie podle vaší volby:

A B C D E

Poznámky:

Případ č. 18: Zástupce

Místo děje: průmyslový podnik
Vaše pozice: vedoucí oddělení

V sobotu večer jste byl navržen na šestitýdenní vzdělávací kurs jedné z předních ekonomicko- hospodářských univerzit. Na dobu vaší absence musí být zvolen zástupce jeden z vašich pracovníků. Můžete sice 2 – 3x týdně zavolat, ale váš zástupce přesto bude muset samostatně rozhodovat o důležitých věcech.

Po dobu vaší nepřítomnosti bude nejdůležitějším úkolem: koordinovat práci vašich podřízených při vypracovávání některých důležitých zpráv. Přitom bude muset váš zástupce stavět spíše na osobní schopnosti přesvědčovat než na formální autoritě. Jestliže si nezíská důvěru skupiny, bude sled koordinace ztížen, a tím by jistě utrpěla i kvalita zpráv.

Myslíte na dvě osoby, které by tento úkol mohly převzít. Nevíte ale nic o jejich pracovním vytížení na příští měsíc. Úloha zástupce nedovoluje, aby se tento člověk zabýval ještě dalšími problémy. To znamená, že úlohu zástupce nemůže převzít někdo, kdy má v této době už hodně pracovních úkolů.

Pracovník, který vaši pozici během vaší nepřítomnosti převezme, získá hodně na statutu uvnitř skupiny; z tohoto důvodu by chtěl každý tuto práci získat. Na druhé straně každý váš pracovník poznal, že práce na zprávách je kritická, ale všichni vám chtějí dokázat, že ji dokáží i v době vaší nepřítomnosti zvládnout.

Už dříve jste se nechal dvakrát ve vaší funkci zastoupit. Oba tito zástupci byli všemi akceptováni a i úkoly zvládli svědomitě a k vaší plné spokojenosti. Zdá se tedy, že vaše volba bude bez debaty akceptována, jakmile jen rozhodnete, kdo se stane vaším zástupcem.

Rozhodovací strategie podle vaší volby:

A B C D E

Poznámky:

Případ č. 19: Nové nápady v učebním procesu

Místo děje: univerzita
Vaše pozice: univerzitní docent

Již pět let učíte na jedné velké univerzitě jako docent ekonomie. Za tuto dobu jste se osvědčil jako angažovaný učitel. Pro další semestr na vás byla přenesena odpovědnost za hojně navštěvované úvodní ekonomické přednášky. Kolem 600 studentů v 1. semestru se účastní těchto kursů a budou rozděleni do šesti skupin do 100 studentech. Vy sám povedete dvě z těchto skupin a dva mladí asistenti, kteří na váš institut přišli čerstvě po promoci na jedné blízké univerzitě, budou pečovat každý o dvě skupiny.

Za dva měsíce začíná semestr. Již došlo k setkání členů vašeho „týmu“. Bylo to poprvé, co jste si vyměnili více než formální pozdravné zdvořilosti. Velký dojem na vás učinil program přednášek, který vám oba dva představili. V mnoha bodech se lišil od vaší filosofie, kterou jste v průběhu let rozvinul. Ale rychle jste pochopil, že tyto rozdíly vyplynuly spíše z jiného akademického pozadí než z nedostatku učitelských zkušeností. Překvapilo vás ovšem, že oba asistenti striktně zamítli společnou učebnici a společnou zkoušku pro všech šest skupin. Vysvětlovali vám, že se v tomto směru jedná o dlouholetou univerzitní praxi při úvodních přednáškách. Ačkoli oba asistenti uznali, že by se vaše politika při úvodních přednáškách také hodila, dali vám jasně najevo, že nemají důvod své rozhodnutí revidovat.

Dnes vás zavolali z univerzitního knihkupectví. Chtěli od vás vědět, jakou učebnici by měli objednat pro vaše přednášky. Poté, co jste jim řekl, že se do konce tohoto týdne rozhodnete, jste znovu uvažoval o možných alternativách. Existuje nejméně tucet učebnic, ale z těchto jsou pouze tři nebo čtyři hodné bližšího uvažování. Znáte všechny poměrně přesně a dáváte zřetelnou přednost jedné zcela konkrétní.

Pokládáte na druhé straně za velmi důležité, aby studenti měli učebnici, o níž je přednášející přesvědčen a závazně ji doporučuje. A to zvláště tehdy, má-li málo učitelských zkušeností. Fakt, že univerzitní směrnice vyžadují pro všechny skupiny společnou učebnici, vás znepokojuje a odvádí od bezprostředního rozhodnutí. Je možné – ne-li dokonce pravděpodobné – že vaši dva asistenti dají ve svých kurzech přednost jedné z ostatních učebnic. Domníváte se, že samostatně zvolená učebnice by mohla značně zvýšit učební úspěch obou.

Rozhodovací strategie podle vaší volby:

A B C D E

Poznámky:

Případ č. 20: Problematická kalkulace nákladů

Místo děje: vývojová laboratoř
Vaše pozice: vedoucí projektu

Jste chemický inženýr s velkými technickými zkušenostmi ve vývoji systémů ochrany životního prostředí. Jako vedoucí projektu jste nedávno vyvinul se svým týmem nový druh systému bezodpadového oběhu látek, který je určen pro potřebu v nových technologiích. Váš bezprostřední představený vás požádal, abyste mu byl nápomocen při sepsání nového návrhu smlouvy pro další rozvoj a testování tohoto systému.

Při takových vývojových projektech stojí váš podnik v nejostřejší konkurenci řady spoluuchazečů. Ohodnocení nákladů na projekt je tedy obzvláště kritické, chce-li někdo tuto zakázku získat. Hlavním problémem přitom je ohodnotit správně náklady nasazení počítače pro značně nákladné analytické práce. Tyto náklady obsahují na jedné straně počítačový čas, ale také náklady na programy, které musíte nakoupit, abyste tento specifický problém zpracoval. Musíte si přiznat, že jste ještě ze staré inženýrské školy, která měla málo zkušeností s posledním stavem možností využití počítače. Přitom by právě počítačová simulace zhodnocení nákladů zřetelně zjednodušila.

Naštěstí disponují vaši mladší pracovníci v tomto oboru vysloveně aktuálními vědeckými poznatky a mohou bezpochyby přinést pro kalkulaci nákladů nutné vědomosti. Na rozdíl od vás ale oni nezastávají názor, že by náklady měly být stanoveny tak nízko, jak je to jen technicky možné. Vaši pracovníci si přejí takový rozpočet, který umožní také výzkumné práce, které mají okrajově co dělat s projektem.

Přesto se obáváte odlišného mínění svých pracovníků v druhu programů, které je třeba koupit. Přicházejí v úvahu různé programy, ale každý váš inženýr dává přednost tomu, který by nejlépe odpovídal jím upřednostňované výzkumné práci. Naštěstí potřebujete vypracovat nejprve jen zhodnocení nákladů. Můžete se tedy odlišným míněním vašich pracovníků zabývat později a snad tak najít řešení pro předání některých interních rozpočtových prostředků, jejichž přidělení je k dispozici. Ačkoli vaši pracovníci mají jisté pochybnosti, vy jste přesvědčen, že tyto prostředky dostanete.

Rozhodovací strategie podle vaší volby:

A B C D E

Poznámky:

Případ č. 21: Bezpečnostní služba v sobotu

Místo děje: banka
Vaše pozice: vedoucí správního oddělení

Jste vedoucím správního oddělení velké banky s celým štábem vedoucích oddělení. Vy a vaši právníci platíte za vyslovené experty na bankovní bezpečnost, a proto jste byl požádán, abyste přijal všechna nutná opatření, která bude vyžadovat stávka policistů, která je nahlášena na pozítří. Tato stávka se bude týkat 18 bankovních poboček, které jsou jinak pod stálou policejní ochranou. Jedná se také o obvody, kde žijí ne zrovna nepodezřelé skupiny obyvatelstva. Musí se uvažovat i o tom, že určité elementy by mohly takové situace využít.

Během minulých 15 měsíců došlo asi k 10 ozbrojeným přepadením filiálek vaší banky. Máte k dispozici přesné statistiky o časovém a místním rozdělení těchto přepadení. K tomu přistupují momentálně různé potenciálně explozivní hospodářské a sociální podmínky, které by situaci mohly zhoršit.

Když před několika lety došlo k podobné, ale ne tak nebezpečné situaci, pověřil jste s úspěchem jednu soukromou bezpečnostní agenturu, aby se postarala o nutnou ochranu a sloužila jako výstraha. Nyní jste tuto agenturu kontaktoval znovu, ale myslíte si, že současná situace vyžaduje ještě důraznější opatření. Plánujete tedy mimo jiné i to, že vedoucí oddělení budou shromážděni v bezpečnostní kanceláři banky, kde budou podporovat šéfa bezpečnosti při plánování nasazení externího agenturního personálu. Toto by se muselo dít i o sobotách, ačkoliv vaši pracovníci mají normálně tento den volno. Byla by to samozřejmě obrovská katastrofa, kdyby pracovníci, předělení na tento den, nevzali svou odpovědnost dostatečně vážně (nebo kdyby, a to by bylo ještě horší, vůbec nepřišli).

Vaším úkolem je sestavit plán na střídavé zapojení vašich pracovníků v oddělení bezpečnosti. Sledujete přitom cíl co nejméně narušit běžné práce ve svém vlastním oddělení. Znáte přesně všechny momentální projekty vašich pracovníků a víte, kdo je právě vytížen obtížnými či delikátními úkoly.

Vaším hlavním problémem je určit personální obsazení na příští sobotu. Právě na tento den připadá důležitý fotbalový zápas, na který si vaši pracovníci už před měsícem obstarali skupinovou vstupenku a který chtějí společně navštívit. Na jedné straně nechce nikdo sobotní službu, ale na druhé straně všichni vidí nutnost tohoto mimořádného opatření. Samozřejmě se každý své povinnosti zhostí, ale stejně samozřejmě by každý chtěl mít službu kterýkoli jiný den než tuto sobotu.

Rozhodovací strategie podle vaší volby:

A B C D E

Poznámky:

Případ č. 22: „Střední katastrofa“ při výrobě tub

Místo děje: výrobní provoz
Vaše pozice: obchodní vedoucí – společník

Před šestnácti měsíci jste převzal malou rodinnou továrnu vašeho otce, která vyrábí tuby pro zubní pasty. Jako vedoucí obchodu stojíte před vaší první „střední katastrofou“. V minulém týdnu jste musel zastavit tři výrobní linky na hliníkové tuby kvůli defektu na společném sušáku na barvy. Nový sušák může být dodán a instalován teprve za měsíc. Dělal jste si starosti, budete-li moci dostát závazku dodávky olověných tub pro jednoho z vašich důležitých zákazníků. Zkontroloval jste zásoby a mohl jste s ulehčením konstatovat, že je na skladě relativně velké množství hotových tub. To by mělo vystačit k tomu, abyste – společně s produkcí vyhotovenou na ještě fungujících výrobních linkách – splnil svůj závazek.

Dnes ráno nečekaně vypadly dvě ze tří ještě fungujících linek kvůli malému defektu na lisu. Musíte se nyní rychle rozhodnout, jestli předěláte dvě ne tři výrobní linky na hliníkové tuby na výrobu olověných tub. Toto předělání je technicky a finančně nákladné a překračuje možnosti vašich vlastních techniků. Pro toto přestavění a pro zpětné přebudování na výrobu hliníkových tub byste musel do podniku pozvat externí specialisty.

Dříve, než se s konečnou platností rozhodnete, je nutné přesně ověřit zásoby ve skladu a odhadnout čas potřebný na opravu lisu. Váš skladník, stejně jako váš vedoucí odbytu, ví o problému a zajímá se o jeho řešení stejně jako vy. Může vám zprostředkovat odpovídající údaje. Na vás potom záleží, jak zhodnotíte náklady na přebudování oproti možné ztrátě reputace kvůli nedodaným zakázkám a jak se rozhodnete.

Rozhodovací strategie podle vaší volby:

A B C D E

Poznámky:

Případ č. 23: Nepohodlná úsporná opatření

Místo děje: vedení podniku
Vaše pozice: asistent pro organizaci oddělení

V důsledku drasticky klesajícího zisku podniku byla všechna oddělení vyzvána, aby šetřila na všech nákladech, které nejsou nezbytně nutné. Vy pracujete v jednom z těchto oddělení a zodpovídáte za personál a vybavení kanceláří. Rozhodl jste se, že blíže prozkoumáte potřebu stávajícího velkého, rychlého a velmi flexibilního kopírovacího stroje v oddělení. Kdyby se totiž mohl nahradit levnějším přístrojem, který je na trhu, ušetřily by se značné náklady. Znáte výkonnost vašeho i toho menšího přístroje. I od specialistů jste si nechal poradit, jaké faktory mají hrát při výběru kopírky rozhodující roli. Takovými faktory jsou např. frekvence používání, počet potřebných kopií a nutná věrnost reprodukce. Personál kanceláře vám může tyto údaje dát snadno k dispozici.

Sekretářky by si ale rády stávající přístroj ponechaly. O otázku výdajů se starají mnohem méně než vy a uvědomují si velice dobře mnohé přednosti většího stroje. Kdybyste instaloval menší stroj, mohlo by se stát, že při různých pracích by se muselo improvizovat nebo by se musely převést na jiné oddělení. Personál by vám mohl velice ztížit život, protože by si stále nacházel záminky k tomu, aby se chodilo do jiných oddělení. Takto vzniklá ztráta času by znamenala, že byste se tak musel dlouho zabývat každým jednotlivým případem, když by nemohla být stanovena žádná všeobecně platná pravidla, která by se vztahovala na všechny eventuality.

Ačkoli by měly být tímto rozhodnutím zasaženy, možná bolestně, všechny sekretářky, přesto všechny uznávají, že se jedná o velikou sumu. Převládá názor, že vaším úkolem je najít použitelné řešení, protože jste za to nakonec i placen. Kanceláří obíhá vtip o tom, že by nikdo nechtěl dostat vaše místo a s ním spojenou odpovědnost.

Rozhodovací strategie podle vaší volby:

A B C D E

Poznámky:

Případ č. 24: **Nemilá pobočka**

Místo děje: banka
Vaše pozice: generální ředitel

Jste generálním ředitelem malé, ale vzrůstající banky, jejíž centrála je v hlavním městě a jejíž pobočky se nacházejí ve městech v blízkém okolí. Hlavní výkony banky se vztahují k zemědělství. Místo a druh výkonů zdůrazňují tradiční a konzervativní bankovníctví.

Odnedávna disponujete rozpočtem, který umožňuje nové bankovní pobočky. Zastáváte názor, že neexistuje žádná absolutně jistá cesta, kterou by se dalo zjistit, bude-li nová pobočka úspěšná. Ale z dlouholeté zkušenosti víte, že se pro rozhodnutí tohoto druhu dají použít velmi dobře některá všeobecně platná kritéria. Vaši pracovníci pro vás sestavili seznam vhodných pozemků v obcích, které by pro vás byly zajímavé. Zároveň máte k dispozici výsledky menšího průzkumu trhu v těchto obcích, které sestavila jedna expertní firma. Na základě vašich bankovních zkušeností zastáváte názor, že můžete rozhodnout na podkladě těchto informací.

Také vedoucí vašich poboček mají mnoho praktických zkušeností a vědí toho spoustu o oblastech, které připadají v úvahu. Je ovšem více než jisté, že mnohá místa, o která se jedná by znamenala konkurenci pro stávající pobočky, které by tak musely počítat s obchodními ztrátami. Domníváte se, že všichni vedoucí poboček budou prosazovat nějaké daleko vzdálené místo, které by jim do jejich vlastních aktivit zasáhlo jen minimálně. Ovšem z pohledu celkové rentability banky by toto umístění nebylo nejvhodnější.

V neposlední řadě je každému z vašich pracovníků jasné, že toto rozhodnutí je v rámci vaší kompetence a odpovědnosti. Je vám též jasné, že tito vedoucí nebudou hrát rozhodující roli při výstavbě nové pobočky. Také nelze očekávat žádné větší personální změny.

Rozhodovací strategie podle vaší volby:

A B C D E

Poznámky:

Případ č. 25: Nový počítačový program

Místo děje: výrobní podnik
Vaše pozice: vedoucí oddělení systémové techniky

Oddělení „systémové techniky“ se skládá z menší skupiny systémových analytiků v relativně velkém výrobním podniku. Jako vedoucí tohoto oddělení jste obdržel dotaz z oddělení marketingu, ve kterém toto oddělení žádá o radu v otázce počítačového programu pro analýzu reklamačních cest. Kolegovi z marketingu jste řekl, že znáte více vhodných programů, ale že chcete celou věc ještě pořádně promyslet, než dáte konečné doporučení. Problém je v zásadě dost jednoduchý, ačkoli množství dat vyvolává zajímavé otázky uchovávání a vyvolávání informací. Oddělení marketingu je očividně zainteresováno na nákladech na nutný počítačový čas, protože mají obrovské množství dat, které je třeba zpracovat. Jste si jist, že s trochou strpení najdete program, který se pro jejich problémy bude hodit nejlépe.

Dva z vašich pracovníků jsou systémoví analytici, oba byli do podniku přijati nedávno po dokončení vysokoškolského studia. Oba jsou technicky vysoce kvalifikovaní. Přesto jste rád, že byl problém předložen vám a ne jednomu z nich. Oba inklinují k tomu, co se dá pozorovat u mnoha mladých absolventů, že vyvíjejí komplexnější a náročnější modely, než si daná úloha žádá. Vy sám si myslíte, že je to proto, že si takto chtějí vybudovat pozici „guru“ moderní vědy. Potřeba obou vašich pracovníků „realizovat se“ se odráží i v jejich vzájemné konkurenci, myšlení a zvláště v jejich vzájemném vztahu. Při několika málo příležitostech, kdy měli řešit nějaký úkol společně, se vám zdálo, že se snaží vzájemně přetrumfnout.

Rozhodovací strategie podle vaší volby:

A B C D E

Poznámky:

Případ č. 26: Přestavba výroby

Místo děje: výrobní podnik
Vaše pozice: vedoucí výroby dílny

Aby mohla být splněna vysoce naléhavá zakázka jednoho důležitého zákazníka, musí být přerušena výroba na sedmi výrobních linkách. Tím budou postiženi čtyři z vašich osmi dílenských mistrů. Jste vedoucím dílen a vaším přáním je přirozeně co nejméně narušovat výrobu na těchto linkách. Nemáte k dispozici žádný další personál a konečný termín nového projektu je velmi blízko.

Tovární provoz je nový . Pracovní příležitosti pro zaměstnance jsou závislé především na prosperitě závodu. Podnik představuje jediný větší průmyslový vývoj za posledních 15 let v této oblasti.

Vaši pracovníci jsou relativně málo rutinovaní, a proto vyžadují více vaši výkonnou a kontrolní činnost, než kdyby byl závod situován v průmyslovější oblasti a zaměstnanci by měli více zkušeností. Změny na výrobní lince nejsou neobvyklé pro někoho s vašimi zkušenostmi. Vaše řídicí činnost pro vás nepředstavuje žádné těžkosti. Vaším problémem je naplánovat nově práci tak, aby byla naléhavá zakázka splněna v přesném termínu a abyste přitom co nejméně narušil existující výrobu. Vaše zkušenosti v této oblasti by vám měly pomoci najít takové řešení, které by splňovalo všechny dané požadavky.

Rozhodovací strategie podle vaší volby:

A B C D E

Poznámky:

Případ č. 27: Nové směrnice pro technické kresliče T

Místo děje: oddělení výzkumu a vývoje
Vaše pozice: inženýr – projektant

Jste strojní inženýr a vedete projekt, který se zabývá vývojem a testy hybridů. Mezi vašimi pracovníky se nachází skupina kresličů, kteří zhotovují pro projekt technické výkresy hybridových součástek. Všichni jsou velmi kompetentní technici a vy jste s jejich prací velice spokojen.

Je tu ovšem problém, týkající se zápisů technické specifikace určitých součástek do plánu. Všechna nezbytná data jsou sice zřejmá, ale každý pracovník má svou vlastní metodu vyobrazení informací. Rozdíly se vztahují např. na uspořádání specifikačního seznamu na výkresu (např. vlevo nahoře, nebo vpravo dole) nebo na volbu písma při technických zkratkách. Myslíte si, že jisté standardizování vzhledem k těmto specifikacím je nezbytné. To by ulehčilo nejen srovnání a integraci výkresů, ale také působilo jako zřejmý výraz profesionální práce. Který z těchto rozdílných způsobů vyobrazení má být zvolen není ovšem otázka, jež se dá zodpovědět technickými úvahami; nejsou žádné přesvědčivé důvody, že nějaká forma má přednost před jinou.

Kresliči vás ujišťují, že pro ně tyto formální otázky nejsou tak významné. Zároveň ovšem každý tvrdí, že právě jeho metoda předčí jistým způsobem všechny ostatní. Domnívají se, že rozdílné zkušenosti v zaměstnání hrají roli při těchto úsudcích, ale ne v takové míře, že by volba jedné nebo druhé metody poškozovala efektivnost vašich pracovníků. Ať už by formát vypadal jakkoli, bylo by relativně lehké zajistit si souhlas vašich pracovníků k tomuto rozhodnutí. Všechny výkresy vám budou předloženy předtím, než s konečnou platností opustí oddělení.

Rozhodovací strategie podle vaší volby:

A B C D E

Poznámky:

Případ č. 28: Problémy se zaměstnanci na Dálném Východě

Místo děje: podnik zahraničního obchodu
Vaše pozice: účetní

Jste účetním v jednom velkém multinárodním podniku zahraničního obchodu. Byl jste přidělen filiálce firmy v Singapuru a tam jste zjistil, že každý váš pracovník nese titul „pomocný účetní“. Nikdo nemá jasně definovaný obsah odpovědnosti. V minulosti to bylo možné, protože váš předchůdce trávil velkou část svého času tím, že kontroloval práci těchto lidí.

Jedním z největších problémů je zúčtování kont mnoha malých závodů, často o jednom zaměstnanci, které vaši firmu zásobují rezivem a ostatními exportními produkty. Váš předchůdce se pokusil vypořádat s těmito problémy dopisováním. To se ukázalo jako ne příliš vhodné a vy jste se rozhodl, že by bylo lepší, kdyby jeden z vašich pracovníků navštívil příslušný závod, aby na místě vysvětlil všechny případné otázky.

Váš úkol teď spočívá v tom, abyste rozhodl, který z pracovníků sem má být dosazen. Problémy s dopravou by nebyly, když mají všichni vlastní automobil a příslušné závody jsou v dosahu 50 km od Singapuru. Obchodní praktiky těchto firem jsou velmi nedostačující a vaše zisky silně poškodily. Je proto velmi důležité, aby ten, kdo úkol převezme, rozuměl všem obchodním případům a dovedl vše vysvětlit nejrozumnějším lidem.

Nejstaršímu pracovníkovi je 48 let, druhému 44 a nejmladšímu 25, všichni tři jsou Číňané. Starší pracovníci jsou velmi spjatí se zvyky, oproti vám velmi uctiví a očekávají přirozeně, že úkol dostane ten nejstarší. Víte, že nejmladší pracovník navštěvoval školu v Anglii a očekáváte, že je více iniciativní a méně závislý na kontrole. Zastává také pravděpodobně názor, že tento úkol má být zadán na základě výdělků, a nikoliv podle věku.

Ten, kdo dostane tento úkol, bude moci účtovat výlohy. To je oceňováno jako symbol vysokého statutu a přináší také finanční výhody, protože podnik platí za vozidlo kilometry.

Na druhé straně ten, který se má zhostit úkolu, bude závislý na ostatních dvou pracovnících, protože od nich nezbytně potřebuje informace o příslušných firmách. Teoreticky byste mohl i vy tuto práci koordinovat, ale současná náplň vašich úkolů to naprosto vylučuje.

Rozvážil jste pečlivě tuto záležitost a je vám jasné, že kandidáti nejsou pro toto postavení stejnou měrou způsobilí.

Rozhodovací strategie podle vaší volby:

A B C D E

Poznámky:

Případ č. 29: Zvláštní nabídka

Místo děje: obchodní dům
Vaše pozice: vedoucí oddělení

Jste vedoucí oddělení dámského sportovního oblečení ve velkém obchodním domě a zodpovědný za personál. Rozhodujete, jaké kusy ve vašem sortimentu mají být určeny jako speciální jarní nabídka pro přehlídku. Přitom jde o to, najít správnou kombinaci kusů se sníženými i normálními cenami, aby se během trvání nabídky mohlo docílit velkého obratu zisku.

Čas této prodejní akce je pro vaše oddělení velmi důležitý. Úspěch závisí z velké části na spolupráci vašeho personálu. Není možné, abyste dala přednost všem druhům zboží, a proto se musíte spolehnout na personál, že nabídne zákazníkům i kusy, které nebudou prezentovány na přehlídce, jinak by totiž nebyly prodány.

Posledně jste docílila velmi vysokého obratu. V práci jste známa tím, že máte neuvěřitelný smysl pro předpovědi – a ovlivnění – módních trendů. Váš personál získal dodatečně k hodinové mzdě ještě příplatek a chce si úspěch z minulého roku zopakovat. Teď záleží na vás, abyste rozhodla, které zboží má být zvláště vystaveno, a tím podpořen jeho prodej.

Rozhodovací strategie podle vaší volby:

A B C D E

Poznámky: