

## **2. Téma: Rozhodování**

**(výstup se prezentuje na 9. semináři = 12.11.)**

### **Situace**

Klíčovou aktivitou MANAHRY je rozhodování o počtu vyráběných automobilů, jejich ceně, resp. dalších veličinách, týkajících se zejména inovací a výrobní kapacity. Pokud budete rozhodovat správně, lépe než ostatní týmy, budete na trhu úspěšní.

Je evidentní, že úspěch vašeho rozhodnutí závisí nejen na tom, co uděláte vy, ale rovněž na tom, co v daném kole udělají ostatní podniky, které na daném trhu operují. Je proto nanejvýš důležité počínání konkurenčních podniků pečlivě sledovat a z toho, jak se chovaly v minulých kolech se snažit předpovědět, jaké rozhodnutí provedou v daném kole, tedy v tom okamžiku, kdy provedete rozhodnutí vy.

Nepochybuji o tom, že v kolech, která již byla sehrána, jste nerozhodovali na základě „pohledu z okna“, nýbrž jste se poctivě snažili chování vašich konkurentů zohledňovat. Nicméně vše je možno dále zdokonalovat. Bylo by dobré se teď zamyslet nad tím, zda a s jakým efektem je možno váš rozhodovací proces podpořit využitím poznatků z teorie rozhodování, tak jak jsou uvedeny v učebnici, a jak jste s nimi byli seznámeni na přednášce. Je třeba posoudit, o jaký model rozhodování se jedná. Osobně se domnívám, že nejvhodnější by byla aplikace modelu jednokriteriálního rozhodování v podmínkách rizika. V daném případě jde o aplikaci tabulky 3.13 na straně 131 učebnice. Pokud však usoudíte, že pravděpodobnost jednotlivých scénářů nelze stanovit, pak se jedná o rozhodování za podmínek nejistoty, viz kapitola 3.4.8. Ať už se jedná o jeden či druhý model, musíte zpracovat několik smysluplných variant vašeho rozhodnutí a porovnat jejich úspěšnost vůči různým scénářům, které mohou v daném kole nastat. Tvorbě scénářů je nutno věnovat mimořádnou pozornost. Scénáře by měly popisovat situaci na trhu, která vzniká na základě realizace rozhodnutí vašich konkurentů. Přitom je třeba brát na vědomí, že rozhodnutí vašich konkurentů je ovlivněno jejich strategií, kterou lze dedukovat z jejich rozhodování v minulých kolech. Je vhodné sledovat jejich strategii v oblasti výroby a prodeje automobilů, v oblasti inovací a vývoje výrobních faktorů, v oblasti marketingu apod. Samozřejmě je třeba brát rovněž v potaz i zpětnou vazbu, tedy, že rozhodnutí vašich konkurentů bude ovlivněno tím, jaké rozhodnutí oni očekávají od vás.

### **Úkol**

Aplikujte model jednokriteriálního rozhodování v podmínkách rizika, resp. nejistoty. Stanovte kritérium, tedy měřítko cíle, kterého chcete dosáhnout (zisk). Formulujte alespoň tři varianty vašeho rozhodnutí. Podle aktuální situace formulujte více scénářů (dejme tomu tři až pět). Scénáře formulujte nejprve poměrně podrobně, převážně verbálně. Na základě toho je následně třeba provést jejich operacionalizaci. Zpravidla do stanovení výše poptávky po vašich výrobcích, kterou lze při tom kterém scénáři předpokládat. Pokud půjde o rozhodování za podmínek rizika, je pro následný výpočet potřeba též stanovit pravděpodobnost, se kterou jednotlivé scénáře nastanou.

Proveďte výpočet dle postupu uvedeného v učebnici v kapitole 3.4.6., resp. 3.4.8. Posuďte, do jaké míry byla aplikace daného modelu pro optimalizaci rozhodnutí přínosná. Celé řešení aplikujte na rozhodování vašeho podniku ve 4. kole hry (tedy na prodejní trh automobilů, který proběhne po termínu odevzdání úkolu v pondělí 11. 11. odpoledne).

**Podrobně se metodice řešení a prezentace věnuje přednáška ve čtvrtek 24. 10.**

## **Pokyny k úkolu**

Na 7. semináři lektor vybere třetinu zaměstnanců podniku, kteří mají vypracování tohoto úkolu na starosti. Určená skupina osob má za úkol do **pondělí 11.11. do 12:00 vložit do IS předmětu BPH\_MAN1** svou připravenou prezentaci s řádným označením týmu (číslo semináře) **do příslušné sekce „Odevzdávárny“**.

Na 9. semináři (12. 11.) pak tým udělá prezentaci odevzdaného řešení, vysvětlí, jak a proč bylo navrhované řešení vytvořené (důvody a předpoklady pro jednotlivé scénáře). A také v rámci prezentace ústně porovná jeho výstupy se zveřejněnými výsledky 4. kola trhu automobilů. Trvání prezentace by mělo být cca 20 minut. Následně proběhne diskuze včetně zhodnocení úkolu učitelem (prof. Blažek či dr. Kuchynková). Celý úkol tedy bude ohodnocen (jakoby známkou) a toto ohodnocení se následně transformuje v Manahře do přidělu fondu odměn v následujícím kole hry (typ „ostatní odměny“).