

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Objektivizace manažerského rozhodování

Bc. Andrea Tomicová

© 2019 ČZU v Praze

Cíl práce a metodika

Cíl práce

Cílem diplomové práce je seznámení s postupy, metodami a nástroji manažerského rozhodování a aplikovat tyto poznatky na konkrétním rozhodovacím problému.

V úvodní části bude tato problematika probírána z teoretické části, kde budou nastíněny základní pojmy u manažerského rozhodování, následně nejzákladnější postupy a možné varianty řešení rozhodovacího problému. Na tuto část bude navazovat hlavní cíl práce.

Hlavním cílem práce je aplikovat manažerské rozhodovací metody na konkrétní manažerský rozhodovací problém. Manažer se bude rozhodovat mezi různými typy výcvikových hal pro kynologické výcvikové centrum. Rozhodovat se bude pomocí výběrem vhodných kritérií a zvolené vhodné rozhodovací metody. Následně budou všechny varianty zhodnoceny a porovnány. Na základě zhodnocení bude uvedena nejvhodnější řešení pro výcvikové centrum.

Metodika

Teoretická východiska vychází ze studia analýzy a srovnání odborné literatury, odkud byli čerpány potřebné informace, analýzy, metody a nástroje potřebné k pochopení problematiky manažerského rozhodování. Tyto získané poznatky ze sekundárních pramenů jsou následně interpretovány v první hlavní části práce. Veškeré využití prameny odborné literatury jsou následně uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Praktická část práce je založena na empirickém výzkumu závislých faktorů, které ovlivňují následné manažerské rozhodování. Získání primárních dat od výcvikového centra Aktiv a seznámením se s daným rozhodovacím problémem. Analýza dostupných možných řešení rozhodnutí. Sběr informací, seskupování faktorů u příslušných odborníků a stanovení jednotlivých rozhodovacích kritérií. Ke stanovení ideálního rozhodnutí a výběru vhodné varianty bylo použito metod vícekritériálního hodnocení. Veškeré výpočty byly provedeny v programu MS Excel.

V závěru práce je provedena komparace výsledků u jednotlivých variant řešení, a následným výběrem nejvhodnějšího řešení pro výcvikové centrum Aktiv.

Definice rozhodovacího problému

Dog center Aktiv má v současné době k provozování výcvikového areálu k dispozici pouze venkovní prostory. Na venkovních tréninkových plochách se nachází přírodní travnatý povrch a umělý travnatý povrch. Na těchto tréninkových plochách se při nepříznivém počasí nemůže uskutečňovat trénink některých psích sportů, jedná se zejména o sporty, jako jsou agility, dog frisbee, obedience, dogdancing. Pojem nepříznivé počasí znamená nadměrné množství dešťových srážek a tím je zapříčiněno podmáčení tréninkové plochy. Dalšími překážkami pro uskutečnění tréninkových lekcí je sníh a mrazy. V těchto podmínkách je pak výcvik a trénink pro psa i majitele velice nebezpečný a hrozí zranění jak psa, tak i majitele psa. V zimním období, společnost dog center Aktiv musí omezit či dokonce zrušit tréninky jednotlivých psích sportů. Výcvikové centrum v zimním období přesouvá některé psí sporty do krytých hal, které se nachází mimo domovské výcvikové centrum. Využívání těchto hal je podmíněno placením pronájmu a tím zvyšování nákladů pro společnost Dog center Aktiv a navýšení ceny lekcí pro zákazníky.

Hlavním problémem je že se společnost Dog center Aktiv od listopadu do března přesouvá ke konkurenci a vlastní výcvikový areál je po tuto dobu minimálně využíván. Aby si společnost Dog center Aktiv nemusela pronajímat prostory mimo svůj výcvikový areál a zároveň nepřicházela o klientelu, rozhodla se společnost Dog center Aktiv o postavení vlastní kryté haly ve výcvikovém areálu a tím provozovat výcvikový areál celoročně i za nepříznivého počasí.

Stanovení hodnot variant a jejich kritérií

	Životnost	Cena	Náklady provozu	Bezpečnost	Doba výstavby	Návratnost investic	Prostředí haly
PVC hala	7,5	100	72,7	21,1	100	100	10,5
Přetlaková hala	20	52,9	53,3	42,1	66,7	50	68,4
Ocelová hala	50	39,1	100	89,5	28,6	37,5	84,2
Betonová hala	100	20	100	100	1,3	20	94,7
Dřevostavba haly	37,5	22,1	80	84,2	2,2	17,7	100

Stanovení vah jednotlivých kritérií

	Metoda Fullerova trojúhelníku	Sattyho metoda	Bodovací metoda	Výsledné váhy	Pořadí jednotlivých kritérií
K1	0,214	0,248	0,225	0,23	2
K2	0,071	0,045	0,075	0,06	6
K3	0,143	0,163	0,150	0,15	4
K4	0,250	0,339	0,250	0,28	1
K5	0,036	0,016	0,025	0,03	7
K6	0,107	0,052	0,100	0,09	5
K7	0,179	0,137	0,175	0,16	3
Celkem	$\Sigma 1$	$\Sigma 1$	$\Sigma 1$	$\Sigma 1$	

Výsledné hodnot ukazatelů u jednotlivých metod

	Metoda váženého součtu	Metoda bazické varianty	Metoda TOPSIS	Pořadí (u všech var. stejně)
PVC hala	<u>0,24</u>	<u>0,689</u>	<u>0,247</u>	<u>5.</u>
Přetlaková hala	0,29	0,751	0,278	4.
Ocelová hala	0,67	1,159	0,586	2.
Betonová hala	0,81	1,413	0,761	1.
Dřevostavba haly	0,55	0,987	0,505	3.

Závěrečné vyhodnocení výsledků a doporučení

Celkem byli v práci posuzovány tři metody postavené na základě vícekritériálních metod hodnocení, k získání nejvhodnější varianty a následně stanovení správného rozhodnutí pro jednu z variant. Rozhodovacím problémem byla výstavba nové kynologické haly a vybíralo se celkem z 5 dostupných variant, ke kterým bylo zvoleno 7 kritérií. Tento rozhodovací problém byl posuzován z hlediska rozhodování za jistoty, a proto byli vybrány následující rozhodovací metody: Metoda váženého součtu, Metoda bazické varianty, Metoda TOPSIS

Dle výsledných hodnot ukazatelů a stanoveného pořadí v předchozích dvou tabulkách, je zřejmé že všechny tři metody stanovily, u jednotlivých variant úplně stejné pořadí. Přestože každá varianta měla jiný postup řešení k nalezení finálních hodnot ukazatelů, na základě nich se právě stanovovala jednotlivá pořadí.

Jako nejlepší možnou variantou, se stala varianta betonové haly, která ve všech třech metodách získala první pořadí. Druhou nejlepší variantou, která opět získala ve všech použitých metodách druhé umístění je ocelová hala. Třetí umístěnou variantou je dřevostavba a na čtvrté pozici je varianta přetlakové haly. Jako nejhůře možnou variantu lze zvolit PVC hala, umístěna ve všech použitých metodách vždy na posledním místě a to pátém.

Tento rozhodovací problém řešilo výcvikové centrum dog Aktiv, tato organizace zabývající se především výcvikem psů, použila k rozhodování a výběru poprvé manažerské metody rozhodování. Společnost si stanovila varianty jednotlivých hal a zvolila nejpodstatnější kritéria. Celkem bylo rozhodováno z pěti dostupných hal na trhu v ČR. Největší vahou byla ohodnocena kritéria, která byla pro majitele výcvikového centra zásadní a důležitá. Kritérií bylo stanoveno sedm, z toho nejpodstatnější bylo kritérium z hlediska bezpečnosti, následovala kritérium životnosti haly.

Výcvikovému centru dog Aktiv na základě stanovených požadavků bylo navrženo pro zvolení výstavby betonové haly potažmo výstavby ocelové haly. Ocelová hala po porovnání výsledných hodnot u metod s hodnotami, které získala betonová hala. Se dospělo k názoru, že i varianta výstavby ocelové haly není sice nejlepší variantou, ale hodnotově byla vždy hned za betonovou halou. Naopak bylo doporučeno úplně upustit od realizace PVC haly a přetlakové haly, ve výsledných variantách dosáhli velmi nízkých hodnot a propadli se hodně daleko za ostatní hodnocené varianty.