

Obsah

Předmluva	13
-----------------	----

Část I Úvod do manažerského rozhodování

1 Základní pojmy a poznatky manažerského rozhodování	17
Cíle kapitoly	17
1.1 Podstata rozhodování	17
1.2 Dvě stránky rozhodování a teorie rozhodování	18
1.3 Rozhodovací proces	20
1.4 Rozhodovací problémy	21
1.5 Struktura rozhodovacích procesů a používané přístupy	22
1.6 Prvky rozhodovacího procesu	25
1.6.1 Cíl (cíle) rozhodování	25
1.6.2 Kritéria hodnocení	26
1.6.3 Subjekt rozhodování	27
1.6.4 Objekt rozhodování, varianty rozhodování a jejich důsledky	28
1.6.5 Stavy světa	29
1.7 Klasifikace rozhodovacích problémů a procesů	30
1.7.1 Dobře a špatně strukturované rozhodovací problémy	30
1.7.2 Rozhodovací procesy za jistoty, rizika a nejistoty	32
1.7.3 Závislé a nezávislé rozhodovací procesy	35
1.7.4 Další typy rozhodovacích procesů	36
1.8 Racionálně-ekonomický a administrativní model rozhodování	36
1.9 Kvalita (racionalita) rozhodování	38
1.10 Psychologické léčky v rozhodování	41
1.10.1 Léčka zakotvení	41
1.10.2 Léčka statu quo	41
1.10.3 Léčka utopených nákladů	42
1.10.4 Léčka vyhledávání potvrzujících informací (klam potvrzení)	43
1.10.5 Léčka odhadů a prognóz	43
1.10.6 Léčka hráče	44
1.11 Informace pro rozhodování	44
1.12 Role zkušenosti a intuice v rozhodování	48
Shrnutí	50
Literatura	51

Část II Řešení rozhodovacích problémů

2	Identifikace, analýza a formulace rozhodovacích problémů	55
	Cíle kapitoly	55
2.1	Vyhodnocení situace, identifikace problémů a stanovení plánu řešení	55
2.2	Analýza a formulace rozhodovacích problémů	63
2.2.1	Deskripce problému a jeho počáteční formulace	64
2.2.2	Stanovení cílů řešení rozhodovacích problémů	64
2.2.3	Stanovení příčin rozhodovacích problémů	67
2.2.4	Další složky analýzy rozhodovacích problémů	67
2.2.5	Formulace rozhodovacích problémů	68
2.3	Metody analýzy rozhodovacích problémů	70
2.3.1	Metody kauzální analýzy	71
2.3.1.1	Analýza problémů podle metodiky Kepner-Tregoe	72
2.3.1.2	Deduktivní a induktivní verze kauzální analýzy	82
2.3.1.3	Kauzální řetězec	83
2.3.2	Další metody analýzy rozhodovacích problémů	95
2.3.3	Metody analýzy struktury rozhodovacích problémů	101
2.3.4	Využití metod analýzy rozhodovacích problémů v praxi	106
	Shrnutí	107
	Dodatek č. 1 ke kapitole 2	108
	Dodatek č. 2 ke kapitole 2	111
	Literatura	113
3	Výběr kritérií, tvorba variant a stanovení jejich důsledků	115
	Cíle kapitoly	115
3.1	Kritéria hodnocení variant	115
3.1.1	Problematika měření kritérií	115
3.1.2	Obecné zásady tvorby souboru kritérií	117
3.1.3	Specifické požadavky na soubor kritérií	119
3.2	Tvorba variant	123
3.2.1	Postup tvorby variant	123
3.2.2	Metody tvorby variant	125
3.2.2.1	Klasifikace metod	125
3.2.2.2	Intuitivní metody tvorby variant	127
3.2.2.3	Systematicko-analytické metody tvorby variant	131
3.2.3	Nedostatky při tvorbě variant v praxi	135
3.2.4	Doporučení pro praxi při tvorbě variant	136
3.3	Stanovení důsledků variant	138
	Shrnutí	141
	Literatura	141
4	Hodnocení variant rozhodování	143
	Cíle kapitoly	143
4.1	Specifika vícekritériálního rozhodování	143
4.2	Proces hodnocení variant a volba varianty určené k realizaci	144
4.3	Přístupy k vícekritériálnímu hodnocení variant	147

4.4	Jednoduché heuristické přístupy volby variant	148
4.5	Převodní můstky	151
4.6	Metody vícekritériálního hodnocení	153
4.6.1	Metody stanovení vah kritérií	153
4.6.1.1	Metody přímého stanovení vah kritérií	154
4.6.1.2	Metody stanovení vah kritérií založené na párovém srovnávání	158
4.6.1.3	Metoda postupného rozvrhu vah	164
4.6.1.4	Stanovení vah kompenzační metodou	166
4.6.2	Metody vícekritériálního hodnocení variant	168
4.6.2.1	Vícekritériální funkce užitku (utility) za jistoty	169
4.6.2.2	Jednoduché metody stanovení hodnoty (užitku) variant	176
4.6.2.3	Metody založené na párovém srovnávání variant	185
4.7	Kompenzační metoda	188
4.8	Poznámky k praktickému uplatnění metod vícekritériálního hodnocení	194
4.9	Integrace rizika a nejistoty do hodnocení variant	195
	Shrnutí	197
	Literatura	198

Část III Metody a nástroje rozhodování za rizika a nejistoty

5	Základní pojmy rozhodování za rizika a analýza rizika	201
	Cíle kapitoly	201
5.1	Pojetí rizika a nejistoty	201
5.2	Klasifikace rizik	204
5.3	Subjektivní pravděpodobnosti	207
5.3.1	Objektivní a subjektivní pravděpodobnosti	207
5.3.2	Formy vyjádření subjektivních pravděpodobností	208
5.3.3	Metody stanovení subjektivních pravděpodobností	209
5.3.4	Stanovení rozdělení pravděpodobnosti dekompozicí	220
5.3.5	Náhrada spojitého faktoru rizika diskrétním faktorem	223
5.3.6	Nedostatky subjektu při stanovení subjektivních rozdělení pravděpodobnosti	226
5.3.7	Faktory ovlivňující kvalitu subjektivních pravděpodobností	228
5.4	Postoj k riziku a funkce užitku	230
5.4.1	Postoj rozhodovatele k riziku	230
5.4.2	Jistotní ekvivalent	232
5.4.3	Funkce užitku za rizika	234
5.5	Analýza rizika	237
5.5.1	Identifikace rizik (faktorů rizika)	239
5.5.2	Stanovení významnosti rizik	241
5.5.3	Hodnocení příležitostí	247
5.5.4	Dokumentace identifikace a hodnocení rizik	247
5.5.5	Využití výsledků identifikace a hodnocení rizik	248
5.5.6	Měření rizika	249

5.5.6.1	Statistické charakteristiky variability	249
5.5.6.2	Pravděpodobnost nedosažení (překročení) zvolené hodnoty kritéria	250
5.5.6.3	Hodnoty kritéria překročené (nedosažené) se zvolenou pravděpodobností (Value at Risk).....	251
	Shrnutí.....	252
	Literatura.....	254
6	Nástroje stanovení dopadů rizikových variant	255
	Cíle kapitoly	255
6.1	Analýza citlivosti	255
6.2	Rozhodovací matice	260
6.3	Pravděpodobnostní stromy	263
6.3.1	Oblasti aplikace pravděpodobnostních stromů.....	263
6.3.2	Přednosti a omezení pravděpodobnostních stromů.....	272
6.4	Scénáře	273
6.4.1	Podstata scénářů.....	273
6.4.2	Integrace scénářů do strategického rozhodovacího procesu	274
6.4.3	Tvorba scénářů.....	276
6.4.4	Odlišné přístupy ke scénářům z hlediska chápání nejistoty.....	277
6.4.5	Přednosti a omezení využití scénářů.....	280
6.5	Analýza potenciálních problémů a příležitostí podle metodiky Kepner-Tregoe	280
6.5.1	Identifikace potenciálních problémů a příležitostí	281
6.5.2	Identifikace pravděpodobných příčin	284
6.5.3	Příprava preventivních a podporujících opatření	285
6.5.4	Příprava nápravných a využívajících opatření včetně spouštěčů.....	286
6.6	Simulace metodou Monte Carlo	287
6.6.1	Podstata, postup a výsledky simulace	287
6.6.2	Počítačová podpora simulace metodou Monte Carlo.....	290
6.6.3	Příklad aplikace simulace Monte Carlo v investičním rozhodování	291
6.6.4	Aplikace simulačních přístupů u společnosti Merck.	306
6.6.5	Přednosti a nedostatky simulace metodou Monte Carlo	307
	Shrnutí.....	307
	Literatura.....	309
7	Hodnocení a výběr variant rozhodování za rizika a nejistoty	311
	Cíle kapitoly	311
7.1	Nedostatky hodnocení a výběru rizikových variant.....	311
7.2	Monokriteriální rozhodování za rizika a nejistoty	312
7.2.1	Pravidla rozhodování za nejistoty	313
7.2.2	Pravidla rozhodování za rizika.....	319
7.2.2.1	Pravidla vedoucí k preferenčnímu uspořádání variant	320
7.2.2.2	Pravidla pro redukci souboru rizikových variant.....	328
7.2.2.2	Vhodnost aplikace jednotlivých pravidel rozhodování.....	338
7.3	Vícekriteriální rozhodování za rizika a nejistoty.....	339

7.3.1	Podrobná riziková analýza prvních dvou vítězných variant	339
7.3.2	Rozšíření souboru kritérií hodnocení variant o identifikované faktory rizika	340
7.3.3	Posouzení přínosnosti a rizikovosti hodnocených variant pomocí matice přínosů a rizik	343
7.3.3.1	Propojení metod rizikového rozhodování a vícekritériálního rozhodování za jistoty	344
	Shrnutí	351
	Literatura	353
8	Rozhodovací stromy jako nástroj optimalizace víceetapových rozhodovacích procesů za rizika	355
	Cíle kapitoly	355
8.1	Jednoetapové a víceetapové rozhodovací procesy	355
8.2	Podstata rozhodovacích stromů	357
8.3	Volba optimální strategie	359
8.4	Postup uplatnění rozhodovacích stromů při řešení víceetapových rozhodovacích procesů	365
8.5	Význam rozhodovacích stromů pro víceetapové rozhodovací procesy	366
8.6	Analýza citlivosti v rozhodovacích stromech	367
8.7	Specifické přístupy při práci s rozhodovacími stromy	371
8.8	Přednosti a omezení rozhodovacích stromů	373
8.9	Softwarová podpora rozhodovacích stromů	374
	Shrnutí	377
	Literatura	378
9	Tvorba a řízení portfolia rizikových variant	379
	Cíle kapitoly	379
9.1	Charakter úlohy tvorby a řízení portfolia	379
9.2	Nedostatky tvorby a řízení portfolia rizikových variant	381
9.3	Cíle tvorby a řízení portfolia	382
9.4	Požadavky na proces tvorby a řízení portfolia	383
9.4.1	Vazba portfolia na firemní strategii	383
9.4.2	Specifikace zdrojových omezení	383
9.4.3	Vyváženost portfolia	383
9.4.4	Vícekritériální hodnocení projektů	384
9.5	Tvorba portfolia projektů	384
9.5.1	Orientační alokace zdrojů kategoriím projektů	385
9.5.2	Tvorba portfolií podle kategorií projektů	385
9.5.3	Vyváženost portfolia a realokace zdrojů	387
9.5.4	Řízení portfolia projektů	389
9.5.5	Implementace systému tvorby a řízení portfolia	391
9.6	Optimalizace portfolia založená na střední hodnotě kritéria	392
9.6.1	Optimalizace portfolia při jediném omezení	393
9.6.2	Optimalizace portfolia při více omezeních	399
9.7	Stochastická optimalizace	403
9.7.1	Podstata stochastické optimalizace	403

9.7.2	Optimalizace portfolia finančních investic.....	406
9.7.3	Optimalizace portfolia projektů.....	414
9.8	Diverzifikace a riziko.....	421
9.8.1	Vliv diverzifikace na riziko.....	421
9.8.2	Statistická závislost složek portfolia a jeho riziko.....	422
9.8.3	Diverzifikace a systematické riziko.....	424
	Shrnutí.....	426
	Literatura.....	427
10	Postaudity projektů jako nástroj učení se	429
	Cíle kapitoly.....	429
10.1	Příčiny neúspěšnosti projektů.....	429
10.2	Postaudity projektů.....	432
10.2.1	Náplň postauditů.....	432
10.2.2	Zpráva o postauditu.....	435
10.3	Postaudity řešení rozhodovacích problémů.....	435
10.4	Doporučení pro realizaci postauditů a zpracování zprávy o postauditu.....	436
10.5	Charakteristika postauditů projektů ve vybraných společnostech.....	437
10.5.1	Postaudity ve vybraných společnostech v ČR.....	438
10.6	Bariéry realizace postauditů.....	439
	Shrnutí.....	441
	Literatura.....	443
	Rejstřík	445