

Krizový management a metody rozhodování

Barbora Zelinková

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora Zelinková**

Osobní číslo: **L12481**

Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**

Studijní obor: **Ovládání rizik**

Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Krizový management a metody rozhodování**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši podstaty rozhodovacího procesu a jeho základní algoritmy ve vybraných organizacích.
2. Analyzujte rozhodovací procesy, rozsah, formy, náklady a efektivitu a styly jejich využití ve vybraných organizacích.
3. Na základě analýzy vyslovte doporučení pro zkvalitnění rozhodovacích procesů ve vybraných organizacích.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. a kol. **Manažerské rozhodování: metody, postupy, nástroje.** Praha: Ekopress, 2010, ISBN:978-80-86929-59-0.

[2] KOLČAVOVÁ, Alena. **Kvantitativní metody v rozhodování: studijní pomůcka pro distanční studium.** Vyd. 4., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 194 s. ISBN 978-80-7318-950-1.

[3] DOSTÁL, P., SOJKA, Z., RAIS, J. **Pokročilé metody manažerského rozhodování.** Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1338-1.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.**

Ústav krizového řízení

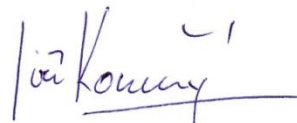
Datum zadání bakalářské práce: **6. února 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2015**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2015



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnaní případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti


podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá Krizovým managementem a metodami rozhodování. Práce se zaměřuje na analýzu způsobu fungování firmy. Teoretická část se věnuje krizovému managementu, rozhodování a metodám rozhodování. Praktická část obsahuje popis společnosti XY. Dále obsahuje metodu Monte Carlo a Diagram příčin a následků.

Klíčová slova: krizový management, rozhodování, metody rozhodování, Monte Carlo

ABSTRACT

Thesis deals with crisis management and decision-making methods. The work focuses on the analysis of the mode of operation of the company. The theoretical part deals with crisis management, decision-making and decision-making methods. The practical part contains a description of the company XY. It also includes a method of Monte Carlo and the Cause and Effect Diagram.

Keywords: Crisis Management, Decision-Making, Decision-Making Methods, Monte Carlo

Ráda bych zde poděkovala všem, kteří mi pomohli při psaní této bakalářské práce. Především pak mému vedoucímu práce Mgr. Marku Tomašíkovi Ph.D za cenné rady a připomínky při tvorbě práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

„Životní úspěch nezávisí na podmínkách, které máme, ale na rozhodnutích.“

Hal Urban

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 KRIZOVÝ MANAGEMENT	10
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY KRIZOVÉHO MANAGEMENTU.....	11
1.1.1 Hrozba.....	11
1.1.2 Riziko.....	12
1.1.3 Krizová situace.....	12
1.1.4 Krizový stav.....	12
1.1.5 Krize.....	13
1.2 VÝVOJOVÁ STÁDIA KRIZE.....	13
1.3 KRIZOVÝ MANAŽER.....	14
1.3.1 Vlastnosti krizových manažerů.....	15
2 ROZHODOVÁNÍ	17
2.1 ETAPY ROZHODOVACÍHO PROCESU.....	18
2.2 ZÁVISLÉ A NEZÁVISLÉ ROZHODOVACÍ PROCESY.....	20
3 METODY ROZHODOVÁNÍ	21
3.1 MONTE CARLO.....	22
3.2 DIAGRAM PŘÍČIN A NÁSLEDKŮ.....	23
II PRAKTICKÁ ČÁST	24
4 SPOLEČNOST XY	25
4.1 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	25
4.2 ČINNOST V ODDLUŽENÍ.....	25
4.3 ČINNOST V KONKURSU.....	26
4.4 ČINNOST V REORGANIZACI.....	26
5 SIMULACE MONTE CARLO	27
6 DIAGRAM PŘÍČIN A NÁSLEDKŮ	32
7 NÁVRHY ŘEŠENÍ	34
ZÁVĚR	36
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	37
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	39
SEZNAM OBRÁZKŮ	40
SEZNAM TABULEK	41

ÚVOD

Analyzovaným podnikem je advokátní kancelář. Od roku 2008 byl přijat nový zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), který upravuje činnost insolvenčního správce a proto se tato advokátní kancelář rozhodla rozšířit svou působnost. V současné době majitelé společnosti nejsou spokojeni s výnosy firmy, a proto se rozhodli řešit tuto situaci.

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat způsob fungování firmy a navrhnout optimální strategické rozhodnutí pro další provozování konkrétní činnosti firmy - insolvenčního správce, především s ohledem na eventuální zvětšení podnikatelských činností podniku mimo Zlínský kraj nebo zlepšení vytiženosti personálních kapacit podniku.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. Dělí se na část praktickou a teoretickou. V teoretické části se budeme věnovat krizovému managementu, rozhodování a metodám rozhodování. První kapitola se zabývá krizovým managementem jeho základními pojmy, vývojovými stádii a popíšeme roli krizového manažera. Následující kapitola je zaměřena na rozhodování, ve které dále popisujeme etapy rozhodovacího procesu, závislé a nezávislé rozhodovací procesy. Další kapitola se věnuje metodám rozhodování, v této kapitole rozebereme metodu Monte Carlo i Diagram příčin a následků.

Praktická část je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola praktické části se věnuje společnosti XY. V této kapitole dále rozebereme charakteristiku odvětví, činnost v oddlužení, činnost v konkursu a činnost v reorganizaci. Druhá kapitola simuluje metodu Monte Carlo. Následující kapitola popisuje Diagram příčinu a následků. Poslední kapitola se zabývá návrhy řešení pro danou společnost.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KRIZOVÝ MANAGEMENT

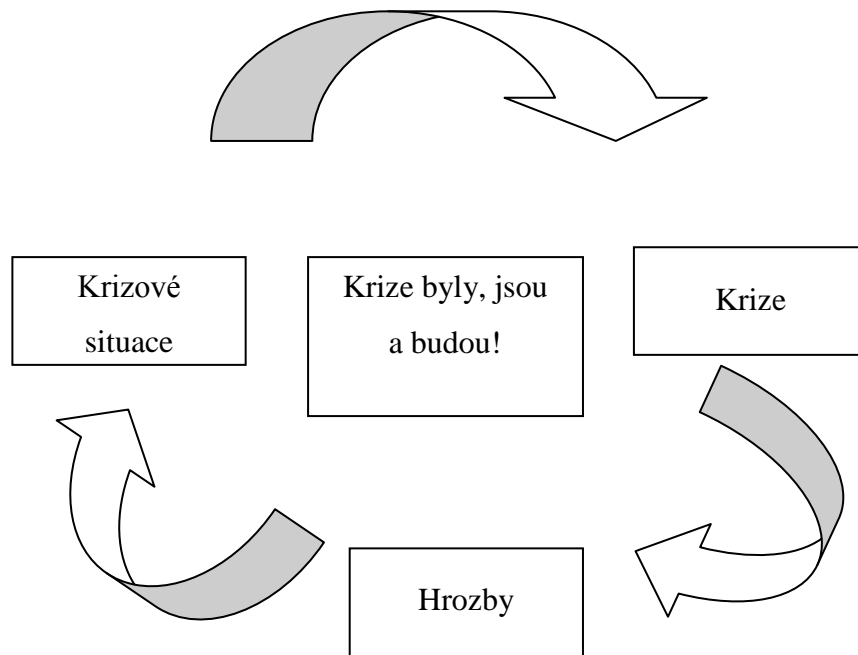
V zákoně č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení, krizový management chápeme jako: „souhrn řídicích činností věcně příslušných orgánů zaměřených na analýzu a vyhodnocování bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s řešením krizové situace.“ [1]

Krizový management můžeme brát jako „totální vědu“, k níž směřují všechny vědy ostatní, jestliže v krizovém managementu neuspějeme, tak zemřeme. Zdá se Vám toto tvrzení přehnané? Je nezbytné si uvědomit, že existují rizika, byť vzdálená, která mohou vyvolat i zánik naší civilizace. Měli bychom mít na vědomí rizika ovlivňující rozvoj ve světě, ty které mají kontinentální, nebo globální působení. Nejde také zapomenout na národní a územní rizika. Nelze přehlížet existenci malých živnostníků, ekonomické rizika, rizika ovlivňující ekonomický vývoj země, ale i důležité podnikatelské subjekty. Existuje celé spektrum rizik, které mohou fatálním způsobem ovlivnit existenci každého člověka, rodiny či komunity.

Krizový management je značně složitější a rozsáhlejší, než by se Vám na první pohled mohlo zdát. Používá znalosti různých vědních oborů a věd. Nemůže se věnovat jen bezpečnostním rizikům, ale všemi případnými riziky. Měla by to být činnost nejen orgánů krizového řízení, ale i každého občana, firmy, podniku, společnosti a každého orgánu státní správy, samosprávy, ale také veškerých ostatních složek bezpečnostního systému státu či všech složek kritické infrastruktury.

Krizový management je zkrátka neodmyslitelnou složkou našeho života. Uvědomíme-li si možná rizika, eventuálních následků je prvním krokem k obraně svého zdraví a života. Jedná se o základní prvek pro zajištění ochrany a bezpečnosti státu. Je obranou proti nedostatečným manažerským rozhodnutím podnikatelských fyzických osob a právnických osob. [2]

Pojem krizový management byl prvně zaznamenán v době Karibské krize v roce 1962. Důvodem krize bylo skryté rozmístění jaderných raket bývalým SSSR na ostrově Kuba, která vyústila v otevřený konflikt mezi USA a SSSR a byla zde hrozba všeobecné jaderné války. V období studené války se převzalo označení krizový management do terminologie NATO, kde byl prostředkem pro řešení různorodých krizových situací armádního charakteru, vzniklých ve spojitosti mezi NATO a Varšavskou smlouvou. [3]



Obrázek 1 Kontinuální proces krizového managementu
(vlastní zpracování)

1.1 Základní pojmy krizového managementu

Základní pojmy krizového managementu jsou hrozba, riziko, krizový stav, krizová situace a krize. Každý z pojmů se rozvíjel postupně, za určité situace a nezbytnosti jeho použití v dané době. Každý den se setkáváme s jednotlivými pojmy a používáme je, i když občas nesprávně. Pojmy se mohou různě nahrazovat, kombinovat nebo se dokonce staví do konfrontační pozice.

1.1.1 Hrozba

„Hrozba (Threat) je pojem používaný v řízení rizik pro označení zdroje nějaké negativní události, síly, osoby či aktivity, která chce nebo může poškodit nějakou hodnotu (aktivum)“. Občas se používá taky pojem nebezpečí. Má nežádoucí působení na bezpečnost eventuálně může zapříčinit škodu, ztrátu, nežádoucí změnu, či jiný nežádoucí jev.

Za hrozbu můžeme považovat živelné neštěstí (např. požár, kalamita, povodeň), havárie (např. kontaminace vody, radiace, výbuch), společenské úkazy (např. zločin, válečný konflikt), ekonomické úkazy (např. finanční krize, nedostupnost úvěru) nebo chování jednotlivých osob (např. krádež, zneužití pravomoci).

Hrozba používá zranitelnost a zapříčiňuje rizika (škody). Způsobená rizika se nazývají dopad hrozby a můžeme je vyčíslit jako ztrátu (náklady na znovuoobnovení aktiv nebo náklady na odstranění následků škod). Základní charakteristika hrozby je úroveň hrozby, tudíž nebezpečnost hrozby, schopnost hrozby přivodit škodu. [4]

1.1.2 Riziko

„Riziko znamená hrozbu, potenciální problém, možnost selhání a neúspěchu, ale také to může být příznivá vyhlídka nebo šance.“ Pojmem riziko, označujeme nejistý výsledek s možným nežádoucím stavem.

Riziko formuluje určitou míru nejistoty, tedy pravděpodobnost dosáhnout výsledku, který je odlišný od očekávaného. V organizaci souvisí riziko zejména s okolním prostředím, změnami, inovacemi a se zdroji. Rizika můžeme předcházet vhodným řízením, finanční dopady rizik bychom mohly zmírnit pomocí pojištění. Pojem nejistota souvisí s rizikem, označuje pravděpodobnost různých výsledků, jejichž možnost není kvantifikována. [5]

1.1.3 Krizová situace

Krizová situace je mimořádná událost, která má za následek vyhlášení stavu nebezpečí, nouzového stavu, stavu ohrožení státu nebo válečného stavu. Ohrožuje podstatné hodnoty, zájmy či statky státu a jeho obyvatelstva, hrozící nebezpečí nemůžeme odvrátit a způsobené škody se odstraní běžnou činností orgánů veřejné moci, ozbrojených bezpečnostních sborů a ozbrojených sil, havarijních sborů, záchranných sborů a jiných služeb nebo fyzických a právnických osob. [6]

1.1.4 Krizový stav

Krizový stav je stav, který vyvolává hejtman kraje nebo primátor hl. m. Prahy (stav nebezpečí), vláda ČR, popř. předseda vlády ČR (nouzový stav) nebo Parlament ČR (stav ohrožení státu a válečný stav) v případě hrozby nebo začátku krizové situace a v úplné závislosti na její povaze a rozsahu. [7]

1.1.5 Krize

Slovo krize vzniklo ze starořeckého slova „krino“, které znamená v českém jazyce posuzovat, rozhodovat, vybírat, měřit mezi dvěma protikladnými variantami, kterými byly úspěch-neúspěch, právo- bezpráví. Později z něho vzniklo slovo „krisis“, kterým se znázorňoval rozhodující okamžik nebo doba, rozhodnutí samo nebo obtíž. Ze slova „krisis“ se odvodilo do českého jazyka slovo krize.

Krize je obecně zlomovým obdobím, kdy se u krizí postiženého objektu rozhoduje, zda další vývoj se bude orientovat k jeho úpadku nebo k obnovení stavu na úroveň před počátkem krize. Cílem krizového řízení je proces vyvedení krize zasaženého objektu z krizového stavu. V užším slova smyslu znázorňuje proces vyvedení z krize v době, kdy se krize evidentně projevuje a lze ji na základě jejich vyjádření ztotožňovat. Naopak v širším smyslu obsahuje vytváření opatření k zamezení počátku krize, jejího včasného identifikování a zvládnutí. [8]

1.2 Vývojová stádia krize

Jakákoli krize má svou anatomii a náležitá vývojová stádia. Krizový management rozlišuje čtyři stádia vývoje krize:

- a) stádium symptomů krize,
- b) akutní stádium krize,
- c) chronické stádium krize,
- d) stádium vyřešení krize.

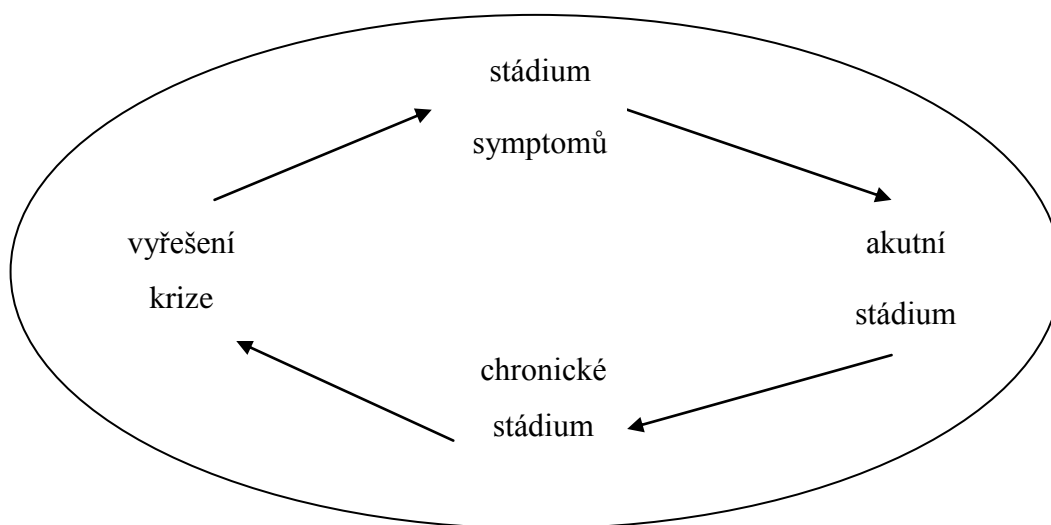
Ad. a) **Stádium symptomů krize** v tomto stádiu se více či méně výrazně projevují signály toho, že fungování systému se stává nestabilním, objevují se drobné skuliny, lze zaznamenat patrné třecí plochy. Povaha symptomů dovoluje v tomto stadiu krizi pominout a přecházet ji, dovoluje ji však všimnout si a s předstihem se vhodně připravit na její následující průběh nebo dokonce i její další průběh přerušit a krizi předejít. Pro toto stádium se uplatňuje několik charakteristik:

- signály slabé,
- signály silné,
- signály velmi silné.

Ad. b) **Akutní stádium krize** nastupuje právě ve chvíli, kdy se neshoda mezi zájmy daného činitele a jejího vnějšího prostředí propracuje natolik, že je již zcela zřetelný a v jeho důsledku dochází k jasnému poškozování zájmu subjektu a ohrožení jeho další existence. Je nezbytný okamžitý protikrizový zákrok a nasazení všech přístupných prostředků.

Ad. c) **Chronické stádium krize** nastává v tom případě, že prvotní pokus zvládnutí krize nebyl dostatečně efektivní. Dochází sice k potlačení, poklesu napětí, ale příčina krize, rozporu nebyla správně lokalizovaná a dostatečně potlačena. Z toho důvodu se síla krize po původním snížení opětovně zesiluje. Vývoj krize může být nepřímocharý, může se odehrávat ve vlnách nebo i několika zaměřeních.

Ad. d) **Stádium vyřešení krize** zaznamenává nabytí a stabilizuje rovnováhy systémů, tj. realizuje v praxi fáze obnovy. [3]



Obrázek 2 Sousednost vývojových fází krize (vlastní zpracování)

1.3 Krizový manažer

Specifické úlohy, respektive řízení speciálních pracovišť vyžadují určitou modifikaci potřebných způsobilostí. V souvislosti s potřebou řešení nouzových či krizových situací je možné vymezit určité specifické úlohy nebo činnosti manažerů na jednotlivých pozicích.

Krizový manažer je jedna z rolí každého manažera (např. ředitele podniku, ale také i primátora města), může to být i speciálně připravený odborník na řešení krizové situace v podniku, jako vedoucí – specialista, předseda krizového štábu, pracovník útvaru krizového řízení veřejné správy nebo jednotlivých záchranných subjektů. Pro krizového manažera je nevyhnutné hovořit řečí faktů, čísel a legislativy a zároveň identifikovat možné rizika. To znamená disciplinovaný reporting i benchmarking a právně korektní jednání, především z aspektu ustanovení zákoníku práce. Je připravený analyzovat možné rizika a ohrožení, koordinovat přípravu krizových plánů, v případě vzniku krizové situace účinně řídit průběh záchranných operací a obnovovacích prací, moudře komunikovat s postihnutými, s veřejností a také s médii.

Krizový manažer musí být ambiciózní, odborně zdatný, disciplinovaný, ochotný skutečně velmi a tvrdě pracovat. Jedny z prvních kroků, které by měl manažer udělat:

- zavést politiku otevřených dveří a transparentnost ve svých rozhodnutích,
- držet se pravidla: ani dobré není dost dobré, ani rychle není dost rychle,
- zavést okamžitý reporting a benchmarking,
- stanovit jasné pravidla hry, pořádku, disciplínu, přesnost,
- žádná tolerance vůči porušování pravidel,
- není čas na chyby, jde o lidi, finance a majetek,
- vypracovat seznam zakázaných slov.

1.3.1 Vlastnosti krizových manažerů

Profesionalita krizového manažera se projevuje v různých směrech jeho práce. Jde o osobu vybavenou odbornými i speciálními znalostmi krizového managementu, znalostmi právních norem a směrnic, která je schopna koordinovat činnost všech subjektů podílejících se na řešení krize a má speciální zručnosti zkoordinovat rozdělení cíle, přijímat nevyhnutné kompromisy v zájmu „většího dobra“. V této souvislosti je zajímavý vztah krizového manažera a šéfa výkonné moci, který má konečnou pravomoc. Krizový manažer sehraává vůči němu úlohu odborného konzultanta i poradce, vlastní status veřejného činitele. Jeho posláním je spojit povinnosti ze zákona s povinností udělat vše pro ochranu životů, zdraví občanů a zachování bezpečnosti v oblasti.

Osobně individuální vlastnosti krizového manažera tvoří „punc“ úspěšného krizového manažera. Projevují se především v schopnosti komunikovat se všemi, kterých se krizová situace dotýká, v schopnosti účelně a efektivně organizovat postupy na řešení krize. Bývají odrazem jeho sociálních kompetencí jako vlastní sebekontroly v stresových situacích. Z tohoto hlediska jsou velmi důležité vztahy s veřejností, nebo nejsložitější jsou ty úlohy, které nemají dostatečnou podporu veřejnosti.

Schopnost prezentovat sebe a svoji práci je důležitá z toho důvodu, že lidé musí vědět, že krizový manažer je ten, který v případě potřeby umí řešit problémy v jejich prospěch. Měl by být vnímán jako správný člověk i úřady, starosty, záchrannými složkami, nebo konec konců na jeho koordinačních schopnostech bude záviset i jejich úspěch. Není to jen americké specifikum. Dokázali to mnozí velitelé záchranářů a starostů obcí po velkých záplavách v Čechách, na východním Slovensku jako i při řešení technologických havárií a dopravních katastrof. Jde však o to, že o svých schopnostech a zodpovědnosti musí vědět přesvědčit ještě dříve, než ke krizové situaci dojde. [9]

2 ROZHODOVÁNÍ

S rozvíjejícími se znalostmi z oblasti fuzzy¹ logiky, genetických algoritmů a umělých neuronových sítí se rozšiřují i možnosti postupu rozhodování. Finančnictví a ekonomiku si můžeme představit jako systém se složitými vazbami, jehož chování obsahuje náhodnost i řád. Pro úspěšné rozhodování je nezbytné používat současné vědomosti a výpočetní techniku, tedy i znalosti z teorie fuzzy logiky, genetických algoritmů, chaosu a umělých neuronových sítí.

K současným stanoviskům v procesech rozhodování ve firmách patří procesní vztah, založený na pochopení činnosti zkoumané organizace, psychologicko-sociální postoj, vycházející z mezilidských vztahů, kvantitativní stanovisko, využívající matematických metod a nástrojů výpočetní techniky, systémové pojetí s komplexním chápáním dílčích procesů a empirické přístupy založené na dovednosti. Metody rozhodování nejsou úsudkem názorů homogenní a v praxi je nezbytné si účelově zvolit příslušný přístup a tvůrčím způsobem realizovat znalosti z různých názorových směrů. Pokročilé metody manažerského řízení můžeme tedy zahrnout mezi přístupy komplexní, kvantitativní, ale i empirické. [10]

Rozhodování, které manažeři provádějí v rámci managementu, je jednou z nejvýznamnějších činností. Manažeři ji provádějí v rámci managementu. Můžeme ho chápat jako podstatu řízení a často je taky pojímáno jako synonymum řízení. Za prvé to jsou tzv. sekvenční manažerské funkce prováděné v určitém časovém řádu a obsahují plánování, organizování, komunikaci, motivování a kontrolu. V druhé řadě jsou to funkce, které se vykonávají průběžně a v podstatě pronikají do manažerské funkce sekvenční. Rozhodování je nejzřetelnější a nejčastěji se uplatňuje v plánování, neboť podstatu plánovacího procesu tvoří právě procesy rozhodovací. [11]

¹ fuzzy logika - vícehodnotová logika, jejímž cílem je vypracovat model fenoménu příslušnosti

Tabulka 1 Maticové zobrazení manažerských funkcí (vlastní zpracování)

Manažerské funkce	Analýza	Rozhodování	Implementace
Plánování			
Organizování			
Komunikace			
Motivování			
Kontrola			

2.1 Etapy rozhodovacího procesu

Vyskytuje se řada stanovisek k rozhodování, která závisí především na charakteru problémů, čase a na schopnostech manažera. Rozhodování můžeme považovat spíše prostředkem, než za požadovaný výsledek. Je to základní algoritmus pro rozhodování, s jehož pomocí chce manažer docílit požadovaného stavu. Výsledkem rozhodování bývá rozhodnutí.

Etapy rozhodovacího procesu jsou:

- a) identifikace rozhodovacího procesu,
- b) analýza a formulace problému,
- c) tvorba variant rozhodování,
- d) stanovení kritérií hodnocení,
- e) určení důsledků variant,
- f) hodnocení variant a volba varianty určené k realizaci,
- g) realizace zvolené varianty,
- h) kontrola výsledků.

Ad. a) Identifikace rozhodovacího procesu

Identifikace rozhodovacího procesu vymezují především problém jako samotný. Zaměřují se na již vzniklé a existující problémy, při kterém zjišťují odchylky od reality a plánovaného stavu. Dále se identifikace zaměřuje na potenciaální problémy, tedy na problémy, které mohou v budoucnosti u jedince vzniknout (např. vzrůst poptávky, energií, možný vzrůst cen surovin).

Ad. b) Analýza a formulace problému

Analýza formulace problému mají za hlavní cíl zjišťovat příčiny problémů. Základem je rozčleňování složitějších problémů na problémy menší, které jsou dílčí. Orientuje se na zjištění příčin, které jsou známé ovlivnitelné, neovlivnitelné a v poslední řadě na neznámé příčiny. Analýza posuzuje rovněž další vývoj problému, vymezuje okruhy osob, které mohou problém ovlivnit, dále posuzuje významnost problémů. V poslední řadě nám pomáhá objektivně a srozumitelně formulovat problém, nenaznačovat jasné řešení a vymezit požadovaný stav.

Ad. c) Tvorba variant rozhodování

Tvorba variant rozhodování má za úkol především zpracovávat rozsáhlý souhrn koncepčně rozdílných variant.

Ad. d) Stanovení kritérií hodnocení

Při stanovování kritérií hodnocení se zaměřuje na úplnost, dále také na to, aby se vzájemně nepřekrývaly. Jejich počet by neměl být moc velký. Rozdělují se na kvantitativní (číselné – zisk, náklady) a na kvalitativní (slovní – účinky, dopady).

Ad. e) Určení důsledků variant

Při určování důsledků variant zjišťujeme především jejich dopady a jednotlivé účinky těchto variant.

Ad. f) Hodnocení variant a volba varianty určené k realizaci

Při hodnocení variant nám pomáhá hlavně volba varianty, které je určena k přímé realizaci. Stanovujeme zde tu nejlepší variantu, která nejlépe splňuje naše cíle řešení.

Ad. g) Realizace zvolené varianty

Zde realizujeme námi zvolenou variantu řešení. (např. výstavba nové výrobní linky).

Ad. h) **Kontrola výsledků**

Stanovujeme odchylky skutečných docílených výsledků realizace vzhledem ke předepsaným cílům. [12]

2.2 Závislé a nezávislé rozhodovací procesy

Rozhodovací procesy z hlediska závislosti lze členit na procesy závislé a procesy nezávislé. Vzájemná vazba rozhodovacích postupů může být buď věcná (organizační) nebo časová.

První typ závislosti je charakteristický tím, že rozhodnutí uskutečněná v určitém souboru mohou mít dopady na různé organizační složky firmy. Jestliže rozhodnutí přijaté v zřetelném souboru neovlivní různé organizační složky firmy, jde o nezávislé rozhodnutí. Příkladem věcné závislosti může být, že převrat výrobního programu v zaručeném podniku může ovlivnit marketingový celek firmy.

Závislost časová je druhým typem rozhodovacích procesů. Časová závislost se týká minulosti i budoucnosti. Je zřetelné, že některá minulá rozhodnutí stanovují omezení některých zdrojů v současnosti, a tím působí na současné rozhodovací procesy. Podobně tak minulá volba podnikové taktiky vytváří oblast pro současná rozhodnutí zaměřená na uskutečnění této taktiky.

Rozhodovací procesy časově závislé se však neomezují jen na souvislost minulého a současného rozhodování, ale týká se to také budoucnosti. Skutečnost, že přítomná volba zřetelného rozhodnutí ovlivňuje budoucí rozhodování tím, že buď vyřazuje výběr jasných variant, respektive definuje budoucí směr akcí, je třeba dodržovat rozhodování v současnosti. Jako prostředky vyobrazení a východiska časově závislých rozhodovacích procesů, častokrát označované jako víceetapové respektive víceetapové rozhodovací procesy, mají úlohu rozhodovacích stromů. [11]

3 METODY ROZHODOVÁNÍ

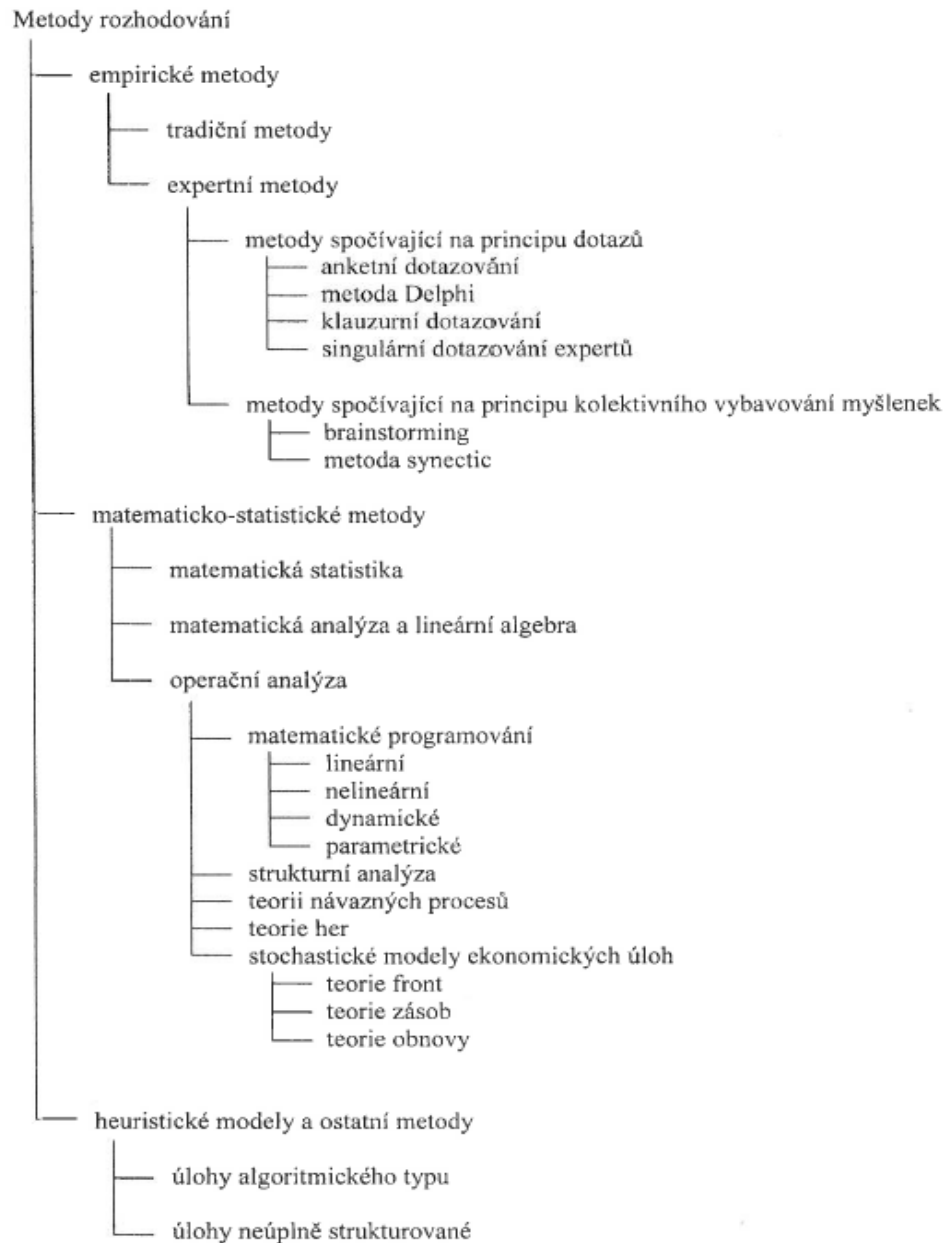
Proces managementu – proces uplatňování vhodných principů, metod, nástrojů a postupů subjektům řízení při zabezpečování efektivní transformace zdrojů a vytváření vhodných podmínek pro efektivní plnění cílů organizace.

K mnohým nejasnostem dochází často nekvalifikovanou záměnou často používaných termínů, které mohou způsobit řadu nedorozumění.

- Metodologie – učení o metodě vědeckého poznání, teoretické zdůvodnění metod vědeckého poznání. Metody jsou vědecké tehdy, pokud jsou založené na poznání zákonitostí jevů, které zkoumají, anebo na zkoumání těchto zákonitostí. Souhrn vědeckých postupů používaných ve vědě.
- Metodika – systém metod, každá vědecká disciplína má svůj systém metod, který se v této metodě používá. Určitý postup, sled metod, využívajících k řešení určitého problému.
- Metoda – postupem, cestou, způsobem využívání pravidel principů, uplatňování nástrojů a prostředků, je postupem vedoucím k dosažení cíle.
- Technika – nástroj, prostředek, který je v jednotlivé metodě využíváný. [13]

Metody rozhodování můžeme rozdělovat podle různých kritérií, avšak nejobvyklejší dělení je na metody:

- a) empirické – využívá osobní zkušenosti, které používá na základě přístupu zkoušek nebo omylů a ty využívá ve své formě kromě zkušeností pro informace o situaci podniku a jeho okolí,
- b) matematicko-statistické – využívají se k formalizaci a kvantifikaci zkoumaných rozhodovacích problémů, zde se používají matematické metody,
- c) heuristické a ostatní metody – v těchto metodách se nevyužívají pouze matematické metody, ale i poznatky z jiných vědních oborů, cíl je připravit postup pro vyřazení se s novými a neznámými problémovými okolnostmi. [14]



Obrázek 3 Metody rozhodování [14]

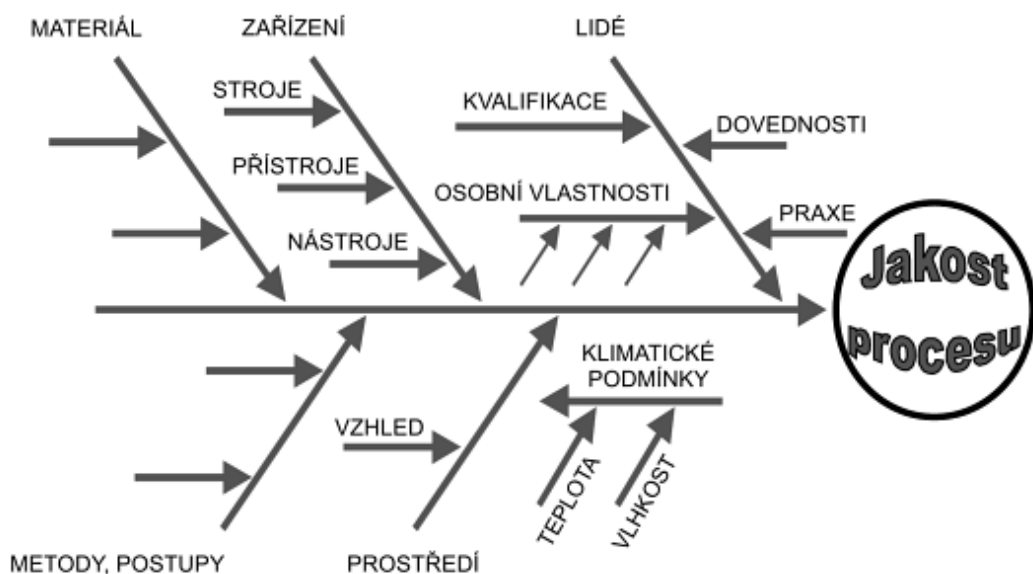
3.1 Monte Carlo

Simulační metoda Monte Carlo představuje užitečný nástroj na zvyšování kvality investičního rozhodování. Předností této metody je to, že nutí zpracovatele návrhu silně přemýšlet a analyzovat návrh z jednotlivých hledisek faktorů rizika. Dále jejich nejistot, vzájemných závislostí a ohlasu na návrh. Napomáhá k hlubšímu poznání návrhu a tím k rozhodnutí založeném na jeho schválení či zamítnutí. I u této metody můžeme zjistit určité nedostatky.

Nedostatky se týkají značné pracnosti a někdy obtížnosti. Pokud jde především o stanovení a rozdělení pravděpodobnosti činitelů rizika a respektování jejich vazby. [15]

3.2 Diagram příčin a následků

Tento diagram je též označován jako Ishikawův diagram. Jeho základní přínos pro podnik je konkrétní a strukturované zaznamenání všech možných příčin, které vedly nebo můžou vést k danému následku. Příčiny jsou vyhledávány proto, abychom je mohli řešit. Důsledkem může být konkrétní okolnost anebo žádoucí stav. Cestu k důsledku zaznamenává, vodorovná čára zakončená šipkou. Na ní nanesené šipky zaznamenávají základní pohnutky. Ishikawův diagram neříká, jak se problém řeší. Je to přehledné soustředění všech příčin umožňující rozebrat problém a následně nalézt řešení. Efektivita tohoto nástroje byla už mnohokrát prokázána. [16]



Obrázek 4 Diagram příčin a následků [16]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 SPOLEČNOST XY

Společnost XY je advokátní kancelář s ročním obratem cca. 5 mil. Kč. Tuto advokátní kancelář vlastní čtyři advokáti, přičemž každý ze společníků vlastní 25% obchodní podíl. Poskytuje zejména služby v oblasti obchodního, občanského, rodinného, správního a pracovního práva a také řeší insolvenční klientů. Zaměstnanci společnosti jsou právníci a administrativní pracovníci. Pro chod firmy je přiřazen jeden právník a jeden administrativní pracovník.

4.1 Charakteristika odvětví

Firma pracuje jako insolvenční správce u Městského soudu ve Zlíně a u Krajského soudu v Brně s pobočkou ve Zlíně.

Dle občanského soudního řádu jsou insolvenční správce k individuálním případům přidělováni krajskými soudy, které v prvním stupni toto insolvenční řízení vedou. Každý krajský soud je veden seznam insolvenčních správců. Dle tohoto seznamu krajský soud přiděluje tyto insolvenční správce takovým způsobem, aby měli zhruba stejné množství případů.

Existují tři způsoby, jakými lze postupovat při řešení úpadku, a to: oddlužením, konkurzem a reorganizací. Dále pak bude uvedena krátká charakteristika jednotlivých možností řešení úpadku a také činností, které musí insolvenční správce vykonat.

4.2 Činnost v oddlužení

Oddlužením se řeší úpadek, neboli osobní bankrot, fyzické osoby, který bere ohled na sociální aspekty před aspekty ekonomickými. Tím umožňuje dlužníkovi „nový start“ a motivuje ho k tomu, aby se aktivně zapojil do splácení svého dluhu. Při osobním bankrotu se předpokládá umoření alespoň 30 % svého dluhu v případě nezajištěných věřitelů.

Oddlužení představuje řešení především pro dlužníky, kteří se nedostali do úpadků z důvodu své podnikatelské činnosti, ale činnosti běžné, jako je provoz domácnosti. [17]

4.3 Činnost v konkursu

Konkurz řeší úpadek na základě rozhodnutí o prohlášení konkursu, kdy jsou zajištěny pohledávky věřitelů v daném poměru z finančních prostředků, které byly získány zpeněžením majetkové podstaty. Neuspokojené pohledávky nebo jejich části tímto nezanikají.

O vyhlášení konkursu rozhoduje insolvenční soud buď samotným rozhodnutím, nebo je rozhodnutí spojeno s rozhodnutím o úpadku v případech, kdy je osoba dlužníkem, u kterého je znemožněna možnost reorganizace či oddlužení. [18]

4.4 Činnost v reorganizaci

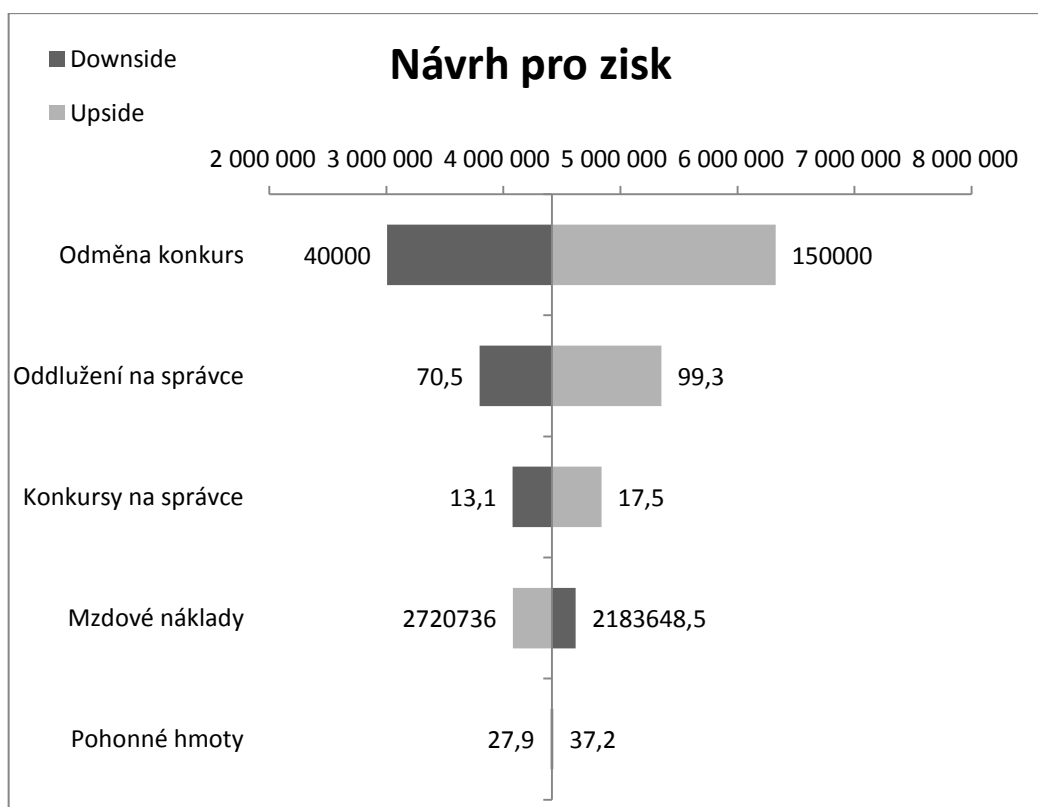
Dalším způsobem řešení úpadku je reorganizace. Při reorganizaci dlužník nadále vyvíjí svou podnikatelskou činnost, avšak s určitými limity, které jsou v tzv. reorganizačním plánu. Ten je zaměřen především na ozdravení chodu podniku dlužníka a na uspořádání vztahů mezi dlužníkem a jeho věřiteli.

Reorganizace je možná v případech, kdy podnikatelé nejsou v likvidaci, neobchodují s cennými papíry nebo osobami, které obchodují na komoditní burze, a také je možná u podnikatelů, jejichž celkový roční úhrn čistého obrátu dosáhl alespoň 50 milionů korun, nebo zaměstnává alespoň 50 zaměstnanců v pracovním poměru. [19]

5 SIMULACE MONTE CARLO

Nejdříve je třeba analyzovat vliv individuálních rizikových faktorů pro kvantily 10% až 90%, které se promítnou v tornádovém a pavučinovém grafu. Následně bude provedena simulace Monte Carlo.

Základní zisk je 3 817 827 Kč. Z grafu můžeme vyčíst, že nejzásadnější vliv na dosažený zisk má změna činitele výše odměny v konkursu a po té také změna počtu oddlužení na správce. Zanedbatelnou mírou mohou ovlivnit výsledky mzdové náklady a počet konkursů, avšak změna ceny pohonných hmot není nikterak významná, proto představuje zanedbatelné riziko.



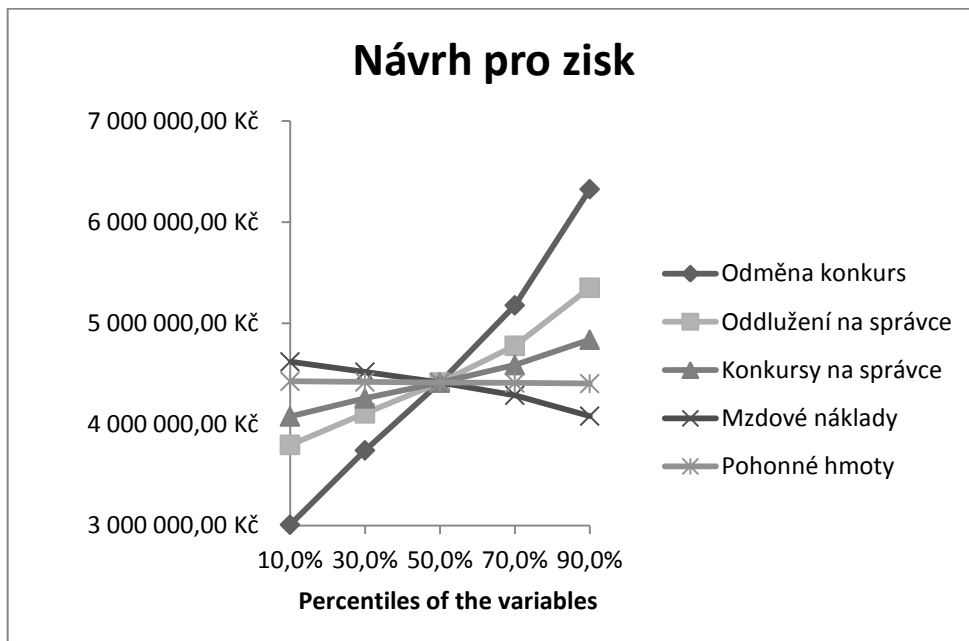
Obrázek 5 Tornádo graf (vlastní zpracování)

Uvedená data z tornádo grafu jsou zaznamenány v následující tabulce.

Tabulka 2 Data z tornádo grafu (vlastní zpracování)

Variable	Návrh pro zisk v Kč			Input		
	Downside	Upside	Range	Downside	Upside	Base Case
Odměna konkurs	3 007 665,25	6 325 462,37	3 317 797,12	40000	150000	86622,21
Oddlužení na správce	3 797 074,45	5 350 494,57	1 553 420,11	70,53	99,3	81,96
Konkursy na správce	4 078 597,78	4 837 732,00	759 134,23	13,15	17,53	15,08
Mzdové náklady	4 618 522,11	4 081 434,60	537 087,52	2183648,48	2720736	2388295,81
Pohonné hmoty	4 425 142,85	4 402 606,72	22 536,13	27,9	37,2	32,55

Výsledky závislé od rizikových faktorů lze zobrazit také formou pavučinového grafu.



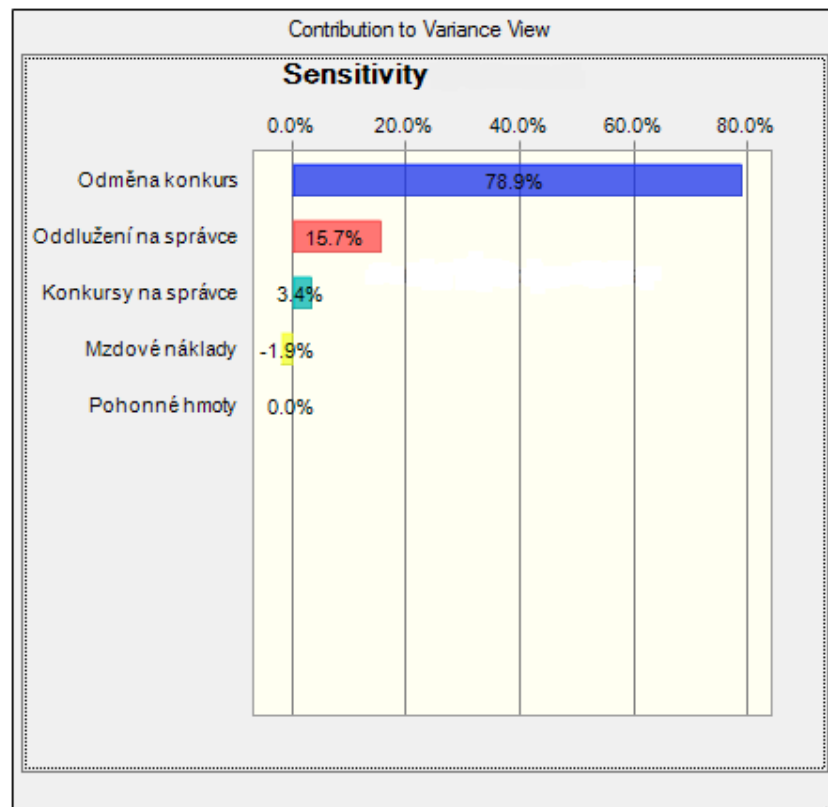
Obrázek 6 Pavučinový graf (vlastní zpracování)

Následující tabulka představuje hodnoty bodů, které jsou vyznačeny na výše uvedeném grafu.

Tabulka 3 Data z pavučinového grafu (vlastní zpracování)

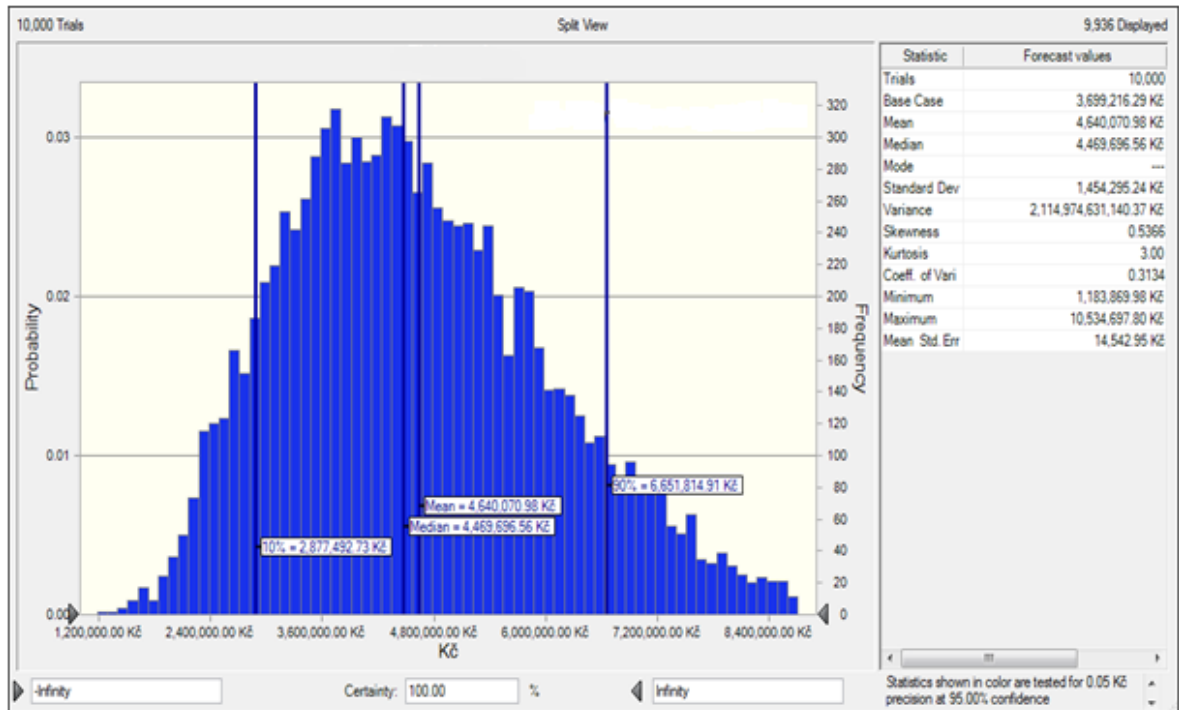
	Návrh pro zisk v Kč				
<i>Variable</i>	10,0%	30,0%	50,0%	70,0%	90,0%
Odměna konkurs	3 007 665,25	3 742 641,86	4 413 874,78	5 176 709,59	6 325 462,37
Oddlužení na správce	3 797 074,45	4 108 945,74	4 413 874,78	4 776 858,33	5 350 494,57
Konkursy na správce	4 078 597,78	4 257 414,90	4 413 874,78	4 586 378,21	4 837 732,00
Mzdové náklady	4 618 522,11	4 517 260,53	4 413 874,78	4 287 266,60	4 081 434,60
Pohonné hmoty	4 425 142,85	4 418 485,58	4 413 874,78	4 409 263,98	4 402 606,72

Analýza citlivosti podporuje minimalizaci množství posuzovaných rizikových faktorů. Na grafu analýzy citlivosti je možné pozorovat vliv individuálních faktorů na výsledný rozptyl výsledků.



Obrázek 7 Analýza citlivosti (vlastní zpracování)

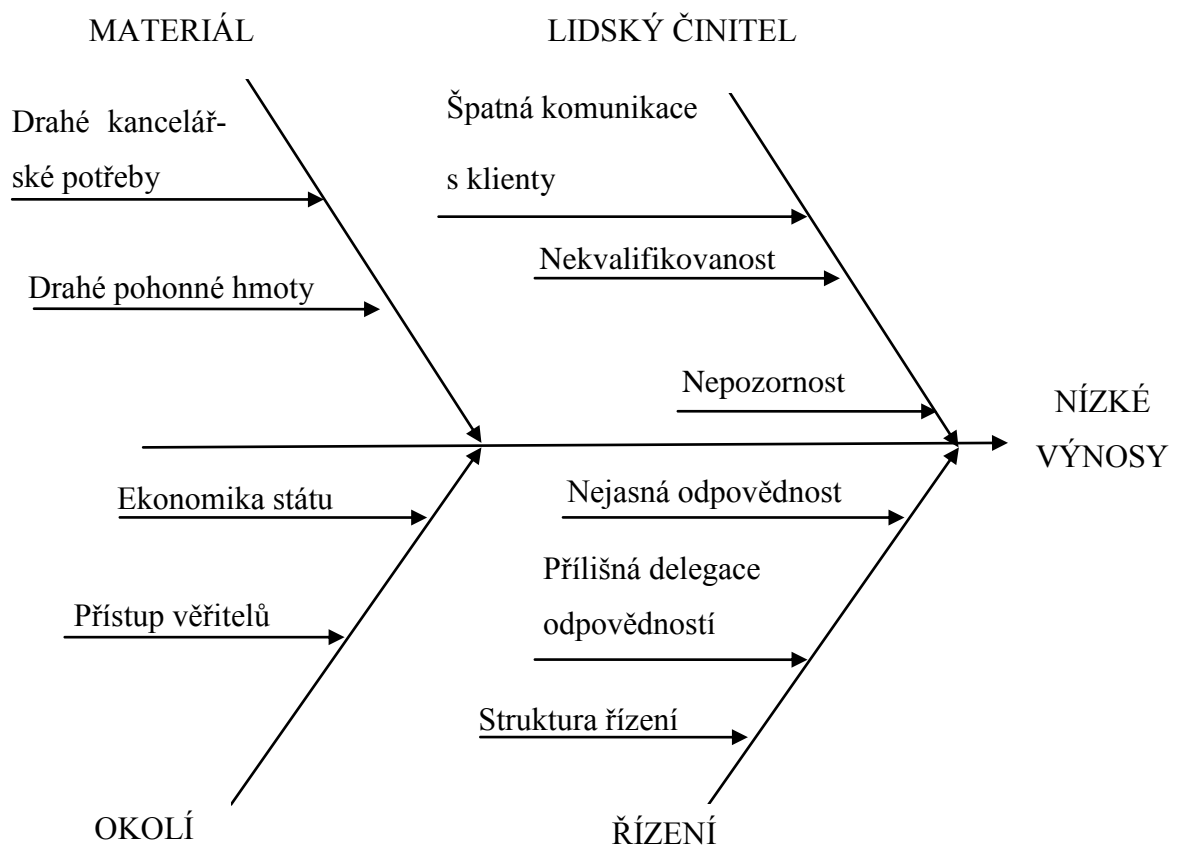
Nejzásadnější vliv na rozptyl výsledků má především výše průměrné odměny za konkurs. Menší mírou zasahuje do rozptylu počet oddlužení. Následující graf představuje výslednou simulaci.



Obrázek 8 Výsledek simulace (vlastní zpracování)

Zisk zde dosahuje střední hodnoty (Mean) 4 640 070, 98 Kč, mediánu (Median) 4 469 696, 56 Kč, směrodatné odchylky (Standard Deviation) 1 454 295, 24 Kč, variační koeficient (Coefficient of Variability) 0,3134. V tomto případě je střední hodnota vyšší než medián, a z toho důvodu je graf mírně vychýlen napravo. Tento návrh má předpoklad ziskovosti i v případě nepříznivého vývoje rizikových faktorů, avšak v rámci předpokládaného rozmezí.

6 DIAGRAM PŘÍČIN A NÁSLEDKŮ



Obrázek 9 Diagram příčin a následků firmy (vlastní zpracování)

Výnosy jako takové jsou ovlivňovány širokým spektrem činitelů. Jedním z nejvýznamnějších je lidský činitel. Představme si, že tým manažerů bude sestaven s nekvalifikovaných osob, které mají mizivou praxi v dané oblasti. Následky působení tohoto faktoru mohou být fatální. Např.: Stačí pouze pozdě předložit očitý dokument a dlužníkovi naskakují další penále, za nedodržení stanovené lhůty. Neodbornost při vyplňování zásadních dokumentů a následné neuznání dokumentu úřady. Dalším dílčím faktorem je nedostatečná pozornost manažerů při provádění úkonů spojených s insolvenční, např.: nevyplnění stěžejní doby formuláře, špatně zaškrtnuté kolonky apod. Toto vše vede k prodlužování insolvenčního řízení a tím se vyvíjí větší tlak na majitele firmy a věřitelé se sami dostávají např.: do finančních potíží díky nesplněné platební povinnosti. Posledním dílčím faktorem je špatná komunikace s klienty. Jedná se o negativní až pesimistický přístup věřitelů k probíhajícímu jednání. Věřitel, který chce finanční prostředky ihned, není schopen insolvenční správce toto přání zajistit. Doba vyplacení všech závazků se odvíjí od rychlosti jednání manažera

a jeho pracovníků, státem stanoveným lhůtám k projednání a samozřejmě od druhu dlužné částky. Prioritní je zajistit finanční prostředky pro stát (především pojištění), následně banky (úvěry, půjčky) a posléze PO a FO.

V oblasti řízení je stěžejní rozdělování pravomocí a následná odpovědnost za provedené/neprovedené úkoly, který byly zadány pracovníkům. Přílišná delegace odpovědnosti v případě, že řídicí pracovník deleguje odpovědnost na řídicí pracovníky, se sám odpovědnosti zbavuje. To má za následek neorganizovanost. Díky nejasné odpovědnosti dochází k omylům, které stojí nemalé finance a dále prodlužují čekací lhůtu věřitelů. Struktura řízení je jasné definování pozic v insolvenčním týmu. Zaručuje správný a plynulý chod jednotlivých operací. Je jasně dána působnost pracovníků a jejich oprávnění provádět jednotlivá řízení.

Nízké výnosy jsou způsobené též vlivem okolního světa. Především pak ekonomikou státu a přístupem ze strany věřitelů. Ekonomika státu zasahuje do výnosů v oblasti převádění cizí měny. Jedná se o tzv. kurzové riziko. Firma může působit i na zahraničním trhu a tím pádem musí obchodovat v jiných měnách, než jsou koruny. Z toho vyplývá, že stát do jisté míry ovlivňuje, jaký bude skutečný výnos. Nátlak ze strany věřitelů, kteří očekávají rychle projednání věci a navrácení finančních prostředků. Jedná se o položku, kterou nelze ovlivnit. Přístup se odvíjí od povahy věřitelů a jejich potřeby obdržet finance.

Materiál je další položka, která ovlivňuje výši výnosů. Jedná se sice o nižší finanční ztrátu, než u předcházejících případů, ale nelze ji zanedbávat. Pohonné hmoty mají často proměnlivý charakter a záleží na době čerpání energie. Ceny pohonných hmot jsou závislé na dění a situaci ve světě, proto je tato položka velice proměnlivá. Kancelářské potřeby, jako nástroj k řízení chodu insolvence. Většina dokumentů se na úřadech eviduje i v papírové podobě a tudíž všechny operace, které proběhnou, se musí přenést do podoby tištěné. Vytisknuté dokumenty zároveň slouží i jako doklad o prováděných činnostech insolvenčním správcem, pro případné nesrovnalosti a možné šetření, ze strany věřitelů.

Je tedy ve vlastním zájmu insolventního správce, aby si zajistil dostatečný zisk. Byly zde uvedeny položky, které nelze ovlivnit (ekonomika státu, přístup věřitelů, materiál), ale uvedli jsme i takové, které můžeme ovlivnit a do jisté míry jim i zamezit. Jako např.: nekvalifikovanost, struktura řízení apod. Je pouze na hlavním manažerovi, koho si vybere do týmu a jakou budou mít pracovníci praxi. Náklady se dají ovlivnit, jen je zapotřebí velké zkušenosti vedoucích pracovníků.

7 NÁVRHY ŘEŠENÍ

Ze simulace Monte Carlo vyplývá, že nejvýznamnější vliv na výši výnosů má odměna za konkurs a množství oddlužení na správce.

Z toho jasně vyplývá návrh řešení této situace, a to, aby se podnik snažil rozšířit svou působnost i do jiného kraje či krajů a tím získal více klientů.

Aby mohl podnik dobře vydělávat, je třeba, aby se zaměřil na jednotlivé faktory, které mohou za jeho stávající nízký výnos. V diagramu příčin a následků byly uvedeny tyto faktory a to: lidský činitel, řízení, okolí a materiál. V případě lidského činitele se jedná o špatnou komunikaci s klienty, nekvalifikovanost a nepozornost. Následky tohoto jednání byly uvedeny v předchozí kapitole.

Proto návrhem řešení je důkladný výběr zaměstnanců již při přijímání na jednotlivé pracovní pozice ve firmě. Kdy by měl zaměstnanec personálního oddělení dbát jak na vzdělání, tak i na osobnostní vlastnosti jednotlivých uchazečů o zaměstnání. Zároveň pak by měla být věnována pozornost na kvalitní zaškolení zaměstnanců, s pravidelnými kurzy pro jejich další vzdělávání.

Z diagramu příčin a následků dále vyplývá, že další příčinou nízkých výnosů firmy je řízení. Řízení je však obecný pojem a je třeba si ho dále konkretizovat. Faktory, které mají špatný vliv na řízení firmy a zároveň na nízké výnosy jsou: nejasná odpovědnost, přílišná delegace odpovědností a struktura řízení. Všechny tyto faktory mají zásadní vliv na chod firmy.

Vzhledem k zjištěným skutečnostem je třeba navrhnout, aby byla jasně stanovena odpovědnost jednotlivých pracovníků, která by byla sdělena zaměstnanci hned při přijetí do zaměstnání. Zároveň by měla být omezená možnost delegace odpovědnosti na podřízené pracovníky, aby bylo zcela jasné, kdo za danou činnost je odpovědný. I v případě struktury řízení je především myšlena jasná odpovědnost. Vhodným řešením je, aby byla jasně stanovena hierarchie ve firmě. To by zprůhlednilo jednotlivé pozice a zároveň stanovilo jejich odpovědnost.

Dalším faktorem, který má vliv na výnosy firmy je cena materiálu, v tomto případě kancelářských potřeb nebo pohonných hmot. I když tento faktor není pro firmu zásadní, je možné i na tomto zvýšit své výnosy - tím že sníží náklady.

Proto návrhem je, aby firma dbala i na cenu jednotlivého materiálu. I když u pohonných hmot to není jednoduché, tak v případě kancelářských potřeb, při nákupu ve větším množství od správného dodavatele je možné náklady firmy snížit.

Na výnosy firmy já zcela jistě vliv i okolí firmy. Jako je ekonomika státu a přístup věřitelů. Bohužel tyto skutečnosti samotná firma ovlivnit nemůže.

ZÁVĚR

Bakalářská práce v teoretické části nastiňuje krizový management, rozhodování a jeho metody. V praktické části popisuje firmu, která se zabývá advokátní činností a pomocí simulace Monte Carlo a diagramu příčin a následků definuje faktory, které mají vliv na výnosnost firmy a její fungování.

Cílem této práce bylo analyzovat způsob fungování firmy a navrhnout optimální strategické rozhodnutí pro další provozování konkrétní činnosti firmy - insolvenčního správce, především s ohledem na eventuální zvětšení podnikatelských činností podniku mimo Zlínský kraj nebo zlepšení vytiženosti personálních kapacit podniku.

Simulace Monte Carlo stanovila faktory, které mají největší a nejmenší vliv na samotnou výnosnost firmy a tím stanovila, na které konkrétní faktory by se měla firma zaměřit a kterým nemusí věnovat pozornost. Dále pak uvedený diagram příčin a následků definovala příčiny, které mají vliv na výnosnost firmy ať už ve větší či menší míře.

Na základě simulace Monte Carlo a diagramu příčin a následků, kdy byly zjištěny faktory, které mohou představovat riziko, ale i potenciální příležitosti firmy, byly navrženy možnosti řešení, pro možnou eliminaci těchto nepříznivých faktorů.

Po uskutečnění všech jmenovaných kroků a jejich výsledků byl stanovený cíl bakalářské práce splněn.

Nejvýznamnějším zjištěním v práci bylo, že největší vliv na zisk společnosti je odměna za konkurs a množství oddlužení na správce, proto by se měla firma zaměřit na rozšiřování této činnosti. A dalším zjištěním bylo, že za nízké výnosy mohou být odpovědné především faktory jako je lidský činitel a řízení podniku, kterým by firma měla věnovat pozornost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ČESKO. Zákon č. 240 ze dne 28. června 2000 o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon). In: Sbírka zákonů České republiky. 2000, částka 73, s. 3475 - 3487. Dostupný také z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=240&r=2000>
- [2] HRUŠKA, Jiří. *Krizový management*. In: Jindřichův Hradec [online]. ©2011 [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <http://www.jh.cz/cs/krizove-rizeni/krizovy-management.html>
- [3] ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ. Úvod do teorie krizového managementu. 2. vyd. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2003, 95 s. ISBN 80-245-0548-7.
- [4] HROZBA. www.managementmania.cz [online]. © 2011-2013 [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/hrozba-threat>
- [5] RIZIKO. www.managementmania.cz [online]. © 2011-2013 [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizika>
- [6] POJMY KRIZOVÁ SITUACE. www.mvcr.cz [online]. © 2015 [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/pojmy-krizova-situace.aspx>
- [7] ZÁKLADNÍ POJMY A DEFINICE. www.hzscr.cz [online]. © 2015 [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/clanek/zakladni-pojmy-a-definice.aspx>
- [8] Ing. Vladimír ŠTÍPEK, Ph.D. *Krizová připravenost: Krizový management* [online]. [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <http://www.uloz.to/xvhjtJu/krizovy-management-ppt>
- [9] Andrej ČERŇANSKÝ. *Krizový manažer*. [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://uloz.to/xUHNXLP/krizovy-manazer-upravene-docx>
- [10] DOSTÁL, Petr, Karel RAIS a Zdeněk SOJKA. Pokročilé metody manažerského rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 166 s. ISBN 80-247-1338-1.
- [11] FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.
- [12] ROZHODOVÁNÍ. www.academiamercurii.cz [online]. © 2015 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: http://www.academiamercurii.cz/predmety/files/mam/mam_2.pdf
- [13] MÍKA, Vladimír Tomáš. Manažerské metody a techniky. 1. vyd. Žilina: Žilinská Univerzita v Žiline, 2006, 106 s. ISBN 978-80-88829-79-8.

- [14] STŘÍŽ, P., RYTÍŘ, V. a SEBEROVÁ, H. Manažerské rozhodování v riziku a nejistotě teoreticky a prakticky. 1. vyd. Bučovice: Martin Stříž, 2009, 128, 126 s. ISBN 978-80-87106-26-6.
- [15] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [16] VEBER, Jaromír. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 201 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1782-1.
- [17] ODDLUŽENÍ. *www.insolvencni-zakon.justice.cz* [online]. © 2015 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://insolvencni-zakon.justice.cz/obecne-informace/oddluzeni.html>
- [18] KONKURS. *www.insolvencni-zakon.justice.cz* [online]. © 2015 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://insolvencni-zakon.justice.cz/obecne-informace/konkurs.html>
- [19] REORGANIZACE. *www.insolvencni-zakon.justice.cz* [online]. © 2015 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://insolvencni-zakon.justice.cz/obecne-informace/reorganizace.html>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Sb.	Sbírka zákonů
SSSR	Svaz sovětských socialistických republik
USA	Spojené státy Americké
NATO	Severoatlantická aliance
ČR	Česká republika

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Kontinuální proces krizového managementu (vlastní zpracování)</i>	11
<i>Obrázek 2 Sousednost vývojových fází krize (vlastní zpracování)</i>	14
<i>Obrázek 3 Metody rozhodování [14]</i>	22
<i>Obrázek 4 Diagram příčin a následků [16]</i>	23
<i>Obrázek 5 Tornádo graf (vlastní zpracování)</i>	27
<i>Obrázek 6 Pavučinový graf (vlastní zpracování)</i>	28
<i>Obrázek 7 Analýza citlivosti (vlastní zpracování)</i>	30
<i>Obrázek 8 Výsledek simulace (vlastní zpracování)</i>	31
<i>Obrázek 9 Diagram příčin a následků firmy (vlastní zpracování)</i>	32

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Maticové zobrazení manažerských funkcí (vlastní zpracování)</i>	18
<i>Tabulka 2 Data z tornádo grafu (vlastní zpracování)</i>	28
<i>Tabulka 3 Data z pavučinového grafu (vlastní zpracování)</i>	29