Obsah

Předmluva ... **6**

1 Nejistota v manažerském rozhodování ... **9**

1.1 Jak se manažeři vyrovnávají s nejistotou ... *10*

1.1.1 Redukce nejistoty ... 10

1.1.2 Uznání nejistoty ... 11

1.1.3 Potlačení nejistoty ... 12

1.2 Prognózy a jejich nespolehlivost ... *13*

1.3 Klasifikace nejistoty. ... *14*

Shrnutí ... **18**

Seznam použité literatury ... **20**

2 Analýza citlivosti ... **21**

2.1 Příklad analýzy citlivosti založené na scénářích ... *21*

2.2 Příklad analýzy citlivosti založené na procentních změnách ... *25*

2.3 Vícefaktorová analýza citlivosti ... *28*

2.3.1 Příklad dvoufaktorové analýzy citlivosti ... 29

2.3.2 Příklad třífaktorové analýzy citlivosti ... 30

2.4 Analýza citlivosti investičního projektu ... *31*

2.5 Přednosti a nedostatky analýzy citlivosti ... *34*

Shrnutí ... **35**

Seznam použité literatury ... **37**

3 Pojetí a oblasti využití scénářů ... **39**

3.1 Prognózování budoucího vývoje nejistot ... *39*

3.2 Scénáře ... *40*

3.2.1 Pojetí scénářů ... 40

3.2.2 Klasifikace scénářů ... 41

3.2.3 Oblasti využití scénářů ... 42

3.2.4 Historie tvorby a využívání scénářů ... 44

3.3 Růst využívání scénářů ... 48
3.4 Přínosy scénářů ... 48

Shrnutí ... **49**
Seznam použité literatury ... **51**
4 Uplatnění scénářů pro hodnocení a výběr variant strategie ... **53**

4.1 Aplikace scénářů pro zajištění potravinové bezpečnosti státu Trinidad a Tobago ... 53
4.2 Využití metody váženého pořadí a scénářů pro hodnocení variant strategie a výběr nejvýhodnější varianty ... 58
4.3 Scénáře pro tvorbu strategie a strategických plánů íránského energetického průmyslu ... 64
4.3.1 Specifikace problému ... 65
4.3.2 Získávání informací pro tvorbu scénářů ... 66
4.3.3 Syntéza informací pro zpracování scénářů ... 67
4.3.4 Tvorba scénářů ... 69

4.4 Aplikace scénářů při volbě variant strategie developerské společnosti s počítačovou podporou ... 75
4.4.1 Charakteristika společnosti ... 75
4.4.2 Scénáře a varianty strategie ... 76
4.4.3 Stanovení kritérií hodnocení ... 77
4.4.4 Uplatnění počítačové podpory VISA pro vícekriteriální rozhodování ... 77

Seznam použité literatury ... **87**
5 Aplikace scénářů v investičním rozhodování ... **89**

5.1 Tvorba investičního programu ve velké společnosti ... 89
5.1.1 První fáze – zpracování scénářů ... 90
5.1.2 Druhá fáze – tvorba investičního programu ... 92
5.1.3 Analýza citlivosti ... 95
5.1.4 Závěrečné poznámky ... 97

5.2 Výběr inovačních projektů s využitím scénářů ... 97

Shrnutí ... **103**

Seznam použité literatury **106**

6 Vícekriteriální rozhodování za nejistoty **107**

6.1 Metoda CARVER *107*

6.2 Hodnocení investičních projektů s využitím pravidel rozhodování za nejistoty *110*

6.2.1 Stanovení hodnot pravidel rozhodování za nejistoty a pořadí projektu 111

6.2.2 Stanovení výsledného preferenčního pořadí projektů 112

Seznam použité literatury **116**

Dodatek **117**

Pravidla rozhodování za nejistoty *117*

Laplaceovo pravidlo 117

Hurwiczovo pravidlo 117

Savageovo pravidlo 117

Pravidlo maximinu 118

Pravidlo maximaxu 118

Příloha **119**

Faktory, problémy a druhy nejistoty ve strategickém environmentálním rozhodování v Austrálii *119*

Seznam použité literatury **123**