

APLIKACE METODY DEMATEL V INTEGROVANÉM RÁMCI SPRÁVY SPOLEČNOSTÍ

APPLICATION OF DEMATEL METHOD IN INTEGRATED FRAMEWORK OF CORPORATE GOVERNANCE

Jana Klozíková, Iveta Dočkalíková

Abstrakt: *Corporate governance was created in recent decades and we can say that it is a new field of science. The most famous companies failed from day to day. Their failure and scandals had significant impact on local and international community. Finding of a new effective framework of level of corporate governance can help that the similar negative events wouldn't be repeated never again. The new approach in the corporate governance - an integrated framework, created for corporate governance is one of the ways to improve this area. This article responds to this reality presenting the fact, that not only the approach mentioned above, but it also eliminates shortages of this approach, which were criticized for integrated framework of corporate governance. The present period offers a variety of methods leading to accuracy and improvement of current approaches, but an area of corporate governance is mainly established on qualitative criteria, rather than on quantitative criteria. Corporate governance is a new field of science. Due to this fact it offers the question of the utilization of new techniques and knowledge that lead to the improvement of the level of corporate governance. The method of multi-criteria decision-making method DEMATEL allows removal of the weaknesses of an integrated framework of corporate governance, which can be taken into account in the context of a causal connection, which exists between the different tools of integrated framework.*

Keywords: *Corporate governance, MADM – multiple attribute decision making methods, Integrated framework, DEMATEL, Decision making.*

JEL Classification: *C02, G30, G34.*

Úvod

Dnes se ocitáme na počátku třetího tisíciletí a zcela plně si uvědomujeme význam úrovně správy společností a zejména dopad, který má nedostatečná úroveň správy společností na celou společnost. [13] Správu společností, v angličtině pro některé známá pod pojmem „Corporate governance“, lze označit za fenomén posledních patnácti let. Bankroty a kolapsy celosvětově uznávaných společností měly významný dopad jak na lokální, tak mezinárodní společenství, které tak ovlivnily milióny lidí po celém světě.

Vyvstává otázka zkvalitnění úrovně správy společností. Efektivní rámec správy společností může zabránit těmto kolapsům a zajistit, aby se již neopakovaly. Prostřednictvím globalizace se podnikatelské prostředí stává čím dál více turbulentní, kdy podnikům stačí jediné špatné rozhodnutí vedoucí k jejich zániku. [15] Cílem tohoto článku je stručně představit inovační integrovaný přístup v oblasti správy společností, zastřešující jak oblast teoretickou, tak praktickou společně s využitím metody DEMATEL, prostřednictvím níž je řešen rozhodovací problém v podobě stanovení významnosti nástrojů integrovaného přístupu včetně zjištění kauzálních vazeb v něm dominujících.

Integrovaný rámec správy společností propojuje klady dosud uplatňovaných modelů vlastnické kontroly. [17] Výzkum realizovaný na integrovaném rámci odhalil jeho největší slabinu a to opomenutí vzájemné závislosti prvků daného modelu. [3] Právě tento příspěvek reaguje na danou skutečnost aplikací metody DEMATEL, metodou vícekritériálního rozhodování, odhalující vzájemné vazby včetně významnosti kritérií a sub-kritérií v daném modelu. Přínos článku je spatřován v tom, že do oblasti správy společností vnáší kvantitativní hodnocení, jelikož správa společností je do současné doby postavena výhradně na kritériích kvalitativních. Aplikací vícekritériálních metod rozhodování v oblasti správy společností se zabývají další autoři, jedním z nich je John Jackson [8] či Hu Kuang-Hua at. al. [14].

1 Integrovaný rámec správy společností

1.1 Podstata integrovaného rámce

Podstata integrovaného rámce správy společností spočívá ve čtyřech řídicích dimenzích a to strategické, personální, kontrolní a situační. Souhrnně výše zmíněné dimenze utvářejí primární bázi integrovaného přístupu, zastřešující veškeré klíčové aspekty, jež jsou nedílnou součástí správy společností. [7] Každá z výše uvedených dimenzí je podpořena koncepčními modely, případovými studii a manažerskými nástroji. V dnešní době si podnikatelské subjekty mohou vybrat jeden ze tří modelů vlastnické kontroly – kontinentálně evropský model, známý též jako „německý model“, model angloamerický a posledním je integrovaný rámec správy společností, který je propojením předností obou výše zmíněných modelů. [7]

Otázka spočívá v tom, který z přístupů by měl být zvolen? Dle Hilba (2005), byl vytvořen přístup zastřešující jak lokální, tak globální aspekty správy společností. S rostoucím zájmem o oblast správy společností bylo založeno centrum správy společností IFPM-HSG, pro cílené zaměření výzkumu na výše uvedeném integrovaném rámci. [4] Mezi hlavní slabiny rámce správy společností je řazena kritika společenských věd, kde existenci vzájemné závislosti v rámci nelze popřít v podobě přesahů a kauzálních závislostí mezi faktory, kdy prvky modelu byly zkoumány izolovaně od sebe navzájem. Z tohoto důvodu bude na integrovaný rámec správy společností dále aplikována metoda vícekritériálního rozhodování, metoda DEMATEL pro zjištění kauzálních vazeb v rámci správy společností. [10]

1.2 Dimenze integrovaného rámce správy společností

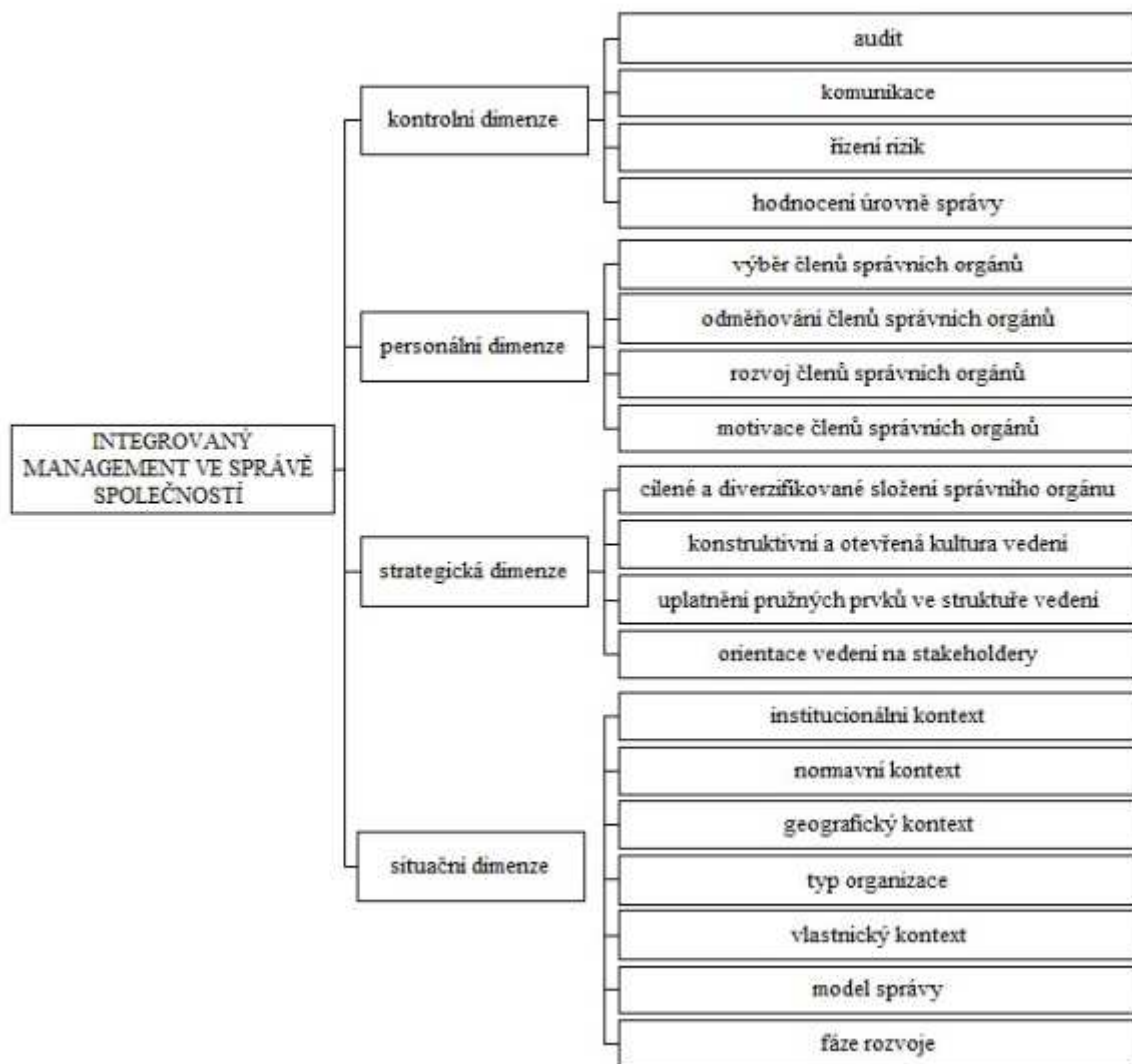
V reakci na slabiny výzkumu, teorie a praxe byl stavebním kamenem pro integrovaný rámec princip postavený na dále uvedených atributech: udržení kontroly, postavení, strategie a integrity. Z tohoto důvodu se lze v publikacích setkat s označením „Nová správa společností“. Definice nové správy společností zní následovně: „Nová správa společností je systém, kterým podniky strategicky směřují, jsou integračně řízeny a komplexně kontrolovány, jsou to podniky, které respektují etický aspekt a jednající vhodným způsobem v každém konkrétním kontextu“. [7]

Kontrolní dimenze je založena na auditech, risk managementu, interní a externí komunikaci a zpětnovazebné funkci vedení. [10] Rozměr kontroly vedení musí zahrnovat kontrolu výboru integrovaného auditu a řízení rizik pro kótované společnosti, kontrolu vedení, respektive funkci auditu, kontrolu řízení, komunikace a vyhodnocení, která jsou funkcemi rady.

Základem struktury situační dimenze je institucionální a situační teorie, která analyzuje strategické dimenze řízení společností na základě správcovství a rolí. [7] Situační dimenze rozlišuje jak externí, tak interní kontext. Pokud hovoříme o úrovni externího normativního kontextu, správa společností rozlišuje mezi národní, průmyslovou a organizační kulturou. V interním kontextu se každý podnik disponuje odlišnou úrovní rozvoje, vlastnictví a vyjednávací silou.

Ve strategické dimenzi byly identifikovány čtyři primární faktory úspěchu správy společností. Za první předpoklad lze označit kulturu vedení, dále pak rozvoj, implementace a vyhodnocení zúčastněných stran orientovaných vedením na dosažení úspěchu. Personální dimenze propojuje cílené jmenování, vyhodnocování, odměňování a především rozvoj členů dozorčí rady a vedení společnosti. Ve velkých společnostech je nezbytná komise, která bude zastřešovat oblast jmenování, hodnocení, odměňování a rozvoj integrovaným způsobem. [16] Z důvodu omezeného rozsahu tohoto článku byla výše uvedená charakteristika jednotlivých dimenzí pojata stručně. Pro dotvoření představy obsahu jednotlivých dimenzí je dále uvedeno grafické znázornění jednotlivých dimenzí. [11]

Obr. 1: Hierarchické znázornění nástrojů integrovaného rámce správy společností



Zdroj: [11]

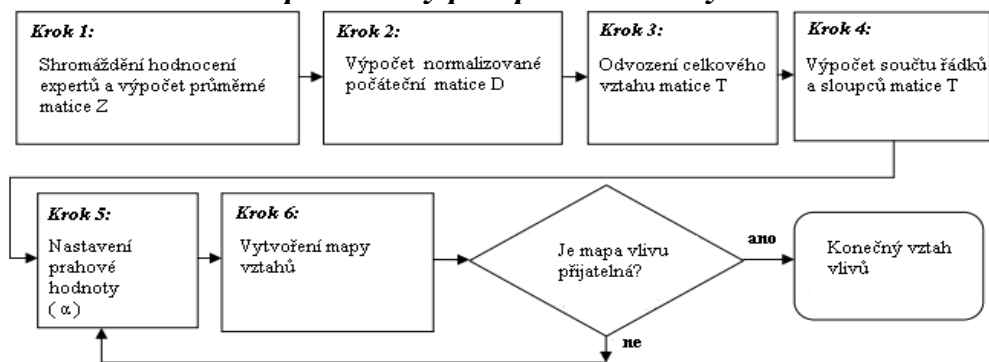
2 MADM - Vícekriteriální metody rozhodování

Vícekriteriální rozhodování lze označit za logický a současně systematický proces hodnocení veškerých možných variant, kdy cílem je vybrat optimální variantu. [2] Aplikace těchto metod je možná v celé řadě ekonomických úloh, prostřednictvím nichž lze stanovit váhy včetně preferencí při výběru alternativ a hodnotit vliv, jenž vyvíjí faktory na rozhodovací proces. [6] Metod vícekriteriálního hodnocení je celá řada, avšak z hlediska rozsahu bude v tomto příspěvku dále popsána metoda DEMATEL, u níž se předpokládá závislost mezi kritérii pro stanovení kauzálních vazeb v integrovaném rámci správy společností, na něž bude následně aplikována. [5]

2.1 DEMATEL – Decision Making Trial and Evaluation Laboratory

Metoda DEMATEL slouží ke stanovení kauzálních vlivů a vztahů panujících mezi faktory. Prostřednictvím výše uvedené metody lze zmapovat komplexní vztahy včetně jejich grafického znázornění v tzv. mapě vlivů a vztahů. [1] Z výsledků dosažených aplikací této metody lze vyhodnotit úroveň vlivu a to, jaký vliv má daný faktor na ostatní faktory, či k nalezení nejvýznamnějšího kritéria. Tato metoda byla úspěšně aplikována v oblasti marketingových strategií, řízení systémů a ve skupinovém rozhodování. Je nutné zmínit, že metoda v kombinaci s metodami AHP (analytical hierarchy process) / ANP (analytical network process) byla aplikována v hodnocení a měření bezpečnosti v oblasti aerolinií. [11] Lze tedy konstatovat, že její výstupy jsou poměrně velice přesné. Metoda není využívána bezprostředně ke stanovení komplexních vztahů mezi faktory/ kritérii, ale také ke stanovení významnosti daného kritéria obdobně, jako v případě metody AHP – analytical hierarchy process. [12] Při aplikaci metody DEMATEL se řídíme dle šesti primárních kroků, které zachycuje následující diagram.

Obr. 2: Postupové kroky při aplikaci metody DEMATEL



Zdroj: [1]

Každý expert ze skupiny byl požádán, aby stanovil míru přímého vlivu mezi dvěma kritérii/faktory na základě párového porovnání, kdy každá porovnávaná dvojice se vyskytne při hodnocení pouze jedenkrát. Míra stanovená expertem zachycuje, jak faktor j je ovlivněn faktorem i . Vliv byl stanoven na základě bodové škály, kdy číselné hodnoty znamenají ve slovním vyjádření: 0 - bez vlivu, 1 - mírný vliv, 2 - střední vliv, 3 - významný vliv, 4 - velmi významný vliv. Pro každého experta byla vytvořena nezáporná matice typu $n \times n$. Průměrná matice A je odvozena z matic přímých vlivů, které byly stanoveny experty. Matici A lze vypočítat pomocí aritmetického, nebo geometrického průměru. Matici A lze zapsat následovně.

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & \cdots & a_{1j} & \cdots & a_{1n} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ a_{i1} & \cdots & a_{ij} & \cdots & a_{in} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ a_{n1} & \cdots & a_{nj} & \cdots & a_{nn} \end{bmatrix}. \quad (1)$$

Zdroj: [11]

Ve druhém postupovém kroku je normalizována matice D, čímž byl stanoven počáteční přímý vlivu matice X. Ve třetím postupovém kroku byl vypočten celkový vliv matice X, který odráží celkové vztahy mezi každou dvojicí kritérií. Nakonec jsou vypočteny sumy každého sloupce a každého řádku matice T, kdy sumy každého řádku a každého sloupce jsou reprezentovány vektory r a c .

$$r = [r_i]_{n \times 1} = \left(\sum_{j=1}^n t_{ij} \right)_{n \times 1}, \text{ pro } i \quad (2)$$

Zdroj: [9]

$$c = [c_j]_{1 \times n} = \left[\sum_{i=1}^n t_{ij} \right]_{1 \times n}, \text{ pro } j \quad (3)$$

Zdroj: [9]

Celkově, $(r_i + c_i)$ kde $i = j$ (sumy každého řádku a sumy každého sloupce) indikuje, jak dané kritérium ovlivňuje ostatní kritéria a jak je samo ostatními kritérii ovlivňováno. To znamená, že reprezentuje významnost každého z kritérií a subkritérií. Pokud je hodnota $(r_i - c_i)$ pozitivní, faktor ovlivňuje ostatní faktory. V případě, že je negativní, je faktor ovlivňován ostatními faktory. V následujícím kroku je vytvořena prahová hodnota, která slouží jako hranice, pro posouzení významnosti vlivů. Posledním z kroků je samotná tvorba mapy vlivů, která je postavena na X, Y.

2.2 Aplikace metody DEMATEL v integrovaném rámci správy společností

V reakci na poukazované slabiny integrovaného rámce správy společností, v podobě neuvažovaných vztahů a vazeb mezi jednotlivými kritérii a sub-kritérii, byla aplikována metoda DEMATEL. Pro stanovení významnosti jednotlivých kritérií a sub-kritérií byla oslovena skupina 4 expertů, aby na základě subjektivního hodnocení realizovala párové porovnání kritérií. Každý z expertů má mnohaleté zkušenosti v oblasti správy společností. Proces hodnocení byl realizován v květnu 2015. Výstupy jsou tabulkově zachyceny v tabulkovém procesoru MS Excel. Hodnocení bylo realizováno z hlediska dosažení co nejlepší úrovně správy společností pro podnikatelské subjekty založené na nejlepší praxi správy společností. Váha každého experta v průběhu subjektivního hodnocení byla shodná s ostatními členy. Hodnocení každého experta bylo realizováno separovaně od ostatních expertů. V procesu skupinového rozhodování je nezbytná agregace všech hodnocení expertů a dosažení tak průměrné matice $A = [a_{ij}]$.

$$a_{ij} = \frac{1}{m} \sum_{k=1}^m x_{ij}^k, \quad (4)$$

Zdroj: [1]

Výše uvedená hierarchická struktura integrovaného rámce správy společností zachycuje 4 skupiny kritérií, která se dále člení do 19 sub-kritérií. Cílem aplikace této metody je stanovit příčinné vztahy panující v integrovaném rámci správy společností.

Tab. 1: Párová porovnání skupin kritérií integrovaného rámce správy společností

INTEGROVANÝ RÁMEC SPRÁVY SPOLEČNOSTÍ	kontrolní dimenze	situační dimenze	personální dimenze	strategická dimenze
kontrolní dimenze	0	4	4	4
situační dimenze	4	0	4	3
personální dimenze	3	3	0	4
strategická dimenze	3	2	4	0

Zdroj: [vlastní zpracování]

Tab. 2: Matice T zachycující celkový vliv kritérií

MATICE T	Kontrolní dimenze	Situační dimenze	Personální dimenze	Strategická dimenze	Σ řádků R_i
Kontrolní dimenze	1,610145935	1,734537874	2,118137596	2,009728978	7,472550382
Situační dimenze	1,767894371	1,401667825	2,009728978	1,859624739	7,038915914
Personální dimenze	1,586518416	1,476025017	1,610145935	1,767894371	6,440583739
Strategická dimenze	1,476025017	1,325920778	1,734537874	1,401667825	5,938151494
Σ sloupců C_j	6,440583739	5,938151494	7,472550382	7,038915914	

Zdroj: [vlastní zpracování]

Tab. 3: Významnost skupin kritérií v integrovaném rámci správy společností

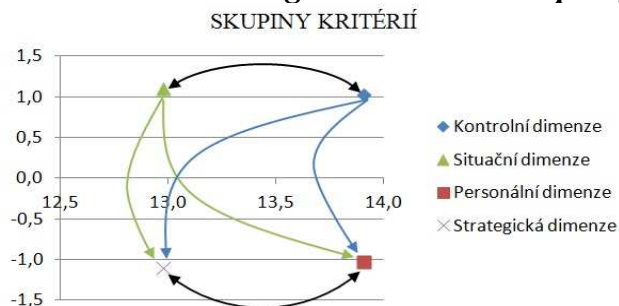
alfa - průměrná hodnota z matice T	1,680637596	
Významnost faktorů	($r_i + c_j$)	($r_i - c_j$)
Kontrolní dimenze	13,9131	1,0320
Situační dimenze	12,9771	1,1008
Personální dimenze	13,9131	-1,0320
Strategická dimenze	12,9771	-1,1008

Zdroj: [vlastní zpracování]

Pro přehlednost jsou výstupy metody DEMATEL uvedené v tabulce následně slovně okomentovány. Nejvýznamnějším kritériem v integrovaném rámci správy společností je kritérium kontrolní dimenze současně s kritériem personální dimenze s hodnotou významnosti 13,9131. Druhým nejvýznamnějším kritériem je kritérium situační a strategická dimenze s hodnotou významnosti 12,9771.

Kritériem s největším vlivem na ostatní kritéria je situační dimenze s hodnotou 1,1008. Druhým kritériem s největším vlivem je kontrolní dimenze s hodnotou 1,0320. Dle tab. 3 vidíme, že hodnoty ($r_i - c_j$), které jsou pozitivní ovlivňují ostatní faktory, hodnoty záporné označují kritéria, které vliv ostatních faktorů pouze přijímají bez toho, aniž by vytvářely vliv na ostatní kritéria. Následující obrázek graficky zachycuje příčinné vztahy mezi jednotlivými kritérii. V tab. 3 byla stanovena hodnota alfa, výše uvedená jako prahová hodnota, prostřednictvím níž byla eliminována kritéria s nízkými hodnotami vlivů.

Obr. 3: Mapa vlivů mezi kritérii integrovaného rámce správy společnosti



Zdroj: [vlastní zpracování]

Na mapě vlivů lze vidět obousměrné černé šipky, které indikují, že dané kritérium je ovlivňováno jiným kritériem, přičemž ono samotné dané kritérium ovlivňuje také. Zpětnovazebná šipka indikuje, že dané kritérium je ovlivňováno samo sebou. Jednosměrné šipky zachycují pouze vliv faktoru na jiný faktor, aniž by jím byl zpětně ovlivněn. Metoda DEMATEL je aplikována na každé úrovni hierarchie. Z důvodu rozsahu článku bude další úroveň hierarchie zestručněna.

Tab. 4: Párová porovnání skupiny kritérii kontrolní dimenze

KONTROLNÍ DIMENZE	Audit	Komunikace	Řízení rizik	Hodnocení úrovně správy
Audit	0	2	4	4
Komunikace	1	0	2	3
Řízení rizik	4	2	0	3
Hodnocení úrovně správy	3	2	3	0

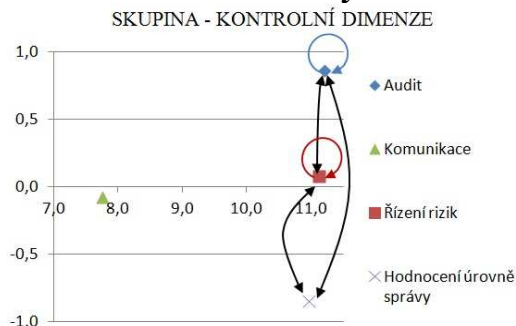
Zdroj: [vlastní zpracování]

Tab. 5: Významnost sub-kritérii s nadřazeným kritériem kontrolní dimenze

Významnost faktorů	$(r_i + c_j)$	$(r_i - c_j)$
Audit	11,1982	0,8559
Komunikace	7,7568	-0,0811
Řízení rizik	11,1171	0,0721
Hodnocení úrovně správy	10,9550	-0,8468

Zdroj: [vlastní zpracování]

Obr. 4: Mapa vlivů mezi kritérii s nadřazeným kritériem kontrolní dimenze



Zdroj: [vlastní zpracování]

Tab. 6: Párová porovnání skupiny kritérií personální dimenze

SITUAČNÍ DIMENZE	Výběr členů SO	Odměňování členů SO	Rozvoj členů SO	Motivace členů SO
Výběr členů SO	0	2	2	2
Odměňování členů SO	3	0	3	4
Rozvoj členů SO	3	2	0	3
Motivace členů SO	2	3	4	0

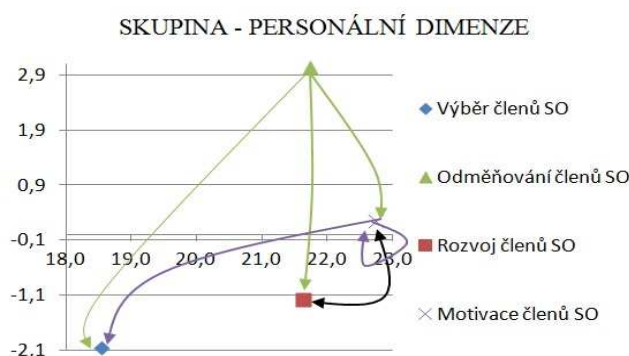
Zdroj: [vlastní zpracování]

Tab. 7: Významnost sub-kritérií s nadřazeným kritériem personální dimenze

Významnost faktorů	(ri+ cj)	(ri- cj)
Výběr členů SO	18,5591	-2,0703
Odměňování členů SO	21,7364	3,0192
Rozvoj členů SO	21,6358	-1,1933
Motivace členů SO	22,7572	0,2444

Zdroj: [vlastní zpracování]

Obr. 5: Mapa vlivů mezi kritérii s nadřazeným kritériem personální dimenze



Zdroj: [vlastní zpracování]

Tab. 8: Párová porovnání skupiny kritérií strategická dimenze

STRATEGICKÁ DIMENZE	Cílené a diverzifikované složení členů SO	Konstruktivní a otevřená kultura vedení	Uplatnění pružných prvků ve vedení	Orientace vedení na stakeholdery
Cílené a diverzifikované složení členů SO	0	3	3	3
Konstruktivní a otevřená kultura vedení	3	0	4	3
Uplatnění pružných prvků ve vedení	3	4	0	3
Orientace vedení na stakeholdery	3	4	2	0

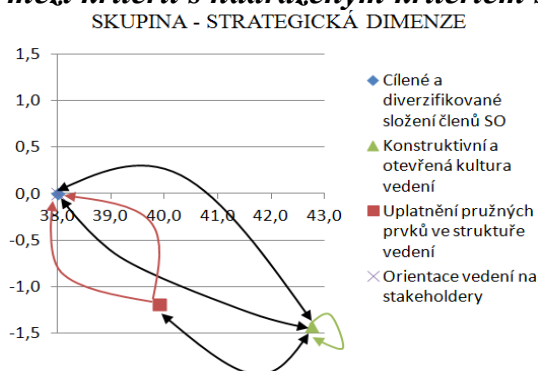
Zdroj: [vlastní zpracování]

Tab. 9: Významnost sub-kritérií s nadřazeným kritériem strategická dimenze

Významnost faktorů	(ri+ cj)	(ri- cj)
Cílené a diverzifikované složení členů SO	38,0000	0,0000
Konstruktivní a otevřená kultura vedení	42,7619	-1,4286
Uplatnění pružných prvků ve struktuře vedení	39,9048	1,4286
Orientace vedení na stakeholdery	38,0000	0,0000

Zdroj: [vlastní zpracování]

Obr. 6: Mapa vlivů mezi kritérii s nadřazeným kritériem strategická dimenze



Zdroj: [vlastní zpracování]

Tab. 10: Párová porovnání skupiny kritérií situační dimenze

SITUAČNÍ DIMENZE	Institucionál. kontext	Normativ. kontext	Geograf. kontext	Typ organizace	Vlastnický kontext	Model správy	Fáze rozvoje
Institucionální kontext	0	2	3	3	3	4	3
Normativní kontext	4	0	4	4	3	3	3
Geografický kontext	3	4	0	3	3	4	3
Typ organizace	1	1	1	0	3	3	3
Vlastnický kontext	1	1	1	3	0	4	3
Model správy	1	1	1	3	4	0	2
Fáze rozvoje	1	1	1	3	3	2	0

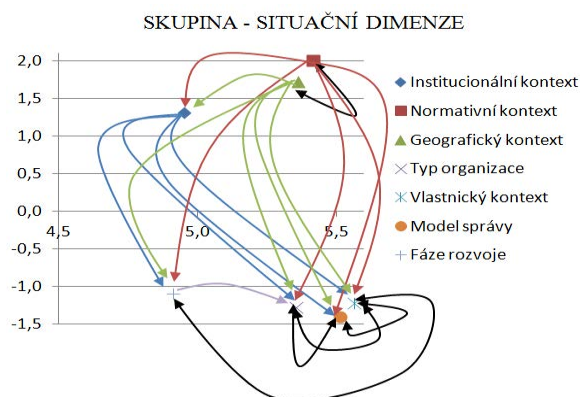
Zdroj: [vlastní zpracování]

Tab. 11: Významnost sub-kritérií s nadřazeným kritériem situační dimenze

Významnost faktorů	(ri+ cj)	(ri- cj)
Institucionální kontext	4,9519	1,3041
Normativní kontext	5,4152	2,0028
Geografický kontext	5,3613	1,7136
Typ organizace	5,3550	-1,2807
Vlastnický kontext	5,5639	-1,2245
Model správy	5,5113	-1,4139
Fáze rozvoje	4,9108	-1,1015

Zdroj: [vlastní zpracování]

Obr. 7: Mapa vlivů mezi sub-kritérii s nadřazeným kritériem situační dimenze



Zdroj: [vlastní zpracování]

Metoda DEMATEL byla aplikována na každé hierarchické úrovni rámce, kdy výstupy byly v tabulkách výše rovněž zaznamenány separovaně. Pro naplnění cíle a lepší přehlednost jsou příčinné vztahy panující v rámci prezentovány souhrnně v tabulce uvedené následovně.

Tab. 12: Komplexní zpracování výstupů metody DEMATEL

Skupiny kritérií	Významnost skupin kritérií	Vliv skupin kritérií	Vliv skupin kritérií	Kritéria	Významnost kritérií	Vliv kritérií	Vliv kritérií
Kontrolní dimenze	13,9131	1,0320	ovlivňuje ostatní faktory	Audit	11,1982	0,8559	ovlivňuje
				Komunikace	7,7568	-0,0811	neovlivňuje
				Řízení rizik	11,1171	0,0721	ovlivňuje
				Hodnocení úrovně správy	10,9550	-0,8468	neovlivňuje
Personální dimenze	12,9771	1,1008	ovlivňuje ostatní faktory	Výběr členů SO	18,5591	-2,0703	neovlivňuje
				Odměňování členů SO	21,7364	3,0192	ovlivňuje
				Rozvoj členů SO	21,6358	-1,1933	neovlivňuje
				Motivace členů SO	22,7572	0,2444	ovlivňuje
Strategická dimenze	13,9131	-1,0320	neovlivňuje ostatní faktory	Cílené a diverzifikované složení členů SO	38,0000	0,0000	ovlivňuje
				Konstruktivní a otevřená kultura	42,7619	-1,4286	neovlivňuje
				Uplatnění pružných prvků ve struktuře vedení	39,9048	1,4286	ovlivňuje
				Orientace vedení na stakeholdery	38,0000	0,0000	ovlivňuje
Situační dimenze	12,9771	-1,1008	neovlivňuje ostatní faktory	Institucionální kontext	4,9519	1,3041	ovlivňuje
				Normativní kontext	5,4152	2,0028	ovlivňuje
				Geografický kontext	5,3613	1,7136	ovlivňuje
				Typ organizace	5,3550	-1,2807	neovlivňuje
				Vlastnický kontext	5,5639	-1,2245	neovlivňuje
				Model správy	5,5113	-1,4139	neovlivňuje
				Fáze rozvoje	4,9108	-1,1015	neovlivňuje

Zdroj: [vlastní zpracování]

Závěr

Primární úlohou tohoto článku byla aplikace metody vícekriteriálního hodnocení, metody DEMATEL v integrovaném rámci správy společností, což umožnilo stanovit kauzální vazby, jež v rámci dominují. Prostřednictvím metody DEMATEL byla stanovena jak významnost, tak vliv mezi kritérii a sub- kritérii daného rámce. Výstupy aplikace metody znázorňuje přehledně zpracovaná tabulka včetně map vlivů, které zachycují rovněž vazby graficky pro každou hierarchickou úroveň separovaně. Přínos aplikované metody spatřuji v tom, že jsou kritéria/ faktory hodnocena komplexně, kdy separovaně se nám kritérium může jevit na první pohled zcela bezvýznamné, avšak v integrovaném pojetí může zastupovat v rámci správy společností významnou roli. Hierarchické znázornění rámce správy společností umožnilo čtenáři lepší přehled o obsahu daného rámce.

Poděkování

Tento článek byl zpracován s podporou studentské grantové soutěže Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava, výzkumného projektu: SP 2015/93 „Aplikace hybridních metod MADM v oboru podnikové ekonomiky, managementu a marketingu“.

Reference

- [1] ANUNTAVORANICH, P. DEMATEL Method. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*. Vol. 4, 2013 č. 2. ISSN 2228-9860.
- [2] BROŽOVÁ, H., M. HOUŠKA a T. ŠUBRT. *Modely pro vícekriteriální rozhodování*. 1. vydání. Česká zemědělská univerzita v Praze, 2009. ISBN: 9780-80-213-1019-3.
- [3] CENTER FOR EAST EUROPEAN STUDIES. *CEES: The development of corporate governance in the Baltic countries* [online].[cit. 2015-07-22]. Dostupné na WWW: <<http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/7090/wp64%202007.pdf?sequence=1>>
- [4] FIALA, P., J. JABLONSKÝ a M. MAŇAS. *Vícekriteriální rozhodování*. Praha: VŠE v Praze, 1994. ISBN: 80-7079-748-7.
- [5] FIALA, Petr. *Vícekriteriální rozhodování*. 1. Vydání. Praha: VŠE, 1994. 316 s. ISBN 80-707-9748-7.
- [6] GARRAT, B. *Thin on Top. Why Corporate Governance Matters and how to Measure and Improve Board Performance*. United Kingdom: Nicholas Brealey Publishing, 2003. ISBN 1-85788-319-5.
- [7] HILB, M. *New Corporate Governance*. Heidelberg: Springer Berlin. 2005. ISBN 3-540-21399-6.
- [8] JACKSON, J. Prioritising Customers and Other Stakeholders Using the AHP. *European Journal of Marketing*. Vol. 35, 1967, č. 1. ISSN 0309-0566.
- [9] KASHI, K., FRANEK J. Utilizing DEMATEL Method in Competency Modeling. *Management of human capital in the face of challenges in the modern economy*. Vol. 2, 2014, č. 1. ISSN 2300-5947.
- [10] KLÍROVÁ, J. *Corporate Governance. Správa a řízení obchodních společností*. Praha: Management press. 2001. ISBN 80-7261-052-X.

- [11] KLOZÍKOVÁ J., DOČKALÍKOVÁ. I. Corporate Governance Rating: Synthesis of Rating Models of Corporate Governance with Utilization Methods AHP and DEMATEL. In: ECMLG, 2014, 10th European Conference on Management Leadership and Governance, s. 460-471. ISBN: 978-1-910309-75-9.
- [12] KLOZÍKOVÁ, J. Integrovaný rámec správy společností. In: MEKON 2014: the CD of Participants' Reviewed Papers from 16th International Conference. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2014, s. 133-142. ISBN 978-80-248-3316-3.
- [13] KLUSOŇ, V. *Moderní korporace v soudobém kapitalismu*. 1. Vydání. Praha: Karolinum, 2010. 317 s. ISBN 978-80-246-1795-4.
- [14] KUANG-HUA, H. Improving Corporate Governance Effects on an Enterprise Crisis Based on a New Hybrid DEMATEL with the MADM Model. *Journal of Testing and Evaluation*. Vol. 43, 2015, ISSN 0090-3973.
- [15] MALLIN, Ch. A. *Corporate governance*. 2. vyd. New York: Oxford University Press, 2007. 316 s. ISBN 978-019-9289-004.
- [16] MAYER, C. *Firm Commitment: Why the Corporation US and How to Restore Trust in It*. 1. vydání. New York: OUP Oxford, 2013. ISBN 978-0-1996699-3-6.
- [17] SMALLMAN, C.; MCDONALD, G.; MUELLER, J. *Corporate Governance. Structure, Process, Practice*. 1. Vydání. eContent Management, 2010. 144 s. ISBN 978-0-9775242-3-5.

Kontaktní adresa

Ing. Jana Klozíková

Ing. Iveta Dočkalíková

Vysoká škola báňská – TUO, Ekonomická fakulta, Katedra podnikohospodářská
Sokolská třída 33, 701 21 Ostrava 1, Česká republika

E-mail: jana.klozikova@vsb.cz

Tel. číslo: 777 022 280

Received: 31. 08. 2015

Reviewed: 21. 09. 2015, 22. 09. 2015

Approved for publication: 17. 12. 2015