

Miroslav Vráblík

**Konstituování českých výrobních firem světové třídy
s akcentem na teoretické a praktické výstupy baťovského
podnikání**

Constitution of Czech productive enterprises of top class with
the emphasis on theoretical and practical outputs of Tomas
Bata business

Disertační práce

Obor: 6208V Management a ekonomika

Školitel: prof. Ing. František Trnka, CSc.

Rok: 2006

Je pro mne ctí, že

na tomto místě mohu vyslovit hluboké poděkování svému školiteli panu prof. Ing. Františku Trnkovi, CSc., za cenné rady, připomínky, motivaci a profesionální metodické vedení při zpracování předložené disertační práce.

Můj vřelý dík za tvůrčí podporu a trvalou spolupráci na tomto poli patří dále spolupracovnicím a spoluřešitelkám dílčích etap vědeckovýzkumného záměru FaME UTB ve Zlíně CZE: J22/98:265300021 „Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců“ řešeného v období let 1999 – 2005, především pak paní Ing. Haně Krchové, Ph.D., paní Ing. Kateřině Hrazdilové Bočkové, Ph.D., slečně Bc. Pavle Dupalové a slečně Ing. Evě Vořechové. Taktéž děkuji za neformální podporu, spolupráci a vytvoření podmínek pro zpracování disertační práce řediteli Ústavu podnikové ekonomiky FaME UTB ve Zlíně panu prof. Ing. Jiřímu Poláchovi, CSc.

Mimořádný dík vyjadřuji za trpělivost, pochopení a podporu při zpracování disertační práce své manželce Pavle.

Miroslav Vráblík

ABSTRAKT

Disertační práce je obsahově orientována na konstituování českých výrobních firem světové třídy s akcentem na teoretické a praktické výstupy baťovského podnikání. Favorizovaným cílem práce se stává vybudování a ověřování originálního modelu, včetně moderních metodických zásad pro danou oblast, vycházejících především z dlouhodobého vědeckovýzkumného záměru FaME UTB ve Zlíně v období 2000 – 2005 se zaměřením na konkurenceschopnost českých průmyslových výrobců.

Symbióza presentovaného poznání vychází z báze vlastních a interních výsledků vědeckovýzkumného řešení v konfrontaci se světovými trendy, hybnými silami výkonnosti českých výrobních firem, životaschopnou funkcí rotoru a statoru inovačního dynama preferovaných zeměmi OECD, konkurenčním zámkem výrobní firmy, spolu s adresnými teoretickými a praktickými výstupy baťovského podnikání. Toto skloubené pojetí umocňuje provázanost Baťovy soustavy řízení s možností implantace zásad a nástupu České školy řízení výrobních firem tak, aby při aplikacích zásad koordinovaného řízení byly

- zakládány a realizovány na straně jedné projekty pro nově vytvářené, či při nástupu a akceptaci strategického obratu na straně druhé, stávající české výrobní firmy kategorie světové třídy - s vyhraněnou profilací procesního, inovačního a projektového řízení;
- gesčními pracovišti těchto projektů, ve výchově vysokoškolských studentů, firemního poradenství v České republice a na poli mezinárodní spolupráce se stanou Ústav managementu výroby – průmyslového inženýrství a Ústav podnikové ekonomiky FaME UTB ve Zlíně.

Disertační práce je metodologicky a obsahově pojata jako otevřený a současně dynamický systém s apriorním požadavkem možnosti jeho uceleného dotváření.

Klíčová slova: česká výrobní firma světové třídy, podnikání ve firmě Baťa, konkurenceschopnost a výkonnost firmy, inovační dynamo, konkurenční zámek, Česká škola řízení.

ABSTRACT

The thesis deals with the constitution of Czech productive enterprises of top class with the emphasis on the theoretical and practical outputs of Tomas Bata business. The construction and the verification of the origin model, including the recent methodological principles for certain area ranging from the long-term research project of FaME UTB in Zlín during years 2000 – 2005 with the direction to the competitiveness of Czech industrial producers is the favor objective of the thesis.

The symbiosis of the presented knowledge is ranging from the base of own and internal results of the research solution in the confrontation with world trends, motive forces of the performance of Czech productive enterprises, with the viable function of rotor and stator of the innovation dynamo preferred with the OECD countries, then with the competitive lock of the productive enterprise together with the addressed theoretical and practical outputs of Tomas Bata business. This compact theory involves the cohesion of the Tomas Bata management system with the possibility of the implementation of the principles and accession of Czech school of management of the productive enterprises in such way so that there are upon the application of the principles of coordinated management:

- based and realized projects for new created enterprises on one side or upon the accession and acceptance of the strategically converse on the second side of present Czech productive enterprise of top class with the clean-cut profiling of process, innovation and project management,
- the Department of Production Management - Industrial Engineering and the Department of Enterprise economics of FaME UTB in Zlín are going to be the essential workstations of these projects in the education of the university students, through the corporate counseling in Czech Republic and on the area of the international cooperation as well.

The thesis is methodologically and content conceived as an open and together dynamical system with the precarious requirement of the possibility of its integrated constitution.

Key words: czech productive enterprises of top class, business in Bata Company, competitiveness and performance of the enterprise, innovation dynamo, competitive lock, Czech school of management.

OBSAH

ABSTRAKT.....	5
ABSTRACT.....	6
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	8
SEZNAM TABULEK.....	8
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK.....	9
ÚVOD.....	11
1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY.....	13
2 CÍL – HYPOTÉZY – POSTUP ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE ...	25
2.1 Cíle disertační práce.....	25
2.2 Hypotézy disertační práce.....	26
2.3 Postup řešení a časové vymezení zpracování disertační práce.....	26
3 ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ.....	27
4 HLAVNÍ VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE.....	28
4.1 Vymezení zkoumaného souboru vybraných českých výrobních firem.....	28
4.2 Matematicko statistické vyhodnocení zkoumaného souboru a ověření dílčích hypotéz.....	30
4.3 Analýza hybných sil výkonnosti, akceschopnosti, připravenosti a stability podnikání firmy Baťa.....	39
4.4 Diskuse dosažených výsledků.....	62
4.5 Východiska k naplňování cílů disertační práce.....	62
5 PŘÍNOS PRÁCE PRO VĚDU A PRAXI.....	71
5.1 Přínosy disertační práce pro vědu a další výzkumnou činnost.....	71
5.2 Přínosy disertační práce pro praxi.....	71
ZÁVĚR.....	72
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A JINÝCH ZDROJŮ.....	73
SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA.....	81
CURRICULUM VITAE AUTORA.....	91
Příloha A: Metodické zásady pro zpracování analýzy hybných sil výkonnosti, konkurenční akceschopnosti, připravenosti, jistot a stability podnikání české výrobní firmy.....	93

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 - Komplexní pohled na souvislosti řešení a vazby s regionální průmyslovou politikou	18
Obr. 2 - Model procesně, projektově inovačně řízeného systému „VÝROBNÍ FIRMA“	19
Obr. 3 - Spirála navazujících fází činností, procesů a určujících kroků marketingově řízené firmy v tržním prostředí	20
Obr. 4 - Pojetí firemního konkurenčního zámku.....	21
Obr. 5 - Demonstrace pojetí inovačního dynamu výrobní firmy	22
Obr. 6 - Funkce systému „Česká výrobní firma světové třídy formovaná Českou školou řízení“	23
Obr. 7 - Konstituování českých výrobních firem světové třídy s akcentem na teoretické a praktické výstupy baťovského podnikání.....	23
Obr. 8 - Možná korelace mezi hodnotami P a S+M.....	31
Obr. 9 - Intervaly spolehlivosti na hladině významnosti 95% pro celkové průměry P a M+S	33
Obr. 10 - Pojetí Baťova znalostního reservoáru a inkubátoru rozvojových aktivit.....	66

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 - Souvztažnost hodnot s údaji (Obr. 8).....	32
Tab. 2 - Souhrnné výsledky za jednotlivé výrobní firmy	36

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ABŠ	Absolventi Baťovy školy práce
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSN	Česká soustava norem
ČSR	Československá republika
EU	Evropská Unie
FaME UTB	Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)
IT	Informační technologie
mj.	mimo jiné
M ₀	Síla vlivů tendencí a účinku makrookolí
MSP	magisterský studijní program
např.	například
obr.	obrázek
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
P	Výsledná hybná síla výkonnosti a konkurenceschopnosti firmy
r.	rok
resp.	respektive
S	Výsledná síla Porterových sil
SR	Slovenská republika
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení firmy
t.z.	tak zvaně
tab.	tabulka
tj.	to je
tzv.	tak zvaně
USA	Spojené státy americké
UTB	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
ÚMV-PI	Ústav managementu výroby – průmyslového inženýrství
ÚPE	Ústav podnikové ekonomiky
VaV	Věda a výzkum
WTO	Světová obchodní organizace (World Trade Organisation)

ÚVOD

Moderní tržní ekonomika je ekonomikou turbulencí, změn, převratných událostí, chaosu. Vyplývá to z objektivních důvodů. Prvním z nich je existence třiceti milionů profesionálních výzkumníků, kteří v celém světě přemýšlejí nad novými konstrukcemi, technologiemi, vývojem nových látek, nových způsobů distribučních cest, atd. Jejich činnost, aplikovaná do praxe, mění dosavadní výrobně spotřební vztahy a vede k vytváření zcela nových vztahů v překotně krátké době. Dochází tím pochopitelně k chaosu a výrazným změnám. Druhým důvodem je politická nestabilita světa, kde došlo k převratným událostem na celých kontinentech a subkontinentech. Ekonomické důsledky jsou nezměrné. Zmizely obrovské trhy zahrnující stamiliony obyvatel, jinde se vytvářejí trhy nové. Dalším důvodem náhlých změn je značné množství volného kapitálu, který je investován především do finančních spekulací, rozvracejících někdy stabilitu měnových vztahů a kurzů. Rovněž demografické změny a s nimi související bouřlivý vývoj nových regionů (Dálný východ, Jižní Amerika) vnášejí do dosavadní soustavy ekonomických vztahů mnoho nových, dynamických prvků. Tento stav chaosu, turbulencí a změn má charakter trvalý, nikoli jen přechodný. Důsledky pro podnikovou ekonomiku jsou následující:

- Management podniku musí tuto situaci pokládat za normální a běžnou. Změny, chaos, turbulence a reakce na ně musí být pokládány za běžnou součást pracovní náplně vrcholového managementu. Členové vrcholového managementu se musí na tuto situaci psychicky připravit. Do vedoucích funkcí mohou být vybíráni pouze ti, kteří takovou situaci budou dobře snášet.
- Každou změnu je třeba chápat především jako vznik šance, jako příležitost. Z každé nové situace vznikají nové příležitosti. Vrcholový management musí tvůrčím způsobem uvažovat, jakým způsobem této nové situace využívat.
- Pracovníci musí být vyškoleni pro práci v podmínkách nejistoty. Není to jednoduché a vyžaduje to osvojení zcela nových přístupů. Například při odhadování poptávky je nutné si nejprve určit faktory ovlivňující poptávku po daných produktech a pak odhadnout vývoj těchto faktorů.

Rizika vyplývající z neustálých změn a chaosu nemohou být pochopitelně odstraněna. Musí však být minimalizována. Minimalizace rizik lze dosáhnout takto:

- Vysokou informovaností managementu, který musí mít k dispozici informace o celosvětovém ekonomickém, politickém, demografickém, sociálním, právním, ekologickém a vědecko-technickém vývoji. Čím více máme informací, tím spíše dokážeme čelit neočekávaným situacím, lépe řečeno tím méně neočekávaných situací pro nás vůbec vznikne.
- Organizačním uspořádáním, pokud možno jednoduchou, plochou organizací, která umožňuje velmi rychlou reakci na všechny situace, které nastávají.
- Vysokou kvalifikací a motivací, neboť vysoce kvalifikovaní pracovníci jsou schopni se rychle adaptovat na nové situace, přecházet k novým výrobním programům, budovat nové distribuční sítě apod. Pracovníci s omezenou kvalifikací mají tendence ke konservatismu a k setrvání u překonaných metod práce, starých výrobních programů apod. Rovněž nízká motivace vede ke snahám o setrvání u dosavadního stavu [55].

Je potřebné si dále uvědomit, že existenci současné globalizace nelze zastavit. Podle organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD) je globalizace procesem zvyšujícím závislost trhů a národních ekonomik, vyvolaným vysokou dynamikou obchodu se zbožím, kapitálem, službami a transferem technologií a know-how. Globalizaci můžeme rozumět jako dobytí světového hospodářského prostoru bez hranic, který může být makroekonomicky a mikroekonomicky postupně upravován, resp. standardizován. Platí to pro výrobky stejně jako pro obchodní zvyklosti. Státy tento proces zčásti podporují harmonizací zákonodárství a právní praxe, zvláště pak v rámci Evropské unie či Světové obchodní organizace (WTO). Jiné státy či skupiny států se globalizaci brání lpěním na protekcionistických bariérách. Platí to nejen pro rozvojové, ale i pro některé průmyslově vyspělé státy.

Tyto a řada dalších objektivních skutečností vedou autora disertační práce k žádoucímu řešení tématu konstituování českých výrobních firem světové třídy s akcentem na teoretické a praktické výstupy úspěšných etap baťovského podnikání.

1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Konstituování českých výrobních firem světové třídy s akcentem na teoretické a praktické výstupy baťovského podnikání se permanentně nabízí jako problematika vysoce aktuální a současně složitá. Je nezbytné ji *odkryt a dále rozpracovávat z řady pohledů*.

V rámci řešení vědeckovýzkumného záměru FaME UTB ve Zlíně v období let 2000 – 2004 CZE: J22/98:265300021 „Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců“ – dílčí úkol „Konkurenceschopnost malých a středních firem“ s akcentem na regionální politiku a ekonomiku, makroekonomické a integrační souvislosti, jehož byl autor předkládaných tezí disertační práce ve spolupráci s 30 spolupracovníky a studenty vedoucím řešitelem, jsme úspěšný český výrobní podnik primárně, trvale a systémově pojímali jako ekonomicky otevřený, absorpční, procesně a institucionálně fungující, vnitřně informačně provázaný výrobně ekonomický a současně tržně orientovaný organismus, favorizující v kontinuitě vnitřní transformace na výstupu dominantu ekonomického růstu a cílové prosperity.

V řešitelském kolektivu výše citovaného vědeckovýzkumného záměru pod vedením hlavního řešitele prof. F. Trnky jsme společně mj. formulovali pojetí konkurenceschopnosti českých průmyslových výrobců, které nastartovalo žádoucí a nezastupitelné přístupy i pro konstituování českých firem světové třídy. Na tomto místě lze shrnout tato výchozí poznání:

1. Prozatím se nepodařilo nalézt v některém zdroji jednoznačnou a všeobecně platnou definici „konkurenční schopnosti výrobce“.
2. Pojem konkurenční schopnost náleží do pojmové soustavy hospodářské soutěže mezi firmami v podmínkách turbulentního tržního prostředí.
3. Konkurenční schopnost je chápána jako schopnost získat „konkurenční výhodu“ v rámci turbulentního tržního prostředí, prostřednictvím nízkých nákladů nebo diferenciací výrobní či funkční.
4. Konkurenční výhoda vyrůstá z hodnoty, kterou je schopen výrobce vytvořit ve svém hodnototvorném řetězci a využít ji k dlouhodobému růstu jeho bohatství.
5. Prostředkem k dosažení výhody je využívání nejlepších světových praktik a přístupů z hlediska procesů, organizace, metod a lidí v marketingu, vývoji, výrobě a servisu.

Z uvedených pracovních východisek byly odvinuty rovněž výchozí úvahy, pokud jde o stanovení faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost výrobce takto:

Vnitřní faktory:

- Výrobní procesy (výrobní technologie, časová organizace, prostorová organizace, metody a techniky zlepšování)
- Výrobní prostředky (věková struktura, úroveň opotřebení, technický stav, pružnost, úroveň využití, úroveň automatizace)
- Výrobní program (výrobek, různorodost sortimentu, kvalita, zásady, úspory materiálu, úspory energií, technologičnost konstrukce)
- Řízení (klíma, pracovní prostředí, styly řízení, systém odměňování, pracovní motivace, vlastnické vztahy, majetková struktura, financování, vztah k životnímu prostředí)
- Pracovníci (kvalifikace, produktivita, angažovanost, vztah k práci, mezilidské vztahy)
- Informační systémy (náklady jednorázové, náklady provozní, funkčnost, uživatelská přívětivost, hardwarová a softwarová kompatibilita, bezpečnost, komplexnost)

Vnější faktory:

- Zdroje, dostupnost, cena (lidi, pozemky, suroviny, energie, kapitál)
- Tržní okolí (marketingový mix, SWOT analýza)
- Právní a administrativní pravidla (makroekonomické nástroje, globalizace, integrační procesy, regiony)

Daná poznání se stala určujícím východiskem k fundovanému rozpracování dílčích vědeckovýzkumných úkolů FaME UTB ve Zlíně v členění, které na synergickém výstupu vytváří sevřený, vnitřně provázaný, neoddělitelný celek:

- Teorie konkurenceschopnosti
- Regionální politika a ekonomika, makroekonomické a integrační souvislosti konkurenceschopnosti
- Konkurenceschopnost malých a středních firem ve Zlínském regionu a v ČR při vstupu do EU
- Tržní okolí, marketing a konkurenceschopnost
- Informační systémy a informační technologie podniku a konkurenceschopnost
- Organizace a řízení konkurenceschopného podniku
- Řízení lidských zdrojů a konkurenceschopnost
- Hmotné vnitropodnikové procesy, hodnototvorné řetězce, kritické faktory úspěchu a konkurenceschopnost

- Logistická podpora hmotných podnikových procesů a konkurenceschopnost
- Ekonomické (hodnotové) podnikové procesy a konkurenceschopnost

Nelze opomenout, že zesnulý prof. M. Vytlačil, který ve vědeckovýzkumném týmu rovněž participoval, dodal svůj názor na vějíř nastolených problémů navíc z pohledu průmyslového inženýrství ve vztahu k podniku světové třídy takto [27, 64]:

„V posledních letech značně stouply požadavky na podnikání. Faktory, jako jsou rychlé technologické změny, vysoká nasycenost trhu, stoupající požadavky spotřebitelů a zvyšující se nároky na ochranu životního prostředí, jsou jen několika příklady dynamiky národních a mezinárodních trhů.

Faktory ovlivňující obchod a podnikání se navíc neustále mění. Rychlost těchto změn je díky „stabilnímu“ zrychlení rovněž neustále vyšší. Měnicí se podnikatelské prostředí, ve kterém se dnes nacházíme, musíme popsat následovně:

„Životní cyklus výrobků se progresivně snižuje. Technické inovace musí být integrovány do nových výrobků v kratších intervalech. Rychlost technického vývoje i výroby je základní podmínkou úspěchu. Neustálé zlepšování a zdokonalování na poli informačních a transportních technologií znamená, že inovace, jako jedna z nejsilnějších zbraní pro dosažení zisku, musí být doprovázena schopností redukovat čas pro zavedení produktu na trh na minimum.

Vývoj v České republice samozřejmě nekopíroval přesně změny ve vyspělém světě. Jsme však konfrontováni se stejnými požadavky, ať už jsme se na ně měli možnost připravit nebo ne. Úlohou našich podniků je tedy využít jak metody, které si svět již dávno osvojil (a my o nich pořád diskutujeme jestli „ano“ či „ne“), tak i metody nejnovější, kde jsme na stejné startovací čáře (jako příklad autor disertační práce uvádí opomíjení České školy řízení).

Výzvou dneška je tedy zavést v podnicích nové přístupy a metody, prostřednictvím kterých bude možné úspěšně zvládnout operace v jednotlivých oblastech podnikání. Podnik, který tuto úlohu nezvládne, bude mít velmi těžkou pozici při získávání svého kousku koláče, o který je a bude stále urputnější a nevybíravější boj.“

Autor disertační práce si dovoluje dále konstatovat, že v ČR ne v plné míře dosud systémově využíváme teoretické a praktické výstupy z baťovského podnikání. V průběhu vědeckovýzkumného řešení jsme mj. akceptovali Porterův model pěti sil, kterým se musí úspěšná výrobní firma bránit. K tomu jsme zpracovali a ověřili originální metodiku analýzy hybných sil výkonnosti výrobních firem. Tyto poznatky autor práce postupně dává do kontextu s Baťovou soustavou řízení, resp. s výstupy z baťovského podnikání.

Hybné síly výkonnosti výrobní firmy byly pojaty následovně:

- první hybná síla výkonnosti a taky konkurenceschopnosti firmy P_1 odráží její „tržní razanci a flexibilitu“,
- druhá síla P_2 odráží firemní „jistotu a stabilitu“,
- třetí síla P_3 odráží firemní „schopnost realizace rozvojových změn“.

První základní kámen – pilíř síly P_1 označený symbolem P_1^* , je vytvářen symbiózou mise a vize, cíli, strategií, distribucí a controllingem, tedy „co a jak prodat“. Druhý základní kámen – pilíř síly P_2 označený symbolem P_2^* , je vytvářen symbiózou procesů, řízení, ekonomiky, informatiky a organizační struktury, v podstatě „co a jak vyrobit“. Třetí základní kámen – pilíř síly P_3 označený symbolem P_3^* , je jako celek vytvářen realizovanými inovacemi, zvyšováním produktivity, prosazovanými úsporami, zlepšováním kvality a reengineeringu, tedy „co a jak inovovaného vyrobit“.

Postupně jsme prokazovali a v současnosti zastáváme názor, že pouze trvalá akceschopnost firemních sil P_1 , P_2 , P_3 může odolávat M. Porterem definovaným vnějším vstupům sil ohrožení S_1 , S_2 , S_3 , S_4 a S_5 , postavených na pilířích rivality mezi podniky, rizik vstupu potenciálních konkurentů, smluvní síly dodavatelů, smluvní síly kupujících, včetně hrozby substitučních výrobků.

V souvislosti s rozpracovávanou tematikou disertační práce se dále stává pro autora neocenitelným komplex dosaženého poznání spoluřešitelů především ve sférách:

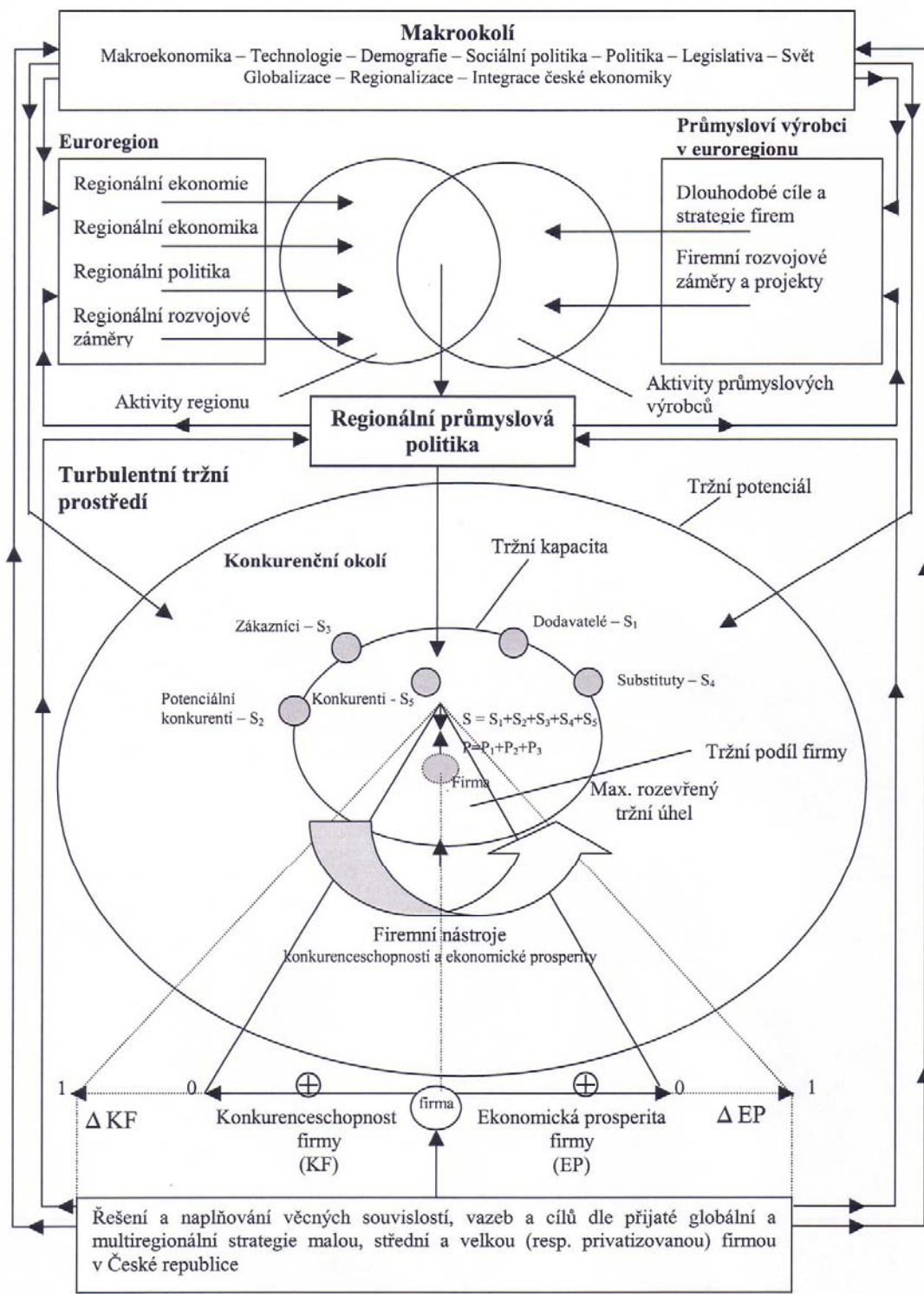
- Procesy a procesně řízené firmy [Hromková, L. – 7, 55, 57, 58, 59, 60, 61]
- Projektově řízené a projektově orientované firmy [Hrazdilová Bočková, K. – 58, 59, 60, 61]
- Inovace a inovačně orientované firmy [Kožíšková, H. – 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61]
- Přístupy k analýze hybných sil výkonnosti firem [Bělíková, P. – 1, 2]
- Přístupy k analýze ekonomické prosperity firem [Žambochová, H. – 60, 61]
- Způsoby zpracování analýzy vazeb firma – region [Dupalová, P. – 1, 2]

Rozpracování těchto sfér předurčilo vytvořit a ověřovat žádoucí dílčí modely dle (Obr. 1, Obr. 2, Obr. 3).

Završením daných poznatků se stalo autorovo pojetí firemního konkurenčního zámku dle (Obr. 4). Dané pojetí bylo zatím podstoupeno vybraným vysokoškolským pracovištím a firmám v ČR, SR a Austrálii.

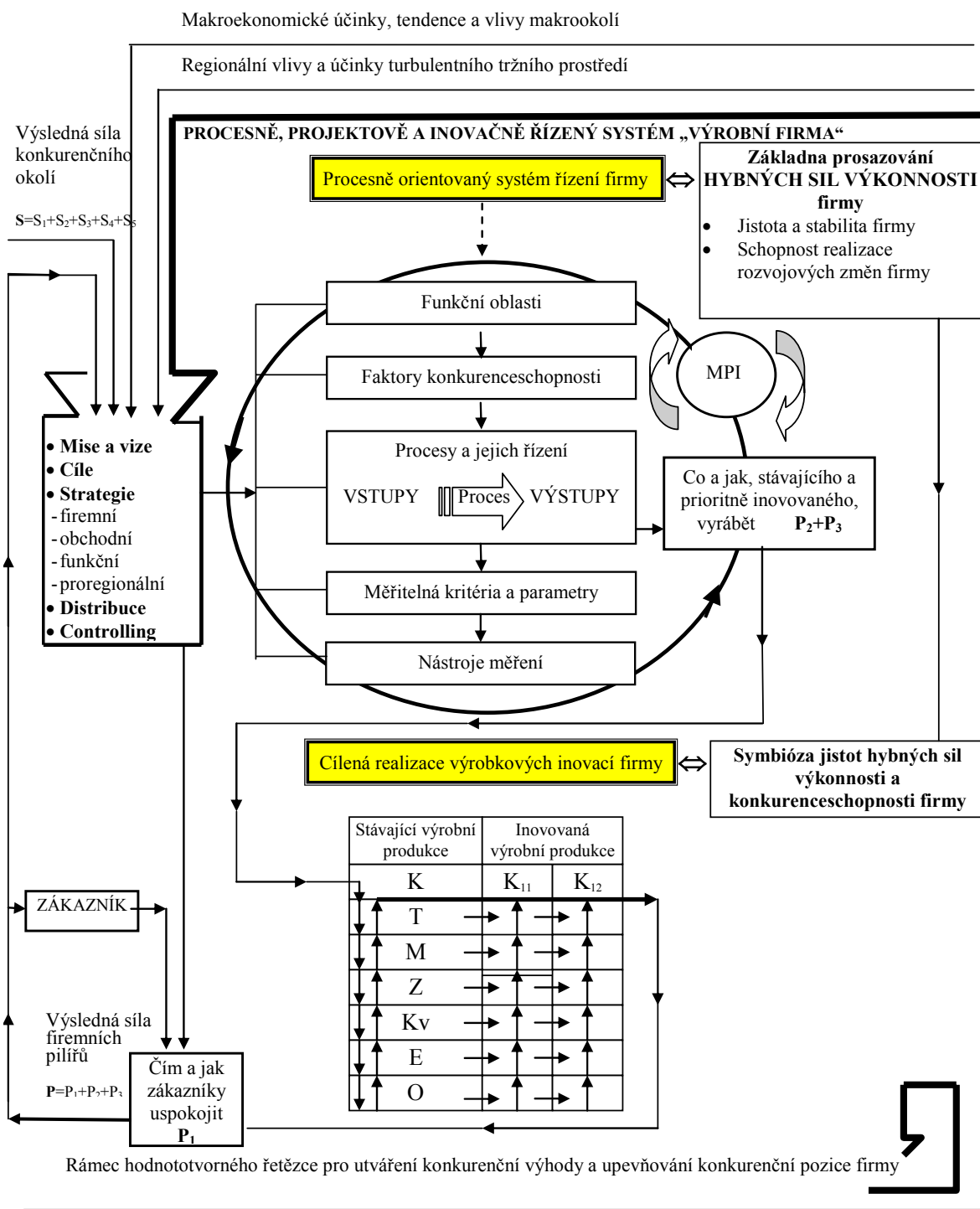
Mimo to, spoluřešitelky vědeckovýzkumného záměru FaME UTB ve Zlíně (Bělíková, P., Dupalová, P.) ve spolupráci s autorem disertační práce [1], rozpracovaly model komplexního pojetí rotoru inovací v systému konkurenčního zámku výrobní firmy. Na (Obr. 5) jsou presentovány závazné vstupy vydefinované zeměmi OECD-EU do t.z. „inovačního dynamika“.

Obr. 1: Komplexní pohled na souvislosti řešení a vazby s regionální průmyslovou politikou



[zdroj: vlastní zpracování – Vráblík, Kožíšková]

Obr. 2: Model procesně, projektově inovačně řízeného systému „VÝROBNÍ FIRMA“

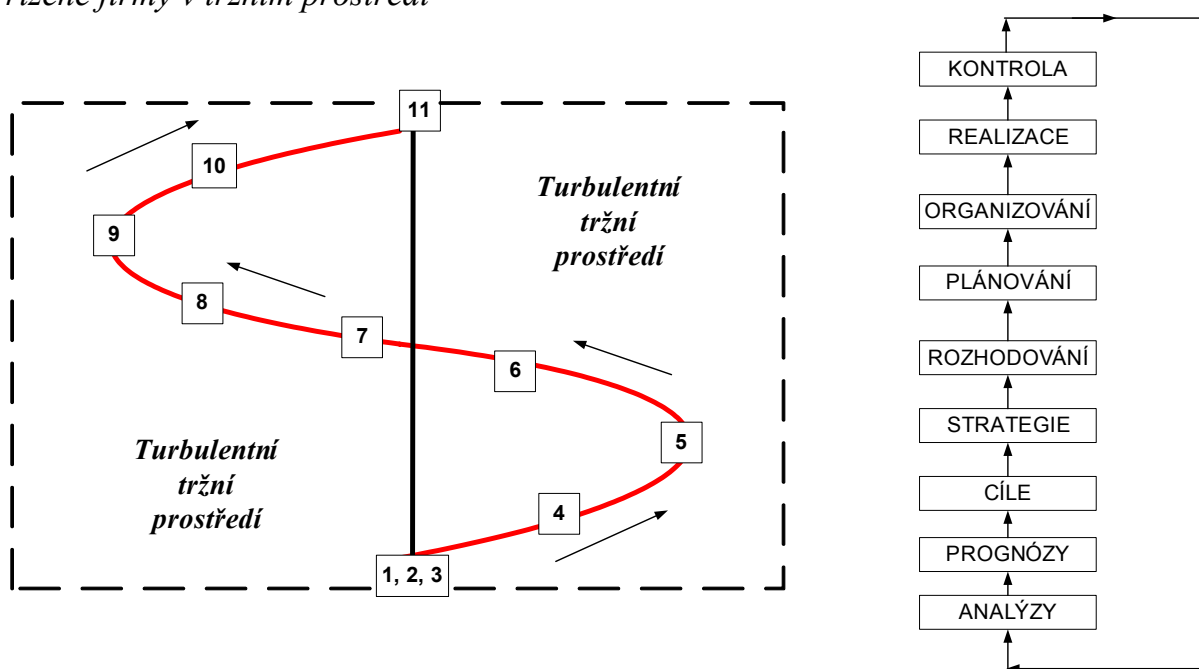


Legenda:

- MPI - zdokonalování stávající mapy připravenosti firem k inovacím
 Síla: S_1 -dohadovací schopnost dodavatelů, S_2 -hrozba vstupu nových konkurentů, S_3 -dohadovací schopnost zákazníků
 S_4 - hrozba nových výrobků, S_5 -soupeření mezi stávajícími podniky
 Síla (pilíř): P_1 -tržní razance a flexibilita firmy, P_2 -jistota a stabilita firmy, P_3 -schopnost realizace rozvojových změn firmy
 K – výrobek, T – technologie, M – materiály, Z – zařízení, K_v – kvalifikace pracovníků, E – energie, O – organizace

[zdroj: vlastní zpracování – Vráblík, Kožíšková]

Obr. 3: Spirála navazujících fází činností, procesů a určujících kroků marketingově řízené firmy v tržním prostředí



[zdroj: vlastní zpracování – Vráblík, Rousová]

Demonstraci požadovaného uzavírání firemního konkurenčního zámku odráží zobrazení vetknuté pružiny, sestávající ze tří flexibilních a současně vnitřně fixovaných segmentů dílčích hybných sil, které v souhrnu vytvářejí velikost akční síly P na rameni R – institucionálních jistot projektově a inovačně orientované společnosti, při využití rezerv ΔR . Vedle toho sílu vetknutí pojmáme jako reakční sílu P' na fiktivním rameni R' , která brání dosažení žádoucího stavu, kdy úhel $\omega = 0$ a styčné plochy $a - a'$ splynou.

Požadovaný pozitivní, výsledný stav pak můžeme vyjádřit vztahem akceptující navíc přírůstky hybných sil $\Delta P_1, \Delta P_2, \Delta P_3$.

$$(R + \Delta R) \cdot [(P_1 + \Delta P_1) + (P_2 + \Delta P_2) + (P_3 + \Delta P_3)] = R' \cdot (S_1 + S_2 + S_3 + S_4 + S_5 + M + R_e + Z)$$

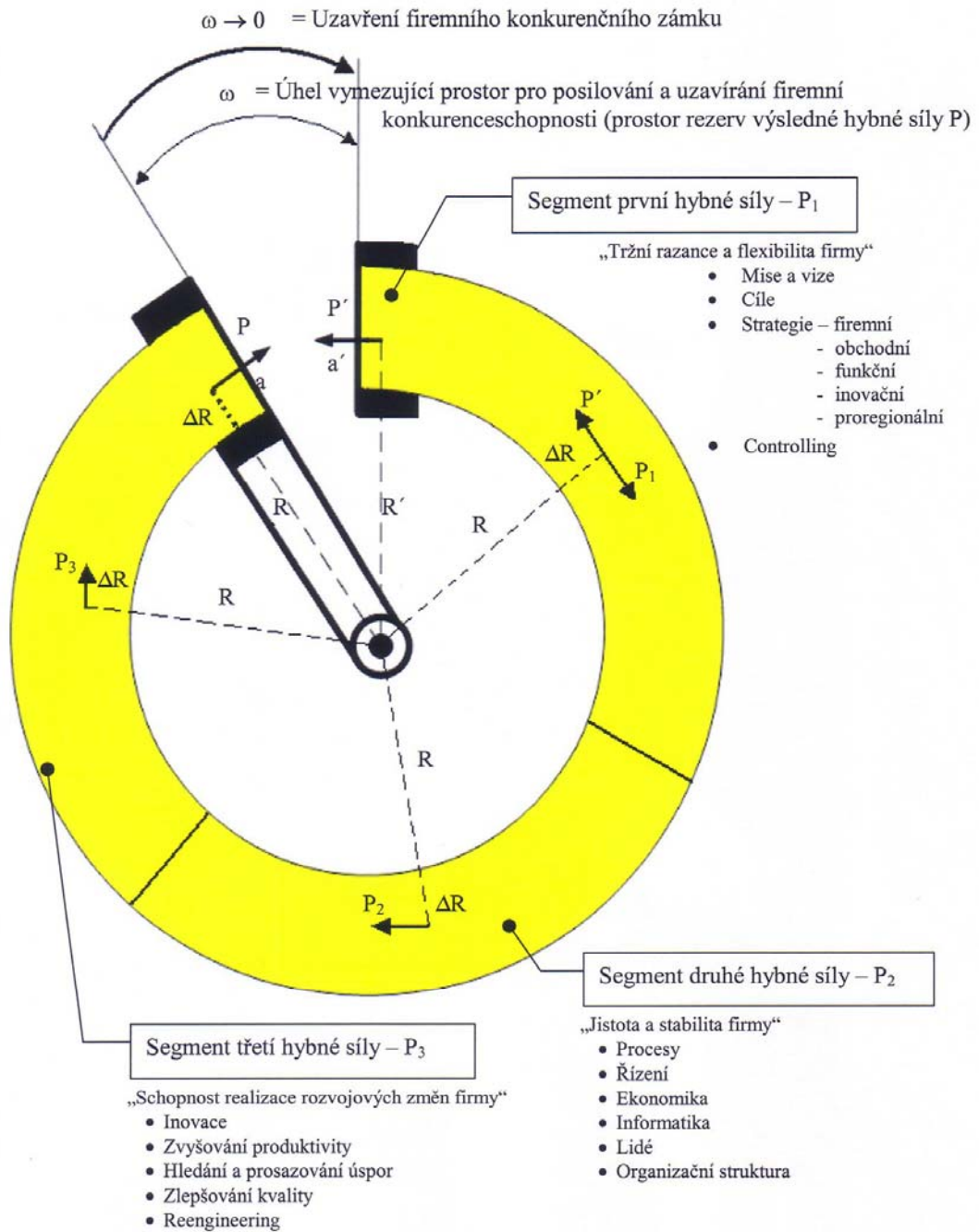
nebo

$$P_{\max} \cdot (R + \Delta R) = R' \cdot (S + M + R_e + Z)$$

kdy

$$\omega = 0$$

Obr. 4: Pojetí firemního konkurenčního zámku



Legenda:

R = Rameno institucionálních jistot PIOS pro působení akční – hybné síly P

R' = Fiktivní rameno odporu účinku reakční síly P' z vetknutí

P = Výsledná akční – hybná síla = P₁ + P₂ + P₃

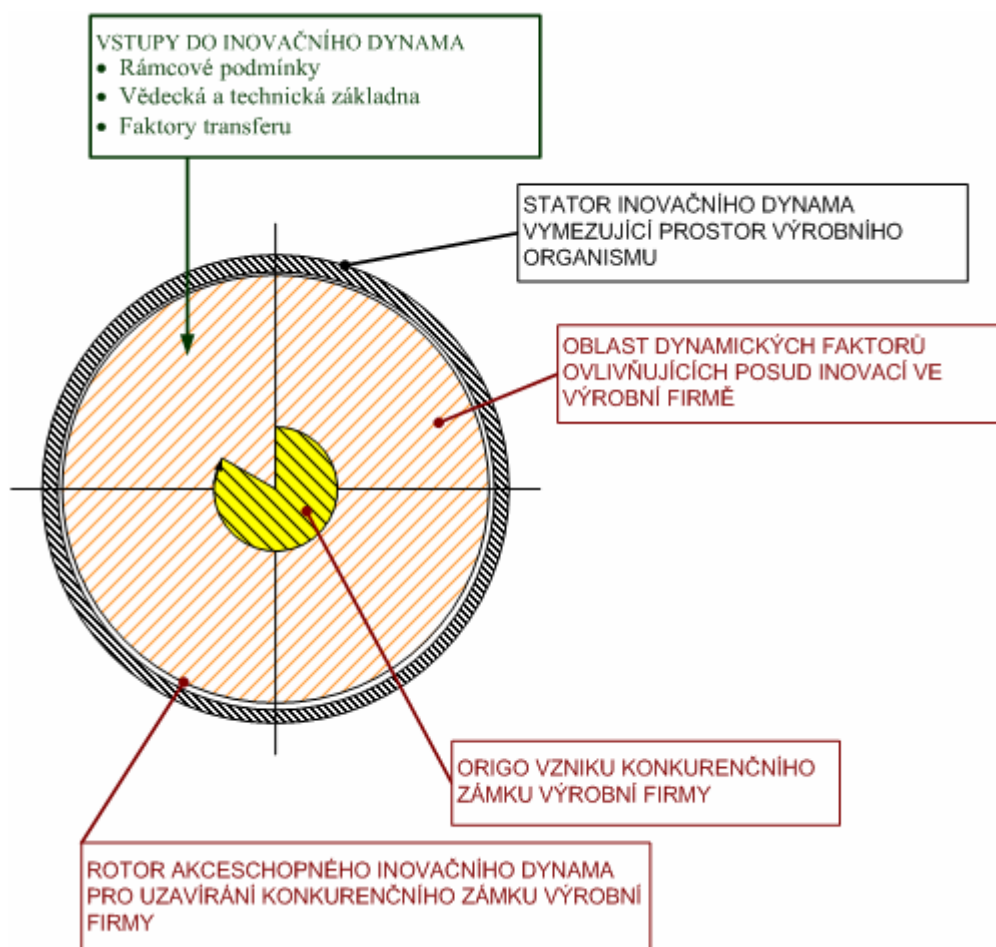
P' = Výsledná reakční síla = Porterovy síly S₁ + S₂ + S₃ + S₄ + S₅ + markoeconomické účinky, tendence a vlivy makrookolí M + regionální vlivy a účinky turbulentního tržního prostředí R_c + účinnost řízení vztahů se zákazníky Z

ΔR = Využití rezerv ramene R

a, a' = Styčné segmentové plochy pro žádoucí stav $\omega = 0$

[zdroj: vlastní zpracování – Vráblík]

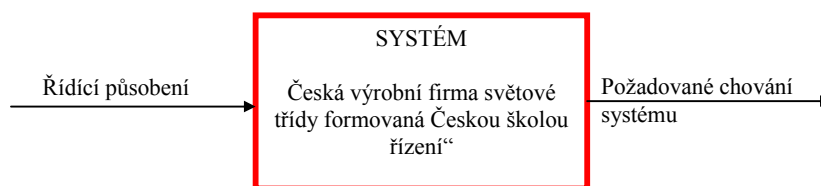
Obr. 5: Demonstrace pojetí inovačního dynama výrobní firmy



[zdroj: vlastní zpracování – Běliková, Dupalová, Vráblík]

V intencích širokého spektra myšlenek, podnětů a tezí z významných odborných titulů a publikací, ke kterým lze řadit ku příkladu autory jako G. Johnson [10], F. Kovář [20], L. Pražská [41], M. Synek [44], J. Tománek [47], J. Voříšek [54], S. Vyakarnam [63] a další, je si autor práce plně vědom, že musí v plné míře využít poznání zvláště F. Trnky [48, 49], R. Petříkové [35, 36], P. Němečka [31], M. Zeleného [65, 74] a R. Vítkové [52]. Bez toho by se naplnění obsahu disertační práce cílené na konstituování českých výrobních firem světové třídy s akcentem na teoretické a praktické výstupy baťovského podnikání stalo bezpředmětným. Jistoty a zázemí zde spolu vytváří i obsah interního archivu o baťovském podnikání ÚMV-PI a ÚPE FaME UTB ve Zlíně [75]. Autor disertační práce se taktéž spoléhá na neformální spolupráci s Nadací T. Bati a členy ABS ve Zlíně. Přímá spolupráce s výrobními firmami v ČR je z tohoto pohledu samozřejmostí. Odraz ze současného stavu vidí autor v obsahovém naplňování funkce dle jednoduchého schématu dle (Obr. 6).

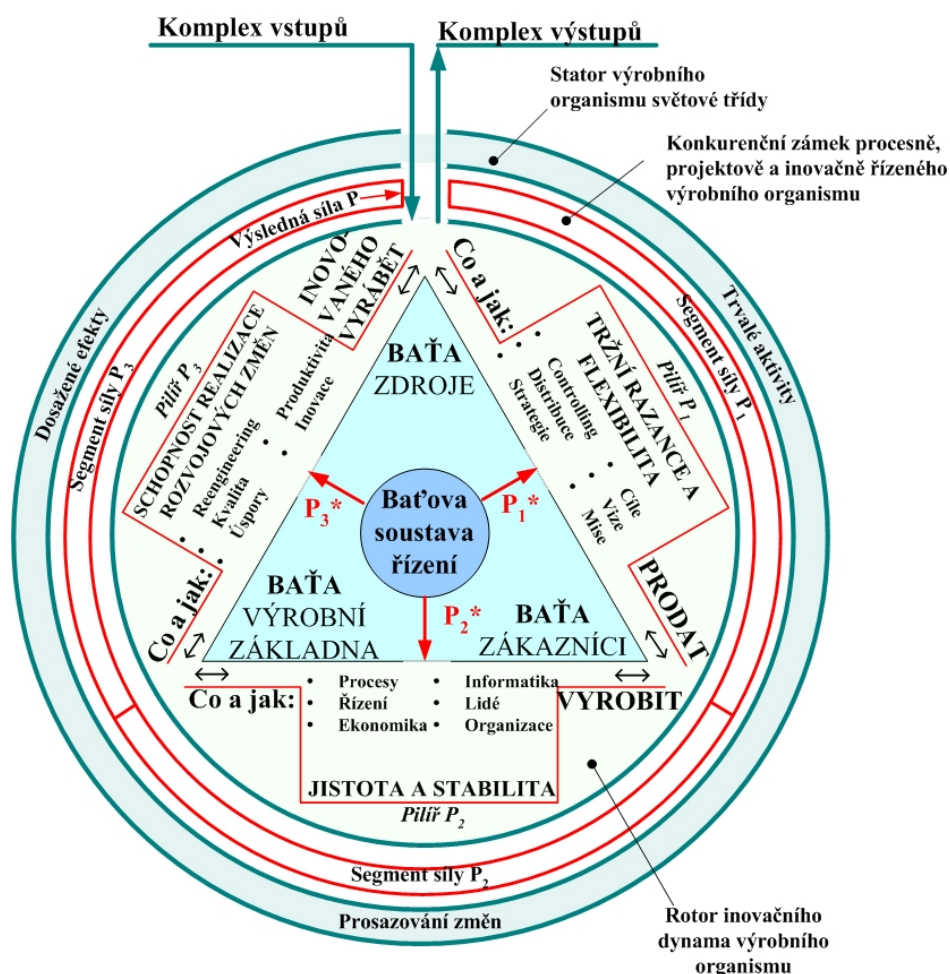
Obr. 6: Funkce systému „Česká výrobní firma světové třídy formovaná Českou školou řízení“



[zdroj: vlastní zpracování – Vráblík]

Závěrem této části autor disertační práce s obsahovou orientací na konstituování českých výrobních firem světové třídy a s akcentem na teoretické a praktické výstupy baťovského podnikání, nabízí schéma komplexního východiska k rozpracovávání této složité problematiky dle (Obr. 7).

Obr. 7: Konstituování českých výrobních firem světové třídy s akcentem na teoretické a praktické výstupy baťovského podnikání



[zdroj: vlastní zpracování – Vráblík]

Dodejme, že od listopadu 1989 se často a v různých formách připomínají „hříchy“ českého firemního managementu [16], zejména pak tyto:

- 1) Opomíjení důležitosti analyzování, plánování, strategie.
- 2) Nedůslednost v jednotlivých řídicích a výrobních procesech a jejich koordinaci.
- 3) Nedůsledná a neřízená komunikace (vnitřní i vnější).
- 4) Opomíjení neustálého zdokonalování stávajících procesů.
- 5) Absence cíleného a neustálého vzdělávání.
- 6) Absence odpovědnosti za jednotlivé procesy, co se týče kvality a dodržení termínů.
- 7) Absence důsledného a transparentního procesního řízení všech oblastí konání.
- 8) Zaměření firemních aktivit pouze na „krátké peníze“.
- 9) Nechávání se ukolébat momentálním úspěchem.
- 10) Přílišný konzervatismus, opomíjení či přehlížení nových trendů.
- 11) Absence pravidelného monitorování zpětné vazby u všech procesů (s následnou nápravou).
- 12) Absence kvalitního personální řízení.
- 13) Představa, že řízení společnosti vyřeší IT. Následná nedůslednost při implementaci.

Autor v dané části disertační práce uzavírá s tím, že k jejich odstranění vede především cesta přes zabezpečený komplex vstupů a výstupů od „a“ do „z“ firemního inovačního dynama. Bez nadsázky si dovoluje tvrdit, že tvůrcem a realizátorem účinného inovačního dynama se již v roce 1876 narodil právě T. Baťa.

2 CÍL – HYPOTÉZY – POSTUP ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

2.1 Cíle disertační práce

- Nosným vnějším cílem disertační práce je vytvoření a praktické ověření originálního modelu pro konstituování českých výrobních firem světové třídy, dle autorem navržené, přijaté a v podmínkách českých výrobních firem aplikované metodiky.
- Favorizovanými vnitřními, dílčími cíli disertační práce jsou:
 - v souladu se světovými trendy a výsledky výzkumu ke konkurenceschopnosti českých průmyslových výrobců skloubit a propojit teoretické a praktické výstupy z baťovského podnikání s hybnými silami výkonnosti a konkurenceschopnosti českých výrobních firem;
 - aplikovat pojetí firemního konkurenčního zámku s životaschopnou funkcí rotoru a statoru inovačního dynamu výrobního organismu;
 - rozpracovat komplex vstupů a výstupů pro jejich přímou aplikaci v podmínkách procesně, projektově a inovačně řízené výrobní firmy světové třídy;
 - vypracovat rámcové zásady pro ÚMV-PI a ÚPE FaME UTB ve Zlíně, jako gesčních pracovišť v ČR v oblasti poradenství, návrhů a ověření projektů českých výrobních firem světové třídy;
 - v rámci rozvoje MSP na FaME UTB ve Zlíně promítnout poznatky z nosného vnějšího cíle a dílčích vnitřních cílů do stávajících, či nově zakládaných předmětů ÚMV-PI a ÚPE, s akcentem na navržené prvky a zásady České školy řízení.

2.2 Hypotézy disertační práce

Na základě získaných teoretických a praktických poznatků definuje autor disertační práce obsah rámcových hypotéz takto:

- H1:** Dosud nebyl, s ohledem na přijatý nosný cíl práce, vytvořen a dle navržené metodiky v praxi ověřován model konstituování českých firem světové třídy a to i s akcentem na teoretické a praktické výstupy bařovského podnikání. V současnosti je proklamována nízká výkonnost a slabá konkurenceschopnost českých výrobních firem.
- H2:** Dosud nebyly metodicky rozpracovány, přijaty a systémově ověřeny navržené zásady a kroky naplňující obsah favorizovaných dílčích cílů disertační práce.

Dané hypotézy budou v disertační práci potvrzeny nebo vyvráceny akceptovanými a následně aplikovanými metodami zpracování disertační práce.

2.3 Postup řešení a časové vymezení zpracování disertační práce

Autor disertační práce vymezil jednotlivé obsahové kroky řešení problémů v čase takto:

I/2006	↓	• Analýza literárních pramenů
		• Analýza problémových okruhů
		• Vymezení cílů práce
		• Formulace hypotéz
		• Zhodnocení a syntéza terénního zkoumání
		• Verifikace hypotéz
VI/2006		• Závěry, doporučení a přínosy pro vědu a praxi
VII/2006		• Kompletace disertační práce
VIII/2006	• Odevzdání disertační práce včetně tezí	

3 ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ

Zvolený okruh metod k využití v disertační práci tvoří „Metody logického myšlení“, které se opírají a vycházejí z osobní konzultace autora disertační práce s jejich autorem O. Tenzerem:

- Metoda komparace (srovnávání)
- Metoda abstrakce
- Metoda indukce
- Metoda dedukce
- Metoda analýzy
- Metoda generalizace (zobecnění)
- Metoda modelování
- Metoda analogie
- Metoda historického přístupu

Dále jsou v práci využity nástroje matematicko statistických metod, především pak metoda statistické analýzy hybných sil výkonnosti a konkurenceschopnosti českých výrobních firem.

Autor předkládané disertační práce dodává, že v práci vytváří těžiště metod systémový přístup provázaný s trajektorií zpětné vazby, zvláště při posuzování jevů a hledisek kvantitativních i kvalitativních.

V požadované míře autor disertační práce využívá poznatků z publikace svých kolegů F. Pavelky a V. Rytíře [34].

Autor disertační práce v rámci metodiky výzkumu a zpracování disertační práce aplikuje navržené „Metodické zásady pro zpracování analýzy hybných sil výkonnosti, konkurenční akceschopnosti, připravenosti, jistot a stability české výrobní firmy“ (viz Příloha A).

4 HLAVNÍ VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE

4.1 Vymezení zkoumaného souboru vybraných českých výrobních firem

Konkretizaci dat, včetně nezbytných komentářů, poskytli do vymezeného a zkoumaného souboru 49 vybraných českých výrobních firem, v první polovině r. 2006, studenti 3. ročníku kombinované formy studia studijního programu Ekonomika a management na FaME UTB ve Zlíně – a to v rámci přednášek a seminářů autora disertační práce v disciplíně Řízení inovací. Uvedení studenti jsou v těchto firmách zaměstnáni, neformálně a aktivně spolupracovali s respondenty, důkladně znají vnitřní a vnější firemní podmínky. Zúžení kvanta souboru vybraných českých výrobních firem na 38 pak odráží existenci firemního informačního embarga, což bylo oboustranně akceptováno. Soubor byl vydefinován a zkoumán v této obsahové skladbě:

1. Výroba a oprava elektromotorů a transformátorů
2. Výroba kabelů a příslušenství
3. Výroba kovových a plastových výrobků
4. Polygrafická výroba
5. Výroba produktů z technické pryže
6. Zpracování kopolymerů a plastů
7. Výroba kovoobráběcích strojů
8. Výroba mléčných produktů
9. Výroba ocelových konstrukcí
10. Výroba kabin a vysokozdvížných vozíků
11. Výroba civilních letadel
12. Výroba stínících produktů a techniky
13. Výroba bazénů
14. Výroba stěracích a antistatických podlah
15. Výroba nábytku
16. Výroba dámské, pánské a dětské konfekce
17. Výroba žáruvzdorných produktů a materiálů

18. Výroba městského mobiliáře
19. Výroba piva
20. Výroba dřevěných produktů
21. Výroba ocelových drátů, sítí a pletiv
22. Výroba sportovních letadel
23. Výroba produktů pro odpadové hospodářství
24. Výroba plných strojních lepenek a obalů
25. Výroba slané pečiva
26. Výroba lihovin
27. Výroba čokolád a cukrovinek
28. Výroba atypických zámečnických produktů
29. Výroba plechových skříní a rozvodů
30. Výroba nátěrových hmot a zateplovacích systémů
31. Výroba komponent kabelových svazků
32. Výroba gumárenských a plastikářských vrstvených produktů
33. Výroba medoviny a včelích produktů
34. Výroba chemických přípravků klasifikovaných jako žíravé a dráždivé
35. Výroba zemědělských potřeb, krmiv a veterinárních léčiv
36. Výroba optických zařízení a jemné mechaniky
37. Výroba válcovaných polotovarů na bázi hliníkových slitin
38. Výroba speciální techniky (požadavkem firmy je nezveřejňování a nepublikování poskytnutých informací)

4.2 Matematicko statistické vyhodnocení zkoumaného souboru a ověření dílčích hypotéz

Z poskytnutých dat 49 firem bylo zjišťováno, zda průměr hodnot P je rozdílný od průměru hodnot S+M. Data byla správně vyplněna u 38 firem, z toho pouze u 18 byly dostupné všechny informace zahrnující jak název firmy, tak i předmět podnikání.

Postup řešení je následující:

4.2.1 Celkový přehled

4.2.1.1 Základní charakteristiky

počet hodnocených firem: 38

celkový počet P hodnot: $P = 5080 = 160 \times 38$

celkový počet S+M hodnot: $S+M = 2280 = 60 \times 38$

průměr P hodnot u všech hodnocených firem: $\bar{x}_p = 6,7872$

průměr S+M hodnot u všech hodnocených firem: $\bar{x}_{S+M} = 5,4047$

výběrová směrodatná odchylka P hodnot u hodnocených firem: $SE_p = 2,2822$

výběrová směrodatná odchylka S+M hodnot u hodnocených firem:
 $SE_p = 2,2729$

4.2.1.2 Přijaté dílčí hypotézy

4.2.1.2.1 Rozptyly (σ^2) jsou shodné

Nabízí se otázka proč jsou shodné? – Je možný předpoklad, že pokud je hladina hodnot P u výrobních společností všeobecně vyšší, pak hladina hodnot sil (S+M) působících proti firmám je všeobecně nižší?

Pokud jsou SE **rozdílné**, užijeme statistiku:

$H_0 : \sigma_p^2 = \sigma_{S+M}^2$, tedy že rozptyly jsou shodné

$f = \frac{\max(S_P^2, S_{S+M}^2)}{\min(S_P^2, S_{S+M}^2)}$, kde např. S_P^2 je výběrová směrodatná odchylka hodnot P

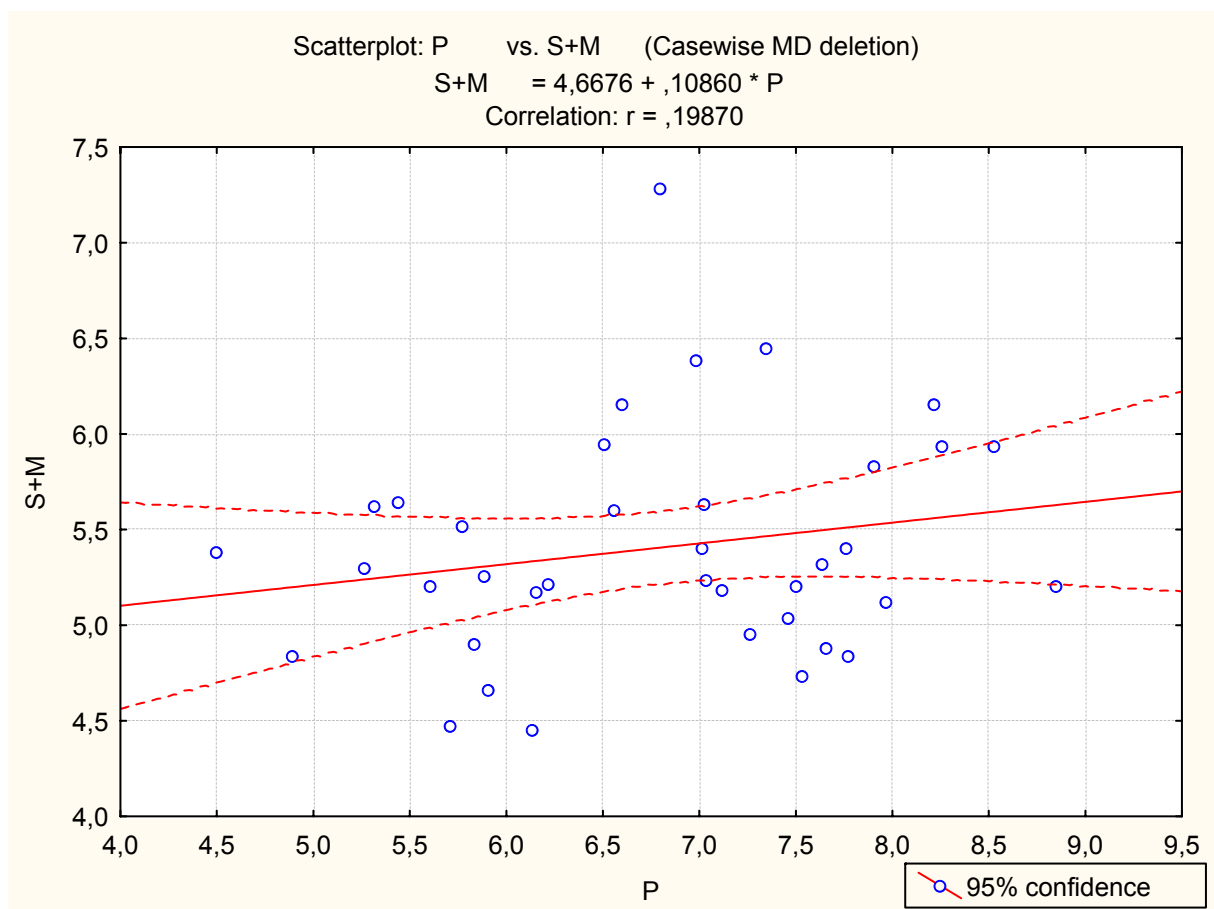
Kritický obor, kdy H_0 neplatí: $W_\alpha = \left\{ f : f \geq F_{1-\frac{\alpha}{2}}(v_1, v_2) \right\}$, kde

$$F_{1-\frac{\alpha}{2}}(v_1, v_2) = F_{1-0,05}(P-1, S+M-1) = F_{1-0,025}(5080-1, 2280-1).$$

Protože $f = 1,0082 < F_{1-\frac{\alpha}{2}}(v_1, v_2) = 1,0593$, pak platí hypotéza $H_0 : \sigma_P^2 = \sigma_{S+M}^2$ s 5% možností omylu. Přesná pravděpodobnost omylu je přibližně $4,99E-130$, tedy $4,98 \times 10^{-130}$. Je tedy téměř jisté, že variabilita hodnocení hodnot P a hodnot S+M je celkově totožná a předpokládáme, že lze říci, otázky z obou skupin jsou velmi dobře porovnatelné ve střední hodnotě.

Nabízí se i předpoklad, zda existuje korelace mezi hodnotami P a S+M, viz (Obr. 8).

Obr. 8: Možná korelace mezi hodnotami P a S+M



[zdroj: vlastní zpracování – Vráblík]

Korelace ve výši 0,1987 (tj. 19 %) podle Tab. 1 v programu Statistica však nebyla prokázána ($0,05 > p = 0,232$), což potvrdil prvotní pohled na data (Obr. 8).

Tab. 1: Souvztažnost hodnot s údaji (Obr. 8)

Correlations (Spreadsheet1)	
Marked correlations are significant at $p < ,05000$	
N=38 (Casewise deletion of missing data)	
Variable	
P	1,0000
S+M	,1987
	p= --- p=,232
S+M	,1987
P	1,0000
	p=,232 p= ---

[zdroj: vlastní zpracování – Vráblík]

Závislost P na S+M je totiž opačná, než se může logicky správně zdát pravý opak (čím vyšší P, tím nižší S+M).

Dílčí závěr by mohl znít, že se všeobecně jedná o firmy, které své okolí nejsou schopny ovlivnit.

4.2.1.2.2 Střední hodnoty jsou rozdílné

Protože jsou rozptyly totožné, aplikujeme statistiku:

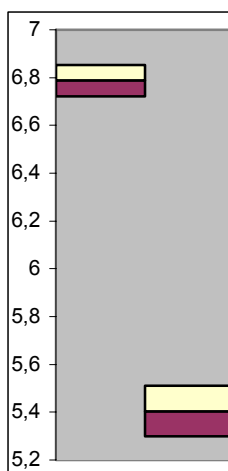
$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}} \sqrt{\frac{(n_1 + n_2 - 2)n_1 n_2}{(n_1 + n_2)}}$$

na hypotézu

$H_0 : \mu_P = \mu_{S+M}$, tedy že průměry hodnot P a S+M jsou totožné. Kritický obor pro zamítnutí hypotézy H_0 je $W_\alpha = \left\{ t : |t| \geq t_{1-\frac{\alpha}{2}}(n_1 + n_2 - 2) \right\}$.

V našem případě jde o $|24,6959| \geq t_{1-0,025}(6080+2280-2) = 1,9602$. Konkrétně, p hodnota se velmi blíží nule, proto nulovou hypotézu zamítáme a můžeme prohlásit, že vzorek firem je všeobecně schopen odolat tlakům svého okolí. Na Obr. 9 vidíme intervaly spolehlivosti na hladině významnosti 95 % pro celkové průměry P a M+S. Intervaly se nekryjí, je tedy velmi pravděpodobné, že průměrné hodnoty jsou rozdílné, firmy jsou zdravé.

Obr. 9: Intervaly spolehlivosti na hladině významnosti 95% pro celkové průměry P a $M+S$



[zdroj: vlastní zpracování – Vráblík]

4.2.2 Výsledky jednotlivých firem

4.2.2.1 Základní charakteristiky

počet hodnocených firem: 38

celkový počet P hodnot: $P = 160$

celkový počet $S+M$ hodnot: $S+M = 60$

4.2.2.2 Přijaté dílčí hypotézy

4.2.2.2.1 Rozptyly (σ^2) jsou shodné

viz 4.2.1.2.1,

jen $\nu_1 = 160 - 1$, $\nu_2 = 60 - 1$ v případě že $P > S + M$

jen $\nu_1 = 60 - 1$, $\nu_2 = 160 - 1$ v případě že $S + M > P$

4.2.2.2.2 Střední hodnoty jsou rozdílné

Zde musíme určit, zda rozptyly považujeme za shodné, nebo rozdílné.

4.2.2.2.2.1. Rozptyly jsou shodné

Aplikujeme statistiku viz. 4.2.1.2.2

4.2.2.2.2 Rozptyly jsou rozdílné

Aplikujeme statistiku

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

na hypotézu

$H_0: \mu_P = \mu_{S+M}$, tedy že průměry hodnot P a S+M u jednotlivých firem jsou totožné. Kritický obor pro zamítnutí hypotézy H_0 je

$$W_\alpha = \left\{ t : |t| \geq t^* \frac{\frac{S_1^2}{n_1} t_{1-\frac{\alpha}{2}}(n_1-1) + \frac{S_2^2}{n_2} t_{1-\frac{\alpha}{2}}(n_2-1)}{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}} \right\}.$$

Výsledky viz dále (Tab. 2).

- 4. řádek s názvem „Vyšší“ ukazuje název vyšší hodnoty z 2. a 3. řádku.
- 5. řádek „p(F)“ udává pravděpodobnost shody rozptylů hodnot P a S+M u každé společnosti. Pokud je hodnota nižší nebo rovna 0,05, pak považujeme rozptyly za rozdílné.
- 6. řádek obsahuje statistiku „t“ podle kapitol 4.2.2.2.2.1, nebo 4.2.2.2.2.2.
- 7. řádek „t(0,95)“ obsahuje kritérium „t“ pro zamítnutí hypotézy o shodě průměrů podle kapitol 4.2.2.2.2.1, nebo 4.2.2.2.2.2. na hladině významnosti 95 %.
- 8. řádek zobrazuje vyšší z P a S+M, pokud je prokázán rozdíl středních hodnot (6. řádek \geq 7. řádek) a „nepr.“, pokud rozdíl prokázán nebyl hodnot (6. řádek $<$ 7. řádek)
- 9. řádek s grafy ukazuje intervaly spolehlivosti na hladině významnosti 95 % pro střední hodnoty P a S+M. Pokud se nekryjí (nebo kryjí jen z velmi malé části), je velmi pravděpodobné, že průměry jsou rozdílné, což potvrzují výsledky v řádku 8. Tento řádek je určen především ke grafickému znázornění rozdílnosti mezi středními hodnotami P a S+M.

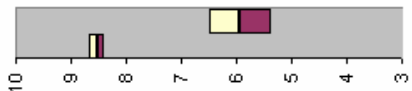
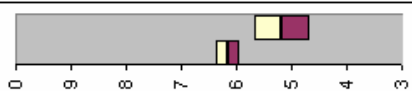

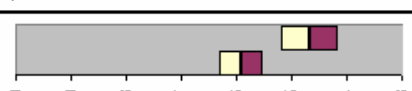
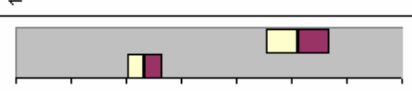
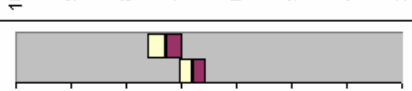
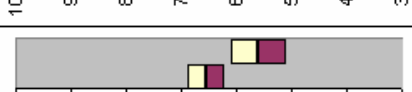
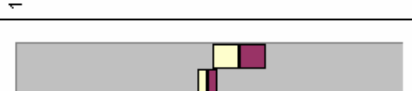
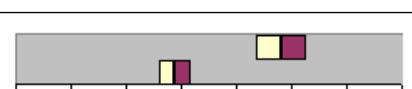
4.2.3 Přijatý závěr vyhodnocení

Z celkem 38 hodnocených firem byl prokázán rozdíl středních hodnot P a S+M ve 30 případech, z toho 28x je vyšší střední hodnota P a pouze 2x hodnota S+M. U 8 firem rozdíl prokázán nebyl. Pro hodnocení stavu oboru, hodnocení úspěšnosti firem, které produkci vyvážejí do zahraničí, nebyl k dispozici dostatek dat.

Tab. 2: Souhrnné výsledky za jednotlivé výrobní firmy

Společnost	DELTA Engineering s.r.o.	STOCK Pízeň, a.s	AL INVEST Bědičná, a.s	AB Max Lisovna Kovářov s.r.o.	?	KUNÍN, s. r. o.	EKOLAK s.r.o.	KOVO Soják	RAYSERV ICE s.r.o.	Mmcité a.s.	Meopta - optika, a.s. Janáček	Pivovar Janáček	HN Logistic Systems s.r.o.	ZZN POMORA Ví	DFK Cab, s. r. o.
Střední hodnota P	5,8813	7,5063	5,8313	5,3188	7,0375	8,2625	6,6000	6,2188	7,3438	8,2125	6,1375	7,7625	7,6313	7,0250	5,6063
Střední hodnota S+M	5,2500	5,2000	4,9000	5,6167	5,2333	5,9333	6,1500	5,2167	6,4500	6,1500	4,4500	5,4000	5,3167	5,6333	5,2000
Vyšší	P	P	P	S+M	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
p(F)	0,3045	0,0000	0,0265	0,4676	0,0123	0,0003	0,5088	0,0489	0,0170	0,0000	0,0099	0,1192	0,0001	0,3229	0,0011
t	2,1396	7,8705	2,5563	0,7308	5,9101	5,2948	1,3893	3,3230	2,5570	7,2155	4,5293	4,5212	7,3104	4,1932	1,5742
t(0,95)	1,9709	1,9975	1,9958	1,9709	1,9910	1,9969	1,9709	1,9918	1,9912	1,9992	1,9961	1,9709	1,9970	1,9709	1,9997
Prokázáno	P	P	P	nepr.	P	P	nepr.	P	P	P	P	P	P	P	nepr.
Intervaly spolehlivosti															

Společnost	PLOMA, a.s.	?	?	SITAP s.r.o.	?	TOSHULÍN, a.s.	Delta pekárny	HF Model	Jelínek	Nestlé	Novesta	Pemtec	Sfinx
Střední hodnota P	7,9625	6,9813	4,8938	5,2688	4,4938	5,7750	8,8438	5,7125	7,5375	7,4563	7,2625	5,4423	7,0125
Střední hodnota S+M	5,1167	6,3833	4,8333	5,3000	5,3833	5,5167	5,2000	4,4667	4,7357	5,0333	4,9500	5,6367	5,4000
Vyšší	P	P	P	S+M	S+M	P	P	P	P	P	P	S+M	P
p(F)	0,0102	0,0416	0,4347	0,0000	0,4236	0,0006	0,0000	0,1022	0,0002	0,2938	0,1363	0,0055	0,2938
t	6,7392	1,7642	0,1462	0,2002	2,6206	1,3408	11,6570	2,8706	10,4366	8,0228	6,3798	0,9882	4,4910
t(0,95)	1,9961	1,9956	1,9709	1,9648	1,9709	1,9894	1,9981	1,9709	1,9970	1,9709	1,9709	1,9905	1,9709
Prokázáno	P	nepr.	nepr.	nepr.	S+M	nepr.	P	P	P	P	P	nepr.	P
Intervaly spolehlivosti													

Společnost	Tescoma	TOS Kuřim	Gumotex Břeclav	Iveco-bazény	Penam	Plastika Kroměříž	?	Yoplat	?
Střední hodnota P	8,5278	6,1550	7,7750	5,9044	7,6563	6,7938	6,5563	6,5038	7,1188
Střední hodnota S+M	5,9278	5,1717	4,8333	4,6583	4,8833	7,2833	5,6000	5,9483	5,1833
Vyšší	P	P	P	P	P	S+M	P	P	P
p(F)	0,0000	0,0011	0,0001	0,0223	0,1871	0,0160	0,2135	0,0000	0,4689
t	8,8456	3,5488	13,2808	3,8219	8,7826	2,5006	3,0135	2,1636	7,0071
t(0,95)	1,9994	1,9967	1,9971	1,9913	1,9709	1,9911	1,9709	1,9977	1,9709
Prokázáno	P	P	P	P	P	S+M	P	P	P
Intervaly spolehlivosti									

[zdroj: vlastní zpracování – Vráblík]

4.3 Analýza hybných sil výkonnosti, akceschopnosti, připravenosti a stability podnikání firmy Baťa

Celkem 38 respondentů z Klubu absolventů Baťovy školy práce ve Zlíně (dále jen respondenti ABŠ), vstřícně, neprodleně a fundovaně zpracovalo v souladu s Přílohou A disertační práce ex post analýzu firmy Baťa Zlín. Součástí analýzy v roce 2006 byla i řízená diskuse autora disertační práce s představiteli Klubu absolventů Baťovy školy práce. De facto jde o unikátní získané informace, které dosud nebyly metodicky zpracovány a vyhodnoceny. Blíže k nim slouží následné pasáže disertační práce, orientované na diskusi výsledků a východiska k naplňování cílů disertační práce..

Analýza hybné síly P₁ - MISE A VIZE

Analýza hybných sil: P ₁ - "tržní rasance a flexibilita firmy"			
: P ₂ - "jistoty a stabilita firmy"			
: P ₃ - "schopnost realizace rozvojových změn firmy"			
Klíčová firemní oblast	Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky	P ₁ / 1	∅ součtu bodů
		MISE A VIZE	
č. 1	Mise a vize jsou podřízeny cíle, strategie, distribuce a controlling firmy.	10	
č. 2	Mise a vize firmy má skutečnou realizační bázi.	10	
č. 3	Mise a vize firmy zabezpečuje úspěch u zákazníků.	10	
č. 4	Mise a vize vytváří prostor pro servis u zákazníka.	10	
č. 5	Mise a vize firmy je přehodnocována pro účel posílení hybné síly P ₁ .	10	
č. 6	Mise a vize utváří adresně hlavní cíl firmy.	10	
č. 7	Mise a vize firmy odráží adresnou orientaci na trh.	10	
č. 8	Mise a vize dávají reálný základ pro strategické firemní alternativy.	10	
č. 9	Firemní vize vyjadřuje jasnou orientaci na export firmy.	10	
č. 10	Mise vyjadřuje jasnou představu o efektivní firmě.	10	
Bodová škála 1 ÷ 10			Celkem bodů 100
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			

Analýza hybné síly P₁ - CÍLE

Klíčová firemní oblast Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		P ₁ /2	∅ součtu bodů
		CÍLE	
č. 1	Cíle vycházejí ze slabých a silných stránek firmy ve vztahu ke konkurentům.	10	10
č. 2	Cíle ve firmě se přehodnocují ve vztahu ke zvolené strategii.	10	10
č. 3	Cesty k firemním cílům jsou alternativní.	9	9
č. 4	Cíle firmy odrážejí misi a vizi.	10	10
č. 5	Cíle jsou postaveny na finančních, materiálních a personálních zdrojích.	10	10
č. 6	Cíle charakterizují čeho chce firma skutečně dosáhnout.	10	10
č. 7	Hlavní firemní cíl je dopracován do odvozených cílů.	10	10
č. 8	Hlavní cíl firmy odráží maximalizaci bohatství vlastníků podniku.	10	10
č. 9	Cíle firmy naplňují maximalizaci výnosnosti investic.	10	10
č. 10	Cíle odrážejí nezbytný potenciální výzkum a vývoj ve firmě.	10	10
Bodová škála 1 ÷ 10			Celkem bodů 99
		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Poznámka k č. 8: respondenti ABŠ uvádějí, že vlastníci podniku nechtěli být bohatí - prostředky potřebovali k uskutečnění svých cílů

Analýza hybné síly P₁ - STRATEGIE

Klíčová firemní oblast		P ₁ / 3	∅ součtu bodů									
		STRATEGIE										
Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky												
č. 1	Strategie firmy míří skutečně do vzdálenější budoucnosti.	8										
č. 2	Strategie zajišťuje firmě specifickou konkurenční výhodu.	10										
č. 3	Strategie určuje základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy apod.	10										
č. 4	Strategie sleduje dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím.	10										
č. 5	Strategie určuje zásadním způsobem úkoly pro taktické a operativní řízení.	10										
č. 6	Firemní strategie je základem plánu postupu k dosahování firemních cílů.	10										
č. 7	Varianty strategie firmy jsou kompatibilní.	10										
č. 8	Firemní strategie naplňuje princip permanentnosti.	10										
č. 9	Firemní strategie naplňuje princip tvůrčího přístupu.	10										
č. 10	Firemní strategie je postavena tak, že umožňuje práci s rizikem v čase.	-										
Bodová škála 1 ÷ 10		Celkem bodů 88										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Poznámka k č. 1: respondenti ABŠ uvádějí "ke vzdálenějším cílům"
 č. 10: nehodnoceno

Analýza hybné síly P₁ - DISTRIBUCE

Klíčová firemní oblast Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		P ₁ / 4								∅ součtu bodů		
		DISTRIBUCE										
č. 1	Distribuce firmy je postavena na strategických alternativách a flexibilitě.									10		
č. 2	Distribuce firmy je zaměřena do oblasti expanze, omezení, stability či jejich kombinací.									10		
č. 3	Distribuce firmy je posuzována z pohledu rizik.									10		
č. 4	Zabezpečovány jsou všechny dostupné firemní cesty pro účinnou distribuci.									10		
č. 5	Neexistuje přímá blokáda dosavadních distribučních cest.									10		
č. 6	Firma má vybudovány aktivní distribuci na zahraniční trhy.									10		
č. 7	Firma má vybudovány distribuci jako systém.									10		
č. 8	Součástí firemní distribuce je účinná propagace a komunikace.									10		
č. 9	Firma má vybudován obchodní provoz jako systém.									10		
č. 10	Firma buduje moderní skladovou technologii.									10		
Bodová škála 1 ÷ 10										Celkem bodů 100		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Analýza hybné síly P₁ - CONTROLLING

Klíčová firemní oblast Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		P ₁ / 5										∅ součtu bodů	
		CONTROLLING											
č. 1	Controlling je pojímán jako účinný nástroj firemního řízení.											10	
č. 2	Controlling ve firmě zahrnuje stanovení cílů a úkolů a jejich srovnávání přes plán.											10	
č. 3	Controlling ve firmě zjišťuje odchylky a způsoby zajištění jejich odstaňování.											10	
č. 4	Controlling ve firmě plní poradenskou činnost pro řídicí pracovníky.											10	
č. 5	Controlling plní firemní koordinační funkci.											10	
č. 6	Controlling ve firmě se podílí na plánu podnikového zisku.											10	
č. 7	Firemní controlling není zaměřován s interním auditem.											-	
č. 8	Firemní controlling slouží k přezkušování stanovených firemních cílů.											10	
č. 9	Firemní controlling účinně působí na čtvrtletní firemní plány.											10	
č. 10	Firemní controlling ovlivňuje přípravu kalkulací.											10	
Bodová škála 1 ÷ 10												Celkem bodů 90	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Poznámka k č. 7: respondenti ABŠ nehodnotili

Analýza hybné síly P₂ - PROCESY

Klíčová firemní oblast		P ₂ / 1	∅ součtu bodů
		PROCESY	
Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky			
č. 1	Procesy ve firmě jsou pokryty a řídí se dle norem ISO.	10	
č. 2	Firma má jasno v tom, co je to procesní řízení.	10	
č. 3	Firemní procesy řízení odrážejí nezbytné změny.	10	
č. 4	Realizované firemní procesy vedou k jistotě a stabilitě firmy.	10	
č. 5	Založené firemní procesy řeší problémy a nedostatky firmy.	10	
č. 6	Procesy se ve firmě dělí na dílčí a podružné.	10	
č. 7	Realizované firemní procesy vyvolávají změny v organizaci firmy.	10	
č. 8	Založené procesy jsou dostačující pro řešení nových problémů a úkolů ve firmě.	10	
č. 9	Založené procesy utvářejí vytyčené firemní plány.	10	
č. 10	Procesy jsou postaveny na plánování změn, implementaci, metodách a dosavadních prakt. zkušenostech firmy.	10	
Bodová škála 1 ÷ 10		Celkem bodů 100	
		0	1
		2	3
		4	5
		6	7
		8	9
		10	

Poznámka k č. 1: respondenti ABŠ uvádějí ČSN a interní normy

č. 2: pololetní plán byl základem procesu

č. 6: pouze dílčí procesy

Analýza hybné síly P₂ - ŘÍZENÍ

Klíčová firemní oblast Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		P ₂ / 2									∅ součtu bodů	
		ŘÍZENÍ										
č. 1	Firma uplaňuje demokratický styl řízení.										10	
č. 2	Firma má vybudován systém řízení a jeho normu.										10	
č. 3	Systém řízení firmy má vybudován zpětnou vazbu mezi majiteli a zaměstnanci.										10	
č. 4	Systém řízení firmy odráží komplex firemních změn.										10	
č. 5	Systém řízení zabezpečuje firemní plánování, organizování, zabezpečování a kontrolu.										10	
č. 6	Systém řízení ve firmě zajišťuje nejprve zjednodušení procesů a následně její optimalizaci.										10	
č. 7	Systém řízení firmy zabezpečuje co centralizovat a co decentralizovat.										10	
č. 8	Systém řízení firmy využívá nejmodernější a nejúčinnější metody.										10	
č. 9	Systém řízení firmy pojímá oblast auditu.										10	
č. 10	Systém řízení firmy spoluutváří moderní organizační strukturu podniku.										10	
Bodová škála 1 ÷ 10											Celkem bodů 100	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Analýza hybné síly P₂ - EKONOMIKA

Klíčová firemní oblast Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		P ₂ / 3									∅ součtu bodů	
		EKONOMIKA										
č. 1	Firma je dostatečně vybavena hospodářskými prostředky a pracovníky.										10	
č. 2	Podnikové činnosti se opírají o zajištěnou majetkovou a kapitálovou strukturu.										10	
č. 3	Firma analyzuje vztahy mezi náklady, výnosy a ziskem.										10	
č. 4	Firma má vybudovaný systém vazeb marketingu a inovací.										10	
č. 5	Nákupní činnosti jsou ve firmě řízeny tak, aby nenastaly propady ve výrobě a nevznikaly ztráty.										10	
č. 6	Firma má dostatečnou provozní kapacitu výrob.										10	
č. 7	Firma rozšiřuje svůj majetek.										10	
č. 8	Firma aplikuje moderní způsoby finančního řízení.										10	
č. 9	Firma kooperuje a fúzuje úspěšně s jinými firmami.										10	
č. 10	Firma má založenu efektivní rozborovou činnost.										10	
Bodová škála 1 ÷ 10											Celkem bodů 100	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Poznámka k č. 9: respondenti ABŠ uvádějí, že firma jen kooperuje

Analýza hybné síly P₂ - INFORMATIKA

Klíčová firemní oblast Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		P ₂ / 4								∅ součtu bodů		
		INFORMATIKA										
č. 1	Firma pokládá informace pro vlastní řízení za jeden z nejcennějších zdrojů.									10		
č. 2	Firma má účinný a efektivní informační systém.									10		
č. 3	Firma sleduje informační systémy spolu s vlivy tuzemského a zahraničního trhu.									10		
č. 4	Zodpovědní pracovníci ve firmě mají volný přístup k informacím.									10		
č. 5	Firma rozvíjí informace o vnitropodnikových procesech.									10		
č. 6	Firma využívá v plném rozsahu informací v rozhodovacích procesech.									10		
č. 7	Adekvátní informace jsou k dispozici všem pracovníkům firmy.									10		
č. 8	Pracovníci mají "zájem" o tzv. informační povinnost.									10		
č. 9	Informační systém umožňuje prosazovat výrazné změny v řízení firmy.									10		
č. 10	Firma je komplexně připravena zavádět nejmodernější IS/IT.									10		
Bodová škála 1 ÷ 10										Celkem bodů 100		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Poznámka k č. 8: respondenti ABŠ upřesňují, že pracovníci mají být informováni
 č. 10: firma vytvářela svůj informační systém

Analýza hybné síly P₂ - PRACOVNÍCI

Klíčová firemní oblast		P ₂ / 5	∅ součtu bodů
		PRACOVNÍCI	
č. 1	Firma uplatňuje v plném rozsahu pozitivní řízení lidských zdrojů.		10
č. 2	Firma má zřízen útvar pro řízení lidských zdrojů.		10
č. 3	Zaměstnanci znají zpětnou vazbu z politiky řízení lidských zdrojů.		10
č. 4	Firma analyzuje jednotlivá zaměstnanecká místa.		10
č. 5	Firma vytváří technické podmínky související s bezpečností práce pracovníků.		10
č. 6	Firma má vybudovány pracovní režimy, úvazky, přestávky apod.		10
č. 7	Firma oceňuje a zabezpečuje jednotlivá pracovní místa.		10
č. 8	Firma má vypracovány kritéria a používá metody hodnocení výkonu pracovníků.		10
č. 9	Firma má vybudován systém výběru nových spolupracovníků.		10
č. 10	Firma reaguje na nabídky trhu práce.		10
Bodová škála 1 ÷ 10			Celkem bodů 100
		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Poznámka k č. 2: respondenti ABŠ uvádějí, že firma měla zřízen personální útvar a osobní oddělení

Analýza hybné síly P₂ - ORGANIZACE

Klíčová firemní oblast		P ₂ / 6									∅ součtu bodů	
		ORGANIZACE										
č. 1	Firma má zmapovány faktory ovlivňující strukturu její organizace.										10	
č. 2	Změnám organizace předchází prioritně změny procesní.										10	
č. 3	Záměrem firmy je vznik procesně orientované firmy.										10	
č. 4	Firma neuvažuje o zásadní změně dosavadní organizační struktury.										10	
č. 5	Firma buduje realizační týmy pro složitější výrobky.										10	
č. 6	Firma uvažuje o svých odloučených pracovištích na úseku servisu.										10	
č. 7	Firma má rozpracovány delegace a pravomoci pracovníků.										10	
č. 8	Organizační struktura je dostatečně flexibilní vůči možným změnám v chování zákazníků.										10	
č. 9	Firma uvažuje s reorganizací a posílením útvaru prodeje.										10	
č. 10	Firma buduje účinný marketingový útvar.										10	
Bodová škála 1 ÷ 10											Celkem bodů 100	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Poznámka k č. 5: respondenti ABŠ upřesňují, že úzce navazovaly činnosti modelárny, výzkumu, vývoje a poloprovozu
 č. 10: firma měla marketingový útvar

Analýza hybné síly P₃ - INOVACE

Klíčová firemní oblast		P ₃ / 1	∅ součtu bodů
		INOVACE	
č. 1	Inovační a výrobní politika firmy je odvinuta od požadavků zákazníků.		10
č. 2	Firemní inovace jsou srovnatelné s tuzemskou a světovou úrovní.		10
č. 3	Zisk z inovací je postačující pro rozvojové záměry firmy.		10
č. 4	Firma buduje útvar technického rozvoje.		10
č. 5	Technický rozvoj bude pro firmu prioritní před dílčími komerčními zakázkami.		10
č. 6	Firma má některý z udělených patentů nebo užitečných vzorů.		10
č. 7	Vývoj produktivity firmy je spjat s realizovanými inovacemi.		10
č. 8	Firma pokládá zvyšování produktivity a inovačního potenciálu za svoji prioritu.		10
č. 9	Firma se řídí heslem "Inovuj, nebo nepřežiješ!".		10
č. 10	Inovační rozvoj firmy je založen na znalostech lidí ve firmě.		10
Bodová škála 1 ÷ 10			Celkem bodů 100

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Poznámka k č. 2: respondenti ABŠ nahrazují slovo srovnatelné slovy překračující, předbíhající

č. 4: slovo buduje nahrazeno slovem má (výzkum, rozvoj výrobku,)

č. 9: firma dané heslo neznala, uplatňovala jiná mobilizující hesla

Analýza hybné síly P₃ - PRODUKTIVITA

Klíčová firemní oblast		P ₃ / 2	∅ součtu bodů
		PRODUKTIVITA	
č. 1	Firma posuzuje pravidelně míru využití zdrojů vůči konečnému produktu.		10
č. 2	Všichni pracovníci firmy vědí, jak zvyšovat firemní produktivitu.		10
č. 3	Pracovníci firmy jsou pravidelně seznamováni s dosaženou produktivitou.		10
č. 4	Firma provádí změny za účelem zvyšování produktivity.		10
č. 5	Růst produktivity ve firmě souvisí s plánovanými a implementovanými změnami.		10
č. 6	Firma provádí pravidelně rozборы své produktivity.		10
č. 7	Firma má s ohledem na růst produktivity odpovědi na to, co změnit, čeho dosáhnout a jaké změny uskutečnit.		10
č. 8	Firma řeší problém růstu produktivity z problému likvidity nebo nízké produktivity.		10
č. 9	Firma dokáže zvyšovat produktivitu pokud se dostane do krize své výkonnosti.		10
č. 10	Firma zná produktivitu svých konkurenčních rivalů.		10
Bodová škála 1 ÷ 10			Celkem bodů 100
		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Poznámka k č. 9: respondenti ABŠ uvádějí, že nebylo možné, aby se firma dostala do krize své výkonnosti

Analýza hybné síly P₃ - ÚSPORY

Klíčová firemní oblast Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		P ₃ / 3								∅ součtu bodů		
		ÚSPORY										
č. 1	Firma má zpracován plán úsporných opatření.									10		
č. 2	Firma má vyvážený postoj j úsporám nepotřebných a současně potřebných pracovníků.									10		
č. 3	Firma má jasno v úsporách technických prostředků.									10		
č. 4	Firma prosazuje úsporný plán při realizaci svých výrobků.									10		
č. 5	Firma realizuje plán úspor v oblasti technologií.									10		
č. 6	Firma realizuje plán úspor v oblasti surovin a materiálu.									10		
č. 7	Firma prosazuje plán úspor u stavajících strojů a zařízení.									10		
č. 8	Firma realizuje energetické úspory.									10		
č. 9	Firma prosazuje úspory na úseku organizace výroby.									10		
č. 10	Roční plán úspor firmy je odrazem naplňování firemní strategie a cílů.									10		
Bodová škála 1 ÷ 10										Celkem bodů 100		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Poznámka k č. 1: respondenti ABŠ uvádějí, že firma vyvíjela tlak na úspory daný systémem procesního řízení

č. 6: míst plánu úspor - bez "plánu" - průběžně

č. 10: existoval pololetní plán

Analýza hybné síly P₃ - KVALITA

Klíčová firemní oblast Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		P ₃ / 4								∅ součtu bodů
		KVALITA								
č. 1	Firma je připravena uspokojit zákazníka ze stran norem ISO i při vstupu ČR do EU.	[10]								10
č. 2	Firma má založen útvar nebo funkci manažera kvality výrobků.	[10]								10
č. 3	Ve firmě existuje roční plán zvedení kvalitativních opatření ve výrobě.	[10]								10
č. 4	Firma je připravena předkládat výkaz o kvalitě svých výrobků.	[10]								10
č. 5	Firma vyhodnocuje pravidelně vady a zmetky ve výrobním procesu.	[10]								10
č. 6	Všichni pracovníci firmy jsou zainteresováni na firemní kvalitě.	[10]								10
č. 7	Firma má vlastní směrnici řízení kvality a jakosti a využívá jí.	[10]								10
č. 8	Firma má informace o systému řízení kvality u svých konkurentů.	[10]								10
č. 9	Firma pokládá zvyšování kvality za prioritní změnu ve výrobě.	[10]								10
č. 10	Firma má vyčleněny finanční prostředky a využívá je ke zvyšování kvality.	[10]								10
Bodová škála 1 ÷ 10										Celkem bodů 100

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Motto: u firmy Baťa byl nekompromisní systém kvality na všech úrovních, ve všech procesech s osobní zainteresovaností!

Poznámka k č. 1: respondenti ABŠ vynechávají ISO a text následný

č. 2: funkce manažera kvality nahrazena funkcí vrchního příjemce

č. 3: místo roční - pololetní plán

č. 5: slovo pravidelně nahrazeno slovem průběžně

č. 10: místo vyčleněny finanční prostředky - osobní konta vedoucích pracovníků

Analýza hybné síly P₃ - REENGINEERING

Klíčová firemní oblast Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		P ₃ / 5										∅ součtu bodů	
		REENGINEERING											
č. 1	RE je pro firmu příležitostí ke konkurenční výhodě a radikálním změnám.											10	
č. 2	Firemní RE zabezpečuje zvyšování intenzity práce resp. produktivity práce.											10	
č. 3	Firemní RE zabezpečuje zvyšování obratu.											10	
č. 4	Firemní RE zabezpečuje snižování nákladů.											10	
č. 5	Firma provádí RE zásadně.											10	
č. 6	Firma provádí RE radikálně.											10	
č. 7	Firma neprovádí RE dramaticky.											10	
č. 8	Firemní RE vyvolává pozitivní dělbu práce.											10	
č. 9	Firemní RE zabezpečuje vysoce účinnou komunikaci.											10	
č. 10	Firemní RE zabezpečuje zvyšování produktivity a realizaci úspor.											10	
Bodová škála 1 ÷ 10												Celkem bodů 100	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Analýza síly S₁ -Vyjednávací síla dodavatelů

Dílčí problémy č. 1 až č. 10 vyjadřující "míru ohrožení" jistot, rozvoj a stability dané firmy (bodovým hodnocením dílčích problémů)		S ₁	∅ součtu bodů									
		Vyjednávací síla dodavatelů										
č. 1	Počet a význam dodavatelů Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká. Dodavatelů je mnoho (1 bod)...málo (10 bodů)	1							1			
č. 2	Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů? Ano, velká hrozba (1 bod)...ne, malá hrozba (10 bodů)	1							1			
č. 3	Význam odběratelů pro dodavatele Čím menší je význam dodavatelů pro odběratele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů. Velký význam (1 bod)...malý význam (10 bodů)	1							1			
č. 4	Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů. Nepravděpodobná (1 bod)...velmi pravděpodobná (10 bodů)	1							1			
č. 5	Organizovanost pracovní síly v odvětví Čím organizovanější (např. odbory), tím větší vyjednávací síla – toto platí speciálně pro trhy práce! Nízká (1 bod)...vysoká (10 bodů)	1							1			
č. 6	Existence integrace dodavatelů. Malá hrozba (1 bod) ... silná hrozba (10 bodů)	1							1			
č. 7	Roztroušenost přímých klíčových dodavatelů. Malá hrozba (1bod) ... značná hrozba (10 bodů)	1							1			
č. 8	Obchodní značka dodavatelů. Slabá = neúspěch u odběratelů (1bod) ... silná = ekonomický úspěch u odběratelů (10 bodů)	2							2			
č. 9	Progresivní fúze dodavatelů s odběrateli. Nevýhodná (1 bod) ... ekonomicky výhodná (10 bodů)	1							1			
č. 10	Nezájem výrobců fúzovat s odběrateli na firmu světové třídy. Malá hrozba na trhu (1 bod) ... značné ohrožení výrobců na trhu (10 bodů)	1							1			
Bodová škála 1 ÷ 10 (1 bod- nejnižší, 10 bodů nejvyšší)									Celkem bodů 11			
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Poznámka k č. 6: respondenti ABŠ uvádějí, že firma měla vlastní rafinerie, cement apod.

č. 9: T. Baťa vykoupil dodavatele

Analýza síly S₂ - Síla hrozby vstupu do odvětví

Dílčí problémy č. 1 až č. 10 vyjadřující "míru ohrožení" jistot, rozvoj a stability dané firmy (bodovým hodnocením dílčích problémů)		S ₂	Síla hrozby vstupu do odvětví	∅ součtu bodů
č. 1	Economies of scale - Úspory z rozsahu Jestliže redukce nákladů z rozšíření obchodních aktivit je velká, pak existuje menší hrozba vstupu (malí začínající konkurenti nemají v odvětví šanci). Úspory z rozsahu se mohou projevovat různými formami – redukcí výrobních nákladů, distribučních nákladů, atd. Úspory z rozsahu jsou velké (1 bod)...malé (10 bodů)	1		1
č. 2	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou roli hraje také riziko podnikání, potřeba know-how atd. Kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1 bod)...nízká (10 bodů)	1		1
č. 3	Přístup k distribučním kanálům Čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví. Přístup k distribučním kanálům je obtížný (1 bod)...snadný (10 bodů)	1		1
č. 4	Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd. Ano (1 bod)...ne (10 bodů)	1		1
č. 5	Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle. Není snadný (1 bod)...je snadný (10 bodů)	1		1
č. 6	Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby. Je vysoká (1 bod)...je nízká (10 bodů)	1		1
č. 7	Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferencované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější. Diferenciace vysoká (1 bod)...diferenciace nízká (10 bodů)	1		1
č. 8	Vládní politika Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví? (dotace, licence, antimonopolní politika, atd.). Negativně (1 bod)...pozitivně (10 bodů)	1		1
č. 9	Vývoj po případném vstupu do odvětví Jestliže může nová firma po vstupu do odvětví relativně snadno „couvnout“, pak je hrozba vstupu vyšší. „cesta zpět“ je obtížná (1 bod)... „cesta zpět“ je snadná (10 bodů)	1		1
č. 10	Fúze firem v odvětví. Vysoká (1 bod) ... nízká (10 bodů)	1		1
Bodová škála 1 ÷ 10 (1 bod- nejnižší, 10 bodů nejvyšší)				Celkem bodů 10

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Poznámka k č. 10: respondenti ABŠ uvádějí, že například byl odkoupen podnik v Třebíči

Analýza síly S₃ - Vyjednávací síla zákazníků

Dílčí problémy č. 1 až č. 10 vyjadřující "míru ohrožení" jistot, rozvoj a stability dané firmy (bodovým hodnocením dílčích problémů)		S ₃	∅ součtu bodů
		Vyjednávací síla zákazníků	
č. 1	Počet významných zákazníků Je-li významný podíl obratu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká. Mnoho drobných zákazníků (1 bod)...několik málo významných zákazníků (10 bodů)	0	1
č. 2	Význam výrobku/služby pro zákazníka Výrobek / služba je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích. Výrobek je pro zákazníka velmi významný (1 bod)...nevýznamný (10 bodů)	0	1
č. 3	Zákaznickovy "switching costs" (náklady přechodu ke konkurenci) Jsou-li vysoké, opak je zákaznickova vyjednávací síla nižší. Jsou vysoké (1 bod)...nízké (10 bodů)	0	1
č. 4	Hrozba zpětné integrace Znamená, že zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví a mj. se začít zásobovat sám. Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1 bod)...vysoce pravděpodobná (10 bodů)	0	1
č. 5	Ziskovost zákazníka Je-li zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla je nižší (může být při jednání velkorysejší). Vysoká (1 bod)...nízká (10 bodů)	0	1
č. 6	Tlak zákazníků na kvalitu výrobce. Méně častý (1 bod) ... častý (10 bodů)	0	1
č. 7	Tlak zákazníků na servis výrobce. Malý (1 bod)... značný (10 bodů)	0	1
č. 8	Tlak zákazníků v kombinaci kvalita - servis výrobce. Malý (1 bod) ... velký (10 bodů)	0	1
č. 9	Koncentrace spolupracujících zákazníků. Nedůsledná (1 bod) ... důsledná (10 bodů)	0	1
č. 10	Možnost substituce nových výrobců. Nepravděpodobná (1 bod)... pravděpodobná (10 bodů)	0	1
Bodová škála 1 ÷ 10 (1 bod- nejnižší, 10 bodů nejvyšší)			Celkem bodů 10

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Analýza síly S₄ - Síla hrozby substitutů

Dílčí problémy č. 1 až č. 10 vyjadřující "míru ohrožení" jistot, rozvoj a stability dané firmy (bodovým hodnocením dílčích problémů)		S ₄	Síla hrozby substitutů	∅ součtu bodů								
č. 1	Existence mnoha substitutů na trhu. Málo, resp. žádné substituty (1 bod)...mnoho substitutů (10 bodů)	1		1								
č. 2	Konkurence v odvětví substitutů Je-li konkurence v odvětví substitutů větší, pak mohou být jejich výrobci ke vstupu do „našeho“ odvětví více motivováni. Nízká (1 bod) ...vysoká (10 bodů)	1		1								
č. 3	Hrozba substitutů v budoucnu? Objeví se? Pravděpodobnost, že se objeví je nízká (1 bod)...vysoká (10 bodů)	1		1								
č. 4	Vývoj cen substitutů Jejich ceny se budou spíše snižovat nebo zvyšovat? Zvyšovat (1 bod)...snižovat (10 bodů)	1		1								
č. 5	Užité vlastnosti substitutů Budou se zlepšovat nebo zhoršovat? Zhoršovat (1 bod)...zlepšovat (10 bodů)	1		1								
č. 6	Náklady kupujícího za substituty. Vysoké (1 bod) ... nízké (10 bodů)	1		1								
č. 7	Substituce produkt místo produktu. Pomalá (1 bod)...rychlá (10 bodů)	1		1								
č. 8	Soutěž substitutů o poptávku. Obtížná (1 bod)...snadná (10 bodů)	1		1								
č. 9	Vyloučení ze soutěže. Pomalé (1 bod)...rychlé (10 bodů)	1		1								
č. 10	Ovlivňování ekologie a životního prostředí substituty. Negativní (1 bod) ... pozitivní (10 bodů)	1		1								
Bodová škála 1 ÷ 10 (1 bod- nejnižší, 10 bodů nejvyšší)				Celkem bodů 10								
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Analýza síly S₅ - Síla konkurenční rivality v odvětví

Dílčí problémy č. 1 až č. 10 vyjadřující "míru ohrožení" jistot, rozvoj a stability dané firmy (bodovým hodnocením dílčích problémů)		S ₅	∅ součtu bodů
č. 1	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak rivalita v odvětví roste. Málo přibližně stejně silných konkurentů (1 bod)...hodně přibližně stejně silných konkurentů (10 bodů)	1	1
č. 2	Růst odvětví Jestliže poptávka po výrobcích/službách v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší. Vysoký růst poptávky (1 bod)...malý růst poptávky (10 bodů)	1	1
č. 3	Podíl čistého jmění/prodeje – velké fixní náklady Vysoké fixní náklady jsou příčinou tlaku na využívání kapacit a také na snižování cen, tudíž stimulují konkurenční boj Nízký (1 bod) ...vysoký (10 bodů)	1	1
č. 4	Diferenciace výrobků/služeb Čím vyšší diference výrobků/služeb, jejich image, tím vyšší je ochrana proti konkurenci, tím nižší rivalita v odvětví. Zákazník je výrobku/službě věrnější. Vysoká diference výrobků/služeb (1 bod)... nízká diference (10 bodů)	1	1
č. 5	Diferenciace konkurentů Jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, zemí původu, přístupy ke konkurenčnímu boji, pak je konkurenční rivalita vyšší. Vývoj je hůře předvídatelný, mohou se vyskytovat překvapení, atd. Nízká diference konkurentů (1 bod)...vysoká diference konkurentů (10 bodů)	1	1
č. 6	Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích? Jestliže ano, pak je konkurenční rivalita větší. Kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích (1 bod)...ve větších (10 bodů)	1	1
č. 7	Intenzita strategického úsilí Jestliže je větší počet konkurentů v odvětví systematicky zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká. Intenzita strategického úsilí malá (1 bod)...vysoká (10 bodů)	1	1
č. 8	Náklady odchodu z odvětví Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se zde snaží udržet. Tyto náklady mohou mít např. podobu uzavřených dlouhodobých kontraktů, nesplacených půjček, realizovaných investic, strategických partnerství, zásob hotových výrobků, emociálních postojů vlastníků, tradice, atd. Náklady odchodu jsou nízké (1 bod)... vysoké (10 bodů)	1	1
č. 9	Charakter konkurence, postoj k business etice Konkurence se může odvíjet buď formou „gentlemanské“ konkurence, nebo gangsterskými formami. Konkurence typu gentleman (1 bod)... gangster (10 bodů)	1	1
č. 10	Šíře konkurence Konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt (např. cenu) a nebo může být široká, uskutečňovaná více formami. Ve druhém případě je rivalita vyšší. Konkurence je omezená jenom na určitý aspekt (1 bod)... je široká (10 bodů)	1	1
Bodová škála 1 ÷ 10 (1 bod- nejnižší, 10 bodů nejvyšší)			Celkem bodů 10

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Analýza možného ohrožení firmy z titulu působení síly vlivů, tendencí a účinků makrookolí Mo

Dílčí problémy č. 1 až č. 10 vyjadřující akční rádius firemní akceptace či absence vlivů, tendencí a účinků makrookolí (bodovým hodnocením dílčích problémů)		Mo	Síla vlivů, tendencí a účinků makrookolí	∅ součtu bodů
č. 1	Makroekonomické okolí (indikátory míry ekonomického růstu, úrokové míry, směnného kursu, míry inflace)			1
č. 2	Technologické okolí (především nové technologie výroby)			1
č. 3	Sociální okolí (sociální změny vyvolávající buď příležitosti či hrozby)			1
č. 4	Demografické okolí (faktory přeměny složení populace)			1
č. 5	Politické okolí (politické a ekonomické oparace v jiných zemích)			1
č. 6	Legislativní okolí (antitrustové zákony, omezování dominantního postavení na trhu, ekologie a životní prostředí)			1
č. 7	Světové okolí (nadmístní podnikání, mezinárodní spolupráce, expanze v podnikání)			1
č. 8	Globalizační okolí (monitorování vlivů, globalizace pro účel tvorby strategií a chování aktivity v globalizačním dění)			1
č. 9	Regionalizační okolí (rozvoj regionů, formování regionální spolupráce, vznik klastrů)			1
č. 10	Integrace české ekonomiky (faktory konkurence a mezinárodní spolupráce, vědeckovýzkumná, výrobní a obchodní sítě)			1
Bodová škála 1 ÷ 10 (1 bod- firemní akceptace, 10 bodů firemní absence)				Celkem bodů 10

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4.4 Diskuse dosažených výsledků

Zvolené metodické přístupy, postup řešení disertační práce, především pak zpracované výsledky analýz českých výrobních firem v rámci zvoleného firemního souboru, vnášejí pozitivita do adresného rozpracování cílů disertační práce. V rámci přijaté hypotézy H1 byla při jejím ověřování eliminována negativní proklamace o existenci nízké výkonnosti a slabé konkurenceschopnosti českých výrobních firem. Jistá pozitivní avíza vývoje firem v ČR lze spatřit i v aktuálních publikacích ku příkladu A. Kadeřábkové, V. Spěváčka, M. Žáka [12], E. Kočendy, L. Lízala [15], A. Kadeřábkové [11] a dalších autorů mj. P. Jonáka [66]. V rámci dosažených výsledků práce a při ověření H1 a H2 je žádoucí v další části disertační práce přistoupit k rozpracování východisek naplňování nosného a dílčích cílů disertační práce.

4.5 Východiska k naplňování cílů disertační práce

Požadovaná východiska jsou následně zpracována formou samostatných bloků cílů α , β , γ versus východiska k naplňování cílů.

Cíl α : Páteř výstavby a ověřování modelu české výrobní firmy světové třídy

Podnikatelsky úspěšný český výrobní podnik primárně, trvale a systémově pojmáme jako ekonomicky otevřený, absorpčně, procesně a institucionálně fungující, vnitřně informačně provázaný výrobně ekonomický a současně tržně orientovaný organismus, favorizující v kontinuitě vnitřní transformace na výstupu dominantu ekonomického růstu a cílové prosperity při dosahování konkurenční výhody a to využíváním nejlepších světových praktik a přístupů z hlediska procesů, organizace, metod a lidí v marketingu, výzkumu, vývoji, výrobě, prodeji a servisu. V oblasti průmyslu podniku naplňuje filozofii World Class ve dvou rovinách, a to World Class Manufacturing a World Class Business, to znamená výroba a obchod jsou na světové úrovni. V globálním a tržním prostředí cíleně rozvíjí tržní razanci a flexibilitu – co a jak prodat, vytváří jistotu a stabilitu – co a jak vyrobit, je schopen realizovat rozvojové změny – co a jak inovovaného a vysoce kvalitního vyrábět.

V souladu s teoretickým poznáním a vývojovými trendy [3, 4, 5, 8, 9, 14, 26, 28, 37, 38, 39, 40] rozpracovává a aplikuje vlastní metodické zásady akceptující existenci firemního konkurenčního zámku, jako „srdce“ inovačního dynamu. Procesně, projektově a inovačně orientovaný český výrobní podnik světové třídy vytváří v globálním a tržním prostředí prostor pro spolupráci a kooperaci.

Silný a fundovaný český firemní management uplatňuje výslednou podnikovou akční sílu P vůči výsledné reakční síle P' ve spirále navazujících a zpětnovazebních fází analýz, prognóz, cílů, strategií, rozhodování, plánování, organizování a realizace [16, 17, 18, 26, 43]. Vedle firemní obrany ze strany účinku výsledné Porterovy síly S, účinků a tendencí makrookolí M, reaguje na regionální vlivy spojené s účinky turbulentního tržního prostředí R_e a posiluje systém řízení vztahů se zákazníky Z. Finální působení ramene institucionálních jistot procesně, projektově a inovačně orientovaného českého výrobního podniku světové třídy R je podrobena korekci dílčími účinníky, a to procesním μ_{PRO} , projektovým μ_{PRJ} , inovačním μ_{INO} , jejichž průměrná hodnota $\mu < 1$.

Aplikuje a zdokonaluje v praxi principy České školy řízení v duchu nezastupitelného tvůrčího odkazu T. Bati [29, 35, 36, 48, 49, 52, 65, 74].

Cíl β : Konstituování inovativní výkonnosti české výrobní firmy světové třídy s akcentem na specifika vstupů a výstupů baťovského podnikání

Pokud jde o vymezení koncepčního inovačního rámce [42, 69] pro účel konstituování inovativní výkonnosti české výrobní firmy světové třídy, lze favorizovat názor, že existují tři hlavní kategorie faktorů primárně se vztahujících k inovacím. Týkají se podniků ("firem"), vědeckých a technických institucí a problematiky přenosu a osvojování techniky, znalostí a dovedností. Kromě toho je šíře rozsahu příležitostí pro inovace ovlivněna čtvrtým souborem faktorů - okolním institucionálním prostředím, právním systémem, makroekonomickým uspořádáním a jinými podmínkami, které existují bez ohledu na inovace.

Tyto čtyři základní kategorie či oblasti faktorů vztahující se k inovacím mohou být zobrazeny jako reálná mapa, která ukazuje oblasti, kde by měl být uplatňován politický vliv na tržní inovace, nebo oblasti, které je nutno brát v úvahu při formování politických (státních) opatření. Je to způsob prezentace sféry politického vlivu na zobecněný národní inovační systém [67, 68].

Sféry inovační politiky jsou pojímány takto:

- šíře **rámcových podmínek** národních institucionálních a strukturálních faktorů (např. právních, ekonomických, finančních a vzdělanostních), které vymezují pravidla a rozsah inovačních příležitostí;
- **vědecká a technická základna** - akumulované znalosti a vědecké a technické instituce, které podporují podnikové inovace, např. prostřednictvím technických školení a vědeckých znalostí;
- **faktory související s transferem** jsou ty, které významně ovlivňují efektivnost vazeb, informačních a kvalifikačních toků a osvojování znalostí získaných učením, jež jsou nezbytné pro podnikové inovace - jsou to faktory, či lidští aktéři, jejichž povaha je výrazně určována společenskými a kulturními charakteristikami obyvatelstva;
- **inovační dynamo** je oblast, která je centrální oblastí pro podnikové inovace - pokrývá dynamické faktory v rámci firmy nebo faktory, které jsou momentálně mimo firmu a přímo ovlivňují její schopnost inovovat.

Za inovační dynamo je považován komplexní systém faktorů formujících inovaci na úrovni firmy. Umístění inovačního dynama do středu citované mapy vyjadřuje, jak je pro firmu důležité být v rámci ekonomiky inovativní. Proto je třeba pochopit, které charakteristiky způsobují vyšší či nižší inovativnost firem a jak inovace ve firmách vzniká. Sklony firmy k inovaci závisejí samozřejmě na

jejích technických možnostech. Firmy se také liší ve schopnosti rozpoznání a využití technických příležitostí. Při inovaci musí firma zjistit, jaké existují technické příležitosti, určit odpovídající strategii a musí být schopná transformovat tyto zdroje do skutečné inovace - a to vše rychleji než konkurence. Bylo by však zavádějící na tomto místě skončit. Mnoho technických možností nevzniká samo osobě, ale jsou vytvářeny firmami za účelem splnění určitých strategických cílů (např. uspokojení určené poptávky na trhu). Inovační schopnosti spočívají ve skupině faktorů, kterými firma disponuje či nikoli, a ve způsobech efektivní kombinace těchto faktorů.

Pro firmu, která chce inovovat, tj. změnit své technické prostředky, kapacity a výrobní výkon existují tři možné volby: strategická, VaV a mimo VaV.

- **Strategická:** Jako nezbytný základ pro inovační činnosti se musí firma - výslovně či nevýslovně - rozhodnout pro typy trhů, které bude zásobovat (nebo usilovat o vytvoření takového trhu), a pro typy inovací, které zde chce uplatnit.
- **VaV:** Některé možnosti volby souvisejí s VaV (ve smyslu manuálu Frascati, včetně experimentálního vývoje, který jde ruku v ruce se základním a aplikovaným výzkumem):
 - firma může vykonávat výzkum za účelem rozšíření svých znalostí o základních procesech souvisejících s předmětem výroby;
 - může se zabývat strategickým výzkumem (v tom smyslu, aby měl příslušný výzkum význam pro průmysl, ale bez specifikované aplikace) za účelem rozšíření rozsahu aplikovaných projektů, které na něj mohou navazovat a aplikovaným výzkumem za účelem vytvoření specifických vynálezů nebo modifikací již existujících technik;
 - může vyvíjet koncepce výrobků, aby mohla posoudit, zda jsou tyto výrobky realizovatelné a životaschopné. Tato fáze zahrnuje: návrh prototypu, vývoj a testování, a další výzkum pro přizpůsobení prototypu nebo technických funkcí.
- **Možnost mimo VaV:** Firma se může zabývat mnoha jinými činnostmi, které nemají přímou souvislost s VaV a nejsou definovány jako VaV, které však hrají významnou roli v podnikové inovaci a výkonu:
 - může určit nové koncepce výrobků a výrobních technologií: prostřednictvím marketingu a vztahů s uživateli, identifikací příležitostí komercializace vyplývající z vlastních nebo jiných základních nebo strategických výzkumů, prostřednictvím designu a technických kapacit, monitorováním konkurence, a využitím poradenství;
 - může vyvíjet pilotní a následně i skutečné výrobní vybavení;

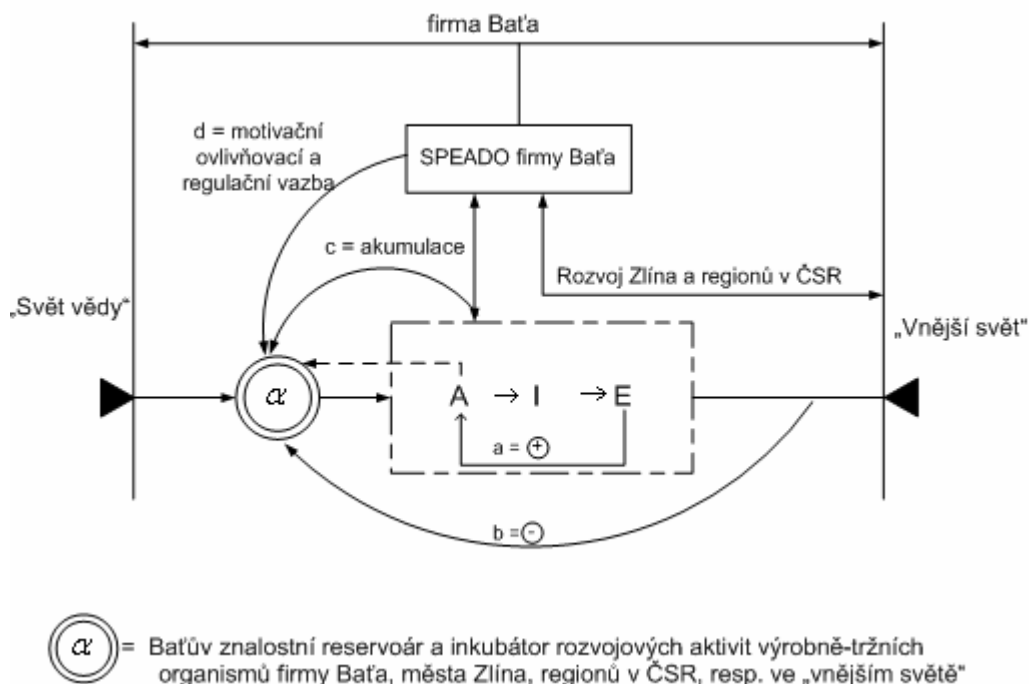
- může nakupovat technické informace, platit běžné či licenční poplatky za patentované objevy (pro jejichž využití a modifikaci je obvykle třeba výzkumné a inženýrské práce), anebo nakupovat know-how a odborné znalosti od různých druhů technického a projektového poradenství;
- může být rozvíjena (interními školeními) nebo nakoupena (náborem nových zaměstnanců) kvalifikace, která je relevantní pro výrobu; mělo by se počítat i s tzv. vlastním a neformálním učením - learning by doing - učením na základě získávání zkušeností samotnou činností;
- může investovat do vybavení nebo meziproductů, které představují inovaci jiných; to se může týkat součástí, strojů nebo celkového provozu;
- může reorganizovat systémy řízení, celkový systém výroby a postupů, včetně nových typů řízení zásobování a kontroly kvality, a průběžného zlepšování kvality.

Specifika vstupů a výstupů baťovského podnikání ve vztahu k inovačnímu dynamu současných českých výrobních firem, lze z nepřeberného spektra podnětů a inspirací nastolit rámcově takto [62, 70, 75]:

- Firma Baťa Zlín fungovala zejména od druhé třetiny minulého století jako jedna z mála našich firem s vizitkou výrobní firmy světové třídy; základem tohoto tvrzení se stala nezastupitelnost a nekompromisnost uplatňování a rozvíjení komplexu tezí Baťovy soustavy řízení pro praxi.
- Za zdárný vývoj a klíč inovativního podnikání bylo považováno vlastní výzkumnictví v úzké participaci s prestižními vysokoškolskými pracovišti a odborníky.
- Firma Baťa měla šest výzkumných ústavů – strojnický, chemický, koželužský, elektrotechnický, zemědělský a geologický, dále centrální laboratoř a devět dílenských laboratoří; pokusné dílny – do nichž byli perspektivní zaměstnanci pečlivě vybíráni a vychováváni na budoucí mistry s tím, že speciálně pro ně byla zřízena firemní odborná škola; z dílenských laboratoří a pokusných dílen byly postupně budovány ústavy vědecko-praktického rázu; permanentně fungovala firemní výzva pro všechny zaměstnance k podávání úsporných opatření a tvůrčích námětů v oblasti zdokonalování výrobků, technologií, surovin a materiálů, strojů a zařízení, energií a organizace práce.
- Baťova inovační politika, utváření a rozvoj vstupů a výstupů firemního inovačního dynamu a nové vize inovační teorie, kdy tvůrčí lidská aktivita „A“ vyvolává pozitivní inovační změny „I“, které následně přináší žádoucí efekty „E“ s kladnou zpětnou vazbou „a“ ve výrobě-tržním organismu, který

je zasazen do rozhraní „světa vědy“ a „vnějšího světa“. Na konferenci k tvůrčímu odkazu Tomáše Bati ve Zlíně v roce 2001 podrobně autor disertační práce se spoluautory rozebrali roli t.z. SPEADA [70] ve firmě Baťa v období 20. let minulého století, později pak v 60. letech téhož století v USA. SPEADO u firmy Baťa mimo účinného řídicího působení na výrobně-tržní organismy (segmenty firmy Baťa), sehrávalo dominantní roli i v oblasti rozvoje města Zlína, formování regionů v ČSR, potažmo dalších celků ve „vnějším světě“. Autor práce zastává názor, že jádro tvořivého Zlína – znalostního města, díky firmě Baťa, mělo svůj počátek - origo, v systematicky vytvořeném a rozvíjeném znalostním reservoáru a inkubátoru rozvojových aktivit výrobně-tržních organismů firmy Baťa, města Zlína, regionů v ČSR, resp. ve „vnějším světě“, (Obr. 10) ve formě znázornění jako α . Základní vstupy α se přímo odvíjely od propojení se světem vědy, ze zpětné kladné vazby „a“, homeostatické vazby se záporným (tržním signálem) znaménkem „b“, akumulace poznání z výrobně-tržního organismu „c“ a motivační, ovlivňovací a regulační vazby bezprostředně z vlastního řídicího působení SPEADA.

Obr. 10: Pojetí Baťova znalostního reservoáru a inkubátoru rozvojových aktivit



[zdroj: vlastní zpracování – Vráblík]

- V podmínkách a v celé kontinuitě firmy Baťa pak ve Zlíně nebylo nikdy zapotřebí zdůrazňovat že:
 - tvořivost čili kreativita je schopnost člověka překonat existující stav věci a vztahů včetně sebe sama,
 - tvořivost je projevem seberealizace lidí,
 - invence čili vynalézavost je schopnost člověka vyřešit reálnou změnu,
 - teprve schopnost člověka reálnou změnu prosadit a uskutečnit ji tvůrčím činem je vyústěním lidské tvořivosti do pozitivní změny, do inovace.

A to se díky životaschopné a akceschopné roli ^(a) dařilo. Systém školství, vzdělávání a povinné praxe na straně jedné, Studijní ústav a další institucionální zabezpečení na straně druhé pak vytvářely jistoty tvořivosti, umu a realizace tvůrčích lidských aktivit nejen v samotné firmě Baťa. Zlín se stal znalostním městem, aplikoval t.z. lokalizační teorie, včetně speciálních teorií lokalizace výzkumu a průmyslu, na nejvyšší profesionální úrovni a vysoce zdařile zvládl mj. klíčové obory jako urbanismus, architekturu a stavebnictví, dále pak zdravotně sociální systém a mnohé další. Zlín byl iniciátorem průniku výsledků vlastní tvořivosti do jiných měst a oblastí v ČR a ve světě. Nelze pustit ze zřetele, že to byla právě a především aplikovaná chemie a navazující obory vycházející ze zlínského poznání v oblasti vědy a výzkumu, která spoluvytvořila Zlín znalostním městem. (Nástup a zvládnutí procesů biotechnologií či nanotechnologií se tudíž Zlínu opětovně nabízí.)

- Co v současnosti chceme a musíme řešit je to, co by se ve firmě Baťa s jistotou nestalo:
 - Nedostatek dobře připravených pracovníků pro střední management.
 - Vysoké procento pracovníků získávají nově přicházející firmy „kupováním“ odborníků z jiných společností.
 - Nedostatek vysokoškolsky vzdělaných odborníků především v oblastech - logistika, konstruování, technologie, technická příprava výroby, projektové řízení, průmyslové inženýrství, plánování a řízení výroby, projektování výrobních systémů.
 - Silný nedostatek kvalitních mladých pracovníků s učňovským vzděláním – kovoobráběči, nástrojáři, slévači, svářeči, operátoři NC strojů, údržbáři technologických zařízení.
 - Vysoká věková struktura pracovníků v úzkoprofilových profesích.
 - Absolventům škol, kteří se ucházejí o pracovní místa, chybějí především schopnosti jako týmová práce, praktické dovednosti ze studovaného oboru, schopnost vést projekty, ochota a schopnost nést zodpovědnost a rozhodovat, ochota tvrdě pracovat.

Tyto problémy jsou o to vážnější, že v některých regionech zkolabovala struktura učňovských škol a často je velmi nízký zájem o tyto profese. Podobná situace je na vysokých školách, kde si mnozí studenti vybírají spíše

obory managementu a ekonomiky nebo humanitní zaměření studia, než dnes určitě perspektivnější technické obory. Na technické školy se hlásí jednak méně studentů, a jsou to často i studenti se slabými výsledky, kteří studium nedokončí.

Vynikající absolventi technických oborů univerzit v mnoha případech odcházejí pracovat do zahraničí nebo jsou „vyprodáni“ již ve čtvrtém nebo v pátém ročníku studia.

Kdysi byla technika silně svázaná s kulturou a způsobem života, dnes se stala dominantním faktorem společenského vývoje na celém světě. Pro mnoho lidí je přitom děsivá rychlost, se kterou pronikají nové technologie do všech oblastí života. Zatímco se v minulosti táhly procesy změn po dobu několika generací, dnes dochází k přelomovým změnám v našich životních poměrech v průběhu několika let. Toto tempo změn nedokáží sledovat mnozí lidé – ani organizace podniku, ani struktury států, ani vzdělávací systém.

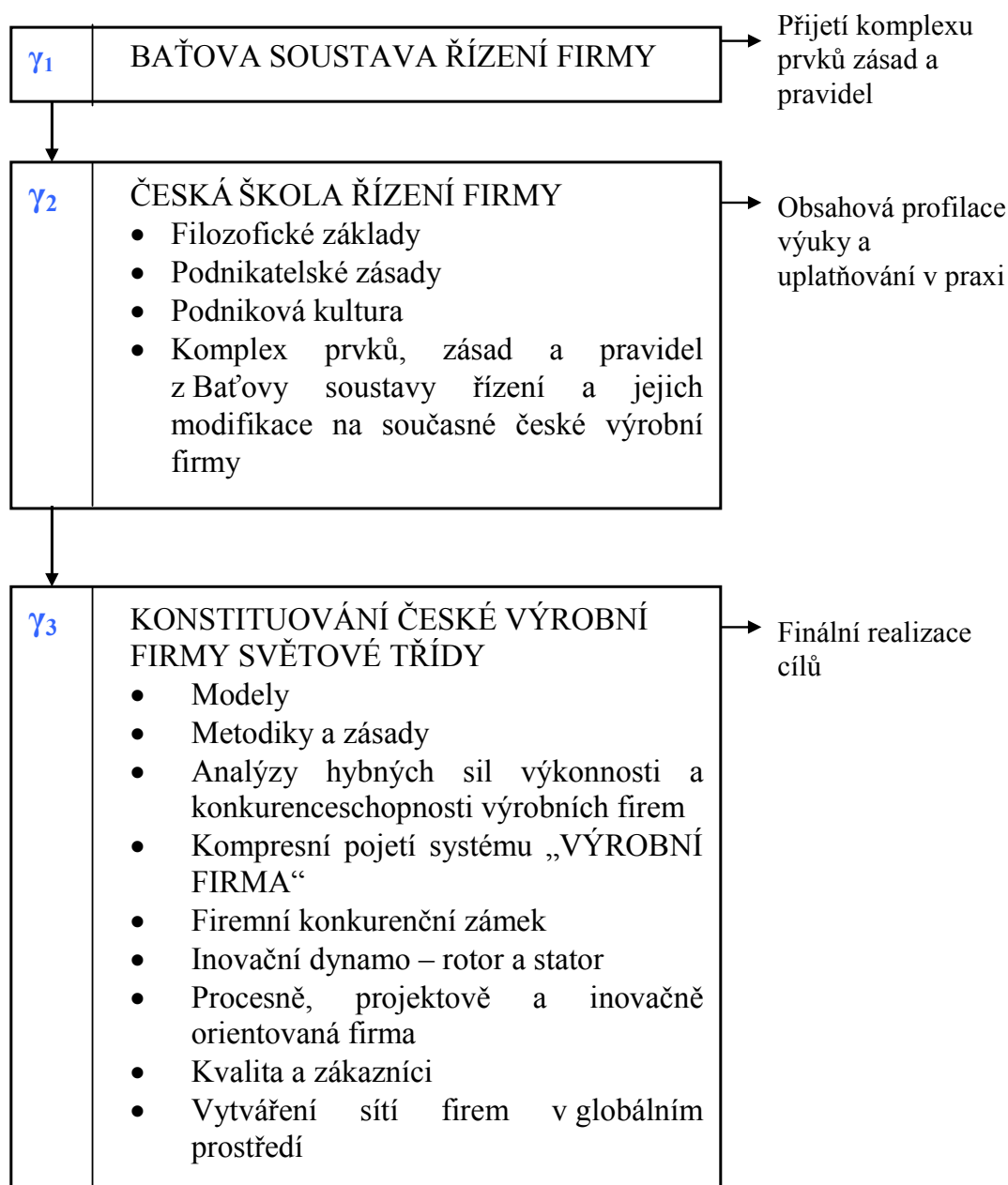
Vedle toho se mnohdy u řady českých manažerů bohužel stále ještě setkáváme s nedůsledností, namyšleností, polovičatostí, alibismem a leností. Nekvalitní management přitom může vést až ke krachu firmy – zvláště v nových podmínkách jednotného evropského trhu. To pak může silně oslabit i daná města a regiony v České republice a jejich roli v podmínkách EU.

- V roce 1934 se ve firmě Baťa a ve Zlíně zdůrazňovalo, že chemie ovládá naši práci – chemie je bezesporu tou nejživotnější vědou ve službách lidské činnosti. Zlín – znalostní město se tudíž musí fundovaně a rychle vtělit do určujících šesti hlavních směrů rozvoje ČR, kterými jsou:
 - molekulární biologie, biomedicína a biotechnologie,
 - dlouhodobé zajištění energetických zdrojů,
 - materiálový výzkum,
 - strojírenský výzkum,
 - informační společnost,
 - bezpečnostní výzkum.

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, za institucionální a finanční podpory územních orgánů těmito směry evidentně nastartovala. Věříme, že její budoucí absolventi budou umět zvládat a rozvíjet nejnovější poznání v praxi na poli zpracovatelských technologií kůže, gumy, plastů, potravin, aplikace prvků moderní ekonomiky, informatiky, logistiky, managementu, multimediálních komunikací a dalších. Nastal čas, že nemůžeme ve 3. tisíciletí zůstat dlužníky takovým veličinám a osobnostem, kterými byli T. Baťa, J. A. Baťa, H. Vavrečka, E. Bělavský, O. Wichterle, L. Masner, S. Landa ... Jedině tak, trvale, zůstane Zlín Zlínem – znalostním městem.

**Cíl γ : Vzájemné průniky cílů a jejich rozpracovávání na půdě FaME
UTB ve Zlíně**

V rámci cílů γ_1 , γ_2 , γ_3 FaME rozpracovává problematiku, zabezpečuje přednášky, semináře a konference pro studenty a odborníky z praxe. Realizuje jako gestor v ČR poradenství pro výrobní firmy. Navrhuje a spoluvytváří projekty českých výrobních firem světové třídy v praxi.



5 PŘÍNOS PRÁCE PRO VĚDU A PRAXI

5.1 Přínosy disertační práce pro vědu a další výzkumnou činnost

Disertační práce uceleně otevírá nový prostor pro tvůrčí prohlubování dosavadního poznání v oblasti výkonnosti a konkurenceschopnosti českých průmyslových výrobců, konstituování moderních českých výrobních firem s možností jejich zapojení se do klastrů či jiných účinných organizačních seskupení spolupracujících firem. Ve vědeckém poli svými výsledky posouvá poznání požadovaného ekonomického růstu firem. Nabízí originální model a metodiku konstituování českých výrobních firem světové třídy s neopomenutelným akcentem na teoretické a taktéž praktické výstupy z baťovského podnikání. Výběr, zúžení, sjednocení a stabilita dílčích poznání současně akceleruje nástup České školy řízení firem, s garancí UTB ve Zlíně, pro procesně, projektově a inovačně řízené výrobní firmy.

5.2 Přínosy disertační práce pro praxi

Podnikové praxi je vedle originálního modelu pro konstituování výrobní firmy světové třídy podstoupena k využívání nová metodika analýzy hybných sil výkonnosti a konkurenceschopnosti moderní výrobní firmy, metodické zásady pro akceleraci firemního inovačního dynamu, včetně možností a dosažení skloubenosti s firemním konkurenčním zámekem, završené vydefinováním komplexu vstupů a výstupů přes stator do rotoru podnikového inovačního dynamu.

ZÁVĚR

Disertační práce je obsahově orientovaná na klíčový fenomén utváření české výrobní firmy světové třídy s akcentem na vstupy a výstupy baťovského podnikání. Práce je pojata jako otevřený systém. Tímto se daná problematika co do dalšího řešení a realizace neuzavírá. Naopak. Zvolená logická metoda historického přístupu spolu s aplikovanou metodikou fungování hybných sil výkonnosti a konkurenceschopnosti současných českých výrobních firem na straně jedné a firmy Baťa na straně druhé přinesly významná poznání. Tvůrčí odkaz osobnosti T. Bati se i na základě zvolených přístupů a vyhodnocení v disertační práci na poli dosažených podnikatelských pozitiv prokázal jako nezvratný. Vyhodnocený soubor vybraných českých výrobních firem pro pesimisty překvapivě prokázal jejich podnikatelské zdraví a možnost konstituovat se cíleně na české firmy světové třídy. V červenci 2006 uvedl Český statistický úřad fakta, která výsledky v disertační práci z jiného pohledu potvrzují. Uvedl, že průmysl je nyní považován za tahouna české ekonomiky. Rychlý růst ekonomiky pokračuje. V květnu 2006 uzavřely tuzemské firmy nové enormní zakázky za 150 miliard korun, což představuje meziroční růst téměř o třetinu. Meziroční průmyslový růst dosáhl výše 12%.

Dodejme, že firma Baťa ve své době nepochybně splňovala podmínky firmy světového formátu, světové třídy. Favorizujme proto tvůrčí odkaz T. Bati i v tom, že se v jeho duchu prosadí Česká škola řízení firem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A JINÝCH ZDROJŮ

- [1] BĚLÍKOVÁ, P., DUPALOVÁ, P. Nástin specifických faktorů ovlivňujících prosperitu české a slovenské výrobní firmy včetně favorizující role Univerzity Tomáše Bati při utváření a realizaci projektů podnikatelských a tržních jistot výrobních firem ve Zlínském kraji. *Mezinárodní studentské vědecké forum 2005*. Banská Bystrica, duben 2005, UMB Banská Bystrica
- [2] BĚLÍKOVÁ, P., DUPALOVÁ, P. Favorizující role Univerzity Tomáše Bati při utváření a realizaci projektů podnikatelských a tržních jistot výrobních firem ve Zlínském kraji. *Studentská vědecká činnost*. Zlín, květen 2004, UTB Zlín
- [3] BOWMAN, C. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 146 s. ISBN 80-7169-230-1
- [4] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku – učební texty pro inženýrské studium*. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, 1997. 157 s. ISBN 80-7079-713-4
- [5] DUFKOVÁ, M., VRÁBLÍK, M. Inovace a nová ekonomika. *Sborník z mezinárodní vědecké konference Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikatelské metody*. Zlín: FaME UTB ve Zlíně, 2001, 339-354 s. ISBN 80-02-01424-3.
- [6] HROMKOVÁ, L. Kritické faktory úspěšnosti firmy. *Mezinárodní vědecká konference „Firma a konkurenční prostředí 2003“*. *Změny konkurenčního prostředí před vstupem ČR do EU*. Brno: PEF MZLU Brno, v tisku
- [7] HROMKOVÁ, L. *Teorie průmyslových a podnikatelských systémů*. 1 vyd. Zlín: FaME UTB Zlín, 2001, 118 s. ISBN 80-7318-038-3
- [8] JIRÁSEK, J. A. *Transformační řízení*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-85623-71-4
- [9] JIRÁSEK, J. A. Inovace, nástroj změny, se samy mění. *Inovační podnikání & transfer technologií*. 2004, č. 3, s. 34-35. ISSN 1210-4612

- [10] JOHNSON, G., SCHOLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 803 s. ISBN 80-7226-220-3
- [11] KADEŘÁBKOVÁ, A. *Výzvy pro podnikání – inovace a vzdělání*. Praha: Linde, 2004. 199 s. ISBN 80-86131-50-5
- [12] KADEŘÁBKOVÁ, A., SPĚVÁČEK, V., ŽÁK, M. *Růst, stabilita, konkurenceschopnost II*. Praha: Linde, 2004. 383 s. ISBN 80-86131-49-1
- [13] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 3. Vyd. Brno: VUT Brno, 2000. ISBN 80-214-1538-X
- [14] KIERNAN, M. J. *Inovuj, nebo nepřežiješ!* 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85-943-56-5
- [15] KOČENDA, E., LÍZAL, L. *Český podnik v české transformaci 1990-2000*. 1. vyd. Praha: Academia, 2003. 232 s. ISBN 80-200-1039-4
- [16] KOHOUT, M. Odvrácená tvář českého managementu. *Profit*. Praha: Stanford, a.s., 2004, č. 50, s. 44. ISSN 1212-3498
- [17] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera – Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4
- [18] KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hříchů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 140 s. ISBN 80-247-0969-4
- [19] KOVÁČ, M. *Inovácie a technická tvořivosť*. 1.vyd. Prešov: Michal Vaško, 2002. ISBN 80-7165-369-1 (brož.)
- [20] KOVÁŘ, F., VEBER, J. *Moderní přístupy soudobého managementu*. 1. vyd. Bělá pod Bezdězem: Nakladatelství Máchova kraje, 1996, 167 s. ISBN 80-901730-7-1
- [21] KOŽÍŠKOVÁ, H. Výchozí premisy utváření a prosazování konkurenceschopnosti české marketingově řízené firmy. *Podnik pro třetí tisíciletí - sborník přednášek*. Zlín: VUT Brno-FaME Zlín, 1999. ISBN 80-214-1467-7
- [22] KOŽÍŠKOVÁ, H., DUFKOVÁ, M., KŘEČEK, V., VRÁBLÍK, M. Od základního výzkumu do realizace v duchu Tomáše Bati po dnešek. In.

Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikatelské metody. Zlín: FaME UTB ve Zlíně, 2001, 169-181 s. ISBN 80-02-01424-3.

- [23] KOŽÍŠKOVÁ, H., KŘEČEK, V., VRÁBLÍK, M. Řízení vědeckotechnického rozvoje podniku. In. *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikatelské metody.* Zlín: FaME UTB ve Zlíně, 2001, 355-371 s. ISBN 80-02-01424-3.
- [24] KOŽÍŠKOVÁ, H., VRÁBLÍK, M. Firemní hybné síly. *Mezinárodní vědecká konference Management, economic and business in new Europe.* 1. vyd. Brno: VUT Brno, 2003, 373 s. ISBN 80-214-2382-X
- [25] KRCHOVÁ, H. Primární role inovací a změn v posilování konkurenceschopnosti českých průmyslových výrobců. *Disertační práce.* Zlín: FaME UTB ve Zlíně, 2005
- [26] MAGRETTA, J. *Co je to management – Jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 206 s. ISBN 80-7261-106-2
- [27] MAŠÍN, I., VYTLAČIL, M. *Nové cesty k vyšší produktivitě. Metody průmyslového inženýrství.* 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 2000. ISBN 80-902235-6-7
- [28] MÜLLER, K. *Industriální zdroje, ekonomický růst a sociální změna.* 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2002. ISBN 80-86429-07-5
- [29] NÁDVORNÍK, J. a kol. *Batův systém řízení do roku 1939.* 1. vyd. Praha: IMPULS, a.s. divize Chemie, 1990
- [30] Národní inovační strategie ČR. *Inovační podnikání & transfer technologií.* 2004, mimořádné číslo. ISSN 1210-4612
- [31] NĚMEČEK, P. *Podnikový management. Skriptum.* 1. vyd. Brno: VUT v Brně, 1991. ISBN 80-214-0264-4
- [32] NOVÁČEK, V. a kol. *Teorie konkurenceschopnosti.* CEZ MSM:265300021. Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců, Zlín: UTB ve Zlíně, FaME, 2004, ISBN 80-7318-219-X

- [33] OTT, R. *Vytváření poptávky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 221 s. ISBN 80-7169-205-0
- [34] PAVELKA, R., RYTÍŘ, V. *Metody statistické analýzy*. 2. vyd. Zlín: VUT v Brně, FaME ve Zlíně, 2000. ISBN 80-214-1718-8
- [35] PETŘÍKOVÁ, R. Od Bařova systému řízení k integrovanému řízení. *Sborník z mezinárodní vědecké konference Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikatelské metody*. Zlín: FaME UTB ve Zlíně, 2001. 206-212 s. ISBN 80-02-01424-3
- [36] PETŘÍKOVÁ, R. Nová osobní kvalita zárukou efektivity podnikových procesů. *Sborník z mezinárodní vědecké konference Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikatelské metody*. Zlín: FaME UTB ve Zlíně, 2001. 206-212 s. ISBN 80-02-01424-3
- [37] PITRA, Z. *Principy komplexní podpory inovačního podnikání*. Ostrava: Podnikatelské a inovační centrum, 2002. 31 s. Bez ISBN
- [38] PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 2001. ISBN 80-86119-64-5
- [39] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- [40] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85605-12-0
- [41] PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997, 880 s. ISBN 80-85943-48-4
- [42] PRNKA, T., HRONEK, F., ŠPERLINK, K. *Evropská unie a inovace*. 2. vyd. Ostrava: Repronis, 2003. ISBN 80-7329-042-1
- [43] STORBACKA, K., LEHTINEN, J.R. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X
- [44] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 456 s. ISBN 80-7169-211-5

- [45] ŠIMKOVÁ, E. Konkurenceschopnost a její hodnocení formou bilance silných a slabých stránek. *Časopis E+M (Ekonomie a management)*. 2000, č. 2, s.32-34. ISSN 1212-3609
- [46] ŠVARCOVÁ, J. Konkurence a spolupráce firem v teorii praxi. *Národohospodářský obzor*. Brno: ESF MU Brno, 2003, č. 3. ISSN 1213-2446
- [47] TOMÁNEK, J. *Reengineering a management změn*. Praha: Computer Press, 2001. 515 s. ISBN 80-7226-428-1
- [48] TRNKA, F. Tomáš Baťa a dnešek – Česká škola řízení. In. *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikatelské metody*. Zlín: FaME UTB ve Zlíně, 2001, 29-41 s. ISBN 80-02-01424-3.
- [49] TRNKA, F. „Česká škola řízení“. In. *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikání*. Zlín: FaME UTB ve Zlíně, 2005, 87-91 s. ISBN 80-7318-294-7
- [50] TRUNEČEK, J. *Management v informační společnosti*. 2. vyd. Praha: VŠE Praha, 1999. 228 s. ISBN 80-7079-683-9
- [51] VEBER, L. a kol. *Management: Základy-prosperita-globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-026-5
- [52] VÍTKOVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Zlín: FaME UTB ve Zlíně, 2005. 80 s. ISBN 80-7318-263-7
- [53] VODÁČEK, L. ROSICKÝ, A. *Informační management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-35-2
- [54] VOŘÍŠEK, J. *Informační technologie a systémová integrace*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 1996, 118 s. ISBN 80-7079-895-5
- [55] VRÁBLÍK, M., HROMKOVÁ, L., DUPALOVÁ, P., KOŽÍŠKOVÁ, H., KRISTKOVÁ, L. *Regionální politika a ekonomika, makroekonomické a integrační souvislosti konkurenceschopnosti*. Dílčí výzkumná zpráva. Vědeckovýzkumný záměr CEZ: J22/98:265300021 Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců. Zlín: VUT v Brně, FaME ve Zlíně, 2000, ss. 166

- [56] VRÁBLÍK, M., KOŽÍŠKOVÁ, H. Přístupy k ekonomické prosperitě a konkurenceschopnosti malých a středních firem. *Časopis E+M (Ekonomie a management)*. Liberec: Hospodářská fakulta Technická univerzita v Liberci, 2000, č. 3, s. 36-40. ISSN 1212-3609
- [57] VRÁBLÍK, M., HROMKOVÁ, L., KOŽÍŠKOVÁ, H., DUFKOVÁ, M., DUPALOVÁ, P., OHNOUTKOVÁ, S. *Regionální politika a ekonomika, makroekonomické a integrační souvislosti konkurenceschopnosti*. Dílčí výzkumná zpráva. Vědeckovýzkumný záměr CEZ: J22/98:265300021 Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců. Zlín: VUT v Brně, FaME ve Zlíně, 2001, ss. 231
- [58] VRÁBLÍK, M., HROMKOVÁ, L., KOŽÍŠKOVÁ, H., BOČKOVÁ, K., DUFKOVÁ, M., DUPALOVÁ, P., OHNOUTKOVÁ, S., PODŠKUBKOVÁ, I., KOUTNÍK, V., MILOŠEVSKÝ, L. *Regionální politika a ekonomika, makroekonomické a integrační souvislosti konkurenceschopnosti*. Dílčí výzkumná zpráva. Vědeckovýzkumný záměr CEZ: J22/98:265300021 Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců. Zlín: VUT v Brně, FaME ve Zlíně, 2002, ss. 261
- [59] VRÁBLÍK, M., HROMKOVÁ, L., KOŽÍŠKOVÁ, H., BOČKOVÁ, K., DUFKOVÁ, M., DUPALOVÁ, P., OHNOUTKOVÁ, S., BĚLÍKOVÁ, P., DVOULETÝ, M. *Regionální politika a ekonomika, makroekonomické a integrační souvislosti konkurenceschopnosti*. Dílčí výzkumná zpráva. Vědeckovýzkumný záměr CEZ: J22/98:265300021 Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců. Zlín: VUT v Brně, FaME ve Zlíně, 2003, ss. 207
- [60] VRÁBLÍK, M., HROMKOVÁ, L., BOČKOVÁ, K., KOŽÍŠKOVÁ, H., BĚLÍKOVÁ, P., ŽAMBOCHOVÁ, H., DUPALOVÁ, P., DVOULETÝ, M. *Regionální politika a ekonomika, makroekonomické a integrační souvislosti konkurenceschopnosti*. Dílčí výzkumná zpráva. Vědeckovýzkumný záměr CEZ: J22/98:265300021 Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců. Zlín: VUT v Brně, FaME ve Zlíně, 2004, ss. 369
- [61] VRÁBLÍK, M. a kol. *Soubor vybraných vědeckovýzkumných prací a případových studií s orientací na konkurenceschopnost českých průmyslových výrobců*. Recenzovaná monografie. 1. vydání. Zlín: CEED, 2004, 374 s. ISBN 80-903433-0-9

- [62] VRÁBLÍK, M., BOBÁK, R., KŘEČEK, V. Nezvratnost trvalého využívání a prohlubování odkazu vzdělávání, tvořivosti, umu, rozvoje a realizace tvůrčích lidských aktivit ve firmě Baťa pro III. tisíciletí. *Sborník referátů z konference Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikání*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, květen 2005, ISBN 80-7318-294-7
- [63] VYAKARNAM, S., LEPPARD, J. *Plánování podnikatelských strategií*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, 208 s. ISBN 80-7169-533-5
- [64] VYTLAČIL, M., MAŠÍN, I., STANĚK, M. *Podnik světové třídy – geneze produktivity a kvality*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1997. ISBN 80-902235-1-6
- [65] ZELENÝ, M. *Cesty k úspěchu. Trvalé hodnoty soustavy Baťa*. 1. vyd. Vyškov: ČINTÁMANI, 2005. ISBN 80-239-4969-1

Internetové odkazy:

- [66] JONÁK, P. Firmy mají rekordní počet zakázek. [online] [cit. 2006-07-14]. Dostupné z:
<http://hn.ihned.cz/3-18883950-firmy+maj%ED+rekordn%ED+po%E8et+zak%E1zek-500000_d-94>
- [67] Ministerstvo průmyslu a obchodu: *Koncepce inovací pro oblast průmyslu a podnikání na období 2005-2008*. 2004, [online] [citace 2005-03-15]. Dostupné z:
<http://www.mpo.cz/xqw/webdav/UTF8/dms_mpo/getFileinternet/20656/21029/PS_Inovace.doc-kocept>
- [68] Národní inovační politika České republiky na léta 2005/2010 strategie ČR [online] [citace 2005-09-18]. Dostupné z:
<<http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=14459>>
- [69] Oslo manual „Oslo Manual/Innovation“, OECD, [online] [citace 2005-01-18]. Dostupné z:
<<http://www.oecd.org/dataoecd/36/0/2367614.pdf>>
- [70] VALENTA, F. *Výtah z cestovní zprávy z konference o řízení inovací v USA*. 2000, [online] [cit. 2005-04-20]. Dostupný z :
<http://fph.vse.cz/katedry/kpe/download/valen_13.doc>

Periodika:

- [71] PITRA, Z. Manažeři podceňují strategii. *Hospodářské noviny-příloha kariéra a business*. 21.6.2004
- [72] PITRA, Z. Netradiční přístupy určují úspěch. *Hospodářské noviny-příloha kariéra a business*. 14.3.2005
- [73] Firemní výkonnost určuje manažerská kompetence. *Hospodářské noviny-komerční příloha (Informační a komunikační technologie)*. 22.3.2005
- [74] ZELENÝ, M. Cesta k úspěchu: vidět svět jako své hřiště. *Universalia*. 16.6.2006

Interní materiály:

- [75] Interní archiv ÚPE a ÚMV-PI FaME UTB ve Zlíně k tvůrčímu odkazu T. Bati

SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA

- **Patenty, tvůrčí díla, vědecko-výzkumné práce, bakalářské a diplomové práce, recenze, skripta, monografie**

- Autor 2 vynálezů s udělenými ČSP 143 427 a ČSP 144 232 (rozšířené v zemích Evropy a USA),
- 32 tvůrčích děl,
- 50 vědeckovýzkumných prací a studií.
- Vedení 33 bakalářských a 42 diplomových prací, z toho 7 bakalářských a 7 diplomových prací oceněných děkanem, rektorem, firmami,
- 202 odborných recenzí,
- spoluautor 4 vysokoškolských skript,
- 1 recenzovaná monografie (viz publikace č. 83).

- **Publikace**

1. JANEČEK, J., VRÁBLÍK, M. Nový vytlačovací stroj Ø 20 VÚGPT. *Plastické hmoty a kaučuk*. Gottwaldov: VÚGPT Gottwaldov, 7, 1970, č. 8, s. 237 – 238.
2. KAŠPÁREK, J., VRÁBLÍK, M. K aktuálnímu problému realizace výsledků aplikovaného výzkumu, *Zprávy VÚGPT*. Gottwaldov: VÚGPT Gottwaldov, 1972 č. 3-4, s. 53-56.
3. VRÁBLÍK, M., KAŠPÁREK, J. K ekonomické efektivnosti výsledků aplikovaného výzkumu, *Zprávy VÚGPT*. Gottwaldov: VÚGPT Gottwaldov, 1972, č. 9-10, s. 129-134.
4. VRÁBLÍK, M., KAŠPÁREK, J., VANĚČKOVÁ, A. Intenzifikace vytlačování plastických hmot a její ekonomické důsledky, *Zprávy VÚGPT*. Gottwaldov: VÚGPT Gottwaldov, 1972, č. 11-12.
5. VRÁBLÍK, M., KAŠPÁREK, J. K orientaci aplikovaného výzkumu. *Podniková organizace*, 1974, č. 3, st 1.
6. KAŠPÁREK, J., VRÁBLÍK, M., VANĚČKOVÁ, A. Nové výrobky z lehčených plastů a jejich nákladová struktura. *Plastikářský bulletin, leden – únor*. Gottwaldov: VÚGPT Gottwaldov 1974, s. 26.
7. KAŠPÁREK, J., VRÁBLÍK, M. Informace o připravované cenové přestavbě. *Gumárenský bulletin*. Gottwaldov: VÚGPT Gottwaldov 1974.
8. VRÁBLÍK, M. Přístupy k pojetí plánovitého procesu RVT na středním článku řízení a jejich hodnocení. Pardubice: DT ČVTS Pardubice, 1977.

- (Výzkumná zpráva k souhrnnému řešení výzkumného úkolu 69102 FT VUT Gottwaldov)
9. VRÁBLÍK, M. a kol. Pojetí koordinace VTR jako východiska účinného zvládnutí procesu RVT ve VHJ I. Pardubice: DT ČVTS Pardubice, 1978. (Studie k problémům řízení VTR na úrovni VHJ v rámci SPEV – 4.1.2 dle HS ev. č. 701-404 a HS ev.č. 701-405 uzavřených mezi institucemi ČVTS – DT Pardubice jako dodavatelem a ÚVTR Praha jako odběratelem)
 10. VRÁBLÍK, M. a kol. Pojetí koordinace VTR jako východiska účinného zvládnutí procesu RVT ve VHJ II. Pardubice: DT ČVTS Pardubice, 1978. (Studie k problémům řízení VTR na úrovni VHJ v rámci SPEV – 4.1.2 dle HS ev. č. 701-404 a HS ev.č. 701-405 uzavřených mezi institucemi ČVTS – DT Pardubice jako dodavatelem a ÚVTR Praha jako odběratelem)
 11. VRÁBLÍK, M. Metodika zadání a finalizace inovací v plánovitém řízení I. Gottwaldov: VHJ ČZGP Gottwaldov, 1979.
 12. VRÁBLÍK, M. Metodika zadání a finalizace inovací v plánovitém řízení II. Gottwaldov: VHJ ČZGP Gottwaldov, 1979.
 13. KUNOVSKÝ, J., VRÁBLÍK, M. Ekonomická analýza. *Skriptum VUT Brno*. Praha: SNTL Praha, 1981.
 14. KUNOVSKÝ, J., VRÁBLÍK, M., LOUČKA, P. Příspěvek k řízení výchozích fází vědeckotechnického rozvoje. *Sborník z VIIIth LEARNER CONGRESS-BUDAPEST 4. – 10. 10. 1982*. Budapest, 1982.
 15. KUNOVSKÝ, J., MALOVANÝ, M., VRÁBLÍK, M. Ekonomická analýza. *Skriptum VUT Brno*, Praha: SNTL Praha, 1983.
 16. VRÁBLÍK, M., OTÁHAL, J. Analýza systému řízení ZD Valašsko a uplatnění výpočetní techniky v něm. Zlín: Barumprojekt s.p. Zlín, květen 1990.
 17. VRÁBLÍK, M. Naléhavý požadavek zavádění principů transformačního marketingu v transformované výrobně obchodní firmě. *Sborník přednášek z III. semináře s mezinárodní účastí Marketing v praxi, Academia Centrum 20.-22.9. 1995*. Zlín: IME Zlín, 1995, s. 38-40. ISBN 80-214-0676-3
 18. VRÁBLÍK, M. a kol. Methods of implementation and management of transforming marketing. *Workshop 96*. Brno: VUT Brno, January 1996.
 19. PÁTKOVÁ, H., VRÁBLÍK, M. Speciální aspekty transformačního marketingu. *18 Světový kongres, 26.-29.8*. Brno, 1996.
 20. VRÁBLÍK, M. Transformační marketing. *18 Světový kongres, 26.-29.8*. Brno, 1996.

21. VRÁBLÍK, M. Inovační management. *Interní studijní text*. Zlín: FaME VUT Zlín, 1996.
22. VRÁBLÍK, M., editor. Devět případových studií z transformačního marketingu. *Součást řešení Grantového projektu GA ČR 402/95/0136*. Zlín: FaME VUT Zlín, 1996.
23. VRÁBLÍK, M. Koordinace aktivit transformačního marketingu. Dílčí výzkumná zpráva. *Grantový projekt GA ČR 402/95/0136 za rok 1995*. Zlín: FaME VUT Zlín, únor 1996.
24. VRÁBLÍK, M. a kol. Method for introduction and management of transformation marketing. Workshop 97. Praha: ČVUT Praha, January 1997.
25. VRÁBLÍK, M. a kol. TRANSFORMAČNÍ MARKETING Metodika zavádění marketingového řízení v privatizovaných podnicích v České republice. *Grantový projekt GA ČR 402/95/0136 výsledky průběžných řešení za rok 1995-1996*. Zlín: FaME VUT Zlín, únor 1997.
26. VRÁBLÍK, M. Koordinace aktivit transformačního marketingu. Dílčí výzkumná zpráva. *Grantový projekt GA ČR 402/95/0136 za rok 1996*. Zlín: FaME VUT Zlín, únor 1997.
27. VRÁBLÍK, M. Industriální zdroje a problémy ekonomického růstu, příspěvek k socio-ekonomickému pojetí technické změny. *Dílčí řešení Grantového projektu GA ČR 402/95/0136*. Zlín: FaME VUT Zlín, únor 1997.
28. VRÁBLÍK, M. Závěrečná zpráva o řešení Grantového projektu GA ČR 402/95/0136. Zlín: FaME VUT Zlín, leden 1998.
29. VRÁBLÍK, M. Koordinace aktivit transformačního marketingu. Dílčí výzkumná zpráva. *Grantový projekt GA ČR 402/95/0136 za rok 1997*. Zlín: FaME VUT Zlín, únor 1998.
30. VRÁBLÍK, M., NOVÁČEK, V., BOBÁK R. Analýza studentů, koncepce vzdělávací činnosti, orientace výzkumné činnosti. *Studie pro firmu GUMOTEX, a.s. Břeclav*. Zlín: FaME VUT Zlín, 1998.
31. VRÁBLÍK, M. Transformační marketing – metodika zavádění marketingu a marketingového řízení v privatizovaných podnicích v České republice v letech 1995 – 1997. *Souhrnná výzkumná zpráva projektu GA ČR 402/95/0136*. Zlín: FaME VUT Zlín, 1998.
32. VRÁBLÍK, M. Vstupní zpráva o průběhu řešení projektu GA ČR 402/95/0136. *Sborník přednášek z vědecké konference TRANSFORMAČNÍ MARKETING Metodika zavádění marketingu a marketingového řízení v privatizovaných podnicích v České republice*. Zlín: FaME VUT Zlín, 1998, s. 3-6. ISBN 80-214-1164-3

33. VRÁBLÍK, M. Evropská unie – výzva k inovaci obsahu a forem výuky na VŠ. *Dílčí závěrečná zpráva o řešení úkolu FRVŠ č. 800269*. Zlín: FaME VUT Zlín, prosinec 1998
34. VRÁBLÍK, M. Konkurenceschopnost marketingově řízených firem. *Sborník přednášek z mezinárodní vědecké konference Ekonomika firem 1999*. Košice: Podnikohospodárska fakulta v Košiciach EU Bratislava, září 1999.
35. KRISTKOVÁ, L., VRÁBLÍK, M. Konkurence schopnost firmy z pohledu výuky na FaME. *Sborník přednášek z vědecké konference PODNIK PRO TŘETÍ TISÍCILETÍ Cesty zvyšování konkurenceschopnosti českých průmyslových výrobců na přelomu třetího tisíciletí*. Zlín: FaME, 1999, s.I 53-56. ISBN 80-214-1467-7.
36. PATÁKOVÁ, J., VRÁBLÍK, M. Úloha public relations při budování maloobchodního řetězce české firmy v konkurenčním tržním prostředí. *Sborník přednášek z vědecké konference PODNIK PRO TŘETÍ TISÍCILETÍ Cesty zvyšování konkurenceschopnosti českých průmyslových výrobců na přelomu třetího tisíciletí*. Zlín: FaME, 1999, s.VII 6-10. ISBN 80-214-1467-7
37. KOŽÍŠKOVÁ, H., ROUSOVÁ, E., VRÁBLÍK, M. Výchozí premisy utváření a prosazování konkurenceschopnosti české marketingově řízené firmy. *Sborník přednášek z vědecké konference PODNIK PRO TŘETÍ TISÍCILETÍ Cesty zvyšování konkurenceschopnosti českých průmyslových výrobců na přelomu třetího tisíciletí*. Zlín: FaME, 1999, s.VII 11-19. ISBN 80-214-1467-7.
38. KOŽÍŠKOVÁ, H., KRISTKOVÁ, L., VRÁBLÍK, M. Požadavek praxe – orientace výuky ke konkurenceschopnosti firem. *Sborník přednášek z vědeckého semináře s mezinárodní účastí Manažment v podmienkach reštrukturalizácie organizácií a riadenie ľudských zdrojov*. Prešov: Filozofická fakulta Prešovská univerzita v Prešove, 2000, ISBN 80-88885-77-9.
39. KOŽÍŠKOVÁ, H., KRISTKOVÁ, L., VRÁBLÍK, M. Pojetí konkurenceschopnosti firmy z pohledu výchozích premis, utváření, prosazování a koordinace marketingových aktivit. *Sborník přednášek z vědeckého semináře s mezinárodní účastí Manažment v podmienkach reštrukturalizácie organizácií a riadenie ľudských zdrojov*. Prešov: Filozofická fakulta Prešovská univerzita v Prešove, 2000, ISBN 80-88885-79-9.
40. PATÁKOVÁ, J., VRÁBLÍK, M. Přístup ke koordinovanému řízení public relations v marketingově řízené firmě s akcentem na její konkurenceschopnost. *Sborník přednášek z vědeckého semináře s mezinárodní účastí Manažment v podmienkach reštrukturalizácie*

- organizácií a riadenie ľudských zdrojov*. Prešov: Filozofická fakulta Prešovská univerzita v Prešove, 2000, ISBN 80-88885-77-9.
41. KOŽÍŠKOVÁ, H., KRISTKOVÁ, L., VRÁBLÍK, M. Příspěvek k účinnému řízení komplexní inovace. *Sborník přednášek z vědeckého semináře s mezinárodní účastí Stratégia rozvoja manažmentu výroby v hospodárskej sfére*. Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu. Ekonomická univerzita v Bratislavě, 2000, ISBN 80-225-1271-0.
 42. VRÁBLÍK, M., KOŽÍŠKOVÁ, H. Řízení inovací. *Skriptum*. Zlín: FaME UTB Zlín, připraveno k tisku v návaznosti na ad 21
 43. VRÁBLÍK, M., KOŽÍŠKOVÁ, H. Přístupy k ekonomické prosperitě a konkurenceschopnosti malých a středních firem. *Časopis E + M (Ekonomie a Management)*. Liberec: Hospodářská fakulta Technická univerzita v Liberci, 2000, č. 3, s. 36-40. ISSN 1212-3609.
 44. KOŽÍŠKOVÁ, H., VRÁBLÍK, M. Utváření metodologické základny pro podporu konkurenceschopného firemního podnikání v euroregionu. *Sborník přednášek z mezinárodního odborného semináře Institucionální podpora podnikání v regionech*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy university v Brně, 2000. ISBN 80-210-2403-8
 45. VRÁBLÍK, M., HROMKOVÁ, L., DUPALOVÁ, P., KOŽÍŠKOVÁ, H., KRISTKOVÁ, L. *Konkurenceschopnost malých a středních firem – dílčí výzkumná zpráva CEZ: J22/98:265300021 Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců*. Zlín: VUT v Brně, FaME ve Zlíně, 2000, ss. 166
 46. KOŽÍŠKOVÁ, H., KŘEČEK, V., VRÁBLÍK, M. *Řízení vědeckotechnického rozvoje podniku*. Sborník z mezinárodní vědecké konference Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikatelské metody. Zlín: FaME UTB ve Zlíně, 2001. ISBN 80-02-01424-3.
 47. KOŽÍŠKOVÁ, H., DUFKOVÁ, M., KŘEČEK, V., VRÁBLÍK, M. Od základního výzkumu do realizace v duchu Tomáše Bati po dnešek. Sborník z mezinárodní vědecké konference Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikatelské metody. Zlín: FaME UTB ve Zlíně, 2001. ISBN 80-02-01424-3.
 48. KOŽÍŠKOVÁ, H., VRÁBLÍK, M. *Výzva českým průmyslovým výrobcům podporující nezvratnost tvrzení: inovuj, nebo nepřežiješ*. Sborník z mezinárodní vědecké konference Česká republika a Evropská unie na prahu třetího tisíciletí. Zlín: FaME UTB Zlín, 2001. ISBN 80-7318-007-3.
 49. KOŽÍŠKOVÁ, H., KRISTKOVÁ, L., VRÁBLÍK, M. *Příspěvek k účinnému řízení komplexní inovace*. Sborník z vědeckého semináře Stratégia rozvoja manažmentu výroby v hospodárskej sfére. Bratislava: EU, 2000, s.90-95. ISBN 80-225-1271-0.

50. DUFKOVÁ, M., VRÁBLÍK, M. *Vytváření jistot vstupu českých firem na evropský trh cíleným řízením inovací*. Sborník z mezinárodní vědecké konference Česká republika a Evropská unie na prahu třetího tisíciletí. Zlín: FaME UTB Zlín, 2001. ISBN 80-7318-007-3.
51. VLČKOVÁ, M., VRÁBLÍK, M. *Finanční aspekty předurčující perspektivu a prosperitu vybrané české firmy*. Sborník z mezinárodní vědecké konference Česká republika a Evropská unie na prahu třetího tisíciletí. Zlín: FaME UTB Zlín, 2001. ISBN 80-7318-007-3.
52. DUFKOVÁ, M., VRÁBLÍK, M. *Inovace a nová ekonomika*. Sborník z mezinárodní vědecké konference Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikatelské metody. Zlín: FaME UTB ve Zlíně, 2001. ISBN 80-02-01424-3.
53. VRÁBLÍK, M., HROMKOVÁ, L., KOŽÍŠKOVÁ, H., DUFKOVÁ, M., DUPALOVÁ, P., OHNOUTKOVÁ, S. *Konkurenceschopnost malých a středních firem – dílčí výzkumná zpráva CEZ: J22/98:265300021 Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců*. Zlín: FaME UTB ve Zlíně, 2001, s. 231
54. DUFKOVÁ, M., VRÁBLÍK, M. Model nad rámce evoluce výrobních jednotek v kontextu s inovacemi a novou ekonomikou. *Sborník mezinárodní konference Firma a konkurenční prostředí*. Brno: MZLU v Brně, 2002.
55. DUFKOVÁ, M., VRÁBLÍK, M. Nástin a metodologie světa vědy a trhu k utváření rámce firemních inovací. *Zborník konference Medzinárodné vedecké dni 2002 – Ekonomika a manažment podnikov v procese globalizácie*. Nitra: SPU, 2002. ISBN 80-8069-027-8.
56. DUPALOVÁ, P., KOŽÍŠKOVÁ, H., VRÁBLÍK, M. Pojetí a aplikace nosných pilířů jako dominanty ekonomického úspěchu firmy. *Sborník přednášek z mezinárodní konference Mezinárodné vedecké dni 2002*. Nitra SR: SPU Nitra, 2002, s. 1238-1243. ISBN 80-8069-031-6
57. OHNOUTKOVÁ, S., KOŽÍŠKOVÁ, H., VRÁBLÍK, M. Model hodnocení integrity inovačního potenciálu pro konkurenceschopnost výrobních firem. *Sborník přednášek z mezinárodní konference Mezinárodné vedecké dni 2002*. Nitra SR: SPU Nitra, 2002, s. 272-277. ISBN 80-8069-027-8
58. KOŽÍŠKOVÁ, H., VRÁBLÍK, M., HURTA, J. Nové možnosti spolupráce firem na bázi průmyslových shluků. *Sborník přednášek z mezinárodní konference Mezinárodné vedecké dni 2002*. Nitra SR: SPU Nitra, 2002, s. 179-185. ISBN 80-8069-027-8
59. KOŽÍŠKOVÁ, H., DUFKOVÁ, M., VRÁBLÍK, M. Od J. A. Schumpetera přes F. Valentu ke konkurenceschopnosti českých

- průmyslových výrobců. *Odborný seminář svět podle „Schumpetera“ Jihlava 10.5. 2002, v tisku.*
60. KOŽÍŠKOVÁ, H., OHNOUTKOVÁ, S., VRÁBLÍK, M. Firemní inovační potenciál jako dominanta posilování konkurenceschopnosti české výrobní firmy. *Sborník z mezinárodní konference „Firma a konkurenční prostředí“ globalizace a změny konkurenčního prostředí před vstupem ČR do EU*, Brno: PEF MZLU Brno, 2002, s. 161-171. ISBN 80-7302-031-9.
 61. KOŽÍŠKOVÁ, H., VRÁBLÍK, M. Hybné síly konkurenceschopné a úspěšné firmy. *Sborník z mezinárodní vědecké konference Faktory podnikové úspěšnosti 2002*. Nitra SR: SPU Nitra, 2002, s. 284-288. ISBN 80-8069-138-X
 62. VRÁBLÍK, M., HROMKOVÁ, L., KOŽÍŠKOVÁ, H., BOČKOVÁ, K., DUFKOVÁ, M., DUPALOVÁ, P., OHNOUTKOVÁ, S., PODŠKUBKOVÁ, I., KOUTNÍK, V., MILOŠEVSKÝ, L. *Konkurenceschopnost malých a středních firem – dílčí výzkumná zpráva CEZ: J22/98:26300021 Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců*. Zlín: UTB ve Zlíně, FaME ve Zlíně, 2002.
 63. DUFKOVÁ, M., VRÁBLÍK, M. Utváření firemních inovací prostřednictvím světa vědy a trhu. *Mezinárodní konference posluchačů doktorských studijních programů „MENDELNET 2003“*. Brno: MZLU v Brně, Provozně-ekonomická fakulta, 2003. ISBN 80-7302-047-5.
 64. DUFKOVÁ, M., VRÁBLÍK, M. Aplikace modelu nadřámce evoluce v rámci zemědělského podniku. *Sborník z mezinárodní konference „Firma a konkurenční prostředí“ globalizace a změny konkurenčního prostředí před vstupem ČR do EU*. Brno: PEF MZLU Brno, 2003, ISBN 80-7302-047-5.
 65. OHNOUTKOVÁ, S., VRÁBLÍK, M. Příspěvek k prosperitě a konkurenceschopnosti procesně řízené výrobní firmy. *Sborník z mezinárodní konference „Firma a konkurenční prostředí“ globalizace a změny konkurenčního prostředí před vstupem ČR do EU*. Brno: PEF MZLU Brno, 2003, ISBN 80-7302-047-5.
 66. BOČKOVÁ, K., OHNOUTKOVÁ, S., KOŽÍŠKOVÁ, H., DUPALOVÁ, P., VRÁBLÍK, M. Primary Role of Innovative Potential with the Support of the Project Management in Strengthening the Competitiveness of a Manufacturing Company. *Časopis E + M (Ekonomie a Management), anglická verze*. Liberec: Hospodářská fakulta Technická univerzita v Liberci, 2003, s. 37-43. ISSN 1212-3609.
 67. KOŽÍŠKOVÁ, H., VRÁBLÍK, M. Řízení hybných sil výkonnosti a konkurenceschopnosti firmy. *Sborník z mezinárodní konference „Firma a konkurenční prostředí“ globalizace a změny konkurenčního prostředí*

- před vstupem ČR do EU*. Brno: PEF MZLU Brno, 2003, ISBN 80-7302-047-5.
68. BOČKOVÁ, K., OHNOUTKOVÁ, S., KOŽÍŠKOVÁ, H., DUPALOVÁ, P., VRÁBLÍK, M. Primární role inovačního potenciálu s podporou projektového managementu v posilování konkurenceschopnosti české výrobní firmy. *Research Into the Competitive Abilities of Czech Industrial Producers. Workshop Proceedings*. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, duben 2003. ISBN 80-7318-117-7. Tento příspěvek byl recenzován Ali Ja'afari, PhD, ME, MSc, FIE Aust., M.ASCE, CPEng, The University of Sydney.
 69. KOŽÍŠKOVÁ, H., VRÁBLÍK, M. Řízení hybných sil výkonnosti a konkurenceschopnosti firmy. *Research Into the Competitive Abilities of Czech Industrial Producers. Workshop Proceedings*. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, duben 2003. ISBN 80-7318-117-7.
 70. OHNOUTKOVÁ, S., VRÁBLÍK, M. Příspěvek k prosperitě a konkurenceschopnosti procesně řízené výrobní firmy. *Research Into the Competitive Abilities of Czech Industrial Producers. Workshop Proceedings*. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, duben 2003. ISBN 80-7318-117-7.
 71. KOŽÍŠKOVÁ, H., VRÁBLÍK, M. Firemní hybné síly. *Management, Economic and Business in new Europe*. 1. vydání. Brno: Fakulta podnikatelská, VUT Brno, duben 2003. s. 29 – 34. ISBN 80-2147-2382-X
 72. BOČKOVÁ, K., OHNOUTKOVÁ, S., KOŽÍŠKOVÁ, H., DUPALOVÁ, P., VRÁBLÍK, M. Project and Innovation Oriented Society. *Business Development and European Community*. 1. vydání. Brno: Fakulta podnikatelská, VUT Brno, květen 2003. s. 16 – 21. ISBN 80-214-2408-7
 73. KOŽÍŠKOVÁ, H., VRÁBLÍK, M. Utváření projektově a inovačně orientované společnosti *Podniky v podmínkách procesu globalizace a integrace*. 1. vydání. Ostrava: duben, 2003. s. 177- 182. ISBN 83-88402-52-8
 74. BOČKOVÁ, K., OHNOUTKOVÁ, S., KOŽÍŠKOVÁ, H., DUPALOVÁ, P., VRÁBLÍK, M. Primary Role of the Innovation Potential with the Support of Project Management in the Strengthening of the Competitiveness of Czech Production Firm. 1. vydání. Akademia rolnicza, Katedra Agrobiznesu. Kraków, Polsko, říjen 2003.
 75. BĚLÍKOVÁ, P., DUPALOVÁ, P., VRÁBLÍK, M. Analýza hybných sil a konkurenčních faktorů v podmínkách české výrobní firmy. *Sborník*

- z mezinárodní vědecké konference Ekonomika a manažment podnikov. Zvolen SR: TU vo Zvolene, 2003, s. 95-101. ISBN 80-969031-9-5.*
76. KOŽÍŠKOVÁ, H., VRÁBLÍK, M. Cesty prosperity a konkurenceschopnosti moderní firmy. *In. Faktory podnikovej úspešnosti 2003.* Liptovský Ján, 2003. SPU Nitra. v tisku
 77. BOČKOVÁ, K., OHNOUTKOVÁ, S., KOŽÍŠKOVÁ, H., DUPALOVÁ, P., VRÁBLÍK, M. Primary Role of the Innovation Potential with the Support of Project Management in the Strengthening of the Competitiveness of Czech Production Firm. *Przedsiębiorczość w agrobiznesie a rozwój obszarów wiejskich.* Kraków: Akademia Rolnicza, 2003, s.159 – 168, ISBN 0239-9342
 78. VRÁBLÍK, M., HROMKOVÁ, L., KOŽÍŠKOVÁ, H., BOČKOVÁ, K., DUFKOVÁ, M., DUPALOVÁ, P., OHNOUTKOVÁ, S., BĚLÍKOVÁ, P., DVOULETÝ, M. *Konkurenceschopnost malých a středních firem – dílčí výzkumná zpráva CEZ: J22/98:26300021* Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců. Zlín: UTB ve Zlíně, FaME ve Zlíně, 2003.
 79. VRÁBLÍK, M., KRCHOVÁ, H., HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K., *Firemní inovační politika.* 1. vydání. Zlín: FaME Zlín, 2004. FaME UTB ve Zlíně. ISBN 80-7318-250-5.
 - * 80. VRÁBLÍK, M. Pojetí a aplikace konkurenčního firemního zámku. *Sborník z mezinárodní vědecké konference Faktory podnikovej úspešnosti 2004.* Liptovský Ján, 2004, SPU Nitra
 - * 81. VRÁBLÍK, M., BĚLÍKOVÁ, P. Nástin specifických faktorů ovlivňujících prosperitu české a slovenské výrobní firmy. *Sborník z mezinárodní vědecké konference Faktory podnikovej úspešnosti 2004.* Liptovský Ján, 2004, SPU Nitra
 82. VRÁBLÍK, M., HROMKOVÁ, L., KOŽÍŠKOVÁ, H., HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K., BĚLÍKOVÁ, P., ŽAMBOCHOVÁ, H., DUPALOVÁ, P., DVOULETÝ, M. *Konkurenceschopnost malých a středních firem. Souhrnná dílčí výzkumná zpráva za období 2000 – 2004.* CEZ: J22/98:26300021 Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců. Zlín: UTB ve Zlíně, FaME ve Zlíně, 2004, 396 str.
 83. VRÁBLÍK, M. a kol. *Soubor vybraných vědeckovýzkumných prací a případových studií s orientací na konkurenceschopnost českých a průmyslových výrobců.* Recenzovaná monografie. 1. vyd. Zlín: CEED, 2004, 374 s. ISBN 80-903433-0-9
 84. VRÁBLÍK, M., BOBÁK, R., KŘEČEK, V. Nezvratnost trvalého využívání a prohlubování odkazu vzdělávání, tvořivosti, umu, rozvoje a realizace tvůrčích lidských aktivit ve firmě Baťa pro III. tisíciletí.

Sborník referátů z konference Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, květen 2005, ISBN 80-7318-294-7

Tutoring

1. KOŽÍŠKOVÁ, H. Cena rektora VUT v Brně vyhlášená u příležitosti 100. výročí VUT Brno za vynikající tvůrčí výsledky ve studiu magisterském. 2000 – Cena rektora
2. BĚLÍKOVÁ, P., DUPALOVÁ, P. Favorizující role Univerzity Tomáše Bati při utváření a realizaci projektů podnikatelských a tržních jistot výrobních firem ve Zlínském kraji. *Studentská vědecká činnost na FaME.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004 - 1. místo
3. OHNOUTKOVÁ, S. Praktická ukázka aplikace manažerského informačního systému pro podporu rozhodování v českých konkurenceschopných firmách. *Studentská vědecká činnost na FaME.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004 - 1. místo
4. VOŘECHOVÁ, E. Příspěvek k rozpracovanému projektu intenzifikace a finalizace konkurenceschopné výroby ve vybrané české firmě. *Studentská vědecká činnost na FaME.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004
5. BĚLÍKOVÁ, P., DUPALOVÁ, P. Nástin specifických faktorů ovlivňujících prosperitu české a slovenské výrobní firmy včetně favorizující role Univerzity Tomáše Bati při utváření a realizaci projektů podnikatelských a tržních jistot výrobních firem ve Zlínském kraji. *Študentské vedecké fórum 2005.* Banská Bystrica: Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici. 2005, s. 58. ISBN 80-8083-122-X - Čestné uznání

Poznámka: *) Konference přeložena do akad. roku 2005/2006

CURRICULUM VITAE AUTORA

Jméno a příjmení: Ing. Miroslav Vráblík
Datum narození: 10. 5. 1942
Bydliště: Svatopluka Čecha 360, 760 01 Zlín
E-mail: vrablik@fame.utb.cz
Stav: ženatý

Absolvovaná VŠ

- Fakulta strojní VUT v Brně
- VŠE Praha, Fakulta výrobně-ekonomická, postgraduální studium
- Liberální institut Praha

Obor studia

- Ekonomika a řízení strojírenské výroby, rok ukončení – 1970
- Ekonomika a řízení podniku, rok ukončení – 1975
- Ekonomie – ekonomický styl myšlení, rok ukončení - 1991

Průběh zaměstnání

1960 – 1975	VÚGPT Gottwaldov, výzkumný pracovník, konstruktér, specialista ekonomických analýz
1975 – 1991	GŘ ČZGP (VHJ ČZGP), vedoucí oddělení a útvarů ekonomiky a plánu
1991 – 1994	Frema, s.r.o., Zlín, vedoucí ekonomického odboru, ekonomický náměstek, ekonomický ředitel
1995 – únor 2004	FaME VUT Zlín, odborný asistent
od r. 1998 do r. 2004	ředitel Ústavu podnikové ekonomiky
březen 2004 – dosud	FaME UTB Zlín, odborný asistent

(1975 – 1986, FT VUT Brno, externí výuka oboru ekonomika, organizace a plánování)

Odborné zaměření

- Řízení inovací
- Firemní inovační politika
- Diplomová praxe

Jazykové znalosti

- rusky
- německy

Stáže a studijní pobyty

1960	Lipsko – Fritz Heckert, vývojová činnost, 1 měsíc
1969	Kijev – AV USSR, ekonomický výzkum, 10 dní
1978	Minsk – AV BSSR, ekonomický výzkum, 7 dní
1996	Berlin – EAP, TEMPUS, 7 dní
1998	Berlin – EAP, TEMPUS, 7 dní

Příloha A: Metodické zásady pro zpracování analýzy hybných sil výkonnosti, konkurenční akceschopnosti, připravenosti, jistot a stability podnikání české výrobní firmy

0. Úvodní preambule:

Autor těchto metodických zásad akceptoval, skloubil a pro praktické využití českými výrobními firmami navázal na výsledky prací v intencích [Hromková, L., Bělíková, P., Krchová, H., Keřkovský, M., Vykypěl, O. a dalších – 7, 13, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61]

1. Zevrubně je dále charakterizována česká výrobní firma s důrazem na její výrobní program a výrobní profil.
2. V převážné míře využijeme metody analýzy v tom smyslu, že při poznání se vychází z nerozlišené celistvosti jevů; pomocí analýzy myšlenkově rozčleňujeme skutečnost na její části, elementy, vlastnosti, relace a procesy. Tento postup nám umožňuje poznat jednotlivé stránky zkoumaného jevu. Neodmyslitelnou součástí analýzy se stává kritika. Ta nám pomáhá rozhodnout o tom, zda literární prameny odpovídají skutečnosti. Analýza sama o sobě však nestačí ke komplexnímu řešení určitého problému, k tomu je nutno poznávat vztahy mezi jednotlivými částmi, vlastnostmi a stránkami věci. Snažíme se objevovat vnitřní souvislosti předmětu, jeho fungování, dynamiku a tím celkovou povahu jevu.
3. Aplikujeme prioritně bodové hodnocení. Při volbě určité odpovědi přidělujeme body od 1 do 10 s tím, že maximální počet bodů 10 vyjadřuje situaci, kdy by všichni respondenti firmy shodně přisoudili posuzovanému rozvojovému a utvářejícímu procesu či dílčímu kroku nejvyšší hodnocení v diagnostikační škále – pásmu bodů, následovně:

Pásmo bodů	Příklad č.1	Příklad č.2	Příklad č.3	Příklad až č.n
0-20 bodů	- špatné	- velmi malé	- velmi pomalé	- apod.
21-40 bodů	- nedosti dobré	- poměrně malé	- spíše pomalé	- apod.
41-60 bodů	- dostatečné	- ani velké ani malé	- dosti rychlé	- apod.
61-80 bodů	- dobré	- značně velké	- velmi rychlé	- apod.
81-100bodů	- výborné	- velmi velké	- okamžité	- apod.

4. V podmínkách vybrané české výrobní firmy provádíme anonymní dotazníkový průzkum dle příloh u cca 21 a více zaměstnanců a manažerů firmy. Těžiště analýzy je směřováno do oblasti analýzy hybných sil výkonnosti, respektive následné konkurenceschopnosti firmy.
 - a) První hybnou sílu výkonnosti, respektive konkurenceschopnosti firmy pojmáme jako P_1 – „tržní rasance a flexibilita firmy“; druhou hybnou sílu pojmáme jako P_2 – „jistota a stabilita firmy“ a třetí hybnou sílu jako P_3 – „schopnost realizace rozvojových změn firmy“. Základní kámen P_1 = symbióza mise a vize, cílů, strategie, distribuce a controllingu, tedy „co a jak prodat“. Základní kámen P_2 = symbióza procesů, řízení, ekonomiky, informatiky, lidí a organizační struktury, tedy „co a jak vyrobit“. Základní kámen P_3 = je dán realizovanými inovacemi, zvyšováním produktivity, hledáním a prosazováním úspor, zlepšováním kvality a reengineeringu, tedy „co a jak inovovaného vyrobit“.
V případě hodnocení firmy Baťa označujeme základní kameny P^*_1 , P^*_2 , P^*_3 dle (Obr. 7).
 - b) Samostatnou část analýz tvoří dílčí posouzení působení Porterových sil v členění S_1 , S_2 , S_3 , S_4 , S_5 .
 - c) Závěr analýzy dotváří dílčí analýza možného ohrožení firmy z titulu působení síly vlivů, tendencí a účinků makrookolí M_0 .
5. Komentujeme a shrnujeme výsledky z 220 odpovědí za každou českou výrobní firmu.
6. Získané firemní informace se po vymezení zkoumaného souboru stanou předmětem statistického vyhodnocení pro účel mezifiremního srovnání výkonnostního a konkurenčního postavení.
7. Metodické zásady včetně 22 formulářů jsou respondenty ABS souběžně, v kontextu historického přístupu, aplikovány na firmu Baťa Zlín.

Zlín, únor 2006

Miroslav Vráblík
ÚPE FaME UTB ve Zlíně

Přílohy: 22 formulářů

Analýza hybné síly P₁ - MISE A VIZE

Analýza hybných sil: P ₁ - "tržní rasance a flexibilita firmy"			
: P ₂ - "jistoty a stabilita firmy"			
: P ₃ - "schopnost realizace rozvojových změn firmy"			
Klíčová firemní oblast	Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky	P ₁ / 1	∅ součtu bodů
		MISE A VIZE	
č. 1	Mise a vize jsou podřízeny cíle, strategie, distribuce a controlling firmy.		
č. 2	Mise a vize firmy má skutečnou realizační bázi.		
č. 3	Mise a vize firmy zabezpečuje úspěch u zákazníků.		
č. 4	Mise a vize vytváří prostor pro servis u zákazníka.		
č. 5	Mise a vize firmy je přehodnocována pro účel posílení hybné síly P ₁ .		
č. 6	Mise a vize utváří adresně hlavní cíl firmy.		
č. 7	Mise a vize firmy odráží adresnou orientaci na trh.		
č. 8	Mise a vize dávají reálný základ pro strategické firemní alternativy.		
č. 9	Firemní vize vyjadřuje jasnou orientaci na export firmy.		
č. 10	Mise vyjadřuje jasnou představu o efektivní firmě.		
Bodová škála 1 ÷ 10			Celkem bodů
		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Analýza hybné síly P₁ - CÍLE

Klíčová firemní oblast Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		P ₁ / 2								∅ součtu bodů		
		CÍLE										
č. 1	Cíle vycházejí ze slabých a silných stránek firmy ve vztahu ke konkurentům.											
č. 2	Cíle ve firmě se přehodnocují ve vztahu ke zvolené strategii.											
č. 3	Cesty k firemním cílům jsou alternativní.											
č. 4	Cíle firmy odrážejí misi a vizi.											
č. 5	Cíle jsou postaveny na finančních, materiálních a personálních zdrojích.											
č. 6	Cíle charakterizují čeho chce firma skutečně dosáhnout.											
č. 7	Hlavní firemní cíl je dopracován do odvozených cílů.											
č. 8	Hlavní cíl firmy odráží maximalizaci bohatství vlastníků podniku.											
č. 9	Cíle firmy naplňují maximalizaci výnosnosti investic.											
č. 10	Cíle odrážejí nezbytný potenciální výzkum a vývoj ve firmě.											
Bodová škála 1 ÷ 10										Celkem bodů		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Analýza hybné síly P₁ - STRATEGIE

Klíčová firemní oblast Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		P ₁ / 3									∅ součtu bodů	
		STRATEGIE										
č. 1	Strategie firmy míří skutečně do vzdálenější budoucnosti.											
č. 2	Strategie zajišťuje firmě specifickou konkurenční výhodu.											
č. 3	Strategie určuje základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy apod.											
č. 4	Strategie sleduje dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím.											
č. 5	Strategie určuje zásadním způsobem úkoly pro taktické a operativní řízení.											
č. 6	Firemní strategie je základem plánu postupu k dosahování firemních cílů.											
č. 7	Varianty strategie firmy jsou kompatibilní.											
č. 8	Firemní strategie naplňuje princip permanentnosti.											
č. 9	Firemní strategie naplňuje princip tvůrčího přístupu.											
č. 10	Firemní strategie je postavena tak, že umožňuje práci s rizikem v čase.											
Bodová škála 1 ÷ 10											Celkem bodů	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Analýza hybné síly P₁ - DISTRIBUCE

Klíčová firemní oblast Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		P ₁ / 4										∅ součtu bodů
		DISTRIBUCE										
č. 1	Distribuce firmy je postavena na strategických alternativách a flexibilitě.											
č. 2	Distribuce firmy je zaměřena do oblasti expanze, omezení, stability či jejich kombinací.											
č. 3	Distribuce firmy je posuzována z pohledu rizik.											
č. 4	Zabezpečovány jsou všechny dostupné firemní cesty pro účinnou distribuci.											
č. 5	Neexistuje přímá blokáda dosavadních distribučních cest.											
č. 6	Firma má vybudovány aktivní distribuci na zahraniční trhy.											
č. 7	Firma má vybudovány distribuci jako systém.											
č. 8	Součástí firemní distribuce je účinná propagace a komunikace.											
č. 9	Firma má vybudován obchodní provoz jako systém.											
č. 10	Firma buduje moderní skladovou technologii.											
Bodová škála 1 ÷ 10												Celkem bodů
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Analýza hybné síly P₁ - CONTROLLING

Klíčová firemní oblast Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		P ₁ / 5										∅ součtu bodů	
		CONTROLLING											
č. 1	Controlling je pojímán jako účinný nástroj firemního řízení.												
č. 2	Controlling ve firmě zahrnuje stanovení cílů a úkolů a jejich srovnávání přes plán.												
č. 3	Controlling ve firmě zjišťuje odchylky a způsoby zajištění jejich odstaňování.												
č. 4	Controlling ve firmě plní poradenskou činnost pro řídící pracovníky.												
č. 5	Controlling plní firemní koordinační funkci.												
č. 6	Controlling ve firmě se podílí na plánu podnikového zisku.												
č. 7	Firemní controlling není zaměňován s interním auditem.												
č. 8	Firemní controlling slouží k přezkušování stanovených firemních cílů.												
č. 9	Firemní controlling účinně působí na čtvrtletní firemní plány.												
č. 10	Firemní controlling ovlivňuje přípravu kalkulací.												
Bodová škála 1 ÷ 10												Celkem bodů	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Analýza hybné síly P₂ - PROCESY

Klíčová firemní oblast Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		P ₂ / 1										∅ součtu bodů
		PROCESY										
č. 1	Procesy ve firmě jsou pokryty a řídí se dle norem ISO.											
č. 2	Firma má jasno v tom, co je to procesní řízení.											
č. 3	Firemní procesy řízení odrážejí nezbytné změny.											
č. 4	Realizované firemní procesy vedou k jistotě a stabilitě firmy.											
č. 5	Založené firemní procesy řeší problémy a nedostatky firmy.											
č. 6	Procesy se ve firmě dělí na dílčí a podružné.											
č. 7	Realizované firemní procesy vyvolávají změny v organizaci firmy.											
č. 8	Založené procesy jsou dostačující pro řešení nových problémů a úkolů ve firmě.											
č. 9	Založené procesy utvářejí vytyčené firemní plány.											
č. 10	Procesy jsou postaveny na plánování změn, implementaci, metodách a dosavadních prakt. zkušenostech firmy.											
Bodová škála 1 ÷ 10												Celkem bodů
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Analýza hybné síly P₂ - ŘÍZENÍ

Klíčová firemní oblast Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		P ₂ / 2								∅ součtu bodů		
		ŘÍZENÍ										
č. 1	Firma uplatňuje demokratický styl řízení.											
č. 2	Firma má vybudován systém řízení a jeho normu.											
č. 3	Systém řízení firmy má vybudován zpětnou vazbu mezi majiteli a zaměstnanci.											
č. 4	Systém řízení firmy odráží komplex firemních změn.											
č. 5	Systém řízení zabezpečuje firemní plánování, organizování, zabezpečování a kontrolu.											
č. 6	Systém řízení ve firmě zajišťuje nejprve zjednodušení procesů a následně její optimalizaci.											
č. 7	Systém řízení firmy zabezpečuje co centralizovat a co decentralizovat.											
č. 8	Systém řízení firmy využívá nejmodernější a nejúčinnější metody.											
č. 9	Systém řízení firmy pojímá oblast auditu.											
č. 10	Systém řízení firmy spoluutváří moderní organizační strukturu podniku.											
Bodová škála 1 ÷ 10										Celkem bodů		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Analýza hybné síly P₂ - EKONOMIKA

Klíčová firemní oblast Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		P ₂ / 3										∅ součtu bodů
		EKONOMIKA										
č. 1	Firma je dostatečně vybavena hospodářskými prostředky a pracovníky.											
č. 2	Podnikové činnosti se opírají o zajištěnou majetkovou a kapitálovou strukturu.											
č. 3	Firma analyzuje vztahy mezi náklady, výnosy a ziskem.											
č. 4	Firma má vybudovaný systém vazeb marketingu a inovací.											
č. 5	Nákupní činnosti jsou ve firmě řízeny tak, aby nenastaly propady ve výrobě a nevznikaly ztráty.											
č. 6	Firma má dostatečnou provozní kapacitu výrob.											
č. 7	Firma rozšiřuje svůj majetek.											
č. 8	Firma aplikuje moderní způsoby finančního řízení.											
č. 9	Firma kooperuje a fúzuje úspěšně s jinými firmami.											
č. 10	Firma má založenu efektivní rozborovou činnost.											
Bodová škála 1 ÷ 10												Celkem bodů

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Analýza hybné síly P₂ - INFORMATIKA

Klíčová firemní oblast		P ₂ / 4								∅ součtu bodů		
		INFORMATIKA										
č. 1	Firma pokládá informace pro vlastní řízení za jeden z nejcennějších zdrojů.											
č. 2	Firma má účinný a efektivní informační systém.											
č. 3	Firma sleduje informační systémy spolu s vlivy tuzemského a zahraničního trhu.											
č. 4	Zodpovědní pracovníci ve firmě mají volný přístup k informacím.											
č. 5	Firma rozvíjí informace o vnitropodnikových procesech.											
č. 6	Firma využívá v plném rozsahu informací v rozhodovacích procesech.											
č. 7	Adekvátní informace jsou k dispozici všem pracovníkům firmy.											
č. 8	Pracovníci mají "zájem" o tzv. informační povinnost.											
č. 9	Informační systém umožňuje prosazovat výrazné změny v řízení firmy.											
č. 10	Firma je komplexně připravena zavádět nejmodernější IS/IT.											
Bodová škála 1 ÷ 10										Celkem bodů		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Analýza hybné síly P₂ - PRACOVNÍCI

Klíčová firemní oblast Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		P ₂ / 5										∅ součtu bodů
		PRACOVNÍCI										
č. 1	Firma uplatňuje v plném rozsahu pozitivní řízení lidských zdrojů.											
č. 2	Firma má zřízen útvar pro řízení lidských zdrojů.											
č. 3	Zaměstnanci znají zpětnou vazbu z politiky řízení lidských zdrojů.											
č. 4	Firma analyzuje jednotlivá zaměstnanecká místa.											
č. 5	Firma vytváří technické podmínky související s bezpečností práce pracovníků.											
č. 6	Firma má vybudovány pracovní režimy, úvazky, přestávky apod.											
č. 7	Firma oceňuje a zabezpečuje jednotlivá pracovní místa.											
č. 8	Firma má vypracovány kritéria a používá metody hodnocení výkonu pracovníků.											
č. 9	Firma má vybudován systém výběru nových spolupracovníků.											
č. 10	Firma reaguje na nabídky trhu práce.											
Bodová škála 1 ÷ 10												Celkem bodů
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Analýza hybné síly P₂ - ORGANIZACE

Klíčová firemní oblast		P ₂ / 6								∅ součtu bodů		
		ORGANIZACE										
Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky												
č. 1	Firma má zmapovány faktory ovlivňující strukturu její organizace.											
č. 2	Změnám organizace předchází prioritně změny procesní.											
č. 3	Záměrem firmy je vznik procesně orientované firmy.											
č. 4	Firma neuvažuje o zásadní změně dosavadní organizační struktury.											
č. 5	Firma buduje realizační týmy pro složitější výroby.											
č. 6	Firma uvažuje o svých odloučených pracovištích na úseku servisu.											
č. 7	Firma má rozpracovány delegace a pravomoci pracovníků.											
č. 8	Organizační struktura je dostatečně flexibilní vůči možným změnám v chování zákazníků.											
č. 9	Firma uvažuje s reorganizací a posílením útvaru prodeje.											
č. 10	Firma buduje účinný marketingový útvar.											
Bodová škála 1 ÷ 10										Celkem bodů		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Analýza hybné síly P₃ - INOVACE

Klíčová firemní oblast Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		P ₃ / 1										∅ součtu bodů
		INOVACE										
č. 1	Inovační a výroková politika firmy je odvinuta od požadavků zákazníků.											
č. 2	Firemní inovace jsou srovnatelné s tuzemskou a světovou úrovní.											
č. 3	Zisk z inovací je postačující pro rozvojové záměry firmy.											
č. 4	Firma buduje útvar technického rozvoje.											
č. 5	Technický rozvoj bude pro firmu prioritní před dílčími komerčními zakázkami.											
č. 6	Firma má některý z udělených patentů nebo užitných vzorů.											
č. 7	Vývoj produktivity firmy je spjat s realizovanými inovacemi.											
č. 8	Firma pokládá zvyšování produktivity a inovačního potenciálu za svoji prioritu.											
č. 9	Firma se řídí heslem "Inovuj, nebo nepřežiješ!".											
č. 10	Inovační rozvoj firmy je založen na znalostech lidí ve firmě.											
Bodová škála 1 ÷ 10												Celkem bodů
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Analýza hybné síly P₃ - PRODUKTIVITA

Klíčová firemní oblast Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		P ₃ / 2								∅ součtu bodů		
		PRODUKTIVITA										
č. 1	Firma posuzuje pravidelně míru využití zdrojů vůči konečnému produktu.											
č. 2	Všichni pracovníci firmy vědí, jak zvyšovat firemní produktivitu.											
č. 3	Pracovníci firmy jsou pravidelně seznamováni s dosaženou produktivitou.											
č. 4	Firma provádí změny za účelem zvyšování produktivity.											
č. 5	Růst produktivity ve firmě souvisí s plánovanými a implementovanými změnami.											
č. 6	Firma provádí pravidelně rozbor své produktivity.											
č. 7	Firma má s ohledem na růst produktivity odpovědi na to, co změnit, čeho dosáhnout a jaké změny uskutečnit.											
č. 8	Firma řeší problém růstu produktivity z problému likvidity nebo nízké produktivity.											
č. 9	Firma dokáže zvyšovat produktivitu pokud se dostane do krize své výkonnosti.											
č. 10	Firma zná produktivitu svých konkurenčních rivalů.											
Bodová škála 1 ÷ 10										Celkem bodů		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Analýza hybné síly P₃ - ÚSPORY

Klíčová firemní oblast Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		P ₃ / 3										∅ součtu bodů	
		ÚSPORY											
č. 1	Firma má zpracován plán úsporných opatření.												
č. 2	Firma má vyvážený postoj j úsporám nepotřebných a současně potřebných pracovníků.												
č. 3	Firma má jasno v úsporách technických prostředků.												
č. 4	Firma prosazuje úsporný plán při realizaci svých výrobků.												
č. 5	Firma realizuje plán úspor v oblasti technologií.												
č. 6	Firma realizuje plán úspor v oblasti surovin a materiálu.												
č. 7	Firma prosazuje plán úspor u stavajících strojů a zařízení.												
č. 8	Firma realizuje energetické úspory.												
č. 9	Firma prosazuje úspory na úseku organizace výroby.												
č. 10	Roční plán úspor firmy je odrazem naplňování firemní strategie a cílů.												
Bodová škála 1 ÷ 10												Celkem bodů	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Analýza hybné síly P₃ - KVALITA

Klíčová firemní oblast		P ₃ / 4	∅ součtu bodů
		KVALITA	
č. 1	Firma je připravena uspokojit zákazníka ze stran norem ISO i při vstupu ČR do EU.		
č. 2	Firma má založen útvar nebo funkci manažera kvality výrobků.		
č. 3	Ve firmě existuje roční plán zvedení kvalitativních opatření ve výrobě.		
č. 4	Firma je připravena předkládat výkaz o kvalitě svých výrobků.		
č. 5	Firma vyhodnocuje pravidelně vady a zmetky ve výrobním procesu.		
č. 6	Všichni pracovníci firmy jsou zainteresováni na firemní kvalitě.		
č. 7	Firma má vlastní směrnici řízení kvality a jakosti a využívá jí.		
č. 8	Firma má informace o systému řízení kvality u svých konkurentů.		
č. 9	Firma pokládá zvyšování kvality za prioritní změnu ve výrobě.		
č. 10	Firma má vyčleněny finanční prostředky a využívá je ke zvyšování kvality.		
Bodová škála 1 ÷ 10			Celkem bodů
		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Analýza hybné síly P₃ - REENGINEERING

Klíčová firemní oblast Rozvojové a utvářející firemní procesy a dílčí kroky		P ₃ / 5										∅ součtu bodů
		REENGINEERING										
č. 1	RE je pro firmu příležitostí ke konkurenční výhodě a radikálním změnám.											
č. 2	Firemní RE zabezpečuje zvyšování intenzity práce resp. produktivity práce.											
č. 3	Firemní RE zabezpečuje zvyšování obrátu.											
č. 4	Firemní RE zabezpečuje snižování nákladů.											
č. 5	Firma provádí RE zásadně.											
č. 6	Firma provádí RE radikálně.											
č. 7	Firma neprovádí RE dramaticky.											
č. 8	Firemní RE vyvolává pozitivní dělbu práce.											
č. 9	Firemní RE zabezpečuje vysoce účinnou komunikaci.											
č. 10	Firemní RE zabezpečuje zvyšování produktivity a realizaci úspor.											
Bodová škála 1 ÷ 10												Celkem bodů
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Analýza síly S₁ -Vyjednávací síla dodavatelů

Dílčí problémy č. 1 až č. 10 vyjadřující "míru ohrožení" jistot, rozvoj a stability dané firmy (bodovým hodnocením dílčích problémů)		S ₁	Vyjednávací síla dodavatelů							∅ součtu bodů		
č. 1	Počet a význam dodavatelů Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká. Dodavatelů je mnoho (1 bod)...málo (10 bodů)											
č. 2	Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů? Ano, velká hrozba (1 bod)...ne, malá hrozba (10 bodů)											
č. 3	Význam odběratelů pro dodavatele Čím menší je význam dodavatelů pro odběratele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů. Velký význam (1 bod)...malý význam (10 bodů)											
č. 4	Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů. Nepravděpodobná (1 bod)...velmi pravděpodobná (10 bodů)											
č. 5	Organizovanost pracovní síly v odvětví Čím organizovanější (např. odbory), tím větší vyjednávací síla – toto platí speciálně pro trhy práce! Nízká (1 bod)...vysoká (10 bodů)											
č. 6	Existence integrace dodavatelů. Malá hrozba (1 bod) ... silná hrozba (10 bodů)											
č. 7	Roztroušenost přímých klíčových dodavatelů. Malá hrozba (1bod) ... značná hrozba (10 bodů)											
č. 8	Obchodní značka dodavatelů. Slabá = neúspěch u odběratelů (1bod) ... silná = ekonomický úspěch u odběratelů (10 bodů)											
č. 9	Progresivní fúze dodavatelů s odběrateli. Nevýhodná (1 bod) ... ekonomicky výhodná (10 bodů)											
č. 10	Nezájem výrobců fúzovat s odběrateli na firmu světové třídy. Malá hrozba na trhu (1 bod) ... značné ohrožení výrobců na trhu (10 bodů)											
Bodová škála 1 ÷ 10 (1 bod- nejnižší, 10 bodů nejvyšší)											Celkem bodů	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Analýza síly S_2 - Síla hrozby vstupu do odvětví

Dílčí problémy č. 1 až č. 10 vyjadřující "míru ohrožení" jistot, rozvoj a stability dané firmy (bodovým hodnocením dílčích problémů)		S_2	Síla hrozby vstupu do odvětví	ϕ součtu bodů								
č. 1	Economies of scale - Úspory z rozsahu Jestliže redukce nákladů z rozšíření obchodních aktivit je velká, pak existuje menší hrozba vstupu (malí začínající konkurenti nemají v odvětví šanci). Úspory z rozsahu se mohou projevat různými formami – redukcí výrobních nákladů, distribučních nákladů, atd. Úspory z rozsahu jsou velké (1 bod)...malé (10 bodů)											
č. 2	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou roli hraje také riziko podnikání, potřeba know-how atd. Kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1 bod)...nízká (10 bodů)											
č. 3	Přístup k distribučním kanálům Čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví. Přístup k distribučním kanálům je obtížný (1 bod)...snadný (10 bodů)											
č. 4	Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd. Ano (1 bod)...ne (10 bodů)											
č. 5	Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle. Není snadný (1 bod)...je snadný (10 bodů)											
č. 6	Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby. Je vysoká (1 bod)...je nízká (10 bodů)											
č. 7	Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferencované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější. Diferenciace vysoká (1 bod)...diferenciace nízká (10 bodů)											
č. 8	Vládní politika Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví? (dotace, licence, antimonopolní politika, atd.). Negativně (1 bod)...pozitivně (10 bodů)											
č. 9	Vývoj po případném vstupu do odvětví Jestliže může nová firma po vstupu do odvětví relativně snadno „couvnout“, pak je hrozba vstupu vyšší. „cesta zpět“ je obtížná (1 bod)...„cesta zpět“ je snadná (10 bodů)											
č. 10	Fúze firem v odvětví. Vysoká (1 bod) ... nízká (10 bodů)											
Bodová škála 1 ÷ 10 (1 bod- nejnižší, 10 bodů nejvyšší)				Celkem bodů								
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Analýza síly S₃ - Vyjednávací síla zákazníků

Dílčí problémy č. 1 až č. 10 vyjadřující "míru ohrožení" jistot, rozvoj a stability dané firmy (bodovým hodnocením dílčích problémů)		S ₃	Vyjednávací síla zákazníků	∅ součtu bodů
č. 1	Počet významných zákazníků Je-li významný podíl obrátu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká. Mnoho drobných zákazníků (1 bod)...několik málo významných zákazníků (10 bodů)			
č. 2	Význam výrobku/služby pro zákazníka Výrodek / služba je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích. Výrodek je pro zákazníka velmi významný (1 bod)...nevýznamný (10 bodů)			
č. 3	Zákazníkovy "switching costs" (náklady přechodu ke konkurenci) Jsou-li vysoké, opak je zákazníkova vyjednávací síla nižší. Jsou vysoké (1 bod)...nízké (10 bodů)			
č. 4	Hrozba zpětné integrace Znamená, že zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví a mj. se začít zásobovat sám. Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1 bod)...vysoce pravděpodobná (10 bodů)			
č. 5	Ziskovost zákazníka Je-li zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla je nižší (může být při jednání velkorysejší). Vysoká (1 bod)...nízká (10 bodů)			
č. 6	Tlak zákazníků na kvalitu výrobce. Méně častý (1 bod) ... častý (10 bodů)			
č. 7	Tlak zákazníků na servis výrobce. Malý (1 bod)... značný (10 bodů)			
č. 8	Tlak zákazníků v kombinaci kvalita - servis výrobce. Malý (1 bod) ... velký (10 bodů)			
č. 9	Koncentrace spolupracujících zákazníků. Nedůsledná (1 bod) ... důsledná (10 bodů)			
č. 10	Možnost substituce nových výrobců. Nepravděpodobná (1 bod)... pravděpodobná (10 bodů)			
Bodová škála 1 ÷ 10 (1 bod- nejnižší, 10 bodů nejvyšší)				Celkem bodů

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Analýza síly S₄ - Síla hrozby substitutů

Dílčí problémy č. 1 až č. 10 vyjadřující "míru ohrožení" jistot, rozvoj a stability dané firmy (bodovým hodnocením dílčích problémů)		S ₄	Síla hrozby substitutů	∅ součtu bodů
č. 1	Existence mnoha substitutů na trhu. Málo, resp. žádné substituty (1 bod)...mnoho substitutů (10 bodů)			
č. 2	Konkurence v odvětví substitutů Je-li konkurence v odvětví substitutů větší, pak mohou být jejich výrobci ke vstupu do „našeho“ odvětví více motivováni. Nízká (1 bod) ...vysoká (10 bodů)			
č. 3	Hrozba substitutů v budoucnu? Objeví se? Pravděpodobnost, že se objeví je nízká (1 bod)...vysoká (10 bodů)			
č. 4	Vývoj cen substitutů Jejich ceny se budou spíše snižovat nebo zvyšovat? Zvyšovat (1 bod)...snižovat (10 bodů)			
č. 5	Užitné vlastnosti substitutů Budou se zlepšovat nebo zhoršovat?Zhoršovat (1 bod)...zlepšovat (10 bodů)			
č. 6	Náklady kupujícího za substituty. Vysoké (1 bod) ... nízké (10 bodů)			
č. 7	Substituce produkt místo produktu. Pomalá (1 bod)...rychlá (10 bodů)			
č. 8	Soutěž substitutů o poptávku. Obtížná (1 bod)...snadná (10 bodů)			
č. 9	Vyloučení ze soutěže. Pomalé (1bod)...rychlé (10 bodů)			
č. 10	Ovlivňování ekologie a životního prostředí substituty. Negativní (1 bod) ... pozitivní (10 bodů)			
Bodová škála 1 ÷ 10 (1 bod- nejnižší, 10 bodů nejvyšší)				Celkem bodů
				0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Analýza síly S₅ - Síla konkurenční rivality v odvětví

Dílčí problémy č. 1 až č. 10 vyjadřující "míru ohrožení" jistot, rozvoj a stability dané firmy (bodovým hodnocením dílčích problémů)		S ₅	ϕ
		Síla konkurenční rivality v odvětví	
č. 1	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak rivalita v odvětví roste. Málo přibližně stejně silných konkurentů (1 bod)...hodně přibližně stejně silných konkurentů (10 bodů)		
č. 2	Růst odvětví Jestliže poptávka po výrobcích/službách v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší. Vysoký růst poptávky (1 bod)...malý růst poptávky (10 bodů)		
č. 3	Podíl čistého jmění/prodeje – velké fixní náklady Vysoké fixní náklady jsou příčinou tlaku na využívání kapacit a také na snižování cen, tudíž stimulují konkurenční boj Nízký (1 bod) ...vysoký (10 bodů)		
č. 4	Diferenciace výrobků/služeb Čím vyšší diference výrobků/služeb, jejich image, tím vyšší je ochrana proti konkurenci, tím nižší rivalita v odvětví. Zákazník je výrobku/službě věrnější. Vysoká diference výrobků/služeb (1 bod)... nízká diference (10 bodů)		
č. 5	Diferenciace konkurentů Jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, zemí původu, přístupy ke konkurenčnímu boji, pak je konkurenční rivalita vyšší. Vývoj je hůře předvídatelný, mohou se vyskytovat překvapení, atd. Nízká diference konkurentů (1 bod)...vysoká diference konkurentů (10 bodů)		
č. 6	Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích? Jestliže ano, pak je konkurenční rivalita větší. Kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích (1 bod)...ve větších (10 bodů)		
č. 7	Intenzita strategického úsilí Jestliže je větší počet konkurentů v odvětví systematicky zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká. Intenzita strategického úsilí malá (1 bod) ...vysoká (10 bodů)		
č. 8	Náklady odchodu z odvětví Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se zde snaží udržet. Tyto náklady mohou mít např. podobu uzavřených dlouhodobých kontraktů, nesplacených půjček, realizovaných investic, strategických partnerství, zásob hotových výrobků, emocionálních postojů vlastníků, tradice, atd. Náklady odchodu jsou nízké (1 bod)... vysoké (10 bodů)		
č. 9	Charakter konkurence, postoj k business etice Konkurence se může odvíjet buď formou „gentlemanské“ konkurence, nebo gangsterskými formami. Konkurence typu gentleman (1 bod)... gangster (10 bodů)		
č. 10	Šíře konkurence Konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt (např. cenu) a nebo může být široká, uskutečňovaná více formami. Ve druhém případě je rivalita vyšší. Konkurence je omezená jenom na určitý aspekt (1 bod)... je široká (10 bodů)		
Bodová škála 1 + 10 (1 bod- nejnižší, 10 bodů nejvyšší)			Celkem bodů

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Analýza možného ohrožení firmy z titulu působení síly vlivů, tendencí a účinků makrookolí Mo

Dílčí problémy č. 1 až č. 10 vyjadřující akční rádius firemní akceptace či absence vlivů, tendencí a účinků makrookolí (bodovým hodnocením dílčích problémů)		Mo	Síla vlivů, tendencí a účinků makrookolí										∅			
													součtu bodů			
č. 1	Makroekonomické okolí (indikátory míry ekonomického růstu, úrokové míry, směnného kursu, míry inflace)															
č. 2	Technologické okolí (především nové technologie výroby)															
č. 3	Sociální okolí (sociální změny vyvolávající buď příležitosti či hrozby)															
č. 4	Demografické okolí (faktory přeměny složení populace)															
č. 5	Politické okolí (politické a ekonomické oparace v jiných zemích)															
č. 6	Legislativní okolí (antitrustové zákony, omezování dominantního postavení na trhu, ekologie a životní prostředí)															
č. 7	Světové okolí (nadměrné podnikání, mezinárodní spolupráce, expanze v podnikání)															
č. 8	Globalizační okolí (monitorování vlivů, globalizace pro účel tvorby strategií a chování aktivity v globalizačním dění)															
č. 9	Regionalizační okolí (rozvoj regionů, formování regionální spolupráce, vznik klastrů)															
č. 10	Integrace české ekonomiky (faktory konkurence a mezinárodní spolupráce, vědeckovýzkumná, výrobní a obchodní sítě)															
Bodová škála 1 ÷ 10 (1 bod- firemní akceptace, 10 bodů firmní absence)																Celkem bodů
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			