

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

Fakulta podnikatelská

Ústav ekonomiky a managementu

Ing. Robert Zich

**ROZVOJ MANAGEMENTU JAKO FAKTORU BUDUJÍCÍHO
KONKURENCESCHOPNOST FIRMY**

**DEVELOPMENT OF MANAGEMENT AS THE FACTOR
FORMING THE COMPETITIVENESS OF COMPANY**

ZKRÁCENÁ VERZE PhD THESIS

Obor: Řízení a ekonomika podniku

Školitel: Prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

Oponenti: Prof. Ing. Ladislav Blažek, DrSc.
Doc. Ing. Josef Kubík, CSc.
Doc. Ing. Jan Solař, CSc.

Datum obhajoby: 22. 2. 2002

KLÍČOVÁ SLOVA

konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, management, úspěchuschopnost

KEYWORDS

competitiveness, competitive advantage, management, success-ability

Práce uložena na oddělení pro vědu a výzkum FP VUT v Brně

© Robert Zich

ISBN 80-214-2278-5

ISSN 1213-4198

OBSAH

OBSAH.....	3
1 VÝCHODISKA A CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE.....	5
1.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ, ŘEŠENÉHO PROBLÉMU A HYPOTÉZ.....	5
1.2 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE	8
2 METODY POUŽITÉ PRO ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE.....	9
2.1 KLASIFIKACE PROBLÉMŮ ŘEŠENÝCH V DISERTAČNÍ PRÁCI A HYPOTÉZ	9
2.1.1 <i>Definování problému.....</i>	9
2.1.2 <i>Hypotéza.....</i>	9
2.2 ZÁKLADNÍ METODY POUŽITÉ PŘI ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
2.3 METODIKA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	11
2.3.1 <i>Vlastní dotazník.....</i>	12
2.3.2 <i>Výběr firem.....</i>	12
2.3.3 <i>Provedení dotazníkového šetření</i>	13
2.4 ZDROJE INFORMACÍ VYUŽITÉ PŘI ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE	13
3 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	15
4 HLAVNÍ VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE.....	17
4.1 VYMEZENÍ POJÍMÁNÍ KONKURENCE	17
4.2 VYMEZENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY	19
4.2.1 <i>Vztah konkurenceschopnosti a úspěchu.....</i>	20
4.3 VYMEZENÍ VAZBY MEZI AKTIVITAMI MANAGEMENTU A TVORBOU KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY	21
5 ZÁVĚR.....	23
6 LITERATURA	25
7 ŽIVOTOPIS AUTORA DISERTAČNÍ PRÁCE.....	32

1 VÝCHODISKA A CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

Řešení témat z oblasti managementu představuje v podmínkách České republiky celou řadu problémů. Přestože jsou některé z nich ve vyspělých západních ekonomikách již vyřešeny nebo alespoň řešeny, jejich opětovné zkoumání v našich podmínkách se zdá být nutností. Je totiž faktem, že vývoj v České republice a pravděpodobně také vývoj v ostatních postsocialistických zemích, představuje značně nestandardní etapu ve vývoji společnosti. Prostředí, které zde bylo vytvořeno, zpravidla není příliš dobře popsáno a má odlišné charakteristiky od vývoje, kterým procházely současné vyspělé země jako je Německo, Francie, Velká Británie, USA, Japonsko a další. Není vždy možné posuzovat stávající stav měřítky a postupy užívanými v těchto zemích, protože tyto nikdy nebyly vystaveny a testovány v podmínkách podobných našim.

Zaměříme-li se na oblast managementu, konkurence a rozvoje konkurenceschopnosti v českých firmách,¹ je třeba tyto fakty brát v úvahu. Rozhodně není možné jednoduše aplikovat postupy popsané teorií a používané v praxi zahraničních a nadnárodních firem. Podmínky v České republice vyžadují mnohé modifikace a případně hledání zcela nových postupů a definic. Tyto ovšem zpětně mohou být velmi přínosné také pro globální prostředí. K tomuto tvrzení opravňuje to, že přestože naše firmy začínaly s odlišnými podmínkami a jsou v odlišném prostředí, směřují k těmto cílům jako jejich zahraniční konkurenti. To je nutí hledat netradiční a nové přístupy, které mohou výrazně obohatit celosvětovou teorii či praxi managementu a podnikání jako takové a to nejen v pozitivním, ale také bohužel i v negativním smyslu.

Ve zpracování této disertační práce se popsané skutečnosti odráží ve dvou aspektech. Prvním je to, že práce jednoznačně vychází ze stávajícího nestandardního stavu a z očekávaného vývoje směrem k vyspělým ekonomikám a společností. Druhým aspektem je to, že přes uvedené rozdíly jsou závěry využitelné nejen pro české firmy a české prostředí, ale mohou být využitelné v rámci globálního rozvoje teorie a praxe managementu.

1.1 Vymezení základních pojmů, řešeného problému a hypotéz

Při vymezení základních pojmů a řešeného problému je možné vycházet z obecného tvrzení:

„Chce-li firma uspět v současném konkurenčním prostředí - konkurenci - musí být především konkurenceschopná.“

¹ Termín „česká firma“ je do jisté míry nepřesný. Rozhodující zde není otázka vlastníka, ale spíše prostředí, ve kterém firma funguje a zaměstnanci, které zaměstnává.

Toto jednoduché konstatování s sebou totiž přináší nejméně čtyři základní a tři doplňující, nicméně neméně důležité otázky:

- ⇒ *První - Co je to úspěch?*
- ⇒ *Druhá - Co je to konkurence?*
- ⇒ *Třetí - Co je to konkurenceschopnost?*
- ⇒ *Čtvrtá - Co je to konkurenční výhoda?*
- ⇒ *První doplňující - Jak dosáhnout konkurenceschopnosti?*
- ⇒ *Druhá doplňující - Jaká je úloha managementu při budování konkurenceschopnosti?*
- ⇒ *Třetí doplňující - Je vztah mezi konkurenceschopností a dosažením úspěchu?*

Úspěch pro účely této disertační práce chápu velmi jednoduše jako „dosažení stanovených cílů“ [71]. Je pravda, že řada autorů vymezuje termíny jako úspěch v podnikání, úspěšná firma, úspěšný manager a pod. specifičtěji a konkrétněji [například 36 nebo 123]. Jejich pojetí vychází z toho, že v této souvislosti identifikují tzv. kritické faktory úspěchu. Pro dané podmínky jsem však považoval za vhodnější volit spíše širší náplň termínu úspěch, protože umožňuje lépe vymezovat a pochopit některé méně tradiční přístupy a strategie. Bylo by však možné v zásadě operovat také s těmito pojetími úspěchu, aniž by se východiska disertační práce obměnila.

Pro vymezení termínu **konkurence** byly jako základní východiska použity definice charakterizující konkurenci jako projev hospodářské soutěže, vznikající mezi podnikateli nebo zbožím, případně jako soutěž mezi výrobcí zboží nebo poskytovateli služeb [např. 114,130,157]. Zdůrazňuje se její pozitivní dopad na technický rozvoj i společenský pokrok. Nepochybně by však bylo možné zvažovat i negativní projevy.

Termíny **konkurenceschopnost** a **konkurenční výhoda** bývají obvykle spojovány do jednoho celku. Klasická definice pak říká, že „... **konkurenceschopnost je tvořena konkurenčními výhodami ... konkurenční výhoda** je jádrem výkonnosti podniku na trzích, na kterých existuje konkurence ... **konkurenční výhoda** dává výhodu před konkurenty ... vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro zákazníky, a která převyšuje náklady na její vytvoření“ [130]. Tato definice je v zásadě pravdivá, ale nepostihuje zřejmě některé aspekty současného vývoje podnikatelského prostředí a změn ve vývoji významu různých typů konkurenčních výhod. Z pohledu managementu pak tato definice spíš jen rámcově vymezuje jak chápat konkurenceschopnost. Takto také chápu tuto definici ve své disertační práci a používám ji především jako základ, který je třeba rozvinout a doplnit.

Hledat odpověď na otázku ***jak dosáhnout konkurenceschopnosti a jaká je úloha managementu při jejím vytváření*** je možné pouze tehdy, jestliže si uvědomíme úzkou spojitost mezi prací manažera a konkurenceschopností firmy. Domnívám se, že v praxi se stále více projevují důsledky právě nedostatečného provázání budování konkurenceschopnosti firmy a práce managementu. Důvodů, proč k takovému zdánlivému odtržení došlo, je celá řada. Hlavní příčiny však lze obecně spatřovat zřejmě především jak ve filosofii studia, rozvoje a praktického provádění managementu, tak v přístupu ke konkurenceschopnosti a konkurenčním výhodám jako takovým.

Odpověď na zdánlivě jasnou otázku, zda ***je konkurenceschopnost nutnou podmínkou úspěchu***, je nasnadě. Chce-li firma uvažovat o úspěchu v dlouhodobém časovém horizontu, pak patrně ano. Nelze však ponechat bez povšimnutí ty firmy, které jsou úspěšné zdánlivě doslova náhodně. Některé firmy přežívají také díky monopolnímu postavení či dokonce díky korupci. Nedomnívám se, že by úspěch těchto firem byl založen na konkurenceschopnosti, to znamená, že nepovažují náhody či monopolní postavení za skutečnou konkurenční výhodu, respektive konkurenceschopnost. Tato „pseudokonkurenceschopnost“ totiž obvykle pomíjí v okamžiku vyprchání momentu překvapení, plynoucího z náhody, anebo při zániku pravidel ospravedlňujících monopol firmy.

Základní východiska práce je možné shrnout do následujících ***šesti základních výchozích hypotéz***:

- ⇒ konkurenceschopnost firmy je jako pojem vymezena nedostatečně
- ⇒ není jasně vymezen vztah práce managementu a tvorby konkurenceschopnosti
- ⇒ mění se charakter konkurence a pouhé konstatování, že konkurence je intenzivnější, se ukazuje být nedostatečné
- ⇒ objevují se strategie, které mohou vést firmu k úspěchu bez rozvoje odpovídající konkurenceschopnosti
- ⇒ projevuje se změna ve významu různých typů konkurenčních výhod
- ⇒ nestandardní prostředí v České republice umožňuje a vyžaduje specifikaci nových metod, postupů definic apod.

Ve vztahu k základním východiskům je možné za ***základní problémy řešené v této práci*** označit:

- ⇒ vymezení pojmu konkurenceschopnosti z pohledu teorie i praxe
- ⇒ vymezení role managementu v budování konkurenceschopnosti
- ⇒ vymezení přístupů, které umožní rozvoj managementu ve vztahu k požadavkům konkurenceschopnosti

Z předchozího textu vyplývají jednotlivé cíle disertační práce, které jsou podrobněji specifikovány v následující kapitole.

1.2 Cíle disertační práce

Cíle disertační práce lze shrnout do dvou větších celků, které je možné dále specifikovat následujícím způsobem:

1. Vymezení pojmu konkurenceschopnosti

Zahrnuje především:

- *definování pojmu konkurenceschopnost v souladu se změnami současného podnikatelského prostředí*
- *vymezení významu konkurenceschopnosti a konkurenčních výhod*
- *vymezení vztahu úspěchu a konkurenceschopnosti*
- *vymezení a zhodnocení objevujících se alternativních přístupů v „konkurenčním“ boji, které jsou s úspěchem používány a nelze je vždy spojovat s konkurenceschopností*

2. Definovat chování managementu z hlediska budování konkurenceschopnosti

Zahrnuje především:

- *vymezení úlohy managementu v procesu budování konkurenceschopnosti*
- *vymezení změn a trendů v managementu, které mají nejvýraznější dopad na konkurenceschopnost firem*
- *identifikování zásadních nedostatků současného pojetí managementu vzhledem k navrženému pojetí konkurenceschopnosti*
- *definování postupů, které při aplikaci v jednotlivých oblastech managementu vytvoří prostředí, ve kterém bude management budovat konkurenceschopnost firmy*
- *identifikování možných směrů rozvoje managementu, které mohou integrovat management a konkurenceschopnost*

Tyto cíle jsou naplněny prostřednictvím:

- *vymezení vývoje konkurence*
- *vymezení vývoje pojmání konkurenceschopnosti a konkurenčních výhod*
- *vymezení vývoje managementu z pohledu teorie*
- *popisu stávajícího managementu z pohledu praxe*
- *popisu stávajícího přístupu firem k vytváření konkurenceschopnosti*

2 METODY POUŽITÉ PRO ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

V této kapitole jsou popsány čtyři základní oblasti:

- klasifikace problému řešeného v disertační práci a hypotéz, které se v práci objevují
- vymezení základních metod využitých při zpracování práce
- metodika dotazníkového šetření uplatněná v rámci dotazníkového průzkumu
- charakteristika zdrojů informací využitých při zpracování práce

2.1 Klasifikace problémů řešených v disertační práci a hypotéz

2.1.1 Definování problému

Správné vymezení problému je považováno jednoznačně za jednu z nejdůležitějších a také nejobtížnějších částí vědecké práce. Problém, který řeší disertační práce, lze považovat za sice již **známý**, avšak doposud jednoznačně **nevyřešený**. Z pohledu úlohy ve vědeckém poznání lze tento problém považovat za **klíčový**, tedy **strategický**. To znamená, že jeho případné vyřešení otevírá řešení celé řady dalších problémů. Dle objektového principu jde o problém s **konstrukčními rysy**. Znamená to, že cílem bylo najít objekt - v tomto případě přístup managementu, který bude mít žádoucí charakteristiky - v tomto případě naplnění požadavku konkurenceschopnosti. Jde spíše o problém **komplexní**, tedy přesahující hranice jedné disciplíny a **universální**, tedy zahrnující širší vymezení s širší platností. Dalšími podstatnými charakteristikami řešeného problému jsou jeho znaky problémů **rozhodovacích** - jde tedy o změny v systému, a ne jen o poznání stavu a struktury, a problémů **systémových** - zajímají nás především vzájemné souvislosti vlastností zkoumaného objektu.

2.1.2 Hypotéza

V odborné literatuře se objevují rozpory mezi chápáním toho, co je „tvrzení“, a co je „hypotéza“. Tvrzení jsou obvykle definována jako prohlášení, která mohou být označena za pravdivá, respektive nepravdivá, ve vztahu ke zjiitelným jevům. Jestliže je možno tato tvrzení empiricky testovat, hovoříme o hypotézách. Hypotéza je jinak také charakterizována jako tvrzení, kterým určitému objektu přiřazujeme proměnné. V podstatě rozlišujeme hypotézy deskriptivní a hypotézy relační. Deskriptivní hypotézy obvykle hovoří o jednom konkrétním stavu objektu a relační hypotézy se věnují vztahu mezi více proměnnými a stavem objektu [24]. Z tohoto pohledu lze tvrzení - hypotézy, vyslovené v této práci, považovat v zásadě za relační, protože obvykle dávají do souvislosti dva a více faktorů.

2.2 Základní metody použité při zpracování práce

Metoda je chápána jako určitá algoritmizovaná činnost, která vede k dosažení vytyčeného cíle [91]. Při zpracování disertační práce byla využita především skupina vědeckých metod označovaná jako metody logické.

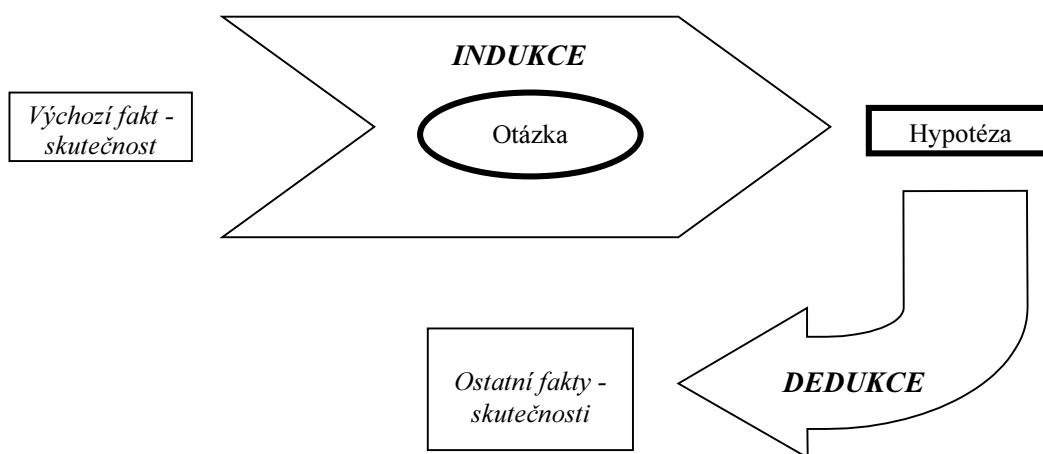
Logické metody využívají pro dosažení cíle principy logiky a logické myšlení autora. Obvykle hovoříme o šesti metodách, které jsou však v podstatě párově provázány, a proto se někdy také hovoří o trojici párových metod [91].

1. Indukce - Dedukce

Indukce: proces vyvozování obecného závěru na základě posuzování jedinečných výroků či poznatků o charakteristikách prvků u jednotlivých objektů. Jde tedy o proces zobecňování od specifického k obecnému [91]. Narozdíl od dedukce (viz. dále) zde není tak úzká vazba mezi „důvodem“ a „závěrem“ [24]. Závěr indukce vysvětluje fakty, které tento závěr podporují. Induktivní závěr lze považovat za hypotézu, protože nabízí jedno vysvětlení, i když je těchto vysvětlení prakticky více [24].

Dedukce: Závěry odvozené na základě dedukce musí nutně vyplynout ze stanovených důvodů - premis [24]. Jde o proces vyvozování konkrétnějších individuálních poznatků z poznatků obecnějších (premis) [91]. V podstatě se na základě premis, za použití pravidel logiky, vytváří nová tvrzení. Jde tedy o proces přechodu od obecného ke specifickému. Premisy musí být jednoznačně takové, aby závěry z nich vyvozené mohly být označeny za správné [24]. Je tedy zřejmé, že mezi závěry a premisami je velmi úzká vazba. Aby výsledky dedukce byly korektní, musí být tedy premisy reálné a pravdivé [24].

Z praktického hlediska má smysl hovořit také o *přístupu induktivně deduktivním* [24], tedy o prolínání obou metod při výzkumu. Indukce je využita v okamžiku, kdy se ptáme „Proč je to tak?“. Odpovědi na tuto otázku nám dávají určitá vysvětlení - hypotézy. Tyto hypotézy mají smysl, jestliže vysvětlují událost, podmínku nebo fakt, který vyvolal původní otázku. Na základě dedukce pak v podstatě testujeme, zda hypotéza způsobile vysvětluje danou skutečnost. V mnoha případech se ovšem ve vědeckém procesu následnou dedukcí netestuje přímo původní fakt, ale mohou nás naopak zajímat skutečnosti jiné, které lépe vystihují hypotézu, případně se lépe ověří [24] nebo jsou pro danou problematiku podstatnější - viz. obrázek 1.



Obrázek 1: Induktivně deduktivní přístup [24]

2. Analýza - Syntéza

Analýza: je procesem dekompozice strukturovaného objektu na jednotlivé komponenty, které jsou pak podrobeny hlubšímu, cílenému zkoumání. Jde o cílenou dekompozici strukturovaného objektu na prvky a vazby mezi nimi [91].

Syntéza: vytváření strukturovaného objektu z jednotlivých prvků a vazeb mezi nimi [91].

Myšlenková analýza a syntéza tvoří navzájem se podmiňující celek.

3. Abstrakce - Konkretizace

Abstrakce: myšlenkový proces, v rámci něhož se z různých objektů vydělují pouze jeho podstatné charakteristiky, čímž se ve vědomí vytváří objekt obsahující jen společné charakteristiky. Tento objekt pak představuje určitou celou skupinu objektů, čímž obvykle vzniká nový pojem - název abstrahovaného objektu. Abstrakci je tedy možno charakterizovat také jako vytváření nových pojmů [91].

Konkretizace: proces vyhledávání konkrétního prvku z určité třídy objektů [91].

2.3 Metodika dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno v rámci výzkumu „Možné trendy vývoje strojírenských a elektrotechnických podniků se zřetelem na jihomoravský region“ - kód výzkumného záměru MSM 265100017, řešeného na fakultě podnikatelské VUT v Brně. Základním cílem tohoto výzkumu je navrhnout možné trendy vývoje strojírenských a elektrotechnických podniků. Výzkum se zaměřil na tyto základní oblasti - dílčí části:

- *management*
- *finance*

- *marketing*
- *řízení výroby a logistika*
- *vlastnická struktura*
- *řízení rizik*
- *spolupráce vysokých škol a firem v oblasti vzdělávání*

Oblast konkurenceschopnosti a role managementu v jejím vytváření byla zkoumána v rámci dílčí části management.

2.3.1 Vlastní dotazník

Celý dotazník obsahoval téměř 200 otázek s různou mírou podrobnosti. Například jednou otázkou v části finance bylo uvedení řady finančních údajů o firmě za období několika let. Část management zahrnovala 22 otázek. Typy otázek byly v zásadě následující:

- *s volitelnými odpověďmi*
- *s výběrem odpovědi ano ne*
- *s výběrem ohodnocení na nabídnuté stupnici*
- *s volnými odpověďmi*
- *s odpověďmi, které vyžadovaly uvedení konkrétní číselné hodnoty*

Při hodnocení otázky nejvíce rozvíjených konkurenčních výhod byly použity volitelné odpovědi. Tento přístup se v tomto případě ukázal jako efektivnější než volné odpovědi, protože firmy se odpovědím na otázky s volnými odpověďmi spíše vyhýbaly. Nezanedbatelným faktorem byla také otázka zpracování, kdy nabídnuté odpovědi umožňují přesnější vyhodnocení. Faktem je také to, že pouze 2% firem uvedlo, že mají ještě nějakou jinou konkurenční výhodu než ty, které byly zahrnuty do nabídky odpovědí v dané otázce.

2.3.2 Výběr firem

Do výzkumu byly zařazeny firmy z oboru strojírenství a elektrotechniky. Tento výběr byl dán zaměřením naší fakulty a potažmo celého VUT v Brně. Důraz kladený na jihomoravský region vyplýval mimo jiné především ze značného významu tohoto kraje z pohledu počtu a velikosti firem z daných oborů v něm působících.

Do výběru byly zařazeny v zásadě firmy všech velikostí. Při zpracovávání výsledků pak kritérium velikosti představovalo hlavní faktor pro třídění firem. Pro toto rozčlenění byly použity velikostní kategorie definované doporučením Evropské komise č. 96/280/EC ze dne 3.4. 1996. Jako hlavní ukazatel byl použit počet zaměstnanců bez zvažování faktorů jako je obrat nebo vlastník apod. Malé firmy jsou tedy firmy s méně jak 50 zaměstnanci, střední firmy mají 50 až 249 zaměstnanců a velké firmy jsou firmy s více jak 250 zaměstnanci. Vzhledem k pova-

ze zkoumané části, tedy managementu a konkurenceschopnosti, je tento faktor zřejmě významnější než jiné možnosti. Navíc narozdíl od finančních kritérií nebo kritéria síly vlastníka nebyl problém získat údaj o počtu zaměstnanců. Žádné další kritérium použitelné pro rozčlenění nebylo v dané oblasti natolik významné, aby bylo použito. Zvažován byl například obor - elektrotechnické firmy versus strojírenské firmy. Rovněž tak byly posouzeny rozdíly mezi jednotlivými regiony. Pro srovnání byly využity Zlínský a Pardubický region. Nicméně ani zde se neprojevíly žádné rozdíly.

2.3.3 Provedení dotazníkového šetření

Přípravu dotazníku a provedení vlastního šetření bylo možné uskutečnit pouze na základě intenzivní spolupráce celého řešitelského týmu. V rámci přípravy dotazníkového šetření byla připravena rozsáhlá databáze firem a bylo osloveno téměř 180 firem s žádostí o spolupráci. Pouze malé procento firem - asi 5% odmítlo v této fázi spolupracovat. Při distribuci dotazníků byly zvažovány tři možnosti:

- **doručit dotazník poštou**
- **komunikace pouze prostřednictvím Internetu**
- **osobní kontakt.**

Vzhledem ke značnému rozsahu dotazníku a objemu dat, které bylo potřeba od firem získat, byly první dva přístupy posouzeny jako nepoužitelné. Zvolena byla tedy forma osobního kontaktu, která vyžadovala opět intenzivní nasazení celého řešitelského týmu. Každý z členů měl na starosti komunikaci se třemi až šesti firmami, které osobně kontaktoval a dotazníky jim předal, podal základní vysvětlení a ve většině případů poté také odebral vyplněné dotazníky. Díky tomuto osobnímu přístupu bylo dosaženo velmi vysoké návratnosti. Byla získána data od 118 firem, což představuje návratnost přibližně 70%. Lze se tak domnívat, že tento přístup je možné označit za velmi efektivní z hlediska množství získaných údajů. Jak již jsem ale uvedl, vyžaduje spolupráci a nasazení většího týmu lidí.

2.4 Zdroje informací využité při zpracování disertační práce

Pro charakteristiku zdrojů použitých pro zpracování disertační práce jsem zvolil odlišení **primárních** a **sekundárních dat**. V první fázi zpracování práce, která zahrnovala také přípravu pojednání k disertační práci, jsem se zaměřil na získání poznatků o daném problému především ze **sekundárních dat**, tedy na sekundární zdroje. Bylo zpracováno množství odborné literatury (zahraniční literatura představovala cca 75 % zdrojů) a to jak knih, tak časopisů. Byly využity odborné databáze knihoven, škol, výzkumných a dalších organizací. Současně s touto částí započala ovšem také příprava **získávání dat primárních**. Tyto zdroje použité pak především pro samotnou disertaci lze rozdělit do tří základních skupin:

- **Využití výsledků výzkumů zahraničních institucí** - šlo především o rozsáhlý výzkum společnosti ACCENTURE a organizace The Conference Board - „Výzvy pro generální ředitele - nejvýznamnější otázky v oblasti řízení v roce 2001“ (The CEO Challenge: Top Market-Place and Management Issues 2001) a každoroční hodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých zemí prestižní švýcarská instituce „International Institute for Management Development“.
- **Data získaná v rámci institucionálního výzkumu „Možné trendy vývoje strojírenských a elektrotechnických podniků se zřetelem na jihomoravský region“** - rozsáhlý dotazníkový průzkum.
- **Dílčí průzkumy ve strojírenských a elektrotechnických firmách** - cílem bylo zmapovat rozvoj managementu po vstupu zahraničního partnera. Tyto průzkumy probíhaly neformálně, to znamená nebyly zaštitěny ani financovány žádným grantem, vesměs na základě strukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky na různých úrovních. Bližší údaje o zkoumaných firmách není možné uvést, protože si to vedení firem nepřejí. Aby bylo možné tento průzkum vůbec provést, byla podepsána smlouva mezi mnou a vedením firmy s vymezením požadavku na 100% anonymitu.

V průběhu přípravy disertační práce jsem se podílel na přípravě několika grantových projektů pro Grantovou agenturu České republiky. Dva z nich jsou v současné době ve schvalovacím řízení. V případě jejich úspěšného přijetí bude daná problematika dále zkoumána mimo jiné také v rámci těchto projektů.

Při studiu informačních zdrojů se projevil významným způsobem růst přínosů, které nabízí Internet. Využitím Internetu bylo možné čerpat prostřednictvím různých databází z článků z časopisů, sborníků apod. z celého světa, které by byly jen obtížně získatelné v „papírové“ podobě. Stejně tak bylo možné získávat údaje z výzkumů prováděných v daných oblastech různými institucemi.

3 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Při zkoumání současného stavu jsem se zaměřil na čtyři hlavní oblasti:

- **vymezení rozvoje managementu** - aby bylo možné lépe vymezit vztah a přístup současného managementu k rozvoji a budování konkurenceschopnosti, bylo nutné alespoň rámcově charakterizovat vývoj managementu v uplynulých sto letech. Z řady možných pohledů, které je k tomu možné použít, jsem pro účely této práce využil následující hlediska:
 - vymezení rozvoje managementu na základě zaměření různých přístupů managementu.
 - vymezení rozvoje managementu na základě různých pojetí managementu tak, jak se během tohoto století objevovala, prezentovaných nejvýznamnějšími autory, kteří jsou považováni za tvůrce či propagátory.
 - vymezení rozvoje managementu na základě vybraných významných charakteristik, které se během posledních sto let výrazně obměnily.
 - vymezení nejčastěji používaných členění managementu z pohledu jednotlivých funkcí, respektive prvků.
- **vymezení vývoje konkurence** - pro lepší pochopení stávajícího konkurenčního prostředí jsem v disertační práci vycházel ze tří následujících aspektů:
 - otázka očekávání managementu firem - pohled managementu na to, co podle nich přinese stávající a budoucí vývoj konkurenčního prostředí.
 - otázka charakteristik konkurenčního prostředí - jde především o ty charakteristiky, které se odlišují nebo v blízké době odlišovat budou od toho, na co byly dosud teorie a praxe zvyklé.
 - otázka odlišného pojmání a chápání konkurenčních výhod - jaké typy konkurenčních výhod jsou a budou preferovány (strukturální konkurenční výhody a výhody směřující k tzv. funkční dokonalosti).
- **vymezení přístupů k vytváření konkurenční výhody** - v teorii, stejně jako v praxi, lze popsat značný počet přístupů, které si kladou za cíl dosáhnout konkurenceschopnosti firmy. Mnoho z nich se však liší pouze v detailech a má společné znaky. Pro účely této práce jsem vybral přístupy s určitými specifickými znaky, které představují nejen průřez stávajícím stavem, ale také do jisté míry typické postupy navrhované pro dosažení konkurenceschopnosti. Pro zvýšení přehlednosti je při popisu jednotlivých postupů jako třídící hledisko použito odlišení konkurenčních výhod strukturálního typu a výhod vytvářejících funkční dokonalost. Jako představitelé přístupů zaměřených na strukturální konkurenční výhody jsou popsány přístup založený na pojetí konkurenčních výhod navržený Porterem (výhoda nízkých nákladů a diferenciací), modely konkurenceschopnosti tzv. „cibulového typu“ a „nová bostonská matice“. Přístupy rozvíjející funkční dokonalost obsahují model

funkční dokonalosti firmy, srovnání tradičního a konkurenčního modelu podnikání, charakteristiky přístupů vycházejících z tzv. „core“ schopností a model posuzující konkurenceschopnost z pohledu země jako celku.

- **popis současného stavu v České republice** - podklady pro popis současného stavu řešené problematiky v České republice byly získány ze tří základních zdrojů - z **výsledků zahraničního hodnocení, dotazníkového šetření a dílčích výzkumů ve vybraných firmách** (viz. kapitola 3. Metody použité při zpracování disertační práce). Vlastní popis pak obsahuje zejména:
 - Zahraniční hodnocení českého managementu
 - Vybrané obecné charakteristiky českého managementu:
 - podíl manažerských pozic ve firmě
 - věková struktura managementu
 - podíl žen v managementu
 - odměňování managementu
 - podíl zahraničních managerů
 - Charakteristiku vybraných prvků a funkcí českého managementu:
 - organizování a organizační struktury
 - tvorba strategie
 - personální oblast
 - Rozvíjené konkurenční výhody a přístupy používané k tvorbě konkurenceschopnosti:
 - nejčastěji rozvíjené konkurenční výhody
 - rozbor z pohledu funkční dokonalosti
 - počet konkurenčních výhod

4 HLAVNÍ VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE

Ve vztahu k definovaným cílům disertační práce lze dosažené výsledky shrnout do následujících bodů:

- Vymezení rozvoje pojmání konkurence.
- Vymezení konkurenceschopnosti ve vztahu k současnému podnikatelskému prostředí a očekávaným trendům.
- Vymezení významu konkurenceschopnosti a konkurenčních výhod a jejich vztahu k úspěchu firmy.
- Identifikace alternativních strategií vedoucích k úspěchu bez základu konkurenceschopnosti.
- Vymezení vazby mezi aktivitami managementu a vytvářením konkurenceschopnosti, tedy vymezení úlohy managementu v tomto procesu.
- Vymezení nejvýznamnějších trendů v oblasti managementu ve vztahu ke konkurenceschopnosti.
- Definování základních pravidel, které by měly usnadnit aplikaci nových nebo nově využívaných postupů v řízení.
- Vymezení pravidel ve vybraných oblastech managementu.
- Vymezení odbornosti manažera vycházející z požadavku konkurenceschopnosti a určení rámcových možností jejího rozvoje.

Za klíčové lze považovat zejména *vymezení rozvoje pojmání konkurence, vymezení konkurenceschopnosti a jejího významu ve vztahu k úspěchu firmy a vymezení vazeb mezi aktivitami managementu a tvorbou konkurenceschopnosti*. Tyto části představují základ, ze kterého čerpají nejen zbývající části zpracovaných výsledků, ale který je především možné využít pro další rozvoj managementu a hledání způsobů rozvoje konkurenceschopnosti firem.

4.1 Vymezení pojmání konkurence

Ukazuje se, že chápat konkurenci „pouze“ jako soutěž mezi firmami nebo produkty je poněkud problematické. Zejména v souvislosti s konstatováním o rostoucí intenzitě konkurence. Budeme-li totiž konkurenci chápat tímto způsobem, pak není možné postihnout všechny faktory, které způsobují její růst. Daný přístup se totiž omezuje pouze na dílčí část vymezenou zpravidla firmou jako poskytovatelem a zákazníkem jako spotřebitelem. Faktem je, že současný nárůst konkurence je ovšem způsoben řadou faktorů fakticky ležících mimo tuto dílčí část.

Současné pojetí konkurence by mělo tedy vycházet přinejmenším z následujících osmi bodů:

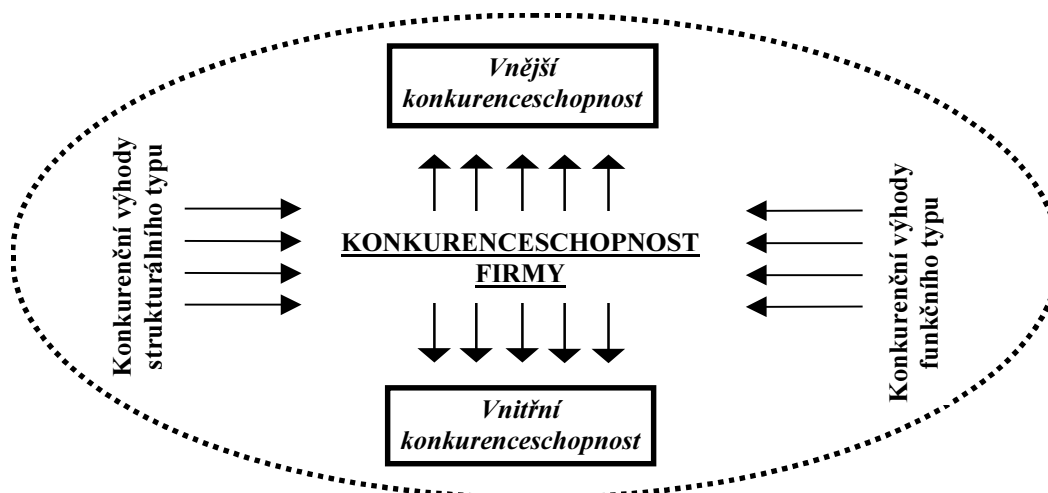
1. Pokud chápeme konkurenci jako soutěž, pak je třeba zdůraznit, že nejde pouze o soutěž při prodeji produktů.
2. Ke konkurenci dochází ve všech etapách existence produktu a firmy. Z hlediska výsledného postavení konkrétního produktu na trhu pak může být například rozhodující, jak se firma vyrovnala se svými konkurenty v průběhu vývoje produktu. Toto pojetí se začíná poměrně intenzivně prosazovat v různých formách, které popisují stádia nebo úrovně konkurence.
3. Tvzení o enormním růstu intenzity konkurence je nepochybně pravdivé, může však snadno svádět k chybné interpretaci. Chápu tedy růst konkurence spíše jako projev změn v mnoha faktorech, které jsou obvykle zvažovány samostatně.
4. Z pohledu práce managementu se růst konkurence projevuje také ve všech jeho aktivitách, respektive prvcích a funkcích. Typickým příkladem je oblast personalistiky, kde se projevuje neočekávaný nárůst soutěže o kvalifikované pracovníky. Firmy se špičkovými a konkurenceschopnými produkty se tak mnohdy dostávají do problémů právě proto, že nejsou schopny zvládnout nárůst konkurence na trhu pracovních sil. Podobně je tento vliv patrný v oblasti financí, technologie, kontroly atd.
5. Růst intenzity konkurence může být zvažován z hlediska externích a interních dopadů na firmu. Oblast externí zahrnuje to, co je více vnímáno okolím, a interní oblast pak to, co vnímají především zaměstnanci firmy. Jde vlastně o paralelu s pojetím vnitřní a vnější konkurenceschopnosti. Stejně tak zde platí, že obvykle není možné zcela separovat oblast interní a externí vzhledem k jejich úzké provázanosti.
6. Je třeba brát v úvahu, že v konkurenci se projevují a budou projevovat negativní aspekty, které není možné zcela postihnout právními úpravami. Není tedy možné jasně vymezit všechny faktory, které se budou v konkurenci v daném prostředí projevovat.
7. Spolu s nárůstem významu schopností, znalostí a funkčních konkurenčních výhod obecně bude stále obtížnější definovat pravidla konkurence a vyslovovat předpoklady o budoucím vývoji. Pokud se konkurence hodnotila například pouze z pohledu výše ceny, bylo možné s tímto konkrétním parametrem pracovat relativně exaktně. Pokud je ale nárůst konkurence spojen s určitými znalostmi nebo schopnostmi, je problematické přesně stanovit pravidla pro jejich využívání i hodnocení. Příkladem může být snaha hledat metody, jak hodnotit produktivitu tvůrčích pracovníků, kde standardní metody a přístupy selhávají.
8. Nárůst konkurence je spojen - a lze očekávat, že bude i nadále, s růstem nestrukturovanosti jednotlivých odvětví. Je potom značně obtížné vymezit, kdo je vlastně konkurentem dané firmy.

Současná intenzivní snaha o vymezení konkurenčního prostředí a především změn, ke kterým v konkurenci dochází, je podle mého názoru důsledkem skutečného vlivu a významu těchto změn. Ukazuje se současně, že změny, ke kterým dochází, jsou příliš rozsáhlé, komplikované a zásadní, než aby bylo možné

definovat jednoznačná a jednoduchá pravidla pro posuzování dalšího vývoje. Proto jsou populární pojmy jako turbulentní prostředí, hyperkonkurence a tvrzení, že změna je jedinou jistotou, kterou můžeme očekávat.

4.2 Vymezení konkurenceschopnosti firmy

Všeobecný vývoj jednoznačně potvrzuje premisu o rostoucí úrovni konkurence prakticky na všech trzích a ve všech oborech. Dochází ke změnám, které vyžadují změny v taktice konkurenčního boje, ale především v přístupu managementu ke konkurenčním výhodám a k vytváření konkurenceschopnosti firmy. Z hlediska dalšího vývoje lze pochopitelně očekávat, že změny v pojmání konkurenčních výhod a konkurenceschopnosti budou pokračovat i nadále.



Obrázek 2 : Konkurenceschopnost firmy

V souladu se stávajícím prostředím je tedy třeba obecně chápat **konkurenceschopnost** jako vlastnost firmy, která jí umožňuje dosahovat úspěchů v **konkurenčním** prostředí. Zodpovědným za rozvoj konkurenceschopnosti je management firmy, jehož každá aktivita ovlivňuje určitou mírou její úroveň. Z tohoto důvodu je třeba rozlišovat **vnitřní a vnější** konkurenceschopnost, tedy konkurenceschopnost dosahovanou, rozvíjenou a nejvíce se projevující především uvnitř firmy, respektive ve vztahu firmy a okolí. Toto rozlišení považuji za důležité právě z praktického hlediska zapojení managementu. Jde o to, že pro dosažení konkurenceschopnosti musí firma zvládnout jak aktivity vnější (např. obchodní činnost), tak vnitřní (např. personální činnost). Konkurenceschopnost je v zásadě tvořena **konkurenčními výhodami**, které je možno definovat v souladu s Porterovým pojetím tím, že jako takové dávají firmě výhodu před konkurenty [130]. V současnosti jsou konkurenční výhody dvojího typu, pro jejichž označení je možné použít termíny zavedené Ch.Coatesem [21]. Jde tedy o strukturální konkurenční výhody a funkční konkurenční výhody.

Pro **strukturální konkurenční výhody** považují za vhodné vymezit následující charakteristiky:

- jde o takové výhody, které jsou zpravidla založeny na jednom faktoru
- mají dílčí charakter a nejsou navázány na ostatní přednosti firmy - ve firmě jsou často rozvíjeny pouze v rámci jednoho oddělení
- nejčastěji jsou tyto výhody založeny na:
 - ⇒ vlastnictví hmotného majetku - technologie apod.
 - ⇒ vlastnictví zdrojů - především přírodních zdrojů
 - ⇒ dříve dosaženém úspěchu, který je brán jako fakt - nejčastěji podíl na trhu
 - ⇒ finanční výhodě - nízké náklady, nízká cena apod.
- nejsou cíleně rozvíjeny v rámci jednotlivých aktivit managementu
- vytváří nutný základ konkurenceschopnosti firmy, který může být shodný nebo obdobný u celé řady firem
- výhody tohoto typu jsou relativně snadno napodobitelné v případě, že firma získá příslušné zdroje - nákup technologií, zavedení nového postupu apod.
- jejich využití nebo rozvoj je zpravidla možné kvantifikovat, jsou tedy obvykle kvantifikovatelné

Pro **funkční konkurenční výhody** považují za vhodné vymezit následující charakteristiky:

- jde o výhody, které obvykle vyplývají z více faktorů a jsou také takto chápány
- všechny výhody jsou vzájemně provázány v rámci fungování firmy
- nejčastěji jsou založeny na schopnostech lidí respektive „schopnostech firmy“
- jsou cíleně rozvíjeny v rámci jednotlivých aktivit managementu
- představují to, v čem se firmy mohou navzájem z pohledu konkurenceschopnosti odlišovat
- napodobit tyto výhody je značně obtížné, protože jsou rozvíjeny na základě komplexu schopností, který je v každé firmě jiný.
- jejich přesná kvantifikace, respektive kvantifikace jejich přínosů, jakkoliv jsou značné, je často problematická

Ilustrativním příkladem rozdílu mezi těmito typy konkurenčních výhod může být turismus. V tomto případě může být strukturální konkurenční výhodou určité země fakt, že „vlastní“ například hory. Její konkurenceschopnost v boji o získání zákazníků - turistů však bude nedostatečná, pokud nenabídne kvalitní služby jako ubytování, stravování apod., tedy pokud nebude rozvíjet také funkční konkurenční výhody.

4.2.1 Vztah konkurenceschopnosti a úspěchu

Tvrzení, že konkurenceschopnost je nutným předpokladem úspěchu [např. 45,130] se logicky zdá být více než správné. Nicméně praxe ukazuje, že ne vždy lze úspěch firmy spojit s něčím, co by na první pohled mohlo být označeno jako konkurenceschopnost. Je tedy snad tvrzení o konkurenceschopnosti neprav-

divé? Domnívám se, že nikoli. Je ovšem třeba uvědomit si některé širší souvislosti. Pokud Porter uvádí, že konkurenceschopnost je jádrem výkonnosti podniku na těch trzích, kde je konkurence [130], lze s tím pochopitelně souhlasit. Jenomže charakter konkurence je značně odlišný na jednotlivých trzích, v jednotlivých oborech. Nesporným faktem je pak to, že dokonalou konkurenci, tak jak ji definuje např. mikroekonomie [40], nenajdeme prakticky nikde.

Přes nesporný význam konkurenceschopnosti si lze položit otázku, zda neúspěšné firmy jsou vždy také nekonkurenceschopné. Domnívám se, že tomu tak nutně nemusí být. Obzvláště budeme-li vycházet z přijatého pojetí úspěchu jako dosažení stanovených cílů. Důvodů pro toto tvrzení je celá řada. Ty nejdůležitější zřejmě jsou:

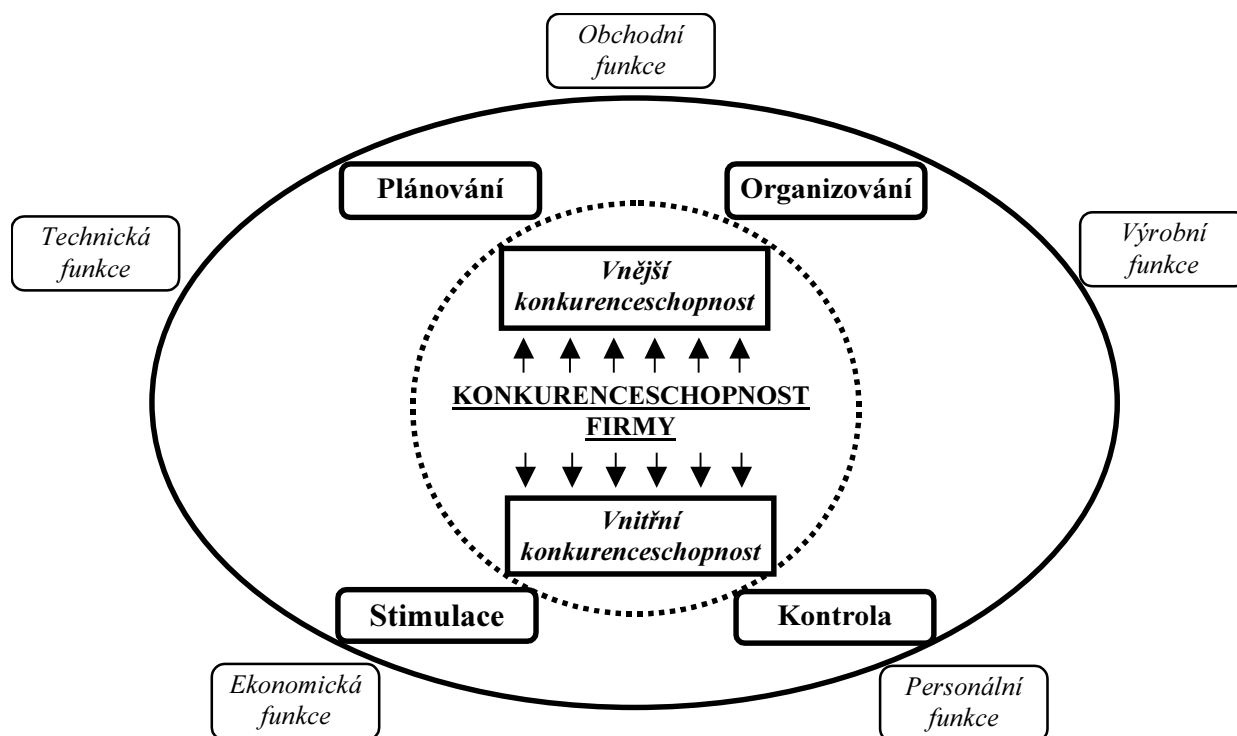
- úspěch podnikání je ovlivněn mnoha dalšími faktory, které leží „mimo“ firmu. K nim samozřejmě patří obor podnikání, ale třeba také náhodné změny. [21].
- výše zmíněné odlišné charakteristiky konkurence na jednotlivých trzích a v jednotlivých oborech
- vliv úrovně etiky v daném podnikatelském prostředí - čím vyšší úroveň, tím je zřejmě význam konkurenceschopnosti větší. Při nízké úrovni etiky (nedostatečná vymahatelnost práva, nedodržování smluvních závazků apod.) začíná převládat „úspěchus schopnost“ nad konkurenceschopností a vytváří se prostředí, ve kterém „účel světí prostředky“
- konkurenční firmy využijí v soutěži prostředky typu vládních podpor. Takové firmy z pohledu nákladů, cen, úrovně managementu nemusí být konkurenceschopné, přesto mohou být úspěšné. Velice těžko se jim pak konkuruje „jen“ na základě vlastní konkurenceschopnosti.

Ilustrativní příklady situací, kdy „úspěchus schopnost“ má vyšší váhu než konkurenceschopnost, najdeme ve sportu. Pokud proti sobě budou stát dva běžci, z nichž jeden bude trénovat „pocitivě“ a druhý bude užívat „podpurné preparáty“, jistě můžeme tvrdit, že první z nich bude zřejmě konkurenceschopnější. Nicméně zvítězit může ten druhý. Označíme-li potom za měřítko úspěchu vítězství, pak tím úspěšným může být dopující sportovec. Platí to ovšem za předpokladu, že nebude odhalen. Také zvítězí za cenu poškození svého zdraví a svůj úspěch založí na faktorech, které nemůže osobně příliš dobře ovlivňovat a regulovat. Situace podobné dopingů ve sportu by sice měly být omezeny např. fungujícím právem a úrovní etiky v podnikání, ale není tomu tak vždy. Navíc existuje mnoho jiných způsobů, které vedou k úspěchu bez konkurenceschopnosti a nejsou v žádném případě nelegální.

4.3 Vymezení vazby mezi aktivitami managementu a tvorbou konkurenceschopnosti firmy

Výše zavedené termíny vnější - externí a vnitřní - interní konkurenceschopnost byly použity především proto, aby bylo možné zdůraznit odlišný charakter

některých manažerských aktivit a jejich dopad na konkurenceschopnost. Jde v zásadě o jednoduchý a logický princip zdůrazňující, že některé aktivity managementu mají dopad spíše mimo firmu (zákazníci, konkurenti, okolí apod.) a jiné se naopak projeví hlavně uvnitř firmy (personální řízení, stimulační systémy, organizace výrobního procesu apod.). Toto rozdělení nelze v žádném případě chápat jako úplné odtržení, protože většina řídicích aktivit se nějakým způsobem promítá do obou částí konkurenceschopnosti. Tento fakt je nesmírně důležitý proto, aby systém, ve kterém by management mohl převzít odpovědnost za budování konkurenceschopnosti, byl životaschopný.



Obrázek 3: Aktivity managementu vytvářející konkurenceschopnost vnitřní i vnější

Obrázek 3 znázorňuje model vztahu managementu a konkurenceschopnosti, který by mohl být považován za základ jak teoretického rozvoje managementu a konceptů konkurenceschopnosti založených na jeho aktivitách, tak především praktického uplatňování myšlenky rozvoje konkurenceschopnosti prostřednictvím práce managementu.

5 ZÁVĚR

Problematika rozvoje konkurenceschopnosti je obecně považována za velmi významnou z pohledu rozvoje nejen firmy, ale i ekonomiky celých zemí. To, že se toto tvrzení stalo do značné míry velmi populárním obratem v prohlášeních managerů, politiků stejně jako je zahrnuto do většiny odborných publikací z oblasti řízení ještě neznamená, že by šlo o pouhé klišé. Výroky o významu konkurence sice můžeme chápat jako fráze a bohužel mnoho představitelů teorie i praxe tak činí, ale nic to nezmění na tom, že jsou obvykle pravdivé. Tuto oblast není možné řešit pouze diskusemi o jejím významu, ale je nutné jít dál k podstatě věci. To znamená hledat způsoby, jak konkurenceschopnost rozvíjet. Vše je značně komplikováno tím, že jde o otázku velmi komplexní a složitou, kterou není možné řešit a jednoznačně vyřešit jednoduchými a obecně platnými návody, které by jasně vymezovaly, co je třeba udělat. Existuje mnoho přístupů a pohledů a také mnoho řešení. Stále více se potvrzuje, že jediné správné řešení opravdu neexistuje.

V disertační práci jsem jako jedno z hlavních výchozích hledisek pro hledání možných způsobů rozvoje konkurenceschopnosti zvolil požadavek rozvoje managementu jako faktorů konkurenceschopnosti firmy. To samo o sobě umožňuje definovat požadavky jak pro oblast managementu, tak pro oblast konkurenceschopnosti, a otevírá se tak řada nových pohledů. Rozšiřují se tak také možnosti vymezení některých pojmů a popsání přístupů, které firmy používají pro dosažení úspěchu. Domnívám se, že výsledky práce mohou přispět k rozvoji teorie managementu, ale také je možné je široce uplatnit v praxi. Praktická aplikovatelnost je podle mého názoru v daném tématu více než významným faktorem. Zpracováním disertační práce rozhodně nepovažuji danou problematiku za kompletně vyřešenou a uzavřenou. Naopak, tuto disertační práci chápu jako podklad pro další výzkum a rozvoj. Z tohoto úhlu pohledu disertační práce „pouze“ naplnila vytyčené cíle a potvrdila vyslovené hypotézy. Oblasti, kterým bych se chtěl nadále věnovat a pro které budu používat závěry disertační práce jako východisko, jsou například následující:

- hodnocení produktivity „znalostních pracovníků“
- vyhodnocování konkurenceschopnosti firem
- rozvoj různých forem strategií směřujících k úspěchu
- tvorba jednotných základů a východisek v managementu jako vědě a praxi
- rozvoj vzdělávacích přístupů v oblasti managementu vycházejících z požadavků současného prostředí
- rozvoj mezioborové spolupráce - školy a instituce s různým zaměřením - při hledání nových přístupů k rozvoji konkurenceschopnosti, managementu i vzdělávacích metod

- vliv vývoje v oblasti pojmání konkurenceschopnosti a konkurenčních výhod a managementu na další oblasti jako je například využití informačních technologií, marketing apod.

Tento výčet není v žádném případě kompletním a uzavřeným seznamem problémů, které je třeba řešit v souvislosti s rozvojem konkurenceschopnosti a managementu. Výběr oblastí k řešení je pouze otázkou diskuse a zvoleného úhlu pohledu stejně jako to, které z nich budou označeny za významné, respektive nejvýznamnější. Stejně tak nepředpokládám, že jejich řešení je otázkou práce jednoho člověka nebo publikace jedné práce. Prakticky to znamená, že jejich zkoumání bude otázkou rozsáhlé spolupráce na mezioborové, mezi fakultní úrovni s důrazem na kooperaci s firemní sférou.

Z obecného pohledu lze očekávat, že budoucí vývoj nejen podnikatelského prostředí, ale celé lidské společnosti přinese změny v životě každého z nás, a že tyto změny se pochopitelně odrazí také v managementu a v pojmání konkurenceschopnosti. Pravděpodobně nikdy, nebo alespoň ne v dohledné době, nebude možné napsat manažerskou příručku, která by nabídla návod, jak řídit či vést v libovolné situaci nebo jak v několika snadno proveditelných krocích vybudovat konkurenceschopnost firmy. Můžeme zde vyjít z jednoduchého tvrzení, že management je o lidech. V tom je podle všeho skryta veškerá jeho síla a krása, a z toho také pramení jeho nesmírná komplikovanost.

6 LITERATURA

1. ABELL, A. Skills for knowledge environments. *Information Management Journal*. July 2000, vol. 34, p. 33-41
2. ADAMS, S. Dilbert a jeho principy. Přel.: J. Žlábková. 1. vyd. Praha: PRAGMA, 1998. 344 s. Přel. z: *The Dilbert Principles*. ISBN 80-7205-602-6
3. ANONYMOUS Collaborating to Compete. *Professional Engineering*. September 1999, vol. 12, p. S22-S23. ISSN 09536639
4. ANONYMOUS Competitiveness. *Management Services*. October 1999, vol. 43, p. 18-20. ISSN 03076768
5. ANONYMOUS Economic Competitiveness. *Management Services*. August 1999, vol. 43, p. 22. ISSN 03076768
6. ANONYMOUS Institute News from the DC Paul Symes. *Management Service*, Jun 2000, vol. 44, p. 32-33, ISSN 03076768
7. ARMITAGE, K.P. What Is Competitiveness? ...And Who Competes? *The British Journal of Administrative Management*, March/April 1999, p. 8-10.
8. AVERY, S. A Networked Office Makes a Company More Competitive. *Purchasing*. August 1999, vol. 127, p. 42-47. ISSN 00334448
9. AVERY, S. Distributors Take on Bigger Role. *Purchasing*. September, vol. 129, p. 65-72. ISSN 00334448
10. BEARDEN, W.O. - INGRAM, T.N. - LAFORGE, R.W. *Marketing - Principles & Perspectives*. (1st ed.). Richard D. Irwin, Inc., 1995. 631 p. ISBN 0-256-11319-X
11. BEER, M. - NOHRIA, N. *Breaking the Code of Change*. (1st ed.) Boston: Harvard Business School Press, 2000. 507 p. ISBN 1-57851-331-6
12. BĚLOHLÁVEK, F. - KOŠŤAN, P. - ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8
13. BLACKBURN, J.D. *Závod s časem*. Přel. L. Janečková. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1995. 245 s. Přel. z: *Time-Based Competition*. ISBN 80-85605-34-1
14. BOLISANI, E. - SCARSO, E. Information Technology Management: A Knowledge - Based Perspective. *Technovation*, April 1999, vol. 19, p. 209-217. ISSN 01664972
15. BROWN, K.D. Labour Standards and International Competitiveness: A Comparative Analysis of Developing and Industrial Countries. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*. September 2000, vol. 571, p. 235-237. ISSN 00027162
16. BRUGER, W. a kol. *Filosofický slovník*. Přel.: L. Benyovszky a kol. 1. vyd. Praha: Naše vojsko, 1994. 640 s. Přel. z: *Philosophisches Wörterbuch*. ISBN 80-206-0409-X
17. BURZAWA, S. What Changes Lie Ahead? *Employee Benefit Plan Review*, April 1999, vol. 53, p. 6-7. ISSN 00136808
18. CAMPBELL, D. *Business for Non-Business Students*. 1st ed. London: DP Publications Ltd., 1994. 339 p. ISBN 1 85805 082 0
19. CLARK, J. - GUY, K. Innovation and Competitiveness: A Review. *Technology Analysis Strategic & Management*, September 1998, vol. 10, p. 363-395. ISSN 09537325
20. CLIFFORD, L. Bring Me the Head of Your Board Chairman. *Fortune*. October 2000, vol. 142, p. 252. ISSN 00158259
21. COATES, CH. *Efektivní řízení*. Přel. S. Jurnečka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1997. 280 s. Přel. z: *The Total Manager*. ISBN 80-7169-392-8
22. COFFMAN, V.D. Help Wanted: "Busineers": Our Ability to "Out-Invent" the World. *Vital Speeches of the Day*. Jun 2000, vol. 66, p. 488-492. ISSN 0042742X
23. COLLIS, D.J. - MONTGOMERY, C.A. *Corporate strategy - Resources and the Scope of the Firm*. 1st ed. McGraw-Hill, 1997. 764 p. ISBN 0-256-17894-1
24. COOPER, D.R. - EMORY, C.W. *Business Research Methods*. 5th ed. The McGraw-Hill Companies, Inc., 1995. 681 p. ISBN 0-256-13777-3

25. CRAINER, S. *Moderní management - Základní myšlenkové směry*. Přel.: H. Škapová. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 250 s. Přel. z: Key Management Ideas. Thinkers that Changed the Management World. ISBN 80-7261-019-8
26. Data získaná v rámci řešení výzkumu „Možné trendy vývoje strojírenských a elektrotechnických podniků se zřetelem na jihomoravský region“ - dílčí část Management. Kód výzkumného záměru MSM 265100017
27. DONNELLY, J.H. Jr - GIBSON, J.L. - IVANCEVICH, J.M. - *Management*. Přel.: V. Dolanský, J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. Přel. z: Fundamentals of Management. ISBN 80-7169-422-3
28. DRUCKER, P. Be Ahead of Change. *Executive Excellence*. April 1999, vol. 16, p. 8. ISSN 87562308
29. DRUCKER, P.F. The Discipline of Innovation. *Fund Rising Management*, May 1999, vol. 30, p. 34-35. ISSN 0016268X
30. DRUCKER, P.F. Creating Community. *Executive of Excellence*, October 1999, vol. 16, p. 5. ISSN 87562308
31. DRUCKER, P.F. Drucker on Financial Services: Innovate or Die. *The Economist*, September 1999, vol. 352, p. 25-28. ISSN 00130613
32. DRUCKER, P.F. Knowledge Work. *Executive Excellence*, April 2000, vol. 17, p. 11-12. ISSN 87562308
33. DRUCKER, P.F. Meaningful Work. *Executive Excellence*, November 1999, vol. 16, p. 5. ISSN 87562308
34. DRUCKER, P.F. The Unrecognizing Boom. *Across the Board*, January 2000, vol. 37, p. 15. ISSN 01471554
35. DRUCKER, P.F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Přel. P. Medek. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 187 s. Přel. z: Management Challenges for the 21st Century. ISBN 80-7261-021-X
36. DRDLA, M. - RAIS, K. *Engineering - Řízení změn ve firmě*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 145 s. ISBN 80-7226-411-7
37. EDITORIAL STAFF CEOs Make Up Half of Corporate Reputations. *Investor Relation Business*. Jun 2000, p. 21. ISSN 10921354
38. ELLIS, K. M. Strategic Contexts, Knowledge Flows, and the Competitiveness of MNCs: A Procedural Justice Approach. *Competitiveness Review*, 2000, vol. 10, p. 9-24. ISSN 10595422
39. EXLEY, M. First Class Coach. *Management Today*, July 2000, p. 92, ISSN 00251925
40. FRANK, R.H. *Mikroekonomie a chování*. Přel. H. Fialová, J. Kameníček, M. Sojka. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1995. 765 s. Přel. z: Microeconomics and Behavior. ISBN 80-205-0438-9
41. GENTZ, M. Euro - Příležitost k růstu. *Moderní řízení*, listopad 2001, roč. XXXIV, č. 11, s. 22-23. ISSN 0026-8720
42. GIBSON, R. ed. *Nový obraz budoucnosti - Rethinking the Future*. Přel: P. Medek. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 261 s. Přel. z: Rethinking the Future. Rethinking Business, Principles, Competition, Control and Complexity, Leadership, Markets and World. ISBN 80-85943-80-8
43. HAMEL G. Driving Grassroots Growth. *Fortune*, September 2000, vol. 142, p. 173-187, ISSN 00158259
44. HAMEL G. Knowledge Strategy. *Executive Excellence*, July 2000, vol. 17, p. 20, ISSN 87562308
45. HAMEL, G. - PRAHALAD, C.K. *Competing for the Future*. (2nd ed.). Boston: Harvard Business School Press, 1996. 357p. ISBN 0-87584-716-1
46. HAMEL, G. - Sampler, J. The e-corporation: More Than Just Web-based, It Is Building a New Industrial Order. *Fortune*, December 1998, vol. 138, p. 80-92. ISSN 00158259
47. HAMEL, G. Debate: Duking It Out Over EVA. *Fortune*, August 1997, vol. 136, p. 232 (European 166). ISSN 00158259
48. HAMEL, G. How Killers Count. *Fortune*, Jun 1997, vol. 135, p. 74. ISSN 00158259
49. HAMEL, G. Killer Strategies That Make Shareholders Rich. *Fortune*, Jun 1997, vol. 135, p. 70-84, ISSN 00158259
50. HAMEL, G. New Wealth. *Executive Excellence*, April 1999, vol. 16, p. 3-4. ISSN 87562308

51. HAMEL, G. Path Breaking. *Executive Excellence*, January 1998, vol. 15, p. 3-4. ISSN 87562308
52. HAMEL, G. Reinvent Your Company. *Fortune*, Jun 2000, vol. 141, p. 98-118, ISSN 00158259
53. HAMEL, G. Reinventing Competition. *Executive Excellence*, January 2000, vol. 17, p. 12, ISSN 87562308
54. HAMEL, G. Resource Attraction. *Executive Excellence*, August 2000, vol. 17, p. 3-4, ISSN 87562308
55. HAMEL, G. Shell Breaks Out. *Fortune*, Jun 2000, vol. 141, p. 112, ISSN 00158259
56. HAMEL, G. Strategy Emergence. *Executive Excellence*, December 1998, vol. 15, p. 3-4. ISSN 87562308
57. HAMEL, G. Strategy Innovation and the Quest for Value. *Sloan Management Review*, Winter 1998, vol. 39, p. 7-14. ISSN 0019848X
58. HAMEL, G. Strategy Inovation. *Executive Excellence*, August 1998, vol. 15, p. 7-8. ISSN 87562308
59. HAMEL, G. The Internet and the "Customer-Controlled Market". *Health Forum Journal*, May/Jun 1999, vol. 42, p. 16
60. HAMEL, G. The Quest for Value. *Executive Excellence*, March 1999, vol. 16, p. 3-4. ISSN 87562308
61. HAMEL, G. Turning Your Business Upside Down. *Fortune*, Jun 1997, vol. 135, p. 87-88. ISSN 00158259
62. HAMER, M. - CHAMPY, J. *Reengineering - radikální proměna firmy - manifest revoluce v podnikání*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1995. 212 s. ISBN 80-85603-73-X
63. HARANSKY, S. Designing Better Managers. *Civil Engineering*, April 2000, vol. 70, p. 66-67, ISSN 08857024
64. HATFIELD, L. - PEARCE II, J.A. - SLEETH, R.G. - PITTS, M.W. Toward Validation of Partner Goal Achievement as a measure of Joint Venture Performance. *Journal of Managerial Issues*, Fall 1998, vol. 10, p. 355-372. ISSN 10453695
65. HAYES, R.H. - Wheelwright, S.C. *Dynamická výroba*. Přel. M. Šálek. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1993. 369 s. Přel. z: Dynamic Manufacturing. ISBN 80-85605-20-1
66. HAYTER, R. Economic Dynamism in the Asia-Pacific: The Growth of Integration and Competitiveness, *Pacific Affairs*, Summer 2000, vol. 73, p. 270-271, ISSN 0030851X
67. HESELTINE, M. What Competitiveness Means to You. *Management Today*, July 1999, p. 28, ISSN 00251925
68. HITCHENS, D.M.W.N. The Implications for Competitiveness of Environmental Regulations for Peripheral Regions in the E.U. *Omega*, February 1999, vol. 27, p. 101-114. ISSN 03050483
69. HITT, M.A. - IRELAND, R.D. - HOSKISSON, R.E. *Strategic Management - Competitiveness and Globalization*. 2nd ed. St. Paul: West Publishing Company, 1997. 717 p. ISBN 0-314-20112-2
70. HOFFMAN, R.C. Organizational Innovation: Management Influence Across Cultures. *Multinational Business Review*, Spring 1999, vol. 7, p. 37-49. ISSN MBUXXXXX
71. HORNBY, A.S. *Oxford Advanced Learner's Dictionary*. 5th ed. Oxford: Oxford University Press, 1995. 1365 p. ISBN 3 464 11223 3
72. HOWELLS, J. - MICHIE, J. Technological Competitiveness in an International Arena. *International Journal of the Economics of Business*, November 1998, vol. 5, p. 279-285. ISSN 09621369
73. <http://competitiveanalysis.com> *Competitive Benchmarking Associates*
74. <http://www.bbc.co.uk> *British Broadcasting Corporation*
75. <http://www.bpr.cz> *Business Process Reengineering*
76. <http://www.construction-institute.org> *Construction Industry Institute*
77. <http://www.corp-strategies.com> *Corporate Strategies & Development, Inc.*
78. <http://www.douglipp.com> *G. Douglas Lipp & Associates*
79. <http://www.dti.gov.uk> *Department of Trade and Industry Website*
80. <http://proquest.umi.com/pqdweb> *ProQuest 5000* - databáze téměř 7000 zahraničních periodik.
Přístupná zdarma v celém areálu VUT v Brně, např.
<http://bear.ro.vutbr.cz/library/index.asp?item=akt>

81. <http://www.iie.com> *Institute for International Economics*
82. <http://www.imd.ch> *International Institute for Management Development - World Competitiveness Yearbook*
83. <http://www.legacee.com> *Legacee Management System, Inc.*
84. <http://www.techmanage.com> *Technology Management Associates, Inc.*
85. <http://www.accenture.com> *ACCENTURE - management and technology consulting organisation*
86. <http://www.conference-board> *The Conference Board - business membership and research organisation*
87. HYUNG-YOON, B. - YOUN-SUK, K. Industrial Alliance for Competitiveness: The Case of Korea. *Multinational Business Review*, Fall 2000, vol. 8, p. 43-50, ISSN MBUXXXXX
88. IRELAND, R.D. - HITT, M.A. Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st century: The Role of Strategic Leadership. *The Academy of Management Executive*, February 1999, vol. 13, p. 43-57. ISSN 10795545
89. ISAACS, A. *A Concise Dictionare of Business*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 1992.
90. IVANCEVICH, J.M. - MATTESON, M.T. *Organizational Behavior and Management*. 4th ed. Richard D. Irwin, a Times Higher Education Group, Inc. company, 1996. 714 p. ISBN 0-256-16209-3
91. JANÍČEK, P. - ONDRÁČEK, E. *Řešení problémů modelováním - Téměř nic o téměř všem*. 1.vyd. Brno: PC-DIR Real, s.r.o., 1998. 335 s. ISBN 80-214-1233-X
92. JARRAR, Y.F. - ZAIRI, M. Best Practice Transfer for Future Competitiveness: A Study of Best Practices. *Total Quality Management*, July 2000, vol. 11, p. S734, ISSN 09544127
93. -JI- O čem sní manažeři (Nové výrobky, nový prodej, nové zisky) *Moderní řízení*, leden 2000, roč. XXXV, č. 5, s. 6. ISSN 0026-8720
94. JIRÁSEK, J. Zamyšlení nad řízením v nové době. *Moderní řízení*, únor 2000, roč. XXXV, č. 2, s. 4-5. ISSN 0026-8720
95. JOHNSON, G. - SCHOLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. Přel. Z. Strnad. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. Přel. z: Exploring Corporate Strategy. ISBN 80-7226-220-3
96. KASLOW, A. Skills Shortage Threatens U.S. Competitiveness. *HR Focus*, November 1998, vol. 75, p. 11-12. ISSN 10596038
97. KAWASAKI G. *Jak s úsměvem čelit konkurenci*. Přel. M. Verner. 1.vyd. Frýdek Místek: Alpress, s.r.o., 1997. 266 s. Přel. z: How To Drive Your Competition Crazy. ISBN 80-7218-010-X
98. KOONTZ, H. - WEIHRICH, H. *Management*. Přel. V. Dolanský. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. Přel. z: Management. ISBN 80-85605-45-7
99. KOTLER, P. *Marketing. Management*. Přel. V. Rolanský, D. Bursíková, A. Bartoš, I. Indruch, K. Kvapil, J. Nováková. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 789 s. Přl. z: Marketing. Management. ISBN 80-85605-082
100. LAGENDIJK, A. Regional Anchoring and Modernization Strategies in Non-Core Regions: Evidence from the UK and Germany. *European Planning Studies*, December 1999, vol. 7, p. 775-792, ISSN 09654313
101. LEWIN, J. E. - JOHNSTON, W.J. The Impact of Downsizing and Restructuring on Organizational Competitiveness. *Competitiveness Review*, 2000, vol. 10, p. 45-55, ISSN 10595422
102. MAKINO, S. MITI Minister Kaoru Yosano on Reviving Japan's competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, November 1999, vol. 13, p. 9-11, ISSN 10795545
103. MANDELÍK, P. - ŠKAPA, S.: Vývoj vlastnické struktury ve strojírenských a elektrotechnických firmách. *MendelNet 2000 Sborník příspěvků z konference studentů doktorského studia*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 1.12. 2000, s.204-207, ISBN 80-7302-005-X
104. MANDELÍK, P. - ZICH, R. Rozdíly ve vybraných oblastech mezi podniky s českými vlastníky a podniky se zahraničními vlastníky. *The Czech economy at the turn of the millennium*. Brno: Masaryk Univerzity, s. 623-631, 2001, ISBN 80-210-2533-6
105. MANDELÍK, P. Vztah vlastníků a managementu. *Sborník referátů konference MANAG 2000 "Management Generally"*. Mariánské Lázně : Hospodářská akademie Cheb, s.127-133, 2000, ISBN 80-7082-647-9

106. MASCITELLI, R. A Framework for Sustainable Advantage in Global High-Tech Markets. *International Journal of Technology Management*, 1999, vol. 17, p. 240-258. ISSN 02675730
107. MATSUMOTO, K. *Participativní management - Japonsko a svět*. Přel. J. Seják. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, spol.s r.o., 1997. 248 s. Přel. z: The Rise of the Japanese Corporate System. ISBN 80-7169-498-3
108. MAYO, M.C. - BROWN, G.S. Building a Competitive Business Model. *Ivey Business Journal*, March/April 1999, vol. 63, p. 18-23. ISSN 14818248
109. McGAHAN, A.M. - PORTER, M.E. How Much Industry Matter, Really? *Strategic Management Journal*, Summer 1997, vol. 18, p. 15-30. ISSN 01432095
110. McGHEE, P. The Key to Stress Management, Retention, & Profitability? More Workplace Fun. *HR Focus*, September 2000, vol. 77, p. 5-6, ISSN 10596038
111. McGREAL, I.P. *Velké postavy východního myšlení*. Přel. J. Filipický, R. Heřman, L. Kropáček, V. Liščák, D. Nymburská. 1.vyd. Praha: PROSTOR nakladatelství s.r.o., 1998. 623 s. Czech edition edice Obzor. Přel. z: Great Thinkers of the Eastern World. ISBN 80-85190-93-1
112. MEALIEA, L.W. - LATHAM, G.P. *Skills for Managerial Success - Theory, Experience and Practise*. Richard D. Irwin, a Times Higher Education Group, Inc. company, 1996. 700 p. ISBN 0-256-12454-X
113. METZGER, B. Corporate Governance and Korean Competitiveness. *Global Finance*, August 2000, vol. 14. p. 67, ISSN 08964181
114. MLČOCH, J. *Malá ekonomická encyklopedie*. 1. vyd. Praha: Linde, a.s., 1993. 140 s. ISBN 80-85647-24-9
115. MONCZKA, R.M. - MORGAN, J. Outsourcing: Key to Many Competitive Battles. *Purchasing*, August 2000, vol. 129, p. 85-91, ISSN 00334448
116. MORRIS, L. Are You Emotionally Intelligent? *The British Journal of Administrative Management*, November/December 1999, p. 8-10
117. MUNK, N. Nový stal konkurenčního boje (Barnes & Noble a Amazon.com). *Moderní řízení*, leden 2000, roč. XXXV, č. 1, s. 29-30. ISSN 0026-8720
118. NARASIMHA, S. Organizational Knowledge, Human Resources Management, and Sustained Competitive Advantage: Toward a Framework. *Competitiveness Review*, 2000, vol. 10, p. 123-135, ISSN 10595422
119. NĚMEČEK, P. a kol. *Vedoucí podniku - Podnik v kostce*. Praha: VERLAG Dashofer, 1996. ISBN 80-85605-08-2
120. NĚMEČEK, P. *Podnikový management pro inženýrské studium*. 1. vyd. Brno: Fakulta podnikatelká VUT v Brně, 1997. 118 s. ISBN 80-214-0953-3
121. PALÁN, J. Cibulový model konkurenční výhody i nevýhody. *Moderní řízení*, duben 1997, roč. XXXII, č. 4, s. 34-35. ISSN 0026-8720
122. PEARCE, J.A. II - ROBINSON, JR. R.B. *Strategic management - Formulation, Implementation and Control*. Alternate case ed. Richard D. Irwin, Inc., 1995. 947 p. ISBN 0-256-17067-3
123. PETERS, T.J. - WATERMAN Jr. R.H. *Hledání dokonalosti*. Přel. M. Kubín. 1.vyd. Praha: Svoboda-Libertas, 1993. 294 s. Přel. z: In Search of Excellence. ISBN 80-205-0313-7
124. PETRICK, J.A. - SCHERER, R.F. - BRODZINSKI, J.D. - QUINN, J.F. - AININA, M.F. Global Leadership Skills and Reputational Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive*. February 1999, vol.13, p. 58-69. ISSN 10795545
125. PORTER, M.E. - HABIBY, A. A Window on the New Economy. *Inc*, May 1999, vol. 21, p. 49-50. ISSN 01628968
126. PORTER, M.E. - TAKEUCHI, H. Fixing What Really Ails Japan. *Foreign Affairs*, May / Jun 1999, vol. 78, p. 66-81. ISSN 00157120
127. PORTER, M.E. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, November / December 1998, vol. 76, p. 77-90. ISSN 00178012
128. PORTER, M.E. Creating Advantages. *Executive Excellence*, December 1997, vol. 14, p. 17-18. ISSN 87562308

129. PORTER, M.E. The Adam Smith Address: Location, Clusters, and the "New" Microeconomics of Competition. *Business Economics*, January 1998, vol. 30, p. 7-13. ISSN 0007666X
130. PORTER, MICHAEL E. *Konkurenční výhoda*. Přel. V. Irgl. 1.vyd. Praha: Victoria publishing, a.s., 1993. 626 s. Přel. z: Competitive Advantage. ISBN 80-85605-12-0
131. PRAHALAD, C.K. - RAMASWAMY, V. - KRISHAN, M.S. Consumer Centricity. *Informationweek*, April 2000, p. 67-76, ISSN 87506874
132. PRAHALAD, C.K. Emerging Work. *Executive Excellence*, July 2000, vol. 17, p. 5-6, ISSN 87562308
133. PŘIKRYL, J. Ženy se stanou manažery 21. století. *Kariéra Business* - příloha Hospodářských novin, 17. září 2001, č.180, str. 1
134. RICHARDS, D.G. What Do Progressives Need to Know About Trade? Some Observations on the Competitiveness Debate. *International Review of Applied Economics*, January 1999, vol. 13, p. 125-134. ISSN 02692171
135. ROBINSON, G. Developing a Competitive Edge. *The British Journal of Administrative Management*, March/April 1999, p. 4.
136. ROMANO, E. In It Together. *Journal of Property Management*, July/August 2000, vol. 65, p. 38-44, ISSN 00223905
137. SAHIN, F. Manufacturing Competitiveness: Different Systems to Achieve the Same Results. *Production and Inventory Management Journal*, 2000, vol. 41, p. 56-65, ISSN 08978336
138. SAMSON, D. Industry Minister Nick Minchin on Government's Role in Progress and Innovation. *The Academy of Management Executive*, August 2000, vol. 14, p. 8-14, ISSN 10795545
139. SHAKER, S.M. - GEMBICKI, M.P. Competitive Intelligence: A Futurist's Perspective. *Competitive Intelligence Magazine*, January / March 1999, vol. 2, p. 24-27. UMI Publication No. 01791987
140. SCHISGALL, O. *Pohled zaměřený do budoucnosti - Příběh firmy PROCTER & GAMBLE*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1994. 290 s. Přel. z: Eyes on Tomorrow. The Evolution of Procter & Gamble. ISBN 80-85603-71-3
141. SMITH, M. Measuring Organisational Effectiveness. *Management Accounting*, October 1998, vol. 76, p. 34-36. ISSN 00251682
142. SMRČKA, J. Komplexní analýza trhu jako východisko úvah o zaměření podniku. *Moderní řízení*, květen 1999, roč. XXXIV, č. 5, s. 34-38. ISSN 0026-8720
143. SOUČEK, Z. Jak objevovat a připravovat budoucí lídry. *Moderní řízení*, červen 2001, roč. XXXVI, č. 6, s.33-34. ISSN 0026-8720
144. STEVENS, T. Wining the World Over. *Industry Week*, November 1999, vol. 248, p. 25-36, ISSN 00390895
145. SVATOŠ, Z. Měření spokojenosti zákazníka. *Moderní řízení*, leden 2000, roč. XXXV, č. 1, s. 43-45. ISSN 0026-8720
146. SWEE LIP QUEK *Na bojišti podnikání*. Přel. M. Vaňkátová. 1.vyd. Praha: Radix, spol. s r.o., 1996. 167 s. Přel. z: Business Warfare. ISBN 80-901853-6-3
147. SWEETMAN, D. What Makes a Winner? *Beverage World*, August 2000, vol. 119, p. 56-61, ISSN 00982318
148. The CEO Challenge: Top Marketplace and Management Issues 2001 - A CEO Survey by Accenture and The Conference Board. Research report 1286-01-ES. RC10005950
149. TKAČÍK, T. Zkušenosti s reengineeringem ve světě. *Moderní řízení*, srpen 1999, roč. XXXIV, č. 8, s. 40-43. ISSN 0026-8720
150. TREVOR, C.O. - GRAHAM M.E. Managing New Pay Program Introductions to Enhance the Competitiveness of Multinational Corporations (MCNS). *Competitiveness Review*, 2000, vol. 10, p. 136-154, ISSN 10595422
151. VANDENBOSCH, B. An Empirical Analysis of the Association Between the Use of Executive Support Systems and Perceived Organizational Competitiveness. *Accounting, Organizations and Society*, January 1999, vol. 24, p. 77-92. ISSN 03613682
152. VEBER, J. a kol. *Management - Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5

153. VELIYATH, R. - FITZGERALD, E. Firm Capabilities, Business Strategies, Customer Preferences, and Hypercompetitive Arenas: The Sustainability of Competitive Advantages With Implications for Firm ... *Competitiveness Review*, 2000, vol. 10, p. 56-82, ISSN 10595422
154. VERGIN, R.C. - BARR, K. Building Competitiveness in Grocery Supply Through Continuous Replenishment Planning: Insight from the Field. *Industrial Marketing Management*, March 1999, vol. 28, p. 145-153. ISSN 00198501
155. VODÁČEK, L. - VODÁČKOVÁ, O. *Management - Teorie a praxe pro 90. léta*. 2.vyd. Praha: Management Press, 1996. 244s. ISBN 80-85943-19-0
156. WEATHER, W.B.Jr. - DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Přel. B. Procházková. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1992. 611 s. Přel. z: Human Resources and Personnel Management. ISBN 80-85605-04-X
157. WRIGHT, P.M. - NOE, R.A. *Management of Organisation*. Richard D. Irwin, a Times Higher Education Group, Inc. company, 1996. 857 p. ISBN 0-256-17472-5
158. ZAHRA, S.A. - HANSEN, C.D. Privatization, Entrepreneurship, and Global Copmetitiveness in the 21st Century. *Competitiveness Review*, 2000, vol. 10, p. 83-103, ISSN 10595422
159. ZAHRA, S.A. - NIELSEN, A.P. - BOGNER, W.C. Corporate Entrepreneurship, Knowledge, and Competence Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1999, vol. 23, p. 169, ISSN 10422587
160. ZAHRA, S.A. Competitiveness and Global Leadership in the 21st century. *The Academy of Management Executive*, November 1998, vol. 12, p. 10-12. ISSN 10795545
161. ZAHRA, S.A. Global Competitiveness and Corporate Strategy in the 21st Century. *Competitiveness Review*, 2000, vol. 10, p. 1, ISSN 10595422
162. ZAHRA, S.A. The Changing Rules of Global Competitiveness in the 21st century. *The Academy of Management Executive*, February 1999, vol. 13, p. 36-42. ISSN 10795545
163. ZICH, R. Application of Marketing in the Firms in Transforming Economic of the European Countries. *Regional Potentials in an Integrating Europe - Conference Abstract Volume*. London: Regional Studies Association, 1999, p. 161-162. ISBN 1 897721 11 0
164. ZICH, R. Management a konkurenceschopnost. *Sborník z odborné konference k aktuálním otázkám rozvoje české ekonomiky a univerzitního vzdělávání - 2. díl*. Brno: Provozně ekonomická fakulta MZLU v Brně, 1999. ISBN 80-85615-87-8
165. ZICH, R. Managerial Thinking as a Problem of the Czech Management. *Business and Economic Development in Central and Eastern Europe - Implication for Economic Integration into Wider Europe*. Torun: Uniwersitet Mikolaja Kopernika, 1999, p. 345-354. ISBN 83-231-1107-3
166. ZICH, R. Rozvoj manažerského myšlení a jeho význam pro úspěch. *Přínosy vědeckých metod pro rozvoj ekonomiky*. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 1999, s. 83-92. ISBN 80-214-1343-3

7 ŽIVOTOPIS AUTORA DISERTAČNÍ PRÁCE

OSOBNÍ ÚDAJE

Jméno a příjmení: Robert Zich

Titul: Ing.

Trvalé bydliště: Tišnovská 62, Brno, 613 00, Česká republika

Datum narození: 24. 12. 1972

Národnost: česká

Stav: ženatý

PRAXE

1999 - současnost VUT v Brně Fakulta podnikatelská - Asistent - výuka podnikového managementu

VZDĚLÁNÍ

1996 Doktorandské studium podnikatelské fakulty VUT v Brně. Téma disertační práce „Rozvoj managementu jako faktoru budujícího konkurenceschopnost firmy“. Rigorózní zkouška složena 16/12/1999

1994 - 1996 Vysoké učení technické v Brně fakulta podnikatelská, obor ekonomika a řízení průmyslu - druhý stupeň inženýrského studia. Název diplomové práce: „Vliv japonského managementu a možnost jeho aplikace v našem prostředí“

1991 - 1994 Vysoké učení technické v Brně fakulta strojní - první stupeň inženýrského studia.

1987 - 1991 Střední průmyslová škola strojnická na Kotlářské v Brně, obor provozuschopnost výrobních zařízení.

ZAHRANIČNÍ STUDIJNÍ POBYTY:

1997 - Fachhochschule Coburg, Germany - International Management Course. Účast v kurzu „*Learning Organisation - Competing for the Future*“.

VÝZKUMNÁ ČINNOST

1999 - 2001 Spolupráce na výzkumném záměru „Možné trendy vývoje strojírenských a elektrotechnických podniků se zřetelem na jihomoravský region“ – identifikační kód: MSM 265100017

1998 - 2000 Spolupráce na grantu GAČR „Etika v podnikání jako faktor úspěšného začlenění ČR do evropských struktur“ - registrační číslo: 402/98/1084

1997 - 1998 Spolupráce na grantu jehož zadavatelem bylo MŠMT ČR „Ekonomicko-manažerská vysokoškolská studia z pohledu integrace naší země do EU“

VÝZNAMNÁ OCENĚNÍ

2000 - Cena rektora vyhlášená u příležitosti 100. výročí VUT v Brně za vynikající výsledky ve studiu v doktorském studijním programu

JAZYKOVÉ ZNALOSTI

angličtina, ruština