

**SYSTÉMY ŘÍZENÍ JAKOSTI (ISO 9000 A ISO 14000)  
A STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ PODNIKU**

**QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS (ISO 9000 AND ISO 14000)  
AND STRATEGIC PLANNING**

PAWLICZEK Adam, PISZCZUR Radomír

**Abstract**

*Presented paper discusses influence implemented quality and environmental management systems ISO 9000 and ISO 14000 on strategic management. The paper brings original results and comments on realized and processed questionnaire research concerning approx. 700 companies operating through Czech and Slovak Republic, called "Adaptability of entrepreneurship", financed by Silesian University in Opava. This groups of companies (no ISO implemented, ISO implemented, ISO 9000 implemented, ISO 14000 implemented and both ISO 9000 and 14000 implemented) is compared. Three hypotheses were tested. The results show positive effect of application ISO 9000 and/or ISO 14000 management systems on strategic planning in companies. Problematic and results are discussed and compared with professional literature.*

**Key words:** management systems, ISO 9000, ISO 14000, strategic planning, questionnaire research, Czech and Slovak enterprises.

**JEL Classification:** M11, O12, Q01

**Abstrakt**

*Příspěvek se věnuje identifikaci vlivu metod řízení jakosti dle norem ISO 9000 a ISO 14000 na strategické řízení podniku. Prezentuje výsledky a komentáře původního výzkumu s názvem: „Adaptabilita podnikání“, který byl proveden formou dotazníkového šetření na vzorku přibližně 700 organizací. Výzkumu se zúčastnily organizace z České a Slovenské republiky. Výzkum byl financován Slezskou univerzitou v Opavě. Zkoumané podniky byly rozděleny do několika skupin (bez ISO normy, držitelé ISO normy, držitelé normy ISO 9000, držitelé normy ISO 14000 a držitelé normy ISO 9000 i ISO 14000). Byly stanoveny a vyhodnoceny 3 hypotézy a výsledky prokazují pozitivní vliv metod řízení jakosti ISO 9000 a/nebo ISO 14000 na strategické plánování podniku. Problematika a výsledky jsou v článku diskutovány, tematicky doplněny a srovnány s odbornou literaturou.*

**Klíčová slova:** systémy řízení, ISO 9000, ISO 14000, strategické plánování, dotazníkové šetření, české a slovenské podniky.

**Úvod**

Období let 2009 – 2011 v Českém a Slovenském podnikatelském prostředí bylo pro organizace charakteristické především snahou adaptovat se na nové podmínky v rámci udržitelnosti podnikání. Důležitou roli v těchto turbulentních časech zaujímá strategické řízení firmy, které je ovšem dle provedených výzkumů (PAWLICZEK, A., RYLKOVA,

Ž., ŠEBESTOVA, J., ANTONOVA, B., PISZCZUR, R., VESELA, K., 2011) především v oblasti MSP manažéry stále více méně opomíjeno. Přitom strategické řízení a jeho nástroje, jako především, moderní metody řízení, jsou právě v období krize a v období po krizi tím jazýčkem na vahách, který může rozhodnout o bytí či nebytí podnikatelského subjektu na mapě trhu. Dle Zemana (Zeman, 2010) je globální krize pouze důkladnou prověrkou stavu podnikatelského prostředí, kvalitního řízení a navržené strategie (je-li v dlouhodobém horizontu vůbec navržena), díky které ti, kteří byli připraveni, mohou z krize těžit, a ti, kteří toto téma podcenili, se mohou potýkat s problémy, velmi často i existenčními. Podobně o roli strategického řízení v období krize hovoří i Keřkovský (Keřkovský, 2009): „To, jak je strategické řízení pro dlouhodobou konkurenceschopnost firmy zásadní, je ještě markantněji vidět v době hospodářské krize. Ekonomická recese, ale i například významné odvětvové změny, zastihnou firmy bez fungujícího strategického řízení zpravidla „nepřipravené“.

## Literární přehled

### ISO 9000 systém managementu jakosti

Normy skupiny ISO 9000 získaly výbornou celosvětovou pověst, především jako základ pro stanovení účinného a efektivního systému řízení kvality. Obrázek 2.1 popisuje procesní přístup ISO 9000. Od jejich prvního zveřejnění v roce 1987, prošly normy řady ISO 9000 třemi revizními cykly. Tyto cykly měly velký vliv na zavedení těchto norem v mezinárodním obchodu a systémů řízení kvality v organizacích po celém světě. Je všeobecně známo, že řízení kvality má pozitivní vliv na podnikatelskou činnost především v oblastech investic, růstu tržeb, prodejní marže, podílu na trhu, konkurenční výhodě atd. Dle Wade (2002) a Barnes (2000), normy ISO 9000 poskytují komplexní model pro systémy řízení kvality, který lze zavést v kterékoliv konkurenceschopné společnosti.

### ISO 14000 systém enviromentálního managementu

Většina organizací se stále více snaží podílet na ochraně životního prostředí prostřednictvím své činnosti (nakládání s odpady, sledování vlivu a dopadu své výroby na životní prostředí atd.), v souladu s jejich enviromentální politikou a cíly. Činí tak v rámci stále přísnějších předpisů, norem a dalších opatření, která podporují ochranu životního prostředí. V současné době ať již z interní potřeby mít pod kontrolou emise nebo z prestižních důvodů tvoří certifikace podle ISO 14001 téměř 15% a jedná se o druhou „nejpopulárnější“ normu. Podle (Macdonald, 2005) se systém environmentálního managementu ukázal, jako vedoucí nástroj řízení k řešení zhoršujícího se stavu životního prostředím úrovní podniků.

### Strategické plánování v organizaci

Podle Hodgetts, Kuratko (2001) strategické plánování v organizacích může přispět ke zvýšení jejich výkonů vytvářením příslušných relevantních informací, čímž přispívá k lepšímu pochopení vnějšího prostředí a tím ke snižování nejistoty. Rovněž bylo zjištěno (Al-Shammari, Hussein, 2007), že strategické plánování v organizaci pomáhá lépe se přizpůsobit vnějším podmínkám, přilákat a udržet si kvalitní pracovní sílu a zvýšit spokojenost zaměstnanců v organizaci. S podobnými závěry přišly i další studie např. (Schwenk, Shrader, 1993) nebo (Kraus, Harms, Schwarz, 2006), které se shodují na tom, že strategické plánování má pozitivní vliv na výkon organizace. Na druhou stranu některé studie naopak žádný vztah nepotvrdily např. (Gibson, Cassar, 2005) nebo (Robinson, 1983). Podle (Kohtamäki, Kraus, Kautonen, Varamäki, 2008) lze tato rozdílnost výsledku vysvětlit pomocí

rozdílnosti ve velikosti firem (v sektoru MSP), v počtu jejich zaměstnanců a v průmyslovém odvětví ve kterém působí.

Organizace, které mají písemně zpracovaný strategický dokument, vykazují průměrně vyšší příjmy a zaměstnávají vyšší počet zaměstnanců než organizace, které strategický dokument zpracován nemají (Bonn, Christodoulou, 1996). Tento výzkum také ukázal, že 77% všech organizací, které mají vypracován strategický dokument, realizovalo normu řízení kvality ISO 9000.

Různé výzkumu dokazují, že organizace, které vlastní některou z ISO norem mají určitou výhodu oproti podnikům bez ISO normy (Naveh, Marcus, 2004). Na druhou stranu je výzkumníky také dokázáno, že realizace normy ISO nemusí vždy znamenat růst výkonnosti organizace (Kaynak, 2003). Některé organizace tvrdí, že realizace ISO norem společnost brzdí, jiné si pochvalují zdokonalení podnikových procesů, jiní nad výhodami váhají (Sroufe, Curkovic, 2008).

### Metodika

V této kapitole je popsána metodika použitá při tvorbě tohoto dokumentu. Hypotézy byly formulovány po předběžném výzkumu a studiu příslušné odborné literatury. Hypotézy byly následně vyhodnoceny pomocí analýzy dat dotazníkového výzkumu charakterizovaného níže.

#### Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření s názvem: **Adaptabilita podniků (MSP) na aktuální ekonomické podmínky v letech 2009 – 2011**, bylo realizováno v průběhu jarního semestru (ak. Rok 2011/2012) studenty Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné, Slezské univerzity v Opavě. Předmětem zájmu bylo 722 společností působících v České a Slovenské republice v období let 2009-2011. Z celkového počtu společností celých 89% spadá do oblasti MSP dle příslušné kategorizace (2003/361/ES). Šetření probíhalo formou řízeného rozhovoru studenta s majitelem podniku, výkonným ředitelem nebo vrcholovým manažerem. Takto získaná data tudíž můžeme charakterizovat jako formu expertního výstupu. Nezbytnou součástí každého dotazníku byla identifikace společnosti (10 otázek) a identifikace studenta a jeho názor na dotazník (5 otázek). Filtrací bylo z celkového počtu oslovených společností vybráno 677 důvěryhodných položek. Dotazník také obsahoval prohlášení o mlčenlivosti a ochraně dat, data byla analyzována anonymně a výsledky výzkumu publikovány jako *no name data*.

Spolehlivost údajů je zajištěna (1) na základě povolení (kontaktní osoba, podpis, razítko), (2) subjektivní vyhodnocení studenta, částečně (3) prostřednictvím internetového ověřování a (4) statistické platnosti. Dotazník byl zaměřen na sedm oblastí zájmu (51 otázek):

- Podnikový strategický management (6 otázek)
- Ekonomický a finanční vývoj podnikání, řízení rizik (11 otázek),
- Personální politiku firmy (7 otázek)
- Výroba, služby a inovace (8 otázek) Granty a dotace (4 otázky)
- Energetické a materiálové úspory a využití obnovitelných zdrojů (8 otázek)
- Priority podniků v oblasti udržitelnosti (7 otázek).

#### Vybrané a vyhodnocené otázky

Tento příspěvek se věnuje vyhodnocením následujících otázek z oblasti podnikového strategického managementu. Číslování otázek koresponduje s číslováním použitým v dotazníku. V každé části dotazníku byl prostor pro případné dotazy či další popisné informace.

Strategické řízení firmy (část B):

- **B1:** V jaké podobě má firma strategický dokument - podnikatel. záměr? (uzavřená otázka): a) písemně neformulovaný, b) stručný písemný, c) podrobný písemný.
- **B3:** Plánované období zohledněné strategickým dokumentem? (uzavřená otázka): a) < 1 rok, b) < 3 roky, c) < 5 let, d) < 10 let, e) > 10 let.

### **Analýza dat**

Z důvodu porovnávací analýzy byly údaje členěny do čtyř skupin datových hodnocení:

- Podniky, které nevyužívají systému řízení jakosti ISO 9000 ani ISO 14000 – Předpoklad menší stability (414 podniků).
- Podniky, které mají implementován systém řízení jakosti ISO (9000, 14000, obě normy), (263 podniků).
- Podniky, které mají implementován systém řízení jakosti ISO 9000 (249 podniků). Z toho 42% společností využívá také systému řízení jakosti ISO 14000.
- Podniky, které mají implementován systém řízení jakosti ISO 14000 (121 podniků). Z toho 88% společností využívá také systému řízení jakosti ISO 9000.
- Podniky, které mají implementovány oba systémy řízení jakosti ISO 9000 a ISO 14000 – Předpoklad vysoké stability a synergie (107 podniků).

Data byla zpracována v programu Microsoft® Excel. Tabulky a grafy jsou prezentovány a okomentovány v následující kapitole. Diskuse a porovnání se souvisejícími již publikovanými vědeckými výsledky jsou uvedeny níže.

**Na základě zkoumaných otázek byly stanoveny tyto hypotézy:**

- **Hypotéza 1** – Realizace normy ISO 9000 a/nebo ISO 14000 v organizaci má pozitivní vliv na existenci strategického dokumentu ve firmě.
- **Hypotéza 2** – Své strategické cíle plánují organizace na 3 a méně let dopředu.
- **Hypotéza 3** – Realizace normy ISO 9000 a/nebo ISO 14000 v organizaci má pozitivní vliv na strategické plánování.

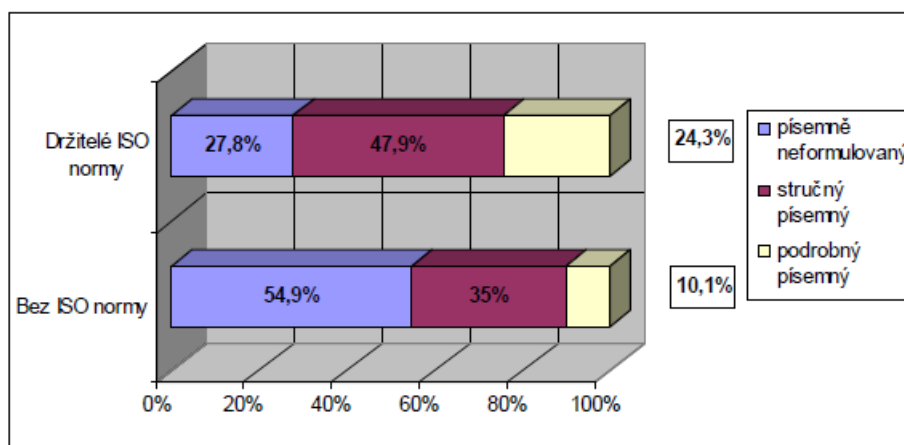
Platnost každé hypotézy bude zkoumána pomocí analytického vyhodnocení otázek/kritérií.

## **Výsledky**

### **Systémy řízení ISO 9000 a 14000 a jejich vliv na existenci a formu strategického dokumentu v organizaci.**

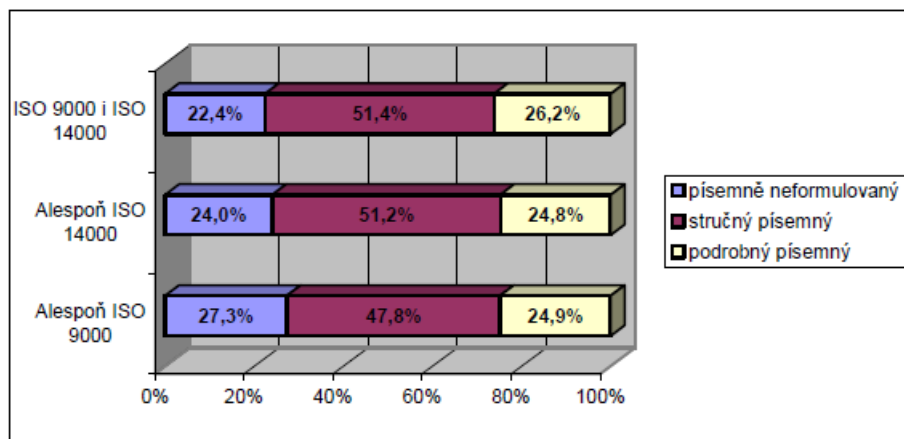
Celých 24,3% podniků, které má zavedenu alespoň některou z uvedených ISO norem sdílí své strategické cíle a vize ve formě podrobného písemného strategického dokumentu. U podniků, které žádnou z ISO norem zavedenou nemají, byla tato forma strategického dokumentu zaznamenána pouze u 10,1% podniků. U 47,9% podniků s ISO normou pak strategický dokument existuje alespoň ve formě stručného písemného dokumentu, oproti 35% podnikům nerealizující žádnou z ISO norem. Na druhou stranu 27,8% podniků realizující ISO normu a plných 54% podniků nerealizujících žádnou ISO normu, nemá strategický dokument písemně formulovaný, což znamená sdílení strategických idejí pouze formou podnikové kultury, či v horším případě faktickou neexistenci jakéhokoliv strategického smýšlení v organizaci.

**Obrázek 1 - Vyhodnocení otázky B1 – V jaké podobě má firma strategický dokument - podnikatelský záměr?**



Zdroj: vlastní výzkum

**Obrázek 2 - Vyhodnocení otázky B1 – V jaké podobě má firma strategický dokument - podnikatelský záměr – dle kategorizace ISO**



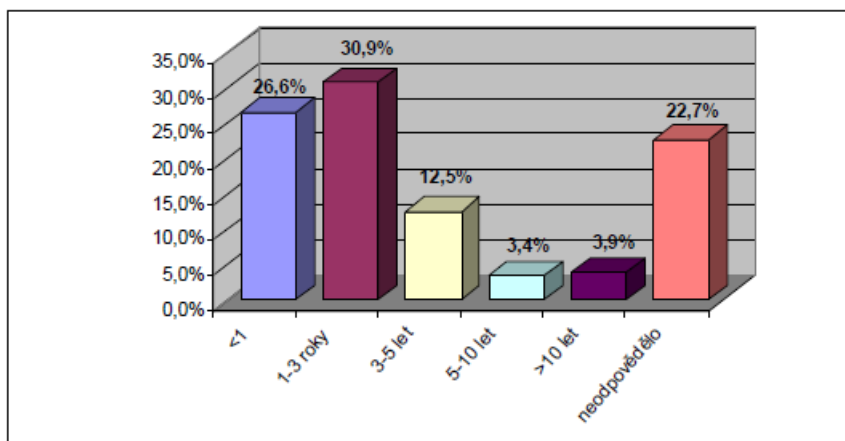
Zdroj: vlastní výzkum

Celých 26,2% podniků, které má zavedeny obě uvedené ISO normy sdílí své strategické cíle a vize ve formě podrobného písemného strategického dokumentu. U podniků realizující alespoň normu ISO 9000 nebo alespoň ISO 14000 je to takřka totožných 25%. 51,4% podniků, ve kterých mají implementovány obě ISO normy, má alespoň stručný strategický dokument. U podniku realizující alespoň normu ISO 9000 je to 47,8%. Písemně neformulovaný strategický dokument pak sdílí v 22,4% podniků, kde mají implementovány obě ISO normy a v plných 27,3% podniků, které realizují alespoň normu ISO 9000.

### Časové hledisko strategických cílů

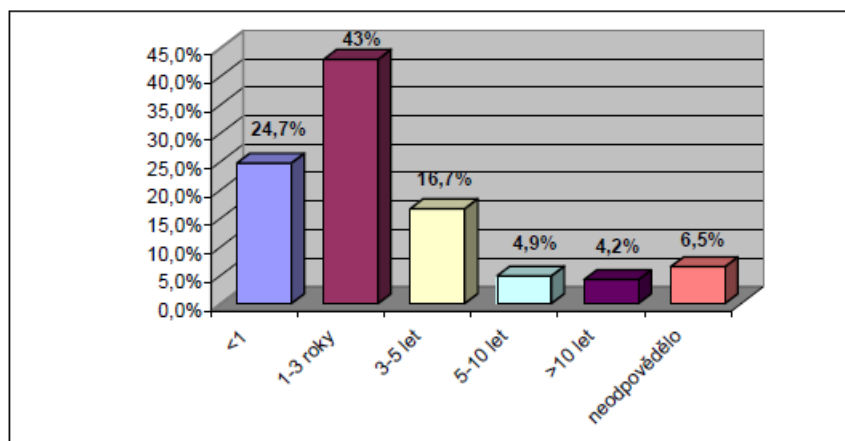
U otázky B3 měly organizace odpovědět, jaké časové hledisko zohledňují při plánování svých strategických cílů. Výsledky jsme rozdělili na dvě skupiny podniků (bez implementované ISO normy, s implementovanou ISO normou 9000 a/nebo ISO 14000). U první skupiny 30,9% podniků uvedlo, že svoji strategii plánuje v horizontu 1 až 3 let dopředu. 26,6% organizací plánuje pouze na 1 rok dopředu a 12,5% organizací na 3 až 5 let dopředu. 22,7% dotazovaných na tuto otázku neodpovědělo. Z obrázku vyplývá, že 57,5% organizací uvedlo, že své strategické řízení považují spíše za řízení taktické či dokonce operativní (0 – 3 roky).

**Obrázek 3 - Vyhodnocení otázky B3: Plánované období zohledněné strategickým dokumentem? (podniky bez ISO normy)**



*Zdroj: vlastní výzkum*

**Obrázek 4 - Vyhodnocení otázky B3: Plánované období zohledněné strategickým dokumentem? (podniky s ISO normou)**



*Zdroj: vlastní výzkum*

U skupiny podniků s implementovanou ISO normou uvedlo plných 43% organizací, že svoji strategii plánuje v horizontu 1 až 3 let dopředu. 24,7% organizací plánuje své strategické cíle pouze na 1 rok dopředu a 16,7% organizací na 3 až 5 let dopředu. Oproti podnikům bez ISO normy na tuto otázku neodpovědělo pouze 6,5% organizací. Což znamená, že podniky s implementovanou ISO normou se daleko více zabývají strategickým plánováním, převážně v horizontu taktického plánování tj. 1-3 roky dopředu. Z obrázku pak vyplývá, že 67,7% organizací plánuje své strategické cíle na maximálně 3 roky dopředu.

## Diskuse

### Vyhodnocení stanovených hypotéz

Vyhodnocení hypotéz proběhlo pomocí analytického vyhodnocení otázek.

1. **Hypotéza 1** – Realizace normy ISO 9000 a/nebo ISO 14000 v organizaci má pozitivní vliv na existenci strategického dokumentu ve firmě.

Tato hypotéza **se potvrdila**. Podrobný strategický dokument vlastní 24,3% organizací realizující ISO normu (ISO 9000 a/nebo ISO 14000), oproti 10,1% organizacím bez ISO normy. Max/min rozdíl je v tomto případě 14,2%. Alespoň stručný písemný strategický dokument existuje u 47,9% organizací, které mají implementovanou ISO normu a pouze u 35% organizací bez ISO normy. Max/min rozdíl je v tomto případě 12,9%. Implementace ISO normy v organizaci má o 27,1% pozitivnější vliv na existenci strategického dokumentu v organizaci.

2. **Hypotéza 2** – Své strategické cíle plánují organizace na 3 a méně let dopředu.

Tato hypotéza **se potvrdila**. U podniků bez ISO normy plánují své strategické cíle na maximálně 3 roky dopředu 57,5% organizací a u skupiny s implementovanou ISO normou je to celých 67,7% organizací. Nutno dodat, že u první skupiny ještě nelze zanedbat velkou část respondentů, kteří na tuto otázku neodpověděli. Tyto organizace zřejmě neplánují vůbec, nebo pouze tzv. ze dne na den.

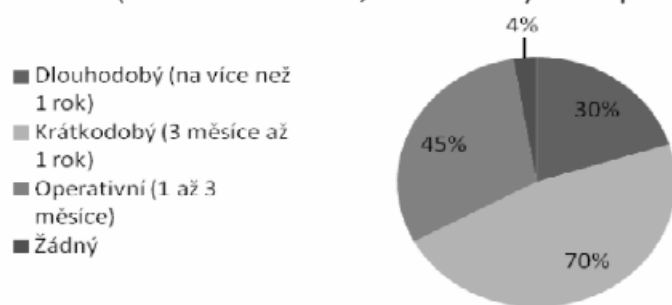
3. **Hypotéza 3** – Realizace normy ISO 9000 a/nebo ISO 14000 v organizaci má pozitivní vliv na strategické plánování.

Tato hypotéza **se potvrdila**. U skupiny podniků, které nemají implementovanou žádnou z ISO norem, plánuje své strategické cíle v různých časových horizontech 77,3% organizací. U skupiny podniků, které mají implementovanou normu ISO 9000 a/nebo ISO 14000, plánuje své strategické cíle plných 93,5% organizací, což je o 16,2% více než u organizací bez ISO normy.

Strategické řízení a samotná strategie jako jeho produkt se díky hospodářské krizi značně změnilo. Toto období ukázalo, že především dlouhodobé plánování (5 a více let dopředu) v sektoru MSP ztrácí svoji pozici, jako hlavního ukazatele firemního směřování. Z dlouhodobého hlediska můžeme plánovat svou podnikovou vizi, avšak vše ostatní je v dnešním globalizovaném světě potřeba měnit za pochodu a někdy doslova okamžitě. Krize donutila podnikatelské subjekty přehodnotit své cíle a záměry a to především z hlediska jejich časové determinace. Ti co strategii, ať už v jakékoliv formě (písemnou, ideovou), vypracovanou měli, zkracují časový horizont pro její plánování. Ti co firemní strategií postrádali, a je jich pořád většina, se z tohoto období naneštěstí poučili a získali další argument pro své strategické bezvládí.

Jak ukázal tento výzkum, časový horizont pro strategické plánování se zkracuje. Tyto výsledky dokládají výše uvedené tvrzení, že období krize značně změnilo pohled podnikatelských subjektů na dlouhodobé plánování. Ve smyslu podnikové strategie je patrný trend orientace spíše na krátkodobé a střednědobé cíle, což lze potvrdit i výzkumem v oblasti finančního plánování (AMSP ČR a UniCredit Bank, 2012), kde lze nalézt určitou paralelu, i když je toto plánování (finanční) daleko více ovlivněno výkyvy ekonomické situace a časový horizont pro predikci je zde podstatně kratší. Více jak dvě třetiny českých podnikatelů nemají dlouhodobý finanční plán pro svou firmu, čtvrtina při svém plánování vidí pouze na horizont nejbližších tří měsíců. Šetření ukázalo, že 71% firem má pouze krátkodobý roční plán, 45 % plán kvartální a 4 % nemá žádný finanční plán. Výhled do budoucnosti na více než jeden rok, tak mají pouze tři z deseti (30%) českých malých a středních firem.

**Obrázek 5 – Na jaký časový horizont připravujete finanční plány?**  
(uzavřená otázka, více možných odpovědí)



Zdroj: AMSP ČR

Podle Havlíčka (2012) průzkum (AMSP, ČR) ukázal, že dvě třetiny firem jsou řízeny operativním způsobem s výhledem na krátkodobý horizont. Ačkoliv podniky podceňují strategické plánování, celá čtvrtina se budoucnosti nebojí a již nyní čerpá investiční úvěr. I přes krátkozrakost svého plánování, tak vykazuje segment malých a středních podniků celkově relativně dobrou finanční kondici a aktivně investuje, absence dlouhodobých plánů a jejich důsledný controlling ale může tyto investice i firmy samotné ohrozit, což se naplno projevilo mj. v době světové hospodářské krize.

### Závěry

Realizovaný výzkum přinesl zajímavé výsledky, které podporují názor, že realizace ISO norem v organizaci má pozitivní vliv nejen na management jakosti, ale potažmo na celé strategické řízení. Organizace realizující systém řízení jakosti dle normy ISO 9000 a/nebo normy ISO 14000 se prokazatelně více zabývají svým strategickým plánováním. Na druhou stranu se strategickým plánováním zabývá stále málo organizací. Je nutné uvést, že zavedení normy ISO 14000 je spíše druhý krok a většina organizací s ISO 14000 již dříve přijala normu ISO 9000. Časový horizont strategického plánování se zkracuje a většina organizace svoji budoucnost plánuje na maximálně 3 roky dopředu.

Pozitivně můžeme výzkum charakterizovat dle několika znaků: (1) velikost vzorku, (2) aktuálnost získaných dat, (3) zajímavé a koherentní výsledky. Další pokračování ve výzkumu by se mělo ubírat těmito směry: (1) hlubší a delší statistická analýza (SPSS zpracování), (2) výzkum dalších souvislostí dle ostatních nevyhodnocených kritérií (právní forma, počet zaměstnanců, oblast podnikání (dle klasifikace NACE) apod., (3) výzkum vlivu strategického plánování v organizaci na ekonomická kritéria (obrat, investice, provozní náklady).

Příspěvek byl publikován za podpory Slezské univerzity v Opavě, grant SGS číslo: SGS/9/2012.

### Literatura

- [1] AL-SHAMMARI, HA, HUSSEIN, RT. 2007. Strategic Planning - Firm Performance Linkage: empirical investigation from an emergent market perspective. *Advances in Competitiveness Research*, vol. 14, no. 2, pp. 67-90. ISSN 1077-0097.
- [2] AMSP ČR. 2012. *Asociace malých a středních podniků ČR: Výsledky průzkumu č. 15 Finanční plánování a potřeby segmentů SB a SME. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR* [online]. 2012 [cit. 2012-05-06]. Dostupné z <http://www.amsp.cz/15-pruzkum-amsp-cr-nazory-podnikatelu-na-financni-planovani>.



- [3] BARNES, F., 2000. Good Business Sense Is the Key to Confronting ISO 9000, *Review of Business*.
- [4] BONN, I., CHRISTODOULOU, CH. 1996. From strategic planning to strategic management, *Long Range Planning*, vol. 29, no. 4, pp. 543-551. ISSN 0024-6301.
- [5] GIBSON, B., CASSAR, G. 2005. Longitudinal analysis of relationships between planning and performance in small firms, *Small Business Economics*, vol. 25, no. 3, pp. 207-22. ISSN 1573-0913.
- [6] HAVLIČEK, K. 2011. Strategické řízení podniku. *Moderní řízení*, vol. 46, no. 9, pp. 32-34. ISSN 0026-8720.
- [7] HODGETTS, R. M., KURATKO, D. F. 2001. *Effective Small Business Management*, Dryden, Fort Worth, TX.
- [8] KAYNAK, H. 2003. The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, vol. 21, no. 4, pp. 405-436. ISSN 0272-6963.
- [9] KEŘKOVSKÝ, M. 2009. Online o strategickém managementu a řízení firem [online]. 2009 [cit. 2011-05-07]. Dostupné z <http://kariera.ihned.cz/c1-38401360-online-o-strategickem-managementu-a-rizeni-firem>.
- [10] KRAUS, S., HARMS, R., SCHWARZ, E. J. 2006. Strategic Planning in Smaller Enterprises – new empirical findings. *Management Research News*, vol. 29, no. 6, pp. 334-344. ISSN 0140-9174.
- [11] MACDONALD, J. P. 2005. Strategic sustainable development using the ISO 14001 Standard, *Journal of Cleaner Production*, vol. 13, no. 6, pp. 631-643. ISSN 0959-6526.
- [12] NAVEH, E., MARCUS, A. 2004. When does the ISO 9000 quality assurance standard lead to performance improvement? Assimilation and going blond. *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 51, no. 3, pp. 352-363. ISSN 0018-9391.
- [13] PAWLICZEK, A., RYLKOVA, Ž., ŠEBESTOVA, J., ANTONOVA, B., PISZCZUR, R., VESELA, K. 2011. *Adaptibilita podnikání v reakci na turbulentní politicko-ekonomické prostředí a technologický pokrok v kontextu udržitelného rozvoje (výzkumná zpráva)*, OPF SU Karvina, 2011.
- [14] ROBINSON, R. B. 1983. Measures of small firm effectiveness for strategic planning research, *Journal of Small Business Management*, vol. 21, no. 2, pp. 22-29. ISSN 0047-2778.
- [15] SCHWENK, C. R., SHRADER, C. B. 1993. Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 17, no. 3, pp. 53-64. ISSN 1540-6520.
- [16] SROUFE, R., CURKOVIC, S. 2008. An examination of ISO 9000:2000 and supply chain quality assurance. *Journal of Operations Management*, vol. 26, no. 4, pp. 503-520. ISSN 0272-6963.
- [17] WADE, J. 2002. Is ISO 9000 really a standard?. *ISO Management Systems* [online]. 2002 [cit. 2010-09-08]. Retrieved from <http://www.iso.org>.

**Adresa autorů:**

Ing. Adam Pawliczek Ph.D., Ing. Radomír Piszczur, Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné / Katedra managementu a podnikání, Univerzitní náměstí 1934/3, 733 40 Karviná, Česká Republika, +420607233457, [pawliczek@opf.slu.cz](mailto:pawliczek@opf.slu.cz), [piszczur@opf.slu.cz](mailto:piszczur@opf.slu.cz)