



Analýza konkurenčního prostředí jako nástroj strategického managementu

An Analysis of the Competitive Environment as a Strategic Management Tool

Josef Kubík

Abstract.

Purpose of the article: The competitive environment is an important tool in Strategic Management. It is, therefore, necessary to deal with its analysis. The purpose of this paper is to show the use of Competitive Analysis in the course of the practical application of Porter's Model. The initial approach is based upon theoretical points-of-view, which allow for their actual implementation in practice.

Methodology/Methods: Is based upon methods – and implemented on the basis of the author's knowledge and observations on economic monographs and economic journals. The contribution is founded upon the study and use of seventeen sources. The analysis of five competitive forces method was used in the author's actual own research. On the basis of this method, it was possible to evaluate specific companies and to summarise their competitive trends.

Scientific aim: The main scientific objective is the linking of theoretical knowledge with practical applications in selected companies, in which were assessed and recognized development trends in the 2011 to 2013 time span. The tool for achieving these goals is the performance of specific solutions for selected analyses.

Findings: The analysis conducted suggests the need for the implementation of measures for the given company with the purpose of increasing its competitive abilities. The use of new technologies, the production of organic products and equally, reductions in product prices are presented as its concrete results.

Conclusion: The development of business, and business activities, must be based on the use of strategic management tools, which however are based on analytical investigations of competitors. The paper also characterises the current strategic approaches. The author's research was conducted in concrete companies. Based upon this, the analysed company must minimize the threat of substitute products, and strengthen awareness of their quality and the trademark and brand.

Keywords: Strategic Management, competition, strategy, Porter's Five Forces Strategic Management Model, competition, strategy.

JEL Classification: O22, O32

Úvod

Řada zkušeností zemí s rozvinutou tržní ekonomikou za poslední období poukazuje na skutečnost, že základní podmínkou úspěšného rozvoje podniků je jejich kvalifikované strategické řízení, jež je pro dlouhodobou konkurenceschopnost firem zásadní a lze jej ještě výrazněji sledovat v době hospodářské krize. Společnosti s fungujícím strategickým řízením jsou většinou schopny dále nahlížet do své budoucnosti, řešit nadcházející problémy dříve než ostatní, dovedou je rozpoznat a dopředu se na ně odpovídajícím způsobem připravit. Podnikům bez zavedeného strategického řízení chybí schopnost předvídat a aktivně řídit svoji vlastní budoucnost. Současná ekonomická recese, ale i významné odvětvové změny, zastihují podniky bez existujícího strategického řízení většinou nepřipravené.

Aby se tedy podniky mohly úspěšně rozvíjet, tak k tomu potřebují kvalitně zpracovanou strategii. Proto je také nutné nejprve určit strategické cíle a na jejich základě sestavit konkrétní strategie, které formulují další směry rozvoje podniku. A právě k tomu slouží strategický management, který představuje souhrn aktivit obsahující výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek a určení disponibilních zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby, přičemž jejich smyslem je získání informací nezbytných pro formování dlouhodobých záměrů fungování organizace (Kubík, 2012).

1. Teoretická východiska

Strategický management se týká organizace jako celku a zahrnuje procesy plánování, organizování, vedení a řízení činností jejích pracovníků, které musí směřovat k získání podnikatelských příležitostí a k naplnění dlouhodobých podnikatelských záměrů organizace. Tím dochází ke vzniku vhodné reakce organizace na vývoj v jejím okolí.

Proto také je management strategie zaměřen na postupné rozpracování strategie do souboru programů a podnikatelských politik, jejichž smyslem je zajistit v jednotlivých oblastech činností organizace vznik podmínek pro úspěšné naplnění strategie (Pitra, 2008).

1.1 Strategické přístupy

Hierarchické pojetí strategie

Toto pojetí strategie sestává z pojmů, jako jsou poslání firmy, cíle, strategie, taktiky a politiky.

Přístup je možno zobrazit následovně:
poslání → cíle → strategie → taktiky.

Model S-C-P

Přístupy modelu S-C-P (Structure – Conduct – Performance Model) jsou založeny na pochopení vztahu mezi okolím podniku a jeho výkonností.

Termín structure (struktura) má vztah ke struktuře odvětví, která je dána např. bariérami vstupu, velikostí odvětví, počtem firem, životním cyklem odvětví, ve kterém firmy působí. Conduct (chování, řízení firmy) se vztahuje ke specifickým způsobům chování uvnitř odvětví, např. přístupům ke stanovení ceny, dále k úrovni výzkumu a vývoje, výrobovým strategiím, způsobům komunikace. Performance (výkonnost, úspěšnost) má dva významy. Výkon individuální formy a výkonnost, efektivnost jednotlivých odvětví (Veber, 2009).

1.2 Analýza strategických skupin

Tento přístup vychází z předpokladu, že ne vždy dva výrobci teoreticky konkurenčních produktů jsou také skutečnými konkurenty. Uvedené konstatování vyplývá ze skutečnosti, že oba výrobci mohou zvolit takovou strategii, která jim umožňuje koexistovat, aniž by si vzájemně konkurovali. Analýza strategických skupin se snaží o definování skupin respektujících organizace se stejnou strategickou charakteristikou, řídící se stejnými strategiemi nebo vzájemně si konkurující na stejné bázi.

Model R-C-P

Přístup označovaný jako model R-C-P (Resource – Conduct – Performance Model) vidí konkurenční výhodu v existenci zdrojů, jimiž organizace disponuje. Mezi zdroje můžeme tak zařadit nejenom lidi, finance, zařízení, ale i know-how, organizační strukturu, schopnost učit se a komunikovat. Nejde jenom o množství, ale i o kvalitu či zvláštnosti zdrojů, jejich komplexnost apod.

Odvětvová strategie

Odvětvové strategie představují v současné době jeden z nejpoužívanějších přístupů strategického managementu. Vyplývají totiž z analýzy okolí firmy, příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí a také z analýzy SWOT a analýzy pěti základních konkurenčních sil (Veber, 2009).

1.3 Současné přístupy ke strategickému řízení

Zaměření na strategické kompetentnosti

- vychází z konstatování, že úspěšné organizace, které mají volné finanční prostředky, musí nalézt novou možnost jejich alokace.

Orientace na zákazníka

- představuje zapojení zákazníků do společného vytváření jedinečné hodnoty.

Klíčová úloha invencí

- je charakterizována potřebou připravit něco nového, co buď vytváří nový tržní prostor, nebo posune firmu dál vůči konkurentům (Veber, 2009).

1.4 Proces strategického řízení

Vlastní proces strategického řízení se rozčleňuje do pěti částí:

Identifikace současné mise, vize a cílů firmy

První fáze představuje identifikaci současné mise, vize a cílů firmy. Má za úkol zjistit skutečný stav strategického řízení v naší firmě a určit přesně, čeho chceme dosáhnout, určit hlavní důvod existence naší firmy.

Strategická analýza

Druhá fáze se zabývá strategickou analýzou vnějšího, odvětvového a vnitřního prostředí firmy.

Při analýze vnějšího prostředí firmy se snažíme najít okolní faktory a jejich vliv na fungování firmy (politické, ekonomické, sociální, technologické).

Analýza odvětvového okolí zohledňuje hrozbu potenciálních konkurentů, sílu zákazníků

a dodavatelů, hrozbu substitutů a úroveň konkurenční rivality v odvětví.

V rámci analýzy vnitřního prostředí zjišťujeme, jaký je stav všech aktivit uvnitř firmy a jaká je jejich provázanost v rámci celého hodnotového řetězce. Snažíme se určit silné a slabé stránky firmy a klíčové oblasti uvnitř firmy, které vyžadují více pozorností anebo priorit.

Formulace strategie

Třetí fází je vlastní formulace strategie pomocí jasného souboru odůvodněných opatření. Při její formulaci se snažíme modifikovat současné cíle a strategii firmy tak, aby byla úspěšnější. Představuje pro nás vytvoření konkurenční výhody, protože současné výhody se nacházejí neustále pod tlakem konkurence.

Implementace strategie

Čtvrtá fáze nese název implementace strategie. Ta se zabývá sladěním organizační struktury a procesů se zvolenou strategií.

Hodnocení a kontrola strategií

Pátou fází je hodnocení a kontrola strategie, která má za úkol monitorovat vývoj implementace

Tab. 1 Konkurenční rivalita v odvětví.

Konkurenční rivalita v odvětví		Bodové ohodnocení v letech	
(1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		2011	2013
1	Počet konkurentů a jejich konkurence schopnost	3	2
	Málo (1 bod), hodně (5 bodů) přibližně stejně silných konkurentů		
2	Růst odvětví	3	3
	Vysoký růst poptávky (1 bod), malý růst poptávky (5 bodů)		
3	Podíl čistého jmění/prodeje – velké fixní náklady	2	2
	Podíl čistého jmění/prodeje nízký (1 bod), vysoký (5 bodů)		
4	Diferenciace výrobků/služeb	1	1
	Vysoká diferenciace výrobků (1 bod), nízká diferenciace (5 bodů)		
5	Diferenciace konkurentů	3	4
	Diferenciace konkurentů nízká (1 bod), vysoká (5 bodů)		
6	Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích?	3	2
	Kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích (1 bod), ve větších (5 bodů)		
7	Intenzita strategického úsilí	3	3
	Malá (1 bod), vysoká (5 bodů)		
8	Náklady odchodu z odvětví	2	2
	Nízké (1 bod), vysoké (5 bodů)		
9	Charakter konkurence, postoj k business etice	3	2
	Konkurence typu gentleman (1 bod), gangster (5 bodů)		
10	Šíře konkurence	3	4
	Konkurence je omezená jenom na určitý aspekt (1 bod), široká (5 bodů)		
Celkem (z max. 50 bodů)		26	25
Průměrné skóre (celkem/10)		2,6	2,6

Zdroj: Vlastní zpracování.

zvolené strategie a iniciovat nápravné kroky, pokud jsou tyto nutné (Srpová, Řehoř, 2010).

2. Praktická realizace analýzy konkurenčního prostředí

Praktická realizace analýzy byla provedena pracovní skupinou fakulty managementu a ekonomiky za využití Porterova modelu v rámci výpomoci při podnikovém výzkumu ve společnosti SCHOTT CR, a.s. provozovna Lighting and Imaging.

Tato výrobní jednotka zahájila svoji činnost v roce 2001. Od svého založení je součástí mezinárodního koncernu SCHOTT.

Firma se nachází v lokalitě Valašského Meziříčí a je zaměřena na ruční montáž výrobků z průmyslových optických vláken, která slouží zejména v osvětlovací technice. Vyrábí se zde i výrobky určené pro zdravotnický a dentistický průmysl, dopravní značení, dekorativní osvětlení muzeí, katedrál a šperků a světelné vodiče pro automobilový průmysl.

2.1 Konkurenční rivalita v odvětví

Společnost SCHOTT má zastoupení na všech významných světových trzích. V oblasti osvětlování má na všech těchto trzích vedoucí postavení, tento

tržní podíl činí kolem 25%. Hlavními konkurenty jsou na jednotlivých trzích lokálně působící významné společnosti. Jedná se většinou o tři až čtyři společnosti, z nichž každá má 10% podíl na daném trhu. Zbýlý tržní podíl tvoří drobní prodejci.

Z tabulky analýzy konkurenční rivality v odvětví (tab. 1) vyplývá, že konkurence v odvětví je nízká a výsledek potvrzuje vedoucí postavení společnosti SCHOTT na celosvětovém trhu. Jednotliví konkurenti se nacházejí pouze na lokálních trzích, celosvětově nepůsobí žádná konkurenční firma.

2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Odvětví osvětlovacího průmyslu je velmi široké a vstup nových konkurentů proto nelze vyloučit. Jedná se však pouze o lokální trhy, na něž vstupují drobní konkurenti, kteří nikterak vážně postavení společnosti SCHOTT neohroží. Vstup velkých konkurentů nebo fúze již existujících je velmi nepravděpodobná. Toto tvrzení potvrzuje také analýza hrozby vstupu nových konkurentů (tab. 2), kdy výsledné skóre je nízké a vykazuje klesající charakter.

2.3 Vyjednávací síla zákazníků

Kontakty se zákazníky jsou soustředěny do centrály v mateřské firmě v Německu z důvodu pokrytí všech významných světových trhů. Vzhledem k širokému

Tab. 2 Hrozba vstupu nových konkurentů.

Hrozba vstupu nových konkurentů		Bodové ohodnocení v letech	
(1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		2011	2013
1	Úspory z rozsahu Úspory z rozsahu velké (1 bod), malé (5 bodů)	2	2
2	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví Kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1 bod), nízká (5 bodů)	3	2
3	Přístup k distribučním kanálům Přístup k distribučním kanálům je obtížný (1 bod), snadný (5 bodů)	2	3
4	Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd. Ano (1 bod), ne (5 bodů)	4	3
5	Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle Není snadný (1 bod), je snadný (5 bodů)	2	1
6	Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby Je vysoká (1 bod), je nízká (5 bodů)	3	2
7	Diferenciace výrobků/služeb Diferenciace je vysoká (1 bod), diferenciace je nízká (5 bodů)	2	1
8	Vládní politika Vláda je vstupům nakloněna negativně (1 bod), pozitivně (5 bodů)	2	2
9	Vývoj po případném vstupu do odvětví „Cesta zpět“ je obtížná (1 bod), „cesta zpět“ je snadná (5 bodů)	2	2
Celkem (z max. 45 bodů)		22	18
Průměrné skóre (celkem/9)		2,4	2

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tab. 3 Vyjednávací síla zákazníků.

Vyjednávací síla zákazníků		Bodové ohodnocení v letech	
(1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		2011	2013
1	Počet významných zákazníků Mnoho drobných zákazníků (1 bod), málo velkých zákazníků (5 bodů)	4	4
2	Význam výrobku/služby pro zákazníka Velmi významný (1 bod), nevýznamný (5 bodů)	2	2
3	Zákaznickovy náklady přechodu ke konkurenci Jsou vysoké (1 bod), nízké (5 bodů)	3	4
4	Hrozba zpětné integrace Podnikání v odvětví nepravděpodobné (1 bod), pravděpodobné (5 bodů)	2	1
5	Cenová citlivost zákazníků Zvýšení ceny neovlivní zákazníka (1 bod), ovlivní zákazníka (5 bodů)	3	4
Celkem (z max. 25 bodů)		14	15
Průměrné skóre (celkem/5)		2,8	3

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tab. 4 Vyjednávací síla dodavatelů.

Vyjednávací síla dodavatelů		Bodové ohodnocení v letech	
(1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		2011	2013
1	Počet a význam dodavatelů Dodavatelů je mnoho (1 bod), málo (5 bodů)	2	2
2	Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů Ano (1 bod), ne (5 bodů)	2	2
3	Význam odběratelů pro dodavatele Velký (1 bod), malý (5 bodů)	4	3
4	Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví Nepravděpodobná (1 bod), velmi pravděpodobná (5 bodů)	1	1
5	Organizovanost pracovní síly v odvětví Nízká (1 bod), vysoká (5 bodů)	1	1
Celkem (z max. 25 bodů)		10	9
Průměrné skóre (celkem/5)		2	1,8

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tab. 5 Hrozba substitučních výrobků.

Hrozba substitučních výrobků		Bodové ohodnocení v letech	
(1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		2011	2013
1	Existence mnoha substitutů na trhu Málo substitutů (1 bod) mnoho substitutů (5 bodů)	3	4
2	Konkurence v odvětví substitutů Nízká (1 bod), vysoká (5 bodů)	3	3
3	Hrozba substitutů v budoucnu? Nízká pravděpodobnost (1 bod), vysoká pravděpodobnost (5 bodů)	4	4
4	Vývoj cen substitutů Zvyšuje se (1 bod), snižuje se (5 bodů)	4	5
5	Užitné vlastnosti substitutů? Zhoršování (1 bod), zlepšování (5 bodů)	4	5
Celkem (z max. 25 bodů)		18	21
Průměrné skóre (celkem/5)		3,6	4,2

Zdroj: Vlastní zpracování.

portfoliu výrobků má společnost více velkých dlouhodobě spolupracujících zákazníků. Tito zákazníci oceňují především vysokou kvalitu a značku SCHOTT před možností přesunu ke konkurenci, což potvrzuje provedená analýza vyjednávací síly zákazníků.

2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Vzhledem k širokému portfoliu výrobků je ve firmě používáno mnoho různých druhů komponentů. Hlavním komponentem je skleněné vlákno, které je dodáváno z mateřské firmy, jež je jediným výrobcem a tudíž i dodavatelem tohoto komponentu. Zde by však mohlo hrozit určité riziko, ale vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o mateřskou firmu, by jakékoliv zdražení nebo výpadek způsobilo problém celé divizi SCHOTT a proto nebude toto hledisko bráno v potaz. Ostatní komponenty jsou dodávány různými dodavateli. Tyto komponenty jsou standardní a tudíž je lze odebírat od různých dodavatelů. Velmi nízkou vyjednávací sílu dodavatelů potvrzuje uvedená tabulka (tab. 4).

2.5 Nebezpečí substitučních výrobků

Výrobků ze skleněných vláken konkurují nové technologie v podobě výrobků z plastů. Jedná se o největší hrozbu pro společnost SCHOTT. Jak vyplývá z analýzy nebezpečí substitučních výrobků (tab. 5) jsou tyto substituty levnější a mají užité vlastnosti jako výrobky ze skla. Průměrné skóre navíc vykazuje vzestupnou tendenci a dostává se až na hodnotu 4,2 bodů z 5, což představuje velké nebezpečí ohrožení substitučními výrobky.

3. Výsledky a diskuse

Konkurenční poměry se mění a vymykají se navyklému hodnocení. Podniky se již ve větší míře přestávají zaměřovat na růst, místo toho dávají před-

nost zaměření na konkurenční vítězství (Kerlinová, 2014).

Při posouzení konkurenčního postavení společnosti bylo využito Porterova modelu pěti konkurenčních sil, které intenzivně působí na podnik a vytváří pro něj příležitosti nebo naopak znamenají hrozby. Tyto síly mohou působit souběžně, ale také samostatně s různou intenzitou a tendencí. Tento model určuje konkurenční tlaky a rivalitu na trhu, stejně tak poukazuje na ziskový potenciál daného odvětví.

Podle autora modelu (Porter, 2008) je úkolem každého strategického manažera sledovat konkurenci a umět se s ní vypořádat. Často dochází k tomu, že manažeri definují konkurenci příliš úzce a dochází tak k zaměření se pouze na přímé konkurenty. Soupeření o zisk na trhu musí přesahovat tento pohled a zahrnuje i další v praktickém případě uvedené čtyři konkurenční síly – zákazníci, dodavatele, potenciální účastníky trhu a náhradní výrobky. Rozšířená rivalita vyplývá ze všech pěti sil a definuje tak strukturu trhů a formuje charakter konkurenční interakce v rámci odvětví (Porter, 2004).

Výsledky praktického provedení Porterovy analýzy u společnosti SCHOTT jsou sumarizovány v tab. 6.

Z provedené analýzy konkurenčních sil vyplývá, že největší silou v odvětví, ve kterém působí společnost SCHOTT, disponují substituční výrobky. Navíc jejich významnost a vliv budou ještě více sílit. Je to dáno zejména charakterem výrobků z optických vláken, které v současné době již dávno nejsou „hi-tech“ výrobky a pomalu ustupují výrobkům z plastových vláken. Substituční výrobky nabízejí srovnatelné vlastnosti (s technologickým pokrokem se budou tyto vlastnosti jistě dále vylepšovat) a to také za výrazně nižší cenu. Mezi strategické možnosti společnosti SCHOTT, kterými se může bránit zvyšující hrozbě substitučních výrobků, patří zvýšení užitečných vlastností výrobků, použití nových technologií, výroba ekologických výrobků a také snížení cen výrobků.

Tab. 6 Sumarizace konkurenčních trendů.

Faktor	Nízký	Střední	Vysoký	Strategické možnosti
Konkurenční rivalita v odvětví	*	←	*	Posílení vedoucího postavení na celosvětovém trhu
Hrozba vstupu nových konkurentů	←	*		
Vyjednávací síla zákazníků		*	→	Zvýšení povědomí zákazníků o kvalitě a značce SCHOTT
Vyjednávací síla dodavatelů	←	*		
Nebezpečí substitučních výrobků			*	→ Zvýšení užitečných vlastností, použití nových technologií, ekologické výrobky, snížení ceny

* současná pozice.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Závěr

Na základě provedených šetření praktické části se jeví jako středně silné faktory konkurenční rivalita a vyjednávací síla zákazníků. Vzhledem k tomu, že konkurenční rivalita má klesající tendenci, může společnost tuto situaci využít na posílení svého vedoucího postavení na trhu. Na druhou stranu se mírně zvyšuje vyjednávací síla zákazníků, kteří hlavně při možnosti využití levnějších substitutů mají více možnosti k rozhodování. V této oblasti se musí společnost snažit zvýšit povědomí zákazníků o kvalitě a značce SCHOTT mezi novými zákazníky. Nízkými faktory v odvětví, které budou mít v blízké budoucnosti klesající trend, jsou hrozba vstupu nových

konkurentů a vyjednávací síla dodavatelů.

Z provedených šetření Porterovy analýzy konkurenčních sil a jejich vyhodnocení vyplývá pro společnost SCHOTT výrazná hrozba, a to hrozba substitučních výrobků. Společnost by se z tohoto důvodu měla zaměřit na snížení rostoucího vlivu této hrozby a postupně ji minimalizovat. Společnost se musí zaměřit na zefektivnění současného procesu a vývoj nových technologií, jejichž cílem bude snížení cen výrobků. Současně musí společnost udržet vysokou kvalitu svých výrobků a posílit povědomí zákazníků o kvalitě a značce SCHOTT, čímž by se jí mělo podařit získat nové zákazníky a zmírnit tím zvyšující se vyjednávací sílu zákazníků.

Literatura

- Bartes, F. (1997). *Konkurenční strategie firmy*. Management Press, Praha.
- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. C. H. Beck, Praha.
- Hrazdilová Bočková, K. (2009). *Řízení inovací*. Univerzita Tomáše Bati, Zlín.
- Jirásek, J.A. (2002). *Strategie – Umění podnikatelských vítězství*. Professional Publishing, Praha.
- KarieraWeb.cz. (2009). *Strategický management: může zmírnit dopady krize na firmu?* [online], [cit. 2011-10-20]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-38407320>.
- Kerlinová, A. (2014). *Strategický management*. CERM, Brno.
- Keřkovský, M.; Vykypěl, O. (2002). *Strategické řízení*. C. H. Beck, Praha.
- Keřkovský, M.; Drdla, M. (2003). *Strategické řízení firemních informací*. C. H. Beck, Praha.
- Kubík, J. (2012). *The Role of Strategic Management and its Use in the BPC*. Innovation and Sustainable Competitive Advantage: From Regional Development to World Economies. 18th IBIMA, Istanbul, s. 2734–2741.
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada, Praha.
- Miller-Stewens, G.; Lechner, Ch. (2001). *Strategisches Management*. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Lednický, V. (2003). *Strategický management*. Akademie Jana Amose Komenského, Ostrava.
- Pichanič, M. (2004). *Mezinárodní management a globalizace*. C. H. Beck, Praha.
- Pítra, Z. (2008). *Podnikový management*. ASPI, Praha.
- Porter, M. E. (2004). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York.
- Porter, M. E. (2008). *On competition*. Harvard Business Press, Boston.
- Sadler, P. (2003). *Strategic management*. Kogan Page, London.
- Sedláčková, H. (2000). *Strategická analýza*. C. H. Beck, Praha.
- Smejkal, V.; Rais, K. (2003). *Řízení rizik*. Grada Publishing, Praha.
- Srpová, J.; Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Grada, Praha.
- Veber, J. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Management Press, Praha.
- Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Management Press, Praha.

Doručeno redakci: 30. 5. 2013

Recenzováno: 3. 3. 2014

Schváleno k publikování: 30. 5. 2014

doc. Ing. Josef Kubík, CSc.
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Mostní 5139, 760 00 Zlín
Česká republika
tel.: +420 576 032 223
e-mail: kubik@fame.utb.cz