

# Využití stakeholderského přístupu ve strategickém řízení

MPH\_MAN2

# Podstata strategie (z 31 definic)

- **Stanovení základních a dlouhodobých cílů organizace.**
  - [1]; [2]; [3]; [7]; [8]; [9]; [10]; [13]; [14]; [17]; [19]; [21]; [R5]; [R6]; [R7].
- **Rozpracování postupů a scénářů pro dosažení cílů.**
  - [1]; [2]; [3]; [5]; [6]; [7]; [8]; [9]; [10]; [11]; [13]; [14]; [15]; [16]; [20]; [R3]; [R7]; [R8].
- **Rozhodnutí o alokaci zdrojů.**
  - [1]; [2]; [3]; [8]; [10]; [13]; [14]; [18]; [21]; [R1]; [R2]; [R3]; [R4]; [R5]; [R9]; [R10].
- **Identifikace významných faktorů v relevantním prostředí podniku.**
  - [3]; [4]; [5]; [6]; [7]; [8]; [9]; [10]; [11]; [12]; [14]; [16]; [21]; [R1]; [R2]; [R4]; [R5]; [R6].
- **Uspokojení očekávání zainteresovaných skupin.**
  - [6]; [8]; [10]; [12]; [14]; [18]; [R1]; [R2]; [R3].

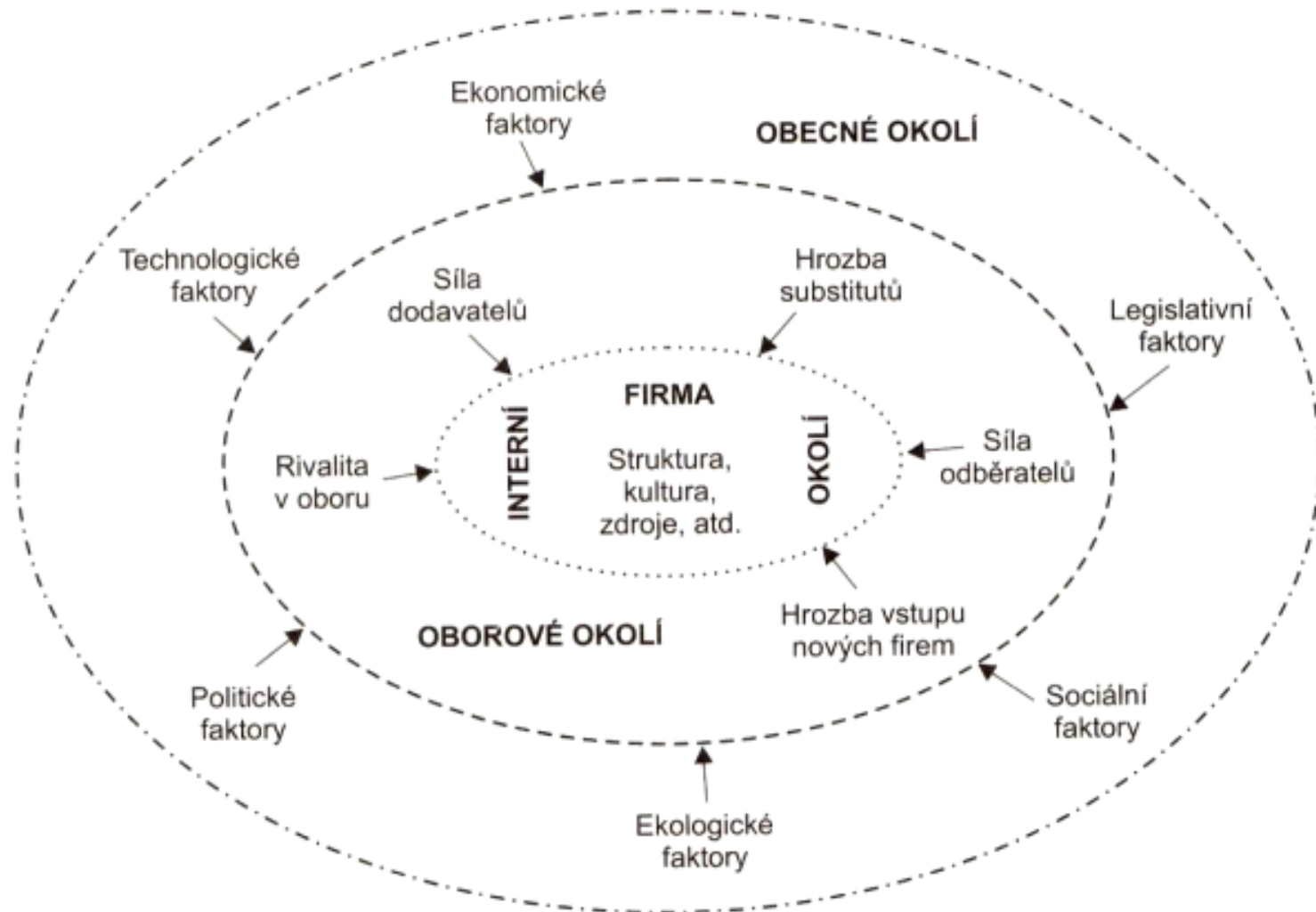
# Fakta o aktuálním podnikatelském prostředí

- Převaha nabídky nad poptávkou.
  - Vyostrování konkurence.
  - Vytváření sítí s relativitou rolí.
- Ekonomickou výkonností opodstatněné stakeholderské řízení:
  - Rais a Goedegebuure (2009, s. 62 – 75)
  - Choi a Wang (2009, s. 895 – 907)
  - Blažek, Částek (2009, s. 91 – 106)
  - De Bussy, Suprawan (2012, s. 179 – 338)
- Sofistikovanější prostředí vyžaduje sofistikovanější nástroje.

# Podnikatelské prostředí v tradičním a stakeholderském pojetí

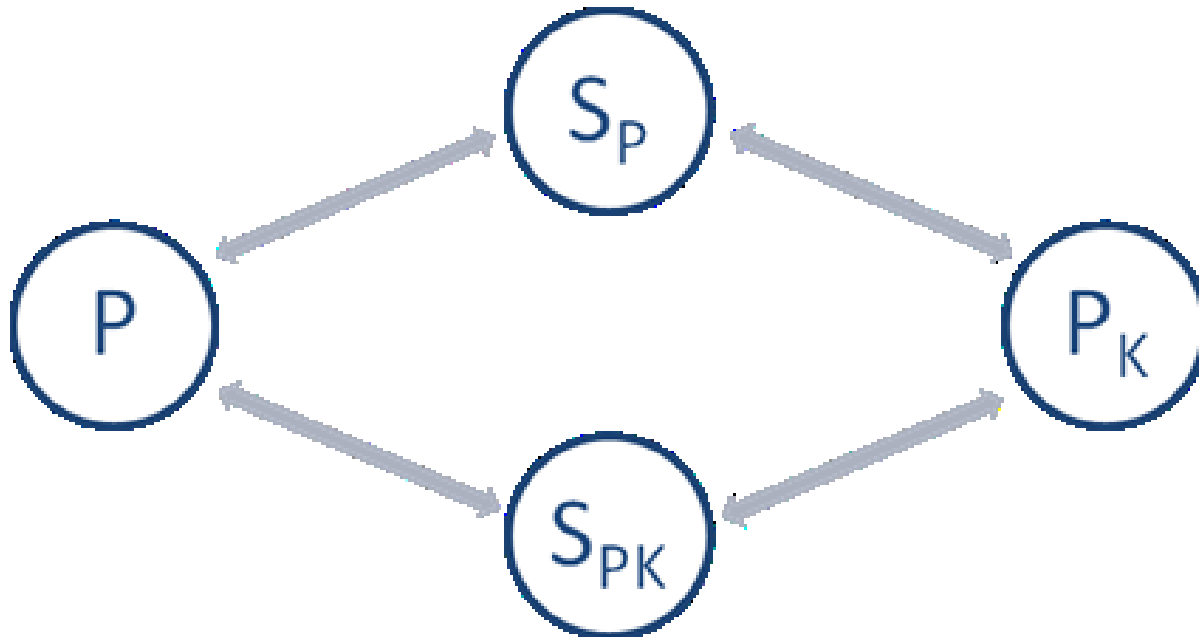
	<b>Tradiční pojetí</b>	<b>Stakeholderské pojetí</b>
<b>Prostředí</b>	Strukturace podnikatelského prostředí pomocí úrovní.	Strukturace podnikatelského prostředí pomocí trhů.
<b>Konkurence</b>	Zjednodušená (pouze na trhu výrobků a služeb).	Komplexní (vícedimenzionální dle trhů).
<b>Dynamika</b>	Vztahy pevně dány.	Relativita rolí.
<b>Informace</b>	Dominance informací z trhu výrobků a služeb.	Reflexe informací z jednotlivých trhů dle jejich směrodatnosti.

# Tradiční členění prostředí podniku





# Konkurenční působení podniku



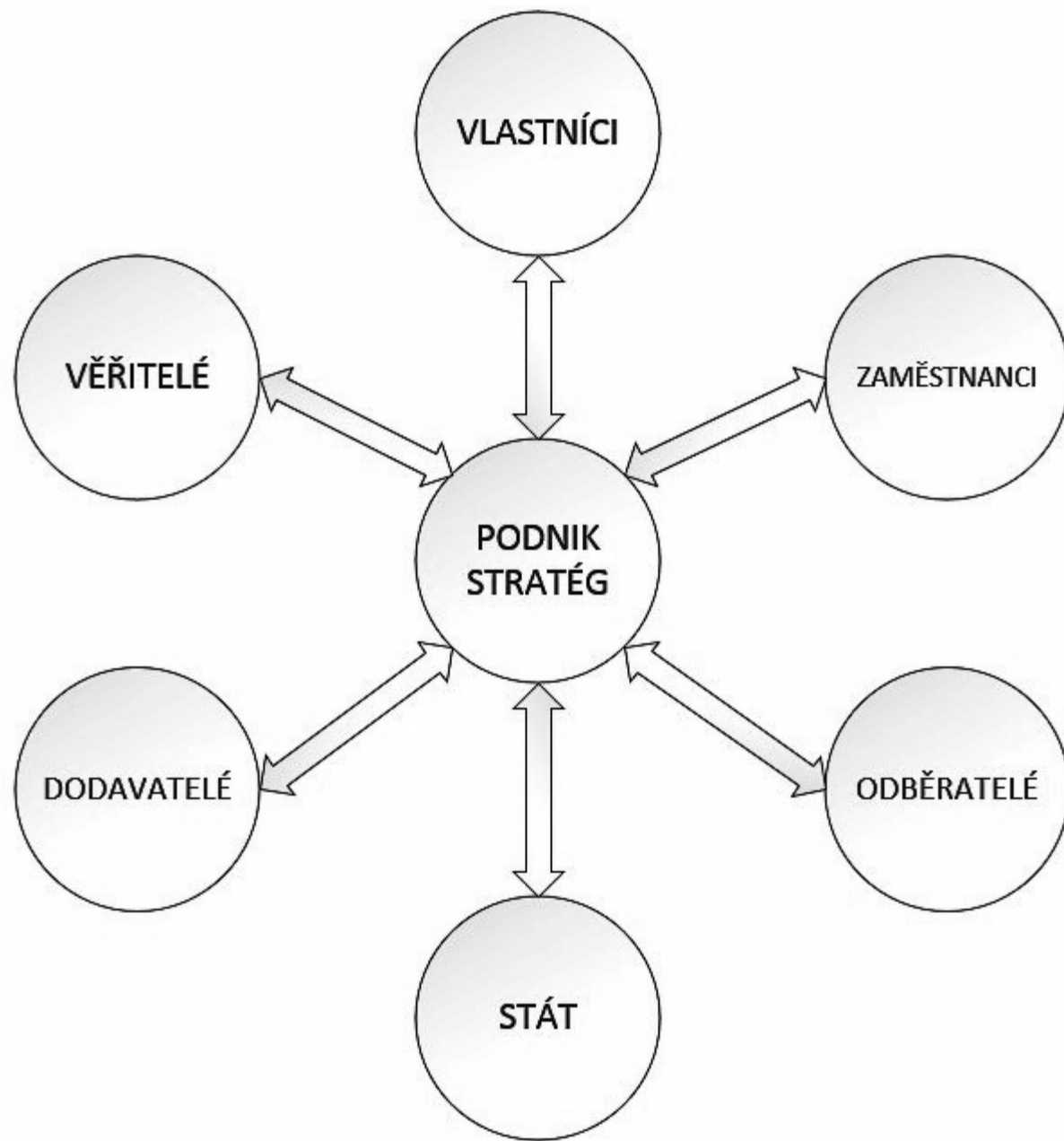
**P** = podnik

**SP** = stakeholder podniku

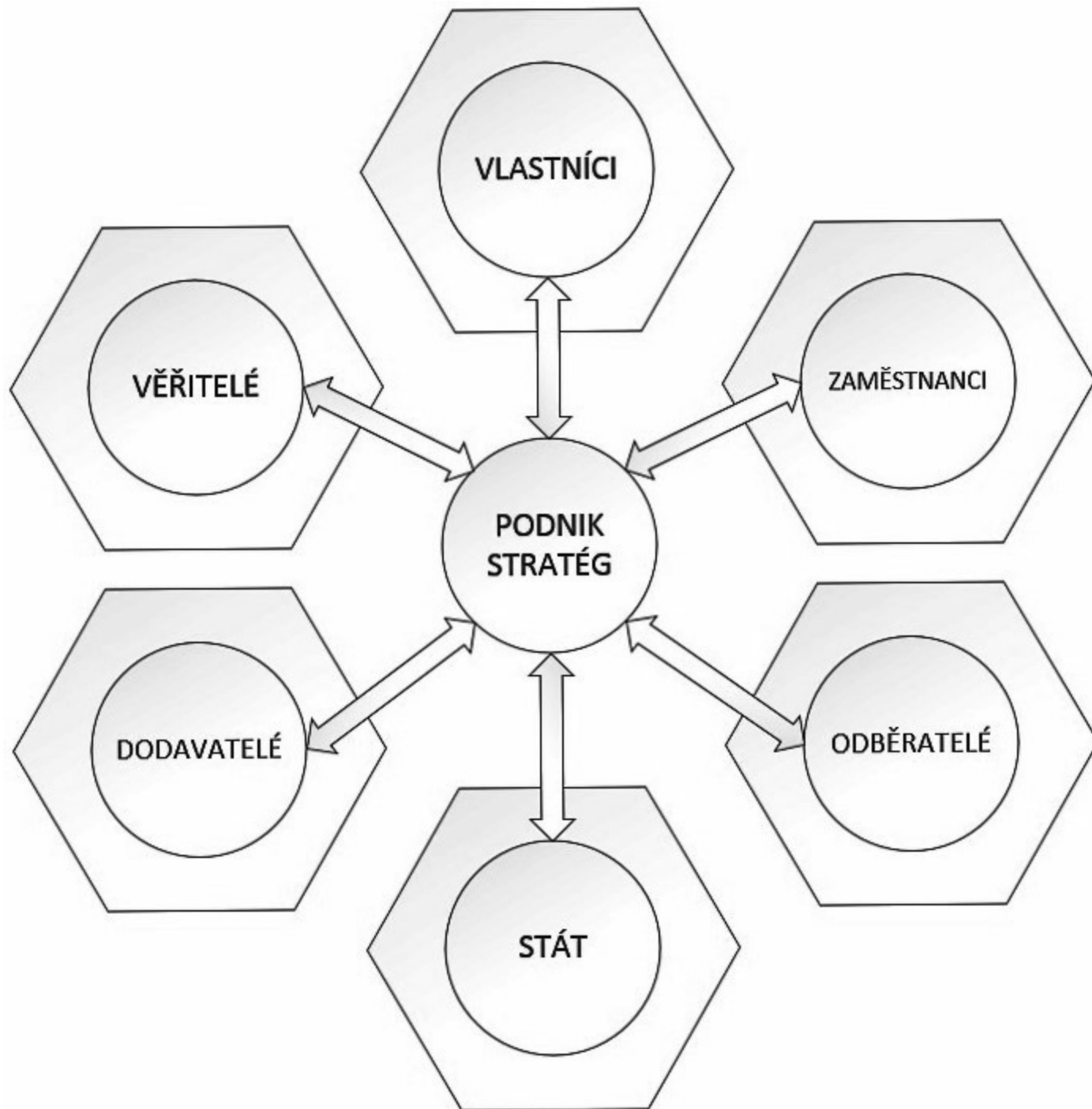
**PK** = konkurenční podnik

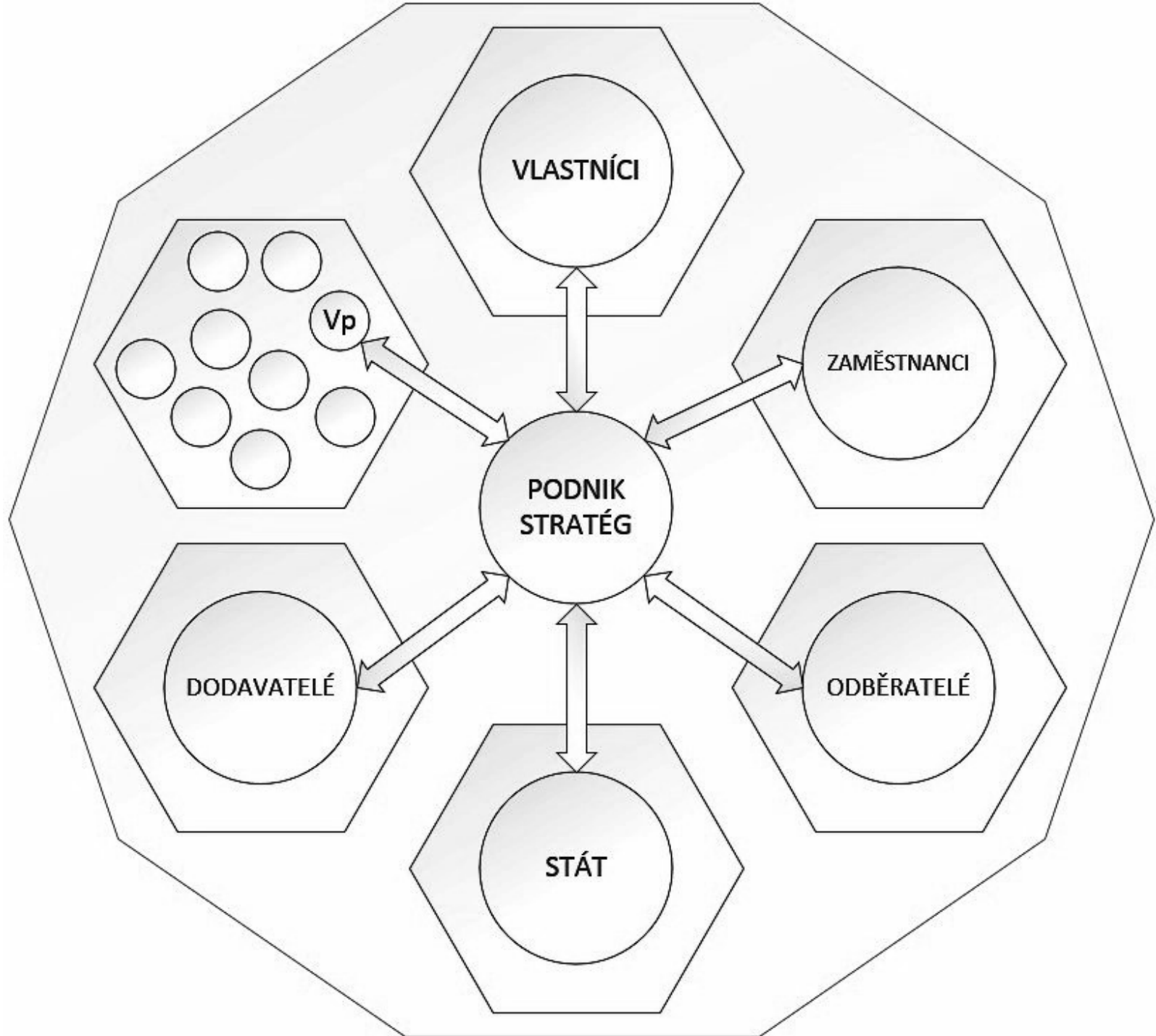
**SPK** = stakeholder

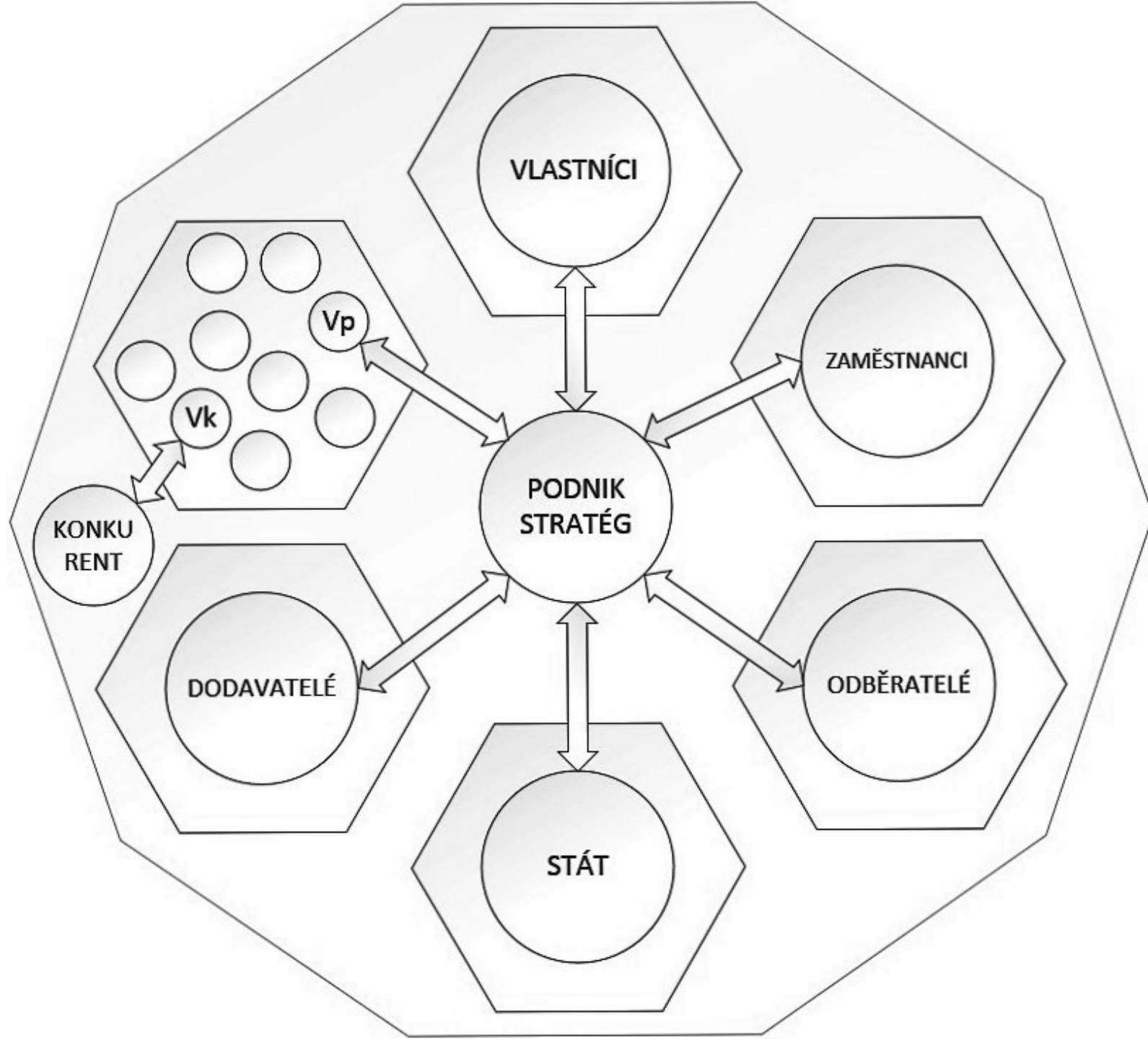
konkurenčního podniku

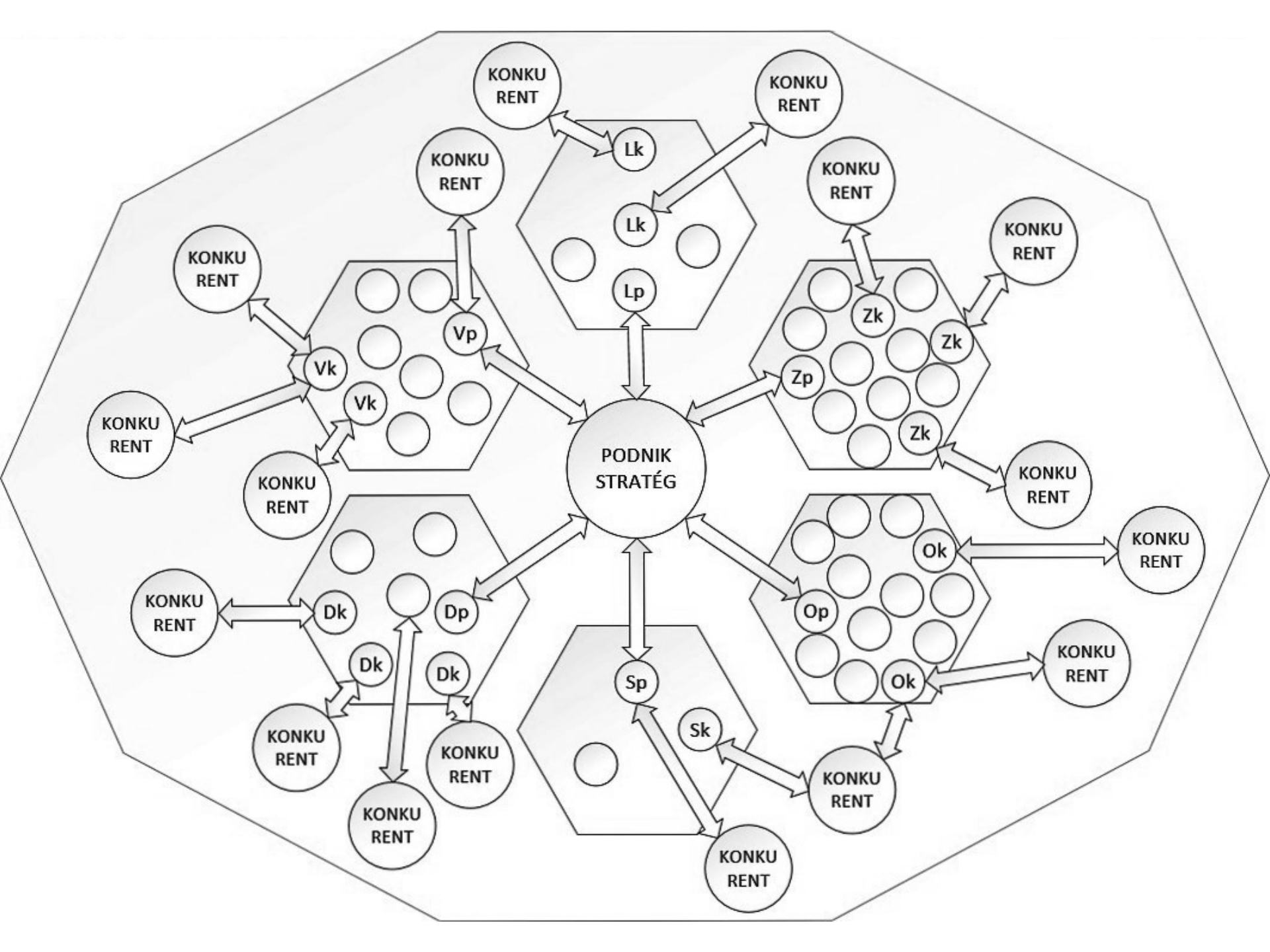












# Baron František von Trenck

1. ledna 1711 – 14. října 1749

*„Per Procellas ad Portum,,*

*„Bouřemi k přístavu“*

Válka o dědictví rakouské proti Prusku, Francii, Bavorsku a Turecku.

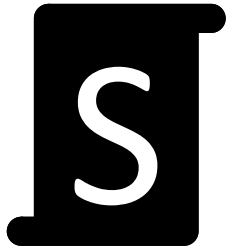
Plukovník rakouské armády, se proslavil svou neobyčejnou odvahou, velitelskou zdatností a **neobvyklou bojovou strategií**. Povahou nesmírně vznětlivý, výbušný, nedisciplinovaný, obzvláště krutý a bezohledný muž díky těmto vlastnostem slavil úspěchy na všech frontách.



*..jednou (Trenck) navrhl maršálu Muenichovi, ať promine jeho potrestání, když se vrátí z boje se třemi useknutými tureckými hlavami. Úkol nespílitelný, ovšem ne pro Trencka. Za půlhodiny se Trenck vrátil zakrvácený, raněný, ale u sedla měl přivázané čtyři useknuté hlavy. S ďábelským úšklebkem ve tváři je hodil před udiveného maršála Muenicha.*

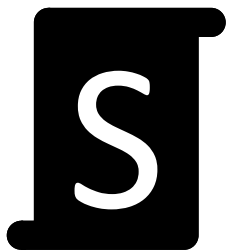
# **S T A G E**

- **Systemová analýza podniku**
- **Tržní analýza**
- **Analýza vztahů**
- **Generování strategií**
- **Evaluace strategie**



# Systemová analýza podniku

- Určení **vstupů** podniku a jejich poskytovatelů (stakeholderů).
- Určení **výstupů** podniku a jejich příjemců (stakeholderů).
- Vymezení **důležitosti** stakeholderů na základě důležitosti čerpaných vstupů a poskytovaných výstupů (těch, bez nichž nemůže podnik v dosavadní podobě existovat).



# Směna hodnot

	Vstup	Výstup	Trh
<b>Vlastník</b>	vlastní kapitál	podíl na zisku	finanční
<b>Věřitel</b>	cizí zdroje (jejich část)	nákladové úroky a splátky	kapitálový
<b>Zaměstnanec</b>	práce	mzdy	práce
<b>Odběratel</b>	tržby	produkty a služby	odbytový
<b>Dodavatel</b>	dlouhodobý majetek, materiál, zboží,...	platby za vstupy (náklady)	výrobních faktorů
<b>Stát</b>	infrastruktura,...	daně a poplatky	státu



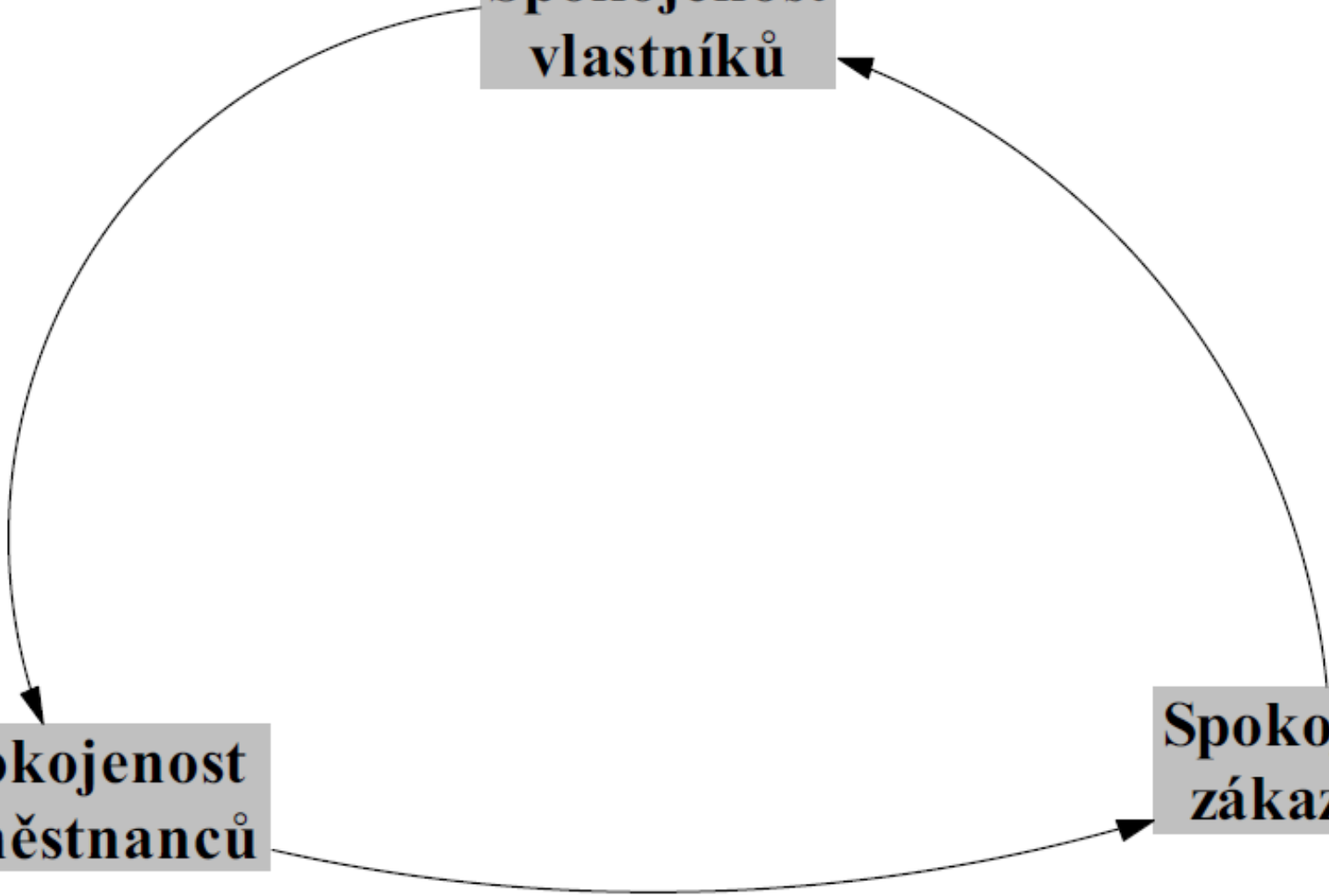
# Řízení spokojenosti stakeholderů

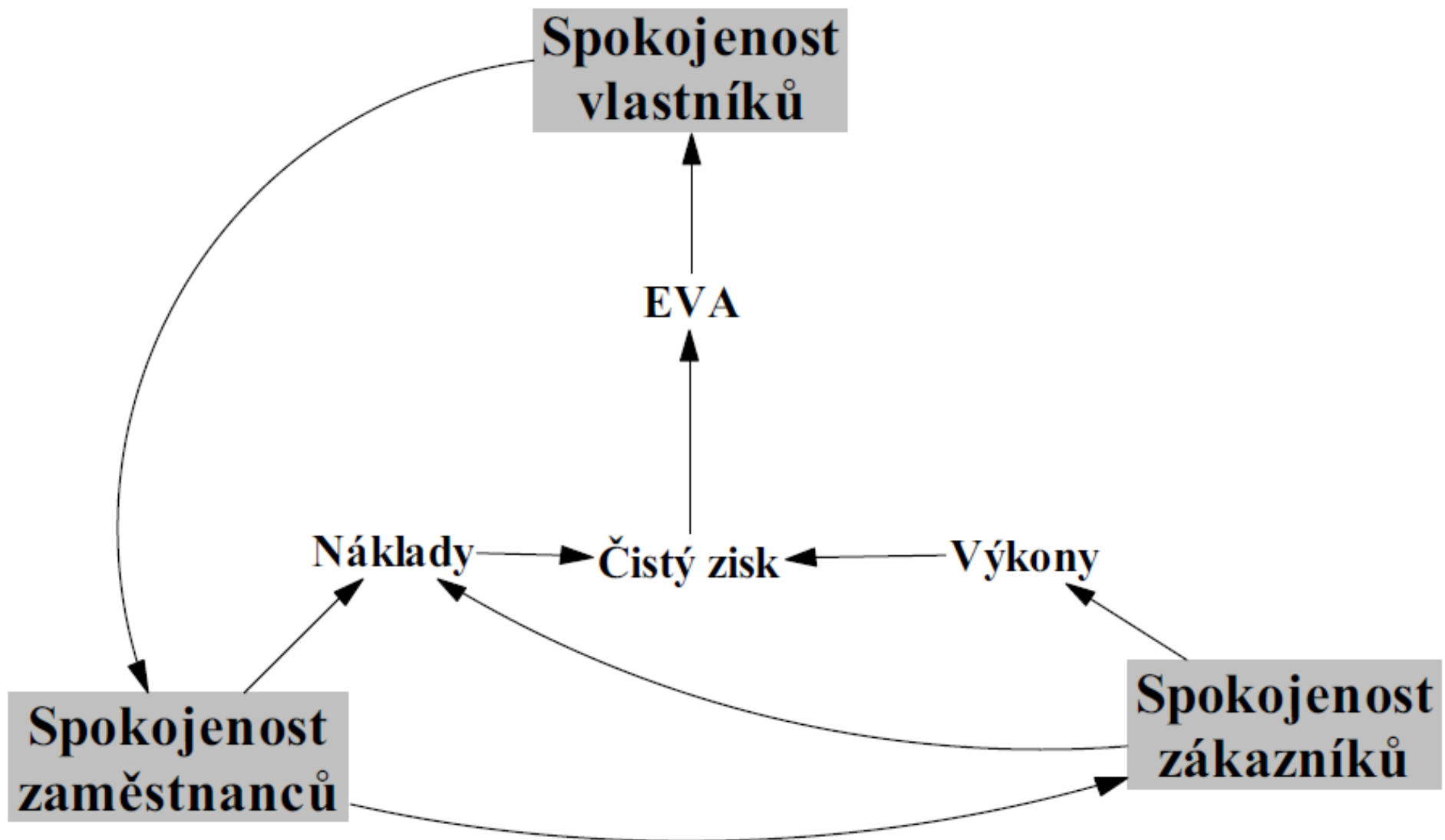
- *Neumaierová Inka, Neumaier Ivan*
- Podpora strategického rozhodování při řízení podniku.
- Systémově dynamický přístup.
- Zkoumání chování podniku prostřednictvím zkoumání vztahů mezi stakeholdery.
- Řízení jejich spokojenosti tak, aby bylo dosaženo co nejlepšího řízení hodnoty společnosti.
- Propojení finančních a nefinančních veličin.
- Cílem maximalizace budoucího vývoje tržeb.
- Střet myšlení vlastníka, zaměstnance a zákazníka oproti vlivům podnětů z okolí (chování konkurence, ostatních zaměstnavatelů, jiných investičních příležitostí, atd.).

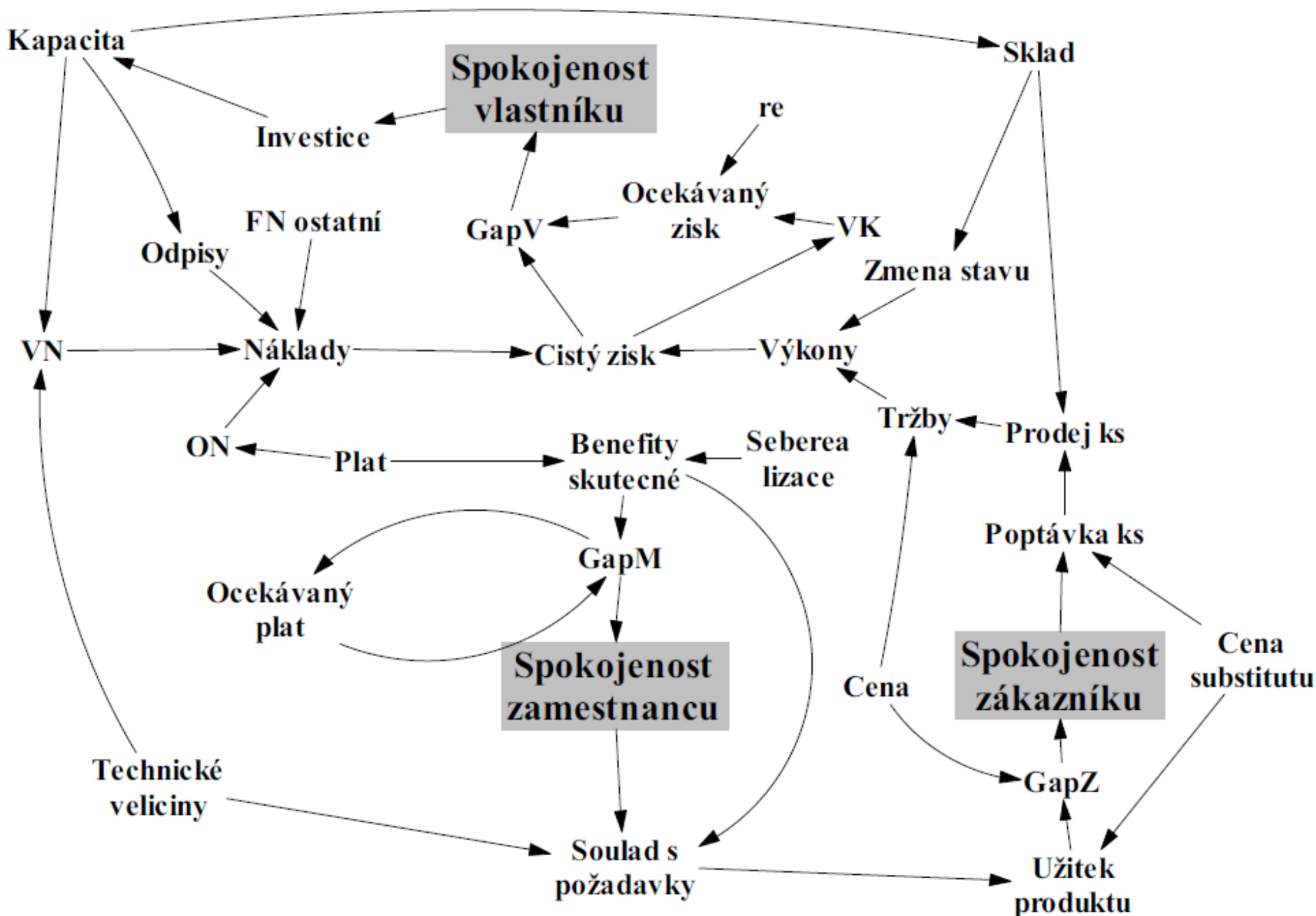
**Spokojenost  
vlastníků**

**Spokojenost  
zaměstnanců**

**Spokojenost  
zákazníků**





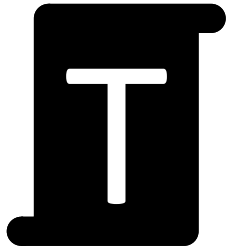


$\Sigma HC = VL_{HC}$  [Základní kapitál (A. I.) + Kapitálové fondy (A. II.) + Fondy ze zisku (A. III.) + Výsledek hospodaření minulých let (A. IV.) + Výsledek hospodaření běžného účetního období (A. V. 1.) + Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (A. V. 2.) = Vlastní kapitál (A.) + Závazky ke společníkům (B. II. 4.) + Závazky ke společníkům (B. III. 4.)] +  $VE_{HC}$  [Vydané dluhopisy (B. II. 5.) + Dlouhodobé směnky k úhradě (B. II. 6.) + Vydané dluhopisy (B. III. 9.) + Bankovní úvěry a výpomoci (B. IV.)] +  $ZAM_{HC(nepřímó)}$  [Produktivita práce<sub>peněžně</sub> = tržby z prodeje výrobků a služeb / mzdové náklady] +  $ODB_{HC}$  [Tržby za prodej zboží (I.) + Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (II. 1.) + Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III. 1. + III. 2.) + Tržby z prodeje cenných papírů a podílů (VI.) + Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (VII) + Výnosy z krátkodobého finančního majetku (VIII.) + Výnosy příštích období (C. I. 2.)] +  $DOD_{HC}$  [Dodané vstupy (dlouhodobý majetek, zboží, materiál,...)] +  $ST_{HC(nepřímó)}$  [Infrastruktura]

$\Sigma HC = VL_{HC} + VE_{HC} + ZAM_{HC} + ODB_{HC} + DOD_{HC} + ST_{HC}$  (HC = hodnota čerpaná od stakeholderů - VSTUPY)

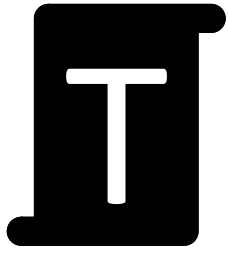
$\Sigma HP = VL_{HP}$  [Zisk po zdanění (\*\*\*) + Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (T.)] +  $VE_{HP}$  [Nákladové úroky (N.) + Splátky dluhu] +  $ZAM_{HP}$  [Mzdové náklady (C. 1) + Sociální náklady (C. 4) + Závazky k zaměstnancům (B. III. 5.)] +  $ODB_{HP}$  [Náklady vynaložené na prodané zboží (A.) + Změna stavu zásob vlastní činnosti (II. 2.) + Aktivace (II. 3) + Výkonová spotřeba (B.) + Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (E)] +  $DOD_{HP}$  [Rezervy (B. I.) + Závazky z obchodních vztahů (B. II. 1.) + Dohadné účty pasivní (B. II. 8) + Závazky z obchodních vztahů (B. III. 1.) + Dohadné účty pasivní (B. III. 10) + Výdaje příštích období (C. I. 2.)] +  $ST_{HP}$  [Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění (C. 3) + Daně a poplatky (D.) + Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.) + Daň z příjmu z mimořádné činnosti (S.) + Odložený daňový závazek (B. II. 10.) + Závazky za sociální zabezpečení a zdravotní pojištění (B. III. 6.) + Stát – daňové závazky a dotace (B. III. 7.)]

$\Sigma HP = VL_{HP} + VE_{HP} + ZAM_{HP} + ODB_{HP} + DOD_{HP} + ST_{HP}$  (HP = hodnota poskytovaná stakeholderům - VÝSTUPY)



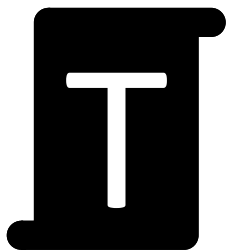
# Tržní analýza

- Určení **trhů**, na kterých působí pro podnik důležité stakeholderi (identifikovaní v předchozím kroku).
- Určení **směrodatných faktorů**, které na těchto trzích aktuálně působí a odhad dalšího vývoje.
- Určení dalších subjektů, kteří na daném trhu působí a jsou pro vývoj podniku relevantní z hlediska vztahů **kooperativních, indiferentních a kompetitivních**.
- Vymezení **nahraditelnosti** stakeholderů v kontextu příslušných trhů a jejich podmínek.



# Podnik působí na trzích

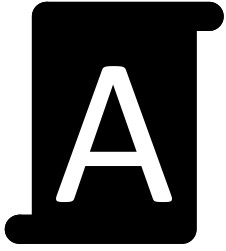
- Vlastníci: finanční trh.
- Věřitelé: kapitálový trh.
- Zaměstnanci: trh práce.
- Odběratelé: odbytový trh.
- Dodavatelé: trh výrobních faktorů (trh výrobních faktorů i odbytový trh).
- Stát: veřejný sektor.



# Tržní analýza

<b>Kooperativní vztah</b>	<b>Indiferentní vztah</b>	<b>Kompetitivní vztah</b>
Dodavatel ABC	Dodavatel Z (potenciální stakeholder)	Podnik Q
Dodavatel BCA	Dodavatel ZZ (potenciální stakeholder)	Podnik Y
Dodavatel CBA	Podnik W (potenciální konkurent)	Podnik X
<b>Směrodatné faktory:</b>		
Tlak na ↑ cen vstupů	Státní omezování (environmentální)	Možné technologické změny
Důraz na platební morálku	Zájem o dlouhodobé odběry	Pokles nabídky slevových akcí



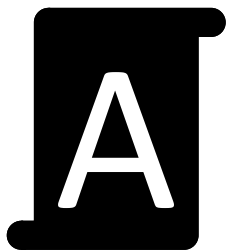


# Analýza vztahů

- Kvantifikace současné úrovně **užitku, spokojenosti, loajality**, důležitosti a nahraditelnosti ve vztahu mezi podnikem a stakeholdery (**statické pojetí**).
- Určení vlivu zvažovaných opatření podniku (hledisko podniku) pro navýšení úrovně jednotlivých faktorů a změny podmínek (hledisko trhu) na kvantifikovanou úroveň užitku, spokojenosti, loajality, důležitosti a nahraditelnosti (**dynamické pojetí**).
- Výběr nejprůzračnější varianty vlivu pro další zpracování v rámci tvorby strategií (kooperativní pojetí).

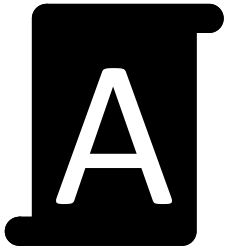
# Vztah podniku ke stakeholderovi

- 0 – Užitek (přijímaná x poskytovaná hodnota)
- 1 – Spokojenost (zkušenosti, evidence, hodnocení, atd.)
- 2 – Pravděpodobnost hledání alternativy vztahu
  - **Zachovat vztah**
  - **Změnit vztah**
  - **Ukončit vztah**
- 3 – Motivační síla podniku ke hledání alternativy vztahu
  - Vztah s identifikovanou úrovní spokojenosti
  - Dispozice prostředky (informace, čas, finanční zdroje)
  - Proaktivní vs. reaktivní strategie
- 4 – Určení existence alternativ vztahu
  - Reálný stav
  - Dosažitelnost alternativ
- 5 – Posouzení motivační síly ke změně
  - **Důležitost vztahu (směna hodnot – transfer zdrojů)**
  - **Riziko změny (riziko selhání – zdroje nebudou k dispozici)**
  - **Transakční náklady**
- 6 – Transformace motivační síly na loajalitu
  - Nepřímá úměra se spokojeností:  $\uparrow MS \rightarrow \downarrow LP$
  - Vliv velkého množství faktorů (nejen ekonomických, např. i „měkkých“ faktorů)

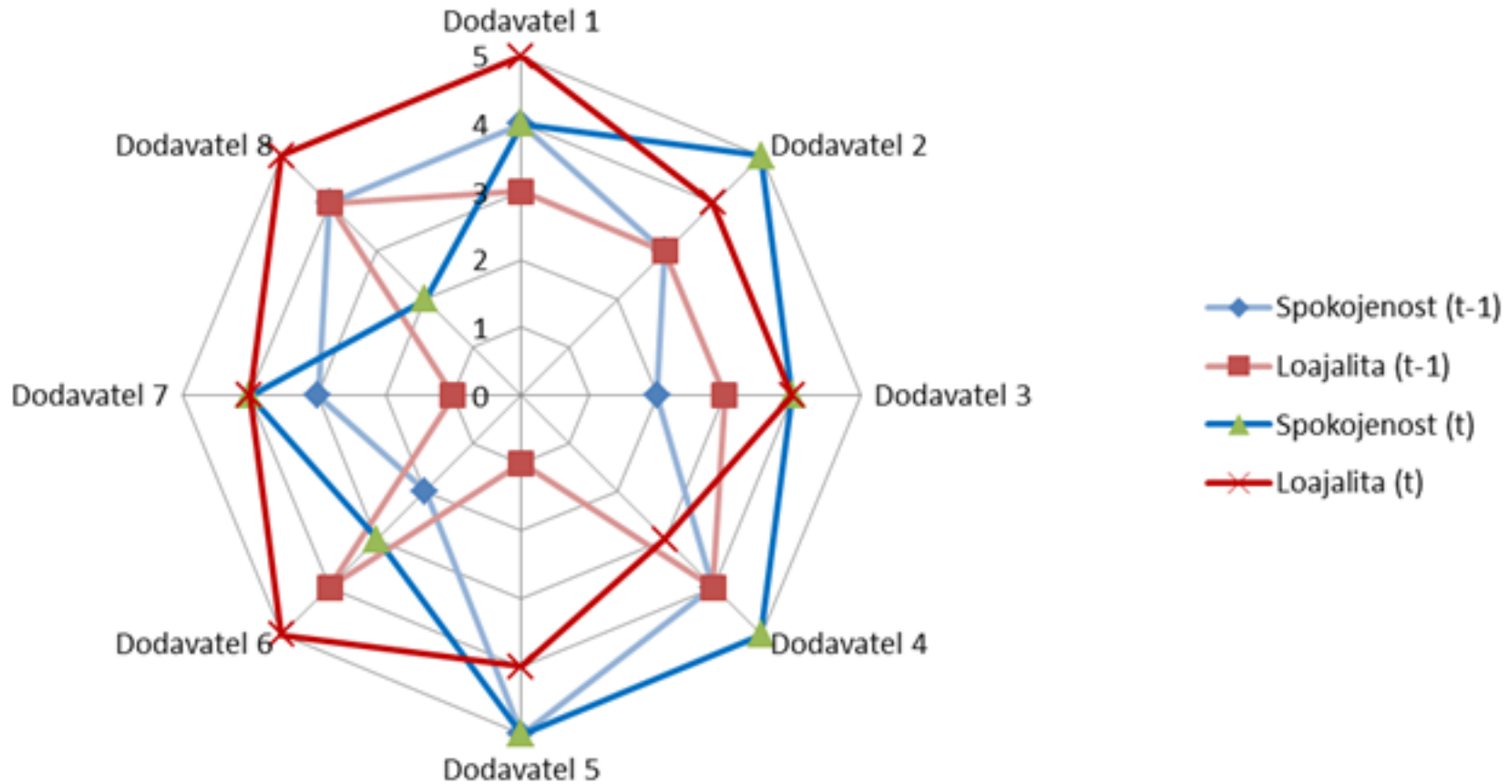


# Ovlivnění vztahu

Akt podniku	Užitek / spokojenost		Loajalita		Důležitost	
	Podnik	Stakeholder	Podnik	Stakeholder	Podnik	Stakeholder
Zvýšení mezd	↓	↑ Z ↓ V	≈	↑ Z	≈	≈
Koncentrace věřitelů (z)	↑	↑ V(z)	↑	↑ V(z)	↑	↑ V(z)
Koncentrace věřitelů (o)	↑	↓ [0] V (o)	↓ [0]	↓ [0] V (o)	↓ [0]	i
Investiční spoluúčast	↓ ↑	↑ D	↑	↑ D	↑	↑ D
Změna podmínek	Užitek / spokojenost		Loajalita		Nahraditelnost	
	Podnik	Stakeholder	Podnik	Stakeholder	Podnik	Stakeholder
Růst cen surovin	↓	↑ ≈ D	↑	↓ D	↑	↓ D
Strukturní změny trhu práce	↓	↓ Z	≈	↓ Z	↑	↑ Z



# Ovlivnění vztahu





# Generování strategií

- Implementace kooperativních aktů při kreativní tvorbě variant strategie na základě získaných poznatků z předchozích fází analýzy.
- Vypracování matice konfliktů při různých variantách strategie s posouzením dopadů na zájmy podniku a stakeholderů v podobě efektů komplementárních, indiferentních a konkurenčních.
- Výběr těch variant strategie, které maximalizují hodnotu vztahu mezi podnikem a stakeholdery.
- Zohlednění interakce s konkurenty na definovaných trzích v kvantifikaci dopadů strategických variant na zranitelnost konkurenta, úroveň provokace k odvetě a účinnosti odvety (kompetitivní pojetí).
- Zpracování rozhodovacího stromu v rámci strategických variant s aplikací teorie her pro řešení rozhodovacích uzlů v navazujících sekvencích.
- Volba strategie s nejvyšší dosaženou výplatní funkcí a její implementace do praxe dle vazby strategických opatření dané větve rozhodovacího stromu.



# Generování strategií

- Co se děje? = Výstup analýzy
- Co bych měl udělat? = Strategie
  
- Je vyjednávací síla konkrétních stakeholderů natolik vysoká, aby jim byly věnovány výhodnější podmínky?
- Převáží transakční náklady nad potenciální výměnou vztahu za jiný vzhledem k získanému přínosu?
- Na Kajmanských ostrovech jsou výhodnější daňové podmínky, mám tam přesunout společnost?
- Roste HDP a poptávka po luxusních produktech, mám je zavést do výroby?
- *„Donutíme Apple, aby své zatracené počítače a zařízení vyráběl v USA!“* – Donald Trump (45 % cla na zboží z Číny)



# Generování strategií

- Nařízení komise (ES) č. 244/2009
- 1. září 2009: Zákaz všech žárovek s matnou baňkou, zákaz žárovek 100W a více.
- 1. září 2010: Zákaz žárovek 75W a více. 1. září 2011: Zákaz žárovek 60W a více.
- 1. září 2012: Zákaz všech žárovek (světelných zdrojů horší třídy C, obyčejné E).
- 1. září 2018: Zákaz všech světelných zdrojů horší třídy než B (Tedy i halogenové žárovky, protože jsou C až D).
  
- [V1] Ukončení výroby.
- [V2] Zavedení výroby úsporných svítidel.
- [V3] Outsourcing a produkce pro zahraniční trhy.
- [V4] Výroba topných těles.
- [V5] Přetvoření podniku jako výrobní divize zahraniční značky.
- [V6] Změna oboru podnikání s realokací zdrojů.
  
- Komplementární [1] → **P**
- Indiferentní [0] → **I**
- Konkurenční [- 1] → **K**



# Dopad variant strategií na stakeholdery

	PODNIK					
	Varianta 1	Varianta 2	Varianta 3	Varianta 4	Varianta 5	Varianta 6
Vlastníci	K [- 1]	K [- 1]	P [1]	P [1]	K [- 1]	K [- 1]
Zaměstnanci	K [- 1]	K [- 1]	I [0]	P [1]	P [1]	K [- 1]
Odběratelé	K [- 1]	I [0]	K [- 1]	P [1]	K [- 1]	K [- 1]
Dodavatelé	K [- 1]	K [- 1]	I [0]	P [1]	P [1]	K [- 1]
Věřitelé	K [- 1]	I [0]	I [0]	P [1]	I [0]	P [1]
Stát	I [0]	I [0]	I [0]	I [0]	P [1]	K [- 1]
$\Sigma$	<b>- 5</b>	<b>- 3</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>- 4</b>





# Aktuální přístup výrobců = $V_4$

- Topné těleso.
- Tepelná koule.
- Convector.
- Přímotop.
- Vyhřívací zařízení.
- Těleso pro experimentální účely.
- Sněžítka: model Sahara.
- Funkční replika pro sběratele.
- Otřesuvzdorná žárovka.
- 100W pro průmyslové použití dle ES 244/2009 není vhodná pro osvětlení v domácnosti!

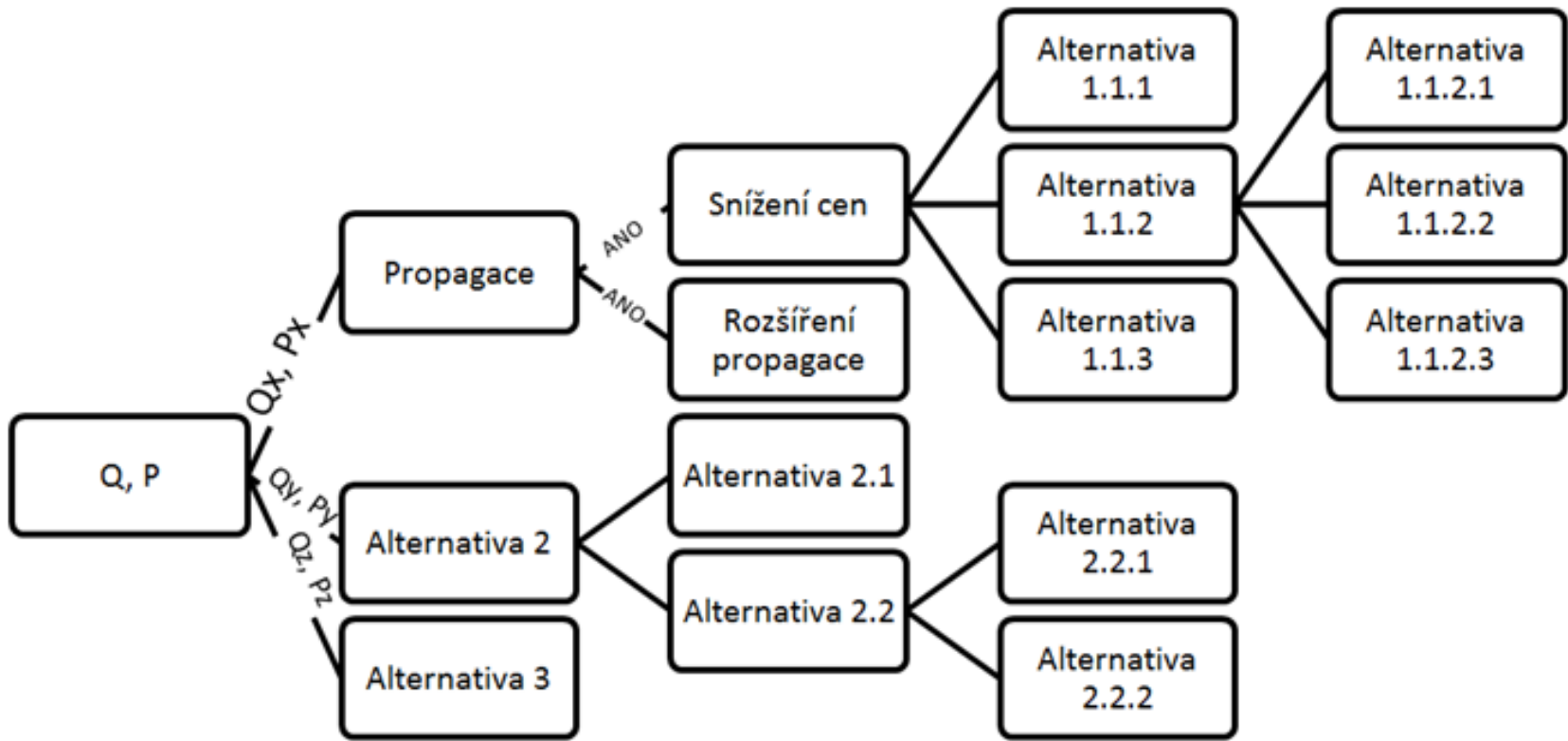


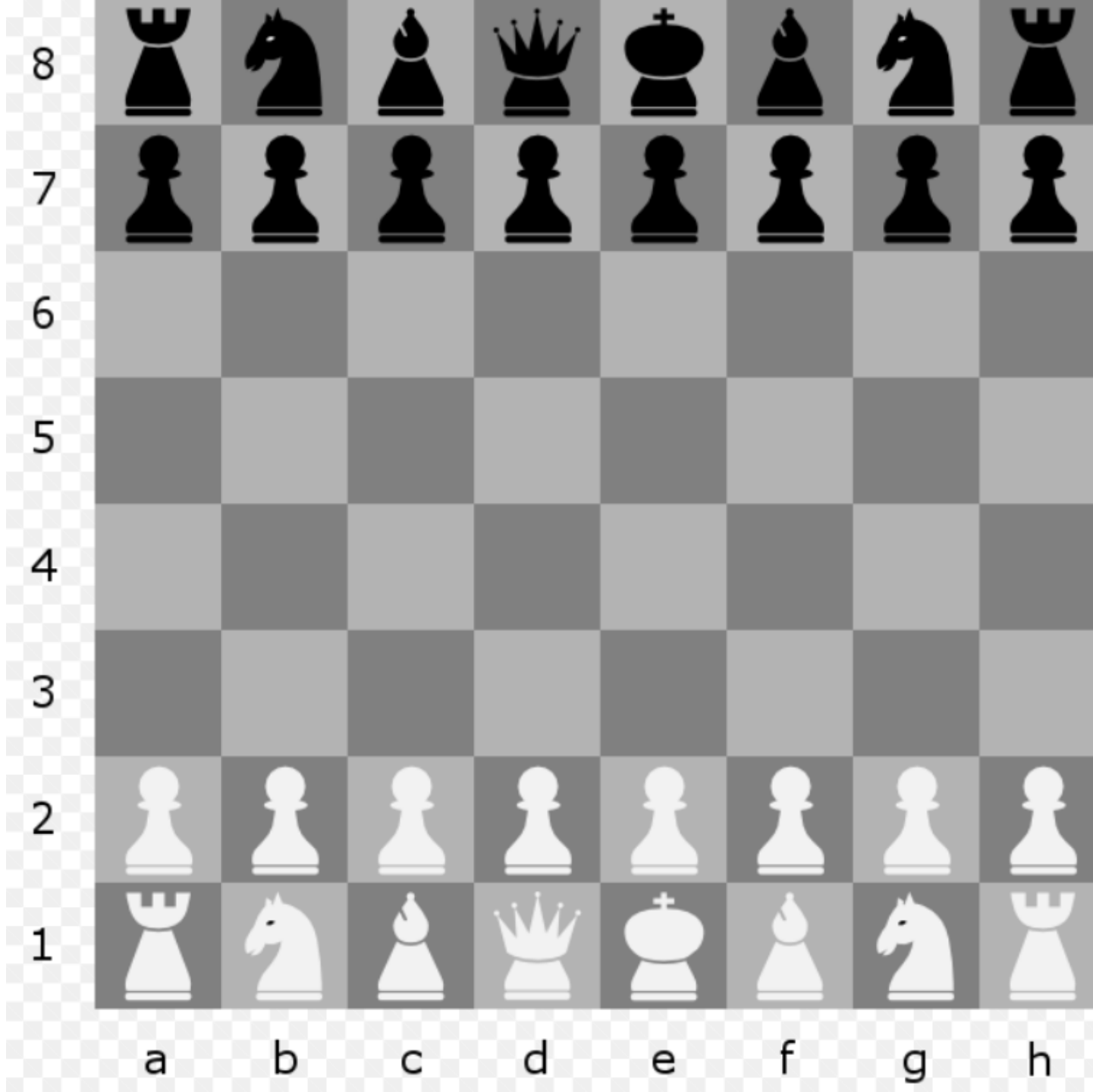


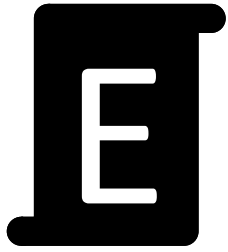
# Dopad variant strategií na konkurenty

Akt podniku	Zranitelnost konkurenta	Provokace k odvetě	Účinnost odvety
Dočasné snížení cen	4	5	1
Společná investice s dodavateli	4	5	2
Agresivní propagační kampaň	3	2	3
Nový, vyspělejší produkt	2	4	3
Varianta X...	$N_X$	$N_X$	$N_X$
Varianta Y...	$N_Y$	$N_Y$	$N_Y$
Varianta Z...	$N_Z$	$N_Z$	$N_Z$

# Sekvence

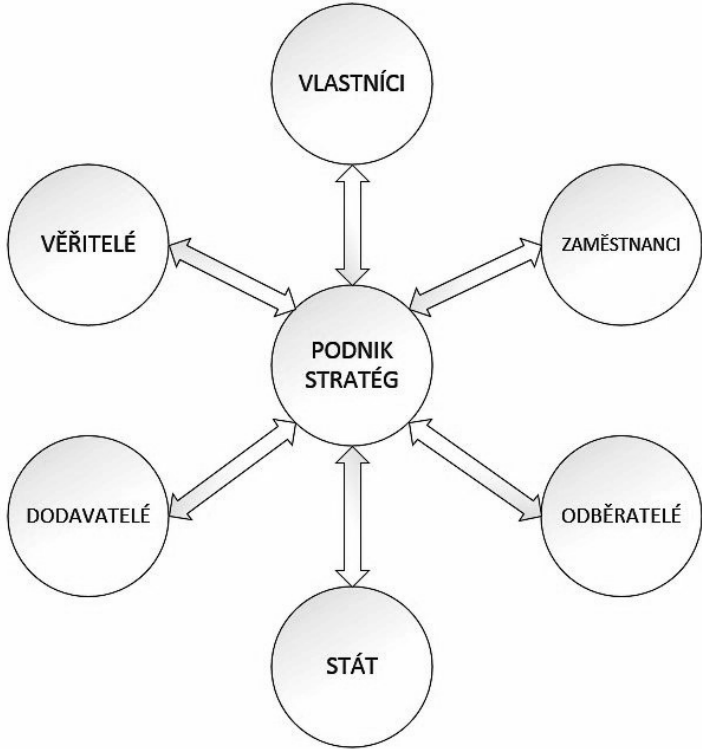






# Evaluace strategie

- Kontrola realizace strategie v komparaci stavu reálně dosaženého vůči požadovanému.
- Systematické posouzení kvality a hodnoty strategie pro podnik.
- Zhodnocení výsledků jako výstup a zároveň vstup pro navazující strategickou analýzu.



SAMSUNG  
Galaxy Note 7



# TVORBA STRATEGIE - příklad

- Sanace a rekonstrukce staveb
  - Úzké zaměření na Jihomoravský kraj
  - Podnik chce prosperovat (maximalizovat zisk)
  - Podnik chce strategii
- 
- $V_1: I \rightarrow \dots$
  - $V_2: I \rightarrow \dots$

# INFORMACE

## (3 – 4 zlatá zrnka, Bartes)

- Inteligentní stavby (technologický trend)
  - Profil ekonomicky smýšlejícího zákazníka
  - Dlouhodobý užitek při nízkých provozních nákladech
  - Vysoká informovanost
- Převís poptávky nad nabídkou u DOD
  - Technická novinka na trhu s omezenou dostupností
- Roste poptávka po stavebnictví
  - Zejména v dílčí oblasti úpravy staveb dosavadních
  - Nejvyšší růst u korporátních investic
- Značné množství konkurence na trhu
  - Malí konkurenti i velcí (Metrostav, Skanska)
  - Potenciál vstupu do nového odvětví inteligentních staveb

$V_1$ : I → Inteligentní stavby jako varianta strategie expanze



# Tvorba strategie - Vlastníci

- Očekávání potřeby kapitálu
  - Zvýšení x snížení produkce, **nové kapacity**, obnova, rekonstrukce, modernizace, ....
- Zdroje v případě změny na úrovni kapitálu
  - Vstup dalších vlastníků
  - Navýšení vkladu současných vlastníků
  - **Rozšíření podílu cizích zdrojů** (věřitelé)
- Potenciál udržení současného stavu
  - Bude chtít některý vlastník odprodat svůj podíl?
  - O jakém objemu?
  - Z jaké příčiny? (**lepší investice**, finanční potřeby,....)

# Tvorba strategie - Věřitelé

- Změny na finančním trhu – **ve prospěch podniku**
- Dostupnost úvěrů - **dobrá**
- Vývoj nabídky a poptávky – **pokles ceny peněz**
  - s působením na změnu ceny peněz
- Budoucí změny struktury financování podniku
  - Vlastní kapitál vs. **cizí zdroje**
  - Příčiny očekávaných změn (finančních optimalizace, snížení x **rozšíření výroby**, ....)

# Tvorba strategie - Zaměstnanci

- Bude podnik poptávat nové zaměstnance?
  - **Zvýšení produkce**
  - **Obměna stávajících vztahů**
- Dojde ke snížení počtu pracovních míst?
  - Snížení produkce
  - Zvýšení produktivity
- Dojde ke změně kvalifikačních požadavků?
  - **Kvalitativní změna produkce (ale pouze u nových vztahů)**
  - Kvalitativní změna procesů
- Jaké jsou dostupné zdroje pracovníků?
  - **Absolventi škol**
  - Nezaměstnaní na úřadech práce
  - **Vlastní zaměstnanci**
  - Zaměstnanci konkurenčních podniků
- Jaké ekonomické efekty a rizika lze u těchto opatření očekávat?

# Tvorba strategie - Odběratelé

- Poroste na trhu poptávka?
  - **Růst investic**
  - Růst spotřeby
- Jak reagovat na případný růst poptávky?
  - Zvýšení ceny
  - **Rozšíření výroby**
    - Extenzivně (stávající nevytížené kapacity)
    - Zvýšení produktivity práce
    - **Vybudování nových kapacit**
  - Změna platebních podmínek
- Poklesne na trhu poptávka?
  - Snížení investic
  - Snížení spotřeby
- Jak reagovat na případný pokles poptávky?
  - Snížení cen
  - Útlum výroby
  - Změna platebních podmínek
- Dojde na trhu ke kvalitativní změně poptávky?
  - **Technický pokrok**
  - Jiné příčiny
  - Inovace nízkého x vysokého řádu

# Tvorba strategie - Dodavatelé

- Dojde k navýšení poptávky po dodávkách?
  - **Zvýšení produkce**
  - Outsourcing některých činností podniku
- Dojde ke snížení poptávky po dodávkách?
  - Snížení produkce
  - Zajištění některých dodávek vlastními kapacitami
- Dojde ke kvalitativní změně poptávky?
  - **Kvalitativní změna produkce podniku**
  - Kvalitativní změna nabídky na straně dodavatelů
- Jaké ekonomické efekty a rizika lze u těchto opatření očekávat?

# Tvorba strategie - Stát

- Bude se podnik ucházet o investiční pobídky?
  - Sleva na dani z příjmu právnických osob
  - **Zvýhodnění některých výrobních faktorů**
  - **Hmotná podpora tvorby nových pracovních míst**
  - **Hmotná podpora rekvalifikace nebo školení, atd.**
- Změní se politika společenské odpovědnosti?
  - Snížení úrovně sponzoringu a dalších nástrojů
  - Zvýšení úrovně sponzoringu a dalších nástrojů
  - **Zefektivnění systému společenské odpovědnosti**
- Jaké ekonomické efekty a rizika lze u těchto opatření očekávat?

# Implikace pro moderní pojetí konkurence

- Implikace v potřebě přijetí nového chápání konkurence v kontextu podnikatelského prostředí:
  - Podnik je souborem vztahů.
  - Podnik je souborem konkurenčních střetů.
  - Podniky si konkurují prostřednictvím stakeholderů.
  - Hodnotou jsou vztahy.
  - Nástrojem podniku pro konkurenční působení jsou vstupy a výstupy v podobě optimalizace transferu hodnot.

# Literatura

**BARTES, František. *Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2012. ISBN 978-80-7418-113-9.**

**BLAŽEK, Ladislav a Jaromír MAZEL. *Podkladový materiál pro zpracování metodiky vysokoškolské výuky strategického managementu*. Interní materiál. Brno: Masarykova univerzita, 2015.**

BLAŽEK, Ladislav, ČÁSTEK, Ondřej. *Stakeholder Approach and the Corporate Financial Performance*. In: *Review of Economic Perspectives*. 2009. Issue 2009/2, p. 91 – 106. DOI:10.2478/v10135-009-0002-7.

**CENEK, Martin. *Konkurence ve strategické analýze podnikatelského prostředí dle stakeholderského pojetí*. In *Aktuálně problémy podnikové sféry 2016*. 1. vyd. Bratislava: Vydavatelstvo EKONÓM, 2016. s. 108-116, 9 s. ISBN 978-80-225-4245-6.**

**ČÁSTEK, Ondřej. *Využití teorie her při strategickém rozhodování*. In *Teorie řízení podniku - sborník prací studentů doktorského studia*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005. s. 50-69, 20 s. ISBN 80-210-3698-2.**

ČÁSTEK, Ondřej.: *Návrh využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta MU. 2010.

FREEMAN, R. E. *Strategic management: A stakeholder approach*. 1. edition. Boston: Harper Collins, 1984. 275 p. ISBN 978-0273019138.

GRANT, Robert M. *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*. 9th Edition. Wiley. 2016, 776 p. ISBN 978-1119-120-841.

GRASSEOVÁ, Monika a Bohumil BRECHTA. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1., s. 43.

**JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-46-0.**

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8., s. 53 – 56.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.

**SUCHÁNEK, Petr. *Hodnocení konkurenceschopnosti podniku*. In: BLAŽEK, Ladislav. *Vývojové tendence podniků: specifický výzkum Katedry podnikového hospodářství*. Brno: Masarykova univerzita, 2005. ISBN 80-210-3847-0.**

**ŠIŠKA, Ladislav. *Vztahy k věřitelům*. In: BLAŽEK, Ladislav. *Vývojové tendence podniků: specifický výzkum Katedry podnikového hospodářství*. Brno: Masarykova univerzita, 2005. ISBN 80-210-3847-0.**