

Využití stakeholderského přístupu ve strategickém řízení

MKH_MAN2

Podstata strategie (z 40 definic)

- **Stanovení základních a dlouhodobých cílů organizace.**
 - [1]; [2]; N2; [3]; N4; N5; [7]; [8]; [9]; [10]; [13]; [14]; [17]; [19]; [21]; [R4]; [R5].
- **Rozpracování postupů a scénářů pro dosažení cílů.**
 - [1]; N1; [2]; N2; [3]; N4; N6; N5; [5]; N3; [6]; [7]; [8]; [9]; [10]; [11]; [13]; [14]; [15]; [16]; [20]; [R2]; [R5]; [R6].
- **Rozhodnutí o alokaci zdrojů.**
 - [1]; N1; [2]; [3]; N3; N4; [8]; [10]; [13]; [14]; 16; [18]; [21]; [R1]; [R2]; [R3]; [R7]; [R8].
- **Identifikace významných faktorů v relevantním prostředí podniku.**
 - [3]; [4]; [5]; [6]; [7]; [8]; [9]; [10]; [11]; [12]; [14]; [16]; [21]; [R1]; [R3]; [R4].
- **Uspokojení očekávání zainteresovaných skupin.**
 - N4; [6]; [8]; [10]; [12]; [14]; [18]; [R1]; [R2].

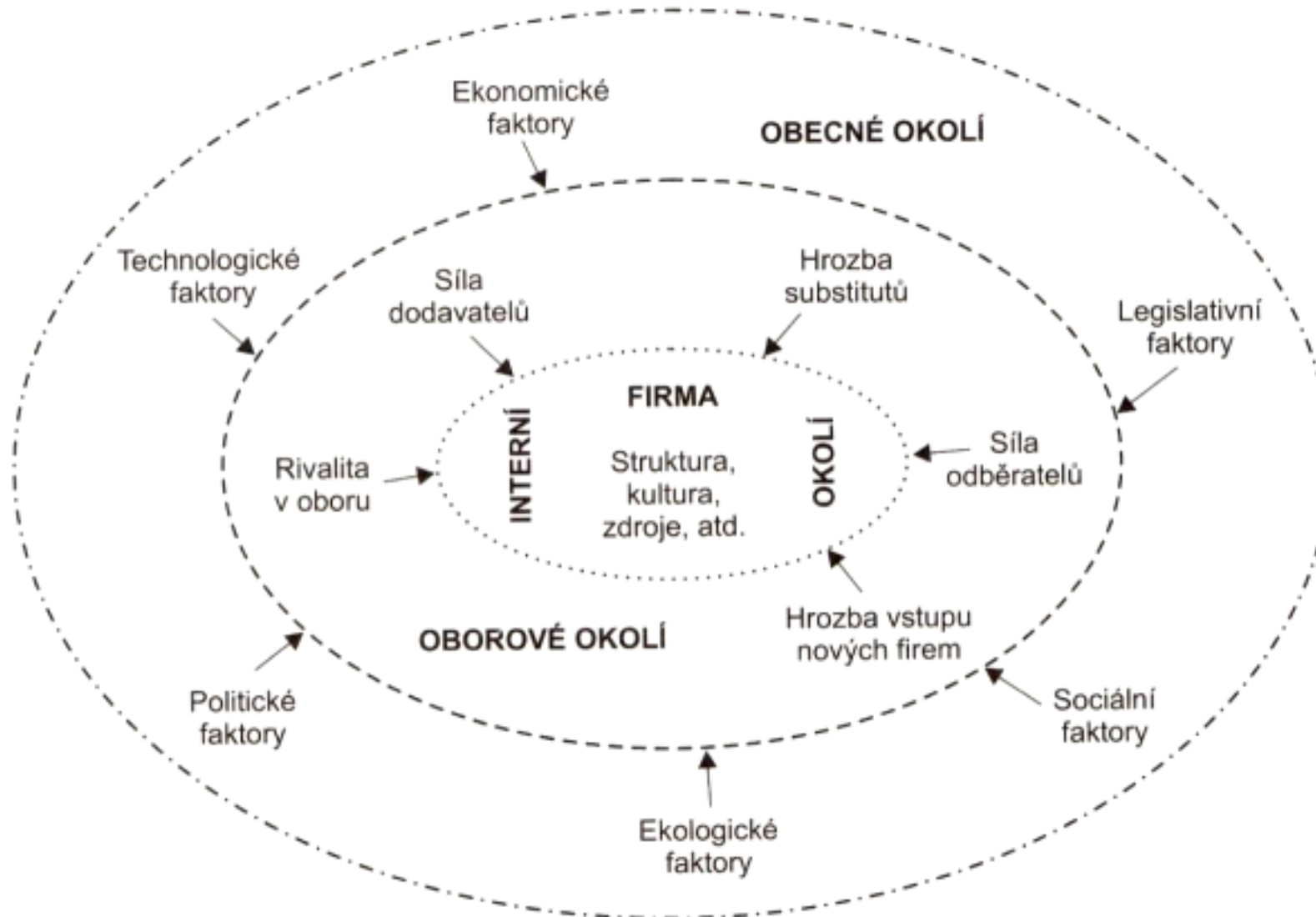
Fakta o aktuálním podnikatelském prostředí

- 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

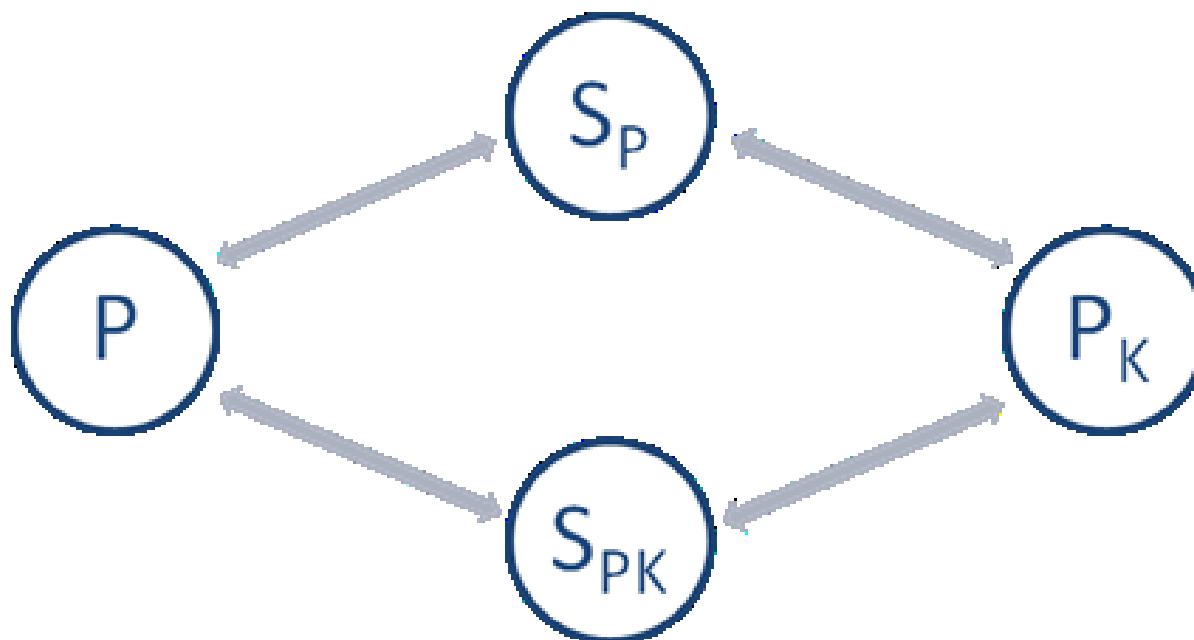
	Tradiční pojetí	Stakeholderské pojetí
Prostředí	Strukturace podnikatelského prostředí pomocí úrovní.	Strukturace podnikatelského prostředí pomocí trhů.
Konkurence	Zjednodušená (pouze na trhu výrobků a služeb).	Komplexní (vícedimenzionální dle trhů).
Dynamika	Vztahy pevně dány.	Relativita rolí.
Informace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

Tradiční členění prostředí podniku





Konkurenční působení podniku

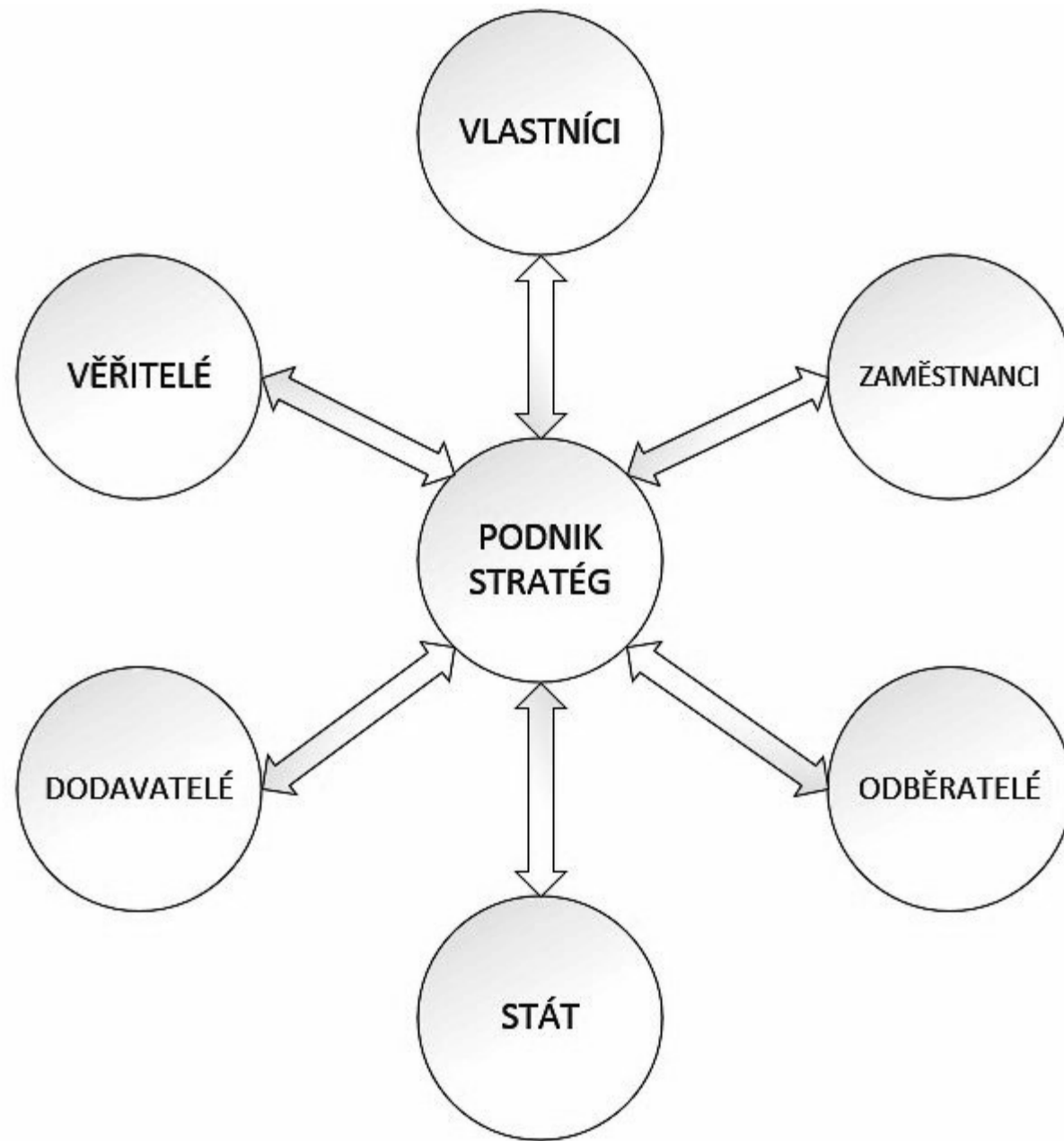


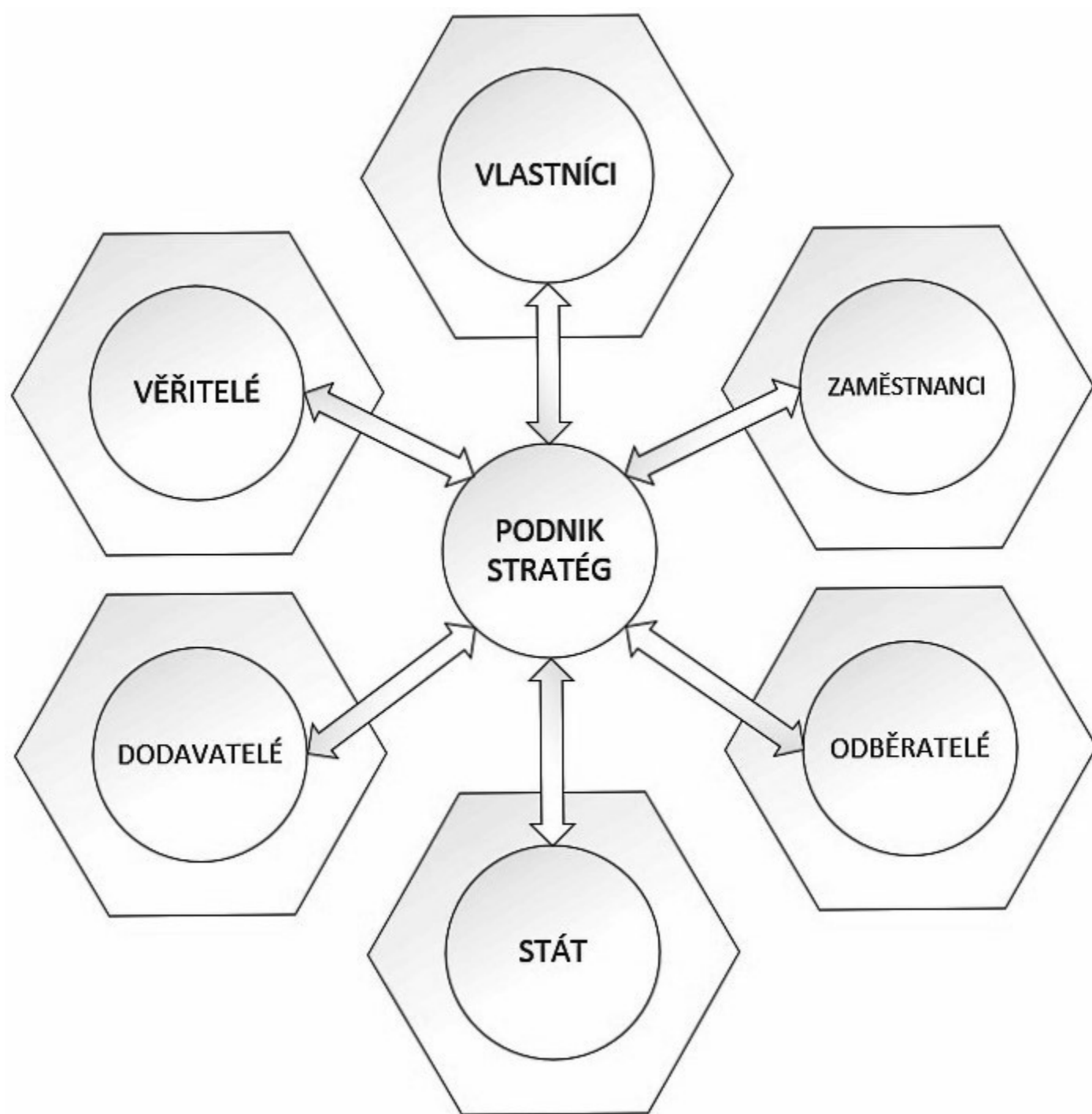
P = podnik

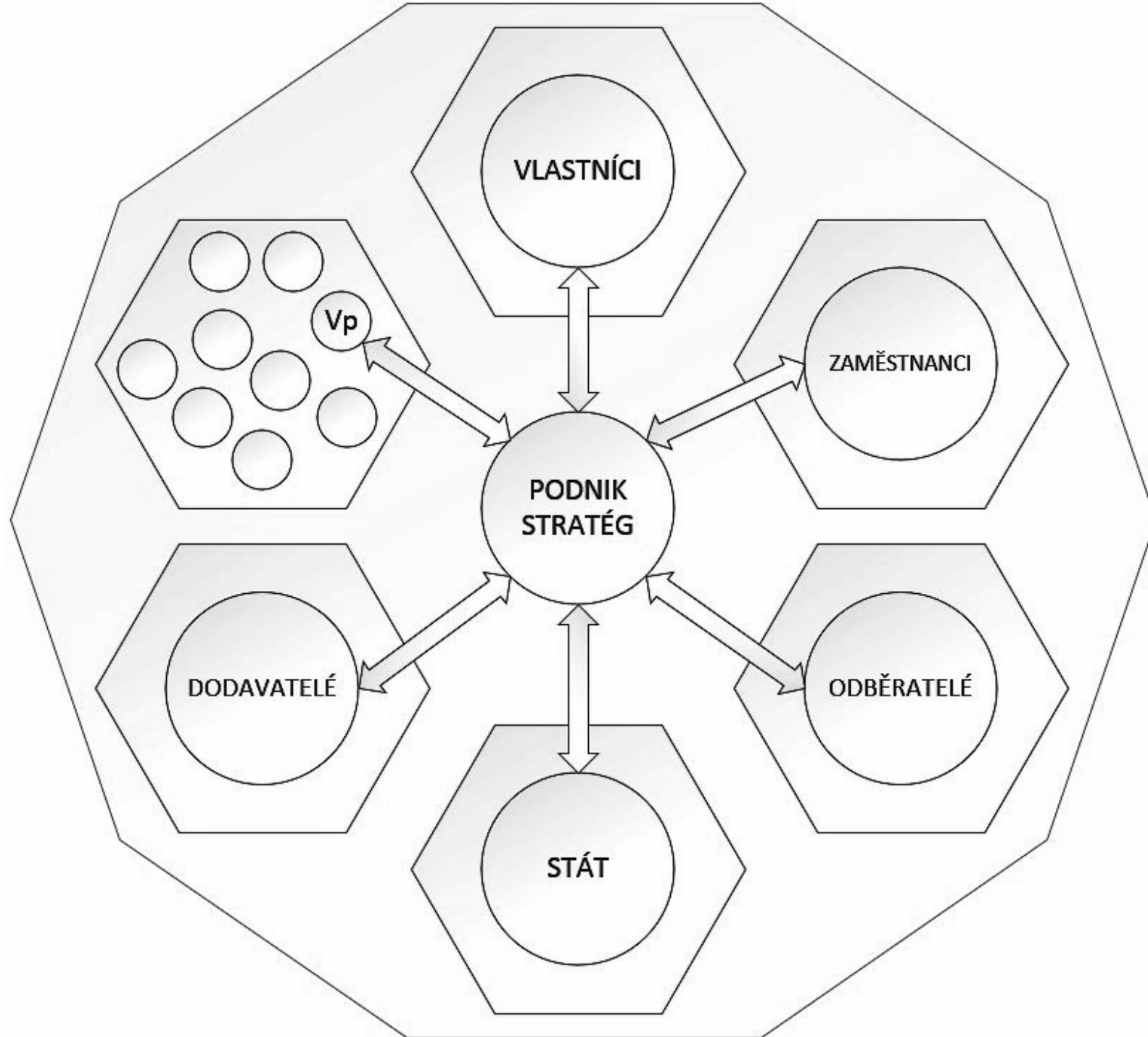
SP = stakeholder podniku

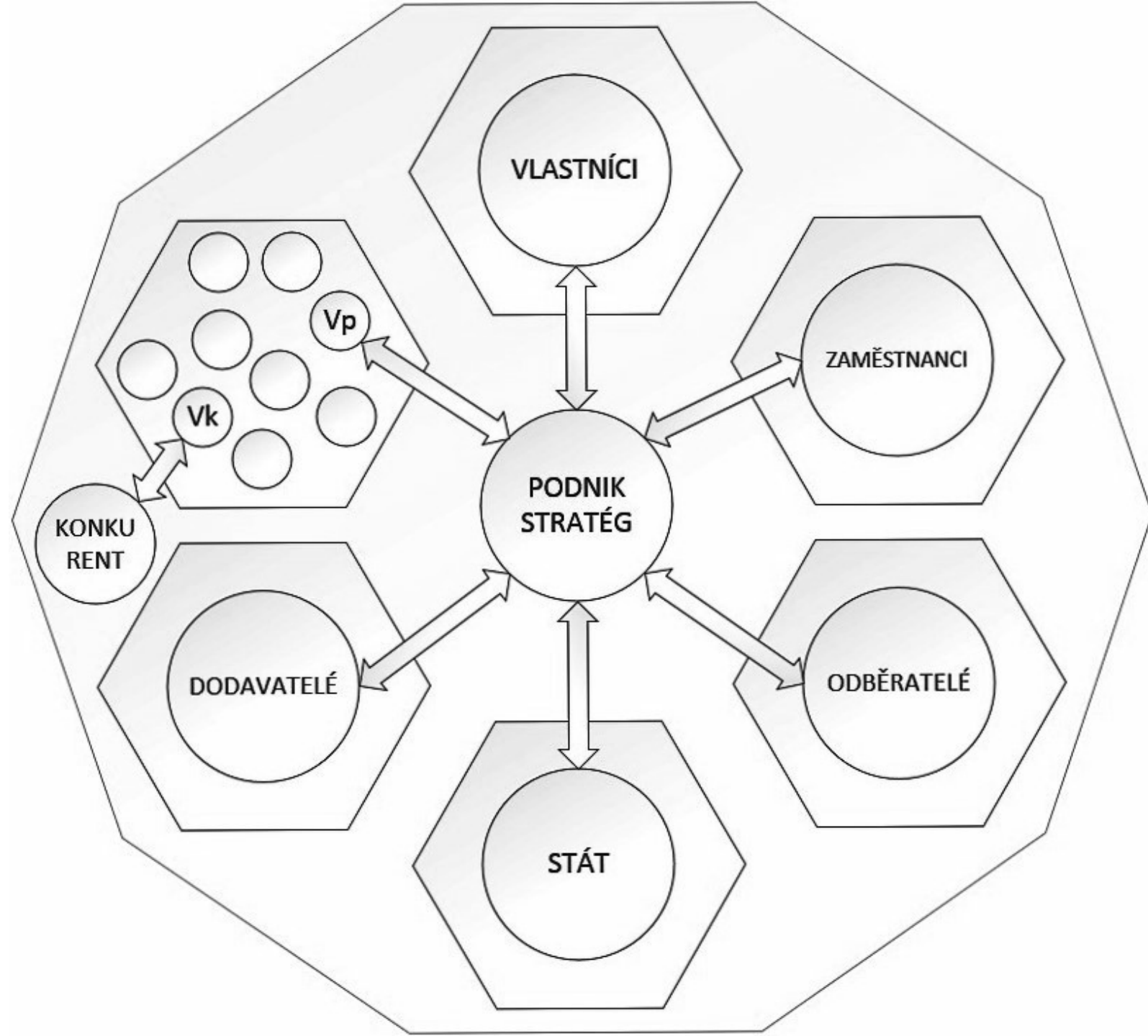
PK = konkurenční podnik

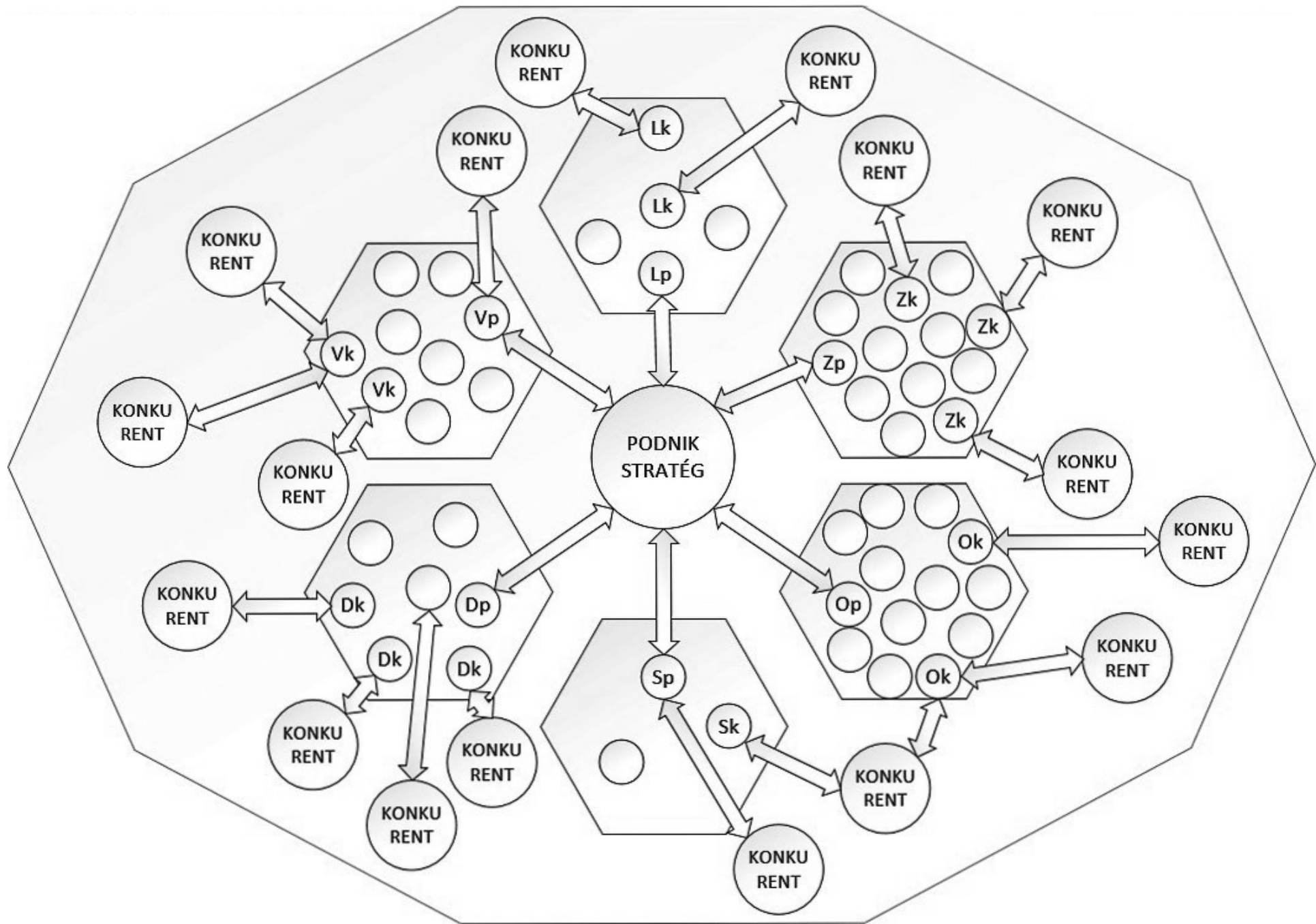
SPK = stakeholder
konkurenčního podniku











Fáze 1: Vymezení systému a určení stakeholderů k analýze

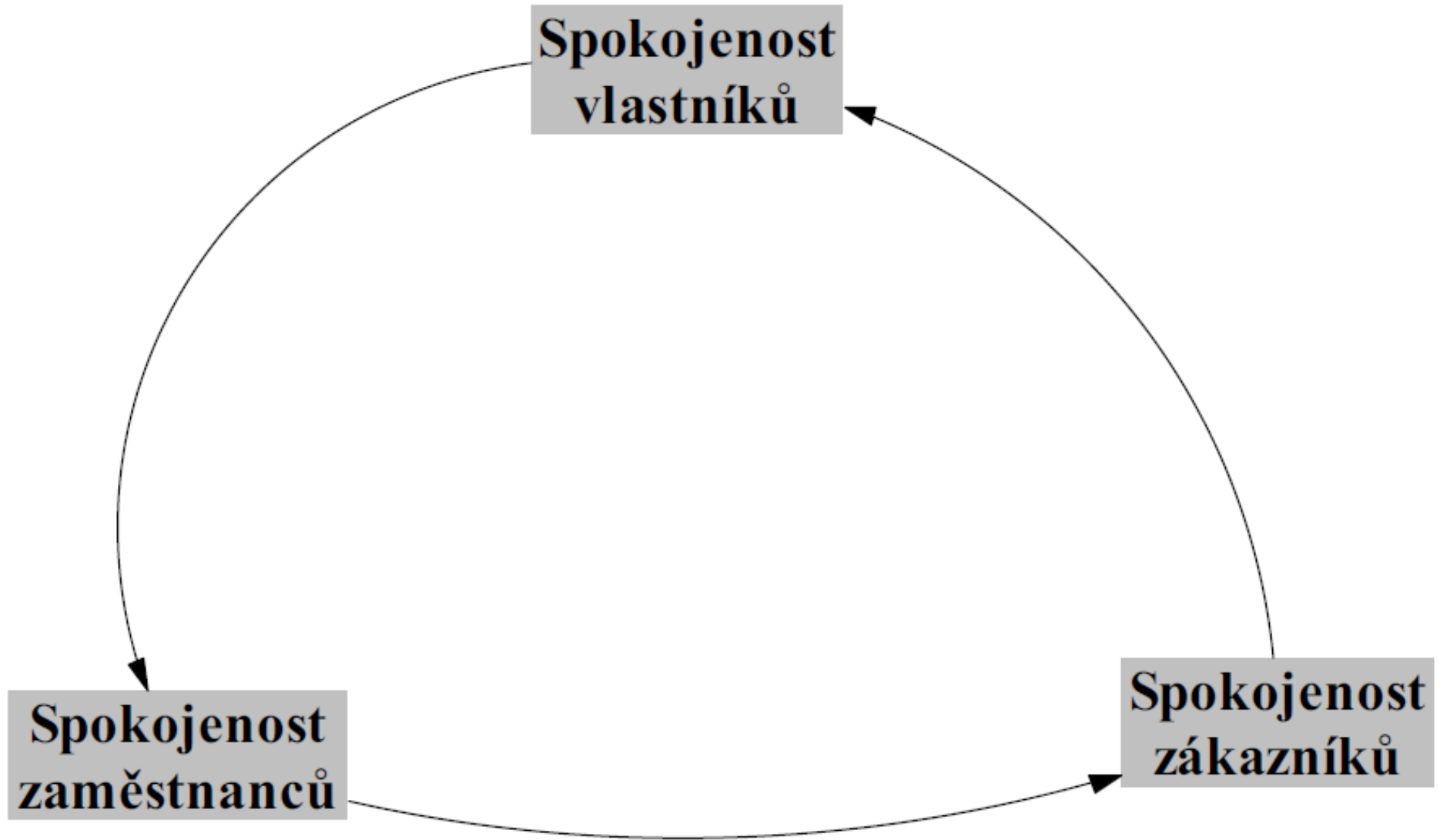
- Cíl: identifikace stakeholderů
- Vodítka: každý stakeholder disponuje vztahem k podniku na základě smluvním nebo právním (vztah nabývá explicitního vymezení), systémové pojetí (soubor vstupů a výstupů)
- Nástroj: analýza interních dokumentů, rozhovor s vedením, expertní odhad, stratifikace (oblastní výběr)
- Výstup: určení stakeholderů, na které je nutné se dle jejich důležitosti při analýze zaměřit

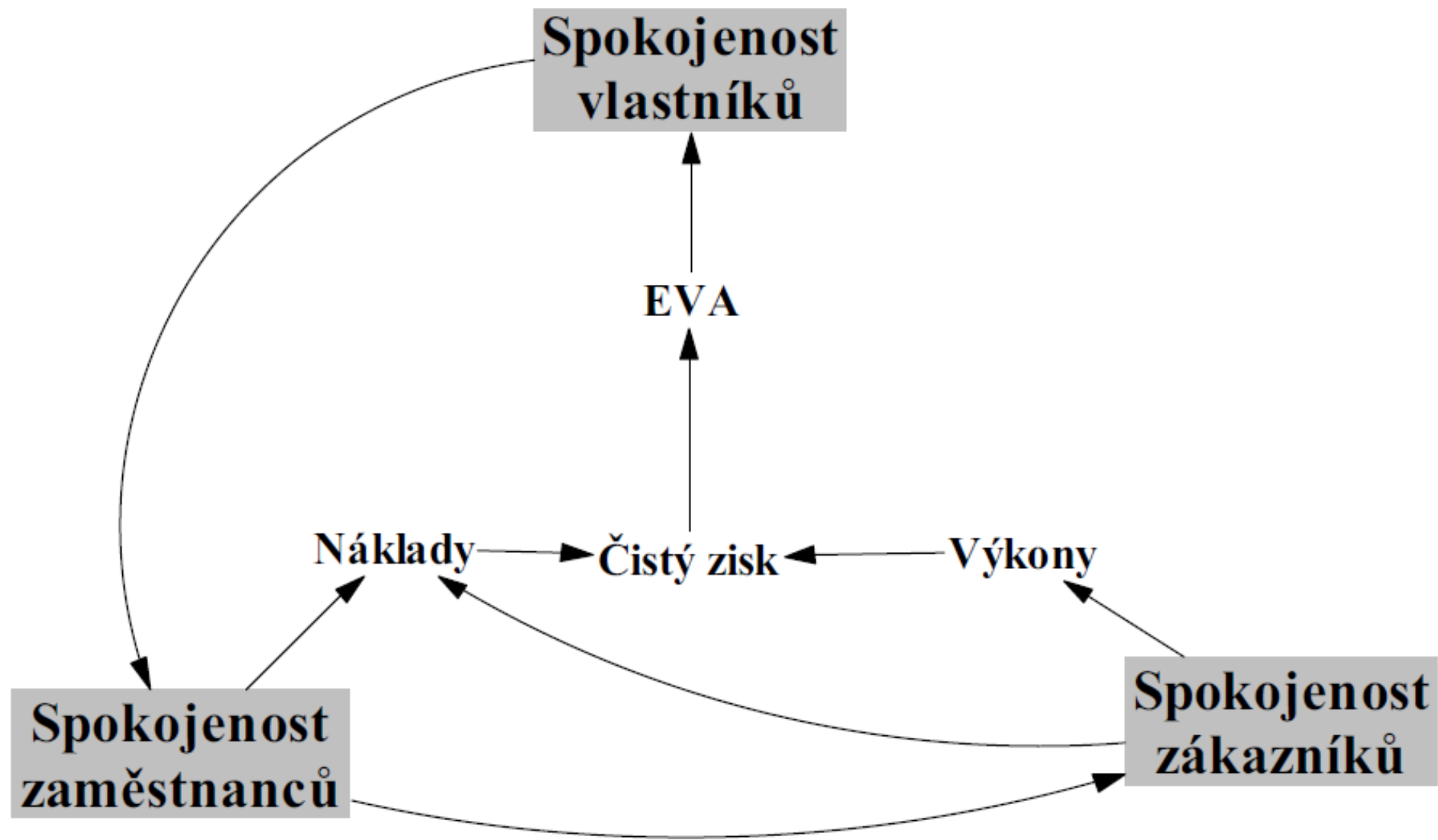
Směna hodnot

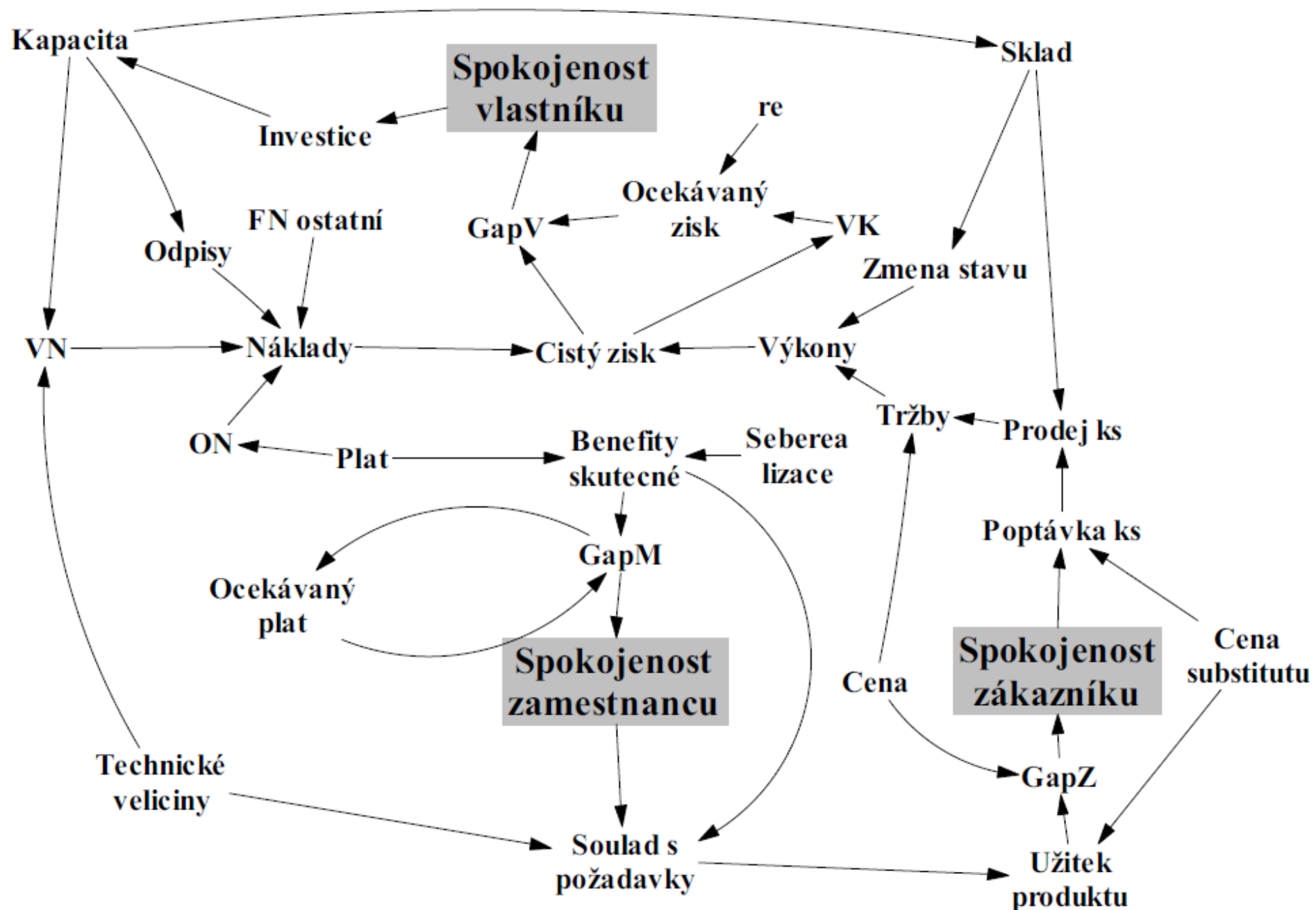
	Vstup	Výstup	Trh
Vlastník	vlastní kapitál	podíl na zisku	finanční
Věřitel	cizí zdroje (jejich část)	nákladové úroky a splátky	úvěrový
Zaměstnanec	práce	mzdy	práce
Odběratel	tržby	produkty a služby	odbytový
Dodavatel	dlouhodobý majetek, materiál, zboží,...	platby za vstupy (náklady)	výrobních faktorů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







$\Sigma HC = VL_{HC}$ [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.)] + $ZAM_{HC(nepřím)} [Produktivita práce_{peněžně} = tržby z prodeje výrobků a služeb / mzdové náklady]$ + 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,...)] + $ST_{HC(nepřím)}$ [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)

Stakeholderi	Konkretizace	Kritérium	Hodnota kritéria	Důležitost																
Vlastníci	Vlastník M1	Podíl na vlastním kapitálu	65 %	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Vlastník M2		25 %	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Vlastník M3		10 %	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Zaměstnanci	Management	Podíl na výkonech	47 %	-																
	THP		35 %	-																
	Operátoři výroby		18 %	-																
Odběratelé	ODB O1	Podíl na obratu	28 %	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	ODB O2		15 %	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	ODB O3		14 %	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	ODB O4		11 %	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	ODB ostatní		32 %	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Dodavatelé	DOD D1	Podíl na dodávkách	37 %	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	DOD D2		25 %	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	DOD D3		17 %	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	DOD ostatní		21 %	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Věřitelé	V1	Podíl na cizích zdrojích	64 %	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	V2		36 %	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Stát	-	-	-	-																

Fáze 2: Analýza vztahu – určení faktorů podmiňujících vztah a jejich hodnocení

- Cíl: určení determinantů vztahu a jejich hodnocení
- Vodítka: fakta získaná od podniku, odborná podnikohospodářská literatura (v zahraniční aplikovaná mikroekonomie)
- Nástroj: rozhovor, dotazování, kritické události, matice důležitost – spokojenost (jako hodnotový soud)
- Výstup: přehled ohodnocených determinantů vztahu za jednotlivé skupiny stakeholderů (určení faktorů podmiňujících vztah a jejich hodnocení)

Fáze 2: Analýza vztahu – určení faktorů podmiňujících vztah a jejich hodnocení

- Uvedte faktory, které jsou pro Vás ve vztahu s podnikem nejdůležitější (např. výše zhodnocení vkladu, výše mzdy, včasnost plateb atd.) a ohodnoťte důležitost tohoto faktoru a spokojenost s aktuálním působením daného faktoru.

Faktor	Důležitost faktoru	Spokojenost

Hodnocení determinantů vztahu

- F_{01} - F_n = faktor, D = důležitost, S = spokojenost a r = rozdíl:
- $r = S - D$

	F_{01}			F_{02}			F_{03}			F_{04}			
	D	S	r	D	S	r	D	S	r	D	S	r	$\sum r$
S01													
S02													
S03													
S04													
\sum	x	x		x	x		x	x		x	x		x

Hodnocení determinantů vztahu – př.

	F₀₁			F₀₂			F₀₃			F₀₄			
	D	S	r	D	S	r	D	S	r	D	S	r	Σr
S01	8	4	- 4	5	8	3	10	5	- 5	8	8	0	- 6
S02	6	5	- 1	6	9	3	9	6	- 3	7	6	- 1	- 2
S03	7	3	- 4	4	7	3	10	4	- 6	8	9	1	- 6
S04	6	6	0	6	7	1	7	3	- 4	6	7	1	- 2
Σ	x	x	- 9	x	x	10	x	x	- 18	x	x	1	x

Fáze 2: Analýza vztahu – rozšiřující nástroj

- **Kdo chce něco získat, musí mít co nabídnout**
- **Jaké unikátní schopnosti a dispozice přináší nebo může přinést daný stakeholder podniku? (identifikace budoucího potenciálu)**
- Schopnost – specifická schopnost stakeholdera, která představuje potenciální přínos pro podnik do budoucna.
- Dispozice – potřeba schopnost pro využití v podniku rozvinout (budoucí dispozice) nebo schopnost ihned využitelná (současná dispozice).
- Soulad s faktory – provázanost s určenými směrodatnými faktory, kdy schopnost přináší využití faktoru nebo zlepšení jeho působení pro podnik.
- Náročnost rozvoje – ohodnocení celkové náročnosti rozvoje schopnosti na požadovanou úroveň využitelnou podnikem.
- Protihodnota – charakter poskytnuté protihodnoty stakeholderovi za přínos podniku.
- Propojení přínosu – identifikace stakeholderů, kterých se dotkne rozvoj schopností a jejich využití.
- K doplnění po zpracování 4. fáze.

Fáze 2: Analýza vztahu

	Vlastník M01	Zaměstnanec B	Dodavatel 02
Schopnost	Zajištění zdrojů	Vývoj nových technologií	Výzkum a vývoj
Dispozice	Současná	Budoucí	Současná
Soulad s faktory	3,5,8,9,11	1,2,4,7	3,5,8,10
Náročnost rozvoje	2	4	3
Protihodnota	Výnosnost, moc	Odměna, rozvoj	Odbyt, financování
Typ přínosu	Kapitálový, expanze	Kvalifikace, expanze	Sortiment, expanze
Propojení přínosu	Z, O, S	V, O, D	V, Z, S

Fáze 3: Tržní analýza

- Cíl: určení stakeholderů a konkurentů na trhu, transakčních nákladů
- Vodítka: zprávy hodnověrných institucí (např. MPO, ČSÚ), podnikové údaje, výzkum trhu
- Nástroj: data mining, práce v terénu, analýza
- Výstup: identifikace a zpracování přehledu vztahů dominantně kooperativních, indiferentních a kompetitivních, vhodných alternativ a jejich podmínek s transakčními náklady

Fáze 3: Tržní analýza

- Kooperativní vztahy
- Indiferentní vztahy
 - (respektování a vědomí existence)
- Kompetitivní vztahy

Kooperativní vztah	Indiferentní vztah	Kompetitivní vztah
Dodavatel ABC	Dodavatel Z (potenciální stakeholder)	Podnik Q
Dodavatel BCA	Dodavatel ZZ (potenciální stakeholder)	Podnik Y
Dodavatel CBA	Podnik W (potenciální konkurent)	Podnik X

Fáze 3: Tržní analýza

Stakeholder	Množství alternativ		Nabídka podmínek		Transakční náklady
	Hodnocení	Počet	Celkové hodnocení	Oblasti	
S01			Velmi lepší podmínky		
			Lepší podmínky		
			Totožné podmínky		
			Horší podmínky		
			Výrazně horší podmínky		
S02					
S03					

Fáze 4: Určení směrodatných faktorů a tvorba scénářů

- Cíl: určení směrodatných faktorů a tvorba scénářů
- Vodítka: predikce a zprávy hodnověrných institucí (např. MPO, ČSÚ)
- Nástroj: data mining, analýza
- Výstup: utříděný soubor směrodatných faktorů

Fáze 4: Určení směrodatných faktorů a tvorba scénářů

Směrodatné faktory pro trh _____		
Směrodatné faktory pro trh _____		

Směrodatné faktory pro trh dodavatelů		
Tlak na ↑ cen vstupů	Státní omezování (environmentální)	Možné technologické změny

Fáze 4: Určení směrodatných faktorů a tvorba scénářů

Směrodatný faktor		Predikovatelnost	Klíč	Indikátory	Predikce
01			Expertní odhad		
02			Statistika		
03			Predikce MPO		

Pravděpodobnostní matice s vlivem dopadu směrodatných faktorů

Pravděpodobnost dopadu/vliv	Nízká		Střední		Vysoká
Vysoký vliv					
Střední vliv					
Nízký vliv					

Zvážení důsledků působení směrodatných faktorů na podnik, stakeholdery a konkurenty

Směrodatný faktor	Důsledky působení směrodatného faktoru		
	Chování podniku	Chování stakeholderů	Chování konkurentů
F01			
F02			
F03			

Fáze 4: Určení směrodatných faktorů a tvorba scénářů

	Projev faktoru 01	Projev faktoru 02	Projev faktoru 03	Projev faktoru 04
Scénář A				
Scénář B				
Scénář C				
Scénář D				

Fáze 5: Tvorba strategických variant a výběr optimální strategie

- Cíl: zpracování různorodých strategických opatření a strategií s posouzením dopadu na podnik a stakeholdery v intencích hraní her s kladným součtem a aplikací teorie rozhodování
- Vodítka: kreativní přístup, De Bonova koncepce kritického myšlení
- Nástroj: cyklus získávání znalostí Septimus, win-lose matice, teorie her, teorie rozhodování
- Výstup: varianty strategie posouzené dle jejich vlivu na kontrakt mezi podnikem a stakeholdery, včetně predikce podmínění souvisejících efektů na základě obeznámenosti s relevantními souvislostmi podnikatelského prostředí dle předcházejících fází analýzy; určení optimální strategie

Septim – cyklus získávání znalostí

Metaúroveň, o myšlení, řídí a shrnuje		Fakta, informace, data, objektivní
Návrhy řešení – variant strategie a dílčích faktorů variant strategie		
Emoce, pocity, subjektivní		Pozitiva, výhody, konstruktivní
Negativní, nevýhody, objektivní, rizika		Kreativní, tvůrčí, bez hranic

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]
Σ	- 5	- 3	0	5	2	- 4

Aktuální přístup výrobců = V_4

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



Win-lose matice:

Posouzení strategických opatření podle teorie her

	Podnik	
	lose _[S] -win _[P]	win _[S] -win _[P]
Stakeholder		
	lose _[S] -lose _[P]	win _[S] -lose _[P]

Předjímání reakcí konkurentů

Akt podniku	Zranitelnost konkurenta	Provokace k odvetě	Účinnost odvety

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

Inspirace válečnými strategiemi

- typologické strategie jako konceptuální modely pro další rozpracování s reflexí specifických podmínek daných podniků
- **Von Trenckova agresivní strategie** – odvážný útok na jakkoliv silného nepřítele s využitím kvalitních stakeholderských vztahů jako jádra úspěchu.
 - Vhodná pro rozhodovatele vyhledávající riziko.
- **Sun C rozvážná strategie** – precizní posuzování výsledků střetů s využitím odhadů reakce nepřítele pro variantnost vedení bitvy.
 - Vhodná pro rozhodovatele s averzí k riziku.
- **Clausewitzova obranná strategie** – uplatnění obrany do dosažení kulminačního bodu pro následující útok.
 - Vhodná pro rozhodovatele s indiferentním vztahem k riziku.
- **Machiavelliho vladařská strategie** – udržení pozice na trhu za každou cenu, s využitím jakýchkoliv prostředků.
 - Ve vztahu k riziku nevyhraněná, záleží na způsobu uplatnění.

Posouzení variant strategií: Působení variant strategií na efekty faktorů při scénáři S1

- **Všechny strategie musí být schopné realizace za všech scénářů (s přirozenou rozdílností hodnot dle přijatých kritérií úspěšnosti)**

S_1 při p_j	Projev faktoru 01	Projev faktoru 02	Projev faktoru 03	Projev faktoru 04	Σ
V1	+++				2
	Verb. popis				
V2	++				4
V3	+	+++			-1
V4	-	---			3
Σ	4	-1	3	2	8 (v)

Podstata strategie (z 40 definic)

- **Stanovení základních a dlouhodobých cílů organizace.**
 - [1]; [2]; N2; [3]; N4; N5; [7]; [8]; [9]; [10]; [13]; [14]; [17]; [19]; [21]; [R4]; [R5].
- **Rozpracování postupů a scénářů pro dosažení cílů.**
 - [1]; N1; [2]; N2; [3]; N4; N6; N5; [5]; N3; [6]; [7]; [8]; [9]; [10]; [11]; [13]; [14]; [15]; [16]; [20]; [R2]; [R5]; [R6].
- **Rozhodnutí o alokaci zdrojů.**
 - [1]; N1; [2]; [3]; N3; N4; [8]; [10]; [13]; [14]; 16; [18]; [21]; [R1]; [R2]; [R3]; [R7]; [R8].
- **Identifikace významných faktorů v relevantním prostředí podniku.**
 - [3]; [4]; [5]; [6]; [7]; [8]; [9]; [10]; [11]; [12]; [14]; [16]; [21]; [R1]; [R3]; [R4].
- **Uspokojení očekávání zainteresovaných skupin.**
 - N4; [6]; [8]; [10]; [12]; [14]; [18]; [R1]; [R2].

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 *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo 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.