

# Sportovní bowlingové centrum

Kudová, D., Varmužová, L.

## 1. Úvod

Rok 2004 pomalu končí a členové užšího vedení společnosti Planet Bowling se sešli na jednání, které by mělo zhodnotit činnost jednotlivých bowlingových center Planet Bowling, která jsou v provozu v ČR. Jako první bylo otevřeno bowlingové centrum 30. 9. 2000 v Olympia centru v Brně, v prosinci roku 2000 v Ostravě v obchodním centru Futurum a v srpnu roku 2001 bylo v Hradci Králové, také v obchodním centru Futurum, otevřeno další bowlingové centrum Planet Bowling. Tato centra patří k nejmodernějším v Evropě. Vedení Planet Bowling stále nevyřešilo vyrovnání s firmou Save Max, které se týká neposkytování 50 % slev na kupóny firmy Save max, také poněkud klesají tržby ve všech bowlingových centrech Planet Bowling v České republice. Je to zřejmě důsledek změn ve vnějším okolí. Členové vedení společnosti rozhodli provést analýzu prostředí a stanovit budoucí strategie provozu bowlingových center. K formulaci strategií je nutno nejprve vypracovat situační analýzu prostředí a to nejprve vnějšího a následně vnitřního – vztaženému k bowlingovému centru v Brně. Od této analýzy očekávají lepší stanovení příležitostí a hrozeb a odhalení vlastních silných a slabých stránek. Nastínit základní požadavky na samotný provoz a popřípadě navrhnout řešení k lepší vytiženosti a většímu zájmu veřejnosti i v neatraktivních hodinách provozu centra. Vypracovaná strategie pro Brno by se dala následně použít i v ostatních bowlingových centrech v ČR

## 2. Charakteristika vnějšího prostředí

### Sportovní zařízení a sportovní centra

Sportovní zařízení a sportovní centra můžeme nalézt snad již v každém větším městě. Jedná se o taková zařízení, kde návštěvníci mohou provozovat různé druhy sportovních aktivit pro upevnění své fyzické kondice a pro zábavu.

Sportovním zařízení jsou např. fitness studia, tenisové a squashové kurty - jde tedy o zařízení, kde majitel umožňuje provozovat pouze jeden typ sportu. Tato zařízení nejsou mnohdy příliš velká.

Sportovní centrum je komplex několika budov vzájemně propojených nebo jedna obvykle vícepatrová budova. V těchto prostorách návštěvníci mohou najít celou řadu různých sportovních oddělení s celou škálou sportovního vyžití. Jde o komplex, kde najdeme fitness, bowlingovou hernu, squashové kurty, trenažér na golf či plavecký bazén, saunu, ale i kosmetické a masážní salony a obchody se sportovním zbožím.

### Z historie bowlingu

Bowling má dlouhou a bohatou historii a dnes je jedním z nejpobulárnějších sportů na světě. Britský antropolog Sir Flinders Petrie objevil v roce 1930 sbírku předmětů v dětské hrobce v Egyptě, jenž se mu jevila jako počátky primitivního bowlingu. Jestliže je tento odhad správný, tak první stopy bowlingu vedou až do doby 3 200 let před Kristem. První větší

pozornosti se bowlingu dostává až v Anglii v roce 1366, kdy údajně král Edward III přesunul svoji pozornost z lukostřelby na tento sport. Postupem času došlo k mnoha změnám v pravidlech hry. Tyto změny, podobně jako změny ve hrách patřící do stejné skupiny sportovních her, ale probíhaly velmi pomalu.

Ženy se o bowling začaly zajímat až v druhé polovině 19. století, ve stejné době získal bowling na popularitě a to i díky technologické novince - automatickému zvedači kuželek. Jeho první obchodní instalace byla provedena v roce 1951 a o rok později byl automatický zvedač kuželek zaveden do praxe. V současnosti je v USA asi 8 000 bowlingových center se 140 000 drahami. Celosvětově bowling hraje 100 milionů lidí z více než 90 zemí z celého světa. Ve městě St. Louis, USA, stát Missouri, je mezinárodní muzeum bowlingu.

V České republice je bowling velmi mladým sportem. V socialistickém Československu příliš známý nebyl, hráli se především kuželky. Prosazovat se začal až po roce 1990 a organizovaně až od roku 1997.

V roce 1937 se v Československu začal organizovat kuželkářský sport. Ve světě existovala *International Bowling Association /IBA/*. Jednalo se o mezinárodní organizaci, která byla zaměřena ale především na bowling. Po roce 1945 se projevil snahy organizovat nejen bowlingový, ale i kuželkářský sport na asfaltových drahách mezinárodně. V roce 1952 byly v Hamburku položeny základy nové mezinárodní kuželkářské federace *Federation Internationale des Quiller /FIQ/*, jejíž organizační podoba vytrvala v podstatě beze změn až do dnešních dnů. Československo se stalo členem této federace v roce 1953.

V současné době je členem FIQ celkem 110 národních federací. Hlavním cílem FIQ je napomáhat rozšíření tohoto sportovního odvětví, organizovat mezinárodní soutěže, mistrovní světa a pokusit se prosadit zařazení tohoto sportovního odvětví na program olympijských her .

V České republice existuje Česká kuželkářská a bowlingová federace, která má své sídlo v Praze. Součástí této federace je i Česká bowlingová asociace - ČBA */Czech Bowling Association/*. Od okamžiku založení této federace je bowling u nás brán jako sport a členem se může stát každý hráč či klub, který se oficiální cestou zaregistruje u ČBA.

ČBA začala pořádat sportovní turnaje, kterých se mohou účastnit pouze registrovaní hráči či kluby. ČBA se od počátku činnosti potýkala s problémem, kde tyto turnaje odehrát. V ČR nebyly herny, které by odpovídaly převzetým americkým pravidlům. Tento nedostatek heren způsobil intenzivní výstavbu nových bowlingových heren. Při jejich výstavbě je však nutno dbát na přesné rozměry drah a jejich kvalitu, aby tyto herny mohly v budoucnosti konkurovat evropských hernám, a to jak v kvalitě, tak ve správné každodenní údržbě a speciální přípravě před turnaji.

Protože bowling je dosti mladý sport a mnoho lidí s ním ještě nemělo možnost přijít do kontaktu. Je pro sportovní centra velmi důležité, aby poskytovalo začátečnickům alespoň základní informace týkající se hry. V České republice jsou pouze dva kvalifikovaní trenéři s licenci a problém je i to, že samotná ČBA neumožňuje vykonání žádné trenérské licence pro tento sport.

Ještě donedávna nebylo u nás možno najít příliš mnoho kvalitních bowlingových heren, které by mohly svými parametry vyhovovat pořádání oficiálních turnajů. Na samotném počátku byly firmy či společnosti, zabývající se výstavbou kuželkářských a bowlingových drah, objednávány na budování bowlingové dráhy jako součásti restauračního zařízení. Tam se obvykle vešla jedna dvojdráha, která byla brána pouze jako rozptýlení a zábava pro zákazníky.

Konkurence nebyla velká, tudíž si majitelé mohli nasadit vysokou cenu za pronájem dráhy a neuvažovali o její vytíženosti či kvalitě. Dráhy byly brány pouze jako další doplněk, který

měl přilákat veřejnost, což mělo zvednout atraktivnost daného zařízení, kde hlavním příjmem i nadále zůstávala restaurace.

Hlavní rozvoj a budování bowlingových heren spadá na počátek 21. století, kdy se začalo s výstavbou takových heren, které by svojí kvalitou a rozměry mohly uspět i v zahraniční konkurenci. Jedním z důsledků rozvoje bowlingových heren bylo i zvýšení zájmu širšího okruhu veřejnosti k tomuto sportu, který není založen na skvělé kondici, ale jde zde především o přesnost, psychickou a duševní vyrovnanost člověka.

Bowlingové herny se začaly budovat ve velkých shopping centrech, kde je velká návštěvnost veřejnosti a snadný přístup pro každého návštěvníka díky velkým plochám pro parkování aut, ale také zajištění tzv. kyvadlové dopravy, která sváží veřejnost zdarma z centra města, ale i přilehlých městeček a vesnic.

Tyto herny jsou vystavěny tak, aby byly schopny pojmout co největší počet zájemců o tento sport, ať už se jedná o diváky či o samotné hráče. Můžeme tedy v dnešní době najít herny, které mají 6 – 10 bowlingových drah, někdy i více. Herny jsou již na vyšší úrovni a dráhy jsou kvalitnější. Náklady na vybudování samotných bowlingových drah se díky poptávce zvýšily, což mělo za následek i samotný růst ceny pronájmu jedné dráhy na hodinu hry. Z důvodu kvality a správného ošetřování je v takovýchto hernách nutné si zapůjčovat speciální obuv, která má nejen funkci chránit povrch, ale také umožnit správný pohyb hráče na rozběžišti. Dalším důvodem půjčování bowlingové obuvi je umožnění bowlingu jako hry každému, kdo přijde „z ulice“. Z těchto důvodů mají vyspělejší a modernější herny připravenou pro své návštěvníky nejen speciální obuv, ale i vše potřebné k samotné hře ve standardním vybavení.

Mezi další standart každé takové herny patří příjemné prostředí, kvalita a obsah nabízených služeb každému zákazníkovi. Z těchto důvodů je k hernám vybudován bar či jiné příjemné posezení, které by mělo posloužit návštěvníkům, a to těm, kteří se přišli podívat či čekají na uvolnění dráhy ke hře, nebo pro ty, kteří již dohráli, a chtějí ještě s přáteli chvíli posedět v příjemném sportovním prostředí. Proto spousta majitelů mezi svůj standart služeb zákazníkovi zahrnuje i restaurační zařízení, kde se každý hráč po vydání energie může hned posilnit.

## **Makroprostředí**

- Politicko – právní prostředí

Firmy jsou povinny provozovat bowlingová centra v souladu s platnými zákony upravující podnikání v České republice. Politické situace v ČR je v současné době ustálená, nedochází k překvapivým změnám.

V oblasti sportu příliš legislativních změn neproběhlo. Sportovní činnost dříve financoval stát, v dnešní době už tomu tak není a proto má ve sportu nezastupitelnou úlohu sponzoring. Ten však není ještě zcela právně ošetřen, a tak vzniká prostor pro nelegální činnost ve sportovním prostředí.

- Ekonomické prostředí

Hrubý domácí produkt: v roce 2003 byl nárůst proti předešlému roku o 3,1 %, v roce 2002 1,5 %, v roce 2001 to bylo 2,6 %. Dynamika ekonomiky byla v roce 2002 nižší oproti předchozímu roku, avšak v obou předchozích letech však předčila průměrnou dynamiku zemí EU.

Inflace:

Tab. 1: Míra inflace

Rok	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Míra inflace v %	8,5	10,7	2,1	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8

Zdroj: [www.czso.cz](http://www.czso.cz)

Státní rozpočet: pasivní saldo státního rozpočtu dosáhlo v roce 2002 téměř 396 mld. Kč, v roce 2003 493 mld. Kč a v roce 2004 má schodek státního rozpočtu činit 593 mld. Kč.

Zahraniční obchod: pasivní saldo obchodní bilance se vlivem pokračující příznivé směnné relace zlepšilo, ale je stále výrazné. Pasivní obchodní bilanci zboží částečně vyrovnávalo aktivum z obchodu služeb, ale to bylo v roce 2002 v oblasti turistických služeb negativně ovlivněno letní povodní v Praze. O udržení celkové vnější rovnováhy se zasloužil vysoký příliv přímých zahraničních investic.

- Sociální prostředí

Obecně lze konstatovat, že v ČR se ročně zvyšuje úroveň obyvatelstva, klesá porodnost a tím v budoucnu bude zvyšovat počet obyvatelstva v neproduktivním věku. Vzrůstá nezaměstnanost, v některých regionech překračuje míra nezaměstnanosti 15 %, v Jihomoravském kraji byla v polovině roku 2003 kolem 8 %.

Na vzdělanost obyvatelstva, jako na základní předpoklad pro perspektivní ekonomický rozvoj i pro budoucí vyváženou životní úroveň, je v současné době kladen mimořádný důraz. Z obyvatelstva staršího 15 let má dnes VŠ vzdělání 9,2 % obyvatel, střední vzdělání s maturitou 29,9 %, střední odborné 36,4 % a 24,5 % má základní vzdělání. Na gymnáziích má počet žáků tendenci narůstat a studenti středních škol jsou celkově více připravováni na VŠ studium.

Příjmy a výdaje domácností: V ČR podle statistických výsledků z roku 2002 je 4 053 811 domácností s průměrnou velikostí 2,46 člena. Zbývající část obyvatel žije v domovech důchodců, mládeže, bydlí v ústavech pro trvale postižené apod. Hrubý roční peněžní příjem na člena domácností v roce 2002 činil 109 011 Kč, v roce 2003 se zvýšil na 114 760 Kč.

Tab. 3 : Vývoj příjmů a výdajů domácností podle sociálních skupin v ČR

	domácnost celkem	zaměstnanci	samostatně činní	zemědělci	důchodci
<b>Peněž.příjmy 2000</b>	97 807	106 478	91 749	87 024	75 553
<b>2001</b>	105 776	114 853	99 562	95 229	81 717
<b>2002</b>	109 011	117 791	101 953	99 968	86 444
<b>2003</b>	114 760	125 157	104 605	101 803	90 520
<b>Peněž.vydání 2000</b>	94 010	101 130	90 832	84 471	76 009
<b>2001</b>	99 897	106 872	98 015	91 571	80 788
<b>2002</b>	102 732	109 731	98 059	94 185	85 926
<b>2003</b>	108 023	116 534	100 071	96 850	88 410

Zdroj: [www.czso.cz](http://www.czso.cz)

Po vstupu do Evropské unie je možný nárůst migrace obyvatelstva za prací a to především u mladších ročníků obyvatelstva.

- Technické a technologické prostředí

Mezi základní technické a technologické faktory vnějšího prostředí je nutno zařadit obrovský rozmach v oblasti informačních technologií a informační techniky. Roste počet uživatelů internetu, díky němuž se firma může zviditelnit na webových stránkách, prostřednictvím elektronické pošty je možno objednávat zboží a služby a také přijímat objednávky, což zjednodušuje komunikaci a zvyšuje se spokojenost zákazníků. V oblasti výstavby bowlingových heren se zlepšují technologie, používané při výstavbě bowlingových drah z hlediska použitých materiálů, stavěčů kuželek a ukazování výsledků při hře tzv. scoring.

- Ekologické prostředí

Na počátku 90. let proběhla v ČR změna části ekologických zákonů, na kterou navázala další část změn ekologických zákonů v souvislosti se vstupem ČR do EU.

V současné době je již sladěna podstatná část ekologických právních úprav se zákony Evropské patnáctky.

Po vstupu naší země do EU bude pro firmy nutné vlastnit Certifikát ISO 14001. Tato norma pojednává o environmentálním managementu, tj. managementu týkajícího se životního prostředí. Společnost, která se rozhodne získat Certifikát osvědčující soulad s požadavky této normy, musí vytvořit, dokumentovat a udržovat systém environmentálního managementu a neustále vylepšovat jeho efektivnost.

## Oborové prostředí

- Dodavatelé

Jako dodavatele chápeme fyzické a právnické osoby, kteří prodávají své výrobky nebo poskytují služby, které podnik nutně potřebuje k realizaci svých cílů.

Dodavatele Planet Bowling můžeme rozdělit do dvou základních skupin, a to dodavatele výrobků a dodavatele služeb.

- Zákazníci

Zákazníky bowlingového centra můžeme rozdělit na několik skupin:

1. Firmy, které si nechají zorganizovat firemní akci při uzavření celého bowlingového centra
2. Účastníci jednotlivých bowlingových turnajů
3. Účastníci firemních bowlingových turnajů
4. Zákazníci / přátelé, rodiny/ kteří si jdou zahrát bowling jako společné setkání - nepravidelně
5. Pravidelní zákazníci
6. Závodníci pravidelně trénující v bowlingovém centru
7. Návštěvníci, kteří jdou shlédnout nějakou významnou sportovní událost
8. Návštěvníci baru a restaurace
9. Zákazníci bowling shopu

- Konkurence

V České republice jsou tři velká bowlingová centra, která provozuje Planet Bowling, a to v Brně, Hradci Králové a Ostravě. Všechna tři centra jsou součástí obchodních center, nabízí hru bowlingu v příjemném prostředí, posezení v restauraci se skvělým menu a také sport bar s nepřeberným množstvím koktejlů. Jejich dráhy jsou kvalitní, odpovídají mezinárodním požadavkům a mohou se na nich pořádat mezinárodní turnaje. Součástí centra je i velkoplošná obrazovka, na které jsou promítány žhavé sportovní události. Veškeré nabídky akcí (organizace firemních turnajů, různé party a rauty) a bowlingové dráhy lze objednat na telefonních číslech každého centra nebo přímo na www stránkách každého bowlingového centra. Součástí center je i prodejna bowlingových potřeb.

Další bowlingové herny v městě Brně:

**Boby centrum** - provozuje 4 dráhy, které neodpovídají mezinárodním parametrům / kuželky jsou na provázcích /

**Sportcentrum Radost - Bowling + Squash** - / ulici Cejl / provozuje 2 dráhy, které parametry neodpovídají mezinárodním požadavkům / kuželky jsou na provázcích /

**Bowling – Billiard Club** / ulici Dukelská v Husovicích / provozuje 2 dráhy, které také parametry neodpovídají mezinárodním požadavkům / kuželky jsou na provázcích /

**Parkhotel Brno**

**Atlantis Brno – Rozdrojovice**

### **3. Charakteristika vnitřního prostředí**

#### **Umístění sportovního bowlingového centra**

Jedná se o hernu, která je umístěna v shopping centru Olympia v Modřicích, které jsou součástí Brna. U shopping centra je velká parkovací plocha pro zákazníky, kteří přijíždějí svými osobními automobily. Velmi dobrá je dopravní dostupnost pro ty zákazníky, kteří využívají tzv. kyvadlové dopravy. Tuto dopravu zajišťuje samotné shopping centrum, a to nejen z blízkého města, ale i okolních vesnic. Tato doprava je pro všechny zdarma.

Bowlingová herna byla vybudována v Olympia centru na konci roku 2000, kdy proběhlo slavnostní otevření herny. To bylo spojeno s premiérou filmu „Cesta z města“ a s pozváním herců, kteří ztvárnili hlavní role, na slavnostní otevření. Zahájení bylo velkolepé, splnilo svou úlohu o seznámení veřejnosti o vybudování a zahájení provozu bowlingové herny profesionální úrovně. K velkému zviditelnění také přispěla mediální reklama, která informovala veřejnost o zahájení provozu již několik týdnů před samotným otevřením.

#### **Prostory**

Celý prostor je rozdělen na část restaurační a část bowlingovou, kdy oba tyto prostory mají cca 300 m<sup>2</sup>. herna je plně klimatizovaná.

V části restaurační je velký okrouhlý bar a stolky, které jsou rozmístěny po celé ploše restaurace, jež je od bowlingové části oddělena nízkým zábradlím.

V bowlingové části je hned u vstupu do samotného prostoru herny recepce, kde jsou návštěvníci přivítáni personálem a jsou jim poskytnuty veškeré informace týkající se bowlingu a samotné hry. Zde si také mohou zapůjčit /pokud nemají vlastní/ speciální obuv a v pouze v ní mohou vstoupit na bowlingovou dráhu. V samotné bowlingové části najdeme 10 drah s pěti podavači na bowlingové koule, které jsou zde volně k dispozici každému hráči. Při bowlingu je důležité přihlídnout k individuálním fyzickým předpokladům hráčů, je zde k zapůjčení dostatečný sortiment různých hmotností bowlingových koulí. Součástí drah je ovládací panel /scoring/, jehož obsluhu není potřeba zákazníků vysvětlovat a to z důvodu stálé přítomnosti personálu.

#### **Personál**

Bowlingové centrum je vedeno jedním manažerem, který má dva asistenty.

V restaurační části je zaměstnáno 6 kvalifikovaných servírek a 4 barmani s odpovídajícími zkušenostmi pro tuto práci, dva kvalifikovaní kuchaři a dvě pomocné síly do kuchyně. V této části centra se zaměstnanci rychle mění.

V bowlingové části jsou zaměstnány tři dívky na post recepční, které před samotným otevřením musely projít speciálním seminářem, který byl zaměřen na provoz a obsluhu bowlingových drah.

Na údržbu a opravy bowlingových drah jsou zaměstnáni 3 technici, kteří jsou speciálně vyškoleni na údržbu a opravy bowlingového zařízení.

#### **Cena**

Po dobu jednoho měsíce po otevření byla zavedena tzv. zaváděcí cena. Pronájem jedné dráhy byl pouhých 150 Kč. hod<sup>-1</sup> a to hlavně z důvodů získání co největšího okruhu potenciačních zákazníků, kteří by mohli do herny přicházet pravidelně.

Po uplynutí jednoho měsíce od slavnostního otevření byla ve sportovním bowlingovém centru cena zvýšena tak, aby odpovídala technologickému a technickému vybavení herny a jejímu umístění /viz Tab. 4/. Pro hráče SBK Draci Brno, kteří pravidelně

v centru trénují, vedení Planet – bowling upravilo ceny v odpoledních hodinách – snížilo je na polovinu.

Tab. 4 : Provozní doba a ceny v Planet – Bowling Brno

Den	Otevírací doba	Cena	
		do 18.00 hodin	od 18.00 hodin
<i>pondělí</i>	<i>12.00-24.00 hodin</i>	<i>190 Kč</i>	<i>290 Kč</i>
<i>úterý</i>	<i>12.00-24.00 hodin</i>	<i>190 Kč</i>	<i>290 Kč</i>
<i>středa</i>	<i>12.00-24.00 hodin</i>	<i>190 Kč</i>	<i>290 Kč</i>
<i>čtvrtek</i>	<i>12.00-24.00 hodin</i>	<i>190 Kč</i>	<i>290 Kč</i>
<i>pátek</i>	<i>12.00-02.00 hodin</i>	<i>190 Kč</i>	<i>290 Kč</i>
<i>sobota</i>	<i>11.00-02.00 hodin</i>	<i>290 Kč</i>	

*Zapůjčení páru bowlingové obuvi 20 Kč*

Zdroj: [www.planet-bowling.cz](http://www.planet-bowling.cz)

Po zavedení vyšších cen zákazníků mnoho nebylo a s postupem času nastal naopak problém při rezervacích drah z důvodu velkého zájmu v atraktivních pozdně odpoledních a večerních hodinách.

Platby v centru mohou zákazníci provádět jak v hotovosti, tak i platebními kartami. Při tomto způsobu plateb ale dochází občas k problémům způsobeným přetížením nebo chybou v elektronickém systému. Dalším problémem jsou evakuace centra po oznámení umístění bomby v areálu Olympie.

Od otevření sportovního bowlingového centra již uplynuly skoro tři roky, během kterých byly vlastníkem dvě různé společnosti. První byla česká společnost, která sportovní bowlingové centrum postavila a byla vlastníkem jeden rok od jeho otevření pro veřejnost. Odkup a stávající závazky posléze převzala zahraniční firma, která měla o vedení bowlingové herny jinou představu.

Bowlingové centrum v době, kdy ho vlastnila česká společnost, bylo po dohodě s firmou Save Max, uvedeno v katalogu, který poskytoval 50% slevy na určité služby. Kromě bowlingu bylo možno čerpat z katalogu slevy do fitness studia, solárního studia, spinning, plavecký areál a squash. Tyto slevové kupóny však bez jakéhokoliv upozornění firmě Save Max přestalo sportovní bowlingové centrum akceptovat ihned po převzetí zahraniční společnosti. A to i přes skutečnost, že samotná platnost kupónů měla trvání již jen 6-ti měsíční.

#### 4. Závěr

Po uplynutí jednoho měsíce se opět schází členové vedení Planet – Bowling, aby společně rozebrali existující i možné budoucí faktory vnějšího prostředí působící na bowlingové centrum v Olympii Brno a provedli rekapitulaci situace uvnitř bowlingového centra. Na základě informací, poznámek a údajů, které si každý člen připravil, bylo možno sestavit situační analýzu vnějšího a vnitřního prostředí a identifikovat hrozby a příležitosti vnějšího prostředí a slabé a silné stránky centra. Na základě těchto analýz mohou sestavit matici SWOT a navrhnout konkrétní strategii.

#### 4. Literatura

- ČÁSLAVOVÁ, E. *Management v tělesné výchově a sportu*. Praha: Karolinum, 1995, 52s. ISBN 80-7184-066-1
- ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. Praha: East West Publishing Compeny a East Publishing, 2000, 172s. ISBN 80-7219-010-5
- JOHN, J., NOSEK, A. *Bowling a kuželky*. Praha: Grada Publishing, 2001, 100s. ISBN 80-247-9048-3
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, 1994, 261s. ISBN 80-85603-55-1