

# Mladá veda

## Young Science

Špeciálne vydanie

# Mladá veda

## Young Science

### MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

Číslo 9, ročník 5., vydané v decembri 2017

ISSN 1339-3189

Kontakt: [info@mladaveda.sk](mailto:info@mladaveda.sk), tel.: +421 908 546 716, [www.mladaveda.sk](http://www.mladaveda.sk)

Fotografia na obálke: Château de Chambord. © Branislav A. Švorc, [foto.branisko.at](http://foto.branisko.at)

#### REDAKČNÁ RADA

*doc. Ing. Peter Adamišín, PhD.* (Katedra environmentálneho manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov)

*doc. Dr. Pavel Chromý, PhD.* (Katedra sociálnej geografie a regionálneho rozvoje, Univerzita Karlova, Praha)

*prof. Dr. Paul Robert Magocsi* (Chair of Ukrainian Studies, University of Toronto; Royal Society of Canada)

*Ing. Lucia Mikušová, PhD.* (Ústav biochémie, výživy a ochrany zdravia, Slovenská technická univerzita, Bratislava)

*doc. Ing. Peter Skok, CSc.* (Ekomos s. r. o., Prešov)

*prof. Ing. Róbert Štefko, Ph.D.* (Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Prešovská univerzita, Prešov)

*prof. PhDr. Peter Švorc, CSc.*, predseda (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

*doc. Ing. Petr Tománek, CSc.* (Katedra veřejné ekonomiky, Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Ostrava)

#### REDAKCIA

*PhDr. Magdaléna Keresztesová, PhD.* (Fakulta stredoeurópskych štúdií UKF, Nitra)

*Mgr. Martin Hajduk* (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

*RNDr. Richard Nikischer, Ph.D.* (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha)

*Mgr. Branislav A. Švorc, PhD.*, šéfredaktor (Vydavateľstvo UNIVERSUM, Prešov)

*PhDr. Veronika Trstianska, PhD.* (Ústav stredoeurópskych jazykov a kultúr FSŠ UKF, Nitra)

*Mgr. Veronika Zuskáčová* (Geografický ústav, Masarykova univerzita, Brno)

#### VYDAVATEĽ

Vydavateľstvo UNIVERSUM, spol. s r. o.

[www.universum-eu.sk](http://www.universum-eu.sk)

Javorinská 26, 080 01 Prešov

Slovenská republika

© Mladá veda / Young Science. Akékoľvek šírenie a rozmnožovanie textu, fotografií, údajov a iných informácií je možné len s písomným povolením redakcie.

# KOMPARACE VELKÝCH PODNIKU V SEKTORECH PRUMYSL-VÝROBA A SLUZBY Z HLEDISKA PODNIKOVÝCH PROCESU A JEJICH PROJEKCE

COMPARISON OF LARGE ENTERPRISES IN SECTORS INDUSTRY-PRODUCTION  
AND SERVICES FOCUSING ON BUSINESS PROCESSES AND THEIR PROJECTIONS

**Petra Pártlová<sup>1</sup>**

Petra Pártlová působí jako odborný asistent na Katedře managementu na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích. Vědeckovýzkumná činnost je zaměřena na problematiku podnikového řízení se specifikací na malé a střední podniky (MSP) a regionální politiku. Výzkumné aktivity jsou orientovány na problematiku vlivu vnějšího prostředí na životaschopnost a prosperitu malého a středního podnikání v ČR. V kontextu stále intenzivnějších změn, které zde probíhají, jsou navrhovány změny v jejich podnikové architektuře. Je skutečností, že výrobní a ekonomicko-sociální základnou pro MSP je venkovský prostor, který je předmětem výzkumu v rámci územní regionalistiky.

Petra Pártlová is a researcher and a lecturer at the Department of Management of The Institute of Technology and Business in České Budějovice. Her scientific research deals with the problems of corporate management, focusing on small and middle-sized enterprises (SMEs) and regional policy. The research activities are aimed at the problems of the external environment on the viability and prosperity of small and medium-sized enterprises in the Czech Republic. In the context of increasing changes that take place here, the necessity of changes is proposed in the corporate architecture. It is a fact that rural areas are seen as the production, economic, and social base for SMEs. Rural areas need to be the subject of regional territorial research, with a specification of endogenous and exogenous factors.

## **Abstract**

It is obvious, that the internationalization of the external business environment is the most pronounced in large enterprises and international corporations. More significant changes in the external environment factors cause a transformation of the internal business environment, especially in the area of internal resources and business processes. Their structure, content,

---

<sup>1</sup> Adresa pracoviště: Ing. Petra Pártlová, Ph.D.

The Institute of Technology and Business in České Budějovice, Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice, ČR  
E-mail: partlova@mail.vstecb.cz

and importance change also, having retrospective effect to the competitiveness and prosperity of the enterprises. Using a questionnaire survey and statistic methods, business processes are analysed in the sample of 83 large enterprises, focusing on the importance of the processes to profit. The most important processes are indicated regarding the enterprise's goals and their structure is designed with the view of further development of the enterprise.

Key words: business processes, category of large enterprises, profit

### **Abstrakt**

Je nesporné, že internacionalizace vnějšího podnikového prostředí se nejintenzivněji projevuje u velikostní kategorie velkých podniků a mezinárodních korporací. Stále výraznější změny faktorů vnějšího prostředí vyvolává transformaci vnitřního podnikového prostředí, zejména v oblasti vnitřních zdrojů a podnikových procesů. Mění se jejich struktura, obsah, ale i významnost, což zpětně ovlivňuje konkurenceschopnost a prosperitu podniku. Na souboru 83 velkých podniků jsou s využitím dotazníkového šetření a statistických metod analyzovány podnikové procesy z hlediska jejich významnosti na ziskovost podniku. Jsou indikovány nejvýznamnější procesy z pohledu naplňování cílů podniku a navržena jejich struktura z pohledu dalšího rozvoje podniku.

Klíčová slova: podnikové procesy, kategorie velké podniky, ziskovost

### **Úvod**

Internationalizace vnějšího podnikového prostředí nejintenzivněji dopadá na velikostní kategorii velkých podniků a mezinárodních korporací. Stále intenzivnější změny faktorů vnějšího prostředí vyvolávají transformaci vnitřního podnikového prostředí, zejména pak vnitřních zdrojů a procesů. Mění se jejich struktura, obsah, ale i významnost, což zpětně ovlivňuje konkurenceschopnost, prosperitu, resp. ziskovost podniku. Podniky proto musí zpětně transformovat své vnitřní prostředí, za účelem využití, nebo naopak eliminaci dopadů faktorů vnějšího prostředí na podnikový potenciál podniku. Podniky proto musí průběžně reagovat na vnější změny, jak z důvodu své prosperity, tak často i proto, že změny přímo ohrožují jejich existenci. Vnější prostředí firmy se člení na makroprostředí a mikroprostředí.

Makroprostředí zahrnuje faktory, které jsou firmou velmi obtížně kontrolovatelné. Jsou to především faktory politicko-právní, ekonomické, sociální, kulturní, technické, technologické a ekologické. Faktory makroprostředí jsou velmi obtížně ovlivnitelné, a navíc podnik má možnost se jejich působení vyhnout (Kozel, 2006; Zuzák, 2011). Jestliže podnik nebere v úvahu proměnné v podnikatelském prostředí, které ji mohou ovlivnit, může to mít za následek výrazné snížení obchodních prodejů a mohlo by to vést k případnému zániku podniku (Nieuwenhuizen, Badenhorst-Weiss; 2008). Nejkomplexnější, současně nejvíce rizikové je mezinárodní podnikatelské prostředí. Síly, které zde působí, zahrnují nesčetné aktivní hráče ve světovém hospodářství, včetně mezinárodní agentury, vlád, konkurence, odborů, spekulanty a spotřebitele, kdy každý sleduje své vlastní cíle (Price, 2011).

Mikroprostředí firmy se skládá z podniků, zákazníků, konkurence, dodavatelů, distributorů a veřejnosti, a k jeho analýze se používají metody strategického managementu. Vnější realitu

můžeme nazývat zájmovými stranami. Jednou ze zájmových stran je zákazník. Zákazník je jediné ziskové středisko firmy, a pouze zákazník nám hradí naše mzdy, platy, dividendy, podíly na zisku (Zamazalová, 2010; Váchal, Vochozka a kol., 2013; Dvořáček, Slunčík, 2012, Charvát, 2006). Manažeři organizace se proto musí především řídit zákaznickými potřebami a požadavky, neboť je to rozhodující faktor, pro jejich podnikatelské aktivity (Jain, Trehan, Trehan, 2014; Daft, Marcic, 2011; Bronwynne, 2005). Vnitřní prostředí firmy zahrnuje všechny kontrolovatelné prvky uvnitř firmy, které ovlivňují její činnosti. Do vnitřního prostředí firmy patří vnitřně provázané skupiny, které jsou shrnuty pod pojmem „společnost“ a jsou popsány v mikroprostředí. Vnitřní prostředí firmy je tvořeno všemi prvky, vztahy a vazbami mezi nimi, uvnitř firmy. Všechny prvky, jednotlivá oddělení (útvary) firmy, musí navzájem spolupracovat. Analýza vnitřního prostředí obsahuje analýzu zdrojů firmy: finančních, lidských, materiálních a nemateriálních (značka, logo apod.); analýzu struktury, v návaznosti na vlivy změn v prostředí; analýzu systémů; analýzu firemní kultury; analýzu schopností aj. Výsledkem analýzy vnitřního prostředí je určení silných a slabých stránek firmy. Vnitřní prostředí firmy je integrováno podnikovými procesy, které jsou předmětem tohoto příspěvku.

Rozdíl mezi vnějším a vnitřním prostředím je odvozen od definování komunikace, jako základní prvky sociálního systému. Vzhledem k tomu, že komunikace je základním prvkem, tak lidé sami představují vnitřní prostředí sociálního systému (Pfister, 2009). Úspěch podniku do značné míry závisí na takových politikách (v našem případě procesech), které se mohou úspěšně přizpůsobit měnícímu se vnějšímu prostředí. Obsahuje veškeré úsilí na zdokonalení výrobku, úsporných nákladů, a maximalizovat přínos pro zákazníky (Jain, Trehan a Trehan, 2014).

Cílem každé firmy by mělo být přizpůsobovat svou činnost nejlepšími příležitostmi. Znalost marketingového prostředí pomůže firmě předvídat i některé rychlé změny, a ta je může využít ve svůj prospěch, nebo jim předcházet. V opačném případě je nutná adekvátní reakce (Kozel, Mynářová, Svobodová 2011; Kazmi 2008). Zásadní a klíčovou věcí pro podnik v prostředí současné ekonomiky, je schopnost orientace v okolním prostředí. Změna ve venkovním prostředí zpravidla vyvolává změnu v prostředí vnitřním. Vnější prostředí, do značné míry určuje, co se bude odehrávat uvnitř podniku (Dvořáková, 2012). Znalost prostředí managementu může významně přispívat k získávání a udržování konkurenční výhody podnikatelského subjektu, a tím se stává nezbytným předpokladem jeho úspěšného řízení. Systematické zavedení znalostního managementu a snaha podniku o rozšiřování, kultivování a používání dostupných znalostí, přinese pozitivní výsledky při dosahování cílů a naplňování záměrů. (Holsapple and Joshi, 2004) Optimální postup implementace a projekce efektivního vnitřního prostředí podniku může být v každé organizaci značně specifický, a to v závislosti na její organizační struktuře a podnikatelských potřebách (Váchal, Vochozka a kol. 2013; Zuzák, 2012; Zuzák, Königová, 2009; Walker 2003).

### **Materiál a metody**

Testovací soubor byl tvořen 83 velkými podniky (nad 250 zaměstnanců), z toho 49 podniků sektor výroba-průmysl, 34 sektor služby. Za rozhodující a testované podnikové procesy byly

vybrány „Vstupní logistika, Výrobní proces, Výstupní logistika, Marketing a prodej, Servisní a jiné doprovodné služby, Nákup, Vědeckotechnický rozvoj, Řízení lidských zdrojů, Podniková infrastruktura“. Vzhledem k rozsahu souboru neziskových podniků bylo využito statistických metod: p-value Fisherova exaktního testu a dvouvýběrový testu o rozdílu podílů. Testován byl rozdíl větší než 10 %.

## Výsledky a diskuse

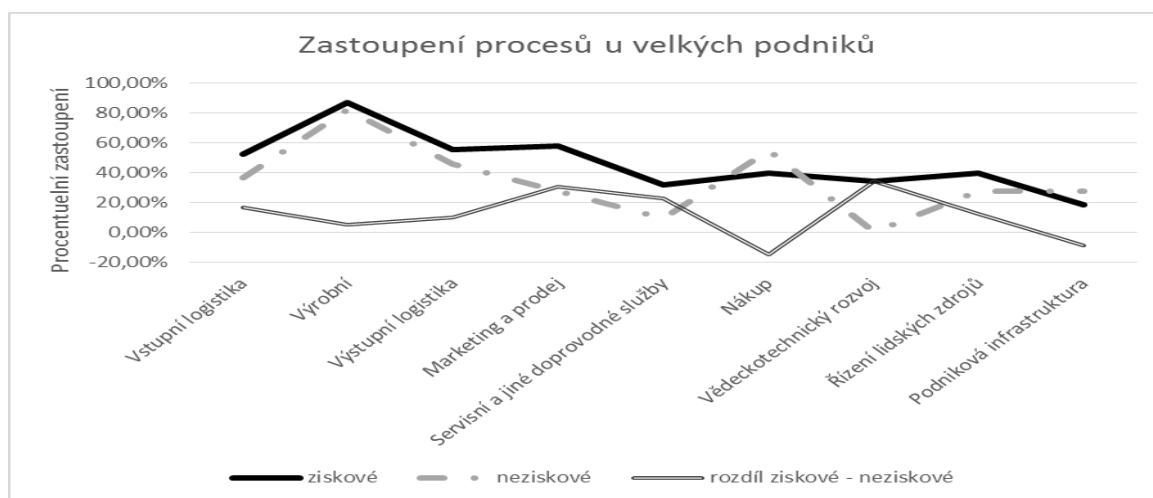
**Sektor výroba a průmysl** (celkem 49 podniků, z toho 38 ziskových).

| Proces                            | Ziskové (%) | Neziskové (%) | rozdíl ziskové – neziskové (%) |
|-----------------------------------|-------------|---------------|--------------------------------|
| Vstupní logistika                 | 52,6        | 36,4          | <b>16,3</b>                    |
| Výrobní                           | 86,8        | 81,8          | 5,0                            |
| Výstupní logistika                | 55,3        | 45,5          | 9,8                            |
| Marketing a prodej                | 57,9        | 27,3          | <b>30,6</b>                    |
| Servisní a jiné doprovodné služby | 31,6        | 9,1           | <b>22,5</b>                    |
| Nákup                             | 39,5        | 54,5          | <b>-15,1</b>                   |
| Vědeckotechnický rozvoj           | 34,2        | 0,0           | <b>34,2</b>                    |
| Řízení lidských zdrojů            | 39,5        | 27,3          | <b>12,2</b>                    |
| Podniková infrastruktura          | 18,4        | 27,3          | -8,9                           |

Tabulka 1. Zastoupení procesů u velkých podniků a jejich vliv na ziskovost

Zdroj: vlastní

Testované rozdíly větší než 10 % jsou v tabulce zvýrazněny. Údaje v tabulce 1 a grafu 1 ukazují na nezastupitelnou úlohu Vědeckotechnického rozvoje, Marketingu a prodeje a Servisních a jiných doprovodných služeb, na význam „Vstupní logistiky a Řízení lidských zdrojů“. Za potřebné zkvalitnit procesy jsou označeny „Nákup a podniková infrastruktura“. Obecně lze vyslovit názor, že analyzovaná struktura procesů u tohoto sektoru, vyjadřuje jeho specifika i reálný stav s tím, že dominance „Vědy a výzkumu“, resp. transformace moderních poznatků do podnikatelského prostředí, by měla být podstatně výraznější, což je v souladu s obecně deklarovanými zásady, ke škodě podnikové sféry ne plně naplňovanými v praxi.



Graf 1. Zastoupení procesů u velkých podniků a jejich vliv na ziskovost

Zdroj: vlastní

| Proces                            | P-value<br>Fischerova<br>exaktního testu | Dvouvýběrový test o rozdílu poměrů                                                                            |         |                                     |
|-----------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------------------------|
|                                   |                                          | Testovací<br>statistika                                                                                       | P-value | Intervalový odhad rozdílu<br>poměrů |
| Vstupní logistika                 | 0,496                                    | 0,979                                                                                                         | 0,327   | (-0,163; 0,488)                     |
| Marketing a prodej                | 0,095                                    | 1,959                                                                                                         | 0,0502  | (-0,00023; 0,613)                   |
| Servisní a jiné doprovodné služby | 0,246                                    | 1,957                                                                                                         | 0,0503  | (-0,00029; 0,450)                   |
| Nákup                             | 0,493                                    | -0,887                                                                                                        | 0,375   | (-0,483; 0,182)                     |
| Vědeckotechnický rozvoj           | <b>0,024</b>                             | Dvouvýběrový test o rozdílu poměrů jsme neprovedli, neboť četnost ve skupině neziskových podniků byla nulová. |         |                                     |
| Řízení lidských zdrojů            | 0,724                                    | 0,782                                                                                                         | 0,433   | (-0,184; 0,428)                     |

Tabulka 2. Testování jednotlivých procesů z hlediska jejich významnosti a vlivu na ziskovost

Zdroj: vlastní

Vzhledem k malé četnosti podniků ve skupině neziskových, se nemůžeme opírat o výsledky dvouvýběrového testu pro rozdíl podílů, ale musíme je brát jako směřodátne závěry Fisherova exaktního testu. Test ve všech oblastech, které vykazovaly mezi ziskovými a neziskovými podniky více než desetiprocentní rozdíl, statisticky významný rozdíl neprokázal, s výjimkou oblasti vědeckotechnického rozvoje. V této oblasti měla rozhodující vliv na závěr nulová četnost ve skupině neziskových podniků. Nejblíže statistické významnosti měla situace v oblasti marketingu a prodeje. Přestože, je dotazníkem zjištěný rozdíl podílů přes 30 %, test statistickou významnost těsně zamítnul. Těsnost závěru však poukazuje, že tato oblast stojí za pozornost stejně jako oblast nákupu. Test sice statistickou významnost rozdílu neprokázal, ale je signalizováno, že podíl u neziskových podniků je větší než u ziskových. Jde spíše o reálnou potřebu, než o skutečný stav.

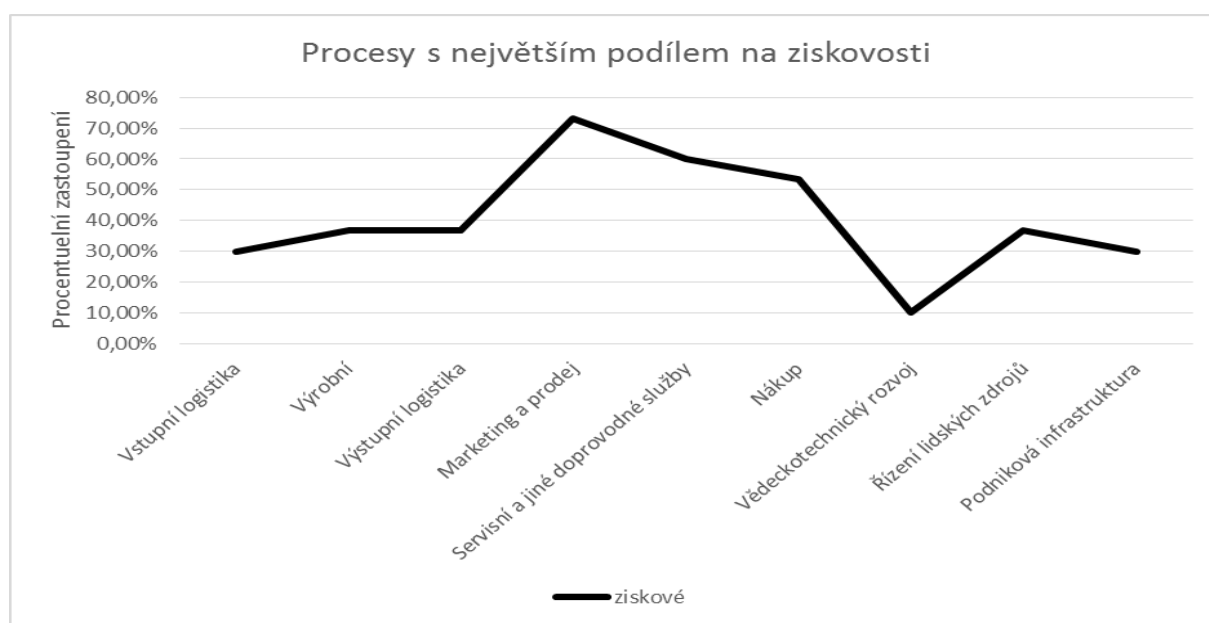
**Sektor služby** (celkem 34 podniků, z toho 30 ziskových).

| Proces                            | ziskové (%) | neziskové (%) |
|-----------------------------------|-------------|---------------|
| Vstupní logistika                 | 30,00       | 0,00          |
| Výrobní                           | 36,70       | 0,00          |
| Výstupní logistika                | 36,70       | 0,00          |
| Marketing a prodej                | 73,30       | 25,00         |
| Servisní a jiné doprovodné služby | 60,00       | 0,00          |
| Nákup                             | 53,30       | 0,00          |
| Vědeckotechnický rozvoj           | 10,00       | 0,00          |
| Řízení lidských zdrojů            | 36,70       | 100,00        |
| Podniková infrastruktura          | 30,00       | 25,00         |

Tabulka 3 Zastoupení procesů u velkých podniků a jejich vliv na ziskovost

Zdroj: vlastní

Vzhľadom k zanedbateľnému počtu neziskových podniků v tejto skupine, nemá srovnání pomocí statistických testů žádný smysl. Můžeme říci, že v této skupině podniků se v našem vzorku neziskové podniky prakticky nevyskytují. Z hlediska významnosti procesů na efektivnost a stabilitu podniku, byly indikovány obdobné procesy, jako u podniků výroby a průmyslu s mírnou prioritní diferenciací. Nejvýznamnější se ukazuje proces Marketing a prodej, Servisních a jiných doprovodných služeb a Nákup, což je z pohledu charakteru sektoru odpovídající, dále Řízení lidských zdrojů, Výrobní logistika, Vstupní logistika a Podniková infrastruktura. I u tohoto sektoru se ve struktuře indikovaných procesů projevuje specifika sektoru služeb.



Graf 2. Zastoupení procesů u velkých podniků a jejich vliv na ziskovost

Zdroj: vlastní

Testování jednotlivých procesů z hlediska jejich významnosti a vlivu na ziskovost nebyl, z důvodu malého zastoupení podniků neziskových realizován. Předpokládá se, že výzkum bude pokračovat, až nastane jiný ekonomický cyklus.

## Závěr

V obecné rovině lze vyslovit názor, že indikované procesy odpovídají charakteru testované sektoru, současně došlo k mírné diferenciaci, jak z hlediska významnosti procesů, tak i jejich struktury a potřeby změn.

*U sektoru výroby a průmyslu lze konstatovat:*

- nezastupitelnou úlohu Vědeckotechnického rozvoje, Marketingu a prodeje a Servisních a jiných doprovodných služeb,
- střední význam Vstupní logistiky a Řízení lidských zdrojů.
- zpotřebnit a zkvalitnit procesy Nákupu a podnikové infrastruktury.

- byla potvrzena potřeba o urychlení, prohloubení procesu transformace vědeckotechnického procesu do podnikové sféry (potvrzeno i párovým testem), za současného posílení, zejména logistického zázemí, o významu lidského faktoru lze konstatovat, jeho nedocnění v procesu stability a rozvoje podniku.

*Sektor služeb* v zásadě vyjádřil obdobný trend z hlediska významnosti podnikových procesů s mírnými odlišnostmi:

- dominantními procesy se ukazují Marketing a Prodej, Servisní a jiné doprovodné služby a Nákup,
- v druhém pořadí pak procesy Řízení lidských zdrojů, Výrobní logistika, Vstupní logistika a Podniková infrastruktura.
- za varující, a k řešení se ukazuje nedocnění vědeckotechnického rozvoje při rozvoji služeb, svědčí to, o velmi nízké úrovni spolupráce, výzkumných organizací v ČR, s tímto sektorem.
- testování procesů z hlediska jejich významnosti a vlivu na ziskovost nebyl, z důvodu malého zastoupení podniků neziskových podniků, realizován.

Uvedené výsledky je potřebné vnímat jako orientační a budou dále zpřesňovány v další etapě výzkumných aktivit.

*Tento článok odporúča na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda:  
prof. Jan Váchal, CSc.*

### **Použitá literatúra**

1. ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BRONWYNNE, B., 2005. *Business management: fresh perspectives*. Cape Town: Pearson Education. ISBN 1868912868.
3. DAFT, R. L., D. MARCIC, 2011. *Understanding management*. 7th ed. Mason: South-Western Cengage Learning. ISBN 0538452684.
4. DVOŘÁČEK, J., P. SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
5. DVOŘÁKOVÁ, Z., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
6. CHARVÁT, J., 2006. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1389-6.
7. JAIN, T. R., TREHAN, M. and R. TREHAN, 2014. *Business Environment*. FK Publications. ISBN 9788189611880.
8. JAKUBÍKOVÁ, D., 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4209-0.
9. JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
10. BRINKMAN, J. at al., 2010. *Unlocking the business environment*. London: Hodder Education. ISBN 9781444128109.
11. KAZMI, A., 2008. *Strategic management and business policy*. 3rd ed. New Delhi: Tata McGraw Hill Education. ISBN 9780070263628.

12. KEŘKOVSKÝ, M., 2003. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-730-8.
13. KISLINGEROVÁ, E., 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-847-9.
14. KOCIANOVÁ, R., 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
15. KOTLER, P., 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
16. KOZEL, R., 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.
17. KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L. and H. SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.
18. NIEUWENHUIZEN, C., H. BADENHORST-WEISS, 2008. *Business management: a contemporary approach*. Cape Town: Juta. ISBN 9780702177118.
19. PFISTER, J., 2009. *Managing organizational culture for effective internal control*. New York: Springer. ISBN 9783790823400.
20. PRICE, A., 2011. *Human resource management*. 4th ed. Andover: Cengage Learning EMEA. ISBN 9781408032244.
21. RAJ, R., 2008. *Elements of Human Resource Management*. Nirali Prakashan. ISBN 978-9-3800-6401-7.
22. VÁCHAL, J., M. VOCHOZKA, M. at al., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
23. WALKER, A. J., 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0449-8.
24. ZAMAZALOVÁ, M., 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.
25. ZUZÁK, R., 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4008-9.
26. ZUZÁK, R., 2012. *Strategický management*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-82-0.
27. ZUZÁK, R., M. KÖNIGOVÁ, 2009. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3156-8.