

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, tel.: +421 908 546 716, www.mladaveda.sk

Fotografia na obálke: Château de Chambord. © Branislav A. Švorc, 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 verejnej 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

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.

ANALÝZA VYBRANÝCH FAKTORŮ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ NA STABILITU MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ V ČR

ANALYSIS OF SELECTED EXTERNAL ENVIRONMENT FACTORS
ON STABILITY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES
IN THE CZECH REPUBLIC

Jarmila Straková¹

Jarmila Straková působí jako odborný asistent a zástupce vedoucího Katedry managementu na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích. Výzkumná práce autorky je zaměřena na problematiku strategického řízení podniků, zejména na analýzu podnikového prostředí a hodnotového podnikového potenciálu.

Jarmila Straková serves as Assistant Professor and Deputy Head of the Management Department at the Technical and Economic Institution in České Budějovice. The research work of the author focuses on the issues of strategic management of enterprises, especially on the analysis of the business environment and the value of the enterprise potential.

Abstract

The paper focuses on the analysis of external environment factors within the socio-cultural, technological, economic and political-legal spheres. Using the mathematical-statistical method (Person's chi-square test), the impact of these factors on the profitability of small and medium-sized enterprises (SMEs) from the point of view of their sectoral differentiation is evaluated. The outputs reflect the managerial level of managers at SMEs, they do not fully reflect the real situation in the company practice and at the same time they testify about the managerial literacy, where there is significant theoretical and professional ignorance. The tested parameters were selected external environment factors, which are the object of analyses and studies of domestic and foreign authors. The author draws attention to the orientational information ability of the gained outputs, at the same time to their significant novelty and the need to specify the methodical procedure for analysing the parameters of the external business environment.

¹ Adresa pracoviště: Ing. Jarmila Straková, Ph.D., Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Katedra managementu, Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice, Česká republika
E-mail: strakova@mail.vstecb.cz

Key words: small and medium-sized enterprises, external environment factors, profitability, limitations and parameter regulation

Abstrakt

Príspevok je zaměřen na analýzu faktorů vnějšího prostředí v rámci sociálně-kulturní, technologické, ekologické a politicko-právní oblasti. S využitím matematicko-statistické metody (Personova chí-kvadrát testu) je vyhodnocen vliv těchto faktorů na ziskovost malých a středních podniků (MSP) z pohledu jejich sektorové diferenciaci. Výstupy vypovídají o názorové hladině managementu u MSP, neodrážejí plně reálný stav v podnikové praxi a současně vypovídají o manažerské gramotnosti, kde jsou zjištěny výrazné teoretické i odborné neznalosti. Testovanými parametry byly vybrané faktory vnějšího prostředí, které jsou předmětem analýz a studií tuzemských i zahraničních autorů. Autorka upozorňuje na orientační vypovídací schopnost získaných výstupů, současně na jejich významnou novost a potřebu upřesnit metodický postup při analýze parametrů vnějšího podnikového prostředí.

Klíčová slova: malé a střední podniky, faktory vnějšího prostředí, ziskovost, limitace a regulace parametrů

Úvod

Změny ve vnějším prostředí podniku a podněty z nich vycházející a působící na podnik se od druhé poloviny minulého století urychlují a neustále vyvíjejí (Jain, Trehan, Trehan, 2014, Váchal et al., 2013, Dvořáček, Slunčík, 2012, Daft, Marcic, 2011, Brinkman et al., 2010, Bronwynne, 2005, Dagnino, King, Tienari, 2017). Začátkem sedmdesátých let byl tento proces na čas přerušen v důsledku takzvané ropné krize, po jejím ukončení dochází k dramatickým změnám, které se neustále zrychlují. Tyto změny mohou na podnik působit negativně (ohrožení), ale často i pozitivně (příležitosti), (Rumelt, 1991). Změny mohou nastat rychle nebo pomalu. Pomalé změny můžeme předvídat, u nárazových rychlých změn je predikce mnohem složitější. Na změny musí podniky neustále reagovat nejen proto, že chtějí být úspěšné, ale často proto, že přímo ohrožují jejich existenci. Ne vždy přinášejí změny ohrožení i příležitosti zároveň. Vždy je však důležitá prevence těchto změn. K tomu nám právě výrazně pomůže důkladná znalost podnikového prostředí (Zamazalová, 2010, Váchal et al., 2013). Pouze tak můžeme předvídat i některé rychlé změny, dokážeme tyto znalosti využít ve svůj prospěch, popřípadě se můžeme změnám lépe bránit (Kozel et al., 2006, Zuzák, 2011). Cílem každé firmy by mělo být přizpůsobovat svou činnost nejlepší příležitosti. Na firmu působí zpravidla všechny vlivy okolního prostředí. Každý prvek má však různou intenzitu svého působení a také odlišné načasování (Dvořáček, Slunčík 2012, Charvát 2006). Příležitosti a hrozby vznikají v důsledku určitých událostí v okolí podniku a jejich vlivu na fungování podniku. Příležitost je příznivá situace pro podnikání, zatímco hrozba může znamenat vyřazení z činnosti; podnik musí neustále rozhodovat, jak reagovat na tyto příležitosti a hrozby. Jestliže podnik nebere v úvahu proměnné v podnikatelském prostředí, které jej mohou ovlivnit, může ztrácet svou konkurenceschopnost. To by mohlo mít za následek drastické snížení prodejů, tržeb a vést až k případnému zániku podniku (Nieuwenhuizen, Badenhorst-Weiss, 2008). Nejintenzivnější změny ve vztahu k vnitřnímu prostředí podniku přichází od mezinárodního, internacionalizovaného podnikatelského prostředí. Zejména se jedná o aktivní hráče ve světovém hospodářství, včetně mezinárodních

obchodních agentur a organizací, vlád, konkurence, odborů, spekulantů a spotřebitelů, kdy každý sleduje své vlastní cíle (Price, 2011). Zde platí zásada, že úspěch podniku do značné míry závisí na takových politikách, resp. podnikových procesech, které mohou úspěšně přizpůsobit se měnícímu se vnějšmu prostředí. Obsahuje veškeré úsilí na zdokonalení výrobku, úspore nákladů s cílem maximalizovat přínos pro zákazníky (Jain, Trehan, Trehan 2014). Souvislost mezi organizační kulturou (Gibb, 1987) a systémem podnikových procesů a vnitřním prostředím je základním stavebním kamenem při řešení vzájemné integrity mezi těmito podnikovými atributy. Vnější prostředí je spojené s vnějšími vztahy organizace, je řízeno faktory, jako jsou např. místní zákony a předpisy, technologie, kulturní zvláštnosti a praxe trhů organizace.

Zásadní a klíčovou problematikou pro podnik v prostředí současné ekonomiky je jeho schopnost orientovat se v okolním prostředí (Acs et al., 2014). Jedním z celosvětově známých a rozšířených nástrojů pro hodnocení obecného podnikového prostředí je tzv. STEP analýza poskytující široký sken skutečných nebo potenciálních faktorů, které mají, či mohly by mít významný dopad na podnik, jeho stabilitu a budoucí rozvoj (Wetherly, Otter, 2014, Gregory, 2001, Murray-Webster, 2010, Worthington, Britton, 2009). Změny v okolí podniku vyvolávají rovněž změny v jeho vnitřním prostředí. Vnější prostředí tedy do značné míry určuje, co se bude odehrávat uvnitř podniku (Dvořáková et al., 2012). Současný důraz na strategické změny v hospodářské soustavě světa představuje výraznou, mnohdy zásadní změnu v podnikové rozvojové strategii podniku (Kocianová, 2012).

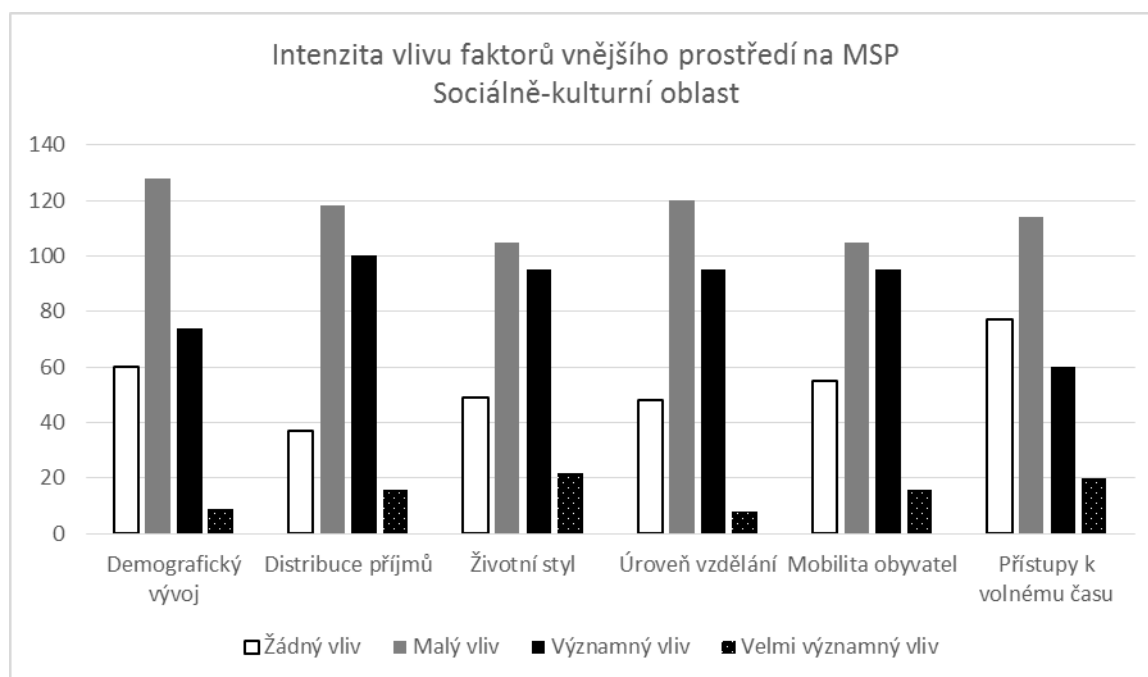
Podnikatelské prostředí lze charakterizovat z hlediska času na prostředí statické (neměnné) nebo dynamické. Dynamický pohled klasifikuje podnikatelské prostředí jako vysoce proměnlivé a diskontinuální. Rozhodující význam z tohoto pohledu je přisuzován tzv. turbulenci. Důsledkem dynamických proměn vnějšího prostředí je vytvoření nové filozofie podnikání – managementu změny. V současném prostředí managementu, v němž se významně uplatňují prvky globalizace projevující se v celosvětovém měřítku a mísící se s prvky regionálními, je třeba hledat vhodné přístupy pro jejich vzájemnou kombinaci, a tím optimalizovat svou pozici v uvedeném prostředí. Znalost podnikatelského prostředí včetně podnikových procesů je základním předpokladem k získávání a udržování konkurenční výhody podnikatelského subjektu a stává se nezbytným předpokladem jeho úspěšného řízení. Optimální postup implementace a povznesení úspěšného prostředí však může být v každé organizaci značně specifický, a to v závislosti na její organizační struktuře a podnikatelských potřebách (Váchal a kol. 2013, Zuzák, 2012, Zuzák, Königová, 2009, Walker 2003, Harris, 2002). Základní podmínkou uplatnění znalostního managementu v podnikovém systému řízení je dokonalá analýza podnikových procesů, zjištění jejich současné struktury a obsahu z hlediska budoucích potřeb podniku (Kislingerová, Nový, 2005, Keřkovský, Drdla, 2003).

Materiál a metody

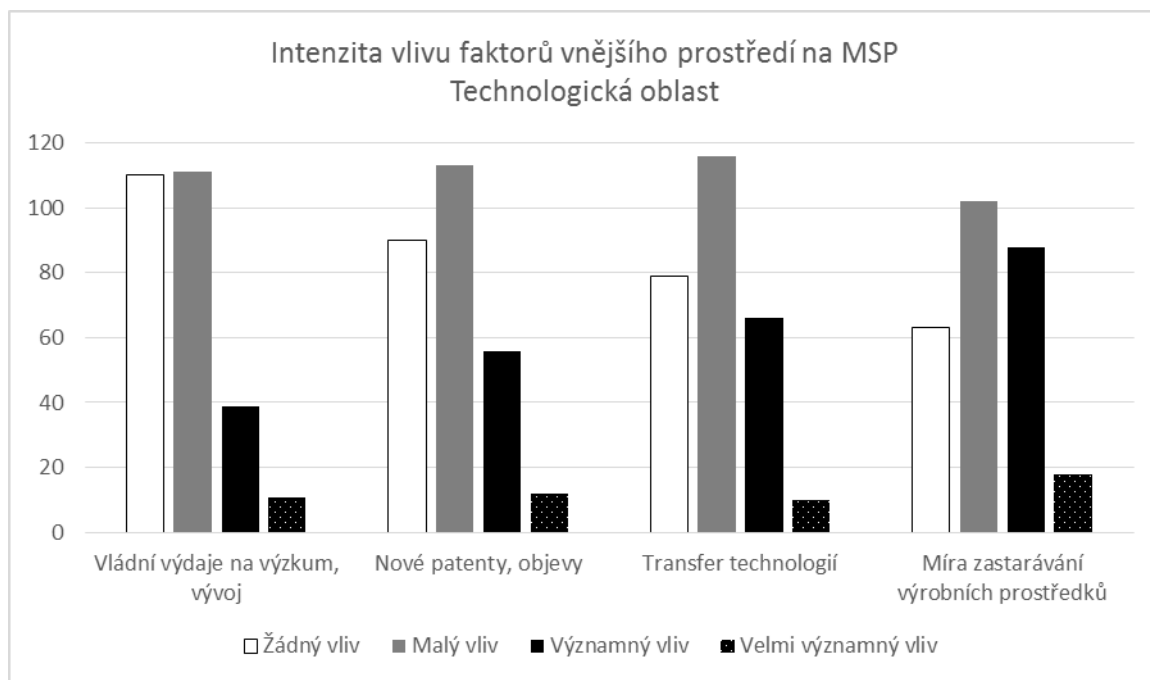
Testovací soubor zahrnoval 373 podniků z celé České republiky, z celkového počtu bylo prostřednictvím dotazníkového šetření osloveno 109 mikropodniků, 140 malých podniků (do 50 zaměstnanců) a 124 středních podniků (do 250 zaměstnanců). Převažující zastoupení malých a středních podniků testovacího souboru odpovídá charakteru struktury ekonomických subjektů v České republice, která je specifická velmi vysokým zastoupením malých a

středních podniků; jejich podíl na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů představuje 99,83 %, srovnatelný podíl vykazují i státy Evropské unie. Podniky byly dále klasifikovány podle základní sektorové diferenciaci ČR (vyjma kvartérního sektoru), a to na výrobní a průmyslové (157 podniků), služby (216 podniků), a rozsahu působnosti, zda se jednalo o podniky regionálního (159), národního (106) nebo nadnárodního charakteru (108). Cílem příspěvku je analyzovat vliv vybraných faktorů vnějšího prostředí (v rámci oblasti sociálně-kulturní, ekonomické, technologické a politicko-právní) u MSP z pohledu jejich sektorové diferenciaci a posoudit možnost jejich využití, regulace případně eliminace. V rámci analýzy bylo využito Pearsonova chí-kvadrát testu (Anděl, 2007) závislosti/nezávislosti kategoriálních proměnných (vybraných faktorů vnějšího podnikového prostředí) na ziskovost testovaných malých a středních podniků. V testech předpokládáme nulovou (H_0) a alternativní hypotézu (H_A). Nulová hypotéza (H_0) vyjadřuje, že mezi vybranými znaky neexistuje závislost, zatímco alternativní hypotéza (H_A) závislost vybraných znaků předpokládá. Hodnotícím kritériem pro verifikaci či zamítnutí hypotézy je hodnota p-value při stanovené hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

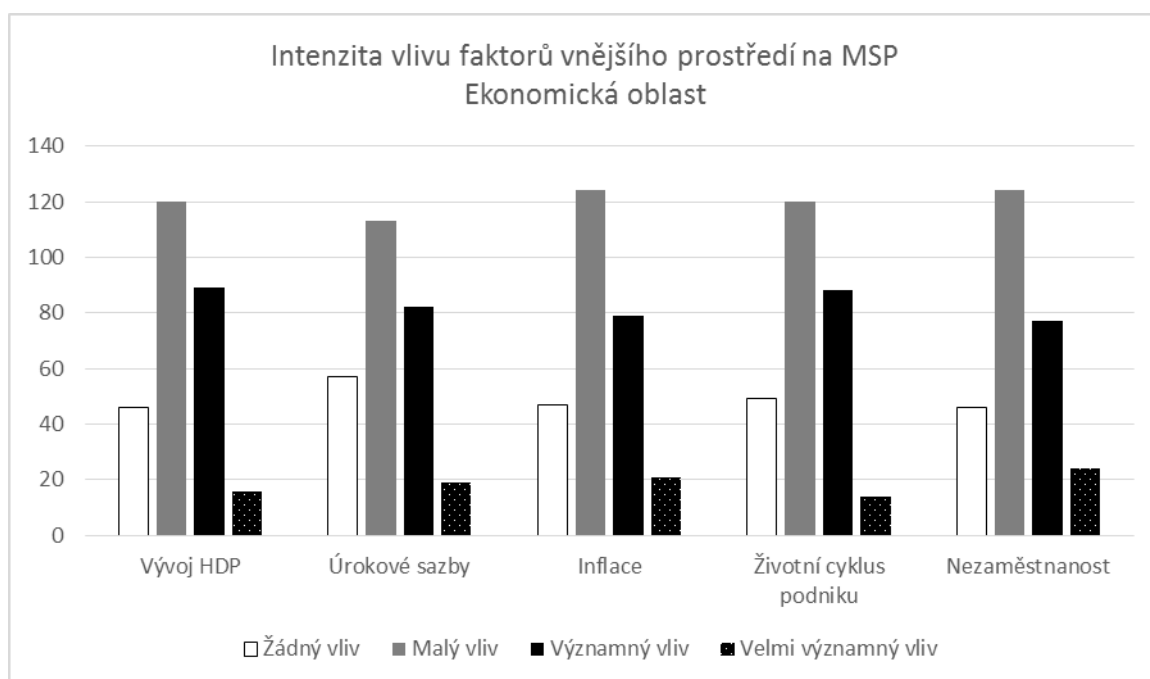
Výsledky a diskuse



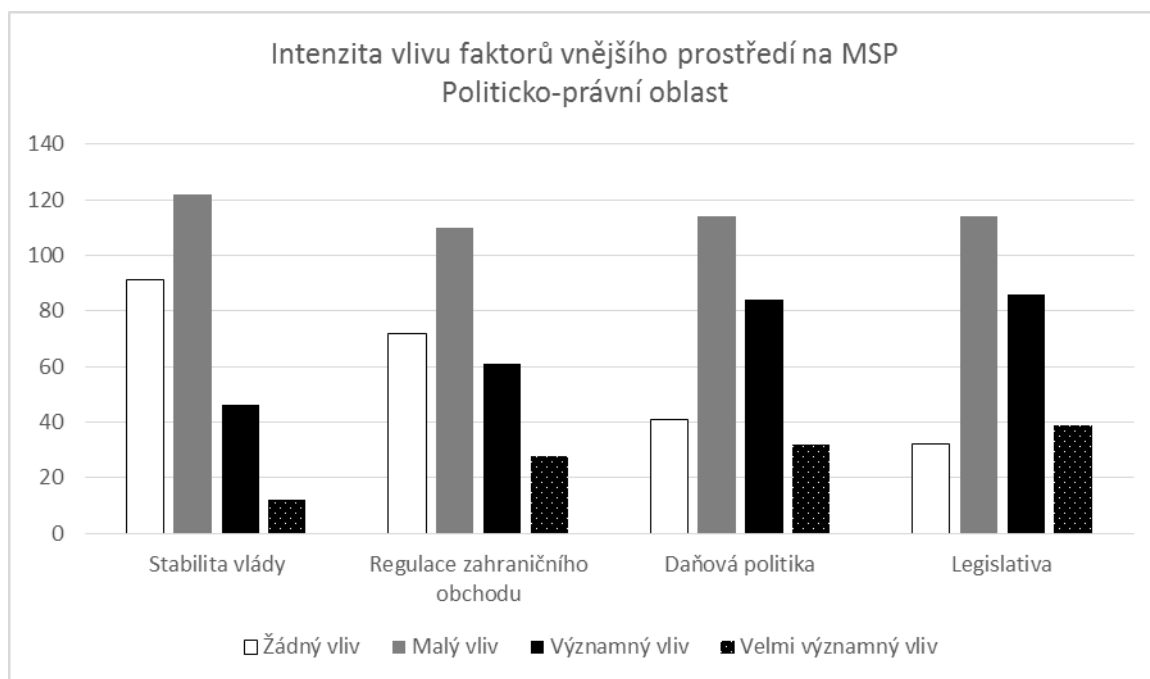
Graf 1 - Vliv sociálních faktorů na MSP
Zdroj: vlastní výzkum



Graf 2 - Vliv technologických faktorů na MSP
Zdroj: vlastní výzkum



Graf 3 - Vliv ekonomických faktorů na MSP
Zdroj: vlastní výzkum



Graf 4 - Vliv politicko-právních faktorů na MSP
Zdroj: vlastní výzkum

Faktory vnějšího prostředí	Služby	Výroba a průmysl
	p-value	p-value
Faktory z oblasti sociálně-kulturní		
Demografický vývoj	0,02325	0,06687
Distribuce příjmů	0,103	0,2194
Životní styl	0,3459	0,2264
Úroveň vzdělání	0,2182	0,2104
Mobilita obyvatel	0,2235	0,3479
Přístupy k volnému času	0,04069	0,05447
Faktory z oblasti technologické		
Vládní výdaje na výzkum, vývoj	0,02814	0,03525
Nové patenty	0,0434	0,09622
Transfer technologií	0,01345	0,1165
Míra zastarávání výrobních prostředků	0,00006067	0,01927
Faktory z oblasti ekonomické		
Vývoj HDP	0,218	0,3978
Úrokové sazby	0,1888	0,3352
Inflace	0,1223	0,07954
Životní cyklus podniku	0,01808	0,114

Nezaměstnanost	0,4229	0,611
Faktory z oblasti politicko-právní		
Stabilita vlády	0,06564	0,2309
Regulace zahraničního obchodu	0,003273	0,05947
Daňová politika	0,1709	0,4452
Legislativa	0,1114	0,05723

Tabulka 1- Statistická závislost faktorů vnějšího prostředí na ziskovost MSP
z pohledu jejich sektorové diferenciacce
Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky z grafů 1-4 a tab. 1 vyjadřují názorovou hladinu manažerů z hlediska možného vlivu faktorů vnějšího prostředí na stabilitu MSP. Pro všechny testované oblasti je možné vyslovit obecně platný předpoklad o podceňování faktorů vnějšího prostředí na prosperitu MSP, což přetrvává ještě z minulého století, kdy tento vliv nebyl tak intenzivní a cílený. Lze vyslovit i názor o malé gramotnosti některých manažerů MSP, což se odrazilo i v neúplných, či neodborných odpovědích v rámci realizovaného dotazníkového šetření.

V rámci testování sociálně-kulturní oblasti v průměru přes 42 % manažerů odpovědělo, že sociální faktory mají spíše malý vliv na jejich podniky, pouze o 10 % méně manažerů naopak považuje vliv těchto faktorů za významný. Jako vysvětlení získaného výstupu lze připojit poznámku obecného charakteru týkající se podceňování faktorů vnějšího prostředí manažery MSP, toto je dále umocněno malým organizačním rámcem těchto podniků. Dále lze vyslovit předpoklad, že manažeři MSP upřednostňují reálný podnikatelský život, ve kterém se pohybují a který podle jejich názorů mohou nejvíce ovlivňovat svým řízením a rozhodováním. Navíc je tato oblast spojena s finančními podnikovými náklady, což přirozeně není manažery hodnoceno pozitivně. Zajímavý pohled je na tento výstup z pohledu sektorové diferenciacce, kdy na rozdíl od výroby a průmyslu jsou u sektoru služeb statisticky významné dva faktory, a to demografický vývoj a přístup k volnému času, což plně vyjadřuje specifika MSP, kdy zejména u mikropodniků a malých podniků jsou manažeři dlouhodobě výrazně přetěžováni za současného stárnutí manažerské generace.

Oproti předchozí oblasti byl u technologických faktorů zaznamenán vyšší nárůst „žádného vlivu“ na MSP, a to v průměru u 32 % dotazovaných manažerů, 40 % jich shledává vliv malým a 23 % manažerů jej označilo za velmi významný. Při platnosti obecného konstatování uvedeného výše je vysoké procento u bezvýznamného vlivu vysoce negativním zjištěním, současně to potvrzuje státní koncepci pro rozvoj MSP z hlediska nezbytného urychlení inovačního procesu u této velikostní kategorie. Vyšší procento u významného vlivu naznačuje, že tento proces u řady MSP již započal, obecně je však potřebné tento proces metodicky zpracovat a postupně implementovat v rámci celého jejich spektra. Z hlediska sektorové diferenciacce se zřetelně potvrdila nízká odborná úroveň manažerů. Při navazující otázce byly všechny parametry testovány jako statisticky významné, až vysoce významné (vládní výdaje na výzkum, vývoj, duševní vlastnictví, transfer technologií a míra zastarávání výrobních prostředků), což na druhé straně potvrzuje významnou názorovou hladinu u této skupiny manažerů. U sektoru výroby a průmyslu to byly dva testované faktory (první a poslední faktor v této oblasti). Tento výsledek lze hodnotit velmi pozitivně.

Ekonomická oblast vykazuje obdobné výsledky jako oblast sociálně-kulturní, resp. 44 % manažerů vnímá malý vliv ekonomických faktorů na jejich podniky, 30 % jej považuje spíše za významný. U této oblasti, až na vývoj HDP, jsou výsledky velmi obtížně komentovatelné. Řešitelka očekávala zcela opačné hodnoty výstupu a jen tato oblast by si zasloužila další podrobný výzkum, což bude v další fázi výzkumu realizováno. Význam životního cyklu naznačuje odbornou znalost problematiky. V případě ostatních faktorů, u nichž nebyla za oba testované sektory zjištěna závislost lze vyslovit předpoklad jiného výsledku při testování samostatné kategorie velkých podniků.

U oblasti politicko-právní 42 % manažerů spatřuje malý vliv faktorů z této oblasti na podniky, 26 % jako významný. Nejvíce ze všech oblastí se právě u této oblasti projevuje velmi významný vliv, a to u 10 % manažerů. Rovněž u této oblasti jsou výsledky v rozporu s obecně platným poznáním. Lze zmínit např. faktor legislativy, která je podrobována kritice ze strany manažerů MSP z důvodu komplikovanosti, nesrozumitelnosti, nepřehlednosti, včetně přebujelé administrativy. U služeb byla statistická závislost prokázána u parametru regulace zahraničního obchodu, u výroby a průmyslu nebyla závislost prokázána u žádného faktoru. Zejména u daňové politiky a již uvedené legislativy jsou získané výstupy v rozporu s deklarovanými stanovisky vedení MSP včetně jejich asociace.

Závěr

Na základě dílčích výstupů lze formulovat následující závěry:

- S určitou mírou zobecnění lze konstatovat podceňování faktorů vnějšího prostředí u manažerů MSP z hlediska jejich vlivu na stabilitu a budoucí rozvoj.
- U řady manažerů se projevila malá odborná zdatnost v oblasti strategického řízení a rozhodování.
- V oblasti sociálně-kulturní pouze 10 % manažerů považuje tuto oblast za významnou pro prosperitu podniku, vysvětlení lze najít v malém organizačním rámci podniku a v upřednostňování reálného podnikového prostředí. Z pohledu sektorové diferenciaci jsou u sektoru služeb statisticky významné faktory demografický vývoj a přístup k volnému času, což vyjadřuje specifika MSP, odráží to skutečnost zejména u mikropodniků a malých podniků, kde manažeři jsou dlouhodobě přetěžováni za současného stárnutí manažerské generace.
- V oblasti technologické byl u 23 % manažerů zjištěn velmi významný vliv testovaných faktorů na MSP, což je vyšší procento než u předchozí oblasti, ale z pohledu významnosti této oblasti výrazně nedostatečné. Potvrzena byla nezbytnost inovační transformace u MSP, která již u některých podniků začala, při navazující, kontrolní otázce byly všechny testované parametry (vládní výdaje na výzkum a vývoj, duševní vlastnictví, transfer technologií a míra zastarávání výrobních prostředků), u sektoru služeb statisticky významné pro rozvoj podniku, u výroby a průmyslu pouze první a poslední faktor.
- V oblasti ekonomické byly vykázané obdobné výsledky jako u oblasti sociálně-kulturní, s vyšším zastoupením spíše významného vlivu, jak se domnívá cca 30 % manažerů MSP. Avšak očekávané zde byly výrazně odlišné výsledky.

- V oblasti politicko-právní 26 % podniků označilo tuto oblast za významnou, získané výstupy lze označit za neočekávané a v rozporu s obecně platnou názorovou hladinou u MSP, dokumentovat tento stav lze např. faktorem legislativa, která je významně a dlouhodobě kritizována ze strany manažerů, u sektoru služeb byla statistická závislost prokázána u regulace zahraničního obchodu; u výroby a průmyslu nebyla závislost prokázána u žádného faktoru, navíc u daňové politiky je toto zjištění překvapující.

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

Použitá literatúra

1. ANDĚL, J., 2007. *Základy matematické statistiky*. Praha: MatFyzPress. ISBN 80-7378-003-8.
2. BRINKMAN, J. et al., 2010. *Unlocking the business environment*. London: Hodder Education. ISBN 034094207X.
3. BRONWYNNE, B., 2005. *Business management: fresh perspectives*. Cape Town: Pearson Education. ISBN 1868912868.
4. DAFT, R. L., a D. MARCIC, 2011. *Understanding management*. 7th ed. Mason: South-Western Cengage Learning. ISBN 0538452684.
5. DVOŘÁČEK, J. a P. SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
6. DVOŘÁKOVÁ, Z. et al., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
7. GREGORY, A., 2001. *Planning and managing public relations campaigns: A strategic approach*. 2nd ed. London: Kogan Page. ISBN 0749429917.
8. 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.
9. JAIN, T. R., M. TREHAN a R. TREHAN, 2014. *Business Environment*. New Delhi: VK Global Publication Pvt. Ltd. ISBN 978-93-5058-436-1.
10. KEŘKOVSKÝ, M. a M. DRDLA, 2003. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-730-8.
11. KISLINGEROVÁ, E. a I. NOVÝ, 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-847-9.
12. KOCIANOVÁ, R., 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
13. KOZEL, R. et al., 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.
14. MURRAY-WEBSTER, R. and Office of Government Commerce, 2010. *Management of risk: guidance for practitioners*. London: TSO. ISBN 978-0-113-31274-0.
15. NIEUWENHUIZEN, C. a H. BADENHORST-WEISS, 2008. *Business management: a contemporary approach*. Cape Town: Juta. ISBN 9780702177118.
16. PRICE, A., 2011. *Human resource management*. 4th ed. Andover: Cengage Learning EMEA. ISBN 9781408032244.
17. VÁCHAL, J., M. VOCHOZKA et al., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
18. WALKER, A. J., 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0449-8.

19. WETHERLY, P. a D. OTTER, 2014. *The Business Environment: Themes and Issues in a Globalizing World*. UK: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-966138-1.
20. WORTHINGTON, I. a CH. BRITTON, 2009. *The Business Environment*. UK: FT Prentice Hall. ISBN 9780273716754.
21. ZAMAZALOVÁ, M., 2010. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.
22. ZUZÁK, R., 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4008-9.
23. ZUZÁK, R., 2012. *Strategický management*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-82-0.
24. ZUZÁK, R. a M. KÖNIGOVÁ, 2009. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3156-8.
25. ACS, Z. J., AUTIO, E. & L. SZERB, 2014. National systems of Entrepreneurship: Measurement issues and policy implications. In: *Research Policy*. Roč. 43, č. 3, s. 476 -494. ISSN 0048-7333.
26. DAGNINO, G. B., KING, D. R. & J. TIENARI, (2017). Strategic management of dynamic growth. In: *Long Range Planning*. Roč. 50, č.4, s. 427-430. ISSN 0024-6301.
27. GIBB, A. A., 1987. Enterprise culture. Its meaning and implications for education and training. In: *Journal of European Industrial Training*. Roč. 11, č. 2, s. 1-38. ISSN 0309-0590.
28. RUMELT, R. P., 1991. How much does industry matter? In: *Strategic Management Journal*. Roč. 12, č. 3, s. 167-185. ISSN 0143-2095.
29. HARRIS, P. R., 2002. European challenge: developing global organizations. In: *European Business Review*. Roč. 14, č. 6, s. 416 - 425. ISSN 0955 -534X.