



Munich Personal RePEc Archive

# **The Needs of Business Strategies Research in Postindustrial Business Era**

Zagorsek, Branislav

University of Economics in Bratislava

4 November 2010

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/51937/>

MPRA Paper No. 51937, posted 09 Dec 2013 05:35 UTC

# POTREBA SKÚMANIA PODNIKATEĽSKÝCH STRATÉGIÍ V POSTINDUSTRIÁLNEJ ÉRE PODNIKANIA

## THE NEEDS OF BUSINESS STRATEGIES RESEARCH IN POSTINDUSTRIAL BUSINESS ERA

**Branislav Zagoršek<sup>1</sup>**

**Kľúčové slová:** stratégia, postindustriálna éra, podnikanie, e-commerce, e-business, podnikateľské stratégie, podnikateľský model, internet, dokonalá diferenciacia

**Keywords:** strategy, postindustrial era, business, e-commerce, e-business, business strategies, business model, internet, perfect differentiation

**JEL Classification:** M00, M21, L81, L10, Y20

### ABSTRACT

The purpose of this article is to find out if there is a necessity of doing research in business strategies due to differences between businesses in industrial and postindustrial era. Business strategies are a key factor of success. Only a company with a good strategy can beat others in hard competition. There are some rational reasons to think that the strategies used in industrial era are not sufficient enough to be appropriate to be used in postindustrial era. The idea is that the share of information technologies (IT) based companies is still growing. So is their importance. The main idea is that the Porter's generic strategies model should be enriched with a new strategy concept. This concept would be so called perfect differentiation. That would mean that an IT based company could choose a strategy of parallel differentiation and costs leadership.

### ÚVOD

Podnikateľské stratégie sú kľúčovým faktorom úspechu podniku. Predstavujú fundamentálny spôsob akým sa chce podnik presadiť v konkurenčnom prostredí. Aby sa dosiahol čo možno najefektívnejší výsledok, je za potreby zvoliť si takú stratégiu, ktorá toto umožní. Zatiaľ čo sa koncepty stratégií dlhodobo vyvíjali a zdokonaľovali, vznikali nové trhy a nové odvetvia, ktoré majú iné vlastnosti ako klasické. Dôsledkom toho je, že stratégie, ktoré sa momentálne nachádzajú v portfóliu manažéra, nemusia byť najlepšou odpoveďou na problémy a situácie vznikajúce v daných odvetviach. Z tohto dôvodu je cieľom článku poukázať na potrebu skúmania podnikateľských stratégií v postindustriálnej ére podnikania a stanovenie cieľov pre budúci výskum.

---

<sup>1</sup> Ing. Branislav Zagoršek, bzagorsek@yahoo.com, školiteľ: prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.,  
Katedra manažmentu

## VYSVETLENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV

Na začiatok je potrebné vysvetliť niekoľko základných pojmov, od ktorých sa potom bude odvíjať celá ďalšia argumentácia.

Pre potreby tohto článku sa pod podnikateľskou stratégiou bude rozumieť taká stratégia, ktorá za použitia Minzbergových 5P („P’s of Strategy“ – plan, ploy, pattern, position, perspective / plán, manéver, model, pozícia, perspektíva) vedie ku konkurenčným výhodám (trhové, produktu/služby, zákaznicke, podnikateľského modelu, efektívnosti, spolupráce, procesné, zdrojové, know-how) v rámci konkurenčného prostredia tvoreného, podľa Portera, piatimi silami (dodávateľmi, odberateľmi, substitútmi, potenciálnymi konkurentmi, súčasnými konkurentmi).

„Informačné technológie je súhrnné označenie pre súbor prostriedkov a postupov na zber, prenos, spracovávanie, uchovávanie a prezentáciu informácií. Prostriedky poznáme technické a programové. Technické prostriedky zabezpečujú fyzické uskutočňovanie operácií. Programové prostriedky zahŕňujú komplex postupov, metód a nástrojov pre prácu s údajmi prostredníctvom technických prostriedkov.“<sup>2</sup>

„Internet predstavuje moderný komunikačný nástroj, ktorý zásadným spôsobom mení a uľahčuje spôsob komunikácie medzi ľuďmi, odstraňuje geografické bariéry a skracuje vzdialenosti. Internet je nevyčerpatelným zdrojom informácií a poučenia o všetkom, čím sa ľudia na celom svete zaoberajú. Možno ho považovať za najväčší svetový trh tovarov, informácií a služieb.“<sup>3</sup>

Industria alebo priemysel, podľa širšieho chápania, referuje na produkciu ekonomických statkov a to či už v primárnom, sekundárnom alebo terciálnom sektore. Tiež je definovaná ako „každá podnikateľská aktivita“. Pre potreby tohto článku sa bude industria chápať v užšom zmysle. Industria je podľa anglického výkladového slovníka „agregácia manufaktúrnych alebo technicky produkujúcich podnikov“<sup>4</sup>. Užšie chápanie má zmysel pre lepšie a citlivejšie rozdelenie odvetví pre potreby výskumu. Bude treba rozdeliť odvetvie podľa miery a potenciálu využívania informačných technológií. Na základe týchto rozdielov bude potom možné potvrdiť, alebo vyvrátiť myšlienku potreby prehodnotiť stratégie pre postindustriálnu éru podnikania.

Pojem postindustriálny predstavuje „ekonomiku spoločnosti, ktorá je založená skôr na poskytovaní služieb než na výrobe výrobkov“<sup>5</sup>.

Pre rozšírenie myšlienky je ďalej potrebné zadefinovanie rozdelenia podnikov, ktoré budú spadať do postindustriálnej éry. Pre potreby tejto práce sa budú rozlišovať podniky podľa intenzity vplyvu informačných technológií na ich existenciu.

- a) Klasické podniky
- b) Transformované podniky
- c) Čisto internetové podniky

Klasické podniky budú také podniky, ktoré využívajú internet ako doplnkový nástroj. Príkladom je americká firma obchodujúca s cennými papiermi Charles Schwab. Charles Schwab musela reagovať na konkurentov poskytujúcich investičné služby cez internet. Ich

---

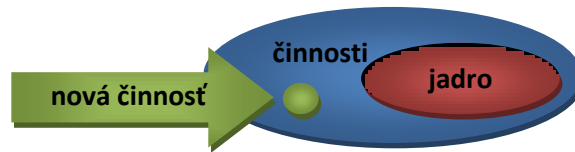
<sup>2</sup> KOKLES, M. – ROMANOVÁ, A. 2002. Informačný vek. Bratislava: SPRINT vfra, 2002. 135 s. ISBN 80-89085-09-1.

<sup>3</sup> KOKLES, M. – ROMANOVÁ, A. 2002. Informačný vek. Bratislava: SPRINT vfra, 2002. 285 s. ISBN 80-89085-09-1.

<sup>4</sup> <http://dictionary.reference.com/browse/industry>

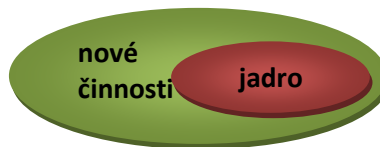
<sup>5</sup> <http://dictionary.reference.com/browse/postindustrial>

prírodnou reakciou bolo vytvorenie novej divízie eSchwab, pri zachovaní pôvodných činností. Táto divízia predstavovala odpoveď na konkurentov a venovala sa on-line obchodovaniu s cennými papiermi. Typické pre klasické podniky teda je, že si zachovávajú väčšinu svojich činností a vlastností. Zmena spočíva len v rozšírení o nejakú novú vlastnosť, činnosť.



**Obrázok 1: Klasické podniky [zdroj: autor]**

Transformované podniky sú podniky, ktoré boli klasické a prešli na novú platformu podnikania, využívajúcu informačné a komunikačné technológie. Alebo to môžu byť podniky, ktoré síce rovno začali podnikat' na internete, ale rovnako by si mohli vybrať klasický spôsob podnikania. Príkladom pre takúto spoločnosť bude Amazon. Tento on-line obchod by mohol predávať svoje produkty rovnako aj fyzicky, ako to robí on-line. Inými slovami ako kníhkupectvo sa rozhoduje, či bude mať kamenný obchod, alebo virtuálny obchod, pričom žiadna z možností nie je na prvý pohľad dominantná. Všeobecne povedané spoločnosť si zachováva svoje jadro, mení ale úplne svoje vlastnosti, hodnototvorné činnosti.



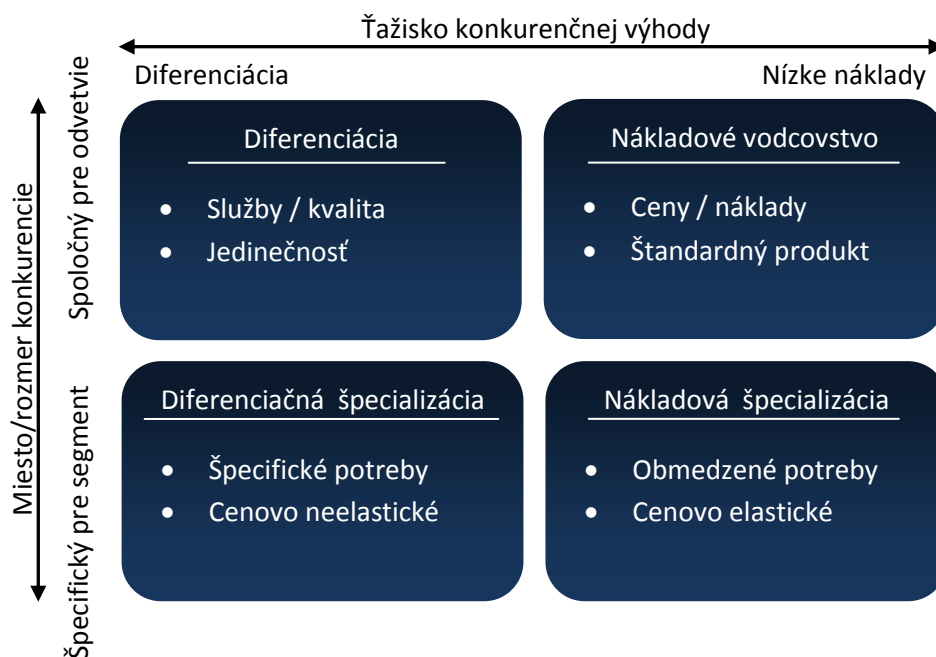
**Obrázok 2: Transformované podniky [zdroj: autor]**

Čisto internetové podniky sú podniky, ktoré môžu prevádzkovať svoje podnikanie len vďaka existencii informačných a komunikačných technológií. Príkladom je spoločnosť Google, ktorá keby internet neexistoval, nemohla by prevádzkovať svoje podnikanie. Všeobecne povedané, jadro ich činnosti by bolo nemožné, alebo aspoň veľmi ťažké preniesť z virtuálneho do fyzického prostredia.



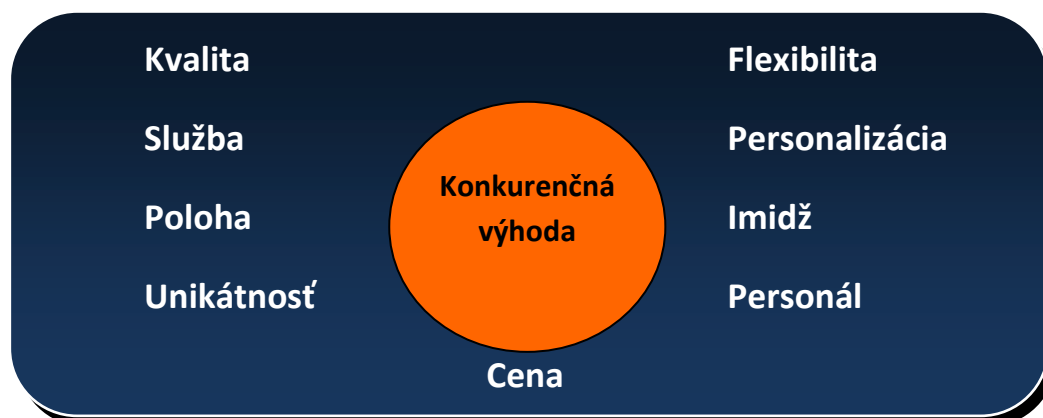
**Obrázok 3: Čisto internetové podniky [zdroj: autor]**

Základný model tvorby konkurenčnej stratégie je Porterov model generických stratégií. Tento model je známy tým, že stratégie, ktoré generuje, sú považované za univerzálne vhodné. Hľadá vhodnú konkurenčnú stratégiu podniku na základe analýzy zdroja konkurenčnej výhody. Rozlišuje či je zdrojom konkurenčnej výhody diferenciácia, alebo nákladové vodcovstvo. Druhou dimenziou je analýza miesta a rozmeru konkurencie. Rozlišuje medzi konkurenčným priestorom špecifický pre určitý segment trhu a priestorom spoločným pre celé odvetvie. V kapitole Formulácia tézy bude tento model spochybnený, či poskytuje dostatočnú variabilitu pre postindustriálnu, informatizovanú éru.



**Obrázok 4: Generické typy stratégie podľa Portera (1985)**

Úspech podniku je priamo závislý od jeho schopnosti odlišiť sa od konkurencie. Podnik si musí byť vedomí svojej konkurenčnej výhody, aby ju mohol plne využiť. Musí si byť vedomí jej unikátnosti a udržateľnosti. Niektoré potenciálne zdroje kľúčových schopností sú zobrazené na obrázku 5.



**Obrázok 5: Kľúčové schopnosti ako motor konkurenčnej výhody**

Pre úplnosť je ešte žiaduce zadefinovať pojem e-business a e-commerce. „E-business zahŕňa použitie elektronických platforiem (intranet, extranet, internet) k prevádzke firemných obchodných činností. E-commerce je špecifickejší pojem. Zatiaľ čo e-business zahŕňa všetku elektronickú výmenu informácií v rámci firmy, alebo medzi firmou a zákazníkmi, e-commerce zahŕňa predajné a nákupné procesy s využitím elektronickej komunikácie a to hlavne internetu.“<sup>6</sup>

<sup>6</sup> KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. 2007. Marketing. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 132 s. ISBN 80-247-0513-3.

## VÝCHODISKÁ PRE VÝSKUM

V posledných rokoch dochádza k stálemu zväčšovaniu sa množstva podnikov fungujúcich na internete. Tieto podniky využívajú informačné technológie ako primárnu platformu svojho podnikania. Toto tvrdenie je doložené v tabuľke 1, ktorá ako reprezentatívnu vzorku využíva objem predaja produktov a služieb e-commerce v USA. Ako je možné vidieť, udržiavajú pravidelný, dlhodobý medziročný rast. V porovnaní s tradičným predajom, vykazuje e-commerce rádovo vyšší medziročný rast. Toto znamená, že e-commerce sa stáva stále dôležitejšou súčasťou ekonomiky, s rastúcim podielom na celkovom predaji.

**Tabuľka 1: Vývoj celkového predaja a predaja e-commerce v USA.<sup>7</sup>**

Rok	Predaj spolu mil. USD	Predaj e-commerce mil. USD	Medziročný rast predaja spolu %	Medziročný rast e-commerce %
1Q 2010	960.469	38.719	6,3	14,3
1Q 2008	1.012.479	36.261	2,2	13
1Q 2006	967.796	26.747	7,4	26,6
1Q 2004	848.400	16.959	6	30,9
1Q 2002	773.393	10.084	2,2	22,2
1Q 2000	742.375	5.821	9,3	-

Nárast potenciálneho dopytu sa môže odvodiť od nárastu počtu užívateľov internetu, keďže títo sú potenciálny odberatelia a teda tvorcovia dopytu. Nárast užívateľov internetu je zdokumentovaný v tabuľke 2. Ako možno vidieť, počet užívateľov internetu dynamicky rastie, pričom vo vyspelých krajinách používajú internet viac ako dve tretiny a miestami dokonca tri štvrtiny obyvateľov.

**Tabuľka 2: Užívatelia internetu<sup>8</sup>**

Územie	Populácia	Počet užívateľov internetu	Penetrácia v %	Rast užívateľov 2000-2010
Svet	6,845,609,960	1,965,990,616	28.7 %	444.6 %
Európska únia	499,671,847	337,779,055	67.6 %	257.8 %
USA	310,232,863	239,232,863	77.3 %	151.6 %
Slovensko	5,470,306	4,063,600	74.3 %	525.2 %

Aj podniky, ktorých hlavný predmet podnikania nesúvisí priamo s internetom, využívajú toto médium, tento nástroj, v plnom spektre možností, čo je zdokumentované v tabuľke 3. Tabuľka 3 obsahuje údaje 14.000 podnikov z 10 krajín Európskej únie (Nemecko, Francúzsko, Španielsko, Česko, Taliansko, Maďarsko, Holandsko, Poľsko, Fínsko, Spojené Kráľovstvo) v 10 sektoroch (potraviny, obuv, papier, informačné a komunikačné technológie, elektronika, stavba lodí, konštrukcia, turizmus, telekomunikácia,

<sup>7</sup> US. CENSUS BUREAU -

<http://www.census.gov/retail/mrts/www/data/html/tsadjustedsales.html> [27.10.2010]

<sup>8</sup> Internet World Stats - <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> , [27.10.2010]

nemocenstvo). Z prieskumu boli vybrané údaje o priemernej veľkosti podniku, udávané v množstve zamestnancov. Ďalší údaj je prístup k internetu, čiže aké percento skúmaných podnikov má prístup k internetu. Existencia internetovej stránky je rovnako vyjadrená percentom z podnikov, ktoré sa zúčastnili prieskumu. Dôležitosť IT pre podnik je daná percentom podnikom, ktoré označili IT ako kriticky dôležité.

Výsledky tohto prieskumu sa dajú interpretovať nasledovne. Skoro všetky podniky využívajú nejakým spôsobom internet. Keby to tak nebolo, tak by ho ako nákladotvornú položku vylúčili zo svojho majetkového portfólia. Tri štvrtiny podnikov považujú za dôležité mať internetovú stránku. Rovnakým argumentom je fakt, že internetová stránka predstavuje rádovo vyššiu nákladovú položku, ako prístup k internetu a preto by jej neefektívnosť mala mať, pri racionálnom rozhodovaní, dôsledok zbavenia sa tejto položky. V skutočnosti je trend presne opačný a rastie množstvo podnikov s internetovou stránkou. Tretí údaj hovorí, že 23 percent podnikov považuje za kriticky dôležité využívanie informačných technológií. Inakšie povedané, štvrtina podnikov je závislá od využívania informačných technológií.

**Tabuľka 3: E-business prieskum 2006<sup>9</sup>**

Skupina	veľkosť podniku Ø (zamestnanci)	Prístup k internetu	www stránka	Dôležitosť IT pre podnik
EU10	253	95	75	23

Strategické riadenie podniku v postindustriálnej ére sa v značnej miere zhoduje so strategickým riadením podnikov v industrializovanej ére. Je možné však nájsť aj špecifické zvláštnosti. Medzi tieto patrí:

**Informovanosť** – v ére informačných technológií má majiteľ podniku k dispozícii obrovské množstvo informácií a informačných zdrojov, s ktorými môže veľmi presne riadiť svoje kroky v rámci podnikania. Príkladom je funkcia analytics, ktorú ponúkajú internetové hostingy. Táto umožňuje analyzovať nákupné správanie spotrebiteľa v doteraz nevídanom rozsahu. Dá sa zistiť, napríklad, čo si potenciálny zákazník pozeral, ale aj prečo si nevybral niektorý produkt. Sleduje sa počet návštevníkov aj počet návštevníkov pripadajúcich na jeden realizovaný nákup.

**Pôsobenie** – podnik využívajúci moderné informačné technológie vždy pôsobí na globálnom trhu. Aj keby nebolo zámerom podniku pôsobiť globálne, tým že sa nachádza na najväčšom celosvetovom trhu, nevyhne sa porovnávaniu a teda konkurencii.

**Atypická štruktúra** - podnik môže mať netradičné usporiadanie a netradičné funkcie vo svojej organizačnej štruktúre. Informačné technológie deformujú organizačnú štruktúru a umožňujú tak formovať rôzne exotické a jedinečné kreácie.

**Zdroje** – podnikanie na internete môže byť kapitálovo menej náročné v porovnaní s klasickým modelom podniku. Podnikanie na internete umožňuje značné šetrenie na strane personálnych nákladov, kde určitý podiel personálu môže byť nahradený sofistikovaným programom. Na strane kapitálových výdavkov vzniká úspora, ak podnik svoje priestory buduje vo virtuálnom svete.

<sup>9</sup> The European E-business Watch statistics - [http://www.ebusiness-watch.org/statistics/table\\_chart\\_reports.htm](http://www.ebusiness-watch.org/statistics/table_chart_reports.htm), [27.10.2010]

## FORMULÁCIA TÉZY

Na základe predchádzajúcich informácií a racionálneho myslenia sa dá odvodiť nasledujúca myšlienka, ktorá vyústí do tézy. Informačné technológie umožňujú doteraz nevídanú personalizáciu. Informačné technológie taktiež umožňujú znižovať náklady a vytvárať tak nízku nákladovosť. Na rozdiel od Porterového modelu generických stratégií, je teoreticky možná kombinácia nízkych nákladov a diferenciácie, čiže súbežne využívanie stratégie nákladového vodcovstva a diferenciácie. Pokiaľ teda informačné technológie umožňujú personalizáciu, nízkonákladovosť a súbežnú existenciu týchto stratégií, vyústí toto do tézy: „Existuje nová dimenzia stratégie ponúkajúca úplne novú voľbu manažérom a to simultánne využitie nákladového vodcovstva a diferenciácie – dokonalej diferenciácie“.

Testovateľný dôsledok novej stratégie (dokonalej diferenciácie) by bola schopnosť malých podnikov konkurovať veľkým podnikom a poraziť ich v konkurenčnom boji. Toto je možné preto, lebo vďaka IT nákladové vodcovstvo už nezávisí od veľkosti podniku. Tento efekt môžeme pozorovať v realite existenciou „garážových firiem“ z ktorých sa vyvinuli odvetvový giganti.

Dokonalejšia diferenciácia bude chápaná ako kombinácia nákladového vodcovstva a diferenciácie. Znamená absolútne odlišenie sa od konkurencie.

## ARGUMENTÁCIA A CIELE VÝSKUMU

### Objekt 1: Predpoklady a dôsledok

- I. Informačné technológie umožňujú silnú personalizáciu a teda diferenciáciu.
- II. Informačné technológie umožňujú znižovanie nákladov a nákladové vodcovstvo.
- III. Informačné technológie umožňujú súbeh stratégie diferenciácie a nákladového vodcovstva.

---

**= Existuje stratégia dokonalej diferenciácie, kombinujúca nákladové vodcovstvo a diferenciáciu.**

Informačné technológie umožňujú silnú personalizáciu. Momentálne majú servery skoro neobmedzenú kapacitu uschovávaní údajov a softvérové riešenia umožňujú spracovávať osobné údaje a želania bez zmeny v procese vytvárania hodnoty podniku. Pre ilustráciu bude použitý internetový obchod Amazon. Tento obchod zbiera osobné údaje používateľov, navrhuje im možné produkty na základe ich prechádzajúcich nákupných zvyklostí a zasiela im novinky elektronickou poštou. Toto robí plne automaticky a nie je poznateľná komplikácia, ktorá by zhoršovala situáciu podniku v porovnaní s takým kníhkupectvom, ktoré službu personalizácie nepoužíva.

Informačné technológie môžu podstatne znížiť náklady podniku. Podstatné množstvo nákladov podniku tvoria personálne náklady. Informačné technológie umožňujú znižovať personálne náklady, keďže veľa procesov môže byť riadenými automaticky, za využitia algoritmov. Ďalšie personálne náklady a rovnako aj náklady na priestory a energiu môžu byť ušetrené premiestnením fyzických priestorov do virtuálneho prostredia. Opäť sa na ilustráciu použije internetový obchod Amazon, ktorý opísaným spôsobom šetrí peniaze na priestory a personál. Vďaka tomu môže ponúkať svoje produkty za nižšie ceny, keďže má nižšie náklady na správu podniku.

Informačné technológie umožňujú súbeh stratégie diferenciácie a nákladového vodcovstva. V industriálnej oblasti podnikania sa musí podnik rozhodnúť medzi stratégiou diferenciácie a stratégiou nákladového vodcovstva. Stratégia diferenciácie je nákladovo náročná, keďže potrebuje vo výrobnom procese veľa jedinečných nastavení, poprípade



nenachádza dostatočný dopyt po produkte aby mohla využiť economics of scale. Toto stojí podnik čas a námahu. Naopak podnik využívajúci stratégiu nákladového vodcovstva využíva štandardné nastavenie, pri ktorom sa snaží vyrobiť čo najviac výrobkov. V tomto prípade je vylúčená personalizácia, keďže každá odchýlka od štandardu by priniesla dodatočné náklady. V prípade postindustriálnych odvetví toto obmedzenie nemusí platiť. Charakter produktu je často nehmotný, alebo je silne napojený na proces využívajúci informačné technológie. Takto je možné bez zvyšovania nákladov zapracovať do procesu vytvárania hodnoty špecifické požiadavky odberateľov. Ako ilustrácia na podloženie tohto tvrdenia by mali postačiť poukázané možnosti využitia informačných technológií v predchádzajúcich dvoch predpokladoch ktoré musia byť splnené pre existenciu dokonalej diferenciacie.

Na základe týchto argumentov je minimálne reálne predstaviteľná možnosť existencie dokonalej diferenciacie. Cieľom výskumu bude teda potvrdiť alebo vyvrátiť existenciu súbežného fungovania stratégie nákladového vodcovstva a diferenciacie. Toto sa udeje na základe overenia daných argumentov výskumom. Rovnako ako aj overením dôsledku, že aj malý podnik môže konkurovať veľkému.

## **NÁVRH VÝSKUMU**

Objektom skúmania budú tak slovenské podniky ako aj podniky zahraničné. Podniky využívajúce informačné technológie nepoznajú štátne hranice a tým dochádza ku silnej globalizácii a globálnej konkurencii. Potrebné je preto skúmať nielen národné, ale aj celosvetové prostredie. Reprezentanti boli vybraný ako významné spoločnosti, či už svojou veľkosťou, tradíciou, oceneniami, vplyvom, originalitou, alebo národný ekvivalent zahraničného podniku. Výskum spomínaných podnikov sa bude zakladať na dotazníkovom získavaní informácií (priamou komunikáciou), využitím správ z médií, výročnej správy a reprezentatívnej internetovej stránky.

Výskumu bude zameraný na podniky využívajúce informačné technológie. Rozoznávať sa bude medzi klasickými, transformovanými a čisto internetovými podnikmi.

Hlavným očakávaným výsledkom je potvrdenie tézy o možnosti existencie stratégie dokonalej diferenciacie.

Ďalším očakávaným výsledkom výskumu bude, že využívaním informačných technológií sa rušia rozdiely medzi veľkosťami podnikov a pre podniky fungujúce podstatnou mierou na internete bude platiť že aj malý podnik môže konkurovať a poraziť podnik veľký. Ďalším predpokladom je, že podnik ktorý by mal za normálnych okolností lokálny charakter má charakter globálny. Financovanie podniku sa môže stať menej dôležitým, keďže tento druh podnikania je kapitálovo menej náročný. Podniky pôsobiace na internete budú mať sklon k inovátorskému charakteru stratégie, keďže internet je vhodné miesto pre spúšťanie nových technológií, či už vytváraním dopytu, oslovaním relevantných zákazníkov a propagáciou novej technológie. Typickými by mali byť aj agresívne útoky na konkurenciu, keďže marketing má na internete veľké množstvo sofistikovaných nástrojov umožňujúcich zložité manévry.

## **ZÁVER**

Cieľom práce bolo preukázať potrebu skúmania podnikateľských stratégií v postindustriálnej ére podnikania. Toto bolo vyargumentované a teda aj preukázané logickým postupom. Hlavná myšlienka bola, že pokiaľ informačné technológie umožňujú podniku zvoliť si stratégiu diferenciacie, stratégiu nákladového vodcovstva a súčasne nič nebráni ich súbežnému fungovaniu, potom musí existovať možnosť výberu stratégie dokonalej diferenciacie, ktorá v sebe spája nákladové vodcovstvo a diferenciaciu. Súčasne táto práca stanovila smer budúceho výskumu.

## **POUŽITÁ LITERATÚRA**

- [1] ENZ, C.A. 2005. Hospitality Strategic Management. 2. vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005. 676 s. ISBN 978-0-470-08359-8.
- [2] KOKLES, M. – ROMANOVÁ, A. 2002. Informačný vek. Bratislava: SPRINT vfra, 2002. 305 s. ISBN 80-89085-09-1.
- [3] KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. 2007. Marketing. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [4] LEE, M. 2010. Twittering Masses. In CNBC Business. ISSN 2042-8626, 2010, apríl 2010, s. 10.
- [5] MÜLLER-STEWENS, G. – LECHNER, Ch. 2005. Strategisches Management. 3. vyd. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2005. 784 s. ISBN 978-3-7910-2467-7.
- [6] OLSEN, M.D. – WEST, J.J. – CHING YICK TSE, E. 2008. Strategic Management in the Hospitality Industry. 3. vyd. New Jersey: PEARSON, 2008. 358 s. ISBN 0-13-119662-6.
- [7] SLÁVIK, Š. 2005. Strategický manažment. Bratislava: SPRINT vfra, 2005. 403 s. ISBN 80-89085-49-0.
- [8] STEINMANN, H. – SCHREYÖGG, G. 2005. Management. 6. vyd. Wiesbaden: GABLER, 2005. 952 s. ISBN 3-409-63312-X.
- [9] Yahoo!, eBay and Amazon The three survivors. The Economist. 2008. In The Economist. 2008, june 21st-27th, s. 77-78.

### **Internetové zdroje**

- (1) <http://dictionary.reference.com/browse/industry>, [27.10.2010]
- (2) <http://dictionary.reference.com/browse/postindustrial> , [27.10.2010]
- (3) <http://www.census.gov/retail/mrts/www/data/html/tsadjustedsales.html>, [27.10.2010]
- (4) <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> , [27.10.2010]
- (5) [http://www.ebusiness-watch.org/statistics/table\\_chart\\_reports.htm](http://www.ebusiness-watch.org/statistics/table_chart_reports.htm), [27.10.2010]