

1. SOUTĚŽIVÉ STRATEGIE

Osnova:

1.1 Identifikace konkurence, odhad schopností, možností, záměrů

1.2 Sběr, třídění a analýza údajů o konkurenci

1.3 Identifikace strategických možností

1.4 Výběr soutěživé strategie

Klíčová slova: konkurent, právní cesta, kooperace, soupeření, spolupráce, strategické pozuce, kapitalizace, přemostění, kompenzace

Marketingově řízené firmy staví na dobré znalosti konkurentů a konkurenčního prostředí. Vědí, že nestačí znát dobře své zákazníky a rozumět jim, ale je třeba neustále srovnávat své produkty, ceny, odbytové cesty a komunikaci se zákazníkem s konkurencí.

Veškeré cíle, které si firma klade, mohou být zmařeny konkurencí.


Každý zákazník při svém rozhodování porovnává nabídku s konkurenční nabídkou. Podmínkou úspěchu v tržním prostředí je přesvědčit dostatečný počet kupců o tom, že konkurenční nabídka je horší.

Co je nezbytné učinit?

- 1) Určit konkurenty a odhadnout jejich schopnosti, možnosti a záměry.
- 2) Sebrat, roztřídit a analyzovat informace o konkurenci.
- 3) Identifikovat strategické možnosti vhodné pro firmu.
- 4) Vybrat soutěživou strategii.

1.1 Identifikace konkurence, odhad schopností, možností, záměrů

Otázka „**Kdo je konkurent?**“ se na první pohled zdá být jednoduchá. Jsou to všichni, kteří se snaží na trhu uspět s podobným produktem. To je však velmi krátkozraký pohled. Pole skutečných a potenciálních konkurentů, přímých i nepřímých je mnohem širší.

Pojem konkurenta musí být dostatečně široký, nejedná se pouze o firmu, která vyrábí totéž co daná firma (*ocel nahrazována hliníkem, později plasty*), ale často i o výrobce odlišných výrobků (*General Foods při výrobě kávy musí bedlivě sledovat expanzi Coca Coly – prudké rozšíření jednoho nápoje omezí frekvenci užívání druhého nápoje*). 

Je nezbytné pořídit soupis konkurentů, odhadnout jejich schopnosti (znalosti, licence, patenty, výzkum) a možnosti (výrobní kapacity, počty zaměstnanců, finanční výsledky, stav technologie, kvalitu managementu). Daleko obtížnější je však odhadnout jejich **záměry**.

Při hledání konkurence se firmy většinou soustředí na velké konkurenty, vycházejí z úvahy, že soutěživá síla je hlavně podmíněna finančními zdroji. Tato úvaha v současné době platí stále méně a méně. Podcenění malých firem se nevyplácí, jsou daleko pružnější, snadněji získávají zdroje, mohou být vlastníky patentovaných výrobků. Také zákony, regulující soutěž (protimonopolní zákony) jsou na jejich straně (v USA firma IBM prohrála mnoho sporů s malými firmami, v ČR je to např. ochrana malých pivovarů). Podnik bývá častěji ohrožen latentním nepřímým konkurentem než přímým.

Odhad záměrů konkurenčních postupů je obtížný.



Například: Vstup japonské konkurence na trh USA.

Invazi japonských kopírek na trh USA začala Minolta v roce 1975. V té době měl dominantní postavení na tomto trhu Xerox, který byl na tuto konkurenci zcela nepřipraven. Xeros používal přímý prodej, což má výhodu u náročných a drahých zařízení. Předpokládali, že Japonci zvolí stejný postup (tvorba prodejní sítě, nábor a výcvik prodejců). To by ale zabralo spoustu času. Japonci zvolili bleskový úder: - prodej přes nezávislé prostředníky (dealery, což proběhlo velice rychle a získali tím značný tržní podíl. Mezi dealery byli i lidé, kteří předtím prodávali Xeroxy (měli zkušenosti, znali trh).

1.2 Sběr, třídění a analýza údajů o konkurenci



Jestliže podnik chce získat určitou představu o tom, jak se bude konkurent chovat, jak bude reagovat, potřebuje mít informace. Porter navrhuje následující:

- 1) **Zmapovat cíle konkurentů:** Na základě známých minulých výsledků a akcí konkurenta, se podnik snaží odhadnout, jaké jsou cíle konkurenta, jak je může zmařit a jakou to vyvolá odezvu.
- 2) **Jaké současné strategie konkurent používá:** Z minulých akcí konkurenta se firma snaží odvodit jeho investiční strategie. Jeho marketingové strategie odvozuje z:
 - konkurentovy segmentace (jaké trhy a tržní segmenty jej zajímají?),
 - komunikace (jeho reklama, propagace, osobní prodej, výstavy),
 - distribuční strategie (kanály, prostředníci, dealeři),
 - cenové strategie (nízké, vysoké ceny, slevy, výprodeje),
- 3) Zjistit jeho přesvědčení - **co si myslí konkurent sám o sobě**, o svém postavení, o odvětví, o konkurenci. Tato jeho stanoviska jsou výchozím bodem při jeho rozhodování. Jeho přesvědčení může a nemusí být pravdivé. Je-li konkurent přesvědčen, že má dostatek věrných zákazníků, nebude prudce reagovat na snížení ceny.
- 4) **Jaké jsou schopnosti konkurence?:** Jaké jsou jeho silné a slabé stránky (SWOT analýza). Firma potřebuje znát jeho schopnosti, aby odhadla, zda vůbec bude reagovat na akce (*má vlastní problémy, nedostatek zdrojů, je třeba zadlužen – slabé stránky a jak bude reagovat - využití silných stránek*).



Informace o konkurentech je někdy obtížné získat, zvláště pak informace o prodeji a podílu na trhu, zisku, návratnosti investic, obrátu peněz, využití kapacity apod. Podniky

se zpravidla dozvídají o svých konkurentech ze sekundárních údajů, osobní zkušenosti, doslechu, průzkumem mezi zákazníky, dodavateli, obchodníky i pracovníky konkurence. Všechny informace musí být neustále aktualizovány a hlavně používány. Tyto informace se získávají obtížně, co konkurent říká sám o sobě, nemá zpravidla velký význam, větší důležitost mají jeho minulé akce. **Z toho se dá zjistit:**

- a) Která firma v odvětví drží vedoucí pozici v inovacích.
- b) Kdo v odvětví je marketingově orientován – distribuce, zákaznická orientace, obchodní zdatnost, komunikace.
- c) Firmy, které následují vůdce (napodobují). Tyto firmy mohou mít velké zisky, ale nejsou tak nebezpečné.
- d) Firmy, které plují s proudem – v zásadě jsou spokojeny se svou pozicí, respektují pravidla hry, řídí se podle velikosti (podílu na trhu).
- e) Firmy nově vstupující na trh (z jiných odvětví či začínající) s novým výrobkem, novou technologií. Někdy se těžko identifikují, často reagujeme pozdě.

Získané informace by měly zajistit:

- ◆ rozvoj konkurenčních strategií,
- ◆ porovnání silných a slabých stránek konkurentů,
- ◆ monitorování akcí konkurentů,
- ◆ varování před tahy konkurence.



V současné době je zvýšená pozornost věnována podnikovému informačnímu zpravodajství i špionáži. Kradou se patentové náměty, podniková tajemství, výsledky výzkumu. Odměna za špionáž je zpravidla vyšší než možnosti soudních postihů. Jsou využívány eticky problematické, nicméně právně nepostižitelné cesty, jak získat informace od konkurence: *přetahování zaměstnanců, náborů bývalých pracovníků, získávání informací od konzultantských firem, letecké snímkování...*

Žádná firma nemůže držet vše přísně tajné, mnohé materiály procházejí širokou diskusí.

1.3 Identifikace strategických možností

Konkurenční soutěž znamená boj, cílem je předčít nebo alespoň se vyrovnat konkurenci. Konkurenční konflikty mohou být řešeny

- a) prostřednictvím práva
- b) kooperací
- c) soupeřením



Právní cesta

Mnoho sporů má právní podobu. Často firma chrání své zájmy a své trhy, tím, že označí soupeřův postup za nelegální, právně nečistý. Často se proto využívají:

- protimonopolní zákony,
- zákony omezující cenovou distribuci (prodej výrobků na různých trzích, různým zákaznickým skupinám za různé ceny),
- zákony o nekalé konkurenci.

Někdy bývají využívány zákony o ochraně domácích trhů (skutečný či domnělý dumping).

Kooperace

Ostrá soutěž v některých odvětvích nepomáhá nikomu. Častá je kooperace mezi konkurenty v případě, že mají společné zájmy např.:

- aby jim nikdo nový nepronikl na trh,
- aby bylo zamezeno vstupu náhradních výrobků,
- u mladých trhů (nenasyčených) společné akce pomáhají rozvoji odvětví, získání nových zákazníků, což by bylo nad síly a možnosti jednotlivých firem. Zdvojená reklama rychle zpopularizuje odvětví, nové výrobky, přiláká nové zájemce.

Čím méně je v daném odvětví firem na trhu, čím jsou si podobnější, jejich síla a schopnosti jsou vyrovnané, tím pravděpodobnější je kooperace, spolupráce v odvětví, stanovení jistých pravidel hry. Soupeři si uvědomují, že ostrý boj může ublížit, poškodit je v očích zákazníka. Jsou uzavírány tak zvané integrativní smlouvy (dohody), většinou nepsané.

Někdy jsou uzavírány distribuční smlouvy, u nichž zpravidla přístup firmy na trh (do distribuce) je určen relativní silou firmy.

Soupeření

Kooperace zahrnuje vzájemné akce pro dosažení společných cílů, soupeření naopak spočívá v tom, že každý z účastníků se snaží získat větší díl. Kooperace bývá většinou přechodným jevem, (mladé, nenasyčené trhy), který časem vyústí v soupeření (nadějná odvětví přilákají nové zájemce).

Jako nejčastější míra úspěchu v soupeření je zpravidla brán tržní podíl. Soupeření lze tedy definovat jako snahu o udržení či zvýšení tržního podílu.

ALE dlouhodobé úsilí o zvyšování tržního podílu může na druhé straně snižovat zisky (většinou se prodává levněji).



Cíle soupeření

Porter (1985) uvádí, že cílem soutěživé strategie je dosažení udržitelné konkurenční výhody. Co je udržitelná konkurenční výhoda?

Aby výhoda byla trvale udržitelná, musí ji zákazník hodnotit jako trvale cennou pro něho, na druhé straně musí být vytvořeny zábrany (bariery), aby ji konkurence nemohla snadno napodobit. Je to stále obtížnější, většinou se nalézají pouze přechodné výhody a ty se mění.

Udržitelnou konkurenční výhodou může být podíl na trhu. Cílem strategie se potom stává jeho ochrana nebo rozšíření.

Ochrana tržního podílu předpokládá ochrannou nebo zastrahující pozici.

Při ochraně tržního podílu, musí být podnik schopen reagovat na akce konkurence. Musí být pružný, jestliže konkurence přinese na trh novinku, musí být schopen rychle ji napodobit, eventuelně zlepšit.

Rozšíření tržního podílu vyžaduje ofensivní (útočný) přístup.

Při rozšiřování tržního podílu, musí podnik klást důraz na inovace, být první na trhu s novým výrobkem (mít zdroje a čas pro vývoj) jeho investiční záměr musí být růst,

musí chránit své trhy (patentová ochrana), musí být zaměřen do největších segmentů, mít pozici a autoritu v distribučních kanálech.

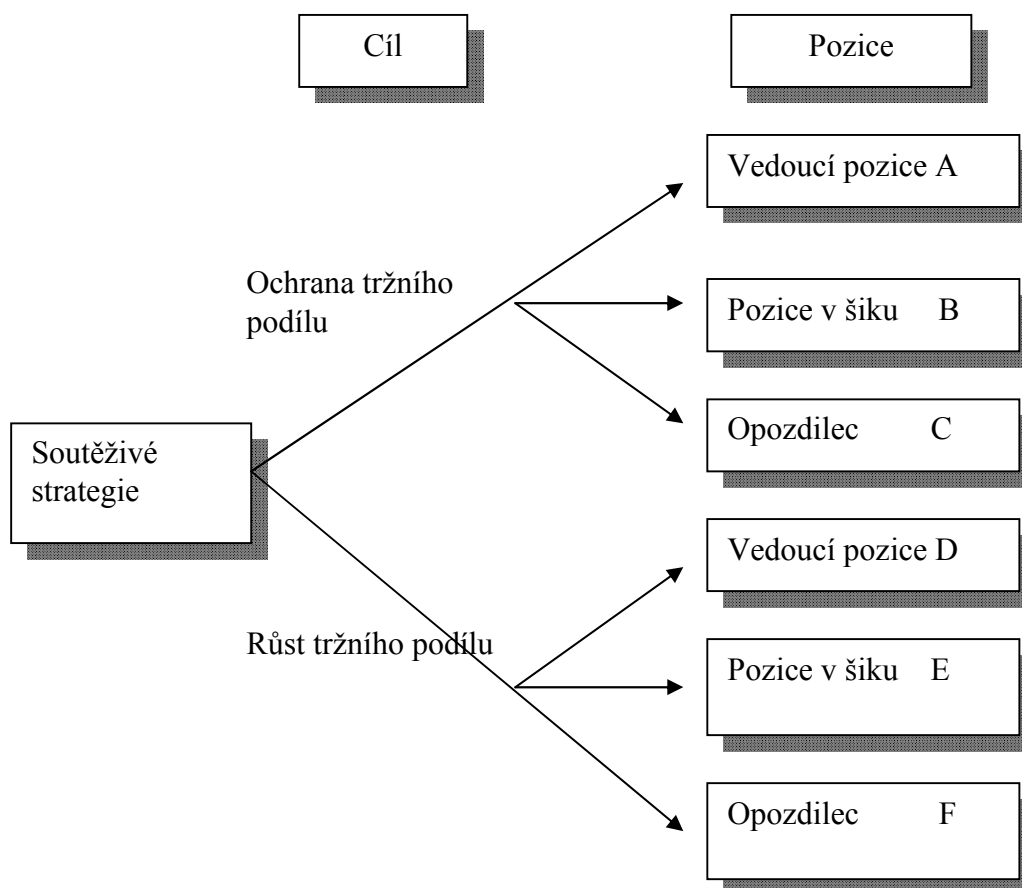
Strategické pozice



O jakou pozici vůči konkurenci je možné usilovat

- ⇒ **Vedoucí pozice** (být před ostatními číslo 1 v odvětví). Státí se vůdcem není věcí výběru, záleží na podmínkách, schopnostech, situaci v odvětví (koncentrace).
- ⇒ **Pozice v šiku (davu)**. Tato pozice je vyhledávána těmi, kteří nemají schopnosti na to, aby se stali vůdci. Musí být dostatečně pružní (flexibilní) aby byli schopni reagovat na akce konkurentů.
- ⇒ **Opozdilec** (jít za ostatními v odstupu). Nechce-li podnik napodobovat druhé, vytyčuje jiné cíle, hledá postranní cesty. Vyhýbá se přímému střetu s konkurenty.

Těmto dvěma cílům soupeření (ochrana a rozšiřování tržního podílu) a třem strategickým pozicím lze přiřadit šest strategických situací, které zachycuje následující obr. 1:



Obr.1 Strategické situace

Strnad, P., Dědková, J. *Strategický marketing*, TU Liberec, duben 2009, 3.vydání, ISBN 978-80-7372-450-4

- **Vedoucí pozice A** často vyhledává určitou fázi stabilizace (předchozí růst mohl firmu finančně vysílit – penetrace nízkými cenami zaměřená na růst.) Aby podnik

ve fázi stabilizace nebyl předstížen konkurencí (a udržel svůj podíl) zpravidla užívá dvě strategie:

- **úpravu marketingového mixu**, musí vycházet z přání a zálib kupujících a jejich změn, přicházet s novými nabídkami (změna tvaru), aktivizovat skrytá přání (snížení ceny), hledat soutěživé výhody (spolehlivost, kvalita, servis, distribuce...)
- **zastrašování**, snaží se deklarovat sílu vůči nově přichozím na trh i vůči současné konkurenci v odvětví.

Snaha odstrašit:

- nízkou cenou, kterou začínající, či slabší firma není schopna udržet,
- smlouvami s distribucí,
- nečistými reklamními akcemi.

Často tyto praktiky končí před soudem (zákony na ochranu soutěže). Může se stát, že slabšího konkurenta tento proces tak vyčerpá, že dobrovolně opustí trh.

- **Pozice v šiku B** mimo jiných nástrojů (inovace, snižování nákladů) bude používat hlavně:

- **napodobování konkurence**

Napodobování úspěšných konkurentů je velice časté. Pochopitelně jsou napodobovány úspěšné výrobky (a dále rozvíjeny). Napodobovány jsou ceny výrobků, úspěšné reklamní kampaně, distribuční kanály i výzkumné procedury. Má-li být napodobování úspěšné, musí být rychlé.

- **kompensaci**

Kompenzační výhody jsou opakem napodobování. Podnik se nesnaží kopírovat ceny, dává jiné výhody (lepší servis, prodloužení garance, možnost koupě na splátky.) Snaží se odlišit od svého vzoru, kompenzační výhoda musí být důležitá pro zákazníka.

- **Opozdice C** zpravidla nepoužívá napodobování (drží se mimo hlavní proud, vyhýbá se střetům). Jedná se zpravidla o menší firmy, které se často spojují (fúze, koupě). Někdy uzavírají tajné dohody o vzájemné podpoře, pokud to není zákony zakázáno. Často vytvářejí dobrovolné sdružení (asociace), které vyvíjejí tlaky na vládu, například ohledně podpory drobného podnikání, celní ochrany...
- **Vedoucí pozice D při růstovém cíli**, firma se snaží tržně zpracovávat nové oblasti, vyhledává nové tržní segmenty, nové účinné distribuční kanály a metody, využívají cenovou penetraci. V případě vyrovnaných (přibližně stejně silných) firem, může cenová penetrace vyvolat cenovou válku, která firmy poškodí, způsobí ztráty zisků a může vést až k bankrotům.
- **Pozice v šiku E při růstovém cíli** využívá (kromě jiných) postupů kapitalizaci a přemostění (leapfrog).
 - Kapitalizace znamená získání výhody na základě konkurenční akce. Vstup světové novinky na trh je záležitost velice složitá a nákladná, je nutno vytvořit primární poptávku pro výrobek (cena zpočátku vysoká, zákazník váhá – nezná stupeň užitečnosti výrobku). Kapitalizace v tomto případě znamená odklad vstupu na trh (ušetření velikých výdajů) a vstup až v momentě zpracovaného trhu (zpravidla v růstové fázi životního cyklu). Dříve se jednalo o častý postup japonských výrobců.

- Přemostění znamená snahu nekonkurovat standardním výrobkem nýbrž zásadně změněným. Používá se při vstupu na nové trhy, při zpětném získání ztracené pozice.
- Např.: Procter & Gamble se snažila vstoupit na trh bramborových lupínků. Bramborové lupínky jsou křehké a mají krátkou životnost. Zavedla značku Pringle, která odstranila obě slabiny. Konzervy z ocelového plechu byly vytlačeny hliníkovými. Oceláři vyvinuli, tenký, lehký plech a získali trh zpět.



Přemostění může někdy znamenat tržní průlom.

- **Opozdilec, F** růstový cíl. Zde, kromě jiných možností se nabízí šance :

- **nové nabídky**
- **reciprocita**

Nové nabídky nesoupeří s tím, co je v současnosti na trhu. Firma hledá výklenek (skulinu) na trhu, který je nezajímavý pro velké firmy (zubní pasta pro citlivé dásně, počítačový software pro lékaře, levný nábytek pro školy)... Jedná se o již zmíněnou **Porterovu fokální strategii**.

Reciprocita znamená uzavírání vzájemně výhodných dohod. Zpravidla se jedná o spolupráci dvou firem, které si vzájemně nekonkurují, pracují v odlišném odvětví – mohou sdružit své prostředky do společné reklamy, společného prodeje, účasti na výstavách a veletrzích.

1.4 Výběr soutěživé strategie

Každá strategie, má-li uspět, vyžaduje určité předpoklady. Koupě vyžaduje finanční zdroje, ale také příležitost ke koupi firmy, závodu, dílny či skladu. Napodobení konkurence vyžaduje schopnosti, dovednosti, flexibilitu. Při výběru soutěživé strategie, se musí ohodnotit klíčové faktory a porovnat je s konkurencí, zjistit v čem je podnik lepší (silné stránky) a v čem horší (slabiny).

Příklad: Firma má tři konkurenty A, B, C a porovnává devět faktorů
+ firma je lepší - firma je slabší



Hodnocené faktory	Konkurenti		
	A	B	C
1. Finanční stav	+	+	+
2. Zásoby- rezervy	-	-	-
3. Výrobní kapacity	-	+	+
4. Vlastněné patenty	-	-	-
5. Zákaznický goodwill	+	+	+
6. Marketingové schopnosti	+	+	+
7. Výrobní zkušenosti	-	-	-
8. Vývoj a výzkum	+	+	-
9. Distribuční síť	-	+	-

Vzhledem k bodům 4, 7, 8, 9 bude silným konkurentem firma C, při hledání soutěživé strategie s ní musí firma vážně počítat, méně nebezpečná bude A, nejméně asi B. Může

se zavést další faktor velikost firmy. Další úvahy mohou vést ke zvažování, jestli C nelze koupit (získání výrobních zkušeností, výzkumu a přístupu do distribuce).

Předvídání reakce konkurence

Každá navržená strategie musí počítat s odvetnými akcemi konkurence. Hlavním problémem je odhadnout záměry protivníka, jeho strategii. Jedna z možností hledání účinné strategie, odolné proti protiútoky, je teorie her. (von Neumann – 1928)

Příklad: Firma A má hlavního konkurenta firmu B (ostatní drobní konkurenti jsou nevýznamní). Obě firmy mezi sebou soupeří o tržní podíl. Předpokládejme, že mají k dispozici tři možné strategie:



- a) cenovou penetraci (růstová strategie orientovaná na nízké ceny)
- b) výrobní změny (orientace na častou inovaci)
- c) přemostění (leapfrog)

Sestavíme herní matici (matice 3x3) možných střetů těchto strategií. Výsledek hry bude tržní podíl firmy A

		Strategie firmy B		
		a	b	c
Strategie firmy A	a	58%	64%	53%
	b	43%	67%	46%
	c	57%	56%	55%

Hra má sedlový bod (volba strategie c oběma konkurenty), při níž nejmenší hodnota řádku je rovna největší hodnotě sloupce (minimax). Je to bod matice, který maximalizuje výhru firmy A (tržní podíl) a současně minimalizuje ztráty firmy B (Maximin obou firem)

Předpokládejme, že lépe známe firmu B a můžeme odhadnout pravděpodobnost volby strategie

Strategie a má pravděpodobnost výběru 0,5
 b - // - 0,2
 c - // - 0,3

Dále sestavíme tabulku firmy A při uvažovaných strategiích:

Strategie A	Tržní podíl	Strategie B	Pravděpodobnost	Vážený tržní podíl
a	58	a	0,5	29,00
	64	b	0,2	12,80
	53	c	0,3	<u>15,90</u>
				57,70%
b	43	a	0,5	21,50

	67	b	0,2	13,40
	46	c	0,3	13,80
				<u>48,70%</u>
c	57	a	0,5	28,50
	56	b	0,2	11,20
	55	c	0,3	16,50
				<u>56,20%</u>

Za těchto předpokladů se pro firmu A bude jevit jako nejvýhodnější výběr strategie a.

Jak by měla firma postupovat v soutěži?

Snažit se předvídat akce konkurentů (sledovat záměry, co chtějí dělat, co připravují) i reakce konkurentů (jak budou odpovídat na akce) a střetávat se s konkurencí pouze v těch tržních segmentech, kde lze využít silné stránky a kreativitu.

Vstupovat na nové trhy, pokud není technologickým leadrem – tato vedoucí role zpravidla patří mamutím podnikům, které vynakládají veliké prostředky na výzkum a vývoj.

Jakmile firma nalezne určité segmenty, jejichž zaměření a potřeby sledují jiná kritéria, než je pouze technická dokonalost, její postavení a šance v soutěži se tím značně zlepšují.

Například: Sluneční brýle – velké firmy kladly hlavní důraz na kvalitu optiky, malá firma Foster –Grant zvýraznila módnost, vzhled, design a prosadila se v konkurenčním boji.

Příklad : Soutěživá strategie Grosvenor House



Jedná se o konfekční firmu, zaměřenou na výrobu pánských obleků.

1. Vytýčení cíle: rozšířit tržní podíl o 10% ve špičkových pánských oblecích
2. Strategie: rozšíření cenového vějíře oproti současné kolekci.
3. Řešení: Odborné zkušenosti firmy jsou vhodné na rozvoj segmentu.

Firma již má dominantní pozici na trhu špičkových pánských obleků.

Jak vypadá její pozice vůči hlavním konkurentům v této oblasti:

	Morley	Wilson	Klíčové faktory
Firma jako celek: image	+	+	
velikost	-	-	
finanční zdroje	-	-	
Marketing: reklama	=	=	
osobní prodej	=	+	
podpora prodeje	=	=	x
distribuce	=	-	x
výrobek	+	+	x
design	+	+	x
Výroba: výr. efektivita	-	-	

<i>kapacity</i>	-	-	
<i>dodavatelské vztahy</i>	=	=	
<i>zkušenosti, dovednosti</i>	+	+	

+ znamená- jsme lepší

- znamená- jsme horší

= znamená rovnost

Aby byla firma úspěšná ve zvoleném sektoru, jsou vytipovány marketingové faktory jako klíčové.

Grosvenor má lepší výrobek i design, vyrovná se v podpoře prodeje proti Wilsonovi, je ale slabší v distribuci. Tento nedostatek pramení ze zvolené obchodní politiky, Grosvenor v minulosti vybudoval exkluzivní distribuční síť (něco jako OP Prostějov v našich podmínkách).

Spoléhá na své síly (důvěřují si), myslí si, že přebuduje distribuční síť tak, aby úspěšně konkuroval Wilsonovi (dvě možnosti: rozšíření exkluzivní sítě nebo selektivní distribuční síť).

Nepředpokládá výraznou reakci (odezvu) ze strany Morleye ani Wilsona. Segment je příliš malý a Morley i Wilson mají širší zaměření, jedná se o větší firmy, které kromě špičkových obleků vyrábějí i standard (střední třídu) v pánském oblečení.

Shrnutí

Marketingově řízené firmy staví na dobré znalosti konkurentů a konkurenčního prostředí. Kapitola popisuje nezbytné kroky pro poznání konkurenčního prostředí. Přes identifikaci konkurence, analýzu údajů, identifikaci strategických možností až po výběr soutěživé strategie.



Kontrolní otázky

1. Která kritéria mohou vést firmy na jednotlivé strategické pozice?
2. Jaký je rozdíl mezi přemostěním a kapitalizací?
3. Za jakých podmínek je výhodnější kooperace než soupeření?



Literatura

Jakubíková, D.: *Strategický marketing*, 1.vyd.Oeconomica, Praha2008. ISBN 978-80-245-0902-2

Kenny B., Dyson K.: *Marketing in Small Businesses*, Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn, 1989

Kotler P.: *Marketing management*, Grada Publishing, s.r.o., Praha 1998. ISBN 80-7169-600-5

Meffert H.: *Marketing management*, Grada Publishing, Praha 1996. ISBN 80-7169329-4



Porter M. E.: *Konkurenční výhoda*, Victoria Publishing, a.s., Praha 1994. ISBN 80-85605-12-0

Porter M. E.: *Konkurenční strategie*, Victoria Publishing, a.s., Praha 1994

Shaughnessy J.O.: *Competitive Marketing A Strategic Approach*, Unwin Hyman, Inc., 1988

Strnad, P., Dědková, J. *Strategický marketing*, TU Liberec, duben 2009, 3.vydání, ISBN 978-80-7372-450-4