

MIESTO LOGISTIKY V PODNIKANÍ STREDNE VEĽKEJ SPOLOČNOSTI

doc. Ing. Jozef Kulka, PhD.

Katedra konštrukčného a dopravného inžinierstva
Strojnícka fakulta, Technická univerzita
Letná 9, Košice
e-mail: jozef.kulka@tuke.sk

doc. Ing. Robert Grega, PhD.

Katedra konštrukčného a dopravného inžinierstva
Strojnícka fakulta, Technická univerzita
Letná 9, Košice
e-mail: robert.grega@tuke.sk

Ing. Jan.Moeller, PhD.,

Airbus Deutschland, Hamburg,
Director Strategic Programs bei Airbus,
e-mail: Jan.Moeller@airbus.com

Ing. Eva Faltinová, PhD.

Katedra konštrukčného a dopravného inžinierstva,
Strojnícka fakulta
Technická univerzita Košice, Letná 9, 04001
Košice
e-mail: eva.faltinova@tuke.sk

Abstract

This article represents connections and demonstrates the importance of structured knowledge transfer in generational leadership exchange. It provides insights, especially from the practice of implementing logistics processes and a structured way of communicating with the same sensitivity to changing challenges in the era of globalization. In addition, it examines the extent to which the transfer of know-how in organized form makes sense for successors.

Key words: midsize business, store-house, logistics, knowledge transfer

ÚVOD

Všeobecne možno na základe dostupných externých informácií konštatovať, že v Európe sú podnikové nástupníctva neúspešné z nejasných dôvodov. Perspektíva neúspechu napriek príprave vlastnej generačnej zmeny vyvolala myšlienku užšieho skúmania v praktických prípadoch podnikových nástupcov s cieľom získať viac praktických poznatkov. Je zrejmé, že riešenia základných problémov, ako je napríklad prenos poznatkov zo seniora na juniora, neboli dostatočne preskúmané. V tomto príspevku je na niekoľkých príkladoch ukázané, že generačný rozdiel a úcta k

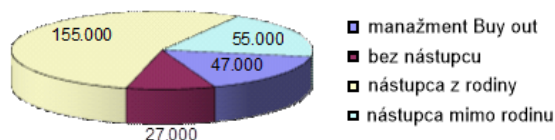
zachovávaní rodinných tradícií je skôr na príťaž napredovaniu firmy v dobe rýchleho nástupu nových technológií a globalizácie trhu, aj keď mnohoročné skúsenosti z vedenia firmy sú neoceniteľné.

Pri hľadaní praktickej podpory pre vlastnú generačnú zmenu, výskum literatúry ukazuje, že neexistuje všeobecný návod ako účinne a efektívne previesť generačnú výmenu vo firme. Najmä v oblasti manažmentu vedomostí sa zdá, že mnohé otázky neboli zodpovedané alebo, že sú zodpovedané len nedostatočne. Bolo by vhodné preskúmať, do akej miery má odovzdanie know-how v organizovanej forme zmysel pre nástupcov.

Jednou z najdôležitejších ekonomických skupín nášho národného hospodárstva sú stredne veľké podniky. S viac ako 68% tvoria väčšinu našich pracovísk, zamestnávajú väčšinu štátnikov (viac ako 80%), vytvárajú najväčšiu časť hrubého sociálneho produktu a exportujú väčšinu tovarov a služieb. Štatistiky poukazujú na to, že počet podnikov, ktoré majú byť zdedené v Európe, je veľmi vysoký. Výpočty Nemeckého inštitútu pre výskum v strednej triede ukázali, že v časovom intervale 2010-2015 bolo v Nemecku zdedených iba 284 000 stredne veľkých rodinných podnikov.

V skutočnosti mnohí ľudia strednej triedy v očiach verejnosti uspeli, čo dokazuje, že rodinné zázemie, udržateľnosť a inovácie nie sú protirečenia, ale faktory úspechu. Verejné vnímanie strednej triedy sa nedávno zmenilo prevažne v pozitívnom zmysle. Mnohí ľudia si teraz uvedomujú, že spoločnosti strednej triedy majú dôležitú úlohu pri vytváraní pracovných miest a že stredne veľké podniky sú často technologickými priekopníkmi. Podobne ako požiadavky na jednotlivé spoločnosti, jedna otázka musí byť zodpovedaná všetkými: A čo dedičstvo? "Otec ho vytvára, syn ho prijíma, vnuk ho zlikviduje", je slogan prisudzovaný anglickému národnému ekonómovi Marshallovi. Už pred 100 rokmi opísal problémy podnikového nástupníctva, pre ktoré neexistuje jediné riešenie až do súčasnosti. "Podnikatelia strácajú svoje podnikanie často už v prvej generácii kvôli ich nedostatočnému prehľadu, v druhej kvôli ich chýbajúcemu nadšeniu a v tretej kvôli nedostatku záujmu." Správy z príslušných inštitútov a poradenských firiem dokumentujú skutočnosť, že len 30% spoločností uspeje v druhej, 10% v tretej a menej ako 5% vo štvrtnej generácii. Tento fakt vyplýva zo skutočnosti, že nie vždy sa podarí nájsť vhodného nástupcu pre nadchádzajúce prevody spoločnosti. Nemecký inštitút pre strednú triedu vo svojom výskume predpovedá (obr.1), že na päťročné obdobie len približne 155 000 stredne

veľkých podnikov v Nemecku uspeje v dedičstve rodiny. Približne 47 000 spoločností je prevedených prostredníctvom „management buy-out“ (MBO) na manažérsky tím, čo vedie k predpokladu, že počet externých firemných nástupcov sa zvýši. Variant dedenia mimo rodiny bol vypočítaný na 55 000 podnikov. Pre 27 000 spoločností sa nenájde vhodný dedič, a preto smerujú k postupnému zániku.



Obr.1 Generačná výmena vo vedení rodinnej firmy

Neschopní alebo neochotní nástupcovia, seniori, ktorí majú svoje kreslá príliš dlho, spory v rodinnom podniku, nesystematické plánovanie a implementácia procesu nástupníctva vyradia mnohé spoločnosti z podnikania skôr alebo neskôr. Často sa poukazuje najmä na skutočnosť, že veľký počet materských spoločností zo 60. a 70. rokov 20. storočia je zrelý na transfer, že téma generačnej zmeny, ktorá bola dlhoročným tabu, dnes získala rovnakú hodnotu ako základ samotnej spoločnosti a mala by byť pevne zakotvená v podnikovom pláne.

Keď bola založená Európska únia, pre mnohé stredné podniky v nej sa začali dlhé série zmien vedúce k mnohým výzvam, ktorým stredne veľké spoločnosti čelili a stále musia čeliť. Hnacie sily zmien nútia spoločnosti, aby testovali svoju inovačnú silu a flexibilitu a v znamení globalizácie sa pýtali čoraz viac, kde sú ich kľúčové kompetencie a ako tieto kľúčové kompetencie umožnia rozvoj konkurenčných výhod. Je potrebné si tiež položiť otázku, ktoré logistické procesy a funkcie predstavujú kľúčové kompetencie v nadobudnutých spoločnostiach. V prvom rade je potrebné zodpovedať otázku konkurenčných výhod vyplývajúcich z potrieb logistiky. V raných fázach logistickej analýzy sa logistika zmenšila na obraz skladu v tmavých pivniciach s úlohami, ktoré patrili skôr do kategórie jednoduchých činností [27]. Dnes hovoríme napr. o zásobovacom reťazci, distribučnej logistike a o skladovej logistike.

Európske spoločnosti strednej triedy čelia rozhodnutiu chápať logistiku ako kľúčovú kompetenciu alebo využiť outsourcing logistických funkcií externých poskytovateľov služieb. Európa a jej spoločnosti boli exportnými šampiónmi so svetovým vývozom v hodnote 3,1 biliónov EUR (2010). Medzinárodná súťaž o tento titul s USA a Čínou je čoraz ťažšia. Rozvíjajúce sa trhy ako Brazília a India naberajú na dychu a nútia európske spoločnosti k ešte väčšej diferenciacii v konkurencii. Prežiť v tejto súťaži znamená zamerať sa na kľúčové kompetencie.

Logistika alebo riadenie zásobovacieho reťazca (supply chain management), v literatúre tiež nazývaná cezhraničná spolupráca spoločností v rámci zásobovacieho reťazca, sa medzičasom vyvinula ako kľúčová kompetencia v mnohých vyvážajúcich spoločnostiach. Na príklade dvoch spoločností je ukázané, ako je vnímaná a aplikovaná logistika v stredne veľkej firme, v ktorej dochádza zároveň ku generačnej výmene v riadení firmy.

PRENOS POZNATKOV S IMPLEMENTÁCIOU SYSTÉMU CROSS-DOCKING V MODELI ZÁSOBOVACIEHO REŤAZCA

Prvý podnik prezentovaný v tomto príklade bol zapísaný do obchodného registra v roku 1969 súčasným vlastníkom a vďaka svojej inovatívnej stratégii s úspechom rástol až do roku 2015. Spoločnosť pôsobí už po tri generácie v obchode so stavebnými materiálmi. Okrem majiteľa je jeho syn, dcéra a zatiaľ aktívni na riadiacich pozíciách. Už v roku 2010 sa senior zaoberal prípravou generačnej zmeny a plánoval ju na rok 2010. Vzhľadom na zmenu rodinnej situácie (túžba dcéry mať deti) a nového zohľadnenia strategických trhových možností boli pôvodné plány v roku 2014 zmenené a veľká časť predchádzajúcich činností bola zastavená.

Zachovala sa existujúca rodinná konštalácia s niekoľkými novými oblasťami činnosti. Koncepcia podnikového nástupníctva musela byť znovu vypracovaná, pretože sa predpokladalo, že senior bude v spoločnosti zrejme dlhšie ako je plánované. Časový horizont na to bol cca 3-5 rokov. V roku 2015 dosiahla spoločnosť obrát viac ako 360 miliónov €. Napriek tomu, že ide o obchod so základnými logistickými funkciami, v tejto spoločnosti neexistovalo chápanie existencie logistiky tak ako v mnohých iných spoločnostiach. Z praktického pohľadu organizácie spoločnosti bol celkový logistický reťazec roztrieštený a jednotlivé kompetencie zaradené do zodpovednosti rôznych obchodných funkcií. Ponuka trhu bola výhradne v kompetencii dodávateľov. Kupujúci kúpil tovar s podmienkou „bezplatného doručenie do domu“. Logistika a úsilie dodávateľov neboli transparentné ale ani spochybnené. Termín logistika bol spojený len s funkciou prevádzkovať dva dovozné sklady. Do tohto momentu neexistovala transparentnosť celkových logistických nákladov, a preto nebolo možné zabezpečiť aktívne riadenie. Z toho vyplýval nasledujúci problém - veľmi malé prijímacie plochy tovaru s nevýhodnou štruktúrou dopravnej techniky. To zasa viedlo k nekontrolovaným dodávkam s nepredvídateľným maximálnym zaťažením a preťažovaním. Dodávatelia museli naplánovať dlhé čakacie doby.

ZMENY USKUTOČNENÉ V RÁMCI TRANSFÉRU VEDOMOSTÍ

V priebehu prechodu kompetencií v rámci procesu nástupníctva sa riešil aj tento logistický problém. Odborná podpora v tomto prípade prichádzala od priateľskej spoločnosti, ktorá mala v minulosti podobné ťažkosti. Nový majiteľ si rýchlo uvedomil, že logistiku je potrebné chápať ináč v narastajúcej konkurencii vďaka potenciálu celkového riadenia logistického zásobovacieho reťazca. Preto v rámci prenosu vedomostí bol najprv vypracovaný komplexný koncept rozvoja a implementácie podnikovej logistiky. To sa uskutočnilo prevažne ústne vlastným priateľskej spoločnosti jeho nástupcovi vo forme koncepcnej štúdie. Každý krok bol zdokumentovaný.

Ďalšia analýza ukázala nasledujúce výsledky:

- približne 50% zamestnancov je v súčasnosti využívaných na logistické povinnosti v podniku → optimalizácia logistických činností prináša viac času na predaj.
- optimalizácia fyzickej vstupnej situácie nevedie správnym smerom, pretože zvýšenie parkovacích miest automaticky vedie k poklesu predajných priestorov → cieľom musí byť uvedenie prichádzajúcej aktivity do predradeného procesu.
- dodávatelia dodávajú väčšinou nespoľahlivo. Ani dlhá dodacia lehota dvoch týždňov nie je pravidelne dodržaná → aktívnou kontrolou dodávacích časov sa tento problém významne zredukoval.

Následná analýza poznatkov trvala niekoľko týždňov. Po intenzívnom naliehaní kamaráta podnikateľa sa junior rozhodol v prospech značných investícií a nariadil, aby sa logistické centrum v budúcnosti prevádzkovalo v dvoch cross-docking centrách. Podmienkou však bolo, že cross-docking centrá sú prevádzkované samotnou spoločnosťou a nie na báze outsourcingu.

Rýchlo sa však ukázalo, že samotné zriaďovanie a prevádzkovanie dvoch centier cross-docking nestačilo. Museli sa naučiť spôsobom distribúcie a aktívne predávať zákazníkom. Táto presvedčovací práca musela byť systematicky rozšírená na zamestnancov, dodávateľov a kupujúcich. Rozhodujúce bolo presvedčiť vnútornú organizáciu, aby dôverovala novému spracovaniu dokladov o vzdialenom tovare. Ukázalo sa, že je to podstatne drahšie, ako sa pôvodne očakávalo. Aktívna komunikácia manažmentu čelila skepticizmu zo strany zamestnancov a dodávateľov. Informačné “work shops” sa zdali najlepším spôsobom, ako získať dôveru všetkých zúčastnených. Vyplatilo sa to, pretože čoskoro po tom, ako začal pracovať cross-docking, trhy zaznamenali pozitívny rast.

Uskutočnili sa preto aj špeciálne informačné stretnutia, boli vypracované stratégie vyjednávania, boli pripravené prezentačné

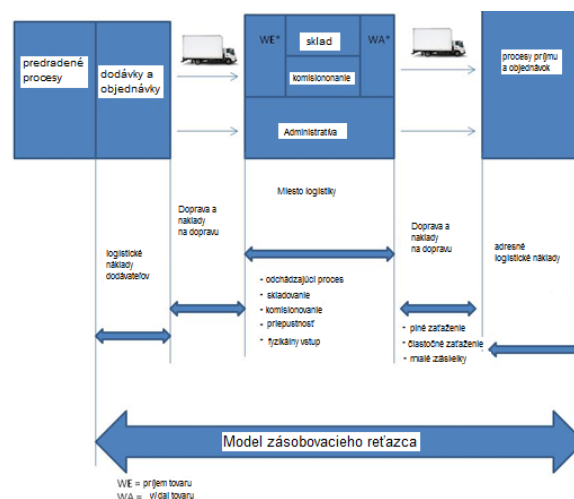
materiály a boli poskytnuté argumenty. Aktívnym predajom dodávateľom boli tieto výhody:

1. Prenos rizika na 2 cross-docking miesta namiesto 60 rôznych prevádzok.
2. Odstránenie čakacích časov pred vyložením na prevádzkach.
3. Prioritné odbavenie v miestach cross-docking v súlade s odporúčaným časovým rámcom.

SKÚSENOSTI PO 2 ROKOCH PREVÁDZKY

Štruktúrovaný prenos poznatkov v rámci skupiny zásobovacieho reťazca sa vyplatil.

Rovnako ako intenzívny proces štruktúrovania práce na začiatku projektu. Doteraz sa tento proces nezmenil. Počiatočná skepsa na trhoch sa zmenila na aktívnu spoluprácu.



Obr.2 Model zásobovacieho reťazca [7]

Mimoriadne úspešný bol projekt s ohľadom na nové chápanie logistiky v rámci spoločnosti. Zásadne sa zmenil vzťah medzi predajom a logistikou. Dnes je logistika konzultantom nákupu a aktívne pracuje v mene kupujúceho. Projekt bol užitočný tiež pre dodávateľa. To dokazuje skutočnosť, že viac ako 99% všetkých dodávateľov, ktorí tu boli na začiatku, sú tu dodnes. Tiež bolo možné presne vyhodnotiť plnenia dodávateľov. To bolo zjavne vážnejšie, ako sa očakávalo. V súčasnosti, o tri roky neskôr, stále aktívne pracujú s dodávateľom na ich zlepšení.

Zhrnutie 1:

Tento projekt bol veľký hazard nielen z finančného hľadiska. Aktívny zásah do hodnotového reťazca medzi dodávateľmi a trhom bol veľmi riskantný. Experiment sa však podaril. Konzistentné uplatňovanie fyzického spracovania vstupov podľa prísnych pravidiel, ktoré sú známe všetkým, prinieslo transparentnosť kvality dodávok, čo umožňuje riadenie kvality. Pre ďalší rast a internacionalizáciu spoločnosti je teraz nástroj s

názvom cross-docking centrum, nástroj, ktorý umožňuje apelovať na dodávateľov, ktorí nemôžu vykonávať priame dodávky trhov.

Skutočne sa dosiahlo preberanie priamej kontroly logistiky zásobovania na trhu. Nákup a logistika spolupracujú s dodávateľmi, čo je najvhodnejší hodnotový reťazec pre zásobovanie trhov. Na záver možno povedať, že celý prenos poznatkov v rámci dodávateľského reťazca funguje príkladne. Je to najmä vďaka aktívnej podpore podnikateľa, ktorý vo veľkej miere prispel k úspechu na základe jeho bohatých skúseností s podobnými projektmi. Na základe svojich poznatkov bolo možné identifikovať riziká a okamžite prijať potrebné protiopatrenia. Ukázalo sa, že je nesmierne nápomocné zaoberať sa vlastnými chybami, ktoré sa udiali v predchádzajúcich rokoch v podobných situáciách. Dalším faktorom úspechu je lepšia komunikácia so všetkými zainteresovanými stranami, dodávateľmi a zamestnancami. Bez pozitívneho postoja všetkých zúčastnených by tento projekt nebežal tak hladko. Veľmi dôležitá však bola otvorenosť juniora a celého firemného manažmentu na základe nového chápania logistiky. To rozšírilo pohľad na potenciál, ktorý je súčasťou komplexného prístupu k celému dodávateľskému reťazcu. S takýmto postojom boli vytvorené najlepšie podmienky pre celú spoločnosť, ktorá je úspešná aj vďaka odovzdaniu skúseností zo starých na mladých.

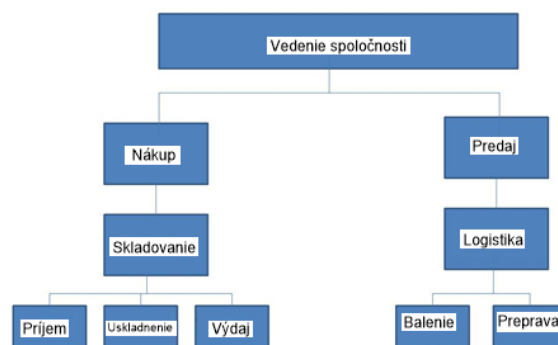
PRENOS VEDOMOSTÍ S IMPLEMENTÁCIOU LEAN WAREHOUSING

V nasledujúcom prípade máme spoločnosť pôsobiacu v oblasti automatizačnej techniky. Spoločnosť bola založená v roku 1954 a má za sebou viac ako 60-ročnú históriu. V súčasnosti spoločnosť so sídlom v Nemecku zamestnáva približne 3000 zamestnancov a je zastúpená v dcérskych spoločnostiach vo veľkých priemyselných krajinách. Z obratu viac ako 500 miliónov EUR v predaji sa v Európe dosahuje viac ako 70%. Zakladateľ spoločnosti je teraz v pokročilom veku a už viac ako tri roky prenáša postupne kompetencie na svojho zaťa. Po nástupe juniora sa spoločnosť zamerala viac na vývoj inovatívnych produktov a riešení pre svojich zákazníkov. Keď junior začal v septembri 2007 preberať spoločnosť, spoločnosť nemala žiadnu vlastnú logistickú organizáciu, ale rozdeľovala obvyklé úlohy logistiky do rôznych oblastí v rámci spoločnosti. Zodpovednosť za logistické funkcie sa vtedy znížila na plnenie úloh iba v rámci Nemecka. V tom čase logistika nemala žiadne štrukturálne úlohy zahŕňajúce inkluzívne, viacsektorové procesy zásobovacieho reťazca. Namiesto procesovo orientovanej logistickej štruktúry, ktorá sa v dôsledku globalizácie a rastúcej konkurencie čoraz viac dostáva do popredia, v tom čase existovala čisto funkčná logistika s jasným oddelením

skladových a dopravných operácií, ktoré boli samostatnými organizačnými jednotkami pridelenými oddeleniam pre správu a distribúciu materiálov. Tieto dve oblasti majú samozrejme iné ciele. Komunikácia medzi týmito dvoma jednotkami bola takmer neexistujúca.

LOGISTIKA AKO FUNKCIA, NIE AKO PROCES

Rozdelenie práce medzi týmito funkciami znemožňovalo sledovať procesy. Došlo k mnohým logistickým prerušeniam v rámci plnenia zákaznických objednávok a vždy sa obe oddelenia navzájom vyhovárali. Napr. v procese odchodu boli jednotlivé kroky uvádzania do prevádzky a balenia oddelené nielen organizačne, ale aj priestorovo. Povinne objednaný tovar viackrát priviedli pracovníci skladov na transférovú stanicu. Odovzdaním tovarov síce zodpovednosť za objednávku zmenila pole, ale procesom chýbala synchronizácia.

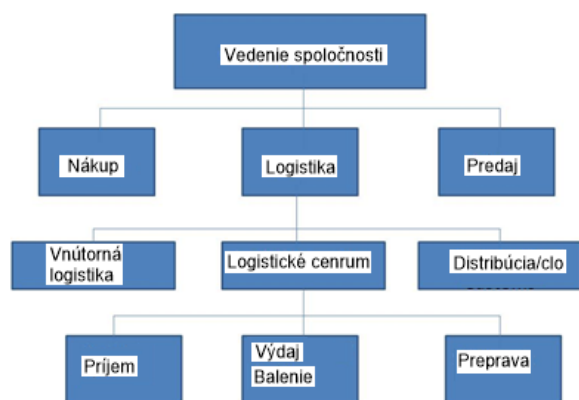


Obr.3 Organizácia spoločnosti pred odovzdaním vedomostí

OBJEDNÁVKY ZÁKAZNÍKOV SA NIKDY NESPRACÚVAJÚ V ČASE ODCHÁDZAJÚCEHO PROCESU

Skutočnosť, že divízia logistiky potrebuje urgentné zmeny, bola vnímaná ešte pred nástupom juniora. Nemohol však uspieť proti vôli seniora. Až po tom, čo podnik prešiel pod jeho riadenie a senior odišiel, sa mohli uskutočniť zmeny v tejto oblasti. Cieľom nového šéfa bolo vytvoriť logistickú funkciu v riadení spoločnosti a konsolidovať funkčné celky. To znamenalo kompletnú reštrukturalizáciu a zosúladenie celej podnikovej logistiky.

Za účelom dosiahnutia tohto cieľa sa junior rozhodol pre „plne centralizovaný“ krok za pomoci profesionálnych logistických poradcov. Takto bol položený základný kameň novej logistickej organizácie. Napriek veľmi dobrým radám externej poradenskej spoločnosti sa ukázalo, že implementácia je zložitejšia, než sa očakávalo. Konflikty medzi skladmi a dopravou boli také hlboké, že sa zdalo nemožné nechať tieto dve oblasti spolupracovať.



Obr.4 Organizácia spoločnosti po odovzdaním vedomostí

Zašlo to až tak ďaleko, že celý projekt bol ohrozený a mohol byť vyriešený len radikálnymi personálnymi zmenami.

Zhrnutie 2:

Pre opísanú spoločnosť sa vyplatil krok v prospech nového nastavenia logistiky. Teraz oveľa efektívnejšie logistické centrum sa stalo predchodcom pokračujúceho rastu spoločnosti až do súčasnosti. Všetky ostatné existujúce sklady v Nemecku boli rozpustené. Metódy Lean warehousing, zavedené v ďalších krokoch, zvýšili produktivitu o 70%. Kvalita logistických dodávok stúpila takmer o 100% a dodávky načas sa zvýšili o takmer 100%.

Hlavným dôvodom je opäť dobrá a nepretržitá komunikácia medzi manažmentom a zamestnancami. Rovnako dôležitá je výsledná spolupráca bývalých súperiach oddelení. Hmatateľný nárast efektivity sa dosiahol prostredníctvom aplikácie Lean filozofie. Na základe svojho úspechu je dnes logistika členom vrcholového manažmentu s predajom, výrobou a nákupom. Je možné povedať, že proces prenosu vedomostí v tomto prípade fungoval v poriadku.

ZÁVER

Verejné vnímanie strednej triedy sa nedávno zmenilo prevažne v pozitívnom zmysle. Mnohí ľudia si teraz uvedomujú, že spoločnosti strednej triedy majú dôležitú úlohu pri vytváraní pracovných miest a že stredne veľké podniky sú často technologickými priekopníkmi. Neschopní alebo neochotní nástupcovia, seniori, ktorí majú svoje kreslá príliš dlho, spory v rodinnom podniku, nesystematické plánovanie a implementácia procesu nástupníctva vyriadi mnohé spoločnosti z podnikania skôr alebo neskôr. V takýchto prípadoch sú skôr na príťaž aj rôzne rodinné tradície, ktorých zachovávanie je často hlavným spomaľovačom v rozvoji podniku, na čo bolo aj v uvedených príkladoch jasne poukázané.

Príspevok vznikol v rámci riešenia grantového projektu VEGA 1/0001/18

Literatúra

- [1] Fromm, R. et al.: Die richtige Unternehmensnachfolge im Mittelstand (The correct corporate succession), BBE-Praxis-Leitfaden (BBE-Praxis Guide), Köln, 2002.
- [2] Breuninger, H.: Psychologische Aspekte der Unternehmensnachfolge (Psychological aspects of corporate succession), in: Sobanski, H./Gutmann, J. (Hrsg.), Erfolgreiche Unternehmensnachfolge (Successful corporate succession), Wiesbaden, 1998, p. 49ff.
- [3] Klein, S.: Der strategische Wandel während des Nachfolgeprozesses im Familienunternehmen, in: Schmeisser u. a. (Hrsg.), Handbuch Unternehmensnachfolge, Stuttgart 2003, S. 23ff.
- [4] Gerke-Holzhäuer, F.: Generationenwechsel in Familienunternehmen -Psychologische Aspekte des Führungswechsels, Wiesbaden 1996
- [5] Sobanski, H.: Einführung und Konzeption des Buches (Introduction and conception of the book), in: Ders./Gutmann, J. (Hrsg.) (Publ.), Erfolgreiche Unternehmensnachfolge (Successful corporate succession), Wiesbaden, 2008.
- [6] Radermacher, F. J. (Hrsg.): Globalisierung – Herausforderung für den Mittelstand, Ulm 1998 Schmeisser, W. u. a. (Hrsg.), Handbuch Unternehmensnachfolge, Stuttgart 2003
- [7] Möller, J., Schödel, Ch., Schödel, U., Kulka, J.: The meaning of knowledge transfer in terms of business succession. In: 6-th International Bata Conference, Zlín 2010, ISBN 978-80-7318-922-8
- [8] Möller, J., Schödel, U., Schödel, Ch., - Kulka, J.: Facing business succession in technical mid-size companies. In: 6-th International Bata Conference, Zlín 2010, ISBN 978-80-7318-922-8 .