



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

VZORCE CHOVÁNÍ A ROZVOJOVÉ PŘÍSTUPY MALÝCH PODNIKŮ

BEHAVIOUR PATTERNS AND DEVELOPMENT APPROACHES OF SMALL ENTERPRISES

DIZERTAČNÍ PRÁCE

DOCTORAL THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. Veronika Bumberová

ŠKOLITEL

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2017

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2016/17

ZADÁNÍ DIZERTAČNÍ PRÁCE

student(ka): Ing. Veronika Bumberová

který/která studuje v **doktorském studijním programu**

obor: **Řízení a ekonomika podniku (6208V097)**

Téma dizertační práce:

Vzorce chování a rozvojové přístupy malých podniků

v anglickém jazyce:

Behaviour Patterns and Development Approaches of Small Enterprises

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Relevance a aktuálnost výzkumného tématu

Stav vědeckého poznání v oblasti vzorců chování a rozvoje malých podniků

Specifikace výzkumného problému a konceptuální rámec výzkumu

Metody a techniky zpracování disertační práce

Zpracování výzkumných výsledků a diskuse

Přínosy disertační práce

Závěr

Seznam literatury

Seznam příloh

Cíle dizertační práce:

Hlavním cílem disertační práce je identifikace a charakteristika rozvojových přístupů malých podniků vybraného sektoru služeb v České republice prostřednictvím strategických a dalších vnitřně realizovaných organizačních změn a zachycení celkových vzorů chování v podobě interaktivního účinku atributů rozvoje.

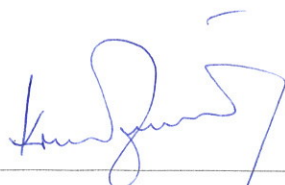
Seznam odborné literatury:

- CUMMINGS, T. G., WORLEY, CH. G. Organization development and change. Cengage learning, 10th Edition, 2014, 832 p. ISBN 978-1-133-19045-5.
- DEMERS, CH. Organizational Change Theories: A Synthesis. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2007, 277 p. ISBN 978-0-7619-2932-1.
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- FLAMHOLTZ, E. G., RANDLE, Y. Growing Pains: Transitioning From an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm, 4th Edition, 2007. John Wiley & Sons, 2012, 496 p. ISBN 978-0-7879-8616-2.
- GRAETZ, F. R., LAWRENCE, M. A., Smith, A. Managing Organisational Change, 2nd Edition, John Wiley & Sons, 2006, 412 p. ISBN 978-0-4708-0704-0.
- HUFF, A. S., HUFF, J. O. When firms change directions. Oxford University Press, 2001, 288 p. ISBN 0-19-513643-8.
- PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. Journal of management studies, 1987, 24.6: pp. 649-670.
- VAN DE VEN, A., POOLE, M. Explaining development and change in organisations, The Academy of Management Review, 1995. vol. 20, no. 3, pp. 510-540.
- VOLBERDA, H. W., ELFRING, T. Rethinking Strategy, SAGE, 2001, 336 p. ISBN 978-1-4129-3375-9.

Vedoucí dizertační práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání dizertační práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 23. 8. 2017



Předseda oborové rady



Děkan

Abstrakt

Žádná společnost, nevyjímaje malých podniků, pokud chce v současném dynamickém prostředí přežít a růst nemůže zůstat zcela statická, a tak určitá úroveň úprav, zlepšení nebo změn se stávají nezbytnou součástí provozování podniku. K tomu, aby organizace rostla a přežila v současném prostředí, musí reagovat na externí a interní podněty a systematicky se rozvíjet. Postupem času tak organizace rozvíjejí výrazný a přetrvávající vzorec chování.

Cílem disertační práce je tedy identifikace a vysvětlení rozvojových přístupů malých podniků z vybraného sektoru služeb v ČR prostřednictvím strategických a dalších vnitřně realizovaných organizačních změn a zachycení celkových vzorů chování v podobě interaktivního účinku atributů rozvoje těchto podniků. Východiska disertační práce staví na literatuře v oblasti chování firem v organizační teorii a subkategorii organizačních změn z důvodu zaměření se na aspekty rozhodování v organizacích v měnícím se prostředí, která se zabývá problematikou ve vztahu k různé povaze, kontextu a procesu změn a jejich proaktivní nebo reaktivní charakter.

Práce je založena na pragmatickém postoji výzkumníka v podobě smíšené výzkumné strategii realizované kombinací provedení kvantitativního a kvalitativního výzkumu na vzorku malých firem spadajících pod kategorii znalostně intenzivních služeb. Na základě triangulace empirických dat získaných z dotazníkového šetření a výstupů v podobě provedení srovnávací případové studie na dvou nejčtetněji zastoupených reprezentantů v této kategorii (oblast IT služeb a architektonických činností), jsou pak prezentovány výsledky s ohledem na zodpovězení výzkumných otázek a cíle uvedené v této práci. Výstupy disertační práce identifikují konkrétní rozvojové přístupy v rámci chování znalostně intenzivních služeb v ČR jako podmnožiny MSP a stejně tak odkrývá obsah souvislosti mezi jednotlivými atributy rozvoje těchto firem. Výsledky výzkumu přinášejí praktické i teoretické přínosy, které jsou diskutovány v závěru této práce.

Klíčová slova

Rozvoj společnosti, rozvojové přístupy, vzory chování, malé podniky, sektor služeb, znalostně intenzivní sektor

Abstract

None of the company, including small businesses, if they want to survive in the current dynamic environment and growth, can not remain static, so some level of adjustment, improvement or change becomes an essential part of operating a business. In order for organizations to grow and survive in the current environment, they must respond to external and internal stimuli and develop systematically. Over time, organizations have developed a strong and persistent pattern of behavior.

The aim of the dissertation thesis is to identify and explain the development approaches of small enterprises from the chosen service sector in the Czech Republic through strategic and other internally realized organizational changes and capturing the overall patterns of behavior in the form of the interactive effect of the attributes of the development of these enterprises. The thesis is based on the literature on corporate behavior in organizational theory and the subcategory of organizational changes due to the focus on aspects of decision making in organizations in a changing environment that deals with issues related to the different nature, context and process of change and their proactive or reactive character.

The thesis is based on the researcher's pragmatic attitude in the form of a mixed research strategy implemented by a combination of quantitative and qualitative research on a sample of small firms falling under the category of knowledge intensive services. Based on the triangulation of the empirical data obtained from the questionnaire survey and the outputs in the form of a comparative case study on the two most represented in this category representatives (IT services and architectural activities), the results are presented with a view to answering the research questions and objectives stated in this work . The outputs of the dissertation identify specific developmental approaches in the behavior of the Czech population of knowledge intensive services as subsets of SMEs and also reveal the content of the context between the individual attributes of the development of these companies. The results of the research bring practical and theoretical benefits, which are discussed in the conclusion of this work.

Key words

Development of organization, development approaches, patterns of behaviour, small businesses, service sector, knowledge-intensive services

Bibliografická citace

BUMBEROVÁ, V. *Vzory chování a rozvojové přístupy malých podniků*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 233 s. Vedoucí dizertační práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou disertační práci zpracovala samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením svého vedoucího disertační práce. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským.

V Brně dne 31. 08. 2017

.....
Ing. Veronika Bumberová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu disertační práce Prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za odborné vedení práce, které přispěly k vypracování této disertační práce. Dále bych chtěla poděkovat svému manželovi za jeho podporu, trpělivost a pomoc z hlediska praktických zkušeností při vypracování této práce.

OBSAH

ÚVOD	12
1. RELEVANCE A AKTUÁLNOST DANÉHO TÉMATU	13
1.1 FRAGMENTACE PŘÍSTUPŮ.....	14
1.2 NEJEDNOZNAČNOST VYMEZENÍ	19
1.2.1 <i>Shrnutí k fragmentaci přístupů a nejednoznačnosti vymezení</i>	23
1.3 MÝTUS MALÝCH FIREM	26
1.3.1 <i>Kontext České republiky</i>	26
1.4 VÝCHODISKA DISERTAČNÍ PRÁCE	27
1.5 VÝZKUMNÁ OTÁZKA A CÍLE PRÁCE	30
1.5.1 <i>Zvolený výzkumný přístup a strategie</i>	31
1.6 LOGICKÁ STRUKTURA DISERTAČNÍ PRÁCE	33
1.7 LIMITY DISERTAČNÍ PRÁCE	35
2 TEORETICKÝ STAV POZNÁNÍ V OBLASTI VZORŮ CHOVÁNÍ A ROZVOJE MSP	38
2.1 TEORIE ORGANIZAČNÍCH ZMĚN A VÝVOJE OBECNĚ.....	38
2.1.1 <i>Vysvětlení organizačních změn a vývoje dle Van de Vena a Poola</i>	38
2.1.2 <i>Perspektivy ke studiu organizační změny dle Graetzové a Smithe</i>	45
2.1.3 <i>Adaptačně-selekční přístupy dle Lewina a Volberda</i>	48
2.1.4 <i>Perspektivy přístupů z pohledu pozorovatele dle Demerse</i>	52
2.1.5 <i>Procesní /kontextuální přístup ke studiu organizační změny a vývoje</i>	55
2.1.5.1 <i>Povahové aspekty změny a obsahové modely</i>	57
2.1.5.2 <i>Kontextuální aspekty změny a kontextuální modely</i>	62
2.1.5.3 <i>Procesní aspekty změn a procesní modely</i>	64
2.3 POJETÍ ROZVOJOVÝCH PŘÍSTUPŮ A VZORŮ CHOVÁNÍ MSP	68
2.3.1 <i>Vybrané aspekty chování v rozvoji MSP</i>	70
2.4 VÝZKUMY V OBLASTI VZORŮ CHOVÁNÍ A ROZVOJOVÝCH PŘÍSTUPŮ MSP	72
2.4.1 <i>Strategická změna a adaptace</i>	72
2.4.2 <i>Modely životních cyklů a konfigurační modely</i>	75
2.4.3 <i>Role a chování vlastníka v rozvoji malé firmy</i>	80
2.5 ROZVOJ JAKO POTENCIÁL ZVYŠOVÁNÍ EFEKTIVITY A VÝKONNOSTI FIREM	83
2.5.1 <i>Vybrané koncepty měření parametrů výkonnosti organizací</i>	84
2.5.2 <i>Měření rozvoje a rozvojových přístupů v kategorii typu firem MSP</i>	86
2.6.3 <i>Shrnutí a závěry k přístupům měření rozvojových úsilí MSP</i>	88
3. SPECIFIKACE PROBLÉMU A NÁVRH KONCEPTUÁLNÍHO RÁMCE VÝZKUMU	90
3.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ POUŽITÝCH VE VÝZKUMU	90
3.1.1 <i>Definování vzorů chování a rozvojových přístupů malých podniků</i>	91
3.1.2 <i>Vymezení malých podniků a vlastníkem řízených podniků</i>	91
3.1.3 <i>Definování a vymezení zkoumaného sektoru</i>	92

3.1.4 Zohlednění času ve výzkumu a volba vývojových ukazatelů.....	94
3.2 TEORETICKÝ KONCEPČNÍ RÁMEC VÝZKUMU ROZVOJE MALÝCH FIREM	95
3.2.1 Východiska návrhu výzkumného rámce.....	96
3.2.2 Návrh výzkumného rámce	97
4 METODY A TECHNIKY ZPRACOVÁNÍ PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU	100
4.1 METODOLOGICKÉ PŘÍSTUPY VE VÝZKUMŮ ZMĚN A VÝVOJE ORGANIZACÍ OBECNĚ	100
4.2 STRATEGIE SMÍŠENÉHO VÝZKUMU A METODOLOGICKÁ TRIANGULACCE DAT	103
4.2.1 Výběr výzkumné strategie pro kvantitativní výzkum.....	107
4.2.2 Výběr výzkumné strategie pro kvalitativní výzkum.....	108
4.3 ZPŮSOBY SBĚRU DAT V PRIMÁRNÍM VÝZKUMU	110
4.3.1 Výběr a stanovení výzkumného vzorku firem pro kvantitativní výzkum.....	111
4.3.2 Dotazník a dotazníkové šetření.....	113
4.3.3 Výběr výzkumného partnera pro kvalitativní výzkum.....	114
4.3.4 Částečně strukturované rozhovory.....	115
4.3.5 Interview protokol	117
4.4 POUŽITÉ ANALYTICKÉ DATOVÉ NÁSTROJE	117
4.4.1 Analytické datové nástroje ve vztahu ke kvantitativnímu šetření.....	117
4.4.2 Statistická analýza dat pomocí vícerozměrné explorativní analýzy	118
4.4.3 Testování míry asociace nezávislosti dvou znaků.....	119
4.4.4 Analytické datové nástroje ve vztahu ke kvalitativnímu šetření	120
4.4.4.1 Obsahová analýza a kroky v procesu analýzy dat	121
4.4.4.2 Spolehlivost a platnost mnohonásobné případové studie	121
5. ZPRACOVÁNÍ A VÝSLEDKY DAT Z VÝZKUMU A JEJICH INTERPRETACE	123
5.1 NÁVRATNOST DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A JEHO REPREZENTATIVNOST	123
5.1.1 Základní charakteristiky výzkumného vzorku z kvantitativního výzkumu.....	124
5.1.2 Popis charakteristik vývojových ukazatelů kategorie KIS.....	128
5.2 ANALÝZA ROZVOJOVÝCH PŘÍSTUPŮ A CHOVÁNÍ MALÝCH FIREM	131
5.2.1 Popis výstupů z frekvenčních tabulek.....	131
5.2.2 Výstupy ze statistické analýzy dat pomocí explorativní faktorové analýzy.....	135
5.2.3 Testování míry asociace mezi identifikovanými faktory	144
5.3 PROFIL A DESKRIPTORIE HISTORIE PŘÍPADŮ Z KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU	155
5.3.1 Popis kontextu a ekonomický vývoj	155
5.3.1 Případová analýza v rámci studia individuálních firem.....	156
5.3.1.1 Společnost A	156
5.3.1.2 Společnost B	159
5.3.1.3 Provedení mezi-případového srovnání	161
6. ZÁVĚREČNÁ DISKUZE A SHRNTÍ Z PROVEDENÉHO VÝZKUMU.....	163
6.1 SOUHRN VÝSLEDKŮ V OBLASTI PROVEDENÉHO KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU	163
6.2 SOUHRN VÝSLEDKŮ V OBLASTI PROVEDENÉHO KVALITATIVNÍ VÝZKUMU	170

6.2 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	171
6.3 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE	177
6.3.1 <i>Přínosy pro vědu a výzkum</i>	177
6.3.1 <i>Závěry a příspěvek pro praxi</i>	179
6.3.2 <i>Přínosy pro pedagogickou oblast</i>	179
6.4 MOŽNOSTI PRO DALŠÍ VÝZKUM	180
7. ZÁVĚR PRÁCE.....	181
SEZNAM LITERATURY	183
SEZNAM POUŽITÝH ZKRATEK	200
SEZNAM TABULEK.....	202
SEZNAM GRAFŮ	203
SEZNAM OBRÁZKŮ	203
SEZNAM PŘÍLOH.....	205

ÚVOD

V neustále se měnícím prostředí charakterizované globalizací, vývojem technologie a manažerskými inovacemi (Cummings a Worley, 2014), je schopnost přizpůsobit se a udržet podnikání výzvou pro všechny společnosti (Ates a Bitici, 2011), zejména pak v kontextu malých podniků, které jsou citlivé na změny v prostředí a to s ohledem na již dobře zdokumentované omezení v podobě zdrojů a schopností (Schindehutte a Morris, 2001, Singh a kol., 2008). MSP se musí rozvíjet, aby zůstali konkurenceschopné a mohli dále růst (Raymond a St-Pierre, 2003) a to prostřednictvím rozvoje svých vnitřních zdrojů a schopností, strategie neustálého zlepšování, inovací a změn (Man a kol., 2002, Vargas a Rangel, 2007).

Základem přístupu ke zkoumání rozvoje organizací je tvořena otázka, co je zapotřebí pro vybudování úspěšné organizace a proč některé organizace jsou v dlouhodobém horizontu úspěšné a jiné selžou (Flamholtz, 1995, Storey, 1994, Chan a kol. 2006). Tarrasova (2004) tvrdí, že vědecký proud zabývající se rozvojem MSP je orientován více dovnitř a klade důraz na procesy probíhající uvnitř malé firmy, jehož cílem je poskytnout lepší pochopení toho, jak se podnikatelé a malé firmy vyvíjejí v čase a důvody vedoucí k úspěchu nebo selhání těchto podniků. Tento pohled je důležitý nejen pro tvůrce politik, které poskytují podporu pro malé firmy, ale i pro malé podniky samotné, neboť vytváří znalosti o lepších postupech (praktikách), které se lze naučit a adaptovat.

Z praktického hlediska, pohled na to, jak se MSP rozvíjejí/mění má potenciál poskytnout užitečné vodítko pro organizační plánování a v duchu vědeckého poznání přispívá k dalšímu zdokonalování pochopení rozdílů mezi dosažením a udržením úspěchu (růstu), který je klíčovým krokem v pochopení tohoto problému jako celku (Chan a kol., 2006). Rozvoj MSP je proto v posledních zhruba čtyřech desetiletích uznávaným a důležitým výzkumným tématem, které je významné jak u samotných podnikatelů, tak výzkumníků, podnikatelských konzultantů a ekonomických rozvojových agentur (Gibcus a kol., 2004; Chan, a kol. 2006). Je důležitý pro mnoho ekonomik, které se snaží svou politikou o podporu zakládání nových podniků společně s podporou růstu a rozvoje stávajících MSP (Smallbone, a kol. 1995).

Uvedená práce se zaměřuje na vysvětlení vícedimenzionálního a dynamického rozměru rozvoje malých firem, ve snaze zachytit jejich specifické vzorce chování v současném prostředí. Jelikož v současné době neexistuje teorie, která může uspokojivě vysvětlit rozvoj MSP, lze uvedený přínos práce spatřovat v neustálém rozšiřování a upřesňování poznatků o vývoji chování malých firem jak pro teoretické, tak i praktické využití, které je diskutováno v závěru této práce.

1. RELEVANCE A AKTUÁLNOST DANÉHO TÉMATU

Žádná společnost, nevyjímaje malých podniků, pokud chce v současném dynamickém prostředí přežít a růst nemůže zůstat zcela statická, a tak určitá úroveň úprav, zlepšení nebo změn se stávají nezbytnou součástí provozování podniku (Schindehutte a Morris, 2001). K tomu, aby organizace rostla a přežila v současném prostředí, musí reagovat na externí a interní podněty a systematicky se rozvíjet (Dědina a Odcházal, 2007). Postupem času tak organizace rozvíjejí výrazný a přetrvávající vzorec chování nebo kultury (Beer, 1998).

Studie zabývající se rozvojovými přístupy a chováním na úrovni malých podniků jsou ústřední oblastí výzkumů **strategické adaptace** (viz. Schindehutte a Morris, 2001, Liao a Stoica, 2003) a **strategických změn** (viz. Gilmore a kol., 2000, Brunninge a kol., 2007), biologických modelů **životních cyklů** (viz. Churchil a Lewis, 1983, Ferreira a kol., 2011), **organizačních** nebo **produktových inovací** (viz. Freel, 2003, Forsman, 2011), psychologických a personálních rysů **vlastníka** (viz. Herrmann a Nadkarni, 2014), **podnikatelské orientace** (Lumpkin a Dess, 2001, Gray, 2002) a praktických disciplín jako je **řízení organizačních změn** (viz. Wiesner a kol., 2004, Ates a Bitici, 2011, Banham a He, 2013).

Mnoho autorů však poukazuje na **nedostatek empirických poznatků pro porozumění povaze a stavu organizačního rozvoje MSP** obecně (Raymond a St-Pierre, 2003, Garengo a Bernardi, 2007), tak i nejasností do jaké míry se malé firmy snaží přizpůsobit svému prostředí v průběhu času (Stoica a Schindehutte, 1999, Schindehutte a Morris, 2001) a tyto úpravy nebo změny řídit (McAdam, 2002, Banham, 2013). Jiní autoři zdůrazňují, že ve výzkumu rozvoje MSP existuje mnohem méně pozornosti na zavedené malé firmy, které uspěli při plnění svých obchodních cílů, ale zůstávají poměrně malé (Smallbone, a kol. 1995, Gilmore a kol., 2000 a O'Donnell a kol., 2002), další poukazují na to, že většina výzkumů chování MSP se zaměřuje na oblast zpracovatelského a high-tech výrobního sektoru, zatímco **sektoru služeb není věnována dostatečná pozornost** (viz. Kemp a Verhoeven, 2002, Phelps a kol., 2007, Bold, 2010, Muhos, 2015).

Obecně, zájem o oblast rozvoje typu firem MSP se v posledních desetiletích výrazně zvýšil a empirické studie zdůrazňují význam organizačních aspektů při podpoře rozvoje MSP, nicméně mnoho otázek dosud nebylo dostatečně prozkoumáno (Schindehutte a Morris, 2001, Garengo a Bernardi, 2007). Ačkoliv problematika rozvoje organizací rozhodně nepatří mezi fenomenologickou oblast v důsledku její dlouholeté historie, nedostatečný výzkum v kategorii typu firem MSP navíc stěžuje skutečnost, že v současné době neexistuje žádné definitivní nebo jednoznačně zobecnitelné pojetí ani jednotný konceptuální rámec či teorie měnění se a vyvíjející se organizace a to zejména v důsledku fragmentace přístupů, tak i nejednoznačnosti vymezení tohoto pojmu v současnosti (Beer, 1998, Cummings a Worley, 2014, McLean, 2005).

1.1 FRAGMENTACE PŘÍSTUPŮ

V posledních desetiletích vzniklo na problematiku rozvoje organizací nepřehledné množství literatury a to jak v organizační literatuře, tak v managementu a strategii. Uvedená problematika je oblastí zkoumání v *sociologii, psychologii, ekonomii, strategii a organizačního uspořádání* (Lewin a Volberd, 1999, Lewin a kol., 2003, Demers, 2007). Podle autorů Poole a kolektivu (2000), změna a vývojové procesy hrají ústřední roli v takových organizačních jevech jako **individuální a skupinové rozhodování, tvorba organizační strategie, inovace a sítě mezi organizacemi**. Soudobé myšlenkové proudy jsou vystavené rostoucím zájmu o takových tématech jako *individuální a organizační životní cyklus, teorie strukturace a nelineární systémové myšlení*.

Pro pochopení rozvoje organizace si vědci vypůjčili množství konceptů, metafor a teorií z jiných oborů, od vývoje dítěte až po evoluční biologii. Patří mezi ně **model přerušované rovnováhy, modely stádia růstu a poklesu, populační ekologie a teorie chaosu**. Mnozí autoři tak využívají různé kombinace přístupů ke studiu problematiky prostřednictvím inspirace z řad oblastí, které mohou být použity při formulaci kritérií firemního rozvoje.

Podle autorů Cummings a Worley (2014) je problematika organizačního rozvoje (dále jen OD) jak profesionální oblasti sociální činnosti, tak i oblastí vědeckého bádání. Praxe organizačního rozvoje pokrývá široké spektrum činností, se zdánlivě nekonečnými variacemi. Protože tyto odborné znalosti vychází hlavně z pomoci organizacím se měnit a zlepšovat, vývoj historie organizačního rozvoje lze chápat jako **druhy změn, které organizace implementují v časovém období**. To zahrnuje změny zaměřené na (1) sociální procesy; (2) pracovní návrh; (3) lidské zdroje; (4) organizační struktury. Studium organizační (strategické) změny se prakticky stává studiem organizací, včetně zavedení iniciativ řízení lidských zdrojů, a proto lze definovat organizační změnu jako **nové způsoby vnitřního organizování a pracování, tak i vnějšího strategování** (Whipp a Pettigrew, 1993; Wiesner a kol., 2004, Ates a Bititci, 2011).

Zlepšování sociálních procesů napomáhá zlepšování vztahů mezi členy, komunikace, skupinová rozhodování a leadership; pracovní návrh zahrnuje činnosti, které napomáhají, aby práce byla motivující a naplňující, lidské zdroje zahrnují problematiku začleňování lidí do organizace, péči o jejich další rozvoj a výkon; problematika organizačních struktur napomáhá organizacím k transformaci, přičemž rozšiřuje své zaměření na celkový pohled organizace a její konkurenční prostředí. Zatímco **sociální a pracovní procesy** se vyskytují hlavně u **problematiky jednotlivců a skupin, strategie a organizačního uspořádání** jsou **komponenty pro celkovou organizaci**. I když jsou tyto změny vzájemně propojené, každá z nich představuje oddělené pozadí v růstu znalostí v organizačním rozvoji. Navíc, studie zabývající se organizačním rozvojem řeší širokou škálu témat, včetně účinků nebo dopadů změn na výkonnost a efektivitu organizace, metody organizační změny a faktorů ovlivňující úspěch organizačního rozvoje (Armenakis and Bedeian, 1999, Pettigrew, 2001, Walker a

kol. 2007). Tento historický vývoj způsobuje teoretickou složitost organizačního rozvoje a vytváří obtížnější definování jeho koncepčních hranic, včetně vytvoření jednotné teorie měnící se a vyvíjející se organizace (Cummings a Worley, 2014).

Problematika rozvoje na **úrovni organizací** se odkazuje na **teorie organizačních změn a vývoje organizací** (Lewin a kol., 2003, Poole a Van de Ven, 2004, Demers, 2007, Luokkanen a Rabetino 2005, Ates a Bitici, 2011). Výzkumníci studující organizační vývoj (růst) MSP se zaměřují na porozumění **faktorů** (determinantů) **růstu** za účelem zodpovědět otázku, „*proč*“ firma roste a **kontextuálních rozměrů**, ve kterém probíhá růst, **procesu**, tedy „*kdo*“ se podílí na umožnění růstu firmy tím, že se zkoumá mikro-úroveň prostřednictvím kognitivních a učících procesů nebo „*jak a kdy*“ firma roste v podobě přístupu ke zdrojům a konfiguraci idiosynkratických zdrojů a schopností v různých časových dimenzích a „*co*“ nebo „*jak moc*“ roste jako primární **indikátor ochodního úspěchu**, v podobě **výstupů** těchto **procesů** v termínu různých **vzorů, typů a měření** (Hansen a Hamilton, 2011, Wright a Stigliani, 2013). Výzkumníci studující subkategorii organizačních změn se pak zaměřují na porozumění **kontextu**, tedy v podobě předchůdců/impulsů, tedy „*proč*“ změna nastala, **povahy** v podobě podstaty, cílů, úrovně a rozsahu změn, jejich stupněm nebo radikálnosti, výstupů a způsoby jejich měření, tedy „*co*“ se změnilo a **procesu**, tedy „*kdo*“ se podílí na iniciaci a realizaci změn v podobě fáze, načasování, návrhem, implementací a posílením změny a dalších procesních charakteristik, tedy „*jak*“ ke změně došlo (Van de Ven a Poole, 1995, Petigrew a kol., 2001, Kezar, 2001, Demers, 2007).

Tento komplexní přístup je vyústěním společných snah o vytvoření konceptu nebo rámce, který by snížil obtížné, ne-li nemožné vymezení hranic nebo poznatků o rozvoji organizací do určité abstraktní roviny. Jestliže organizační růst, organizační změna a adaptace jsou v současné době rozeznány jako **vícedimenzionální, heterogenní a komplexní konstrukty** (Van de Ven a Poole, 1995; Schindehutte a Morris, 2001; Wright a Stigliani, 2013), je více než pravděpodobné, že rozvoj organizací naplňuje tyto charakteristiky *per se*.

Za účelem odpovědět na otázku proč, se literatura zaměřuje na různé **hnací síly změn** (Liao a kol., 2003). Vysvětlení lze nalézt u **selektivně – adaptačních** debat zahrnující široký rozsah teoretických perspektiv (Schindehutte a Morris, 2001, Lewin a Volberd, 2003, Demers, 2007) jehož ústřední otázkou je *jak se firmy mění/vyvíjí společně s jejich prostředím*, představující nikdy nekončící debatu, která doposud není uzavřena (Gopalakrishnan a Dugal, 1998, Lewin a Volberd, 1999, Luokkanen a Rabetino 2005, Demers, 2007). Zatímco teorie **organizační ekologie** (populační ekologie) se zaměřují na selekční, variační a retenční procesy pro vysvětlení změn a vývoje u populací organizací, **teorie strategického řízení** se zaměřují na změny a adaptaci na úrovni firmy jako funkce strategie a organizačního uspořádání (Lewin a Volberd, 1999). Centrálním tématem těchto studií je **manažerská záměrnost** (úmysl) a **změna** (tržní, strukturální, institucionální, sociální, strategická, kulturní apod.). Jinými slovy, srdcem těchto debat je v diskrétnosti nebo síle manažera ovlivnit

organizační výsledky (Gopalakrishnan a Dugal, 1998). Jedná se o diskuzi, která interpretuje rozvoj organizace jako produkt vnějších sil mající své kořeny v sociálním a ekonomickém systému, na rozdíl od interpretace rozvoje jako produktu idiosynkratického záměrného chování na straně těch, kteří v rámci organizace rozhodují o strategiích (Child a Kieser, 1981).

Tyto teorie se dále snaží vysvětlit **povahu i dynamiku změn** a odpovědět na otázky „*jak*“ a *jaká změna nastává*“ (Porras a Robertson, 1992, Armenakis a Bedeian, 1999, Austin a Bartunek, 2003). Rozvoj je často považován za synonymum pro organizační změnu, kde je široce viděn jako „*vzor reakce*“, který mohou organizace přizpůsobovat svému prostředí tzv. **adaptivní změna** (Deeg, 2009), která je zobrazena jako kontinuální organizační proces a/nebo jako krátká epizoda revoluční změny rozptýlená mezi dlouhou dobou stability a setrvačnosti (Meyer a kol. 1990, Weick a Quinn, 1999). Důležitým znakem je tedy **zohlednění efektu času**. Child a Kieser (1981) definují rozvoj organizací velice široce jako **změnu v organizačních podmínkách v průběhu času**. Rozvoj v podobě úprav nebo změn je tedy fenoménem času a **zahrnuje dynamiku** (Weick a Quinn, 1999). To znamená, že jak se firmy vyvíjejí za účelem růstu nebo přežití, mohou v průběhu času měnit a přizpůsobovat své cíle a priority, zdroje a schopnosti, trhy, které obsluhují, produkty a služby, které nabízejí, zákaznický profil atd. (Schindehutte a Morris, 2001, McKelvie a Wiklund, 2010).

V **organizačních životních cyklech** je rozvoj považován za *synonymum s růstem* co do velikosti firmy, *kvantitativním růstem* a rozvojem v rámci manažerských postupů (praktik) a systémů, *kvalitativním růstem* (Witek-Crabb, 2014, Garengo a Bernardi, 2007, Muhos a kol. 2007). Firmenní růst je proces, kde se firma mění od malé, neformální, jednoduché a nestrukturované entity na větší, často více formální, komplexní a strukturovanou organizaci (Hakkert a kol., 2006, Flamholtz a Randle, 2007). Uvedené modely se kromě identifikace a charakterizování typických fází, jimiž většinou rostoucí firma prochází v průběhu své existence, zabývají též nutnými změnami v organizaci a fungování celé firmy z pohledu vytvoření dalších předpokladů pro budoucí růstový vývoj. Původní myšlenka vychází z tvrzení Penrosové (1959), že růst je důsledkem procesu rozvoje společnosti, kde interakční série vnitřních změn vede ke změnám v charakteristikách rostoucího subjektu. Známymi protagonisty v této oblasti jsou např. autoři Flamholtz a Randle (2007), kteří definují **rozvoj podniku jako míru, ve které je organizační uspořádání (systémy, procesy a struktura) sladěno s příslušnou fází růstu v podniku**. V jejich pojetí je rozvoj pojímán jako proces plánování a implementace změn v celkových schopnostech společnosti, tedy v klíčových oblastech jako vybrané trhy a produkty (včetně služeb), alokace zdrojů, operačního systému, systému řízení a kultury ve snaze vytvářet operační efektivnost a ziskovost společnosti.

Většina modelů přijímá **vnitřní zaměření a deterministický přístup**, který implicitně předpokládá, že se kvalitativní rozměr zvyšuje krok za krokem souběžně s kvantitativním růstem, tedy se schopností přijímat více racionální metody řízení, rozvíjením manažerské kultury schopné řešit složité jevy apod. (Garengo a Bernardi, 2007, Witek-Crabb, 2014,

Muhos a kol. 2007). Nicméně, na základě četných empirických důkazů, se **kvalitativní růst** (rozvoj) **nemusí nutně shodovat s kvantitativním růstem společnosti** (tržby, velikost, počet zaměstnanců apod.) a v **malých podnicích navíc tyto procesy často probíhají v různých časech** (viz. Kazanjian a Drazin, 1989, Garengo a Bernardi, 2007, Muhos a kol. 2007). Tento přístup je příliš zjednodušující pro většinu malých podniků, protože růst je velmi daleko od lineárního vývoje, ale namísto toho se skládá z řady odpojených "skoků", nebo proudů **růstu proložené obdobími relativní stability nebo poklesu** (Deakins a Freel, 1998; Dobbs a Hamilton, 2007) v rámci **modelu celkové přerušované rovnováhy** (Miller a Friesen, 1984). Spouštěče jako je například změna ve vedení a/nebo ostré vnější šoky jako je ztráta významného zákazníka, mohou vést k přehodnocení povahy a rychlosti rozvoje MSP (Smallbone a kol., 1995).

Na rozdíl od životních cyklů, se **strategické adaptační studie** nesnaží zachycovat vývoj do specifických etap nebo sledu fází, ale místo toho, je *rozvoj chápán v podobě kontinuálních úprav* (v protikladu k dramatickým intervencím vedoucím k transformaci organizace) *v klíčových aspektech businessu, jak se firma vyvíjí, jako prostředek, kterým mohou organizace udržovat sladění s vnějším prostředím* (Sczhindehutte a Morris, 2001, Luokkanen a Rabetino, 2005). *Organizační změna je nejčastěji viděna jako odraz rozhodnutí a strategií leaderů a dominantní koalice v organizacích v reakci na příležitosti a hrozby environmentálního prostředí* (Luokkanen a Rabetino 2005). Nicméně, většina studií aplikující strategicky adaptační teorie na malé firmy, zejména strategický a kontingenční přístup, dochází k závěru, že společný vzor chování je reaktivní adaptace, což naznačuje také, že se změny na strategické úrovni u typu firem MSP nestávají moc často, což způsobuje špatné řízení a studie se zaměřují spíše na konkurenční polohování, zatímco interakce mezi postavením na trhu a vnitřními zdroji a schopnostmi firmy nejsou v rámci kategorie MSP dostatečně studovány (Luokkanen a Rabetino, 2005). Navíc, většina perspektiv se zaměřuje na statické, průřezové přístupy ke specifikaci a testování „fit“ přístupů v rámci strategického výzkumu (Venkatraman, 1978, Kraatz a Zajac, 2001).

Proces strategické (organizační) změny a adaptace je v současné době studován jak z **interních**, tak i **externí důvodu** (Schindehutte a Morris, 2001) tzv. ze sady **vnějších reakcí** s ohledem na nové produkty a služby, nové vztahy s dodavateli a zákazníky, vertikální integrace a dezintegrace, expanze nebo kontrakce na domácích trzích a **vnitřních odpovědí** prostřednictvím předefinování architektury společnosti, organizační struktury, získávání nových poznatků a znalostí, proces reengineeringu, nové motivační systémy a změny kultury organizace (viz. Sánchez a kol., 2011). Uvedený proces může být **reaktivní i proaktivní**, týkající se trhů a produktů, vnitřního organizování, tak i vnějšího konkurenčního strategování (Brunninge a kol, 2007). Organizační adaptace tak zahrnuje změny jak uvnitř organizace firmy, ale i její trhy, výrobky a síťové aktivity, ale i omezování a restriktce, tak i proaktivní opatření v podobě prováděných intervencí. V rámci problematiky rozvoje organizací se proto

můžeme setkat s konotacemi jako **vnějšší** vs **vnitřní** rozvoj (Sánchez a kol., 2011), **intra-organizační** vs **inter-organizační** rozvoj (Carter, 1990) apod.

Organizace mohou být tedy považovány za **dynamické systémy adaptace a změny**. Tyto dva pojmy, které jsou často používány zaměnitelně, obsahují více částí, které spolupracují mezi sebou navzájem a prostředím, ve kterém se odehrávají. Stávající pohledy na adaptaci a jejich definice změn se liší s ohledem na to, zda tyto tlaky na změnu pocházejí z organizace nebo vnějšího prostředí a s ohledem na radikálnost a načasování změn. Současný pohled na změny naznačuje, že **vnější i vnitřní tlaky na změnu jsou relevantní**. Také inovační literatura klade důraz na vnitřní i vnější síly změn. Příkladem je rozdíl mezi tahem trhu „pull“ a technologického podnětu „push“ jako vnitřní hnací sílu inovací a také pohybuující se zaměřením z produktových řešení do zákaznických řešení jako vnějšího tlaku na změnu.

Rozvoj firmy je však obtížně definovatelný a jen velice těžce měřitelný fenomén, protože je spojen s procesem **organizačního učení** a **smyslovým** nebo **kognitivním procesem**, které jsou **kvalitativní povahy** (Schindehutte a Morris, 2001, Wright a Stigliani, 2013, Witek-Crabb, 2014). Proces rozvoje tak může zahrnovat **učení se ze zkušeností**, **improvizace** nebo **experimentování** v podobě pokusů a omylů (Wyer a kol., 2000; Nicholls-Nixon, Cooper a Woo, 2000). Rozvoj v případě malých podniků je často považován za závislý na vlastníkově-vedoucím pracovníkovi a jeho/její schopnosti identifikovat a vyrovnat se situací dopadu změn rekonstrukcí a úpravou jeho/její stávající osobní konstrukce a k provedení příslušné akce ke změně v podnikání, což napomáhá zlepšení porozumění, proč podnikatelé v podobných podnicích a čelící stejné situaci a stejným skutečnostem provádějí změny různým způsobem. Reakce tedy závisí na tom, jak vlastník (podnikatel) interpretuje vnější podněty. Následné učení může vést k úpravě z hlediska operativních činností nebo strategických úprav s ohledem na stávající zaměření na trhy, výrobky a/nebo procesy. Úroveň rozvoje a jeho výsledek se proto bude u malých podniků značně lišit s ohledem na odlišné vnímání a interpretaci interního a externího kontextu organizace vlastníkem-manažerem a výsledkem učení, který mění rozsah možného chování (Stoica a Schindehutte, 1999, Wyer a kol., 2000, Schindehutte a Morris, 2001).

Rozvoj tak nabývá **multidimenzionální charakter**, který představuje dynamický rozměr ve vývoji organizačního chování. Mnoho autorů v současné době vidí **úspěch organizačního rozvoje** jako *sladění mezi povahovými, kontextovými a procesními faktory* (Armenakis a Bedeian, 1999, Jones, 2004, Walker a kol., 2007) a upozorňují na potřebu vytvořit rámec, který by zahrnoval integrativní účinek těchto faktorů. Rozvoj malých podniků by tak mněl být studován jako interaktivní proces, ve kterém by mněli být zahrnuty všechny tyto proměnné včetně role vlastníka/manažera, jehož vnímání prostředí, učení se ze zkušeností a reakce na kritické události nebo výzvy a následné učiněných přijatých opatření má zásadní vliv na chování celé společnosti.

1.2 NEJEDNOZNAČNOST VYMEZENÍ

Preklad slova „rozvoj“ - "*development*" užívaného jak v praxi, tak i vědeckých studiích převážně západní literatury, dle Oxfordského slovníku, znamená v češtině **vývoj, vývin, růst, úspěch, progres, rozmach** ve smyslu *expanze*. Rozvoj v kontextu organizací je velice často spojován s pozitivními **výstupy řešení organizačních problémů a výzev** s ohledem na žádoucí směr a dosahování cílů organizace, tak i v opačném případě, kdy dochází ke zhoršování podmínek nebo k „sub-optimálnímu“ stavu ve formě bolestí z růstu "*growing pains*" (viz. Flamholtz a Randle, 2007). **Pozitivní zaměření klade důraz na volbu a pozitivní důvody** organizačních změn a úprav, jako je například vytváření příležitosti v prostředí, nebo vytvoření pozitivní vize budoucnosti. V opačném případě **negativní zaměření upozorňuje na přístupy, které zdůrazňují negativní aspekty, jako jsou různé problémy a krize.** Svým zaměřením soustřeďují pozornost na řízení a mobilizaci organizační energie k vyvolání změny (Seo, Putnam a Bartunek cit. v Poole a Van de Ven, 2004).

Vymezení pojmu rozvoj je však v současné době, zejména pak v organizační literatuře zdrojem nejednoznačnosti, bez ucelené koncepce (Pettigrew a kol., 2001, McLean, 2005, Demers, 2007). Nejednoznačnost vymezení je právě způsobená diverzitou přístupů, která brání vývoji sjednocenému jazyku nebo teorie (Beer, 1998, Poole a kol., 2000). Armstrong a Taylor (2015) říkají, že v rámci vývoje historie OD, která sahá na konec 40. let 20 století, byla původní verze založena na behaviorálních vědách, které se zabývají studiem lidského chování a mezilidskými vztahy v organizaci, nicméně v devadesátých letech 20 století pokračující vývoj přinesl mnohem strategičtější a podnikatelsky orientované přístupy. V současné době se jedná o **všeobsáhlý termín**, který může zahrnovat v podstatě **jakékoliv aktivity, které podpořují zlepšování efektivnosti a blahobytu organizace.** Nicméně, organizační rozvoj jako praktická disciplína přenechala větší část své oblasti působnosti disciplíně řízení změn.

Prvními autory, kteří se pokoušeli tento pojem definovat je Bennis a Beckhard (1969) a od té doby vzniklo nespočet OD definic, přičemž nejrozsáhlejší přehled nabízí například Egan, (2002), který identifikovat 27 definic mezi léty 1969 až 2003 a na jejíž základě definoval 10 shluků závislých proměnných. Výčet a popis všech definic organizačního rozvoje je zobrazen v tabulce 1 uvedené v přílohách této práce a rozšířen o další definice autorem této práce. Každá z těchto definic má mírně odlišný důraz jako pozornost na kulturu, zlepšování procesu řešení problémů a obnovy organizace, systémový přístup, zapojení externích poradců, proaktivní i reaktivní změny a další škály a zájmy OD. Tyto definice zahrnují množství témat o tom, co vlastně představuje rozvoj organizace, tak i jednotné návrhy že **cílem aktivit organizačního rozvoje je zvyšování nebo zlepšování organizační efektivnosti.** Podle McLeana (2005) však uvedené definice neslouží k žádnému užitečnému účelu a takovýto široký soubor požadovaných výsledků jenom zvyšuje složitost pole OD.

Navíc, uvedené definice lze kritizovat s ohledem na svět, ve kterém žijeme, a ve kterém je příliš složité plánovat změnu, kladení nároků na mnoho zdrojů, z nichž většina je mimo kontrolu, otázka udržitelnosti a iniciace změn i bez podpory vedení, odkazování se na "behaviorální vědy" navíc zdůrazňuje multidisciplinární charakter této oblasti, které jsou jádrem praxe OD včetně psychologie, sociologie, ekonomie, antropologie a další.

Uvedený pojem se navíc ve studiích a literatuře často zaměňuje s dalšími výrazy v dané problematice jako *rozvoj organizace*, *organizační rozvoj*, *organizační vývoj*, *organizační změna*, *organizační adaptace*, *organizační transformace* apod. Podle Armstronga (2007) je nutné rozlišovat mezi organizačním rozvojem a rozvojem organizace, který je jeho součástí. **Rozvoj organizace** se spíše zabývá **strukturou a systémem organizace**, zatímco **organizační rozvoj se týká procesu**, tedy spíše „jak se to dělá“ než „co se dělá“. Podle autorů Tripon a Dodu (2005) jsou organizační změna a organizační rozvoj dva odlišné pojmy. **Organizační změna a inovace jsou pouze nástrojem rozvoje organizace tj metod používaných k dosažení konečného cíle tohoto procesu.** Organizační rozvoj potřebuje delší časové období než pouhou organizační změnu, jedná se o složitý, mnohorozměrný proces, který shromažďuje mnoho organizačních změn v koherentní celek. Organizační rozvoj nemá datum ukončení, zatímco **změnové a inovační iniciativy** mají svůj datum zahájení i ukončení, a proto **jsou více projektově řízené**.

Dále, Cummings a Worley (2014) zdůrazňují nutnost odlišit disciplínu organizačního rozvoje (OD) od přístupů **řízení změn** a **organizační změny**. Oba, OD i řízení změn řeší účinné provádění plánovaných změn a oba se zabývají sledem činností, procesů a vedením záležitostí, které produkují organizační zlepšení, nicméně se **liší v hodnotové orientaci**. OD je behaviorální věda podporující hodnoty lidského potenciálu, participace a rozvoje a to v rámci **zlepšování a posilování výkonnosti a konkurenční výhody**. Naproti tomu, **řízení změn** je zaměřeno mnohem úžeji s ohledem na hodnotu **nákladů, kvantitu, kvalitu a čas**. Stručně řečeno, OD zahrnuje řízení změn, ale řízení změn nemusí zahrnovat OD.

Stejně tak **organizační změna je mnohem širší pojem než OD**. Jak bylo uvedeno výše, OD může být použit k řízení organizačních změn a to takovým způsobem, že znalosti a dovednosti jsou převedeny na vybudování schopností organizace k dosažení cílů a řešení problémů. OD je určen ke změně organizace v určitém směru, směrem ke zlepšení řešení problémů, vnímavosti, kvality pracovního života a efektivity. Organizační změna, v kontrastu, je široce zaměřená a lze jí aplikovat na jakýkoli druh změny, včetně technické a manažerské inovace, organizačního poklesu/útlumu nebo evoluci systému v průběhu času. Tyto změny mohou, ale nemusí být zaměřeny na to, aby byla organizace rozvinutější ve smyslu odvozené pro OD. Od dalších přístupů jako organizační změna, řízení změn, neustálé zlepšování, projektové řízení, operační řízení a technologických inovací, které zdůrazňují zejména ekonomické, finanční a technické aspekty organizací, se OD liší v důsledku zaměření se na osobní a sociální charakteristiky systému.

Podle Kezara (2001) je také dále nutné odlišit pojmy jako je **organizační adaptace** a **inovace** od širšího pojmu jakým je organizační změna. **Adaptace** (přizpůsobení) je užší název termínu, který se odkazuje na adaptivní změnu v rámci evoluční teorie nebo modelů, které se odkazují na modifikaci nebo alternaci organizace nebo její částí ve snaze provádět kontinuální úpravy na změny ve vnějším prostředí. **Inovace** je taktéž užší název odkazující se na hmotné produkty a procesy nebo pravidla v rámci organizace, které jsou nové sociálnímu nastavení, záměrné ve své povaze spíše než náhodné, zacílené na produkční benefity a veřejné v jejich efektech (mají své interní a externí zákazníky). Dále, Flamholtz a Randle (2008) tvrdí, že zatímco **organizační změna může vést k transformaci, transformace se liší od změny per se**. Změna se týká čehokoliv, co se liší od standardu, zatímco transformace zahrnuje "proměnu" z jednoho ustáleného stavu do druhého, tzv. **metamorfóza**.

V tuzemské literatuře definuje rozvoj organizace několik autorů, přičemž zdůrazňují sociální a behaviorální hledisko např. Dědina a Odcházal (2007:210) definují OD jako **systematický proces, během kterého jsou nové či modifikované principy a praktiky organizačního chování aplikovány tak, aby vedly k rostoucí efektivitě jednotlivců i celé organizace**. Pomocí organizačního rozvoje pak lze dosahovat uspokojivého sladění cílů zaměstnanců, tak i organizace prostřednictvím eliminace problémů, se kterým se potýká „rigidní“ byrokratická organizace. Později, Cejthamr a Dědina (2010) popisují **organizační rozvoj jako široké spektrum intervencí do sociálních procesů uvnitř organizace mající za cíl rozvoj jednotlivců, skupin a organizace jako celku, tedy zlepšení celkového výkonu a efektivity organizace**. Jedná se o aplikaci behaviorálního přístupu k plánovaným změnám a rozvoji organizace prostřednictvím zachování a vylepšení motivačního klimatu tvořenými postoji zaměstnanců a morálkou, která ovlivňuje úroveň výkonu.

Problematikou mezi **strategickou a rozvojovou působností managementu** se zabývá Mateiciuc (2008). Rozvoj může být podle autora vyvolán vnitřními impulsy nebo může být iniciován a indukován zvenčí, může probíhat samovolně a spontánně, nebo naopak může být záměrný, plánovitý, projektovaný a řízení, může mít pozvolný, přírůstkový (inkrementální) průběh, nebo k němu může docházet skokově a mít charakter radikální změny. Autor popisuje **rozvoj organizace jako prostředek, který se zaměřuje na dosahování taktických a strategických cílů, jejichž dosažením se má naplňovat poslání organizace jakožto účelu, pro který byla organizace zřízena**. Jedná se o proces postupného uskutečňování změn, překonávání nesouladu či rozporu mezi existujícím stavem a budoucím požadovaným stavem. **Řízení rozvoje je pak součástí rozvinuté podoby strategického řízení s ohledem na strategické cíle tzn. vnitřní rozvojové cíle** prostřednictvím řídicích postupů zaměřených na propracování a realizaci zvolené organizační strategie.

V rámci **koncepce úspěchuschopnosti**, Zich (2010) klade důraz na rozvoj zdrojů a schopností jako základu konkurenční výhody, cílovou orientaci a potřebu vymezit pozici firmy v rámci jejího okolí, ve kterém působí, ve smyslu jejího dalšího rozvoje. Autor popisuje **dlouhodobý rozvoj organizace jako celkovou představu, která je v souladu se**

zvolenou strategii firmy v návaznosti na strategickou úroveň cílů ve smyslu jejich rozpracovanosti a ve vztahu k cílům vymezených vlastníky nebo managementem firmy, interním zájmovým skupinám tzv. celkový vnitřní rozvoj (např. rozvoj managementu, firemní kultury, užívaných technologií apod.) a externím zájmovým skupinám. Firma pak rozvojem své vnitřní a vnější konkurenceschopnosti, která je tvořena konkurenčními výhodami a uvědoměním si potenciálu dosažení minulých úspěchů, přispívá k potenciálu jejího dalšího rozvoje.

V rámci výzkumné obce v tuzemsku je rozvoj podniku studován zejména přes **faktory úspěchu** tvořící tzv. „**rozvojový potenciál**“ společnosti. Rozvojový potenciál je nejčastěji vymezen prostřednictvím souboru faktorů hmotného i nehmotného charakteru vycházejících z vnitřního kontextu organizace (např. strategie, procesy, technologie, míra inovativnosti apod.) jako potencionálních oblastí pro neustálé zlepšování a tvořící schopnost firmy naplňovat strategické cíle a kontinuálně hodnotit a posilovat konkurenční pozici na trhu (Staňková, 2007, Kubálková, 2006, Fotr a kol., 2012). Podle autorů Staňková, (2006), Fotr a kol., (2012) rozvojový potenciál tak zahrnuje faktory, které mohou být ovlivněny firemními vlastníky a managementem a mají prokazatelný efekt na budování konkurenční výhody, zvyšují výkonnost firmy a korelují s vytvářením přidané hodnoty tzv. s rostoucím rozvojovým potenciálem, roste i hodnota kapitálu investovaného vlastníky. Obecně, rozvoj jako součást dynamického procesu růstu zahrnuje změnu interakce a komunikace firmy s jejím okolím, v rámci kterého se lze v analýze zaměřit na faktory finanční, strategické, strukturální a organizační (Staňková, 2007).

Mezi nejznámější tuzemské modely zaměřující se na rozvojový potenciál MSP lze zařadit **model kritických faktorů úspěchu** od autorů Vodáček a Vodáčková (2004), kde je rozvojový potenciál tvořen souborem vnitřních faktorů (strategie, lídři, struktura, pracovníci, IS/IT, procesy) včetně kulturního, znalostního a inovačního zázemí společnosti a jejich působení nebo „harmonizaci“ měnící se dle vzájemné míry sladění faktorů žádoucím nebo nežádoucím směrem. Mezi další, v podobě kauzálního modelu, lze zařadit **model podnikatelského úspěchu** od autorů Kislingerová, Nový a kol. (2005) představující soubor faktorů v oblastech jako *osobnost podnikatele, organizace* v podobě podnikových činností a managementu tvořící vnitřní kontext organizace a *externí kontext* (environmentální a tržní prostředí), ve kterém se podnikání odehrává a jejich *dopad na (ne)finanční výkonnost společnosti*. Výše uváděné modely využívají přístupy metod „7S“ nebo „BSC“ pro popis a hodnocení kontextu a povahy probíhajících změn a úprav, jako potencionálních oblastí pro neustále zlepšování a změnu.

Jiným přístupem, který posouvá pohled na rozvoj podniku z hodnocení jeho výkonnosti prostřednictvím produktů k posuzování dynamiky jeho podnikatelského potenciálu, je mikroekonomický pohled na soudobé „organické“ koncepty pojetí podniků a jejich rozvoj prostřednictvím teorie inovací a saturační křivky resp. *spontánního řádu* (pohled na podnik zevnitř) prostřednictvím simulací inovační dynamiky od Mikoláše (2013).

1.2.1 Shrnutí k fragmentaci přístupů a nejednoznačnosti vymezení

Organizační rozvoj je multidisciplinární oblast s polem působení jak vědeckého bádání, tak praxe. Z praktického hlediska, organizační rozvoj (OD) v současné době představuje spíše intervenční disciplínu s cílem zlepšování a posilování firemních strategií, struktur a procesů se zaměřením na úspěšnou implementaci změn prostřednictvím aktivity agentů provádějících jejich uskutečňování a vedoucí k organizační efektivitě. Podkladových základem této disciplíny je kontinuální zlepšování tzv. změna prvního řádu a otevřená teorie systému (Kezar, 2001; Cummings a Worley, 2014) zahrnující úvahy o vzájemné provázanosti, propojenosti a vzájemné souvislosti jednotlivých částí organizace jako systému, které tvoří celek a jeho prostředím, které ho ovlivňuje.

Organizační rozvoj se vztahuje na změny ve strategii, struktuře a/nebo procesů celého systému (organizace, oddělení/pracovní skupiny nebo individuální role zaměstnance), je založen na aplikaci a předávání behaviorálních znalostí a vědní praxe v rámci **mikro-konceptů** jako je leadership, skupinová dynamika a pracovní výkon a **makro-konceptů** jako je strategie, struktura organizace a mezinárodní vztahy; zabývá se **řízením plánované změny** prostřednictvím plánování, diagnostiky a vyřešení organizačních problémů, které zahrnují návrh, implementaci a následné posílení změny a konečně, je zaměřen na **zlepšení efektivity organizace** v rozměrech jako adaptabilita pro dosažení klíčových cílů, zlepšení finančních a technických vlastností, spokojenosti a loajálnosti zákazníků a jiných externích aktérů a schopnosti přilákat a motivovat efektivní zaměstnance (Cummings a Worley, 2014). Posílení nebo zvyšování efektivity organizačního systému klade důraz na **akční strategie a přízpusobení se organizace prostředí**, a proto je jasné, že má co dočinění s **plánovanou změnou a zapojení top-managementu** tj iniciativou samotných vůdců (Tripon a Dodu, 2005).

OD jako disciplína vychází především z **teologických motorů** zahrnující **strategické plánování a adaptivně učící se přístupy**, které vnímají organizaci jako účelovou a adaptivní jednotku, v níž dochází k diagnostice problémů a hledání řešení v podobě změnových iniciativ (Champan a Hyland, 2000, Kezar, 2001). Základem OD je plánovaný přístup a modely řízení změn, kde počátky sahají k práci Lewina, který vyvinul akční výzkum a tří-fázový model plánovaných změn. Jedním z nejdůležitějších aspektů pro jakékoliv plánované úsilí je **správné a důsledné míchání akcí a aktivit na různých úrovních organizace a kladení důrazu na organizační procesy**. OD se proto odkazuje na plánovanou změnu v podobě prováděných intervencí v organizačních aspektech jako řízení lidských zdrojů, strategické plánování, organizační struktura a lidské procesy (Cummings a Worley, 2014). Na rozdíl od prvních úsilí blíží se snaze řešit problémy „pouhou“ změnou struktury organizace, moderní a současné teorie a též prakticky zaměřené intervenční modely, kladou důraz na dynamickou složku organizace, na aktivity a procesy, které se v ní rozvíjí (Tripon a Dodu, 2005). Změna aktivit na různých úrovních organizace má pak co do činění s

kulturním rozměrem organizace, s jejími normami a hodnotami, které přímá a strukturou aktivit svých členů. OD je sice iniciován a uváděn do praxe pomocí top-managementu, ale realizován ostatními týmy zaměstnanců.

Pokud jde o konceptualizaci rozvoje a rozvojových přístupů firem, nutno konstatovat, že neexistuje holistický nebo všezahrnující přístup (Cummings a Worley, 2014). **Neexistuje žádný standardní přístup k rozvoji organizace** a na výběr je mnoho různých přístupů s tím, že rozhodnutí o tom, který přístup, ve smyslu programu rozvoje, intervence nebo rozvojových aktivit vybrat, a jakým způsobem je využít, **vždy závisí na podmínkách a okolnostech dané situace, které se odvíjí od výsledků analýzy a diagnózy organizace** (Armstrong, 2007). Vzhledem k tomu, že tyto výsledky budou různé s ohledem na jedinečné okolnosti a fungování každé z firem, budou také **firmami používány a realizovány různé rozvojové přístupy**. Je tedy zřejmé, že bez pochopení kontextuálních podmínek, ve kterých organizační rozvoj nastává, stejně jako způsobů nímž je rozvoj realizován/praktikován v rámci společnosti, nelze jednoduše vymezit či identifikovat soubor typických rozvojových přístupů, které jsou zastoupeny ve vzorech chování firem.

V rámci problematiky rozvoje organizací se navíc vydělují specializované komplementární disciplíny a praktiky jakými jsou *organizační rozvoj (OD)*; *obchodní rozvoj*; *strategický rozvoj*; *trans-organizační rozvoj*¹ a další koncepty a rámce jako *udržitelný rozvoj* nebo *podnikatelský rozvoj*. K jejich implementaci jsou často zdůrazňované postupy řízení změn, transformace organizace, strategické plánování, v případě naléhavých situací, také postupy krizového řízení a využívání metod jako projektové řízení, inovační řízení, řízení sítí a aliancí, včetně použití speciálních technik vědeckého managementu jakými jsou komplexní řízení kvality (TQM), reengineering, soustavné zlepšování, řízení kultury, řízení pracovního výkonu, týmové vzdělávání atd. (Kezar, 2001, Armstrong, 2007). Některé z těchto přístupů lze charakterizovat jako holistické (celostní, na celek orientované) procesy, pokoušející se zlepšit celkovou efektivnost organizace z určitého konkrétního úhlu pohledu vzhledem k současné tendenci, kdy se více spoléhá na specifické, konkrétní kroky, než na všeobšáhle, ale poněkud mlhavé programy rozvoje organizace (Armstrong, 2007).

Pokud jde o výše uváděné koncepty, tak ti představují zcela nové koncepty pro mnohá vedení velkých natož malých firem, jenž v současné době zůstává pořád příliš abstraktní a teoretické. Vzhledem k nižšímu internímu know-how, méně zdrojům a méně formálním řídicím strukturám než *vis-a-vis* velkých podniků, se proto MSP doporučuje nalézt odborné znalosti prostřednictvím externích odborníků a expertů z řad průmyslových sdružení, obchodních komor, podnikových skupin, národních a mezinárodních obchodních vládních skupin, konzultantů v oblasti managementu a vysokých škol.

¹ OD se stává inter-organizační proces, který je podporován síťovými aktivitami (Elenurm a Alas, 2009). Role networkingu je obzvlášť důležitá v budování kompetencí pro internacionalizaci podnikatelů. Podnikatelé zastupující různé podnikatelské zaměření a sledující napodobovací nebo inovativní podnikatelské nápady čelí různým potřebám OD programů a výzev v oblasti organizačního učení.

Problematika rozvoje organizací v současné době představuje velice rozsáhlou a fragmentovanou oblast s důrazem na multidisciplinární charakter, navíc s **omezenou použitelností v kontextu typu firem MSP v důsledku teorií a přístupů převážně vyvíjených a empiricky testovaných na velkých společnostech** (Nicholls-Nixon a kol., 2000, Schindehutte a Morris, 2001, Luokkanen a Rabetino 2005, Zahra a kol., 2006, Ates a Bitici, 2011). Závěry empirických studií o chování MSP využívající tyto přístupy často vedou ke kontroverzním závěrům a to zejména s ohledem na reaktivní chování, nelineární vývoj, přijetí různorodých řešení a probíhajících procesů změn a krizí spíše než jakýmkoliv normativním přístupem (Hill a kol., 2002, Garengo a Bernardi, 2007, Bessant a kol. 2005, Macpherson, 2005), navíc často související s iracionálním chováním ze strany podnikatele (Jennings a Beaver, 1995). Přímá aplikace teorií vyvíjených a empiricky testovaných u velkých společností na úroveň této velikostní kategorie, přináší **důsledek používání čistě plánovacích proměnných**, které se aplikují u většiny studií, a tak většina výzkumů dochází k závěru, že **společný vzor chování je reaktivní adaptace**, což naznačuje také, že se změny na strategické úrovni u typu firem MSP nestávají tak často, což **způsobuje špatné řízení** (Luokkanen a Rabetino, 2005).

S ohledem na omezené zdroje a schopnosti MSP v oblasti manažerského řízení, je přímý přenos poznatků o povaze a přístupech řízení změn (včetně technik, metod a nástrojů) považován za nevhodný v rámci dané velikostní kategorie (viz. McAdam, 2002, Banham a He, 2013). Navíc, **krok ke změně je u typu firem MSP z velké části motivován spíše vnějšími tlaky** v důsledku relativně **silné závislosti na podmínkách prostředí** (Luokkanen a Rabetino, 2005), **zejména pak od zákazníků** (Soderquist a kol., 1997, Ates a Bitici, 2011). Navíc, **spouštěče změn u MSP často pocházejí z kritických nebo problémových situací**, které však otevírají další možnosti pro nový rozvoj (Chell a kol., 1998; Cope a kol., 2000). Vzor chování je u většiny MSP reaktivní prostřednictvím přijímání jejich prostředí nainstalováním reakčních mechanismů spíše než svými silami prostřednictvím využití interních funkcí pro proaktivní změny (Luokkanen a Rabetino, 2005, Ates a Bitici, 2011). **Strategická rozhodnutí ze strany vlastníků/manažerů jsou více založena na zkušenostech a intuici místo plánovaného a kalkulovaného přístupu** (Deekins a Freel, 1998; Luokkanen a Rabetino, 2005, Metts a kol., 2006).

Je velice pravděpodobné, že rozvoj MSP, stejně jako jejich strategie, je spíše odvozen od vyvíjejícího se vzoru chování a alokaci zdrojů, může a nemusí být úmyslný, a často se vynořuje jako řada dílčích úprav na změny v prostředí, kterým čelí MSP v průběhu času (Schindehutte a Morris, 2001). Na základě četných upozornění v rámci výzkumů u této velikostní kategorie firem, vzniká potřeba vytvořit výzkumný rámec, který by uznával zvláštní charakteristiky MSP, které ovlivňují jejich chování, výslovně bere v úvahu interakci mezi vnitřními a vnějšími faktory a odhaluje dynamiku rozvoje (Luokkanen a Rabetino, 2005, McAdam, 2002, Banham, 2010).

1.3 MÝTUS MALÝCH FIREM

Otázka, proč zkoumat právě charakter rozvoje a chování MSP je zřejmá (Beaver, Prince, 2004, Storey, 2016). Před 40 lety kdy se ekonomická aktivita vzdálila od velkých firem na malé (Audretsch, 2002), se „mýtus“ malých firem rozšířil v roce 1980 v mnoha průmyslových odvětvích v mnoha vyspělých zemích v důsledku přítomnosti změn ve světě ekonomiky a směru technologického pokroku jako výsledek strukturálních změn ovlivňujících ekonomiky všech vyspělých zemí (Verheul, Wennekers a Thurik, 2001).

Existence značného zájmu o roli, kterou MSP sehrávají, spočívá obecně v sociálně-ekonomické obnově a to zejména v pracovních tržních funkcích pro vytváření pracovních míst a pohlcování nezaměstnanosti, podpoře flexibility a inovací (Smallbone a Wyer, 2000; Hill a kol., 2002; Beaver a Prince, 2004; Dobbs, a Hamilton, 2007). Malé podniky nejenom vytvářejí zaměstnanost, ale jsou ekonomický motorem pohánějícím globální kvalitu života (Gray, 2006). Malé firmy tvoří drtivou většinu podniků ve všech ekonomikách na světě a stávají se důležitou součástí globální ekonomiky (Storey, 1994). Podle autorů Hill a McGowan (1999) se proto vědci snaží porozumět postupům a aktivitám těchto podniků, což často odráží zájem vlády, vládních agentur a zejména ty, které jsou pověřeny odpovědností za rozvoj podnikání. Výzkum v této oblasti je již značně široký ve své působnosti od tradičních funkčních oblastí řízení až po financování, kulturní aspekty a dokonce i otázky kvality výzkumu.

1.3.1 Kontext České republiky

V porovnání s vývojem MSP ve vyspělých zemích ve světě, se v České republice (ČR) nastartovalo svobodné podnikání až po listopadovém převratu v roce 1989, tedy po transformaci centrálně plánového hospodářství na tržní a prošlo za uplynulých 28 let obrovskými změnami. Navzdory poslední hospodářské krizi je však podíl MSP na hospodářských ukazatelích poměrně stabilní. Dle situační zprávy o MSP (2015), kterou vypracovává Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO), byl podíl MSP na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2014 ve výši 99,84 %. Jako celek reprezentují MSP v České republice více než 1 milion ekonomických subjektů. Je tedy zřejmé, že **MSP hrají ve struktuře všech firem v ČR velkou roli**. Podíl přidané hodnoty MSP v roce 2014 činil 53,11 % a podíl zaměstnanců MSP na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR v roce 2014 činil 59,39 % (podíl MSP na HDP není v současné době ČSÚ sestavován ve velikostním členění, tudíž není ve zprávě uveden). Podíl MSP na celkovém dovozu v roce 2014 byl 42,3 % a podíl MSP na celkovém vývozu byl 31,8 %.

Z posledních údajů MPO z roku 2014, z hlediska podílu odvětví na ekonomice ČR, stále **převažuje význam zpracovatelského průmyslu** (cca kolem 27%), který je zejména exportně orientovaný, což se odráží na relativně **nižším podílu tržních služeb a tím i znalostně náročných služeb ve struktuře české ekonomiky** (Pazour, 2008). Samotná

průmyslová výroba (zejména výroba motorových vozidel) se na HDP podílí až 1/3. Za zpracovatelským průmyslem následuje velkoobchod a maloobchod (cca. 10%), činnosti v oblasti nemovitostí (cca. 8 %), stavebnictví a také doprava a skladování, které v součtu tvoří více jak polovinu HDP. S ohledem na zaměření na kategorii typu podniků MSP, podle nejnovějších údajů SBA (2015), je **sektor zpracovatelského průmyslu pro české MSP důležitější**, než je tomu v EU obecně. Připadalo na něj 33 % přidané hodnoty českých MSP, což je více, než činí průměr EU. Naopak **sektor služeb náročných na znalosti (KIS)** vytvořil méně než 17 % přidané hodnoty MSP, oproti téměř 22 % v Evropě.

Podle oficiálního portálu pro podnikání a export v ČR (BusinessInfo), je obecně **úspěšný rozvoj MSP** podmíněn zejména **ujasněnou strategií a schopností firmy flexibilně reagovat na proměňující se situaci na trzích prostřednictvím inovací v oblasti produkce, tak i řízení a marketingu**. Na rozvoj je pohlíženo jako na „fázi“ životního cyklu, ve které je charakteristické hledání nových zákaznických segmentů či teritorií vhodných pro expanzi. V této fázi je taktéž důležitá schopnost firmy efektivně nakládat s vlastním či cizím kapitálem a vyhledávat finanční zdroje pro další rozvoj, kde podstatnou roli sehrávají rovněž rozličné podpůrné a dotační programy. Samozřejmostí musí být promyšlená práce s lidskými zdroji ve sféře motivace a vzdělávání. **Snaha podnikat co nejefektivněji** se v rozvojové fázi projevuje také **větším důrazem na zlepšení organizace práce**, intenzivnějším **využíváním outsourcingu** a posilováním konkurenceschopnosti prostřednictvím **spojování či slučování s jinými subjekty na trhu**.

1.4 VÝCHODISKA DISERTAČNÍ PRÁCE

Uvedená výzkumná práce se zaměřuje na rozvojové přístupy malých firem jako jednotku analýzy ve snaze zachytit jejich vzory chování v současném dynamickém prostředí. Za účelem hlubšího pochopení těchto vývojových tendencí, jsou do analýzy současně zahrnuty i specifické vlastnosti a chování MSP v této oblasti. S ohledem na výzkumné otázky a cíle této práce se výzkum zaměřuje teoretické poznání zaměřené na **analýzu na úrovni firmy** v rámci *makrokonceptů* v podobě atributů rozvoje jako kontext, povaha a proces a jejich interaktivního účinku a v rámci *mikrokonceptu* v podobě chování a role **vlastníka/manažera (CEO)**, kterou sehrává v otázkách rozvoje společnosti. Cílem výzkumu však není analyzovat rysy nebo osobnost podnikatelů, ale aktivity, kterými se zabývají, a které vedou k vytvoření poznání a postojů ve vztahu k rozvoji firmy a následně učiněných rozhodnutí v podobě odpovědí a přijatých opatření. Jako důvod lze uvést, že vztah mezi chováním podnikatele je blíže k výkonu malé firmy než ostatní podnikatelské vlastnosti v podobě osobností rysů, úmyslu nebo motivace (viz. Covin a Slevin, 1991, Man a kol., 2002).

Práce je zaměřena zejména na **chování firem² v organizační teorii a subkategorii organizačních změn** z důvodu zaměření se na **aspekty rozhodování v organizacích v**

² Podle Huff a kol., (2000) teorie pro pochopení organizačních změn a vývoje, zaměřují svojí pozornost na manažerské a firemní chování a jejich dopady na výsledky ve vnitřním i vnějším prostředí. Tyto behaviorální

měním se prostředí. Subkategorie organizačních změn se zabývá problematikou ve vztahu k různé povaze, kontextu a procesu změn a jejich proaktivní nebo reaktivní charakter (např. Petigrew a kol., 2001; Meyer a kol., 1990; Weick a Quinn, 1999; Miles a Snow, 1978; Demers, 2007). Tyto studie poskytují dobrý základ pro analýzu změn, a to především s ohledem na různou povahu, rozsah a úroveň, kde se firmy obvykle rozvíjejí/mění (Luokkanen a Rabetino, 2005). Organizační přístup pak zahrnuje řadu aspektů strategického řízení, schopnostně dynamického přístupu a inovačního výzkumu, který je spolu s rozhodovacími behaviorálními elementy zvláště vhodný pro analýzu změn v organizacích.

Adaptační teorie (souhrný název pro teorie a přístupy na úrovni analýzy firmy dle Meyer a kol., 1990), ze kterých tato práce čerpá, se nezabývají adaptací na makro úrovni, tedy populací nebo společenstvím firem jako v případě populační ekologie nebo institucionální teorie, nicméně většina z nich taktéž ignoruje důsledek změny na individuální nebo týmové/skupinové úrovni (Lewin a kol., 2003). Adaptační teorie se většinou zaměřují na organizační síly a racionální pohled individuálních rozhodovatelů jako zdroj firemní změny (Huff a kol., 2000). Vzhledem ke specifčnosti MSP a velkého vlivu majitele podniku na rozvoj a chování celé organizace, jsou do práce zahrnuty přístupy, které popisují chování majitele, častokrát manažera podniku v jedné osobě, v podobě jeho/její akcí a chování (Beaver a Prince 2004, Chan a kol., 2006).

V této práci je dále na rozvoj podniku pohlíženo jako na **subjektivní veličinu** vzhledem ke specifikám fungování kategorie typu MSP, která se odvíjí od vlastníka firmy a s tím související problémy ohledně ambicí (Gibcus a Kemp, 2003), subjektivního vnímání/interpretaci změn v prostředí (Man a kol., 2002) včetně hodnocení úspěchu rozvoje společnosti (Forsmanová, 2008). Tak jak tvrdí Wright a Stigliani (2013), *není to podnik, který určuje růst, ale podnikatelé, který rozhodují o tom „jak“, „kolik“, „kdy“ a „kde“ by měl podnik růst.* Nicméně, v zavedených malých podnicích, které fungují na trhu již více let, může docházet ke změně chování prostřednictvím zkušenostního učení jako výsledek jednání se zákazníky, dodavateli, rodinou nebo prostřednictvím jednání s jejich rozsáhlými sítěmi kontaktů (Deakins a Freel, 1998). Důležitou roli také sehrává zapojení do rozhodování a delegování pravomoci a odpovědnosti za rozvoj společnosti nebo její částí na jiné klíčové zaměstnance nebo tým (viz. Jones, 2003).

Literatura a výzkumy v dané oblasti v současnosti kladou důraz na **dynamiku a procesní orientaci** zkoumání problému. Obecná diferenciací přístupů z hlediska studia organizační změny jako **procesu** resp. dopadu změnových procesů na organizační vývoj v čase (Armenakis a Bedian, 1999), rozlišuje výzkum na **procesní teorie změny** a na **teorie měnění se** tzv. implementační nebo intervenční/normativní (Burke a Litwin, 1992, Porras a Robertson, 1992, Poole a Van de Ven 2004). Tyto různé druhy koncepčního důrazu rozdělují

přístupy mají zřetelný odklon od ekonomických teorií firmy, i když se většina z nich vrací zpět do jejich ekonomických předchůdců. Obecně však platí, že behaviorální teorie jsou mnohem vnitřně orientované, více se zajímají o rozdíly mezi firmami než podobnostmi a mají větší zájem o dynamiku než očekávanou rovnováhu.

oblast mezi praxí a akademické vědecké bádání v oblasti organizační změny (Austin a Bartunek, 1990). Proces je zde nejčastěji definován jako kategorie konceptů nebo proměnných, které se odkazují na **chování a akce jednotlivých firem s rozhodovací pravomocí v období mezi vznikem potřeby rozhodování nebo iniciace a finálního závazku pro přijetí opatření/řešení nebo akce** (Van De Ven, 1992, Jocusmsen, 2004).

Teorie změn a vývoje nebo také procesní teorie změn mají tendenci čerpat z empirických prací z odborných oblastí jako je ekonomie, sociologie, sociální psychologie, antropologie, strategie a organizační uspořádání a pokouší se odpovědět na otázku, „jak a proč změna nastává“ (Austin a Bartunek, 1990). Jsou především **deskriptivní, ve snaze vysvětlit dynamiku, jejíž prostřednictvím v organizaci dochází ke změně** (Poole a Van de Ven 2004). Procesní přístup se v této oblasti soustřeďuje na více typů proměnných podílejících se na dosažení plánovaných změn (Porras a Robertson, 1992, Austin a Bartunek, 1990). Nejčastěji se pak proces týká způsobů, ve kterých změna nastává. *Adaptivní, generativní, proaktivní, reaktivní, plánované, emergentní, neplánované, kontinuální, epizodické* změny představují právě různé charakteriky procesu změn v této oblasti (Kezar, 2001).

Na druhé straně, **implementační teorie** se pokouší odpovědět na otázku, **jak vytvářet změny a jak jich dovést k úspěšnému závěru** zaměřují se na aktivity agentů změn provádějících jejich uskutečňování (Austin a Bartunek, 1999). Jedná se především o normativní a více orientované přístupy do praxe se zaměřením na specifické **intervenční činnosti nezbytných k provádění změn** (Burke a Litwin, 1992, Porras a Robertson, 1992). Uvedený přístup se zabývá tím, jak akce nebo opatření vyvolávají změny a jaké kroky lze učinit k iniciaci a řízení změn. Mezi praktické disciplíny či přístupy můžeme zařadit právě disciplínu organizačního rozvoje (OD), řízení změn nebo transformační řízení.

Oblast zkoumání rozvoje organizací se převážně odkazuje a zaměřuje **na trhu již působící a velké organizace, zatímco MSP není věnována dostatečná pozornost** (Smallbone, a kol. 1995, Nicholls-Nixon a kol., 2000, Luokkanen a Rabetino, 2005, Banham, a He, 2013). Nicholls-Nixon a kol., (2000) uvádí jako důvody to, že výzkum v oblasti organizačních (strategických) změn se často zaměřuje na vysvětlení podélných vzorů chování toho, jak a proč dochází k transformaci nebo přechodu firmy z jednoho "ustáleném stavu" strategie do druhého a studie zakotvené v této perspektivě, nutně zkoumají renomované velké firmy s historií veřejně dostupných údajů. Autoři jako Storey a Johnson (1986), Storey, (1994), Smallbone a kol. (1995), Gilmore a kol., (2000) a O'Donnell a kol. (2002) taktéž tvrdí, že ve výzkumu MSP, existuje **větší důraz zaměřením na začínající podnikatele nebo firmy, což omezuje porozumění, které je možné získat studiem malých firem, které mají delší a bohatší historii.** Snadno se zapomíná, že mnoho malých firem nejsou nové a jsou v provozu více než pět let. **Mnohem méně pozornosti je věnováno MSP, kteří uspěli při plnění svých obchodních cílů, ale zůstávají poměrně malý** (Storey, 194, Stokes a kol., 2010). Výše uvedený autoři tvrdí, že výzkum v oblasti rozvoje MSP by se mohl zaměřovat na **firmy, které jsou v provozu více než 5 let,** aby došlo k odstranění volatility růstu normálně

spojenou s počáteční fází - zejména v prvních čtyřech letech obchodování (Gilmore a kol., 2000; Smallbone a kol., 1995, Kirkwood, 2009).

A konečně, s ohledem na to, že většina studií v dané oblasti zkoumání jsou průřezová, což omezuje chápání změn a vývoje organizací (Miller a Friesen, 1984, Poole a kolektiv, 2000, Pettigrew a kol., 2001, Poole a Van de Ven 2004, Luokkanen, Rabetino, 2005, Dobbson a Hamilton, 2007), je **strategie výzkumu** podobně jako je tomu u výzkumů např. Luokkanen, Rabetino, (2005), Ferreira, (2011), Kumar a kol. (2012) zaměřena na **studium pouze jednoho odvětví** („*single-industry studies*“), protože umožňuje značnou kontrolu nad environmentálními rozdíly konfrontující jednotlivé společnosti. Přístup výběru jednoho průmyslu navíc zvyšuje interní platnost studie, nicméně, snižuje míru, ve které mohou být výzkumná zjištění zobecňována v dalších souvislostech.

1.5 VÝZKUMNÁ OTÁZKA A CÍLE PRÁCE

Ústředním tématem výzkumu je hlubší pochopení rozvoje, konkrétněji rozvojových přístupů na trhu zavedených malých firem z vybraného sektoru služeb v ČR. Vyjdeme-li z explicitního názvu této práce, vzory chování a rozvojové přístupy malých firem, je účelné tuto práci rozdělit do dvou avšak vzájemně navazujících cílů. Prvním cílem je upřesnění významu pojmů „rozvoj“; „rozvojové přístupy“ v organizační literatuře a managementu a jejich pojetí v kontextu kategorie malých podniků (tj. podniků od 9 - 49 zaměstnanců). Druhým cílem je identifikace a vysvětlení rozvojových přístupů MSP v posledních pěti letech a zachycení jejich celkových vzorů chování prostřednictvím interakčního účinků atributů rozvoje a určení míry rozdílů/podobností, které pomáhají tyto vzory určit, včetně zahrnutí chování vlastníka/manažera, který má zásadní vliv na rozvoj celé společnosti.

Obecně existují tři přístupy k vyšetřování tohoto chování u kategorie MSP a tím je 1) investiční chování, 2) realizované (implementované) akce a opatření zachycující toto chování a konečně prostřednictvím 3) záměrů jako indikátorů plánů (Leitner a Guldenberg, 2010, Mintzberg a Waters, 1985). Vzhledem k tomu, že rozhodnutí a akce jsou málokdy v malých firmách zdokumentovány, protože jsou neformální (Metts a kol., 2006, Pearce a Robinson, 2007), realizované nebo uskutečněné aktivity mohou poskytnout přesnější obraz o rozvoji malé firmy, než prostřednictvím zamýšlených aktivit nebo plánů (viz. Kotey a kol., 2013). Navíc, celkové investiční chování prováděné v případě malých firem, nemusí nevyhnutelně odrážet zaměření na specifickou dimenzi rozvoje (Leitner a Guldenberg, 2010). Vzhledem k těmto skutečnostem, je centrální obecná výzkumná otázka (CVO) v této práci formulována takto:

CVO: Jaké rozvojové přístupy jsou v chování zavedených malých firem z vybraného sektoru služeb v ČR realizovány, a do jaké míry interakční účinek atributů rozvoje přispívá k jejich rozlišení?

Jedná se vlastně o dvě navazující otázky, které však na sebe logicky navazují a v celku zahrnují jak popis a vysvětlení zkoumaného problému, tak i porozumění obsažené ve fungování a vývoji firem. Pro lepší pochopení atributů rozvoje malých podniků a porozumění zákonitostem vzorů chování malých firem a rozdílům mezi nimi, je potřeba zodpovědět na následující výzkumné otázky:

- *Které teorie a disciplíny do současnosti poskytují pohled na rozvoj firem, a které jsou z hlediska výzkumů chování firem nejhodnější se zaměřením na oblast MSP?*
- *Jak mohou být v teoretické rovině vymezeny atributy rozvoje a rozvojové přístupy malých firem a jakou roli sehrává chování vlastníka/manažera v této oblasti?*
- *Jaké události spouštěli rozvoj malých firem a do jaké míry vnitřní a/nebo vnější kontext ovlivňoval toto rozhodování v posledních 5 letech?*
- *Jakým způsobem vlastníci (CEO) zavedených malých firem ovlivňují rozvoj společnosti a do jaké míry jsou tyto přístupy proaktivní a/nebo reaktivní?*
- *Jaké rozvojové přístupy byli v chování malých firem realizováni za posledních 5 let a jak jsou navzájem v interakci s ohledem na různé úrovně řízení?*
- *Které vzorce chování lze v populaci malých podniků identifikovat s ohledem na povahové aspekty rozvoje, a které vzorky to jsou?*
- *Který z atributů rozvoje nejvíce přispívá k rozlišení vzorů chování malých podniků?*
- *Jaké jsou rozdíly ve vývojových ukazatelích malých podniků s ohledem na realizované rozvojové přístupy v posledních 5 letech?*

Odpověď na první dvě otázky jsou v této práci řešeny prostřednictvím sekundárního sběru dat o dané problematice, tedy teoretickou rešerší literatury a souvisejících vědeckých statí, empirických studií a to převážně zahraniční literatury. Zodpovězení zbylých otázek je realizováno prostřednictvím primárního výzkumu prováděného na vzorku malých zavedených podniků z oblasti služeb, zahrnujícího sběr, analýzu a následnou triangulaci dat z provedeného kvantitativního a kvalitativního výzkumu v rozsahu dále presentovaného výzkumného rámce. Z hlediska kvantitativního zachycení vzorů chování se primárně **nejedná o obvykle ověřování *ex ante* definovaných hypotéz**, ani testování **teoretizované a priori typologie** nebo klasifikace, nýbrž identifikací vzorů chování prostřednictvím **dobře stanovených profilů, které jsou determinovány a posteriori** (viz. Raymond a kol., 2010) a tudíž hypotézy nebyly v rámci této práce stanoveny.

1.5.1 Zvolený výzkumný přístup a strategie

Uvedená práce naplňuje určité rysy fenomenologického přístupu, a to zejména s ohledem na kategorii typu firem MSP v důsledku nedostatku empirických poznatků o povaze a stavu organizačního rozvoje (Raymond a St-Pierre, 2003, Garengo a Bernardi, 2007), tak i definování klíčových pojmů jakými jsou „rozvoj“, „rozvojové přístupy“ v kontextu malých podniků. Většina autorů tvrdí, že je nereálné zachytit obecně platný vzor chování malých

firem zejména v důsledku různorodosti kvalitativních charakteristik v rámci této velikostní skupiny podniků, ale i napříč odvětvími v důsledku silného osobního vlivu vlastníka/manažera na chování firmy (Luokkanen a Rabetino, 2005).

Podle Jonesa a Macphersona (2006) za prvé, v malých podnicích existuje silná vazba mezi organizačním růstem a podnikatelským stylem a následně rozdíl mezi malými, majiteli-řízenými firmami, neboť odráží rozdíl mezi jednotlivými individuálními podnikateli. Za druhé, tyto firmy jsou typické chybějícími strukturami, systémy a pravidly s důrazem na vysokou úroveň neformálnosti a za třetí, protože většina vnějších kontaktů je vystavěna prostřednictvím vlastníka, nové poznatky mají tendenci být směřovány přes něj. Navíc, podle Jonesa (2003), jakkákoliv změna, musí začínat s vlastníkem-vedoucím pracovníkem, který stanovuje strategický rámec. Proces změny by mohl být řízen vlastníkem-vedoucím pracovníkem (nebo vrcholovým managementem), ale každodenní odpovědnost za její realizaci by mohla být delegována na relativně „junior změnového agenta“. V menších firmách působí vlastník/manažer jako agent změny, ale vzhledem k operativnímu tlaku řízení těchto organizací, to není žádoucí. S ohledem na tyto skutečnosti, se proto považuje za **nezbytné pochopit všudypřítomný vliv vlastníků-vedoucích pracovníků**, speciálně, jak oni sami pojmají vlivy a reakce na změnu (Jones a Macpherson, 2006).

Dále, v rámci výzkumů u kategorie MSP obecně převládá názor, že **dráha k udržitelnému úspěchu (růstu) a přežití těchto firem je vysoce různorodá** (Wright a Stigliani, 2013) a cesta, kterou se podniky ubírají, je ovlivňuje v jednotlivých směrech v důsledku různorodosti zdrojů a schopností mobilizovaných firmami (Delmar a kol., 2003, Mangematin a kol. 2003, Chan a kol., 2006). Na straně druhé, výzkumy jako například Gibcus a Kemp (2003), Raymond a kol., (2008), Chan a kol., (2006), dokladují, že mezi těmito dvěma extrémy tj. obecnými zákony a jedinečnými specifickými faktory, je **možné nalézt typické vzorce chování firem**, především pak s charakteristikou úspěšných nebo rychle-rostoucích firem, protože úspěšné MSP jsou vlastně docela homogenní v rámci strategií a stylů v důsledku relativně malého "repertoáru" dovedností a charakteristik (Sadler-Smith a kol., 2003; Smallbone a kol., 1995).

Z hlediska metodologických debat o výzkumech řízení u kategorie typu MSP, Hill a McGowan (1999), Hill a Wright (2001) jasně volají po kvalitativním, konstruktivistickém paradigmatu a zdůrazňují nutnost zachytit individuální a jedinečné vlastnosti malých podniků a osobností působících v nich. Tarassova (2003) tvrdí, že panuje všeobecná shoda, že malý podnik je atypický fenomén zahrnující přerušované, nelineární a obvykle jedinečné procesy, nicméně ve skutečnosti může spočívat právě hodnota výzkumu v míchání kvalitativního a kvantitativního přístupu ve výzkumu malých firem. Kvantitativní přístup vyniká v souhrnu velkého množství dat a pomáhá dosáhnout zobecnění na základě statistických projekcí. Simultánně, kvalitativní přístup vyniká ve "vyprávění příběhu" z hlediska zúčastněných osob, které poskytují bohatý popisný detail, který nastavuje

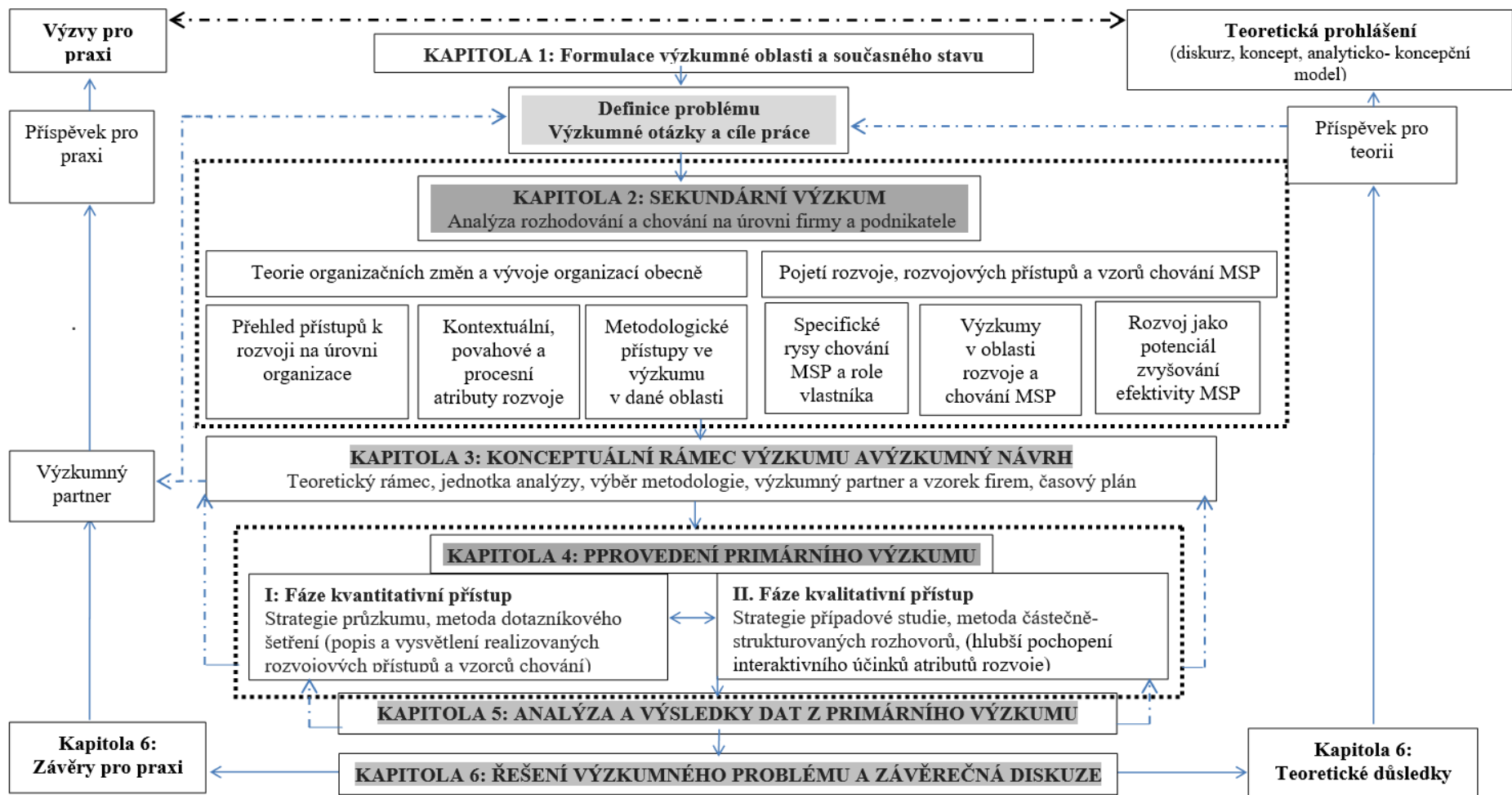
kvantitativní výsledky do jejich lidského rámce, což je samozřejmě v případě malého podniku velmi důležité. Nejlepší výsledky by pak mohly pocházet z rozdělení cílů výzkumu do několika výzkumných otázek a za použití nejvhodnějších nástrojů dostupných v rámci každého přístupu.

Na kontinuu propojujícím krajní pozitivistické a fenomenologické paradigma je práce umístěna v širším středu čemuž odpovídá i pragmatický postoj výzkumníka s přijetím strategie **smíšeného výzkumu** (Hendl, 2005). Výzkumný přístup v podobě smíšeného výzkumu v rámci stejné studie je nejenom výhodný, ale požadovaný v řadě výzkumných studií (Saunders a kol. 2007). S ohledem na přednosti a nevýhody každé z těchto výzkumných strategií, byl primární výzkum realizován v následujících dvou fázích (etapách).

První fáze primárního výzkumu je realizována prostřednictvím **kvantitativního přístupu** s cílem identifikovat rozvojové přístupy a vysvětlit chování malých firem. Vzhledem k tomu, že uvedený přístup dokáže zachytit interaktivní účinek povahy rozvojových přístupů na různých úrovních frmy, nicméně má své silné limity v oblasti probíhajících procesů změn v jejich kontextu a času, je druhá fáze výzkumu realizována prostřednictvím **kvalitativního přístupu** a to prostřednictvím případové studie pro lepší pochopení interakčních účinků atributů rozvoje a vnímání prostředí a chování vlastníka v této oblasti (Luokkanen a Rabetino 2005). Vzhledem k časové a ekonomické náročnosti provádění podélných hloubkových studií pozorováním v reálném čase, byla pro realizaci uvedeného výzkumu zvolena **retrospektivní mnohonásobná případová studie** prostřednictvím **částečně strukturovaných rozhovorů**, která je využívána v řadě výzkumů v dané oblasti (viz. Luokkanen a Rabetino, 2005, Garengo a Bernardi, 2007).

1.6 LOGICKÁ STRUKTURA DISERTAČNÍ PRÁCE

Disertační práce je logicky strukturována do šesti navazujících kapitol, jejíž postupové schéma je zobrazeno na následujícím obrázku 1. První kapitola v této práci představuje úvodní vstup do problematiky studia změna a vývoje organizací, jehož cílem je informovat o relevanci a důležitosti tématu disertační práce a zkoumaném problému. Druhá kapitola je zaměřena na literární přehled v oblasti organizační teorie a managementu, se zaměřením na rozhodování a chování na úrovni analýzy organizace. Třetí kapitola definuje výzkumný problém a východiska jeho řešení, staví na výsledcích sekundárního výzkumu a zahrnuje především informace o teoretických základech a definicích výzkumného rámce a zvoleném metodologickém přístupu výzkumu chování kategorie malých firem typu KIS v této práci. Čtvrtá kapitola představuje provedení samotného primárního výzkumu formou smíšené strategie prostřednictvím kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Pátá kapitola představuje samotnou analýzu a studium dat v rámci každé ze zvolené strategie výzkumu. Poslední kapitola představuje konečný diskurs a závěry pro praxi, teorii a pedagogickou činnost diskutovanou na konci této práce.



Obrázek 1: Logická struktura zpracování disertační práce

Zdroj: Vlastní zpracování

1.7 LIMITY DISERTAČNÍ PRÁCE

Vyjímaje organizačních bariér v rámci provádění vlastního šetření a sběru dat pro účely primárního výzkumu, typicky neochota firem ke spolupráci na výzkumu stejně jako nedostupnost či neúplnost vhodných dat z veřejně dostupných (státních/regionálních) databází a věstníku, má disertační práce některá věcná omezení a limity vztahující se k:

- a) *úroveň analýzy;*
- b) *zvolený metodologický přístup;*
- c) *úzké zaměření výzkumu.*

ai) Mnoho autorů tvrdí (viz. Van de Ven a Poole, 1995, Lewin a Volberd, 1999, Poole a Van de Ven, 2004, Pettigrew a kol., 2001), že neexistuje žádná jediná teorie adaptace, růstu či selekce, která může uspokojivě vysvětlit, jak a proč se firmy vyvíjejí/mění v průběhu času. Jediným možným směrem ve výzkumu je použití **koevolučního přístupu**, který předpokládá, že se změna může objevit ve všech ovlivňujících se úrovních a daná událost, pak spouští uvedený proces. Podle autorů Meyer a kol. (1990); Poole a Van de Ven (2004); Pettigrew a kol., (2001) vývojové procesy a změny probíhají na mnoha organizačních úrovních a to na **úrovni jednotlivce, týmu nebo organizační jednotky, projektu/inovace, samotné organizace, ale i průmyslu (odvětví) a makroprostředí** (Brown, Davidsson a Wiklund, 2001). Limitem práce je tedy zaměřit analýzy na úrovni organizace, nicméně se práce snaží zahrnovat a propojovat poznatky z více hledisek a přístupů, což dle autorů Van de Ven a Poole, (1995) napomáhá k více komplexnímu pochopení organizačního života, protože jakákoliv jediná teoretická perspektiva stále představuje pouze částečnou úvahu všech složitých jevů.

aii) Cílovým respondentem výzkumu jsou **majitelé (CEO) malých firem**, protože dle Jonesa a Macphersona (2006) **ve firmách s méně než 50 zaměstnanci obecně dominuje podnikatel** a charakteristiky těchto podniků obecně úzce odrážejí zakladatelovu motivaci a jeho/její chování a za druhé, mají široké znalosti o všech funkcích v organizaci, aktivitách a provozním prostředí (O'Regan a Ghobadian, 2004). To znamená, že existuje vnitřní vůle usměrňovat vývoj organizace, a že vlastník-manažer organizuje činnosti na základě vize o tom, co má být dosaženo. Nicméně, z hlediska posouzení úspěchu rozvojového úsilí je doporučováno použít více respondentů pro lepší poskytnutí důkazu o platnosti odpovědí (Liao, Welsch a Stoica, 2003). To nevyhnutně vede do výhledu stakeholderského přístupu a vytváří tlak na pohled „úspěchu“ či selhání malých firem a jejich rozvojových úsilí ze strany zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran vůči podniku.

bi) Pro **popis a vysvětlení vzorů chování** je výzkum postaven primárně na sběru a analýze dat z kvantitativního výzkumu. Podle některých autorů (viz. Schindehutte a Morris, 2001, Van de Ven a Poole, 2005, Wright a Stigliani, 2013) ve srovnání s kvalitativním výzkumem prostřednictvím osobních rozhovorů, **retrospektivní kvantitativní výzkum** prostřednictvím **dotazníkového šetření neumožňuje dostatečně zachytit** postřehy týkající

se přesně toho, **co bylo změněno/upraveno, jakým způsobem, z jakého důvodu včetně překážek**. Rozvoj jako **proces s sebou nese určitou dynamiku**, která není zcela kompatibilní s kvantitativní metodou tzv. do jaké míry se firma pokoušela o různé nové směry, z nichž mnohé měly málo co do činění s případným přijetím konkrétně vybrané cesty nebo trajektorie a nedokáže zcela zachytit tyto vzory (např. zda úspěšné snahy mají tendenci zapojit více mnoho dílčích kroků, aktivit nebo významné změny popřípadě nějakou kombinaci).

bii) Tak jak zdůrazňují autoři Simpson a kolektiv (2012), jediný dotazník distribuovaný v jednom okamžiku **neumožňuje zcela zachytit časové zpoždění mezi manažerskou intervencí (opatřením) nebo změnou v podnikatelské činnosti projevující se změnou v závislé proměnné**, tj. časová priorita nebo reference požadovaná jako předpoklad pro odvození příčiny není stanovena. Do jisté míry se dá tento nedostatek nahradit prováděním opakovaného dotazování (původních) firem s delším časovým odstupem a analýzou podélných panelových dat distribuovaných v této době, nicméně i tyto metody mají své limity a úskalí³. Časový horizont **pěti let stanovený v této práci**, nemusí být dostačující pro zachycení dopadů nebo efektu změn, zejména pokud mluvíme o změnách ve strategii malých podniků v podobě vstupu na nové trhy či zaváděním nových služeb/produktů na trh, jejíž výslední efekt představuje běh na „dlouhou trať“. Nicméně, je nutné říct, že se tato práce nezabývá měřením dopadů změn na výkonnost podniku, ale porovnáním malých podniků a jimi realizovaných změn za posledních pět let a to s ohledem na výkonnostně vyšší a nižší kategorii.

biii) Vzhledem k provádění kvalitativního výzkumu ve druhé fázi výzkumu je nutné zohlednit některé důležité fakty. Výzkumnou komunitou doporučovaný metodologický přístup ke zkoumání chování malých firem je bezesporu kvalitativní výzkum, zejména u studií s otázkou „jak“ a „proč“ to prostřednictvím **podélných hloubkových studií** prostřednictvím **pozorování v reálném čase** (Garud a Van de Ven, 2002, Hill a McGowan, 1999, Luokkanen a Rabetino 2005; Wright a Stigliani, 2013), které dávají lepší pochopení tohoto jevu, protože **umožňují zahrnutí času, historie, procesní hledisko, tak i aktivit souvisejících s rozvojem podniku** (Pettigrew 1987, Pettigrew a kol., 2001, Garud a Van de Ven, 2002, Luokkanen a Rabetino 2005). Nicméně, podélná pozorování vlastníků-manažerů, kteří čelí překážkám a dělají rozhodnutí, které iniciují změny požadovaná pro takový výzkum, jsou z časového a ekonomického hlediska velice obtížná a to zejména na organizační úrovni (Garud a Van de Ven, 2002, Van de Ven a Poole, 2004, Luokkanen a Rabetino, 2005), a proto byla zvolena restrospektivní případová studie.

³ Podle autorů McKelvie a Winklud (2010), i když je možné použít stejný rozlišovací znak (tj. název firmy, kontaktní osoba, organizační číslo), pro sledování firmy v průběhu času, skutečná stávající firma nemusí být srovnatelná s firmou, která byla původně studována v předchozím časovém období. Existuje celá řada důvodů. Za prvé, podniky mění právní formu a statut rodičů/dceřiných společností. Jedním krokem ve vývoji firmy může být například začlenění. Jako součást tohoto procesu může být právní název firmy stejný, ale její organizační číslo se může změnit. Tato zákonná změna může být také to, že firma se stane dceřinou společností jiné firmy nebo rozvíjí dceřinou nebo holdingovou společností.

Retrospektivní rekonstrukce minulosti jsou založené na paměti, a proto tyto metody sběru dat mají své slabé stránky, jako je řízení dojmem (Leonard-Barton, 2000), ohraničené lidské schopnosti pamatovat si minulé události a automatická tendence k racionalizaci a oslavování minulých rozhodnutí (Luokkanen a Rabetino, 2005). **Retrospektivní výzkum je obecně založen na znalostech výsledků a pracuje pozpátku ve snaze pochopit, jak a proč došlo k některým událostem** (Morelos a kol., 2012). Tento druh výzkumu také může vést k narušení zpětné neúmyslné reorganizaci minulých událostí tak, aby se zdálo, že byly více lineární než ve skutečnosti. Ve snaze vyhnout se těmto omezením, je právě klíčem použití mnohonásobné retrospektivní studie, tak i vícero zdrojů dat (Leonard-Barton, 2000; Morelos a kol., 2012). Pro lepší vnější platnost, jsou retrospektivní studie často založeny na sekundárních datech jako záznamy, výroční zprávy a jiných veřejných informacích, nicméně tyto materiály a dokumenty v malých firmách nebývají často k dispozici, a tím, se rekonstrukce minulosti stává ještě složitější (Luokkanen a Rabetino, 2005).

ci) A konečně, s ohledem na cíle práce se výzkum v této práci **zaměřuje pouze na kategorii malých podniků v rámci jednoho odvětví**, což snižuje míru zobecnění na větší vzorek případů a v dalších souvislostech jako je odvětví, regionální působnost a následnému omezení v podobě přenositelnosti vzorů chování. Nicméně, autoři Wolf a Pett (2011) tvrdí, že **existují významné rozdíly v rámci velikostní kategorie MSP** jako takové a to v oblasti podnikatelské orientace, orientace na učení, používání IT/IS, kompetencích, firemní ziskovosti a růstu. Malé firmy s 20 zaměstnanci mohou pracovat méně formálně, ale mohou také mít větší finanční omezení než firma s 200 zaměstnanci, což může mít vliv na jejich inovační orientaci (McDermott a Prajogo, 2012). Jones (2003) tvrdí, že **MSP jako kategorie firem nejsou homogenní** a rozdíly mezi vlastníkem řízenými malými podniky s 10 nebo 20 zaměstnanci a středními společnostmi s ručením omezeným s 230/240 zaměstnanci jsou větší, než rozdíly mezi středními a velkými multi-divizními společnostmi.

cii) MSP působící ve stejném průmyslovém segmentu ne vždy jednají a reagují na změny v prostředí stejným způsobem. Některé firmy zakotvují jejich (re)akce na změny v podnikatelském prostředí s ohledem na chování ostatních podniků, které jsou jim strategicky podobné, zatímco jiní mohou zaujmout nezávislý postoj s důrazem na nové produkty nebo marketingové inovace (O'Regan a Ghobadian, 2005, Kumar a kol. 2012). Empirické studie obecně vyzdvihují významné rozdíly v iniciaci a implementaci strategických změn a inovací a návazně vývoje mezi výrobním a sektorem služeb (Forsmanová, 2011, McDermott a Prajogo, 2012, Herrmann a Nadkarni, 2014). **Zaměření se na jedno odvětví, potažmo vybraných segmentů** nebo dokonce koncentrace na **jediný vybraný segment**, má podporu řadu autorů (viz. O'Regan a Ghobadian, 2005, Luokkanen, Rabetino, 2005, Kumar a kol., 2012), protože většina studií v dané oblasti zkoumání jsou průřezová, což omezuje možnost a smysl porovnání změn a vývoje organizací. Jinými slovy, malé firmy poskytující služby budou pravděpodobně vykazovat odlišné vzory chování i v rámci jednotlivých segmentů (Kirkwood, 2008, Forsmanová, 2011).

2 TEORETICKÝ STAV POZNÁNÍ V OBLASTI VZORŮ CHOVÁNÍ A ROZVOJE MSP

Uvedená kapitola je rozdělena na dvě části a to na literární rešerše se zaměřením na problematiku organizační změny a vývoje na úrovni analýzy firmy a samotný výzkum v oblasti velikostní kategorie MSP. Cílem první podkapitoly je posoudit dopad různých teorií a přístupů z oblasti organizační teorie a managementu ke zkoumání uvedené problematiky, přičemž analýza je zaměřena zejména na popis úrovně organizace včetně metodologických otázek výzkumu. Druhá část, je zaměřená na současný empirický výzkum v oblasti výzkumu rozvojových přístupů a vzorů chování MSP využívajícího jak tradiční (klasické) teoretické přístupy reprezentované růstovými a adaptačními přístupy, tak i dalších kombinací nebo vyvíjejícím novým přístupům v dané oblasti včetně syntézy a závěrů z literární rešerše.

2.1 TEORIE ORGANIZAČNÍCH ZMĚN A VÝVOJE OBECNĚ

Literatura v oblasti organizačních změn a vývoje organizací charakterizuje procesy změn různými způsoby (Meyer a kol., 1990; Lewin a kol., 2003). Organizační změna je zobrazována jako kontinuální organizační proces (Levinthal a March, 1981) anebo jako krátká epizoda rozptýlená mezi dlouhou dobou stability a setrvačnosti (Miller a Friesen, 1984), další autoři se zaměřují na organizační (strategické) změny jako svobodné manažerské rozhodnutí, zatímco jiní si představují změny jako výsledky nepředvídaných vnějších šoků setrvačnosti (Meyer a kol. 1990, Hrebiniak a Joyce, 1985; Weick a Quinn, 1999). Mnoho takových srovnání vychází z různých implicitních předpokladů a řízení dualit (Seo, Putnam a Bartunek, 2004 citováno v Poole a kol., 2000) o spustěčech změn, povaze, stupně změny a charakteristikách změnového procesu v podobě časové dynamiky a cest implementace změn ve snaze klasifikovat teorie a vytvořit rámec nebo konceptualizaci (viz. Meyer a kol., 1990, Van de Ven a Poole, 1995, Weick a Quinn, 1999).

I přesto, že má tato práce převážně průzkumný charakter, tyto pohledy tvoří důležitou oporu pro samotný výzkum. Takováto hodnocení jsou totiž důležitými vědeckými příspěvky k chápání takových tématů nebo proměnných podílejících se na (plánované) organizační změně jako povaha, kontext a proces organizačních změn ve snaze porozumět a zodpovědět otázky „proč“, „jakým“ způsobem a „jaká“ změna nastává (Austin a Bartunek, 1990), která sahá až do metodologických debat ohledně výběru a vhodnosti výzkumné strategie a přístupů ke studiu organizačních změn, vývoje a inovací (Poole a kol., 2000, Van de Ven a Poole, 2005, Demers, 2007) s příklonem ke kontextuálnímu/procesnímu přístupu pro komplexnější pochopení tohoto procesu jako celku (Petigrew, 1987, Dawson 1994).

2.1.1 Vysvětlení organizačních změn a vývoje dle Van de Vena a Poola

Autoři Van de Ven a Poole (1995) provedli interdisciplinární přehled literatury k identifikaci alternativních teorií použitých k vysvětlení procesů organizačních změn a vývoje v sociálních, biologických a fyzikálních vědách. Autoři zvolili procesní teorie jako

vysvětlení, „jak“ a „proč“ se organizační změny v jednotce pozorováním vyvíjí tj vývojový sled v podobě průběhu událostí, které se rozkládají v průběhu existence jednotky pozorováním (od zahájení až po její konec nebo ukončení). Autoři se odkazují na **proces jako progresi** tj pořadí a sekvence událostí v existenci organizační jednotky v průběhu času. **Změna** představuje jeden **typ události**, a je předmětem empirického pozorování, kde se zkoumá **rozdíl v povaze a hloubce v průběhu času** v organizačním subjektu. **Jednotkou pozorování** je entita, subjekt, kterým může být jednotlivec, pracovní skupina, organizační strategie, program, produkt, celková organizace, populace a i větší společenství firem.

Zkoumáním podstaty a intelektuálního dědictví těchto teorií, zjistili, že většina z nich by mohla být rozdělena do čtyř „ideálních“ základních myšlenkových směrů, které zobrazuje následující obrázek 2. Tyto čtyři motory mohou být klasifikovány podle dvou os:

(a) **jednotka změny**, která zobrazuje, zda se proces zaměřuje na rozvoj jediného organizačního subjektu (*teorie životních cyklů, teleologický*), nebo na interakci mezi dvěma nebo více subjekty (*evoluční a dialektický*) a

(b) **režim (stupeň) změny**, který ukazuje, zda je sled událostí změny předepsán deterministickými zákony a produkuje **změnu prvního řádu** (*životní cyklus, evoluční*), nebo sekvencemi změn, které jsou konstruovány jako vyvíjející se proces s nepředvídatelnými výstupy a vytvářející **změnu druhého řádu** (*dialektika, teleologie*).

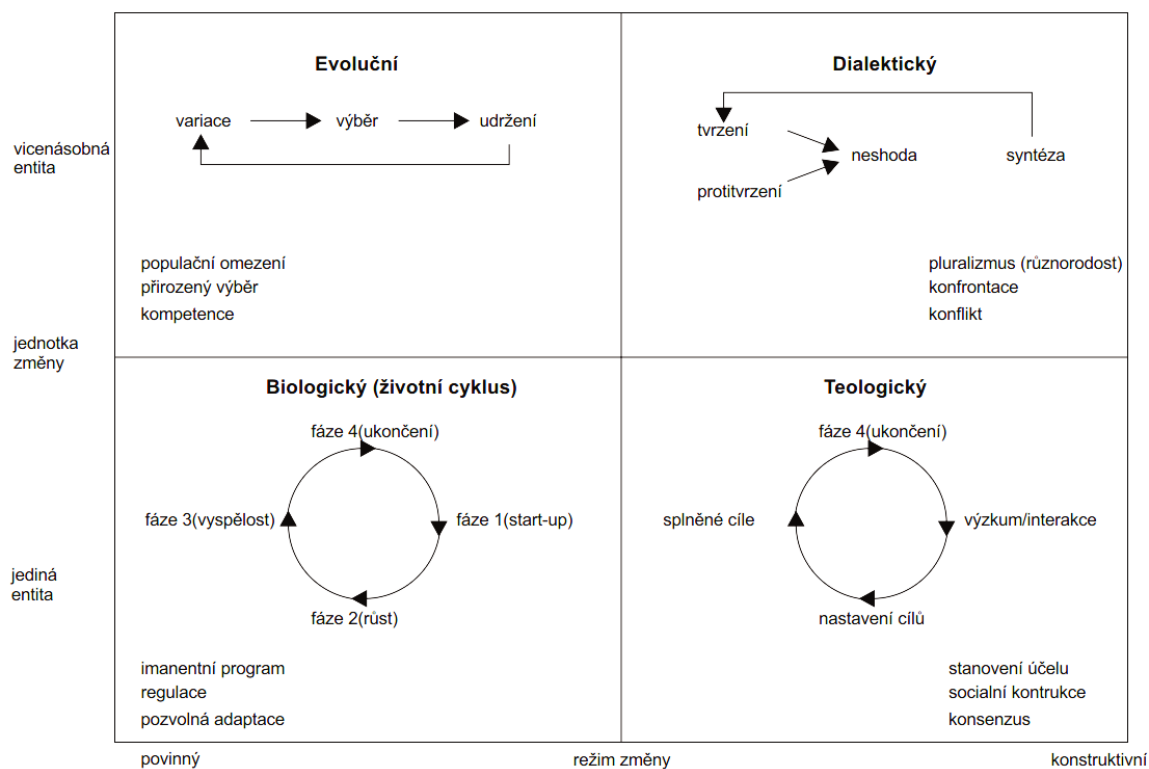
Preskriptivní mód se zaměřuje na inkrementální a kontinuální změnové procesy, zatímco **konstruktivní mód** se zaměřuje na radikální a epizodické změny (viz. Mayer a kol., 1990, Weick a Cameron, 1999).

Teorie životních cyklů vidí *rozvoj v podobě změny jako nevyhnutelný* prostřednictvím kumulativního chování, protože má v sobě skrytou formu, logiku, program nebo kód, který reguluje proces změny a přesunuje subjekt z bodu odeslání směrem ke konci, který je následný a předchází současnému stavu (Van de Ven a Poole, 1995) a to směrem ke **zvýšení organizační složitosti/komplexnosti a specializaci** (Demers, 2007). V teorii životních cyklů dochází ke skutečnému *tlaku na rozvoj zejména zevnitř*, v rámci jediného vyvíjejícího se subjektu (Doobs a Hamilton, 2007).

Modely životních cyklů představují preskriptivní proud s **reaktivním přístupem k řešení krize, problému nebo události**, která může pocházet z externího, ale zejména interního prostředí společnosti (Kemp a Verhoeven, 2002). **Role prostředí je vnímána jako periferní** (Demers, 2007). Podle Bessanta a kol., (2005) je vývoj organizace v těchto studiích definován jako **cesta, trajektorie, biologický a evoluční proces**. Tyto modely se zaměřují na *akumulaci organizačních zdrojů a schopností v reakci na krize* jak firma roste v průběhu času (Macpherson, 2005). *Organizační učení nastává při hledání řešení krize nebo problémů*, které definují postavení organizací v určité fázi (Dodge a kol., 1994, Cope a Watts, 2000).

Jedná se o **vzory postupného růstu** (Kemp a Verhoeven, 2002), které se opírají o dva významné předpoklady a tím je, že **firmy rostou lineárně**, a jednak, že tento **růst lze**

rozdělit na diskrétní stupně (Bessant a kol., 2005, Macpherson, 2005). S otázkou, jak se organizace mění/vyvíjí je obvykle zacházeno pouze v termínu, zda je **přechod postupný** a hladký nebo **metamorfický** a související zejména s **povahou změn**. Nicméně proces změny sám o sobě není specifikován a aktivity, které společnost musí udělat, aby se posunula do dalšího přechodu, je redukován pouze na pár generických řešení, jako je vytvoření specializace, formalizace nebo delegace (Demers, 2007). Za zvlášť vlivný je v této oblasti považován model Greinera (1972).



Obrázek 2: Procesní teorie organizační změny a vývoje v organizacích

Zdroj: Vlastní zpracování podle autorů Van de Ven a Poole (1995)

Později, vícestupňové a úroňové modely nebo také konfigurační modely, sdílejí společné předpoklady z hlediska předvídatelných vzorů chování v růstu organizací, které se v průběhu času vyvíjejí v oddělených etapách se stanovenými kritickými proměnnými (Hanks a Chandler, 1994; Quinn a Cameron, 1983, Kemp a Verhoeven, 2002, Bessant a kol. 2005) a to v různých **vzorech strategií, strukturálních charakteristik, rozhodovacích stylů a situace** (Miller a Friesen, 1984; Garengo a Bernardi, 2006; Demers, 2007). Podle autorů Lester a Parnell (2008) se termín situace vztahuje k firemní velikosti, heterogenitě trhů, počtu zaměstnanců a rozmanitosti vlastnictví. Struktura je stanovena vykazováním vztahů, které se liší od jednoduchých až po složité, od oddělení na divize a centralizované na decentralizované. Rozhodovací styl se liší od autoritářské perspektivy jedné osoby do otevřeného participativního modelu. Strategie může zahrnovat více než jeden uhel pohledu, přičemž některé studie využívají strategické typologie na korporátní úrovni (Miller a Friesen,

1984), zatímco jiné se zaměřují na typologii na obchodní úrovni (Miles a Snow, 1978; Porter, 1980). Obecným trendem je však pro organizace usilovat o růstové strategie a inovace v době existence, přežití a obnovy nebo naopak snižovat náklady a zvyšovat účinnost strategií během etapy úspěchu a poklesu.

Teologické teorie předpokládají, že konečným důvodem pro řízení pohybu organizačního subjektu je jeho **účel** nebo **cíl**. Předpokládá se, že **firma je účelná a adaptivní jednotka**, která buď sama o sobě anebo v interakci s ostatními konstruuje představu o konečném stavu, podniká kroky k jeho dosažení, a monitoruje pokrok. Tento přístup je základem mnoha organizačních teorií změny, včetně **kontingenčního přístupu, racionálního/omezeného rozhodování, adaptivního učení**, tak i většiny modelů **strategické volby a stanovování cílů** (Van de Ven a Garud, 2002). Tyto modely zahrnují co Mintzberg a jeho kolegové označují za **poziční, designové a plánovací školy, přičemž adaptivně učící škola** je důležitým rozšířením základního teleologického modelu. V racionálním pohledu je rozhodování záměrný proces, ve kterém aktéři přesně vědí, co chtějí, protože pečlivě shromáždí informace, vyvíjejí alternativy a vybírají tu nejlepší možnou variantu, aby plně maximalizovali jejich užitečnost. Nicméně jedinci, kteří mají kognitivní omezení, nemůžou dohlížet na všechny důsledky jejich volby, což znamená, že lidé jednají racionálně úmyslně, ale jen omezeně (Gibcus a kol., 2006). V racionálním modelu jsou strategická rozhodnutí prováděná často pouze jediným autoritářským jedincem.

Změny v organizacích jsou vnímány jako pohyby směřující k požadovanému účelu, cílům, funkcím nebo aspirace. Zastánci této teorie vývoje jsou součástí **opakující se sekvence formulace cílů, implementace, hodnocení, a modifikace cílů na základě učení anebo přímo určených cílů tímto subjektem**. Teorie ze své podstaty skýtá kreativitu, protože firma skládající se z jednotlivců nebo skupin, má svobodu přijmout jakékoliv cíle. **Rozvoj společnosti zde závisí na ambicích společnosti, v níž jsou stanoveny cíle** (Kemp a Verhoeven, 2002). Ke stanovení cílů může dojít „*top-down*“ nebo více *participativním a iterativním způsobem* vzhledem ke kontextu organizace. K dosažení cílů si management musí osvojit správné zdroje a použít je efektivním způsobem. Na rozdíl od teorie životního cyklu, teleologie ***nepředepisuje potřebnou sekvenci událostí, norem nebo pravidel či nutnosti určit, které vývojové trajektorie bude organizační subjekt následovat***. Nicméně, tato teorie nastavuje určitý **standard pro posuzování změny**. Rozvoj je něco, co pohybuje subjektem pozorování (např. strategií, organizací) směrem ke konečnému požadovanému stavu.

Zastánci této teorie nicméně také uznávají **limity akcí, které omezují dosažení cílů** nebo účelu, zejména pokud se jedná o **vliv prostředí organizace** a její zdroje v podobě znalostí, času, financí a další. Některá z těchto omezení jsou zahrnuta do předpokladů a jsou do určité míry definované institucemi a dalšími aktéry v prostředí subjektu. Jednotlivci pak uvedené omezení využívají při plnění jejich cílů a účelů. Některé teologické modely proto také začleňují do svých úvah **teorie systémů** a předpoklad **ekvifinality**. Myšlenka ekvifinality

naznačuje, že **podobné výsledky nebo výstupy mohou být dosaženy při různých počátečních podmínkách a mnoha různými způsoby**. Tato koncepce vyplývá z toho, že manažer může využívat různou mírou vstupy do organizace a může je transformovat mnoha různými způsoby, jak získat uspokojivých výstupů. To znamená, že funkce řízení neusiluje o jediné rigidní řešení, ale spíše vytvoření celé řady uspokojivých možností. Přístupy v této oblasti tvoří **systemová a kontingenční teorie**, které naznačují, že **neexistuje nejlepší univerzální způsob, jak řídit organizaci** (Cummings a Worley, 2014).

Dialektická teorie (nebo také politická teorie) se zaměřuje na stabilitu a změny na základě **(ne)rovnováhy sil** mezi protilehlými subjekty (Kemp a Verhoeven, 2002). Z politického hlediska existuje mnoho účastníků s konfliktními cíli, kteří vstupují do rozhodovací arény a jednotlivci mají tendenci vytvářet koalice, aby bylo o jejich zájmy postaráno (Gibcus a kol., 2006). Dialektická teorie začíná s předpokladem, že organizace nebo členy uvnitř ní soutěží mezi sebou o nadvládu a kontrolu. To může vytvořit kolizi mezi organizacemi nebo členy (teze a antiteze). Dialektické teorie vyžadují alespoň dvě různé organizace nebo subjekty, které jsou navzájem v rozporu (interakce). Změna je výsledkem protichůdných názorů (teze a antiteze) a (ne)rovnováhy sil mezi těmito dvěma organizacemi nebo členy (Kemp a Verhoeven, 2002).

Změna nastane, pokud má organizace dostatečný výkon konfrontovat a zapojit status quo. Pokud tomu tak není, status quo bude zachováno. Ve smyslu organizační změny, zachování *status quo* znamená **stabilitu**, ale jeho *nahrazení* v souladu nebo protikladu syntézy představuje **změnu k lepšímu nebo horšímu** (Van de Ven a Poole, 1995). Vyjednávací a konfliktní literatura managementu se soustřeďuje na vytvoření *win-win řešení*, ve kterém obě organizace nebo subjekty jsou na tom lépe než v pokračující status-quo pozici. Například Greiner (1972) používá dialektickou teorii v jeho modelu životního cyklu ve snaze vysvětlit přechod z jedné fáze do druhé, a která slouží k vysvětlení základní dynamiky pohybu. Podle Garuda a Van de Vena (2002) dialektické napětí mezi lidmi s různými hodnotami a preferencemi automaticky zvyšuje otevírání organizace ke změně a pluralitě. Otevření firmy do více „volebních obvodů“ vyvolává zásadní otázku, „*v koho zájmu by měl podnik běžet*“ (Garud a Van de Ven, 2002:216). Takováto otázka nevyhnutně vede do výhledu **stakeholderského přístupu**.

Evoluční teorie používají **mikro perspektivu** (úroveň organizace) **pro studium makro vývoje**. Zaměřuje se na **organizační adaptaci**, která je zabudována do organizačních schopností ve snaze rozvíjet a zlepšovat rutiny nebo organizačních schopností (procesů) a postupů zahrnující zpracování informací, rozhodování, vyhledávací a selekční procesy v rámci organizace (Poole a Van de Ven 2004). Velká pozornost je věnovaná otázce rozvíjení a úpravě různorodých souborů schopností v průběhu času (Argote a Greve, 2007). Z toho pohledu hrají schopnosti velice důležitou roli a odkazují se na všechny pravidelné a předvídatelné vzory chování firem. **Rutiny** nebo vzory akcí (Austin a Bartunek, 1990) z

velké části určují, jak organizace fungují a **vysvětlují, proč jsou organizace odolné (rezistentní) vůči změnám.**

Nejznámější evoluční stoupenci Nelson a Winter (2002) vidí **změnu jako pozitivní** a firmu jako **neustále se vyvíjející prostřednictvím inovací**. Existuje tedy požadavek s cílem tyto rutiny rozvíjet. V průběhu času se podnikové aktivity vyvíjejí v rutiny, kdy se zapojují neformální (tacitní) znalosti. K mutaci rutin může dojít **náhodně** nebo **úmyslně**. Pro záměrnou změnu rutin je potřeba nejprve hledat v okolí stávajících rutin, změny jsou pak pouze **přírůstkové**. Prostřednictvím přirozeného procesu výběru, kdy „lepší“ rutiny mají vyšší míru přežití, „úspěšné“ rutiny přežijí, více úspěšné rutiny budou napodobovány jak interně, tak externě. Prostřednictvím **replikace** a **imitace**, relativní vzhled úspěšných rutin se zvýší⁴. **Cesta závislosti rutin** je důležitým důsledkem evoluční teorie a empirických výzkumů vedoucí k přetrvávající různorodosti schopností v organizační populaci a obtížím v adaptaci na invaze prostřednictvím nových sad rutin (například novým technologiím). Různorodé organizační schopnosti jsou výsledkem **postupného učení** a **zdrojově-alokačního procesu**, které vedou ke stabilním rozdílům ve výkonnosti, a které jsou **determinovány více historií firmy** než jejím prostředím.

Samozřejmě výčet výše uváděných „motorů“ nebo generativních mechanismů k organizační změně a vývoje organizací není konečný. I autoři Van de Ven a Poole (1995) jasně naznačují, že kolekce velmi bohatých procesních dat si vyžadují zapojení různých alternativních motorů změn pro jejich vysvětlení. Autoři argumentují, že vzhledem k vysoké komplexnosti procesů změn, mnoho teorií staví na kombinaci několika různých motorů (např. model přerušované rovnováhy je kombinací životních cyklů a teologických motorů, Greinerův model je kombinací životních cyklů a dialektického motoru apod.). Do hry mohou být tedy zapojeny **různé motory změn na různých úrovních organizace, nebo v různých časech během probíhajících procesů změn**.

Podle Kezara (2001) typologie, které uvádí Van de Ven a Poole (1995) se vynořují z **funkcionalistických přístupů pohlížení na chování organizace**. Funkcionalistický přístup se chápe v tom smyslu, že je jediná organizační skutečnost, kterou všichni lidé obvykle vnímají podobně. Mimo těchto modelů (motorů) existují další dva, které pojímají organizační změnu z jiného pohledu a tím jsou sociálně kognitivní modely a kulturní modely.

Sociálně kognitivní modely inklinují k fenomenologické nebo sociálně-konstruktivistickému pohledu organizací. Kognitivní modely jsou postavené na základech modelů životních cyklů tím, že zkoumají ve větším detailu, jak dochází k učení a dokonce vážou pojetí změny přímo k učení. Studie **odolnosti vůči změně** ilustrují potřebu lidí učit se novým přístupům a zkoumají, jak by mohlo dojít k takovému učení. Sociálně-kognitivní modely zkoumají, jak lídři utvářejí proces změny prostřednictvím formulování a interpretace

⁴ Strategie a struktura firmy si často vyžaduje určité schopnosti, které jsou zakořeněny v rutinách podniku. Změna strategie ve firmě pak má důsledky na strukturu a schopnosti organizace, u kterých se musí v rutinách organizace provést větší změny.

a jak jednotlivci v rámci organizace interpretují smysl těchto změn. **Organizační změna je vnímána jako proces učení**, který je ovlivněn organizačními a environmentálními podmínkami a teoriemi akcí pořádaných organizačními členy.

Dále, většina modelů změn popisují organizaci jako racionální místo s normami a pravidly. Hlavním přínosem **kulturních modelů** ke změně je **důraz na iracionalitu, plynulost a složitost organizace**. Kulturní model míchá předpoklady sociálního-poznání a dialektické metody. Změna se přirozeně vyskytuje jako odpověď na alternaci v lidském prostředí a kulturu jako neustále se měnící.

Každý z uvedených „motorů“ nebo generativních mechanismů má významné důsledky pro organizační změnu a vývoj (Van de Ven a Garud, 2002). Změnové procesy se zásadně liší v rámci každé z těchto teorií. Změna poháněná **teleologickou teorií** je **plánovaná a úmyslná**, založená na posouzení (volbě) možností. Teologický motor je využíván zejména u výzkumníků a učenců ze strategického managementu. Změna řízená **dynamikou životních cyklů** představuje přechody z jedné etapy do jiné, kdy organizace **postupuje podél předepsaného sledu událostí a přizpůsobuje se silám**. Změna v **dialektické teorii**, v podobě adaptace, ustupuje politickým procesům přívrženců konfliktů a vzájemné úpravy mezi nepřátelými stranami. Na rozdíl od dialektického modelu, který má **konflikt** ve svém jádru, teleologický model se zaměřuje na **agenta změny a stanovení cílu** (strategická volba) jako základní hnací sílu **transformační změny**, a následně prováděných rozhodnutí a akcí, které jsou vybrány tak, aby usilovali o změnu. Podle Kezara (2001) je jednou z nejznámějších strategií v rámci teologické tradice disciplína organizační rozvoj (OD), který začíná diagnostikou problému v rámci organizace na kontinuální bázi a vyhledáváním řešení v podobě změnových iniciativ, dále známé vědní manažerské přístupy jako je celkové řízení kvality (TQM) nebo Reengineering.

V modelech životních cyklů, neexistují žádné jasné spouštěče události, které vysvětlují radikální změny v růstu firem, a také není jasné, proč, jak a/nebo kdy by mělo dojít k posunům zdrojů nebo fází (Kemp a kol., 2002). Možným **spouštěčem změn by mohla být krize nebo problematická událost** (Chell a kol., 1998; Cope a kol., 2000), která je výsledkem konfliktu mezi tezí a antitezí (dialektické teorie), nicméně, krize nejsou použity k vysvětlení radikálních změn v rychlosti růstu, ale spíše příčinou, která vytváří změnu (Kemp a kol., 2002). **Evoluční teorie** zkoumá procesy **variace, výběru a retence** alternativních organizačních forem generované konkurenční soutěží o vzácné zdroje uprostřed konkurence procesů **adaptace** (přizpůsobení) a **adopce** (přijetí) nastávajících jako organizační cyklus mezi obdobími **explorace** (průzkumu) a **exploatace** (využití) v rámci procesu **celkové přerušované rovnováhy** (Miller a Friesen, 1994). Obecně, jedny z nejvíce převládajících přístupů v literatuře jsou **teleologické** (plánovaná změna) a **evoluční** (adaptivní změna) **modely**, které mají nejdelší historii, s odkazy mnoha praktiků a výzkumníků jako užitečné vodítko pro pochopení změn a vývoje organizací (Kezar, 2001).

2.2.2 Perspektivy ke studiu organizační změny dle Graetzové a Smithe

Autoři Graetzová a Smith (2010) zmapovali řadu různých a někdy soutěživých teoretických základů organizační změny a identifikovali až deset perspektiv ke studiu organizačních změn. Těchto deset pohledů je shrnuto v tabulce 1. Následující text obsahuje stručný popis jednotlivých perspektiv, které jsou relevantní ve vztahu k výzkumu provedeného v této práci a nebyly popsány v předešlé kapitole.

Racionální nebo také **teologická perspektiva** (viz. Van de Ven a Poole, 1995), známá také jako strategická změna, se zabývá **sladěním mezi strukturou, kompetencemi (schopnostmi) organizace s jejím okolím**. V důsledku toho, i když je dosaženo cíle, jsou nastaveny nové cíle, obvykle jako funkce změn ve vnějším prostředí. Vytvoření organizačního poslání, nové vize, plánování jiné strategie, nebo prostě výpis souboru cílů, představuje všechny příklady tohoto myšlenkového směru. Organizační změna je vnímána jako **výsledek cílevědomé sociální konstrukce podle organizačních členů**. Z tohoto pohledu se organizační změna skládá z cyklu formulace cílů, provádění, vyhodnocování a modifikace těchto cílů. Organizační změna je řízená cíli a impuls pro změnu se objevuje tehdy, když organizační členové vnímají, že jejich aktuální akce jim neumožňují dosáhnout svých cílů, a je kladen důraz na procesy, které umožňují provádět účelné aktivity směrem k dosažení cíle (Graetz a kol., 2006).

Základem tohoto pohledu je pochopení, že **plánované změny spouští cílově orientovaní manažery**, kteří mohou podnítit změnu jak v organizaci, tak i prostředí (Rajagopalan a Spreitzer 1996). V návaznosti na logiku změny jako cílově řízeného procesu je důležité **pochopení role leadershipu** ve vytváření organizačních změn. **Transformační leadership** předpokládá, že organizační změna se jeví jako důsledek pokusů vedoucích pracovníků k rozvoji jejich následovníků a transformovat následovnické cíle tak, aby odpovídali organizaci. Síla racionálního hlediska je, že je normativní a logická. Změna přichází z jasného důvodu a účelem manažera změn je se ujistit, že poskytuje správné důvody ve správném pořadí. Tento způsob je tedy o pečlivém plánování zavedení změny. Kritika racionální perspektivy zahrnuje skutečnost, že jen zřídka uznává složitost změny a dopad toho, že externí, neplánované okolnosti mohou mít na organizaci velký vliv (Van de Ven a Poole 1995).

Zdrojově-založená teorie (RBV) je založená na předpokladu, že jedinečné fyzické, organizační a lidské zdroje firmy jí odlišují od svých konkurentů, ale také to, že se jedná o zdroje, které jsou odolné, a které je obtížně napodobit a nahradit (Barney 1991). Tato perspektiva zdůrazňuje skutečnost, že **oblast lidských zdrojů představuje důležitý zdroj pro generování trvalé konkurenční výhody**. Nejenom, že oblast systému řízení lidských zdrojů přispívá k trvalé konkurenční výhodě, která usnadňuje rozvoj schopností, které jsou firemně specifické, ale zároveň **vytvářejí implicitní organizační znalosti**. Nicméně předpoklad, že lidské zdroje zachovávají konkurenční výhodu, spoléhá na představě, že tyto zdroje zůstávají

konkurenceschopné, těžko napodobitelné a náhraditelné. V návaznosti na tento argument byli učiněny potřeby v oblasti lidských zdrojů a to identifikace osob, které jsou nejhodnější, aby přispívali k organizačním cílům, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, adekvátní kompenzace těchto jednotlivců za jejich úsilí a efektivní řízení výkonu, který by měl být pozitivně spojen s vynikajícím pracovním výkonem a tím zvyšovat konkurenceschopnost firmy. **Vnitřní sladění řízení zaměstnanců a změnových praktik** je klíčovým prvkem perspektivy RBV. Z toho vyplývá, že je třeba specifické řízení zaměstnanců nebo organizačně změnovou straregii, která usiluje o dosažení konkurenční výhody, aby zvýšila nasazení a odbornou způsobilost zaměstnanců. Podle Graetzové a kolektivu, (2006), by to vyžadovalo řadu vnitřně konzistentního řízení zaměstnanců a změnových praktik ve vzájemné shodě (koncepty jako „nejlepší praxe“ nebo “vysoce-závazková“ teorie managementu zaměstnanců).

Tabulka 1: Deset perspektiv na pohled organizační změny

Perspektiva	Povaha změny	Silné stránky	Slabé stránky	Manažerské zaměření
<i>Biologická</i>	Ekologická; organická a evoluční	Vysvětluje životní cyklus, fitness a přežití	Těžký důraz na prostředí; selhává vysvětlení	Environmentální polohování; nalézení industriální niky; progres organizace v průběhu životního cyklu; růst
<i>Racionální</i>	Směřována a plánovaná	Zdůrazňuje kontrolovatelné aspekty	Ignoruje nebo pouze okrajově bere v úvahu externí tlak	Strategie a plánování
<i>Institucionální</i>	Determinována institucioním (průmysl) tlakem	Odhaluje význam průmyslového prostředí a tlaků na přizpůsobení se	Nedostatek zaměření na nalezení výhody proti soutěžícím	Průmyslové normy a benchmarky
<i>Zdrojová</i>	Determinována přístupem ke zdrojům	Ukazuje potřebu získávat prostředky na iniciaci a udržení změny	Předpokládá, že změna nemůže nastat bez vnitřních zdrojů	Získávání a vypouštění zdrojů; základní kompetence, zvláště v řízení
<i>Kontigenční</i>	Každá situace je odlišná; fit mezi prostředím, strukturou a velikostí	Ilustruje dynamickou povahu změny a použitelnost v odkazu na specifickou situaci	Špatné vyhodnocení situace může vést ke špatnému přístupu; požadavky porozumění všech přístupů	Posouvání v závislosti na situaci
<i>Psychologická</i>	Zakořeněné v ‚myslích‘ těch, jenž jsou ovlivněny	Zdůrazňuje individuální dopady a napětí změny	Může ignorovat systematické aspekty změny v organizaci (např. strukturu)	Řízení zaměstnaneckých přechodů a psychologické úpravy ve změně
<i>Politická</i>	Založeno na konfliktu a síle	Demonstruje roli síly a ideologii řízení	Může ignorovat systematické aspekty změny v organizaci (např. strukturu)	Řízení zaměstnaneckých přechodů a psychologické úpravy ve změně
<i>Kulturní</i>	Determinovaná zakořeněnými hodnotami	Ukazuje důležitost kolektivních přesvědčení a norem	Obtížné řešit přímo	Hluboké obřady, rituály a hodnoty
<i>Systémová</i>	Propojenost všech aspektů organizace	Vyhýbá se předpokladu, že změna je obsažena v jedné organizační oblasti	Komplexita sledování vztahů mezi organizačními proměnnými	Změna konstituuje změnu všech složek organizace
<i>Postmoderní (diskontinuita, chaos)</i>	Odmítání univerzálních pravidel	Konfrontace starých a nových vysvětlení rozporů ve změně	Může mít za následek nenalezení přístupu ke změně nebo zmatkům o povaze změny	Flexibilita, zplnomocnění a odpovědnost

Zdroj: Vlastní zpracování dle Graetzové a kolektivu (2006)

Existují různé interpretace přispívání lidských zdrojů ve vztahu ke konkurenční výhodě. Někteří tvrdí, že samotné lidské zdroje jsou již zdrojem trvalé konkurenční výhody a nemusí být nutně používané praktiky k přilákání, využití, uchování, řízení a jejich motivace. Jiní tvrdí, že řízení zaměstnanců a změnových praktik by mohlo být kvalifikováno jako organizační kompetence, které mají schopnost motivovat zaměstnance. Nicméně, bez ohledu na tento výklad, lidské zdroje jsou považovány za jeden z nejdůležitějších přispěvatelů k úspěchu firmy. Kromě toho, jelikož lidské zdroje jsou nedílnou součástí úspěšného dosažení organizačních změn, je součástí teoretické opory i této práce.

Kontigenční perspektiva vysvětluje organizační změnu z behaviorálního hlediska tzn. manažer musí vzít v úvahu okolnosti změny, když rozhoduje. Typický pojem „záleží“ označuje tuto perspektivu. Jinými slovy, nejlepší postup je ten, který je ve své podstatě situační a zohledněn potřebami daných okolností. Kromě toho, změna z tohoto pohledu je založena na řízení **sladění mezi technologií, strukturou a velikostí** (Graetzová a Smith, 2010). Je to právě sladění, kterým se řídí organizační úspěch v pokusech o změny a také vysvětluje, proč je změnu problematické řídit tak hladce. **Stupeň sladění mezi různými organizačními složkami**, které jsou nejvíce relevantní k situaci, by měly být považovány za klíčové (Van de Ven a Drazin 1985). Dále, požadavek na účinnost v rámci konkurenčního prostředí nutí manažery modifikovat složení organizace v dlouhodobém horizontu. Prostor proto hraje důležitou roli v této perspektivě a manažeri musí reagovat rozhodnutím o nejlepším způsobu reakce (Van de Ven a Drazin, 1985). Velká síla tohoto pohledu je, že při aplikaci řízení změn vybízí přemýšlet o nejdůležitějších aspektech organizace v rámci hranic environmentálních podmínek. Změna může mít následně jakoukoliv formu a neomezuje se jen na další teoretické podmínky nebo normativní přístupy. Flexibilní povaha této perspektivy znamená, že změna může být rychlá nebo pomalá, malá nebo velká, volná nebo těsně řízená, může být poháněná interními nebo externími podněty a vypořádávat se s různými úrovněmi jistoty. Omezení tohoto přístupu je však to, že nedokáže určit, které problémy nebo události jsou nejdůležitější nebo, co dělat poté, co jsou identifikovány

Systémová perspektiva a obecné teorie systémů, předpokládají, že organizace je spleť interakce dynamických částí. Filozofie systémů vzešla ze systémového myšlení a teorie obecných systémů vyvinuté původně z pozorování organizací jako složitých strojů, později jako otevřených systémů a naposledy jako entit schopných sebeorganizace (Gharajedaghi, 1999). Změna proto není jednoduché kauzální cvičení, kde organizace funguje jako otevřený systém, který může být ovlivněn prostředím, stejně jako libovolný počet stavů, které ovlivňují jeho části. Při pohledu na změnu z tohoto pohledu se obvykle předpokládá, že organizace jsou racionální a nepolitické subjekty (Graetzová a Smith, 2010).

Obecně, **systémové přístupy vycházejí z „best-practice“ pohledů** předepisováním kroků a lineárních řešení. Jedná se o holistický a integrovaný přístup k neustálému zlepšování všech aspektů operací organizace, které by při účinném propojení mohli očekávat, že povedou k vysokému výkonu. Autoři Graetzová a Smith (2010) však tvrdí, že univerzální použití

souboru osvědčených postupů, však může nerealisticky vést k ignorování silných a velmi významných změn, ke kterým dochází mimo organizaci, jako jsou technologie, zaměstnanost a společnost. Kritici tvrdí, že hledání sady osvědčených postupů může být důležité, ale také hledání toho, kde a kdy by se mohly nejlépe aplikovat, je obhajobou kontingenčních teoretiků.

Změna z této perspektivy vyžaduje povědomí, že i malé změny v jedné části organizace budou mít vliv a potenciálně přetrvávající účinky na další části organizace. Důsledkem této perspektivy je, že změna musí být provedena v rámci každé organizační složky a za použití každého subsystému (Tripon a Dodu, 2005). Filozofie systémů předpokládá, že změna může být relativně rychlá a provedena ve velkém měřítku. Je to proto, že implicitně vyžaduje všechny podsystémy v organizaci, které musejí být změněny najednou. Samozřejmě to znamená, že změna je řízena interně, je kontrolována, za podmínek jistoty. Jedním z hlavních omezení tohoto přístupu je, že vztah mezi různými částmi organizace nebo proměnnými je složitý a téměř nemožné udržet skladbu z těchto složitostí. **V rámci systémového pojetí strategických změn** se lze ve výzkumech setkat s pojmy jako **shoda** („congruence“), **koherence** nebo **soudržnost** (viz. Van de Ven a Drazin 1985) a to včetně kategorie MSP (viz. Hatton a Raymond, 1994, Garengo a Bernardi, 2007).

2.2.3 Adaptačně-selekční přístupy dle Lewina a Volberda

Ústřední tématou této literatury a studií je identifikace **hnacích sil změn**, které podporují a transformují organizace v odpovědi na změny prostředí (Liao a kol., 2003). Na kontinuu různých teorií a přístupů podporujících adaptačně-selekční⁵ chování organizací (Tabulka X v přílohách na konci práce), existují dvě extrémní nebo kontrastující perspektivy (Hrebiniak a Joyce, 1985, Gopalakrishnan a Dugal, 1998, Schindehutte a Morris, 2001, Luokkanen a Rabetino 2005).

Deterministická perspektiva, prezentována zejména *populační ekologii*, naznačuje, že přežití organizací je především určeno environmentální selekcí (viz. Hannan a Freeman, 1984) a firmy mají různé **"setrvačné síly"**, které omezují jejich možnosti přizpůsobit se, když dojde ke změně v environmentálních podmínkách. Vnější faktory jsou proto nezbytné pro vysvětlení změny a manažeři mají jen stěží možnost pro rozhodování nebo přizpůsobení se, **role řízení je pasivní** (Luokkanen a Rabetino 2005).

Mezi **zprostředkující perspektivu** lze zařadit *kontingenční přístup*, jako součást funkcionalistické tradice, kde konstrukční prvky organizace musí být integrovány pro

⁵Lewin a kol. (2003) klasifikoval samostatní adaptačně-selekční teorie do tří skupin: (1) **teorie na úrovni firmy** odkazující se na podnikové zdroje a schopnosti a strategie adaptace a přežití – zdrojově založená teorie (RBV), dynamicky schopnostní teorie, znalostně založená teorie (KBV), učící se teorie, teorie chování firmy, strategická volba, životní cykly, model přerušované rovnováhy, (2) **střední úroveň nebo okrajové teorie** propojující firmu na makro nebo institucionální prostředí – teorie transakčních nákladů (TCE), průmyslové organizace (I-O), institucionální teorie, evoluční teorie, kontingenční teorie a (3) **teorie propojující firmu na makro prostředí** - populační ekologie, zdrojově závislá teorie (RDV).

organizační přežití (Demers, 2007). Racionální manažeři volí strategie a preference vědomě jako odraz o tom, co představuje nejlepší strategii pro určité prostředí. V tomto případě, manažeři jsou vidět hlavně v **reaktivním světle** (Luokkanen a Rabetino 2005). Organizačně změnový proces je koncipován tak, aby byl úmyslný (deliberátní), ale reaktivní a omezen procesem postupného přizpůsobení (Demers, 2007).

Třetí pohled studuje organizační změny z **voluntaristického pohledu** např. strategická volba, (Gopalakrishnan a Dugal, 1998), které předpokládají, že manažeři mají značný prostor pro samostatné rozhodování o strategiích firem. Teoretici, kteří se hlásí k více voluntaristické orientaci obhajují prvenství strategické změny a pokouší se identifikovat individuální, organizační a vnější faktory, které řídí schopnost organizace reagovat (Liao a kol., 2003). Úspěch organizace je funkcí schopnosti manažera vyhodnotit podmínky prostředí (příležitostí a hrozeb) a vnitřních schopností firmy (silné a slabé stránky) formulovat a provádět účinné strategie a vedoucí jsou často považovány za **proaktivní osoby** (Luokkanen a Rabetino 2005). **Organizační efektivnost** je zde funkcí shody („match“) mezi organizační strukturou, procesy a vnějším prostředím (Liao a kol., 2003).

Zatímco **teorie strategické adaptace** interpretují přežití firmy jako důkaz, toho že firma měla jedinečné zdroje a schopnosti nebo lepší režim rutin nebo optimální zdrojově-alokační strategie, které *představují její konkurenční výhodu*, **teorie populační ekologie** interpretují přežití firem jako důkaz toho, že noví účastníci na trhu jsou přežívající organizační formy, a že *úřadující firmy jsou vyselektovány* (Volberd a Lewin, 2003, Lewin a kol., 2003). Teorie populační ekologie a související empirické studie se nezabývají mikro adaptací a obnovou jednotlivých firem a nenabízí poznatky o „odchylných“ firem, které se úspěšně přizpůsobují a mění svou původní populaci do nově vyvíjejících se organizačních forem (Lewin a kol., 2003). Na straně druhé, strategické adaptační teorie, ignorují adaptaci na makro (populační) úrovni.

Podle autorů Lewin a kolektiv (2003) několik z teorií a modelů⁶ informuje o **změnách a úpravách v průběhu času** a přejímají určitou roli manažerské záměrnosti jako *evoluční ekonomie, strategické volba, teorie přerušované rovnováhy a organizační učení*. Evoluční teorie, organizační učení a teorie chování firmy studují organizační adaptaci a změny v průběhu času zahrnující víceúrovňové konstrukty vztahující se k jednotlivci, skupině, organizaci, tak i širšímu prostředí. Navíc, **teorie přerušované rovnováhy** reprezentuje složitější argument pro manažerskou záměrnost a podmínky, za nichž by záměr nebo úmysl mohl ovlivňovat přežití firem a nahrazuje strategický výzkum nebo teorie, které obhajující

⁶ Podle autorů Muhos a kol. (2007) tradiční modely vývoje a růstu mohou být v zásadě rozděleny do čtyř různých typů: (1) **životní cykly a hierarchické modely** - rozvoj se vyskytuje v předvídatelných a relativně samostatných stavebních kamenech od narození, rozvinutí až po pokles; (2) **evoluční modely** - organizace reagují a přizpůsobují se prostředí - pokud tak neučiní tak klesají nebo zaniknou; (3) **modely vývojových fází** - tento proces není zcela reaktivní - řídicí akce umožňují organizaci přizpůsobit se svému prostředí; (4) **metamorfózní modely** - změna nastává, když je sladění mezi organizací a jejím prostředím tak špatné, že efektivnost a přežití organizace je ohrožena a dochází k **transformaci** (rekonfiguraci).

více omezený pohled manažerské záměrnosti a volby a to dosažení sladění s okolním prostředím (Lewin a kol, 2003).

Z hlediska teorií na úrovni firmy, které se odkazují na podnikové zdroje a schopnosti, má **zdrojově založená teorie** (RBV) silnou adaptivní orientaci (Lewin a kol., 2003) z důvodu zaměření se na vnitřní firemní jedinečné a nenapodobitelné zdroje (Barney, 1991) a později i na schopnosti jako **zdroj udržitelné konkurenční výhody**. Tento pohled je proaktivní v tom smyslu, že manažeři musí neustále skenovat své prostředí pro příležitosti a hledat konkurenční výhodu vytvářením, získáváním a využíváním jedinečných firemních zdrojů (Kemp a Verhoeven, 2002). RBV **zdůrazňuje roli strategické volby** (Street a Cameron, 2005) a zobrazuje manažery jako schopné aktivně ovlivňovat osud své firmy podle jejich rozhodnutí investovat do nenapodobitelných specifických hmotných a nehmotných zdrojů a schopností, včetně **relačních vztahů**, které rozšiřují hranice podniku (Street a Cameron, 2005), stejně jako **řízení lidských zdrojů**, tedy funkci, která přispívá k zachování a rozvoji dalších zdrojů a schopností (Raymond a kol., 2010).

Pojmy jako **základní kompetence**⁷ (Hamel a Prahalad, 1996), **absorpční kapacita** (Zahra a George, 2002) a **dynamické schopnosti** (Teece a kol., 1997) poskytují komplexnější vypovídací schopnost, pokud jde o učení a rozvoj znalostí, které vedou k inovativním řešením. *Různorodost schopností firmy se tedy odráží v rozdílech konkurenčních postojů firem a způsobů, kterým firmy dosahují svého růstu a přežití.* Teece, Pisano a Shuen (1997) naznačují, že dynamické schopnosti jsou mechanismem, jehož prostřednictvím firmy rozvíjejí nové možnosti. Interně vyvinuté a nashromaděné zdroje jsou závislé na procesu učení a specifické rutiny omezují napodobování a budují strategickou výhodu, což vede k pohledu, že **tvorba znalostí a jejich integrace jsou nejdůležitějším strategickým aktivem** v podniku.

Podle autorů Meyer a kol., (1990) lze obecně, teorie postaveny na **úrovni analýzy organizace** rozdělit na **adaptační** založených na *kontinuální změně* (např. RBV, dynamicky schopnostní přístup apod.) a **metamorfózní teorie** založených na *diskontinuálních dramatických změnách* (např. konfigurační přístup, teorie přerušované rovnováhy apod.). Na jedné straně učenci využívající adaptační teorie tvrdí, že podniky sledují jejich prostředí více či méně **kontinuálně a přizpůsobují se jim cílevědomě**. Teoretici v dané kategorii obhajují **inkrementální přístup** a tvrdí, že strategové experimentují s novými *produkty, strukturami a procesy*. Adaptační modely postulují procesy na úrovni podniků, které konstruují produkčně-

⁷ Zdroje představují základní vstupy do produkčního procesu, avšak samy o sobě, nejsou moc produktivní (Kemp a kol., 2002). **Základní kompetence** nebo organizační schopnosti tak umožňují kombinovat a koordinovat sadu zdrojů pro provedení určité úlohy (Chandler a Hanks, 1994). Jedná se například o **funkční oblasti** jako marketing, logistika, nákup apod. Mezi **vyšší úroveň organizačních schopností** patří dle autorů Man a kol. (2002): inovační schopnost v produktech, službách a procesech; schopnost udržení nebo dosažení vysoké kvality výrobků nebo služeb; schopnost dosáhnout nákladové efektivity pro nastavení konkurenceschopné ceny; schopnost vytvářet a udržovat flexibilní, organickou organizační strukturu a systémy pro dosažení produkční rychlosti a odezvy. Uvedené „higher-level“ schopností jsou také často spojovány s konceptem dynamických schopností.

tržní domény, a tím zvyšují inter-organizační rozmanitost v průběhu času. Pojem adaptace se zde vztahuje k oběma, proaktivním i reaktivním manažerským krokům (chování) ve snaze sladit organizaci s jejím okolím (Hrebiniak a Joyce, 1985, Carter, 1990). V rámci uvedené problematiky je užíváno množství termínů, které jsou často navzájem zaměňovány ve snaze popsat způsob firemního přizpůsobení na měnící se prostředí, včetně *flexibility*, *odezvy*⁸ nebo *odpovědi* (Stoica a Schindehutte, 1999).

Z hlediska zachycování vzorů chování je v adaptačních teoriích důraz kladen zejména na kategorizaci nebo seskupení adaptačních aktivit v závislosti na jejich orientaci (strategická, marketingová, funkční orientace) nebo na odlišení organizačních typů podle vykonávaných adaptačních aktivit (Carter, 1990). Hlavní příspěvek úsilí odlišit sady adaptivních aktivit je jejich potenciál pro propojení specifických zdrojů environmentální variace na odpovídající přeladění akcí. V závislosti na přijaté orientaci, se firmy zaměřují na aspekty řízení jako technologie, inovace, organizační uspořádání a řízení lidských zdrojů, které z větší části determinují firemní výkonnost a obchodní účinnost (Aragón-Sánchez a Sánchez-Marín, 2005). Typologie vzorů chování pak upozorňují na **základní rysy strategií nebo aktivit pro konkrétní situaci** zachycující hlavní společné znaky a poskytující návod na podnikové úrovni o tom, jak rozvíjet podnikání (Luokkanen a Rabetino, 2005).

Na straně druhé, učenci využívající **metamorfozní teorie** tvrdí, že organizace přijímají **stabilní konfigurace** a mají **setrvačnost**, ale musí pravidelně přestavovat a podstupovat rychlé a **celoorganizační transformace**. Metamorfozní teoretici tvrdí, že postup mezi vývojovými stádii nebo radikálními inovacemi vedou ke změnám druhého řádu v organizacích a zaměřují se na změny prolomením konstrukcí uzavřených v rámci hranic jednotlivých firem (Meyer a kol., 1990).

V rámci dané problematiky byli navrženi různé kauzální mechanismy, které by mohli řídit proměněné změny. Patří mezi ně **organizační životní cykly** (viz. Kimberly a Miles, 1980), **přesuny mezi strategickými typy** (viz. Miles a Snow, 1978), organizační **archetypy** (Greenwood a Hinings, 1999), **změny ve strukturálních gestaltech** (viz. Miller a Friesen, 1984) a **technologické objevy** (viz. Tushman a Romanelli, 1985). Nicméně, procesy adaptace a změny jsou jen zřídka tak jednoduché, jak jednotlivé typologie předpokládají (Luokkanen a Rabetino, 2005). Mintzberg a kol. (1998) používají termín "dominový efekt", pro ilustraci, jak jsou firemní rutiny navzájem propojeny, a změna u jednoho problému často následuje změny v jiném. Tyto změny nejsou uvedeny jen jako vnitřní změny, ale i rozdíly ve vztazích s různými zainteresovanými subjekty (Venkataraman a kol., 1998).

Podle autorů Liao a kolektiv (2003), adaptační teorie jsou často vyvíjeny a testovány ve velkých a dobře zavedených organizacích, a proto otázka, do jaké míry poznatky z těchto

⁸ Podle Liao a jeho kolektivu (2003) se **organizační odezva nebo odpověď** odkazuje na přijatá opatření v reakci na získané relevantní informace a jejich šíření. Organizační reakce souvisí s výkonem a reflektují rychlost a koordinaci s jakou jsou akce prováděny a pravidelně aktualizovány. Schopnost odpovídat se také odkazuje na vyhodnocení plnění cílů a následných nápravných opatření.

výzkumů lze dále rozšířit i na kategorii typu MSP zůstává i doposud pořád nezodpovězena vzhledem k tomu, že rozhodující složkou těchto teorií je vymezení těch okolností, jako je například **organizační velikost a struktura**, které slouží jako **okrajová podmínka**. Navíc, provádění strategie má jen zřídka vliv na strukturu malé firmy (Luokkanen a Rabetino, 2005; Ates a Bitici, 2011).

2.2.4 Perspektivy přístupů z pohledu pozorovatele dle Demerse

Autor Christiane Demerse, představil v roce 2007 knihu, ve které provedl syntézu teorií a přístupů ke studiu organizační (strategické) změny na adresu problému proč, jak a jaký druh (oboje plánovaný i emergentní) změny nastává v organizacích a rozděluje uvedené přístupy z pohledu pozorovatele na tři perspektivy, které jsou níže popsány.

Pohled z vnější perspektivy je reprezentován zejména *adaptačními a růstovými přístupy*, které zachycují **organizační změnu jako úmyslnou (deliberátní)** a považovanou za **růst a rozvoj v optimistickém pohledu**. Změna je více či méně koncipována jako proces postupného přizpůsobování se a až na pár učenců, kteří vidí změnu jako emergentní, dominantní pohled je, že adaptace je z větší části kontrolovaná managementem. Rozvoj v podobě úprav, modifikace nebo zlepšení, je z velké části řízen **v reakci na vnitřní tlaky**. Růst je všeobecně vnímán jako normální evoluční cesta pro organizace, protože větší velikost je spojena s úsporami z rozsahu, vyššími zisky a vyšším stupněm přežití, stejně jako větší prestiží, silou a jistotou zaměstnání pro vedoucí pracovníky. Mezi přístupy, které vysvětlují rozvoj z hlediska vnitřních sil patří:

- **racionální adaptační teorie** (kontingenční přístup a účelově akční přístupy jako zdrojově závislá teorie, strategická volba),
- **organická adaptace**,
- **teorie životních cyklů**.

První z nich je skupina teorií, které se nazývají **racionální adaptační přístupy**, které se zaměřují na organizační změny ve velmi odlišných pohledech, nicméně se všechny shodují v tom, že organizace se může měnit pro plnění svých cílů, které jsou adaptivní. Druhý přístup je organická adaptace od Cyerte a Marche (1963), charakterizující firmu jako **adaptivně racionální systém** spíše než vševědoucí racionální systém a navrhuje **teorii rozhodování**, která se snaží vysvětlit, jak se organizace přizpůsobují. Poslední přístup představuje **teorie životních cyklů organizací**, kde je **změna progresivní** tzv. přirozený vývoj prostřednictvím řady základních přechodů od narození až do dospívání nebo pokles.

Pohled shora je reprezentován *transformačními a evolučními přístupy* zachycujícími organizační vývoj jako **období diskontinuity a přerušení**. Větší pozornost je věnována definici toho, co transformace nebo radikální změna je, tedy povaze, na rozdíl od přírůstkových změn, zkoumající proces, při kterém je takováto změna realizována. **Rozvoj je**

zde **chápán** v termínech **transformace** a **evoluce**. K dispozici jsou čtyři přístupy ke změně v tomto pohledu (Demers 2007):

- **konfigurační přístup,**
- **kognitivní přístup,**
- **kulturní a**
- **politický přístup.**

Konfigurační přístup vysvětluje koncept radikálních změn v termínu povahy i dynamiky. Centrální myšlenka je, že se organizace nemění postupně ale takzvaně "kvantovými skoky", což znamená, že dochází k zásadním proměnám v celé konfiguraci, která se uskutečňuje v relativně krátkém času, a které se moc často nestávají (viz. Miller a Friesen, 1984, Mitzberg, 1984). Kognitivní a kulturní přístupy zobrazují organizaci jako archetyp (viz. Greenwood a Hinigs, 1993) nebo integrované celky. Kognitivní škola upozorňuje na důležitost transformování pohledu světa u organizačních členů, počínaje top managementem, aby bylo dosaženo zásadní změny. Podle kulturního přístupu, zásadní změna zahrnuje úmyslný pokus vedení společnosti změnit základní předpoklady a hodnoty ve společnosti obsažených ve struktuře a systémech společnosti, a které vedou k hromadné akci. A konečně, autoři politického názoru, se domnívají, že organizace jsou pluralitní subjekty a změnový proces vede k radikální změně v podobě postupných a inkrementálních změn. Tato koncepce posiluje monolitické „shora-dolů“ pohled na změnu jako radikální transformaci.

Pohled na změnu zevnitř soustřeďuje svou pozornost na organizační rozvoj jako na dlouhodobý **proces organizační obnovy**, který je založen na **procesu organizačního učení** a spojen s **inovacemi**. V tomto kontextu je centrální pohled výzkumu organizační změny zaměřen na **procesní hledisko**. Uvedené přístupy představují pohled na organizační změny jako behaviorální učení, které se vyvíjí a vzniká. K rozvoji zde nedochází pouze ze strany vedoucího vizionáře, ale do procesu jsou zapojeni všichni členové (spravidla formou vybraných lidí/týmu napříč funkcemi organizace). V **adaptivně učících se přístupech** je generativním mechanismem **modifikace chování v důsledku zkušenosti**. Na rozdíl od kognitivního přístupu, který popisuje organizační učení jako **změnu mentálního rámce dominantní koalice** tzv. kognitivní změna, jsou organizace koncipovány jako adaptivní systém **učící se z pokusů a omylů**, experimentální učení („learning by doing“), a které kódují a udržují učení ve svých rutinách. Učící se přístup vidí organizaci jako **adaptivně racionální systém zaměřený k dosažení cílů**, jehož chování je generováno pravidly a postupy, které umožňují reagovat na výkon zpětné vazby. Výkonnostní pravidla zpětné vazby – hledání problémových řešení a výběr pravidel, jsou základními stavebními kameny organizací jako experimentálních vzdělávacích systémů. Zkušenost vede organizaci k vypracování relativně pevných pravidel, které umožňují značné změny v chování (Demers

2007). Obecně, je možné rozdělit dva různé přístupy⁹ k pochopení procesů organizační změny, které souvisí s organizačním učením:

- **adaptivně učící se přístup,**
- **kognitivně učící se přístup.**

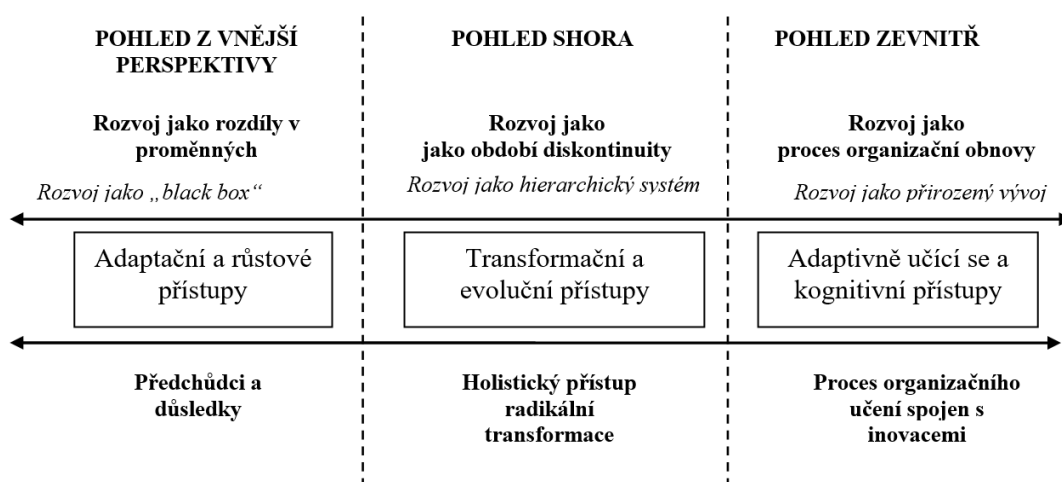
Adaptivní učení se zabývá nižším stupněm organizační proměny. Je viděn jako **proces postupné změny**, více automatické a méně kognitivně indukované. Omezení adaptivního učení ve srovnání s proaktivním učením spočívá ve vyjádření pomocí různých značek, které byly použity k popisu těchto dvou typů organizačního učení a to "**Single-Loop**" ve srovnání s "**Double-Loop Learning**" a **adaptivní vs generativní učení** (Cope a Wats, 2000). První ze způsobů se vztahuje jak na *rutinní a bezprostřední úkoly*, kde učení zůstává v podstatě beze změny zkušeností, tak i osvojení si něčeho, co je přenosné od současného stavu do druhého, kde jednotlivec mění koncepci o určitém aspektu jeho názoru na svět obecně, přičemž hledisko je situačně specifické. Druhý způsob je důležitější, pokud jde o *stimulaci fundamentální změny*, kdy povzbuzuje jednotlivce k reflexi nejenom zavedených způsobů, „jak dělat věci“, ale také hodnoty a vnímání, které řídí toto chování. Od prvního způsobu se liší tím, že není „situačně specifické“. Tento druh učení mění subjektivní základy, na nichž jednotlivci vycházejí při svých činnostech a generuje změny pravidel, politik, cílů, vize a strategie v organizaci.

Kognitivní učení se naproti tomu týká **mentálních procesů jednotlivců**. Jinými slovy se zabývá poznáním (kognici), aktem nebo procesem poznání se sídlem v hlavách jednotlivců, přičemž sociální, kulturní a technologické faktory jsou degradovány do pozadí externích zdrojů stimulace (Demers, 2007). V návaznosti na teorii chování firmy, kognitivní perspektiva tvrdí, že manažeři činí strategická rozhodnutí na základě kognitivních modelů a heuristiky, které používají ke zjednodušení složitých a/nebo nestrukturovaných problémů, kterým čelí. Nicholls-Nixon a kol., (2000) tvrdí, že učení „**pokus-omyl**“ spojený se strategickým **experimentováním** je součástí procesu, kterým podnikatelé budují mentální modely, které jim umožňují vnímat své konkurenčního prostředí. Tento proces může zahrnovat odnaučení se od starých přesvědčení, výstavbu nového vnímání a vývoj porozumění příčin a následků o nové situaci v prostředí, jakož i rozvoj zkušeností a znalostí prostřednictvím **jednání ve spontánním a improvizovaném způsobu**. **Improvizace** je pak schopnost rozhodovat v krátkém čase a s omezenými zdroji a informacemi, nicméně

⁹Organizační učení se podle Marche (1991) skládá ze dvou hlavních a částečně protikladných procesů: **exploatace** - využití a přizpůsobení již existujících znalostí (routinizace, výběr, averze k riziku, provedení) a **explorace** - hledání nových poznatků (experimentování, variace, riskování, hledání). Adaptivně učící se a znalostně založená perspektiva poskytuje pohled do obtíží, jimž čelí mnoho malých firem (Jones, 2004). První přístup používá *zkušenostní učení a je běžnou praxí v rámci malých firem* tj. úspěšné chování se opakují a neúspěšné chování se likvidují. Potenciální nevýhodou takového procesu učení v nejisté trhy je posílení známého na úkor (a nevědomosti) z neznáma. Druhý přístup se opírá o *tvůrčivost a experimentování a není přímo závislý na předchozích zkušenostech*, který je typickým důkazem typu rychle-rostoucích nebo podnikatelských MSP (viz. Liao a kol., 2003, Jones, 2004).

vyžaduje nejenom riskování a toleranci k chybám, ale i hluboké znalosti zákazníků, konkurentů a průmyslu, spolu se schopností využívat zdroje (Luokkanen a Rabetino, 2005).

Základní rysy těchto přístupů jsou zobrazeny na následujícím obrázku 3, přičemž platí, že čím více na pravou stranu, tím je studium změn více zaměřeno na dynamiku a procesy. Pohled z vnější perspektivy reprezentován zejména adaptačními a růstovými studii změn jako rozdíly v proměnných, a ne přímo jako proces vedoucí k tomuto rozdílu, a proto se dívají na organizační změnu **z vnější strany** a zacházejí s organizací jako s „černou skříňkou“, přičemž odvozují kauzální vztahy ve snaze změnu nebo vzory vysvětlit. Svým zaměřením na to jaké změny spíše než jak dochází ke změně, rozvíjejí vysvětlení změny z hlediska předchůdců a důsledků, spíše než z hlediska sledu událostí a/nebo aktivit a jsou „aprocení“ a „ahistorické“. Pohled reprezentován zejména evolučními a transformačními přístupy pohlíží na změnu **se shora** a vysvětlují jak povahu, tak dynamiku změn, nicméně jsou pořád „aprocení“ a „akontextuální“. Naproti tomu pohled na změnu **zevnitř**, je zaměřen na procesy v podobě přirozeného vývoje nebo sociální dynamiky.



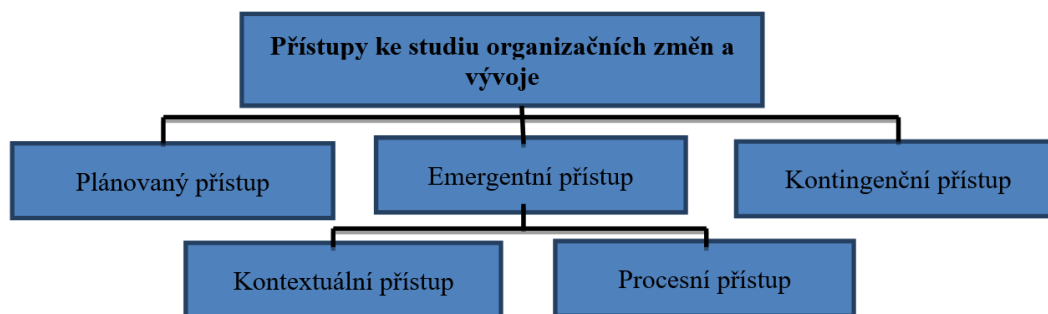
Obrázek 3: Perspektivy pohledů na strategickou změnu z pohledu pozorovatele

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.2.5 Procesní /kontextuální přístup ke studiu organizační změny a vývoje

Jak je možné vidět z následujícího obrázku 4, literatura v oblasti organizačních změn a vývoje organizací se historicky vyvíjela od **plánovaného**, přes **emergentní, kontingenční přístup** až po **procesní přístup**. Většina teorií a přístupů (modelů) se zaměřují na plánované změny poháněné vrcholovými manažery za použití formálních organizačních procesů, zatímco druhá klade důraz na emergentní změny, které jsou více či méně neočekávanými výsledky rozmanitých místních akcí (Demers, 2007). Určitý mezistupeň představuje kontingenční přístup, který zobrazuje podmíněný vztah mezi organizací a jejím prostředím a nutnosti přizpůsobit se danému prostředí, a navíc poukazuje na to, že neexistuje žádný "jeden

nejlepší způsob" jak řídit změny a vždy závisí na podmínkách a okolnostech dané situace. V organizačně změnové literatuře, je plánovaná změna často používána jako synonymum pro organizační rozvoj (OD), zatímco neplánovaná změna, je popisována v kontextu adaptace.



Obrázek 4: Perspektivy přístupů ke studiu organizační (strategické) změny a vývoje

Zdroj: Vlastní zpracování

Plánovaná změna je záměrná spíše než se vyskytující náhodně nebo jako impuls, emergentní změna je komplexní a kontinuální, na základě reakce na vznikající příležitosti a hrozby a výsledky učení se praxí mezi top a dolní částí organizace, naproti tomu procesní pohled na změnu uznává charakteristiky obou názorů a naznačuje, že je účelné objevovat soubor aktivit at' již plánovaných nebo neočekávaných, které vedou k povaze změn (Pettigrew a Whipp 1993, Ates a Bitici, 2011). V současné době je to zejména emergentní přístup, který zahrnuje to, co jiní teoretici popsali jako procesuální/kontextuální perspektivu. Tyto pohledy sdílejí společnou logiku, a to, že změna nemůže a neměla by být "zmrazená" ani by neměla být vnímána jako lineární sled událostí v daném časovém období, ale jako vznikající a kontinuální proces. Procesní/kontextuální přístup je v současné době preferován jako komplexní přístup k pochopení procesu probíhajících změn v organizacích (Petigrew, 1987, Dawson 1994).

Podle autorů Dědina a Odcházal (2007) procesní a kontextová teorie změny nabízí pohled, který vyzdvihuje nezbytnost pochopení jak **povaha, kontext a proces organizační změny souvisejí s výsledky organizace**. Teorie je založena na předpokladu, že organizace se neustále nacházejí v různých stavech (věnována pozornost minulosti, současnosti a budoucnosti organizace). Organizace se nachází v určitém prostředí a teorie proto počítá i s externími a interními vazbami organizace a dále taktéž zvažuje podstatu změn. Kontextuální/procesuální přístup ke studiu změn se od ostatních organizačních teorií změn, jako jsou kontingenční nebo variační teorie odlišuje v mnoha ohledech.

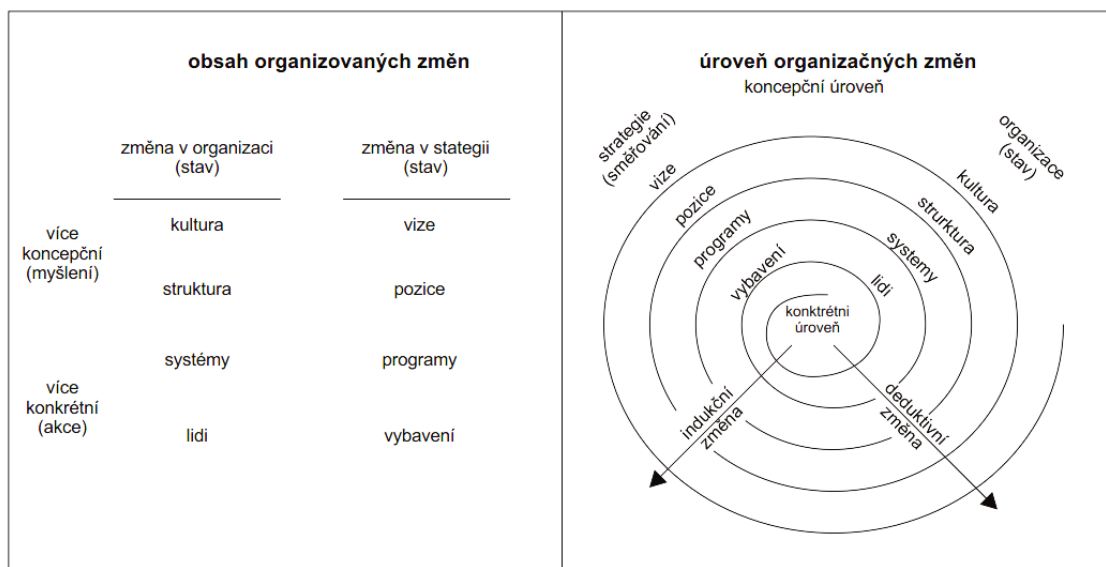
S odkazem na Pettigrewu (2001) kritiku, že většina výzkumu organizační změny a vývoje je „ahistorická“, „aprocenální“ a akontextuální“, uvedený přístup ke strategické změně vnímá změnu jako **vývojový sled událostí na několika úrovních vloženou do a spoluvytvářející časový a organizační kontext** (Van de Ven 1992, Pettigrew a kol., 2001). Ve snaze napravit tuto kritiku, prominentní akademici jako Pettigrew (1987) a Dawson (2003) zdůrazňují, že kontextuální a procesuální porozumění změny musí být přijato za účelem dosažení lepšího

porozumění a zlepšení efektivity procesů organizačních změn. Porozumění procesu uznává přirozenou **dynamiku změn zahrnutím předchozích stavů, procesní dynamiky a kontextuální proměnné, jakož i jejich vzájemný vliv** (Pettigrew, 1987). V důsledku toho uvedený přístup napomáhá otevřít černou skříňku změny a popisuje, co a jak se věci v průběhu času mění v kontextu. Autoři jako Pettigrew (1987), Armenakis a Bedeian (1999), identifikovali tři faktory, které jsou společné všem snahám o změnu a to konkrétně otázky týkající se **povahy, kontextových problémů a problémů v oblasti procesů**, které jsou blíže popsány v dalších kapitolách. Uvedený přístup představuje výchozí rámec i pro výzkum v této disertační práci

2.2.5.1 Povahové aspekty změny a obsahové modely

Studie organizačních změn jsou zaměřeny zejména na **povahovou dimenzi změny** (Dawson, 2003), což je odhaleno v pozměněné podobě objektu (např. struktura, strategie, atd.), nejčastěji pak v důsledku přijatých opatření agenty změny. Zejména literatura v oblasti strategického řízení a „obsahové školy“ definovali bohaté přístupy ke koncepci a rozlišování obsahu nebo podstaty strategií, a tím i změn. Zatímco procesní školy zkoumají, jak firma vyvíjí, provádí a realizuje strategie, **obsahový výzkum studuje strategie a jejich vliv na organizační výkon** (Rajagopalan a Spreitzer, 1996). Další text se zabývá podskupinami v rámci problematiky povahy změn obecně (převažně zaměřené na velké firmy) a tím je podstata změny, obsahové modely a úrovní nebo objektem změny.

Otázky **podstaty** souvisejí s **oblastí (cíli) změn, které byly realizovány a jsou specifické pro každou organizaci** (Walker a kol., 2002). Pettigrew (1987) tvrdí, že podstata změny se odkazuje na otázku „*co se mění*“ a představuje konkrétní oblasti nebo cíle změn v rámci vyšetření. Například autoři Mintzberg a Westley, (1992) jak zobrazuje obrázek 5, rozlišují mezi případnými strategickými cíli změn strukturováním sil jako *kultura, struktura, systémy a lidé* nebo *kultura, strategie, struktura, distribuce síly a kontrolní systémy* (viz. Tushman a Romanelli, 1994); jiné strategické koncepce rozlišují mezi *korporátními, obchodními a funkčními strategiemi* (viz. Kotey a Harker, 1998) nebo úrovněmi *strategické, konkurenční a operativní* (viz. Luokkanen a Rabetino, 2005) nebo procesů *řídící, obchodní a podpůrné* (viz. Porter, 1995). Další přístup nabízí Hannan a Freeman (1984), kteří rozdělují organizační změny do dvou typů, které obě patří pod strategické prvky a to *změny v základních funkcích* (tj. stanovené cíle, forma autority, základní technologie a marketingové strategie) a *změny v periferních funkcích* (tj. horizontální a tržní rozšíření, fúze, joint ventures apod.).



Obrázek 5: Povaha a úroveň organizační změny

Zdroj: Vlastní zpracování dle Mintzberg a Westley (1992)

Existují taktéž různé přístupy ke kategorizaci obsahu změn, které lze nalézt v rámci literatury. První přístup zahrnuje pouhý popis nezařazených i nestrukturovaných cílů týkajících se změn jako jsou **technologie, pracovní síla, produkty, geografická poloha nebo firemní kultura** (viz. Pettigrew, 1987), jiný přístup představuje Dawsonovi (2003) čtyři dimenze: 1) **rozsah a stupeň změn**, (2) definující **charakteristiky změnových programů**, (3) **časový rámec** probíhající změny (4) **vnímaná centrálnost ve vztahu kritickosti přežití firmy**.

Další přístupy kategorizují podstatu a obsah změn integrující tyto kategorie do **modelů změn nebo rámců**. Mezi první lze zařadit **Leavittův model** (1965), který je založen na konceptu shody v kontextu „fit“ přístupu mezi klíčovými proměnnými jako *technologie, lidé, struktura a úkoly (práce)*, které jsou navzájem ve vysoké interakci a vzájemné závislosti a musí být ve shodě, jestli chce být organizace efektivní. Změna ve strategii, totiž vyvolává zvažování všech těchto proměnných, protože ani jedna z nich (samostatně) nemůže vysvětlit výstupy efektivnosti.

Mezi další světově známý model integrovaných cílů oblastí změn spadá „**7S**“ **model** od McKinsey od autorů Peters a Waterman (1982). Silnými stránkami modelu je popis organizačních proměnných, které vyjadřují zřejmý význam: *strategie, struktura, systémy, styl řízení, zaměstnanci, dovednosti a sdílené hodnoty* a uznání významu vzájemných vztahů mezi všemi z těchto sedmi proměnných nebo oblastí. Na druhou stranu, model neobsahuje žádné propojení na vnější prostředí nebo výkonnostní proměnné ani jak jednotlivý rozměr ovlivňuje jiné proměnné, nebo co může být dotčeno výkonností.

V odkazu na uvedenou kritiku, vytvořili autoři Burke a Litwin (1992) jeden z nejnámějších **kauzálních modelů organizační změny a výkonnosti**, který se pokoušel

navázat příčiny a následky vztahů mezi proměnnými, ve snaze vytvořit organizační proměnné, ve kterých by mohlo docházet ke změně a jak by měly být tyto proměnné příčinně spojené k dosažení cílům změn. Autoři identifikovali *transformační a transakční dynamiku* (vycházející z leadership teorie) tkvící v úspěšných snahách o změnu. **Transformační faktory** se vypořádávají s oblastmi, které vyžadují nové chování od zaměstnanců v důsledku vnějších i vnitřních tlaků prostředí. Mezi tyto faktory patří *leadership, kultura, poslání a strategie*. Naproti tomu, **transakční faktory**, se vypořádávají s psychologickými a organizačními proměnnými, které předvídají a kontrolují motivační a výkonnostní důsledky pro skupinové pracovní klima. Tyto proměnné zahrnují *řídící postupy, struktury, systémy (politiky a postupy), požadavky na úkoly a individuální dovednosti/schopnosti*. Předpoklad uvedeného modelu je, že **změnové intervence** do *struktury, praktik a řídicího stylu* stejně jako *politik a postupů* vedou ke **změně prvního řádu**, zatímco změny v *organizační misi, strategii* nebo *kultuře* vedou ke **změně druhého řádu**.

Další přístup představuje Cummings a Worley (2014), kteří rozlišují cíle iniciativ do *lidského-procesuálního přístupu*, se zaměřením na lidi a organizační procesy a přístupu *techno-strukturálního*, soustřeďujícího se na organizační strukturu a technologie. Toto rozlišení má analyticko-technický rozměr (nebo funkční logiku) **změny zaměřené na obsah a funkce organizačních aktivit a kulturně-relační rozměr** (nebo relační logiku) změn. Zatímco **strategická oblast** se týká rozvoje produktů, sítí a trhů, technologické a strukturální oblasti se týkají rozdělení práce na oddělení, koordinace, propojení lidí k úkolům, automatizace, výpočetní technika, ICT a reengineering, řízení lidských zdrojů zahrnuje stanovení cílů, rozvoj a odměňování a lidské procesy zahrnují komunikaci, rozhodování a leadership.

Dalším významným způsobem odlišení povahových charakteristik organizační (strategické) změny je zkoumání její **úrovně nebo objektu změny**. Ta může být zkoumána na třech úrovních (Cummings a Worley 2014, Burke, 2002): (1) *individuální*, (2) *skupiny, týmy nebo organizační jednotky (oddělení)* a (3) *celkový systém (organizace)*. Tyto úrovně se nejenom překrývají, ale jsou také vystaveny mnohonásobným interakcím vztahů, koordinaci a komunikaci mezi a v rámci každé úrovně. Vzhledem k tomu, že se tato práce zabývá pouze analýzou na úrovni firmy, bude dále text věnován pouze této úrovni.

Vzhledem ke změnám na úrovni organizace mnoho autorů přijalo podobné dichotomické rozdíly týkající se **stupně organizační změny**, jako změna prvního řádu a druhého řádu (viz. Meyer a kol. 1990; Burke, 2002), kontinuální a nespojitá změna (viz. Hinings a Greenwood, 1988), evoluční a revoluční změna (viz. Miller a Friesen, 1984, Greiner, 1972), fundamentální nebo inkrementální změna (viz. Wallker a kol. 2007), epizodická a kontinuální změna (Weick a Quinn, 1999) atd. Zatímco, management může provádět **kontinuální změny** ve snaze modernizovat pracovní postupy či sociální praktiky, změna na **systémové úrovni**

byla tradičně zaměřena na organizačně **transformační literaturu** (Romananelli a Tushman, 1994, Walker a kol., 2007).

Dále, autoři Weick a Quinn (1999) se odkazují na **rozdíl mezi makro a mikro úrovní analýzy** změny jako kontrast mezi epizodickou a kontinuální změnou z pohledu výzkumníka. Z hlediska **makro úrovně analýzy se jedná o tok událostí**, které tvoří organizování v podobě opakujících se akcí, rutin, a setrvačností poseté příležitostnými epizodami revoluční změny nebo transformace. **Intervence v oblasti epizodické změny** pak mohou být **motivačně řízeny** (Petigrew a kol., 2001). Termín **epizodické změny** se odkazuje na skupinu organizačních změn, které mají tendenci být méně časté, nesouvislé, úmyslné nebo záměrné (Petigrew a kol., 2001, Weick a Quinn, 1999). Naproti tomu, **kontinuální změny** jsou ty, které probíhají, vyvíjí se a jsou kumulativní tzv. nový vzor organizování v případě neexistence výslovných apriorních záměrů (Petigrew a kol., 2001, Weick a Quinn, 1999). **Mikro úroveň analýzy** naznačuje **kontinuální adaptaci a provádění úprav**. Ačkoliv tyto úpravy mohou být malé, mají tendenci být časté a kontinuální přes jednotky, což znamená, že jsou schopné měnit strukturu a strategie (Weick a Quinn, 1999).

Podle Burka (2002), **změna prvního řádu** („first-order change“) zahrnuje změnu na nějakém subsystému v rámci organizace. Například změna by se mohla uskutečnit v důsledku zásahu do určitého týmu, oddělení nebo divize. U **druhého řádu** („second-order change“) se změna zaměřuje na subsystém nebo proces organizace, který je nad rámec původního zaměření, ale ten, který bude ovlivněn počátečním úsilím. **Změna třetího řádu** („third-order change“) je chápána jako něco, co bude mít vliv na organizační procesy nebo výsledky a změny, které jsou ovlivněny mnoha faktory. V tomto scénáři, je konečným **cílem transformačního úsilí změna celého systému**. Změna třetího řádu znamená zapojení více faktorů v některých z příčinných posloupností směrem ke konečnému cíli, zlepšené výkonnosti organizace jako je například zvýšení produktivity (Burke, 2002). Příklad jednotlivých typů **změnových intervencí (opatření) ve vztahu k organizační úrovni** dle autorů Cummings a Worley (2014), je uveden na následující tabulce 2.

Tabulka 2: Typy změnových intervencí ve vztahu k organizační úrovni

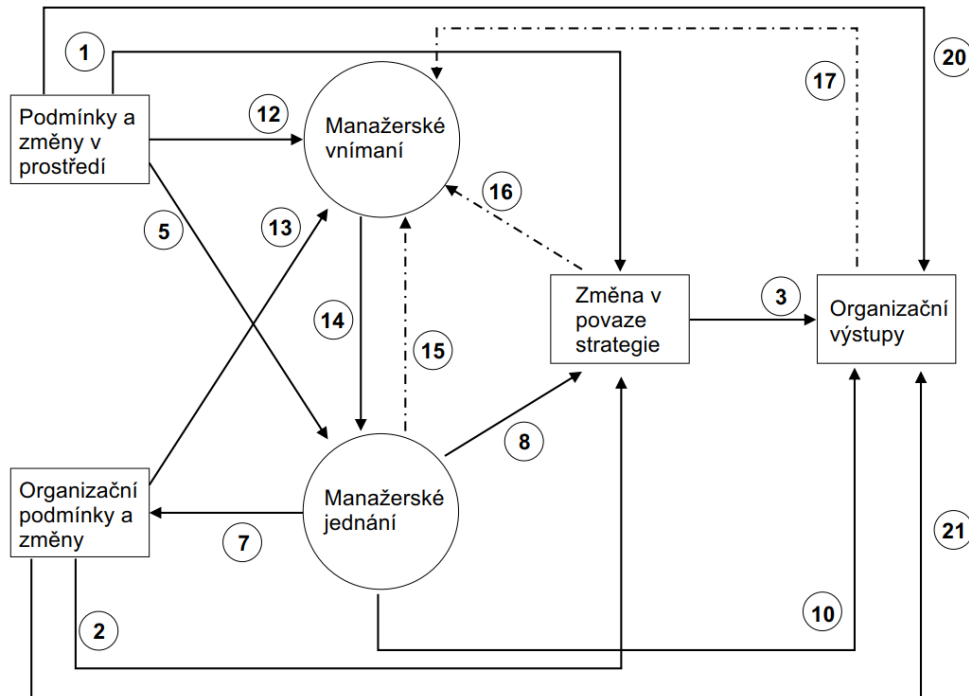
INTERVENCE	Individuální	Skupina	Organizace
LIDSKÉ PROCESY			
Procesní konzultace		X	
Intervence třetích stran	X	X	
Team building		X	
Organizačně konfrontační meetingy		X	X
Mezi-skupinové vztahové intervence		X	X
Velko-skupinové vztahové intervence			X
TECHNOSTRUKTURÁLNÍ			
Strukturální uspořádání			X
Downsizing			X
Reengineering		X	X
Paralelní struktury		X	X
TQM		X	X
Vysoce angažované organizace	X	X	X
Pracovní uspořádání	X	X	
ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ			
Stanovování cílů	X	X	
Hodnocení výkonu	X	X	
Odměňovací systémy	X	X	X
Koučing a mentoring	X		
Plánování kariéry a rozvoje	X		
Řízení a rozvoj leadershipu	X	X	
Rozmanitost pracovní síly	X		X
Řízení stresu a blahobytu zaměstnanců	X		
STRATEGICKÉ			
Integrovaná strategická změna			X
Organizační uspořádání			X
Kulturní změna			X
Sebe-návrh organizace		X	X
Organizační učení a řízení znalostí		X	X
Budování změny			X
Strategické aliance			X
Síťové intervence			X
Fúze a akvizice			X

Zdroj: Vlastní zpracování dle Cummings a Worley (2014)

2.2.5.2 Kontextuální aspekty změny a kontextuální modely

Podle Pettigrewa (2001) je kontext široce definován jako **dřívější podmínky změny, vnitřní struktury, kulturní, sociální, relační a politický kontext**, ve kterém změna nastává. Kontext taktéž zahrnuje i širší **rysy okolí firem** včetně sociálního, ekonomického, politického a konkurenčního prostředí, z nichž velká část dává legitimitu pro odvozené změny. Kontextuální otázky lze nalézt v již existujících silách firemního vnějšího a vnitřního prostředí (Wallker a kol. 2007). Jedná se o rozsáhlou literaturu od autorů jako Rajagopalan a Spreitzer (1996), jehož multisměrný model je zobrazen na obrázku 6. Nicméně, panuje všeobecná shoda, že **změna může být spouštěná jak vnitřními nebo vnějšími faktory** a přichází ve všech tvarech, formách a velikostech, a proto se týká všech organizací ve všech průmyslech (Banham a Wiesner, 2006).

Vnější kontextuální faktory jsou ty síly, které nepatří k podniku, a které mohou mít vliv na způsoby, jakými strategické rozhodování probíhá. Typicky, organizace mají **malou kontrolu** nad vnějšími kontextovými silami a namísto toho **musí provést změny v reakci na tyto požadavky** (Wallker a kol. 2007). Externí faktory mohou souviset s konkurenčním tlakem, vládní deregulací, legislativními a technologickými změnami, globalizací trhů a internacionalizací podnikání, velkých politických a společenských akcí, očekávání zákazníků, požadavky dodavatelů a výkyvy hospodářského cyklu (Meyer a kol., 1990, Dawson, 2003, Banham a Wiesner, 2006).



Obrázek 6: Multisměrný rámec pro pochopení strategické změny

Zdroj: Vlastní zpracování podle Rajagopalan a Spreitzer (1996)

Nicméně strategická rozhodnutí majitele-manažera a volba uplatnění konkrétních postupů řízení změn v organizaci jsou pod kontrolou vlastníka-manažera (Wiesner a Poole, 2009).

Vnitřní kontextuální faktory jsou tedy vlastnosti nebo faktory spojené s **vlastníkem** (manažerem), s rozhodovací pravomocí a **podnikáním** nebo samotné **organizace**, a které **mohou mít vliv** na způsoby, jakými je strategické rozhodování prováděno (Jocumsen, 2004). Vnitřní faktory také mohou souviset a zahrnovat úroveň profesionality, manažerský postoj vůči změně, technické znalosti a zdroje. Protože změny mohou být generovány interně (Wiesner a McDonald, 2001), dochází k pozitivnímu vztahu mezi vnitřními organizačními vlastnostmi jako velikost, důraz na řízení lidských zdrojů indikována (ne)přítomností manažera lidských zdrojů a/nebo oddělení lidských zdrojů či strategického a business plánování (Banham a Wiesner, 2006).

Kontext ale také zahrnuje **časové a historické hledisko** tj. „*jak se změna vyvíjí v průběhu času*“ (Petigrew, 1987, Dawson, 2003). Proto, aby byla jakákoliv změna pochopena, musí být viděna holisticky a kontextově jakož i retrospektivně (Mintberg a Westely, 1992). Studie o strategických procesech změn, uznávají, že je důležité brát v úvahu související aspekty, které by mohly být rozděleny do dvou hlavních kategorií:

- 1) **vytvoření sladění („fit“) mezi kontextem a procesem a**
- 2) **společná konstrukce procesu a kontextu.**

První přístup je založen na **kontingenční teorii** v oblasti organizačního uspořádání, kde je kladen důraz na kolektivní reakci přijaté skupinou v odpovědi na změny vnějšího prostředí (Armenakis a Bedeian, 1999). Důvodem studií zkoumajících tyto vztahy je, že **změny v kontextu vnějších faktorů indukují nutnost organizačních změn ve firmě**, ve snaze přizpůsobit se měnícímu prostředí. Cílem této oblasti kontextového výzkumu je vývoj modelů, které identifikují relevantní a často vnější kontextové faktory a podmínky, popisující které z organizačních funkcí ovlivňují příslušný odkaz tohoto vlivu, a vytvářejí sladění procesů v oblasti změny do příslušného kontextu. *Tento přístup identifikuje relevantní kontextové faktory a jejich vliv na organizační strategie, aktivity a výsledky ve snaze vytvořit mezi nimi sladění.* S odkazem na kontingenční teoretiky se lze setkat s pojmy jako **dynamika, hostilita, turbulence a komplexnost prostředí**, které odrážejí charakteristiku prostředí, které vyžadují od podniků lepší plánování a důraz na podnikatelskou orientaci (Schidehutte a Morris, 2001, Liao a kol., 2003). Mezi kontextuální modely vyvinuté v této oblasti patří **dunphy/stace matice změny** (Dunphy a Stace, 1993), **plánovaný proces modelu změny** (Porrás a Silvers, 1991) nebo **archetypy organizační transformace** (Miller a Friesen, 1984). Mnohé z těchto modelů a rámců uvnitř této kategorie jsou založeny na variační teorii, která vychází z kvantitativních studií, které často mlčí o procesech měnění a způsobech, jakým se rozkládají v průběhu času a vložených do jejich kontextu.

Druhým přístupem v této kategorii, se zabývají „fit“ (sladěním) mezi změnovými procesy a jejich kontextem a zaměřují se na posouzení *přípravenosti organizace pro změnu*. Kaplan a Norton (2004) předložili přístup k řízení a měření organizační připravenosti na změnu jako nehmotné aktivum. Tento pohled je charakteristickým rysem **Balanced Scorecard (BSC)**

strategického procesu řízení. Autoři definují přístup k měření a připravenosti organizací pro změnu dle tří obecných kontextuálních rozměrů:

1. *lidský kapitál* (dovednosti, výcvik, znalosti),
2. *informační kapitál* (systémy, databáze, sítě) a
3. *organizační kapitál* (kultura, vzdělávání, sladění, týmová práce).

Mezi emergentní přístup v dané oblasti lze zařadit Petigrewa (2001), který poukazuje na Gidenssovou strukturační teorii a dualitu struktur jako reálný základ pro pochopení organizačních změn v rámci společné konstrukce procesu a kontextu na rozdíl od předešlých přístupů.

2.2.5.3 Procesní aspekty změn a procesní modely

Teorie organizačních změn a vývoje mají obecně v úmyslu najít odpovědi na otázky, jaká změna se odehrává a proč (Austin a Bartunek, 1999, Petigrew, 1987). V těchto studiích jsou nejčastěji **procesní aspekty** organizační změny **spojeny s její původem** (viz. Nadler a Tushman, 1989), který má co do činění se způsobem, jakým se změna objevuje v organizacích, tedy z prostředí, ve kterém organizace funguje, nebo za druhé z vlastního podnětu. To znamená, že můžeme mluvit o obou, **nechtěných změnách**, které se právě vyskytují, jakož i **úmyslné** nebo **záměrné změně** v podobě **intervencí přijatých organizací**. Další klasifikace je podle toho, jak se tato změna týká vnějších klíčových událostí, **reaktivní změny** tj změny iniciované jako reakce na událost nebo sérii událostí a **očekávaných změn** tj změny, které jsou zahájeny v očekávání na události (Tripon a Dodu, 2005). Vlastník nebo organizační členové tedy mohou dělat změny a úpravy vědomě a záměrně často kvůli faktorům z environmentálního prostředí, strategickým nebo tržním potřebám, nebo jiným vlivům. Změny mohou být rovněž neplánované, jako odpověď na bezprostřední ohrožení nebo krize. Weick a Quinn (2000) kontrastuje plánované změny se změnami emergentními, jako probíhajícími úpravami a změnami, které produkují zásadní změnu, **bez učinění apriorních úmyslů** (Lewin a kol., 2003).

Podle autorů Wiesner a kol., (2009) konvenční literatura v oblasti vytváření **dlouhodobého směru organizace v souvislosti s organizačními změnami (strategické myšlení o změně)** je považována za **odpovědnost strategických rozhodovatelů a vrcholových manažerů v organizaci**, kteří musejí zajistit, aby byla vytvořena strategie organizační změny, která zajistí udržitelnou konkurenční výhodu pro organizaci. Na rozdíl od této perspektivy literatura o **řízení změn** naznačuje, že by organizace měla v ideálním případě **zapojit zaměstnance ze všech úrovní do procesu změny a strategického myšlení na více organizačních úrovních**, jenž je navrženo ve výzkumech a literatuře jako nezbytné pro vytváření a udržení konkurenční výhody.

Podle autorů Cummings a Worley (2014), prvním krokem je, když vlastník, CEO nebo manažeréři cítí příležitost pro jejich organizaci, oddělení nebo skupinu, že je třeba rozvíjet schopnosti společnosti, nebo rozhodnutím, že výkon společnosti by mohl být zlepšen

prostřednictvím rozvoje organizace. Firma taktéž může čelit tlaku z vnějšího prostředí, které vyžaduje změnu v tom, jak funguje a mít specifické problémy, jako je například špatná kvalita produktů, vysoká míra zaměstnaneckých absencí, nebo konflikty mezi odděleními. Naopak problémy se mohou objevit jako difuzní a sestávat pouze z „pocitů“, že organizace by měla být "více inovativní", "více konkurenceschopná" nebo "více efektivní“.

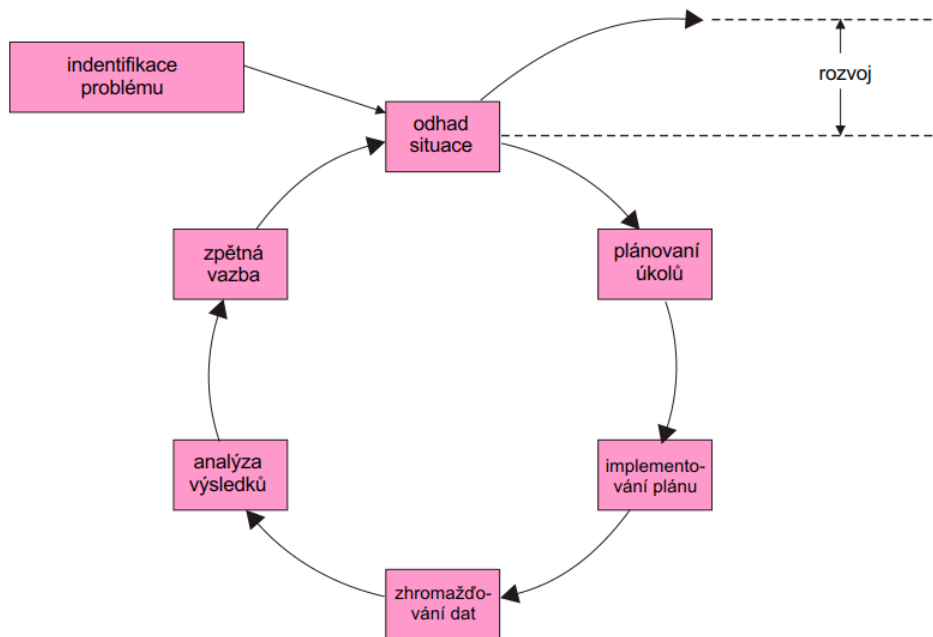
Obecně však existují čtyři důvody pro potřebu změnových opatření (Cummings a Worley, 2014):

- 1) **organizace má problém** - následují nápravná akce a intervence jsou pak realizovány na "opravu" tohoto problému;
- 2) **organizace vidí nerealizovanou příležitost** a podniká intervence pro její dosažení;
- 3) **funkce organizace jsou mimo zrovňání** (sladění); části organizace nepracují účelově, intervence jsou pak rozvíjeny, aby části organizace byly zpět tzv. synchronizované;
- 4) **nová vize vede ke změně organizace**, která je následována prováděním aktivit nezbytných pro vybudování struktury, procesů a kultury podporující tuto novou vizi - intervence jsou rozvíjeny, aby proměnili tuto vizi v realitu.

Nicméně, kromě definování povahy a cílů iniciativ, hlavním problémem však zůstává proces změny a řízení její implementace, provedení a přechod včetně uvedení do praxe (Walker a kol., 2007). Jinými slovy, procesní otázky organizační změny, se odkazují na opatření přijatá agenty změny při zavádění a realizaci navrhované změny. V literatuře samozřejmě můžeme najít spoustu procesních modelů, přitom mezi nejznámější patří **3-fázový model řízení změn** nebo **akčně výzkumný model** od Kurta Lewina či **Kotterův osmi-stupňový model řízení změn** (pro přehled více modelů viz. Tripon a Dodu, 2005; Banham a Wiesner, 2006). Akčně výzkumný model, který je zobrazen na následujícím obrázku 7, je v současné době základním kámenem disciplíny OD.

Například, autoři Cummings a Worley (2014) definovali základní kroky nebo procesy v rámci řízení změn v organizačním vývoji společnosti:

- 1) *vymezení organizačního problému nebo příležitosti pro změnu;*
- 2) *diagnostika současného fungování systému k návrhu vhodné intervence;*
- 3) *sběr a analýza diagnostických informací pro posouzení fungování organizace a výběru nejlepšího zásahu pro změnu;*
- 4) *zpětná vazba diagnostických informací;*
- 5) *návrh intervencí v podobě akcí a aktivit určených organizaci pomoci zlepšit svůj výkon a efektivnost;*
- 6) *leadership (podpora vedení) a řízení změn ke zlepšení efektivnosti a výkonnosti organizace;*
- 7) *vyhodnocování a institucionalizace rozvojových intervencí pomocí zpětné vazby a měření dopadu (úspěchu) intervencí.*



Obrázek 7: Akčně výzkumný model

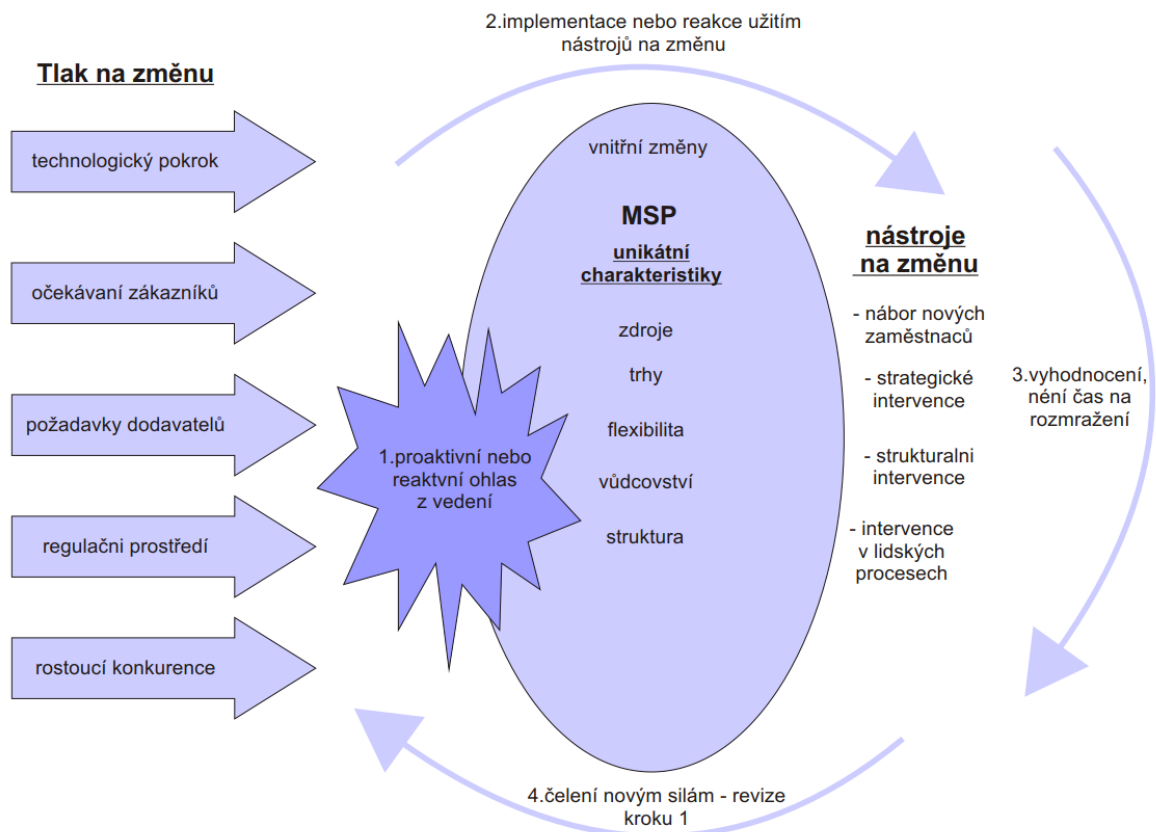
Zdroj: Vlastní zpracování dle Office of State Personne (2008)

Uvedený proces obvykle začíná vstupním procesem, který zahrnuje vymezení organizačního problému, krize, příležitosti či výzvy a to buď prostřednictvím „OD praktika“ v podobě **vlastníka/manažera**, skupinou zaměstnanců, týmem či oddělení, kteří se setkávají a diskutují o tom, jaké problémy vypracovat a jak budou společně plnit cíle, které si stanovili. Tady je uvedený krok relativně jednoduchý a **neformální**. Zahrnuje všechny příslušné členy přímo v procesu s **minimem formálních postupů**. Pokud však vlastník nebo manažeři uvažují o použití **profesionálních OD praktiků**, zejména zvenčí organizace, uvedený proces má tendenci být **více komplexní a formální**.

Mnoho autorů však tvrdí, že **přímý přenos organizačně změnových strategií** včetně modelů a metod řízení změn, které byli převážně vyvíjené a testované v rámci velkých organizací, **nejsou vhodné pro typ kategorie MSP** v důsledku chybějících zdrojů a manažerských schopností, protože všechny iniciativy organizačních změn potřebují závazek lidských a finančních zdrojů, průzkum trhu o požadavcích produktů a služeb, pružné přizpůsobování, podporu vedení, její angažovanosti a vize a organizační strukturu, která usnadňuje komunikaci a odezvu (viz. McAdam, 2000; Banham a Wiesner, 2006). Přehled některých z citovaných typů modelů v této práci s ohledem na kontext, povahu a proces a jejich posouzení ve vztahu ke specifickým charakteristikám kategorie typu MSP nabízí ve své studii například kolektiv autorů Banham a Wiesner (2006). Výsledkem jejího výzkumu bylo sestavení modelu, který je zobrazen na obrázku 8. V uvedeném modelu řízení změn MSP existují čtyři kroky v kruhovém toku organizačního procesu změny:

- 1) *Leader MSP přijímá opatření a to buď aktivně v souladu s plánem anebo reaktivně, protože změna není předpokládána.*

- 2) *Leader volí vhodné nástroje pro změnu k řešení situace. To má vliv na organizační efektivnost, růst a životaschopnost, která představuje třetí fázi procesu změny.*
- 3) *Představuje vyhodnocení a zpětnou vazbu, která je nezbytná k posouzení úspěchu ve snaze se změně přizpůsobit. Tyto úpravy lze provést pouze po zvážení efektivnosti využití nástrojů při plnění environmentálních výzev sil pro změnu.*
- 4) *MSP neustále čelí silám, které vyvolávají změnu, a tak tento krok je včleněn ve snaze popisu kontinuálních, souběžných požadavků na změnu.*



Obrázek 8: Komplexní model řízení změn MSP

Zdroj: Vlastní zpracování dle Banham a Wiesner (2006)

Mezi další lze zmínit konceptuální rámec změnového procesu pro vytváření organizační odolnosti MSP od autorů Ates a Bitici (2011), který je složen ze smyčky aktivit 1) příprava 2) plánování, 3) implementace, 4) zakořenění a 5) posouzení. Nicméně, malé firmy často nepostupují přesně podél sekvenčně navržených kroků a kombinují, „přeskakují“ nebo dokonce vynechávají mnoho aktivit z normativních modelů (viz. Bessant a kol., 2005) a to zejména v důsledku jejich zaměření na fázi implementace s limitovaným zaměřením na fázi plánování a přípravy (Altes a Bitici, 2011). Zůstává tedy otázkou, do jaké míry uvedené modely odrážejí skutečné aktivity v procesu plánovaných změn malých firem, natož v kritických nebo problémových událostech, které vyžadují rychlá opatření.

2.3 POJETÍ ROZVOJOVÝCH PŘÍSTUPŮ A VZORŮ CHOVÁNÍ MSP

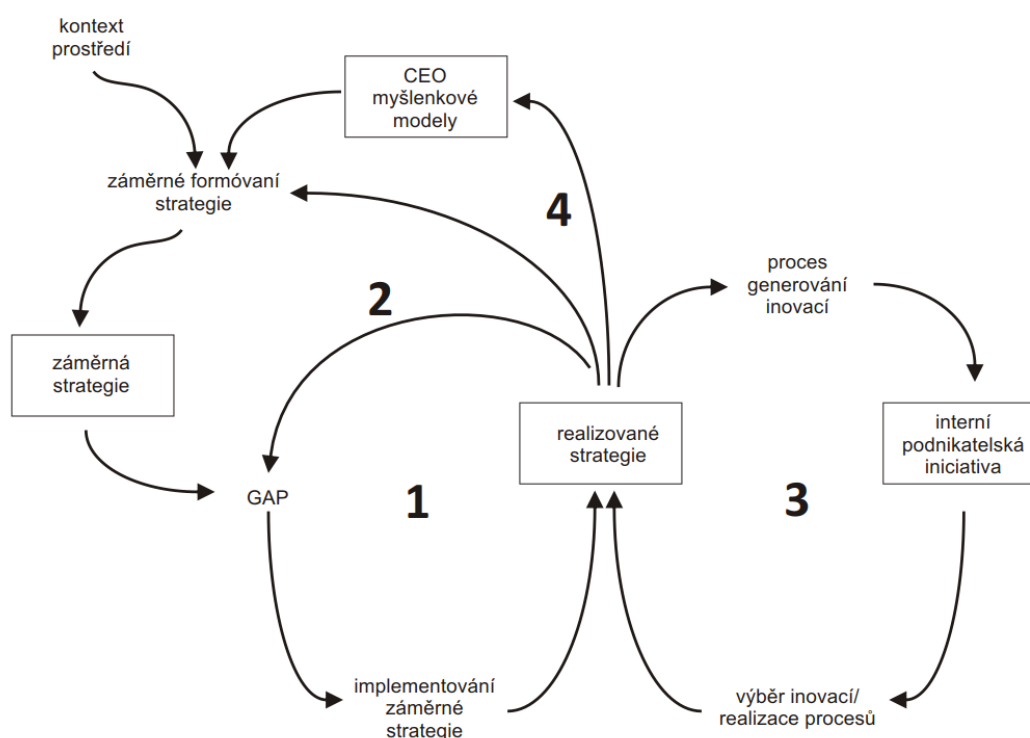
Garengo a Bernardi (2007) tvrdí, že v rámci kategorie typu MSP existují dva hlavní přístupy ke zkoumání jejich rozvoje. První je **deliberátní (plánovaný) přístup**, který ukazuje, že **rozvoj organizace obvykle přichází později, po změnách ve strategii**. Toto zpoždění lze přičíst jak potřebě rychle reagovat na nové obchodní požadavky, tak i vnitřní **setrvačnosti a odporu ke změně** s ohledem na zkušenosti, věk a velikost MSP (viz. Gray, 2002). Za účelem překonání odporu ke změně však musí vlastník/manažer MSP vytvořit správný postoj a zaplavit organizaci komunikací o změně (Wiesner a Poole, 2009) a přijmout opatření v reakci na změny prostředí k produkci požadované změny, které představují sadu strukturovaných aktivit, ve kterých jsou zapojeny vybraní organizační členové nebo jednotky do posloupnosti úkolů, a které povedou k organizačnímu zlepšení. **Rozvojové intervence jsou pak obecně určené na pomoc organizaci s cílem zlepšit/zvýšit výkon a efektivnost**. Tento pojem implicitně předpokládá, že **aktivity nebo akce jsou plánované a úmyslně narušují status quo** (Cumming a Worley, 2014).

Jiní autoři argumentují, že **strategie následuje manažerskou změnu**, protože strategie je vystavěna prostřednictvím působení lidí a organizačních znalostí (Mintzberg, 1998). **Emergentní (adaptivní) přístup** znamená, že následek **akcí, kroků a aktivit je v nepřítomnosti jasného záměru či předdefinovaného cíle a plánu**. Jinými slovy, cíle a plány společnosti vyplývají z ex-post formalizace a koordinace akcí, rozhodnutí a úkolů, které se ukázaly jako účinné a přínosem pro řešení organizačního problému. Zde je zdůrazňován charakter učení vycházející z denodenních aktivit, a proto se postupy a nástroje "vynořují" ze dna. V podstatě, vlastník a tým pracovníků rozvíjejí své vlastní metody učení, ukládají, vyhledávají a sdílejí znalostí v souvislosti s jejich skutečnými potřebami a řešení praktických problémů. Ty metody a nástroje, které se ukáží jako efektivní, užitečné a/nebo kompatibilní s každodenní obchodní praxí, se později vyvinuli, aby se stali zavedenými do praxe. To je v protikladu k úmyslnému nebo plánovanému OD přístupu, kdy cíle, metody a nástroje jsou definovány „top down“ vedením na základě analýzy potřeb společnosti, cílů a prostředků/ zdrojů.

Myšlenka **rovnováhy mezi "motory"** (viz. obrázek 9) ukazuje, že strategie je komplexní kombinací racionalizace a zlepšování; plánování a přizpůsobování se sovisející s učením, strategickým záměrem a svobody experimentování. Podle Garengo a Biazzo (2012) je zřejmé, že hlavním motorem u MSP je podnikatelská smyčka tj. realizovaná strategie se objevuje ode dna ("bottom up"), od souboru inovací a změnových iniciativ (1 a 3), které se provádějí každý den. Racionalizační smyčky (2 a 4) jsou slabé, a proto musí být rekonstruovány. Pokud racionalizační motory chybí, je velice nepravděpodobné, že strategie bude úspěšně "přeložena".

Další způsob jak vysvětlit rozvoj MSP, je prostřednictvím proaktivního a reaktivního módu chování (Liao a kol., 2003). Proaktivní přístup k rozvoji malých podniků představuje

záměrné rozvojové úsilí, které může zajistit jejich vyšší výkon, pokud jsou však tyto úsilí ve **sladění („fit“) s konkurenčním prostředím, strategickými cíli a organizační strukturou společnosti** (Raymond a kol., 2010). MSP proto musí průběžně skenovat příležitosti v prostředí, prozkoumávat své stávající strategie k identifikaci aspektů tržních priorit, struktury výrobních/obchodních konfigurací a následně učinit rozhodnutí o přijetí strategií v podobě diverzifikace produktů, rozšiřování sítí a trhů a investic do dalšího rozvoje svých zdrojů a schopností (Raymond a St-Piere, 2003, Raymond a kol., 2010, Singh a kol., 2008). Výzvu proto představuje přijetí různých procesů a řídicích praktik jakými jsou rozvoj technologií, rozvoj lidských zdrojů, řízení a rozvoj spolupráce v rámci hodnotového řetězce prostřednictvím partnerství se zákazníky, dodavateli, distributory, konkurenty a dalšími organizacemi (Singh a kol., 2008, Raymond a kol., 2010).



Obrázek 9: Jak vzniká strategie MSP

Zdroj: Vlastní zpracování dle Garengo a Biazzo (2012)

Na straně druhé, je rozvoj malých podniků studován v **reaktivním pohledu**, v podobě úprav v řízení, které musí být provedeny v průběhu času ve strategii a struktuře, které jsou však spíše **diktovány vnějším prostředím** než volbou samotných podnikatelů (Schindehutte a Morris, 2001, Luokkanen a Rabertino, 2005). Většina MSP tak spíše přijímá jejich prostředí nainstalováním reakčních mechanismů než svými silami prostřednictvím využití interních funkcí pro pro-aktivní změny (Ates a Bitici, 2011). Dále, **spouštěčem změn u MSP** pocházejí také často z **kritických** nebo **problémových situací**, které však otevírají další možnosti pro nový rozvoj (viz. Chell a kol. 1998; Cope a kol. 2000). Řízení změnových aktivit je tak u MSP primárně tažené **krizovými situacemi a reaktivním přístupem**

vyplývající například v důsledku stížností od zákazníků, reakcí na hrozby trhu nebo změn v regulacích (Ates a Bititci, 2011).

Mezi další způsob vysvětlení rozvoje MSP, lze zařadit studium **postoje ke změnám, inovacím a ochotě jejich provádění** (Ates a Bititci, 2011, Brunninge, a kol., 2007). Jedná se o „**životní styl podniků**“ a těch „**růstově orientovaných**“ vyplývající především z **činnosti malého podílu MSP a mající silný sklon k růstu, inovacím a strategickému plánování** (Chan a kol., 2006, Gray, 2006). MSP spadající pod první kategorii mají pouze malý zájem o další růst a rozvoj, jejichž cílem je spíše na trhu přežít a provádějící aktivity podporujících spíše životní styl svých majitelů (Ates a Bititci, 2011). Růstově nebo podnikatelsky orientované MSP se naproti tomu vyznačují vysokým tempem růstu (počet zaměstnanců, obrát, zisk či prodeje), rozvojem svých trhů, technologií, obchodních sítí a schopnostmi v oblasti implementace produkčně-tržních strategií (Raymond a kol., 2010), četnými změnami v oblasti řízení a organizační struktury prostřednictvím zavádění profesionálních manažerů do firmy, delegováním provozní pravomoci vlastníkem v relativně krátkém čase pro uvolnění si času na další otázky v oblasti strategického směřování firmy (viz. Smallbone a kol. 1995), větší intenzitou do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců a inovací v podobě investic do R&D (viz. Gray, 2006), proaktivním skenováním prostředí, získáváním, distribucí a využíváním nových znalostí (viz. Liao a kol., 2003).

Obecně však, empirické studie aplikující strategické teorie a přístupy na malé firmy (zejména strategický a kontingenční přístup) dochází k závěru, že **společný vzor chování je reaktivní adaptace**, což naznačuje také, že se změny na strategické úrovni u typu firem MSP nestávají tak často, což způsobuje špatné řízení a soustřeďují se hlavně na konkurenční polohování firem, zatímco interakce mezi postavením na trhu a vnitřními zdroji a schopnostmi firmy nejsou v rámci této velikostní kategorie dostatečně studovány (Luokkanen a Rabetino, 2005). Většina tvrzení a soudů o rozvoji MSP je poplatná v míře porovnávání s parametry rozvoje velkých firem (viz. Singh a kol., 2008, Ates a Bititci, 2011). Ve většině případů tedy nelze hovořit o pojetí rozvoje a jeho řízení v kontextu firem MSP. Je již klišé říkat, že MSP nejsou jen menší verze velkých firem (Storey, 1994), ale malé firmy jsou odlišné kvalitativními i kvantitativními způsoby vis-à-vis velkým podnikům, které mohou podstatně omezovat charakter a tempo jejich dalšího vývoje (Wyer a kol., 2000). Malé podniky čelí potenciálním jedinečným problémům a výhodám, jejichž původ spočívá převážně ve vlastnické struktuře a charakteristikách souvisejících z jejich velikostního omezení, které jsou blíže popsány v následující kapitole.

2.3.1 Vybrané aspekty chování v rozvoji MSP

Některé výzkumy z oblasti MSP, mají tendenci zahrnovat v rámci kontextu právě specifické charakteristiky MSP jako odlišení od větších organizací, ve kterém by měli být procesy změn studovány. Banham a Wiesner (2006) identifikovali **hlavní čtyři oblasti rozdílů** mezi MSP a velkými společnostmi v této oblasti a to s ohledem na *vlastnickou*

strukturu, leadership, flexibilitu, trhy a zdroje, zároveň jako potencionální oblasti pro další rozvoj MSP. Autoři Ates a Bitici (2011) identifikovali souhrn specifických vlastností MSP, které mají vliv na řízení změn a chování této velikostní kategorie jako nedostatek strategického, dlouhodobého plánování a krátkodobý výhled, přístup „hašení ohně“ k řešení dennodenních problémů, větší zaměření na provozní a technické problémy, omezené zdroje (čas, finance a lidé), „shora dolů“ styl řízení a kontrolní kultura, spíše reakce na vnější podněty, zejména od zákazníků, neformální (tacitní) znalosti a rozhodování, slabé manažerské dovednosti, nicméně s charakterem podnikatelské orientace a hledání příležitostí. Forsmanová (2008) tvrdí, že MSP mají obecně **špatné praktiky** v oblasti identifikace příležitosti, omezené možnosti pro skenování trhu a technologických trendů, systému shromažďování informací, reaktivní postoj k inovacím, obtíže v oblasti rozšiřování sítí včetně nedostatků měření dopadů nebo výsledků svých rozvojových činností na podnikání.

MSP mají v první řadě **omezenější lidské, materiální a finanční zdroje** (McAdam 2002, Banham, 2010), a tím pádem nedostatek potřebných zdrojů ke skenování environmentálních aspektů jejich podnikání, k provádění průzkumu trhu nebo testování produktů na trhu (Ates a Bitici, 2011), což je ovlivňuje ve vnější orientaci (Schindehutte a Morris, 2001; O'Regan a Ghobadian 2005). Výše prostředků potřebných pro rozvoj manažerských systémů a postupů je poměrně obtížnější než u velkých společností (Ates a Bitici, 2011). Zaměstnanci a vlastníci okupují různé pozice ve stejnou dobu a podnikatelé mají na starosti obě, provozní i manažerské funkce a obvykle zanedbávají manažerské činnosti. Všichni zaměstnanci jsou zapojeni do aktivit řízení každodenní práce a **nemají více času pro další aktivity, jako je zavádění vhodného manažerského systému nebo strategické plánování** (Hudson a kol., 2001). Nedostatek formálních systémů a postupů ztěžují distribuci a institucionalizaci nových poznatků a sťažuje přilákání kvalitních zaměstnanců z důvodu nižších tarifních mezd a méně výhodám (Jones a Macpherson, 2006). MSP se také moc nezapojují do vzdělávání svých zaměstnanců, které pak dále brání distribuci a rozvoji lidského a sociálního kapitálu v celé firmě. V důsledku toho MSP **postrádají organizační rutiny, diagnostiku systémů, pravidla a postupy**, které podporují získávání, distribuci a institucionalizaci nových poznatků.

MSP se zaměřují na **alokaci zdrojů k dosažení jejich maximální krátkodobé výhody**, která jim často ponechává prostor pro reakce na vnější vlivy, spíše než proaktivní přístup (McAdam, 2002). Reakcionářský přístup ke změnám je proto často popisován jako typické chování MSP v této oblasti. Plánování není činnost, která je u těchto typů podniků obvykle prováděná, a jejich každodenní život je více založen na rutinách předurčujících povahu výrobního nebo obchodního procesu, poskytovaných službách nebo vyráběných výrobků a podmínkách prostředí (Luokkanen a Rabetino, 2005). Podle autorů Ates a Bitici (2011) má kategorie podniků MSP tendenci přemýšlet a **plánovat v krátkodobém horizontu**, tedy především reagovat na vnitřní nebo vnější podněty, zejména pokud je jejich hlavní cíl přežití. Tato vlastnost dělá MSP méně schopnými se vyrovnat se strategickým dlouhodobým

vývojem (O'Regan a Ghobadian 2005). **Strategické rozhodování** v malých firmách je často popisován jako **implicitní, reaktivní proces, zaměřeny krátkodobě a vykazujícím kumulativní chování**. Strategická rozhodnutí ze strany vlastníků/manažerů se zdají být v turbulentních situacích více **založeny na zkušenostech a intuici místo plánovaného a kalkulovaného přístupu a provádění strategie má jen zřídka vliv na strukturu malé firmy** (Luokkanen a Rabetino, 2005; Ates a Bitici, 2011).

Na straně druhé, malé podniky jsou schopny se lépe přizpůsobit vzhledem k jejich flexibilní struktuře, rychlosti rozhodování a omezeným vnějším a vnitřním rozhodovacím konstrukcím (Stoica a Schindehutte, 1999). Méně formalizované vnitřní a vnější informační a komunikační systémy umožňují **kratší interní komunikační linii, rychlejší dobu odezvy a rychlé řešení problémů** (Forsmanová, 2008). Navíc, MSP dominuje vlastník, který se opírá o přímou pravomoc a vysokou úroveň neformálnosti, která je však často považována za klíčový zdroj konkurenční výhody v menších firmách (Jones a Macpherson, 2006). **Flexibilní a experimentální způsob jednání** se považuje za výhodu (Mintzberg, 1998). Malé podniky se nicméně považují za více inovativní, **protože jsou pružnější, mají vyšší schopnost se přizpůsobit na změny v prostředí a jsou rychlými iniciátory při provádění změn** (Liao a kol., 2003, Forsmanová 2008, 2011).

2.4 VÝZKUMY V OBLASTI VZORŮ CHOVÁNÍ A ROZVOJOVÝCH PŘÍSTUPŮ MSP

Mezi tradiční přístupy ke studiu chování MSP lze dle autorů Davidsson, Delmar a Wiklund (2006) zařadit **perspektivu RBV** (viz. Kemp a Verhoeven, 2002, Maranto-Vargas and Rangel, 2007), **motivační pohled** (viz. Hakkert, Kemp, 2006) a **strategickou adaptaci** (viz. Schindehutte a Morris, 2001) jako perspektivy, které se zaměřují na faktory nebo hnací síly vedoucí k přežití a růstu firem. Naproti tomu, normativní **modely životních cyklů a konfigurační modely** se zabývají tím, jak by měli být v průběhu svého vývoje řízeny (Davidsson a kol., 2006, Dobbs a Hamilton, 2007, Muhos a kol., 2010). Logika RBV je aplikována ve většině studií determinantů růstu a přežití malých firem, které se zaměřují na vlastnosti podnikatele, firmu a její strategie (Gancarczyk a Iturriagoitia, 2015). Stejně tak klasické modely životních cyklů přijímají vnitřní zaměření na firemní zdroje a manažerské systémy (Kemp a kol. 2002). Studie v oblasti strategické adaptace, také staví na teorii RBV, nicméně se zaměřují se na rozhodnutí firem o provedení specifických akcí a opatření v podnikání a dalších (funkčních) oblastech v reakci na změny ve vnějším prostředí (Kotey a Harker, 1998, Erdem a Erdem, 2011).

2.4.1 Strategická změna a adaptace

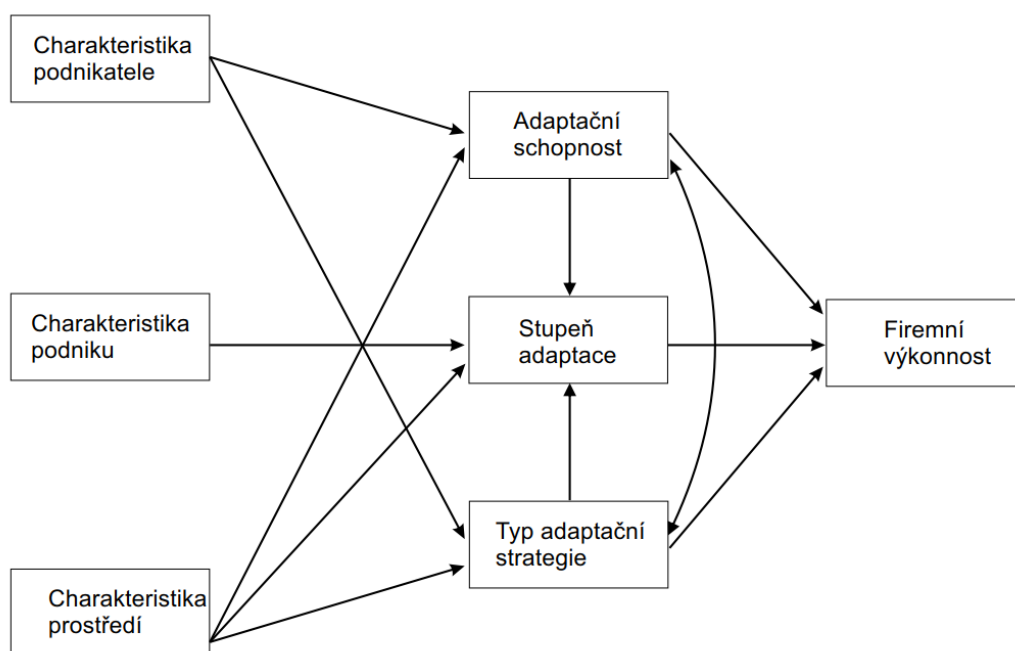
Strategické studie obecně poukazují na různé vzory strategického chování v podobě **akcí nebo odpovědí, které organizace provádí ve svém provozním prostředí, aby zvýšili výkonnost a získali tak konkurenční výhodu** (Kumar a kol., 2012). Z hlediska strategické změnové literatury, lze výzkum obecně rozdělit na dva proudy a to na **iniciaci strategické**

změny a výkonostní dopady strategické změny (Herrmann a Nadkarni, 2014). První proud popisuje diskrétní změny v obsahu a rozsahu firemních stávajících strategií v reakci na změny environmentálního prostředí (Rajagopalan a Spreitzer, 1997) a zahrnuje počáteční aktivity, kde je znalost potřeby postavena na rozhodnutí o změně zahrnující buď normativní/racionální přístup nebo v případě MSP více kognitivní (subjektivní) vnímání prostředí ze strany majitelů a vrcholových pracovníků. Uvedená oblast výzkumu vzorů chování se zaměřuje zejména na zodpovězení otázky „*co se mění/roste a proč?*“ (Wright a Stagliani, 2013). Z hlediska subjektivního vnímání změn v **environmentálním prostředí** ze strany malých podniků, se v rámci strategického řízení jedná o **obecné prostředí**, které nepřímo ovlivňuje firmy a je reprezentováno politickými, ekonomickými, sociálně/demografickými a legislativními faktory (viz. Carter, 1990) a/nebo **úkolovým** prostředím, které má přímý dopad na konkurenční situaci individuálních firem, tradičně reprezentován technologiemi, konkurenty, zákazníky, dodavateli (viz. Schindehutte a Morris, 2001, Liao a kol., 2003) a v rámci tradice kontingenční teorie také **turbulencí, heterogenitou, dynamikou a hostilitou** trhu (Covin a Covin 1990, Winklud a kol., 2009). **Čím větší je úroveň vnímané hostility prostředí, tím vyšší úroveň strategické experimentace**, která je definována jako změna v různých aspektech strategie (Nicholls-Nixon a kol., 2000). Výzkumy zahrnující výrobní sektor a sektor služeb v rámci jedné studie potvrzují, že existují kontrastní rozdíly ve vnímání změn v prostředí a následným prováděním opatření nejenom mezi odvětvími, ale i v rámci jednotlivých segmentů (viz. Hansen a Hamilton, 2011, Forsmanová, 2011).

Procesní studie naopak zaměřují na otázku, „*jakým způsobem*“ a zdůrazňují, že výkonostní efekty spojeny se strategickými změnami zahrnují **podpůrné změny ve strukturách, procesech, komunikaci a motivačních systémech** k provedení a dokončení zahájených strategických změn (Herrmann a Nadkarni, 2014). Se zaměřením na stávající společnosti, které již fungují na trhu s delší historií (tato práce se nezabývá nově vstupujícími podniky na trh) je růst těchto firem odvozen z významných změn ve svých strategiích a v dalších akcích a chování, představující situaci strategické obnovy, které umožňují radikální růst firmy. Společnost musí překonfigurovat svoji pozici na trhu s produkty a změnit její strukturu zdrojů a schopností vyvinutých v minulosti, aby bylo možné dále růst. Tento druh rychlého a vysokého růstu znamená radikální změnu tzv. kvalitativní skok ve vývoji společnosti, podobně jako změny definované autory Tushmanem a Romanelli (1985) - posunutá rovnováha - nebo Miller a Freiesen (1984) - kvantová strukturální změna. Nicméně, transformační úsilí, je často viděno prostřednictvím proaktivních (deliberátních) akcí vedoucích pracovníků/manažerů. Z hlediska výzkumů **strategických změn** u kategorie MSP, se v současnosti pracuje s širším a složitějším pojetím významu (Brunninge a kol., 2007, Herrmann a Nadkarni, 2014) v podobě **plánovaných i neplánovaných strategických a organizačních změn a to jak uvnitř organizace, tak i její trzích a produktech zahrnující jak restriktivní opatření nebo omezení, tak i proaktivní akce.** Tak, jak dokládají některé

výzkumy např. od autorů Herrmann a Nadkarni (2014), sektor služeb je malý iniciátor strategických (dramatických) změn vůči výrobnímu sektoru a následně prováděných podpůrných implementačních opatření.

Strategické adaptační studie jako prodloužení kontingenční teorie vidí **strategickou změnu jako prostředek, kterým organizace mohou udržovat sladění mezi organizací a vnějším prostředím** (Luokkanen a Rabertino, 2005). Adaptace je v případě malých podniků definována jako **akce majitele podniku a jeho/její týmu na zpracování informačních vstupů z prostředí a provedení rychlých úprav na tuto zpětnou vazbu** (Schindehutte a Morris, 2001). Řídící akce spojené s těmito aspekty jsou pak charakterizovány jako kontinuální úpravy prováděné MSP na změny vnějších podmínek a v jedinečných okolnostech fungování společnosti (Smallbone a kol., 1995). Tyto změny se podle autorů Schindehutte a Morris (2001) odkazují na úpravy a změny produktů nebo služeb, profil zákazníků, marketing, distribuční kanály, personální a finanční systémy a/nebo fyzických požadavků na zařízení. Tato **změna je obvykle přírůstková a pokračující narozdíl od dramatických zásahů vedoucích k transformaci organizace**. Celkový pohled na model strategické adaptace MSP (a to včetně sektoru služeb) je zobrazen na obrázku 10.



Obrázek 10: Model strategické adaptace MSP

Zdroj: Vlastní zpracování podle Schindehutte a Morris (2001)

Velké množství možností, které jsou k dispozici pro adaptaci a změnu u MSP na jejich prostředí, vedlo k vytvoření řady klasifikací s odkazem na odlišnosti strategického obsahu v závislosti na kontextu malých podniků obecně. Mezi tradiční výzkumy v dané oblasti patří **strategické archetypy** vycházející například z **Porterových strategií** (viz. Gibcus a Kemp, 2003, Leitner a Guldenberg, 2009) a výzkumníky oblíbenou strategickou orientací reprezentovanou **typologií Milesa a Snowa** (viz. O'Regan a Ghobadian, 2005, Kumar a kol.,

2012). Většina z těchto výzkumů je zaměřena na výrobní průmysl, popřípadě je sektor služeb obsažen v rámci průřezového výzkumu. Například výzkum od autorů Aragón-Sánchez a Sánchez-Marín (2005) poukazuje na nízkou sílu modelu strategické orientace v případě aplikace na oblast služeb, který vede k rozdílům vůči výrobnímu sektoru, zejména v rozsahu provádění R&D aktivit, využívání technologií či rozvoje svých obchodních sítí a partnerství, tak i v důsledku heterogenity tohoto odvětví jako tržního segmentu.

Autor Beaver (2002) tvrdí, že obsah strategie má u podniků MSP tři odlišné rozhodovací oblasti a to **produkty, které nabízejí, trhy na, které se zaměřují a přijatá opatření k zajištění a udržení konkurenční výhody**. Autoři Erdem a Erdem (2011) zkoumali strategii MSP pouze ze dvou úrovní a to **obchodní**, která popisuje, jak jsou zdroje přiřazeny ke zlepšení a udržení konkurenční výhody a **funkční** (marketing, finance, řízení lidských zdrojů), které by měly být v souladu s obchodní strategií a vytvářet tak kompletní obchodní strategii malé firmy. Dle Cartera (1990) se v rámci MSP jedná o dva soubory činností, **manažerská úroveň** (řídící) a **technická úroveň**, která zahrnuje transformující vstupy na výstupy. Výzkum od autorů Smallbone a kolektiv (1995) tvrdí, že strategie a řídicí akce u MSP zahrnují zvažování o **produktech a trzích; provozních procesech, zaměstnávání a využívání lidské práce, změny ve vlastnictví, organizaci a řízení změn samotných**, přičemž uvedený proces je tvořen z pomalých přírůstkových iterativních adaptací na vznikající situaci u těchto společností. Luokkanen a Rabertino (2005) klasifikuje strategické změny a úpravy z hlediska úrovně řízení jako: (1) **hlavní rysy** (redefinování obchodních hodnot a přesvědčení), (2) **strategické** (vývoj produktů nebo trhů s cílem změnit vztah organizace/prostředí), (3) **konkurenční** (použití různých konkurenčních a funkčních strategií) a (4) **operativního přizpůsobení** (přidělování zdrojů, které upravuje množství zdrojů v interně transformačním procesu). Tak, jak výzkumy ukazují, **strategická adaptace se v malých firmách běžně vyskytuje na operativní a konkurenční úrovni, zatímco změna na korporátní úrovni (poslání/mise) není u této kategorie podniků přítomna**.

Proces strategické (organizační) změny a adaptace je v současné době studován jak **z interních, tak i externí důvodu** (Schindehutte a Morris, 2001) tzv. ze sady **vnějších reakcí** s ohledem na nové produkty a služby, nové vztahy s dodavateli a zákazníky, vertikální integrace a dezintegrace, expanze nebo kontrakce na domácích trzích a **vnitřních odpovědí** prostřednictvím předefinování architektury společnosti, organizační struktury, získávání nových poznatků a znalostí, proces reengineeringu, nové motivační systémy a změny kultury organizace (viz. Sánchez a kol., 2011).

2.4.2 Modely životních cyklů a konfigurační modely

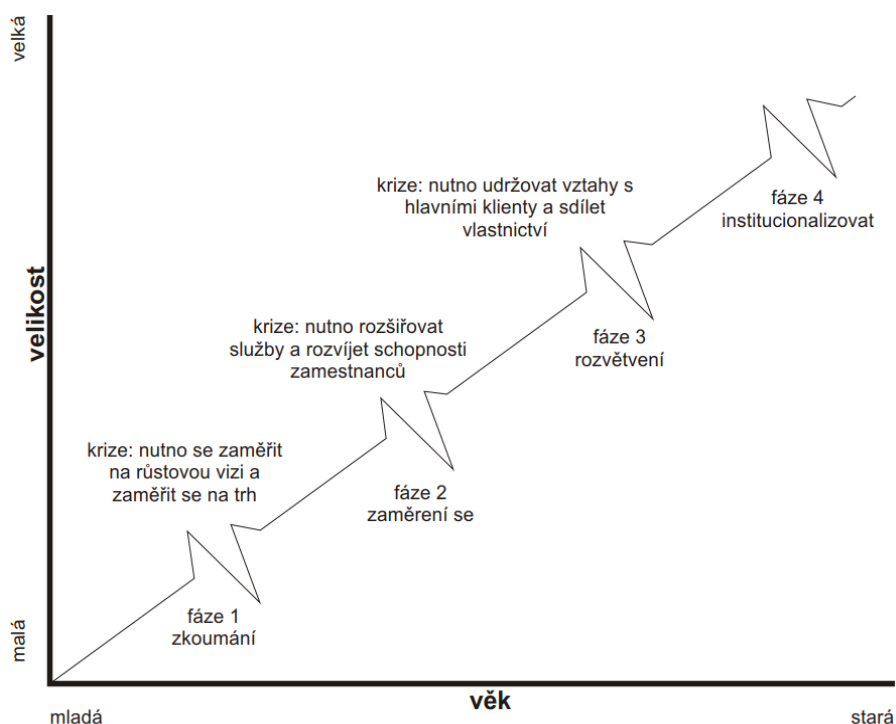
Mezi další přístup v rámci dané problematiky patří biologické pojetí vývoje. Uvedený přístup je zaměřen zejména na zodpovězení otázky „*jak se firmy mění/rostou?*“ jako adaptivní vývoj ve velikosti a struktuře (Hansen a Hamilton, 2011). V poslední době došlo k hodnocení nespočet modelů životních cyklů v literatuře včetně kategorie MSP, které

jsou zdrojem četné kritiky¹⁰ (viz. Bessant a kol, 2005, Phelps a kol, 2007, Muhos a kol., 2010). Z oblasti malých podniků jsou zvláště známé **obecné modely životních cyklů** od Churchilla a Lewisové (1983) a Scotta a Bruce, (1987) založených na výsledcích Greinerova (1972) modelu, prostřednictvím **řešení krizí a problémů, kterým společnosti čelí v průběhu svého vývoje** (Bessant a kol., 2005, Masurel a Van Montfort, 2006). Z tuzemských autorů, kteří se pokoušeli testovat platnost některých z těchto modelů obecně na kategorii firem MSP v ČR, lze zmínit Kubálkovou (2006).

Nicméně, uznáním rozdílů v chování MSP s ohledem na odvětví a tržní segmenty působení těchto firem, tak postupem času došlo na zaměření výzkumu na specifické sektory jako **výrobní sektor** (viz. Mount a kol., 1993, Garengo a Bernardi, 2007), **sektor služeb** (viz. Greiner a Malernee, 2005, Ferreira a kol., 2011) a speciální podskupiny jako **technologicky intenzivní** (viz. Hanks a Chandler 1994, Muhos a kol., 2007) nebo **znalostně intenzivní** (viz. Teeter a Whelan-Berry, 2008; Masurel a Van Montfort, 2006). Některé z modelů se taktéž zaměřují na specifickou firemní oblast nebo procesy např. *marketing* (viz. Hill a kol., 2002), *informační technologie* (Lester a Tran, 2008), *organizační schopnosti/procesy* (viz. Garengo a Bernardi, 2007) nebo *specifické problémy*, kterým malé společnosti čelí v průběhu času v oblasti managementu, financí a marketingu (viz. Dodge a kol., 1994).

Většina modelů tvoří **jedno-směrné sekvenční modely**, které se snaží testovat a zachytit vývoj malých podniků do **lineárních sekvencí** (Churchill a Lewis, 1983, Scott a Bruce, 1987) stavících na vybraných organizačních charakteristikách typu např. **velikost** a **věk** jakým je například modifikovaný model pro sektor konzultačních služeb od autorů Greiner a Malernee, (2005), který je zobrazen na následujícím obrázku 11. Počáteční fáze podniku je typicky doprovázená prozkoumáváním trhu a tvořena krizí z potřeby ujasnění růstové vize a cílových trhů, druhá fáze je tvořena zaměřením a krizí z potřeby rozšíření stávající nabídky služeb a rozvoje schopností svých zaměstnanců, další fáze se zaměřuje na potřebu diverzifikace a vzniklou krizi v důsledku vytvoření základního (standardizovaného) přístupu ke klientům včetně vytvoření sdíleného vlastnictví a poslední etapa vývoje je zaměřena na institucionalizaci a řídicí systémy a praktiky ve smyslu profesionálně řízených firem.

¹⁰ Modely jsou kritizované zejména s ohledem na absenci nebo zjednodušení povahy role podnikatele, jeho motivaci, rozhodnutí a opatření mající velký vliv na proces růstu (Davidsson a kol. 2005). Podle Kemp a Verhoeven (2002) je v těchto modelech **řízení více nebo méně reaktivní, modely neberou v úvahu roli průmyslu nebo odvětví, technologie a další proměnné**. Jsou z větší části pouze koncepční bez empirického ověřování a jsou primárně zaměřeny na **identifikaci rozdílů ve vnitřních organizačních vlastnostech** jako leadership, politika, struktura, strategie apod. napříč fázemi. Všechny modely předpokládají, že růst se odehrává pouze za použití specifických organizačních opatření, organického/vnitřního růstu (McKelvie a Winklud, 2010). To znamená, že tyto modely předpokládají, že existuje jedna organizační jednotka, která roste organicky nebo pouze na základě vlastních zdrojů a schopností.



Obrázek 11: Modifikovaný model MSP poskytující profesionální služby

Zdroj: Vlastní zpracování podle Greiner a Malernee (2005)

V poslední době však dochází ke studiu vývoje MSP prostřednictvím *nelineárních* a *nesequenčních* (viz. Hill a kol., 2002, Bessant a kol., 2005) modelů či modelů využívající *teorii chaosu* (viz. Garengo a Bernardi, 2007). Výsledky těchto studií často docházejí ke kontroverzním závěrům a to zejména s ohledem na vlastní vývojovou křivku malých podniků s cyklickým charakterem krizí a různorodých řešení, kde se malé firmy zabývají řadou krizí souběžně a řešení jsou silně závislé na stávajících zkušenostech a organizování systémů, vnímání krizí ze strany manažerů a přístupu k příslušným znalostem spíše než jakémkoliv normativním přístupem navrženého tradičními růstovými modely.

Následující tabulka 3 zobrazuje přehled konfiguračních modelů životních cyklů MSP z oblasti sektoru služeb od roku 2000–2015, kterou provedli autoři Muhos a kolektiv (2015). Jak je možné vidět, ve většině modelů se počet fází liší napříč všemi výzkumy od tří do pěti tj od existence, start nebo narození až po pokles a obnovu, více-směrný model nabízí pouze autoři Witmeur a Fayolle, (2011). Autoři se zaměřují na široké spektrum služeb od hotelnictví, pohostinství a maloobchodu, velkoobchodu přes poradenství, účetnické a právní služby až po architektonické a IT služby.

Tabulka 3: Přehled empirických studií životních cyklů MSP z oblasti služeb

Autor	Zaměření/сектор	Oblast změn	Úrovně vývoje/fáze
Shim a kol., 2000	Sektor služeb: maloobchodní a servisní služby (USA)	Manažerský styl, Strukturální komplexita, Operační systémy, Strategické plánování, Zapojení vlastníka	1) existence, (2) přežití, (3) úspěch, (4) vzlet, (5) zdrojová vyspělost
Greiner a Malernee, 2005	Profesionální obchodní služby: poradenství (USA)	Strategie, struktura, systémy, odměňování, řídicí styl, rozhodovací proces, kultura, zdroje konfliktů	(1) průzkum, (2) zaměření, (3) diverzifikace, (4) institucionalizace
Masurel a Van Montfort, 2006	Sektor služeb: architektonické služby (Holandsko)	Diverzifikace prodeje, Diverzifikace práce Pracovní produktivita	(1) start, (2) růst, (3) vyspělost (4) pokles
Teeter a Whelan-Berry, 2008	Profesionální služby: účetní služby (USA)	Organizačně kulturní změna a její řízení	(1) start, (2) růst (3) vyspělost, (4) pokles
Auzair, 2010	Sektor služeb: MO a VO, zdravotnictví, školství, pohostinství (Austrálie)	Řídicí kontrolní systém	(1) formace, (2) růst, (3) vyspělost
Van Tonder a McMullan, 2010	Sektor služeb: servisní služby, (Jižní Afrika)	Organizační změna	(1) inkubace, (2) podnikatelství, (3) metody a systémy, (4) vyspělost/pokles, (5) obnova
Witmeur a Fayolle, 2011	Sektor služeb: IT služby (Belgicko)	Podnikatelský tým, aktivity, zdroje, struktura, prostředí a růstová strategie	(1) start (2) ranný růst, (3) pokračující růst, nebo (1) seed, (2) start, (3) ranný růst, (4) pokračující růst, 1) start, (2) ranný růst, (3) pokračující růst nebo (1) seed, (2) start, (3) ranný růst, (4) pokračující růst
Ferreira a kol., 2011	Sektor služeb: 28 zavedených hotelů a restaurací (Portugalsko)	Organizační kontext, struktura, strategie, rozhodovací styl, úroveň zdrojů	(1) narození, (2) expanze, (3) vyspělost, (4) diverzifikace, (5) pokles
Empson, 2012	Profesionální služby: poradenské služby, právo, účetnictví a pojišťovnictví (UK)	Řídicí struktura (vedení) a strukturální komplexnost	(1) vlastnický zaměřený, (2) kolegiální, (3) výbor/komise, (4) delegovaný, (5) korporátní

Zdroj: Vlastní zpracování dle Muhos (2015).

Rozdíly jsou patrné také ve výpovědi vývoje těchto firem, což je způsobeno zapojením různých generativních mechanismů a teoretických přístupů pro vysvětlení organizačních přechodů. Například Ferreira a kol., (2011) kombinuje RBV a životní cykly pro vysvětlení vývoje MSP, Greiner a Malernee (2005) kombinují dialektiku a životní cykly apod. Jiný přístup zaujímají autoři Teeter a Whelan-Berry (2008) a Van Tonder a McMullan (2010), kteří začlenili do svých výzkumů problematiku řízení organizačních změn tj. akce, aktivity a kroky učiněné ve snaze tyto změny řídit. Nicméně, tyto modely sdílejí také některé ze společných charakteristik, jako je zaměření na vnitřní kontext a povahu změn, kterým MSP čelí v průběhu času jako vlastnická a organizační struktura, systémy řízení, strategie a rozhodovací nebo řídicí styl.

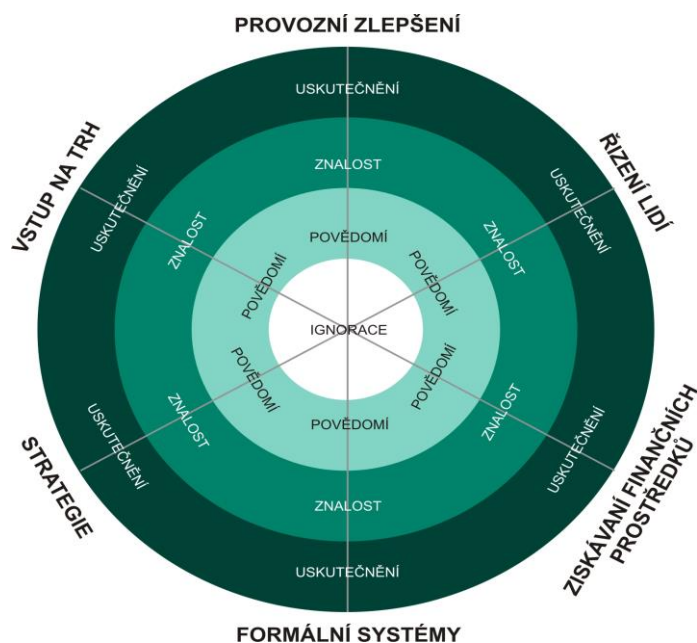
V rámci dané tradice existuje ještě další přístup, který je zaměřený na zodpovězení otázky „*kdy se firmy mění/rostou?*“ a je spojen se schopností absorbovat učení a akumulovat znalosti nezbytné pro další růstovou fázi (Holt a Macpherson, 2006, Phelps a kol., 2007, Hansen a Hamilton, 2011). V začínajících podnicích dochází ke změnám založených na **experimentování** skládající se z aktivit učení "**pokus-omyl**" v poměrně krátkém časovém období, nicméně výzkum (viz. Nicholls-Nixon a kol., 2000) poukazuje zejména na změny v méně nákladných tzv. **periferních funkcích** v podobě úprav marketingové strategie nebo času stráveného nad administrativními a provozními činnostmi, nežli změn v nákladově náročnějších **základních funkcích** definujících (nové) výrobky a služby nebo složení týmu, což úzce souvisí se znalostmi majitele, předchozími zkušenostmi, sociálními a profesionálními kontakty na trhu (Nicholls-Nixon a kol., 2000, Harms, 2009).

Dále, na základě toho, že většina modelů životních cyklů neřeší vztah mezi vnitřním a vnějším kontextem, ani přímý vztah s problémy, kterým čelí rostoucí firmy, ani způsoby řešení, jimiž firmy získávají nové znalosti, vznikl v roce 2005 specifický, ačkoliv teoretický **dvoudimenzionální vypělostní model životního cyklu MSP pro sektor služeb** od autorů *Bessanta, Phelps a Adamse*, který je zobrazen na následujícím obrázek 12. Model nestaví na linearitě ani prediktivní povaze etap nebo sekvencích problémů, kterými firmy v průběhu svého vývoje čelí. Místo toho, autoři začlenili do svých úvah klíčové povahové atributy rozvoje, které se mohou vyskytovat během růstu nebo jsou důsledkem změn ve vnějším prostředí (jsou kontextově specifické) a procesní charakteristiku v podobě inovačního a znalostního rozměru.

Základní stav je **neznalost** (ignorance) tj firma si neuvědomuje, že čelí významných otázkám, která je následována **povědomím** o jednom nebo více klíčových problémů nebo výzev, a které mohou být aktivně vyhledávané nebo pasivně přijaté ve formě znalostí, avšak **dosazení skutečné změny, předchází realizování (implementace) aktivit**. Firma může projít všemi znalostními body nebo pouze pár, nebo některé z nich přeskočit (typický příklad firem je, když povědomí je následováno závazkem k přijetí řešení, nicméně pochopení problému zcela chybí). Nicméně v jakémkoliv případě, vyhledávání a používání jakýkoliv znalostí musí obdržet závazek od firmy. Jestliže jsou pak klíčové oblasti rozvoje bezprostředně posuzovány, dojde k prioritaci jednoho nebo více rámcových os. Firemní odpověď v podobě intervencí/opatření, pak vystupuje jako potřeba zvýšit svou absorpční kapacitu. **Povahové atributy rozvoje** v tomto modelu jsou tvořeny krizovými (kritickými) body:

- *strategie nebo strategická orientace* (přechod z příležitostných událostí na cílenou a zaměřenou strategii, rozvoj tržní pozice, obchodního modelu apod.);
- *vstup na trh* (adaptace nebo změna obchodního modelu na nový trh, porozumění zákaznickým potřebám apod);
- *získávání finančních prostředků* (přechod z vnitřního financování vlastníkem na externí);

- řízení lidských zdrojů (z partnerského nebo vlastnického vztahu na delegaci a řízení lidí);
- formální systémy (přechod z neformálních na formální obchodní systémy);
- operační zlepšení (porozumění schopnostem a praktikám v oblastech jako prodej, rozvoj produktů a služeb, distribuce, dodavatelské vztahy apod.).



Obrázek 12: Klíčové oblasti rozvoje a absorpční kapacita MSP ze sektoru služeb

Zdroj: Vlastní zpracování podle Bessant a kol. (2005)

V každém z krizových bodů je možné nalézt řešení prostřednictvím intervencí. Například v oblasti lidských zdrojů se jedná o rozvoj týmové práce, motivace, komunikace, rozvoj manažerů, podílení se na rozhodování, odměňování apod., v oblasti vstupu na trh se jedná o rozvoj marketingových a prodejních dovedností, podpora exportu ze strany obchodních asociací apod., v oblasti financování se jedná o externí získávání peněžních prostředků prostřednictvím rizikového kapitálu, vládní podpory a půjček apod., v oblasti strategie se jedná o zlepšení plánování, skenování příležitostí a ujasnění strategie (autoři uznávají, že doposud nejsou známe efektivní externí intervence, které by MSP dopomáhali rozvíjet dobře plánované strategie. Firmy mají na výběr, buď projít změnami požadovanými v těchto bodech a/nebo se vyhnout změnám a pokračovat se stávajícími postupy. Firemní odpověď na tyto kritické body je to, co určuje firemní úspěch a růst.

2.4.3 Role a chování vlastníka v rozvoji malé firmy

Literatura a studie v oblasti podnikatelství, strategického řízení a řízení malých firem jsou unikátní svým zaměřením na chování a rolu vlastníka-manažera, kterou sehrává (Chan a kol. 2006). Malé firmy se považují za organické do té míry, že **jejich strategie, struktura a kultura jsou vtěleny do jejich vlastníků** (vedoucích pracovníků), místo mechanické a

vysoce strukturované organizace (Jennings a Beaver, 1995, Raymond a St-Pierre, 2003). Níže jsou stručně popsány jednotlivé přístupy na pohled vlastníka v dané problematice.

Dominantní pohled jako je **politická perspektiva, mohou být méně platné v malých firmách** v důsledku existence **menšího prostoru pro politiku**, protože podnikatel dělá rozhodnutí individuálně a existuje jen málo koalic (viz. Gibcus a kol., 2006). Ekvivalent **dominantní koalice** ve velkých firmách je tedy **vtělen do vjemů vlastníka** představující intervenující souvislost mezi prostředím a činností organizace (Child, 1972). Za prvé, tento druh chování je podporován vzhledem k tomu, že manažeři MSP často tuto **firmu vlastní** nebo mají **osobní investici** do podniku (Ates a Bitici, 2011) a za druhé, z důvodu **nedostatku jiných zúčastněných stran v rozhodovacích procesech**, kde zaměstnavatel často kombinuje roli CEO, představenstva nebo personalisty (viz. Wiesner a Poole, 2009).

Vlastnická koncentrace mezi top managementem u MSP může vést k **averzi k riziku a nedostatku ochoty se zapojit do strategických činností spojených se změnami jako je korportní diverzifikace, produktové inovace nebo vstup na nové mezinárodní trhy**. Nicméně, výzkum od autorů Brunninge a kol. (2007) potvrdil, že vlastnický držený a úzce řízené MSP vykazují méně strategických změn než MSP založené na rozšířené vlastnické struktuře. Do jisté míry mohou tedy tyto firmy překonat tyto „slabosti“ a dosáhnout strategické změny s pomocí externích ředitelů (viz. Smallbone a kol., 1995) a/nebo rozšířením velikosti jejich vrcholového manažerského týmu. Nicméně, další výzkumy potvrzují (Greiner, 1972, Teeter a Whelan-Berry, 2008), že podíl kontroly a autonomie při určování směru a změn v malé společnosti prostřednictvím více vlastníků nebo dalších investorů, či příchodem externích ředitelů může zároveň vyvolávat **konflikty mezi jejími členy**. Zavedení členů představenstva zastupujících externí investory může vést ke konfliktu s podnikateli ohledně směru a tempa růstu, které vyplývá z rozdílů v znalostech, kognitivních procesech a smluvních pravomocích investorů, což může vést ke snaze odstranit podnikatele (Wright a Stigliani, 2013).

Dále, v menších firmách působí **vlastník/manažer jako agent změny** (Jones, 2003) a základní volba, pokud jde o rozvoj malého podniku, je prováděna právě ním (viz. Kotey a Meredith, 1997, Raymond a St-Pierre, 2003, Sidik, 2012). O'Regan, Ghobadian a Gallearr (2006) tvrdí, že v rámci kategorie podniků typu MSP je **vlastník nebo ředitel (CEO)** zobrazen jako někdo, kdo nese **hlavní odpovědnost za stanovení strategických směrů a plánů** pro organizaci, stejně jako **odpovědnost za vedení opatření (intervencí), které budou realizovány v rámci těchto plánů**. A proto jakákoli změna, musí začínat s vlastníkem-vedoucím pracovníkem, který **stanovuje strategický rámec** (Jones, 2003). Proces změny by mohl být proto řízen vlastníkem-vedoucím pracovníkem, ale každodenní odpovědnost za její realizaci by mohla být delegována na jiného „změnového agenta“, vzhledem k operativnímu tlaku řízení těchto organizací. Vlastník jako agent změny, musí pak připravit zaměstnance na změnu prostřednictvím otevřené, čestné komunikace a dalších kroků tak, aby vytvořil čitelnost změny (Wiesner a Poole, 2009). Aproto personální rysy

vlastníků a manažerů (např. otevřenost, emoční stabilita atd.) v řízení strategických změn tj. iniciace a implementace (viz. Herrmann a Nadkarni, 2014) a jejich názory o účasti zaměstnanců na rozhodování nebo konzultacích o organizační změně, jsou pak nedílnou součástí pojmu strategického myšlení o organizační změně v dané oblasti (Wiesner a Poole, 2009).

Z hlediska konceptu **podnikatelského řízení**, které je považováno za relevantní nejenom pro start-up nových firem, ale i pro starší, již na trhu zavedené společnosti (Kemp a Verhoeven, 2002), jsou atributy chování podnikatele s odkazem na strategickou orientaci v rámci podnikatelské literatury vneseny do konceptu podnikatelské orientace od autorů Lumpkin a Dess, (1996) v rozměrech jako je *autonomie, inovativnost, riskování, pro-aktivita a konkurenční agresivita*, která je použita k vysvětlení výkonnosti a růstu společnosti (Wiklund, 1998) v podobě motivace k růstu ze strany podnikatele a jeho/její podnikatelských schopností zachycující specifické podnikatelské aspekty rozhodovacích stylů, metod a postupů (viz. Wiklund a Shepherd, 2005). Aproto strategická orientace vlastníka na nové trhy, nové produkty a nové technologie bude mít vliv na organizaci a následný dopad na výkonnost firmy pokud jde o růst, produktivitu a ziskovost (Raymond a St-Pierre, 2003).

Nicméně podnikatelská orientace je považována za **relevantní ukazatel z hlediska raných nebo v počátečních fázích životních cyklů organizací**. V pozdějších fázích je považován za vhodný ukazatel tempa růstu již zavedených malých firem koncept pokračujícího podnikatelství od autora Davidsson (1991) skládající se z rozměrů **potřeb, schopností a příležitostí**. Koncept pokračujícího podnikatelství se zaměřuje na charakteristiku podnikatele a jeho chování, jako je motivace k růstu a jeho/její schopností v klíčových oblastech jako identifikace příležitosti na trhu a optimalizace procesu získávání a využíváním zdrojů (Kemp a kol., 2002). Podobný koncept v podobě **záměru, schopností a příležitostí** vnímaných ze strany vlastníka (podnikatele) využil ve svém výzkumu i kolektiv autorů Morrison a kol., (2003) jehož výsledky ukázali, že rostoucí firmy vykazují schopnosti vlastníka nepřetržitě vyhledávat inovace a zkušenosti v oboru, jejíž porozumění přispívá k využití tržních příležitostí a aplikaci obchodních praktik; účast v obchodních sítích; finanční povědomí a oceňování zaměstnanců jako důležité aktivum podniku. Příležitost vyplývá ze znalosti trhu a z aktivního udržování vztahů se zákazníky. Klíčovým rozlišovacím znakem rostoucích malých firem je v tomto případě vyvážené **sladění záměru vlastníka-manažera, obchodních schopností a příležitosti v prostředí** (Forsmanová, 2008).

Z pohledu **perspektivy RBV je lidský, sociální a intelektuální kapitál** vlastníka MSP v podobě jeho/její dovednosti řízení, předchozích zkušeností, personálních, osobnostních rysů či vzdělání ústředním bodem pro výzkum (viz. Raymond a St-Pierre, 2003, Beaver a Jennings, 2005). Nicméně více než personální nebo osobnostní rysy, záměr nebo motivace k dalšímu růstu a rozvoji firmy, je skutečné chování a akce vlastníka/manažera to, co ovlivňuje výkonnost firmy (Covin a Slevin, 1990). Autoři Man a kolektiv (2002) identifikovali chování a hlavní aktivity vlastníka z procesního hlediska v podobě

kompetenčního přístupu v oblastech jako: 1) **schopnost rozeznat příležitosti na trhu a výzvy v prostředí** prostřednictvím různých prostředků, 2) **konceptních schopnosti**, které se odrážejí v chování podnikatele jako např. rozhodování, schopnost pohlcování a porozumění komplexu informací, riskování a inovace, 3) **organizační kompetence** související s organizací a související s různými interními/externími lidskými, fyzickými, finančními a technologickými zdroji, včetně budování týmů, vedení zaměstnanců (leadership), školení a kontrolou, 4) **vztahové kompetence** vztahující k mezilidské interakci nebo interakcích založených na jednotlivých skupinách, např. budování spolupráce a důvěry, využívání kontaktů a konexí, přesvědčovací schopnosti, komunikace a interpersonální dovednosti, 5) **strategické kompetence** týkající se nastavení, hodnocení a provádění strategie společnosti a 6) **závazkové kompetence**, v podobě vlastní iniciativy, závazku, prosazování a dotahování akcí do zdárného konce.

Z pohledu **organizačního učení** je interpretace prostředí v malých firmách unikátní a založena zejména na učení se vlastníka a jeho zkušenostech (Bowman a Ambrosini, 2000). Rozvoj v malých firmách je vnímán jako výsledek kombinace znalostí, zejména **učení se z vlastních zkušeností a reakcí na kritické události, ve které se vlastník (CEO) naučí zpracovávat informace, upravovat strategii a rozhodovat než prostřednictvím plánovaného rozvoje** (viz. Deakins a Freel, 1998; Luokkanen a Rabetino 2005). Také podnikatelé působící delší dobu na trhu mohou měnit své chování nejenom v důsledku kritických události, ale také prostřednictvím jednání s jejich rozsáhlými sítěmi kontaktů (mimo zaměstnance) jako zákazníci, dovozatelé a další (viz. Deakins a Freel, 1998, Gilmore a kol., 2000, Jones a Macpherson, 2006).

2.5 ROZVOJ JAKO POTENCIÁL ZVYŠOVÁNÍ EFEKTIVITY A VÝKONNOSTI FIREM

Podle Beera (1998) vztah mezi organizačním chováním a výkonností firmy vyvolává otázku kauzality. Skutečnost, že organizační intervence ke změně organizačního uspořádání a chování vede ke zlepšení výkonnosti, podporuje názor, že chování způsobuje výsledný výkon. Dobrý výkon by však mohl způsobovat změnu v chování firmy, vzhledem k novým zkušenostem a zdrojům. Z manažerského hlediska je však (plánovaná) změna organizačního chování nezbytným prvním krokem ke zlepšení stávajícího stavu nebo zvýšení výkonnosti firmy. Zlepšení výkonu může posílit plánované úsilí změny a poskytovat prostředky, které umožňují další investice do rozvoje společnosti. Podle Petigrewa a kol. (2001) kontingenční myslitelé mají tendenci dělat rozčleněné srovnání „jedna k jedné“ proměnné a jeho spojení s výkonem, zatímco konfigurační teorie rozšiřuje toto myšlení z více holistického a agregovaného srovnání výkonnosti celkového typu. Obecným tvrzením konfiguračních výzkumníků je to, že vysoce výkonné podniky budou pravděpodobně kombinovat řadu změn ve stejnou dobu a přínosy k úplnému systému změn jsou vyšší nežli součet jeho částí, z nichž některé mohou mít dokonce negativní dopady.

2.5.1 Vybrané koncepty měření parametrů výkonnosti organizací

Výkonnost firmy spadá zejména do domény organizační teorie a reprezentující klíčovou závislou proměnnou (viz. Poole a kol., 2000) obsaženou ve většině výzkumů z oblasti managementu. Firemní výkonnost může být poměřována z mnoha perspektiv. Podle autorů Raymond a kol., (2009) však obecně existují dva pohledy, které jsou dominantní, a to pohled **objektivní/ekonomický/racionální** se zaměřením na produktivitu, efektivitu, ziskovost, konkurenceschopnost a pohled **subjektivní/politický/systémový** v podobě soudržnosti, hodnoty lidských zdrojů, spokojenosti zúčastněných stran nebo přizpůsobivosti. Obecně, **firemní výkonnost je vícedimenzionální fenomén**, který je jen obtížně měřitelný (Raymond a kol., 2009; Snow a Hrebiniak, 1980). Jedním z často citovaných **viceurovňových konstruktů výkonnosti firmy** vychází z práce Venkatramana a Ramanujama (1986), který sestává z ukazatelů zohledňujících tři domény:

- 1) **Finanční výkonnost firmy**, která je vnímána jako klíčová pro měření výkonnosti představující podmínku nutnou, nikoli však postačující pro objektivní vyhodnocení reální celkové výkonnosti firmy a typicky reprezentována některou z měř finanční analýzy, ať už v podobě měření přímého *EBITu* či *zisku po zdanění*, nebo *měr poměrových ziskových ukazatelů charakteru ROS, ROA či ROE*.
- 2) **Obchodní výkonnost** měří parametry fungování firmy související s trhem, na němž firma operuje, tedy typicky *podíl na trhu* (což je ovšem v případě malých firem problematické), *růst obrátu* či obecněji *změny obrátu firem* případně sofistikovanější parametry související s expansními Ansoffovými strategiemi charakteru diversifikace či vývoje nových trhů a/nebo nových produktů.
- 3) **Organizační efektivnost** odráží **kvalitu fungování firmy** a obecně vnímání firmy jejími stakeholdery, které však nejsou nezbytně stejné pro všechny zúčastněné strany (Raymond a kol., 2009). Jak je uvedeno v následující tabulce X, vlastníci nebo manažeři, budou mít větší zájem o produktivitu, akcionáři se zaměřují na ziskovost, bankéři o solventnosti a ziskovost, zatímco vládní orgány hledají především růst zaměstnanosti. Typicky však uvedená oblast zahrnuje ukazatele vnímání produktové kvality, spokojenosti pracovníků, změny počtu zaměstnanců, míry fluktuace (a další indikátory sociální odpovědnosti firmy ve vztahu k životnímu prostředí či finančné podpoře v rámci komunit i společnosti).

Mezi další známé autory patří Quin a Cameron (1983), kteří definovali široký rozsah **kritérií organizační efektivnosti** zařazených do čtyř hlavních modelů:

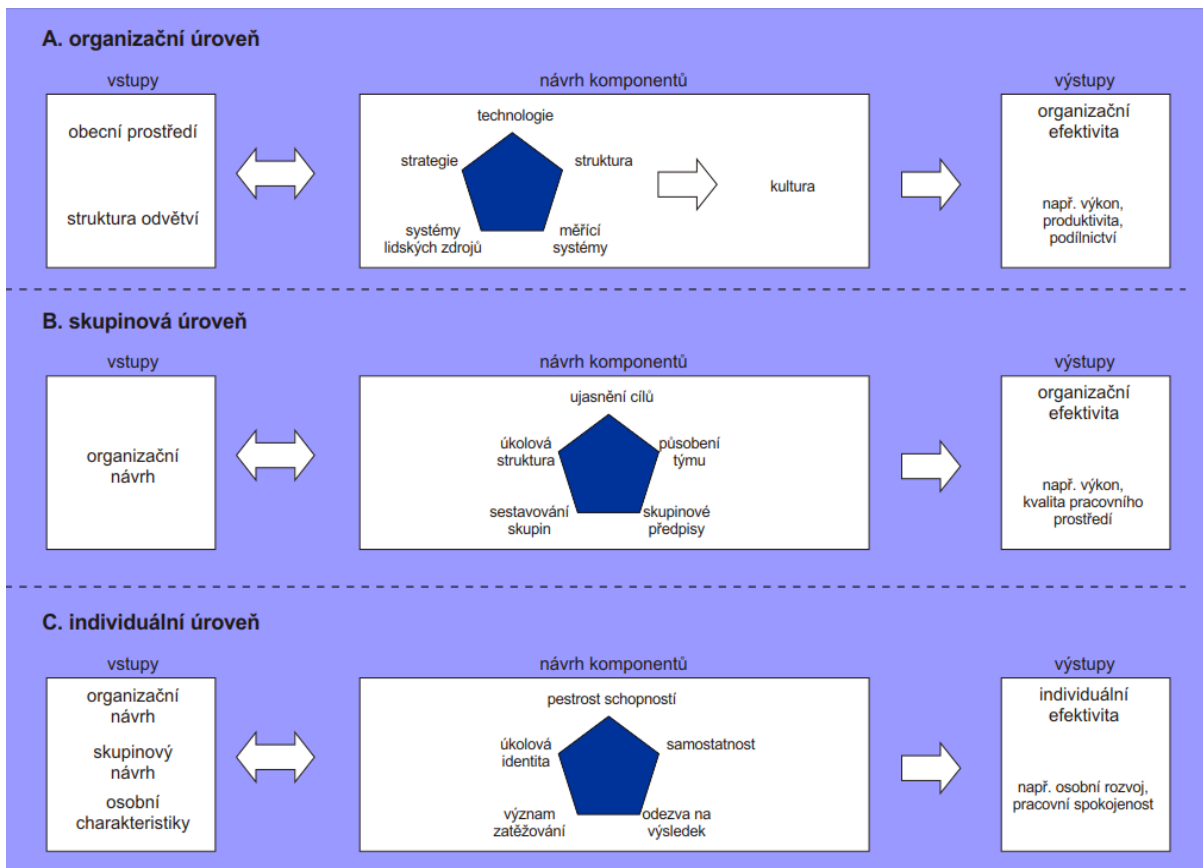
- *otevřený systémový model*,
- *interní procesní model*,
- *relační model lidských zdrojů a*
- *racionální cílový model*.

Autoři tvrdí, že zaměření se na důležitost kritérií organizační efektivnosti závisí na stupni (fáze) vývoje organizace. Zatímco v ranné (podnikatelské) fázi vývoje organizace jsou nejdůležitější kritéria *flexibilita, inovace, adaptabilita, kreativita, získávání zdrojů, soudržnost morálky a rozvoj lidských zdrojů*, v pozdějších fázích jsou to naopak interní procesní kritéria jako *řízení informací a komunikace, účinnost, produktivita, stabilita, kontrola, stanovení cílů a plánování*. Nicméně, při dramatickém poklesu by však mohlo docházet opět k návratu k otevřenému systémovému modelu a relačnímu modelu lidských zdrojů.

Mezi další přístup, lze zařadit model (viz. obrázek 13) od autorů Cummings a Worley (2014), ve kterém probíhá zlepšování efektivitu na úrovni organizace ve třech oblastech: 1) **adaptabilita podniku**, tedy zlepšení schopností společnosti řešit problémy a soustředit pozornost a prostředky na dosažení klíčových cílů; 2) úroveň **finanční a technické výkonnosti** v podobě růstu prodejů, zisků, kvality výrobků a služeb, vysoké produktivity; 3) úroveň **spokojenosti a loajálnosti zákazníků a jiných externích aktérů** (akcionáři, dodavatele a vládní agentury) a také v lepší schopnosti přilákat a motivovat zaměstnance s prorůstovým potenciálem.

Efektivnost organizace představuje celkový termín, který se odkazuje na výstupy strategie organizace a organizačního uspořádání tzv. výstupy strategické orientace, kterou lze rozdělit do tří částí. Za prvé, výkonnost organizace se odkazuje na **finanční výstupy**, jako jsou *tržby, zisky, návratnost investice (ROI) a výnos na akcii (EPS)*. Za druhé, **produktivita** se týká interních měření výkonnosti, jako například *tržby na jednoho zaměstnance, odpadů, četnosti chyb, kvality nebo vyrobených jednotek za hodinu*. Za třetí, **spokojenost partnerů** odráží, jak dobře organizace splnila očekávání různých skupin. *Spokojenost zákazníků* je možné měřit z hlediska podílu na trhu nebo základě focus-group dat; *spokojenost zaměstnanců* může být měřena z průzkumu jejich vlastního mínění; spokojenost investora lze měřit z hlediska cen akcií nebo názory analytiků (což je v případě MSP velice problematické nebo záležitost spíše okrajová).

Mezi další úrovně měření lze zařadit týmovou a individuální efektivnost. **Efektivnost týmu** má dva rozměry: *výkonnost a kvalitu pracovního života*. Výkonnost se měří z hlediska **tvrdých měřítek efektivnosti** a to schopnosti skupiny kontrolovat nebo snižovat náklady, zvyšovat produktivitu či zlepšování kvality. Kromě toho, efektivnost využívá i **měkká měřítka** jako kvalita pracovního života členů týmu, která se týká pracovní spokojenosti, týmovou soudržnost a organizačního nasazení (závazek). Mezi poslední, ale neméně důležitou úrovní patří **individuální efektivnost**, která zahrnuje spokojenost s prací, individuální výkonnost a kvalita provedené práce, nízká absence a osobní rozvoj apod.



Obrázek 13: Různé úrovně měření organizační efektivnosti
Zdroj: Vlastní zpracování podle Cummings a Worley (2014)

2.5.2 Měření rozvoje a rozvojových přístupů v kategorii typu firem MSP

První přístup představují obchodní studie, které se zaměřují na studium chování MSP a jeho vliv na růst nebo přežití těchto firem, tedy s výstupy (viz. McKelvie a Winklud, 2010). Například **modely životních cyklů** MSP, často souvisí s růstem firmy, tj **obchodním růstem**, který se projevuje *meziročním růstem objemu prodeje, počtu zaměstnanců, příjmy, ziskem nebo podílem na trhu* (viz. Muhos a kol., 2007, Delmar a kol., 2005, Garengo a Bernardi, 2007) či *pracovní produktivitou* zdůrazňovanou také v případě sektoru služeb v důsledku nejasností ohledně nákladů a nehmotné povahy služeb (viz. Masurel a Montfort, 2006). Nicméně, některé z výzkumů v oblasti životních cyklů MSP (viz. Kazanjian a Drazin, 1989, Garengo a Bernardi, 2007, Muhos a kol. 2007) potvrzují, že se **kvalitativní rozvoj neshoduje s kvantitativním růstem MSP** a v malých podnicích navíc tyto procesy často probíhají v různých časech. Studie od autorů Smallbone a kol., (1995) rozděluje kategorii MSP na rychle-rostoucí a přežívající firmy měřenou růstem obrátu z prodeje v reálných hodnotách a finanční stabilitou (konstantní ziskovostí) firem v průběhu deseti let. Studie však ukazuje, že růst v MSP je daleko od lineárního a sekvenčního vývoje, ale místo toho se jedná o často přerušovaný proces.

Witek-Crabb (2014) tvrdí, že růst malé firmy sice může být doprovázen zvýšenou „excelencí“ v oblasti řízení, inovacemi a učením se, ale mohou být i v rozporu, kdy rostoucí společnost zanedbává potřebu obnovy a změny. **Růst** je obecně spojen s **vnější kvantitativní změnou**, proto je ho možné snadno sledovat a měřit jako opatření, externě viditelné kvantifikovatelné změny v organizaci, zatímco **rozvoj je kvalitativní a vnitřní**, takže je ho těžké, pokud **nemožné měřit přímo**. Nicméně, oba přístupy se mohou navzájem prolínat. Autorka determinovala vztah mezi obchodním růstem měřený počtem zaměstnanců společnosti a organizačním rozvojem nepřímo přes **kritéria integrity** - smysl pro identitu a směr, soudržnost hodnot a chování, **systémového přístupu** - citlivost zúčastněných stran, vztah a orientace na networking a **adaptability** - flexibility a inovativnosti.

Měření efektivnosti rozvojových úsilí malých podniků je dále často spojováno se setkáváním a **uspokojováním cílu vlastníka (manažera)** podniku (viz. Smallbone a kol., 1995, Gray, 2002, Garengo a Bernardi, 2007), protože jeho hodnoty a přesvědčení ovlivňují tyto cíle, a on/ona je viděna v hlavní roli při definování (ne)úspěchu rozvoje společnosti (Jennings a Beaver, 1995, Ates a Bitici, 2011, Forsmanová, 2008). Carson, Cromie, McGowan a Hill (1995) tvrdí, že ačkoliv jsou v řízení MSP přítomni senior manažeři, kteří jsou aktivně zapojováni do formulace strategie, tak strategie společnosti bude vždy odrážet personální cíle majitelů malých podniků. Tak, jak dokládají některé výzkumy (viz. Gray, 2002) jsou cíle pro většinu vlastníků malých podniků **zřídka-kdy zaměřeny na obchodní cíle, růst nebo inovace**. Převažují cíle, které se spíše zaměřují na podporu své nezávislosti, preferovaného způsobu života tzv. „life style“ podniky, spolu s cíli vybudování budoucího majetku pro rodinu a zlepšení životní úrovně. Například Smallbone a kol., (1995) výslovně zdůrazňují, že pro mnoho podnikatelů **není cílem růst, ale přežití**.

Strategicky adaptační studie zkoumají strategickou orientaci MSP (viz. O'Regan a Ghobadian, 2005, Kumar a kol., 2012) jejíž prostřednictvím je zjišťována vazba na výkonnost a růst podniku. Uvedené studie užívají **objektivních, finančních ukazatelů** jako ziskovost, tak i **nefinančních měřítek** jako je tržní podíl a produktivita (viz. Raymond a Croteau, 2006). Úroveň rozvojových úsilí MSP jsou pak dále často měřeny **prostřednictvím investičního chování ve snaze zachytit toto chování** (Leitner a Güldenberga, 2014) například investicemi do R&D, počtem R&D zaměstnanců či distribučních, marketingových sítí a R&D partnerství založené firmou se zákazníky, dodavateli a třetími stranami, jako jsou výzkumná centra v oblasti sítí, poměrem prodeje z exportu k celkovým prodejem, frekvencí průzkumu zahraničních trhů, procentuálním prodejem nových nebo modifikovaných produktů apod. (viz Raymond a kol., 2008). Nicméně, řada empirických studií dále využívá **subjektivních ukazatelů** (viz. Singh a kol., 2007, Leitner a Güldenger, 2010, Herrmann a Nadkarni, 2014). Například autoři Sánchez a Sánchez-Marín (2005) využívají likertovu škálu v podobě srovnání schopností MSP s konkurencí v oblastech znalostí a zkušeností v podnikání; schopnosti poskytovat kvalitní produkty nebo služby; schopnosti rozvíjet nové produkty a procesy; schopnosti pracovat ve skupině nebo odpovědnost firmy pokud jde o

životní prostředí. V rámci využití složitějšího výkonnostního konstruktů, lze zmínit studii od autorů Rubio a Aragón, (2009), kteří vychází z výsledků Quina a Camerona (1983).

Komplexnější přístup posouzení výkonnosti MSP prostřednictvím metody **Balanced Scorecard (BSC)**, využívá například kolektiv autorů Kislingerová, Nový (2005) v jejich modelu podnikatelského úspěchu MSP. Podle těchto autorů je metoda BSC vhodná i pro malé podniky a mezi její přednosti patří vzájemné provázání vizí a strategií s provozní úrovní řízení prostřednictvím cílů, měřítek a aktivit, která jsou v souladu s celkovou strategií a zahrnují jak **kvantitativní**, tak i **kvalitativní měřítka** v jednotlivých aspektech fungování organizace jako 1) **finance** (porovnání poměrových ukazatelů nebo absolutních hodnot z účetních výkazů v čase, porovnání s nejbližší konkurencí); 2) **trhy a zákazníci** (spokojenost zákazníka, počet nových zákazníků, počet a struktura kontaktů se zákazníky, účinnost obchodních jednání, změna podílu na příslušném bytí i lokálním trhu); 3) **interní procesy** (úspory plynoucí ze zkrácení doby potřebné k provedení nezbytných činností v rámci obchodního či servisního procesu, zlepšení efektivity práce zákaznického centra či ze snížení podílu vráceného zboží z důvodu chybného zpracování objednávky); 4) **zaměstnanci a inovace** (ukazatele vztažené k inovacím, jako jsou např. procento z obrátu připadající na nové produkty, nebo množství zlepšovatelských návrhů od zaměstnanců).

Forsmanová (2008) poukazuje v rámci výzkumu rozvoje MSP obecně na obtíže měření dopadů rozvojových úsilí u této kategorie firem, zároveň však popisuje různé možnosti měřítek rozvoje podnikání do několika kategorií:

- a) *objektivní opatření v podobě finanční výkonnosti,*
- b) *subjektivní opatření odrážející vnímání operačního výkonu,*
- c) *propojení firemních cílů a záměrů s rozvojem společnosti a*
- d) *stanovení cílů pro rozvojové aktivity.*

Autorka tvrdí, že určitá souvislost mezi výkonnostními a rozvojovými cíli může zvýšit dopad z rozvoje, což přispívá k dosažení cílů ve výkonnosti. Úspěch rozvojových úsilí je často reprezentován dosažením cílů v podnikání prostřednictvím měření účinnosti, která se vztahuje k dosažení cílů podle plánu v rámci rozpočtu a efektivity, která se odkazuje na schopnost vytvářet lepší výkon a pozitivní vnímání úspěchu rozvoje podnikání mezi členy organizace.

2.6.3 Shrnutí a závěry k přístupům měření rozvojových úsilí MSP

Obecně, znalost praktik v oblasti měření efektivnosti a výkonnosti v kategorii typu firem MSP je v současné době na nízké úrovni, ačkoliv se jedná o klíčový řídicí systém podporující jejich další vývoj (viz. Garengo a kol., 2005, Garengo a Bititci, 2007). MSP mají obecně obtíže s měřením dopadu svých rozvojových činností a aktivit na podnikání (Forsmanová, 2008). Jako důvod lze uvést, že většina MSP používá omezený počet ukazatelů finanční výkonnosti, protože jim chybí lidské zdroje potřebné k vytvoření měření výkonnosti a

příslušnou kulturu pro sběr dat pro rozhodovací účely (pro více viz. Garengo a kol., 2005). Navíc, u kategorie typu MSP, které jsou v soukromém vlastnictví, jsou mnohá potřebná data pro komplexnější vyhodnocení vykonnosti firmy nedostupná, ať již z důvodů jejich neposkytnutí nebo nezveřejňování (Leitner a Güldenger, 2010, Herrmann a Nadkarni, 2014) nebo a co je častěji, z důvodů jejich neměření (Gibcus a Kemp, 2003). Malé podniky mají taky tendenci používat více subjektivní než objektivní opatření (Sidik, 2012).

Z hlediska měření rozvojových úsilí MSP respektive posouzení dopadů těchto úsilí na efektivnost fungování těchto firem lze konstatovat, že jednorozměrně vymezení kritérium na bázi vybraného finančního ukazatele například typu EBIT, ROA, ROI, ROE apod., nemusí v některých případech odrážet realitu chápání toho, co je považováno za úspěch rozvoje nebo zlepšení efektivity v malé firmě. Řada výzkumů v oblasti chování MSP proto zahrnuje subjektivní hodnocení vykonnosti firmy a/nebo výkonnostních parametrů typu odhad tržního podílu, návratnost kapitálu, zisku, spokojenost vlastníka s vývojem firmy apod. Autoři tvrdí, že sebehodnotící subjektivní měření výkonnosti v případě malých firem silně koreluje s objektivními měřeními a používají průměrné hodnocení výkonu například prostřednictvím likertové stupnice a/nebo v kombinaci srovnání vůči přímé konkurenci ve stejném odvětví (viz. Covin a Slevin, 1988, Singh a kol., 2007, Leitner a Güldenger, 2010, McDermott a Prajogo, 2012, Herrmann a Nadkarni, 2014).

Na straně druhé, však subjektivní měření může být výrazně ovlivněno ambicemi vlastníka, manažera a snahou nadhodnocovat špatné výsledky. MSP systematicky nevybírají, nezachovávají ani neanalyzují informace o svých konkurentech, a tedy veškeré informace získané od vlastníků nebo manažerů jsou pravděpodobně nespolehlivé a jejich názory se mohou značně lišit od názorů odborníků a posuzování ukazatelů z hlediska sebehodnotících kritérií, jsou z hlediska sběru dat často nespolehlivé (Simpson a kol., 2012). Závěrem, literatura i studie poukazují na to, že jak objektivní, tak subjektivní ukazatele mají svá určitá omezení a v případě MSP se doporučuje použít jejich kombinace (Sánchez a Sánchez-Marín 2005, Rubio a Aragón, 2009, Herrmann a Nadkarni, 2014).

3. SPECIFIKACE PROBLÉMU A NÁVRH KONCEPTUÁLNÍHO RÁMCE VÝZKUMU

Ústřední téma výzkumu je tvořeno centrální výzkumnou otázkou: *Jaké rozvojové přístupy jsou v chování malých firem realizovány, a do jaké míry charakter rozvojových přístupů přispívá k rozlišení těchto vzorů chování?* Toto ústřední téma bylo následně dekomponováno do podoby sedmi zpřesněných výzkumných otázek, zde rekapitulovaných pro účely přehlednosti a jejich dále v práci odkazovaného značení:

- *Které teorie a disciplíny do současnosti poskytují pohled na rozvoj firem, a které jsou z hlediska výzkumů chování firem nejvhodnější se zaměřením na oblast MSP?*
- *Jak mohou být v teoretické rovině vymezeny atributy rozvoje a rozvojové přístupy malých firem a jakou roli sehrává chování vlastníka/manažera v této oblasti?*

První dvě výzkumné otázky byly řešeny v této práci prostřednictvím sekundárního sběru dat o dané problematice prostřednictvím literární rešerše, zatímco zbylé otázky jsou předmětem primárního sběru dat z provedeného výzkumu.

- **VO1:** *Jaké události spouštěly rozvoj malých firem a do jaké míry vnitřní a/nebo vnější kontext ovlivňoval toto rozhodování v posledních 5 letech?*
- **VO2:** *Jakým způsobem vlastníci (CEO) zavedených malých firem ovlivňují rozvoj společnosti a do jaké míry jsou tyto přístupy proaktivní a/nebo reaktivní? ?*
- **VO3:** *Jaké rozvojové přístupy byli v chování malých firem realizovány za posledních 5 let a jak jsou navzájem v interakci s ohledem na různé úrovně řízení?*
- **VO4:** *Které vzorce chování lze v populaci malých podniků identifikovat s ohledem na povahové aspekty rozvoje?*
- **VO5:** *Který z atributů rozvoje nejvíce přispívá k rozlišení vzorů chování malých podniků?*
- **VO6:** *Jaké jsou rozdíly ve vývojových ukazatelích malých podniků s ohledem na realizované rozvojové přístupy v posledních 5 letech?*

Nicméně, pro následné sestavení teoretického výzkumného rámce, přípravu a realizaci samotného výzkumu, je dále nezbytné jejich další terminologické vymezení (operacionalizace) a upřesnění klíčových oblastí, konceptů a pojmů v této problematice a to z důvodu lepší interpretace výsledků z provedeného výzkumu.

3.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ POUŽITÝCH VE VÝZKUMU

Uvedená podkapitola se zabývá především bližším terminologickým vymezením dvou základních a pro práci nejvýznamnějších pojmů a to rozvojových přístupů malých podniků a vzorů chování včetně vymezení metodologického přístupu k jejich výzkumu.

3.1.1 Definování vzorů chování a rozvojových přístupů malých podniků

Ve výzkumech chování MSP dochází k záměně a používání různých výrazů jako **vzory** “patterns“ (viz. Kemp a kol. 2002, Raymond a Croteau, 2006), **cesty** “path/pathways“ (viz. Garengo a Bernardi, 2007, Branzei a Vertinsky, 2006), **trajektorie** “trajectories“ (viz. Mangematin a kol., 2003, Diambeidou a kol., 2008) a další jako **mód**¹¹ (viz. Liao a kol. 2003, Delmar a kol., 2003). Autoři Kuivalainen a kolektiv (2012) tvrdí, že je důležité tyto pojmy ve výzkumu jasně definovat a tvrdí, že **vzor chování** představuje firemní tendence k (opakující se) odezvě, jednání firmy nebo její reakce v podobné nebo srovnatelné situaci, zatímco cesta/trajektorie může být chápána jako sled posloupností sestávající z několika fází, během nichž firma následuje nebo vykazuje určitý vzor chování. První případ se odkazuje na řadu vzorů chování, které jsou součástí odlišných a někdy stereotypních cest, ukazujíc, **co se stane v určitých referenčních bodech v čase**, naproti tomu, trajektorie/cesta se týká výzkumné otázky „**jak**“ **o samotném procesu**, které jsou podobné procesním modelům životních cyklů, které však nemusí být nutně sekvenční (Kuivalainen a kol., 2012, Wright a Stigliani, 2013).

Z hlediska zachycování vzorů chování je proces řízení chápán **v termínu celkového vzoru** spíše než v termínu analýzy úzké sady organizačních proměnných jako je tomu u variačního nebo kontingenčního přístupu (Meyer a kol., 1993). Podle Bailey a Johnson (citováno v Volberd a Elfring, 2001) je výzkum umístěn v rámci **tradice změny jako procesu** tedy v podobě učiněných rozhodnutí a akcí nebo odpovědí, které vedou a podporují směr rozvoje společnosti, který se zabývá tím jak organizace prostřednictvím svých systémů a procesů, záměrně nebo neúmyslně dosahují nebo udržují své pozice

V empirických studiích nebo literatuře nelze nalézt explicitně definovaný pojem „rozvojový přístup firmy“, nicméně z hlediska provedené literární rešerše lze konstatovat, že v sobě zahrnuje povahové aspekty zahrnující oblasti (cíle) změn samotných tj firma může být upravena nebo změněna v její strategii, struktuře, technologiích, lidských zdrojích, podnikových procesech, finančních zdrojích, formálních a operačních systémech apod. (viz. Phelps a kol., 2007, Banham a Wiesner, 2006) a atribut procesu, který se odkazuje na **soubor událostí, akcí, aktivit a kroků učiněných v rámci rozvoje společnosti, které byly plánované a/nebo neočekávané, a které vedli k (povaze) změn, úpravám nebo zlepšení** (Pettigrew a Whipp 1993, Ates a Bitici, 2011).

3.1.2 Vymezení malých podniků a vlastníkem řízených podniků

Autoři Jennings a Beaver (1995) popisují hned několik definic v souvislosti s výzkumem MSP a v ní užívaných, často se zaměřujících pojmů. **Malý podnik** je často chápán jako jakýkoli podnik, který je nezávisle vlastněný a provozovaný, není dominantní ve svém oboru,

¹¹Liao a kolektiv (2003) popisují **mód chování MSP** ve smyslu **reaktivního nebo proaktivního přístupu**, zatímco autoři Wright a Stigliani (2012) nebo Delmar a kolektiv (2005) popisují mód v kontextu růstu MSP jako **organický**, na základě vlastních zdrojů a schopností, dále **akviziční** v podobě sloučení s jinou společností, joint-ventures a **hybridní** (kombinace obou přístupů).

a nevykonává žádné nové marketingové nebo inovativní postupy. **Vlastníkem malé firmy** je pak jednatel, který zřizuje a spravuje podnik, jehož hlavním účelem je prosazování osobních cílů. Provozování podniku musí být primárním zdrojem příjmů a bude spotřebovávat většinu jeho/její času a zdrojů. Majitel vnímá podnikání jako rozšíření jeho nebo její osobnosti, vázané s rodinou, potřebami a touhami. **Podnikatelský podnik** je naproti tomu ten, který se zabývá alespoň jednou ze Schumpeterových čtyř kategorií chování; to znamená, že hlavní cílem jsou ziskovost a růst a podnikání je charakterizováno inovačními strategickými postupy. **Podnikatel** je pak jednatel, který zřizuje a spravuje podnikání, jehož hlavním účelem je dosažení zisku a růstu. Podnikatel je charakterizován hlavně inovativním chováním a vůlí zaměstnat strategické postupy řízení.

Většina MSP jsou nicméně úzce držena a vlastníkem-řízena. Vlastnictví a řízení jsou často sjednoceny a vrcholový management se skládá z jedné osoby, **generálního ředitele (CEO)**, který je nejčastěji rovněž vlastníkem firmy (Jones, 2003, Brunninge, Nordqvist a Wiklund, 2007). Uvedená práce přejímá definici od autorů Wiesner, Poole a Banham (2007, str. 2), kteří definují vlastníka-manažera jako **jednoho z majitelů podniku jednotlivce nebo společníka v obchodní společnosti nebo ředitele v akciové společnosti, který je jeho významným akcionářem, a který se aktivně podílí na chodu denodenných činností**, v tomto smyslu je **vlastník-manažer viděn jako podnikatel**. Pro účely této práce bude dále vymezení malých podniků dáno **ekonomickou a statistickou definicí** uvedenou níže. Podle ekonomické definice, malé firmy splňují následující kritéria, mají **relativně malý podíl na jejich trhu; jsou řízeny vlastníkem nebo vlastníky osobně, jsou nezávislé**, v tom smyslu, že **nejsou součástí větších podniků**. Obdobně definuje malé podniky i Nařízení Komise (ES) č. 800/2008 příloha č. 1, článek 1. Dále bude pro účely této práce vymezení MSP dáno statistickou definicí a to **dle počtu zaměstnanců** jako kritérium, které je zobrazeno na následující tabulce 4.

Tabulka 4: Velikostní kategorie podniků

Počet zaměstnanců	Roční obrat	Bilanční suma roční rozvahy	Kategorie podniku
< 10	≤ 2 mil. EUR	≤ 2 mil. EUR	Mikro
< 50	≤ 10 mil. EUR	≤ 10 mil. EUR	malý
< 250	≤ 50 mil. EUR	≤ 43 mil. EUR	střední
< 250	≤ 50 mil. EUR	≤ 43 mil. EUR	MSP

Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO (2015)

3.1.3 Definování a vymezení zkoumaného sektoru

Uvedená práce se zaměřuje na sektor služeb, který je dominantou převážně malých firem (Kirkwood, 2009). To však zahrnuje širokou škálu činností, od základních služeb, jako je katering a čištění, tak po nehmotné odbornosti jako je účetnictví, právní a manažerské poradenství (Glancey a kol., 1998). Za účelem snížení míry nesourodosti souboru

heterogenity aktivit ze sektoru služeb je pro analytické účely vhodné tento sektor rozdělit nebo kategorizovat. Z hlediska dělení tohoto sektoru, se lze setkat se základním dělením na segment *tržních služeb* (označované také jako služby pro průmysl, B2B trh) vyzvedávané kvůli ekonomického významu a to v oblasti stěžejního podílu na růstu přidané hodnoty, zaměstnanosti a produktivity práce v tomto sektoru a služby převážně *netržního charakteru* (viz. Pazour, 2008).

Nicméně, statistiky a analýzy věnované inovacím ve službách zpravidla sledují zvlášť ještě segment tzv. **služeb náročných na znalosti** (Knowledge-Intensive-Services – KIS nebo Knowledge-Intensive Business Services – KIBS). Podle autorů Muller a Doloreux (2007) se termín znalostně náročných služeb (dále jen KIS) odkazuje na firmy v oblasti služeb, které se vyznačují **vysokou intenzitou znalostí a orientací svých služeb na jiné firmy a organizace (B2B trh), a které jsou převážně nerutinního charakteru.** KIS jako sektor zahrnuje mimo jiné počítačové a související činnosti a činnosti související s výzkumem a vývojem a dalšími obchodními službami. Nomenklatura často následuje NACE (klasifikace ekonomických činností v Evropském společenství), která se ukazuje jako stále populárnější při identifikaci podniků, alespoň v Evropě. Klasifikace této skupiny nebo kategorie podniků lze dle obecné úrovně aktivit podle nového NACE Rev. 2 rozdělit na (Schnabl a Zenker, 2013):

- **Sekce J - Informační a komunikační činnosti (ICT):**
 - (62) činnosti v oblasti informačních technologií.
 - (63) činnosti související se zpracováním dat a hostingem, činnosti související s webovými portály.
- **Sekce M – Profesionální, vědecké a technické činnosti:**
 - (69) právní a účetnické činnosti,
 - (70) činnosti vedení podniků, poradenství v oblasti řízení,
 - (71) architektonické a inženýrské činnosti; technické zkoušky a analýzy,
 - (72) výzkum a vývoj,
 - (73) reklama a průzkum trhu,
 - (74) ostatní profesionální, vědecké a technické činnosti.

Bližší dělení dle jednotlivých sekcí a jejich aktivit je uveden v tabulce X v přílohách této práce. Dalším způsobem, jak definovat sektor služeb náročný na znalosti, je sledování funkcí služeb a jejich integrace do hodnotových řetězců (viz. Muller a Doloreux, 2009). S tímto přístupem služby klasifikovány podle hlavního sektoru činnosti poskytovatele služeb (kde některé služby nemusí odpovídat hlavní činnosti identifikované kódem CZ-NACE). Jsou spíše klasifikovány podle skutečné služby, kterou obdrží klient, bez ohledu na hlavní oblast činnosti poskytovatele. Přesto a vzhledem k oblíbenosti a značnému použití klasifikace ekonomických činností v Evropském společenství, bude kategorie firem KIS v této práci vymezena sekcemi NACE.

3.1.4 Zohlednění času ve výzkumu a volba vývojových ukazatelů

Zohlednění času se ve výzkumech vzorů chování MSP liší. Obecně lze tyto přístupy rozdělit na studie, které se zaměřují na **statický pohled**, v určité konkrétní době nebo referenčním bodu byť pouze **v podobě jednoho meziročního srovnání** (Delmar a kol. 2003, Kemp a kol., 2002, McKelvie a Winklud, 2010) a na **podélné (historické) studie**. Třileté období, je například obdobím zvoleným OECD (2008) pro studium rychle rostoucích podniků. Mezi kratší časové období patří studie zkoumající vývoj MSP po dobu dvou až pěti let (viz. Gibcus a Kemp, 2003, Herrmann a Nadkarni, 2014). Mezi skutečně dlouhodobé podélné studie patří výzkum chování po dobu deseti (viz. Smallbone a kol., 1995, Leitner a Guldenberg, 2009) a více let (viz. Hansen a Hamilton, 2011). V případě životních cyklů MSP je časový rámec prakticky vymezen celou životností zkoumaných firem. Časový rámec navržený pro výzkum v této práci je stanoven na **horizont pěti let** a to z důvodu kompromisu mezi autory, kteří tvrdí, že 2 roky jsou dostatečně dlouhé pro strategické změny, které mají být iniciovány a implementovány u kategorie MSP (viz. Herrmann a Nadkarni, 2014) a autorů, kteří poukazují na to, že nedostatek dlouhodobější perspektivy je jedním z faktorů, který může vysvětlit nekonzistentní zjištění týkající se výkonu a strategických změn (viz. Leitner a Guldenberg, 2009).

V rámci výzkumů vzorů chování MSP byla navržena široká škála opatření zaměřených na organizační výkonnost, od změn podílu na trhu, tržeb, přidané hodnoty, zisku, aktiv, zaměstnanců apod. V rámci kapitol 2.6.1. až 2.6.2 byli popsány některé z ukazatelů používaných v této oblasti. Nicméně nejběžnějšími a řekneme, že nejjednoduššími opatřeními používanými v empirických studiích a to i v případě sektoru služeb jsou **obrat, počet zaměstnanců** a čistého **zisku nebo ztráty**. Tato opatření jsou snadno přístupná a poskytují poměrně standardní základ pro srovnání podniků. Je obtížné sbírat data pro jiná opatření např. podíl na trhu, které lze navíc použít k porovnání pouze těch firem, které vykazují některé podobnosti například podobné rozsahy služeb/produktů. Kromě toho jsou celkové tržby nebo obrat a zaměstnanci, parametry, které vlastníci a výkonní ředitelé běžně používají, aby zhodnotili svou firmu představující normální míru komerčního úspěchu, která je vysoce korelována s dalšími opatřeními velikosti (Furlan a kol. 2013). Změny v tržbách nebo obratu jsou také přesnější mírou růstu firmy, protože růst zaměstnanců závisí výhradně na stupni vertikální integrace firmy (Furlan a kol. 2013). Některé firmy také mohou zvyšovat objem prodeje, ovšem mohou redukovat stav svých zaměstnanců. Jeví se proto jako vhodné řešení použití vícenásobných měřítek k získání komplexního pohledu na věc (Delmar a kol., 2003), ačkoliv jejich použití je komplikovanější.

Způsob, který by měl výzkumník využít při měření vývoje ukazatelů výkonnosti nebo organizační efektivnosti, je poněkud problematické a v současné době není žádný standardní přístup. Například ve studiích strategických změn se lze setkat s „pouhými“ meziročními průmery dat ve sledovaném období (viz. Herrmann a Nadkarni, 2014, Leitner a Guldenberg,

2009). Ve studiích růstu MSP může být vývoj ukazatelů identifikován napříč lineární interpolací mezi pozorovanou velikostí podniku na začátku období a pozorovanou velikostí podniku na konci sledovaného období (Dobbs, Hamilton, 2006). Význam a konstrukce trendových ukazatelů lze měřit i v podobě průměrů diferencí prvního řádu veličin za sledované období, nicméně tato metoda má své úskálí, a proto pro potřeby této práce byl **využit linearizovaný trend**, který **slouží** k posouzení změn absolutních ukazatelů v čase a to následujícím způsobem:

$$EAT = (eat_k - eat_1) / \sum_{i=1}^k eat_i \quad (1)$$

Kde EAT vyjadřuje vývoj zisku, resp. hospodářského výsledku firmy za sledované období a prakticky jej lze interpretovat jako změnu HV po zdanění za období v procentech celkově vygenerovaného zisku/ztráty.

$$Obrat = (obrat_k - obrat_1) / \sum_{i=1}^k obrat_i \quad (2)$$

Kde obrat vyjadřuje vývoj obrátu firmy za sledované období a prakticky jej lze interpretovat jako změnu obrátu za období v procentech celkově realizovaného obrátu.

$$Zaměstnanci = (zaměstnanci_k - zaměstnanci_1) / \sum_{i=1}^k zaměstnanci_i \quad (3)$$

Kde index 1, resp. k, ve výrazech značí příslušný údaj za první rok, resp. poslední rok sledovaného období.

Druhá část ukazatelů je složena ze **subjektivního posouzení ze strany vlastníků KIS** (měřeno škálou 1 – významné zlepšení až 5 – významné zhoršení) založeného na konstruktivní od autorů Rubio a Aragón, (2009), kteří vychází z výsledků Quina a Camerona (1983) a to v rozměrech:

- 1) **Interní procesy** (koordinace interních procesů a čas prováděných aktivit, organizování zaměstnaneckých úkolů, kvalita a cena nabízených služeb, provozní/operativní náklady).
- 2) **Vztah k vnějšímu prostředí** (zákaznická spokojenost, schopnost přizpůsobit se, reputace a povědomí o společnosti).
- 3) **Racionální cíle** (tržby z prodeje nových produktů, ziskovost, produktiva zaměstnanců, výkony týmů pracovníků).
- 4) **Výsledky v oblasti lidských zdrojů** (interní komunikace, zaměstnanecká motivace a spokojenost, fluktuace zaměstnanců, absentismus).

Vývoj objektivních ukazatelů je převeden do hodnot tří trendových ukazatelů, spolu s použitím subjektivních ukazatelů je pak „vcelku“ usuzováno na výsledný vývojový charakter KIS.

3.2 TEORETICKÝ KONCEPČNÍ RÁMEC VÝZKUMU ROZVOJE MALÝCH FIREM

Někteří autoři tvrdí, že rozvoj MSP je nejlépe pochopitelný začleněním interakčních účinků mezi vnitřními a vnějšími faktory (Bessant a Phelps, 2005, Luokkanen a Rabetino, 2005), jiní staví své argumenty na procesech učení ze zkušeností (Deakins a Freel, 1998)

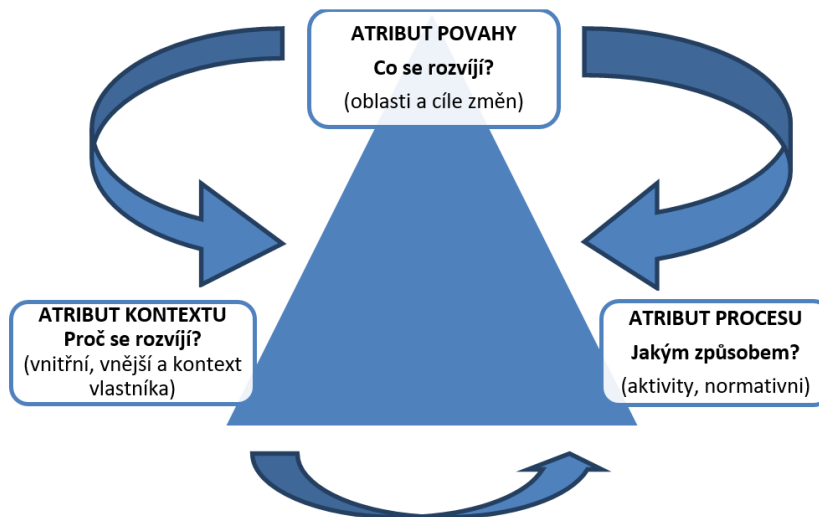
nebo reakcí na kritické události (Chell a kol. 1998, Cope a kol. 2000). Novější výzkumy v oblasti zachycování rozvojových přístupů a chování MSP staví svůj výzkumný rámec na rozšířenějších, tedy kombinovaných variantách původních reprezentativních přístupů (např. Liao a kol., 2003, Jones a Macpherson, 2006), nebo vycházejí z různě propracovaných kombinací těchto přístupů s novějšími, méně častými pohledy na rozvoj a rozvojové přístupy malých firem (např. Jones, 2004, Wright a Stagliani, 2013). Rozšířený kombinační přístup ke tvorbě výzkumného rámce s cílem pokrýt významnou šíři chápání rozvojových přístupů a vzorů chování malých firem je využit i v této práci.

3.2.1 Východiska návrhu výzkumného rámce

Z hlediska konceptualizace rozvoje a rozvojových přístupů firem, nutno konstatovat, že v současné době neexistuje holistický nebo všezahrnující přístup (Cummings Worley, 2014). Není možné uvažovat o žádném standardním přístupu k rozvoji organizace a na výběr je mnoho různých přístupů s tím, že rozhodnutí o tom, který přístup vybrat, a jakým způsobem je využít, vždy závisí na podmínkách a okolnostech dané situace, které se odvíjí od výsledků analýzy a diagnózy organizace (Armstrong, 2007). Vzhledem k tomu, že tyto výsledky budou různé s ohledem na jedinečné okolnosti a fungování každé z firem, budou také firmami používány a realizovány různé rozvojové přístupy.

Komplexitu a situační specifičnost rozvoje v malých podnicích pak může být problematické postihnout výzkumným rámcem postaveným pouze na jednom samotném, byť tradičním a významově „silným“ přístupu (např. teologických modelech, životních cyklech apod.). Tak jak říkají autoři Hansen a Hamilton (2011), žádná jednotná perspektiva zaměřená na jeden typ otázky typu proč, jak nebo kdy, nevede k úplnému vysvětlení růstu malé firmy (Gibbs and Davies, 1990; Smallbone a kol., 1995). Požadavek na komplexní přístup je proto vyústěním snah o vytvoření konceptu nebo rámce, který by snížil obtížné, ne-li nemožné vymezení hranic nebo poznatků o rozvoji organizací do určité abstraktní roviny.

Rozvoj malých podniků je v současné době rozeznán jako **víc dimenzionální, heterogenní a komplexní konstrukt** (viz. Wright a Stigliani, 2013). Teoretický koncepční rámec výzkumu proto vychází z požadavků mnoha autorů (viz. Petigrew, 2001, Volberd a Elfring, 2001, Walker a kol., 2007, Rajagopalan a Spreitzer, 1997, Wright a Stagliati, 2013), kteří volají po „komplexnosti“ pochopení změn a vývoje organizací a zachycení interakčního účinků proměnných ovlivňujících úspěch. Snaha porozumění tohoto fenoménu z komplexního hlediska v současné době vyústila do podoby obecně respektovaného výzkumného rámce zachycující **kontextovou, povahovou a procesní charakteristiku rozvoje** (Wright a Stigliani, 2013, Hansen a Hamilton, 2011, Petigrew a kol., 1987), který je zobrazen na následujícím obrázku 14.



Obrázek 14: Základní otázky pro pochopení organizačních změn a vývoje

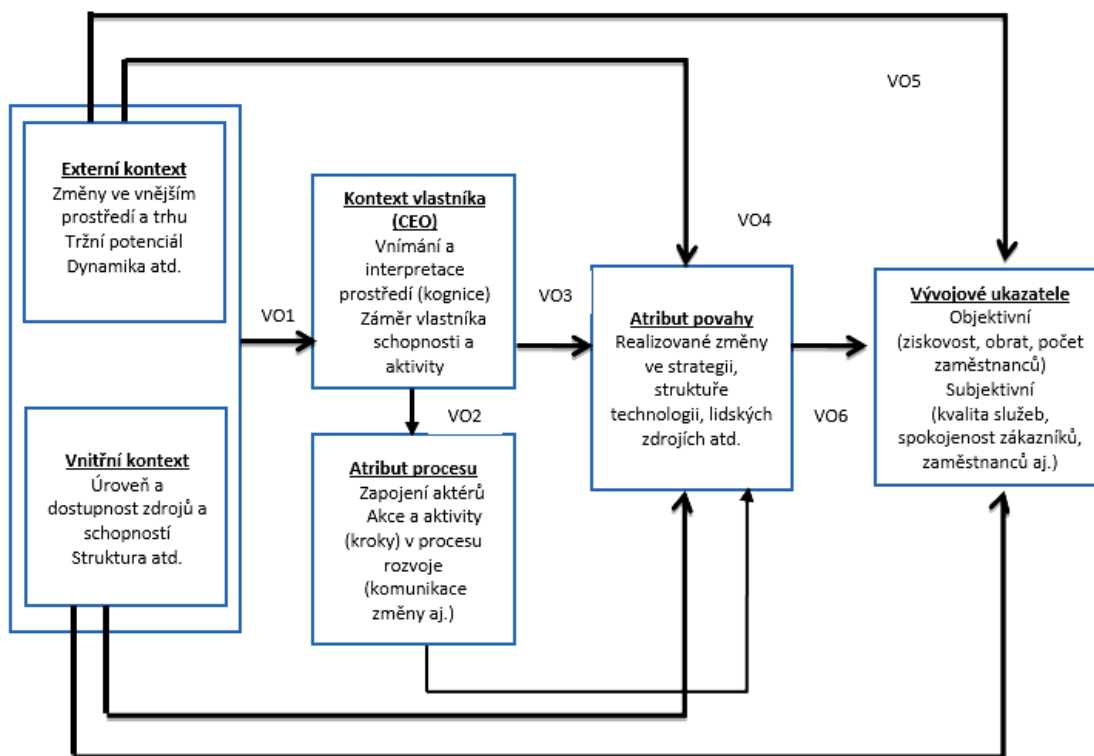
Zdroj: Vlastní zpracování

Integrovaný pohled na rozvoj malých podniků či přístupu k jeho zkoumání a analýze prostřednictvím jeho povahy a procesů s ním spojených včetně kontextuálních podmínek vzniku a jeho řízení, tj. procesu tvorby a implementace obsahu. Klíčové je zde vnímání těchto tří přístupů – tj. povahy, procesu a kontextu, jako pohledu na tentýž jev, který je studován z různých stran, jejichž prostřednictvím lze odpovídat a vysvětlovat otázky o obsahu nebo povaze, tedy ‚co nebo čím‘ je rozvoj pro firmu, otázky související s procesem rozvoje ve firmě, tedy ‚jak, kdy a kdo‘ určuje, formuluje, implementuje, mění, kontroluje tento proces a otázky na „okolní“ kontext rozvoje tedy za jakých podmínek, je včleněn obsah rozvoje a jak se odehrává uvedený proces.

3.2.2 Návrh výzkumného rámce

Výzkumný rámec výzkumu v této podkapitole představuje konceptuální pohled na rozvoj malých podniků, který staví na syntéze z provedeného sekundárního výzkumu. **Atribut kontextu** se odkazují na **existující síly vnějšího a vnitřního prostředí**, ve kterém se organizace nachází a funguje. **Atribut povahy** souvisí s **povahou (cíli) změn, které byli realizované** a jsou specifické pro každou organizaci, typicky se odkazující na administrativní, procedurální, technologický nebo strukturální charakter organizace (Walker, 2007). Na rozdíl od problémů s povahou, které zahrnují specifika změn samotných, se **atribut procesu** odkazuje na **plánované a/nebo emergentní opatření** iniciované nebo přijaté v reakci na (ne)očekávané události nebo krizi. Z tohoto pohledu může být chování malých společností jak reaktivní, tak proaktivní (Brunninge, Nordquist a Wiklund, 2007). **Proaktivní proces** je důsledkem úmyslného a uvědomělého procesu a naplňování vize ze strany vlastníka nebo vedení (i když proces strategického plánování nemusí být absolutně přítomen). **Reaktivní proces** je založený na (ne)priznivých změnách podmínek vnitřního a vnějšího prostředí vnímaných ze strany vlastníků. Proces změny se taktéž odkazuje na kroky,

kteře byly provedeny během implementace, včetně míry účasti aktérů na rozhodování, formulaci a následné realizaci změn ve společnosti.



Obrázek 15: Teoretický výzkumný rámec disertační práce

Zdroj: Vlastní zpracování

V prvním případě je rozvoj společnosti **strategickým procesem reorientace**, který je plánovaný a modifikuje nebo vytváří nový model přizpůsobení mezi firmou a jejím prostředím. Změna ve strategické orientaci se snaží využívat příležitosti, které vznikají (Penrose, 1959) a vývoj nových zdrojů a dynamických schopností. Nicméně každý **deliberátní proces strategické reorientace a změn vyžaduje, aby vlastníci, manažeři malých podniků vnímali a využívali vnější příležitosti a vnitřní silné stránky** v relativně krátké době. V důsledku toho uvedený proces vyžaduje silné kognitivní schopnosti majitelů (CEO), v oblasti skenování příležitosti v prostředí, organizování vnitřních zdrojů a schopností apod. Ve druhém případě, může být rozvoj společnosti **přímým důsledkem významnějších změn ve vnitřním a/nebo vnějším prostředí nebo neúmyslnou změnou strategie**, struktury, atd. bez vědomého vnímání vlastníků-manažerů.

Ve výše uváděném výzkumném rámci jsou možné všechny kombinace procesu rozvoje jako odpověď kategorie KIS na vnitřní a vnější kontext, ve kterých fungují. Odpověď firmy může být tvořena **pouze z vnitřního jednání bez zjevně související reakce na vnější kontext**. V tomto případě by produkčně-tržní oblast zůstala stejná, ale některé kapacity ve stávajících schopnostech firem by se zvýšily například flexibilita (přizpůsobení se požadavkům zákazníků), kvalita a cena nabízených služeb, náklady atd. Reakce by také

mohla být spojena s širší **nabídkou služeb a produktů, geografickou expanzí, vstupem do nového segmentu trhu, aniž by došlo ke změně struktury, řízení lidských zdrojů.** Nejpravděpodobnější způsob odpovědi malých firem však tvoří soubor vzájemně souvisejících akcí a rozhodnutí na vnitřní a vnější kontext.

Navrhovaný model zahrnuje tyto úrovně analýzy: (1) vývoj a změny v externím/ vnějším, obecném prostředí, (2) vnitřní prostředí společnosti v podobě organizačních zdrojů a schopností, (3) kontext vlastníka (CEO) v podobě jeho záměrů a kognitivních schopností, 4) procesní aspekty odkazující se na zapojení aktérů do procesu rozvoje a konečně 5) vývojové charakteristiky nebo výsledky společnosti v oblasti výkonnosti. Model tedy předpokládá, že chování společnosti (měřené z hlediska realizovaných rozvojových přístupů prostřednictvím strategických změn s ohledem na produkty, trhy a vztahy a dalších vnitřně organizačních změn ve vztahu k adaptaci na externí a interní prostředí) bude souviset s obchodními výsledky (Sánchez a kolektiv, 2011).

Přestože v této práci nebyly explicitně stanoveny hypotézy, lze v souladu s navrženým výzkumným rámcem vyslovit několik předpokladů, které se vztahují k analýze a testování měř asociace mezi jednotlivými atributy. Vztah mezi externím kontextem a vývojovými ukazateli malých podniků (tak, jak naznačuje směr šipky ve výzkumém rámci) může vyvolávat hypotézu o **existenci rozdílů ve vývojové kategorii těchto firem s ohledem na rozdílné vnímání změn v externím kontextu ze strany vlastníků a následně prováděných změn ve strategii, struktuře apod.** Dále, souvislost mezi realizovanými rozvojovými přístupy v podobě změn a vnímání externích podmínek může vyvolávat předpoklad, že **čím větší byla úroveň vnímané dynamiky a hostility prostředí, tím vyšší byla úroveň strategické experimentace, která je definována jako změna v různých aspektech strategie** (Nicholls-Nixon a kol., 2000) apod.

4 METODY A TECHNIKY ZPRACOVÁNÍ PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU

Cílem této kapitoly je vytvořit metodický přístup, který by umožnil jednak popis a vysvětlení rozvojových přístupů u zavedených malých podniků a identifikace celkových vzorů chování v podobě interakčního účinku atributů rozvoje zahrnutím role a chování vlastníka-manažera v této problematice.

4.1 METODOLOGICKÉ PŘÍSTUPY VE VÝZKUMŮ ZMĚN A VÝVOJE ORGANIZACÍ OBECNĚ

V organizačních studiích se nejčastěji používají dva přístupy ke zkoumání organizační změny a vývoje a to prostřednictvím (Poole a kol., 2000; Van de Ven a Poole, 2005):

- (1) **pozorovaný rozdíl v průběhu času v organizaci ve vybraných rozměrech a**
- (2) **příběh popisující sled událostí, tedy, jak dochází k vývoji změny.**

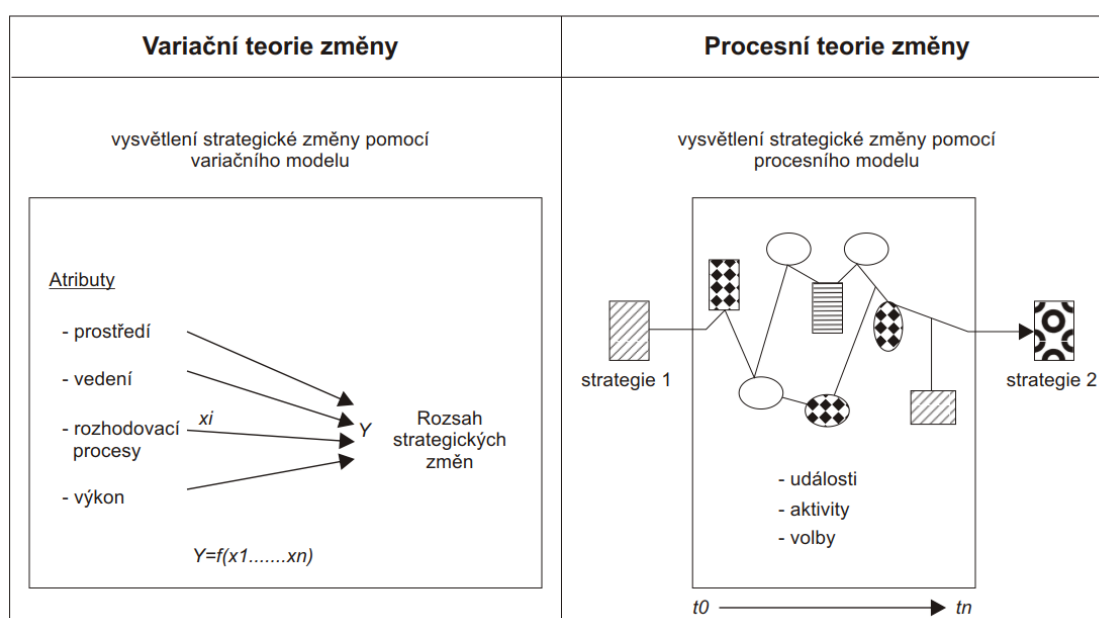
Použije-li se první definice, je rozvoj obvykle studován z pohledu **”variační teorie“** (Mohr 1982), kde je reprezentován jako závislá proměnná, a která je vysvětlena sadou nezávislých proměnných, které statisticky vysvětlují změny v závislé proměnné. Jedná se o pochopení změn jako zjištěného rozdílu v čase u organizačního subjektu ve vybraných dimenzích. Tento přístup se zaměřuje na otázky týkající měřitelných **předchůdců a důsledků změn** a vysvětluje postupy, pokud jde o **vstupně-procesně-výstupní model** využívající kauzální vztahy mezi vstupy (nezávislé proměnné) a výstupy (závislé proměnné). **Metody rozptylu** jsou obecně **převládajícím přístupem ve studiích organizačních změn, inovací a podnikání** (Poole a kol., 2000; Van de Ven a Poole, 2005). Metoda rozptylu vysvětluje změnu a vývoj zahrnutím všech druhů sil, které ovlivňují tyto procesy a je dobře situovaná pro **kontinuální změnu poháněnou deterministickými příčinami**¹² (Poole a kol. 2000).

V rámci dané tradice lze zařadit i kategorii konceptů odkazující se na **individuální a organizační akce**. Tento přístup k procesu vnímá procesy jako kategorii konceptů, která chápe **procesy jako individuální a organizační akce**, kde jsou **procesní pojmy oddělené od ostatních konceptů**, jako jsou formulování a implementace strategie a operacionalizovány jako konstrukty měřené proměnnými, jejichž atributy se liší podél číselných vah. V důsledku toho, jsou-li procesy reprezentovány na základě numerických proměnných, je možné uznat, že nastala změna, ale není možné posoudit, jak ke změně došlo.

Druhý význam změn používá **událostmi** (“*events*”) řízený přístup, který je často spojován s **”teorií procesů”** pro vysvětlení časového pořadí a pořadí, v jakém dochází k událostem

¹²Cílem výzkumu je vytvořit podmínky nezbytné k dosažení výsledku, který využívá experimentální a výzkumné návrhy **zakotveny v obecném lineárním modelu**, který je základem většiny běžných statistických metod, včetně ANOVA, regrese, analýzy faktorů a modelování strukturálních rovnic (Poole a kol., 2000; Van de Ven a Pool, 2005). Klíčovým kritériem pro **posouzení je v jejich obecnosti, která se odkazuje na rozsah případů, jevů nebo situací, pro které platí kauzální vysvětlení**. Variační teorie změny mají v úmyslu odhalit kauzalitu v procesech, které mají obvykle velmi omezující a nerealistické předpoklady o pořadí a sekvencích, ve kterých události v organizacích probíhají. Aby bylo možné odpovědět nejenom na otázky, zda a proč došlo ke změně, ale i to, jak došlo ke změně, procesní argumentace musí být dodržena přímo, což vyžaduje otevření příslovečné „černé skříňky“ mezi vstupy a výstupy a přímo uvedený proces pozorovat.

změn založené na příběhu nebo historickém vyprávění (Poole a kol, 2000; Tsoukas 2005). Proces je zde viděn jako vývojový sled událostí (Van de Ven a Poole, 1995, Pettigrew a kolektiv, 2001) a popisuje, jak se věci v průběhu času mění, a odkazuje na **sekvenci individuálních a kolektivních událostí, aktivit a činností rozvíjejících se v průběhu času a v kontextu** (Petigrew, 1987, Luokkanen a Rabetin, 2005). Procesní studie zkoumají sled událostí v čase, v průběhu kterého se změna odehrává v organizačním subjektu. Procesní přístup popisuje, jak se věci v průběhu času mění, a odkazuje na sekvenci individuálních a kolektivních událostí, akcí a činností rozvíjejících se v průběhu času (Langley, 1999, Weick a Quinn, 1999, Van de Ven a Poole, 2005, Petigrew 1997). Zatímco vysvětlení variačního přístupu má podobu kauzálních prohlášení nebo modelů, porozumění vzorům v událostech je klíčem v procesní teorii (Langley, 1999, Van de Ven a Poole, 2005). Následující obrázek 16 ilustruje rozdíly mezi těmito přístupy ve vysvětlení organizační změny.



Obrázek 16: Variační a procesní přístup pro vysvětlení změn v organizacích

Zdroj: Vlastní zpracování dle Langley (1999)

Pod oblast **variační teorie** spadá několik různých typů studií v oblasti výzkumu změn, inovací a organizační výkonnosti:

1) Změna jako závislé proměnná (např. hloubka změny, míra inovací, stupeň adaptace apod.) vysvětlují a/nebo předvídají výskyt a velikost změn nebo účinky změn na další proměnné, tradičně například na výkonnost.

2) Změna jako kontext pro další příčinné procesy - změna není ústředním subjektem výzkumu, ale místo toho představuje rámec, kolem kterého se vyskytují jiné jevy. Cílem těchto studií je vyvíjet a testovat příčiny a následky vztahů uvnitř měnícího se kontextu nebo testovat reakce jednotlivých útvarů na změnu vyšších úrovní jednotek.

3) Studium změny na několika úrovních (“multi-level”, “multiple level”) analýzy zaměřující se na efekt změn v proměnných na jedné úrovni analýzy na změnu proměnných na

jiných úrovních. Metodologický přístup zahrnuje *hierarchické lineární modelování, analýzu vzájemné závislosti* apod. Obecně platí, že do kauzálního vysvětlení je zahrnuta více než jedna nezávislá proměnná. Typicky, účinky více nezávislých proměnných jsou odděleny jednoduchou lineární kombinací, včetně multiplikatивních interakčních podmínek. Například, **kontigenční teorie** používá kombinaci strukturálních a kontigenčních proměnných pro stanovení stupně sladění, které pak slouží k předvídání výsledků. Složitější schémata v rámci dané tradice výzkumu používá **konfigurační přístup** pro předpovědi výsledků (Poole a kol. 2000).

Procesní metody na druhé straně, mají tendenci být ve vysvětlování složitější než variační v důsledku složitosti akcí, dočasného spojení mezi událostmi, různými časovými měřítky ve stejném procesu a dynamickou povahou procesů a můžou zahrnovat (Poole a kol., 2000):

(1) *vysvětlení o tom, jak jedna událost vede a ovlivňuje následné akce (např. události typu A s pravděpodobností 0,7, že bude následována událostmi typu B a pravděpodobností 0,3 být následována událostmi typu C),*

(2) *vysvětlení celkového vzoru, který generuje série (např. proces se vyvíjí ve třech fázích nebo opakujícími se cykly A, B a C),*

(3) *„jak“ – dochází k propojení mikro-úrovně vysvětlení změn a celkového vzoru chování.*

Procesní teorie můžou zahrnovat několik různých typů efektů do svých vysvětlení, včetně **kritických událostí, kritických mezníků, kontextové vlivy nebo formativní vzory**, které dávají celkový směr ke změně a příčinným faktorům, které ovlivňují posloupnost činností. Autoři Poole a kol. (2000) tvrdí, že vysvětlení začleňuje do procesu výzkumu návrhy, které identifikují nebo rekonstruuji proces přímým pozorováním, archivními analýzami, nebo vícenásobnými případovými studii. Analýza procesních dat vyžaduje metody, které (1) *můžou identifikovat a testovat časové vazby mezi událostmi a také celkové časové vzory* (2) *vyrovnat se s více časovými měřítky, které se často vyskytují v procesech*. Některé akce probíhají po celá léta, další akce vložené do nich kandidují na kratší dobu, a další vložené do těchto horizontů ještě kratší dobu.

Analýzu dat prostřednictvím procesní analýzy popisuje Pettigrew, (1987), který říká, že sociální realita je dynamický proces, a ta nastává, spíše než pouze existuje. **Proces je definován jako sled událostí, který popisuje, jak se věci mění v průběhu času, kdy kontext, agenti a akce, čas a historie jsou uloženy v datech procesu** (tamtéž). Analýza je vedena pěti vnitřně konzistentními předpoklady:

- 1) **zakořeněnost**: *studium procesů v rámci několika úrovní analýzy - vzájemně-související hladiny: makro, sektorové, organizační faktory;*
- 2) **časová propojenost**: *studium procesů v minulosti, přítomnosti a budoucnosti - závislost dráhy a výklad majitel-manažerů formující procesy;*
- 3) **vysvětlení kontextu a akcí** - *kontext a akce jsou vzájemně provázané;*

- 4) **hledání holistického** spíše než lineárního vysvětlení procesů - je kladen důraz pro nalezení mnoho vzájemně spojovacích podmínek, které se odkazují na rysy souvislosti a procesů k určitým výsledkům;
- 5) **propojení procesní analýzy s umístěním a vysvětlením výsledků** - za předpokladu, ústředního bodu pro celé vyšetřování a umožňující porovnat případ proti každému dalšímu.

Zatímco velká většina variačního výzkumu užívá hypoteticko-deduktivní postupů, procesní výzkum používá směs přístupů nejčastěji však odvozených z pozorování, ale v některých případech dochází k testování hypotetických modelů procesu změny. V hloubkových procesních studiích se mohou využívat dva nebo dokonce všechny tři z těchto přístupů. V procesních studiích se v rámci výzkumu využívá jak kvalitativní, tak i kvantitativní přístup (Poole a kol., 2000). Oba variační i procesní postup usilují o obecnost, ale s procesní metodou zobecnitelnost závisí na univerzálnosti, tedy, do jaké míry může zahrnovat širokou doménu vzorů beze změny jejich podstatného charakteru (Poole a kol., 2000). Všestranné procesní vysvětlení se může protáhnout nebo zmenšit, tak, aby se vešly specifické případy, které se mohou lišit v jejich tempu a časovém úseku. Například, přerušovaný rovnovážný model organizační změny od Millera a Friesena (1984), může být aplikován na procesy, které trvají týden, roky a širokou škálu různých procesů, včetně organizační změny, vývoje skupiny či technologií.

Cílenější způsob je vícenásobná případová studie. Tyto studie jsou navrženy tak, aby srovnávali a porovnávali omezený počet případů, které prostřednictvím kvalitativní analýzy buď (a) předvídají podobné výsledky - doslovná replikace nebo (b) jsou v rozporu s produkovanými výsledky, ale za předvídatelných důvodů - teoretická replikace (Yin 1984). Tyto studie často používají různé metody sumarizace a zobrazování jako je vizuální mapování, maticové matrixy, srovnání extraktů a přehledy událostí (Poole a kol., 2000).

Avšak i procesní způsob má své vlastní omezení. Provádění procesních studií je velmi náročné na pracovní sílu, a typicky zahrnuje mnohostranné shromažďování obrovského množství dat, takže výzkumný pracovník se často ocitá v nebezpečí, co Pettigrew (1990) nazývá "zadušením se údaji". Jak je popsáno výše, procesy jsou často poměrně složité, takže vývoj procesního vysvětlení a náročnějších vzorů v procesních datech je velice obtížné provést. Hloubka procesních dat a složitost procesů směřuje k omezení počtu případů, které mohou být shromážděny, a tím omezují důvěru v obecnost závěrů výzkumného procesu.

4.2 STRATEGIE SMÍŠENÉHO VÝZKUMU A METODOLOGICKÁ TRIANGULACCE DAT

Kvantitativní výzkum obecně v podobě empirického **zachycování vzorů chování** často využívá **deduktivní přístup** a to buď "theory driven", kdy ke stanovení vzorů dochází **a priori** prostřednictvím **typologií a klasifikací**, které jsou využívány v řadě výzkumů MSP (viz. Sánchez a Sánchez-Marín, 2005, O'Regan a Ghobadian, 2006, Kumar a kol., 2012), tak i druhý způsob, který je pro tuto práci klíčový tj "data driven", který využívá **induktivní**

přístup v podobě stanovení vzorů *a posteriori* v podobě *archetypů* či *taxonomií* vycházející z empirických šetření dat (viz. Raymond a St-Pierre, 2003, Raymond a kol., 2010). Obecně, uvedené přístupy se pokouší nabídnout mechanismus, jehož prostřednictvím může být obsah různých forem rozvoje, nebo vzorů chování, měřen nebo klasifikován (Robinson a Pearce, 1988). Tito typologie zdůrazňují základní povahu chování pro konkrétní situaci, zachycující hlavní společné rysy a poskytující návod na podnikové úrovni, o tom, jak rozvíjet podnikání (Luokkanen a Rabetino, 2005). Uvedené typologie a klasifikace se snaží zevšeobecnit a vybudovat komplexní obraz o jevech, které jsou předmětem šetření.

Nicméne, autoři Hill a McGowan (1999) jasně říkají, že většina výzkumů malých firem má své kořeny v pozitivistickém myšlení, avšak bez devalvace takovýchto předchozích výzkumů, přístupy nepřinesou bohaté pochopení klíčových otázek, které skutečně ovlivňují a mohou dokonce určit potenciál rozvoje malé firmy. V případě výzkumu malých firem, zdůrazňují prosazovat více kvalitativní paradigma. Ve kvalitativním výzkumu jde o události a procesy, jimiž jsou propojeny (Hendl, 2005). Logika **kvalitativního výzkumu je induktivní** (Saunders a kol., 2007, Hendl, 2005) jejíž cílem je vytváření nového porozumění, nové teorie nebo nových hypotéz (Disman, 2008). Podle Benhama a Wiesnera (2010) jsou dynamické a kontextově specifické procesy a změny zachyceny úspěšněji v kvalitativní metodologii a tento druh výzkumu poskytuje bohatý pohled do lidského chování a má potenciál odhalit prostředí od „zasvěcených“, což napomáhá porozumění specifickým situacím MSP poskytujíc popisný kontext pro výsledky výzkumu.

Za emergentní proud v dané oblasti lze považovat studie zaměřující se na **procesní hledisko** tj. „*proč a jak je růst nebo přežití malých firem realizováno*“ (McKelvie a Wiklund, 2010) a to prostřednictvím podnikatelských aktivit a rozhodovacích procesů, které jsou prezentovány ve složitém organizačním a environmentálním kontextu, včetně mechanismů příčin a následků v historii rozvoje firmy (Gancarczyk a Iturriagoitia, 2015). Tento **komplexní nebo holistický přístup** je základním rysem studií procesu změn a vývoje respektive růstu MSP (viz. Hansen a Hamilton, 2011, Wright a Stigliani, 2013), který se odlišuje od aktuálně dominujícího zaměření na faktory růstu jednotlivých firem a dřívějším modelům vývoje prostřednictvím vnitřní adaptace a transformace, které se zaměřují na manažerské systémy a interní struktury. Většina výzkumných studií v této oblasti se zaměřuje na induktivní přístup a replikační logiku, s využíváním podélných hloubkových explorativních studií, zkoumající fenomén v konkrétních souvislostech vysvětlením vnímání, rozhodovacích pravidel a akcí podnikatelů (Mazzarol, 2006, Hansen a Hamilton, 2011, Wright a Stigliani, 2013).

S ohledem na ekonomické, časové a organizační limity, byla zvolena **strategie smíšeného výzkumu**, která je definována jako obecná, v níž se míchají kvantitativní a kvalitativní metody, techniky nebo paradigmata v rámci jedné studie (Hendl, 2005:58). Konkrétně se jedná o **metodologickou triangulaci dat** za použití různých výzkumných

metod, které zkoumají stejný sociální jev nebo jeho daný objekt nebo různými metodami se zkoumají různé aspekty jevu, nebo dokonce různé jevy v daném případě (Hendl, 2008).

V tomto případě se jedná o kombinaci **strategie průzkumu** prostřednictvím dotazníkového šetření a **strategie případové studie** prostřednictvím částečně strukturovaných rozhovorů. Kvantitativní a kvalitativní výzkum jsou vlastně vzájemně komplementární a každý po svém přispívají k rozšiřování znalostí o zkoumaném jevu (Pavlica a kol. 2000, Hendl, 2005, Yin, 2003, Zaidah, 2007, Saunders a kol. 2007, Disman, 2008). Navíc, zahrnutím kvantitativního i kvalitativního výzkumu napomáhá vysvětlit jak proces, tak výsledek daného jevu (Zaidah, 2007). Podle Yina (2003) neexistuje žádná jasná hierarchie a každá ze strategií má však své přednosti a nedostatky, které jsou určeny třemi dimenzemi: **typ výzkumné otázky, kontrola probíhajících událostí a zaměření na současné nebo minulé události.**

V rámci první fáze realizace výzkumu byl zvolen **kvantitativní výzkum** prostřednictvím dotazníkového šetření, který slouží pro sběr dat s cílem identifikovat rozvojové přístupy a vysvětlit vzory chování malých firem dle navrženého výzkumného rámce obsahující soubor atributů, které tvoří proměnné v oblasti povahy, kontextu a procesu rozvoje a vztahující se k výkonu. Metoda uplatněna v rámci zpracování dat je faktorová analýza jako, metoda explorativního výzkumu, která je induktivní, tedy „data driven“, a která umožňuje identifikovat vzory chování a použití statistických testů testování míry asociace mezi individuálními, strukturálními, strategickými a environmentální faktory týkajícími se malých podniků pro zachycení interaktivního účinků atributů rozvoje.

Cílem druhé a podpůrné fáze výzkumu je analytické zobecnění v podobě hlubšího pochopení interaktivního účinku atributů rozvoje a chování vlastníka v této oblasti, a to prostřednictvím kvalitativního výzkumu a volby strategie v podobě **případové studie**, která umožňuje, výzkumníkovi zkoumat **důvody, proč byli přijaty některá rozhodnutí nebo akce a jak byly realizovány** (Mazzarol, 2006), přičemž ústřední osobou pro provedení rozhovorů je vlastník-manažer. Na rozvoj podniku je v tomto případě pohlíženo jako na *subjektivní veličinu*, která se odvíjí od vlastníka firmy. Jinými slovy, jedná se o porozumění způsobu, jakým jedinec tvoří, modifikuje a interpretuje svět. Vlastník (CEO) malé firmy tedy hraje klíčovou roli ve vztahu mezi skutečným objektivním prostředím a vnímaným subjektivním prostředím (Man a kol., 2002). Přístup případové studie byl zvolen za účinnou strategii výzkumu s cílem zodpovězení výzkumných otázek "*jakým způsobem*" a "*proč*", které nevyžadují žádnou kontrolu nad událostmi zájmu (Yin, 2003). Tyto otázky slouží k lepšímu porozumění tohoto jevu na několika úrovních a to zahrnutím předchozích stavů, procesní dynamiky a kontextuálních proměnných, jakož i jejich vzájemný vliv (Pettigrew, 1987). Přehledný souhrn a návaznost jednotlivých typů otázek a cílů včetně zvoleného metodologického postupu zpracování této práce, zobrazuje následující tabulka 5.

Tabulka 5: Postupové schéma výzkumu disertační práce

Centrální výzkumná otázka	Dílčí výzkumné cíle	Dílčí výzkumné otázky		I. Fáze Provedení kvantitativního výzkumu	II. Fáze Provedení kvalitativního výzkumu	
CVO: Jaké rozvojové přístupy jsou v chování zavedených malých firem realizovány a do jaké míry interaktivní účinek atributů rozvoje přispívá k jejich rozlišení?	Popis cílů	Znak	Popis otázky	Dotazníkové šetření	Mnohonásobná případové studie	
	DC1: Zmapovat postoj a chování CEO zavedených malých firem v otázce rozvoje společnosti	VO1	(PROČ) Jaké události spouštěly rozvoj malých firem a do jaké míry vnitřní a/nebo vnější kontext ovlivňoval toto rozhodování v posledních 5 letech?			X
		VO2	(JAK) Jakým způsobem vlastníci (CEO) zavedených malých firem ovlivňují rozvoj společnosti a do jaké míry jsou tyto přístupy proaktivní a/nebo reaktivní?			X
	DC2: Hlubší pochopení interaktivního účinku atributů rozvoje u zavedených malých firem	VO3	(JAK) Jaké rozvojové přístupy byly v chování malých firem realizovány za posledních 5 let a jak jsou navzájem v interakci s ohledem na různé úrovně řízení?		X	X
	DC3: Identifikace rozvojových přístupů a vysvětlení vzorů chování.	VO4	(CO) Které vzorce chování lze v populaci malých podniků identifikovat s ohledem na realizované změny v atributu povahy?		X	
		VO5	(CO) Které z atributů rozvoje nejvíce přispívají k rozlišení vzorů chování malých podniků?		X	
	DC4: Porovnat charakter rozvojových přístupů malých firem a jejich asociací s vývojovými ukazateli	VO6	(JAK MOC) Jaké jsou rozdíly ve vývojových ukazatelích malých podniků s ohledem na realizované rozvojové přístupy v posledních 5 letech?		X	

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.1 Výběr výzkumné strategie pro kvantitativní výzkum

První část centrální výzkumné otázky v této práci se zaměřuje na identifikaci realizovaných rozvojových přístupů v chování malých firem. Obecně, v organizační a manažerské literatuře se pro vysvětlení oblastí změn, úprav a praktik používá **univerzalistický, kontingenční** nebo **konfigurační přístup** jako oblast politik a postupů, které se **vztahují zejména k obsahové dimenzi rozvoje a výkonu organizace** (Whittington a Pettigrew, 2003; Raymond a kol., 2010). Universalistický mechanismus je založen na myšlence, že je možné identifikovat některé obecné postupy a praktiky spojené s pozitivními účinky. Typicky tuto perspektivu představuje například získávání a zlepšování určitých schopností ve vztahu k vývoji nového produktu (NPD) pomocí "osvědčených postupů", které určují růst firmy (Raymond a kol., 2010). Tyto postupy pak mohou být přeneseny a aplikovány na jiné pracoviště nebo organizaci. V kontingenčním modelu je naopak důležité, že tyto postupy nebo praktiky se shodují s požadavky podnikové strategie a operačního systému. Model konfigurace je ještě složitější a širší ve své výpovědi, protože zdůrazňuje nejenom kompatibilitu mezi vnitřními praktikami určité společnosti a externích požadavků (prostředí), ale i vzájemné kompatibility mezi těmito praktikami. Tak, jak tvrdí autor Fiss (2007), jedná se o systematický a holistický pohled na organizaci, kde jsou vzory spíše než individuální nezávislé proměnné spojeny s výsledkem, jako je výkon.

Metoda, která nejvíce odpovídá úspěšnému zodpovězení CVO je **konfigurační přístup**, výzkum exploratorního typu, který staví nikoliv na jedné ale vícero teoretických konceptů začleněných do podoby teoretického výzkumného rámce, se zaměřením na realizaci změn spíše než na plánování (Raymond a kol., 2010). Zatímco množství investic nebo realizovaných akcí zachycuje strategie, které již byly realizovány, hodnocení strategických záměrů může být považováno „pouze“ za indikaci plánů (Mintzberg a Waters 1985, Leitner a Guldenberg, 2010). Jinými slovy, jedná se o rámec, který zachycuje realizované akce MSP v klíčových změnových iniciacích a realizovaných domén (Herrmann a Nadkarni, 2014).

Z hlediska šesti přístupů¹³, které ve své klasifikaci provedl Venkatraman (1989), bude pro účely výzkumu vybrána perspektiva pohledu fit přístupu jako „**gestaltů**“. Tento rámec vychází z opodstatnění, že environmentální výklenky a organizační formy musí být spojeny v určitém uspořádání, aby bylo dosaženo úplnosti popisu společenského systému ve snaze získat úplný obraz. Neexistuje zde přímá příčinná souvislost a koncepční vysvětlení "fit" se

¹³ Venkatraman (1989) provedl klasifikaci rámce „fit“ přístupů ve strategickém výzkumu a identifikoval až 6 perspektiv a to: sladění jako moderace (interakce) - interaktivní účinky strategie a manažerských charakteristik má vliv na výkon („fit as moderation“), sladění jako mediace (intervence) - podíl na trhu je klíčovou proměnnou intervenující mezi strategií a výkonem („fit as mediation“), sladění jako párování (párování) - shoda mezi strategií a strukturou zvyšuje administrativní účinnost („fit as matching“), sladění jako celostnost/gestalt (interní shodnost) - povaha vnitřní shody mezi souborem rozdílů ve strategických proměnných přes "vysoký" a "nízký" výkon („fit as gestalts“), sladění jako deviační profil (lpění na konkrétním profilu) - míra dodržování určeného profilu má významný vliv na výkon („fit as profile deviation“), sladění jako kovariance (vnitřní konzistence) - stupeň vnitřní konzistence v přidělování zdrojů má významný vliv na výkon („fit as covariation“).

nalézá v **hierarchické teorii o celostní povaze otevřeného sociálního systému** (Venkatraman, 1989). Podle Raymonda a kol., (2006) zde není žádný referenční vzor, který by byl ukotven ke kritériu, jako je výkon. Z tohoto hlediska odlišující se vnitřně konzistentní vzory nebo konfigurace mohou tedy být stejně účinné a priori. Zarovnání („alignment“) je založeno na vnitřní shodnosti („congruence“) pojmání, přičemž sladění (nebo „co-alignment“) je viděn jako vzor nebo gestalt, což je set vztahů, které jsou v dočasném stavu rovnováhy (Miller a Friesen, 1984, Raymond a kol., 2006). Gestaly, lze považovat za logické rozšíření bivariátního fit přístupu vícevrstvého taxonomického přístupu. Přijetím této perspektivy znamená, že namísto pohledu na několika proměnných nebo lineární asociaci mezi těmito proměnnými, je snaha výzkumu najít opakující se uskupení atributů nebo gestaltů (Venkatraman, 1989). Napříč „gestaly“ však neexistuje žádný determinující vzor progrese, tak, jako u životních cyklů, apřto jsou spíše epizodami než fázemi. Terminologie **gestaltů jako "epizod" tedy zdůrazňuje myšlenku nelinearity a multi-směrnosti.**

Podle autorů Muller a Doloreux (2007) je kvantitativní výzkum zaměřen na zachycování různých vzorů (a variací) typů strategií, inovací a dalších forem a jejich následků. V rámci kvantitativního přístupu zachycování vzorů chování se standardně využívá tzv. **empirická taxonomie** (např. Diambeidou a kol., 2008, Raymond a kol., 2010, Ferreira a kol., 2011), která je přijata i v této práci s cílem pokusit se snížit složitost, a tedy přispět ke zlepšení chápání chování malých podniků. Empirické taxonomie jsou velice užitečný nástroj, který pomáhá pochopit různorodost vzorů v podnicích a odvětvích. Jsou výsledkem shlukové analýzy dat představující spíše nežli typologie nebo klasifikace chování firem **dodatečně stanovené profily**, které jsou determinovány *a posteriori* a nebyly teoretizovány *a priori* (Raymond a kol., 2010). Taxonomie je nástrojem empirické klasifikace pro vytváření komplexního archivačního systému, které umožňují získávání a analýzu velkého množství dat. Taxonomie je více než jednoduchá klasifikace položek do samostatných skupin. Jedná se o specifické klasifikační schéma, které vyjadřuje celkovou podobnost mezi organismy v hierarchickém módu (Diambeidou a kol., 2008).

4.2.2 Výběr výzkumné strategie pro kvalitativní výzkum

Výběr kvalitativní metodologie za pomoci **případové studie** spíše než zcela fenomenologický či etnografický přístup, je vhodné kvalitativní šetření zaměřující se na konkrétní situaci nebo fenomén (Hill a kol. 2002). Případová studie umožňuje výzkumníkovi pozorně zkoumat data v konkrétním kontextu, geografické oblasti nebo na velmi omezeném počtu jednotlivců (Zaidah, 2007, Yin, 2003, Hendl, 2005). Cílem může být hledání nejlepšího **vzorů chování, zavedení určitého typu řízení, zkoumání procesů změn a adaptace** (Yin, 2003; Hendl, 2005). Přístup k výzkumu prostřednictvím případové studie je užitečný, když je zkoumaný jev široký a komplexní, holistický, prostřednictvím hloubkového šetření a nemůže být studován mimo kontext, ve kterém nastává (Mazzarol, 2006). Případová studie je nejvhodnější, když nás zajímají **otázky „proč“ a „jak“, přičemž nemáme vliv nad**

průběhem události (Yin, 2003, Hendl, 2005). Z hlediska výběru případové studie jako výzkumné strategie, existuje několik výzkumných návrhů, ze kterých lze vybírat, přičemž každý z návrhů zahrnuje ke studiu kontextuální podmínky. Existují dva základní typy výzkumného návrhu: případová studie jednoho případu a mnohonásobná případová studie. V rámci každého z těchto základních provedení, mohou existovat i jednotný jednotky nebo více jednotek analýzy. Proto existují čtyři druhy návrhů výzkumu pro případové studie: jediný případ (celostní) návrh, jediný případ (zakořeněnost) návrh, mnohonásobný (holistický) návrh a mnohonásobný (zakořeněný) návrh. Volba typu výzkumného návrhu je vždy závislá na výzkumné otázce.

Pro volbu jediného případu, musí existovat pět okolností (Yin, 2003): 1) jediný případ představuje kritický případ v testování dobře formulované teorie; 2) jediný případ představuje extrémní případ nebo je jedinečný, 3) jediný případ je zástupcem nebo typickým případem, například, typický projekt mezi mnoha projekty, 4) jediný případ je objevný případ a 5) jediný případ je studován podélně, ve dvou nebo více bodech v čase. Není-li přítomna některá z těchto aplikačních podmínek, použití případové studie jediného případu jako výzkumného návrhu, může výzkumník riskovat zkreslování jevu (Yin, 2003).

Ve srovnání s případovou studií jednoho případu, má výzkumný návrh mnohonásobné případové studie bezesporu více výhod. Nejdůležitější ze všeho je, že mnohonásobné návrhy, stejně jako vícenásobné experimenty, umožňují replikaci, v rámci které, lze provést dva typy mnohonásobné případové replikace. Jeden ze způsobů provedení mnohonásobné případové studie, jež jsou navrženy tak, aby srovnávali a porovnávali omezený počet případů, které prostřednictvím kvalitativní analýzy buď (Yin 1984: 48-49): předvídají podobné výsledky, doslovná replikace nebo jsou v rozporu s produkovánými výsledky, ale za předvídatelných důvodů, teoretická replikace. **Doslovná replikace** tedy znamená opakovat další případové studie ve snaze otestovat předchozí výsledky v předvídání podobných výsledků, zatímco druhý typ **teoretické replikace**, ve které výsledky z předešlých případových studií jsou podrobeny testu v novém případě, v predikci kontrastních výsledků, ale za předem známých důvodů. Obě dvě mohou poskytovat přesvědčivé argumenty pro zpracování výzkumné práce. Důkazy z mnohonásobných případových studií jsou často považovány za atraktivnější a analytické výhody za podstatnější (Yin, 2003).

Replikační logika se liší od logiky vzorkování „sampling“. Podle Yina (2003), účelem mnohonásobné případové studie není statistická zobecnitelnost, jako u velkých průzkumů, ale analytické zobecnění. Mnohonásobné případové studie jsou používány pro objevování vzorů pro potvrzení nebo vyvrácení výzkumných návrhů, nikoliv pro posílení reprezentace populace. Kontexty případů mohou být sice různé, avšak jsou-li za těchto různých okolností pořád vypracované společné závěry, mohlo by to rozšířit externí zobecnitelnost výsledků výzkumu. Na druhé straně, nevýhodou mnohonásobné případové studie je, že potřebuje více prostředků a času.

V každém jednotlivém případě se můžou nacházet podjednotky pro analýzu a tato situace se nazývá jako zakořeněná nebo vložená případové studie, v opačném případě se nazývá holistická, to znamená, že neexistují žádné podjednotky pro další analýzu. Problém ohledně holistické případové studie je, že celý případ je brán jako jednotka analýzy na abstraktní úrovni, chybí jasná opatření nebo data (Yin, 2003). Dalším problémem je, že celá podstata případové studie se může posunout v průběhu studie, aniž by byl výzkumník informován (Yin, 2003). V tomto případě jsou všechny shromážděné údaje předem irelevantní. Zakořeněná případová studie má také svůj vlastní problém, kladený důraz může být posunut na podjednotky od případu jako celku.

Pro realizaci výzkumu byla nakonec zvolena **mnohonásobná případová studie**, která byla navržena za vhodnou metodu výzkumu organizačních změn a vývoje organizací ze strany mnoha akademiků (Mintzberg, 1979, Pettigrew, 1997, Yin, 2003, Dawson, 2003) a využita také i u výzkumů MSP (Luokkanen a Rabetino, 2005, Ates a Bitici, 2011). Důvodem pro použití mnohonásobné případové studie je, že rozvoj malých zavedených firem se mění vzhledem k různému vnímání a interpretace prostředí a zdrojům a schopností, které jsou firmami mobilizovány ve snaze přežít a růst. Konstrukce založena na jediném případě tedy nemůže pokrýt všechny situace.

Dále, z hlediska případové studie byl vybrán **zakořeněný (vložený) výzkumný návrh**, protože analýza se sice zaměřuje na úroveň firmy, ale **jednotkou analýzy je kritická událost nebo epizoda a subjednotkou jsou pak aktivity a kroky učiněné v rámci firmy**. Důvodem pro volbu zakořeněné případové studie je také to, že rozvoj malých firem je **doprovázen řadou organizačních změn** a každá z těchto změn by měla být studována s cílem pochopit, jak a proč se firma mění/rozvíjí.

Dawson (2003) tvrdí, že v praxi se procesní/kontextuální přístup sladuje s **podélnými kvalitativními výzkumnými** strategiemi ve sbírce **retrospektivních dat anebo dat v reálném čase** prostřednictvím různých technik, včetně pozorování, rozhovorů a dokumentární/archivní analýzy. Vzhledem k časové a ekonomické náročnosti provádění podélných hloubkových studií přímým pozorováním v reálném čase, byla pro realizaci uvedeného výzkumu zvolena retrospektivní případová studie, která je využívána v řadě výzkumů v dané oblasti (např. Hill a kol. 2002, Luokkanen a Rabetino, 2005, Garengo a Bernardi, 2007).

4.3 ZPŮSOBY SBĚRU DAT V PRIMÁRNÍM VÝZKUMU

Následující text se zabývá podrobným popisem stanovení a výběru výzkumného vzorku respondentů pro účely kvalitativního a kvantitativního výzkumu a následné triangulace dat v rámci strategie smíšeného výzkumu.

4.3.1 Výběr a stanovení výzkumného vzorku firem pro kvantitativní výzkum

Primární výzkum za pomoci kvantitativního výzkumu je prováděn ve vybraných zavedených malých podnicích ze sektoru služeb v ČR, kde jsou na základě retrospektivních dat v horizontu 5 let, zjišťovány změnová opatření učiněné v rámci podnikání dle navrženého výzkumného rámce. Z hlediska sběru dat se jedná o **účelový výběrový vzorek** (Disman, 2008), pro který byli vybráni **následující selekční kritéria**, jejichž splnění podléhá výběru respondentů pro následnou analýzu a zpracování dat z kvantitativního šetření:

1. **Lokace společnosti** – společnost musí centrálu společnosti (sídlo managementu) nebo oblasti působení (v případě OSVČ) v ČR.
2. **Velikost společnosti** – je určena zejména s ohledem na počet pracovníků tj firma musí mít více než 9 zaměstnanců a méně než 50 zaměstnanců stanovené EU. Dále, firma musí vykazovat tento stav alespoň tři roky ze sledovaného období 2012 – 2016 (v opačném případě firma spadá do kategorie mikropodniků a je vyloučena z analýzy).
3. **Legální status** – primární zaměření tohoto výzkumu je na soukromý ziskový sektor s ohledem na právní formu podnikání společností s ručením omezeným (spol. s r.o.), akciové společnosti (a.s.) a osob výdělečně činnými (OSVČ), přičemž vyloučeny jsou veřejné, státní, evropské a neziskové organizace, sdružení a asociace.
4. **Věk společnosti** - firmy, které jsou v provozu více než 5 let, aby došlo k odstranění volatility růstu normálně spojenou s počáteční fází - zejména v prvních čtyřech letech obchodování.
5. **Role vlastníka** – vlasník/majitel by měl být stále vedoucí výkonný pracovník (CEO), musí být v top managementu anebo v představenstvu společnosti a mít majoritní podíl (50,1%) na rozhodování a kontrole.
6. **Sektor služeb** – je vymezen klasifikací ekonomické činnosti (dle CZ-NACE) a to sekcí J 62, 63 a 69 a sekcí M 71 až 74 z hlediska vymezení znalostně intenzitvních služeb.
7. **Životní fáze organizace** – firma nesmí být ve fázi start-upu nebo počáteční fází podnikání, což je primárně omezeno spodní hranicí 5 let. Na druhé straně, firma může být ve fázi růstu, stagnace či poklesu, ale nesmí existovat předpoklad jejího úpadku nebo zániku (insolvence, soudní reorganizace, bankrot apod.).

Primárním záměrem pro volbu zdroje pro výběr a stanovení výzkumného vzorku populace malých podniků v ČR dle výše uváděných kritérií byla **databáze RES ČSÚ**. Nicméně, vypovídací hodnota a využití tohoto informačního zdroje, je do určité míry limitováno z hlediska používané metodiky šetření ČSÚ, protože jsou do výběrového souboru plošně zařazeny podniky s 50 a více zaměstnanci a podniky které mají obrat vyšší nebo roven 200 mil. Kč. Metodika však nešetří část populace podniků a to konkrétně podniky s 0-19

zaměstnanci s nižšími tržbami než 200 mil. Kč, podniky s 20 - 49 zaměstnanci a obratem menším než 200 mil. Kč jsou šetřeny pouze výběrově a podniky s méně než 20 zaměstnanci a obratem menším než 200 mil. Kč se vůbec nesledují.

Jako alternativní zdroj pro výběr výzkumného vzorku dle výše uváděných kritérií pro primární výzkum, byla vybrána **databáze Amadeus**. Jako důvod pro výběr firem z tohoto informačního zdroje lze uvést, že databáze disponuje selekčními kritérii (věk, legální status, aktivnost firmy, majoritní podíl vlastníka atd.) a dostatečným množstvím informací, zejména pak finančními daty, které usnadňují datovou triangulaci výsledků. Na druhé straně je nutné říct limitující podmínku a tím je „dobrovolnost“ vstupu a poskytování dat ze strany podniků, takže databáze nemusí obsahovat reprezentativní vzorek v zastoupení celkové populace těchto firem v ČR. Výstup vyhledávací strategie databáze Amadeus je zobrazen v tabulce X, která je uvedena v příloze č. X této práce. Celkový vzorek dle vyhledávacích kritérií tvořil celkem **1 338 malých firem z vybraného sektoru služeb v ČR**.

Propočet velikost výzkumného vzorku z databáze AMADEUS

Samotný výpočet velikosti výběrového vzorku se vypočte podle následujícího (Israel, 2012; Saunders a kol., 2009):

$$n_0 = \frac{Z^2 pq}{e^2} \cdot 1 \quad (1)$$

kde n_0 – minimální velikost vzorku,

Z – úroveň spolehlivosti, kde pro 99% je 2,5758, pro 95% je 1,96 a pro 90% je 1,6449,

p – odhad podílu atributu, který je prezentován v celkové populaci,

q – (1- p),

e – požadovaná úroveň přesnosti.

Pokud není známá proporce základního souboru, jsou proměnné p a q rovny 0,5. Při požadované úrovni spolehlivosti 95% a dosazení příslušných hodnot do vzorce (1), je pak **výsledný vzorek roven 385 respondentů**.

$$n_0 = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2} \cong 385 \text{ subjektů}$$

V případě, kdy je základní soubor menší než 10 000 jednotek, je nezbytné zjištěný vzorek n_0 přepočítat, aby měl vypovídací hodnotu. Je tedy důležité zjistit nastavenou minimální velikost vzorku, která je dána vzorcem 2 (Saunders a kol., 2009):

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{(n_0 - 1)}{N}} \quad (2)$$

kde n – stanovená minimální velikost vzorku,

N – celkový základní soubor,

n_0 – minimální velikost vzorku.

Základní soubor pro potřeby této dizertační práce je definován pomocí výše uvedených podmínek v počtu 1 338 subjektů. Vzhledem k výše uvedenému pravidlu o 10 000 jednotkách, je zjištěn výsledný výběrový vzorek:

$$n = \frac{385}{1 + \frac{(385 - 1)}{1338}} \cong 299 \text{ subjektů}$$

Výsledný výběrový vzorek pro zpracování této práce je v počtu **299 subjektů**. Nicméně, po podrobném prozkoumání výstupů z databáze Amadeus bylo zjištěno, že u celkového počtu **124 firem chyběli kontaktní údaje** (email, webové stránky) společnosti, takže počet firem, které bylo možné reálně kontaktovat, bylo **celkem 1 214 subjektů**. Nově propočítaný výsledný výběrový vzorek dle vzorce (X), tak vychází **288 subjektů**. Vzhledem k tomu, že se tato práce zaměřuje na kategorii malých podniků tj od 10 do 49 zaměstnanců, není nutné kvůli dosažení reprezentativnosti celého souboru rozdělovat jendotky dle stejného procentuálního zastoupení velikostních skupin podniků, nicméně tuto skupinu lze dále rozdělit dle vybraných sekcí CZ-NACE, které jsou zobrazeny v následující tabulce X a to jak pro celkový výběrový soubor, tak pro soubor očištěný o nezpůsobitelné nebo neaktivní kontaktní údaje. Jak je vidět z následující tabulky 6, výsledný očištěný výběrový vzorek kopíruje strukturu vzorku případů z databáze Amadeus.

Tabulka 6: Struktura celkového a očištěného výběrového souboru dle CZ-NACE

CZ-NACE	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	CZ-NACE	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
62	317	22%	66	62	300	25%	71
63	23	2%	5	63	21	2%	5
69	236	18%	53	69	214	18%	51
70	75	6%	17	70	64	5%	15
71	436	33%	97	71	407	34%	97
72	17	1%	3	72	17	1%	4
73	130	10%	29	73	123	10%	29
74	104	10%	29	74	68	6%	16
Celkem	1 338	100,00%	299	Celkem	1 214	100,00%	288

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.2 Dotazník a dotazníkové šetření

Primární výzkum prostřednictvím kvantitativního přístupu je realizován prostřednictvím dotazníkového šetření a **distribován elektronicky** za pomoci *Google Forms*, zejména v důsledku zajištění anonymity respondentů a pohodlí vyplňování odpovědí a rychlému přístupu k výsledkům dat výzkumníkem než prostřednictvím pošty nebo telefonického dotazování. Šíření dotazníku bylo zajištěno rozesláním odkazu na dotazník pomocí elektronické pošty majitelům a vedoucím pracovníkům aktivně se podílejících na chodu společnosti v posledních pěti letech. Navržený dotazník byl **podroben pilotnímu testování** z hlediska srozumitelnosti a akceptovatelnosti po obsahové, rozsahové a formální stránce a to majiteli (CEO) a senior vedoucímu pracovníkovi malé firmy působící v oblasti architektonických a designerských služeb v Brně.

Dotazník využívá **standardizované dotazování** prostřednictvím předem strukturovaných, uzavřených a polouzavřených otázek. Jednotlivé části tvoří atributy (oblasti) a jejich proměnné, které jsou podloženy literární rešerší v rámci navrženého výzkumného rámce. **Úplná množina proměnných, jejich kódování a hodnoty, jsou prezentovány v příloze X v této práci** a strukturovaně pokrývá všechny oblasti navrženého výzkumného rámce rozvoje malých firem v rozsahu obsahových, procesních, kontextualních proměnných a vykonostního konstruktů. Výzkum formou dotazníkového šetření probíhalo od 20. 05 – do 28.07 roku 2017. Dotazník byl rozdělen do následujících 5 částí:

1. **Vstupní údaje** (profil dotazovaných firem)
2. **Kontext rozvoje** (vnitřní, vnější a kontext vlastníka)
3. **Povaha a míra rozvoje** (strategická, strukturální a lidská změnová opatření)
4. **Proces rozvoje** (důvody rozvoje, charakter procesu rozvoje a jeho řízení)
5. **Výkonostní proměnné** (kombinace subjektivního vnímání organizační efektivnosti a vývojových objektivních ukazatelů za posledních 5 let).

Proměnné použité v dotazníkovém šetření obsahují z hlediska kvalitativní a kvantitativní kategorie typu proměnných, zejména proměnné ordinální (škálové). U otázek, které využívali **ordinální proměnné**, byli majitelé nebo vrcholový pracovníci požádáni, aby hodnotili intenzitu každé proměnné pro jejich příslušnou organizaci na **Likertově stupnici**, protože umožňuje změřit a extrahovat vypovídající hodnoty všech převážně kategorických a ordinalních proměnných obsažených ve výzkumu. Byla použita šesti stupňová likeratova stupnice v oblasti změnových opatření, přičemž k možnosti 1 – významná (radikální) změna až 5 – beze změny byla přidána možnost 6 – nebylo aplikováno (netýká se oblastí nebo zaměření společnosti) a to z důvodu heterogenity vybraných segmentů. Dále byla použita převážně pěti stupňová likertova stupnice (např. 1- zcela souhlasím až 5 – zcela nesouhlasím) atd.

Nominální proměnné byly použity pouze u otázek z hlediska vymezení základních charakteristik společností v rámci vstupní části dotazníku. Dále se pracovalo s **binárními proměnnými** s kódy typu „1“ (**ANO**) a „0“ (**NE**) a to v oblasti atributu procesu, pro zachycení kroků v oblasti rozvoje KIS a oblastí plánů dle reálného využívání. **Poměrové proměnné**, v podobě linearizovaného trendu absolutních hodnot (linearizovaný trend vývoje z absolutních hodnot dat z databáze Amadeus) byly použity u výkonostního konstruktů, který zahrnuje klíčové ukazatele za posledních pět let a to v podobě počtu stálých zaměstnanců, ročního obrátu (v tis. Kč) a čistého zisku nebo ztráty v podobě výsledku hospodaření (v tis. Kč).

4.3.3 Výběr výzkumného partnera pro kvalitativní výzkum

Výběr případů je důležitým aspektem budování případových studií, jelikož výběr příslušné populace řídí vnější odchylky a pomáhá definovat limity pro zobecnění nálezů. Z hlediska

kvalitativního vzorkování se jedná o **předem danou strukturu výběru** (Hendl, 2005). Malé podniky byly vybrány prostřednictvím **cílevědomého odběru vzorku z původních firem, které se účastnili dotazníkového šetření**, na základě níže uváděných kritérií a způsobu, který spadá do předdefinovaného profilu (Morelos a kol., 2012). Pro realizaci výzkumu bylo nutné zajistit následující základní podmínky, které zlepšují platnost mezi-firemního srovnání (Luokkanen a Rabertino, 2005):

1. *organizační změny na úrovni strategické nebo alespoň taktické, musí být u těchto případů identifikovány, což odráží jev v šetření,*
2. *vybrané případy musejí přežít celé výzkumné období, aniž by byli v platební neschopnosti nebo jiné finanční reorganizaci,*
3. *rozvojové přístupy v každém z podniků se musejí lišit od sebe navzájem za účelem prezentace rozvojově odlišných druhů případů a analýzy podobností a rozdílů.*

Nakonec po potvrzení souhlasu s realizací výzkumu v jejich společnosti prostřednictvím hlubšího rozhovoru, se zúčastnili **dvě společnosti pro následnou komparaci** a hlubší analýzu. Tyto firmy zároveň reprezentují dvě největší skupiny zastoupené ve výběrovém vzorku KIS prostřednictvím dotazníkového šetření a to IT sekce J 62 a oblast architektonických a inženýrských činností sekce M 71.

4.3.4 Částečně strukturované rozhovory

Pro účely zpracování mnohonásobné srovnávací případové studie, byli jako technika pro sběr dat vybráni rozhovory, které jsou obecně jedny z nejvíce používaných technik pro sběr dat v OD (Cummings a Worley, 2014) a v souladu se zvolenou strategií výzkumu (viz. tabulku 7). Účelem rozhovoru je, že vyžadované informace jsou získávány v přímé interakci s respondentem a to buď prostřednictvím osobního kontaktu anebo telefonicky (Disman, 2008). Pro kvalitativní výzkum byla zvolena preference postupu označovaného jako **částečně strukturovaný rozhovor**, který nejenom odráží nejčastěji využívaný typ interview pro zvolenou *explanatorní povahu kvalitativního výzkumu* (viz. následující tabulku 7), ale také z důvodů, že se v praxi spíše osvědčuje praktika, kdy výzkumník postupně vnáší do rozhovorů určitou strukturu a řád (Pavlica a kol., 2000, Hendl, 2005).

V částečně **strukturovaném rozhovorů má tazatel seznam témat**, který chce pokrýt, přestože je tento seznam pružný, dodržuje naléhavé požadavky v souladu na situaci rozhovoru. Výzkumník si stanoví pořadí otázek tak, aby bylo možné odvodit (příčinné) vztahy mezi proměnnými (Saunders a kol., 2007). Cílem je, aby výzkumník pochopil důvody pro přijetí rozhodnutí účastníků výzkumů, nebo pochopení důvodů pro své postoje a názory. Uvedený přístup je v souladu se stanovenými dílčími cíli a výzkumnými otázkami v této práci, tedy zejména, když nás zajímají **otázky „proč“ a „jak“, přičemž nemáme vliv nad průběhem události** (Yin, 2003, Hendl, 2005)

Podle Saunderse a kolektivu (2007) částečně-strukturované a hloubkové rozhovory poskytují příležitost k "sondě" odpovědí, u kterých výzkumník chce, aby jí respondenti vysvětlili, nebo na jejíž odpovědích výzkumník staví. Sondováním těchto významů dodává význam a hloubku dat, které jsou získávány. To může také vést k diskusi do oblastí, které jsou významné pro pochopení, a které pomohou řešit výzkumnou otázku a cíle práce. Výsledkem by mělo být to, že výzkumník je schopen shromáždit bohatou a detailní sadu dat.

Tabulka 7: Užití různých typů interview ve výzkumných kategoriích

Typ rozhovoru	Exploratorní	Deskriptivní	Explanatorní
Strukturovaný		√√	√
Částečně-strukturovaný	√		√√
Nestrukturovaný	√√		

√√ = více frekventované, √ = méně frekventované

Zdroj: Vlastní zpracování podle Saunders a kol., (2009:314)

Podobně, jako je tomu u empirických výzkumů (např. Luokkanen a Rabetino, 2005, Wiesner a kol., 2007, Ates a Bitici, 2011) jsou „v tváři-v tvář“ rozhovory prováděny s majiteli, vrcholovými pracovníky (CEO) malých podniků jako respondentů, protože mají široké znalosti o všech funkcích v organizaci, aktivitách a provozním prostředí (O'Regan a Ghobadian, 2004). Rozhovory probíhali prostřednictvím osobní schůzky výzkumníka a dotazovaného v místě sídla společnosti v období od 28.07 – do 04.08 roku 2017, přičemž průměrná délka probíhajících rozhovorů byla zhruba 3 hodiny. Veškeré prováděné interview byly po souhlasu s respondentem nahrávány na diktafón a následně pak doslovně transkribovány. Profil firem a dotazovaných včetně délky a počtu realizovaných rozhovorů je zobrazen na následující tabulce 8.

Tabulka 8: Profily malých firem a dotazovaných respondentů

Firma (věk)	Počet stálých zaměstnanců (v roce 2017)	Pozice respondenta	Poskytované služby a obor
Firma A (17 let)	15	Spolumajitel (CEO)	71 – Architektonické a inženýrské činnosti, technické zkoušky a analýzy 71.11 – Architektonické činnosti Specializované služby v oblasti návrhů a designu výstavních (veletržních) expozic, grafické schémata a popisy, 3D vizualizace a technické výkresy, cenové nabídky, prezentace virtuální reality, vývoj na míru.
Firma C (24 let)	38	Spolumajitel (CEO)	62 Činnosti v oblasti informačních technologií 62.01 - Programování Komplexní služby v oblasti identifikačních systémů od návrhu až po vlastní realizaci, konzultace a poradenství, propojení s jinými SW systémy, dodávka, instalace a integrace HW a SW, školení uživatelů a nastavení systému, zákaznická a servisní podpora, rozvoj systémů.

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.5 Interview protokol

V kontextu výzkumu se "protokol" týká souboru pravidel nebo postupů, které zajišťují shromažďování dat v souladu se záměrem výzkumného pracovníka a to případ od případu. Případy se budou lišit, stejně jako shromážděné údaje, avšak **protokol zajišťuje správnou identifikaci společných témat**. Pokud jsou pořizovány rozhovory pro sběr dat, protokol o rozhovorech zajišťuje, že **základní dotazování je podáno všem respondentům stejným způsobem** (Harris a Sutton, 1986). Existence protokolu však nevylučuje zjištění faktorů, které nebyly dříve identifikovány, ale které se mohou v souvislosti s událostí, která se projevuje jako relevantní (Eisenhardt, 1989). Protokol je zaměřený tak, aby výpověď dat umožnila zodpovědět tyto tři dílčí výzkumné otázky stanovené v práci:

- *Jaké události spouštěli rozvoj malých firem a do jaké míry vnitřní a/nebo vnější kontext ovlivňoval toto rozhodování v posledních 5 letech?*
- *Jakým způsobem vlastníci (CEO) zavedených malých firem ovlivňují rozvoj společnosti a do jaké míry jsou tyto přístupy proaktivní a/nebo reaktivní??*
- *Jaké rozvojové přístupy byli v chování malých firem realizováni za posledních 5 let a jak jsou navzájem v interakci s ohledem na různé úrovně řízení?*

V rámci kvalitativního šetření byly stanoveny hlavní oblasti zaměření pro hlubší pochopení problematiky rozvoje malých firem, přičemž detailní soubor otázek v podobě protokolu v rámci každé z těchto kategorií je k nalezení v příloze X na konci této práce.

4.4 POUŽITÉ ANALYTICKÉ DATOVÉ NÁSTROJE

Metody a nástroje použité pro zpracování dat z primárního výzkumu respektují potřeby úspěšného vyřešení definovaného výzkumného problému s tím, že konkrétní výběr nástrojů je usměrňován s ohledem na smíšenou strategii a zvolené metody výzkumu.

4.4.1 Analytické datové nástroje ve vztahu ke kvantitativnímu šetření

Pro kvantitativní šetření byla získaná data zpracována pomocí vybraných statistických metod, které poskytují přesnější náhled na zkoumanou problematiku a to v podobě základní deskriptivní statistiky, tak prostřednictvím využití vícerozměrných explorativních statistických metod včetně testování popisné platnosti a validity shluků. Pro celkové zpracování statistické analýzy dat byl použit **system IBM SPSS Statistics**. Pro lepší kvalitu zobrazení grafů byl doplňkově použit MS Office Excel. Kroky a postup zpracování statistické analýzy dat:

1) **základní deskripce případů** eventuálně analýza základních charakteristik firem KIS ve výběrovém vzorku včetně vývoje trendu ukazatelů,

2) **analýza relativních četností** jednotlivých proměnných, aritmetických průměrů a směrodatných odchylek a rozptylů.

3) **exploratorní faktorová analýza** zahrnující množinu proměnných spadajících do atributu povahy, kontextu a procesu bez vazby na vývojové ukazatele se zapojením vstupní fáze **metody hlavních komponent** s volbou vstupní **matice korelačního matrixu** a rotační metodou **VARIMAX** se statistikou spolehlivosti **Cronbach α** ,

4) **cross-tabulační analýza** dvourozměrných kontingenčních tabulek pro zkoumání individuální závislosti všech zjištěných klíčových faktorů s testy hypotéz o korelaci prostřednictvím **Spearmanova koeficientu pořadové korelace** a dále byly testovány symetrické míry **Goodman-Kruskalova γ** (gama), **Kendalovo τ_b** a **τ_c** , a asymetrická míra **Somersovo d** , které se využívají pro testování mezi dvěma ordinálními proměnnými.

4.4.2 Statistická analýza dat pomocí vícerozměrné explorativní analýzy

Faktorová analýza je vícerozměrná statistická metoda zaměřena na vytváření nových proměnných, tzv. faktorů, a s tím související redukci dat s co nejmenší ztrátou informace. Faktorová analýza posuzuje strukturu vztahů sledovaných proměnných a hledá skupiny, ve kterých by proměnné spolu korelovaly více než proměnné z různých skupin s tím, že se snaží nahradit korelovanou skupinu novou nekorelovanou proměnnou – faktorem (Hebák, 2005). Faktor jako teoreticky skryta příčina vzájemně korelovaných proměnných ve skupině.

Realizace faktorové analýzy je založeno na výběrových korelačních a parciálních korelačních koeficientech. **Korelační koeficient** představuje blízkost lineární závislosti jednotlivých proměnných a parciálních korelačních koeficientů. Parciální korelační koeficient znázorňuje podobnost dvou proměnných v takové situaci, že ostatní proměnné považuje za konstantní. Pokud je možné vysvětlit závislost proměnných pomocí společných faktorů, musí být parciální korelační koeficienty velmi malé, blízký nule (Škaloudová, 2010).

Pro provedení faktorové analýzy je nezbytné mít k dispozici n pozorování každé z k proměnných $X_1, X_2, X_3 \dots X_k$. Pokud mezi uvedenými proměnnými existují lineární závislosti, budou jejich korelační koeficienty v absolutním vyjádření velké. Za předpokladu splnění podmínky závislosti na společné proměnné, faktorech, budou parciální korelační koeficienty proměnných $X_1, X_2, X_3 \dots X_k$ velmi malé.

Pro posouzení vhodnosti faktorové analýzy lze využít dvou metod:

- **Kaiser-Meyer-Olkinova** míra (dále KMO) vyjadřuje koeficient, který může teoreticky nabývat hodnot mezi 0 a 1. Jeho hodnota je dána podílem součtu druhých mocnin korelačních koeficientů k součtu druhých mocnin korelačních a parciálních koeficientů.
- **Bartlettův test sféricity** je využíván pro testování nulové hypotézy, že korelační matice daných proměnných je jednotková (pouze na diagonále jsou jedničky, jinde nuly). Pokud je nulová hypotéza zamítnuta, lze využít pro dané proměnné faktorové analýzy.

Faktorovou analýzu lze vyjádřit jako vztah mezi standardizovanými proměnnými X_i a lineární kombinací menšího počtu hypotetických faktorů F_j (vzorec 4).

$$X_i = a_{i1}F_1 + a_{i2}F_2 + a_{i3}F_3 + \dots + a_{im}F_m + e_i \quad (4)$$

pro $i = 1, 2, 3, \dots, k$, kde

k – počet proměnných,

m – počet faktorů;

platí $m < n$,

e_i – specifická součást proměnné X_i

Způsob, jak určit počet faktorů a velikost jejich faktorových zátěží, představují metody extrakce faktorů. Mezi metody extrakce patří:

- **Metoda hlavních komponent (PCA)** dává nekorelované faktory, sestaveny podle rozptylu. Analýza hlavních komponent se snaží zredukovat počet proměnných, aby bylo možné vyjádřit rozptyl původních proměnných. Pokud jsou vysoké korelace mezi jednotlivými proměnnými, lze celkový rozptyl vyjádřit jednou hlavní komponentou. Provedení této metody dává jednoznačné faktorové řešení, kdy proměnné vyčerpávají nejvyšší možné procento rozptylu.
- **Metoda hlavních os** využívá redukovanou korelační matici, která nahrazuje matici výběrových korelačních koeficientů.
- **Metoda nejmenších čtverců** extrahuje jednotlivé faktory takovým způsobem, aby bylo dosaženo minimalizace součtu čtverců korelačních koeficientů, které neleží na diagonále korelační matice.

Pro potvrzení provedené faktorové analýzy je využíván ukazatel **Cronbachovo alfa**. Tento ukazatel je chápán jako koeficient spolehlivosti, který je využíván jako určitá obdoba korelačního koeficientu. Obvykle lze dosáhnout hodnoty v intervalu $(0; 1)$. Krajní hodnota 0 popisuje situaci, kdy jednotlivé proměnné jsou navzájem nekorelované. Naopak, hodnota 1 popisuje vzájemně korelované proměnné. Čím je hodnota blíže k 1, tím je vykázan vyšší stupeň shody. **Cronbachovo alfa** lze vypočítat pomocí vzorce 5 (Řezánková, 2010):

$$\alpha = \frac{N \times \bar{c}}{v + (N-1) \times \bar{c}} \quad (5)$$

kde N – stanovená minimální velikost vzorku

\bar{c} – průměrná vnitřní kovariance mezi proměnnými

v – průměrná variance

4.4.3 Testování míry asociace nezávislosti dvou znaků

Testování mezi proměnnými bude ověřováno chí-kvadrát neparametrickým testem, který se ve statistice užívá k vyjádření míry závislosti zejména mezi **nominálními proměnnými**. Ačkoliv je tento test určen primárně pro dvě nominální proměnné, je možné jej použít pro kombinaci ordinálních a nominálních proměnných nebo pro dvě ordinální proměnné. Pro alternativní proměnné je použito χ^2 kritérium (*Chi-squared measure*), který testuje shodu

očekávaných četností (teoretických) m_{ij} a skutečně naměřených empirických četností n_{ij} v částech oboru možných hodnot. Test je použitý pro ověřování hypotéz v kontingenční tabulce. Testové kritérium χ^2 je porovnáváno s kritickou p hodnotou příslušného rozdělení chí-kvadrát na požadované hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Toto kritérium je určeno podle následujícího vztahu (Řezánková, 2010):

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(n_{ij} - m_{ij})^2}{m_{ij}} \quad (6)$$

kde k - je počet tříd, do kterých je soubor rozdělen.

Nezbytnou položku představuje nulová hypotéza H_0 , která vychází z předpokladu, že zjištěné odchylky jsou náhodné. Alternativní hypotéza H_1 naopak vychází z předpokladu, že odchylky jsou nenáhodné, která je testována v příslušném kritickém oboru (Anděl, 2005):

$$W\alpha = \chi^2: \chi^2 \geq \chi_{1-\alpha}^2 r - 1 \quad (7)$$

Pokud je hodnota testového kritéria v uvedeném kritickém oboru realizována, je nulová hypotéza zamítnuta na 100% α hladině významnosti a přijata alternativní hypotéza.

Pro ordinální proměnné je však lepší použít speciální míry, které jsou pro posouzení pozorovaných vztahů vhodnější. V tomto případě závislost označujeme jako korelaci, a to buď pozitivní anebo negativní. K základním mírám se řadí tzv. **Spearmanův koeficient pořadové korelace**, který se používá při testování dvou ordinálních proměnných. Každé hodnotě proměnné X je přiřazeno pořadí a_i tak, že: $\Sigma a_i = n(n+1)/2$, každé hodnotě Y je přiřazeno pořadí b_i tak, že: $\Sigma b_i = n(n+1)/2$. Pro výpočet platí vztah dle následujícího vzorce (8):

$$r_s = \frac{2T_x - D^2}{\sqrt{T_x^2}} \quad (8)$$

Spearmanův koeficient může nabývat hodnot $\langle -1; 1 \rangle$. V případě, že hodnota je 1 , mluvíme o pozitivní korelaci (přímá závislost). Pokud jsou hodnoty proměnné X seřazeny vzestupně a hodnoty proměnné Y seřazeny sestupně, získáme hodnotu -1 , která je označována za negativní korelaci (nepřímou závislost). Hodnota 0 značí lineární nezávislost (Řezanková, 2010).

4.4.4 Analytické datové nástroje ve vztahu ke kvalitativnímu šetření

Z hlediska bližší specifikace případové studie použité ve výzkumu, se jedná o **explanatorní případovou studii** jejíž cílem není vývoj teorie, ale vysvětlení případu tím, že se rozvádí jednotlivé příčinné řetězce, které lze u případu identifikovat, přitom se obvykle využívá nějaká teorie (Yin, 2003, Saunders a kol., 2007). Metoda implementována v analýze případových studií je analytické zobecnění a celkově představuje podpůrný zdroj hlubších dat a výstupů pro vysvětlení chování malých podniků.

4.4.4.1 Obsahová analýza a kroky v procesu analýzy dat

Pro analýzu dat z provedeného kvalitativního šetření, které vycházelo z přepisů rozhovorů na základě schůzek ve spolupráci s vlastníkem/manažerem (CEO) byl obsah odpovědí **doslovně transkribován** a podroben **obsahové analýze dat** (Hendl, 2008). Vzhledem k explanatorní povaze případové studie a provedenému sekundárnímu výzkumu na základě literární rešerše, bylo počátečné kódování **deduktivní a založené na teorii** s ohledem na klíčové (hlavní) kategorie zaměření výzkumu jako kontext, povaha, proces a podrobeno hlubšímu teoretickému kódování dat v rámci těchto jednotlivých subkategorií s otevřeným kódováním (Hendl, 2005) pro zachycení jedinečných účinků a propojení mezi atributy rozvoje. **Cílem výstupů případové studie** je ilustrovat, jak stimuly a hladiny prostředí (obecné a podnikatelské prostředí), vnitřní schopnosti podniku a zdroje (technologie, služby a lidské zdroje), a interakce mezi těmito vnitřními faktory, vnější vztahy a prostředí formují proces změny (odpovědi) založených na interpretaci majitelů na kritické události, kterým čelí jejich společnosti.

Konečné výsledky z obsahové analýzy dat jsou pak zobrazeny prostřednictvím shrnujícího protokolu v podobě srovnávací tabulky ve vybraných parametrech (viz. Tab. X.). Proces analýzy dat postupoval přes tři hlavní kroky (Luakkanen a Rabbetino, 2005:68):

- 1) **Deskripce historie případů** s cílem vytvořit obecný obraz firem. V těchto případových popisech je cílem identifikovat kritické události, změny a prozkoumat možné interakce mezi vnitřními a vnějšími faktory.
- 2) **Uspořádání vnějších a vnitřních událostí chronologicky** prostřednictvím **vizuálního mapování** a označení nejdůležitějších propojení mezi vlivy prostředí, firemních odezví a událostí prostřednictvím šípek (ne však ve vztahu příčina-následek). Jedná se spíše o odkazy na impulsy (podněty) a firemní odpověď. Výstup v podobě srovnávací tabulky je pak rozdělen do několika úrovní (makroekonomické podmínky podnikatelské prostředí, odpověď se týká reakcí a přijatých opatření, které firma učinila v souvislosti se změnami v prostředí a vnitřními faktory). Vnitřní faktory poukazují na hlavní silné a slabé stránky firmy ve snaze se vyrovnat svému prostředí. Externí vztahy ukazují výsledky interakce mezi změnami prostředí, firemních odpovědí a přerozdělení vnitřních faktorů.
- 3) **Výstupy z analýzy** se koncentrují na nejdůležitější události/změny a probíhající procesy. Zjištění jsou spojena s širší teoretickou diskusí a výsledky jsou diskutovány v souvislosti s rozvojovými přístupy a chováním malých podniků z provedené literární rešerše.

4.4.4.2 Spolehlivost a platnost mnohonásobné případové studie

S ohledem na spolehlivost a platnost případové studie by měly být zdůrazněny některé aspekty (Yin, 1994). Při zvažování **vnitřní platnosti** hledání vzorů chování malých podniků,

je vedeno teoretickou diskusí a koncepty, které byly popsány prostřednictvím sekundárního výzkumu, literární rešerše. Co se týče správnosti informací, podélná data navržená pro tuto studii jsou stanovena v horizontu pěti let ve smyslu **koncentrace na nejdůležitější klíčové události** spojených s rozvojem společnosti. **Definice události je subjektivní**, protože samotní respondenti určují, které události jsou kritické, a které nejsou (Cope a Watts, 2000).

Nicméně vzhledem k tomu, že rozvoj firem je cestou závislý na historii, bylo nutné časový rámec rozšířit až k období krize tj. 2008 do současnosti tj. roku 2017. Respondenti byli požádáni, aby se vrátili zpět a popsali události v daném časovém období. V analýzách změn jsou klíčovým zájmem spouštěče: lhůty, milníky a krizové situace, které mohou být také **nazývány kritickými událostmi nebo incidenty** (viz. Cope a Watts, 2000, Luokkanen a Rabertino, 2005). Zde je třeba zdůraznit, že bylo dbáno na to, aby se oddělil koncept „kritičnosti“ od populárnějšího pojmu "krize", který je obvykle vnímán negativně (viz. Cope a Watts, 2000). Události, které byly vnímány jako pozitivní, vzrušující a extrémně prospěšné z hlediska výsledků (+), byly považovány za stejně důležité jako ty, které se ukázaly jako problematické (-).

Na druhé straně, **vnější platnost** je běžně testována prostřednictvím statistického zobecnění výsledků. Cílem případové studie však není vědecké zobecnění pro populaci firem, ale analytické zobecnění (Yin, 2003). Mnohonásobné případové studie jsou používány pro objevování vzorů nebo vyvrácení výzkumných návrhů, nikoliv pro posílení reprezentace populace. **Retrospektivní přístup** představuje poučení se ze zkušeností a ohlédnutí se nad tím, co se stalo a následné přijetí závěrů (Garengo a Bernardi, 2007). Výklad kvalitativních údajů je vždy subjektivní tj interpretace dat prostřednictvím hloubkového dialogu mezi majitelem a výzkumníkem. Podle autorů Delmar a Davidsson (2005), retrospektivní rekonstrukce procesu nepostrádá hodnotu, nicméně jsou vystaveny potenciálním chybám v důsledku zpětného pohledu a racionalizace o faktech ze strany informátorů. Do jisté míry to lze napravit **s využitím více informátorů a/nebo dokumentů produkovaných v té době**. V tomto ohledu, například Hendl (2008) mluví o **datové triangulaci dat**. A proto byla klíčová tvrzení od respondentů triangulována s informacemi získanými z jiných zdrojů, jako je například webová stránka společnosti a dalších materiálů a dokumentů o společnosti. Pro tyto účely byly respondentům ještě předloženy **výsledky z dotazníkového šetření a nabídnout graf vývoje klíčových ukazatelů (počet zaměstnanců, obrat, zisk/ztráta) za období 2012 - 2016 k zakotvení rozhovoru k tomuto vývoji**. Celkový popis a souhrn postupů a kroků v rámci tvorby srovnávací mnohonásobné případové studie je zobrazen v přílohách na konci této práce.

5. ZPRACOVÁNÍ A VÝSLEDKY DAT Z VÝZKUMU A JEJICH INTERPRETACE

Uvedená kapitola podrobně analyzuje a dále blíže zkoumá výsledky nasbíraných dat z provedeného primárního výzkumu formou dotazníkového šetření jejíž cílem je nejenom identifikace a vysvětlení rozvojových přístupů kategorie KIS, ale i následná explorační výzkum výsledků formou vícerozměrné statistické metody včetně následného provedení kvalitativního šetření, které vychází při výběru výzkumných partnerů právě z kvantitativního výzkumu.

5.1 NÁVRATNOST DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A JEHO REPREZENTATIVNOST

Celková návratnost z dotazníkových šetření činila **128 validních odpovědí** (správně a kompletně vyplněných položek v dotazníku). **Podíl odpovědí na výběrovém vzorku (n = 288) činil 44%.** Relativní podíl jednotlivých podniků, z hlediska jejich příslušnosti do vybraných skupin CZ-NACE, je uveden v následující tabulce 9, která porovnává, zda je počet odpovědí reprezentativní vzhledem ke stanovenému výběrovému souboru. Jak je možné vidět, struktura procentuálního zastupení respondentů z velké části kopíruje teoretické relativní četnosti z výběrového vzorku.

Tabulka 9: Struktura očištěného výběrového souboru dle CZ-NACE

CZ-NACE	Kumulativní relativní četnost	Teoretická relativní četnost	Absolutní četnosti respondentů	Relativní četnosti respondentů
62	71	25%	37	29%
63	5	2%	3	2%
69	51	18%	19	15%
70	15	5%	7	5%
71	97	34%	40	31%
72	4	1%	4	3%
73	29	10%	11	9%
74	16	6%	7	5%
Celkem	288	100,00%	128	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků je patrné, že ve výsledném vzorku případů jsou **zastoupené dvě největší skupiny** a to **oblast IT**, dle CZ-NACE sekce J 62 (29%) a **oblast architektonických a inženýrských činností** sekce M 71 (31%). S přihlédnutím k dané skutečnosti je nutné říct, že charakter fungování těchto firem bude do značné míry ovlivňovat výsledky z provedených analýz a představuje tak jeden z limitů této práce.

Z hlediska další **kalkulace celkové a aktivní míry návratnosti**, byla celková míra návratnosti k původnímu celkovému vzorku počtu respondentů (n = 1 214) ve výši 10,5%, tak, jak zobrazuje následující výpočet po dosažení do vzorce 9 podle Saunderse a kolektivu (2007):

$$\text{Celková míra návratnosti} = \frac{\text{celkový počet respondentů}}{\text{celkový počet ve vzorku}} \quad (9)$$

$$\text{Celková míra návratnosti} = \frac{128}{1\,214} = \cong 10,54 \%$$

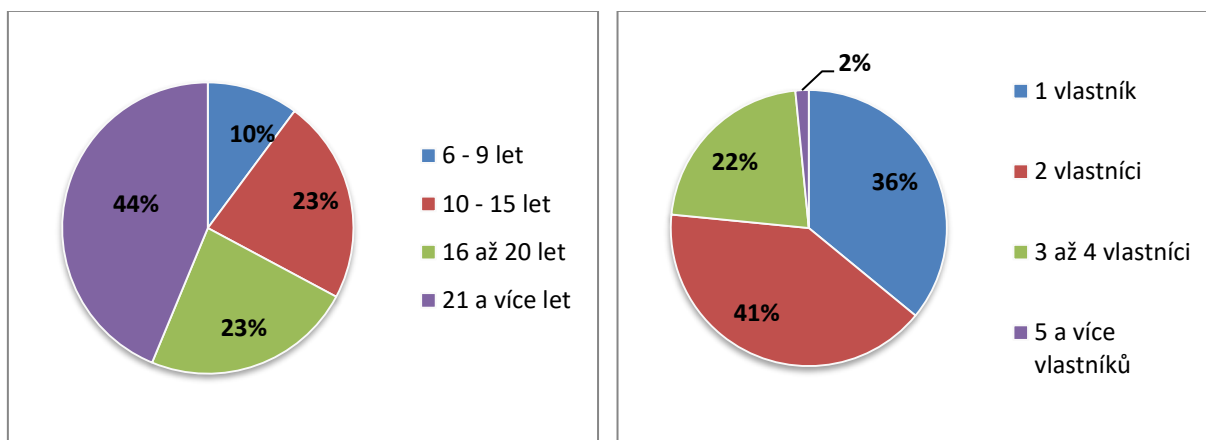
Dále, **105 emailových kontaktů ve vzorku bylo neaktivních** a to v důsledku, že adresa korespondence nebyla nalezena, nedpovídala nebo emaily nebyli doručeny v důsledku zabezpečení serveru společností. Níže je vypočítaná celková a aktivní míra návratnosti dotazníkového šetření opět dosazením hodnot do vzorce 10 podle Saunderse a kolektivu (2007):

$$\text{Aktivní míra návratnosti} = \frac{\text{celkový počet respondentů}}{\text{celkový počet ve vzorku} - (\text{nezpůsobilé} + \text{nezodpovězené})} \quad (10)$$

$$\text{Aktivní míra návratnosti} = \frac{128}{1\,214 - 105} = \cong 11,54 \%$$

5.1.1 Základní charakteristiky výzkumného vzorku z kvantitativního výzkumu

Ačkoliv z hlediska výběrového vzorku byly striktně stanoveny selekční kritéria podléhající výběru respondentů pro následnou analýzu a zpracování dat pro kvantitativní šetření, je účelné identifikovat některé znaky strukturující zkoumaný vzorek firem z obecnějšího pohledu. Následující graf 1 ukazuje složení firem z pohledu jejich stáří, které bylo omezeno zdola spodní hranicí 5 let existence.



Graf 1: Délka působení na trhu a vlastnická struktura výběrového vzorku

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je možné vidět, **ani jedna z firem ze vzorku nepůsobí na trhu 5 let** a dokonce „nejmladší“ firmy působící na trhu 6 až 9 let jsou ve vzorku zkoumaných firem zastoupeny pouze v 10%. Naopak firmy, které působí na trhu nejdéle tj. **21 a více let jsou zastoupeny nejčetněji**, konkrétně až v **44% na celkovém výběrovém vzorku**. Ostatní věkové kategorie jsou zastoupeny rovnoměrně. Stáří firmy respektive délka působení firmy na trhu přitom může hrát významnou roli v souvislosti s ochotou realizovat strategické (organizační) změny a úpravy v důsledku setrvačnosti a odporu ke změně (viz. Gray, 2002).

Téměř 80% firem ve vzorku má pouze jednoho až dva vlastníky, zbylých 20% je vlastněno třemi a více vlastníky což je relativně malý poměr vůči zbytku vzorku případů, ale mohl by identifikovat možnou souvislost mezi výkonností firmy a strukturou vlastnictví, resp. negativním vlivem případných politických bojů o dominantní postavení mezi vlastníky uvnitř, pokud je tento jev významný. Dále, KIS ve vzorku **jsou vlastněné zejména fyzickou osobou (80%)**, dále pak právnickou osobou (16%) a zhruba 5% respondentů označilo externí osob, investora jako jednoho ze společníka firmy, nejčastěji (4%) v rozsahu 1 - 20% podílu na společnosti, zbylé jedno procento v rozsahu 21 – 40%. Z hlediska oboru podnikání se jednalo o činnosti služeb v oblasti IT a právní a účetní firmy. Menší firmy a jejich výkonnost či způsob fungování je často podmiňován nebo ztotožňován s charakteristikami vlastníka či vlastníků, ať už jde o jejich podnikatelské a/nebo manažerské schopnosti nebo boj o moc ve firmě či vlastnickou strukturu a majoritu v případě více vlastníků apod. Z tohoto pohledu je struktura výběrového vzorku zobrazena na následující tabulce 10.

Tabulka 10: Vlastnická struktura podle respondentů

Typ osoby	FO		PO		INVESTOR	
	Absol. četnosti	Relativní četnosti	Absol. četnosti	Relativní četnosti	Absol. četnosti	Relativní četnosti
1 - 20%	3	2,3%	1,6	1,6%	5	3,9%
21 - 40%	5	3,9%	2,3	2,3%	1	0,8%
41 - 60%	0	0,0%	0,8	0,8%	0	0,0%
61 – 80%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
81 - 100%	102	79,7%	20	15,6%	0	0,0%
Celkem	110	85,9%	26	20,3%	6	4,7%
Chybějící hodnoty*	18	102	102	79,7	122	95,3
Celkem	128	100,0%	128	100,0%	128	100,0%

*Systémově vynechávané informace. Respondenti volili pouze možnosti dle reality fungování.

Zdroj: Vlastní zpracování

Malé podniky z kategorie KIS jsou **z hlediska legislativní stránky podnikání zejména společnostmi s ručením omezeným (96%)** a akciovou společností (4%), tedy žádná fyzická osoba (OSVČ), což dle statistik ČSÚ odráží legislativní charakter právní formy právě malých firem podnikajících v ČR. Z hlediska sektorů byla právní forma akciové společnosti označována zejména sektory v oblasti IT (8,1%), vedení podniků a poradenství v oblasti řízení (14,3%) a služeb v oblasti reklamy a průzkumu trhu (9,1%). Očekávaně, všechny podniky ve výzkumém vzorku označovali podnikové řízení jako aktivně řízené majitelem nebo jedním ze spolumajitelů firmy.

S ohledem na vymezení KIS je nutné dále prezentovat procentuální zastupení rozložení zákaznického segmentu (viz. tabulka 11). KIS se dle definice vyznačují orientací svých služeb zejména na jiné firmy a organizace, zejména B2B trh. Výsledky dat z provedeného dotazníkového šetření tuto definici potvrzují, protože téměř **94% respondentů ze vzorku je**

orientováno právě na průmysl. Nicméně je nutné uvést, že 76,6% respondentů se zaměřuje na veřejné soutěže a/nebo státní zakázky. Je však nutné připomenout, že některé KIS se vyznačují svým specifickým charakterem získávání zakázek a to i v případě B2B trhu skrze veřejné soutěže (např. v oblasti činnosti architektů, designerů, oblast IT jako programování se jedná o zcela běžnou věc). Ve vzorku se ale objevovali i firmy (10%), které se zaměřují v rozmezí 80 až 100% z ročního obrátu na státní sektor (geodetické činnosti, projektování v oblasti vodohospodářství, ochrany ŽP apod.). I přesto byly tyto firmy ve vzorku ponechány a to v důsledku své vysoké intenzitě znalostí a převážně nerutinního charakteru služeb. Dále pak 35% respondentů ze vzorku označovalo soukromou osobu nebo domácnost jako zákazníka a 43% označilo položku „jiné“, oboje nejčastěji však v rozmezí od 1 - 20% z ročního obrátu společnosti.

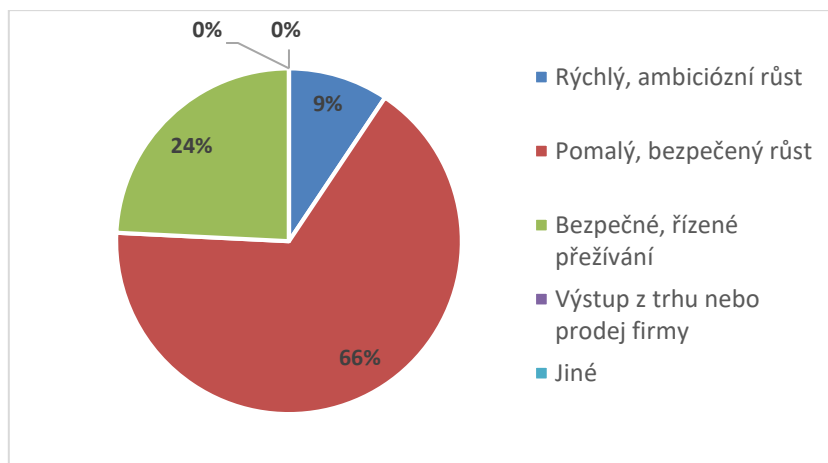
Tabulka 11: Rozložení zákaznického segmentu KIS dle ročního obrátu

Segment	B2B trh		B2C trh		B2G trh		Jiné	
	Absol. četnosti	Relativní četnosti	Absol. četnosti	Relativní četnosti	Absol. četnosti	Relativní četnosti	Absol. četnosti	Relativní četnosti
1 - 20%	14	10,9%	34	26,6%	37	28,9%	53	41,4%
21 - 40%	10	7,8%	10	7,8%	25	19,5%	2	1,6%
41 - 60%	13	10,2%	0	0,0%	10	7,8%	0	0,0%
61 - 80%	45	35,2%	0	0,0%	13	10,2%	0	0,0%
81 - 100%	38	29,7%	1	0,8%	13	10,2%	0	0,0%
Celkem	120	93,8%	45	35,2%	98	76,6%	55	43,0%
Chybějící hodnoty*	8	6,3%	83	64,8%	30	23,4%	73	57,0%
Celkem	128	100%	128	100%	128	100%	128	100%

*Systémově vynechávané informace. Respondenti volili pouze možnosti dle reality fungování.

Zdroj: Vlastní zpracování

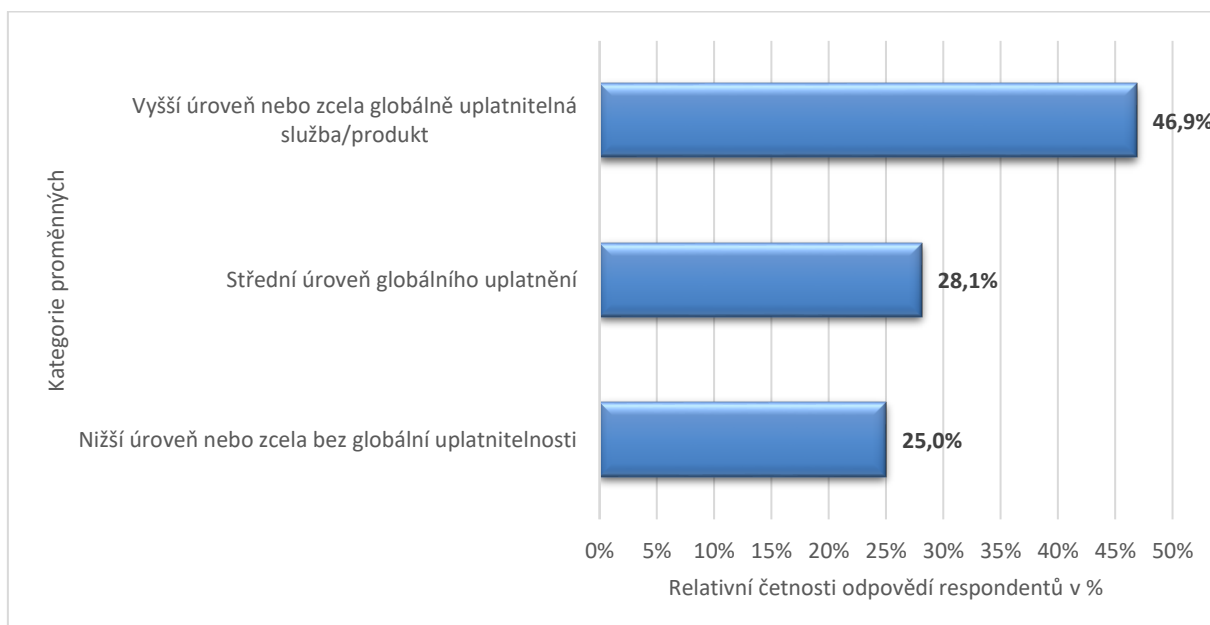
Pokud jde o zamýšlený vývoj firmy, **převažují ve vzorku KIS firmy zaměřené na bezpečný, pomalý růst (66%)**, zatímco výrazně růstově je zaměřených (zde pouze v rovině identifikovaného záměru, nikoliv měřené výkonnosti) „pouhých“ 9% těchto firem, v nichž dominovali sektory jako reklama a průzkum trhu (45,5%), dále pak ostatní profesní, vědecké a profesní činnosti (28,6%) a činnosti v oblasti IT (13,5%). Ani jedna z firem neoznačila možnost z trhu vystoupit nebo firmu prodat. Graficky vyjádřenou strukturu strategické orientace ukazuje následující graf 2.



Graf 2: Strategický záměr vlastníků ve výběrovém vzorku

Zdroj: Vlastní zpracování

To odráží relativně **konzervativní přístup většiny malých firem k rozvoji podnikání** s relativně nižší preferencí rizika spojeného například s investicemi do záměru výraznější internacionalizace firmy, pokud to vůbec služby či produkt firmy umožňují. Nicméně, z hlediska mezinárodní uplatnitelnosti nabízených služeb, až **47% respondentů označuje své služby jako uplatnitelné v globálním měřítku** (viz. graf 3).



Graf 3: Globální uplatnitelnost nabízených produktů dle respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 12 je zřejmé, že z hlediska geografické působnosti KIS **dominuje zejména národní (83%) a regionální trhy v ČR (59%)** jako lokace, kde se soustřeďuje největší část zakázek z ročního obrátu respondentů, nicméně značný **podíl tvoří také mezinárodní trh v rámci EU (49%)**. Přesto je nutné konstatovat, že četnosti odpovědí z hlediska globální uplatnitelnosti služeb tj. jejich globální potenciál není v případě KIS zcela uplatněn. Lze se tedy domívat, že úlohu můžou hrát faktory jako jazyková vybavenost zaměstnanců, blízkost

obchodních partnerů, znalost zahraničních trhů nebo finanční zdroje pro další vyhledávání kontaktů mimo ČR.

Tabulka 12: Rozložení geografické působnosti KIS dle ročního obrátu

Trhy	Lokální trh		Regionální trh		Národní trh (ČR)		Mezinárodní (v rámci EU)		Mezinárodní (mimo EU)	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Rozložení v %										
1 - 20%	30	23,4%	15	11,7%	17	13,3%	34	26,6%	26	20,3%
21 - 40%	10	7,8%	46	35,9%	15	11,7%	16	12,5%	3	2,3%
41 - 60%	6	4,7%	8	6,3%	24	18,8%	7	5,5%	1	0,8%
61 - 80%	8	6,3%	4	3,1%	28	21,9%	4	3,1%	0,0	0,0%
81 - 100%	4	3,1%	3	2,3%	22	17,2%	2	1,6%	2	1,6%
Celkem	58	45,3%	76	59,4%	106	82,8%	63	49,2%	32	25,0%
Chybějící hodnota*	70	54,7%	52	40,6%	22	17,2%	65	50,8%	96	75,0%
Celkem	128	100,0%	128	100,0%	128	100,0%	128	100,0%	128	100,0%

*Systémově vynechávané informace. Respondenti volili pouze možnosti dle reality fungování.

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.2 Popis charakteristik vývojových ukazatelů kategorie KIS

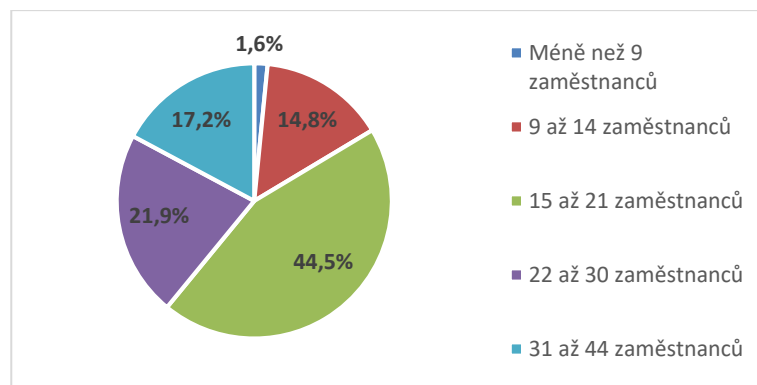
Podle dat v následující tabulce v podobě počtu zaměstnanců, obrátu a čistého zisku/ztráty lze posuzovat strukturu „velikosti“ firem obsažených ve vzorku podle parametrů nejčastěji spojovaných s hodnocením velikosti firmy. Jak je možné vidět z tabulky 13, průměrná hodnota počtu stálých zaměstnanců za rok 2016 se nachází na hodně 20 zaměstnanců s nejpočetnější skupinou tvořící podniky s 15 zaměstnanci.

Tabulka 13: Popisné charakteristiky absolutních ukazatelů za rok 2016

	Počet stálých zaměstnanců	Roční obrát (v tis. Kč)	Výsledek hospodaření (v tis. Kč)
Průměr	20,4766	34182,1172	2542,8359
Medián	15,0000	18649,0000	1000,0000
Směrodatná odchylka	9,28547	35999,62854	3914,30768
Rozptyl	86,220	1295973255,000	15321804,610
Validní	7,00	2565,00	-1500,00
Chybějící hodnota	44,00	180000,00	17000,00

Zdroj: Vlastní zpracování

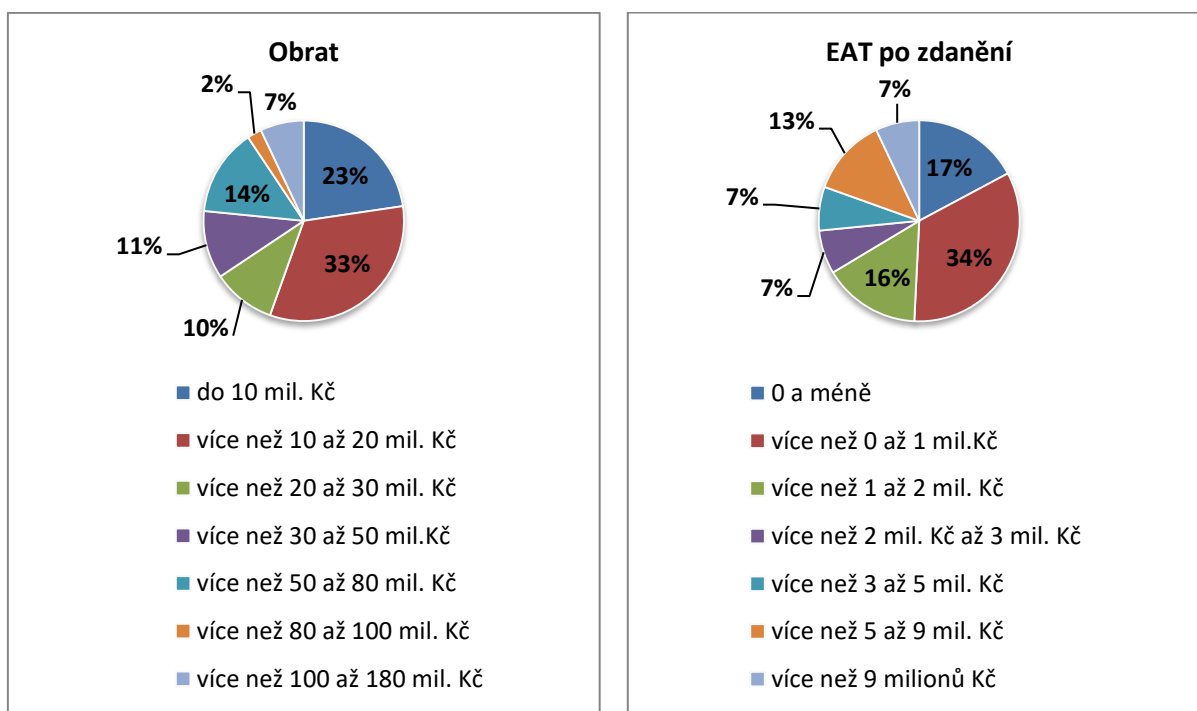
Minimální hodnota počtu zaměstnanců byla v roce 2016 na úrovni 7 zaměstnanců, což je pod úrovní stanovené Nařízením Komise (ES) č. 800/2008, pro vymezení malých podniků. Daná hodnota indikuje, že některé z případů snížily počet zaměstnanců pod minimálně akceptovanou úroveň 9 zaměstnanců pro tento výzkum. Nicméně, základním požadovaným kritériem (viz. kapitola 4.3.1) je, aby podnik vykazoval tento stav v průběhu zkoumaného období 2012 – 2016 alespoň tři roky, což bylo splněno (v opačném případě firma spadá do kategorie mikropodniků a je vyloučena z analýzy).



Graf 4: Struktura výběrového vzorku dle počtu zaměstnanců v roce 2016

Zdroj: Vlastní zpracování

Struktura vzorku z pohledu absolutních hodnot (viz. graf 5) dosaženého ročního obrátu a zisku/ztráty (HV) očekávatelně potvrzuje, že jsou ve vzorku zastoupeny pouze malé firmy. Roční obrát se zhruba u **80% zkoumaných společností pohybuje pod 50 milióny Kč a zisk pro zhruba 64% firem nepřekračuje hodnotu 5 miliónů Kč**. Nutno podotknout, že v případě rozložení podle dosaženého hospodářského výsledku se ve vzorku objevuje až **17% firem, které v posledním sledovaném období vykázali ztrátu**. Nicméně **9% firem ve vzorku přesáhlo obrátově 80 milionů Kč**, což může odrážet 9% firem, které označovali svůj záměr jako ambiciózní a vysoce rychlý růst.



Graf 5: Struktura výběrového vzorku dle obrátu a čistého zisku/ztráty v roce 2016

Zdroj: Vlastní zpracování

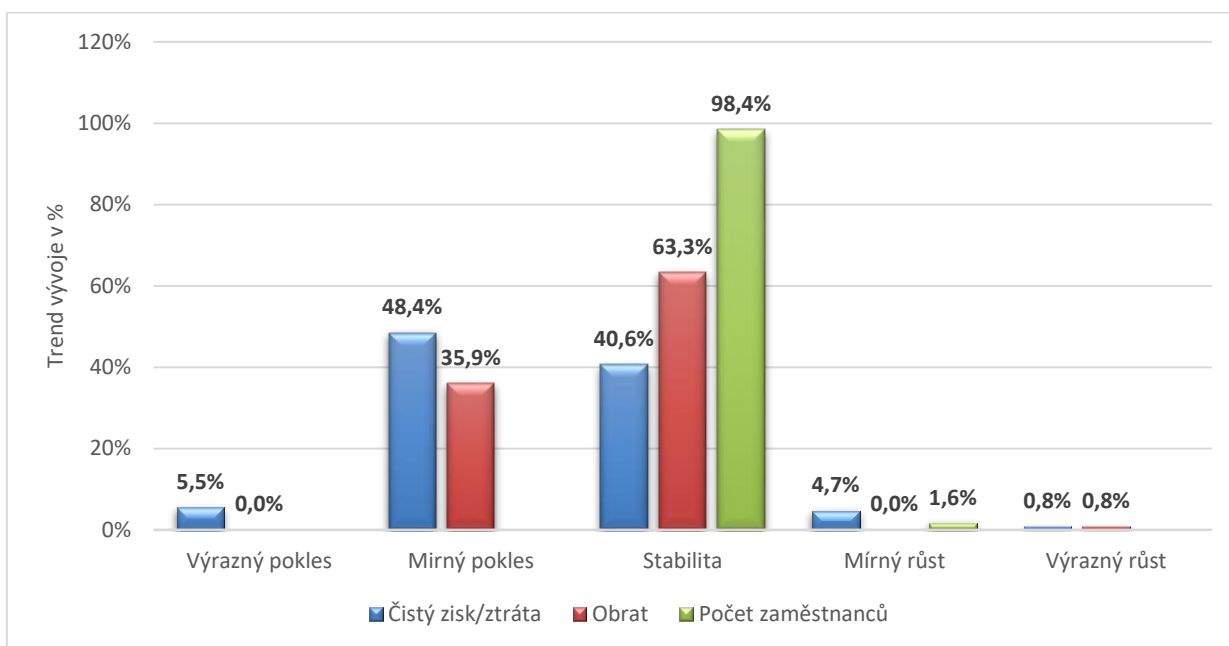
Následující tabulka 14 již zobrazuje průměrné hodnoty, rozptyly a maximální a minimální hodnoty původních absolutních hodnot od roku 2012 – 2016 vyrovnané linearizovaným trendem. Jak je možné vidět, v průběhu sledovaného období docházelo k výrazným změnám

zejména v oblasti hospodářského výsledku společností v podobě čistého zisku/ztráty. Obrat byl ale naproti tomu relativně stabilní až u jednoho případů, kdy byl identifikován jediný extrémní případ v podobě 100% nárůstu. Vývoj počtu zaměstnanců vykazuje pokles pouze ve výši 0,43% a mírného růstu o 12% v posledních 5 letech, což je relativně stabilní vývoj. Celkový pohled na situaci a vývoj podniků v posledních pěti letech zachycuje následující graf 6.

Tabulka 14: Trend vývoje objektivních ukazatelů za rok 2012 – 2016

	Počet stálých zaměstnanců	Roční obrat (%)	Výsledek hospodaření (%)
Průměr	0,5584	1,0702	-2,6676
Medián	0,0000	0,1421	-0,2846
Směrodatná odchylka	1,86378	8,75898	29,34740
Rozptyl	3,474	76,720	861,270
Minimum	-0,43	-0,65	-238,13
Maximum	12,33	99,00	57,33

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 6: Rozdělení podniků dle vývoje objektivních ukazatelů za období 2012 - 2016

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska výstupů dat v oblasti subjektivních hodnocení, měřeno škálou 1- významné zlepšení až 5 – významné zhoršení, výsledky v oblasti interních procesů vykazují ve **většině případů mírné zlepšení a to jak v oblasti koordinace procesů a času prováděných aktivit (57%), tak i organizování zaměstnaneckých úkolů (60,2%) a zvyšování kvality nabízených služeb (64, 8%)**. Z grafů přiložených na konci této práce, lze vyčíst relativně proporcionální zastoupení těchto ukazatelů a ukazuje se, že tyto veličiny spolu do značné míry souvisejí. Dále, za relativně stabilní považuje většina respondentů vývoj v oblasti

provozních (operativních) nákladů a ceny nabízených služeb, nicméně je nutné říct, že až 24,2% respondentů považuje vývoj v oblasti ceny za mírné zhoršení a proporcionálně i výši provozních nákladů.

Z hlediska subjektivního posouzení racionálních cílů převládá dle většiny respondentů **mírné zlepšení a to v oblasti produktivity (56,3%), výkony týmů pracovníků (57%) i ziskovosti společnosti (39,1%)**. Přesto lze ze subjektivního posouzení uvedených ukazatelů konstatovat, že je vývoj těchto ukazatelů relativně stabilní. Významné snížení (zhoršení) výsledků nebylo ze strany respondentů označováno. Obdobné výsledky vykazuje i oblast řízení lidských zdrojů, přesto však KIS označují dva ukazatele, ke kterým došlo k mírnému zlepšení vůči ostatním a to absenteizmus (86%) a fluktuace zaměstnanců (77%). Dále, z pohledu společnosti ve vztahu k vnějšímu prostředí docházelo obecně k nejpříznivějšímu vývoji vůči ostatním posuzovaným oblastem výše. **Za zvlášť viditelný ukazatel je zákaznická spokojenost, která byla respondenty v 68% označována jako mírné zlepšení**. Přesto je však poměr mezi stabilitou a mírným zlepšením vyvážený a to ve všech dalších ukazatelích v podobě schopnosti přizpůsobit se, reputace a povědomí o společnosti.

5.2 ANALÝZA ROZVOJOVÝCH PŘÍSTUPŮ A CHOVÁNÍ MALÝCH FIREM

Na souboru získaných hodnot proměnných definovaných ve struktuře odpovídající výzkumnému rámci, byly provedeny prvotní analýzy bez vazby na vývojové ukazatele, konkrétně soubor dalších popisných vyhodnocení dat, reflektujících některé významné chování skupiny KIS a následně provedenou exploratorní faktorovou analýzu.

5.2.1 Popis výstupů z frekvenčních tabulek

Na získaných datech proměnných byla dále provedena analýza frekvenčních tabulek jako základní metoda I. stupně hodnocení kategoriálních dat (Řezánková, 2010), jejímž prostřednictvím bylo možné jednoduše analyzovat rozložení různých kategorií hodnot ve výběrovém vzorku populace KIS. Disertační práce nicméně neobsahuje veškerou řadu možných číselných, grafických i prostorově vizualizovaných výstupů a to s ohledem na rozsah (celkem 165 proměnných) a také omezenou vypovídací hodnotou ohraničenou pouze na individuální proměnné (s výjimkou této podkapitoly). V následujícím textu jsou blíže popsány proměnné v rámci jednotlivých atributů rozvoje, které byly zkoumány v dotazníkovém šetření a to pouze s ohledem na nejdůležitější zjištění.

Jako důvod pro rozvoj byl většinou respondenty **kategorie KIS (75%) označována reakce s ohledem na změny ve vnějším prostředí nebo trhu**. Oportunistické chování či nalezení mezery na trhu označovalo celkem 43% respondentů. Převažující střední kategorie hodnot u proměnných nicméně naznačuje, že řídicím změn v této kategorii podniků by mohla být souhra a interakce více faktorů a to jak s ohledem na změny v prostředí a trhu, tak rozeznání příležitosti či chybějící sladěnost organizačních procesů. **Pohých 6% firem označilo krizi, jako skutečný důvod pro provádění změn a úprav ve společnosti nebo její**

části. S ohledem na vývoj změn v prostředí vystupují dle označení respondentů dvě kontrastní a krajní hodnoty proměnných a to **ekonomický vývoj v podobě konjunktury** (významné zlepšení podmínek po finanční krizi) **na straně jedné a výrazné zhoršení dostupnosti kvalifikované pracovní síly a struktury zákazníků a jejich očekávání na straně druhé.**

Výsledky dat v oblasti realizovaných změn kategorie KIS v oblasti trhů a služeb ukazují, že kategorie podniků KIS za posledních 5 let realizovala zejména **významnější modifikace ve kvalitě a dalších charakteristik stávajících služeb (68%)** a **úpravy ve stávajících službách** s inovací nižší úrovně v **podobě lehké obnovy (57,1%)** označovaných jako inkrementálních inovací (Avlonitis a kol., 2001). Zajímavým výsledkem je zjištění, že až **63% firem označovalo zavádění nových služeb/produktů jako doplněk k existujícímu portfoliu** ve snaze nabízet komplexnější nabídku včetně prodlužování své linie služeb o další řadu (40%) s cílem zvyšovat hodnotu pro zákazníka.

Zavádění zcela nových služeb tj. radikálnějších změn svých produktů u kategorie KIS byla respondenty označována zhruba v **29% všech respondentů.** Byť toto procento není malé, převažuje zejména inkrementální povaha inovací produktů, která je již dobře ve výzkumech zdokumentována (viz. Forsman, 2011, Tether, 2005, Freel, 2000). Většina zavedených služeb/produktů v posledních pěti letech nevyžadovala významné změny v oblasti nákupního/uživatelského chování zákazníků nebo nepředstavovala novost pro zákazníka či trh (segment), na kterém KIS působí, nicméně až **41% respondentů** označovalo modifikované a/nebo zaváděné služby jako **nové produkty s odlišnými rysy vůči konkurenci.**

Dále, až **65% všech respondentů označovalo svoji strategii jako penetraci a rozšiřování svých stávajících trhů.** Za zmínku stojí i fakt, že **38% respondentů označovalo za změnu přemístění svých služeb na jiné trhy a/nebo tržní segmenty,** což podporují i výsledky v oblasti vstupu na nové trhy. Restriktivní opatření v podobě stažení nebo ukončení některých služeb a/nebo aktivit na některých z trhů a/nebo tržních segmentů nebyla většinou respondentů označována jako realizovaná opatření za posledních 5 let. Uvedené aktivity označilo zhruba 8% respondentů v oblasti služeb a zhruba ve stejném poměru i v oblasti trhů či tržních segmentů.

Z hlediska změn **v oblasti marketingového přístupu, nedocházelo v kategorii KIS k významnějším změnám.** Za zmínku stojí pouze oblast **prezentace společnosti a jejich produktů,** kterou označovala zhruba ¼ respondentů a **změny v oblasti způsobů nastavení cen či cenové politiky podniků (23%).** Daleko více respondenti označovali pouze drobné úpravy ve vztahu ke konkrétním zákazníkům nebo beze změny stavu. Naproti tomu docházelo **k významnějším úpravám v oblasti využívání SW technologie, kterou označilo zhruba 38% respondentů** (6,3% respondentů označilo změnu ve SW technologii ve svém podniku jako radikální).

Ze získaných dat je taktéž možné konstatovat, že u kategorie KIS v posledních 5 letech nedochází k významným změnám v oblasti využívání vnějších zdrojů financování s tendencí **preferance organického rozvoje a to na základě vlastního kapitálu a/nebo využití méně riskantní varianty prostřednictvím čerpání finančních zdrojů z prostředků EU, státu či jiné dotace a podpory**. Z hlediska změn v investičním úsilí ve smyslu významnějšího navýšení prostředků se jedná o oblast marketingu, které procentuálně odpovídají výdajům na prezentaci společnosti a jejich produktů a do nákupu, upgradu nebo vývoji SW technologie (65%).

Změny v externích vztazích respondenti označovali zejména ve vztahu k získání a/nebo ztráty klíčového partnera/zákazníka, přičemž ostatní oblasti jako strategické či průmyslové asociace a další partneři jako dodavatelé nebo outsourcing procesů zůstává spravidla beze změny nebo není vůbec využíván. Strategické iniciativy jako joint-ventures, akvizice či fúze nejsou u většiny kategorie typu KIS aplikovány (78%).

V posledních 5 letech také nedocházelo u většiny KIS k významnějším změnám v oblasti restrukturalizace nebo reorganizace společnosti s výjimkou **navýšení stavu zaměstnanců na operativní úrovni (48%)** a mírnému zvýšení v oblasti decentralizace řízení (34%) začlenění dalších funkčních oblastí oddělení/divizí (28%) a s tím souvisejících kroků prováděných aktivit v rámci podnikových procesů (31%) a vedoucích pracovníků (27,3%). **K významnějším změnám v oblasti řízení lidských zdrojů docházelo pouze v oblasti systému odměňování (30,5%)** a menším úpravám v oblasti výcviku a vzdělávání zaměstnanců (45%). Obchodní praktiky, které byly kategorii KIS implementovány v posledních 5 letech, patří zejména **zavedení projektového řízení (46%)**, které na rozdíl od jiných konceptů jako ISO, engineering nebo CRM, firmy označovali ve většině za efektivně využívané (32%) v rámci svého podnikání.

Oblast rozhodování a následné formulace a realizace rozvojových opatření je výrazně **doménou vrcholového vedení eventuálně vlastníka se zapojením klíčových (senior) zaměstnanců nebo vedoucích týmů (68%)**, což potvrzují i výsledky v oblasti sdílení a reálného provádění aktivit. V případě externího vlivu aktérů na rozvoj KIS **dominuje zejména skupina klíčových zákazníků nebo dodavatelů (52%)**. S odkazem na odbornou literaturu, že rozvojové aktivity firem vychází z jasně stanovené strategie, je nutno zdůraznit, že uvedený fakt potvrzuje **42%** respondentů, kteří označovali oblast **strategického plánování** (průzkum trhu a prostředí, jeho analýza, hodnocení a stanovení alternativ) **v horizontu dvou a více let** jako oblast klíčovou pro jejich rozvoj v období 2012 – 2016, které zobrazuje tabulka 15.

Tabulka 15 Oblast plánování dle reálného využití KIS

Popis proměnných	Odpovědi		Kumulativní relativní četnosti
	Absolutní četnosti	Relativní četnosti	
Strategické plánování	54	20,4%	42,2%
Obchodní plánování	86	32,5%	67,2%
Operativní plánování	116	43,8%	90,6%
Krizový plán, plán rizik	4	1,5%	3,1%
Jiné	5	1,9%	3,9%
Celkem	265	100,0%	207,0%

a. Dichotomická skupina proměnných tabulovaná pouze hodnotou „1“ (ANO)

Zdroj: Vlastní zpracování

V daleko větší míře (**69%**) **převládá obchodní plánování** na taktické úrovni (tj. s ohledem na plán zakázek/projektů, lidských zdrojů či investic do IT/IS apod.) **v horizontu 1 roku**. Přesto je však nutné říct, že **dominuje zejména operativní plánování (93%)** na bázi denních, týdenních a měsíčních úkonů respektive provádění úprav a změn v rámci každodenních operací. Tyto výsledky potvrzuje i hodnocení ze strany respondentů v oblasti schopností a aktivit vlastníka v oblasti formulace, realizace a hodnocení strategie, která na rozdíl od jiných aktivit, dopadla poměrně „nejhůř“. Využití krizového nebo plánu rizik zvolili 4 respondenti. Možnost „jiné“ využilo 5 podniků, které popisovali, že změny a úpravy respektive rozvojové aktivity v rámci pěti letého období nebyli nikterak plánované (tj. žádné) eventuálně popisovali zkušenosti nebo intuici místo plánování. Pouze jeden podnik (je nutné zdůraznit, že se jedná o malý podnik z oblasti činnosti vedení podniků, a poradenství v oblasti řízení) napsal, že vývoj v posledních pěti letech odráží koncept růstu „gazells“.

Z pohledu proměnných charakterizujících kroky nebo aktivity v procesu rozvoje společnosti kategorie KIS byla zjištěna **preference spíše nesystematického provádění aktivit s doménou situačního posouzení (73%)** v podobě identifikace příležitostí nebo mezery na trhu eventuálně rozeznání úzkých míst nebo krize ve společnosti **a následné realizace opatření (74%)** pro zlepšení stávajícího stavu (viz. Tab. 16).

Uvedené výsledky se shodují se závěry výzkumů ohledně MSP v oblasti preference na fázi implementace s menším zaměřením na fázi plánování a přípravy, tak jak dokládá výzkum od autorů Ates a Bitici (2011), nicméně ještě více **limitovaným zaměřením na fázi průběžného monitorování a kontroly, zejména pak zpětné vazby**. Tak jak zdůrazňují některé výzkumy, vyhodnocení změn pomocí zpětné vazby pro MSP je nezbytné k posouzení úspěchu ve snaze se změně přizpůsobit (Banham a Wiesner, 2006). Proces rozvoje byl nejčastěji kategorií KIS (73%) označován jako **adaptivní učení vycházející z dennodenních zkušeností a předešlých znalostí** vlastníka a týmu s charakterem jak **plánovaného a pečlivě promyšleného přístupu** s důslednou analýzou, jasnými akcemi, kroky a nástroji, tak i **intuitivním až improvizacním procesem** bez jasných akcí, kroků a nástrojů (51%).

Tabulka 16: Prováděné kroky (aktivity) v procesu rozvoje KIS

Popis proměnných	Odpovědi		Kumulativní relativní četnosti
	Absolutní četnosti	Relativní četnosti	
Průzkum trhu, rozeznání úzkých míst	93	27,2%	72,7%
Sběr, analýza a volba opatření	54	15,8%	42,2%
Leadership, delegování a komunikace	47	13,7%	36,7%
Realizace opatření	95	27,8%	74,2%
Získávání dat, průběžné monitorování	29	8,5%	22,7%
Posouzení, stabilizace, zpětná vazba	24	7,0%	18,8%
Celkem	342	100,0%	267,2%

a. Dichotomická skupina proměnných tabulovaná pouze hodnotou „1“ (ANO)

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.2 Výstupy ze statistické analýzy dat pomocí explorativní faktorové analýzy

Hlavní použitou metodou pro identifikaci rozvojových přístupů a následného vysvětlení vzorů chování je explorativní faktorová analýza, která má cíl analyzovat vzájemné vztahy a strukturu mezi proměnnými a pokusit se nalézt faktory, které získaná data umožní teoreticky lépe a jednodušeji vysvětlit a strukturovat. Faktory jako nové, vzájemně nekorelované proměnné by také mohly posloužit **k redukci celkového počtu proměnných a výběru nejvýznačnějších reprezentantů**, a to na základě posouzení faktorových zátěží proměnných. K provádění a hodnocení faktorové analýzy byla použita kritéria a postupy realizované s pomocí statistického software IBM SPSS Statistics, související s hledáním vhodné, tj. interpretovatelné, struktury proměnných a (počtu) faktorů.

Pro zpracování dat byla vybrána metoda hlavní komponent (PCA) s rotací metodou varimax. Uzavřený bod (Eigenvalue) byl určen jako kritérium vnitřních hodnot, které byli ≥ 1 a použit „scree plot“ (kritérium Kaiser). Při faktorové analýze bylo použito poměrně benevolentního kritéria kumulativního pokrytí variancí $\geq 0,55$ (hodnoty $\geq 0,5$ jsou ve výzkumech MSP ještě relativně akceptovanou limitní úrovní), nicméně statistikové jako Hebák, (2005) doporučují hodnotu ideálně 0,7 a více. Aby bylo možné provést na vybraných datech faktorovou analýzu, bylo na počátku důležité získat hodnoty získat **hodnoty Kaiser-Meyer-Olkinovy míry** (dále KMO míra) a **Bartlettův test sféricity** v pořadové hodnotě. Hodnota KMO vyjadřuje úroveň srovnání významnosti normálních a parciálních korelací.

Vzhledem k rozsáhlému počtu všech proměnných, byla analýza založena na **postupném víceúrovňovém testování pro určení faktorů a faktorových zátěží dle jednotlivých skupin** tvořící příslušnou kategorii proměnných spadajících pod společný atribut a to dle předpokladu nalezení jejich praktické a akceptovatelné interpretace. Výsledkem byla **rotovaná matice**, která udává sílu jednotlivých proměnných, sytící zjištěné jednotlivé

faktory (zobrazení jednotlivých zátěží bylo nastaveno na $\geq 0,6$). Dále byla provedena **analýza spolehlivosti**, která umožňuje studovat vlastnosti měřicích stupnic a položek, které jej vytvářejí. Měření je spolehlivé, pokud odráží převážně skutečné skóre v poměru k chybě. Pro každý z faktorů byla vypočítána **spolehlivost alfa v Cronbachu**.

V rámci analýzy chování, které je zobrazeno v tabulce 17 s ohledem na služby a trhy, byli identifikovány tři hlavní oblasti, které sítí proměnné v rámci identifikovaných strategických aktivit KIS a to 1) **modifikace stávajících služeb**, které tvoří významné modifikace kvality a jiných charakteristik stávajících služeb a lehkou obnovu bez vynaložení vysokých nákladů stávajících služeb/produktů prostřednictvím rozšiřování a úprav na stávajících trzích, 2) **inovace ve službách** vzhledem k novosti služby vůči trhu, která je složena z radikálnějších produkčních inovací s ohledem na nové rysy vůči konkurentům a změnami v oblasti zákaznického chování a konečně 3) **restriktivní opatření** v oblasti trhů a služeb v podobě snižování/stažení nebo utlumování aktivit na některém z trhů.

Tabulka 17: Rotovaná matice pro strategické chování KIS

Popis faktorů	Popis proměnných	Mean	SD		Cronbachovo alfa
Restriktivní opatření na trzích a službách	Snížení (utlumení) aktivit na trhu	4,211	1,175	,869	0,861
	Výstup/opuštění některého z trhu	4,352	1,174	,816	
	Drobné restriktivní opatření na trhu	3,867	1,388	,798	
	Drobná restriktivní opatření v nabídce služeb	3,969	1,157	,688	
Inovace ve službách	Doplňek existujících služeb	2,227	1,225	,776	0,821
	Zavedena zcela nová služba	3,359	1,435	,769	
	Nová řada (linie) služeb	2,930	1,404	,720	
	Zcela nová pro trh nebo segment	3,891	1,172	,688	
	Změna nákupního/uživatelského chování zákazníků	3,898	1,114	,643	
	Nové rysy vůči konkurentům	2,531	1,248	,604	
Modifikace stávajících služeb	Revize existujících služeb	2,578	1,227	,853	0,729
	Drobné modifikace na stávajících trzích	2,172	1,013	,726	
	Významná modifikace služby	2,211	1,161	,650	
	Rozšiřování stávajících trhů	2,188	1,176	,585	
Míra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)					0,663
Bartlettův test sféricity					0,000

a Metoda extrakce: analýza hlavních komponent s metodou rotace Varimax s Kaiserovou normalizací.

Zdroj: Vlastní zpracování

Z analýzy byly vyloučeny proměnné s nejmenší faktorovou zátěží ≥ 4 , zahrnující *přemístění (repositioning) existujících služeb na nové trhy a restriktivní opatření v podobě*

ukončení/stažení nabídky služeb či významných omezení ve službách. Společně tyto proměnné vysvětlují 97% z rozptylu strategického chování kategorie KIS.

Taubulka 18 zobrazuje, že z hlediska změn v oblasti marketingu a technologie byli proměnné redukovány na dva faktory a to 1) **oblast marketingu**, který zahrnuje orientaci na zákaznický segment, značku nabízených produktů/služeb, komunikaci se zákazníkem, prezentaci společnosti a distribuční sítě služeb a faktor 2) **technologickou oblast** zahrnující změny v oblasti HW, SW technologie a IS/IT. Z analýzy byly vyloučeny proměnné s nejmenší faktorovou zátěží ≥ 4 , zahrnující změny ve způsobu stanovení cen nebo cenové politice a změnu lokace nebo sídla společnosti. Společně tyto faktory vysvětlují 90% z rozptylu změn v marketingovém přístupu a technologii.

Tabulka 18: Rotovaná matice pro změny v marketingovém přístupu a technologii

Popis faktorů	Popis proměnných	Mean	SD		Cronbachovo alfa
Marketing	Změna orientace na zákaznický segment	3,898	1,260	,794	0,791
	Změna značky nabízených služeb/produktů	4,680	1,143	,710	
	Změny v komunikaci se zákazníkem	4,070	1,185	,679	
	Změny prezentace firmy a její produktů	3,453	1,196	,670	
	Změna v zprostředkování služeb	4,219	1,122	,640	
Technologie	Změna v SW technologii	2,828	1,230	,844	0,819
	Změna v HW technologii	2,914	1,137	,839	
	Změna (integrovaného) IS nebo jeho částí	3,984	1,249	,711	
Míra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)				0,671	
Bartlettův test sféricity				0,000	

Zdroj: Vlastní zpracování

V oblasti změn v externích vztazích se jedná o dva faktory, které dělí relační vztahy z pohledu změn ze strany KIS na 1) **obchodní partnery** tvořenou strategickými zákazníky a skupinou firem nebo firmou, které sledující společný cíl v oblasti zakázky a/nebo projektů a 2) **dodavatelé** obsahující činnosti v oblasti outsourcingu procesů a subdodávek služeb či jiných zdrojů. Z analýzy byly vyloučeny proměnné s nejmenší faktorovou zátěží ≥ 4 , zahrnující změny v rámci průmyslových asociací a strategické iniciativy v podobě joint-ventures, fúze a akvizice. Společně tyto faktory vysvětlují 85% z rozptylu změn ve vnějších vztazích. Následující tabulka 19 zobrazuje tyto výstupy.

Tabulka 19: Rotovaná matice pro změny v externích vztazích

Popis faktorů	Popis proměnných	Mean	SD		Cronbachovo alfa
Obchodní partneři	Strategický partner nebo zákazník	2,9	1,3	,747	0,629
	Strategická aliance	4,0	1,2	,829	
Dodavatelé	Outsourcing některých nebo částí procesů	4,8	0,9	,796	0,687
	Subdodávky služeb a jiných zdrojů	4,8	1,1	,863	
Míra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)				0,579	
Bartlettův test sféricity				0,000	

Zdroj: Vlastní zpracování

V oblasti strukturálních opatření a řízení lidských zdrojů byli identifikovány tři faktory, jejichž výstupy jsou shrnuty v následující tabulce 20.

Tabulka 20: Rotovaná matice pro strukturální opatření a řízení lidských zdrojů

Popis faktorů	Popis proměnných	Mean	SD		Cronbachovo alfa
Změny ve struktuře	Decentralizace řízení	2,641	0,811	,684	0,780
	(vy)začlenění funkčních oblastí, oddělení, divizí	2,609	0,723	,858	
	Změna počtu vedoucích pracovníků	2,586	0,621	,623	
	Změna počtu pracovníků na operativní úrovni	2,406	0,704	,658	
	Snížení/zvýšení počtu prováděných aktivit v rámci firemních procesů	2,672	0,577	,669	
Změny v řízení lidských zdrojů	Změna v řízení lidských zdrojů	4,156	1,264	,693	0,900
	Změna leadershipu	4,219	1,157	,710	
	Změna ve stanovování cílů	3,516	1,019	,840	
	Změna v odměňovacím a motivačním systému	3,055	0,998	,758	
	Změna kariérního růstu a rozvoje zaměstnanců	3,773	1,088	,650	
Změny ve způsobu práce	Změna v oblasti přetěžování zaměstnanců	4,266	1,000	,768	0,829
	Změna ve flexibilním způsobu práce	3,883	1,148	,844	
	Změna v pracovních úvazcích	4,109	0,974	,861	
Míra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)				0,838	
Bartlettův test sféricity				0,000	

Zdroj: Vlastní zpracování

Faktory byli rozděleni dle jejich výpovídací hodnoty na 1) **změny v organizační struktuře** v podobě decentralizace (zvýšení/snížení podílu odpovědnosti a delegace na jiné pracovníky) a změnami v počtu pracovníků na operativní úrovni a úrovni vedení a/nebo týmů včetně zvýšení koordinace aktivit v rámci firemních procesů, 2) **změnami v řízení lidských zdrojů** tj. přechod od vlastníky řízené zaměstnance na jiného odborníka nebo zaměstnance, dále změny v oblasti vedení lidí, stanovování cílů, odměňovacím a motivačním systému včetně změn v oblasti kariérního růstu a rozvoje zaměstnanců a konečně poslední faktor 3) **změny v oblasti způsobu práce** zahrnující zejména oblast flexibilního způsobu práce. Z analýzy byly vyloučeny proměnné s nejmenší faktorovou zátěží ≥ 4 , do které spadali *změny v rámci vlastnické struktury*. Společně tyto faktory vysvětlují až 99% z rozptylu změn ve struktuře a lidských zdrojích.

Dále bylo analyzováno investiční chování a změna ve finančních zdrojích společnosti v posledních 5 letech. Následující tabulka 21 ukazuje, že byly identifikovány dvě oblasti 1) **získávání R&D a know-how** zahrnující vývoj, design, testování a získávání know-how v podobě obchodní licence nebo patentu a 2) **oblast technického vzdělávání zaměstnanců**, které bylo tvořeno vzděláváním lidských zdrojů související s nákupem, upgradem nebo vývojem vlastní SW technologie. Z analýzy byly vyloučeny proměnné s nejmenší faktorovou zátěží ≥ 4 , zahrnující *změny investic do marketingu a změny ve vnějších zdrojích financování*. Společně tyto faktory vysvětlují 91% z rozptylu změn ve zdrojích a investicích v posledních 5 letech.

Tabulka 21: Rotovaná matice pro změnu ve finančních zdrojích a investičním chování

Popis faktorů	Popis proměnných	Mean	SD		Cronbachovo alfa
R&D a know-how	Výzkum a vývoj, design, testování	4,289	1,916	,862	,763
	Získání know-how	4,672	1,661	,827	
	Změna ve vnitřních zdrojích financování	4,008	1,160	,704	
Technické vzdělávání	Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů	2,297	0,725	,870	,698
	Nákup/upgrade/vývoj SW	2,281	0,913	,849	
Míra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,671			
Bartlettův test sféricity		0,000			

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci testování atributu procesu a podskupiny proměnných v oblasti reálného provádění rozvojových aktivit byly identifikovány dva faktory a to 1) **pečlivé plánování změny** zahrnující promyšlenou představu a její reálné naplňování členy vedení nebo vlastníkem a 2) **její sdílení a komunikace mezi členy společnosti**, které zahrnuje kromě již zmiňovaných aktivit i zapojení nebo vytvoření týmů pracovníků s různou odborností ve společnosti. Z analýzy byly vyloučeny proměnné s nejmenší faktorovou zátěží ≥ 4 , zahrnující

experimentování a učení. Společně tyto faktory vysvětlují 98% z rozptylu vysvětlení procesních charakteristik rozvoje a jsou zobrazeny v následující tabulce 22.

Tabulka 22: Rotovaná matice pro reálné provádění rozvojových aktivit

Popis faktorů	Popis proměnných	Mean	SD		Cronbachovo alfa
Plánování změny	Jasná, promyšlená představa	2,1	0,9	,728	0,818
	Reálné naplňování vize vedením	2,2	0,8	,727	
	Plánování a intuice	2,7	0,9	,712	
Sdílení a komunikace změny	Sdílení a komunikování vize	2,3	0,9	,701	0,867
	Sdílení a interpretace vize bez konfliktů	2,2	0,9	,730	
	Znalost plánů zaměstnanci firmy	2,6	0,9	,673	
	Vytvoření týmů napříč odborností	2,9	1,3	,890	
	Písemná forma rozvojových aktivit	3,2	1,2	,849	
Míra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)				0,834	
Bartlettův test sféricity				0,000	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska důvodů nebo impulsů (viz. tab. 23) pro rozvoj kategorie KIS, byl identifikován pouze jeden klíčový faktor a tím je **proaktivní přístup** v podobě aktivního vyhledávání příležitostí na trhu a rozvoj poháněný vlastní vizí vlastníka. To znamená, že další přístupy v podobě reakce na změny trhu a rozvoj tažený krizí jsou vnímány odděleně od těchto konceptů. Tyto faktory vysvětlují 51% z důvodu nebo impulsů pro rozvoj kategorie KIS.

Tabulka 23: Rotovaná matice pro důvody a impulsy pro rozvoj v kategorii KIS

Popis faktorů	Popis proměnných	Mean	SD		Cronbachovo alfa
Proaktivní přístup	Vize vlastníka nebo týmu vedení	3,4	1,2	,810	0,530
	Nerealizovaná příležitost na trhu	2,7	1,1	,652	
–	Reakce na vnější prostředí nebo trh	2,1	1,1	,830	–
Reaktivní přístup	Chybějící sladění pracovních a organizačních procesů	3,4	0,8	,568	0,260
	Krize/problém uvnitř firmy	3,5	1,2	,847	
Míra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)				0,532	
Bartlettův test sféricity				0,000	

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci procesních charakteristik bylo dále testováno zapojení aktérů do rozvoje. Tabulka 24 ukazuje, že byli celkem identifikovány tři klíčové faktory: 1) **vnější aktéři**, které tvoří klíčový zákazníci a další síť obchodních vztahů, 2) **vnitřní aktéři** ve složení zejména z vlastníka (CEO) nebo vedení a klíčových senior zaměstnanců nebo vedoucích týmů a 3)

jiní aktéři v podobě externích odborníků a dalších jako rodina, přátelé apod. Společně tyto faktory vysvětlují 88% z rozptylu proměnných.

Tabulka 24: Rotovaná matice pro zapojení aktérů do procesu rozvoje

Popis faktorů	Popis proměnných	Mean	SD		Cronbachovo alfa
Vnější aktéři	Klíčový zákazníci nebo dodavatelé	1,711	0,940	,801	0,592
	Další síť obchodních kontaktů	3,422	1,077	,654	
Vnitřní aktéři	Doména vlastníka nebo CEO	2,359	1,315	,941	0,713
	Doména skupiny vlastníků nebo vedení	2,219	1,273	,810	
	Vrcholové vedení doplněné o klíčové zaměstnance	1,602	1,075	,550	
Jiné	Externí odborníci	3,914	1,150	,860	0,633
	Rodina, přátelé, známý	4,266	0,976	,719	
Míra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,505			
Bartlettův test sféricity		0,000			

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska atributu vnitřního organizačního kontextu, tak, jak je zobrazeno na následující tabulce 25, byli identifikováni dva hlavní faktory související s 1) **organizačními schopnostmi** zahrnující většinu firemních procesů a 2) **organizačními zdroji**, které zahrnovali zejména znalosti trhu, síť obchodních kontaktů, technologie, organizační kulturu společnosti spolu s finančním kapitálem. Z analýzy byly vyloučeny proměnné s nejmenší faktorovou zátěží ≥ 4 , zahrnující *řízení a kvalita hlavních operací a procesy v oblasti lidských zdrojů*. Společně tyto faktory vysvětlují 97% z rozptylu vysvětlení úrovně a vyspělosti organizačních zdrojů a schopností u zkoumaných společností. Souhrn nejdůležitějších výstupů je zobrazen na následující tabulce 25.

V rámci vývoje a změn ve vnějším prostředí a trhu, tak jak je zobrazeno na následující tabulce 27, byly identifikovány čtyři klíčové faktory 1) **změny v tržním prostředí**, které tvoří struktura zákazníků a jejich očekávání a struktura aktivit konkurence na trhu, 2) **změny ve vnějším prostředí**, zahrnují ekonomický vývoj, dostupnost a flexibilitu pracovní síly či nařízení vlády a právní legislativu, 3) **čitelnost a agresivita konkurenčního prostředí**, která sícená z proměnných vnímané hostility a komplexnosti prostředí a 4) **vývoj trhu**, které tvoří proměnné dynamika a potenciál trhu. Z analýzy byly vyloučeny faktory s nejmenší faktorovou zátěží ≥ 4 a to *dostupnost a cena nové technologie, dostupnost finančního kapitálu, nabídka služeb v podnikání a obchodní partneři a jejich služby*. Společně vysvětlují 70% rozptylu změn a vývoje ve vnějším prostředí a trhu vnímaných ze strany vlastníků.

Tabulka 25: Rotovaná matice pro úroveň a vyspělost zdrojů a schopností

Popis faktorů	Popis proměnných	Mean	SD		Cronbachovo alfa
Organizační schopnosti	Firemní infrastruktura, IS/IT	3,078	1,175	,912	0,862
	Technologické know-how	3,289	1,538	,812	
	Vrcholové řízení a ekonomicko-finanční plánování	2,656	1,173	,799	
	Systém řízení zákaznické podpory	4,234	1,950	,735	
	Řízení procesu rozvoje služeb	3,648	1,252	,698	
	Řízení lidských zdrojů	3,047	1,128	,644	
	Marketing a obchodní činnosti	2,992	1,354	,573	
Organizační zdroje	Znalosti_rekódovaná	3,438	0,801	,822	0,692
	Síť obchodních vztahů_rekódovaná	3,523	0,878	,794	
	Technologie_rekódovaná	3,820	0,681	,715	
	Org_kultura_rekódovaná	3,891	0,816	,630	
	Finanční kapitál_rekódovaná	3,414	1,069	,616	
Míra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)				0,787	
Bartlettův test sféricity				0,000	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 26: Rotovaná matice pro vývoj a změny ve vnějším prostředí a trhu

Popis faktorů	Popis proměnných	Mean	SD		Cronbachovo alfa
Čitelnost a agresivita prostředí	Komplexnost prostředí	3,125	0,905	,807	,637
	Hostilita prostředí	3,344	0,864	,830	
Vývoj trhu	Dynamiku trhu	3,578	0,884	,781	,570
	Potenciál trhu	2,484	0,956	,789	
Změny v tržním prostředí	Struktura zákazníků a jejich očekávání	3,360	1,025	,838	,742
	Struktura a aktivity konkurence	3,410	0,909	,824	
Změny ve vnějším prostředí	Dostupnost a flex. pracovní síly	2,690	0,718	,738	,607
	Ekonomický vývoj	2,625	0,869	,721	
	Nařízení vlády, legislativa	3,648	0,847	,739	
Míra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)				0,571	
Bartlettův test sféricity				0,000	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska záměru a schopností vlastníka byl identifikován pouze jeden sjednocující faktor pod názvem **záměr a schopnosti vlastníka**, který síť proměnné v oblasti již logicky

zmiňovaného záměru a dalších níže uváděných proměnných (viz. tabulka 27). Společně vysvětlují až 100% rozptylu charakteristik vlastníka (CEO) v dané oblasti.

Tabulka 27: Rotovaná matice pro záměr a schopnosti vlastníka

Popis faktorů	Popis proměnných	Mean	SD		Cronbachovo alfa
Záměr a schopnosti vlastníka	Strategický záměr vlastníka	2,148	0,562	,690	,900
	Rozeznání příležitosti, mezery na trhu	2,227	0,806	,854	
	Analýza, využívání informací, ochota a schopnost riskovat	2,297	0,797	,867	
	Organizování zdrojů, budování týmů, kontrola	2,320	0,709	,770	
	Budování důvěry, kontaktů, interpersonální dovednosti a komunikace	2,063	0,696	,766	
	Formulace, realizace a hodnocení strategie	2,563	0,781	,777	
	Aktivní iniciace/úsilí o rozvoj, prosazování a dotažení do konce	2,148	0,785	,806	
Míra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)					0,849
Bartlettův test sféricity					0,000

Zdroj: Vlastní zpracování

Faktorová analýza byla nakonec provedena i v rámci subjektivních ukazatelů. Tak jak je zobrazeno na následující tabulce 28, byly identifikovány tři klíčové faktory 1) **výsledky ve vztahu k vnějšímu prostředí**, které sítí proměnné v podobě kvality a ceny nabízených služeb spokojenosti zákazníka a schopnost adaptace společnosti včetně její reputace a povědomí, 2) **výsledky ve vztahu k „raionálním cílům“**, zahrnující čas prováděných aktivit, produktivitu a výkony pracovníků a ziskovost společnosti a konečně 3) **výsledky ve vztahu k lidským zdrojům**, které sítí proměnné v oblasti provozních nákladů, interní komunikace a zaměstnanecké motivace a spokojenosti včetně zaměstnaneckého absenteizmu. Z analýzy byly vyloučeny faktory s nejmenší faktorovou zátěží ≥ 4 a to pouze *fluktuaace zaměstnanců*. Společně vysvětlují až 98% rozptylu z vnímání výsledků ze strany KIS.

Celkem tedy bylo **identifikováno 28 faktorů** (z celkem 165 proměnných bez binárních proměnných a trendů objektivních ukazatelů), které pak vstupují do následné analýzy testování měr asociace mezi jednotlivými atributy jejíž cílem je zjistit interakční účinek atributů. Proměnné sítící jednotlivé faktory byli vzájemně sečteny:

$$\frac{\text{proměnná}_x + \text{proměnná}_y + \dots + \text{proměnná}_{xy}}{\sum \text{proměnné}}$$

Takhle vytvořená nová proměnná byla použita pro další statistické testy.

Tabulka 28: Rotovaná matice pro subjektivní ukazatele výsledků ve vybraných oblastech

Popis faktorů	Popis proměnných	Mean	SD		Cronbachovo alfa
Výsledky ve vztahu k vnějšímu prostředí	Kvalita nabízených služeb	2,117	0,584	,637	0,813
	Cena nabízených služeb	3,016	0,823	,674	
	Zákaznická spokojenost	2,195	0,533	,729	
	Schopnost přizpůsobit se	2,398	0,703	,742	
	Reputace, povědomí o společnosti	2,211	0,728	,825	
Výsledky ve vztahu k racionálním cílům	Koordinace procesů, čas prováděných aktivit	2,367	0,587	,551	0,808
	Ziskovost společnosti	2,695	0,847	,706	
	Produktivita zaměstnanců	2,477	0,614	,883	
	Výkony týmů pracovníků	2,445	0,572	,871	
Výsledky ve vztahu k lidským zdrojům	Organizování úkolů zaměstnanců	2,258	0,578	,534	0,594
	Provozní (operativní) náklady	2,938	0,781	,614	
	Interní komunikace	2,711	0,563	,599	
	Zaměstnanecká motivace a spokojenost	2,609	0,630	,622	
	Absenteizmus	2,969	0,434	,675	
Míra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)					0,833
Bartlettův test sféricity					0,000

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.3 Testování míry asociace mezi identifikovanými faktory

Pro zachycení interaktivního účinku mezi jednotlivými atributy byly použity statistické testy pro ověření vzájemný vztahů, jejichž účelem je potvrdit souvislosti mezi jednotlivými atributy (faktory), které byli identifikovány v předešlé kapitole prostřednictvím faktorové analýzy. Pro výpočet byly použity testy nezávislosti **dvou ordinálních proměnných** prostřednictvím **Spearmanovho koeficientu pořadové korelace** s hodnotami příslušejícími dvojici vybraných faktorů testovaných na nulovou hypotézu o neexistenci statisticky významné asociace mezi faktory:

- **H0: existuje statistická nezávislost (nulový koeficient) mezi zkoumanými proměnnými**
- **H1 : existuje statistická závislost (nenulový koeficient) mezi zkoumanými proměnnými**

V níže uváděných tabulkách jsou uvedeny výstupy pouze těch proměnných, u nichž je reportovaná hladina významnosti p určující pravděpodobnost chyby akceptování předpokladu o existenci difference $p < 0,05$. Výsledky asociace měř mezi faktory jsou diskutovány v souladu interpretací hodnot korelačního koeficientu podle Mareše, Rabušice a Soukupa (2015).

Jak je možné vidět z následující tabulky 29, testování míry asociace mezi atributem kontextu vlastníka a dalšími faktory v navrženém výzkumném rámci (ordinálních proměnných) ukázalo několik významných zjištění. Nejsilnější souvislost na hladině 95% společnosti byla zjištěna mezi záměrem a schopností vlastníka a **faktory spadající pod oblast reálného provádění rozvoje** tj. promyšlená představa o rozvoji, její sdílení a komunikace apod. Faktor sdílení a komunikace změny včetně její plánování souvisí se záměři a schopnosti vlastníka na **podstatné až velmi silné hodnotě korelace** (0,50 – 0,69). Mezi faktory se **střední až podstatnou hodnotou** korelace lze zmínit **organizační schopnosti společnosti v podobě podnikových procesů, vývoj potenciálu trhu a proaktivní přístup vlastníka**. Lze se tedy domnívat, že v posledních pěti letech, rozvoj kategorie KIS závisel na vhodném sladění záměru, proaktivního přístupu a schopnosti vlastníka, úrovně a vyspělosti podnikových schopností a potenciálu trhu.

Tabulka 29: Testování souvislosti mezi záměrem a schopnostmi vlastníka a dalších atributů

Název faktoru	Popis faktoru	Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Aproximace významnosti
Faktor záměr a schopnosti vlastníka	Faktor sdílení a komunikace změny	,647	,051	9,518	,000 ^c
	Faktor plánování změny	,555	,067	7,496	,000 ^c
	Faktor zapojení vnějších aktérů do rozvoje	,492	,070	6,338	,000 ^c
	Faktor proaktivní přístup	,415	,083	5,123	,000 ^c
	Faktor organizační schopnosti	,451	,066	5,664	,000 ^c
	Faktor orientace na zákazníka	,297	,088	3,486	,001 ^c
	Faktor vývoj trhu	,477	,066	6,093	,000 ^c
	Faktor restriktivní opatření				
	Faktor inovace ve službách	,318	,085	3,770	,000 ^c
	Faktor modifikace služeb	,369	,086	4,452	,000 ^c
	Faktor změny v marketingu	,313	,086	3,695	,000 ^c
	Faktor změny v technologii	,178	,087	2,036	,044 ^c
	Faktor změny v technickém vzdělávání zaměstnanců	,246	,083	2,846	,005 ^c
	Faktor obchodní partneři	,281	,084	3,287	,001 ^c
	Faktor strukturální změny	,326	,080	3,865	,000 ^c
Faktor změny v HR	,250	,090	2,895	,004 ^c	

a. Not assuming the null hypothesis, b. using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
c. Based on normal approximation.

Zdroj: Vlastní zpracování

Testování míry asociace mezi proaktivním přístupem v podobě vyhledávání příležitostí v prostředí či nalezení mezer na trhu a vizí vlastníka a faktory v oblasti atributů změn ukazují, že podstatnou až **silnou hodnotu korelaci** (0,50 – 0,69) vykazují zejména proměnné, které sítí faktor změn v **technickém vzdělávání zaměstnanců a změnách v organizační struktuře**. Mezi střední až podstatní hodnotu korelace (0,30 – 0,49) lze zmínit

souvislost mezi faktory zavádění **nových a modifikovaných služeb/ produktů na trh a proaktivním přístupem ze strany vlastníků.**

Tabulka 30: Testování souvislosti mezi proaktivním přístupem a atributy povahy změn

Název faktoru	Popis faktoru	Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Aproximace významnosti
Faktor proaktivní přístup	Faktor inovace ve službách	,492	,074	6,338	,000 ^c
	Faktor modifikace stávajících služeb	,491	,078	6,323	,000 ^c
	Faktor změny v technickém vzdělávání zaměstnanců	,510	,068	6,662	,000 ^c
	Faktor obchodní partneři	,354	,086	4,249	,000 ^c
	Faktor strukturální změny	,528	,068	6,981	,000 ^c
	Faktor změny řízení lidských zdrojů	,382	,081	4,638	,000 ^c
	Faktor organizační schopnosti	,304	,090	3,578	,000 ^c

a. Not assuming the null hypothesis, b. using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
c. Based on normal approximation.

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska **testování reaktivního přístupu vlastníků** v podobě odpovědi na nenadálou situaci v podobě krize nebo jiných změn vně či uvnitř společnosti, **nebyl nalezen žádný statistický vztah** na 95% hladině významnosti.

Další tabulka 31 zobrazuje závislost a korelaci mezi jednotlivými faktory v oblasti organizačního kontextu a povahou realizovaných změn. Jak je možné vidět z výsledků, nejsilnější korelace tj **podstatná až velmi silná hodnota** (0,50 – 0,69) byla identifikována mezi faktorem **organizačních schopností v podobě podnikových procesů a inovací ve službách včetně souvisejících změn v oblasti technologie a změnách způsobu práce**. Mezi korelace se střední až podstatnou hodnotou patří faktor zahrnující investice do know-how a vývoje, změny v dodavatelských vztazích a řízení lidských zdrojů. Ostatní faktory, které byli identifikováni v rámci testování souvislosti při zjištěné hladině významnosti 95%, vystupují z analýzy jako faktory s nízkou až střední hodnotou korelace.

Tabulka 31: Testování souvislosti mezi vnitřním organizačním kontextem a povahou změn

Název faktoru	Popis faktoru	Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Aproximace významnosti
Faktor organizační schopnosti	Faktor inovace ve službách	,513	,066	6,716	,000 ^c
	Faktor změny v technologii	,511	,070	6,668	,000 ^c
	Faktor know-how, R&D	,493	,062	6,367	,000 ^c
	Faktor změny v technickém vzdělávání zaměstnanců	,269	,093	3,137	,002 ^c
	Faktor změny dodavatele	,405	,076	4,969	,000 ^c
	Faktor strukturální změny	,305	,090	3,600	,000 ^c
	Faktor změny v řízení lidských zdrojů	,439	,084	5,489	,000 ^c
	Faktor změny způsobu práce	,517	,070	6,772	,000 ^c
Faktor orientace na zákazníka	Faktor modifikace služeb	,292	,084	3,430	,001 ^c
Faktor organizační zdroje	Faktor obchodní partneři	,192	,085	2,192	,030 ^c
a. Not assuming the null hypothesis. b. using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis. c. Based on normal approximation.					

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále proběhlo testování asociace mezi povahou změn realizovaných u společností a atributy procesu v oblasti reálného provádění s ohledem na plánování kroků v procesu rozvoje, jeho sdílení a komunikace se zaměstnanci včetně zapojení aktérů do procesu rozvoje. Výsledky jsou zobrazeny v tabulce 32. Z výsledků vyplývá, že **střední až podstatnou asociaci** vykazuje vztah mezi faktorem získávání know-how a vývojem (0,510), strukturální změny (0,528), modifikace ve stávajících službách (0,491), zaváděním nových služeb/produktů (0,492) s proaktivním přístupem vlastníka jako jeden z procesních rysů rozvoje. Mezi další podstatné korelace zjištěné z testu asociací patřili vztahy mezi investicemi do know-how a vývojem (0,550), změnami dodavatelů (0,530), strukturálních změn (0,530), změn způsobu práce (0,569) se zapojením jiných aktérů do rozvoje společnosti.

Dále, následující tabulka 33 zobrazuje testování míry asociace mezi atributy povahy změn a vnímaného externího kontextu ze strany vlastníků. Jak je možné vidět z výstupů následující tabulky, je zřejmé, že nejsilnější korelaci tj. podstatná až **velmi silná hodnota korelace** (0,50 – 0,69), existuje zejména **mezi změnami realizovaných ve firmách a faktorem tržního prostředí**. Jedná se zejména o zjištěnou souvislost mezi faktory struktury a chování zákazníků a konkurence a změnami v oblasti investic do získávání know-how a investic do R&D, designu či testování nových služeb/produktů na trhu a dále změnami v oblasti dodavatelů a způsobu práce zaměstnanců společnosti.

Tabulka 32: Testování souvislosti mezi povahou změn a atributy procesu

Název faktoru	Popis faktoru	Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Aproximace významnosti
Faktor modifikace služeb	Faktor zapojení vnějších aktérů	,308	,085	3,630	,000 ^c
	Faktor zapojení vnitřních aktérů	,287	,089	3,363	,001 ^c
	Faktor proaktivní přístup	,491	,078	6,323	,000 ^c
	Faktor plánování změny	,269	,092	3,135	,002 ^c
	Faktor sdílení a komunikace změny	,299	,089	3,516	,001 ^c
Faktor marketing	Faktor zapojení vnějších aktérů	,244	,083	2,826	,005 ^c
	Faktor zapojení jiných aktérů	,252	,083	2,923	,004 ^c
	Faktor proaktivní přístup	,297	,092	3,489	,001 ^c
	Faktor plánování změny	,206	,097	2,361	,020 ^c
	Faktor sdílení a komunikace změny	,314	,084	3,708	,000 ^c
Faktor technologie	Faktor zapojení jiných aktérů	,345	,075	4,121	,000 ^c
	Faktor proaktivní přístup	,275	,090	3,205	,002 ^c
	Faktor plánování změny	,175	,093	1,990	,049 ^c
Faktor know-how, R&D	Faktor zapojení jiných aktérů	,550	,069	7,399	,000 ^c
	Proaktivní přístup	,187	,089	2,142	,034 ^c
	Faktor plánované změny	,253	,085	2,929	,004 ^c
	Faktor technické vzdělávání zaměstnanců	,208	,088	2,389	,018 ^c
	Faktor proaktivní přístup	,510	,068	6,662	,000 ^c
Faktor technické vzdělávání zaměstnanců	Faktor plánované změny	,322	,085	3,819	,000 ^c
	Faktor sdílení a komunikace změny	,218	,080	2,509	,013 ^c
Faktor obchodní partneři	Faktor zapojení vnějších aktérů	,289	,085	3,386	,001 ^c
	Faktor proaktivní přístup	,354	,086	4,249	,000 ^c
	Faktor plánování změny	,196	,093	2,238	,027 ^c
	Faktor sdílení a komunikace změny	,369	,076	4,457	,000 ^c
Faktor dodavatele	Faktor jiní aktéři	,530	,066	7,018	,000 ^c
Faktor strukturální změny	Faktor vnější aktéři	,252	,080	2,922	,004 ^c
	Faktor proaktivní přístup	,528	,068	6,981	,000 ^c
	Plánované změny	,329	,089	3,905	,000 ^c
	Faktor sdílení a komunikace změny	,328	,081	3,900	,000 ^c
Faktor HRM	Faktor zapojení jiných aktérů	,267	,083	3,111	,002 ^c
	Proaktivní přístup	,382	,081	4,638	,000 ^c
	Faktor plánování změny	,358	,088	4,304	,000 ^c
	Faktor komunikace a sdílení změny	,241	,093	2,789	,006 ^c
Faktor změny způsobu práce	Faktor zapojení jiných aktérů	,569	,067	7,768	,000 ^c
	Faktor proaktivní přístup	,189	,086	2,161	,033 ^c
Faktor restriktivní opatření	Faktor zapojení jiných aktérů	,326	,084	3,870	,000 ^c
Inovace ve službách	Faktor zapojení vnějších aktérů	,182	,090	2,077	,040 ^c
	Faktor zapojení jiných aktérů	,184	,083	2,105	,037 ^c
	Faktor proaktivní přístup	,492	,074	6,338	,000 ^c
	Faktor plánování změny	,456	,073	5,746	,000 ^c
	Faktor sdílení a komunikace změny	,222	,091	2,553	,012 ^c

a. Not assuming the null hypothesis, b. using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 33: Testování souvislosti mezi atributem externího kontextu a povahy změn

Název faktoru	Popis faktoru	Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Aproximace významnosti
Faktor vývoj trhu	Faktor inovace ve službách	,331	,082	3,940	,000 ^c
	Faktor modifikace stávajících služeb	,349	,083	4,183	,000 ^c
	Faktor strukturální změny	,403	,080	4,948	,000 ^c
	Faktor technické vzdělávání zaměstnanců	,251	,092	2,916	,004 ^c
	Faktor obchodní partneři	,270	,082	3,149	,002 ^c
	Faktor změny v HRM	,285	,077	3,340	,001 ^c
	Faktor marketingový přístup	,196	,083	2,249	,026 ^c
Faktor čitelnost a agresivita trhu	Faktor změny v technologii	,181	,087	2,068	,041 ^c
	Faktor změn ve způsobu práce	,202	,082	2,313	,022 ^c
Faktor struktury a chování zákazníků	Faktor inovace ve službách	,339	,082	4,049	,000 ^c
	Faktor restriktivní opatření na trzích a službách	,260	,087	3,016	,003 ^c
	Faktor marketingový přístup	,355	,079	4,256	,000 ^c
	Faktor změn v technologii	,412	,080	5,076	,000 ^c
	Faktor know-how, R&D	,536	,065	7,124	,000 ^c
	Faktor změny dodavatele	,518	,065	6,794	,000 ^c
	Faktor změn v řízení HR	,418	,070	5,172	,000 ^c
	Faktor změny způsobu práce	,586	,053	8,112	,000 ^c

a. Not assuming the null hypothesis, b. using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
c. Based on normal approximation.

Zdroj: Vlastní zpracování

Testování asociace mezi subjektivními výsledky v oblasti řízení lidských zdrojů (viz. tabulka 34) prokázali souvislost na **střední až podstatní hodnotě korelace (0,30 – 0,49)** zejména se změnami v oblasti **zavádění nových služeb/produktů** společnostmi na trh a následním **prováděním změn v oblasti řízení lidských zdrojů a způsobu práce**.

Tabulka 34: Testování souvislosti mezi subjektivními ukazateli HRM a atributy povahy

Název faktoru	Popis proměnné	Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Aproximace významnosti
Faktor subjektivní výsledky v oblasti HR	Faktor inovace ve službách	,421	,081	5,205	,000 ^c
	Faktor změn v marketingu	,333	,091	3,966	,000 ^c
	Faktor strukturální změny	,248	,094	2,871	,005 ^c
	Faktor změn v oblasti HRM	,405	,086	4,970	,000 ^c
	Faktor změny ve způsobu práce	,452	,080	5,688	,000 ^c
	Faktor změny v technologii	,340	,086	4,054	,000 ^c
	Faktor know-how, R&D	,347	,083	4,156	,000 ^c
	Faktor technické vzdělávání HR	,358	,081	4,304	,000 ^c

a. Not assuming the null hypothesis., b. using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
c. Based on normal approximation.

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tabulka 35 ukazuje, že asociace mezi subjektivními výsledky v oblasti vnější orientace kategorie KIS souvisí na **podstatné až velmi silné hodnotě korelace** (0,50 – 0,69) zejména se **změnami v oblasti řízení lidských zdrojů a způsobu práce** na straně jedné a změnami v oblasti **technického vzdělávání na straně druhé**. Mezi faktory, které ovlivňují subjektivní ukazatele vnější orientace, tj. středí až podstatní korelace (0,30 – 0,49), patří změny v oblasti **novacích služeb/produktů, změny v marketingovém přístupu, strukturálních opatření**. Další níže uváděné faktory jako změna dodavatelů a změna v obchodních partnerstvích vykazují pouze nízkou až střední hodnotu korelace (0,010 – 0,29) byť vyšší na hladině významnosti 95% jako významné z hlediska vztahu

Tabulka 35: Testování souvislosti mezi subjektivními ukazateli vnější orientace a povahy změn

Název faktoru	Popis proměnné	Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Aproximace významnosti
Faktor subjektivní ukazatele y v oblasti vnější orientace	Faktor inovace ve službách	,457	,080	5,767	,000 ^c
	Faktor změn v marketingu	,453	,078	5,699	,000 ^c
	Faktor strukturální změny	,411	,073	5,059	,000 ^c
	Faktor řízení lidských zdrojů	,621	,053	8,903	,000 ^c
	Faktor změny ve způsobu práce	,523	,070	6,887	,000 ^c
	Faktor změny v technologii	,468	,081	5,944	,000 ^c
	Faktor know-how, R&D	,456	,076	5,751	,000 ^c
	Faktor technické vzdělávání zaměstnanců	,523	,067	6,884	,000 ^c
	Faktor změn v obchodních partnerstvích	,217	,089	2,495	,014 ^c
	Faktor změny dodavatelů	,298	,082	3,502	,001 ^c

a. Not assuming the null hypothesis, b. using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
c. Based on normal approximation.

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 36 zobrazuje výsledky testování v oblasti souvislosti atributů realizovaných změn firmami a jimi vnímaných subjektivních ukazatelů v oblasti racionálních cílů jako produktivita, ýkony týmů pracovníků a ziskovost. Jak je možné vidět, nejsilnější korelaci tj. podstatná až velmi silná souvislost (0,5 – 0,69) byla zjištěna u faktoru inovací ve službách/produktech společnosti, které byli zavedeny v posledních 5 letech. Z hlediska dalších atributů změn realizovaných ve společnostech lze zmínit změny v marketingovém přístupu a změny v technologii spolu se změnami v technickém vzdělávání zaměstnanců, které vykazovalo střední až podstatnou míru souvislosti (0,30 – 0,49) se subjektivními ukazateli v oblasti racionálních cílů.

Tabulka 36: Testování souvislosti mezi ukazateli racionálních cílů a atributy povahy

Název faktoru	Popis proměnné	Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Aproximace významnosti
Faktor subjektivní ukazatele v oblasti racionálních cílů	Faktor inovace ve službách	,524	,067	6,904	,000 ^c
	Faktor marketingový přístup	,423	,079	5,235	,000 ^c
	Faktor strukturální změny	,391	,077	4,764	,000 ^c
	Faktor řízení lidských zdrojů	,315	,082	3,727	,000 ^c
	Faktor změny ve způsobu práce	,339	,081	4,047	,000 ^c
	Faktor změny v technologii	,476	,067	6,068	,000 ^c
	Faktor know-how, R&D	,408	,075	5,012	,000 ^c
	Faktor technické vzdělávání HR	,435	,075	5,424	,000 ^c
	Faktor změna dodavatelů	,206	,082	2,365	,020 ^c

a. Not assuming the null hypothesis, b. using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
c. Based on normal approximation.

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tabulka 37 zobrazuje výsledky v oblasti testování souvislosti mezi subjektivními ukazateli výkonnosti a potvrzuje vzájemnou souvislost **faktoru čitelnosti a agresivity prostředí s výsledky u subjektivních ukazatelův oblasti vnější orientace a lidských zdrojů s hodnotou korelace na střední až podstatné úrovni (0,30 – 0,49)**. Přesto je však nutné říct, že významná korelace na úrovni 95% spolehlivosti, byla nalezena pouze u dvou faktorů a to **struktury a chování zákazníků a výsledky v oblasti racionálních cílů a to na střední až podstatné hodnotě korelace (0,30 – 0,49)**.

Tabulka 37: Testování souvislosti mezi subjektivními ukazateli a externím kontextem

Název faktoru	Popis proměnné	Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Aproximace významnosti
Faktor čitelnost a agresivita	Faktor výsledky vnější orientace	,225	,090	2,593	,011 ^c
	Faktor výsledky lidské zdroje	,355	,083	4,258	,000 ^c
Faktor vývoj trhu	Faktor vnější orientace	,334	,081	3,975	,000 ^c
	Faktor racionální cíle	,385	,072	4,689	,000 ^c
	Faktor výsledky lidských zdrojů	,285	,077	3,340	,001 ^c
Faktor struktury a chování zákazníků	Faktor výsledky racionální cíle	,447	,083	5,615	,000 ^c
	Faktor výsledky lidské zdroje	,281	,089	3,290	,001 ^c

a. Not assuming the null hypothesis, b. using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
c. Based on normal approximation.

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky z hlediska testování souvislostí mezi objektivními ukazateli a atributy povahy změn realizovaných ve firmách (viz. tabulka 38), potvrdili **souvislost pouze s čistým ziskem/ztrátou**, který koreloval na 95% hladině významnosti se změnami v oblasti marketingu a technologie, která se nachází nízké až střední hodnotě korelace (0,10 -0,29).

Souvislost může potvrzovat výsledek v oblasti změn v investičním úsilí KIS, které navyšovali prostředky v marketingu na prezentaci společnosti a jejich produktů a do nákupu, upgradu nebo vývoji SW technologie. Vzhledem k hodnotám (value) Spearmanova koeficientu, lze považovat danou souvislost za relativně nízkou.

Tabulka 38: Testování souvislosti mezi objektivními ukazateli a atributy povahy

Název faktoru	Popis proměnné	Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Aproximace významnosti
Objektivní ukazatel Zisk / ztráta	Faktor marketingový přístup	,189	,097	2,161	,033 ^c
	Faktor změny technologie	,223	,096	2,564	,012 ^c
	Faktor technické vzdělávání zaměstnanců	,173	,084	1,976	,050 ^c

a. Not assuming the null hypothesis, b. using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
c. Based on normal approximation.

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska testování míry korelace mezi faktory externího prostředí a objektivními ukazateli, nebyly nalezeny žádné významné souvislosti na 95% hladině významnosti.

Jak je možné vidět z následující tabulky 38, jsou nalezené souvislosti mezi organizačním kontextem, konkrétněji organizačních schopností společnosti v podobě **podnikových procesů a subjektivními ukazateli prokázané ve střední až podstatné míře (0,30 – 0,49)** a to u všech faktorů vnější orientace, racionálních cílů, tak i výsledků z hlediska řízení lidských zdrojů. U faktoru racionálních cílů byla prokázána souvislost se zdroji společnosti, nicméně tato korelace se nachází na nízké až střední hodnotě korelace (0,10 -0,29).

Tabulka 39: Testování souvislosti mezi subjektivními ukazateli a vnitřním kontextem

Název faktoru	Popis proměnné	Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Aproximace významnosti
Faktor vnější orientace	Faktor organizační schopnosti	,440	,072	5,501	,000 ^c
Faktor racionální cíle	Faktor organizační zdroje	,213	,090	2,449	,016 ^c
	Faktor organizační schopnosti	,456	,065	5,753	,000 ^c
Faktor výsledky HR	Faktor organizační schopnosti	,477	,065	6,094	,000 ^c

a. Not assuming the null hypothesis, b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
c. Based on normal approximation.

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska testování vzájemných vztahů mezi **objektivními ukazateli** (počet zaměstnanců, čistý zisk/ztráta a obrát) a **vnitřním organizačním kontextem v podobě zdrojů a schopností, nebyl nalezen žádný významný vztah** na hladině 95% významnosti.

Dále bylo dle výzkumného rámce testována poslední část v souvislosti mezi jednotlivými proměnnými týkající se kroků (aktivit) reálně využívaných v rámci procesu rozvoje dle označovaných odpovědí respondentů včetně jednotlivých oblastí plánování, které zkoumané firmy využívali. Pro výpočet byly použity testy **Cramerova V** pro testování nezávislosti mezi **nominální a ordinální proměnnou** tj. s hodnotami příslušejícími faktoru a proměnnou

binární (0,1) zastupující kroky (aktivity) v procesu rozvoje a jednotlivými oblastmi plánování testovaných na nulovou hypotézu o neexistenci statisticky významné asociace mezi faktorem a jednotlivými proměnnými. Opět jsou níže uváděny pouze výstupy těch proměnných, u nichž je reportovaná hladina významnosti p určující pravděpodobnost chyby akceptování předpokladu o existenci difference $p < 0,05$.

Jak je možné vidět z výsledků následující tabulky 40, byli **nalezeny podstatné až velmi silné korelace** (0,5 – 0,69) mezi faktorem záměru a schopnosti vlastníka a jednotlivými **aktivitami v procesu rozvoje společnosti**. Je nutné říct, že aktivity jako sběr dat a volba vhodných opatření či vyhodnocení a zpětná vazba z realizovaných změn, nebyla identifikována za statistickou signifikantní na 95% hladině významnosti. Na straně druhé, oblasti plánování (vyjímaje tvorba krizových nebo plánu rizik) byli identifikovány jako staticky významné a souvisejí se schopnostmi a záměry vlastníka.

Tabulka 40: Testování souvislosti mezi záměrem a schopnostmi vlastníka a atributem procesu

Název faktoru	Popis proměnné (aktivit)	Cramer's V	Aproximace významnosti
Faktor záměr a schopnosti vlastníka	Průzkum trhu a rozeznání úzkých míst v organizaci	,613	,000
	Leadership, delegování, komunikace	,561	,001
	Posouzení, stabilizace, zpětná vazba	,593	,000
	Získávání dat a průběžné monitorování	,612	,000
	Strategické plánování	,508	,011
	Obchodní plánování	,586	,000
	Operativní plánování	,656	,000

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků tabulky 41 vyplývá, že faktor **modifikace služeb byl spojen zejména s aktivitami průzkumu trhu, sběrem, analýzou a následnou volbou opatření a realizace změn**. V rámci modifikace služeb se vycházelo **zejména z obchodního plánování společností** tj. horizontu 1 rok. Se změnami v oblasti marketingového přístupu středně až podstatně korelují všechny oblasti plánování (0,541 – 0,604) a aktivity v oblasti průzkumu trhu a leadershipu zaměstnanců a následné delegace a komunikace změny (0,500 – 0,656). Faktor technologie byl překvapivě spojen se střední až podstatnou hodnotou korelace oblasti rizikového plánování event. krizového řízení (0,527). Faktor **investicí do výzkumu a vývoje** či získávání know-how vykazoval střední až podstatní hodnotu korelace s aktivitou (proměnnou) vyjadřující **posouzení, stabilizace a zpětnou vazbou**. V případě faktoru obchodních partnerů byla nalezena jedna podstatná korelace ve vztahu k aktivitě průzkumu trhu či rozeznání úzkých míst (0,507). U faktoru změny v oblasti dodavatelů byla nalezena pouze jediná podstatná asociace s proměnnou týkající se obchodního plánování (0,518).

U faktoru **strukturálních změn** byla nalezena hodnota korelace na střední až podstatní úrovni s aktivitami v oblasti **strategického a obchodního plánování** a dále střední hodnotou korelace (0,518 – 0,5543) v oblasti aktivit související s identifikací příležitosti/úzkých míst a volbou vhodných opatření a komunikace a sdílení změny mezi členy organizace (0,436 –

0,457). Faktory jako **řízení lidských zdrojů a způsobu práce** středně až podstatně korelovali s oblastí **strategického plánování** (0,553 - 0,583). Ta samá úroveň hodnot korelací byla zjištěna i v oblasti strategického chování kategorie KIS a to v oblasti přijatých restriktivních opatření na trzích a v službách (0,583) a inovacích produktů/služeb (0,544). V rámci faktoru implementace (přijetí) nových obchodních praktik (CRM, Lean apod.) byla nalezena střední až podstatná korelace (0,544) se strategickým plánováním a taktéž s oblastí leadershipu, komunikace a delegování pravomoci na jiné zaměstnance (0,502).

Tabulka 41: Testování souvislosti mezi atributem povahy a aktivit v procesu rozvoje

Název faktoru	Popis proměnné (aktivit)	Cramer's V	Aproximace významnosti
Faktor modifikace služeb	Průzkum trhu, rozeznání úzkých míst	,551	,000
	Sběr, analýza a volba opatření	,455	,022
	Realizace opatření	,604	,000
	Obchodní plánování	,541	,001
Faktor marketingový přístup	Průzkum trhu, rozeznání úzkých míst	,545	,004
	Leadership, delegování a komunikace	,500	,022
	Strategické plánování	,596	,000
	Obchodní plánování	,526	,008
	Operativní plánování	,656	,000
Faktor technologie	Sběr, analýza a volba opatření	,394	,046
	Leadership, delegování a komunikace	,404	,034
	Krizový plán, plán rizik	,527	,000
Faktor RD, know-how	Posouzení, stabilizace, zpětná vazba	,509	,001
	Strategické plánování	,454	,009
	Obchodní plánování	,498	,002
Faktor obchodní partneři	Průzkum trhu, rozeznání úzkých míst	,507	,000
Faktor dodavatele	Obchodní plánování	,518	,000
Faktor strukturální změny	Průzkum trhu, rozeznání úzkých míst	,457	,000
	Sběr, analýza a volba opatření	,437	,027
	Leadership, delegování a komunikace	,436	,028
	Strategické plánování	,543	,000
Faktor změny řízení HR	Strategické plánování	,583	,000
Faktor změny způsobu práce	Průzkum trhu, rozeznání úzkých míst	,509	,000
	Strategické plánování	,553	,000
Faktor restriktivních opatření	Rozeznání úzkých míst	,551	,000
	Strategické plánování	,583	,000
Faktor novosti služby vůči trhu	Strategické plánování	,577	,003
Faktor další koncepty řízení	Leadership_komunikace_delegování	,502	,001
	Strategické plánování	,544	,000

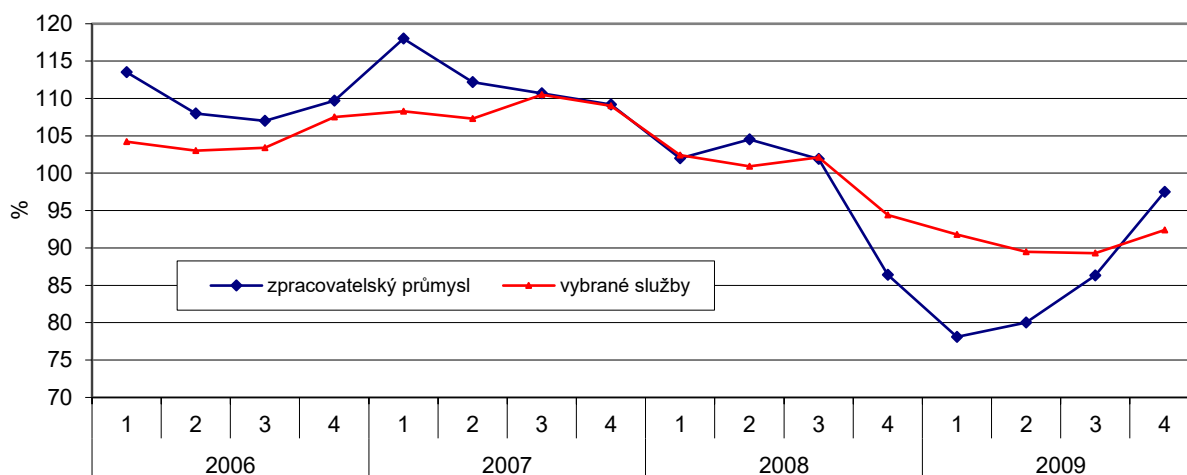
Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 PROFIL A DESKRIPTIVE HISTORIE PŘÍPADŮ Z KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU

Následující kapitoly popisují stručný vstup do kontextu vývoje služeb v ČR obecně pro popis situace tohoto odvětví v průběhu ekonomické krize a současnosti a dále popis jednotlivých případů v rámci zpracování případové studie, tak i v rámci srovnání hlavních parametrů, které jsou ústředním jevem v rámci zpracování této disertační práce.

5.3.1 Popis kontextu a ekonomický vývoj

V případě ČR, je vzhledem k její úrovni měřené HDP, podíl sekundárního sektoru nad jakousi referenční úroveň a naopak podíl terciéru pod ní, nicméně hraje stále významnější roli (ČSÚ, 2010). Vývoj sektoru služeb v průběhu nedávné hospodářské krize lze alespoň parciálně popsat z analýzy ČSÚ, která mapovala vývoj služeb v krizovém období let 2008 a 2009 prostřednictvím údajů o tržbách celého agregátu vybraných služeb (NACE H, I, J, L, M, N)¹⁴, který vykázal meziroční pokles tržeb, který začal ve 4. čtvrtletí 2008, stejně jako pokles produkce zpracovatelského průmyslu, a pokračoval do konce analyzovaného období, tj. do konce roku 2009 (viz Graf 7).



Graf 7: Vývoj zpracovatelského průmyslu a vybraných služeb (meziroční změny v%, stále ceny)

Zdroj: ČSÚ (2010)

Největší pružnost reakce na vývoj zpracovatelského průmyslu, zaznamenaly profesní, vědecké a technické činnosti (NACE M) a naopak nejmenší výkyvy bylo možno pozorovat u informačních a komunikačních činností (NACE J), podle slov ČSÚ (2010) jako důsledek malé návaznosti na průmyslový segment. Z hlediska vývoje cen (rozdílu dynamiky tržeb ve stálých a běžných cenách), které orientačně slouží k posouzení vlivu recese, byl uvedený vliv významný zejména v profesních činnostech a naopak malý vliv recese, mněl na dynamiku cen v oblasti informačních činností. V sekci J došlo obecně k propadu tržeb, ale tržby

¹⁴ Sekce H zahrnuje Dopravu a skladování, oddíly 49 - 53; sekce I Ubytování, stravování a pohostinství, oddíly 55 - 56; sekce J Informační a komunikační činnosti, oddíly 58 - 63; sekce L Činnosti v oblasti nemovitostí; sekce M Profesní, vědecké a technické činnosti, oddíly 69 - 71 a 73 - 74; a konečně sekce N Administrativní a podpůrné činnosti, oddíly 77 - 82. Statistika je zahrnuje do tzv. tržních služeb.

v oblasti informačních činností (oddíl 63) dále rostly. Po růstu v roce 2008 to vysvětluje jejich relativně malý pokles v roce 2009.

Bariéry v průběhu ekonomické krize byly podstatně menší než v průmyslu, především poptávka limitovala služby méně, a to i v období krize. Neméně zajímavé je zjištění, že ani v období konjunktury nebyly služby tak limitovány nedostatkem pracovníků a pochopitelně i subdodávek (materiálu a zařízení) jako průmysl (ČSÚ, 2010). A i proto ani finanční bariérea nebyla ve službách tak významná jako v průmyslu. Jakkoliv lze totiž diskutovat o významu služeb pro ekonomiku, je jisté, že služby jsou do určité míry stabilizujícím faktorem ekonomiky, a to tím více, čím méně jsou přímo závislé na průmyslu.

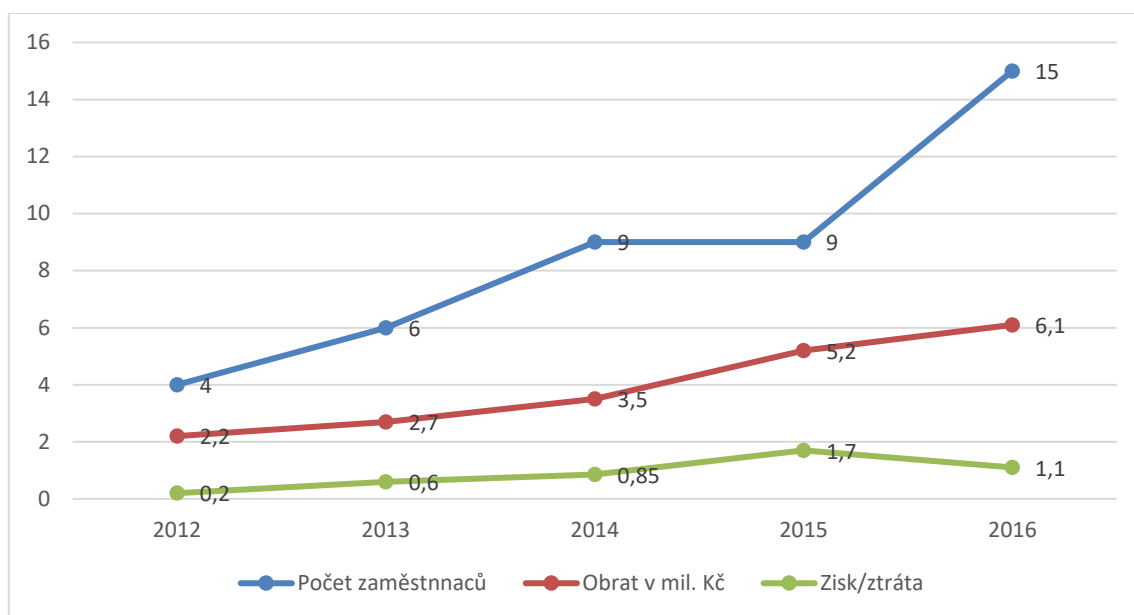
Z hlediska nejnovějších údajů dle ČSÚ za 2. čtvrtletí 2017, se v **informačních a komunikačních činnostech** zvýšily tržby o 3,8 %. Tržby informačních činností, které zahrnují např. zpracování dat, webové portály a hosting, pokračovaly v růstu (tentokrát o 8,9 %), který započal v 1. čtvrtletí 2014. Zvýšení tržeb zaznamenaly také činnosti v oblasti informačních technologií (o 4,9 %), kam patří např. programování, správa počítačového vybavení či poradenství v oblasti IT, %. V **profesních, vědeckých a technických činnostech** se tržby zvýšily o 1,5 %. V této sekci rostla většina dílčích odvětví, nejvíce se však dařilo ostatním profesním, vědeckým a technickým činnostem (nárůst o 3,3 %). Vyšší tržby zaznamenaly i právní a účetnické činnosti (o 2,9 %), které rostly již od začátku roku 2015. Meziroční nárůst vykázaly také dvě objemově nejvýznamnější skupiny činností; architektonické a inženýrské činnosti vzrostly o 2,4 % a reklamní agentury a průzkum trhu o 0,6 %. Pokles tržeb v tomto čtvrtletí zaznamenaly služby vedení podniků a poradenství v oblasti řízení (o 2,8 %).

5.3.1 Případová analýza v rámci studia individuálních firem

Následující podkapitoly jsou věnované studiu a analýze jednotlivých vybraných případů, v rámci zpracování srovnávací případové studie.

5.3.1.1 Společnost A

Společnost A je malá rodinná společnost, která vznikla v roce 2000. Tvoří jí tým architektů a mladých designérů. Zakladatel této společnosti se vzděláním strojírenství v oboru průmyslového designu pracuje na poli výstav již více než 20 let. Hlavní činností společnosti je vytvářet kvalitní návrhy v krátkodobém časovém horizontu s 3D vizualizací a technickými výkresy pro definování konstrukčních prvků až po realizaci prezentací prostřednictvím virtuální reality (VR). Hlavním oborem zaměřením od počátku vzniku této společnosti byl segment výstavnictví a převážná koncentrace na jiné organizace, převážně firmy B2B trh. Vývoj (trend) vybraných ukazatelů je zobrazen na následujícím grafu 8.



Graf 8: Vývoj vybraných ukazatelů firmy A v letech 2012 - 2016

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výstavnictví bylo zasaženo krizí a to v podobě **změny struktury zakázek** v podobě změn ploch realizovaných zakázek až na 50 – 40%. „Před krizí bylo výstavnictví na vzestupu s možností realizace zakázek o větších plochách a tedy i ve větším objemu z hlediska obratu“ (majitel firmy A). K největší krizi dle majitele došlo k poklesu ve výstavnictví v ČR v roce 2008, ze které se v podstatě tento obor vzpamatovává až dodnes. V roce 2008 získala společnost strategického partnera v ČR, která napomohla dané společnosti překonat krizi a přinést nové zakázky v menším objemu ploch, nicméně ve větším počtu, což pomohlo společnosti krizi úspěšně zvládnout. V průběhu finanční krize, docházelo ke snižování cen za zakázky v důsledku tlaku strategického partnera, velkých zadavatelů z výběrových řízení a nárůstu v podobě velkého počtu zakázek. To vyžadovalo **zvýšit efektivnost a účinnost svých procesů prostřednictvím zaváděním standardizovaných postupů a propracovaného systému práce**. Toto období začalo **formovat novou strategii firmy a změnu mentálního rámce vlastníka** a to v podobě orientace na zahraniční trhy vzhledem k poklesu v oboru výstavnictví v ČR. Bohužel vzhledem k nedostatkům organizačních zdrojů a schopností v podobě kompetentních pracovníků v oblasti řízení zakázek, jazykových schopností a obchodních kontaktů bránilo společnosti tuto vizi naplňovat.

Rok 2010 – 2011 je obdobím, kdy začali vznikat **konflikty společností se strategickým partnerem** v ČR, kterého získali v průběhu finanční krize, což ještě více podpořilo vizi změny orientace společnosti na jiné trhy a snížení závislosti společnosti na jednom strategickém partnerovi z hlediska objemů zakázek. Neustálý tlak na cenu, produktivitu a efektivitu procesů vedl v roce 2012 ke **změně měření systému procesů** v oblasti návrhů a řízení zakázek a **odměňování s ohledem na tržby/zaměstnance**. Rok 2013 – 2014 majitel označoval za zlepšení celkové situace výstavarenství v ČR a **nastartování ekonomické konjunktury**.

Rok 2015 byl dle výpovědi majitele zlomový rok, ve kterém docházelo nejenom k soustavnému přemýšlení o dalším směřování společnosti, ale **i k rapidnímu oživení**, kdy společnost začala **spolupracovat s agenturami v Německu** prostřednictvím, kterých také mimo jiné **získala dalšího strategického partnera**. V tomto období navíc společnost získala další významné zakázky v ČR, což vedlo k **navýšení počtu zaměstnanců nejenom na operativní úrovni**, ale nevyhnutelně k **delegaci a odpovědnosti na jiné dlouhodobě pracující zaměstnance** ve společnosti do pozic senior designerů, který odpovídají za tyto „junior“ zaměstnance, tedy změny kontrolního systému. To však vytvářelo tlak na vytížení stávajících zaměstnanců kvůli proškolení a kontrole nad novými pracovníky a zároveň nutnosti **udržování stávající kvalitu zakázek pro klienty, což mělo za důsledek snižování produktivity zaměstnanců**. Pro dočasné zlepšení spokojenosti pracovníků došlo ke zvýšení účinnosti a **změnám v motivačním systému** ze strany vlastníka a změnám v oblasti **nastavení cenové optimalizace zakázek** a jeho propojení na odměňovací systém zaměstnanců. Došlo taktéž ke změně kompetencí a celkového obsahu náplně práce jedno z vybraných senior designerů **na pozici manažera řízení zakázek**, pro uvolnění času majitele pro zodpovězení dalších otázek ohledně dalšího směřování a řízení společnosti. Toto období opět podnítilo **zefektivnit postupy práce a zlepšit systém řízení znalostí a jeho sdílení v rámci společnosti** v podobě vytváření klientských databází, knihoven a vytváření interních směrnic a postupů.

Dále, v roce 2015 **začala společnost spolupracovat s AVF (Asociace výstavářenských firem)**, se kterými zrealizovala několik velice úspěšných zakázek. Ve vzájemné kooperaci začala společnost také fungovat i jako **zprostředkovatel realizace zakázek domácích realizátorských firem pro trh v Německu**. V roce 2015 začala společnost reálně přemýšlet o změně lokace v důsledku nedostatečných prostorů a také přiblížit se blíže k svým zákazníkům. Nakonec, společnost v roce 2016 **změnila svou lokaci svého sídla společnosti přímo do centra realizace výstav**, které bylo klíčové a to v důsledku silné vazby přímo na obchodníky, realizační firmy a konstruktéry, ale taktéž možnost „zaučít“ nové zaměstnance přímo v praxi.

Další důvod pro další rozvoj vzešel v roce 2016, který vycházel z **impulsů senior designerů** v podobě **zavedení nové technologie (VR)** jako mezery na trhu pro zlepšení komercializaci výstavářenských služeb. Do půl roku se společnost pokoušela prostřednictvím týmové spolupráce se senior designéry a majitelem vymyslet nový obchodní model pro využití dané technologie. V průběhu tohoto období začala společnost hledat vývojáře, který by zpracoval demo verzi. Bohužel se společnost potýkala s velkými problémy ohledně nalezení dostatečně kvalifikovaného odborníka na poli vývoje v oblasti VR a dlouhou dobu nemohla najít vhodného kandidáta ani z řad studentů či absolventů. Po půl roční snaze nakonec přijala mladého absolventa VŠ a mohla konečně otestovat produkt přímo u zákazníků. Na podzim roku 2016 došlo k zakoupení HW a SW technologie. Společnost začala **zvyšovat úsilí v oblasti marketingové činnosti** a to prostřednictvím **prezentace dané**

technologie přímo u oslovených stálých a nových zákazníků a výstavách. Nakonec společnost našla využití uvedené technologie tak, aby co nejlépe zvýšila přidanou hodnotu pro zákazníka a přinesla „něco nové“ v podobě služby klientovi nebo agenturám pro komercializaci a za druhé služby zaměřené přímo na vystavovatele v podobě zpracování jejich produktů ve virtuální realitě na míru, což je **jiný segment než je její původní zaměření na výstavnictví**. V současné době již společnost zvažuje podepsání exkluzivních (výhradních) smluv pro užívání VR ze strany významných velkých vystavovatelů, které o technologii již projeví zájem. Na jaře příštího roku, se bude jednat o prodej 10% podílu ve vlastnictví společnosti strategickému partnerovi z Německa.

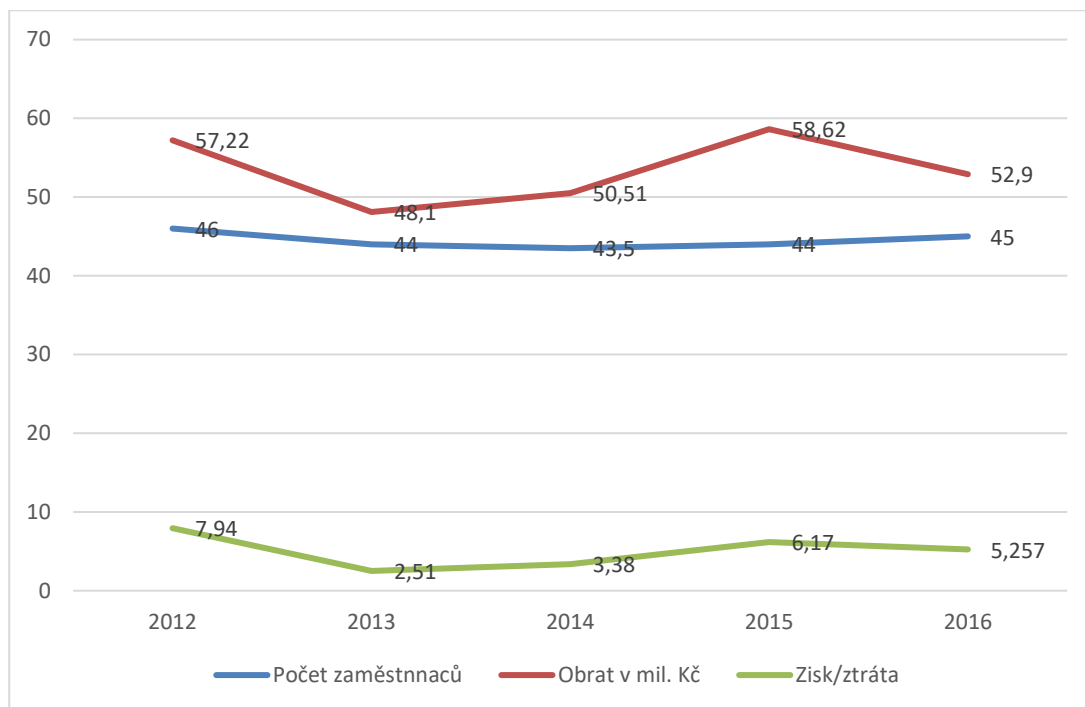
5.3.1.2 Společnost B

Společnosti B byla založena v roce 1993 a dynamický rozvoj této společnosti vedl v roce 2003 k zavedení systému jakosti podle ISO 9001:2001. Společnost je předním dodavatelem identifikačních systémů pro podnikatelskou i státní sféru v ČR a SK. Vlastní vývojové, výrobní i realizační kapacity (protokol o shodě a jsou certifikovány NBÚ na stupeň přísně tajné) umožňují garantovat vysokou kvalitu prováděných prací a poskytovat trvalý záruční i pozáruční servis na realizované projekty. Společnost je malá společnost sestávající ze specializovaného týmu pracovníků na vysoké profesionální úrovni, a která poskytuje komplexní služby v oblasti identifikačních systémů od návrhu až po vlastní realizaci. Firma se pohybuje na **trhu vývoje nekritických aplikací vyvíjený zejména pro velké a střední firmy** určené zejména pro B2B trh. Konkurence na trhu je silná a tvořena zejména dalšími malými a středními společnostmi na trhu. Vývojové ukazatele společnosti jsou zobrazeny v grafu 9.

Společnost finanční krize zasáhla až v roce 2009 – 2010 což se objevilo i v hospodářských výsledcích firmy. Nicméně, dle slov spolumajitele, se nejednalo se o červená čísla a výsledky oscilovali nad úrovní nulového zisku. Navíc, marže ze získávání zakázek konvergují k nule a společnost často získává zakázky na úrovni nákladů nebo dokonce se ztrátou. Před finanční krizí byla společnost na špici ve svém oboru, nicméně v poslední době dochází **k rapidnímu zvyšování konkurence** v podobě firem, které diverzifikovali své činnosti do příbuzných aplikací a nových maličkových firem nezatížených velkými zákazníky a obchodujícími s levnými produkty spravidla z čínského trhu. Vůči této situaci se firma snaží čelit neustálými byť inkrementálními inovacemi v podobě upgradu a rozvojem SW a HW řešení.

Rok 2012 byl jeden z nejlepších roků této firmy, což se odrazilo na hospodářském výsledku firmy, která získala jednu z objemově největších zakázek v roce 2011 v podobě hypermarketového řetězce v hodnotě několika milionů korun. V rámci pravidelné komunikace vedení a klíčových zaměstnanců z oblasti vývoje, obchodního a ekonomického útvaru, se v roce 2012 po úspěchu zakázky a získáním značných finančních zdrojů po vzoru zahraničních společností, rozhodla o vyzkoušení **změny business modelu resp. zaměření i na oblast malých firem** prostřednictvím vlastního vývoje webového řešení docházek (online

rozhraní) za minimální nebo žádný poplatek, jehož poptávku zjišťovala přímo u těchto společností. Bohužel, **nezájem ze strany malých podniků** v důsledku jejich jedinečných charakteristik (malý počet zaměstnanců, všichni se znají, finance apod.) a absence jakékoliv potřeby legislativně či jiné oblasti hlídat danou úroveň, se nakonec nezdařil. Prostředky použité do těchto vývojových a marketingových úsilí v podobě kampaně, se tak projeví do mírného snížení hospodářského výsledku v roce 2013.



Graf 9: Vývoj vybraných ukazatelů firmy B v letech 2012 - 2016

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Další roky 2013 – 2014 se nesli v trendu, který již před tím ovlivnil dopad finanční krize, která změnila **strukturu zakázek**. „*Finanční krize rozbila strukturu zakázek z hlediska jejich velikosti a objemu a jiných požadavků na projektové řízení v důsledku zkrácení zakázek na měsíční horizont*“ (spolumajitel firmy B). Navíc krize zvyšovala tlak na snižování cen a kontroly nákladů. Přesto se v roce 2013 společnosti podařilo jako subdodavatele s jinou velkou firmou získat objemově velkou zakázku pro automobilovou společnost prostřednictvím výběrového řízení. Bohužel vzhledem k přemrštěným a měnícím se požadavkům zadání a praktikám ze strany zástupců projektového řízení z velké mezinárodní (nejmenované) finanční společnosti najmutých ze strany zákazníka měla tato zakázka nakonec negativní efekt na hospodářský výsledek firmy v roce 2014. I přes negativní efekt této zakázky, která měla **dopady na produktivitu a vytíženost lidských zdrojů a času, v podstatě ochromení řízení, na úkor jiných zakázek pro své stávající klinety, došlo ke změně ve způsobu jednání a komunikace společnosti a změny konceptu projektového řízení** jako proces učení (před tím společnost využívala svého standardně nastaveného řízení projektů, zatímco PRINCE 2, který zástupcové projektového řízení využívali, měnili dosavadní praktiky projektového řízení ve společnosti).

Přesto vedení společnosti ve spolupráci s obchodním útvarem v posledních pěti letech provádí **aktivní úsilí v oblasti spolupráci s velkými firmami pro integraci aplikací nebo doplňkem svých aktivit na úrovni menších ERP systémů** u těchto firem. Prozatím však firma nenašla dlouhodobější spolupráci v podobě integrace aplikací u těchto firem v důsledku viditelně menšího přínosu spolupráce ze strany větších firem. Firma se také pokoušela navázat spolupráci se stejně velkou firmou s příbuznými (doplňkovými) aplikacemi, bohužel snahy o vytvoření strategické spolupráce skončili nekalými praktikami ze strany spolupracující firmy a přebíráním zákazníků.

Z hlediska inovačního řešení a soustředění se společnosti na roční klíčové priority, zejména v taktické oblasti strategie pro IT, začala společnost již v roce 2013 proaktivně implementovat do elektronického systému, který je propojený na ekonomický systém i CRM modul zakázek, který se pozitivně projevil ve **zlepšení rentability a eliminaci chyb v řízení zakázek**, což se projevuje vyšším podílem IT na úrovni řízení a jeho provázanost na projektové řízení. Rok 2015 až 2016 označuje spolumajitel této firmy za **období ekonomické konjunktury** charakteristické nebo taženo obecně vyšší poptávkou díky celkovému zlepšení v průmyslu a přílivem neustále nových zakázek, což se pozitivně odráží na hospodářských výsledcích firmy v posledních dvou letech. V současnosti firma stojí před velkou investicí do vývoje vlastního HW, které započne v průběhu příštího roku.

5.3.1.3 Provedení mezi-případového srovnání

Z provedených případových studií a jejich vzájemného porovnání (byť se jedná o dva odlišné kontexty společností z hlediska sektoru) spadající pod kategorii KIS, vyplývá několik důležitých zjištění jejíž sohrnný výstup je zobrazen v tabulce 30. Každá z těchto společností se měnila na různých úrovních (strategická, konkurenční a operativní) a ve vztahu k různým adaptivním prvkům jako produkčně-tržní demy obchodní síť, technologie, pracovní procesy, řízení apod. Na strategické úrovni, v případě společnosti A bylo mnoho změn reaktivních tažených environmentálními podmínkami, tak i proaktivními rozhodnutími, vyvolanými strategickým záměrem majitele. Rozvoj u společnosti B byl doprovázen spíše inkrementálními úpravami a stabilním nebo stagnujícím vývojem s reaktivním přístupem v důsledku tlaku ze strany velkých zákazníků. Na konkurenční úrovni, byli změny realizované oběma podniky proaktivní, tak reaktivní ve vztahu vůči konkurenční situaci na trhu, tak ekonomickým vývojem. Na operativní úrovni se rozvojové aktivity projevovali zejména vývojem v oblasti technologie a změnami v oblasti řízení zakázek/projektů a pracovními změnami, které odráželi podmínky prostředí. Nicméně, změny samotných procesů se liší jejich povahou i obsahem.

Tabulka 42: Hlavní výstupy z mezi-případové srovnání firem ze sektoru KIS

Název firmy		Firma A (71.1)	Firma B (62.1)
STRATEGICKÉ CHARAKTERISTIKY	Strategie (písemný dokument)	NE	NE
	Oblast plánování	Operativní plánování, obchodní plánování (roční horizont)	Obchodní a operativní plánování (1 až 2 roční klíčové priority)
	Proaktivita	Střední	Nízká až střední
	Ochota riskovat	Střední až nízká	Nízká
	Rozhodovací styl	Plánování, improvizace, intuitivní, experimentování	Plánování, intuitivní, experimentování
	Mód chování	Spíš reaktivní, ale i proaktivní	Zejména reaktivní přístup
ÚROVNĚ ZMĚNOVÉHO PROCESU	Hlavní strategická změna v podniku	Z regionálního a národního trhu v ČR na globálně orientovaného poskytovatele služeb (v členských státech EU a mimo EU)	-
	Strategická úroveň změnového procesu	Získání strategického partnera (agentury) v Německu pro zprostředkování služeb a kontaktů Navázání partnerství s asociací výstavářských firem v ČR a realizace úspěšných projektů v zahraničí	-
	Konkurenční (business) úroveň změnového procesu	Kontinuální rozšiřování na trhu v ČR Aktivní vyhledávání a navazování partnerství se subdodavateli a firmami v oboru Vývoj a testování nové technologie na trhu, hledání řešení jejího optimálního využití pro zákazníka a nastavení vhodného modelu Změna lokace sídla společnosti do realizačního centra (BVV)	Snaha o spolupráci s velkými firmami pro integraci aplikací nebo „doplňek“ na úrovni menších ERP systémů Neúspěch vytvoření nového business modelu (vývoj SW aplikace pro MSP) Produktové inkrementální inovace (upgrade SW, HW technologií) ve snaze konkurovat čínským produktům Nové webové technologie a aplikace (client-server aplikace)
	Taktická úroveň změnového procesu	Reorganizace firmy, změna kontrolních systémů Změny v odměňovacím a motivačním systému vedoucích pracovníků Vytvoření nových pozic (funkcí) manažer zakázek a vývojář VR Cenová optimalizace zakázek a jejich rentabilita	Strategie pro IT: elektronizace zákazového systému CRM (implementace modulu zakázek do CRM a propojení na ekonomický systém) Změna v konceptu projektového řízení
	Operativní úroveň změnového procesu	Vývíjení vlastní aplikace/technologie Vytváření interních směrnic a postupů (příprava na ISO) Vzdělávání zaměstnanců (jazyky, design, konstrukce aj.)	Neustálý vývoj SW a HW inovací Neustálé zlepšování postupů řízení, rentability a kontroly zakázek, odstraňování chyb
Změna v počtu zaměstnanců (2012 – 2016)		Ze 4 na 15 zaměstnanců	Stabilní: 44 – 46 zaměstnanců
Změna ročního obrátu (2012 – 2016)		Z 2,2 mil. na 6 milionů Kč	Stabilní: 48 – 59 milionů Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

6. ZÁVĚREČNÁ DISKUZE A SHRUTÍ Z PROVEDENÉHO VÝZKUMU

Na základě syntézy informací získaných analýzou individuálních proměnných lze do určité míry konstatovat závěry ohledně obecného charakteru rozvojových přístupů. Nicméně spolehlivost a míra zobecnění těchto závěrů je limitována nejenom zúženým segmentem samotných KIS (s ohledem na sektor služeb jako celek), ale i reálnou strukturou výběrového vzorku, v němž výraznou většinu představují malé společnosti se zastoupením dvou největších skupin a to oblast informačních technologií dle CZ-NACE sekce J 62 a oblast architektonických a inženýrských činností sekce M 71. S přihlédnutím k dané skutečnosti je nutné říct, že charakter fungování těchto firem do značné míry ovlivňoval výsledky z provedených analýz a představuje tak jeden z limitů této práce. Přesto lze popsat některé z obecných závěrů, které vyplynuly z realizace smíšené strategie výzkumu prostřednictvím kvantitativního a kvalitativního přístupu pro úspěšné zodpovězení výzkumných otázek a cílů stanovených v této práci.

6.1 SOUHRN VÝSLEDKŮ V OBLASTI PROVEDENÉHO KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU

Z hlediska provedení kvantitativního výzkumu, byla ve výzkumném vzorku ($n = 128$) zahrnuta subkategorie sektoru služeb malých znalostně intenzivních služeb, které byli aktivně řízenými vlastníky nebo spoluvlastníky, kteří se podílí na chodu dennodenních činností společnosti. Kategorie KIS ve vzorku sestávala z firem, které působí na trhu déle než pět let, což je spodní hranice délky působení na trhu vymezená v této práci a to kvůli odstranění volatility z růstu normálně spojenou s vývojem společnosti v prvním čtyřech letech podnikání (Smallbone a kol., 1995), přičemž nejčetnější zastoupení společností ve vzorku tvořila délka působení na trhu mezi 21 a více let. Firmy kategorie KIS jsou vlastněny 1 až 2 vlastníky převážně formou fyzické osoby a podnikající pod společností s ručením omezeným. Kategorie podniků KIS jsou převážně orientované na průmysl (B2B trh) a z hlediska geografické působnosti, se tyto firmy pohybují zejména na národním trhu v ČR s ohledem na největší část zakázek z ročního obrátu, nicméně nezanedbatelný podíl tvoří jejich procentní zastoupení na mezinárodním trhu v rámci EU i mimo ní. Strategický záměr naprosté většiny vlastníků ve vzorku KIS, je zaměření na bezpečný a pomalý růst.

Z hlediska vývojových ukazatelů¹⁵ v průběhu sledovaného období 2012 – 2016 docházelo k výraznějším výkyvům v oblasti čistého zisku/ztráty společností, nicméně ukazatele v podobě obrátu a počtu zaměstnanců vykazovali relativně stabilní vývoj. Statisticky významný rozdíl byl nalezen pouze dle délky působení firem na trhu mezi „staršími“ společnostmi (21 a více let), které se nacházeli ve fázi mírného poklesu na rozdíl od společností ve věku 6 – 9 let, které vykazovali většinou stabilitu a mírný růst s ohledem na

¹⁵ Rozložení trendu vývoje KIS byl testován prostřednictvím T-testu k porovnání střední hodnoty a normalitu souborů se stejným rozptylem a nezávislosti jednotlivých parametrů normálního rozdělení (Řezánková, 2010).

výsledky hospodářského výsledku (u dalších ukazatelů nebyl nalezen rozdíl a to ani u testování oboru či vlastnické struktury).

Dále bylo na začátku disertační práce stanoveno šest výzkumných otázek, jejichž účelem bylo úspěšně zodpovědět tři základní otázky a to proč se společnosti rozvíjeli/měnili, co se rozvíjelo/měnilo a jakým způsobem dle navrženého výzkumného rámce. Pro tyto účely byl proveden kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření, který byl v rámci zpracování primární empirické části nosný. Z výzkumu vyplynuli následující zjištění:

- Obecným důvodem rozvoje kategorie KIS, tak jak bylo zjištěno dotazníkovým šetřením, je nejčastěji **odpověď nebo reakce na změny v prostředí**, přičemž **nerealizovaná příležitost nebo rozpoznání mezery na trhu** byla druhá nejčastěji označovaná odpověď ze strany respondentů, v daleko menší míře docházelo ke skutečnému tlaku na rozvoj v důsledku kritické/krizové situace či naplňování vize ze strany vlastníka nebo týmu vedení.
- Mezi změny ve vnějším prostředí, které ovlivňovali rozvoj společností v posledních pěti letech, byl respondenty označován zejména **rostoucí potenciál trhu** respektive jeho obnova a **ekonomický vývoj v podobě konjunktury**. Za negativní faktor vnímán ze strany respondentů lze považovat **výrazné zhoršení dostupnosti kvalifikované pracovní síly** a změny v oblasti **chování a struktury zákazníků**.
- Z hlediska obecnějšího zodpovězení na otázku „jakým způsobem“ docházelo k rozvoji lze konstatovat, že kategorie KIS preferuje **spíše nesystematické provádění aktivit s doménou situačního posouzení a následné realizace opatření** tj. důraz na fázi implementace s menším zaměřením na fázi plánování a přípravy a zcela limitovaným zaměřením na fázi průběžného monitorování, kontroly či zpětné vazby. Proces rozvoje byl taktéž nejčastěji kategorií KIS označován jako **adaptivné učení vycházející z dennodenních zkušeností** a předešlých znalostí vlastníka a týmu s prvky jak **plánovaného**, tak intuitivního až improvizativního procesu bez jasných kroků a akcí.
- Ve snaze zodpovědět otázku, jakou roli sehrává vlastník v oblasti rozvoje a chování společnosti bylo zjištěno, že oblast rozhodování a následné formulace a realizace rozvojových opatření je výrazně **doménou vrcholového vedení eventuálně vlastníka se zapojením klíčových (senior) zaměstnanců nebo vedoucích týmů**. V případě externího vlivu aktérů na rozvoj KIS **dominuje zejména skupina klíčových zákazníků nebo dodavatelů**. Z hlediska oblastí plánování reálně využívaných pro rozvoj KIS **převládá zejména operativní plánování** na bázi denních, týdenních a měsíčních úkonů a **obchodní plánování na taktické úrovni** v horizontu 1 roku. Přesto však je nutné říct, že oblast strategického plánování označovala až ¼ respondentů s časovým horizontem dvou a více let.
- Základní výstupy z prvotně realizované frekvenční (popisné) statistiky ukázali, že kategorie malých podniků v posledních 5 letech prováděla s ohledem na produkčně-

tržní domény zejména **významnější modifikace ve kvalitě a charakteristikách stávajících služeb/produktů**. Nicméně výsledky ukázali, že kategorie KIS taktéž aktivně zavádí nejčastěji nové služby/produkty jako **doplňk k existujícímu portfoliu služeb/produktů** a v nižším procentním zastoupení i prodlužování svých řad (linie) služeb/produktů. K zavádění zcela nových služeb/produktů, která by významně ovlivňovali oblast nákupního/uživatelského chování zákazníků nebo představujících novost pro zákazníka či trh (segment) ve většině případů nedocházelo. Přesto však většina firem z kategorie KIS vnímá své nově zaváděné služby/produkty či jejich modifikace jako odlišné vůči konkurenci. Dále, **strategie rozšiřování na stávajících trzích** je primární strategií většiny malých podniků včetně **přemísťování svých stávajících služeb** na jiné trhy popřípadě jiné tržní segmenty. Je však nutné říct, že mezi strategickým chováním těchto firem byl vzorek zhruba 10% firem, jejíž **strategie zahrnovala i restriktivní opatření v podobě utlumení aktivit na trhu nebo stažení nabídky služeb**.

- Kategorie KIS prováděla vnitřní změny v organizaci a to nejčastěji v marketingovém přístupu, kde docházelo ke změnám v oblastech prezentace společnosti a jejich produktů či způsobů nastavení (cenové politiky) podniků a oblasti změn ve využívání SW technologie čemuž odpovídá i investiční chování. Z hlediska strukturálních opatření docházelo k významnějším změnám pouze v oblasti navýšení stavu zaměstnanců na operativní úrovni a mírnému zvýšení v oblasti decentralizace řízení či začlenění dalších funkčních oblastí oddělení/divizí a s tím souvisejících kroků prováděných aktivit v rámci podnikových procesů. K významnějším změnám v oblasti řízení lidských zdrojů docházelo pouze v oblasti systému odměňování a menším úpravám v oblasti výcviku a vzdělávání zaměstnanců.
- Z hlediska změn v oblasti **síťových aktivit a externích vztahů**, byl rozvoj kategorie KIS nejčastěji **spojován se získáním strategického partnera nebo zákazníka** bez významnějších změn v oblasti průmyslových nebo strategických aliancí (a dalších jako dodavatelů nebo subdodávek). Strategické iniciativy jako joint-ventures, akvizice či fúze nejsou u většiny kategorie typu KIS aplikovány.
- Obchodní praktiky, které byly kategorii KIS implementovány v posledních 5 letech, patří zejména zavádění **projektového řízení**, které považuje většina kategorie KIS za efektivně využívané (na rozdíl od jiných přístupů jako TQM, Lean apod.)
- Kategorie zkoumaných podniků ve vzorku KIS preferuje **organický rozvoj** a to na základě financování rozvoje z vlastního kapitálu a/nebo využití méně riskantní varianty prostřednictvím čerpání finančních zdrojů z prostředků EU, státu či jiné dotace a podpory. Přesto však u většiny zkoumaných firem nedošlo k významným změnám v oblasti využívání vlastního kapitálu.

Z hlediska využití metody prostřednictvím **explorativní faktorové analýzy** bylo **identifikováno celkem 28 faktorů** (z celkem 165 proměnných bez binárních proměnných a

trendů objektivních ukazatelů). Tyto faktory byli rozděleny na tři klíčové oblasti a to povahovou, procesní a kontextovou, které jsou blíže popsány dále.

Povahový atribut rozvoje sestával z cílů (oblastí) změn samotných a to na různých úrovních řízení v oblasti:

- **Strategické** združující proměnné v rámci identifikovaných strategických aktivit KIS a to na 1) **modifikace stávajících služeb**, které tvoří významné modifikace kvality a jiných charakteristik stávajících služeb a lehkou obnovu bez vynaložení vysokých nákladů stávajících služeb/produktů prostřednictvím rozšiřování a úprav na stávajících trzích, 2) **inovace ve službách** vzhledem k novosti služby vůči trhu, která je složena z radikálnějších produkčních inovací s ohledem na nové rysy vůči konkurentům a změnami v oblasti zákaznického chování a konečně 3) **restriktivní opatření** v oblasti trhů a služeb v podobě snižování/stažení nebo utlumování aktivit na některém z trhů.
- **Relační** zahrnující externí vztahy a spolupráci s ohledem na 1) **obchodní partnery** tvořenou strategickými zákazníky a skupinou firem nebo firmou, které sledující společný cíl v oblasti zakázky a/nebo projektů a 2) **dodavatelé** obsahující činnosti v oblasti outsourcingu procesů a subdodávek služeb či jiných zdrojů.
- **Změny v organizační struktuře** v podobě decentralizace (zvýšení/snížení podílu odpovědnosti a delegace na jiné pracovníky) a změnami v počtu pracovníků na operativní úrovni a úrovni vedení a/nebo týmů včetně zvýšení koordinace aktivit v rámci firemních procesů, 2) **změnami v řízení lidských zdrojů** tj. přechod od vlastníky řízené zaměstnance na jiného odborníka nebo zaměstnance, dále změny v oblasti vedení lidí, stanovování cílů, odměňovacím a motivačním systému včetně změn v oblasti kariérního růstu a rozvoje zaměstnanců a konečně poslední faktor 3) **změny v oblasti způsobu práce** zahrnující zejména oblast flexibilního způsobu práce.
- **Změny ve funkční nebo taktické oblasti**, které jsou děleny na 1) **oblast marketingovou**, která zahrnuje orientaci na zákaznický segment, značku nabízených produktů/služeb, komunikaci se zákazníkem, prezentaci společnosti a distribuční síť služeb a faktor 2) **technologickou oblast** zahrnující změny v oblasti HW, SW technologie a IS/IT a další jako jsou 1) **investice do R&D a získání know-how** zahrnující vývoj, design, testování a know-how v podobě obchodní licence nebo patentu a 2) **oblast technického vzdělávání zaměstnanců**, které bylo tvořeno vzděláváním lidských zdrojů související s nákupem, upgradem nebo vývojem vlastní SW technologie.

Procesní atribut rozvoje sestával z aktivit a činností reálně prováděných vlastníky ve firmách v otázkách svého rozvoje a zahrnoval:

- **pečlivé plánování změny** zahrnující promyšlenou představu a její reálné naplňování členy vedení nebo vlastníkem a 2) **její sdílení a komunikace mezi členy společnosti**, které zahrnuje kromě již zmiňovaných aktivit i zapojení nebo vytvoření týmů pracovníků s různou odborností ve společnosti.
- Z hlediska důvodů nebo impulsů rozvoj kategorie KIS, byl identifikován pouze jeden klíčový faktor a tím je **proaktivní přístup** v podobě aktivního vyhledávání příležitostí na trhu a rozvoj poháněný vlastní vizí vlastníka. To znamená, že další přístupy v podobě reakce na změny trhu a rozvoj tažený krizí byli vnímány od tohoto konceptu odděleně.
- **Zapojení aktérů** do rozvoje společnosti v podobě tří klíčových faktorů 1) **vnější aktéři**, které tvoří klíčový zákazníci a další síť obchodních vztahů, 2) **vnitřní aktéři** ve složení zejména z vlastníka (CEO) nebo vedení a klíčových senior zaměstnanců nebo vedoucích týmů a 3) **jiní aktéři** v podobě externích odborníků a dalších jako rodina, přátelé apod.

Atribut kontextu rozvoje, který byl tvořen úrovní a vyspělostí organizačních zdrojů a schopností, kontextu vlastníka a externího kontextu a zahrnoval:

- **Organizační kontext** související s 1) **organizačními schopnostmi** zahrnující většinu firemních procesů a 2) **organizačními zdroji**, které zahrnovali zejména znalosti trhu, síť obchodních kontaktů, technologie, organizační kulturu společnosti spolu s finančním kapitálem.
- **Vnější kontext** obsahující čtyři klíčové faktory 1) **změny v tržním prostředí**, které tvoří struktura zákazníků a jejich očekávání a struktura aktivit konkurence na trhu, 2) **změny ve vnějším prostředí**, zahrnují ekonomický vývoj, dostupnost a flexibilitu pracovní síly či nařízení vlády a právní legislativu, 3) **čitelnost a agresivita konkurenčního prostředí**, která sícená z proměnných vnímané hostility a komplexnosti prostředí a 4) **vývoj trhu**, které tvoří proměnné dynamika a potenciál trhu (ve smyslu jeho stagnace nebo růstu).
- **Kontext vlastníka** v podobě jednoho sjednocujícího faktoru pod názvem **záměr a schopnosti vlastníka**, který síť proměnné strategického záměru s ohledem na motivaci vlastníka růst nebo zůstat tzv. „life style“ podnikem a aktivit a schopností v oblasti aktivního úsilí o další rozvoj, tvorbě a realizace strategie, budování a využívání zdrojů apod.

Posledním atributem byla **výkonnost respektive vývojové ukazatele** podle kategorie KIS rozdělena na:

Subjektivní ukazatele, které se členili na tři oblasti a to 1) **výsledky ve vztahu k vnějšmu prostředí**, které síť proměnné v podobě kvality a ceny nabízených služeb spokojenosti zákazníka a schopnost adaptace společnosti včetně její reputace a povědomí, 2)

výsledky ve vztahu k „raionálním cílům“, zahrnující čas prováděných aktivit, produktivitu a výkony pracovníků a ziskovost společnosti a konečně 3) **výsledky ve vztahu k lidským zdrojům**, které sílí proměnné v oblasti provozních nákladů, interní komunikace a zaměstnanecké motivace a spokojenosti včetně zaměstnaneckého absenteeismu.

A **samostatní objektivní ukazatele**, které pocházeli z databáze Amadeus se zaměřením na vývoj ukazatelů v oblasti počtu zaměstnanců, obratu a čistého ročního zisku/ztráty, které byli vyrovnány linearizovaných trendem a rozděleny do kategorií výrazný růst, mírný růst, stabilita, mírný pokles a výrazný pokles (normální rozdělení).

Z hlediska dalšího testování měř asociace mezi těmito faktory (a taktéž jednotlivými binárními proměnnými) byli nalezeny podstatné až velmi silné korelace (kontingence):

- Velmi silná souvislost byla nalezena **mezi záměrem a schopnostmi vlastníka** a faktory spadající pod oblast **reálného provádění rozvoje** tj. promyšlená představa o rozvoji, její sdílení a komunikace mezi členy ve společnosti. Mezi faktory se **střední až podstatnou hodnotou** korelace lze zmínit **organizační schopnosti společnosti v podobě podnikových procesů, vývoj potenciálu trhu a proaktivní přístup vlastníka**. Lze se tedy domnívat, že vyvážené sladění záměru, proaktivního přístupu a schopnosti vlastníka, spolu s úrovní a vyspělostí organizačních schopností v podobě podnikových procesů a rozeznání rostoucího potenciálu je jedním z klíčových charakteristik chování v rozvoji v posledních 5 letech.
- Silnou hodnotu korelace vykazoval **proaktivním přístup** v podobě vyhledávání příležitostí v prostředí či nalezení mezer na trhu a vizí vlastníka v souvislosti se změnami v oblasti **technického vzdělávání zaměstnanců a změnami v organizační struktuře** a související se zaváděním **nových a modifikovaných služeb/ produktů na trhu**.
- Podstatná až velmi silná hodnota byla identifikována mezi faktorem **organizačních schopností v podobě podnikových procesů a inovacemi ve službách včetně souvisejících změn v oblasti technologie a změnách způsobu práce**. Mezi korelace se střední až podstatnou hodnotou patří faktor zahrnující investice do know-how a vývoje, změny v dodavatelských vztazích a řízení lidských zdrojů.
- Podstatné asociace byly nalezeny mezi **proaktivním přístupem a získáváním know-how a vývojem, strukturálními změnami, modifikací ve stávajících službách a zaváděním nových služeb/produktů**. Mezi další podstatné korelace zjištěné z testu asociací patřili vztahy mezi investicemi do know-how a vývojem, změnami dodavatelů, strukturálních změn a změn způsobu práce **se zapojením jiných aktérů do rozvoje společnosti**.
- **Velmi silná hodnota korelace** existuje **mezi změnami realizovaných ve firmách a faktorem tržního prostředí**. Jedná se zejména o zjištěnou souvislost mezi faktory **struktury a chování zákazníků a konkurence** a změnami v oblasti investic do

získávání know-how a investic do R&D, designu či testování nových služeb/produktů na trhu a dále změnami v oblasti dodavatelů a způsobu práce zaměstnanců společnosti.

- **Střední až podstatní hodnotě korelace** byla nalezena mezi změnami v oblasti **zavádění nových služeb/produktů** společnostmi na trh a následným **prováděním změn v oblasti řízení lidských zdrojů a způsobu práce** a doprovázena změnami v oblasti **technického vzdělávání zaměstnanců**.
- Mezi faktory, které ovlivňují subjektivní ukazatele vnější orientace kategorie KIS, na střední až podstatní hodnotě korelace, patří změny v oblasti **inovací služeb/produktů a změny v marketingovém přístupu a strukturálních opatření**.
- **Podstatná až velmi silná souvislost** byla zjištěna u **inovací ve službách/produktech společnosti**, které byly zavedeny v posledních 5 letech. Z hlediska dalších atributů změn realizovaných ve společnostech lze zmínit změny v **marketingovém přístupu a změny v technologii spolu se změnami v technickém vzdělávání zaměstnanců**, které vykazovalo střední až podstatnou míru souvislosti se subjektivními ukazateli v oblasti racionálních cílů.
- Střední až podstatná korelace byla nalezena mezi **strukturou a chováním zákazníků a výsledků v oblasti racionálních cílů a to na střední až podstatné hodnotě korelace**. Byla taktéž nalezena vzájemná souvislost **faktoru čitelnosti a agresivity prostředí s výsledky v oblasti subjektivních ukazatelů ve vnější orientaci a lidských zdrojů s hodnotou korelace na střední až podstatné úrovni**.
- Byla nalezena souvislost mezi **objektivními ukazateli a atributy povahy změn** v oblasti marketingu a technologie s **objektivním ukazatelem čistého zisku/ztráty**. Souvislost může potvrzovat výsledek v oblasti změn v investičním úsilí KIS, které navyšovali prostředky v marketingu na prezentaci společnosti a jejich produktů a do nákupu, upgradu nebo vývoji SW technologie.
- Souvislost mezi **podnikovými schopnostmi a subjektivními ukazateli koreluje na hodnotě střední až podstatné** a to u **všech faktorů vnější orientace, racionálních cílů, tak i výsledků z hlediska řízení lidských zdrojů**. Pouze u faktoru racionálních cílů byla prokázána souvislost se zdroji společnosti, nicméně tato korelace se nachází na nízké až střední hodnotě korelace na rozdíl od organizačních schopností.
- Byli nalezeny podstatné až velmi silné korelace mezi **faktorem záměru a schopnosti vlastníka** a jednotlivými **aktivitami v procesu rozvoje společnosti**. Na straně druhé, oblasti plánování byly identifikovány jako staticky významné a souvisejí se schopnostmi a záměry vlastníka.
- **Modifikace stávajících služeb** byla spojena zejména s **aktivitami průzkumu trhu a následné realizace opatření**, což potvrzuje podstatná až velmi silná hodnota asociace. Hodnota korelace u aktivity sběru, analýzy a volby vhodných opatření

vykazuje nižší hodnotu korelace na úrovni střední hodnoty. S modifikací služeb koreluje taktéž oblast **obchodního plánování** společností tj. horizontu 1 rok.

- Se změnami v oblasti **marketingového přístupu** středně až podstatně korelují **všechny oblasti plánování** a aktivity v oblasti průzkumu trhu a leadershipu zaměstnanců a následné delegace a komunikace změny. Faktor **technologie** byl spojen se střední až podstatnou hodnotou korelace oblasti **rizikového plánování** (krizového řízení). Faktor investicí do **výzkumu a vývoje či získávání know-how** vykazoval střední až podstatní hodnotu korelace s aktivitou (proměnnou) vyjadřující **posouzení, stabilizace a zpětnou vazbou**. V případě faktoru **obchodních partnerů** byla nalezena jedna podstatná korelace ve vztahu k aktivitě **průzkumu trhu či rozeznání úzkých míst**. U faktoru změny v oblasti **dodavatelů** byla nalezena pouze jediná podstatná asociace s proměnnou týkající se **obchodního plánování**.
- U faktoru **strukturálních změn** byla nalezena hodnota korelace na střední až podstatní úrovni s aktivitami v oblasti **strategického a obchodního plánování** a dále střední hodnotou korelace v oblasti aktivit související s identifikací **příležitosti nebo úzkých míst a sběrem, analýzou, volbou vhodných opatření a komunikace a sdílení změny mezi členy organizace**.
- Faktory jako **řízení lidských zdrojů a způsobu práce** středně až podstatně korelovali s oblastí **strategického plánování**. Ta samá úroveň hodnot korelací byla zjištěna i v oblasti strategického chování kategorie KIS a to v oblasti **přijatých restriktivních opatření na trzích a v službách a inovacích produktů/služeb**. V rámci faktoru implementace (přijetí) nových obchodních praktik (CRM, Lean apod.) byla nalezena střední až podstatná korelace **se strategickým plánováním** spolu s oblastí leadershipu, komunikace a delegování pravomoci na jiné zaměstnance.

Z hlediska zjištěných asociací mezi jednotlivými atributy (faktory) lze učinit určité závěry a to s ohledem na nejvýznamější faktory a souvislosti, které byly zjištěny. Hlavním faktorem v rozvoji kategorie KIS je záměr vlastníka a jeho schopnosti v oblasti proaktivního skenování prostředí a vyhledávání vhodných příležitostí spolu se schopností účinně formulovat představu o rozvoji a tyto změny řídit. Klíčovou roli v rozvoji KIS hrají organizační schopnosti s ohledem na budování a řízení zdrojů (lidské, technologie apod.) a podporující vnější orientaci KIS při zavádění nejenom modifikace ve stávajících službách/produktech, ale také nové inovace, které jsou schopny měnit chování zákazníků. Zatímco modifikace ve stávajících službách/produktech a restriktivní opatření souvisejí se změnami v tržním prostředí tj. změnou ve struktuře a chování zákazníků, inovace souvisí s aktivní iniciativou a proaktivním přístupem ze strany vlastníka (vedení).

6. 2 SOUHRN VÝSLEDKŮ V OBLASTI PROVEDENÉHO KVALITATIVNÍ VÝZKUMU

Prostřednictvím realizace případové studie za pomoci částečně-strukturovaných rozhovorů s majiteli-vlastníky malých firem z oboru KIS, byly retrospektivně zachycovány rozvojové

úsilí a vzory chování těchto podniků v posledních pěti letech. Ve srovnání s kvantitativním přístupem prostřednictvím dotazníkového šetření, kvalitativní výzkum formou případové studie umožnil zachytit postřehy toho, co bylo změněno a na jakých úrovních řízení, jakým způsobem tj. v podobě interaktivního účinku proaktivního a reaktivního jednání vlastníků včetně zapojení aktérů do rozvoje společnosti a z jakého důvodu včetně překážek. Navíc, případová studie umožnila zachytit určitou dynamiku v čase v podobě průběhu a návaznosti realizovaných změn za posledních pět let.

Z provedených případových studií a vzájemného porovnání dvou případů vyplynulo několik důležitých zjištění. Každá z těchto společností se měnila na různých úrovních (strategická, konkurenční a operativní) a ve vztahu k různým adaptivním prvkům jako služby/produkt, trh, síť, technologie, řízení apod. Zatímco u společnosti A byla strategická změna identifikována v podobě strategické reorientace na zahraniční trhy, u společnosti B byli identifikovány změny pouze na úrovni konkurenční, taktické a operativní. Na strategické úrovni v případě společnosti A bylo mnoho změn reaktivních tažených environmentálními podmínkami, tak i proaktivními rozhodnutími, vyvolaným strategickým záměrem respektive změnou mentálního rámce majitele. Rozvoj u společnosti B byl doprovázen spíše inkrementálními úpravami a stabilním nebo stagnujícím vývojem s reaktivním přístupem v důsledku tlaku ze strany velkých zákazníků. Na konkurenční úrovni, byly změny realizované oběma podniky proaktivní, tak reaktivní ve vztahu vůči konkurenční situaci na trhu, tak ekonomickým vývojem. Na operativní úrovni se rozvojové aktivity projevovali zejména vývojem v oblasti technologie a změnami v oblasti řízení zakázek/projektů a pracovními změnami, které odráželi podmínky prostředí. Nicméně, změny samotných procesů se liší jejich povahou i obsahem.

6.2 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

V průběhu interpretace jednotlivých výsledků analýz a jejich syntézy byly již provedeny odpovědi potřebné k vyřešení výzkumného problému v různé formě výzkumných otázek, tak jak byly definované na začátku práce. Je nutno zdůraznit, že první dvě otázky mají obecnější charakter ve svém zaměření na celou populaci firem typu MSP a jejich odpovědi vychází z výsledků sekundárního výzkumu.

- ***VOI: Které teorie a disciplíny do současnosti poskytují pohled na rozvoj firem, a které jsou z hlediska kategorie MSP nejvhodnější?***

Sekundární výzkum prostřednictvím literární rešerše poukázal na různé teoretické přístupy s cílem klasifikovat nebo popsat vzory chování a rozvojové přístupy firem. První tradice v rámci organizační a literatury managementu popisuje existenci variace návrhů na způsoby, jakým různorodé praktiky vysvětlují výkon prostřednictvím univerzálního, kontingenčního nebo konfiguračního mechanismu. Z literární rešerše je také zřejmé, že rozvoj malých podniků představuje vícedimenzionální proces, který shromažďuje mnoho organizačních změn, úprav nebo inovací v jeden koherentní celek, který je v současné době

viděn zejména prostřednictvím **systémového hlediska v podobě koherence (soudržnosti) a stupněm sladění jednotlivých částí a aktivit na různých úrovních organizace jako snahy o vytvoření udržitelné konkurenční výhody** (Garengo a Bernardi, 2007). Výzkumníci zdůrazňují skutečnost, že být vnitřně konzistentní, MSP musí mít pevně vzájemně provázané a vzájemně se podporující strategie, struktury a procesy (Mintzberg, 1989). Nicméně, soudržnost mezi vnějším kontextem a strukturálními charakteristikami, stejně jako mezi strategií a organizací, jsou považovány za nezbytné pro přežití a konkurenceschopnost malých firem (Egan, 2002).

Někteří autoři tvrdí, že tato **soudržnost** probíhá takzvaně **deterministických způsobem** a navrhuje biologické modely založené na **životním cyklu organizace** (Greiner, 1972; Kimberley a Miles, 1980), jiní zdůrazňují **strategickou adaptaci**, která se odkazuje na modifikaci nebo alternaci organizace nebo její částí ve snaze provádět kontinuální úpravy na změny ve vnějším prostředí (Schindehutte a Morris, 2001). Jiní využívají složitější konstrukci a tvrdí, že změnový proces zahrnuje **interaktivní účinenek vnějších a vnitřních faktorů pro přežití a růst malých podniků** (viz. Luokkanen a Rabertino, 2005, Bessant a kol., 2005). Rozhodnutí o tom kdy a kde se rozvíjet a jakým způsobem, závisí v případě malých podniků nejenom na podmínkách a okolnostech dané situace, ale i vnímání a interpretace prostředí vlastníka-manžera nebo týmu. Proces rozvoje a jeho řízení je tak specifický pro konkrétní případy a formulace dalšího směřování a rozvoje společnosti je velmi kontextová činnost (viz. Luokkanen a Rabertino, 2005). Dále, rozvojové přístupy MSP nejsou spojovány pouze s pozitivními, často pečlivě plánovanými změnami jako vstup na nové trhy, neustálými inovacemi, ale i s přístupy v podobě nepopulárních restriktivních opatření jako snižování počtu zaměstnanců, opouštění trhů, eliminací nebo snížením linie nebo řad výrobku nebo služeb apod (viz. Brunninge, Nordquist a Winklud, 2007, Herrmann a Nadkarni, 2014).

- *VO2: Jak mohou být v teoretické rovině vymezeny atributy rozvoje a rozvojové přístupy malých firem a jakou roli sehrává chování vlastníka/manažera v této oblasti?*

Atributy rozvoje mohou být obecně rozděleny do tří hlavních skupin a to:

- 1) **atribut kontextu** se odkazuje na existující síly vnějšího a vnitřního prostředí, ve kterém se organizace nachází a funguje a kontext vlastníka zahrnující jeho strategický záměr, schopnosti a aktivity v oblasti rozeznání příležitosti nebo nalezení mezery na trhu, schopnost organizovat vnitřní a vnější zdroje, analyzovat informace a ochotě riskovat apod,
- 2) **atribut povahy** souvisí s povahou (cíli) změn, které byly realizované a jsou specifické pro každou organizaci, typicky se odkazující na administrativní, procedurální, technologický nebo strukturální charakter organizace,

- 3) **atribut procesu** se odkazuje na plánované a/nebo emergentní opatření iniciované nebo přijaté v reakci na (ne)očekávané události nebo krizi. Proaktivní proces je důsledkem úmyslného a uvědomělého procesu a naplňování vize ze strany vlastníka nebo vedení, zatímco reaktivní proces je založený na (ne)příznivých změnách podmínek vnitřního a vnějšího prostředí vnímaných ze strany vlastníků. Proces rozvoje také v sobě zahrnuje kroky (aktivity), které byly provedeny během implementace a míry účasti aktérů na rozhodování, formulaci a následné realizaci změn ve společnosti.

Z hlediska výzkumu chování MSP je **role a chování vlastníka (CEO) v rozvoji malých firem** brána jako **samozřejmá a nezpochybnitelná** a k rozvoji v malé firmě dochází vysoce personalizovaným způsobem, protože je silně ovlivněn chováním majitele v podobě jeho/její schopnostmi, aktivitami a zkušenostmi a v mnoha případech se jedná o synonymum (Jennigs a Beaver, 1995, Beaver a Prince 2004). V rámci kategorie podniků typu MSP, je vlastník nebo ředitel (CEO) zobrazen jako někdo, kdo nese hlavní odpovědnost za stanovení strategických směrů a plánů pro organizaci, stejně jako odpovědnost za vedení opatření (intervencí), které budou realizovány v rámci těchto plánů (O'Regan, Ghobadian a Gallearr, 2006).

- ***VO3: Jaké události spouštěli rozvoj malých firem a do jaké míry vnitřní a/nebo vnější kontext ovlivňoval toto rozhodování v posledních 5 letech?***

Z dotazníku bylo zjištěno, že mezi environmentální změny, které ovlivňují vývoj této kategorie, je zejména ekonomický vývoj v podobě konjunktury a výrazné zhoršení dostupnosti kvalifikované pracovní síly a struktury chování zákazníků. Další analýza provedená prostřednictvím explorativní shlukové analýzy a následného testování měř asociace mezi jednotlivými faktory však prokázala pouze jednu podstatnou souvislost s ohledem na externí kontext a to **zejména změny v tržním prostředí s ohledem na měnící se chování a strukturu zákazníků** spíše než změny způsobené vnějším obecným prostředím.

Z hlediska výstupů z případové studie, se důvody pro rozvoj u vybraných malých podniků z kategorie KIS (nelze zobecňovat na celý vzorek případů) jeví jako souhra a kombinace mezi reakcí taženou environmentálními podmínkami, tak i proaktivními rozhodnutími, vyvolaným strategickým záměrem respektive změnou mentálního rámce majitele.

- ***VO4: Jakým způsobem vlastníci (CEO) zavedených malých firem ovlivňují rozvoj společnosti a do jaké míry jsou tyto přístupy proaktivní a/nebo reaktivní?***

V souhrnu z provedeného primárního výzkumu dat formou kvantitativního výzkumu bylo zjištěno, že oblast rozhodování a následné formulace a realizace rozvojových opatření je výrazně **doménou vrcholového vedení eventuálně vlastníka se zapojením klíčových**

(senior) zaměstnanců nebo vedoucích týmů, a to v oblasti sdílení a reálného provádění aktivit (bez zaměstnanců na operativní úrovni, popřípadě zaměstnanců najatých na krátkodobější spolupráci v případě vykrití sezóních vlivů nebo období s vysokým přílivem zakázek). Navíc, aktivity vlastníků v oblasti aktivní iniciace a úsilí o rozvoj v posledních pěti letech, byli vlastníky označované za spíše dostatečné s velmi dobrými schopnostmi v oblasti prosazování, komunikace a dotažení rozvojového úsilí do konce.

V případě externího vlivu aktérů na rozvoj KIS **dominuje zejména skupina klíčových zákazníků nebo dodavatelů**. Tether (2005) konstatuje, že zatímco výrobní firmy inovují pomocí R&D aktivit a spolupracují s univerzitami a výzkumnými ústav, **firmy ze sektoru služeb se naproti tomu zaměřují zejména na spolupráci se zákazníky a dodavateli**, což potvrzují i výsledky výzkumu v této práci. Nicméně výstupy z provedeného kvalitativního šetření potvrdili, že se nejedná pouze o oblast spolutvorby hodnoty produktu/inovace určené pro zákazníka s ohledem na zakázkový/projektový charakter kategorie KIS, ale i tlak na zvyšování účinnosti a efektivnosti prováděných procesů a ceny výsledných produktů/služeb.

Obecným důvodem rozvoje malých firem v kategorii KIS byla nejvíce označována **reakce s ohledem na změny ve vnějším prostředí nebo trhu spolu se schopností majitelů vyhledávat tržní příležitosti a účinně skenovat vývoj potenciálu trhu**, v menší míře pak rozvoj tažený vizí nebo reálnou krizí vzniklou uvnitř organizace. Z hlediska výstupů z případové studie, se důvody pro rozvoj u vybraných malých podniků z kategorie KIS (nelze zobecňovat na celý vzorek případů) jeví jako souhra a interaktivní účinek reaktivních tažených environmentálními podmínkami, tak i proaktivními rozhodnutími, vyvolaným strategickým záměrem respektive změnou mentálního rámce majitele.

- ***VO5: Jaké rozvojové přístupy byli v chování malých firem realizováni za posledních 5 let a jak jsou navzájem v interakci s ohledem na různé úrovně řízení?***

Odpověď na uvedenou otázku byla řešena prostřednictvím případové studie, která umožnila lépe zachytit interaktivní účinek změnového procesu na různých úrovních řízení. Každá ze zkoumaných společností se měnila na různých úrovních a to strategické, konkurenční a operativní a ve vztahu k různým adaptivním prvkům typu služba-trh, síťové aktivity (networking), technologická řešení (SW, HW), řízení apod. Zatímco u společnosti A byla strategická změna identifikována v podobě strategické reorientace na zahraniční trhy, u společnosti B byli identifikovány změny pouze na úrovni konkurenční, taktické a operativní. Na strategické úrovni v případě společnosti A bylo mnoho změn reaktivních tažených environmentálními podmínkami, tak i proaktivními rozhodnutími, vyvolaným strategickým záměrem respektive změnou mentálního rámce majitele. Rozvoj u společnosti B byl doprovázen spíše inkrementálními úpravami a stabilním nebo stagnujícím vývojem s reaktivním přístupem v důsledku tlaku ze strany velkých zákazníků. Na konkurenční úrovni, byli změny realizované oběma podniky proaktivní, tak reaktivní ve vztahu vůči konkurenční situaci na trhu, tak ekonomickým vývojem. Na operativní úrovni se rozvojové aktivity

projevovali zejména vývojem v oblasti technologie a změnami v oblasti řízení zakázek/projektů a pracovními změnami, které odráželi podmínky prostředí. Nicméně, změny samotných procesů se liší jejich povahou i obsahem.

- ***VO6: Které vzorce chování lze v populaci malých podniků identifikovat s ohledem na povahové aspekty rozvoje?***

S ohledem na produkčně-tržní domény se jedná zejména o významnější modifikace ve kvalitě a charakteristikách stávajících služeb/produktů, tak i aktivnější zavádění nových služeb/produktů jako doplněk k existujícímu portfoliu a v nižším procentním zastoupení i prodlužování svých řad (linie) služeb/produktů. K zavádění zcela nových služeb/produktů, která by významně ovlivňovali oblast nákupního/uživatelského chování zákazníků nebo představujících novost pro zákazníka či trh (segment) ve většině případů nedocházelo. Přesto však většina firem z kategorie KIS vnímá své nově zaváděné služby/produkty či jejich modifikace jako odlišné vůči konkurenci. Dále, strategie rozšiřování na stávajících trzích je primární strategií většiny malých podniků včetně přemístování svých stávajících služeb na jiné trhy popřípadě jiné tržní segmenty. Je však nutné říct, že mezi strategickým chováním těchto firem byl vzorek zhruba 10% firem, jejíž strategie zahrnovala i restriktivní opatření v podobě utlumení aktivit na trhu nebo stažení nabídky služeb.

Kategorie KIS prováděla vnitřní změny v organizaci a to nejčastěji v marketingovém přístupu, kde docházelo ke změnám v oblastech prezentace společnosti a jejich produktů či způsobů nastavení (cenové politice) podniků a oblasti změn ve využívání SW technologie čemuž odpovídá i investiční chování. Z hlediska strukturálních opatření docházelo k významnějším změnám pouze v oblasti navýšení stavu zaměstnanců na operativní úrovni a mírnému zvýšení v oblasti decentralizace řízení či začlenění dalších funkčních oblastí oddělení/divizí a s tím souvisejících kroků prováděných aktivit v rámci podnikových procesů. K významnějším změnám v oblasti řízení lidských zdrojů docházelo pouze v oblasti systému odměňování a menším úpravám v oblasti výcviku a vzdělávání zaměstnanců.

Z hlediska změn v oblasti síťových aktivit a externích vztahů, byl rozvoj kategorie KIS nejčastěji spojován se získáním strategického partnera nebo zákazníka bez významnějších změn v oblasti průmyslových nebo strategických aliancí (a dalších jako dodavatelů nebo subdodávek). Strategické iniciativy jako joint-ventures, akvizice či fúze nejsou u většiny kategorie typu KIS aplikovány. Obchodní praktiky, které byly kategorií KIS implementovány v posledních 5 letech, patří zejména zavádění projektového řízení, které považuje většina kategorie KIS za efektivně využívané. Kategorie zkoumaných podniků ve vzorku KIS preferuje organický rozvoj a to na základě financování rozvoje z vlastního kapitálu a/nebo využití méně riskantní varianty prostřednictvím čerpání finančních zdrojů z prostředků EU, státu či jiné dotace a podpory. Přesto však u většiny zkoumaných firem nedošlo k významným změnám v oblasti využívání vlastního kapitálu.

- **VO7: Který z atributů rozvoje nejvíce přispívá k rozlišení vzorů chování malých podniků?**

Z hlediska zjištěných asociací mezi jednotlivými atributy (faktory) byli identifikovány ti, které mněli podstatnou až velmi silnou hodnotu korelace:

- **Záměr vlastníka a jeho schopnosti** v oblasti proaktivního skenování prostředí a vyhledávání vhodných příležitostí spolu se schopností účinně řídit a vyhledávat zdroje pro další rozvoj společnosti.
- **Řízení procesu rozvoje** založeny na úspěšném zapojení aktivit v oblasti řízení změn včetně formulace představy, její plánování a naplňování a sdílení mezi členy organizace.
- **Organizační schopnosti** v podobě úrovně a vyspělosti firemních procesů s ohledem na jejich řízení a vyhodnocování podporující vnější orientaci KIS při zavádění nejenom modifikace ve stávajících službách/produktech, ale také inovací, které jsou schopny měnit chování zákazníků.
- **Proaktivní přístup vlastníka** v oblasti modifikace ve stávajících službách/produktech, inovací, tak i realizace restriktivních opatření.
- **Tržní prostředí** charakterizované změnou ve struktuře a chování zákazníků respektive zakázek a změnou požadavků na jejich realizaci.
- **Povaha změn** byla rozdílná a charakteristická pro každou jednotlivou společnost obsaženou ve výzkumném vzorku. Některé společnosti nerealizovali změny na úrovni strategické, ale pouze úpravy v oblasti operativní nebo taktické úrovni.
- **VO8: Jaké jsou rozdíly ve vývojových ukazatelích malých podniků s ohledem na realizované rozvojové přístupy v posledních 5 letech?**

Testování asociace mezi subjektivními výsledky v oblasti řízení lidských zdrojů prokázali souvislost na **střední až podstatní hodnotě korelace** zejména se změnami v oblasti **zavádění nových služeb/produktů** společnostmi na trh a následným **prováděním změn v oblasti řízení lidských zdrojů a způsobu práce**. Asociace subjektivních výsledků v oblasti vnější orientace kategorie KIS souvisí na **podstatné až velmi silné hodnotě korelace** zejména se **změnami v oblasti řízení lidských zdrojů a způsobu práce** na straně jedné a změnami v oblasti **technického vzdělávání na straně druhé**. Mezi faktory, které ovlivňují subjektivní ukazatele vnější orientace, tj. střední až podstatní korelace, patří změny v oblasti **novací služeb/produktů, změny v marketingovém přístupu, strukturálních opatření**.

Podstatná až velmi silná souvislost byla zjištěna u faktoru inovací ve službách/produktech společnosti, které byly zavedeny v posledních 5 letech. Z hlediska dalších atributů změn realizovaných ve společnostech lze zmínit změny v marketingovém přístupu a změny v technologii spolu se změnami v technickém vzdělávání zaměstnanců,

kteře vykazovalo střední až podstatnou míru souvislosti se subjektivními ukazateli v oblasti racionálních cílů.

Testování souvislosti mezi subjektivními ukazateli výkonnosti dále potvrdilo vzájemnou souvislost **faktoru čitelnosti a agresivity prostředí s výsledky u subjektivních ukazatelův oblasti vnější orientace a lidských zdrojů s hodnotou korelace na střední až podstatné úrovni**. Přesto je však nutné říct, že významná korelace na úrovni 95% spolehlivosti, byla nalezena pouze u dvou faktorů a to **struktury a chování zákazníků a výsledky v oblasti racionálních cílů a to na střední až podstatné hodnotě korelace**.

Testování souvislostí mezi **objektivními ukazateli a atributy povahy změn realizovaných ve firmách** potvrdili souvislost pouze s čistým ziskem/ztrátou, který koreloval na 95% hladině významnosti se změnami v oblasti marketingu a technologie, která se nachází nízké až střední hodnotě korelace. Souvislost může potvrzovat výsledek v oblasti změn v investičním úsilí KIS, které navyšovali prostředky v marketingu na prezentaci společnosti a jejich produktů a do nákupu, upgradu nebo vývoji SW technologie. Daná souvislost byla prokázána na nízké hodnotě korelace.

Z hlediska testování míry korelace mezi faktory **externího prostředí a objektivními ukazateli, nebyly nalezeny žádné významné souvislosti** na 95% hladině významnosti. Nalezené souvislosti mezi organizačním kontextem, konkrétněji organizačních schopností společnosti v podobě **podnikových procesů a subjektivními ukazateli prokázané ve střední až podstatné míře** a to u všech faktorů vnější orientace, racionálních cílů, tak i výsledků z hlediska řízení lidských zdrojů. U faktoru racionálních cílů byla prokázána souvislost se zdroji společnosti, nicméně tato korelace se nachází na nízké až střední hodnotě korelace. Z hlediska testování vzájemných vztahů mezi **objektivními ukazateli** (počet zaměstnanců, čistý zisk/ztráta a obrát) a **vnitřním organizačním kontextem v podobě zdrojů a schopností, nebyl nalezen žádný významný vztah** na hladině 95% významnosti.

6.3 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE

Tato disertační práce nesporně nabízí také praktické přínosy a implikace nejenom pro vlastníky a klíčové manažery firem typu KIS. Přínosy práce, obsahově totožné, ale lišící se svým zaměřením, lze strukturovat do tří základních oblastí využití:

- **věda a výzkum**
- **praxe**
- **pedagogická oblast**

6.3.1 Přínosy pro vědu a výzkum

Hlavním přínosem pro vědeckou oblast je vytvoření teoretického konceptuálního rámce rozvoje malých firem založených na základních a relativně dobře interpretovatelných otázkách typu „proč“, „co“, „jakým způsobem“ se malé podniky rozvíjí/mění. Dále, v odborné literatuře, tak ve výzkumech převažuje názor, že většina výzkumu se zaměřuje na

oblast zpracovatelského a high-tech výrobního sektoru, zatímco **sektoru služeb není věnována dostatečná pozornost** (viz. Kemp a Verhoeven, 2002, Bessant a kol., 2005, Phelps a kol., 2007, Bold, 2010, Muhos, 2007, 2015). Obsahově tak disertační práce a její zaměření na kategorii KIS **reaguje na současný požadavek výzkumníků studující malé podniky (od 9 - 49 zaměstnanců) a to se zaměřením na sektor služeb.**

S ohledem na omezené zdroje a schopnosti MSP v oblasti řízení těchto podniků, je přímý přenos poznatků o povaze a přístupech řízení změn ve velkých firmách považován za nevhodný v rámci dané velikostní kategorie (viz. McAdam, 2002, Wiesner a kol., 2007, Banham 2010). Vzhledem k tomu, že krok ke změně je u typu firem MSP z velké části motivován spíše vnějšími tlaky v důsledku relativně silné závislosti na podmínkách prostředí (Luokkanen a Rabetino, 2005), zejména pak od zákazníků (Soderquist a kol., 1997, Ates a Bitici, 2011), bylo v práci **aplikováno kromě plánovaných (deliberátních) přístupů ke změnám i emergentní/vyvíjející se přístup a spouštěče v podobě kritických nebo problémových situací, které však otevírají další možnosti pro nový rozvoj malých podniků** (Chell a kol., 1998; Cope a kol., 2000). Přestože vzor chování je u většiny MSP viděn jako reaktivní prostřednictvím přijímání jejich prostředí nainstalováním reakčních mechanismů spíše než svými silami prostřednictvím využití interních funkcí pro proaktivní změny (Luokkanen a Rabetino, 2005, Ates a Bitici, 2011), **výsledky poukázali na kombinaci respektive zapojení obou přístupů a to s ohledem na různé úrovně řízení** (strategická, konkurenční, operativní). Výzkum také ukázal, že strategická rozhodnutí ze strany vlastníků/manažerů jsou založena jak na **zkušenostech a intuici, ale i plánovaného a kalkulovaného přístupu** (Deekins a Freel, 1998; Luokkanen a Rabetino, 2005, Metts a kol., 2006). Mimo jiné lze přínosy disertační práce pro vědu a výzkum shrnout do následujících bodů:

- *práce podrobně popisuje a kriticky zhodnocuje dva hlavní přístupy ke zkoumání rozvoje a rozvojových přístupů na úrovni malých firem,*
- *v práci dochází k upřesnění a k často „fuzzy“ pojetí pojmů rozvoj, rozvojové přístupy a vzory chování malých podniků,*
- *disertační práce analyzuje a hodnotí chování kategorie KIS ve vztahu k rozvojovým přístupům těchto firem v posledních 5 letech a interaktivnímu účinku atributů rozvoje,*
- *v práci je využita netradiční technika „vizuálního mapování“ v rámci provedení kvalitativního výzkumu, která není ve výzkumech (spravidla tuzemských) moc používána a představuje tak inspiraci a zároveň další možnost zachycování změn a vzorů chování malých podniků,*
- *v neposlední řadě disertační práce poskytuje pohled na řízení rozvoje ve vztahu k vývoji těchto firem za posledních 5 let.*

6.3.1 Závěry a příspěvek pro praxi

Práce si nekladla za cíl prezentovat zaručený recept na úspěch pro efektivní řízení malé firmy se zaručenou predikcí vývoje, protože každá firma je jedinečná a disponuje specifickými charakteristikami a svými individuálními vzorci chování. Nicméně, předpoklad **možné přenositelnosti poznanych vzorců chování i do dalších firem**, pak nabízí malým firmám přínos minimálně **charakteru příležitosti ke změně, i když nezaručí postačující podmínky úspěchu**. Identifikování rozvojových přístupů a vzorců chování ve fungování malých firem v obecné rovině naplňuje kromě apriorního požadavku na rozšíření teoretického poznání také praktické cíle potenciálně důležitých informací pro současné podnikatele v oblasti řízení změn (ve smyslu rozhodování, formulace, realizace a zpětné vazby) ve svých obchodních modelech. Praktický přínos respektive doporučení lze shrnout do následujících bodů:

- Zvýšení úsilí do vzdělávání a rozvoje schopností vlastníků a řídicích pracovníků malých firem **v oblasti řízení změn**, zejména v důsledku absence zaměření se na aktivity plánování, průběžného monitorování, včetně posouzení a zpětné vazby.
- Efektivnější **zapojení zaměstnanců do formulace a realizace změnových opatření** jak na vertikální, tak na horizontální úrovni, sdílení a komunikace změny mezi členy organizace.
- Vzhledem k nedostatečným aktivitám a schopnostem vlastníků v oblasti rozhodování, formulace a realizace strategie, která z dat vyplynula, je taktéž žádané zvýšení úsilí do rozvoje a dovedností vlastníka (vzhledem k dominantnímu postavení v rozhodování o dalším směřování a rozvoji společnosti) **v oblasti strategického plánování** (ne však nevyhnutně v horizontu delší než 2 roky vzhledem k charakteru zakázek).

A v neposlední řadě, uvedené výsledky jsou taktéž přínosné pro organizace a instituce zabývající se problematikou malých podniků a typům podpory podnikání, financování, vzděláváním, poradenstvím apod.

6.3.2 Přínosy pro pedagogickou oblast

Získané poznatky z disertační práce jsou uplatnitelné při výuce na Fakultě podnikatelské VUT v Brně pro prezenční nebo kombinované studenty z praxe **v podnikatelských předmětech** („*entrepreneurship*“) **či rozvoje obchodních modelů malých firem, tak managementu malých (drobných) podniků obecně**. Výstupy jsou použitelné jak pro teoretické znalosti, tak i prakticky využitelných informací v podobě případových studií, které mohou poskytnout teoretický podklad, ale umožní studentům lépe pochopit zkoumanou realitu. Studenti získají cenné informace využitelné v praxi, které si mohou osvojit již při teoretické výuce. Nezanedbatelný přínos budou mít výstupy **disertační práce při zpracovávání bakalářských a diplomových prací se zaměřením na analýzu a následně návrhů v oblasti dalšího (strategického) rozvoje malých firem**.

6.4 MOŽNOSTI PRO DALŠÍ VÝZKUM

Realizovaný výzkum byl proveden na vzorku, který je spíše malého rozsahu, resp. rozsahu odpovídajícího spodní hranici použitelnosti některých vhodných nástrojů, zejména vícerozměrné, statistické analýzy. Z tohoto pohledu se tedy nabízí teoretická **možnost zvětšit dalším výzkumem vzorek kategorie KIS** nebo alespoň získat **rovnoměrné zastoupení každé z uvedených sekcí** (CZ-NACE J a M), které bylo zkresleno právě zastoupením dvou největších skupin výběrového vzorku (oblast IT a architektonických a inženýrských činností) a ověřovat tak platnost již zjištěných výsledků. Na takovémto vzorku případů by se dali ověřovat výsledky **nejenom na celou kategorii KIS, ale i rozdílů v rámci jednotlivých sekcí**, což by mohlo vést k velice zajímavým výsledkům.

Dále, míra zobecnění závěru v této práci je limitována zúženým segmentem samotných KIS a to ve vztahu k sektoru služeb jako celek. Nabízí se tedy možnost **rošířit vzorek i na další skupinu (sekce) například v rámci vymezení tržních služeb** a porovnat rozvojové přístupy v dané skupině podniků. A v neposlední řadě, tato práce se zaměřovala na trhu již fungujících malých společností s delší historií na trhu. Aproto zajímavý pohled by mohl poskytnout výzkum, který by zahrnoval i „mladší“ společnosti ve fázi růstu nebo start-upu (tj. společnosti ≥ 5 let). Samozřejmě, všechny tyto náměty dalších výzkumů jsou zejména v českých podmínkách podmíněny vyřešením problémů s nalezením vhodných respondentů ochotných zúčastnit se předmětného výzkumu.

Z hlediska provádění kvalitativního výzkumu, nebyl záměr autora této práce zcela naplněn a to s ohledem na výběr předdefinovaných kritérií pro **zvýšení interní platnosti srovnávací případové studie**, který vycházel zejména z neochoty firem spolupracovat. Původním záměrem autora bylo vybrat ze vzorku případů účastníci se dotazníkového šetření oborově totožné firmy, u kterých by byli strategické změny a úpravy identifikovány, což by odráželo jev šetření. Takovéto srovnání firem v rámci stejného oboru (např. firmy pouze v rámci subsektoru architektonických a inženýrských služeb v rámci KIS) by bylo smysluplnější s ohledem na cíle a výstupy mezi-firmní srovnání.

Z hlediska vypovídací hodnoty a možnosti dalšího provedení statických analýz a modelování je nutné konstatovat, že potenciál získaných dat nebyl zcela využit vzhledem k omezeným schopnostem autora této práce. Jedná se zejména o použití dalších a pro problematiku významných statických analýz pro hlubší pochopení jako je lineární regresní analýza pro možné testování vztahu respektive efektu mezi proměnnými eventuálně mezi jednotlivými atributy a výkonnosti firmy respektive její vývojovými charakteristikami apod

7. ZÁVĚR PRÁCE

Disertační práce se zaměřuje na identifikaci a vysvětlení rozvojových přístupů malých podniků z vybraného sektoru služeb (KIS) v ČR, protože mnoho autorů poukazuje na nedostatek empirických poznatků pro porozumění povaze a stavu organizačního rozvoje MSP obecně, tak i nejasností do jaké míry se malé firmy snaží přizpůsobit svému prostředí v průběhu času a tyto úpravy nebo změny řídit. Ve výzkumech rozvoje MSP taktéž existuje mnohem méně pozornosti na zavedené malé firmy, které uspěli při plnění svých obchodních cílů, ale zůstávají poměrně malé. Navíc, zaměřením se na sektor služeb, práce reaguje na apel výzkumníků v oblasti managementu malých firem vzhledem k tomu, že tomuto odvětví není věnována dostatečná pozornost.

Hlavním cílem práce byla identifikace a vysvětlení rozvojových přístupů malých podniků z vybraného sektoru služeb v ČR prostřednictvím strategických a dalších vnitřně realizovaných organizačních změn a zachycení celkových vzorů chování v podobě interaktivního účinku atributů rozvoje těchto podniků. Pro naplnění hlavního cíle byl nejprve v rámci první fáze proveden nosný, kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření, který sloužil pro sběr dat s cílem identifikovat rozvojové přístupy kategorie KIS a vysvětlit vzory chování u této kategorie dle navrženého třídimenziálního rámce obsahujícího soubor atributů (faktorů), které tvořili proměnné v oblasti povahy, kontextu a procesu rozvoje. Hlavní použitou metodou pro identifikaci rozvojových přístupů a následného vysvětlení vzorů chování, byla explorativní faktorová analýza, která mněla za cíl analyzovat vzájemné vztahy a strukturu mezi proměnnými a pokusit se nalézt faktory, které získaná data umožní teoreticky lépe a jednodušeji vysvětlit a strukturovat do podoby sjednocených faktorů, které pak vstupovali do následného testování měř asociace (korelace) mezi jednotlivými faktory. Pro zachycení interaktivního účinku mezi jednotlivými atributy byli použity statistické testy pro ověřování vzájemný vztahů, které potvrdily významné souvislosti mezi jednotlivými atributy (faktory).

Cílem druhé, podpůrné fáze výzkumu, bylo zkoumat důvody, proč byli přijaty některá rozhodnutí nebo akce a jak byly realizovány (Mazzarol, 2006) s ohledem na různé úrovně řízení ve snaze zodpovědět na otázku „proč a jakým způsobem“ se malé podniky rozvíjeli v posledních 5 letech. Malé podniky byly vybrány prostřednictvím cílevědomého odběru vzorku z původních firem, které se účastnili dotazníkového šetření a splňující předem zadaná kritéria pro možnost mezi-případového srovnání. Pro pochopení chování firem a vlastníka v této oblasti, byla použita retrospektivní případové studie, přičemž ústřední osobou pro provedení rozhovorů byl (spolu)vlastník, aktivně se podílejí na chodu společnosti v posledních 5 letech. Výstupy z provedeného kvalitativního šetření ukázali, že každá ze společností se měnila na různé strategické, konkureční (taktické) a operativní úrovni a ve vztahu k různým adaptivním prvkům jako produkčně-tržní domény, obchodní síť, technologie, lidské zdroje apod. V případě společnosti A byla strategická změna identifikována s ohledem na změnu orientace společnosti na jiné trhy v důsledku reakce na

environmentální podmínky, ale i proaktivním rozhodnutím a jednáním, vyvolaným strategickým záměrem (vizí) majitele. Rozvoj u společnosti B byl doprovázen spíše inkrementálními úpravami a stabilním nebo stagnujícím vývojem s reaktivním přístupem v důsledku tlaku ze strany velkých zákazníků. Přesto však obě společnosti vykazovali společné chování a to na konkurenční úrovni, kdy byli změny jak proaktivní, tak reaktivní ve vztahu ke konkurenční situaci na trhu, tak ekonomickému vývoji. Na operativní úrovni se rozvojové aktivity projevovali zejména vývojem v oblasti technologie a změnami v oblasti projektového/zakázkového řízení a pracovními změnami, které spíše odráželi podmínky prostředí. Nicméně, změny samotných procesů se mezi případy lišili jejich povahou i obsahem.

Dizertační práce shrnuje pohled na problematiku rozvoje a to nejenom podmnnožiny kategorie KIS, ale i malých podniků obecně v rámci literární rešerše, včetně přínosů v teoretické, praktické a pedagogické oblasti. V práci jsou taktéž prezentovány návrhy v oblasti dalšího výzkumu v dané problematice v podobě ověřování platnosti již zjištěných výsledků nejenom na kategorii KIS obecně, ale i rozdílů v rámci jednotlivých sekcí v případě rovnoměrného a statisticky reprezentovatelného zastoupení. Další možností je rošířit vzorek i na další skupinu v rámci vymezení tržních služeb obecně nebo porovnání rozvoje a chování již zavedených podniků s delší historií s kategorií „mladších“ společností ve fázi růstu nebo start-upu (tj. společnosti ≥ 5 let). Pro zvýšení interní platnosti srovnávací mnohonásobné případové studie, je více než nutné, aby byli vybrány totožné firmy z hlediska oborové sekce se stejným jevem v rámci šetření tj. strategické změny, což by bylo smysluplnější s ohledem na cíle a výstupy mezi-firemání srovnání.

Dizertační práce naplňuje hlavní cíl, a odpovídá na výzkumné otázky stanovené v této práci. Zároveň z výsledků této práce je možno poskytnout určité návrhy v oblasti možné přenositelnosti poznanych vzorců chování i do dalších firem, které můžou přinést malým firmám přínos minimálně charakteru příležitosti ke změně, i když nezaručí postačující podmínky úspěchu.

SEZNAM LITERATURY

1. ARAGÓN-SÁNCHEZ, A. SÁNCHEZ-MARÍN, G. Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 2005, 43.3: 287-308.
2. AUDRETSCH, D. B. (ed.). *Entrepreneurship: determinants and policy in a European-US comparison*. Springer Science & Business Media, 2002.
3. ARGOTE, L. GREVE, H. R. A behavioral theory of the firm—40 years and counting: Introduction and impact. *Organization Science*, 2007, 18.3: 337-349.
4. ARMENAKIS, A. A.; BEDEIAN, A. G. Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*, 1999, 25.3: 293-315.
5. ARMSTRONG, M. T. S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy-13. vydání*. Grada Publishing as, 2015.
6. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3*.
7. ATES, A. BITITCI, B. Change process: a key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*. Vol. 49, No. 18, 15 September 2011, 5601–5618.
8. AUSTIN, J. R.; BARTUNEK, J. M. Theories and practices of organizational development. *Handbook of psychology*, 2003.
9. AUZAIR, S. M. Organisational life cycle stages and management control systems in service organisations. *International Journal of Business and Management*, 2010, 5(11), 56-65.
10. AVLONITIS, G. PAPASTATHOPOULOU, P. G. GOUNARIS, S. P. An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios. *Journal of Product Innovation Management*, 2001, 18.5: 324-342.
11. BANHAM, H. HE, Y. Organizational Change In Small And Medium Size Enterprises: Practice, Frequency And Achievement Of Objectives. *International Journal of Management & Information Systems (Online)*, 2013, 17.1: 55.
12. BANHAM, H. C.; WIESNER, R. Is the current situation of small and medium enterprises (SMEs) conducive to attaining their economic expectations?. In: *Proceedings of the 23rd Annual Conference of the Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship (CCSBE 2006)*. Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship (CCSBE), 2006. p. 1-16.
13. BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 1991, 17.1: 99-120.
14. BANHAM, H. C. External environmental analysis for small and medium enterprises (SMEs). *Journal of Business & Economics Research*, 2010, 8.10: 19.

15. BEAVER, G., PRINCE, CH. Management, strategy and policy in the UK small business sector: a critical review. *Journal of small business and enterprise development*, 2004, 11.1: 34-49.
16. BEAVER, G. Strategy and management in the smaller enterprise. *Strategic change*, 2002, 11.4: 175-181.
17. BESSANT, J., PHELPS, B. ADAMS, R. *External Knowledge: a Review of the Literature Addressing the Role of External Knowledge and Expertise at Key Stages of Business Growth and Development*, Advanced Institute of Management, 2005, London.
18. BEER, M. *Organizational behavior and development*. Division of Research, Harvard Business School, 1998.
19. BOLD, E. Basic concepts of chase management of SMEs. *Journal of Advanced Research in Management*, 2010 1(2), 102-111. <https://search.proquest.com/docview/1022715074?accountid=17115>
20. BRANZEI, O. VERTINSKY, I. Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 2006, 21.1: 75-105.
21. BROWN, T. E. DAVIDSSON, P. WIKLUND, J. An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic management journal*, 2001, 22.10: 953-968.
22. BRUNNINGE, O. NORDQVIST, M. WIKLUND, J. Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics*, 2007, 29.3: 295-308. DOI 10.1007/s11187-006-9021-2
23. BURKE, W. W. LITWIN, G. H. A causal model of organizational performance and change. *Journal of management*, 1992, 18.3: 523-545.
24. BURKE, W., W. *Organization Change: "Theory and Practice*. Thousand Oaks, 2002 CA: Sage Publications.
25. CARSON, D. a kolektiv. Marketing and entrepreneurship in SMEs: an innovative approach. *Hemel Hempstead*, 1995.
26. CARTER, N. M. Small firm adaptation: Responses of physicians' organizations to regulatory and competitive uncertainty. *Academy of Management Journal*, 1990, 33.2: 307-333.
27. CHAN, Y. E. BHARGAVA, N. STREET, CH. T. Having arrived: the homogeneity of high-growth small firms. *Journal of Small Business Management*, 2006, 44.3: 426-440.
28. CHELL, E. PITTAWAY, L. A Study Of Entrepreneurship In The Restaurant And Café Industry, Exploratory Work Using The Critical Incident Technique As A Methodology. *International Journal of Hospitality Management*, 1998, 17, pp 23-32
29. CEJTHAMR, V., DĚDINA, O. *Management a organizační chování-2., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada Publishing as, 2010. 352 s. ISBN

31. COPE, J. WATTS, G. Learning By Doing – An Exploration of Experience, Critical Incidents And Reflection In Entrepreneurial Learning. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 2000, 6 (3), pp 104-124
32. COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Critical perspectives on business and management*, 1991, 3: 5-28.
33. CUMMINGS, T. G. WORLEY, CH. G. *Organization development and change*. Cengage learning, 10th Edition, 2014. 832 p. ISBN 978-1-133-19045-5.
34. CYERT, R. M. a kolektiv. A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 1963, 2.
35. CHAPMAN, R. HYLAND, P. Strategy and continuous improvement in small-to-medium Australian manufacturers. *Integrated manufacturing systems*, 2000, 11.3: 171-179.
36. CHILD, J. KIESER, J. 1981. Development of organizations over time. In P. Nystrom & W. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design*: 28-64. Oxford, England: Oxford University Press.
37. CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *sociology*, 1972, 6.1: 1-22.
38. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD (ČSÚ). *Vybrané služby v období recese – 2009*. [online]. 2010 [cit. 2017-02-16]. Dostupné online z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/vybrane-sluzby-v-obdobi-recese-2009-h52kc02vwu>
39. DAVIDSSON, P. DELMAR, F. WIKLUND, Johan. *Entrepreneurship and the Growth of Firms*. Edward Elgar Publishing, 2006.
40. DAVIDSSON, P. Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of business venturing*, 1991, 6.6: 405-429.
41. DAWSON, P. M. on organisational change. 1994.
42. DAWSON, P. Organisational change stories and management research: Facts or fiction. *Journal of Management & Organization*, 2003, 9.3: 37-49.
43. DEAKINS, D. FREEL, M. Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. *The Learning Organization*, 1998, 5.3: 144-155.
44. DELMAR, F. DAVIDSSON, P. GARTNER, W. B. Arriving at the high-growth firm. *Journal of business venturing*, 2003, 18.2: 189-216.
45. DEMERS, CH. *Organizational Change Theories: A Synthesis*. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2007. 277 p. ISBN 978-0-7619-2932-1.
46. DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy. 1. vyd.* Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
47. DEEG, J. Organizational discontinuity: Integrating evolutionary and revolutionary change theories. *Management Revue*, 2009, 190-208.

48. DELMAR, F. DAVIDSSON, P. GARTNER, W. B. Arriving at the high-growth firm. *Journal of business venturing*, 2003, 18.2: 189-216.
49. DIAMBEIDOU, M. B., a kolektiv. An empirical taxonomy of start-up firms' growth trajectories. *The dynamics between entrepreneurship, environment and education*, 2008, 193.
50. DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost. Příručka pro uživatele. Univerzita Karlova v Praze. Karolinum. Praha. 2008. s. 372. ISBN 978-80-246-0139-7.
51. DOBBS, M. HAMILTON, R. T. Small business growth: recent evidence and new directions. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 2007, 13.5: 296-322.
52. DODGE, H. R. FULLERTON, S. ROBBINS, J. E. Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses. *Strategic management journal*, 1994, 15.2: 121-134.
53. DRAZIN, R. VAN DE VEN, A. H. Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative science quarterly*, 1985, 514-539.
54. DUNPHY, D.; STACE, D. The strategic management of corporate change. *Human relations*, 1993, 46.8: 905-920.
55. EMPSON, L. 15 beyond dichotomies: *A multi-stage model of governance in professional service firms*. In M. Rechlen, & A. Werr (Eds.), *Handbook of research on entrepreneurship in professional services* (1st ed., pp. 274–294). Cheltenham: Edward Elgar Publishing. 2012.
56. ERDEM, F. ERDEM, S. Functional strategies and practices of small and medium-sized family businesses. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2011, 4.2: 174-185.
57. FERREIRA, J. J. M. AZEVEDO, S. G. CRUZ, R. P. SME growth in the service sector: A taxonomy combining life-cycle and resource-based theories. *The Service Industries Journal*, 2011, 31.2: 251-271.
58. FISS, P. C. A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of management review*, 2007, 32.4: 1180-1198.
59. FLAMHOLTZ, E. G., RANDLE, Y. *Growing Pains: Transitioning From an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*, 4th Edition, 2007. John Wiley & Sons, 2012, 496 p. ISBN 978-0-7879-8616-2.
60. FLAMHOLTZ, E. G. Managing organizational transitions: implications for corporate and human resource management", *European Management Journal*, 1995, Vol. 13 No. 1, pp. 39-51.
61. FORSMAN, H. Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy*, 2011, 40.5: 739-750.

62. FOTR, J. a kolektiv. Tvorba strategie a strategické plánování. *Praha: Grada Publishing*, 2012. 337 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
63. FORSMAN, H. Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy*, 2011, 40.5: 739-750.
64. FORSMAN, H. Business development success in SMEs: a case study approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2008, 15.3: 606-622.
65. FREEL, M. S. Sectoral patterns of small firm innovation, networking and proximity. *Research policy*, 2003, 32.5: 751-770.
66. GANCARCZYK, M., Iturriagagoitia, Z. J. M. The process of the growth of small and medium-sized enterprises (SMEs). 2015. [online] 2015 [cit. 10-05-2016]. Dostpné z www: <http://www.jemi.edu.pl/12-article-full-text/147-the-process-of-the-growth-of-small-and-medium-sized-enterprises-smes-full>
67. GARENGO, P., BERNARDI, G. Organizational capability in SMEs: Performance measurement as a key system in supporting company development. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2007, 56.5/6: 518-532.
68. GARENGO, P. BIAZZO, S. Unveiling strategy in SMEs through balanced scorecard implementation: A circular methodology. *Total Quality Management & Business Excellence*, 2012, 23.1: 79-102.
69. GHARAJEDAGHI, J. System Thinking, Managing Chaos and Complexity, A Platform for Designing Business Architecture, Butterworth-Heinemann, 1998, Woburn, MA.
70. GIBCUS, P. VAN HOESEL, P. H. M. Research Report H200311. *Transforming an idea into a strategic decision in SMEs The underlying decision-making proces.* SCientific AnaLysis of Entrepreneurship and SMEs. 2006. ISBN: 90-371-0918-7.
71. GIBCUS, P. KEMP, R. G. M. Strategy and small firm performance. EIM Business & Policy Research. [online] 2003 [cit. 10-05-2015]. Dostpné z www: https://www.researchgate.net/profile/Petra_Gibcus/publication/5012562_Strategy_and_small_firm_performance/links/555b182208ae980ca611d707.pdf
72. GIBCUS, G. Vermeulen, A. M. P. Jong, J. P. J. Strategic Decision-Making in Small Firms: Towards a Taxonomy of Entrepreneurial Decision-Makers. [online] 2004 [cit. 10-05-2015]. Dostpné z www: <http://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/157339/157339.pdf?sequence=1>
73. GILMORE, A. a kolektiv. Managing strategic change in small and medium-sized enterprises: how do owner-managers hand over their networks? *Strategic Change*, 2000, 9.7: 415-426.
74. GLANCEY, K. GREIG, M. PETTIGREW, M. Entrepreneurial dynamics in small business service firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 1998, 4.3: 249-268.

75. GOPALAKRISHNAN, S. DUGAL, M. Strategic choice versus environmental determinism: A debate revisited. *The International Journal of Organizational Analysis*, 1998, 6.2: 146-164.
76. GRAETZ, F, R. LAWRENCE, M. A., Smith, A. *Managing Organisational Change*, 2nd Edition, John Wiley & Sons, 2006. 412 p. ISBN 978-0-4708-0704-0.
77. GRAETZ, F. SMITH, A. C. T. Managing organizational change: A philosophies of change approach. *Journal of change management*, 2010, 10.2: 135-154.
78. GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. 1972.
79. GREINER, L. MELARNEE, J. (2005). Managing growth stages in consulting firms. In L. Greiner, & F. Poulfelt (Eds.), *Management consulting today and tomorrow: Perspectives and advice from 27 leading world experts* (1st ed., pp. 456–491). Routledge.
80. GRAY, C. Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2002, 9.1: 61-72.
81. GRAY, C. Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2006, 12.6: 345-360.
82. HAMEL, G. - PRAHALAD, C. K. *Competing for the Future*. (2nd ed.). Boston: Harvard Business School Press, 1996. 357p. ISBN 0-87584-716-1
83. HAKKERT, R., KEMP, R. G. M. *An Ambition to Grow*. EIM Business and Policy Research. [online] 2006 [cit. 10-05-2015]. Dostpné z www: <https://core.ac.uk/download/pdf/7074566.pdf>
84. HANKS, S. H.; CHANDLER, G. Patterns of functional specialization in emerging high tech firms. *Journal of Small Business Management*, 1994, 32.2: 23.
85. HANSEN, B., HAMILTON, R. T. Factors distinguishing small firm growers and non-growers. *International small business journal*, 2011, 29.3: 278-294.
86. HATTON, L. RAYMOND, B. Developing small business effectiveness in the context of congruence. *Journal of Small Business Management*, 1994, 32.3: 76.
87. HARMS, R. KRAUS, S. SCHWARZ, E. The suitability of the configuration approach in entrepreneurship research. *Entrepreneurship and Regional Development*, 2009, 21.1: 25-49.
88. HILL, J. MCGOWAN, P. Small business and enterprise development: questions about research methodology. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 1999, 5.1: 5-18.
89. HILL, J. TIU WRIGHT, L. A qualitative research agenda for small to medium-sized enterprises. *Marketing intelligence & planning*, 2001, 19.6: 432-443.
90. HININGS, CH. R. GREENWOOD, R. COOPER, D. The dynamics of change in large accounting firms. *Restructuring the professional organization*, 1999, 131-

153. HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John. Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 1984, 149-164.
91. HENDL, J. Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace. Druhé přepracované vydání. Praha: Portál, 2008. s. 408. ISBN 978-80-7367-485-4.
92. HERRMANN, P. NADKARNI, S. Managing strategic change: The duality of CEO personality. *Strategic Management Journal*, 2014, 35.9: 1318-1342.
93. HILL, J. NANCARROW, C. TIU WRIGHT, L. Lifecycles and crisis points in SMEs: a case approach. *Marketing Intelligence & Planning*, 2002, 20.6: 361-369.
94. HILL, J. MCGOWAN, P. Small business and enterprise development: questions about research methodology. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 1999, 5.1: 5-18.
95. HININGS, CH. R; GREENWOOD, R. COOPER, D. The dynamics of change in large accounting firms. *Restructuring the professional organization*, 1999, 131-153.
96. HOLT, R. MACPHERSON, A. *Small firms, learning and growth: A systematic review and reconceptualisation*. AIM Research, 2006.
97. HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. *Administrative science quarterly*, 1985, 336-349.
98. HUDSON, M. SMART, A. BOURNE, M. Theory and practice in SME performance measurement systems. *International journal of operations & production management*, 2001, 21.8: 1096-1115.
99. HUFF, A. S. HUFF, J. O. *When firms change directions*. Oxford University Press, 2001. 288 p. ISBN 0-19-513643-8.
100. ISRAEL, G. D. Determining sample size. University of Florida: Institute of Food and Agricultural Sciences. [online] 2012. [cit. 11-05-2017] Dostupné z www: <http://edis.ifas.ufl.edu/pd006>.
101. JOCUMSEN, G. How do small business managers make strategic marketing decisions? A model of process. *European journal of marketing*, 2004, 38.5/6: 659-674.
102. JONES, O. Competitive advantage in SMEs: towards a conceptual framework. Competitive advantage in SMEs: *Organising for innovation and change*, 2003, 15-33.
103. JONES, C. An alternative view of small firm adaptation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2004, 11.3: 362-370.
104. JONES, O. MACPHERSON, Allan. Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs: extending the 4I framework. *Long Range Planning*, 2006, 39.2: 155-175.
105. JONES, O; MACPHERSON, A. Power and inter-organizational learning: intertwining new knowledge. 2005.
106. JENNINGS, P. L.; BEAVER, Graham. The managerial dimension of small business failure. *Strategic Change*, 1995, 4.4: 185-200.
107. KAZANJIAN, R. K.; DRAZIN, R. A stage-contingent model of design and growth for technology based new ventures. *Journal of business venturing*, 1990, 5.3: 137-150.

108. KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard business review*, 2004, 82.2: 52-63.
109. KEZAR, A. Understanding and facilitating organizational change in the 21st century. ASHE-ERIC higher education report, 2001, 28.4: 147.
110. KIMBERLY, J. R., MILES, R. H. The organizational life cycle. San Francisco: Jossey-Bass. Inc. 1980.
111. KIRKWOOD, J. To grow or not? Growing small service firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2009, 16.3: 485-503.
112. KOTEY, B. SHARMA, B. GAO, K. The configuration of entrepreneurial strategy in Chinese small textile manufacturing firms. *The Journal of New Business Ideas & Trends*, 2013, 11.1: 1.
113. KOTEY, B. HARKER, M. A framework for examining strategy and strategy-types in small firms. In: The 43 rd ICSB World Conference. 1998.
114. Kubálková, M. Model stádií růstu malých a středních podniků. Závěrečná zpráva z výzkumu [online]. 2006 [cit. 2012-02-16]. Dostupné z: <http://nb.vse.cz/>.
115. KUMAR, K. a kolektiv. Strategic orientation, innovation patterns and performances of SMEs and large companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2012, 19.1: 132-145.
116. KRAATZ, M. S. ZAJAC, E. J. How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: *Theory and evidence*. *Organization Science*, 2001, 12.5: 632-657.
117. KUIVALAINEN, O. a kolektiv. Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 2012, 29.5: 448-465.
118. LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 1999, 24.4: 691-710.
119. LEITNER, K-H. GÜLDENBERG, S. Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs. *Small Business Economics*, 2010, 35.2: 169-189. DOI 10.1007/s11187-009-9239-x
120. LESTER, D. L s kolektiv. Organizational life cycle and performance among SMEs: Generic strategies for high and low performers. *International Journal of Commerce and Management*, 2008, 18.4: 313-330.
121. LESTER, D. L.; TRAN, T. T. Information technology capabilities: Suggestions for SME growth. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 2008, 10.1: 72.
122. LEVINTHAL, D. MARCH, J. G. A model of adaptive organizational search. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1981, 2.4: 307-333.
123. LEWIS, V. L.; CHURCHILL, Neil C. The five stages of small business growth. 1983.
124. LEWIN, A. VOLBERDA, H. Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms, *Organization science*, 1999, 10.5: 519-534.

125. LEWIN, A. VOLBERDA, H. Beyond adaptation-selection research: organizing self-renewal in co-evolving environments. *Journal of management studies*, 2003, 40.8: 2109-2110.
126. LEAVITT, H. Applied organizational change in industry. In J. March (ed.). *Handbook of Organizations*. Chicago: RandMcNally, 1965, pp, 1144-1170.
127. LIAO, J. WELSCH, H. STOICA, M. Organizational absorptive capacity and responsiveness: an empirical investigation of growth-oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and practice*, 2003, 28.1: 63-85.
128. LIAO, T-S. RICE, J. Innovation investments, market engagement and financial performance: A study among Australian manufacturing SMEs. *Research Policy*, 2010, 39.1: 117-125.
129. MAN, T. W. LAU, T. CHAN, K. F. The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of business venturing*, 2002, 17.2: 123-142.
130. LICHTENSTEIN, B. B., a kolektiv. Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. 2006.
131. LEONARD-BARTON, D. "A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with multiple sites", *Organization Science*, 1990. Vol. 1, pp. 248-266.
132. LUMPKIN, G. T. DESS. G. G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 2001, 16.5: 429-451.
133. LUMPKIN, G. T. DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 1996, 21.1: 135-172.
134. LUOKKANEN, K. RABETINO, R. Strategic Change Processes in SMEs – The longitudinal Analysis of Three Finnish Furniture Firms. Ľn ECSB. CHALLENGES IN ENTREPRENEURSHIP and sme research. 2nd Inter-RENT Online Publication. European Council for Small Business and Entrepreneurship (ECSB). Turku, Finland, 2005
135. MAN, T. W. LAU, T. CHAN, K. F. The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of business venturing*, 2002, 17.2: 123-142.
136. MANGEMATIN, V. a kolektiv. Development of SMEs and heterogeneity of trajectories: the case of biotechnology in France. *Research Policy*, 2003, 32.4: 621-638.
137. MASUREL, E. VAN MONTFORT, K. Life cycle characteristics of small professional service firms. *Journal of Small Business Management*, 2006, 44.3: 461-473.
138. MATEICIUC, A. Personální management pro krizové managery, 2008, 265 s.
139. MARANTO-VARGAS, D. RANGEL, R. G-T. Development of internal resources and capabilities as sources of differentiation of SME under increased global competition: A

- field study in Mexico. *Technological Forecasting and Social Change*, 2007, 74.1: 90-99.
140. MAZZAROL, T. REBOUD, S. The strategic decision making of entrepreneurs within small high innovator firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2006, 2.2: 261-280.
 141. MCDERMOTT, CH. M.; PRAJOGO, Daniel I. Service innovation and performance in SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 2012, 32.2: 216-237.
 142. MCADAM, R. Quality models in an SME context: a critical perspective using a grounded approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2000, 17.3: 305-323.
 143. MCADAM, R. 'Large-scale innovation -- reengineering methodology in SMEs: Positivistic and phenomenological approaches' *International Small Business Journal*, London, Feb. 2002.
 144. MCDERMOTT, CH. M.; PRAJOGO, D. I. Service innovation and performance in SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 2012, 32.2: 216-237.
 145. MCKELVIE, A.. WIKLUND, J. Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship theory and practice*, 2010, 34.2: 261-288.
 146. MCLEAN, G. *Organization development: Principles, processes, performance*. Berrett-Koehler Publishers, 2005.
 147. MEYER, A. D.; BROOKS, G. R. GOES, J. B. Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change. *Strategic Management Journal*, 1990, 93-110.
 148. METTS, G. Adaptive Decision Making in SMEs: An empirical investigation into the role of adaptation in the strategy making process among small and medium-sized enterprises. In: *MBAA International Conference Proceedings*, March. 2006.
 149. MIKOLÁŠ, Z. Contemporaneous Concept of Enterprise Development and Innovation Theory. *Trends Economics and Management*, 2013, 1.1: 69-77.
 150. MILES, R. E., a kolektiv. Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 1978, 3.3: 546-562.
 151. MILLER, D. FRIESEN, P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management science*, 1984, 30.10: 1161-1183.
 152. MINISTERVO PRŮMYSLU A OBCHODU (MPO). Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře. [online]. 2014 [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/11/Zpr_va_2014_5.11.pdf
 153. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU (MPO). 2015. Aplikační výklad pro vymezení pojmů drobný, malý a střední podnikatel a postupů pro zařazování

- podnikatelů do jednotlivých kategorií. [online]. 2015 [cit. 2015-02-16]. Dostupné z www: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/54344/64505/659437/priloha021.pdf>
154. MINTZBERG, H. WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 1985, 6.3: 257-272.
 155. MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. *Strategy Safari*. NY: The Free Press, 1998.
 156. MINTZBERG, H. WESTLEY, F. Cycles of organizational change. *Strategic management journal*, 1992, 13.S2: 39-59.
 157. MOUNT, J. ZINGER, J. T. FORSYTH, G. R. Organizing for development in the small business. *Long Range Planning*, 1993, 26.5: 111-120.
 158. MORRISON, A. BREEN, J. ALI, S. Small business growth: intention, ability, and opportunity. *Journal of small business management*, 2003, 41.4: 417-425.
 159. MUHOS, M. a kolektiv. Exploring the Early Stages of Service-Based Firms. In: *Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society: Managing Intellectual Capital and Innovation; Proceedings of the MakeLearn and TIIM Joint International Conference 2015*. ToKnowPress, 2015. p. 345-353.
 160. HUMBERTO MEJIA-MORELOS, J. GRIMA, F. TREPO, G. Change and stability interaction processes in SMEs: a comparative case study. *Journal of Organizational Change Management*, 2013, 26.2: 370-422.
 161. MUHOS, M. Review of business growth models: methodology and the assumption of determinism. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 2015, 14.4: 288-306.
 162. MUHOS, M. PIILA, L. ISKANIUS, P. Dimensions of Growth – A Case Study in Finnish Technology Intensive SMEs. *Proceedings of EBRF*, 2007, 26-28.
 163. MULLER, E. DOLOREUX, D. The key dimensions of knowledge-intensive business services (KIBS) analysis: a decade of evolution. *Arbeitspapiere Unternehmen und Region*, [online] 2007 [cit. 12-05-2016] Dostupné z www: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/29335/1/610017543.pdf>
 164. NICHOLLS-NIXON, CH. L. COOPER, A. C. WOO, C. Y. Strategic experimentation: Understanding change and performance in new ventures. *Journal of Business Venturing*, 2000, 15.5: 493-521.
 165. NELSON, R. R. WINTER, S. G. Evolutionary theorizing in economics. *The journal of economic perspectives*, 2002, 16.2: 23-46.
 166. O'DONNELL, A. a kolektiv. Competitive advantage in small to medium-sized enterprises. *Journal of strategic marketing*, 2002, 10.3: 205-223.
 167. O'REGAN, N. GHOBADIAN, A. Innovation in SMEs: the impact of strategic orientation and environmental perceptions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2005, 54.2: 81-97.

168. OFFICE OF STATE PERSONNEL, North Carolina, [online] 2008. [cit. 12-05-2016] Dostupné z www: <http://hrpeople.monster.com/training/articles/142-the-organization-development-process>
169. PAVLICA, K. *Sociální výzkum, podnik a management. 1. vyd.* Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.
170. PAZOUR, M. Typologie inovačního procesu ve službách. Praha: VŠE. [online] 2008 [cit. 21-03-2017]. Dostupné z www: <file:///C:/Users/Bumbera/Downloads/664.pdf>
171. PEARCE-HIGGINS, JAMES, W., a kolektiv. The role of forest maturation in causing the decline of Black Grouse *Tetrao tetrix*. *Ibis*, 2007, 149.1: 143-155.
172. PENROSE, E., T. The theory of the growth of the firm. *New York: Sharpe*, 1959.
173. PETERS, T. J. WATERMAN, R. H. JONES, I. In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. 1982.
174. PETT, T. L. WOLFF, J. A. SME Identity and Homogeneity-Are There Meaningful Differences Between Micro, Small, and Medium-Sized Enterprises?. In: ICSB World Conference Proceedings. International Council for Small business (ICSB), 2011. p. 1.
175. PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of management studies*, 1987, 24.6: pp. 649-670.
176. PETTIGREW, A. M., a kolektiv. (ed.). Innovative forms of organizing: *International perspectives*. Sage, 2003.
177. PETTIGREW, A. M.; WOODMAN, R. W.; CAMERON, K. S. Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of management journal*, 2001, 44.4: 697-713.
178. PETTIGREW, A. WHIPP, R. Managing change for competitive success. Oxford, UK: Wiley – Blackwell. 1993.
179. PETTIGREW, A. M. Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science*, 1990, 1.3: 267-292.
180. PHELPS, R. ADAMS, R. BESSANT, J. Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*, 2007, 9.1: 1-30.
181. POOLE, M. S. a kolektiv. Organizational change and innovation processes: Theory and methods for research. Oxford University Press, 2000.
182. POOLE, M. S. VAN DE VEN, A. H. (ed.). Handbook of organizational change and innovation. Oxford University Press, 2004.
183. PORRAS, J. I. SILVERS, R. C. Organization development and transformation. *Annual review of Psychology*, 1991, 42.1: 51-78.
184. PORRAS, J. I. OBERTSON, P. J. Organizational development: Theory, practice, and research. Consulting Psychologists Press, 1992.
185. PORTER, M. E. Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial Analysts Journal*, 1980, 36.4: 30-41.

186. MAREŠ, P., RABUŠIC, L., SOUKUP, P. Analýza sociálněvědních dat (nejen) v SPSS. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. 508 s. 2015. ISBN 978-80-210-6362-4
187. RAJAGOPALAN, N. SPREITZER, G. M. Towards a theory of strategy change: A multi-lens perspective and integrative framework. In: Academy of Management Proceedings. *Academy of Management*, 1996. p. 51-55.
188. RAYMOND, L. ST-PIERRE, J. "Entrepreneurial antecedents and performance outcomes of organisational development in manufacturing SMEs." 6th International Conference on Quality and Management for Organisational Development, Paris, October. 2003.
189. RAYMOND, L. a kolektiv. Strategic capabilities for the growth of manufacturing SMEs: A configurational perspective. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 2010, 15.02: 123-142.
190. RAYMOND, L. ST-PIERRE, J. MARCHAND, M. A taxonomic approach to studying the performance of manufacturing SMEs. *International Journal of Business Performance Management*, 2009, 11.4: 277-291.
191. RAYMOND, L. a kolektiv. Strategic capabilities for the growth of manufacturing SMEs: A configurational perspective. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 2010, 15.02: 123-142.
192. RAYMOND, L. CROTEAU, A-M. Enabling the strategic development of SMEs through advanced manufacturing systems: a configurational perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 2006, 106.7: 1012-1032.
193. RUBIO, A. ARAGÓN, A. SMEs competitive behavior: strategic resources and strategies. Management Research: *Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 2009, 7.3: 171-190.
194. ŘEZANKOVÁ, H. Analýza dat z dotazníkových šetření. 2.vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. 217 s. ISBN 978-80-7431-019-5.
195. SADLER-SMITH, E., a kolektiv. Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. *Journal of small business management*, 2003, 41.1: 47-67.
196. SÁNCHEZ, A. a kolektiv. Innovation management practices, strategic adaptation, and business results: evidence from the electronics industry. *Journal of technology management & innovation*, 2011, 6.2: 14-39.
197. SAUNDERS, M., L. P. THORNHILL, A. 2007. *Research Methods for Business Students*. 4th Edition. Harlow: Pearson Education.
198. SHIM, S. EASTLICK, M. A., LOTZ, S. Examination of US Hispanic-owned, small retail and service businesses: An organizational life cycle approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2000, 7(1), 19–32.
199. SIDIK, Ignas G. Conceptual framework of factors affecting SME development: Mediating factors on the relationship of entrepreneur traits and SME performance. *Procedia Economics and Finance*, 2012, 4: 373-383.

200. SINGH, R. K. Garg, S. K. DESHMUKH, S. G. Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 15 No. 5, 2008 pp. 525-547. DOI 10.1108/14635770810903132
201. SIMPSON, Mike; PADMORE, Joanne; NEWMAN, Nicki. Towards a new model of success and performance in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2012, 18.3: 264-285.
202. SCHINDEHUTTE, M. Morris, M. H. (2001), "Understanding strategic adaptation in small firms", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 7 Iss 3 pp. 84 – 107. DOI <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000005532>
203. SCHNABL, E. ZENKER, A. Statistical classification of knowledge-intensive business services (KIBS) with NACE Rev. 2. Fraunhofer ISI. [online] 2013 [cit. 21-08-2016] Dostupné z [www: http://www.evoreg.eu/docs/files/shno/ResearchNote_25_classificationKIBS_SCE_AZ_9_jb.pdf](http://www.evoreg.eu/docs/files/shno/ResearchNote_25_classificationKIBS_SCE_AZ_9_jb.pdf)
204. SCOTT, M. BRUCE, R. Five stages of growth in small business. *Long range planning*, 1987, 20.3: 45-52.
205. SMALLBONE, D., LEIG, R. NORTH, D. (1995), "The Characteristics and strategies of high growth SMEs", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 1 Iss: 3 pp. 44 – 62. <http://dx.doi.org/10.1108/13552559510100657>
206. SMALLBONE, D. WYER, P. (2000), "Growth and development in the small firm", in Carter, S. and James-Evans, D. (Eds), *Enterprise and Small Business*, Prentice Hall, Harlow.
207. SNOW, CH. C.; HREBINIAK, L., G. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 1980, 317-336.
208. SODERQUIST, K. CHANARON, J. J., MOTWANI, J. Managing innovation in French small and medium-sized enterprises: an empirical study. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 1997, 4.4: 259-272.
209. STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou. 1. vyd. Praha: CH Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.*
210. STOICA, M. SCHINDEHUTTE, M. Understanding adaptation in small firms: Links to culture and performance. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 1999, 4.1: 1.
211. STOKES, D. WILSON, N. MADOR, M. (2010). *Entrepreneurship*. Cengage Learning EMEA, United Kingdom, 391 s.
212. STOREY, D. J. *Understanding the small business sector*. Routledge, 2016.
213. STREET, CH. T.; CAMERON, A-F. External relationships and the small business: A review of small business alliance and network research. *Journal of Small Business Management*, 2007, 45.2: 239-266.
214. ŠKALOUDOVÁ, A. Faktorová analýza. [online] 2010 [cit. 21-08-2016]. Dostupné z <http://userweb.pedf.cuni.cz/kpsp/skalouda/fa/>.

215. TARASSOVA, T. Strategy of a Small Enterprise: Literature Review. [online] 2003 [cit. 21-08-2016] Dostupné z www: http://dspace.lib.niigata-u.ac.jp/dspace/bitstream/10191/1031/1/18_0110.pdf
216. TARASSOVA, T. Small Enterprise Strategy Model: Conceptual Framework and Case Studies. [online] 2004 [cit. 21-08-2016] Dostupné z www: http://dspace.lib.niigata-u.ac.jp/dspace/bitstream/10191/929/1/18_0154.pdf
217. TEECE, D. J. PISANO, G. SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 1997, 509-533.
218. TEETER, R. A. WHELAN-BERRY, K. S. My firm versus our firm: The challenge of change in growing the small professional service firm. *Journal of Business Inquiry*, 2008, 32.3: 41-52.
219. TETHER, Bruce S. Do services innovate (differently)? Insights from the European innobarometer survey. *Industry & Innovation*, 2005, 12.2: 153-184.
220. TRIPON, C. DODU, M. Change management and organizational development. [online] 2005 [cit. 21-01-2017]. Dostupné z www: http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/02/OD_Suport_de_curs_masterat.pdf
221. TUSHMAN, M. L. VIRANY, B. ROMANELLI, E. Executive succession, strategic reorientations, and organization evolution: The minicomputer industry as a case in point. *Technology in Society*, 1985, 7.2-3: 297-313.
222. VAN DE VEN, A., H. Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic management journal*, 1992, 13.5: 169-188.
223. VAN DE VEN, A. POOLE, M. Explaining development and change in organisations, *The Academy of Management Review*, vol. 20, 1995, no. 3, pp. 510-540.
224. VAN TONDER, C., MCMULLAN, L. Franchisees, change, and the life cycle. Proceedings of the GBATA 2010 – 12th Annual International Conference. South Africa, 2010.
225. VENKATRAMAN, N. The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of management review*, 1989, 14.3: 423-444.
226. VENKATARAMAN, S. VAN DE VEN, A. Hostile Environmental Jolts, Transaction Set, And New Business. *Journal of Business Venturing*, 1998, 13, pp 231-255
227. VENKATRAMAN, N. RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 1986, 11.4: 801-814.
228. VOLBERDA, H. W., ELFRING, T. Rethinking Strategy, SAGE, 2001, 336 p. ISBN 978-1-4129-3375-9.
229. VOLBERDA, H., W. LEWIN, A., Y. Co-evolutionary dynamics within and between firms: From evolution to co-evolution. *Journal of management studies*, 2003, 40.8: 2111-2136.

230. VARGAS, D. M. RANGEL, R G-T. Development of internal resources and capabilities as sources of differentiation of SME under increased global competition: A field study in Mexico. *Technological Forecasting & Social Change*, 74, (2007) 90–99. doi:10.1016/j.techfore.2005.09.007.
231. WALKER, J. H.; ARMENAKIS, A. A.; BERNERTH, J. B. Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, 2007, 20.6: 761-773.
232. VEBER, J. SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.*
233. VERHEUL, I. a kolektiv. An eclectic theory of entrepreneurship: policies, institutions and culture. Tinbergen Institute Discussion Paper, 2001.
234. VOLBERDA, H. W. LEWIN, A. Y. Co-evolutionary dynamics within and between firms: From evolution to co-evolution. *Journal of management studies*, 2003, 40.8: 2111-2136.
235. VODAČEK, L., VODAČKOVÁ, O., 2004: *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-099-6.*
236. WIESNER, R.; BANHAM, H., C.; POOLE, N. *Organizational change in small and medium enterprises (SMEs)*. In: Proceedings of the 21st Annual Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship Conference (CCSBE 2004). Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship (CCSBE), 2004. p. 1-32.
237. WIESNER, R.; POOLE, N. *Managing change: mental models of SME managers*. In: Proceedings of the 22nd Annual Conference of the Small Enterprise Association of Australia and New Zealand (SEAAANZ 2009). Small Enterprise Association of Australia and New Zealand, 2009. p. 1-40.
238. WIESNER, R. POOLE, N. BANHAM, H. C. *High performance management practices in owner-managed SMEs*. In: Proceedings of the 30th Institute for Small Business and Entrepreneurship Annual Conference (ISBE 2007). Institute for Small Business & Entrepreneurship, 2007. p. 1-17.
239. WITMEUR, O. FAYOLLE, A. Developing and testing a typology of growth strategies of entrepreneurial it service firms. *Entrepreneurship, growth and economic development*, 2011, 30-68.
240. WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 1999, 50.1: 361-386.
241. WIKLUND, J. SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 2005, 20.1: 71-91.

242. WIKLUND, J., DAVIDSSON, P., DELMAR, F. What do they think and feel about growth? An expectancy-value approach to small business managers' attitudes toward growth. *Entrepreneurship theory and practice*, 2003, 27.3: 247-270.
243. WITEK-CRABB, A. Business growth versus organizational development reflected in strategic management of Polish small, medium and large enterprises. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2014, 150: 66-76.
244. WRIGHT, M. STIGLIANI, I. Entrepreneurship and growth. *International Small Business Journal*, 2013, 31.1: 3-22. DOI: 10.1177/0266242612467359.
245. WYER, P. MASON, J. THEODORAKOPOULOS, N. Small business development and the "learning organisation". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2000, 6.4: 239-259.
246. QUINN, R. E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, 1983, 29.1: 33-51.
247. Yin, R. Case study research. Beverly Hills, CA: Sage Methods in Organizations, Austin. Publications. 1984
248. YIN, R. Case study research: design and methods, Applied social research methods series. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. Afacan, Y., & Erbug, C. (2009). An interdisciplinary heuristic evaluation method for universal building design. *Journal of Applied Ergonomics*, 2003, 40: 731-744.
249. ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 2006, 43.4: 917-955.
250. ZAIDAH, Z. Case study as a research method. *Journal Kemanusiaan*, 2007. pp. 1-6. ISSN 1675-1930.
251. ZAHRA, S. A. GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 2002, 27.2: 185-203.
252. ZICH, R. Koncepce úspěšuschopnosti a její pojetí strategie. *E+M Ekonomie a management*, 2010, 1: 60.

SEZNAM POUŽITÝH ZKRATEK

ANOVA	Analysis of variance	Analýza rozptylu
AVF		Asociace Výstavarenských Firem v ČR
B2B	Business-to-Business	Označení pro obchodní vztahy mezi společnostmi
B2C	Business-to-Customers	Označení pro obchodní vztah mezi společností a konečným spotřebitelem (domácností, jedinec)
B2G	Business-to-Government	Označení pro obchodní vztah mezi soukromým a státním sektorem (podmnožina B2B)
BSC	Balanced Scorecard	System strategického řízení a měření výkonnosti organizace
CEO	Chief Executive Officer	Ředitel společnosti, generální ředitel
CRM	Customer relation management	Řízení vztahů se zákazníkem
CVO		Centrální výzkumná otázka
CZ-NACE		Ekonomická klasifikace dle podmínek v ČR
ČR		Česká republika
ČSÚ		Český statistický úřad
DC		Dílčí cíl práce
EAT	Interest after taxes	Hospodářský výsledek po zdanění (čistý zisk/ztráta)
EBIT	Enterest before interest and taxes	Hospodářský výsledek před zdaněním
EPS	Earnings Per Share	Výnos na akci
ERP	Enterprise Resource Planning	Plánování podnikových, podnikový informační systém
EU	Europe Union	Evropská Unie
„fit“	Fit	Koncept „sladění“ v organizační a strategické literatuře
FO		Fyzická osoba
GAP		Mezera, prázdný prostor nebo interval; přerušení kontinuity
HDP		Hrubý domácí produkt
HRM	Human resources management	Řízení lidských zdrojů
HW	Hardware	Hardware
ICT	Information communication technology	Informační a komunikační technologie
I-O	Industrial-Organization	Vědecký proud v rámci strategického řízení
ISO	International Organization for Standardization	Mezinárodní organizace pro normalizaci (v práci myšlen jako systém řízení jakosti)

IS/IT	Information system/technology	Podnikový informační systém/technologie
KBV	Knowledge-based view	Znalostně založený přístup
KIS	Knowledge-intensive services	Služby náročné na znalosti
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin	Kaiser-Meyer-Olkinova míra, která vyjadřuje koeficient, který může teoreticky nabývat hodnot mezi 0 a 1.
MPO		Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP		Malé a střední podniky
NACE	Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne	Zkratka pro klasifikaci ekonomických činností vydávanou Evropskou komisí
NBÚ		Národní bezpečnostní úřad
OD	Organizational development	Organizační rozvoj (označení pro praktickou disciplínu v managementu)
OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OSVČ		Osoba samostatně výdělečně činná
PCA	Principal Component Analyse	Metoda hlavní komponent (v rámci faktorové analýzy)
PO		Právnícká osoba
RBV	Resource based view	Zdrojově založený pohled
RDV	Resource-depend view	Zdrojově závislý přístup
RES ČSÚ		Registr ekonomických subjektů vedená Českým statistickým úřadem v ČR
ROA	Return on Assets	Rentabilita aktiv
ROE	Return on Equity	Návratnost kapitálu
ROI	Return on Investment	Rentabilita investic
ROS	Return on Sales	Rentabilita tržeb
R&D	Research and development	Výzkum a vývoj
SBA	Small business administration	Nezávislá agentura (USA)
SK		Slovensko (Slovenská republika)
SW	Software	Software
TCE	Transaction Cost Economics	Teorie transakčních nákladů
UK	United Kingdom	Spojené království (Británie)
TQM	Total Quality Management	Systém řízení celkové kvality ve společnosti
USA	United State of America	Spojené státy americké
VR	Virtual reality	Virtuální realita (technologie)
ŽP		Životní prostředí
7S		McKinseyho model 7S

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Deset perspektiv na pohled organizační změny	46
Tabulka 2: Typy změnových intervencí ve vztahu k organizační úrovni.....	61
Tabulka 3: Přehled empirických studií životních cyklů MSP z oblasti služeb	78
Tabulka 4: Velikostní kategorie podniků	92
Tabulka 5: Postupové schéma výzkumu disertační práce	106
Tabulka 6: Struktura celkového a očištěného výběrového souboru dle CZ-NACE.....	113
Tabulka 7: Užití různých typů interview ve výzkumných kategoriích	116
Tabulka 8: Profily malých firem a dotazovaných respondentů.....	116
Tabulka 9: Struktura očištěného výběrového souboru dle CZ-NACE.....	123
Tabulka 10: Vlastnická struktura podle respondentů	125
Tabulka 11: Rozložení zákaznického segmentu KIS dle ročního obratu	126
Tabulka 12: Rozložení geografické působnosti KIS dle ročního obratu.....	128
Tabulka 13: Popisné charakteristiky absolutních ukazatelů za rok 2016.....	128
Tabulka 14: Trend vývoje objektivních ukazatelů za rok 2012 – 2016	130
Tabulka 15 Oblast plánování dle reálného využití KIS.....	134
Tabulka 16: Prováděné kroky (aktivity) v procesu rozvoje KIS	135
Tabulka 17: Rotovaná matice pro strategické chování KIS	136
Tabulka 18: Rotovaná matice pro změny v marketingovém přístupu a technologii.....	137
Tabulka 19: Rotovaná matice pro změny v externích vztazích.....	138
Tabulka 20: Rotovaná matice pro strukturální opatření a řízení lidských zdrojů	138
Tabulka 21: Rotovaná matice pro změnu ve finančních zdrojích a investičním chování	139
Tabulka 22: Rotovaná matice pro reálné provádění rozvojových aktivit.....	140
Tabulka 23: Rotovaná matice pro důvody a impulsy pro rozvoj v kategorii KIS.....	140
Tabulka 24: Rotovaná matice pro zapojení aktérů do procesu rozvoje.....	141
Tabulka 25: Rotovaná matice pro úroveň a vyspělost zdrojů a schopností.....	142
Tabulka 26: Rotovaná matice pro vývoj a změny ve vnějším prostředí a trhu	142
Tabulka 27: Rotovaná matice pro záměr a schopnosti vlastníka	143
Tabulka 28: Rotovaná matice pro subjektivní ukazatele výsledků ve vybraných oblastech.	144
Tabulka 29: Testování souvislosti mezi záměrem a schopnostmi vlastníka a dalších atributů	145
Tabulka 30: Testování souvislosti mezi proaktivním přístupem a atributy povahy změn	146
Tabulka 31: Testování souvislosti mezi vnitřním organizačním kontextem a povahou změn	147

Tabulka 32: Testování souvislosti mezi povahou změn a atributy procesu	148
Tabulka 33: Testování souvislosti mezi atributem externího kontextu a atributem povahy změn	149
Tabulka 34: Testování souvislosti mezi subjektivními ukazateli HRM a atributy povahy...	149
Tabulka 35: Testování souvislosti mezi subjektivními ukazateli vnější orientace a atributy povahy	150
Tabulka 36: Testování souvislosti mezi ukazateli racionálních cílů a atributy povahy	151
Tabulka 37: Testování souvislosti mezi subjektivními ukazateli a externím kontextem.....	151
Tabulka 38: Testování souvislosti mezi objektivními ukazateli a atributy povahy	152
Tabulka 39: Testování souvislosti mezi subjektivními ukazateli a vnitřním kontextem	152
Tabulka 40: Testování souvislosti mezi záměrem aschopnostmi vlastníka a atributem procesu	153
Tabulka 41: Testování souvislosti mezi atributem povahy a aktivit v procesu rozvoje.....	154
Tabulka 42: Hlavní výstupy z mezi-případové srovnání firem ze sektoru KIS	162

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Délka působení na trhu a vlastnická struktura výběrového vzorku	124
Graf 2: Strategický záměr vlastníků ve výběrovém vzorku	127
Graf 3: Globální uplatnitelnost nabízených produktů dle respondentů.....	127
Graf 4: Struktura výběrového vzorku dle počtu zaměstnanců v roce 2016.....	129
Graf 5: Struktura výběrového vzorku dle obrátu a čistého zisku/ztráty v roce 2016	129
Graf 6: Rozdělení podniků dle vývoje objektivních ukazatelů za období 2012 - 2016	130
Graf 7: Vývoj zpracovatelského průmyslu a vybraných služeb	155
Graf 8: Vývoj vybraných ukazatelů firmy A v letech 2012 - 2016.....	157
Graf 9: Vývoj vybraných ukazatelů firmy B v letech 2012 - 2016.....	160

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Logická struktura zpracování disertační práce	34
Obrázek 2: Procesní teorie organizační změny a vývoje v organizacích	40
Obrázek 3: Perspektivy pohledů na strategickou změnu z pohledu pozorovatele	55
Obrázek 4: Perspektivy přístupů ke studiu organizační (strategické) změny a vývoje	56
Obrázek 5: Povaha a úroveň organizační změny.....	58
Obrázek 6: Multisměrný rámec pro pochopení strategické změny	62
Obrázek 7: Akčně výzkumný model	66

Obrázek 8: Komplexní model řízení změn MSP	67
Obrázek 9: Jak vzniká strategie MSP	69
Obrázek 10: Model strategické adaptace MSP	74
Obrázek 11: Modifikovaný model MSP poskytující profesionální služby	77
Obrázek 12: Klíčové oblasti rozvoje a absorpční kapacita MSP ze sektoru služeb	80
Obrázek 13: Různé úrovně měření organizační efektivnosti.....	86
Obrázek 14: Základní otázky pro pochopení organizačních změn a vývoje.....	97
Obrázek 15: Teoretický koncepční rámec výzkumu	98
Obrázek 16: Variační a procesní přístup pro vysvětlení změn v organizacích	101

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Definice organizačního rozvoje	206
Příloha 2: Přehled samostatných teorií adaptace a selekce	208
Příloha 3: Klasifikace KIS aktivit dle nového NACE Rev. 2	210
Příloha 4: Obsah dotazníku ve výzkumu	211
Příloha 5: Souhrn kroků v rámci tvorby mnohonásobné srovnávací případové studie	223
Příloha 6: Popisné charakteristiky ukazatelů v oblasti interních procesů.....	223
Příloha 7: Popisné charakteristiky ukazatelů v oblasti řízení lidských zdrojů	224
Příloha 8: Popisné charakteristiky ukazatelů ve vztahu k vnějšímu prostředí.....	225
Příloha 9: Popisné charakteristiky ukazatelů v oblasti racionálních cílů.....	226
Příloha 10: Interview protokol.....	228
Příloha 11: Životopis autorky	229
Příloha 12: Publikační činnost.....	232

Příloha 1: Definice organizačního rozvoje

Autor	Definice OD	Závislé proměnné
Beckhard (1969)	Snaha, která je (1) plánovaná, (2) celo-organizační, a (3) řízená ze shora (4) zvyšující efektivitu organizace a zdraví pomocí (5) plánovaných intervencí v procesech organizace za pomocí behaviorálně -vědních znalostí.	Vytváření organizační efektivnosti a zdraví
Bennis (1969)	Organizační rozvoj je odezva na změnu, komplexní vzdělávací strategie určená ke změně víry, postojů, hodnot a struktury organizací tak, aby se mohli lépe přizpůsobit novým technologiím, trhům a výzvám a rychlosti změn samých o sobě.	Adaptace na nové technologie, trhy, výzvy a změny
Blake a Mouton (1969)	Rozvoj se zaměřuje na celou organizaci nebo samostatné části organizace, od shora dolů a v celém kontextu. OD vychází z teorie, je zacílený na tým a prováděn prostřednictvím svépomocných přístupů, které kladou maximální spolehnutí na vnitřní schopnosti a leadership pro rozvojové aktivity . Je veden nejvyšším vedením a řízen liniiovým managementem, a podporován personálem. Rozvojové aktivity jsou zaměřeny na systém, tradice, precedenty a minulou praxi, která vytváří kulturu organizace. Proto musí rozvoj zahrnovat individuální, týmové a další organizační jednotky spíše než se soustředit pouze na některou z nich s vyloučením ostatních. OD je tedy přístup, který integruje vědní management, obchodní logiku a chování systémů organizace, do organického a provázaného celku.	Rozvoj a rozvojové aktivity
French (1969)	Organizační rozvoj se odkazuje na dlouhodobé úsilí o zlepšení řešení problémů organizační kapacity a její schopnosti vyrovnat se se změnami v jejím vnějším prostředí s pomocí externích nebo interních behaviorálních vědeckých konzultantů nebo agentů změn.	Zlepšení procesu řešení problémů a schopnosti se vyrovnat s prostředím
Golembiewski (1969)	Organizační rozvoj znamená normativní převýchovu strategii s úmyslem ovlivnit systém přesvědčení, hodnot a postojů v rámci organizace, aby se bylo možné lépe přizpůsobit zrychlené rychlosti změn v technologii, v průmyslovém prostředí a společnosti obecně . To zahrnuje i formální organizační restrukturalizaci, která je často iniciována a posílena normativními a behaviorálními změnami.	Lepší adaptace na změny v technologii, průmyslu a společnosti
Lippit (1969)	Rozvoj organizace je posílení těch lidských procesů v organizaci, které zlepšují fungování organického systému tak, aby byly cíle dosaženy . Obnova organizace je proces zahájení, vytváření a konfrontace potřebné změny tak, aby se organizace stala nebo zůstala životaschopnou, aby se přizpůsobila novým podmínkám, řešila problémy, učila se ze zkušeností, a posunovala směrem k větší organizační zralosti .	Zlepšení fungování, organizační obnovy, adaptace, variability a vyspělosti.
Schmuck a Miles (1971)	Organizační rozvoj lze definovat jako plánované a vytrvalé úsilí s cílem uplatnit behaviorální vědy pro zlepšování systému pomocí reflexivní, samostatné analytické metody .	Zlepšení celého systému
McLagan (1989)	Rozvoj organizace se zaměřuje na zajištění zdravých vnějších i vnitřních vztahů jednotky a pomáhá skupinám iniciovat a řídit změny . OD klade primární důraz na vztahy a procesy mezi jednotlivci a mezi skupinami . Jeho primární intervencí je vliv na vztahy jednotlivců a skupin s účinkem dopadu na organizaci jako systém .	Zlepšování vnitřních a vnějších vztahů jednotlivců a skupin v rámci celého systému
Burke a Hornstein (1972)	Rozvoj organizace je proces plánované změny – změny v organizační kultuře - od toho, který se vyhýbá přezkoumání společenského procesu (zejména rozhodováním, plánováním a komunikací) na toho, který institucionalizuje a legitimizuje toto vyšetření .	Institucionalizace a legitimace vyšetření sociálního procesu

Hall (1977)	Organizační rozvoj se odkazuje na dlouhodobou snahu zlepšit schopnost řešení problémů v organizaci a její schopností vyrovnat se změnami ve svém vnějším prostředí pomocí externího nebo interního konzultanta s behaviorálními poznatky nebo agentem změny.	Zlepšení schopnosti řešit problémy a schopností se vyrovnat se změnami ve vnějším prostředí
French a Bell (1978)	Rozvoj organizace je dlouhodobá snaha zlepšit organizační řešení problémů a procesy obnovy , a to zejména prostřednictvím účinnějšího a kolaborativní řízení organizační kultury se zvláštním důrazem na kulturu formálních pracovních týmů za pomoci hybné síly změny, nebo katalyzátorem, a použití teorie a technologie z aplikovaných behaviorálních věd, včetně akčního výzkumu.	Zlepšení řešení problémů a procesu obnovy organizace
Beer (1980)	Rozvoj organizace je systémový proces sběr dat, diagnostiky, akčního plánování, intervencí a vyhodnocování zaměřené na (1) posílení sladění mezi organizační strukturou, procesy, strategií, lidí a kultury ; (2) rozvoj nového a kreativního organizačního řešení ; a (3) rozvíjení organizační obnovovací schopnosti ve spolupráci s organizačními členy pracujícími s agenty změny za pomoci teorie behaviorální vědy, výzkumu a technologie.	Zvyšování sladění s prostředím, rozvoj kreativních organizačních řešení a rozvíjení obnovovací kapacity
Beer (1980)	Organizační rozvoj je proces pro diagnostiku organizačních problémů při pohledu na nesrovnanost mezi prostředím, strukturou, procesy a lidskými zdroji.	Diagnostika problémů
Burke (1982)	Rozvoj organizace je plánovaný proces změn v organizační kultuře prostřednictvím využití behaviorální vědy, techniky, výzkumu a teorie.	Kulturní změna
Davis (1983)	Rozvoj organizace se skládá ze série teorií založených na workshopech, technikách, programech systematických přístupů a zásahů prostřednictvím individuálního poradenství určeného na pomoc lidem v organizacích v jejich každodenním životě a organizačně složitých procesů . Toto vše je zálohováno přesvědčením, předsudky a hodnotami držených u organizačně rozvojových praktiků.	Asistence lidem v organizaci
Nielsen (1984)	Rozvoj organizace je snaha ovlivňovat členy organizace rozšiřováním otevřenosti mezi sebou navzájem, o jejich názorech na organizaci a jejich zkušenostech v ní včetně převzetí větší odpovědnosti za své jednání jako členů organizace. Předpokladem OD je sledování obou těchto cílů současně a objevovat nové způsoby spolupráce, které jsou účinnější pro dosažení jejich vlastních a jejich společných (organizačních) cílů . A že když se tak nestane, tato činnost jim pomáhá pochopit a učinit smysluplné rozhodnutí o tom, co dělat ve světle tohoto porozumění.	Dosahování individuálních a organizačních cílů
Warrick (1984)	Rozvoj organizace je plánovaná, široce systémová a především behaviorální vědní strategie pro rozvoj a změnu organizace s cílem zlepšení její současné a budoucí efektivnosti a zdraví .	Zlepšení efektivnosti a zdraví společnosti
Burke a Schmidt (1985)	Organizační rozvoj je proces, který se pokouší zvýšit efektivitu organizace tím, že integruje jednotlivé touhy pro růst a rozvoj s organizačními cíli. Typicky se tento proces zabývá plánovanou změnou, která zahrnuje celý systém v průběhu času a úsilí v oblasti změny, které jsou vztaženy k misi organizace.	Vytváření organizační efektivnosti
Beer a Walton (1987)	Rozvoj organizace zahrnuje sady přijatých opatření s cílem zlepšit efektivitu organizace a blahobyt svých zaměstnanců .	Organizační efektivnost a zdraví svých zaměstnanců
French, Bell a Zawacki (1989)	Organizační rozvoj je proces plánované změny v systému, který se snaží o to, aby organizace mohli dosáhnout jejich krátkodobé i dlouhodobé cíle .	Zajištění krátkodobých a dlouhodobých cílů
Vaill (1989)	Rozvoj organizace je organizační proces porozumění a zlepšení některého a/nebo všech významných procesů v organizaci a sledující jakýkoliv cíl. Způsob zlepšení procesů, je to, co se má v podstatě OD za cíl, po dobu přibližně 25 let.	Zlepšování procesů

McLagan (1989)	Rozvoj organizace zajišťuje zdravé vnitřní i mezi-jednotkové vztahy a pomáhá iniciovat skupinu a zvládat změny. OD se primárně zaměřuje na vztahy a procesy mezi jednotlivci a mezi skupinami. Jeho primární intervencí je vliv na vztah jednotlivců a skupin k vlivu a dopadu na organizaci jako systém.	Iniciace a řízení změny s efektem a dopadem na organizaci
Porras a Robertson (1992)	Rozvoj organizace je sada behaviorálních teorií, hodnot, strategií a technik založených na vědeckých důkazech zaměřených na plánovanou změnu organizační práce za účelem zvýšení individuálního rozvoje a zlepšování výkonu organizace prostřednictvím změny organizačních členů na chování pracovních míst.	Zvyšování individuálního rozvoje a organizační výkonnosti
Cummings a Worley (1993)	Organizační rozvoj je systémem širokých aplikací a přenosu behaviorálně- vědných znalostí na plánovaný rozvoj prostřednictvím zlepšení a posílení strategií, struktur a procesů, které vedou k efektivitě organizace.	Zvyšování organizační efektivnosti
Burke (1994)	Rozvoj organizace je plánovaný proces změny v kultuře organizace prostřednictvím využití behaviorálních vědeckých technologií, výzkumu a teorie.	Kulturní změna
Church, Waclawski a Siegal (1996)	Rozvoj organizace je oblast založená na hodnotách podporujících pozitivní humanisticky orientovanou změnu širokého systému v organizacích. OD je o humanistických změnách na úrovni celého systému. Jde o zlepšení podmínek zaměstnanců pracujících v organizacích. OD je o pomoci lidem v organizaci.	Humanistická změna na systémově široké úrovni, zlepšování podmínek lidského života
Dyer (1997)	Rozvoj organizace je proces, při kterém jsou učiněny kroky s cílem uvolnit kreativní a produktivní úsilí lidských bytostí zároveň dosažení určitých legitimních organizačních cílů, aby byli ziskové, konkurenceschopné a udržitelné.	Realizace kreativních a produktivních snah, ziskovost, konkurenceschopnost a udržitelnost
French a Bell (1999)	Rozvoj organizace je dlouhodobá snaha , vedená a podporovaná nejvyšším vedením, s cílem zlepšit organizační vytváření vize, zplnomocnění, učení a řešení problémů , a to prostřednictvím průběžného, kolaborativního řízení organizační kultury se zvláštním důrazem na kulturu neporušených pracovních týmů a další složení týmu používající roli poradce-facilitátora a teorie a technologie aplikované vědy o chování, včetně akčního výzkumu.	Zlepšení vizionářství, odpovědnosti, učení se a procesy řešení problémů
McLean (2005)	Rozvoj organizace je jakýkoliv proces nebo činnost založena na vědách chování, a to buď na začátku a/nebo v průběhu delší doby, má potenciál rozvíjet organizační znalosti, odbornost, produktivitu, spokojenost, příjmy, interpersonální vztahy a další požadované výsledky , ať už jde o jednotlivce nebo skupiny, týmy nebo zisk organizace.	Zlepšování organizačních schopností
Burke a Bradford (2005)	Je založen na (1) souboru hodnot, z velké části humanistické; (2) uplatňování behaviorální vědy; a (3) otevřené teorie systémů. Rozvoj organizace je systémový proces plánované změny zaměřený ke zlepšení celkové organizační efektivnosti prostřednictvím posilování hodnot v takových klíčových dimenzích organizace jako vnější prostředí, poslání, strategie, vedení, kultura, struktura, informace a systémů odměňování, pracovní politiky a postupů.	Zlepšení celkové organizační efektivnosti
Tripon a Dodu (2005)	Organizační rozvoj je dlouhodobý proces iniciován a rozvíjen vedením, zdůrazňuje organizační učení a řešení problémů , a který integruje všechny organizační rozměry a využívá skupinové úsilí, které se skládá ze členů organizace jako "motoru".	Zlepšování organizačního učení a řešení problémů
Armstrong (2007)	Organizační rozvoj znamená změnu v procesech, kultuře a chování v organizaci jako celku, nebo alespoň v některé její významné části s cílem zlepšení její efektivnosti. Jedná se o proces plánování a realizace programů zlepšování efektivnosti fungování organizace a její reakce na změnu, jejíž cílem je zabezpečit plánovitý a promyšlený přístup k zlepšování efektivnosti organizace tzn. jako organizaci, která plní svůj účel tím, že uspokojuje přání a potřeby všech, kteří jsou na ní zainteresováni, přizpůsobuje své zdroje příležitostem, pružně se adaptuje na změny v prostředí a vytváří kulturu, která zvyšuje oddanost, kreativitu, sdílení hodnot a vzájemnou důvěru.	Zlepšení celkové organizační efektivnosti a její reakce na změnu

Zdroj: Vlastní zpracování podle Egan (2002)

Příloha 2: Přehled samostatných teorií adaptace a selekce

Kořeny	Paradigma (Jednotka analýzy)	Selekce/Adaptace	Manažerské důsledky
<i>Sociologie</i>	Populační ekologie (Populace firem)	Populační selekce a strukturální setrvačnost	Pasivní přístup řízení. Vstup nových konkurentů na trh redefinuje odvětví. Zavedené firmy by se měly zaměřit na to, co umí nejlépe.
	Institucionální teorie (Populace v rámci organizační oblasti)	Populační isomorfismus založený na průmyslových normách a sdílené logistice	Zavedené firmy by měly přijmout strategii rychlého následování.
<i>Ekonomie</i>	Průmyslové organizace (Průmysl)	Úroveň průmyslové atraktivity a konkurenční výhoda v rámci odvětví	Manažeři by měli zvolit atraktivní průmysl, definovat výkonostní hranice pro generickou strategii a snížit intra-průmyslové rivalství.
	Transakční náklady (Transakce v rámci a mezi organizacemi)	Minimalizace transakčních nákladů	Manažeři by se měli zaměřit na relativní koordinační náklady z prováděných transakcí uvnitř vs vně firmy.
	Teorie chování firmy (Organizace)	Uspokojování několik zúčastněných stran, strukturální setrvačnost kvůli uspokojování, vyhýbání se nejistotě	Periodická restrukturalizace a racionalizace. Průzkum vyžaduje strategický úmysl k inovacím
	Evoluční teorie (Úroveň organizace a populace)	Úspěch firmy posiluje postupné zlepšování a rozšiřování rutin jako zdroj setrvačnosti	Manažeři by měli preferovat zlepšení předchozích dovedností a nastavit úměrné dovednosti, které vedou k přírůstkovým inovacím
	Zdrojově závislá teorie (Organizace v rámci její prostředí)	Organizace mohou podle vlastního uvážení a síly utvářet a přijmout jejich prostředí, které samo o sobě představuje příležitosti pro strategické alternativy. Snížením a restrukturalizací závislosti jsou generické strategie pro kontrolu nebo přijetí prostředí.	Manažeři by měly snížit nejistotu z prostředí výběrem, přijetím a/nebo vyjednáváním jejich prostředí. Kontrola a formování přístupu ke zdrojům prostřednictvím kombinace snižování závislosti nebo závislostně restrukturalizačních strategií.
	Zdrojově založená teorie (Firemní zdroje)	Idiosynkratické a vzácné zdroje jsou základem trvalé konkurenční výhody, kauzální dvojznačnost při hodnocení vlastních i konkurenčních klíčových kompetencí je zdrojem sub-optimální výkonnosti	Manažeři by měli maximalizovat jedinečné základní kompetence a správně posoudit vlastní i klíčové kompetence svých konkurentů.
	Dynamicky schopnostní přístup/KBV (Organizace a firemní zdroje)	Udržitelná konkurenční výhoda založená na dynamických schopnostech a intelektuálním kapitálu	Management by se měl zaměřit na vytváření a integraci znalostí a plynule obnovovat znalostní základnu.
<i>Strategie a organizační uspořádání</i>	Kontingenční teorie (Organizace)	Environmentální zdroje způsobují rozptyl ve výkonnosti firem	Top management musí interpretovat a reagovat na změny v prostředí, udržovat sladění prostřednictvím změn v organizační struktuře
	Strategická volba (Organizace a management)	Rozptyl ve výkonnosti firem je výsledkem environmentálních změn a zároveň firemním záměrem (úsilím) toto prostředí tvarovat a ovlivňovat	Manažeři by měli záměrně dosáhnout dynamického sladění pomocí kontinuálního monitorování a tvarování prostředí.
	Organizační učení (Organizace)	Rozptyl ve výkonnosti je výsledkem změn ve vnějším prostředí a organizační adaptační schopností prostřednictvím učení	Manažeři potřebují vyvážit „single“ a „double loop“ učení
	Životní cykly a model přerušované rovnováhy (Organizace, top management nebo tým)	Periody adaptace a konsolidace jsou následovány periodami radikálních, kompetenčně přerušovaných změn	Manažeři by měli předvídat radikální změnu řízením dichotomií mezi kumulativními inkrementálními a radikálními inovacemi

Zdroj: Vlastní zpracování podle Lewin a Volberd, (1999) a Lewin a kol., (2003)

Příloha 3: Klasifikace KIS aktivit dle nového NACE Rev. 2

NACE Rev. 2	Popis sekcí	Popis oblastí
Sekce J, oblast 62	Informační a komunikační činnosti (ICT)	62 Činnosti v oblasti informačních technologií 62.01 Programování 62.02 Poradenství v oblasti informačních technologií 62.03 Správa počítačového vybavení 62.09 Ostatní činnosti v oblasti informačních technologií
Sekce J, oblast 63		63 Činnosti související se zpracováním dat a hostingem; činnosti související s webovými portály 63.11 Činnosti související se zpracováním dat a hostingem 63.12 Činnosti související s webovými portály
Sekce M, oblast 69	Profesní, vědecké a technické činnosti	69 Právní a účetnické činnosti 69.1 Právní činnosti 69.10 Právní činnosti 69.2 Účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství 69.20 Účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství
Sekce M, oblast 70		70 Činnosti vedení podniků; poradenství v oblasti řízení 70.1 Činnosti vedení podniků 70.10 Činnosti vedení podniků 70.2 Poradenství v oblasti řízení 70.21 Poradenství v oblasti vztahů s veřejností a komunikace 70.22 Ostatní poradenství v oblasti podnikání a řízení
Sekce M, oblast 71		71 Architektonické a inženýrské činnosti; technické zkoušky a analýzy 71.1 Architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství 71.11 Architektonické činnosti 71.12 Inženýrské činnosti a související technické poradenství 71.12.1 Geologický průzkum 71.12.2 Zeměměřické a kartografické činnosti 71.12.3 Hydrometeorologické a meteorologické činnosti 71.12.9 Ostatní inženýrské činnosti a související technické poradenství j. n. 71.2 Technické zkoušky a analýzy 71.20 Technické zkoušky a analýzy 71.20.1 Zkoušky a analýzy vyhrazených technických zařízení 71.20.9 Ostatní technické zkoušky a analýzy
Sekce M, oblast 72		72 Výzkum a vývoj 72.1 Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd 72.11 Výzkum a vývoj v oblasti biotechnologie 72.19 Ostatní výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd 72.19.1 Výzkum a vývoj v oblasti lékařských věd 72.19.2 Výzkum a vývoj v oblasti technických věd 72.19.9 Výzkum a vývoj v oblasti jiných přírodních věd 72.2 Výzkum a vývoj v oblasti společenských a humanitních věd 72.20 Výzkum a vývoj v oblasti společenských a humanitních věd
Sekce M, oblast 73		73 Reklama a průzkum trhu 73.1 Reklamní činnosti 73.11 Činnosti reklamních agentur 73.12 Zastupování médií při prodeji reklamního času a prostoru 73.2 Průzkum trhu a veřejného mínění 73.20 Průzkum trhu a veřejného mínění
Sekce M, oblast 74		74. Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti 74.1 Specializované návrhářské činnosti 74.2 Fotografické činnosti 74.3 Překladatelské a tlumočnické činnosti 74.9 Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti j. n. 74.90.1 Poradenství v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci 74.90.2 Poradenství v oblasti požární ochrany 74.90.9 Jiné profesní, vědecké a technické činnosti j. n.

Vlastní zpracování podle Schnabl a Zenker (2013)

Příloha 4: Obsah dotazníku ve výzkumu

Průvodní dopis

Vážený pane majiteli/majitelko, řediteli/ředitelko,
jsem studentkou doktorského studia na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně a dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je určen zejména **vlastníkům a řídicím pracovníkům aktivně se podílejících na chodu firmy v posledních pěti letech.**

Kontaktní údaje byly získány prostřednictvím vyhledávací strategie **v databázi Amadeus.**

Výstupy z dotazníkového šetření jsou určeny **pouze pro vědecké účely** v rámci zpracování doktorské práce, která se zabývá jedinečným chováním malých podniků a realizovaných změn v rámci rozvoje společnosti za posledních 5 let. **Výstupy z šetření jsou zcela anonymní** a výsledky jsou **prezentovány kumulativně za všechny podniky.**

Velice Vám děkuji za Váš čas a ochotu spolupracovat na dotazníkové šetření.

Odkaz na dotazníkové šetření: <https://goo.gl/forms/e7QuyVbwkQN2jmH43>

V případě jakýkoliv dotazů či připomínek mě neváhejte kontaktovat na níže uvedený email.

S pozdravem a přáním hezkého dne

Veronika Bumberová

Adresa: Kolejní 2906/4, Královo Pole, 61200, Brno, Česká republika

E-mail: kodymova@fbm.vutbr.cz

UPŘESNĚNÍ

Dotazník je rozdělen tak, aby se ptal na otázky typu "co se změnilo", "proč" a "jakým způsobem" a je rozdělen včetně vstupních údajů o firmě na 5 částí:

- 1) **Vstupní údaje** (7 otázek)
- 2) **Povaha a míra rozvoje** (14 otázek)
- 3) **Kontext rozvoje** (11 otázek)
- 4) **Proces rozvoje** (6 otázek)
- 5) **Výkonnostní proměnné** (10 otázek).

Žádná z otázek není směřovaná tak, aby se ptala na konkrétní popis nebo výčet, ale spíše obecný názor na realizované změny ve výše uváděných oblastech.

Vyplnění dotazníku trvá 30 minut dle testování v praxi, a proto ještě jednou děkuji za jeho vyplnění. V případě jakýkoliv dotazů či připomínek mě neváhejte kontaktovat.

S pozdravem a přáním hezkého dne

Veronika Bumberová

DOTAZNÍK

I. VSTUPNÍ ÚDAJE

1.1. Jak dlouho působí vaše firma na trhu?

Označte křížkem pro Vámi zvolenou odpověď.

Č.	Popis	Označ
a)	5 let	
b)	6 – 9 let	
c)	10 – 15 let	
d)	16 – 20 let	
e)	21 let a více	

1.2. Jaká je právní forma Vašeho podnikání?

Označte křížkem pro Vámi zvolenou odpověď, která vypovídá o současné realitě

Č.	Popis	Označ
a)	OSVČ (živnostník)	
b)	Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)	
c)	Akciová společnost (a.s.)	

1.3. Vyberte z níže uvedených možností Váš hlavní obor podnikání dle klasifikace ekonomické činnosti (CZ-NACE).

Označte křížkem pro Vámi zvolenou odpověď.

Č.	Popis činnosti	Označ
a)	Činnosti v oblasti informačních technologií (poradenství, správa, programování atd.)	
b)	Činnosti související se zpracováním dat a hostingem; dále s webovými portály	
c)	Právní, účetnické a auditorské činnosti	
d)	Činnosti vedení podniků; poradenství v oblasti řízení	
e)	Architektonické a inženýrské činnosti; technické zkoušky a analýzy	
f)	Výzkum a vývoj	
g)	Reklama a průzkum trhu	
h)	Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti	

1.4. Které z níže uváděných tvrzení popisuje realitu podnikového řízení ve vaší firmě?

Označte křížkem pro Vámi zvolenou odpověď, která vypovídá o současné realitě

Č.	Podnik je aktivně řízen:	Označ
a)	Majitelem nebo jedním ze spolumajitelů společnosti, který je zároveň jejím ředitelem	
b)	Jinou osobou než vlastníkem zpravidla ustanoveným ředitelem společnosti z řad vlastních zaměstnanců (např. „senior“ pracovník)	
c)	Jinou osobou než vlastníkem zpravidla ustanoveným ředitelem společnosti z řad externě najatých odborníků (manažerem)	
d)	Jinou FO nebo PO vně společnosti (např. mateřskou společností jako součást skupiny firem)	

1.5. Jaká je vlastnická struktura Vašeho podniku (v %)?

Součet % u jednotlivých nebo jednoho z vyznačených čtverců musí dávat 100%.

Č.	Popis	1 – 20%	21 – 40%	41 – 60%	61 – 80%	81 – 100%
a)	fyzická osoba					
b)	právnícká osoba (firma)					
c)	zahraniční osoba (investor)					

1.6. Jaká je rozložení (v % z ročního obrátu) vašeho hlavního zákaznického segmentu, který obsluhujete? Součet % u jednotlivých nebo jednoho z vyznačených čtverců musí dávat 100%.

Č.	Popis	1 – 20%	21 – 40%	41 – 60%	61 – 80%	81 – 100%
a)	Firmy (B2B trh) – právnícká osoba nebo OSVČ, pro kterou je služba určena					
b)	Fyzická osoba (B2C trh) - konečný spotřebitel, jednotlivec nebo domácnost, pro kterého je služba určena					
c)	Veřejné soutěže (B2G trh), veřejný sektor nebo stát, pro kterého je služba určena					
d)	Jiné					

1.7. Do jaké geografické lokace se soustřeďuje největší část (v % z ročního obrátu) vašich zakázek nebo projektů? Součet % u jednotlivých nebo jednoho z vyznačených čtverců musí dávat 100%.

Č.	Popis	1 – 20%	21 – 40%	41 – 60%	61 – 80%	81 – 100%
a)	Lokální trh (zpravidla v rámci města/kraje místa působení nebo sídla firmy)					
b)	Regionální trh (v rámci jednoho nebo více regionů/krajů v ČR)					
c)	Národní trh (v rámci celé ČR)					
d)	Mezinárodní trh (v členských státech EU)					
e)	Mezinárodní trh – ve východní Evropě (včetně Ruska) a mimo EU (USA apod.)					

II. POVAHA A MÍRA ROZVOJE

2.1 K jakým změnám došlo v rámci Vámi nabízených služeb za posledních 5 let?

Na škále 1 – zcela souhlasím až 5 – zcela nesouhlasím, zaškrtněte, k jakým změnám došlo ve Vámi nabízených službách.

Č.	2.1.1 NOVOST SLUŽBY PRO FIRMU	1 – zcela souhlasím	2	3	4	5 – zcela nesouhlasím
a)	Firma zavedla službu, která byla zcela nová					
b)	Firma zavedla službu, která doplňuje existující nabídku nebo linii (řadu) služeb					
c)	Firma zavedla službu, která vytvořila novou řadu k existující nabídce služeb					
Č.	2.1.2 NOVOST SLUŽBY VŮČI TRHU	1 – zcela souhlasím	2	3	4	5 – zcela nesouhlasím
a)	Firma zavedla službu, která byla zcela nová pro trh (segment) , na kterém působíte					
b)	Firma zavedla službu, která nabízí nové rysy vůči konkurenci					
c)	Firma zavedla službu, která si vyžádala změnu v nákupním a/nebo uživatelském chování zákazníků					
Č.	2.1.3 MODIFIKACE STÁVAJÍCÍCH SLUŽEB	1 – zcela souhlasím	2	3	4	5 – zcela nesouhlasím
a)	Zavedená služba byla modifikací/úpravou ve stávajících službách firmy (zvýšení kvality a jiných charakteristik)					
b)	Zavedená služba byla revizí existujících služeb firmy (lehká obnova bez vynaložení vysokých nákladů)					
c)	Zavedená služba byla „ přemístěním “ v rámci stávajících služeb firmy (existující služba cílená na nové trhy/segmenty)					

2.2 K jakým restriktivním opatřením došlo v rámci Vámi nabízených služeb za posledních 5 let?

Na škále 1 – zcela souhlasím až 5 – zcela nesouhlasím, zaškrtněte, k jakým restriktivním opatřením docházelo ve Vámi nabízených službách.

Č.	Popis	1 – zcela souhlasím	2	3	4	5 – zcela nesouhlasím
a)	Ukončení nebo stažení části nabídky nebo linie (řady) služeb z trhu					
b)	Významnější omezení (mimo ukončení nebo stažení) v nabídce služeb na trhu					
c)	Drobné restriktivní opatření v rámci Vámi nabízených služeb					

2.3 K jaké změně došlo v rámci trhů, na kterých podnikáte (geografické hledisko) za posledních 5 let?

Na škále 1 – zcela souhlasím až 5 – zcela nesouhlasím, zaškrtněte, k jakým změnám došlo v rámci geografie trhů, na kterých v současnosti podnikáte.

Č.	Popis	1 – zcela souhlasím	2	3	4	5 – zcela nesouhlasím
a)	Vstup na zcela nový trh (zahraniční nebo expanze z lokálního trhu na zbytek území státu)					
b)	Významné rozšiřování nebo rozvoj na stávajících trzích (udržování a/nebo získávání nových zákazníků)					
c)	Drobné úpravy , modifikace na stávajících trzích					

2.4 K jakým restriktivním opatřením došlo v rámci Vámi obsluhovaných trhů za posledních 5 let? Na škále 1 – zcela souhlasím až 5 – zcela nesouhlasím, zaškrtněte, k jakým restriktivním opatřením došlo v rámci Vámi obsluhovaných trhů nebo tržních segmentů.

Č.	Popis	1 – zcela souhlasím	2	3	4	5 – zcela nesouhlasím
a)	Výstup (opuštění) některých z trhů nebo segmentů					
b)	Významné snížení nebo utlumení aktivit na části nebo některých z trhů/segmentů					
c)	Drobné restriktivní opatření na některém z trhů nebo tržních segmentů					

2.5 K jakým změnám došlo v marketingovém přístupu společnosti za posledních 5 let?

Na škále 1 – významná změna až 6 – ve firmě nebyla tato oblast vůbec aplikována, zaškrtněte, do jaké míry došlo ke změnám dle reality fungování Vaší firmy v posledních 5 letech.

Č.	Popis	Významná (radikální) změna	Významnější úpravy	Méně významné úpravy	Pouze drobné úpravy	Beze změny	Nebylo aplikováno
a)	Změna orientace na zákaznický segment (sektor, odvětví aj.)						
b)	Změna prezentace (propagace) společnosti na trhu a jejích produktů						
c)	Změna v zprostředkování služeb (distribuční kanály)						
d)	Změna ve způsobu stanovení cen nebo cenové politice						
e)	Změny v komunikaci se zákazníkem (online aj.)						
f)	Změna značky (brand) nabízených služeb a produktů						
g)	Změna lokace sídla nebo místa působení společnosti						

2.6 K jakým změnám došlo v rámci technologie využívané společností za posledních 5 let?

Na škále 1 – významná změna až 6 – ve firmě nebyla tato oblast vůbec aplikována, označte křížkem úroveň změn u jednotlivých položek.

Č.	Popis	Významná (radikální) změna	Významnější úpravy	Méně významné úpravy	Pouze drobné úpravy	Beze změny	Nebylo aplikováno
a)	Změna SW technologie (CAD, datové sklady, intranet aj.)						
b)	Změna v technickém vybavení nebo zařízení (HW)						
c)	Změna (integrovaného) IS nebo jeho částí (data ve vztahu ke společnosti, zákazníkům nebo dodavatelům)						

2.7 K jakým změnám došlo v rámci využití finančních zdrojů ve společnosti za posledních 5 let?

Na škále 1 – významná změna až 6 – ve firmě nebyla tato oblast vůbec aplikována, označte křížkem úroveň změn u jednotlivých položek.

Č.	Popis	Významná (radikální) změna	Významnější úpravy	Méně významné úpravy	Pouze drobné úpravy	Beze změny	Nebylo aplikováno
a)	Změna v rámci využívání vnitřních zdrojů financování						
b)	Změna v rámci vnějších zdrojů financování (úvěr, venture aj.)						
c)	Získání nebo využití dotace či podpory (kraj, EU a jiné)						

2.7.1 K jakým změnám došlo v investičním chování ve společnosti za posledních 5 let?

Na škále 1 – významná změna až 6 – ve firmě nebyla tato oblast vůbec aplikována, označte křížkem úroveň změn u jednotlivých položek.

Č.	Popis	Významná (radikální) změna	Významnější úpravy	Méně významné úpravy	Pouze drobné úpravy	Beze změny	Nebylo aplikováno
a)	Změna investic do nákupu, upgradu nebo vývoje SW						
b)	Změna investic do vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů						
c)	Změna investic do vývoje, výzkumu, designu nebo testování						
d)	Změna investic do získání know-how (obchodní licence, patent)						
e)	Změna investic do marketingových činností						

2.8 K jakým změnám došlo v rámci externích vztahů a spolupráce za posledních 5 let?

Na škále 1 – významná změna až 6 – ve firmě nebyla tato oblast vůbec aplikována, označte křížkem úroveň změn u jednotlivých položek.

Č.	Popis	Významná (radikální) změna	Významnější úpravy	Méně významné úpravy	Pouze drobné úpravy	Beze změny	Nebylo aplikováno
a)	Změna strategického zákazníka nebo projektu (jeho získání/ztráta apod.)						
b)	Změna spolupráce v rámci strategické aliance (partnerství s firmou sledující společný cíl/projekt)						
c)	Změna ve spojení v rámci průmyslové asociace (sdružení firem ve stejném odvětví)						
d)	Zavedení nebo změny v outsourcingu částí nebo některých procesů jiné smluvní společnosti						
e)	Zavedení nebo změny v subdodávkách služeb, zdrojů apod. jiné smluvní společnosti						
f)	Zahájení nebo dokončení fúze, akvizice, joint-ventures						

2.9 K jakým změnám došlo v rámci strukturálních opatření ve společnosti za posledních 5 let?

Na škále 1 – významná změna až 6 – ve firmě nebyla tato oblast vůbec aplikována, označte křížkem úroveň změn u jednotlivých položek.

Č.	Popis	Významné zvýšení	Mírné zvýšení	Beze změny	Mírné snížení	Významné snížení
a)	Změna ve vlastnictví organizace (příchod/odchod vlastníka nebo investora)					
b)	Změna organizační struktury s ohledem na decentralizaci řízení (delegování, přenesení odpovědnosti a pravomocí)					
c)	Změna ve (vy/za)členění dalších funkčních oblastí, oddělení nebo divizí (dle služeb, zákazníků apod.)					
d)	Změna počtu zaměstnanců ve vedoucích pozicích nebo vedoucích týmů					
e)	Změna počtu zaměstnanců na operativní úrovni					
f)	Restrukturalizace nebo změny ve firemních procesech (zvýšení/snížení kroků prováděných aktivit)					

2.10 K jakým změnám došlo v rámci řízení lidských zdrojů ve společnosti za posledních 5 let?

Na škále 1 – významná změna až 5 – daná oblast zůstala beze změny, označte křížkem úroveň změn u jednotlivých položek.

Č.	Popis	Významná (radikální) změna	Významnější úpravy	Méně významné úpravy	Pouze drobné úpravy	Beze změny
a)	Změna v řízení lidských zdrojů (z vlastníka na jiného pracovníka, manažera, odborníka z praxe)					
b)	Změna v leadershipu (vedení zaměstnanců) nadřazeným nebo zaměstnavatelem					
c)	Změna ve stanovování cílů a/nebo hodnocení výkonu týmů zaměstnanců					
d)	Změna v odměňovacím a motivačním systému zaměstnanců					
e)	Změna ve vzdělávání a výcviku zaměstnanců					
f)	Změna v oblasti kariérního rozvoje a růstu zaměstnanců					
g)	Změna v oblasti přetěžování a pracovní spokojenosti zaměstnanců					
h)	Změna ve flexibilním způsobu práce (home office aj.)					
i)	Změna v pracovních úvazcích (HPP, dohody, živnost aj.)					

2.11 K jakým změnám došlo v rámci zavádění a využívání obchodních praktik společnosti za posledních 5 let? Označte křížkem na škále 1 – nebylo zavedeno až 5 – bylo zavedeno s efektivním využíváním v praxi, dle níže uváděných položek.

Č.	Popis metod/praktik	Nebylo zavedeno	Bylo, ale nevyužíváno	Bylo, ale využíváno „pro forma“	Bylo, ale využíváno omezeně	Bylo a je efektivně využíváno
a)	Zavedení projektového řízení					
b)	Zavedení systému řízení jakosti, jeho nadstavby, ITIL (ISO 9001, 27000 aj.)					
c)	Zavedení systému kvality řízení (TQM)					
d)	Zavedení flexibilního nebo agilního způsobu řízení (Lean, Agility, aj.)					
e)	Zavedení reengineeringu podnikových procesů (restrukturalizace)					
f)	Zavedení řízení vztahů se zákazníkem, dodavatelem (CRM, SCM apod.)					

III. KONTEXT ROZVOJE

3.1 Jaký byl důvod nebo impuls pro rozvoj Vaší společnosti za posledních pět let?

Na škále 1 - zcela souhlasím až 5 - zcela nesouhlasím, ohodnoťte, do jaké míry odrážejí níže uváděné důvody, potřebu rozvoje ve vaší společnosti za posledních pět let.

Popis	1 – zcela souhlasím	2	3	4	5 – zcela nesouhlasím
a) Firma měla problém (např. vysoké provozní náklady, konflikty mezi zaměstnanci nebo vedením, nízké tržby, problémy s cash-flow) a následovali akce a opatření na "opravu" tohoto problému.					
b) Vlastník nebo vrcholové vedení vidělo nerealizovanou příležitost nebo mezeru na trhu a podnikali akce a opatření pro její dosažení.					
c) Organizační a pracovní funkce a procesy ve společnosti nebyli sladěné ; nepřispívali k dosahování cílů a byli realizované akce a opatření pro jejich tzv. "synchronizaci".					
d) Nová vize (směřování) firmy ze strany vlastníka nebo vedení, vedla ke změnám ve společnosti, které byly následovány prováděním aktivit nezbytných pro vybudování struktury, procesů a kultury podporující tuto novou vizi.					
d) Jednalo se zejména o reakci na změny ve vnějším prostředí a/nebo trhu , zejména ze strany zákazníků a chování konkurence (tzv. „dotahování“).					
f) Bez zjevného důvodu , pouze pocit, že firma by měla být více „konkurenceschopná“, více „inovativní“ nebo více „efektivní“ apod.					

3.2. Jak vnímáte vývoj podnikatelského prostředí v posledních pěti letech?

Označte křížkem na bipolární škále 1 až 5, do jaké míry odrážejí níže uváděné charakteristiky vaše zkušenosti s vývojem prostředí za posledních pět let.

Popis	1	2	3	4	5	Popis
Stabilní prostředí charakteristické předvídatelností změn a relativně dobře čitelnou strukturou trhu (zákazníci, konkurence apod.)						Dynamické (turbulentní) prostředí charakteristické nepředvídatelnými změnami a nečitelnou strukturou trhu
Dobře čitelné prostředí z hlediska struktury trhu (chování zákazníků, konkurence aj.)						Nečitelná (komplexní) struktura trhu (chování zákazníků, konkurence aj.)
„Přátelské“ prostředí charakterizováno neagresivním chováním konkurentů, bez pozice „klíčového hráče“ na trhu						„Nepřátelské“ prostředí charakterizováno agresivními akcemi konkurentů, silnou konkurencí a s jasnými adepty „klíčových hráčů“
Trh klíčového podnikání firmy má rostoucí potenciál (v domácím a/nebo zahraničním měřítku)						Trh klíčového podnikání firmy má stagnující až upadající potenciál (v domácím a/nebo zahraničním měřítku)

3.2. Jak vnímáte úroveň změn v prostředí a trhu v posledních pěti letech?

Na škále 1 – významné zlepšení až 5 významné zhoršení, označte křížkem úroveň změn u jednotlivých položek

Č. Popis faktoru	Významné zlepšení	Mírné zlepšení	Beze změny	Mírné zlepšení	Významné zhoršení
Struktura zákazníků na trhu a jejich očekávání					
Struktura konkurence na trhu a jejich aktivity					
Dostupnost a cena nové technologie					
Nabídka služeb na vámi obsluhovaném trhu					
Dostupnost finančního kapitálu na trhu					
Dostupnost a flexibilita kvalifikované pracovní síly					
Ekonomický vývoj (podmínky)					
Nařízení vlády a právní legislativa (pracovní-právní vztahy apod.)					
Obchodní partneři a jejich služby					

IV. Vnitřní organizační kontext

4.1. Jaký je charakter nabízených služeb společností za posledních 5 let?

Označte křížkem na bipolární škále 1 až 5, do jaké míry odrážejí níže uváděné charakteristiky povahu vámi nabízených služeb za posledních pět let.

Č.	Popis	1	2	3	4	5	Popis
a)	Plošné využití služeb nebo zcela standardizované služby						Řešení konkrétních problémů/požadavků zákazníků dle jednotlivých zakázek nebo projektů
b)	Služba není uplatnitelná v globálním měřítku						Služba je uplatnitelná v globálním měřítku
c)	Nízký důraz (event. absence) zapojení zákazníka do procesu služby						Vysoký důraz na zapojení zákazníka do procesu služby
d)	Služba není náročná z hlediska využívání technologie						Služby jsou závislé na vlastním vývoji technologie

4.2. Jaký je charakter organizační struktury ve vaší firmě za posledních 5 let?

Označte křížkem na bipolární škále 1 až 5, do jaké míry odráží níže uváděný popis charakter organizační struktury vaší společnosti za posledních pět let.

Č.	Popis	1	2	3	4	5	Popis
a)	Formalizovaná, hierarchická s více úrovněmi řízení (např. top, střední a operativní)						Neformalizovaná, jednoduchá a plochá s charakterem „vlastník a ostatní zaměstnanci“
b)	Centralizovaný charakter org. struktury s mocí rozhodování umístěné zejména v rukou majitele nebo vlastníků						Decentralizovaný charakter org. struktury s vysokým podílem delegace odpovědnosti a pravomoci soustředěné do rukou zaměstnanců
c)	OS má útvarový charakter dle funkční specializace (např. Nákup, marketing, lidské zdroje aj.)						OS má zakázkový nebo projektový charakter organizační struktury

4.3. Jaký je charakter organizační kultury ve vaší firmě v posledních 5 letech?

Označte křížkem na bipolární škále 1 až 5, do jaké míry odráží níže uváděný popis charakter organizační kulturu vaší společnosti za posledních pět let.

Č.	Popis	1	2	3	4	5	Popis
a)	Flexibilní, tolerující chyby, podporující kreativitu a podnikatelství (vyhledávání nových trhů a zdrojů pro růst)						Rigidní, strnulost reakcí na změny trhu, malá tolerance chyb, neochota riskovat a averze ke změnám
b)	Uzavřená kultura, nesdílení informací, nízká úroveň komunikace a spolupráce						Otevřená, podporující sdílení informací, soudržnost a participace a týmové spolupráce
c)	Zdůrazňování pravidel, příkazů, norem a regulací, sledování a kontrola jasně stanovených cílů						Volná a „měkká“ kultura orientovaná spíše na vztahy než na dosahování jasných cílů

4.4. Jak by jste charakterizoval(a) dostupnost zdrojů v oblasti rozvoje společnosti za posledních 5 let? Označte křížkem na škále 1 – zcela nedostatečná pro rozvoj firmy až 5 – zcela dostatečná pro rozvoj firmy, dostupnost zdrojů ve Vaší společnosti za posledních pět let.

Č.	Popis	1 – zcela nedostatečné (neodpovídalo potřebám)	2	3	4	5 – zcela dostatečné (odpovídalo potřebám)
a)	Finanční kapitál v podobě vlastních nebo cizích zdrojů (úvěr, jiný kapitál)					
b)	Organizační kultura v podobě otevřenosti a sdílení informací, podpoře kreativity					
c)	Množství a kvalita lidských zdrojů					
d)	Úroveň používané technologie					
e)	Úroveň znalostí o trhu, jejich dostupnost a kvalita					
f)	Síť obchodních vztahů a kontaktů					

4.5 Jaká je úroveň vyspělosti organizačních procesů za posledních 5 let? Označte křížkem na škále úroveň vyspělosti vašich organizačních procesů. Škála: 1 – formální, systematický přístup s vyhodnocováním, jasnými aktivitami a zlepšováním až 6 – není aplikováno v rámci společnosti (netýká se procesů ve Vaší firmě.)

Č.	Popis	Formální, systematický přístup	Semiformální s měřením výkonnosti	Semiformální bez vyhodnocování	Neformální, intuitivní, improvizace	Chaotické (žádné) řízení	Není aplikováno
a)	Vrcholové řízení a ekonomicko-finanční plánování (strategie, plánování, měření výkonnosti, administrativa, cíle aj.)						
b)	Marketing a obchodní činnosti (průzkum trhu, nastavení cen apod.)						
c)	Řízení hlavních operací a jejich kvalita (orientace na zákazníka, ISO)						
d)	Systém řízení zákaznické podpory (poradenství, zákaznická podpora apod.)						
e)	Technologie ve vztahu k procesním a produktovým zlepšením (plánování a vyhodnocování informací o technologických potřebách firmy, rozpočet a návratnost investic aj.)						
f)	Řízení lidských zdrojů (nábor, motivace, systém hodnocení, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců)						
g)	Firemní infrastruktura, IT/IS ve vztahu k potřebám firmy (participace uživatelů, analýzy, výstupy dat a jejich propojení na hodnocení výsledků aj.)						
h)	Proces rozvoje služeb (tvorba idejí, zapojení zákazníka, prověřování námětů, marketingová a obchodní analýza, technická podpora, testování, spuštění na trh)						

V. Kontext vlastníka

5.1. Jaký byl strategický záměr vlastníka v oblasti dalšího směřování a rozvoje společnosti v posledních 5 letech? Označte křížkem pro Vámi zvolenou odpověď.

Č.	Strategický záměr vlastníka nebo členů vrcholového vedení byl:	Označ
a)	Rychlý a ambiciózný růst	
b)	Pomalý, bezpečný a postupný růst	
c)	Bezpečné, dlouhodobě řízené přežívání (udržení se na trhu)	
d)	Výstup (opuštění) z trhu nebo prodej firmy	
e)	Vstup na burzu	
f)	Jiné (napište jaké)	

5.2. Jaký byl strategický záměr vlastníka nebo týmu ve společnosti v oblasti dalšího směřování společnosti v posledních 5 letech? Označte křížkem na škále 1 – výborné schopnosti až 5 – zcela nedostatečné schopnosti, do jaké míry vlastník nebo tým ve společnosti prokázali níže uváděné schopnosti a aktivity v této oblasti.

Č.	Vlastník nebo tým ve společnosti prokázali:	1	2	3	4	5
a)	Rozeznání příležitosti nebo mezery na trhu a rozvíjení nových řešení					
b)	Analýza, využívání a porozumění komplexu informací pro rozhodování, ochota a schopnost riskovat					
c)	Organizování různých zdrojů uvnitř i vně společnosti, budování týmů, vedení a školení a kontrola zaměstnanců					
d)	Budování důvěry, využívání kontaktů a konexí, přesvědčování, komunikace a interpersonální dovednosti					
e)	Formulace, realizace a hodnocení strategie společnosti					
f)	Aktivní úsilí o rozvoj společnosti, jeho prosazování a komunikace mezi členy firmy, dotažení do konce					

VI. PROCES ROZVOJE

6.2. Které z níže uváděných rozvojových aktivit (kroků) jste nejčastěji využívali v procesu rozvoje společnosti za posledních 5 let? Můžete zvolit více odpovědí dle reality fungování ve Vaší společnosti.

Č.	Popis	Označ
a)	Průzkum trhu nebo prostředí pro identifikace výzev, příležitostí nebo rozeznání úzkých míst, problémů (krize) ve společnosti a jejich diskuze	
b)	Sběr a analýza dat informací pro posouzení fungování firmy, volba nejvhodnější strategie, opatření a nástrojů	
c)	Leadership (podpora vedení), delegování odpovědnosti na tým a jednotlivce, komunikace změny	
d)	Realizace opatření v podobě aktivit určených na zvýšení/zlepšení fungování (efektivnosti) organizace	
e)	Získávání dat a průběžné monitorování a kontrola naplňování opatření	
f)	Posouzení a stabilizace pomocí měření dopadů opatření a zpětné vazby	

6.3 Které z níže uváděných tvrzení charakterizuje proces rozvoje ve Vaší společnosti za posledních 5 let (analýza, rozhodování, formulace a realizace opatření)? Na škále 1- zcela souhlasím až 5 – zcela nesouhlasím, zaškrtněte, do jaké míry odráží níže uváděný popis realitu fungování ve Vaší společnosti.

Č.	Popis	1 – zcela nesouhlasím	2	3	4	5 – zcela souhlasím
a)	Je zcela doménou jednoho člověka, tedy vlastníka a/nebo ředitele (CEO) tedy stanoven "shora-dolů" (bez účasti zaměstnanců)					
b)	Je zcela doménou vrcholového vedení (týmu) anebo skupinou vlastníků					
c)	Je doménou vrcholového vedení doplněného o vybrané klíčové pracovníky (střední manažery, senior zaměstnance nebo vedoucí týmů)					
d)	Je zcela doménou vedení, ale formálně zahrnuje i komunikaci "zdolana-horu" (částečná participace všech zaměstnanců)					
e)	Vedení aktivně podporuje komunikaci v obou směrech "shora-dolů" i "zdolana-horu" (aktivní participace všech zaměstnanců)					

6.3.1 Další externí aktéři zapojení do rozvoje společnosti v posledních 5 letech?

Na škále 1- zcela souhlasím až 5 – zcela nesouhlasím, zaškrtněte, do jaké míry níže uváděný aktéři hrají roli v rozvoji společnosti.

Popis	1 – zcela nesouhlasím	2	3	4	5 – zcela souhlasím
a) Spolupráce s klíčovými zákazníky nebo dodavateli (projektů, zakázek a jiných cílů)					
b) Spolupráce s další sítí obchodních kontaktů (komory, asociace aj.)					
c) Spolupráce s externími odborníky (členy VŠ nebo institucí, interně/externě poradenských týmů aj.)					
d) Jiné (např. rodina, přátelé, známý aj.)					

6.4. Jaký je charakter vize rozvoje společnosti a její sdílení se zaměstnanci firmy v posledních 5 letech?

Označte křížkem na škále 1 – zcela souhlasím až 5 – zcela nesouhlasím, do jaké míry odráží níže uváděný popis realitu fungování ve Vaší firmě.

Popis	1 – zcela souhlasím	2	3	4	5 – zcela nesouhlasím
a) Firma má jasnou, promyšlenou vizi o budoucím směřování a rozvoji firmy					
b) Vize je reálně naplňována ze strany vlastníka nebo týmu vedení (iniciativa, rozhodnutí, projekty aj.)					
c) Představa o rozvoji je ve firmě známá a reálně sdílená a komunikována se zaměstnanci ve firmě					
d) Vize rozvoje firmy je v rámci vrcholového vedení reálně sdílena a shodně interpretovaná bez nějakých konfliktů					
e) Zaměstnanci firmy znají plány nebo vize o budoucím rozvoji firmy, rozumí ji a akceptují ji					
f) Pro rozhodování a formulaci dalšího rozvoje společnosti, byl ve firmě vytvořen tým napříč různými funkcemi (odborností) a/nebo úrovněmi řízení					
g) Rozvojové aktivity společnosti vycházejí z písemného dokumentu s jasným a použitelným obsahem					

6.4.1 Jak by jste charakterizoval(a) rozhodovací styl vlastníka nebo týmu v procesu rozvoje společnosti za posledních 5 let? Na bipolární škále, označte, do jaké míry odráží níže uváděný popis realitu fungování ve Vaší společnosti v posledních 5 letech.

Č.	Popis	1	2	3	4	5	Popis
a)	Proces založený na kreativitě, experimentování a zkoušení nových věcí bez ohledu na předešlé zkušenosti						Proces založený na adaptivním učení vycházející z dennodenních zkušeností a předešlých znalostí vlastníka a týmu
b)	Proces založený na plánovaném a pečlivě promyšleném přístupu s důslednou analýzou, jasnými akcemi, kroky a nástroji						Intuitivní až improvizací proces bez jasných akcí, kroků a nástrojů, častokrát založeno na odhadech

6.4.2 Které z níže uváděných oblastí jste reálně využívali k formulaci a/nebo realizaci změn/úprav ve společnosti za posledních 5 let? Označte křížkem pro Vámi zvolenou odpověď z níže uváděných možností. Můžete označit i více odpovědí.

Č.	Popis	Označ
a)	Strategické plánování zahrnující analýzu vnitřního (silné/slabe stránky v podobě zdrojů a schopností), vnějšího prostředí a trhu (konkurence, legislativa aj.), včetně směřování společnosti v horizontu 2 a více let	
b)	Obchodní plánování nebo plán růstu zahrnující budoucí objem zakázek nebo projektů, plán marketingu (nastavení cen, zprostředkování služeb, prezentace produktů aj.), lidských zdrojů (nábor, motivace, vzdělávání aj.), IT/IS, technologie v horizontu 1 až 2 let	
c)	Operativní plánování na bázi měsíčních, týdenních nebo dennodenních úkolů	
d)	Krizový plán nebo plán rizik zahrnující monitorování a analýzu rizik, tvorbu krizových scénářů a strategie pro jejich zvládnutí, odpovědnost osob a rozpočet	
e)	Jiné (napíšte jaké)	

VII. VÝKONNOSTNÍ PARAMETRY ROZVOJE

7.1 Jak vnímáte výsledky v oblasti interních procesů společnosti za posledních 5 let?

Na škále 1 – významné zlepšení až 5 významné zhoršení, označte křížkem úroveň změn u jednotlivých položek.

Č.	Popis	Významné zlepšení	Mírné zlepšení	Beze změny	Mírné zlepšení	Významné zhoršení
a)	Koordinace interních procesů a čas prováděných aktivit					
b)	Organizování zaměstnaneckých úkolů (pracovní náplně)					
c)	Kvalita nabízených služeb					
d)	Ceny nabízených služeb					
e)	Provozní (operativní) náklady					

7.2 Jak vnímáte výsledky společnosti ve vztahu k vnějšímu prostředí za posledních 5 let?

Na škále 1 – významné zlepšení až 5 významné zhoršení, označte křížkem úroveň změn u jednotlivých položek.

Č.	Popis	Významné zlepšení	Mírné zlepšení	Beze změny	Mírné zlepšení	Významné zhoršení
a)	Zákaznická spokojenost					
b)	Schopnost přizpůsobit se na měnící se potřeby trhu					
c)	Reputace a povědomí o společnosti a jejich službách/produktech					

7.3 Jak vnímáte výsledky společnosti v oblasti ziskovosti a výkonnosti zaměstnanců za posledních 5 let? Na škále 1 – významné zlepšení až 5 významné zhoršení, označte křížkem úroveň změn u jednotlivých položek.

Č.	Popis	Významné zlepšení	Mírné zlepšení	Beze změny	Mírné zlepšení	Významné zhoršení
a)	Tržby z prodeje nových nebo modifikovaných služeb/produktů					
b)	Produktivita zaměstnanců (tržby nebo marže na zaměstnance)					
c)	Výkony týmů pracovníků					

7.4 Jak vnímáte výsledky společnosti v oblasti lidských zdrojů za posledních 5 let?

Na škále 1 – významné zlepšení až 5 významné zhoršení, označte křížkem úroveň změn u jednotlivých položek.

Č.	Popis	Významné zlepšení	Mírné zlepšení	Beze změny	Mírné zlepšení	Významné zhoršení
a)	Interní komunikace mezi zaměstnanci a/nebo vedením					
b)	Zaměstnanecká motivace a spokojenost					
c)	Fluktuace (opouštění) zaměstnanců ze společnosti					
d)	Zaměstnanecký absenteizmus					

DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE:

Č.	Popis	TEXT/ABSOLUTNÍ HODNOTA	
a)	Název společnosti (se ve výzkumu neuvádí!)		
b)	Počet stálých zaměstnanců	2005	2016
c)	Počet vlastníků (investorů) v roce 2016	2005	2016
d)	Roční obrát (v mil. Kč) nebo celkové tržby v roce 2016	2005	2016
d)	Výsledek hospodaření (zisk/ztráta) v mil. Kč v roce 2016	2005	2016

Příloha 5: Souhrn kroků v rámci tvorby mnohonásobné srovnávací případové studie

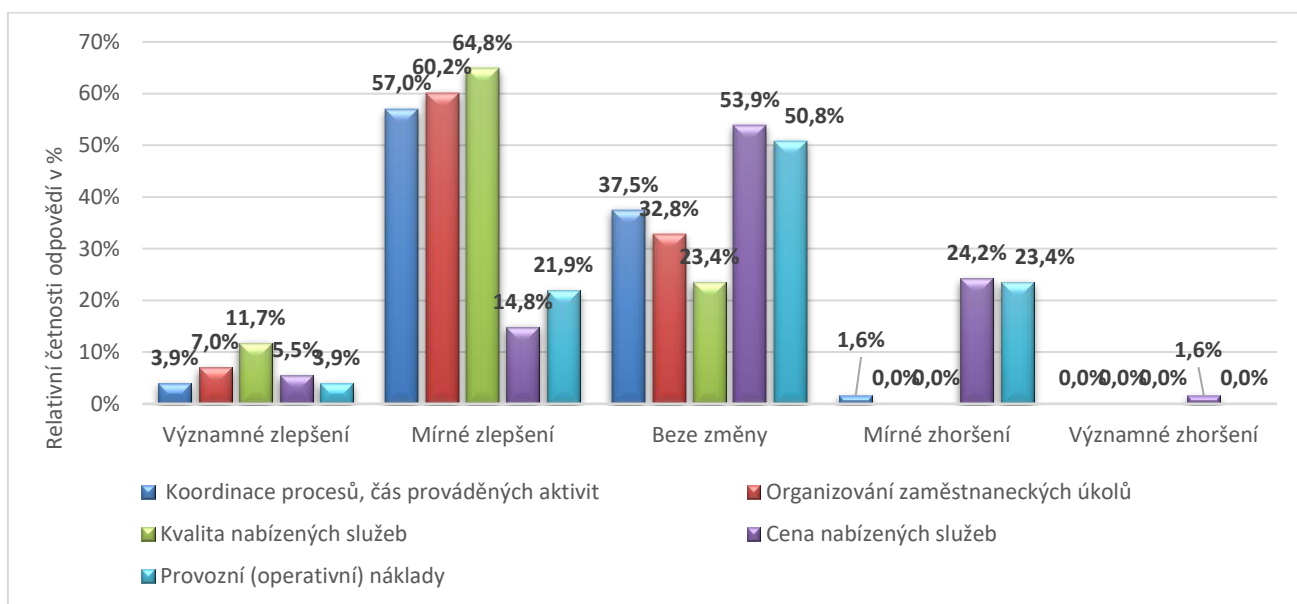
Postup	Popis
Vazba na dílčí výzkumné otázky	<p>VO1: Jaké události spouštěli rozvoj malých firem a do jaké míry vnitřní a/nebo vnější kontext ovlivňoval toto rozhodování v posledních 5 letech?</p> <p>VO2: Jakým způsobem vlastníci (CEO) zavedených malých firem ovlivňují rozvoj společnosti a do jaké míry jsou tyto přístupy proaktivní a/nebo reaktivní?</p> <p>VO3: Jaké rozvojové přístupy byly v chování malých firem realizovány za posledních 5 let a jak jsou navzájem v interakci s ohledem na různé úrovně řízení?</p>
Specifikace případové studie	<ul style="list-style-type: none"> - Holistická mnohonásobná případová studie (Yin, 2003) - Analytické zobecnění (Hendl, 2005, Yin, 2003) - Replikační logika: teoretická (Yin, 2003)
Cíl případové studie	Cílem je ilustrovat, jak stimuly a hladiny prostředí, vnitřní zdroje a schopnosti podniku a interakce mezi těmito faktory, formují proces změny založený na interpretaci majitelů na kritické události, kterým čelí jejich společnosti.
Metoda sběru dat (triangulace dat)	<ul style="list-style-type: none"> - Částečně-strukturované rozhovory s majiteli (CEO). - Sběr dat sekundárních zdrojů – výroční zprávy, webová stránky společnosti a další dokumenty a materiály firem.
Výběr výzkumného partnera (výzkumný vzorek)	<p>Kvalitativní vzorkování prostřednictvím předem dané struktury výběru. Podmínky pro zajištění interní platnosti výzkumu mezi-firmního srovnání:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) organizační (strategické) změny a úpravy musí být u těchto případů identifikovány, což odráží jev v šetření, 2) vybrané případy musejí přežít celé výzkumné období, aniž by byli v platební neschopnosti nebo jiné finanční reorganizaci, 3) rozvojové přístupy v každém z případů se musejí lišit od sebe navzájem za účelem prezentace strategicky odlišných druhů případů a analýzy podobností a rozdílů.
Interview protokol	Kompletní zpracování Appendix B v příloze práce
Analýza a hodnocení získaných informací v rámci jednotlivých studií	<ul style="list-style-type: none"> • Deskripce historie případů s cílem vytvořit obecný obraz firem. • Identifikace kritických události (změn) a prozkoumání možné interakce mezi vnitřními a vnějšími faktory. Základní analýza a evaluace každé jednotlivé studie samostatně. • Mezi-případové srovnání.
Mezi-případové srovnání v rámci jednotlivých studií	<ul style="list-style-type: none"> - Koncentrace na nejdůležitější události (změny) a probíhající procesy. - Uspořádání vnějších a vnitřních událostí chronologicky do tabulky - Označení nejdůležitějších propojení mezi vlivy prostředí, firemních odezev a událostí představují odkazy na impulsy (podněty) a firemní odpovědi
Formulace výzkumných závěrů	Zjištění jsou spojena s širší teoretickou diskusí a výsledky jsou diskutovány v souvislosti s rozvojovými přístupy a chováním malých podniků z provedené literární rešerše .

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 6: Popisné charakteristiky ukazatelů v oblasti interních procesů

Popis ukazatelů		Koordinace procesů, čas prováděných aktivit	Organizování zaměstnaneckých úkolů	Kvalita nabízených služeb	Cena nabízených služeb	Provozní (operativní) náklady
N	Validní	128	128	128	128	128
	Chybějící hodnota	0	0	0	0	0
Průměr		2,37	2,26	2,12	3,02	2,94
Medián		2,00	2,00	2,00	3,00	3,00
Směrodatná odchylka		,587	,578	,584	,823	,781
Rozptyl		,344	,335	,340	,677	,610

Zdroj: Vlastní zpracování



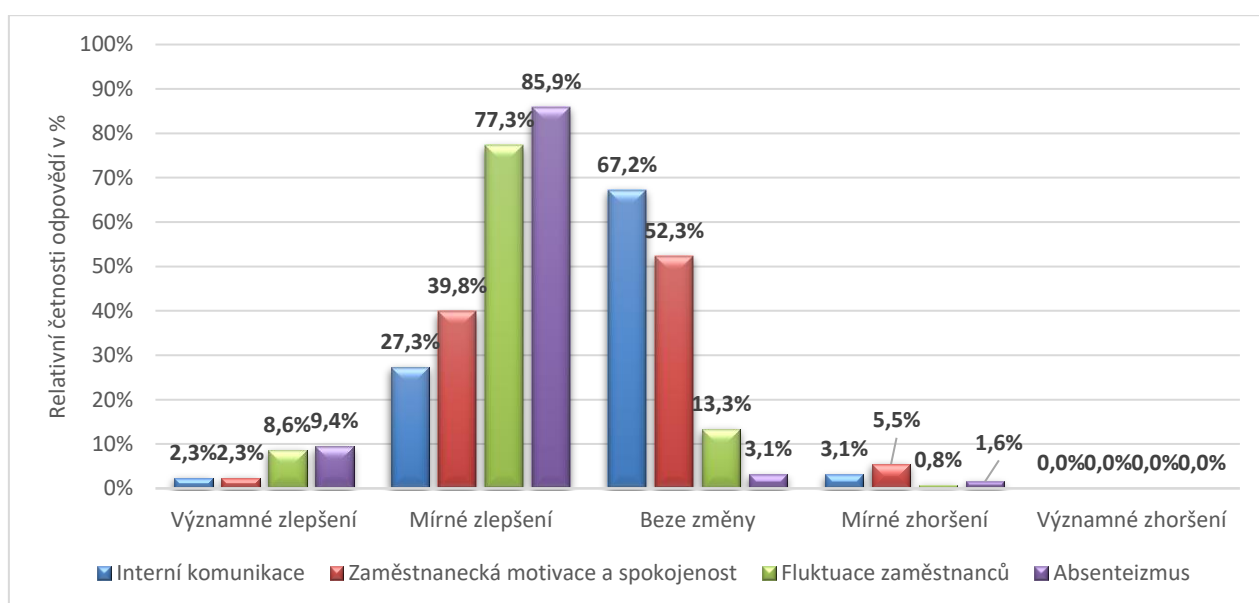
Vývoj ukazatelů v oblasti interních procesů za období 2012 - 2016

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 7: Popisné charakteristiky ukazatelů v oblasti řízení lidských zdrojů

		Interní komunikace	Zaměstnanecká motivace a spokojenost	Fluktuace zaměstnanců	Zaměstnanecký absenteizmus
N	Validní	128	128	128	128
	Chybějící hodnoty	0	0	0	0
Průměr		2,71	2,61	3,28	2,97
Medián		3,00	3,00	3,00	3,00
Standardní odchylka		,563	,630	2,688	,434
Rozptyl		,317	,397	7,227	,188

Zdroj: Vlastní zpracování



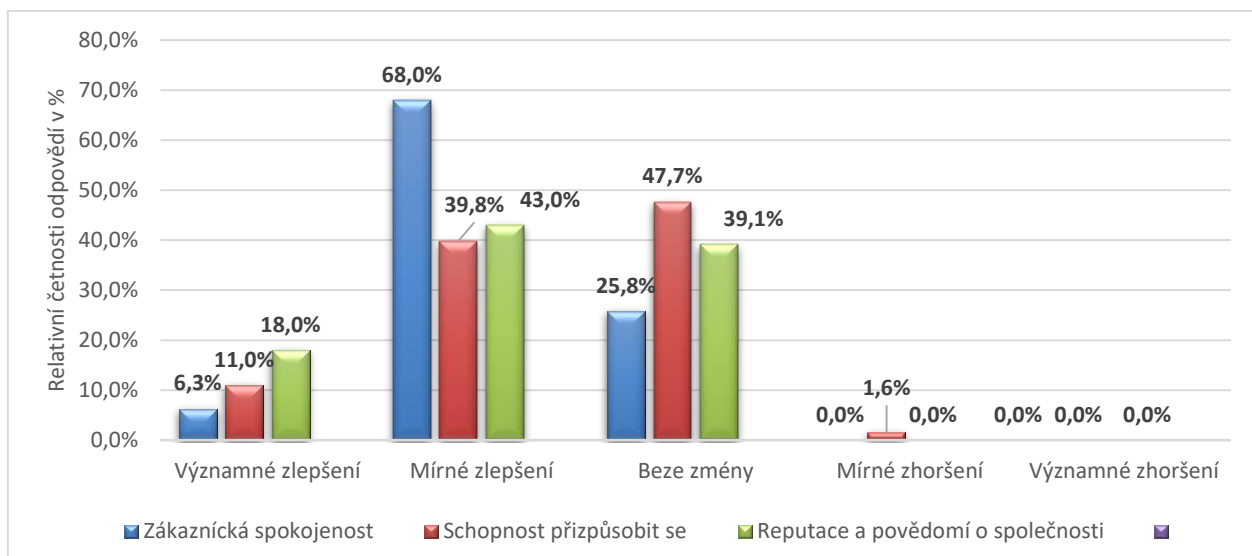
Vývoj ukazatelů v oblasti lidských zdrojů za období 2012 - 2016

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 8: Popisné charakteristiky ukazatelů ve vztahu k vnějšmu prostředí

		Zákaznická spokojenost	Schopnost přizpůsobit se	Reputace, povědomí o společnosti
N	Validní	128	128	128
	Chybějící hodnoty	0	0	0
Průměr		2,20	2,40	2,21
Medián		2,00	2,00	2,00
Standardní odchylka		,533	,703	,728
Rozptyl		,284	,494	,530

Zdroj: Vlastní zpracování



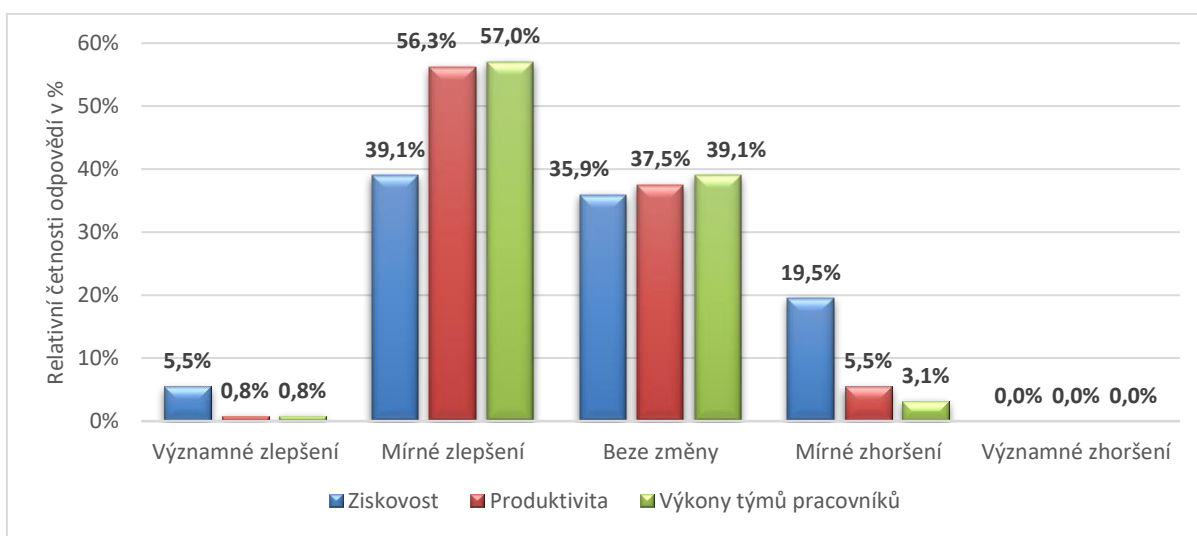
Vývoj ukazatelů ve vztahu k vnějšmu prostředí za období 2012 - 2016

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 9: Popisné charakteristiky ukazatelů v oblasti racionálních cílů

Popis ukazatele		Ziskovost společnosti	Produktivita zaměstnanců	Výkony týmů pracovníků
N	Validní	128	128	128
	Chybějící hodnota	0	0	0
Průměr		2,70	2,48	2,45
Medián		3,00	2,00	2,00
Standardní odchylka		,847	,614	,572
Rozptyl		,717	,377	,328

Zdroj: Vlastní zpracování



Vývoj ukazatelů v oblasti racionálních cílů za období 2012 - 2016

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 10: Interview protokol

Průvodní dopis

Vážený pane/paní (konkrétní oslovení), jsem studentkou doktorského studia na Vysokém učení technickém v Brně, Fakultě podnikatelské a v rámci výzkumu rozvojových přístupů a vzorců chování malých podniků, Vás chci dodatečně požádat o **participaci na výzkumu formou rozhovoru.**

S ohledem na **Vaší účast v prvním kole tohoto výzkumu,** který probíhal od 20.05 – do 28.07 roku 2017, prostřednictvím dotazníkového šetření, jste byl vybrán jako **zástupce z řad malých firem s jedinečnými a pro výzkum relevantními parametry.**

Účast ve studii je samozřejmě zcela dobrovolná, přičemž **důvěrnost a utajení** bude zachováno po celou dobu trvání výzkumu. Účast na studii znamená vaši participaci v délce cca. 90 minut rozhovoru na předem dohodnutém místě konání dle vašich potřeb a zóně komfortu. **Položené otázky k rozhovoru Vám můžou být zaslány na váš email** v dostatečném předstihu před konáním rozhovoru.

Předem děkuji za vaši odpověď a v případě zájmu se budu těšit na spolupráci.

S pozdravem a přáním hezkého dne

Veronika Bumberová

Adresa: Kolejní 2906/4, Královo Pole, 61200, Brno, Česká republika

E-mail: kodymova@fbm.vutbr.cz

VSTUP DO ROZHOVORU (doplňující údaje)

Celý rozhovor je po Vašem souhlase **nahráván na diktafon** z důvodu nemožnosti výzkumníka spoléhat při přepisu rozhovoru pouze na svojí paměť a zejména pak k zachování plynulosti rozhovoru bez nutnosti zaznamenávat data.

Nahrávka slouží **pouze jako materiál pro zpracování výzkumu.** Všechny zaznamenané materiály budou **zpracovány podle platných zákonů o ochraně dat.** Za žádných okolností nebudou Vaše osobní údaje nikterak sdíleny ani zveřejňovány. Nahrávka a její celý přepis nebude zveřejněn. Po ukončení šetření bude celá nahrávka smazána.

Abych zajistila, že se budeme zabývat všemi otázkami a nezapomínat na něco v průběhu rozhovoru, vypracovala jsem **protokol s částečně strukturovanými otázkami.** Může se však stát, že během rozhovoru budete mít potíže s porozuměním otázky nebo zjistíte, že otázka není jasně formulována. Pokud se tak stane, neváhejte mě okamžitě informovat.

INTERVIEW PROTOKOL

Oblast	Otázky
ZÁKLADNÍ INFORACE A HISTORIE SPOLEČNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> • Zkušenosti vlastníka, zakladatele v daném oboru (mimo dobu fungování své společnosti)? • Je firma rodinným podnikem, a pokud ano, jsou rodinný příslušníci pracující ve společnosti řídicími pracovníky • Na jaký tržní segment se firma ze začátku zaměřovala a jaké je její zaměření v současné době? Specializace firmy na konkrétní projekty nebo segment? • Jaký je váš vztah ve vazbě na cílového zákazníka? Jaká je závislost firmy na nejdůležitějších zákaznících ve vztahu k obratu/tržbám? • Jak vnímáte dopady finanční krize ve vztahu k rozvoji společnosti? • Jaká je (představa (víze) o dalším směřování a rozvoji společnosti v posledních 5 letech? Existují nějaké faktory*, které tuto představu nebo rozhodování významně ovlivňovali? *Např. předešlé špatné zkušenosti, omezené zdroje a schopnosti nebo naopak konkurenční výhoda nebo jiná silná stránka, příležitost aj.
KONTEXT, POVAHA A PROCES ROZVOJE	<ul style="list-style-type: none"> • K jakým klíčovým událostem* (změnám) docházelo ve vývoji vaší společnosti za posledních 5 let? *Např. zavedení nové a/nebo modifikované služby nabízející nové rysy vůči konkurentům, získání strategického partnera, nové distribuční kanály, změna lokace? • Které z událostí vnímáte jako pozitivní a prospěšné z hlediska výsledků* firmy, a které jako problematické nebo kritické ve vztahu k přežití firmy nebo jejího fungování? *<u>Pozitivní</u> např. strategický partner/projekt – příliv zakázek, zvýšení kvality a účinnosti procesů aj. <u>Negativní důvody</u> např. časová vyčerpání zaměstnanců, kontrolní systém, neefektivní rozdělení pracovních úkolů, stížnosti od zákazníků, konflikty zaměstnanci – vedení event. firma – zákazník nebo jiný partner, kapitál atd. • Do jaké míry byly tyto změny vyvolané vnitřními faktory nebo důvody* uvnitř firmy nebo vnějším prostředím? <u>Vnitřní důvody</u> např. vlastní víze, změna ve vedení nebo naopak pokles zisku, cash-flow, odchod klíčové osoby aj. <u>Vnější důvody</u> nedostatečná poptávka na domácích trzích, tlak konkurence, ekonomický vývoj, blízkost obchodních partnerů, potenciál zahraničních trhů, změna tržních/konkurenčních priorit event. požadavků zákazníků jako cena, kvalita, šíře či rychlost dodání atd. • Na jakých řídicích úrovních* a funkcích se změny odehrávali a jak byly navzájem propojeny (jedná se o bližší vysvětlení oblastí označených v dotazníku)? *<u>Strategická úroveň</u> - např. mezinárodně mířené projekty v kooperaci s jinými nebo novými smluvními společnostmi, <u>konkurenční úroveň</u> – např. testování a vývoj nové služby na trhu, <u>operativní úroveň</u>: např. investice do technologie (SW, HW), vzdělávání, projektového řízení, nábor kvalifikovaných pracovníků, vytváření pozic, změna v hlavních operacích. • Do jaké míry byly strategické změny ve společnosti proaktivní (založené na pečlivě promyšleném a plánovaném přístupu) a/nebo reaktivní (reakce, odpověď na změny v prostředí)? • Jaký je Váš postoj ve vztahu k realizovaným změnám/rozvoji společnosti v posledních 5 letech? *Aktivní iniciativa a ochota riskovat vs – stabilita, osvědčenost, reakce na změny v prostředí nebo očekávání od zákazníků, (i)racionalita rozhodování. • Jak byste označil Váš styl rozhodování v oblasti rozvoje společnosti v posledních 5 letech s ohledem na vzniklé strategické změny? • Kdo byl iniciátorem strategických událostí/změn ve společnosti v posledních 5 letech (ať již zevnitř nebo zvenčí)? Kdo se podílel na formulaci rozvoji společnosti nebo její částí v posledních 5 letech? Jaké kroky/aktivity jste nejčastěji prováděli? • Kdo byl odpovědný za provádění (realizaci) těchto změn? • Jakou úlohu sehrávají obchodní partneři (zákazníci, agentury aj.) a v otázce rozvoje společnosti? V jaké oblasti (inovace produktů/služeb, procesů, zvyšování kvality, kontroly aj.) a jaké fázi rozvoje jsou zapojeni? • Spolupracujete ať již formálně nebo neformálně s externími odborníky? Pokud ano, o jaké aktéry se jedná a v jaké oblasti a fázi rozvoje jsou zapojeni.
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Měříte dopady nebo efekt svého rozvojového/změnového úsilí (finanční/nefinanční ukazatele, IS/IT, ústní nebo jiná komunikace)? A/N, výčet</i> • <i>O jaké oblasti se zejména jedná, jsou pro Vás klíčové? Do jaké míry bylo dosaženo změn nebo úprav v posledních 5 letech?</i>

Příloha 11: Životopis autorky

VZDĚLÁVÁNÍ A AKADEMICKÁ KVALIFIKACE

15.06. 2010 – do současnosti

Doktorský studijní program: Řízení a ekonomika podniku

Složení státní doktorské zkoušky dne 23.04.2013

Instituce: VUT- Brno, Fakulta podnikatelská, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno 12

2007 – 2009 (ukončení titulem Ing. dne 18.06.2009)

Instituce: VUT- Brno, Fakulta podnikatelská, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno 12

Magisterský studijní obor: Podnikové finance a obchod

Studijní program: Ekonomika a management

2006 – 2007 (ukončeno titulem Bc. dne 29.06.2007)

Instituce: VUT- Brno, Fakulta podnikatelská, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno 12

Bakalářský studijní obor: Daňové poradenství

Studijní program: Ekonomika a management

PŘEHLED ZAMĚSTNÁNÍ

15.09.2014 - do současnosti

Pozice: **Asistent**

Instituce: VUT- Brno, Fakulta podnikatelská, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, Česká republika

Popis: pedagogická činnost v předmětech Založení a řízení podniku, Drobné podnikání,

Výzkumné metody v řízení, Management 1, Podnikový management 2, vedení bakalářských a diplomových prací.

01.11.2012 - 31.12.2012

Pozice: **Odborný pracovník kvality**

Instituce: VUT- Brno, Fakulta podnikatelská, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, Česká republika

Projekt: CZ.1.07/2.2.00/28.0289 Inovace SP RI a systém kvality

Popis: Implementace systému řízení kvality vzdělávacího procesu na fakulty podílející se na výuce mezi-fakultního SP RI.

Náplň pozice: pilotní ověření systému řízení kvality vzdělávacího procesu ve studijním programu Rizikové inženýrství, sběr a vyhodnocování dotazníků studentů a akademických pracovníků, vyhodnocování pilotního ověření.

01.11.2010 -14.10. 2012

Pozice: **Asistent předsedy koordinační rady**

Instituce: VUT- Brno, Fakulta podnikatelská, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, Česká republika

Projekt: ESF OPVK reg. č. CZ.1.07./2.4.00/12.0017

Popis: Síť na podporu spolupráce technicky a podnikatelsky zaměřených univerzit s podniky v Jihomoravském kraji

Náplň pozice: zpracovávání zápisů z chůzí koordinačních rad a vedení, jednání s firmami, příprava rámcových smluv, zpracování dokladů pro monitorovací zprávy.

PEDAGOGICKÁ ČINNOST

Zimní semestr -Drobné podnikání - magisterský studijní program ŘEP (RdpP)

Letní semestr - Založení a řízení podniku - USI (2fdzp)

Letní semestr - Výzkumné metody v řízení - magisterský studijní program ŘEP

Letní semestr -Management, Management 1 - bakalářské studijní obory (Bman1P, TmanP, Umanp)

Zimní semestr - Podnikový management 2 - magisterský studijní program ŘEP (Rpm2P)

KURZY A CERTIFIKÁTY

Název certifikátu: **12th European Entrepreneurship Colloquium**

Vydáno: 25.07.2015

Datum konání: 19.07.2015 - 25.07.2015

Instituce: EFER and UnternehmerTUM, Germany

Název certifikátu: **Certifikovaný projektový praktikant IPMA Level D**

Certifikační číslo: 1838D14

Vydáno: 18.11.2014

Uděleno certifikačním orgánem: Společnost pro projektové řízení, o.s. (SPŘ), Zemědělská 5, 613 00 Brno

Název kurzu: **Příprava na certifikaci International Project Management Association (IPMA) stupeň "D"**

Datum konání: 17.06.2014 - 18.06.2014, 27.06.2014

Číslo: PPŽ223

Projekt: CZ.1.07/2.2.00/28.0255

Instituce: Akademické centrum studentských aktivit (ACSA)

Název kurzu: **Kurz projektového řízení**

Datum konání: 21.5, 22.5. 04.06.2014

Projekt: CZ.1.07/2.2.00/28.0255

Číslo: PPŽ216

Instituce: Akademické centrum studentských aktivit (ACSA)

Název kurzu: **Doplňující pedagogické studium pro zaměstnance VUT**

Datum konání: 07.10.2011 - 26.06.2012 (ukončeno obhajobou práce)

Číslo: iDPS 11/2012

Instituce: Institut celoživotního vzdělávání (ICV)

Příloha 12: Publikační činnost

Článek v časopise evidovaném v některé ze světově uznávaných databází (SCOPUS, ERIH)

BUMBEROVÁ, V.; KORÁB, V. Empirical development taxonomy of micro, small and medium- sized enterprises in South Moravian Region. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 2013, roč. LXI, č. 7, s. 2021-2031. ISSN: 1211- 8516.

MILICHOVSKÝ, F.; BUMBEROVÁ, V. Relationship between corporate size and success innovation projects in Czech Republic. In *Innovation Management and Corporate Sustainability 2015*. Praha: 2015. s. 195-205. ISBN: 978-80-245-2092- 6.

Článek v časopise ze seznamu RVV

BUMBEROVÁ, V.; MILICHOVSKÝ, F. Indicators for Measuring Outputs of Innovative Initiatives in the Czech Republic. *ACTA VŠFS*, 2016, roč. 10, č. 2, s. 115-125. ISSN: 1802-7946.

BUMBEROVÁ, V.; MILICHOVSKÝ, F. Empirical Research of Success Innovation Projects due to the Sectoral Specifics in Czech Companies. In *Perspectives of Business and Entrepreneurship Development: Economic, Management, Finance and System Engineering from the Academic and Practitioners Views*. Brno: 2015. s. 171-182. ISBN: 978-80-214-5227-5.

MILICHOVSKÝ, F.; BUMBEROVÁ, V. Relationship between corporate size and success innovation projects in Czech Republic. In *Innovation Management and Corporate Sustainability 2015*. Praha: 2015. s. 195-205. ISBN: 978-80-245-2092- 6.

BUMBEROVÁ, V.; ROSENBERG, J. Pilotní studie determinantů rozvoje MSP v Jihomoravském kraji: velikostní a odvětvová specifika. *TRENDY EKONOMIKY A MANAGEMENTU*, 2013, roč. 17, č. 7, s. 25-39. ISSN: 1802- 8527.

Ostatní

BUMBEROVÁ, V.; KORÁB, V.; NOVÁKOVÁ, M.; ŠAUEROVÁ, K.; SEMANČIKOVÁ, K.; MEDVEĐOVÁ, K.; WALTER, A.; JELEN, R.; KAPUSTA, V.; ŠALOMOUNOVÁ, A. *Podnikání a management v kontextu 21. století*. Podnikání a management v kontextu 21. století. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2016. ISBN: 978-80-7204-949- 3.

BUMBEROVÁ, V.; MILICHOVSKÝ, F. *Key performance indicators for measurement effectiveness of innovations in Czech Republic*. Kaunas: 2015. s. 1-7.

KORÁB, V.; BUMBEROVÁ, V.; ROSENBERG, J.; BINEK, J.; GALVASOVÁ, I.; HOLEČEK, J.; SVOBODOVÁ, H.; HALÁSEK, D. *Obce a regiony pro podnikatele & podnikatelé pro obce a regiony*. 1. 1. Brno: Garep, spol. s r.o., 2011. 120 s. ISBN: 978-80-905139-0- 7.

ROSENBERG, J.; BUMBEROVÁ, V. Faktory ovlivňující podnikání na vekově v praxi. In International workshop for PhD students. Brno: VUT Brno, FP, 2010. s. 164-172. ISBN: 978-80-214-4194- 1.

ROSENBERG, J.; BUMBEROVÁ, V. Determinanty podnikání v podmínkách venkovských sídel. In Teorie a metody uplatnitelné v praxi regionálního rozvoje. Brno: GaREP spol. s r.o., 2010. s. 92-101. ISBN: 978-80-904308-5- 3.

Učební texty/kapitoly v učebních textech

KORÁB, V.; BUMBEROVÁ, V. *Drobné podnikání*. CERM, 2014. ISBN: 978-80-214-5039-4.