



# Organizační transformace a integrace podniku v průběhu životního cyklu

## Disertační práce

*Studijní program:*

P6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Řízení a ekonomika podniku

*Autor práce:*

**Ing. Mgr. Lenka Suková**

*Školitel práce:*

doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu



## Prohlášení

Prohlašuji, že svou disertační práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé disertační práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou disertační práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé disertační práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li disertační práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má disertační práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

22. února 2021

Ing. Mgr. Lenka Suková

## Anotace

### Organizační transformace a integrace podniku v průběhu životního cyklu

Předkládaná disertační práce se zabývá problematikou životního cyklu podniku, který mapuje jeho vývoj a růst. V odborné literatuře je možné se setkat s relativně velkým množstvím definic a vymezením životního cyklu, na který je možné nahlížet z různých úhlů pohledu. Nicméně zásadní a důležitý je ten, že zvládnutí jednotlivých fází životního cyklu podniku může do určité míry rozhodovat o jeho úspěšném pokračování na trhu anebo v opačném případě o jeho zániku. Velkou výhodou zmapování životního cyklu je ta, že podnik následně přesně ví, v jaké etapě se nachází, jaké jsou jeho typické znaky a která fáze ho bude do budoucna čekat. Tím se podnikatelský subjekt může do určité míry připravit na budoucí výzvy. To, že se v současné době stále jedná o aktuální téma, naznačují např. sylaby jednotlivých českých vysokých škol ekonomicky zaměřených. Lze dokumentovat, že se životní cyklus podniku přednáší a probírá většinou v rámci prvního ročníku bakalářského studia (v některých případech i navazujícího studia) v rámci tématu teorie organizování. Ve svých sylabech předmětů téma uvádějí např. následující české univerzity: Vysoká škola polytechnická Jihlava; Západočeská univerzita v Plzni; Česká zemědělská univerzita v Praze; Univerzita J. A. Purkyně v Ústí nad Labem; Technická univerzita v Liberci. Dále jsou modely životního cyklu součástí doporučené povinné literatury pro ekonomické studijní programy na vysokých školách. Jedná se např. o odborné publikace autorů Synka et al. (2010, 2014, 2015), Vebera et al. (2007, 2009, 2014). Konkrétně Greinerův model, na který je předkládaná disertační práce zaměřena, a jeho teoretické vymezení mezi růstovými modely, je také možné nalézt v knižní publikaci s názvem *Začínáme podnikat* od autorů Jitky Srpové et al. (2020). Kde je tomuto modelu je věnována samostatná podkapitola společně s modelem od autorů Churchilla a Lewisové, jež vycházejí z autora Greinera.

Cílem předložené disertační práce je ověřit aplikaci vybraného modelu životního cyklu, a to Greinerova v podmínkách České republiky a zjistit, v jaké z jeho fází se analyzované podniky nacházejí. Dále si práce klade za cíl vytvořit metodiku pro možnost opakovaného zjišťování fází životního cyklu podniků ve vazbě na Greinerův model a na základě provedeného výzkumu zpracovat výukové případové studie. Ty se budou využívat v rámci pedagogické činnosti na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci (EF TUL). Dílčím cílem je vytvořit databázi podniků ve vazbě na vybrané parametry, která bude

sloužit pro další výzkum v této oblasti. V souladu se stanovenými cíli disertační práce jsou poté formulovány výzkumné otázky, na které byly získány odpovědi prostřednictvím ověřování stanovených předpokladů. V první části disertační práce je nejprve zpracován teoretický rámec související s teorií organizování (životní cyklus podniků) a dalších oblastí, kterými jsou organizační výstavba podniku, integrace, velikost podniku, případové studie a vymezení přístupu ke kvalitativnímu výzkumu (Příloha A). Při zpracování teoretické části bylo využito nejen zahraničních renomovaných odborných článků, ale také českých publikací. Na teoretickou část navazuje empirická, ve které jsou pomocí kvalitativních metod ověřeny čtyři výzkumné otázky. V závěrečné části disertační práce jsou poté zjištěné výsledky shrnuty a diskutovány.

**Klíčová slova:** Životní cyklus podniku, Greinerův model, automobilový průmysl, Liberecký kraj, Česká republika

## **Annotation**

### **Organizational transformation and integration of the company during the life cycle**

The presented dissertation deals with the issue of the life cycle of a company, which maps its development and growth. In the literature, it is possible to encounter a relatively large number of definitions and definitions of the life cycle, which can be viewed from different angles. However, it is crucial and important that the management of the individual phases of the company's life cycle can to some extent determine its successful continuation in the market or, conversely, its demise. The great advantage of life cycle mapping is that the company then knows exactly what stage it is in, what its typical features are and which phase awaits it in the future. In this way, the business entity can to some extent prepare for future challenges. The fact that this is currently still a current topic is indicated, for example, by the syllabi of individual Czech economically oriented universities. It can be documented that the life cycle of a company is taught and discussed mostly in the first year of bachelor's study (in some cases also follow-up study) within the topic of the theory of organization. The following Czech universities, for example, mention the topic in their syllabi: Jihlava University of Technology; University of West Bohemia in Pilsen; Czech agrary university in Prague; J. A. Purkyně University in Ústí nad Labem; Technical university in Liberec. Furthermore, life cycle models are part of the recommended compulsory literature for economic study programs at universities. These are, for example, professional publications by Synka et al. (2010, 2014, 2015), Vebera et al. (2007, 2009, 2014). Specifically, Greiner's model, on which the presented dissertation is focused, and its theoretical definition among growth models, can also be found in the book entitled *Starting a business* by the authors Jitka Srpová et al. (2020). Where a separate subchapter is devoted to this model, together with a model by Churchill and Lewis, based on Greiner.

The aim of the presented dissertation is to verify the application of a selected life cycle model, namely Greiner's in the conditions of the Czech Republic and to find out in which of its phases the analyzed companies are located. Furthermore, the work aims to create a methodology for the possibility of repeated detection of life cycle stages of companies in relation to Greiner's model and based on the research to develop educational case studies. These will be used in pedagogical activities at the Faculty of Economics of the Technical University of Liberec (EF TUL). The partial goal is to create a database of companies in relation to selected parameters, which will be used for further research in this area. In

accordance with the set goals of the dissertation, research questions are then formulated, to which answers have been obtained by verifying the set assumptions. The first part of the dissertation first deals with a theoretical framework related to the theory of organization (life cycle of companies) and other areas, such as organizational construction, integration, company size, case studies and defining access to qualitative research (Appendix A). During the elaboration of the theoretical part, not only foreign renowned professional articles were used, but also Czech publications. The theoretical part is followed by an empirical one, in which four research questions are verified using qualitative methods. In the final part of the dissertation, the results are then summarized and discussed.

**Key words:** Business life cycle, Greiner's model, Automotive Industry, Liberec Region, Czech Republic

# Obsah

<b>Seznam použitých symbolů a zkratk</b> .....	<b>10</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>11</b>
<b>Seznam ilustrací</b> .....	<b>12</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>13</b>
<b>1 Cíl a koncepční rámec disertační práce</b> .....	<b>16</b>
1.1 Cíle disertační práce.....	16
1.2 Předpoklady disertační práce.....	18
1.3 Koncepce a metodika zpracování disertační práce.....	19
1.4 Vymezení teoretického rámce.....	22
<b>2 Teorie organizování</b> .....	<b>25</b>
2.1 Volba organizace a organizačních jednotek ve vazbě na životní cyklus podniku.....	25
2.2 Životní cyklus podnikatelské jednotky dle S-křivky.....	27
2.3 Teorie životního cyklu podnikatelské jednotky – Greinerova teorie.....	29
2.3.1 Fáze růstu podnikatelského subjektu.....	31
2.3.2 Praktická aplikace Greinerova modelu (případová studie).....	41
2.3.3 Diskuse ve vazbě na Greinerův model růstu podniků.....	42
2.4 Životní cyklus podniku dle autora Synka.....	44
2.5 Životní cyklus podniku definován jakožto lidský život.....	47
2.6 Životní cyklus podniků dle jejich velikosti.....	52
2.7 Životní cyklus podniků jako proces podnikového růstu a poklesu.....	53
2.8 Další příklady modelů růstu podniků.....	56
2.9 Diskuse k tématu.....	61
<b>3 Organizační výstavba podniku</b> .....	<b>66</b>
3.1 Definice organizační struktury.....	66
3.2 Vznik organizačních jednotek.....	67
3.3 Výsledek organizování.....	69
<b>4 Teorie integrace</b> .....	<b>72</b>
4.1 Outsourcing a integrace.....	72
4.2 Akvizice a fúze.....	73
4.3 Formy a modely spolupráce.....	75

4.4 Horizontální a vertikální integrace.....	79
4.5 Diskuse k tématu .....	87
<b>5 Velikost podniku .....</b>	<b>88</b>
5.1 Velikost podniku v podmínkách Evropské unie .....	88
5.3 Velikost podniku v podmínkách Spojených států amerických a Kanady.....	89
5.4 Velikost podniku v Asii .....	90
<b>6 Případové studie .....</b>	<b>95</b>
6.1 Vzdělávací případová studie .....	96
6.2 Výzkumná případová studie.....	97
6.3 Postup při sestavování výzkumné případové studie .....	97
6.4 Stanovení optimálního počtu výzkumných případových studií.....	100
6.5 Teoretické zevšeobecnění výzkumných případových studií.....	101
6.6 Vhodnost výzkumných případových studií.....	103
6.7 Síla a výhoda výzkumných případových studií .....	104
6.8 Kritika výzkumných případových studií.....	105
6.9 Diskuse .....	105
<b>7 Metodika a postup řešení empirické části disertační práce.....</b>	<b>107</b>
7.1 Metodický postup empirické části disertační práce .....	107
7.2 Koncepce dotazníku a řízeného rozhovoru .....	111
7.3 Zdroje a způsob sběru dat .....	116
7.4 Struktura a metodický postup řešení výzkumné případové studie .....	118
<b>8 Výsledky výzkumu.....</b>	<b>124</b>
8.1 Greinerův model v prostředí České republiky .....	124
8.2 Greinerův model a jeho fáze ve vybraných podnicích.....	126
8.3 Typické znaky Greinerova podniku v podmínkách České republiky .....	130
8.4 Greinerův model a jeho fáze v podnicích v podmínkách České republiky .....	137
8.5 Greinerův model ve vazbě na zisk a obrat podniků .....	143
<b>9 Shrnutí výsledků, diskuze a přínosy práce.....</b>	<b>148</b>
9.1 Přínosy v teoretické rovině .....	152
9.2 Přínosy v praktické rovině .....	153
9.3 Náměty pro budoucí výzkum.....	154
<b>Závěr .....</b>	<b>156</b>



<b>Přehled publikační činnosti autora .....</b>	<b>160</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>162</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>178</b>

## Seznam použitých symbolů a zkratek

AI	Artificial Intelligence (umělá inteligence)
AOL	America Online
CZ-NACE	Evropská klasifikace ekonomických činností pro Českou republiku
ČR	Česká republika
DC	Dílčí cíl
EF TUL	Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci
IČO	Identifikační číslo osoby
IFC	Mezinárodní finanční společnost
IPA	Intelligence Process Automatization (automatizace procesu
inteligence)	
IT	Informační technologie
RPA	Robotic process automatization (robotická automatizace procesů)
SBU	Strategy Business Units
SMB	Malé a středně velké podniky
SME	Malé a střední podniky
SŠ	Střední školy
TH	Technickohospodářský
KPE TUL	Katedra podnikové ekonomiky a managementu Technická univerzita v Liberci
VO	Výzkumná otázka
VŠ	Vysoké školy

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Shrnutí teoretického rámce disertační práce – ve vazbě na klíčová slova .....	23
Tabulka 2: Zachycení všech pěti fází vývoje podniku .....	44
Tabulka 3: Formy spolupráce .....	76
Tabulka 4: Všeobecné integrační strategie .....	83
Tabulka 5: Různé definice malých, středních a velkých podniků v zemích Jihovýchodní Asie .....	91
Tabulka 6: Definice a kritéria malých a středních podniků v Číně .....	93
Tabulka 7: Tvorba lineárního modelu .....	98
Tabulka 8: Přehled informací o spolupracujících podnicích při řízeném rozhovoru .....	116
Tabulka 9: Shrnutí výsledků ve vazbě na 1. předpoklad .....	129
Tabulka 10: Znaky Greinerova modelu pro podnik B2 .....	131
Tabulka 11: Znaky Greinerova modelu pro podniky E5 a F6 .....	132
Tabulka 12: Znaky Greinerova modelu pro podnik D4 .....	133
Tabulka 13: Znaky Greinerova modelu pro podniky A1 a C3 .....	134
Tabulka 14: Shrnutí výsledků pro podnik A1 a C3 .....	139
Tabulka 15: Shrnutí výsledků pro podnik D4 .....	140
Tabulka 16: Shrnutí výsledků pro podnik E5 a F6 .....	141
Tabulka 17: Shrnutí výsledků pro podnik B2 .....	141
Tabulka 18: Shrnutí výsledků pro všechny spolupracující podniky .....	142

## Seznam ilustrací

Obrázek 1: Schéma postupu výzkumu disertační práce .....	21
Obrázek 2: Jak rostou podniky .....	31
Obrázek 3: Pět fází růstu podniku .....	32
Obrázek 4: Životní cyklus podniku .....	44
Obrázek 5: Schéma teoretického východiska vertikální integrace .....	81
Obrázek 6: Typologie podniků dle počtu zaměstnanců.....	89
Obrázek 7: Postup tvorby dotazníku na řízený rozhovor .....	115
Obrázek 8: Triangulace v tvorbě výzkumných případových studií.....	119
Obrázek 9: Struktura výzkumné případové studie .....	120
Obrázek 10: Hospodářský výsledek podniků za rok 2019 .....	144
Obrázek 11: Čistý obrat podniků za rok 2019.....	145
Obrázek 12: Čistý obrat podniků v letech 2019-2016.....	146
Obrázek 13: Hospodářský výsledek podniků v letech 2019-2016 .....	146
Obrázek A.1: Analýza zakotvené (obecné) teorie – indukce, dedukce a ověřování dle Glaser .....	183
Obrázek A.2: Analýza zakotvené (obecné) teorie – indukce, dedukce a ověřování dle Strauss a Corbin .....	183
Obrázek A.3: Analýza zakotvené (obecné) teorie – indukce, dedukce a ověřování dle Strauss a Corbin .....	184

## Úvod

Životní cyklus podniku je schéma označující metodu, pomocí které lze porozumět současnému stavu rozvoje a situaci v podnikatelské jednotce. Nejen podniky, ale také všechny organismy (včetně rostlin, zvířat i lidí) svůj životní cyklus začínají a taky ho končí (Adizes, 2004). Každý podnik si ve své existenci projde několika stádii, které do určité míry ovlivňují nejen jeho organizační strukturu, ale také celkový způsob fungování. Autor Hučka (2011) uvádí, že za posledních dvacet let došlo k dramatickému zrychlení ekonomické i finanční integrace. A v konkurenci obvykle vítězí ten, který je na trhu pružnější. Pokud se trh mění, musí se také měnit firmy na něm působící. To s sebou přináší realizaci neustálých změn ve vnitřním uspořádání podniku. A to právě odráží životní cyklus podniku.

Jednotlivé podnikatelské subjekty procházejí fázemi, které jsou více nebo méně s ohledem na změnu významné a mohou ohrozit jejich přežití v průběhu jejich historie. Mohou se postupně rozvíjet a v průběhu svého vývoje procházet periodami krizí, jež mohou přinést také jejich konec. (Mimbang, Feys, 2016) Základní otázky, které v souvislosti s rozvojem podniku vyvstávají, jsou: Jak je životní cyklus podnikatelského subjektu definován? Jakými fázemi si daný podnik prochází? Čím jsou jednotlivé fáze charakteristické? Na tyto otázky je možné nalézt odpověď ve vazbě na různé kritické názory autorů a jimi definované životní cykly. Vývoj a život podniků je možné zachytit mimo jiné také grafickými modely.

To, že se stále jedná o aktuální téma, svědčí fakt, že v doporučené a základní literatuře na ekonomicky zaměřených vysokých školách je téma životního cyklu podniků, potažmo Greinerův model, využíván v rámci základní/doporučené literatury a tato terminologie je zavedena v osnově vybraného předmětu. Většinou se tato problematika týká prvních ročníků bakalářského studia. Konkrétně se jedná o literaturu od autora Synka et al. (2010, 2014, 2015) a Vebra et al. (2007, 2009, 2014).

Životní cyklus vývoje podniku popisuje celá řada autorů, např.: z českého prostředí jsou to již uvedené kolektivy autorů Synek et al. (2015), Jitka Srpová et al. (2020), ze zahraničí jsou to kolektivy autorů: Adizes (1979; 2004); Rahimi, Fallach (2015) nebo Hanks (1990). Alternativní teorií životního cyklu k předcházejícím nabízí právě teorie Larry E. Greinera,

kteřá byla publikována v článku *Evolution and Revolution as Organizations* z roku 1972, s aktualizací v roce 1994, a jež je také stěžejním zdrojem této disertační práce.

Greiner ve svém výzkumu a odborných člancích identifikoval sérii vývojových fází, kterými podniky procházejí v rámci svého růstu. Každá z fází začíná obdobím evoluce, trvalým růstem a stabilitou. A končí obdobím revoluce s organizačními nepokoji a změnou. Rozhodnutí učiněná v každém období revoluce ovlivňuje to, zda se může podnikatelský subjekt posunout dále dopředu, směrem k dalšímu stupni vývojového růstu.

Předkládaná disertační práce se zabývá zkoumáním životního cyklu podniků, konkrétně dle Greinerova modelu, na území České republiky a ve vazbě na vybrané parametry. Výchozím předpokladem je zasazení výzkumu v předem stanovené a definované geografické oblasti, tou je vybrán Liberecký kraj. Důvodem je autorčina znalost lokality a místních podmínek.

Cílem disertační práce je ověřit aplikaci Greinerova modelu v podmínkách České republiky a zjistit, v jaké fázi Greinerova modelu se zkoumané podniky nacházejí. Dalším cílem disertační práce je vytvořit metodiku pro opakované zjišťování fáze podniků ve vazbě na vybraný model. Dále si práce klade za cíl vytvořit databázi podniků ve vazbě na vybrané parametry, která bude sloužit k dalšímu výzkumu v této oblasti. Výsledkem bude také vytvoření vzdělávacích případových studií, které budou využity v pedagogické činnosti na katedře Podnikové ekonomiky a managementu Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci (dále také KPE TUL).

Disertační práce je rozdělena do devíti základních kapitol. První kapitola se věnuje hlavnímu cíli a celkové koncepci práce, jednotlivým dílčím cílům, výzkumným otázkám, které jsou přetransformovány do ověřovaných předpokladů. Druhá kapitola se věnuje vymezení teorie organizování. Tato kapitola definuje jednotlivé přístupy k životnímu cyklu podniků s ohledem na různé pojetí autorů a jejich kritických názorů. Největší pozornost je věnována právě Greinerově modelu, který je brán jako stěžejní zdroj. Kapitola třetí se soustředí na teoretickou definici organizační výstavby, na ni navazuje kapitola čtvrtá zabývající se teorií integrace. Kapitola pět rozebírá otázku vymezení velikosti podniku ve vazbě na podmínky České republiky, ale také s ohledem na další geografické oblasti světa. Kapitola šest definuje a vymezuje případové studie, a to jak výzkumné,

tak vzdělávací včetně jejich využití ve vědecko-výzkumné oblasti a v pedagogické činnosti. V sedmé kapitole je pozornost zaměřena na vlastní metodiku a postup řešení empirické části disertační práce. Podrobně rozebírá a analyzuje jednotlivé kroky výzkumu.

Nejdůležitější výsledky jsou shrnuty v kapitole osmé. V rámci této kapitoly jsou představeny hlavní výsledky a postup jejich realizace. Devátá kapitola se dále věnuje diskuzi ve vazbě na dosažené výsledky výzkumu s ohledem na výzkumné otázky a stanovené předpoklady a teoretických poznatků pro další výzkum a posun v teorii. Závěrem této kapitoly jsou popsány přínosy předkládaného výzkumu, a to jak v teoretické rovině, tak v praktické. Práci uzavírá seznam literatury, přílohy a přehled vlastní publikační činnosti autorky této práce.

# 1 Cíl a koncepční rámec disertační práce

Koncepce disertační práce je založena na Greinerově teorii evoluce a revoluce a jejím využití při vývoji podnikatelského subjektu. Teorie evoluce a revoluce v tomto pojetí pojednává o vývoji organizačních struktur, o teorii růstu podniku a jejím vývoji v čase. Čas je, v této oblasti chápán jako střídání evolučních a revolučních etap (Greiner, 1994). Teorie Greinerova modelu je postavena na předpokladu, že budoucnost podniku je ovlivněna jeho historickým vývojem a právě jeho teorie byla inspirací při tvorbě **hlavního cíle disertační práce, dílčích cílů** a při stanovení **výzkumných otázek**. A proto je tato teorie nosným a základním zdrojem literární rešerše (Greiner, 1972 a 1994).

Jak bylo uvedeno v úvodu, životní cyklus vývoje podniku popisuje i celá řada dalších autorů, jejichž práce jsou dále rozebrány ve druhé kapitole. Záměrem disertační práce je ověření Greinerova modelu v podmínkách České republiky ve vazbě na obor zaměření vytipovaných podnikatelských subjektů.

## 1.1 Cíle disertační práce

**Hlavním cílem** disertační práce je ověření aplikace Greinerova modelu v podmínkách České republiky k řízení podnikatelských jednotek a vytvoření metodiky pro opakované zjišťování fáze podniků, a to i s možností následného výzkumu vývoje daného jevu v čase. Důvodem tvorby vlastní metodiky bylo zjištění, na základě monitoringu dostupné odborné zahraniční literatury, že nebyla nalezena žádná dostupná informace ve vazbě na zveřejněné metodické postupy. Ani autor Greiner (1972; 1994) ve svých publikacích nezveřejňuje konkrétní postup, na základě kterého publikoval svoji teorii a vědecké články.

Předpokládaný výzkum byl proveden ve třech hlavních etapách. První část byla realizována prostřednictvím dotazníkového šetření u vybraných podnikatelských subjektů. Druhá část probíhala pomocí řízeného rozhovoru s vytipovanými zaměstnanci spolupracujících podnikatelských subjektů. Třetí část se věnovala zpracování závěrečných zpráv včetně dokumentární analýzy, která se zabývá sběrem sekundárních dat o vybraných podnicích. Uvedené závěrečné zprávy byly následně prezentovány a předány jednotlivým zástupcům za vybrané firmy.



K naplnění hlavního záměru disertační práce je potřeba splnit **dílčí cíle** (dále jen DC). Z toho důvodu bylo v návaznosti na hlavní cíl provedeno jeho rozložení na DC, které determinují následně celou strukturu disertační práce:

**DC1:** Vytvoření teoretické základny prostřednictvím kritického zhodnocení odborných teoretických poznatků týkajících se Greinerova modelu a dalších modelů životních cyklů podniku, a to prostřednictvím tuzemské a zahraniční odborné literatury.

**DC2:** Vytvoření metodiky identifikace fáze Greinerova modelu u podnikatelských subjektů v podmínkách České republiky na základě rešerše současných poznatků.

**DC3:** Vymezení klíčových parametrů a vytvoření databáze spolupracujících podnikatelských subjektů a vymezení výzkumného vzorku.

**DC4:** Aplikace zvoleného metodického postupu v praxi u vybraných podnikatelských jednotek a ověření stanovených výzkumných otázek či poradenství pro firmy.

**DC5:** Syntetizace získaných poznatků, zhodnocení aplikované metodiky, vytvoření případových studií s cílem jejich využití při pedagogické činnosti a diseminace zjištěných informací (publikace odborných příspěvků, předání zpráv zapojeným firmám).

Na základě odborné rešerše byly formulovány a stanoveny následující **výzkumné otázky (VO)**. Tyto výzkumné otázky jsou specifikovány v teoretickém vymezení životního cyklu podniků v kapitole 2.3 na základě rozborů článků L. E. Greinera (1972; 1994):

**VO1: Lze aplikovat Greinerův model na podniky v prostředí České republiky?**

**VO2: V jaké fázi Greinerova modelu se vybrané podnikatelské subjekty v podmínkách České republiky nacházejí?**

**VO3: Jaké jsou typické znaky Greinerova modelu pro vybrané podniky v podmínkách České republiky? Čím se vyznačují?**

**VO4: Absolvují vytipované podniky v českém prostředí ve svém vývoji postupně všechny uvedené fáze Greinerova modelu nebo naopak dochází k jejich přeskokování?**

## **1.2 Předpoklady disertační práce**

Odpovědi na stanovené a uvedené výzkumné otázky (kapitola 1.1) budou získány prostřednictvím kvalitativního výzkumu – dotazníkového šetření a řízených rozhovorů s vybranými podnikatelskými subjekty. Ve vazbě na vytyčené cíle disertační práce byly jednotlivé výzkumné otázky transformovány do podoby předpokladů, jejichž potvrzení nebo vyvrácení bude předmětem empirického šetření:

**Předpoklad 1:** Greinerův model nebyl doposud na sledovaných podnikatelských subjektech ve vazbě na vybrané parametry v prostředí České republiky aplikován.

**Předpoklad 2:** Oslovené a spolupracující podnikatelské subjekty se nacházejí minimálně ve třetí nebo vyšší fázi Greinerova modelu, tj. alespoň ve fázi delegování a výše.

**Předpoklad 3:** Znaky jednotlivých fází Greinerova modelu pro vybrané parametry se shodují s teoretickými východisky modelu.

**Předpoklad 4:** Znaky z předešlých fází evoluce/revoluce (níže uvedené) se vyskytují alespoň u 65 % sledovaných podnikatelských subjektů bez ohledu na to, v jaké fázi Greinerova modelu se nacházejí:

- orientace na zisk,
- vysoké pracovní nasazení zaměstnanců,
- pracovní úkoly a zadání jsou stále více specializované.

**Předpoklad 5:** Vybrané podnikatelské subjekty v prostředí České republiky jednotlivé fáze Greinerova modelu přeskakují.

Výzkumné předpoklady 1 až 5 budou ověřeny a následně potvrzeny či zamítnuty prostřednictvím kvalitativních metod, které jsou popsány v kapitole 6 a v Příloze A.

### 1.3 Koncepce a metodika zpracování disertační práce

Realizaci disertační práce lze rozdělit do čtyř nosných částí. Základní schéma výzkumu je pro přehlednost znázorněno na obrázku 1.

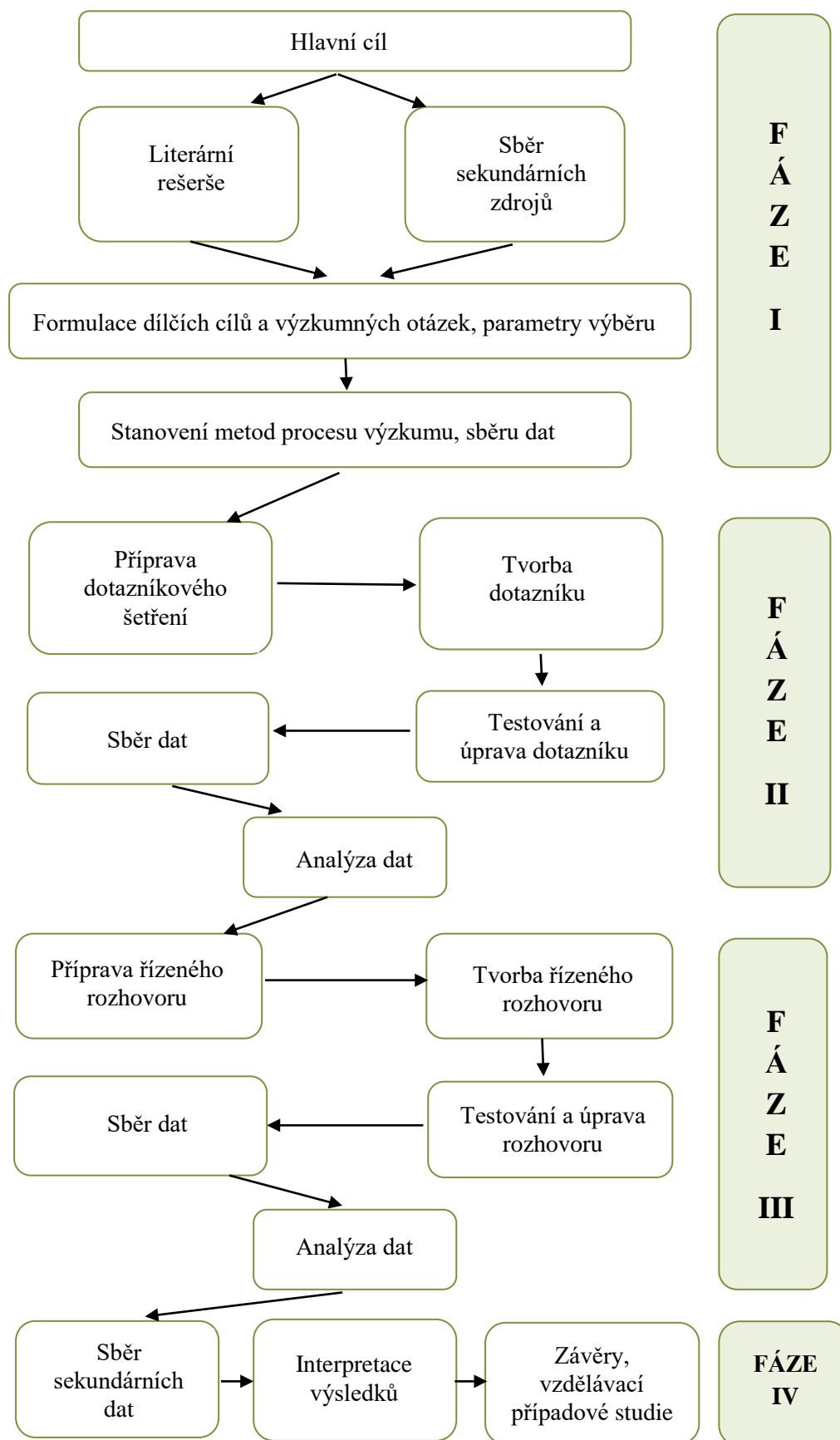
Úvodní část schématu disertační práce představuje vymezení základního výzkumného předpokladu, stanovení cílů práce a formulaci výzkumných otázek. Východiskem pro disertační práci je studium české a zahraniční literatury, vypracování a kritické zhodnocení teoretických poznatků v oblasti modelů životního cyklu podniků, organizační výstavby podniků, velikosti podniků a vymezení přístupu ke kvalitativnímu výzkumu (Příloha A), který slouží jako základ pro výzkumnou část. Dále byly identifikovány parametry výběru zkoumaného vzorku a byla stanovena metoda procesu výzkumu. Tímto krokem byla splněna **fáze I**. Následující **fáze II** zahrnovala přípravu dotazníkového šetření (Příloha B, C, D), tvorbu dotazníku včetně jeho testování a úprav, sběr dat a poté jejich analýzu. Další **fáze III** obsahovala přípravu řízeného rozhovoru (Příloha E), jeho tvorbu, testování včetně úprav, sběru a analýzy dat. Závěrečná část, **fáze IV**, obsahovala dokumentární analýzu, která se zabývala sběrem sekundárních dat a interpretací výsledků, syntézu výsledků včetně vytvoření závěrů případových studií (Příloha F a G) a závěrečných zpráv.

Případové studie jsou jedním z mnoha možných řešení kvalitativního výzkumu, který se zaměřuje na získávání informací ve vazbě na postoje, vztahy, názory a jiných tzv. měkkých dat. Podrobněji je o kvalitativním výzkumu dokumentováno v Příloze A této disertační práce. Z teoretického hlediska je současně velmi důležité analyzovat a specifikovat případové studie, které jsou vymezeny v kapitole 6. V rámci řešení realizace výzkumu bude využita konkrétně výzkumná případová studie. Druhý typ případových studií, tzv. vzdělávací případové studie, budou využity jako jeden z výstupů této disertační práce s ohledem na jejich praktické využití v rámci pedagogické činnosti na EF TUL.

K řešení předkládané disertační práce autorka zvolila níže uvedené výzkumné metody:

- monitoring a analýza literárních zdrojů a dostupných odborných knižních publikací;

- dokumentární analýza – ta zahrnuje analýzu sekundárních zdrojů, kterými jsou například: webové stránky jednotlivých podniků, údaje z Českého statistického úřadu, dostupné novinové články a informace na webových prohlížečích a další;
- strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami, jejich analýza a vyhodnocení získaných dat;
- pozorování – prohlídky ve výrobních závodech;
- dotazníkové šetření a analýza získaných dat;
- komparace získaných informací a jejich;
- dedukce, indukce a syntéza.



Obrázek 1: Schéma postupu výzkumu disertační práce  
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## 1.4 Vymezení teoretického rámce

Koncepce disertační práce byla popsána již v kapitole 1.3 a zobrazena pomocí ve schématu (obrázek 1). Pro lepší orientaci v disertační práci byla zpracována tabulka 1, která zobrazuje vymezení a sumarizaci teoretického rámce. Vymezuje atributy odborných publikací, které byly zdrojem pro zpracování rešerše disertační práce s odkazem na kapitolu, kde je blíže specifikována. Struktura tabulky 1 obsahuje klíčové pojmy, výčet nejdůležitějších a nosných autorů práce (s rokem publikace), zacílení jednotlivých kapitol a jejich číslování v rámci obsahu disertační práce.

První zaměření se týká **teorie organizování**, které se odkazuje na soubor konceptů a pojmů, jež vysvětlují chování jednotlivců či skupin pro dosažení společného cíle. Jedná se svým způsobem o studium vlivu sociálních vztahů mezi jednotlivci v organizaci a dále o studium dopadů vnitřního a vnějšího prostředí – ty mohou být různého charakteru, například: obchodního, politického, právního, kulturního a jiné.

Na to navazuje související téma, které se zabývá **organizační strukturou** podniku. Ta hraje zcela zásadní roli ve vazbě na úspěch popřípadě neúspěch podniku. A právě teorie organizování pomáhá při identifikaci vhodné organizační struktury pro každou podnikatelskou jednotku tak, aby byla dostatečně účinná a dokázala řešit jejich problémy.

Dalším důležitým pojmem je **teorie integrace**, která je považována za jeden z prostředků udržení úspěchu podniku a zvyšování jeho konkurenceschopnosti. Jedná se o spojování jednotlivých podniků do větších celků a o uspořádání zdrojů. Teorie integrace si klade za cíl například: dosahování vyšších úspor v oblasti nákladů nebo získání většího podílu na trhu, což se odehrává vždy v určitém podnikatelském subjektu, organizaci.

**Podnik** (organizace) označuje určitou skupinu jednotlivců, kteří se spojili ve vazbě na provedení souboru úkolů za účelem dosáhnouti společných cílů. Podnik je založen na konceptu tzv. synergie – což označuje skupinu, která může udělat více práce než jednotlivec pracující sám. **Podnik může nabývat různé velikosti** s ohledem na jeho kvantitativní vymezení kritérií a s ohledem na zvyklosti v rámci vybrané geografické oblasti.

Poslední dva klíčové pojmy se týkají již samotné metodologie zpracování předkládané disertační práce, a to **kvalitativního výzkumu**. Jednotlivé přístupy k jeho vymezení jsou uvedeny v Příloze A této práce. Z jedné možnosti kvalitativního výzkumu je využití **případové studie**. Jejich cílem je získávání především tzv. měkkých dat a informací, které není možné získat jiným způsobem než právě prostřednictvím detailního studia vybraných případů.

*Tabulka 1: Shrnutí teoretického rámce disertační práce – ve vazbě na klíčová slova*

<b>Klíčové pojmy</b>	<b>Autoři</b>	<b>Zacílení</b>	<b>Kapitola v disertační práci</b>
<b>Teorie organizování</b>	Dědina, Malý, 2005; Wasserman, 2008 Greiner, 1988, 1972 Synek et al., 2015 Adizes, 1979, 2004; Rahimi, Fallach, 2015; Scott, Bruce, 1987 Downs, 1967 Lippitt, Schmidt, 1967 Scott, 1971; Chandler, 1962 Torbert, 1974 Lyden, 1975 Katz, Kahn, 1978 Kimberly, 1979 Hanks, 1990; Galbraith, 1982	Definice jednotlivých životních cyklů podniků	Kapitola 2
<b>Organizační výstavba podniku</b>	Kislingerová, Wöhe, 2007; Martinovičová, 2014; Synek, 2014; Veber, 2007; Blažek, 2014  Ahmady, Mehrpour a Nikooravesh, 2016; Rezayian, 2005; Rabbinz, 2012;	Definice organizování, dělby práce, organizační struktury	Kapitola 3
<b>Teorie integrace</b>	Blažek, 2014; Spector, 2010; Rydvalová, Rydval, 2007; Blažek, 2014; Kislingerová a Wöhe, 2007  Nupponen, 1995; Günter, 2005; Barney, 1991; Caves, 1989;  Kislingerová, Nový, 2005; Tidd, 2007; Rydvalová, 2010; Probert, 1997; Dědina, Odcházal, 2007  Nupponen, 1995; Blažková, 2007; Chipty, 2001; Mpoi, 2000; Harrigan, 1983, 1984, 1985; Stigler, 1951; Jones, Hill, 1988	Definice outsourcingu, aktivizace, fúze, forem a modelů spolupráce, horizontální a vertikální integrace	Kapitola 4

<b>Velikost podniku</b>	CzechInvest, 2018; Sangoma, 2020; SMEs in Asia and the Pacific, 2020; SME Development in China: A Policy Perspective on SME Industrial Clustering, 2020	Přístupy k vymezení velikost podniku v Evropské unii, Rusku, USA, Asii a v Číně	Kapitola 5
<b>Případové studie</b>	Lutz, 1989; Yin, 1994; Hirschman, 1986; Piekkari et al., 2010  Jennings, 1996; Rees, Porter, 2002; Smith, 1987; Štrach, 2007  Fox, Wolfgramm, 1997; Eisenhardt, 1989	Definice kvalitativního výzkumu, případových studií a její formy	Kapitola 6
<b>Vymezení přístupu ke kvalitativnímu výzkumu</b>	Glaser, Strauss, 1967; Strauss, Corbin, 1990; Strauss, 1987; Glaser, 1997; Gehman et al., 2017; Eisenhardt, 1989	Definice teorií: Strauss a Corbin, Glaser, Denny Gioia, Kathy Eisenhardt, Ann Langley	Příloha A

Zdroj: vlastní zpracování, 2020



## 2 Teorie organizování

Jak uvádí autor M. Hučka (2011), za posledních dvacet let došlo k dramatickému zrychlení ekonomické a finanční integrace. V této souvislosti se začalo mluvit o procesu globalizace světové ekonomiky. V konkurenci obvykle vítězí ten, kdo je inovačně schopnější, výrobně a ve vztahu k zákazníkům odbytově pružnější. Pokud se trh mění, musí se také měnit firmy na něm působící. Tudíž podniky musí neustále realizovat změny svého vnitřního prostředí, jež jsou označovány pojmem – organizační změna. Změny, ve vnitřním uspořádání konkrétní firmy, reagují na situace v okolí firmy, jejichž cílem je zvýšení konkurenceschopnosti daného podniku (Hučka, 2011). Organizační struktura má dva základní cíle. Prvním z nich je zajistit efektivní tok informací uvnitř podniku, aby pomocí těchto informací docházelo k omezení nejistoty v rozhodovacím procesu (nejistota z důvodu nedostatečných informací). Druhým úkolem je dosáhnout efektivní koordinace a integrace různorodých činností podniku, jež provádějí jednotlivci, skupiny, týmy či oddělení (Dědina, 2007).

### 2.1 Volba organizace a organizačních jednotek ve vazbě na životní cyklus podniku

Každá podnikatelská jednotka si během své existence projde několika stádii, která do určité míry ovlivňují její organizační strukturu a celkový způsob fungování. Jak je definován životní cyklus podnikatelského subjektu? Jakými fázemi si daný podnik prochází? Čím jsou jednotlivé fáze charakteristické?

Přístupů k teorii životních cyklů je plná řada. Jednotlivé podniky procházejí fázemi, které jsou více nebo méně ve vazbě na změnu významné a mohou ohrozit jejich přežití v průběhu jejich historie, mohou se postupně rozvíjet a v průběhu jejich „života“ prochází periodami krizí, jež mohou přinést také jejich konec. Životní cyklus, a na to navázané nejrozsáhlejší teorie, je možné rozdělit do základních třech skupin (Mimbang, Feys, 2016):

- životní cyklus podniku jako biologický rytmus,
- byznys (podnikání) jakožto série životních cyklů,
- přírůstkový přístup k životnímu cyklu.

Životní cyklus podniku jako biologický rytmus – ten odpovídá takovému časovému úseku, během kterého se odehrává „celý život“. Všeobecně začíná celý tento proces **narozením**,

poté následuje **růst**, jež vede k **dospělosti**. Přirozeně poté následuje fáze **poklesu**, která končí **smrtí**. S ohledem na životní cyklus, se daná terminologie liší, nicméně daný proces je možné srovnávat s jinými. Tento specifický životní cyklus je možné ilustrovat na životním cyklu člověka. První fází je narození a dětství, což je možné označit v odborné terminologii jako „fáze zahájení podnikání“. Poté následuje fáze dospívání, jež je možné označit jako „růst“. Nakonec se zde objevuje fáze starého člověka neboli „pokles“. Na úplný konec je zde smrt, která v odborné terminologii znamená „rozpad“ podniku (Mimbang, Feys, 2016).

Byznys (podnikání) jakožto série životních cyklů – na první pohled je možné si myslet, že podnik má pouze jeden jediný životní cyklus. Velmi často se podnikatelské subjekty nacházejí na rozcestí, protože zažily mnoho různých životních cyklů v průběhu svého vývoje. Tím je myšlen:

- *materiální životní cyklus:*
  - životní cyklus produktu – ten má 4 fáze: zahájení, růst, dospělost, pád,
  - životní cyklus obchodu (marketingu) – ten je velmi podobný životnímu cyklu produktu,
  - životní cyklus technologií – obsahuje 4 základní fáze, a to raná technologie, nově vzniklá technologie, klíčová a nakonec základní technologie,
- *lidský a sociální životní cyklus:*
  - životní cyklus zaměstnanců – ten je zaměřen na vzdělávání a kariéru zaměstnanců. Tento cyklus začíná jejich výběrem, pokračuje jejich zaškolováním a podporou, následuje fáze zralosti (je potřeba zaměstnance přemísťovat po podniku) a na konci je fáze konce s odchodem do důchodu či výpovědí,
- *životní cyklus podnikání nebo organizační životní cyklus:*
  - ten je reprezentován právě Greinerovým modelem (Mimbang, Feys, 2016).

Přírůstkový přístup k životnímu cyklu – z této perspektivy zahrnují organizační změny sérii kumulativních přírůstkových změn. Podnik může přijímat změny tak dlouho, dokud pro něj nebudou limitující. Tento přístup definuje tradiční vizi změny jako postupný a přírůstkový proces, který je strukturovaný okolo logické sekvence pojmenované jako „fáze“ (Mimbang, Feys, 2016). Hlavním zastáncem této teorie je B. Quinn (1980). Ten

věří, že změna je suma mnoha malých událostí, které se navzájem ovlivňují. Tento model životního cyklu je relativně starý a velmi široce užívaný v odborné literatuře.

Teorií, souvisejících s organizačními změnami, které se vyvinuly z historického hlediska, je možné sledovat už od dob poválečného období (tj. po 2. světové válce). Tyto teorie je možné utřídit a uspořádat do základních třech období vývoje, které jsou uvedené níže (Desreumaux, 1996).

- **První období** – začíná těsně po 2. světové válce a končí na začátku 70. let. Tato fáze se vyznačuje silně rostoucí globální ekonomikou, jejímž výsledkem je systém rovnováhy.
- **Druhé období** – začíná s ropnou krizí v 70. letech a končí ekonomickou krizí na začátku 80. let. Tato fáze je charakteristická vysokou „ekonomickou úmrtností“ a významnými organizačními změnami, jež v roce 1972 představil Greiner (1972) ve svém modelu.
- **Třetí období** – a současně i poslední období, je časováno od raných 90. let po současnost. V tomto ekonomickém kontextu dané doby konstantních změn je charakteristická turbulencemi a nepředvídatelností (Mimbang, Feys, 2016).

## 2.2 Životní cyklus podnikatelské jednotky dle S-křivky

Teorie životního cyklu se převážně používala pro popis stavu vývoje výrobku na trhu ve vztahu k objemu jeho prodeje v čase. Typická S-křivka přechodu od embryonické fáze přes fázi růstu, zralosti až po pokles u výrobků začala být známá v 70. letech minulého století

a postupně začala být převáděna i do oblasti fungování firem. Výzkumy u amerických a kanadských firem v roce 1984 potvrdily, že tato S-křivka u nich nefunguje a firmy mohou přecházet mezi jednotlivými fázemi tam i zpět a dokonce některé z nich i přeskočit. Velmi důležité je to, že každá z fází životního cyklu firmy vykazuje zcela specifickou organizační strukturu, specifické chování firmy i její zaměření na určitý časový horizont plánování (Dědina a Malý, 2005; Wasserman, 2008).

### Embryonická fáze

V této fázi využívají firmy jednoduchou a centralizovanou organizační strukturu. Firmu vede sám majitel, který provádí veškerá rozhodnutí a své činnosti deleguje jen výjimečně. Podnik má pouze zřídka k dispozici vysoce a úzce kvalifikované odborníky a funguje

na velmi úzké části trhu. Všichni svým způsobem dělají všechno a prozatím tento styl řízení funguje. Tato fáze obvykle trvá prvních 10 let existence společnosti (Dědina a Malý, 2005; Wasserman, 2008).

### **Fáze růstu**

Za fází růstu se označuje okamžik, kdy podnik roste (v tržbách) o více než 15 % ročně. Tento růst si začíná na firmě vynucovat složitější administrativní systém, pevné rozdělování úkolů a s tím také související decentralizaci organizační struktury. Podnik postupně přechází k funkcionální organizační struktuře. S tímto přechodem se majitelovo každodenní rozhodování vytrácí a přenechává jej vedoucím oddělením. Sám se poté věnuje strategickému plánování rozvoji firmy. Podnikatelská jednotka se také v této fázi začíná zajímat o svoji konkurenci a podnikatelský subjekt nasazuje ve firmě podnikový informační systém. Rostou nejen tržby, ale také úměrně tomu náklady, zásoby i pracovní kapitál (Dědina a Malý, 2005; Wasserman, 2008).

### **Fáze dozrávání**

Ve fázi dozrávání se podnikatelskému subjektu zpomaluje meziroční růst pod úroveň 15 %, ale firma ještě stále roste. Podniky se vrací zpět k centralizaci moci, ne k majiteli, ale k jednotlivým středním a vysokým manažerům. Začínají přicházet změny v podnikovém informačním systému – soustřeďuje se na formalizaci, sběr a vyhodnocování nejrůznějších údajů, na měření výkonnosti jednotlivých oddělení, pracovníků nebo strojů. Toto soustřeďování se na čísla způsobuje odklon od rozvoje strategie a vize podniku. Organizační struktura se mění z funkcionální na liniově-štabní a objevují se organizační směrnice a řády (Dědina a Malý, 2005; Wasserman, 2008).

### **Fáze poklesu**

Ve fázi poklesu už tržby nerostou, ale naopak klesají. Klíčovým úkolem vedení je tento pokles včas rozpoznat, aby se zbytečně nezabývalo formalizací procesů a vyhodnocováním výkonnosti. Vrcholový management viní z této fáze střední a nižší management a postupně centralizuje moc opět do svých rukou – rozhoduje tak o zcela běžných a rutinních záležitostech. Podnikatelský subjekt není schopen zjistit relevantní informace o své konkurenci nebo požadavcích vlastních zákazníků, inovace se potlačují na minimum a komunikace napříč podnikem je minimální. Podnikatelské subjekty v této fázi velmi

často neskončí svoje činnosti, ale z této fáze se překlenou do následující, do oživení nebo naopak zpět do fáze dozrávání (Dědina a Malý, 2005; Wasserman, 2008).

### **Fáze oživení**

Ve fázi oživení růst znovu dosahuje hodnot vyšší než 15 % ročně. Podnikatelský subjekt rozšiřuje portfolio svých výrobků a služeb, přechází opět na divizní organizační strukturu a postupně i maticovou. Podnik implementuje další informační systémy, které lépe reflektují její změněné potřeby. Hlavním úkolem podnikového informačního systému je mimo jiné také rozpoznávání nových příležitostí, hrozeb a předpovídání budoucích tržeb. Společnosti jsou poučeny z předchozích poklesů a zaměřují se na diverzifikaci rizik, potažmo svého produktového portfolia, najímají více specialistů – z hlediska inovací. Řízení se opět decentralizuje, komunikace se zlepšuje, je kladen větší důraz na realnost čísel a vrcholový management se opět zaměřuje na strategické plánování (Dědina a Malý, 2005; Wasserman, 2008).

Alternativní teorií životního cyklu nabízí teorie Larry E. Greinera, která byla publikována v článku *Evolution and Revolution as Organizations* z roku 1972 a 1994.

## **2.3 Teorie životního cyklu podnikatelské jednotky – Greinerova teorie**

Jak uvádí Greiner (1994), mnoho podniků se potýká s problémy, za které ovšem mohou spíše strategická rozhodnutí managementu v minulosti, nežli současné události nebo dynamický vývoj na trhu. Management podnikatelských subjektů příliš rychle spěchal na růst vlastních podniků a přehlížel kritické vývojové otázky, kterými jsou např.: Kde se v současné době nachází náš podnik? Kam se chceme dostat? Co tyto otázky pro náš podnik znamenají ve vztahu k růstu podniku?

Greiner (1994) vychází z názorů evropských psychologů, kteří argumentují tím, že chování jednotlivců je spíše ovlivněno minulými zkušenostmi a událostmi nežli tím, co se bude udávat v budoucnosti. Greiner ve svém výzkumu a odborných článcích identifikoval sérii vývojových fází, kterými podniky procházejí v rámci svého růstu. Každá z fází začíná obdobím evoluce, trvalým růstem a stabilitou. Končí obdobím revoluce s organizačními nepokoji a změnou. Rozhodnutí každého období revoluce ovlivňuje to, zda se může podnikatelský subjekt posunout dále dopředu, směrem k dalšímu stupni vývojového růstu. L. E. Greiner publikoval několik článků ve vazbě na svoji teorii.

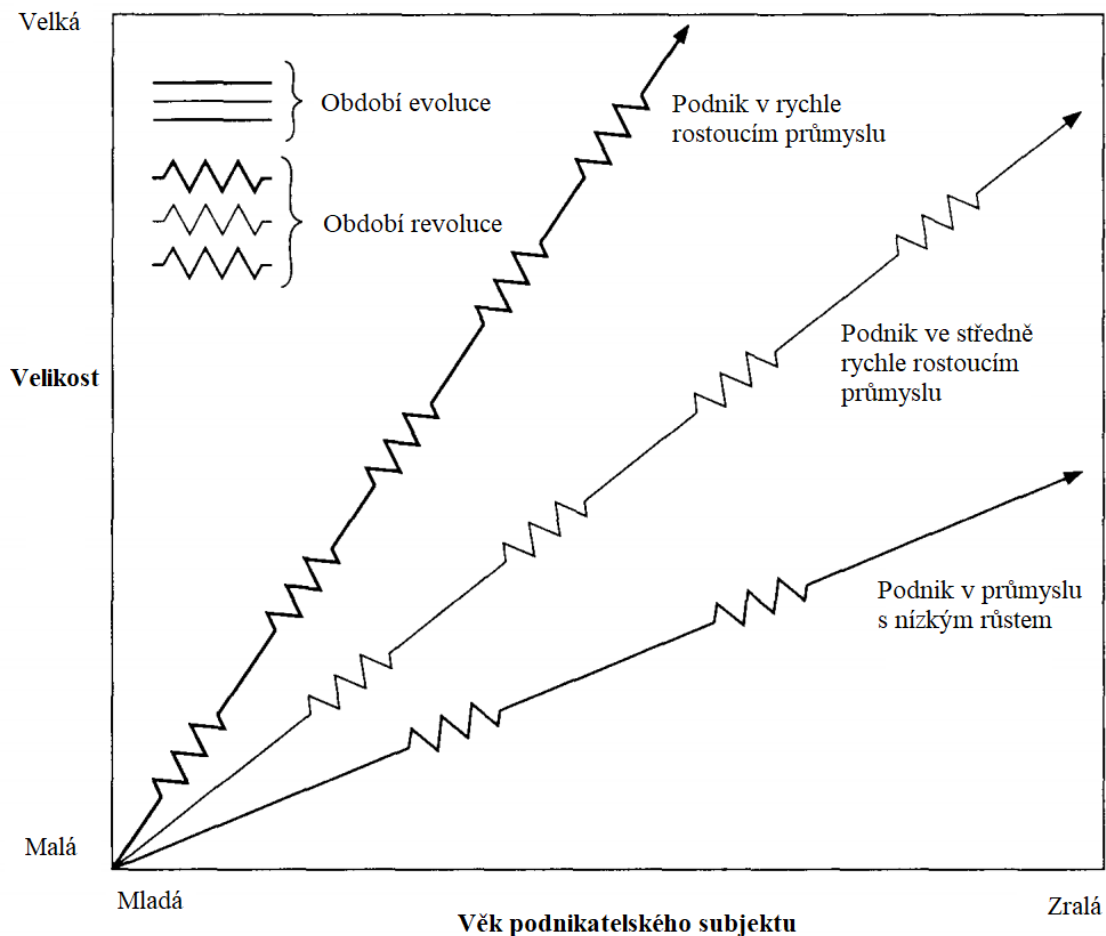
Na základě uvedené odborné zahraniční i tuzemské literatury byla vymezena následující výzkumná otázka (VO1): **Lze aplikovat Greinerův model na podniky v prostředí České republiky?**

### **Model vývoje podnikatelského subjektu**

K výzkumu vývoje podnikatelských subjektů přispěly velkou měrou empirické výzkumy. Greiner (1994) analyzoval dané výzkumy a definoval pět klíčových dimenzí:

- věk podnikatelského subjektu,
- velikost podnikatelského subjektu,
- fáze vývoje podniku,
- fáze revoluce podnikatelského subjektu,
- růst daného odvětví.

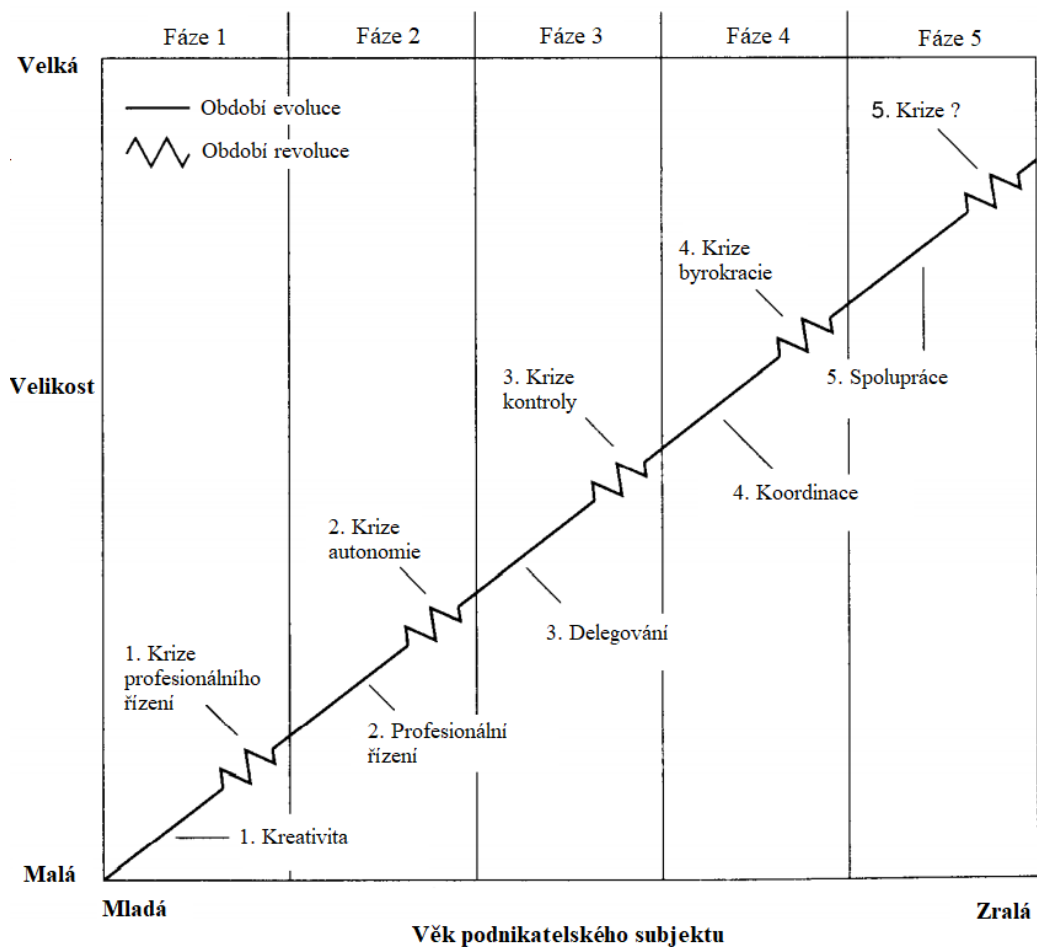
Obrázek 2 ukazuje, jakým způsobem všech pět jednotlivých klíčových dimenzí spolu souvisí, a vytvářejí model organizačního vývoje podniku.



Obrázek 2: Jak rostou podniky  
Zdroj: vlastní zpracování dle Greiner, 1994

### 2.3.1 Fáze růstu podnikatelského subjektu

Na základě obrázku 3 je možné nyní zkoumat více do hloubky všech pět specifických fází evoluce a revoluce životního cyklu podniku. Na obrázku 3 je možné vidět těchto pět fází růstu podniku. Každá evoluční fáze je charakteristická určitým dominantním stylem řízení v podniku, který je používán k dosažení růstu podnikatelské jednotky. Každé revoluční období je charakteristické určitým problémem v řízení (v managementu), který musí být vyřešen z toho důvodu, aby se podnik mohl dostat do další fáze růstu. Tento vzorec prezentuje obrázek 3, který je typický pro podniky v průmyslovém odvětví s mírným růstem v dlouhém období. Podniky nacházející se v rychle rostoucím odvětví mají zkušenosti se všemi pěti fázemi růstu podniku, zatímco podniky nacházející se v odvětví s pomalým růstem mají zkušenosti pouze se dvěma nebo třemi fázemi (Greiner, 1972).



Obrázek 3: Pět fází růstu podniku

Zdroj: vlastní zpracování dle Greiner, 1972

Greiner (1994) ve vazbě na své výzkumy konstatuje, že každá fáze je současně výsledkem z předcházející fáze a současně obsahuje příčinu problému pro další fázi. Například evoluční manažerský styl řízení ve třetí fázi je delegování, které vychází a přichází jako řešení požadavků na větší autonomii z předcházející revoluční fáze dvě. Delegování je používáno jako navazující nástroj ve třetí fázi, nicméně nakonec právě tento styl vyvolává revoluční krizi, jež je charakteristická pokusy znovu získat kontrolu nad vytvořenou diverzifikací skrze vzrůstající delegování (Greiner, 1994).

V každé fázi růstu podniku jsou manažeři limitováni tím, jakým způsobem mohou nastalý problém vyřešit. Například podnik zažívající krizi autonomie ve druhé fázi, nemůže daný problém vyřešit tím, že se vrátí k direktivnímu stylu řízení. Naopak podnik musí přijmout nový styl řízení – delegování – aby se mohl posunout vpřed (Greiner, 1994).



Fáze růstu podniku obsahují celkem pět fází a každá z nich (jak již bylo napsáno výše) obsahuje určitý problém, se kterým se podnikatelská jednotka potýká a současně s tím je v každé fázi nastíněno řešení (Greiner, 1972):

- první fáze – kreativita, krize = profesionálního řízení/vedení,
- druhá fáze – profesionální řízení/vedení, krize = autonomie,
- třetí fáze – delegování, krize = kontroly,
- čtvrtá fáze – koordinace, krize = byrokracie,
- pátá fáze – spolupráce, krize = tu ukáže až samotná budoucnost.

V páté fázi růstu podniku není zcela vyřešen problém krize. Autor se domnívá, že teprve čas ukáže, s čím se podniky potýkají, v čem mají problém (Greiner, 1972). Ve svém dalším publikovaném článku později doplnil svůj model o další krizi a o šestou fázi (Greiner, 1994). S největší pravděpodobností se jedná o problém organizační struktury a programů, které dovolují zaměstnancům pravidelně odpočívat, zotavovat se a reflektovat svoji práci. Daná teorie je zaměřena hlavně na průmyslové podniky a na podniky, které vyrábějí spotřební zboží, nevztahuje se na podniky, jež poskytují služby nebo znalosti (Greiner, 1972).

Greinerův model je možné využít jako odrazový můstek k zamyšlení se o růstu podniku. Může pomoci podniku k porozumění specifických problémů, které jsou součástí jednotlivých fází Greinerova modelu a současně mu poskytnout možnost včas předvídat tyto problémy. Navíc tento model ukazuje, že odpovídající změny ve stylu řízení, v organizační struktuře a koordinačních mechanismech jsou nezbytné pro každou fázi ve vývoji podniku (Berg, Pietersma, 2015).

### **Fáze 1: Kreativita**

Tato fáze je též označována jako okamžik, kdy se podnik „narodil“, důraz je kladen na produkt a ve vazbě na to, na trh. Pro tuto fázi je charakteristické následující:

- zakladatelé podniku jsou většinou technicky nebo podnikatelsky zaměřeni. Pohrdají manažerskými aktivitami a veškerou energii soustředí na výrobu a prodání nového produktu.
- Komunikace mezi zaměstnanci je velmi častá a neformální.
- Mzda zaměstnanců je nízká a s vidinou budoucích benefitů.

- Rozhodnutí a motivace jsou vysoce citlivá témata s ohledem na zpětnou vazbu z trhu.
- Management se řídí reakcí zákazníků (Greiner, 1994).

Tím, jak podnikatelský subjekt roste, začínají přicházet problémy. Začíná být postupně nemožné řídit větší počet zaměstnanců prostřednictvím neformální komunikace, současně noví zaměstnanci nejsou motivováni k intenzivní práci na produktu nebo pro podnik. Je nutné zajistit další kapitál a nový systém účetnictví pro finanční kontrolu. Zakladatelé podniku začínají být zatíženi nechtěnou manažerskou zodpovědností. Touží po „starých dobrých časech,“ a jednají tak, jak tomu bylo v minulosti. Mezi vedoucími (zakladateli) manažery vyvstávají konflikty, které rostou a jsou stále intenzivnější (Greiner, 1994).

V této etapě dochází ke *krizi profesionálního vedení/řízení*, což je výsledek první tzv. revoluce a současně tím vyvstává otázka, kdo vyvede podnik z tohoto chaosu a vyřeší manažerský problém? Samozřejmě, že výsledek této krize je silný manažer – takový, který má potřebné znalosti, dovednosti. Nicméně pro zakladatele podniku je velmi těžké a náročné jít stranou a přenechat iniciativu někomu jinému i přesto, že se pro danou pozici nehodí. Zde se nachází první kritická volba ve vývoji organizace – najít a umístit silného manažera, který bude akceptovatelný pro zakladatele a pomůže organizaci dál se rozvíjet (Greiner, 1994).

## **Fáze 2: Profesionální řízení/vedení**

Podnikatelské subjekty, které přežily první fázi prostřednictvím dosazení schopného manažera, se obvykle pustí do období trvalého růstu pod vedením schopného manažera. Níže jsou uvedeny charakteristické rysy tohoto období:

- je zavedena funkční organizační struktura, která odděluje výrobu od marketingových aktivit. Současně jsou pracovní úkoly a zadání stále více specializovány.
- Je zaveden účetní systém pro inventarizaci a nákup.
- Jsou přijímány pobídky a současně zaváděny rozpočty a pracovní normy.
- Komunikace se stává formálnější a neosobní ve vazbě na růst hierarchie a pracovních pozic.

- Nový manažer a jeho klíčoví nadřízení přebírají většinu zodpovědnosti za směr vývoje podniku, s nižším vedením (vedoucími/manažery) je zacházeno jako s funkčními odborníky než jako s nezávislými manažery (Greiner, 1994).

I přesto, že nové směrnice technicky efektivněji směřují energii zaměstnanců do růstu podniku, nakonec to jsou právě ony, které se stávají v konečném důsledku určitým omezením. Postupem času se totiž stávají nevhodným nástrojem pro řízení různorodější a složitější organizace. Zaměstnanci na nižších úrovních jsou omezováni těžkopádnou a centralizovanou hierarchií. Chtějí mít více přímých znalostí o trzích a strojích než jejich nadřízení. Proto se cítí odtrženi mezi procesy podniku a jejich vlastní iniciativou (Greiner, 1972).

Druhá revoluce tak vychází z *krize autonomie*. Řešení, které je většinou přijato v mnoha podnikatelských subjektech, je směřováno k větší delegaci. Pro vrcholové manažery, kteří byli v minulosti úspěšní a zavedli dané směrnice, je těžké vzdát se zodpovědnosti ve prospěch manažerů nižší úrovně. Navíc nižší manažeři nejsou zvyklí rozhodovat sami za sebe. Výsledek tedy je, že během tohoto revolučního období mnoho společností dodržuje centralizované metody řízení, zatímco vedoucí zaměstnanci jsou rozčarováni a organizaci opouštějí (Greiner, 1994).

### **Fáze 3: Delegování**

Nadcházející fáze růstu podniku pramení z úspěšného zavedení decentralizované organizační struktury. Tato fáze se vyznačuje níže uvedenými charakteristikami:

- větší míru odpovědnosti mají manažeři závodů a jednotlivá tržní teritoria.
- Zisková centra (profitující centra) a bonusy slouží k motivaci stávajících zaměstnanců.
- Vrcholoví manažeři se omezují na řízení společnosti v jejím sídle, až na výjimky pravidelných reportů a zpráv.
- Vedení se často zaměřuje na získávání externích podniků, které se mohou zařadit mezi ostatní decentralizované jednotky.
- Komunikace směrem shora dolů je nepravidelná a obvykle k ní dochází prostřednictvím korespondence, telefonu nebo krátkých návštěv přímo v závodě (Greiner, 1994).

Fáze delegování umožňuje podnikům expandovat, a to díky zvýšené motivaci manažerů na nižších úrovních. Manažeři v decentralizovaných jednotkách (organizacích), kteří mají mnohem větší autoritu a iniciativu, jsou schopni proniknout na větší trhy, rychleji reagovat na požadavky zákazníků a vyvíjet nové produkty (Greiner, 1972).

Závažný problém eventuálně může vzejít z toho, že vrcholoví manažeři postupem času vycítí, že ztrácí plnou kontrolu nad vysoce diverzifikovanou oblastí závodu. Jednotliví autonomní manažeři závodů (terénní) upřednostňují provozování a chod vlastních závodů (poboček) bez jakékoliv koordinace plánů, peněz, technologií a personálu s ostatním zbytkem organizace. Svoboda vytváří lokální přístup (Greiner, 1972).

Fáze delegování přináší nové období růstu, ale na druhou stranu svoboda nakonec vyvolává lokální individuální přístup (Greiner, 1972).

Brzy se podnikatelská jednotka dostane do *krize kontroly*. Třetí fáze revoluce nastane ve chvíli, kdy se vrcholový management snaží znovu získat kontrolu nad společností, jakožto nad celkem. Některé top manažerské týmy se pokoušejí zpětně nastolit centralizovanou správu. Nicméně to selhává z důvodu rozsáhlých činností podniku. Společnosti, které se posouvají vpřed, se snaží nalézt řešení v používání speciálních koordinačních technik (Greiner, 1994).

#### **Fáze 4: Koordinace**

Evoluční období koordinační fáze je charakterizováno použitím formálních systémů pro dosažení větší koordinace a vrcholoví manažeři jsou zodpovědní za jejich zavedení a správu. Pro tuto fázi je typické následující (Greiner, 1994):

- decentralizované jednotky jsou sloučeny do produktových skupin.
- Je zavedeno a intenzivně hodnoceno formální plánování.
- Je najímán personál do podniku s cílem zahájení kontroly všech závodů a přezkoumání liniových manažerů.
- Kapitálové výdaje jsou pečlivě zvažovány a rozděleny napříč celým podnikem.
- S každou skupinou výrobků se zachází jako s investičním centrem, kde je návratnost vloženého kapitálu důležitým kritériem při přidělování finančních prostředků.

- Některé technické funkce, jakými jsou zpracování dat, jsou centralizovány do ústředí podniku, zatímco každodenní operativní rozhodnutí zůstávají decentralizována.
- Akciové obce a podíl na zisku společnosti jsou používány k motivaci zaměstnanců, aby se identifikovali s organizací jako celkem.

Všechny tyto nové koordinační systémy jsou užitečné pro dosahování růstu podniku prostřednictvím efektivnější alokace omezených firemních zdrojů. Tyto systémy se snaží vyvolat ve vedoucích pracovnících aktivitu ve vazbě na to, aby se dívali na potřeby jiné, než jsou potřeby jejich podnikatelských jednotek. Ačkoliv i nadále mají tito manažeři velkou míru zodpovědnosti za rozhodování, naučí se velmi rychle ospravedlňovat své kroky a rozhodnutí před ostatními (Greiner, 1994).

Nedostatek důvěry se pomalu začíná projevovat mezi řídicí linií a jednotlivými zaměstnanci a také mezi vrcholovým managementem a zbytkem firmy. Mnohé zavedené systémy a programy začínají překonávat svoji užitečnost a další krize je v dohlednu. Řadoví manažeři například stále více odporují těm, kteří nejsou spjati s místními podmínkami. A zaměstnanci (nebo alespoň jejich část) si začínají stěžovat na nespolupracující a neinformované manažery. Obě skupiny společně kritizují byrokratický systém, který se vyvinul. Byrokratické postupy mají přednost před řešením problémů a inovace jsou utlumovány. Stručně shrnuto, organizace se stala příliš velkou a složitou, aby mohla být řízena prostřednictvím formálních programů a pevných systémů. Výsledkem je formování čtvrté revoluce, kterou je *krize byrokracie* (Greiner, 1994).

### **Fáze 5: Spolupráce**

Poslední pozorovatelná fáze zdůrazňuje silnou mezilidskou spolupráci ve snaze překonat byrokratickou krizi. Tam, kde byla fáze 4 řízena prostřednictvím formálních postupů a systémů, naopak fáze 5 zdůrazňuje spontánnost v řízení akcí prostřednictvím týmů a schopností konfrontace interpersonálních rozdílů. Formální kontrola je nahrazena sociální kontrolou a sebekázní. Tento přechod je obzvláště obtížný pro odborníky, kteří vytvořili dané koordinační systémy stejně tak jako pro liniové manažery, jež se spoléhají na formální metody odpovědi (Greiner, 1972).

Vývoj fáze 5 vychází z flexibilnějšího přístupu ke správě a chování. Níže jsou popsány vlastnosti této etapy (Greiner, 1972):

- důraz je kladen na rychlé řešení problémů prostřednictvím týmové akce.
- Týmy jsou kombinovány napříč funkcemi tak, aby zvládly specifické úkoly.
- Počet odborníků je ve firmě snížen, přeřazen nebo spojen do interdisciplinárních týmů, které komunikují s ostatními (ne přímo).
- Maticová struktura se často používá pro sestavení správných týmů pro určité problémy.
- Formální řídicí systémy jsou zjednodušeny a jsou jednoduše kombinovány do víceúčelových systémů.
- Často se konají konference klíčových manažerů, jež se mají zaměřit na hlavní problémy.
- Vzdělávací programy jsou používány pro školení manažerů v oblasti pro dosahování lepší týmové práce a řešení konfliktů.
- Informační systémy jsou integrovány do každodenních rozhodovacích procesů.
- Finanční odměny jsou více zaměřeny na výkon týmu než na individuální úspěchy.
- V celé organizaci je podporováno experimentování s novými postupy.

Na základě výše uvedených poznatků o jednotlivých fázích Greinerova modelu byla vymezena **výzkumná otázka (VO2): V jaké fázi Greinerova modelu se vybrané podnikatelské subjekty v podmínkách České republiky nacházejí?** Zda se vybrané podniky nacházejí v poslední fázi nebo naopak jsou teprve na začátku svého růstu.

Například mnohé velké společnosti v USA jsou nyní ve fázi vývoje fáze 5. I když existuje velmi málo jasných a přímých důkazů o výsledku, autor Greiner se ve svém článku z roku 1972 domnívá, že evoluce vyplývající z „?“<sup>1</sup>, a další krizí následující po 5 fázi bude, nastavení psychologie zaměstnanců. Ti, budou emocionálně (a možná i fyzicky) vyčerpaní z intenzity týmové práce a velkého tlaku na inovativní řešení. Nicméně Greiner (1994) ve svém pozdějším článku uvádí, že další možnou nadcházející krizí je – **krize vnitřního růstu podniku**. Jedinou cestou, jak podnik může pokračovat ve svém rozvoji, je spolupráce s doplňujícími (complementary) podniky. Na tuto krizi plynule dle autora Greinera (1994) navazuje fáze 6 – Aliance, tj. fáze, která je dle jeho novějšího článku tou

---

<sup>1</sup> Otazníku, potažmo neznáma.

poslední. Jiné, dostupné, zdroje a odborné publikace neuvádějí pokračování tohoto modelu nebo jeho rozšíření o další krize a fáze.

Na základě výše uvedené odborné literatury, která velmi podrobně popisuje všeobecné znaky jednotlivých fází Greinerova modelu, byla vymezena další **výzkumná otázka (VO3), a to: Jaké jsou typické znaky Greinerova modelu pro vybrané podniky v podmínkách České republiky? Co je pro ně typické?**

### **Fáze 6: Aliance**

V této fázi se podniky snaží růst prostřednictvím extra-organizačních řešení, kterými jsou: fúze, vytváření holdingových společností nebo řízení sítě podnikatelských jednotek okolo nich (Berg, Pietersma, 2015). Autor Greiner (1994) pochybuje, že v dalším vývoji a růstu by mohly hrát důležitou roli **informační technologie**. Ty se svým způsobem prolínají napříč všemi fázemi vývoje podniku. Jedná se o nástroj, který se nějakým způsobem vešel do každé fáze, například ve fázi 2 – údaje, jež odráží příjmy a náklady jednotlivých středisek nebo fáze 3 – zde je třeba měřit výkonnost střediska.

Autorka předkládané disertační práce s autorem Greinerem (1994) nesouhlasí ve vazbě na jeho tvrzení a názor v oblasti vlivu **informační technologie** (dále jen IT). Autorovy názory na IT oblast s ohledem na další vývoj podnikatelských subjektů odpovídaly době, ve které autor publikoval své vědecké závěry, a které také odrážely vývoj v oblasti IT. V současné době (tj. rok 2020) se autorka práce domnívá, že pro firmy bude důležité, být připraveny na změnu. A právě schopnost adaptace bude to, co bude důležitější než cokoliv jiného. Dosáhnutí flexibility bude možné pouze za předpokladu, pokud si podnikatelské subjekty tzv. „uvolní ruce k tomu jim mohou pomoci právě zmíněné informační technologie, konkrétně prostřednictvím digitalizace, **robotizace procesů**. Výhodou robotizace procesů pomocí IT je rychlá reakce, a to konkrétně v případě tzv. rutinních činností. Co to robotizace znamená, z jakých prvků se skládá a co je možné do této oblasti řadit, specifikují následující odstavce.

**Robotická automatizace procesů** (Robotic process automatization, dále jen RPA) je „technologie pro automatizaci business (tj. obchodních, účetních, personálních, a jiných) procesů založená na autonomní práci softwarových robotů. Ti jsou koncipováni jako stavové automaty využívající definovaných podmínek pro následující aktivitu („když –

*tak“) nebo technologie strojového učení.“ Celkový proces robotizace je v dalším rozvoji možné vyjádřit jako automatizace procesu inteligence (dále jen IPA), který se skládá z: robotické automatizace procesů (RPA) + umělé inteligence (dále jen AI) (Zelenka, 2020).*

Robotická automatizace procesů je především o automatizaci rutinních činností za pomoci softwarového robota, o změně pohledu na znalostní pracovníky a o propojování nejrůznějších softwarových prostředí jedním systémem. Jedná se svým způsobem o zachycení procesu nad stávajícími aplikacemi. I zde existují ale kritické faktory při jeho zavádění, například se jedná o problém rozhodování, nelze robotizovat všechno najednou nebo lidé nejsou schopni sami popsat svoji práci. Další část či nadstavbu tvoří umělá inteligence. S umělou inteligencí je možné se v současné době setkat na denní bázi, která se projevuje v konkrétních aplikacích nebo konkrétních úkolech. Umělá inteligence se v současné době rozvíjí díky cloudové technologii nebo prostřednictvím úložišť s velkým objemem dat. Mezi příklady možností využití umělé inteligence lze zařadit následující:

- základní koncepty „učení“ – na základě strojového učení, neuronové sítě,
- aplikace v oblasti přirozeného jazyka – chatboti, voiceboti, textová analýza, rozpoznávání hlasu, hlasové ovládní,
- aplikace v oblasti zpracování obrazu,
- aplikace v oblasti zpracování dat (Zelenka, 2020).

Důvodů, proč je zaváděna robotizace, potažmo IPA, kromě zmíněné zvýšené flexibility pro podniky, je několik dalších, například: snižování nákladů, zvýšení bezpečnosti, zvýšení efektivity práce, výstupní kontrola (téměř 100 %), škálovatelnost nebo lepší možnost dohledu nad danými procesy.

Na základě výše uvedených informací autorka disertační práce oponuje právě Greinerovu názoru (1994), že informační technologie nebudou v dalších letech hrát důležitou roli a budou se pouze prolínat jednotlivými fázemi modelu. V současné době se naopak ukazuje, že je to velmi důležitá oblast pro podniky, pro jejich růst a rozvoj a také pro jejich rychlou reakci na nové podněty. **Proto se autorka domnívá, že právě informační technologie, potažmo „botizace“ nebo „svět internetu“ by mohla být jedna z dalších krizí (a to krize z oblasti IT), potažmo posléze další fází Greinerova modelu (fáze IT) ve vazbě na životní cyklus podniků.**



S ohledem na organizační strukturu je pravdou, že velké množství podniků vstupuje do první fáze Greinerova modelu bez sofistikované organizační struktury a končí s vysoce sofistikovanou strukturou. Výše uvedený a popsáný scénář růstu podniků zůstává stále teorií. Žádná studie prozatím neověřila a ani neupřesnila, ve kterém přesném momentě je spuštěna fáze krize nebo fáze období růstu podniku. Navíc autor L. E. Greiner ve své teorii neuvažuje nad interakcí mezi jednotlivými odděleními v rámci podniků (či jednotlivými částmi podniku) a také nebere ohled na analýzu tempa změn v konkrétním čase výzkumu (Mimbang, Feys, 2016).

### **2.3.2 Praktická aplikace Greinerova modelu (případová studie)**

O tom jak podrobně je možné Greinerův model aplikovat na jeden konkrétní podnik specifikuje níže uvedená případová studie na firmě Kodak z oblasti výroby fotoaparátů.

V lednu roku 2012 zasáhla krize fotografický průmysl, když přední výrobce fotoaparátů Kodak přišel se zprávou o ohlášení bankrotu. Tento podnik si prošel následujícími fázemi Greinerova modelu: fází kreativity, krizí profesionálního řízení/vedení, fází profesionální řízení/vedení, krizí autonomie, fází delegace, krizí kontroly, fází koordinace a krizí byrokracie. A právě poslední zmíněná krize později na krátký časový okamžik způsobila bankrot firmy Kodak. Daná krize se odvíjela od přístupu stylem „laissez-faire“, což může v přeneseném významu znamenat „nechat věcem volný průběh a neřešit je“ (Sociologická encyklopedie, 2020). Tento přístup byl aplikován v laboratorním vývoji a v komerčně oblíbených službách zaměřených na výzkum produktů než na technologie nebo potřeby zákazníků, diskuse a rozhodnutí s ohledem na marketing inovací trvala dlouho (někdy třeba i měsíce) a tím docházelo ke zbytečnému plýtvání cenného času. Někdy dokonce představitelé oddělení odbytu, kteří měli zamítavý postoj vůči inovacím, požadovali po výzkumnících, aby pozdrželi vývoj o několik měsíců a to i přesto, že neměli k dispozici žádnou analýzu (Mimbang, Feys, 2016).

Následující fáze spolupráce se nesla ve znamení omezeného lukrativního fotografického trhu po mnoho let, kdy Kodak později vstoupil na digitální trh, ale bohužel s neúspěchem. Od roku 2007 se společnost potýkala s finančními problémy. Ve snaze vyřešit je, prodala své patenty, restrukturalizovala jednotlivá oddělení, vytvořila nové partnerství, rozdělila se na několik částí po celém světě a opustila tradiční podnikání, tj. opustila fotografický trh

a zaměřila se na nové technologie. Nicméně ani tyto výše popsané snahy nebyly úspěšné a nepřinesly očekávané pozitivní výsledky. Proto v lednu 2012 skutečně společnost Kodak vyhlásila bankrot a zavřela 13 svých společností. Následně Kodak začal znovu, technicky a technologicky připraven a v současné době nabízí unikátní řady inkoustových tiskáren (Mimbang, Feys, 2016). A právě výše uvedený příklad praktické aplikace Greinerova modelu na americký podnik Kodak dokládá, jak si tato firma prošla jednotlivě všemi fázemi. Od fáze kreativity až po fázi spolupráce. Nicméně nemusí tomu vždy tak být, některé podnikatelské jednotky mohou stagnovat ve vybrané fázi, jiné organizace jednotlivé fáze přeskakují, anebo dokonce spadnou zpět do fáze minulé (Mimbang, Feys, 2016). Nicméně některé podniky mohou být „spokojené“ v té fázi, ve které se nacházejí a nemají tendenci nic měnit. Tuto myšlenku potvrzuje a dokládá výzkum rodinných podniků v českém prostředí (Odehnalová, 2011). A také zahraniční literatura, jež hovoří právě o tom, že některé organizace se stanou velmi stabilními ve své velikosti i komplexitě, zůstanou na neurčitou dobu ve fázi, ve které jsou a nebudou mít zájem se posouvat dále (Mimbang, Feys, 2016). Odborná literatura uvádí, že především podniky z Evropy a ze Spojených států amerických se nacházejí v posledních fázích Greinerova modelu. Na rychlosti, jakou se podniky přesunují z jedné fáze do další, záleží na tempu vývoje podniku a na vývoji průmyslu (Mimbang, Feys, 2016). Greinerův model a jeho aplikace na podnikatelské subjekty v sobě tedy ukrývá další **výzkumnou otázku (VO4): Absolvují vytipované podniky v českém prostředí ve svém vývoji postupně všechny uvedené fáze Greinerova modelu nebo naopak dochází k jejich přeskokování?**

### **2.3.3 Diskuse ve vazbě na Greinerův model růstu podniků**

Revoluce je stále nevyhnutelná (Greiner, 1994) a výše popsané jednotlivé body ve vazbě na jeho model jsou platné dodnes, a to na základě níže uvedených argumentací.

Za prvé, stále se pokračuje v pozorování hlavních fází vývoje v životě rostoucích firem, které trvají cca od 3 do 15 let. Ačkoliv mnozí odborníci debatují o délce a povaze těchto fází, každý musí souhlasit s tím, že každá fáze obsahuje svou vlastní unikátní strukturu, systémy a vedení. Navíc tempo růstu odvětví určuje délku jednotlivých fází (Greiner, 1972). V současné době není v odborné literatuře známý fakt, jak dlouho konkrétní fáze Greinerova modelu mohou trvat.

Za druhé, přechody mezi jednotlivými vývojovými fázemi se stále nevyskytují přirozeně a neprobíhají hladce. A to bez ohledu na sílu vrcholového managementu. Zdá se, že všechny organizace zažívají revoluční potíže a otřesy, a mnoho z těchto podniků váhá, naráží, selhává nebo získává, a to spíše než, aby dále rostly (Greiner, 1972).

Za třetí, logika paradoxu, která je základem tohoto modelu, je stále pravdivá. I když často pronásleduje a zaměňuje se s manažerskou psychikou. Manažeři mají potíže s pochopením, že organizační řešení, které osobně zavedli v jedné fázi vývoje podniku, bude nakonec to, z čeho vzejde následná revoluce (Greiner, 1972).

Za čtvrté, největší odpor vůči změnám se objevuje na samotném vrcholu řízení organizace, poněvadž revoluce často znamená, že jednotky pod každým vedoucím pracovníkem budou buď odstraněny, nebo změněny (Greiner, 1972).

V praxi nejsou jednotlivé fáze tak čistě a zřetelně ohraničeny, jak je popsáno výše. Stopy jedné fáze jsou připomínány tím, že se zavádějí nové přístupy. Toto překrývání je nejvýraznější v první fázi vývoje podniku. Součástí každé evoluční fáze jsou ještě další tzv. „minifáze“.

Výše popsané charakteristiky jednotlivých etap vývoje a růstu podnikatelského subjektu jsou zaměřeny především na podniky v průmyslu a ne na organizace působící v oblasti znalostí nebo služeb. Nicméně i tyto podniky zažívají vývoj s ním spojený, fáze revoluce a evoluce (Greiner, 1994). Tabulka 2 stručně shrnuje výše uvedené informace ve vazbě na Greinerův model.

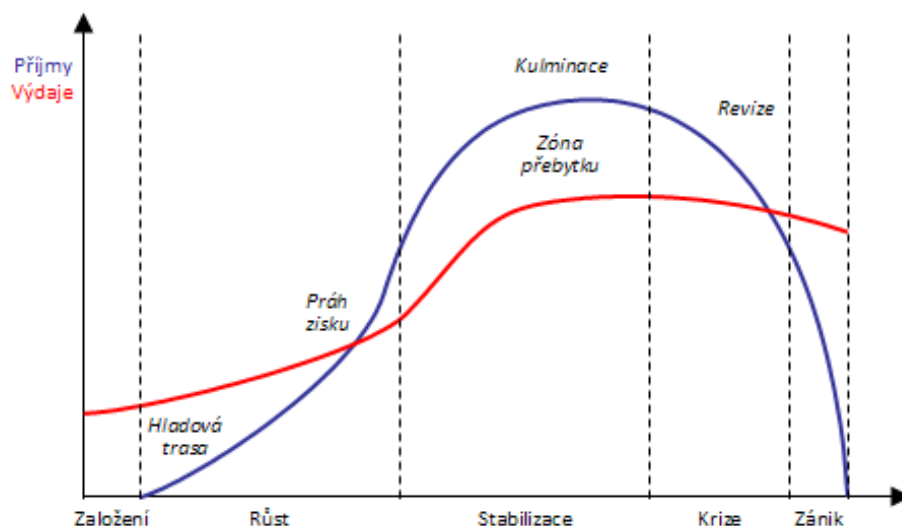
Tabulka 2: Zachycení všech pěti fází vývoje podniku

Kategorie	Fáze 1	Fáze 2	Fáze 3	Fáze 4	Fáze 5	Fáze 6 <sup>2</sup>
<b>Základní úkoly</b>	Vyrobít a prodat	Efektivita operací	Expanze trhu	Konsolidace podniku	Řešení problémů a inovace	--
<b>Organizační struktura</b>	Neformální	Centralizovaná a funkční	Decentralizace a podle oblasti	Liniově štábní a výrobní složky	Týmová	Extra – organizační řešení
<b>Styl vrcholového řízení</b>	Individuální a podnikatelsky zaměřený	Direktivní / přímé řízení	Delegace pravomocí	Doklad	Účast na řízení	--
<b>Kontrolní systém</b>	Výsledky trhu	Standardizace, nákladová střediska	Zprávy a zisková centra	Plány a investiční centra	Nastavený společný cíl	--
<b>Řízení důrazu na odměny</b>	Soukromé vlastnictví	Mzda a zvýšené odměny	Individuální bonusy	Podíly na zisku	Týmové bonusy	--

Zdroj: zpracované dle Greiner, 1994; Veber et al., 2009

## 2.4 Životní cyklus podniku dle autora Synka

Podnik prochází během svého života určitými jednotlivými fázemi a prostřednictvím využití modelu Millera a Friesena (1984) je možné jej zachytit i graficky, viz obrázek 4.



Obrázek 4: Životní cyklus podniku

Zdroj: Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle, 1984

Z uvedeného obrázku 4 je patrné, že život podniku lze rozdělit na níže uvedené fáze:

- založení podniku,

<sup>2</sup> Symbol „–“, = značí to, že další znaky vybrané fáze Greinerova modelu nebyly v publikovaném článku definovány nebo zmíněny.

- růst podniku a jeho stabilizace,
- krize a sanace,
- zánik.

Nicméně ne všechny podniky projdou všemi zmíněnými vývojovými fázemi neboť cílem manažerů je při řízení podniků dosáhnout takového stavu, kdy podnik dlouhodobě funguje na trhu. Fáze krize a zániku potká ty podniky, které nejsou schopny včas reagovat na změny. Jednotlivé fáze jsou ovlivňovány nejen makroekonomickými ukazateli (např.: tempo růstu HDP, fiskální politika státu, devizová politika), ale také příslušným odvětvím, sektorem ekonomiky nebo státní regulací (Synek et al., 2015).

Příslušnost podniku k určitému odvětví je spojena s různou mírou citlivosti na vývoj konkrétní ekonomické situace. Všechna odvětví se v jeden stejný moment nevyvíjejí stejně. Každý manažer podniku by měl stanovit strategické a taktické cíle podniku pro jednotlivé fáze životního cyklu podniku a znát charakteristické rysy daného odvětví. V praxi se rozlišují celkem tři odvětví – cyklická, neutrální a anticyklická. **Cyklická odvětví** ve své existenci kopírují hospodářský cyklus ekonomiky, tj. nejlepších výsledků dosahují v období expanze a naopak problémy nastávají v období recese. **Neutrálním odvětvím** je možné označit takové odvětví, jehož vývoj bezprostředně nesouvisí s hospodářským cyklem, např.: podniky vyrábějící nezbytné statky v podobě léků a základních potravin. **Anticyklická odvětví** jsou protikladem cyklických, tj. podniky v období konjunktury dosahují nejhorších výsledků a v období recese dobrých výsledků (Synek et al., 2015).

### Založení podniku

Na počátku existence podniku vždy stojí úvaha podnikatele CO (jaké výroby nebo služby) bude vyrábět či poskytovat. K tomu, aby mohl podnikatel realizovat svoji podnikatelskou aktivitu, je nezbytné vytvořit určité předpoklady:

- zajištění potřebného počtu zaměstnanců s odpovídající kvalifikací,
- zajištění majetku ve vazbě na výrobní kapacitu,
- vytvoření skupiny vrcholového managementu,
- zajištění základních funkcí managementu – stanovení cílů, strategie, plánování, kontrola, analýza,
- vymezení dělby pravomoci a odpovědnosti,
- vytvoření odpovídající organizační struktury (Synek et al., 2015).

Výše uvedené je možné shrnout do jednoho dokumentu, jenž se označuje jako podnikatelský plán. Podnikatelský projekt řeší komplexně nejen CO vyrábět, ale také jaké jsou příležitosti na trhu, JAK vyrábět, jaké výrobní stroje použít a také řeší otázku financí, tj. zakladatelský rozpočet (Synek et. al., 2015).

### **Růst podniku a jeho stabilizace**

Růst podniku znamená, že roste objem výroby, prodeje a především rostou tržby (obrat). V případě, že roste obrat, vzniká v té souvislosti také potřeba dodatečných investic nejen do budov, strojů a zařízení, ale také do zajištění dalších kapacit. Podnikatelské jednotky ve fázi růstu realizují rozšiřující investice, které jsou typické nárokem na financování (Synek et al., 2015).

### **Krize a sanace**

Podnikatelský subjekt může dlouhodobě existovat v případě, že permanentně reaguje na podněty a změny přicházející, jak zvnějšku, tak zevnitř podniku. V letech 2007/2008 až 2013 byl podnikatelský svět zasažen světovou hospodářskou krizí. V této souvislosti se poté objevují pojmy jako krize podniku nebo jeho sanace (Synek et al., 2015).

**Krizi** podniku lze definovat jako takové stádium, kdy po delším časovém období dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnostního potenciálu, radikálnímu snížení tržeb, poklesu čistého obchodního jmění, snížení likvidity, čímž je ohrožena samotná existence podnikatelského subjektu. Krize může svým charakterem souviset jak s životní fází podniku, tak i s velikostí podniku. U *začínajících podniků* se velmi často jedná o nezvládnutí růstu z pohledu financování nebo nezvládnutí řízení většího pracovního kolektivu. Naopak u *větších podniků* je problém způsobem byrokracií – vysoký stupeň specializace a velký počet řídicích stupňů vyvolávají poruchy v komunikaci, a ty se v závěru projevují pozdní reakcí (Synek et al., 2015).

V případě, že u podnikatelské jednotky přetrvávají výše uvedené jevy po delší časové období, je nezbytné přejít k jejich řešení – k tomu slouží sanace podniku. **Sanací** (restrukturalizací) je myšlen soubor opatření přijímaných ze strany vedení podniku, jejichž cílem je zásadní ozdravení a obnova finanční výkonnosti a prosperity firmy. Než je možné

připravit a realizovat opatření směřující k ozdravení, je nutné identifikovat příčiny, povahu a vývojové stádium krize (Synek et al., 2015).

Prvním krokem je zjištění současného stavu podnikatelské jednotky a také zjištění příčin dané krize – externí nebo interní. Poté následuje vymezení povahy krize – tj. zda se jedná o strategickou krizi vyvolanou hospodářskými výsledky, nebo zda se jedná o krizi likvidity. Aby podnikatelská jednotka mohla přijmout návrh opatření k řešení situace, je nutné znát, v jakém vývojovém stadiu krize se podnik nachází. Pokud identifikace potíží je provedena ihned v začátcích a správná reakce se realizuje okamžitě, zajistí se tím okamžité výsledky a obnovení výkonnosti podniku. Složitější situace nastává v případě, že krize postoupila tak daleko, že bezprostředně hrozí úpadek podniku, tj. buď zahájení konkurzního řízení, nebo likvidace (Synet e al., 2015).

### **Zánik podnikatelské jednotky**

V případě, že není restrukturalizace úspěšná, podnik zanikne. V této situaci jsou zmíněny dva pojmy – zrušení a zánik podniku. Podnikatelská jednotka zaniká ke dni výmazu z obchodního rejstříku nebo jiného příslušného, například živnostenského rejstříku. Zániku předchází proces zrušení, který se skládá z několika dílčích fází a buď s likvidací, nebo bez likvidace (Synek et al., 2015).

## **2.5 Životní cyklus podniku definován jakožto lidský život**

Jak uvádí autor Adizes (2004), schéma životního cyklu podniku je metoda, která pomáhá lépe porozumět současnému stavu a situaci podniku. Všechny bytosti ve svém životě (včetně rostlin, zvířat i lidí) začínají životní cyklus narozením a končí smrtí. Jednotlivé fáze jsou označeny následovně:

- první fáze – narození,
- druhá fáze – růst,
- třetí fáze – dospělost,
- čtvrtá fáze – stáří a smrt.

Podle teorie životního cyklu mají firmy a podniky také životní cyklus, který zahrnuje narození, růst a stárnutí, a to vše ve vazbě na jejich kontrolovatelnost a flexibilitu. Mladé podniky jsou velmi flexibilní (fáze růstu), ale těžko kontrolovatelné, naopak ve fázi stárnutí je kontrolovatelnost snadná, ale podnik je již velmi těžko flexibilní (Adizes, 2004).

Orientace na trh učí o tom, jak využít marketingové úsilí. Firemní kultura často poskytuje úkony potřebné k efektivitě a efektivita je tím, co přináší jasné znalosti o zákaznicích, podnikatelských organizacích a o podnikatelském prostředí. Umožňuje podnikům získat potřebné chování. Efektivitou společnosti se rozumí organizační prvky a jejich úroveň v souladu s marketingovou strategií a prostředím, které je rozděleno do tří oblastí:

- organizační struktura,
- strategické chování organizace,
- hlavní struktura organizace (Kotler, 2007).

Výsledky ukazují, že podnikatelský subjekt bude ziskový v případě, že má zakotvenou strategii, která bude představovat produkty a bude mít silnou pozici na různých trzích. Podnik, který je ve fázi růstu a chce si udržet svůj podíl na trhu, a tím tedy i dominantní postavení, je takový, který používá strategii ve svém chování a rozhodování. Ve fázi stability rozlišuje podnik strategii orientovanou na odlišnost svého výrobku nebo značky a podniká řadu opatření zaměřených na orientaci na trhu. Cílem je přesvědčit zákazníky, aby produkt/službu zakoupili znovu, zvýšili spokojenost a loajalitu zákazníků a ochránili svou pozici před konkurencí. Ve stádiu stáří/útlumu podniku klesají tržby, náklady se zvyšují. V této fázi podnik rapidně snižuje cenu svých produktů/služeb s cílem vytlačit slabší konkurenty z trhu, zvýšit tím případně svůj podíl na trhu a oddálit potencionální konec (Kotler, 2007).

Význam životního cyklu podniku je velmi důležitý, a to i s ohledem na formulaci strategie a její výkon. Autoři Rahimi a Fallah (2015) zdůrazňují, že je třeba brát ohled na různé aspekty a analýzu vzorků. Ukazují na fakt, že nejvhodnější situací pro měření pokroku organizace bude její výstup, který má větší váhu než zaměstnanost nebo prodej (McDoland et al., 2009).

Teorie životního cyklu podniku je platná nejen pro produkt či službu, ale také pro trh, technologie nebo samotný průmysl. Je nutné podotknout, že mnoho faktorů, kterými jsou: poslání organizace, technologie, organizační struktura, vlastnictví podniku, situace na trhu a mnoho dalších, mají přímý vliv na jednotlivé fáze životního cyklu podnikatelské jednotky (Rahimi, Fallach, 2015). Silné marketingové programy prodávají většinu produktů a udržují stálou základnu zákazníků. Mnoho vedoucích pracovníků se domnívá, že by podnik neměl vynakládat finanční výdaje na všech úrovních ziskovosti s cílem



přilákat dalšího zákazníka, ale měl by své finanční prostředky alokovat do klíčových oblastí a udržovat tím optimální počet zákazníků (Blatberg, 2001).

Organizace považují pozornost věnovanou zákazníkovi za velmi důležitý faktor ve vztahu k úspěchu firmy, a toho lze dosáhnout pouze předem formulovaným plánem. Dopady komplexního přístupu k řízení, jež je orientované na zákazníka (kreativita zaměstnanců, posílení organizační struktury, snížení nákladů, zvyšování efektivity organizace na úrovni růstu a posun směrem k zralosti). Čím kratší je doba mezi fází růstu a zralostí, tím je vyšší význam výzkumu a vývoje v podnikatelském subjektu (Adizes, 1979).

Míra delegování uvnitř podniku je jedním z nejdůležitějších faktorů na řízení a má přímý vliv na životaschopnost podniku (Adizes, 2004). Prostřednictvím delegace se podnik dokáže rychle přesunout z fáze růstu do fáze dospělosti, velkými výhodami delegování jsou především rychlé a operativní rozhodování a více času pro strategické rozhodování (Rahimi, Fallach, 2015).

K určení pozice, ve které se podnikatelský subjekt právě nachází ve vazbě na jeho životní cyklus, je zapotřebí určit typické a nejdůležitější rysy a vlastnosti dané fáze. V první řadě je nutné nalézt a identifikovat klíčové faktory, jež se mění ve vazbě na přechod organizace z jedné životní fáze na další. Za tímto účelem byly pomocí předchozích modelů a pomocí názorů expertů shromážděny a klasifikovány všechny faktory ovlivňující přechod organizace ((Rahimi, Fallach, 2015).

Faktory, které ovlivňují vývoj podnikatelského subjektu v různých fázích jeho životního cyklu (Ramini, Fallad, 2015):

- prozřetelnost,
- konzervatismus,
- obor podnikání,
- předvídatelnost a kontrola,
- povolení/schválení pro nové věci/projekty/produkty,
- kreativita a inovace v oblasti lidských zdrojů,
- kritéria hodnocení a nábory zaměstnanců,
- efektivita a účelnost,
- odpovědnost a pravomoce v organizacích,

- flexibilita organizační struktury,
- organizování a mechanizace výroby,
- nastavení cílů a plánování,
- financování a likvidita podniku,
- kontrola managementu v organizaci,
- výrobek a služba,
- důsledky změny ve funkci vedoucího,
- prodej a podíl na trhu,
- veřejný prostor a firemní kultura.

Jak již bylo zmíněno na začátku této kapitoly, život organizace je možné rozdělit do čtyř základních fází životního cyklu. Každá z uvedených fází podniku má své typické rysy a níže jsou jednotlivé charakteristiky blíže specifikovány.

### **První fáze – narození**

Ve fázi „narození“, tedy vzniku podnikatelského subjektu, s sebou podnikatel nese určitý závazek a risk. Na začátku vzniku společnosti je důležité pamatovat na to, že nestačí založit podnik pouze s cílem návratnosti investic a ziskovosti. Tímto způsobem podnik nebude v budoucnosti úspěšný, poněvadž to vytváří jakési pomyslné bariéry a limity v jeho řízení. Pokud je však čas dostatečně věnován také požadavkům zaměstnanců, kteří se budou snažit získat a uplatnit ve firmě své zkušenosti, mohlo by to znamenat také úspěch firmy. To by mělo pozitivní vliv na získání určité výše zisku, ale současně by to vedlo k poklesu kvality ve vztahu k životnímu vývoji podnikatelského subjektu – tj. ve fázi přechodu růstu (Adizes, 2004).

### **Druhá fáze – růst**

Po přijetí rizika vstoupil podnikatelský subjekt do další fáze svého vývoje – fáze růstu (dítě). V tomto období se snaží realizovat své nápady prostřednictvím odpovídající likvidity a vyššího prodeje. V průběhu této fáze se společnost snaží měnit parametry, kterými jsou vnitřní nestabilita, neklid a nervozita, přijetí různých opatření a změn, integrace, což je pro tuto fázi typické (Singh, Shoura, 2006). Dostatečná likvidita a trvalá angažovanost zakladatele podniku je v této fázi životního cyklu velmi důležitá (Kallunki et al., 2008).

Velmi důležitou součástí vývoje životního cyklu podniku jsou investice investorů, a to bez ohledu na fázi vývoje podniku. Ty totiž ovlivňují řízení společnosti – zejména ve fázi růstu a vývoje (Silvola, 2008). Jakmile jsou transakce se zákazníky, peněžní tok, přístup k jednotlivým surovinám a výroba vyrovnané, je podnik připraven vstoupit do fáze rychlého růstu. Pro tuto fázi je také typické delegování práce a tím je možné to, aby podnikatelský subjekt vstoupil do další fáze vývoje – období dospělosti (Adizes, 2004).

### **Třetí fáze – dospělost**

Pro tuto fázi je typická nezávislost fungování podnikatelského subjektu na zakladateli. Společnost musí změnit a vylepšit své cíle, z čehož vyplývá provedení řady souvislých činností (Adizes, 1979). Je nutné definovat a vymežit povinnosti, pravomoce, předpisy a s tím související veškerá pravidla, a to v písemné formě. Po přeodelegování pravomocí a formulaci všech nutných předpisů je možné, že se objeví určité rozpory a respekt s důvěrou mezi jednotlivými pracovníky zmizí. Což v některých případech může vést až k odchodu zaměstnanců z firmy. V případě, že není nastaven vnitřní kodex chování, je možné, že podnikatelský subjekt předčasně přejde do fáze stáří. V opačném případě se dostává do svého maximálního potenciálu. Tento stav je optimální situací ve vazbě na její řízení a flexibilitu. Za těchto podmínek je organizační jednotka v rovnováze ovšem s jednou velkou nevýhodou, že je možné pocítit nedostatek kvalifikačně odpovídajícího personálu. Je nutné podotknout, že evoluce neznamená dosažení vrcholu, nýbrž to, že podnik neustále roste. To značí další nadcházející fázi – období senility (stáří) (Adizes, 2004).

### **Čtvrtá fáze – stáří a smrt**

Podnik dosáhl svého konečného růstu. Pro firmu je typická stagnace bez podnikatelského nadšení a změn, veškeré finanční prostředky jsou vynaloženy na systémovou kontrolu ziskovosti organizace. Následně dochází ke ztrátě podílu na trhu, zisku atd. V rámci toho dochází ke konfliktům a zaměstnanci hledají odpověď na otázku, kdo je viníkem celé situace (Adizes, 2004).

Postupně se snižují sympatie organizace ve vztahu k životnímu prostředí a dochází k nedostatečné kontrole, vzrůstá byrokracie v podniku a blíží se „konec“ podniku. To, co je žádoucí v podniku v jednom období, nemusí být žádoucí v jiném období. Autor Adizes (1979) definuje celkem čtyři základní role pro přežití a pokračování činnosti podniku v jeho životním vývoji. Kvalita rozhodování uvnitř podniku je dána tím, že pokud určité

rozhodnutí vstoupí v platnost, bude se dodržovat jak v krátkodobém, tak i dlouhodobém horizontu. Níže jsou uvedeny čtyři základní role:

- *pragmatická role*, jež se snaží o dosahování stanovených cílů organizace,
- druhá role řeší *organizační správu podniku*, který se zabývá tvorbou vnitřního systému, regulací a plánováním,
- třetí role se zabývá *podnikatelskou rolí* – řeší otázku kreativity a rizika ve vztahu k životnímu prostředí,
- čtvrtá role definuje *integraci podniku a jeho soudržnost* – integrovat aktivity podniku a vytvářet společnou kulturu.

## 2.6 Životní cyklus podniků dle jejich velikosti

Každá podnikatelská jednotka si projde různými fázemi svého vývoje (různými fázemi životního cyklu), což se dá de facto přirovnat k životnímu cyklu výrobků. Tak jako výrobek, ani jednotlivé podnikatelské jednotky se nepohybují ve svém vývoji stejným tempem, ale oproti výrobku mohou v určitých fázích setrvat značnou část času (Scott, Bruce, 1987).

Protože jednotlivé fáze mají odlišný charakter, je jejich přechod z jedné etapy do druhé doprovázen tzv. krizí, která může mít buď externí, nebo interní podobu. Využití těchto modelů je založeno na předvídání příchodu krize, a co bude nezbytné pro její úspěšné vyřešení, aby se podnik mohl posunout dál (Scott, Bruce, 1987).

Existuje další rozdělení modelů růstu podniků zohledňující nejen velikost podniku, ale také jejich aplikovatelnost, potažmo jejich konkrétní nebo naopak velmi úzkoprofilové využití v praxi. Jedná se o následující rozdělení:

- **průmyslově-růstové modely** – autoři Wright (undated), Little (undated) a Porter (1980) používají životní cyklus výrobků jako předlohu pro model růstu podniků jako jejich reakci na vnější tlaky / vnější podmínky.
- **Model růstu velkých podniků** – autoři Channon (1968) a Salter (1970) charakterizují změnu v podnicích jako růst podniku do velké vícerozměrné jednotky, která se geograficky decentralizovala.
- **Model růstu malých podniků** – autoři Maher a Coddington (1966), Bruce, Scott (1987), Steinmetz (1969), Churchill a Lewis (1983), Barnes a Hershon (1976) rozvinuli modely pro malé podnikatelské jednotky. Na ně se vztahuje definice

dle American Committee for Economic development, a to ve vazbě na počet zaměstnanců v podniku, což je 0-100 pracovníků.

- **Všeobecné modely růstu** – do těchto modelů patří právě zmiňovaný Greinerův model (1972, 1998), ale také modely autorů Scott (1971), Lippitt a Schmidt (1967). Pro ně je typické, že jsou aplikovatelné na podniky různých velikostí a je tak zaručena jejich univerzálnost (Scott, Bruce, 1987).

Nicméně všichni výše uvedení autoři věří, že každé fázi prosperity (růstu) předchází fáze krize (Scott, Bruce, 1987).

## 2.7 Životní cyklus podniků jako proces podnikového růstu a poklesu

V odborné literatuře bylo diskutováno, že i podnikatelské jednotky se vyvíjejí, a to prostřednictvím série rozpoznatelných fází. Tento proces je možné souhrnně pojmenovat jako životní cyklus podniku. Odborníci argumentují tím, že tak jako se podniky pohybují jednotlivými fázemi životního cyklu, tak se objevují také různé problémy vyúsťující v rozličné řešení v oblasti dovedností managementu, priorit nebo nastavené struktury. V průběhu času bylo vyvinuto mnoho modelů a teorií ve snaze vysvětlit životní cyklus a jeho proces. Vývoj teorie ve vazbě na životní cyklus podniku je soustředěn především na identifikaci a vysvětlení jednotlivých různých fází organizačního růstu (Hanks, 1990).

Autor Hanks (1990) se dívá na životní cyklus podniků nejen z pohledu charakteristiky jednotlivých fází, ale také jako na proces podnikového růstu a poklesu.

**První fáze**, jež se vyskytuje, je **fáze – Start-up**, její úspěch vychází především z kreativity, flexibility a neformálnosti. Po ní následuje **druhá fáze – Expanze**, v této etapě musí být kreativita utlumena a zmírněna. Tak jako se podnik učí produkci ve velkém, tak flexibilita musí být nahrazena základními operačními systémy a současně se začíná v této fázi vytvářet funkční organizační struktura. Stále zde převládá neformálnost, která již ale začíná být nahrazována formálností. Je velmi důležité si uvědomit, že je velice nesnadné, přesvědčit úspěšné podnikatelé, že je potřeba určitého „přenasavení“ uvnitř organizace (Hanks, 1990). Autor Galbraith (1982) argumentuje především tím, že zakladatelé podniku se musí naučit myslet „postupně“ a rozeznat potřebu pro „přenasavení“ uvnitř podniku, a to právě s tím, jak podnik roste nejen ve své velikosti, ale také ve své komplexitě. Hlavním koncem této fáze, která může potlačit (ovlivnit) přechod z této fáze do té následující (tj. fáze konsolidace) je tzv. „problém zakladatele

nebo rodinná past“. K tomu dochází ve chvíli, kdy rodinní zakladatelé nejsou ochotni nebo nemají schopnosti delegovat efektivně zodpovědnost. Řešením této krize je právě efektivní delegování (Greiner, 1972).

Následně podnik přechází do **třetí fáze – Konsolidace**. Podnik se stal v průběhu předcházející etapy větším, ale nynější růst zpomaluje. Kontrola nákladů a produktivita se stávají středem pozornosti v podniku a také hlavní obavou. Současně také dochází k přesunu pozornosti z růstu na tvorbu zisku. Dochází k částečné konsolidaci produktových řad, nicméně nadále je zachován prodej výrobků prostřednictvím různorodých kanálů. Dochází k přírůstkovým inovacím produktů, a to často po změnách v konkurenčních produktech. Důraz a soustředění se zaměřuje od inovací produktu směrem k inovaci procesů. Cílem je zlepšování efektivity produkce a redukce nákladů jednotlivých oddělení. Největší investice jsou dávány přímo do údržby jednotlivých závodů a udržení si podílu na trhu. V průběhu této fáze se podnik snaží udržet svá oddělení, funkční organizační strukturu, nicméně právě daná struktura a celkový systém se začíná stávat formálnější a více byrokratickým než v předcházející fázi Expanze. Management se skládá z několika hierarchických úrovní a top management je složen z profesionálních manažerů. Rozhodování je v této fázi méně centralizované a objevuje se zde více participativní styl řízení. Je zavedeno formální plánování a kontrolní systémy, kterým je prostřednictvím povinností věnována pozornost. Jsou nastavena určitá pravidla a opatření. Konec této etapy vyústí v krizi, která zahrnuje nadměrnou byrokracii, je ztracena zodpovědnost k environmentálním změnám a dochází k nasycení trhu. Řešením této krize bude zahrnovat kombinaci diverzifikace, decentralizace a organizační obnovu (Hanks, 1990).

Přichází **čtvrtá fáze – Oživení**, v této etapě podnik dosahuje největší velikosti, je to etapa de facto pozitivního rychlého růstu, což je výsledek expanze nebo diverzifikace na trhu s produkty. Rozšíření podílu na trhu s produkty může probíhat různými strategiemi: marketingová segmentace, akvizice podobného nebo jiného byznysu, vývoj nového produktu nebo dodatečné poskytování podnikových služeb. Podnik se stává komplexním a heterogenním. V této fázi podniky všeobecně implementují divizionální organizační strukturu, udělují značnou autonomii produktovým skupinám nebo jednotlivým divizím. Strategické plánování a kontrolní systém se stávají značně formálními a sofistikovanými na korporátní úrovni. Operativní rozhodování ve vazbě na celý podnik je decentralizováno.

Velkou výzvou pro podniky v této fázi je *integrace*. Pozornost a péče musí být věnována tomu, jestli jsou manažerské systémy úspěšně sofistikované k tomu, aby dohlížely nad diverzifikovanou společností. Pozornost musí být také věnována tomu, aby nedocházelo k nadměrné kontrole organizace, což vede k neefektivitě. Kontrola musí být tedy věnována hlavně ujištění a udržování synergie mezi jednotlivými byznys jednotkami v podniku (Hanks, 1990).

Výše byly popsány jednotlivé fáze vývoje podnikatelského subjektu a představeny jeho hlavní charakteristiky. Každá etapa je charakteristická unikátními vlastnostmi a znaky, byly představeny především znaky týkající se organizační struktury, strategie a vyřešení problémů (Hanks, 1990).

Tím, že podnik zažívá sníženou marketingovou flexibilitu, se dostává do další, **páté fáze – Pokles**. Podniky mohou vstoupit do této etapy z jakékoliv uvedené a popsané předcházející fáze. Je pro ni typický pokles velikosti, odbytu a konsolidace produktových řad. Úroveň vývoje produktu v této etapě záleží na strategii jednotky podniku. V případě, že podnik následuje strategii „sklizně“ nebo dosáhl stavu „letargie“, odehrává se buď žádný anebo velmi malý vývoj výrobku. Na druhou stranu v případě, že podnik následuje strategii „obrat“, tempo vývoje produktu může být až zběsilé. Hlavní podnikový cíl (úkol) fáze poklesu je přejít do **šesté fáze – Obnova**. Ale pouze za předpokladu, že podnik dosáhne konsolidační fáze dříve než fáze poklesu. Organizační struktura je poté zcela evidentní – ve většině případů funkční, hodně formální a byrokratická. Některé starší podniky mohou být až příliš byrokratické, což vede k **fázi Zániku** (Hanks, 1990).

V článku autora Hanks (1990) nejsou blíže specifikovány následující pojmy, kterými jsou: strategie „sklizně“, stav „letargie“ nebo „obrat“. Tyto pojmy jsou používány v rámci článku ve vazbě na charakteristiku uvedené fáze, ale bez jakéhokoliv dalšího vysvětlení nebo definování.

Podniky ve fázi poklesu potřebují především silný a direktivní styl řízení. Leadrové si musejí být vědomi, že podnik pocítuje skutečně naléhavou pomoc. Mise podniku musí být znovu definována a nastavena. Není ničím neobvyklým, že přijde nové vedení s úkolem řízení tohoto nového nastavení. Byrokratická neefektivnost musí být odstraněna a podnik musí být přesměrován k lepšímu uspokojení potřeb na trhu (Hanks, 1990).

Pokud podnik dosáhne bodů stagnace a poklesu, chce mít i nadále zachován daný růst, musí se vyrovnat s podmínkami, které vyvstanou na trhu. Ono vyrovnání může probíhat různými cestami nebo způsoby, a to prostřednictvím aktivit, kterými jsou: inovace, oživení, diverzifikace nebo přenastavení interní struktury a systémů. Za úspěšné vyrovnání se považuje takový výsledek, který vede ke zvýšení marketingového přizpůsobení. Tím se podnik vrátí zpět do vývoje životního cyklu. Pokud toto vyrovnání není úspěšné s ohledem na zvýšené marketingové přizpůsobení, cyklus se opakuje (Hanks, 1990).

## 2.8 Další příklady modelů růstu podniků

Mnoho autorů navrhuje, že design, vývoj a chování podnikatelských subjektů je možné předvídat prostřednictvím porozumění modelu životního cyklu. Níže uvedení autoři uvádějí to, že změna, která vyvstává v podniku, je výsledkem předvídatelného vzorce, jež je charakterizován určitým vývojem dané fáze. Jednotlivé vývojové fáze jsou (Quinn, Cameron, 1983):

- sekvenční povahy,
- vznikají jako hierarchický pokrok, který není jednoduché zvrátit,
- zahrnují široký záběr organizačních aktivit a struktur.

V odborné literatuře je možné nalézt velké množství různých modelů, které mapují životní cyklus podniků. Dále je uveden přehled dalších přístupů k životním cyklům podniků, přičemž každý z nich je postaven na jiném principu.

### 1) Autor Downs: Motivace růstem

Jeden z nejstarších modelů (Downs, 1967) je zaměřen na životní cyklus vládních úřadů (byrokracii). Downs (1967) popisuje a navrhuje celkem tři hlavní fáze růstu a vývoje byrokracie v podnicích. **První fáze = boj za autonomii.** Autonomie jako taková se může objevit ještě před fází narození, ale také po ní. Jsou pro ni typické pokusy o získání legitimacy a potřeba zdrojů z prostředí, díky kterým by mohla přežít tuto fázi. **Druhá fáze** se vyznačuje **rapidním růstem**, který zahrnuje expanzi a důraz na inovace a kreativitu. **Poslední fáze = zpomalení.** Je pro ni typické zpracování a formalizace pravidel a procedur. Současně také zdůrazňuje předvídatelnost a koordinaci. Model dle autora Downs (1967) vidí vládu podniku jako pohyb z fáze založení legitimacy, směrem k inovacím a expanzi až po formalizaci a kontrolu (Quinn, Cameron, 1983).



## 2) Autoři Lippitt a Schmidt: Kritické manažerské problémy

Autoři Lippitt a Schmidt (1967) rozvinuli jeden z nejstarších modelů životního cyklu v soukromém sektoru. Výše uvedení autoři navrhuje, že podniky (korporace) se vyvíjejí a rostou prostřednictvím tří základních fází vývoje. **První fáze = narození** – vytváří se operační systém a podnik se svým způsobem učí tomu, aby se stal životaschopným. **Druhá fáze = mládí** – vyvíjí se stabilita a pověst podniku. **Třetí fáze = dospělost (zralost)** – v této fázi podnik dosahuje své unikátnosti a přizpůsobivosti spolu s územním rozšiřováním. Tento model specifikuje šest hlavních manažerských problémů, které se mění s tím, jak podnik přechází z jedné fáze do další. V první fázi, tj. narození – jsou kritické problémy dány vytvářením systému a dosahováním prahu přežití samotného podniku. Ve druhé fázi, tj. mládí – hlavní problémy jsou stabilita a vytváření pověsti podniku. Ve třetí fázi, tj. dospělosti (zralosti) – jsou problémy soustředěny na dosahování unikátnosti podniku a jeho zodpovědnosti vůči různým společenským potřebám, které se stávají hlavními problémy (Lippitt, Schmidt, 1967).

## 3) Autor Scott: Strategie a struktura

Autor Scott (1971) zakládá svůj model vývoje životního cyklu podniku na práci jiného autora, a to Chandler (1962). Tento model identifikuje tři odlišné typy podnikových forem, které sledují historickou posloupnost. **První fáze** podniku je charakterizována nízkou nebo téměř žádnou formální strukturou, v rámci podniku existuje jeden produkt, osobní dohled (kontrola) a odměňování na základě paternalismu. **Druhá fáze** podniku je charakteristická funkční specializací, institucionálním hledáním a neosobním systémem odměňování. **Třetí fáze** podniku má již více produktových řad, má diverzifikovaný trh s produkty a orientuje se na výzkum a vývoj. Společnost roste a přizpůsobuje se. V souhrnu autor Scott (1973) navrhuje svůj model následovně – podniky se vyvíjejí z neformálního stylu „one-man-show“ směrem k formální byrokracii až do fáze diverzifikace společnosti.

## 4) Autor Torbert: Mentalita členů podniku

Autor Torbert (1974) navrhoval model vývoje podniku založený na individuální „mentalitě“ jednotlivých členů podniku. Vývoj organizace se odehrává prostřednictvím fází, tak jako se členové podniku stávají na základě zkušeností součástí příčinných faktorů a dynamiky provozu v podniku. A stejně tak jako oni vyvíjejí větší kapacitu pro osobní,

ale také pro mezilidskou efektivitu. Torbert (1974) nspecifikuje proces, pomocí kterého by podnikový vývoj přecházel z jedné fáze do druhé. Naopak specifikuje postupně vyšší úrovně organizačního fungování, kterých podniky mohou dosáhnout. Tento model se pohybuje z rané fáze individuality, přes neformálnost až po rozptýl do skupinových jednotek s myšlenkou společné kolektivnosti. Současně v rámci tohoto modelu jsou pevně stanovená pravidla a struktura, která převládají až do případného vyskytnutí obnovy a adaptability podniku.

#### 5) Autor Lyden: Funkční problémy

Autor Lyden (1975) postavil svůj model na základě informací autora Parsona (1960), a to na funkčních problémech podniků (tzv. AGIL model). Lyden (1975) navrhuje, že podniky dávají prvotně důraz na funkční problémy v různých fázích jejich vývoje – environmentální přizpůsobivost, získávání zdrojů, dosahování cíle a udržování vzorů. **Za prvé**, hlavní zaměření nového podniku, dle autora Lyden (1975), je přizpůsobení se a generování (vytvoření) určitého „výklenku“ v externím prostředí. K tomu obvykle dochází prostřednictvím inovací (když už je nastavená vysoká úroveň určité rutiny a je okolo stabilní externí prostředí, navrhuje autor Lyden (1975), že je možné nejdříve dosahovat stanovených cílů jako první fáze, ale je to velmi vzácné). **Za druhé**, podnik zdůrazňuje získávání zdrojů a vývoj pracovních postupů. **Za třetí**, je kladen důraz na rovnováhu mezi dosahováním stanoveného cíle a efektivním výrobním výstupem. **Za čtvrté**, (tj. poslední fáze) podniky zdůrazňují udržování vzorů a institucionální strukturu. Všeobecně tento vzor vývoje se pohybuje od důrazu na inovace a „všeobecného výklenku (mezery)“ směrem ke stabilitě a institucionalizaci.

#### 6) Autoři Katz a Kahn: Organizační struktura

Autoři Katz a Kahn (1978) postavili svůj model na vypracování (zpracování) organizační struktury, která se vyvíjí v čase, a navrhují tři základní fáze, jež se objevují v průběhu životního cyklu podniku. **První fáze = fáze primitivního systému** – zde se objevují zárodky výrobního systému, které jsou založeny na usilovné spolupráci mezi jednotlivými členy organizace. **Druhá fáze = fáze stability podniku** – tato fáze je zaměřena na spolupráci a kontrolu. Objevuje se zde systém autority a udržování, a to z toho důvodu, aby byly regulovány podnikové aktivity. Současně v této fázi také dochází k vytváření neformální organizační struktury. **Třetí fáze (poslední/finální) = zpracování struktury**

(spolupracující struktura) – vyznačující se adaptivním (přizpůsobivým) mechanismem, který je založen pro jednání s externím prostředím.

#### 7) Autor Adizes: Hlavní organizační činnosti

Autor Adizes (1979) a jeho model organizačního vývoje je založen na organizačním vývoji prostřednictvím jednotlivých fází, kde je kladen důraz na změny ve čtyřech oblastech. Uvedenými oblastmi jsou: **vyprodukované výsledky** (P – Product), **podnikatelské jednání** (E – Entrepreneurship), **administrativní formální pravidla a postupy** (A – Administration) a **integrace jednotlivců do organizace** (I – Integration). Tento organizační model vývoje podniku je jediným, který počítá jak s fází zralosti (dospělosti), tak s fází útlumu (poklesu). Zjednoduše řečeno model navrhuje, že rozvoj podniku se děje prostřednictvím různých fází – od etapy dětství (rozvoje) do zralosti (dospělosti) a poté následuje pokles prostřednictvím různých fází – od etapy zralosti (dospělosti) až po smrt. Zde záleží na důrazu výše popsaných čtyř různých aktivit. Postup z jedné fáze do další se děje primárně prostřednictvím překonáním hlavních problémů vybrané úspěšné fáze. Podniky ve vazbě na tento model, začínají důrazem na podnikatelské jednání (E), později přecházejí a zdůrazňují vyprodukované výsledky (P). Formalizace, administrativní aktivity a integrace kladou důraz na upřednostňování přibližování se fázi zralosti (dospělosti). Organizační pokles přichází především z důvodu nadměrného vyzdvihování stability, administrace společně s pravidly a zažitými postupy.

#### 8) Autor Kimberly: Vnitřní společenská kontrola, struktura práce a environmentální vztahy

Autor Kimberly (1979) a jeho studium na lékařské fakultě poskytuje další model organizačního vývoje. Kimberly (1979) navrhuje, že **první identifikovaná fáze** v organizačním vývoji se objevuje ještě před tím, než je vůbec podnik formován. To zahrnuje třídění zdrojů a tvorbu ideologie. A to vede ke **druhé fázi**, která zahrnuje výběr „hlavního tahouna“, získávání zaměstnanců a vytvoření podpory ze strany strategických oddělení. **Třetí fáze** zahrnuje formalizaci organizační identity, vysokou emoční i fyzickou angažovanost jednotlivými členy a usilování o vytvoření pocitu velkého odhodlání a soudržnosti jakožto primární mise nebo ideologie celého podniku. **Čtvrtá fáze** se odkazuje na institucionalizaci, která se objevuje v případě, kdy politika a pravidla jsou stále více rigidnější, struktura podniku je stále více formálnější a celkově se podnikatelský subjekt stává konzervativnějším a předvídatelnějším ve vztahu k externím environmentálním tlakům.

Ačkoli výše uvedených devět modelů je založeno na různých organizačních fenoménech (například: organizační struktura, individuální mentalita, funkčních problémů), jedno je pozoruhodné a podobné, a to, že všech výše uvedených devět modelů navrhuje postup prostřednictvím podobných fází životního cyklu podniků. Každý model obsahuje **podnikatelskou etapu** (ranou inovaci, tvorbu/formaci výklenku (mezery), kreativitu), **kolektivní etapu** (vysoká míra soudržnosti, závazek), **etapu formalizace a kontroly** (stabilita a institucionalizace) a **etapu zpracování organizační struktury/spolupracující struktura** (územní expanze a decentralizace) (Quinn, Cameron, 1983).

Někteří autoři rozdělují životní cykly do čtyř základních fází a poté do dalších „podetap“, což je případ autora Adizes (1979). Ten rozděluje životní vývoj podniků do fáze dospívání, hlavní části, zralosti a všechny tyto fáze jsou posléze v etapě formalizace a kontroly. Jiní autoři na druhou straně ignorují první a poslední fázi vývoje podniku (například autoři Katz a Kahn nezahrnují podnikatelskou etapu ve svých modelech). Autoři Downs, Lyden, Adizes a Kimberly naopak nezahrnují do životního cyklu podniků svých modelů čtvrtou fázi (spolupráce struktury). Ale při pohledu na tuto skupinu autorů zabývajících se vývojem podniků je možné konstatovat určitý konsensus. A to ve vazbě na charakteristiky jednotlivých fází organizačních postupů prostřednictvím životního cyklu (Quinn, Cameron, 1983).

Nicméně i zde platí, že výjimka potvrzuje pravidlo – a to model dle autora Adizes (1979), jinak žádný z výše popsaných modelů růstu podniků se nesoustředí na fázi poklesu a následnou smrt (zánik) podniku, což značí, že životní cyklus není kompletní (Quinn, Cameron, 1983). Je to možná z důvodu toho, že podniky ve fázi zralosti překvapí náhlý zvrat v daném cyklu a objeví se nepředvídatelné změny. Jediné, co je možné bezpečně určit a předvídat, je přechod z fáze narození do fáze dospělosti. V určité malé skupině literatury, je možné nalézt skupinku těch, jež tvrdí, že se podniky často vracejí do předcházející fáze vývoje tak jako náraz environmentálních turbulencí, zvrat v základně členů v organizaci, tak jako změna v hlavních cílech nebo změna ve stylu řízení podniku. Tohle všechno může být případ rozvoje podniků v jejich životním cyklu (Quinn, Cameron, 1983).

Navíc délka trvání jednotlivých fází nebo délka setrvání podniků v určité etapě vývoje podniků není nikde v literatuře autory žádným způsobem popsána nebo definována. Výzkumy autorů Kimberly (1979), Camerona a Whetten (1981) a Kimberly a Miles (1980) navrhuji to, že některé fáze se mohou objevit velmi rychle (například fáze zralosti může být dosaženo velmi rychle) nebo naopak jednotlivé fáze se mohou velmi pomalu a pozvolna vyvíjet. (Downs, 1967) Autoři Lippitt a Schmidt (1967) tvrdí, že věk podniku a jeho fáze vývoje spolu nesouvisí. Co je ale důležité, je určitá shoda v oblasti vzorce vývoje, která vyvstává z plynutí času – aktivity podniku a jeho struktura v jedné fázi nemusejí být totožné s aktivitami a strukturou v jiné fázi vývoje.

## 2.9 Diskuse k tématu

Existuje velké množství modelů o fázích životního cyklu, ale velmi malá pozornost je věnována právě jejich definici konstrukci. Mnoho modelů je vysvětlováno v kontextu strategických nebo organizačních charakteristik (Hanks, 1990). Tato skutečnost platí také u autora Greinera a jeho modelu růstu podniků. Jeho dostupné publikované články se zabývají charakteristikou jednotlivých etap (revoluce a evoluce), které podrobně rozebírá z pohledu organizační struktury, stylu vrcholového řízení, kontrolního systému nebo z pohledu základních úkolů. Nicméně žádným způsobem autor Greiner nerozebírá model po stránce konstrukční, tj. jak je definována konstrukce modelu, na základě čeho, jaké metody zvolil při jeho konstrukci nebo jaké podniky (velikost podniků) vybral pro empirické šetření.

Na druhou stranu se také Hanks (1990) zabývá tím, kolika fázemi mohou podniky procházet? Kolik jich ve skutečnosti existuje? Na tohle není jednoduchá odpověď – životní cyklus jednotlivých podniků je různý stejně tak jako počet jednotlivých etap. Ty se liší a cca se jejich množství pohybuje od 3 do 10 fází. Níže je uveden stručný přehled:

- autoři Smith (1987), Mitchell a Summer – ti navrhuji celkem **3 fáze modelu**,
- autoři Baird a Meshoulam, Quinn a Cameron společně s Kazanjian – navrhuji **4 fáze modelu**,
- autoři Galbraith, Miller a Friesen, Scott a Bruce – ti navrhuji **5 (6) fází modelu**,
- autor Greiner – **6 fází modelu**,
- autor Flamholtz – navrhuje **7 fází modelu**,
- autor Adizes – dokonce navrhuje **10 fází modelu** (Hanks, 1990).

Odlíšnost mezi jednotlivými počty fází modelů růstu podniků je dána nejen úhlem pohledu, ale také jejich podrobným dělením. Některé modely zahrnují stejný obsah, ale jejich fáze jsou mnohem podrobněji členěné. Jiné modely naopak obsahují pouze tři základní fáze modelu. Další modely opět obsahují podobné dělení jako mnoho dalších, akorát je na ně nahlíženo z jiného úhlu pohledu. Oním „úhlem pohledu“ je především myšleno to, že na podnik a jeho růst je možné nahlížet například jako na lidskou bytost v časovém horizontu.

Modely zobrazující životní cyklus podniků a jejich jednotlivé fáze nejsou pro odbornou literaturu novým pojmem či termínem (Hanks, 1990). Jak uvádí Hanks (1990) pan Haire byl jedním z prvních, který pojmenoval vývoj podniků s ohledem na určitý unifikovaný vzor chování. Chandler (1962) představil jednotlivé fáze životního cyklu podniku, u kterých zaznamenal a pojmenoval jednotlivé změny ve vazbě na strategii a strukturu podniků (Hanks, 1990).

Tradičně odborníci využívají biologické analogie (viz výše) k vysvětlení vzorce růstu podniku (Kazanjian, 1988). Tím nejběžnějším příkladem pro životní cyklus podniků je perspektiva založená na jejich individualitě (Kimberly a Miles, 1980) a také perspektiva založená na skupině podniků (Hannan a Freeman, 1984; McKelvey a Aldrich, 1983). Jak již bylo vysvětleno a napsáno výše, existuje velké množství nejrůznějších modelů s různými počty fází a etap (Kazanjian, 1988).

Hlavní síla odborné literatury o modelech životního cyklu (potažmo o jejich fázích) spočívá v tom, že pomáhá a přispívá k chápání poněkud složitého fenoménu růstu a popisuje, jak k růstu dochází a jaký vliv to má na podniky. V současné době však práce na tomto růstu skrývá určité nedostatky (Kazanjian, 1988), které jsou dále blíže specifikovány.

Za prvé: všechny modely životního cyklu je možné chápat jako to, co nazval autor Starbuck (1971) modely metamorfózy, protože popisují problémy, s nimiž se podnik za různých okolností pravděpodobně setká a pravděpodobně bude mít i odpovídající výsledky. Tím, jak se problémy mění, musí podnik odpovídajícím způsobem také přizpůsobovat svojí formu. Například autor Greiner (1972) explicitně nahlíží na růst podniků jako na sérii evolucí a revolucí, kterým předchází období krizí, a to ve vazbě

na řízení, kontrolu a spolupráci. Alternativní pohled nabízí autor Chandler (1962), který považuje jednotlivé fáze růstu za reakci hledání nových příležitostí pro růst podniků. V jiných metamorfozních modelech je základní teorie skryta, a právě v takovýchto modelech chybí teoretická jednoznačnost a rigoróznost a nabízí jenom vysvětlení, proč se objevují charakteristiky určité fáze růstu. V nejlepším případě jsou vyvozeny determinanty pozice podniku v určité fázi, které urychlují posun z jedné fáze do další. Tento nedostatek omezuje schopnost vědců provádět empirické testy a zkoumat konstrukci dále.

Za druhé: autor Kimberly (Kimberly, Miles; 1980) poznamenává, že v organizačním životě podniků neexistuje lineární posloupnost jednotlivých fází, i když mezi vývojovými vzorci seskupení určitých podniků mohou existovat pozoruhodné podobnosti. Většina těchto modelů nebere v úvahu roli průmyslu, technologií a dalších situačních proměnných. Zdá se tedy, že zastánci předpokládali, že se vztahují na všechny podniky bez rozdílu, a to bez ohledu na kontext, ve kterém podniky fungují.

Za třetí: práce související s jednotlivými stádii růstu podniků byly převážně založeny na koncepční fázi a mohou podléhat určité budoucí výzvě. Například někteří vědci viděli koncept vývoje podniků prostřednictvím řady předvídatelných fází jako příliš zjednodušující pohled (Tornatsky et al., 1983). Naopak Miller (1981) zjistil, že podniky nemusí nutně prokázat neúprosný pohyb lineárním sledem jednotlivých fází, nýbrž mohou spíše dosahovat určité pozice nebo strategických strategií, které se mohou objevit z nejrůznějších důvodů. Romanelli a Tushman (1986) tvrdili, že podniky se vyvíjejí v tzv. obdobích konvergence a divergence souvisejících více s technologickými změnami ve svém odvětví než s otázkami růstu jako takovými. Několik autorů dále navrhlo typologii, které kategorizují podniky do určitých řad profilů bez vývoje mezi jednotlivými typy (Gartner, 1985; Hosmer et al., 1977).

Teorie etap organizačního rozvoje podnikatelských subjektů vysvětlují, jak organizace přežívají a vyvíjejí se v průběhu času. V řadě teorií je vysvětlován pojem období stability (jež je delší časový úsek), které je přerušováno kratšími časovými úseky – krizemi, destruktivními změnami (Greiner, 1972). Autor Starbuck (1965) zdůrazňuje, že vývoj podnikatelského subjektu (růst) nemusí probíhat „v hladkém kontinuálním procesu“ stejně tak, jako se nemusí neustále zmítat v období nestability. Naopak existují zde přechodové fáze ve vazbě na růst podniku. Nicméně žádný vědec netvrdí, že výše uvedené musí

za každých podmínek platit. Naopak, někteří autoři ukazují na fakt, že existují určité druhy organizací, jež mají tendenci se „usadit“ v určitém stádiu rozvoje firmy a už se nepřesouvat do další (jiné) fáze rozvoje (vývoje), např.: americké podniky v odvětví těžkého průmyslu – výrobce oceli a hliníku (Rumelt, 1974). Tyto firmy měly tendenci dosáhnout pouze omezené formy rozdělení – vytváření divizí. Naopak růst a vývoj jiných podniků byl pravidelně přerušován krizemi a bylo pro ně typické například přeskokování mezi jednotlivými fázemi růstu nebo návratem k předcházející fázi vývoje. Základem pro jednotlivé fáze jsou unikátní a jedinečné podmínky a síly působící v jednotlivých podnicích (Mintzberg, 1984).

Životním cyklem podnikatelských subjektů se zabývá i řada dalších zahraničních autorů, například: autoři Churchill a Lewis (1983) nebo Scott a Bruce (1987). Nicméně o jejich teorii se vedou sporné debaty. Oproti Greinerově teorii revoluce a evoluce (1972), jejíž platnost byla potvrzena a znovu v roce 1994 publikována. Touto teorií se zabývají i čeští autoři, například: Synek et al. (2014) , Dědina a Malý (2005) nebo Koráb a Mihalisko (2005).

Ve vazbě na výše zpracovanou literární rešerši zabývající se modely růstu (potažmo životními cykly podniků) a zejména nosným tématem Greinerova modelu je patrné, že právě tento model v sobě skrývá určitou výzkumnou mezeru, a to přesto, že je často používán pro vysvětlování životního cyklu podniků a poskytuje prostor pro jeho další ověřování. Na základě rešerše sekundárních dat bylo zjištěno, že ani samotný autor tohoto modelu, L. E. Greiner, ve svých publikacích a příspěvcích žádným způsobem nespecifikuje jeho empirické použití:

- jakým způsobem byl tento model aplikován v podnikatelské praxi (tj. metodický postup) – na základě čeho a jak byl tento model konstruován,
- nevymezuje výběr vzorku podnikatelských jednotek (kritéria výběru velikosti, zaměření jednotlivých podniků, velikost výzkumného vzorku (počet firem), stáří – rok založení, tempo růstu odvětví),
- ani výběr konkrétně definované geografické oblasti.

V rámci další literární rešerše žádný z autorů, který v této oblasti publikoval výzkumné články, nenavazuje na tento model, tj. nepracuje s ním dále a nerozšiřuje Greinerův výzkum, například o další fázi růstu nebo o další krizi, délku trvání jednotlivých fází



ve vazbě na specifické atributy nebo konstrukci metodiky s ohledem na vybrané parametry. A ani samotný autor tohoto modelu na svůj výzkum již nenavázal a nerozšiřoval jej.

Greinerův model je současně možné nalézt v odborných knižních publikacích v českém prostředí, které jsou součástí povinné nebo doporučené literatury ve vazbě studium na vysokých školách ekonomického zaměření. Z výše uvedených informací autorka předkládané disertační práce dospěla k názoru, že je tato oblast do jisté míry neprozkoumaná, nabízí prostor pro další výzkumy a šetření. Z toho důvodu se autorka práce rozhodla touto problematikou, konkrétně Greinerovým modelem, zabývat a posunout zvolené téma jak v teoretické rovině, tak v rovině empirického šetření.

S životním vývojem podnikatelského subjektu souvisí také jeho organizační výstavba. Aby podnik správně fungoval, musí být práce a komunikace uvnitř podnikatelské jednotky dobře nastavena a rozdělena. To, jakým způsobem je systém podřízenosti, nadřízenosti a delegování nastaven, popisuje kapitola 3, která se zabývá organizační výstavbou podnikatelské jednotky.

### 3 Organizační výstavba podniku

Řízení podniku je vícestupňovým procesem, který obsahuje následující etapy:

- plánování zaměřené na cíl (zhodnocení alternativ),
- výběr optimální alternativy,
- realizaci vybrané alternativy a kontrolu.

Podniková činnost se zakládá na hospodaření založeném na dělbě práce. S rostoucí velikostí podniku roste i organizační povinnost podnikového vedení. Musí se koordinovat velké množství procesů, jež jsou založeny na dělbě práce (Kislingerová a Wöhe, 2007).

Organizování navazuje na plánování, je to cílevědomá činnost, kterou se vytváří, udržuje a mění stav určitého způsobu uspořádanosti (Martinovičová, 2014). Rozumí se jím úsilí managementu strukturovat celý proces podnikové tvorby a zhodnocení výkonů tak, aby ztráty efektivnosti realizace byly co nejmenší (Kislingerová a Wöhe, 2007). Organizační struktura je velmi důležitým nástrojem pro řízení výkonnosti podniku (Synek, 2014). Je založena na dlouhodobém rozhodování vedení podniku o regulaci vztahů mezi osobami, odděleními a podnikovými prostředky.

Důvodem organizování je kromě dělby práce, jak bylo zmíněno výše, také omezenost rozpětí řízení. Rozpětí řízení vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému. Stanovení optimálního rozpětí řízení se zabýval již začátkem 30. let tohoto století V. A. Graicunas. Jeho přístup, (neboli pravidlo „jedné ruky“), je založen na exaktním výpočtu možných vztahů mezi podřízenými a vedoucími (Veber, 2007). Omezenost rozpětí je důvodem pro vytváření více organizačních struktur. Vlastník nebo pověřený manažer nezvládne řídit rozrůstající se podnik sám, a to z toho důvodu, že jeho rozpětí řízení je omezeno. Rozpětím řízení je ovlivněno počtem osob, které je schopen efektivně řídit. Snižováním rozpětí vznikají v podniku tzv. organizační úrovně. Existují dva základní typy organizačních úrovní:

- plochá – široké rozpětí, málo organizačních úrovní,
- strmá – zúžené rozpětí, větší množství organizačních úrovní (Synek, 2014).

#### 3.1 Definice organizační struktury

Kolektiv autorů Ahmady, Mehrpour a Nikooravesh (2016) definují organizační strukturu jako systematický pohled na podnikatelské subjekty, který se skládá z tvrdých prvků

na straně jedné a měkkých prvků na druhé straně. Organizační struktura je způsob nebo metoda, kterou jsou podnikatelské jednotky rozděleny, organizovány a koordinovány. Organizační strukturu je dále možné chápat jako rámec vztahů k pracovním místům, systémům, operačním procesům, lidem a skupinám usilujícím o dosažení cílů.

Organizační strukturu je, podle autora Rezayiana (2005), považována za metodu, kterou se organizační činnosti dělí, organizují a koordinují. Podnikatelské subjekty vytvářejí struktury pro koordinaci činností pracovních faktorů a řízení akcí členů.

Autor Mintzberg (1972) definuje naopak organizační strukturu jako rámec vztahů k pracovním místům, systémům, operačním procesům, lidem a skupinám usilujícím o dosažení cílů. Organizační struktura je, podle jeho názoru, soubor metod, které rozdělují úkol na stanovené povinnosti a koordinují je.

Autoři Hold and Antony uvádějí (Ahmady, Mehrpour a Nikooravesh, 2016), že organizační struktura není koordinačním mechanismem a dokáže ovlivňovat celý podnikový proces. Organizační struktura odkazuje na modely vnitřních vztahů podnikatelské jednotky, moci a vztahů a podávání zpráv, jsou vyjasněny formální komunikační kanály, odpovědnost a delegování rozhodnutí.

Organizační strukturu, podle autora Daft (Ahmady, Mehrpour a Nikooravesh, 2016) lze vnímat jako něco, co by mělo usnadňovat rozhodování, správnou reakci na životní prostředí a řešení konfliktů mezi jednotkami. Vztah mezi hlavními principy organizace a koordinací mezi jejími činnostmi a vnitřními organizačními vztahy, pokud jde o podávání zpráv, které jsou úkoly právě organizační struktury.

### **3.2 Vznik organizačních jednotek**

Pojivem pro provázání organizačních jednotek je pravomoc, pomocí které jsou definovány vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Prostřednictvím těchto vztahů může být realizována koordinace jednotlivých organizačních jednotek. Uspořádání vztahů je následující (Synek, 2014):

- liniový (jednoliniový) systém,
- funkcionální (víceliniový) systém,
- liniově štábní systém.

Analýza úkolů zaměřená na výkony (např. výzkum a vývoj, marketing, výroba, finance) vede k funkcionální organizační struktuře (Synek, 2014). Jedná se tedy o seskupování pracovníků do útvarů podle podobnosti zkušeností, aktivit, úkolů či kvalifikace. Daná organizační struktura se obvykle používá v malých a středních podnicích, které jsou zpravidla zaměřeny na menší počet výrobků nebo služeb, jež současně vyžadují vysokou specializaci. Výhodou je efektivní využívání zdrojů, rozvoj kvalifikace pracovníků a též stejná kvalifikace umožňuje uvnitř skupiny snadnější koordinaci a výměnu informací, což zvyšuje pocit kolegiality. Nevýhodou je pomalejší rozhodovací proces, menší inovační aktivita nebo špatná koordinace mezi jednotlivými útvary vyplývající z izolovanosti (Veber, 2007).

Analýza úkolů zaměřená naopak na objekty (např. produkty, trh, region, projekt) vede k výrobové organizační struktuře, jež se označuje také jako divizionální struktura. V praxi většinou převažuje funkcionální organizační členění (Kislingerová a Wöhe, 2007). Divizionální organizace je vhodná pro ty podniky, které se zabývají heterogenní výrobou a též pro obchodní podniky, jež jsou orientovány na přání zákazníků v určitých regionech či sektorech (Synek, 2014). Základem divizní struktury jsou aktivity, které jsou potřebné k výrobě určitého výrobku nebo poskytnutí služby a jsou sloučeny do jedné divize s vysokou autonomií. Na rozdíl od funkcionální struktury je zde kladen důraz na vstupy – zkušenosti, kvalifikace, úkoly. Členění divizí se řídí především podle výstupů – výrobek, zákazník, služba, místo působení. Výhodou je operativnější styk se zákazníky a tím pádem i jejich vyšší spokojenost, přizpůsobení se nestabilním okolním podmínkám či požadavkům zákazníků. Na druhou stranu nevýhodou je neefektivní využívání zdrojů, nižší specializace pracovníků nebo ztráta kontroly vrcholového vedení společnosti nad jednotlivými divizemi (Veber, 2007).

Procesní a organizační struktura je završena ekonomickou strukturou. Ekonomická struktura dává přehled o tom, jak jednotlivé procesy a jednotlivé organizační útvary spotřebovávají zdroje a tvoří hodnotu (Synek, 2014). Nákladová střediska mají odpovědnost za řízení nákladů a hospodářská střediska odpovídají za svůj hospodářský výsledek. V případě, že se jedná o objektově orientované organizační jednotky, jde většinou o hospodářské nebo ziskové středisko. U objektově orientovaných organizačních jednotek se hovoří o hospodářském či ziskovém středisku – například podnikatelské

jednotky (Strategy Business Units = SBU). U funkčně specializovaných organizačních jednotek se hovoří o nákladových střediscích (Synek, 2014).

Pro řízení výkonnosti firmy je důležitý ekonomický pohled na strukturu. Tam lze spatřit ekonomický efekt fungování procesní a také organizační struktury. Pro konkurenceschopnost je důležité, aby ekonomická struktura kopírovala organizační strukturu (Synek, 2014).

Tvorba vhodné organizační struktury pro určitý konkrétní podnik je ryze individuální záležitostí. Neexistuje žádná univerzální a nejlepší organizační struktura. Organizační struktura musí být tak zvaně „šitá na míru“ každému podniku z hlediska podpory strategie podniku. Je důležité si uvědomit, že organizační struktura definuje vztahy v podnikových procesech a funkční role (Synek, 2014).

### **3.3 Výsledek organizování**

Výsledkem organizování jsou nejrůznější formy organizačních struktur, jež vznikají kombinací manažerem vybraných možností. Lze vymezit dvě převažující skupiny forem organizačních struktur:

- organizace zaměřená na trhy a výrobky,
- organizace zaměřená na technologii a výrobní proces (Synek, 2014).

Organizace zaměřená na trhy a výrobky je vhodná tam, kde je potřeba pružnost a flexibilita. Vyhovuje hlavně oborům s méně složitými a kapitálově méně intenzivními technologiemi. Organizace zaměřená na technologii a výrobní proces je vhodná tam, kde výrobní obory využívají úspor z rozsahu daných hromadností produkce. Využívají ji obory se složitými a dělitelnými výrobními procesy, jež jsou kapitálově velmi intenzivní (Synek, 2014).

Forma organizační struktury záleží nejen na velikosti podniku a jeho stáří, ale hlavně na oboru podnikání. Mezi další formy organizační struktury patří:

- průkopnická organizace,
- vícekritériální organizační struktura (klasickým představitelem je maticová organizace),
- projektové organizační formy „podnik v podniku“ (Synek, 2014).

Má-li být organizace či podnik schopný dosahovat efektivní realizace výrobků, služeb a tím úspěšně naplňovat cíle, musí mít k dispozici odpovídající nejen organizační strukturu, ale také lidské a věcné zdroje (Blažek, 2014).

Jak již bylo výše uvedeno, existují různé typy organizačních struktur a také různá pojetí, mezi ty nejznámější patří následující (Ahmady, Mehrpour, Nikooravesh, 2016):

- jednoduchá struktura,
- funkcionální struktura,
- multidivizní struktura,
- maticová struktura
- hybridní struktura
- síťová struktura
- byrokratická.

Teoretici zabývající se uspořádáním uvnitř podniků uvažují dále o dalších dvou typech organizačních struktur: fyzické a sociální struktury. Fyzická organizační struktura označuje vztahy mezi fyzickými prvky podniků jako budovami a geografickými místy, kde se práce realizují (podnikání). V organizační teorii sociální struktura označuje vztahy mezi sociálními prvky jako lidmi, pracovními pozicemi a organizačními jednotkami (např. jednotlivá oddělení a sektory podniku) (Ahmady, Mehrpour, Nikooravesh, 2016).

Důležité je také umět organizační strukturu graficky nebo schématicky zachytit tak, aby byla co nejsrozumitelnější nejen vedení, ale také zaměstnancům nebo popřípadě veřejnosti. Nejčastějším formalizačním nástrojem pro zachycení vztahů v podnikatelské jednotce je tzv. organigram (Rezayian, 2005).

Vzhledem k tomu, že současná společnost má miliony organizací a institucí, je nutné, aby byly organizovány ve formě omezených konfigurací. Konfigurace vhodné pro uspořádání všech organizací a podniků jsou klasifikovány v různých modelech a formách. Některé struktury jsou organické, dynamické, jiné jsou mechanizované a statické. Každý z nich má svou jednotu ve srovnání s jinými modely (Rabbinz, 2012).

S organizační výstavbou struktury podniku úzce souvisí také teorie integrace. Stejně tak jako organizační struktura, také integrace se děje za účelem dosahování určitého cíle (nebo cílů). Tento cíl může být definován jako realizace minimalizace ztrát, zvýšení hospodárnosti nebo zlepšení vyjednávací pozice. Teorie integrace a její jednotlivé formy jsou blíže specifikovány a v následující kapitole 4.

## 4 Teorie integrace

Součástí organizace je ovšem pouze část z potřebných zdrojů pro realizaci výrobků či služeb, zbývající zdroje jsou součástí jiných organizací. S tím tedy vyvstává otázka: co zabezpečovat v rámci organizace (vlastními produktivními zdroji) a co zabezpečení externě (cizími zdroji)? A další otázka s tím související: jak produktivní zdroje v rámci organizace uspořádat (Blažek, 2014)?

Ke změně zdrojů nacházejících se uvnitř či vně organizace, dochází prostřednictvím dvou protichůdných procesů – outsourcingu a integrace. Cestou outsourcingu se zdroje a s nimi související činnosti z organizace postupně vyčleňují. Počet aktivit realizovaných v podniku se snižuje a organizace se stává úzce zaměřená. Opačným procesem je integrace. Integraci lze vymezit a definovat různými cestami a i autoři mohou pohlížet a posuzovat integraci z různých úhlů pohledu. Autor Blažek (2014) definuje integrace jako zdroje a s nimi související činnosti, které se do organizace postupně začleňují. Počet aktivit realizovaných v organizaci se zvyšuje a podnik se stává komplexnější (Blažek, 2014). Ottův naučný slovník cizích slov chápe integraci jako sjednocení, splynutí, ucelení, proces spojování ve vyšší celek (Ottův slovník naučný, 2017). Naopak autoři Rydvalová a Rydval (2007) vymezují integraci jako insourcing – převzetí a začlenění služby nebo výroby produktu poskytované původně smluvně dodavatelsky do podnikatelských činností společnosti.

### 4.1 Outsourcing a integrace

V rámci outsourcingu organizace vyčleňuje ze své působnosti takové činnosti, které není schopna zajistit vlastními silami stejně efektivně jako organizace na dané aktivity specializovaná. Tendence k externímu zabezpečování produktů je silně podmínována kvalitou tržního prostředí, globalizací trhů a zvyšování jejich kvality, vyzdvihuje proces outsourcingu nad procesem opačným (Blažek, 2014).

Outsourcing vede ke zvyšování specializace, a to prostřednictvím vyčleňování části zdrojů z organizace (Blažek, 2014). Outsourcing může být použit jako nástroj změny, kterým je možné zvýšit výkon organizace a její efektivitu. Ovšem ne všechny aktivity firmy se dají outsourcovat. Navíc je nutné si uvědomit, že outsourcing se musí využívat velmi obezřetně a pečlivě. Jeho neuvážené nebo nepečlivé použití může narušit motivaci a důvěru ve spojení a ve vztazích firmy (Spector, 2010). Je zde rovněž nebezpečí odlivu informací a ztráty tzv. tacitních znalostí (Rydvalová a Rydval, 2007).



Naopak proces integrace vede ke zvyšování komplexnosti, a to prostřednictvím začleňování dalších zdrojů do podniku (Blažek, 2014). Spojení podnikatelů se uskutečňuje prostřednictvím propojení dosud právně a ekonomicky samostatných ekonomických subjektů za účelem vytvoření větší ekonomické jednotky (Kislingerová a Wöhe, 2007). Spojování podnikatelů může být členěno podle:

- intenzity spojení,
- způsobu propojení hospodářských úrovní (Kislingerová a Wöhe, 2007).

## 4.2 Akvizice a fúze

Z vlastnického pohledu se jedná o akvizice podniků, fúze nebo vytváření společných podniků (Management consulting, 2014). Fúze a akvizice jsou nástrojem organizační koncentrace. Fúze představuje dohodu podniků o jejich sloučení v jeden podnik, splynutím buď všechny podniky zanikají a vzniká zcela nový podnik, nebo jeden podnik existuje a další do něj vpluje. Akvizice prezentuje převzetí podniků na základě prodeje nebo koupě a může mít charakter jak přátelského tak nepřátelského převzetí (Nupponen, 1995). Jsou to viditelné formy implementace firemních strategií pro růst, diverzifikaci a geografickou expanzi, pro příklad: jejich počet a velikost v západní Evropě a USA v letech 1985 – 1989 dramaticky vzrostl (Nupponen, 1995).

Akvizice a fúze se stávaly stále více populárnějšími strategiemi pro dosažení firemního růstu a diverzifikace, v 90. letech trhaly veškeré rekordy v počtu transakcí a velikostí obchodů (Günter, 2005). Günter (2005) identifikoval pět různých strategických důvodů pro akvizici nebo fúzi:

- redukce kapacity,
- implementace geografické expanze,
- rozšíření produktové linie,
- získání způsobilosti k výzkumu a vývoji,
- využití objevené konvergence v průmyslu.

Jiní autoři, např. Barney (1991) poukazuje na fakt, že akvizice nebo fúze může ulehčit přístup do nových nebo lepších zdrojů. Autoři Walter, Barney (1991) poukazují na skutečnost, že nabyvatelská firma využívá akvizice nebo fúze k dosažení synergie v oblasti efektivních nákladů nebo ke zvýšení tržní síly. Další autoři zkoumali

konsekvence různých strategických výkonů akvizice nebo fúze a někdy dosáhli zcela konfliktních výsledků – Lubatkin, 1983, Seth, 1990.

Výzkum po několik dekád ukázal, že akvizice nebo fúze mohou probíhat v několika trajektoriích:

- strategický management,
- kapitálové trhy,
- ekonomický výkon,
- organizační teorie,
- lidské zdroje (Günter, 2005).

Pokusy o vysvětlení správné nebo naopak chybné integrace jsou tradičně spjaty se strategickými a finančními faktory, které reflektují praktickou existenci akvizic a fúzí, kde je speciálně důraz věnován strategickým a finančním cílům dané transakce, zatímco sociálně kulturní důsledky jsou ignorovány (Günter, 2005).

Autor Larsson diskutuje synergický efekt a poukazuje na delikátní rovnováhu, které musí být dosaženo během procesu integrace (Nupponen, 1995).

Dopad akvizice nebo fúze na organizaci a její zaměstnance by měl nastat v celé řadě oblastí zahrnující také organizační strukturu a pracovní vztahy (Shanley, Correa, 1992). Tento dopad může ovšem narušit organizační kultury (Nahavandi, Malekzadeh, 1988) nebo kariéru zaměstnanců (Walsh, 1989).

Akvizice nebo fúze neustále ospravedlňují světový synergický efekt, jejich úsilí prodat myšlenku a cenu platit jak akcionářům, tak zaměstnancům. Vedení společností velmi často hovoří o početných synergických výhodách, které budou v budoucnosti narůstat a vytvářet hodnotu pro všechny zúčastněné. Například tak, jak to uváděli představitelé Chrysler Corporation a Daimler Benz AG, když se spojili v DaimlerChrysler. Přes optimistické prohlášení výhodnosti daného spojení, praktické zkušenosti a výsledky jasně demonstrovaly, že mnoho fúzí a akvizic nesplňují finanční očekávání těchto transakcí. Typickým příkladem je například fúze mezi America Online (AOL) a Time Warner. Nabízený „sňatek“ byl sice oslavován až v samotném nebi, ale skutečnost byla jiná. Tato fúze byla nakonec pro všechny strany velkým zklamáním. Počáteční synergické výhody

byly nadhodnoceny a dalších nebylo možné dosáhnout (Nupponen, 1995). Důvodem neúspěšných akvizic a fúzí jsou především nepřesná hodnocení, nahodnocené tržní složitosti, nízká opatrnost, příliš mnoho optimismu, přelacenost a špatná integrace (Nupponen, 1995).

Empirické studie, které se zabývají vlivem akvizic a fúzí, jsou limitované. Jejich výsledky jsou založeny pouze na výnosech akcionářů, které jsou typicky měřeny během krátkého období od oznámení o akvizice nebo fúze (Haspeslagh, Jemison, 1991). Studie v oblasti průmyslových podniků využívají k měření hodnocení jejich efektu účetnictví daných podnikatelských jednotek (Caves, 1989).

Nyní záleží na tom, jakým způsobem a v jakém režimu dojde k fúzi či akvizici – to znamená, jestli se vyjednávání povede v přátelském či nepřátelském duchu. Tento fakt je velmi důležitý, neboť ovlivňuje cíle firmy a důvěru jednotlivých členů firmy. V minulosti bylo často diskutováno, že nepřátelské převzetí firmy by mohlo mít za následek vnitřní organizační konflikty a náročnou integraci firmy (Weber, 2012).

V základech lze vymezit integraci jako kooperaci a koncentraci. **Koncentrace** znamená soustřeďování podnikatelských činností i výrobních faktorů do stále větších podnikatelských celků. Výsledkem koncentrace jsou velké podniky (Synek, 2014). Zúčastnění podnikatelé se přitom vzdávají své hospodářské samostatnosti. Hlavním znakem daných spojení je podřízení spojeného podnikatele jednotnému řízení (Kislingerová a Wöhe, 2007).

**Kooperace** se vyznačuje dobrovolnou spoluprací podnikatelů, kteří zůstávají právně a též smluvně samostatní. Zúčastnění podnikatelé se vzdávají části své hospodářské suverenity. Spolupráce je navazována většinou za účelem zvýšení konkurenceschopnosti prostřednictvím společného výkonu některých činností (Kislingerová a Wöhe, 2007).

### 4.3 Formy a modely spolupráce

Žádná jednotlivá forma spolupráce není optimální. Některé firmy dávají přednost společným podnikům (joint ventures), jiné například dávají přednost akvizicím. V praxi budou reálné možnosti podnikatelských jednotek omezovat různé technologické a tržní charakteristiky

a konečnou podobu spolupráce pak určí firemní kultura a další různé strategické aspekty. Spolupráce může nabývat různých podob od dodavatelských vztahů, přes licencování, konsorcia až po společný podnik (joint ventures) nebo inovační síť. Každá z forem má své typické časové trvání, výhody a také nevýhody. Přehledněji je vše zobrazeno v tabulce 3, viz níže (Tidd, 2007).

*Tabulka 3: Formy spolupráce*

Typ spolupráce	Typické trvání	Výhody (důvody)	Nevýhody (transakční náklady)
Dodavatelské vztahy	Krátkodobé	Snížení nákladů a rizik, zkrácená doba realizace	Náklady na průzkum, výkon a kvalita produktu
Licencování	Fixní termín	Akvizice technologie	Smluvní náklady a omezení
Konsorcium	Střednědobé	Expertiza, standardy, společné financování	Únik informací Následná diferenciacce
Strategická aliance	Flexibilní	Nízká úroveň závazku, přístup na trh	Potenciální zablokování Únik informací
Společný podnik (joint ventura)	Dlouhodobé	Komplementární know-how, dedikovaný management	Strategický posun Kulturní nesoulad
Inovační síť	Dlouhodobé	Dynamická, potenciál pro účetní	Statické neefektivnosti

Zdroj: Tidd, 2007

Ve 21. století se podniky snaží navazovat nové formy obchodních vztahů a též se určitým způsobem integrovat v nejrůznějších stupních. To podnikům přináší výhody oproti konkurenci, ale především si tím zajišťují dostatečnou přidanou hodnotu zákazníkovi a dostatečně významné postavení na trhu. V oblasti partnerství mezi podniky existují základní tři možné – horizontální integrace, vertikální integrace nebo nadnárodní expanze (Mpoyi, 2000).

### **Dodavatelско-odběratelské vztahy**

V závislosti na různém stupni kooperace a potřebné podnikatelské důvěře existuje spektrum možných obchodních vztahů, viz tabulka 1. Současné výzkumy ukazují na trend spolupráce s více dodavateli a odklon od spolupráce s tradičním jedním dodavatelem. Tento trend souvisí s rozhodovacím procesem ve vazbě na integraci, a to na vertikální integraci. Poněvadž podnik, který chce být leadrem na trhu, se musí umět správně rozhodnout, zda využije všech možností strategie „make or buy,“ a tím se posune na vyšší

úroveň (vertikální) integrace. Přínosem je efektivní snížení nákladů a současně pozornost soustředěná na klíčové kompetence uvnitř podniku (Rydvalová et al., 2010).

Význam dodavatelsko-odběratelských vztahů rychle narůstá, a to z řady příčin. Posun úlohy materiálu ve výrobě a stejně tak i v hodnotové tvorbě patří k významným změnám. Materiál se mění, zvyšuje se podíl ušlechtilých materiálů s vylepšenými až extrémními vlastnostmi a podíl materiálových nákladů v kalkulacích výrobních podniků je velmi vysoký, v zásobách materiálu a subdodávek jsou vázány značné fyzické i finanční hodnoty (Kislingerová, Nový, 2005).

Ve Spojených státech amerických se v uplynulých letech kladl důraz na tržní přístup a vyhledávání dodavatelů na trhu, japonské podniky uplatňovaly organizování odběru a dodávek jako stálého vztahu. Tím převrátily dodavatelsko-odběratelský vztah na vztah **vzájemné spolupráce**. Daný trend se stal zajímavým i pro světový průmysl. Užší výběr dodavatelů, subdodavatelů a jejich vzájemná součinnost získává stále větší význam i v českém prostředí. Pro využití tohoto přístupu je nutné, aby dodavatelsko-odběratelské vztahy byly ustálené a nebylo z nich možné lehce vystoupit. Což znamená, že buď by měl mít finální podnik ve výrobě podstatnou kapitálovou účast na podniku dodavatele, resp. Subdodavatele, nebo si jej popř. zavázal promyšlenou smlouvou (Kislingerová, Nový, 2005).

Jednotlivé druhy dodavatelsko-odběratelských vztahů jsou, dle D. Proberta (1997), níže uvedeny:

- Tradiční nákup – cena je jediným faktorem, který ovlivňuje výběr dodavatele, smluvní partneři se rychle mění a důvěra mezi obchodními partnery je velmi malá.
- Preferování dodavatelé a odběratelé – snaha získat převahu nad dodavatelem, bez vlastnického přístupu a bez vlastnického kapitálu.
- Spolupráce – větší rizikovost obchodního vztahu, společný vývoj nových výrobků a zlepšování stávajících, společné účetnictví spolupracujících podniků.
- Dodavatelé – jsou součástí společného vývoje, nicméně nesdílí spolu náklady.
- Preferování dodavatelé – ti jsou vybráni na základě dlouhodobé spolupráce a nejlepší cenové nabídky.

## **Strategické aliance**

Strategické aliance nejsou v rámci managementu žádnou novinkou. Je možné se s nimi setkat v oblasti vyspělých technologických odvětví, u nejrůznějších druhů výroby, u těžby nerostných surovin nebo v chemickém průmyslu (Dědina, Odcházal, 2007).

Strategické aliance nevznikají jako výsledek pasivního investování jedné firmy do druhé. Pro dlouhodobě úspěšné aliance nestačí jako východiskový bod a základna jenom peníze. Finanční zdroje je totiž možné získat mnoha různými způsoby a z různých zdrojů, u dovedností a dalších nefinančních zdrojů je situace jiná. Pro jejich získání je třeba navázat spolupráci s konkrétním partnerem. Délka doby trvání aliance se odvíjí od vzájemné spolupráce, která je výhodná pro obě strany (tj. partnery). Náplň obsahu spolupráce může být sdílení rizika, vstup na nové trhy, rychlejší zavádění nových produktů, snižování nákladů nebo sdílení technologie (Dědina, Odcházal, 2007).

Pojem „strategická aliance“ se používá poměrně volně. Dle akademického slovníku cizích slov lze slovo „aliance“ chápat ve dvou významech:

- spolenectví, spolenecká úmluva, spolek,
- příležitostné, volné a dočasné sdružování různých živočichů, ze kterého mají všichni zúčastnění prospěch (Dědina, Odcházal, 2007).

Strategickou alianci je možné definovat jako blízký vztah (tj. účelná spolenectví strategického charakteru) mezi dvěma či více nezávislými podnikatelskými subjekty, pro které je charakteristické propojení vzájemně se doplňujících zájmů, sdílení důvěrných informací a úzká součinnost a spolupráce zaměřená na dosažení strategických cílů a účelů, ze kterého mají prospěch všechny zúčastněné strany (Dědina, Odcházal, 2007).

Strategické aliance je možné členit z různých hledisek, viz níže:

- funkční hledisko,
- teritoriální hledisko,
- organizační hledisko,
- vlastnická hlediska,
- hledisko cílové orientace,
- hledisko trvání aliance (Probert, 1997).

## **Joint Venture**

Joint Venture neboli v předkladu společné riziko, je obvykle chápáno jako výsledek přímé investice dvou nebo více podniků, které na základě smlouvy zakládají právnickou osobu, jejíž kapitál společně vytvářejí a na jejímž řízení se spolupodílejí. Joint Venture však může vzniknout i na základě smluvních vztahů, bez vynaložení investičních prostředků. Na podnikání se může podílet i zahraniční subjekt (Synek, 2015).

## **4.4 Horizontální a vertikální integrace**

Pro výběr určité integrace jsou rozhodující mimo jiné finální propočty o přínosech dané integrace a nákladech na ni vynaložené. A to jak v přímém ekonomickém smyslu, tak nepřímo, prostřednictvím svého působení na podnik. Pokud se podíváme do minulosti, první zmínky o integraci či první pokusy o ni, jsou zaznamenány ke konci 19. století. Postupem času se z jednotlivců, jejichž podniky zavedly integraci, stávali zástupci desítek či stovek firem. Ovšem na druhou stranu, některé organizace zůstaly na své stávající pozici a o integraci se ani nepokoušely (Chandler, 1990). Nabízí se zde otázka, jakou variantu integrace firmy nakonec přijaly? Byla tato integrace úspěšná? Zvýšila se konkurenceschopnost daných podniků?

Jak již bylo řečeno, jedna varianta integrace je **horizontální**. Tento typ představuje spojení firem stejného zaměření, jejich cílem je získat větší podíl na trhu s danými výrobky či službami, např. výrobci obuvi, ocelárny, automobilový průmysl. Další variantou je **vertikální** integrace. Ta spojuje firmy či podniky na různém stupni dodavatelsko-odběratelského řetězce. Daná varianta se ještě dělí na zpětnou (spojení s nižším článkem řetězce) nebo na dopřednou (spojení s nadcházejícím článkem řetězce) (Pernica, 2005).

### **Horizontální integrace**

Akvizice a fúze v rámci horizontální integrace se vyznačují koncentrací na jedné úrovni podnikání na rozdíl od vertikální integrace (Nupponen, 1995).

### **Definice horizontální integrace**

Horizontální integraci využívají firmy, které chtějí prodávat výrobek na více trzích a pro tento účel vytvoří několik vlastních poboček, z nichž se každá zaměřuje na jiný segment nebo geografickou oblast. Příkladem takové integrace je například: oděvní firma GAP, která kontroluje tři firmy – Banana Republic, Old Navy a samotnou značku GAP. Každá

firma se zaměřuje na jiný segment trhu. Banana Republic prodává spíše dražší typ oblečení, GAP prodává středně drahé oblečení pro muže a ženy ve středním věku a Old Navy prodává nejlepší typ oblečení pro děti a náctileté. A to je důvod, proč firma GAP zaznamenává úspěch ve velkém segmentu v oděvním průmyslu (Blažková, 2007).

### **Vertikální integrace**

Příčiny vertikální integrace a její důsledky na tržní výsledek a spotřebitelské blaho jsou hojně zkoumány a diskutovány mnoha akademiky, ale také odborníky z průmyslového prostředí. Co se týče teorií o vertikální integraci, na jednu stranu může efektivně podporovat eliminaci postupně se zvyšujících monopolních cen, internalizovat služby a zmírňovat smluvní problémy mezi firmami (Grossman, Hart, 1986). Na druhou stranu může vertikální integrace usnadnit strategické převzetí trhu, čímž integrovaná firma odepírá konkurenčním podnikům přístup na trhy a získává tím větší tržní sílu. Prvním výsledným efektem jsou nižší ceny, vyšší prodeje a větší spotřebitelské blaho. Zatímco druhým efektem jsou zvyšující se ceny finálních produktů, čímž dochází k poškození konečných spotřebitelů (Chipty, 2001).

### **Definice vertikální integrace**

Vymezení definic o vertikální integraci existuje velké množství. Všechny popisují a označují stejný proces, akorát jsou rozdílně vyjádřeny.

Dle autora Riordana „je vertikální integrace organizací postupně po sobě jdoucích výrobních procesů uvnitř jednotlivé firmy, firma se stává tzv. bytostí, jež produkuje produkty a poskytuje služby“ (Riordan, 1995).

Autor Eckard definuje vertikální integraci jako: „celou řadu aktivit, které v sobě zahrnují produkci a prodej produktů, jež se odehrává uvnitř firmy spíše než uvnitř dodavatelských firem“ (Eckard, 1984).

Autor Temin definici o vertikální integrace ještě dále rozvíjí: „vertikální integrací dochází k vyloučení smluvních dohod a tržní výměny a jejich náhrada se realizuje interními procesy uvnitř hranic firmy“ (Temin, 1988).

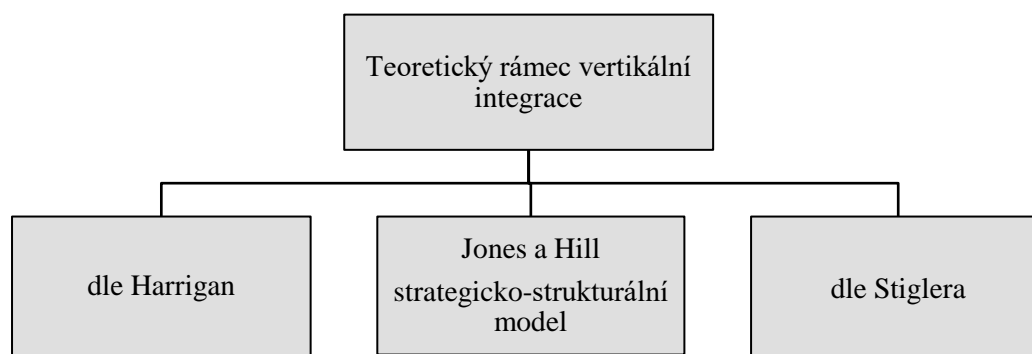


Autorka Harrigan definuje vertikální integraci jako: „vzorec diverzifikace, který kombinuje propojení obchodu v takové cestě, jež dovoluje firmě použít výstup jedné podnikatelské jednotky a tu použít jako vstup pro jinou podnikatelskou jednotku dané firmy“ (Harrigan, 1986).

Vertikální podnikatelská spojení mohou být uspořádána po směru nebo proti směru produkce:

- integrace proti směru („dozadná“) = propojení s podnikem na předchozím produkčním nebo obchodním stupni (Mpoi, 2000). Zahrnuje vlastnictví a produkci surovin, které by jinak mohly být zajištěny nezávislými dodavateli či externími producenty. Firma se integruje tímto způsobem z toho důvodu, aby si zajistila dodávky surovin, které budou vždy k dispozici (Scherer, Ross, 1990), např. ropná rafinerie koupí těžební společnost (Mpoi, 2000),
- integrace po směru („dopředná“) = propojení s podnikem na následujícím produkčním nebo obchodním stupni (Mpoi, 2000). Zahrnuje kontrolu nad finálními nebo dokončujícími kroky polotovarů. A posléze velkoobchodníci nebo maloobchodníci dodávají hotové zboží konečným zákazníkům (Scherer a Ross, 1990). Např. ropná rafinerie koupí síť čerpacích stanic (Mpoi, 2000).

Například: ocelářská firma může být příkladem vertikální integrace. Firma kontroluje nejen výrobu oceli, ale i doly, ve kterých se těží železná ruda, uhelné doly, ve kterých se těží uhlí, dále kontroluje lodě a železnice, které převážejí železnou rudu a uhlí do továrny a další (Blažková, 2007).



Obrázek 5: Schéma teoretického východiska vertikální integrace  
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Obrázek 5 zobrazuje tři přístupy teoretického rámce vertikální integrace, a to podle autorky Harrigan (1983, 1984, 1985), podle autorů Jones a Hill (1988) a dle autora Stiglera (1951). Dále jsou jednotlivé přístupy podrobněji popsány a specifikovány.

### **Vertikální integrace dle Harrigan model (1983, 1984, 1985)**

Autorka Harrigan vyvinula komplexní dynamický model struktury ovlivňující vertikální integraci. Její model nebere v úvahu pouze různé úrovně (stages) průmyslového vývoje, ale také včleněné všechny dostupné formy vertikálních vztahů od neintegrace až po úplnou vertikální integraci (Harrigan, 1985).

Harrigan rozlišuje vertikální integrace podle následujících čtyř parametrů:

- úrovně (stages),
- šířky (breadth),
- stupně (degree),
- forma (form) (Harrigan, 1985).

(1) Úroveň (stages) integrace označuje počet integrovaných významně spojených členů. (2) Šířka integrace se zásadně týká horizontální dimenze vertikálně integrovaných aktivit. Šířka integrace je důležitá dimenze pro firmy, které produkují příliš mnoho různorodých součástí pro produktovou řadu a mohly by upustit od ekonomické míry. (3) Stupeň (degree) integrace ovlivňuje objem vnitřních transakcí a přenos mezi individuálními prvky firemního hodnotového řetězce. Harrigan uvádí, že objem vnitřních transferů považuje za důležitý, protože minimální účinná velikost „dopředné“ a „dozadné“ spoluúčasti na hodnotovém řetězci v této záležitosti je velmi vzácně stejná. Je pravděpodobné, že některé části hodnotového řetězce nebudou v rovnováze kvůli rozdílnému měřítku, což znamená, že některé podnikatelské jednotky se budou muset buď angažovat v transakcích s „venkovními“ nečleny, nebo nevyužijí svoji nadměrnou kapacitu (Harrigan, 1985, p. 401). (4) Posledním parametrem je forma integrace, která se zabývá rozsahem a způsobem vlastnictví vertikálních vztahů (Harrigan, 1985).

Podle autorky Harrigan se budou firmy přizpůsobovat dimenzím vertikální integrace podle výše popsaných parametrů a dle: (1) fáze průmyslového vývoje (růst prodeje, změna tempa růstu), (2) průmyslové nestability – koncentrace a bariéry odchodu, (3) asymetrie v pozici vyjednávání – dodavatelé, distributoři, zákazníci a konkurenční integrační strategie,

(4) firemního strategického cíle – tržní nadvláda zaměřená na specifickou mezeru (Harrigan, 1985).

Na základě těchto specifických kombinací, které jsou popsány výše, mohou firmy zvolit jednu ze čtyř všeobecných integračních strategií. Každá z nich reprezentuje odlišný stupeň vertikální investice a transferu, každá implikuje rozdílný stupeň a vyjednávací sílu s přidruženými průmysly. Každá všeobecná strategie reprezentuje rozdílný stupeň averze vůči riziku, touhu po kontrole, tržní podíl a dlouhodobou ziskovost.

*Tabulka 4: Všeobecné integrační strategie*

Plná integrace	Integrace všech aktivit celého hodnotového řetězce.
Zúžená integrace	Část produkce nebo distribuce je zahrnuta v rámci integrace, zbytek je outsourcován.
Kvazi integrace	Kooperace je nahrazena plným vlastnictvím dodavatelů nebo distributorů.
Neintegrace	Žádné vlastnictví, žádná kooperace, žádná forma vertikální integrace v rámci jednotek hodnotového řetězce.

Zdroj: vlastní zpracování podle Harrigan, 1985

Plná integrace – plně integrované firmy prodávají nebo kupují své požadavky pro specifický produkt nebo službu interně. Následující podnikatelské jednotky jsou v mnoha případech dceřinými společnostmi. V pohledu Harrigan se plná integrace používá v podmínkách neúplných smluv (incomplete contracting), tedy v případě, kdy jsou vstupní ceny až příliš nestálé a tak mohou být uzavřeny dlouhodobé smlouvy. Plnou integraci firmy také využívají v případě, kdy mají dojem, že musí ochránit své vlastnické procesy a aktiva firmy nebo v případě, kdy firmy touží po dohledu nad všemi úrovněmi (stages) kontroly kvality. Plnou integraci využívají firmy také v případně vzájemného propojení, které dává integraci výhodu z hlediska nákladů (Harrigan, 1983).

Zúžená nebo částečná integrace – takto integrované firmy spoléhají ve svých požadavcích na nečlena integrace. Autorka se domnívá, že tento typ integrace je nezbytný tam, kde se musí značně přizpůsobit technologie vzhledem k rostoucím nákladům, které se ukrývají za určitými stupni produkce. Tento typ integrace předpokládá, že vnější zásoby nadměrných zdrojů budou vždy pohotově k dispozici. Částečná vertikální integrace

využívá vyjednávací síly, kdy firmy jsou schopné využít svých znalostí o dodavatelských nebo distribučních cenách k tomu, aby snížily jejich cenu (Harrigan, 1985).

Kvazi integrace – je propojení nezávislých podnikatelských jednotek, jež vytvářejí formy, kterými jsou: spolupracující podniky, menšinová investice nebo půjčky jiným podnikům. Kvazi integrace poskytuje velké množství výhod vertikální integrace bez rizika a strnulé plné vlastnické formy. Tento typ integrace je užitečný v případě, kdy riziko z nové technologie nebo kapitálových požadavků je příliš vysoké a kvazi integrace nabízí tržní výhodu ve formě nižší vlastnické provázanosti. Stinná stránka kvazi integrace spočívá v jakémsi uzavření firem do relativně neflexibilních smluv se specifickými dodavateli a zákazníky. Faktor, který se jeví jako velmi významný, je ten, že v případě špatné strategie ostatních firem dochází ke snížení schopnosti rychlé strategické reakce na nestálém trhu (Harrigan, 1983).

Neintegrující se firmy – neintegrace je atraktivní strategie v případě, kdy firmy nejsou ochotny získat vyšší specializovaná aktiva. V nestálém tržním prostředí neintegrující strategie snižuje firemní režie a rovnovážný bod. V případě, že firma získá silnou vyjednávací pozici na trhu, daná neintegrace může posunout riziko z firmy na dodavatele nebo distributory. Úspěšná neintegrace předpokládá dostupnost velkého množství subdodavatelů, jejichž produkty a služby se budou rovnat nebo dokonce převyšovat samotnou vlastní firemní kvalitu. Ovšem jestliže jsou subdodavatelé na trhu velmi vzácní, získávají tím pádem velkou vyjednávací sílu, která se stává pro firmu výhodou směrem k firemní strategické flexibilitě (Harrigan, 1984).

### **Vertikální integrace dle Stigler**

Stigler navrhoval jeden z prvních modelů vertikální integrace k vysvětlení vývojové dynamiky všeobecné průmyslové struktury a zvláštnost vertikální integrace. Jeho hlavní návrh spočíval ve stupni vertikální specializovanosti v průmyslovém odvětví, které je určeno velikostí a fází vývoje průmyslového odvětví. Autor popisuje firmy v době jejich životního cyklu, který je tvořen **třemi úrovněmi**. Stigler zkoumá, co může způsobovat vznik vertikální integrace nebo naopak rozpad integrace v každé přechodové periodě mezi fázemi životního cyklu průmyslového odvětví. V počáteční úrovni je vertikální integrace nevyhnutelná, protože firma musí uskutečnit řadu aktivit, které nejsou dosažitelné tržně. Protože stanovené náklady, jež vznikly realizací těchto aktivit, jsou předmětem úspor

a jsou příliš vysoké na to, aby bylo výnosné najít specializované dodavatele. V **další úrovni** trh roste a dodavatelé mohou být podporováni na základě vyšší úrovně výstupu. Výstup přechodu mezi dvěma úrovněmi je postupný rozpad integrace původních firem. V **poslední přechodové fázi** se firma stáhne z relativního zbytku ekonomiky a vertikální integrace může být tímto znovu započata (Stigler, 1951).

Stiglerova teorie primárně závisí na existenci ekonomické či neekonomické míry a předpokladech, kde dodavatelé nových produktů vyžadují specializované vstupy. Autor Williamson tento přístup kritizuje pro nemožnost srovnávání s firmami, které již v daném průmyslu existují, neexistenci, přizpůsobivost a absenci transakčních nákladů související s vnitřním uspořádáním a tržními smlouvami (Williamson, 1975).

Stiglerova teorie o životním cyklu průmyslového odvětví předpokládá, že průmyslová hodnota řetězového vývoje bude vést k následnému přetvoření (transformaci) průmyslové struktury. Dominantní integrované firmy budou časem nahrazovat horizontální vrstvení (horizontální integraci) a stále více specializované firmy.

### **Vertikální integrace podle Jones a Hilla (1988) – Strategická struktura výběru modelu**

Strategicko-strukturální výběr modelu byl vyvinut autory Jones a Hill (1988), je založen na modelu Chandler (1962) a Scott (1973) model strategie-struktura-výkon a na Williamsově teorii Transakčních nákladů ekonomiky. Scott ve svém původním modelu popisuje, že vyšší výkon je výsledek stanovení správných a pasujících vztahů mezi strukturou a strategií. Aby mohla být včleněna teorie autora Williamsona, Jones a Hill rozšířili originální model, který reprezentuje funkce dvou faktorů: první faktor je složen z ekonomických výhod redukce transakčních nákladů skrze vertikální integraci. Druhý faktor je tvořen dodatečnými byrokratickými náklady vnitřních transakcí, a reprezentuje ekonomické náklady vertikální integrace. Různé firemní strategie mohou být spojeny s různými stupni ekonomických výhod a byrokratickými náklady. Rozdíl mezi vzájemnými náklady a výhody ovlivňuje ideální firemní strategie (Jones, Hill, 1988).

Autoři tvrdí, že vertikální integrace, de facto, znamená další byrokratické náklady, a to z následujících důvodů. Za prvé, založení výrobních vazeb mezi výrobními divizemi vyžaduje investování do byrokratických kontrol řízení mezi divizionálními výměnami.

Tato kontrola bude s největší pravděpodobností brána jako forma centrálního stylu řízení a firemní centrum v budoucnu převezme nejen jejich řízení, ale také strategické rozhodování. Za druhé, vnitřní transfery vytvářejí hodnocení divizionálního výkonu, což znamená ztížení tržní externí kontroly. To vede ke zvýšení potencionálu pro přizpůsobivost agenta. K překonání tohoto morálního hazardu je nutné, aby si firmy zakoupily více informací, což vede v budoucnu ke zvýšení byrokratických nákladů (Jones, Hill, 1988).

Model Jonese a Hilla slouží jako nástroj, který pomáhá definovat ideální rozsah vertikální integrace pro firmu bez ohledu na další externí faktory, jakými jsou struktura průmyslového odvětví nebo další relevantní makroekonomické proměnné. Autoři Jones a Hill de facto přeměňují Williamsův statický model Transakčních nákladů ekonomiky do dynamického.

### **Vertikální integrace a její vliv na firemní výkon**

Autoři se ohledně vlivu vertikální integrace na firemní výkon neshodnou. Jedni tvrdí, že mezi vertikální integrací a výkonem firmy existuje přímá vazba a naopak jsou zde tací, jež nevidí mezi těmito dvěma pojmy žádnou spojující souvislost.

Existuje celá řada empirických výzkumů a literatury na dané téma, které potvrzují nebo naopak vyvracejí přímou příčinnou souvislost mezi vertikální integrací a výkonem firmy. Ale jenom málo z nich se skutečně zabývá tím, jak integrace ovlivňuje reálný výkon firmy. Na základě složitosti strategie vertikální integrace je velmi těžké předvídat její ekonomické výsledky, její konkurenční výhody a nevýhody, její vnitřní přínosy a náklady (Harrigan, 1985). Empirický výzkum vlivu vertikální integrace nemá doposud žádné jednoznačné výsledky a nejvíce empirických studií bylo provedeno na základě srovnání výkonu integrovaných a neintegrovaných firem (Berger et al., 2004).

Jedna z prvních studií Rumelt (1974), zjistila, že související diverzifikace vertikální integrace se vyznačuje, jak u horizontální tak vertikální, vyšším výkonem ve srovnání s nesouvisející diverzifikací.

V pozdějších studiích, Rumelt (1982) a Hoskisson (1987) našli negativní korelaci mezi vertikální integrací a výkonem firmy. Tento fakt potvrzuje i studie autora Ravenscraft

(1994), ve které nenachází žádný předvídatelný výsledek a spojitost mezi vertikální integrací a zlepšením ekonomického výkonu firem. Autoři Reed a Fronmueller (1990) se k této záležitosti staví neutrálně ve svých studiích a výzkumech.

#### **4.5 Diskuse k tématu**

Z uvedeného vyvstává otázka, zda existuje nějaký určitý univerzální typ integrace? Je vhodný pro všechny podniky bez rozdílů? Nebo je taková integrace vhodná pouze pro určité typy podniků a firem? Je expanze vhodná pouze pro vybrané typy odvětví? Jaká je nejvhodnější integrace? Jak je to s integrací ve vazbě na životní cyklus podniků? Na otázku není jednoduchá a jednoznačná odpověď. Optimální integrace nezávisí na jednom faktoru a nelze jeho dosažení měřit pouze jednou veličinou. Představuje celou řadu koncepcí o mnoha různých rozměrech. Pro každou konkrétní organizaci je nutné vypracovat individuální integraci a její strategii. Typologie externích a interních smluvních vztahů je možné vymezit od tradičního nákupu, přes preferovaného dodavatele, tvorbu sítě – vnějších zdrojů až po strategické aliance a vlastní (interní) kapacitu. Síťové podnikání lze obecně chápat jako vzájemné provázání podniků s jakýmkoli účelem a v jakékoli formě, které přináší všem zúčastněným stranám užitek a je zdrojem konkurenční výhody (Estélyiová a Koráb, 2010).

S životním cyklem podniků, organizační výstavbou a také s integrací souvisí i velikost podniků. Velikost podniků může být definována podle různých kritérií, blíže rozebráno v kapitole 5.

## 5 Velikost podniku

Velikost podniku je možné posoudit z hlediska různých kritérií, specifických i ve vazbě zvyklostí v rámci vybraného teritoria. Tato kapitola podrobněji rozebírá jednotlivé definice velikosti podniku - a to z pohledu Evropské unie (dále jen EU), Ruska, Spojených států amerických a Kanady, Asie nebo Číny. Výše uvedené světové celky byly vybrány jakožto představitelé důležitých ekonomik světa.

### 5.1 Velikost podniku v podmínkách Evropské unie

Základním kritériem pro posouzení velikosti podniku, v podmínkách Evropské unie, potažmo České republiky, je možné posoudit prostřednictvím kvantitativních kritérií, kterými jsou: počet zaměstnanců, velikost ročního obratu, bilanční suma roční rozvahy (velikost aktiv) a nezávislost podniku.

Údaje, které se používají pro stanovení počtu zaměstnanců a finančních veličin, jsou údaje, jež se vztahují k poslednímu uzavřenému zdaňovacímu období vypočtené za období jednoho kalendářního roku. Charakteristika vymezení podniků je následující:

- za velké podniky jsou považovány firmy, které zaměstnávají více než 250 zaměstnanců a jejich roční obrat přesahuje 50 milionů eur nebo jejich bilanční suma roční rozvahy přesahuje 43 milionů eur,
- za střední podnik se považují takové firmy, které zaměstnávají méně než 250 zaměstnanců a jejich roční obrat nepřesahuje 50 milionů eur nebo jejich bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů eur,
- malými podniky jsou vymezeny organizace, jež zaměstnávají méně než 50 osob a současně jejich roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů eur,
- drobní podnikatelé (mikropodnik) jsou vymezeni jako podnikatelé, jež zaměstnávají méně než 10 osob a současně jejich roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony eur (CzechInvest, 2018).

Veškeré výše uvedené informace lépe a přehledněji zobrazuje obrázek 6, kde jsou uvedena kritéria zpracovaná do schématu.



Kategorie podniku	Počet zaměstnanců: Roční pracovní jednotka (RPJ)	Roční obrat	nebo	Roční bilanční suma
střední	< 250	≤ 50 milionů € (v roce 1996 40 milionů €)	nebo	≤ 43 milionů € (v roce 1996 27 milionů €)
malý	< 50	≤ 10 milionů € (v roce 1996 7 milionů €)	nebo	≤ 10 milionů € (v roce 1996 5 milionů €)
mikropodnik	< 10	≤ 2 miliony € (dříve nedefinováno)	nebo	≤ 2 miliony € (dříve nedefinováno)

Obrázek 6: Typologie podniků dle počtu zaměstnanců  
Zdroj: nová definice malých a středních podniků, 2006

## 5.2 Velikost podniku v podmínkách Ruska

Kritéria velikosti podniků v Rusku má svá určitá specifika. Hlavními atributy jsou vlastnická struktura, počet zaměstnanců a výše výnosů. Podrobnější specifika jsou uvedena níže:

- mikro podnik = počet zaměstnanců 1 – 14, a velikost příjmů do < 1,5 milionu eur,
- malý podnik = počet zaměstnanců 15 – 100, a velikost příjmů 1,5 – 10 milionu eur,
- střední podnik = počet zaměstnanců 101 – 250, a velikost příjmů 10 – 25 milionu eur,
- velký podnik = počet zaměstnanců nad 250, a velikost příjmů nad 25 milionu eur (Small and Medium Entrepreneurship in Russia, 2013).

## 5.3 Velikost podniku v podmínkách Spojených států amerických a Kanady

Jiná klasifikace pro velikost podniku platí pro **Spojené státy americké** – ta je založena na počtu zaměstnanců a ročních příjmech. Nejčastější klasifikace je následující:

- malé a středně velké podniky (SMB – Small and Medium-Sized Businesses):
  - 0 – 100 zaměstnanců = je považován za malý podnik,
  - 100 – 999 zaměstnanců = je považován za středně velký podnik,
  - roční příjem činí 5 – 10 milionů amerických dolarů,
- malé a střední podniky (SME – Small and Medium Enterprises), má také označení „střední trh“:
  - SME je termín, který je používán globálněji a více než SMB a je oficiálním označením pro nadnárodní podniky, kterými jsou Organizace spojených národů, Světová banka, Světová obchodní organizace a Evropská unie,
  - 101 – 500 zaměstnanců,
  - roční příjem činí 10 milionů amerických dolarů – 1 miliarda amerických dolarů,
- velké podniky:
  - více jak 1 000 zaměstnanců,
  - roční příjem činí více jak 1 miliarda amerických dolarů (Sangoma, 2020).

Klasifikace velikosti podniků pro Kanadu se řídí dle počtu zaměstnanců. Kategorie velikosti podnikatelských subjektů je rozdělena na mikro, malé, střední a velké podniky. Podrobnější klasifikace je následující:

- mikro podniky = 1 – 4 zaměstnanci,
- malé podniky = 5 – 99 zaměstnanců,
- střední podniky = 100 – 499 zaměstnanců,
- velké podniky = více jak 500 zaměstnanců (Stradegy, 2020).

## 5.4 Velikost podniku v Asii

Malé a střední podniky představují významnou část podniků zejména v rozvojových zemích, jako jsou **Asie a Pacifik**. Studie Mezinárodní finanční společnosti (IFC) z roku 2010 ukázala, že v této rozvíjející se ekonomice je většina podniků tzv. mikropodniků – 20 %, posléze středních podniků – 5-10 %. A naopak nejméně je velkých podniků, korporací a nadnárodních společností, které tvoří asi jenom 1 % (Small and Medium-Sized enterprises in Asia and the Pacific: context and issues, 2020).

Malé, střední a velké podniky jsou obvykle definovány počtem svých zaměstnanců, hodnotou aktiv a/nebo hodnotou jejich prodeje. Konkrétní mezní hodnoty se však

v jednotlivých zemích v této oblasti velmi liší. Existují také různá kritéria a různá omezení pro jednotlivá odvětví. Navíc vládní agentury ve stejné zemi mohou používat odlišné definice – například ministerstvo může použít jednu definici, zatímco národní statistický úřad používá jinou a dokonce úvěrová politika může přijmout ještě další. Například malé a střední podniky jsou definovány jako podniky až do 1 000 zaměstnanců v některých odvětvích v Čínské lidové republice, avšak v některém odvětví v Thajsku je maximální hodnota jenom do 200 zaměstnanců. Analytici požadovali standardní definici napříč zeměmi, která by usnadnila srovnávání zemí, ale vlády v těchto zemích obecně nevidí potřebu překračovat vlastní definice. Výsledkem je, že neexistuje univerzální dohoda o tom, co se kvalifikuje jako malé a střední podnikání, a definice se tedy v jednotlivých zemích liší (Small and Medium-Sized enterprises in Asia and the Pacific: context and issues, 2020).

V tabulce 5 jsou uvedena vybraná kritéria ve vazbě na stanovení velikosti podniků s ohledem na počet zaměstnanců, velikost aktiv v podniku nebo obrat.

*Tabulka 5: Různé definice malých, středních a velkých podniků v zemích Jihovýchodní Asie*

<b>Země</b>	<b>Definice</b>
Kambodža	Malý podnik = 11-50 zaměstnanců, 50 000 – 250 000 USD aktiva. Středně velký podnik = 51 – 200 zaměstnanců, aktivita 250 000 – 500 000 USD.
Indonesie	Malé a střední podniky = méně než 100 zaměstnanců.
Laos	Malý podnik = průměrný počet zaměstnanců nepřevyšující 19 osob / celková aktivita nepřesahující 250 000 Laoských kipů / roční obrat nepřesahující 400 000 Laoských kipů. Střední podnik = průměrný počet zaměstnanců nepřevyšující 99 osob / celková aktivita nepřesahující 1,2 miliard Laoských kipů / roční obrat nepřesahující 1 miliardu Laoských kipů.
Malajsie	V Malajsií záleží na podnikatelském sektoru. Existují zde různá kritéria založená na počtu zaměstnanců a na ročním obratu.
Filipíny	Malý a střední podnik = méně než 200 zaměstnanců a

	aktiva ve velikosti menší než 40 milionů.
Thajsko	V Thajsku záleží na podnikatelském sektoru. Existují zde různá kritéria založená na počtu zaměstnanců a na velikosti kapitálu.
Vietnam	Malý a střední podnik = jsou nezávislé výrobní a obchodní zařízení, které je řádně registrován podle platných právních předpisů. Přičemž každý z nich má základní kapitál nepřesahující 10 miliard VND / roční pracovní sílu nepřesahující 300 osob.

Zdroj: SMEs in Asia and the Pacific, 2020

Vymezení malých, středních a velkých podniků je odlišné také v **Číně**. Prozatímní kritéria pro kategorizaci malých a středních podniků, zveřejněná v roce 2003 a založená na čínském zákoně o podpoře malých a středních podniků, stanovuje pokyny pro jejich klasifikaci. Nahrazuje tak staré pokyny, které vstoupily v platnost v roce 1988 spolu s doplňujícími kritérii z roku 1992 (SME Development in China: A Policy Perspective on SME Industrial Clustering, 2020).

Kritéria se týkají zejména velikosti příjmů, celkových aktiv podniku a počtu zaměstnanců (viz tabulka 6). Zvláštní kritéria se ale vztahují na průmyslový sektor, stavebnictví, dopravu, velkoobchod a maloobchod a na hotely a restaurace. Pokyny pro průmyslový sektor vyžadují, aby malé a střední podniky zaměstnávaly maximálně 2 000 osob a aby roční příjem nepřesáhl 300 milionů Čínských jüanů. Jejich celková aktiva nesmí přesáhnout 400 milionů Čínských jüanů. Střední podniky nesmí zaměstnávat více jak 300 osob. Jejich roční příjem a celková aktiva by neměla přesáhnout 30 milionů Čínských jüanů a 40 milionů Čínských jüanů. Zbytek se řadí a klasifikuje jako malé podniky (SME Development in China: A Policy Perspective on SME Industrial Clustering, 2020).

Tabulka 6: Definice a kritéria malých a středních podniků v Číně

Size Category	Industries	Employment-based	Total assets	Business revenue
Small	Industry	< 300	<¥ 40million	< ¥ 30million
	Construction	< 600	<¥ 40million	<¥ 30million
	Wholesale	<100		<¥ 30million
	Retail	<100		<¥ 10million
	Transport	<500		<¥ 30million
	Post	<400		<¥ 30million
	Hotel & restaurant	<400		<¥ 30million
Medium	Industry	300- 2000	¥ 40million-400million	¥ 30million-300million
	Construction	600-3000	¥ 40million-400million	¥ 30million-300million
	Wholesale	100-200		¥ 30million-300million
	Retail	100-500		¥ 10million-150million
	Transport	500-3000		¥ 30million-300million
	Post	400-1000		¥ 30million-300million
	Hotel & restaurant	400-800		¥ 30million-150million

Zdroj: SME Development in China: A Policy Perspective on SME Industrial Clustering, 2020

Jedním z dalších kritérií, které mohou ovlivnit organizační strukturu podnikatelské jednotky je i typ podniku, to znamená, zda se jedná o rodinný podnik či nikoliv. Struktura rodinného podnikání je v řadě bodů odlišná od klasického podnikání. Je to dané právě specifickostí podnikajícího subjektu, tedy rodiny. Rozdíly jsou v oblasti personální i ekonomické (Rydvalová et al., 2015). Jak uvádí P. Rydvalová et al. (2015) ve světě je možné nalézt čtyři definice rodinného podnikání – italskou, švýcarskou, německou a rakouskou. Vymezit a definovat rodinný podnik není nikterak jednoduché. V roce 2007 Evropská komise přijala definici rodinného podniku: většina hlasovacích práv je ve vlastnictví fyzických osob, které založily firmu, rodina disponuje většinou rozhodovacích práv (přímo nebo nepřímo) a alespoň jeden zástupce rodiny nebo rodu musí být formálně zapojen do řízení podniku. (Rydvalová et al., 2015) V rámci zahraniční definice rodinného podnikání (dále jen RP) a definice schválené vládou ČR (MPO) je v České republice tento pojem také ukotven.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Autorka předkládané disertační práce zmiňuje výše uvedený atribut rodinného podnikání ve vazbě na zpracování projektu v rámci Studentské grantové soutěže (dále jen SGS) s názvem Podnikové procesy ve vazbě na vybrané aspekty podnikatelského prostředí v roce 2016. Kde právě jedním z cílů projektu byla komparace rodinných a nerodinných podniků v České republice v závislosti na vybraných aspektech udržitelnosti rozvoje podniku, kterými byly např.: velikost podniku dle počtu zaměstnanců nebo organizační struktura.

V jednotlivých výše představených kapitolách 1 až 5 byly vymezeny základní terminologické pojmy související s předkládanou disertační prací. Byla podrobně rozebrána koncepce celé práce, teorie organizování, organizační výstavby podniku, teorie integrace a velikost podniku. Následující kapitola 6 definuje z teoretického hlediska navazující téma ve vazbě na definovanou metodologii uvedenou v Příloze A této disertační práce, a to vymezení případové studie.

Jednou z mnoha metod kvalitativního výzkumu jsou mimo jiné případové studie. Ty jsou podrobněji rozebrány v kapitole 6, která se zabývá jejich definicí, znaky, jejich dvěma základními formami a konstrukcí.

---

Mezi další kritéria, která mohou ovlivnit organizační výstavbu podniku, se řadí nejen výše uvedené atributy jako velikost podniku (dle počtu zaměstnanců, a jiné), rodinnost či nerodinnost podniku, ale také například předmět podnikání.

## 6 Případové studie

Pro specifikaci výběru výzkumu je možné volit ze dvou základních možností, kterými jsou kvalitativní nebo kvantitativní typ výzkumu. Volba typu výzkumu záleží na druhu získaných dat, se kterými bude v rámci výzkumu pracováno.

Vzhledem k tomu, že předkládaná disertační práce a její empirická část bude postavena a zpracována na základě případové studie, konkrétně na **výzkumné případové studii** a současně jeden z výstupů této práce budou zpracované **vzdělávací případové studie**, je nutné tuto oblast z teoretického hlediska podrobně rozebrat a definovat. Tato kapitola pojednává podrobněji o případových studiích a o jejich typech, o postupu při jejich sestavování a o jejich silných a slabých stránkách. Zjištění jsou potřebná pro vymezení metodického postupu a řešení předkládané disertační práce.

Metoda případové studie bývá definována jako detailní studium několika mála případů za účelem aplikace získaných poznatků a porozumění případům podobným. Případové studie jsou velmi často využívány v oblasti psychologie, politologie nebo sociologie a jejich cílem je zachycení určitého vzorce chování. Existuje velké množství forem a typů případových studií. V posledních letech je popularita případových studií na velkém vzestupu, nicméně stále jsou mezi autory kritici, kteří mají vůči této metodě určité předsudky. Případové studie jsou kritizovány především za nedostatek rigoróznosti ve vědecké oblasti, což ovšem není odůvodněné (Lutz, 1989). Yin (1994) například argumentuje tím, že výzkumné případové studie mohou být použity, jakožto výzkumná metoda, která zahrnuje otázky buď průzkumné, potvrzující nebo vysvětlující. Zejména v případě, kdy má být výsledek studie potvrzen, musí být základy výzkumných otázek položeny v teorii a metodologie musí být systematická, rigorózní a objektivní.

Metodologie případových studií je vyvinuta prostřednictvím myšlenek mnoha autorů, např. Yin, Perry, Eisenhardt, Piekkari a další. Případové studie jsou založeny na teorii, použití systematických výzkumných návrhů a použití více nezávislých metod hodnocení (Yin, 1994). Hirschman (1986) souhlasí a dodává, že prostřednictvím kvalitativního výzkumu (myšleno využitím případové studie) je možné nalézt nezávislé výsledky. V případě, kdy chce výzkumník použít případovou studii, jakožto výzkumnou metodu (průzkumnou či vysvětlující povahy), je třeba myslet na tři základní body, tj. za prvé – každá případová studie musí začít teorií a vývojem výzkumných hypotéz/předpokladů,

za druhé – musí následovat systematický výzkum a za třetí – musí být zavedena (implementována) hodnotící kritéria, která umožní nezávisle posoudit potencionální posun a zajistit metodickou rigoróznost případových studií. (Yin, 1994).

Za posledních dvacet let došlo v metodologické literatuře k růstu potenciálu využití případových studií, jakožto výzkumné metody v ekonomické sféře. V oblasti případových studií jsou v popředí dva hlavní autoři, kteří se tomuto tématu věnují – Eisenhardt a Yin (Piekkari et al., 2010). Podle autora Easton (1995) se jedná o určitou alternativu směrem ke kvalitativním metodám výzkumu, nicméně nelze jej považovat za synonymum.

Jak uvádí autor Štrach (2007), je nutné rozlišovat dvě základní formy případových studií – vzdělávací a výzkumné.

## **6.1 Vzdělávací případová studie**

Jak uvádí autor Štrach (2007), vzdělávací případové studie jsou dnes obvyklou součástí většiny učebních textů. Vzdělávací případové studie znázorňují významné situace, nebo nabízejí příležitosti pro různé řešení problémů (Jennings, 1996), zvyšují motivaci studentů k dalšímu studiu a podporují rozvoj týmové práce a diskusi (Rees – Porter, 2002). Tyto případové studie jsou sepsány pro studenty za účelem vtáhnout je do určitého rozhodovacího procesu. Je empiricky ověřeno, že výuka prostřednictvím vzdělávací případové studie zlepšuje schopnosti studentů řešit problémy (Smith, 1987). Důležitým požadavkem na kvalitní vzdělávací případovou studii je především její autentičnost, tj. uvěřitelnost a hodnověrnost. Proto jsou čas a kvalitní zdroje důležitými atributy při jejich sestavování (Štrach, 2007).

Mnohé vzdělávací případové studie pocházejí z reálných životních situací, při kterých byli účastníci samotní autoři (Štrach, 2007). Součástí případových studií bývá i tzv. návod pro vyučující, který slouží jako vodítko k didaktickému přístupu studií a také k informaci o tom, jaké odpovědi od studentů může učitel nejčastěji očekávat (Lundberg – Winn, 2005).

Kritika vzdělávacích případových studií je často spojena s neochotou studentů, kteří preferují a jsou zvyklí na tradičnější výukové metody (Rees – Porter, 2002). Dokonce je



možné se setkat s názorem, že případové studie odklánějí pozornost studentů od učení se teoretickým základům (Shugan, 2006).

## 6.2 Výzkumná případová studie

Využívání výzkumné metody případových studií ve společenských vědách je možné zaznamenat již od třicátých let dvacátého století a od šedesátých let dvacátého století zažívá jakési „znovu objevení“ (Yin, 1994; Fox-Wolfgramm, 1997). Jedná se o přístup založený sice na kvalitativním sběru dat, ale nelze jej za něj zaměňovat nebo jej brát jako jeho synonymum.

Případová studie je obvykle považována za specifickou výzkumnou strategii (Eisenhardt, 1989; Yin, 1989). Autor Yin (1989, s. 23) definuje případovou studii jako *"empirické šetření, které zkoumá současný jev v kontextu reálného života, kdy hranice mezi zkoumaným fenoménem a kontextem nejsou zřetelně zřejmé, a ve kterých je použito více zdrojů důkazů."* Zdůrazňuje také existenci studií s jedním i více případy.

Ve vazbě na organizační a řídicí výzkum, autor Lee (1989) definuje výzkumnou případovou studii, kterou odděluje od psychologického případu, *"jako intenzivní studii jediného případu, kdy se případ skládá z jednotlivců, skupin a sociální struktury při stanovení organizace."* Eisenhardt (1989) zdůrazňuje potenciál případových studií a příležitost zachycení studijní dynamiky zkoumaného fenoménu. *"Případová studie je výzkumná strategie, která se zaměřuje na porozumění současné dynamice v rámci jednoho prostředí"* doplňuje autorka Eisenhardt (1989, s. 534).

## 6.3 Postup při sestavování výzkumné případové studie

Metoda případových studií má již na začátku jednu velkou nevýhodu, a to, že je velmi často obtížně strukturovatelná (Fox-Wolfgramm, 1997, Piekkari et al., 2010). Jakým způsobem postupovat při sestavování případové studie shrnují níže uvedení autoři Yin (1993) a Perry (1998), Yin (2003) a Halinen s Törnrossem (2005), také Whitley (1932), s Denzinem – Lincolnem (1994) a další.

Autoři Yin (1993), Perry (1998) a Perry et al. (2010) ho definovali a rozfázovali do devíti kroků. Celý proces začíná zhodnocením vhodnosti použité metodologie (tj. případové

studie), pokračuje výběrem metody sběru dat, vytvořením záznamu, analýzami a končí vyvozením výzkumných závěrů. Detailněji je postup zachycen níže:

- zhodnotit vhodnost zvolené metodologie,
- výběr metody sběru dat,
- vytvoření záznamu (protokolu) případové studie,
- návštěva výzkumného subjektu,
- zpracování získaných dat,
- analýza a hodnocení získaných dat,
- analýza v rámci případové studie,
- analýza mezi případovými studiemi,
- napsání případových studií,
- vyvození výzkumných závěrů.

Další, mnohem podrobnější postup, sestavili autoři Yin (2003) a Halinen s Törnroosem (2005). Ti postup přípravy a tvorby případové studie nazývají lineárním modelem, který obsahuje jednotlivé fáze, ke kterým je vždy přiřazeno klíčové rozhodnutí a doporučení. Doporučení obsahuje a zdůrazňuje nejdůležitější krok z celé fáze. Vše je přehledně zpracováno v tabulce 7.

*Tabulka 7: Tvorba lineárního modelu*

<b>Fáze procesu případové studie</b>	<b>Klíčová rozhodnutí</b>	<b>Doporučení</b>
Vymezení teorie ve vazbě na empirická data	Cíl výzkumu	Objasnění cíle výzkumu. Literární rešerše v souvislosti se sběrem dat
Výběr vhodného vzorku výzkumu	Počet případových studií	Rozhodnutí o velikosti zkoumaného vzorku – 1 případ x více případů
	Strategie výběru vzorku	Účel vybraného vzorku
Určení limitů případové studie	Definice případové studie (analýza jednotky/jednotek, současný stav)	Specifika analýzy jednotky/jednotek
Výběr vhodných zdrojů	Počet vhodných zdrojů	Využití více zdrojů pro ověření dat a triangulizace
Analýza získaných dat	Metoda a proces analýzy dat	
Ověření kvality dat	Metoda ověření	Konstrukce platnosti dat – vnitřní i vnější

Sepsání a prezentace případové studie	Prezentace a diskuse získaných dat	
---------------------------------------	------------------------------------	--

Zdroj: vlastní zpracování dle Yin, 2003; Halinen, Törnroos, 2005

Získávání dat prostřednictvím výzkumných případových studií může být prováděno pomocí interview, návštěv u výzkumného subjektu, pozorováním nebo sběrem sekundárních údajů (Whitley, 1932, Denzin – Lincoln, 1994).

Interview neboli rozhovor je nejčastější forma získávání dat (Yin, 1994), která se používá v kombinaci s alespoň ještě jednou další metodou. Rozlišují se tři formy interview:

- strukturované,
- polo-strukturované,
- nestrukturované.

Strukturované interview se skládá z předem připravených výzkumných otázek v určitém pořadí, což slouží k eliminaci vlivů způsobených různými faktory (přítomnost tazatele, nestejný přístup,..) (Hair et al., 2003). Polo-strukturované interview dává možnost tazateli zapojit do sběru dat více své iniciativy. Nestrukturované interview se většinou používá v takových odborných oblastech, které jsou neprobádané a mají často jenom obecné téma (Fontana – Frey, 1994).

Úvodní fáze interview je označována jako navazování vztahů (Bell, 1999), kdy dochází k představení tazatele i respondenta, výzkumného projektu a za jakým účelem projekt vzniká. Otázky, které jsou pokládány během interview, by měly být zásadně otevřené a neměly by předjímat odpověď respondenta. Současně by měl tazatel provádět různé podpůrné prostředky, jako je příkyvování, projevování porozumění. Existuje mnoho forem zaznamenávání informací z interview. Pravděpodobně nejpoužívanější formou sběru informací je záznam pomocí audio nahrávky. Při používání diktafonu či jiného záznamového média, je ovšem vždy nutné obdržet souhlas respondenta, poté je nezbytné celý záznam přepsat za účelem další výzkumné analýzy. Přepis takového rozhovoru je velmi časově náročný (Štrach, 2007).

Dalším důležitým krokem při tvorbě výzkumné případové studie je tzv. triangulace = zjištění, zda získaná data a informace jsou dostatečně nezávislé a zda směřují k jasnému závěru (viz tabulka 7). Triangulace se provádí pomocí širší škály dat (mít k dispozici více zdrojů – například rozhovory s více než jedním pracovníkem téže firmy plus data získaná

ze sekundárních zdrojů) a současně prostřednictvím více metod (závěr, jež byl získán pomocí interview, by měl být potvrzen například pozorováním) (Pauwels, Matthyssens, 2004).

Případové studie jsou analyzovány nejen pomocí analýzy obsahu (tj. analýza uvnitř případu), ale také ve vzájemné vazbě (tj. analýza mezi případy) (Štrach, 2007).

#### **6.4 Stanovení optimálního počtu výzkumných případových studií**

Testování teorie v praxi znamená to, že je teorie potvrzena empirickými daty (Hillebrand et al., 2001). V případě, že je realizován výzkum, nastává otázka, při jak velkém rozsahu vzorku bude zachována jeho všeobecná platnost – při jak velkém vzorku je možné závěry zevšeobecnit. Jak velký výzkumný vzorek sesbírat je velkou diskutovanou otázkou a ani odborníci nejsou v této oblasti jednotní. A právě limitující externí platnost (= zevšeobecnění závěru výsledku výzkumu) je považována za velkou slabinu výzkumných případových studií (Hillebrand et al., 2001). Yin (1994) uvádí, že externí platnost je zásadní bariérou v používání případových studií v praxi. Kritici poukazují i na fakt, že ověření výsledku na jednom jediném případě (příkladu) podává velmi slabý základ pro zobecnění. Nicméně jsou zde dvě cesty, jak čelit výše uvedené kritice případových studií, viz níže popsané směry tradičního a alternativního přístupu (Hillebrand et al., 2001).

Autor Hillebrand (2001) uvádí, že z hlediska teoretického konceptu zobecnění ve vazbě na teorii je možné na jednom případě vystavět celou logickou argumentaci. Neboli na základě detailní analýzy jednoho případu (jedné případové studie) je možné v ekonomické oblasti, porozumět chování ekonomického subjektu a tím položit základ zobecnění. Poněvadž další případy budou buď stejné anebo velmi podobné. Autoři Hubbard a Armstrong (1994) podporují názor Hillebranda a dodávají, že další provedené případové studie jsou pouze replikami první. Ty buď výsledek prvního případu objektivně vyvrátí, nebo potvrdí, což je velmi podobné experimentům v oblasti fyziky. I autoři, např. Dyer – Wilkins (1991) nebo Dubios – Gadde (2002) jsou toho názoru, že i jeden výjimečný případ je možné považovat za dostatečný a vede k odhalení nových teoretických vazeb. Autorka Eisenhardt (1991) naopak navrhuje, že počet případových studií musí být tolik, aby byl zkoumaný problém teoreticky obhájitelný, a za ideální počet uvádí čtyři až deset případových studií. Perry (1998) naopak prosazuje 35 až 40 případových studií

jako neoptimálnější počet případových studií pro disertační práci. Patto (1990) naopak tvrdí to, že umělé stanovování jakéhokoliv počtu a rozsahu případových výzkumných studií popírá logiku této metodologie.

Dle autorky Eisenhardt (1989) – pokud není stanoven optimální počet výzkumných případových studií nebo si výzkumník není jist správným počtem, tak počet mezi 4 až 10 studiemi považuje autorka za dostatečný a dostatečně vypovídající.

## **6.5 Teoretické zevšeobecnění výzkumných případových studií**

V odborné literatuře jsou interpretovány různé názory na to, jakým způsobem dosáhnout všeobecného zobecnění (Hillebrand et al., 2001). Jedna skupina je toho názoru, že teoretické výsledky jsou založeny na strukturální podobnosti, například na výsledcích z případových studií, které jsou platné pro všechny identické situace. Druzí naopak argumentují tím, že zobecnění je založeno na vnitřní logice, tj. na identifikaci skutečného vnitřního mechanismu (kauzální, teologický a jiný). Tento přístup je možné porovnávat se zákony, které platí v oblasti přírodních věd (Lukka, Kasanen, 1995).

Stanovit rozsah zobecnění ve vazbě na případové studie, je velmi obtížné. Výše uvedená definice totiž uvádí pouze „značnou část populace“, ale nedefinuje její konkrétní velikost. V principu mohou být výsledky platné pouze pro strukturální podobnost situací a hodit se pro každý způsob zobecnění a pro každý typ výzkumu (včetně průzkumu, tj. dotazování). Je na každém výzkumníkovi a jeho zodpovědnosti vyvodit určitou kritickou variabilitu jeho studie, která je odvozena z literární teorie a řešerše (Johnston et al., 1999).

Poznatky z výzkumných případových studií jsou často napadány z důvodu nedostatečné obecnosti, nicméně většinou se jedná o jednotlivé případy. Autor Yin (1993) uvádí, že výzkum prováděný pomocí výzkumných případových studií nemůže být a ani neusiluje o dodržení požadavku reprezentativnosti vzorku. Yin ve své první knize o případových studiích uvádí, že případové studie je, stejně jako experiment, možné zobecnit na základě teoretických návrhů, nepředstavuje žádný „vzorek“ a cílem řešitele je rozšířit a zobecnit teorii (analytické zobecnění) a ne pouhé vyjmenování četnosti (statistické zobecnění) (Yin, 1989). Yin (2003) podotýká, že případové studie se zabývají především příčinným vztahem v rámci zkoumání určitého problému. Nicméně případy by měly splňovat

podmínku rozdílných vstupních podmínek a obdobných výsledků nebo obdobných výsledků a rozdílných výsledků. Proto se často ve výzkumných případových studiích uplatňuje stanovování výzkumné vzorku, tzv. účelově – kdy jsou voleny případy právě s důrazem na požadavky kladené na sledování úvodní podmínky a výsledky (Štrach, 2007).

Ačkoliv je autor Johnston et al. (1999) obhájce případových studií, nedokázal obhájit největší kritiku z řad ostatních autorů, a to ve vazbě na zevšeobecnění závěrů vycházejících z případových studií. Johnston et al. (1999) argumentuje tím, že od případových studií se neočekávají obecně platné závěry. Naopak autor Hillebrand et al. (2001) s tím nesouhlasí a uvádí dva různé přístupy, prostřednictvím kterých je možné výsledky z případových studií zevšeobecnit směrem k široké populaci:

a) první z nich je – tradiční přístup, který využívá teorii k předpovědi výstupů ze specifických případů a následně zkoumá, zda danou teorii potvrzují či vyvracejí. S každou potvrzenou studií, teorie nabývá větší hodnověrnosti. Problémem zmíněného přístupu je počet případových studií. Další nevýhodou je jeho neefektivnost a hloubka porozumění výsledkům, které výzkumník získá z případových studií (Hillebrand, 2001).

b) Druhý z nich je – alternativní přístup, ten je založen na testování teorie prostřednictvím případových studií, tj. teoretické zevšeobecnění. Teoretické zevšeobecnění je založeno na třech podmínkách: platnosti pro širší (větší) populaci, strukturální podobnosti a na logické argumentaci.

Welche et al. (2011) vytvořil typologii teorií, které vycházejí právě z výsledků výzkumných případových studií, jedná se o čtyři formy:

- vysvětlující smysl,
- vysvětlující je v kontextu určitého problému,
- induktivní vznik teorie,
- přirozený experiment.

Welche et al. (2011) zdůrazňuje důležitost zevšeobecnění teoretických závěrů z případových studií, což autoři Yin (2010) a Eisenhardt a Graebner (2007) podporují.

Důležité pro výsledky z případových studií je především příčinný vztah, jenž hraje důležitou a nezbytnou podmínku při zobecnění závěrů. V praxi je velmi složité dokázat příčinný vztah mezi určitými veličinami. Příčinný vztah, de facto, navrhuje zákony,

kteře jsou typické pro přírodní vědy, ale velmi vzácné v oblasti sociálních věd. Proto je velmi důležité při případových studiích demonstrovat existenci příčinných vztahů, jejichž výsledek je platný nejen v rámci daného experimentu, ale je platný všeobecně (Hillebrand, 2001).

Kritici ve vazbě na výsledky případových studií ukazují na fakt, že jejich prostřednictvím není možné závěry zevšeobecnit. Je nutné podotknout, že se zaměřují pouze na statistické zobecnění místo na teoretické. Definice teoretického zobecnění uvádí, že případové studie jsou vhodné pro testování teorie a tedy pro teoretické zobecnění a nahrazují tak v plné výši statistické zpracování, logickými argumenty. Logická argumentace je nezbytná součástí výsledku výzkumu. Pokud je výzkumník schopen formulovat logické argumenty, které podporují příčinné vztahy ve vazbě na případové studie, potom výsledky výzkumu vedou ke strukturální podobnosti, což umožňuje zobecnění výsledků (Hillebrand, 2001).

## **6.6 Vhodnost výzkumných případových studií**

Welche et al. (2011) uvádí, že literatura založená na případových studiích má sklony se zaměřovat spíše na metody sběru dat a jejich následnou analýzu než na teorie vyvozené z případových studií. Přitom významní autoři ve vazbě na použití případových studií, Yin (2009) a Eisenhardt (1989), položili základy teoriím, které jsou vyvozeny právě jejich prostřednictvím.

Autor Johnston et al. (1999) zdůrazňuje, že častá frekvence kritiky případových studií je založena na chybějící přesnosti a následujícího doporučení systematické metodologie v základech teorie. Johnston et al. (1999) ukazuje, že případové studie mohou být použity k ověření teorie v praxi a mohou vytvářet významnou přidanou hodnotu, která je prozatím ignorována a brána v odborné společnosti s rezervou.

Výzkumná případová studie je vhodná v těch případech, kdy řešitel či výzkumník chce provést hloubkovou analýzu specifického jevu či situace a porozumět mu komplexně (Cooper – Emory, 1995; Yin, 1993). Výzkumné otázky jsou formulovány ve stylu: kdo, co, kde, jak a proč (Yin, 1989). Předcházející uvedené otázky se týkají operačních vazeb, které je možné vysledovat v čase než pouhou četností (Yin, 2003). Hodí se také k popisnému, průzkumnému a vysvětlujícímu typu výzkumů (Yin, 1993) a především ke konstrukci teoretických perspektiv (Ragin, 1997). Používají se k vysvětlení a objasnění určitých

vzorců chování, a to buď ve vazbě na jednotlivce nebo ve vazbě na skupinu – rodina, pracovní či zájmová skupina, skupina organizací nebo institucí, zkoumá vztahy, role, nebo události. Vědecký výzkum prostřednictvím použití metody výzkumných případových studií umožňuje řešiteli proniknout do složité soustavy faktorů a vztahů (Verschuren, 2003).

## **6.7 Síla a výhoda výzkumných případových studií**

Základní výhodou a současně i silnou stránkou výzkumné případové studie je její mnohostranný pohled, který umožňuje zachytit zkoumaný jev či situaci v určitém kontextu. Další předností případových studií je možnost intenzivního pozorování, jež dává příležitost ke studiu různých aspektů a řešení jejich vzájemné vazby (Valdelin, 1974). Namísto statistické reprezentace nabízejí případové studie hluboké a komplexní pochopení specifického jevu (Easton, 1995).

Dávají možnost být blízko studovaným objektům (podnikatelským subjektům), což umožňuje induktivní a bohatý popis. Vědecký výzkum je zvláště vítán v nových situacích, kdy je jen málo známo o fenoménu a v situacích, kdy se současné teorie zdají být nedostatečné (Easton, 1995; Eisenhardt, 1989; Yin, 1989). Je to také silná metoda ve studiu změnových procesů, neboť umožňuje studovat kontextuální faktory a procesní prvky ve stejné situaci, a to v reálném životě.

Ve světle těchto specifikací je zřejmé, že strategie případových studií je nejvhodnější pro studium obchodních sítí.

V kontextu síťového výzkumu lze strategii případu definovat jako intenzivní studium jednoho nebo malého počtu obchodních sítí, kde je k dispozici více zdrojů důkazů pro vytvoření holistického popisu sítě a kde síť odkazuje na soubor společností (a případně dalších organizací), které jsou navzájem propojeny za účelem podnikání (Halinen, Törnroos, 2003).

Případové studie lze využít k dosažení různých cílů. Autor Yin (1989) rozlišuje tři typy výzkumných případových studií: průzkumné, popisné a vysvětlující případy. Autorka Eisenhardt (1989) uznává popisné případové studie, ale zdůrazňuje roli případových studií při testování teorie v praxi. Autor Stake (1994) hájí vnitřní hodnotu výzkumných



případových studií, kdy bohatý popis jediného případu, ve všech jeho zvláštностech a obyčejnostech, je považován za cenný jako takový. V oblasti managementu a marketingu je teorie generalizace závěru důkazů z případové studie nejvíce diskutovaným typem výzkumu. Jeho základ položili pánové Glaser a Strauss (1967) a myšlenky rozšířili později spisovatelé (např. Eisenhardt, 1989; Yin, 1989; Miles and Huberman, 1994).

Nemělo by se však zapomínat na to, že případové studie mohou být prováděny i z jiných důvodů, například za účelem posouzení případu, např. programu nebo sítě (Stake, 1994), nebo pomoci firmám něco změnit (Kjelle'n a Soderman, 1980).

## **6.8 Kritika výzkumných případových studií**

Kritika výzkumných případových studií je především v oblasti nedostatku rigoróznosti a nízké úrovně reprezentativnosti (Yin, 1993). Nicméně, jak poznamenává autor Štrach (2007) daná kritika pramení hlavně z osobních předsudků. Případové studie jsou náročné z hlediska času i publikování (Daniel a Cannise, 2004). Výzkumné případové studie nabízejí v ekonomicko-společenských disciplínách alternativu k jiným výzkumným přístupům (například dotazníkové šetření). Jejich cílem je posoudit současný stav směrem k odpovědím na stanovené výzkumné otázky a potvrzení či vyvrácení výzkumných předpokladů (Štrach, 2007).

Autor Yin (2003) a jeho definice případové studie nebyla přijata bez kritiky. Yin uvádí, že specifika případové studie je v jejím zaměření se na moderní fenomény (tj. moderní témata). Tento předpoklad vede ke zvyšování zájmu o využívání případových studií jako o „moderní“ metodu (Plakoyiannaki – Sare, 2006).

## **6.9 Diskuse**

Vzdělávací a výzkumnou případovou studii spojují některé společné body, a to obecná snaha zachytit podrobně konkrétní situaci hospodářské praxe (Štrach, 2007). Tvorba výzkumné případové studie je vymezena a definována několika kroky, které je nutné, ve vazbě na vysoký stupeň rigoróznosti, zajistit a naplnit. Jak velký počet případových studií zvolit, aby byl zajištěn nezávislý, odborný a rigorózní výsledek, není nikde jednoznačně řečeno a ani odborníci se v tomto směru neshodnou. Nicméně vždy záleží na odpovědnosti a uvážení konkrétního výzkumníka.

Případové studie jsou kritizovány ve třech základních bodech: za první – nedostatek objektivit, za druhé – rigoróznost metodologie a za třetí – nízká externí validita (platnost). Johnston et al. (2001) nicméně argumentuje tím, že testování teorie pomocí případových studií je možné a vhodné, ale musejí být splněny tři základní požadavky:

- výzkum musí být založen na hypotézách, které jsou podpořeny teorií,
- výzkumný koncept musí být logický a systematický,
- výsledky výzkumu musí být nezávisle potvrzeny.

Případové studie jsou jednou z metod kvalitativního výzkumu, který se zaměřuje na zkoumání tzv. měkkých dat – tedy na zkoumání názorů, motivů a jiné. Na základě výše uvedené rešerše odborných publikací týkající se případových studií se autorka domnívá, že jejich použití při empirickém výzkumu předkládané disertační práce je vhodnou metodou, která dokáže nejlépe zachytit zkoumaný jev a současně potvrdit či vyvrátit stanovené předpoklady na začátku celé práce. S ohledem na stanovený hlavní cíl a definované výzkumné otázky, se práce nezabývá a neměla ani tento potenciál se zabývat statistickými závislostmi mezi určitými proměnnými. Její cíl je vytvořit metodiku pro zjišťování fáze podniků ve vazbě na Greinerův model, a tuto metodiku ověřit a aplikovat v prostředí ČR.

Současně případové studie jsou metodou, která dokáže odhalit i potenciál předkládané pro další vývoj výzkumu v této oblasti nebo stanovit a vymezit další otázky, které doposud nejsou odbornou veřejností zodpovězeny. Z těchto důvodů byla z kvalitativního výzkumu vybrána právě metoda případových studií.

Následující kapitola 7 rozebírá metodologický postup stavby předkládané disertační práce, koncepci dotazníku a řízených rozhovorů a také zdroje a metody sběru dat.

## 7 Metodika a postup řešení empirické části disertační práce

Z hlediska metodiky je disertační práce založena na rešerši jak české, tak zahraniční odborné literatury. Nosným a základním zdrojem pro teoretickou rovinu předkládané disertační práce jsou zdroje zabývající se autorem L. E. Greinerem. Empirická část této práce řeší praktické využití tohoto modelu růstu podniku na konkrétních vybraných podnikatelských jednotkách. L. E. Greiner (1972, 1994) ve svých článcích nepublikoval svoji metodiku šetření a ani výzkumný vzorek, na kterém byl empirický výzkum realizován. Z toho důvodu se autorka disertační práce rozhodla vytvořit vlastní postup a metodiku šetření s ohledem na dostupnou literaturu.

Ve vazbě na vytyčené cíle (viz kapitola 1.1) byly při zpracování disertační práce použity nejen **obecné metody výzkumu**, kterými jsou analýza a syntéza, indukce a dedukce, ale také **metody specifické**, tj. kvalitativní výzkum, a to pomocí případových studií. Podrobnější vymezení a různé přístupy ke kvalitativnímu výzkumu jsou uvedeny v Příloze A této disertační práce.

### 7.1 Metodický postup empirické části disertační práce

V první fázi výzkumu bylo nutné geograficky vymežit oblast zkoumání a poté podnikatelské subjekty, na kterých bude Greinerův model aplikován. Níže jsou uvedeny jednotlivé parametry výběru:

- geografické vymezení zkoumané oblasti – Liberecký kraj,
- odvětví národního hospodářství – zpracovatelský průmysl – automobilový průmysl (dále také automotiv),
- velikost podnikatelského subjektu – velké podniky (dle kritéria počtu zaměstnanců – nad 250),
- rok založení – 1999 a starší.

Uvedené čtyři hlavní tributy výběru podnikatelských subjektů včetně výběru jednotlivých reprezentantů spolupracujících podniků (viz tabulka 8) pro realizaci empirického šetření je možné označit za určité limitující prvky předkládané disertační práce.

**Oblast zkoumání – Liberecký kraj** – v rámci empirického zkoumání bylo zvažováno to, zda se zaměřit komplexně na celou Českou republiku nebo se orientovat pouze na vybraný

kraj České republiky. Autorka disertační práce se rozhodla při zkoumání a ověřování stanovených výzkumných otázek a předpokladů ve vazbě na Greinerův model pro zvolení vybraného kraje, a to Libereckého. Hlavním důvodem pro výběr zmíněného kraje je především znalost místního prostředí a též jednotlivých podnikatelských subjektů včetně již navázané spolupráce v rámci řešených projektů na katedře Podnikové ekonomiky a managementu na Technické univerzitě v Liberci.

**Odvětví národního hospodářství – zpracovatelský průmysl – automobilový průmysl** – na základě dostupných dat o počtu podnikatelských subjektů dle CZ-NACE v roce 2018 (Český statistický úřad, 2019) a o počtu zaměstnanců dle CZ-NACE též z roku 2018 v Libereckém kraji, je v dané oblasti dominantním odvětvím **zpracovatelský průmysl (sekce C) – jehož součástí je právě zmíněný automobilový průmysl**. Na druhém místě se poté umístil Velkoobchod a maloobchod, oprava a údržba motorových vozidel (G) (Český statistický úřad, 2019). Navíc automobilový průmysl je jedním z typických představitelů průmyslu v Libereckém kraji, který má v tomto kraji dlouhou tradici a historii. Na základě toho se autorka disertační práce rozhodla výzkum na dané téma realizovat právě v prostředí automobilového průmyslu.

Další důležitou součástí Greinerova modelu je **míra růstu cílového odvětví**, v tomto případě se jedná o automobilový průmysl, který je součástí sekundárního sektoru, zpracovatelského průmyslu, dle CZ-NACE sekce C (Český statistický úřad, 2019). Odvětví automobilového průmyslu je odvětvím rychle se rozvíjejícím, jeho prostředí je velmi dynamické, rychlé a hektické, což naznačují a uvádějí následující čísla. Hrubá přidaná hodnota (v běžných cenách) za rok 2017 zcela jasně ukazuje, že **průmysl** se podílel na celkovém národním hospodářství z **31,7 %**, dále obchod s 11,1 %, stavebnictví s 5,3 %, zemědělství s 2,3 % a ostatní se 49,6 % (Český statistický úřad, 2017). Sektor – průmyslu národního hospodářství je možné rozebrat do většího detailu ve vazbě na celkovou hrubou přidanou hodnotu v roce 2017. První místo zde zaujímá **zpracovatelský průmysl s 84,6 %**, na druhém místě se umístil sektor energetika s 9,8 %, poté vodárenství s 3,3 % a nakonec těžba a dobývání s 2,3 % (Český statistický úřad, 2019). Proto je možné na základě těchto informací sektor automobiliv zařadit ve vazbě na Greinerův model do **vysoce rychle rostoucího průmyslového odvětví**.

**Velikost podnikatelského subjektu** – do výzkumu byly vybrány velké podniky, a to dle kvalitativního kritéria, tj. dle počtu zaměstnanců (tj. nad 250 zaměstnanců) v návaznosti na zachycení historie vývoje jednotlivých společností ve vazbě na definici MSP dle Evropské Unie. Podrobnější vymezení a informace ve vazbě na velikost podniků jsou uvedeny v kapitole 5 této disertační práce.

**Rok založení – 1999 a starší** – Greinerův model mapuje životní vývoj (životní cyklus) podnikatelského subjektu, proto je potřeba vybrat takové podniky, které mají dlouhou tradici na trhu v Libereckém kraji. Stěžejní rok založení podniku, je rok 1999 a starší, tj. aby se jednalo alespoň o období označované jako generace.

Jednoznačně definovat slovo „generace“ je velmi obtížné a náročné. Odborná společnost i odborné prameny nejsou v této souvislosti jednotné. Vždy navíc záleží i na úhlu pohledu – sociologický, psychologický.

**Slovník cizích slov** definuje generaci jako: „*pokolení; soubor osob narozených a žijících přibližně ve stejné době; potomstvo jedné dvojice rodičů; soubor současně žijících jedinců téhož druhu; příslušnost k typu technických zařízení určité vývojové etapy*“. S tím, že není nikterak definována ve věci délky trvání (Slovník cizích slov, 2019).

Z pohledu **výkladového slovníku** se jedná o určitý časový úsek populace a/nebo živočišných druhů, který může být vyjádřen jako:

- průměrný věk rodičů v populaci,
- průměrný věk prvního rozmnožování (Výkladový slovník, 2020).

Z pohledu **sociologie** se tímto konceptem zabýval, jako jeden z prvních, známý sociolog Karl Mannheim. Ten navazoval a inspiroval se ve svých předchůdcích, kterými byli Aguste Comte nebo Émile Durkheim. Mannheim tvrdil, že generace nejsou vytvářeny pouze na základě určitého (stejného) roku narození, ale důležitou roli zde hraje také faktor prostorového umístění nebo faktor historického zasazení jednotlivých generací. Francouzští autoři, na které se také Mannheim odkazuje, sice identifikovali s ohledem na čas periodu, ve které se jednotlivé generace střídají, a to 25 až 30 let. Nicméně v celku tíhli k názoru, že střídání generací je v dějinách spíše předpokládáno, než aby se pečlivě odvozovalo na základě historické analýzy (Mannheim, 2020).

Z pohledu **psychologie** je možné se na danou problematiku dívat z hlediska vymezení tzv. generace X, generace Y a generace Z. Každá z nich má své specifické rysy a je vymezena v jiné délce trvání.

- Generace Baby Boomers je generací narozených osob v letech 1945 – 1965, tj. **20** let.
- Generace X neboli v ČR zmiňována jako „Husákovy děti“. Jedná se o generaci narozenou v letech 1965 – 1982, tj. **17** let.
- Generace Y je generací lidí narozených v letech 1983 – 2000, tj. **17** let.
- Generace Z nebo někdy označována jako N (= net generation), jedná se osoby narozené v letech 2000 – doposud (Gradua, 2020).

Na základě výše uvedených jednotlivých typických generací je možné si povšimnout, že rozdíl mezi jednotlivými pojmenovanými generacemi tvoří 17 let.

To, jak dlouho „trvá“ obměna jedné generace za druhou není v literatuře ani odbornou diskusí zcela jednotně definováno. Na strojírenském fóru byla diskutována délka trvání jedné generace ve vazbě na téma **rodinných podniků** a stanovena byla kvantitativně na dobu trvající 30 let (Strojírenský veletrh s ohledem na rodinné podniky, 2020).

Podnikatelské subjekty, které jsou součástí tohoto výzkumu, jsou mnohem starší – jejich rok založení se pohybuje od roku 1992 až po rok 1994.

Na základě výše uvedených informací je stanoven následující postup řešení. Databáze zkoumaných podnikatelských subjektů byla zpracována nejprve prostřednictvím portálu MagnusWeb.

Firmy byly vyfiltrovány za jednotlivé okresy – Liberec, Semily, Jablonec nad Nisou a Česká Lípa v rámci Libereckého kraje. Poté byla databáze očištěna o firmy v likvidaci, v úpadku, a o firmy, které svým zaměřením nepatřily do výběru (jiná hlavní CZ-NACE). Poté byla databáze očištěna o podniky, jež neudávaly počet zaměstnanců a také podnikatelské subjekty, jež měly uváděný špatný počet zaměstnanců a spadaly tak do jiné kategorie velikosti podniku dle kritéria počtu zaměstnanců, např. do kategorie malé podniky. Následně byla provedena kontrola obcí z hlediska správnosti zařazení do okresů Libereckého kraje. Protože i v této fázi bylo nutné očistit databázi o podniky, které svým

geografickým umístěním nespádaly do vybraných okresů, potažmo do vybraného kraje. K vyfiltrovaným a vybraným podnikatelským subjektům byly ještě přiřazeny ty podniky, které na základě znalosti místního prostředí databáze MagnusWeb nevyhledala. Výsledná databáze zahrnuje celkem **14 podnikatelských subjektů za Liberecký kraj, které splnily uvedená kritéria, a to:**

- geografické vymezení zkoumané oblasti – Liberecký kraj,
- odvětví národního hospodářství – zpracovatelský průmysl – automobilový průmysl (dále také automotiv),
- velikost podnikatelského subjektu – velké podniky (dle kritéria počtu zaměstnanců – nad 250),
- rok založení – 1999 a starší.

Vzhledem k tomu, že podniky nechtěly publikovat své identifikační údaje, kterými jsou: název, místo sídla organizace, právní forma, IČ apod., budou tyto firmy na jejich přání anonymizovány, a bude dále používán pouze jejich pracovní název, který je uveden v přehledové tabulce 8.

Uvedených 14 podniků bylo následně osloveno s nabídkou spolupráce v oblasti výzkumu. Na základě nejprve telefonického kontaktu a poté osobní schůzky s představiteli (nejčastěji s personalisty za oblast vzdělávání a spolupráce s VŠ a SŠ) byl představen cíl disertační práce, obsah a harmonogram. Šest podniků spolupráci po zvážení vedením odmítlo a následně jeden podnik odmítl, po úvodním souhlasu a osobní schůzce, zcela spolupráci. Proto byl výzkum proveden na **šesti** podnikatelských subjektech plus další jeden podnik, na kterém byl testován pilotní dotazník a řízený rozhovor.

## **7.2 Koncepce dotazníku a řízeného rozhovoru**

Následný empirický výzkum se skládal ze dvou hlavních částí, které jsou podrobněji rozebrány níže.

**První část** je zaměřená na tzv. „ukotvení“ podniku do současné fáze Greinerova modelu. Pro „ukotvení“ podniku byl zpracován písemný dotazník (Příloha B, Příloha C, Příloha D), který se skládal ze tří dílů – a podnikům byl zaslán jeho elektronický odkaz prostřednictvím emailové komunikace. Cílem dotazníku bylo nejen získat informace o aktuální fázi Greinerova modelu, jeho typických znacích, ale také ověření konzistentnosti

odpovědí zapojených podniků – aby nedocházelo k náhodnému zaškrtnutí odpovědí a dotazník posléze neměl žádnou vypovídající hodnotu.

- První díl dotazníku se skládal z charakteristických znaků jednotlivých fází revoluce a evoluce Greinerova modelu, které byly seskupeny do několika tematických okruhů, jednalo se o následující okruhy:
  - komunikace,
  - motivace a odměny,
  - odpovědnost a manažeři v podniku,
  - podnik a organizační struktura,
  - výroba a inovace,
  - orientace podniku,
  - řízení podniku,
  - administrativa a finance.

Podniky měly za úkol označit ty znaky v rámci každého okruhu, které jsou pro ně v současné době typické.

- Ve druhém díle měly podnikatelské subjekty na výběr celkem z 9 tematických okruhů, které byly ve vazbě na Greinerův model určitým způsobem popsány a charakterizovány. Tyto tematické okruhy byly sestaveny již dle jednotlivých fází Greinerova modelu a jeho znaků revoluce a evoluce, ale bez uvedení jejich názvů. Bylo to z toho důvodu, aby vybrané subjekty nebyly ovlivněny odborným pojmenováním a řídily se, pokud možno, objektivním rozhodováním a vlastním úsudkem. Úkolem vybraných manažerů (reprezentantů za podniky) bylo označit ty okruhy, kterými podnik prošel a také určit časové rozmezí jednotlivých okruhů, pokud to bylo možné. Zároveň bylo také součástí tohoto dílu jakési shrnutí, tj. označení toho tematického okruhu, ve kterém se nyní, dle respondenta/respondentů, podnik nachází. Opět bylo na výběr z 9 tematických oblastí.
- Třetí díl plynule navazoval na předcházející dvě části a zabýval se vyplňováním charakteristických znaků určité fáze Greinerova modelu ve vazbě na to, v jaké etapě se podnik identifikoval v oddíle druhém.



Výše uvedený a popsáný písemný dotazník byl vytvořen na základě teoretických znalostí a vědomostí dle odborných publikací a článků o Greinerově modelu. Jednotlivé díly (celkově tři) písemného dotazníku na sebe kontinuálně navazovaly. Důležité při jeho tvorbě bylo především ověřování konzistentnosti odpovědí jednotlivých respondentů a získání relevantních dat. A právě z toho důvodu dotazník obsahoval tři části. Byl sestaven tak, aby z časového hlediska jeho vyplnění netrvalo déle než 20 minut; úvod obsahoval oslovení spolupracujících podniků, účel dotazování, stručné vysvětlení Greinerova modelu a postup vyplňování jednotlivých oddílů. Závěr patřil poděkování respondentům.

**Druhá část** obsahovala řízený rozhovor (Příloha E) s vybraným představitelem (popřípadě vybranými zaměstnanci) podniku. Vytipovaný reprezentant podniku musel splňovat dvě hlavní podmínky:

- za prvé: musel to být někdo, kdo v podniku delší dobu pracuje (nejlépe od začátku jeho vzniku), a to minimálně šest let. V jednom případě byli na řízeném rozhovoru přítomni i dva zaměstnanci podniku. A to z důvodu krátkého působení vybraného respondenta v podniku (cca 5 let), proto se řízeného rozhovoru účastnil i kolega z jiného oddělení, který v podniku působí delší dobu (cca 10-15 let). Jednotliví reprezentanti vybraných podniků jsou zástupci vrcholového managementu (porady vedení), jejich pracovní pozice jsou v tabulce 8 uvedeny pro doplnění pohledu, nikoliv jako podmínka pro realizaci řízeného dotazníku. Důležitou podmínkou nebylo jejich působení na konkrétním oddělení nebo na konkrétní pracovní pozici, ale délka působení ve vybrané firmě, a to v přesně vymezeném časovém úseku z důvodu zachycení historie vývoje podniku a celkového přehledu o chodu celé podnikatelské jednotky.
- Za druhé: daný zaměstnanec musel mít přehled nejen o výrobním procesu (produktech firmy), o administrativních krocích, ale také o zákaznících a dodavatelích.
- Na základě „ukotvení podniku“ byly vytvořeny otázky pro řízený rozhovor, které byly zaslány s dostatečným časovým předstihem do podniku. Poté následovala samotná realizace rozhovoru v jednotlivých podnicích. Každý rozhovor trval cca od 60 minut až 120 minut – vždy záleželo na časových a individuálních možnostech dotazovaného zaměstnance. Řízený rozhovor

se obsahově týkal identifikovaných charakteristik vybraných fází Greinerova modelu jednotlivými podniky, jak se jednotlivé znaky promítají do praktického života podniku a jak se projevují ve vztahu k řízení podniku. Součástí řízeného rozhovoru byly také prohlídky jednotlivých závodů.

### **Postup tvorby dotazníku pro řízený rozhovor**

Na začátku tvorby dotazníku pro řízený rozhovor bylo důležité stanovit cíl dotazování, kterým bylo získání informací od vybraných osob a zjištění konkrétních poznatků o vybrané fázi Greinerova modelu – ve smyslu koho/čeho se dané znaky týkají, kde se znaky projevují, jaký mají dané charakteristiky důsledek pro podnik, jaké konkrétní oblasti v podniku se vybraný jev týká, kde se projevuje, jaká je aktuální situace a podobně.

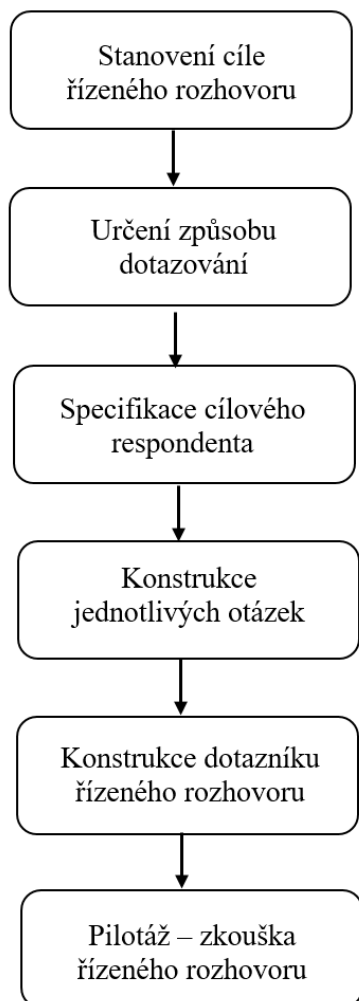
Další fází konstrukce dotazníku bylo určení způsobu dotazování, specifikace cílového respondenta a jeho výběr. Způsob dotazování probíhal osobní formou přímo v prostorách vybrané výrobní společnosti. Vybraný respondent (popřípadě respondenti) byl určen na základě dvou stanovených podmínek, které jsou popsány v textu výše.

Konstrukce jednotlivých otázek z řízeného rozhovoru byla stanovena na základě písemného dotazování a zaškrtnutí jednotlivých charakteristik vybraných fází Greinerova modelu samotnými podniky. Otázky se týkaly nejen charakteristik Greinerova modelu ve vazbě na aktuální fázi, ale také jiných znaků, které podniky v dotazníku označily. Otázky byly sestaveny jednoduše tak, aby ji každý respondent pochopil; byly přesné a jasné; byly koncipovány tak, aby byly pokud možno co nejkratší. Z hlediska typu otázek byly zastoupeny jak otevřené, tak uzavřené. Vždy záleželo na konkrétní situaci a na tom, jakou informaci je potřeba z dotazování získat.

Konstrukce celého dotazníku řízeného rozhovoru byla koncipována z časového hlediska cca na maximálně 60 minut. Důvodem byla časová zaneprázdněnost jednotlivých vybraných manažerů, kteří se dotazování účastnili. Celý dotazník byl sestaven s ohledem na logickou strukturu – jednotlivé otázky tvořily určitý logický celek a plynule na sebe navazovaly.

Na závěr byl celý dotazník řízeného rozhovoru odzkoušen v rámci pilotáže se spolupracujícím podnikem. V rámci závěru tohoto postupu byly posléze odstraněny

zjištěné nejasnosti, doplněny některé další otázky. Výše uvedený popsaný postup tvorby dotazníku pro řízený rozhovor je zobrazen na obrázku 7.



Obrázek 7: Postup tvorby dotazníku na řízený rozhovor  
Zdroj: vlastní zpracování dle Kozel, 2006

Dotazníkové šetření se uskutečnilo na přelomu měsíců srpen a září 2019 a řízený rozhovor byl realizován na přelomu měsíců října a listopadu v roce 2019. Tabulka 8 uvádí souhrn informací o spolupracujících podnicích ve vazbě na řízený rozhovor. První sloupec (Název podniku) označuje jednotlivé podniky, a to pod pracovním názvem A1 až F6. Je to z důvodu zachování jejich anonymity, jak bylo výše již zmíněno. Druhý sloupec v tabulce označuje rok založení podniku. U některých podniků je ještě jeden rok, jenž je uveden v závorce. Ten označuje jejich existenci již před revolučním rokem 1989, kdy poté byly koupeny jiným vlastníkem, ale se zachováním jejich předmětu podnikání. Třetí sloupec označuje počet osob přítomných při řízeném rozhovoru. A poslední sloupec představuje pracovní pozice přítomných osob při rozhovoru.

Tabulka 8: Přehled informací o spolupracujících podnicích při řízeném rozhovoru

Název podniku	Rok založení	Počet osob při řízeném rozhovoru	Pracovní pozice	Odvětví národního hospodářství
A1	1992	1	Finanční jednatel	Automotiv
B2	1992	1	Vedoucí HR	Automotiv
C3	1994	1	Vedoucí HR	Automotiv
D4	1993	1	Suply chain manager	Automotiv
E5	(1946) 1991	2	Vedoucí HR Vedoucí logistiky	Automotiv
F6	(1953) 1990	1	Vedoucí HR	Automotiv

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

### 7.3 Zdroje a způsob sběru dat

Pro zpracování disertační práce bylo využito především primárních dat a zdrojů v kombinaci se sběrem dat sekundárních. Sekundární data byla použita při zpracování teoretického základu disertační práce o současném stavu zkoumané problematiky. Jedná se o sekundární data ve formě odborné tuzemské i zahraniční literatury, odborných článků a publikací. Při vlastním výzkumu bylo využito primárních zdrojů dat, jednalo se o písemné dotazníkové šetření, na které navazoval řízený rozhovor. V rámci empirického šetření bylo také využito sekundárních dat, a to zejména v rámci tvorby databáze o podnikatelských subjektech a tvorby tzv. Karty podniku. Zdroje sekundárních údajů jsou níže uvedeny:

- komerční databáze – Bisnode MagnusWeb,
- webové stránky jednotlivých spolupracujících podniků,
- LinkedIn,
- Facebook,
- tištěné materiály – novinové články, vydané knižní publikace, firemní časopisy,
- Atmoskop – hodnocení firem zaměstnanci,
- veřejné rejstříky a veřejné databáze – Obchodní rejstřík, databáze ministerstva Financí ARES, Živnostenský rejstřík, sbírka listin v Obchodním rejstříku.

Jak bylo uvedeno výše, pro sběr primárních dat byla využita technika písemného dotazování a řízeného rozhovoru. Písemné dotazování je zvláště v sociálních výzkumech nejrozšířenějším způsobem získávání dat (Kozel et al., 2011; Reichel, 2009). S ohledem na rychlost, pohodlí a komfort vyplnění dotazníku vybranými respondenty z řad spolupracujících podniků, byla zvolena jeho elektronická verze, ve které lze využít výhody online aplikací z pohledu přehlednosti dotazníku. Z hlediska techniky se jedná o nejlevnější formu. Na druhou stranu tento typ dotazování v sobě skrývá nevýhodu v podobě nízké návratnosti. Nicméně v tomto konkrétním případě nic takového nehrozilo, poněvadž spolupráce s podniky byla předem domluvená a jednalo se celkem o šest konkrétních podniků. Řízený rozhovor, který byl následně použit po písemném dotazníku, je jednou variantou ze tří, další dvě možnosti jsou polo-strukturované nebo nestrukturované rozhovory. Strukturovaný interview neboli řízený rozhovor se skládá z předem připravených otázek v určitém sledu, což slouží k eliminaci vlivů způsobených různými faktory (Hair a et al., 2003).

V rámci přípravy na dotazníkové šetření a řízeného rozhovoru byla využita spolupráce s jedním vybraným podnikatelským subjektem. V rámci navázané spolupráce došlo na začátku k představení cíle projektu a disertační práce, k vysvětlení tématu „Greinerova modelu a jeho znaků“, k nastínění časového harmonogramu a závěr patřil diskusi ve vazbě na modifikaci dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru. Testování a úprava výše dvou popsaných metod byla realizována v průběhu měsíců červen až srpen 2019. Testování dotazníku probíhalo jednak papírovou formou, ale také formou elektronického odkazu.

**Sběr dat** začal vytvořením databáze potencionálních spolupracujících podniků. Tato databáze obsahuje celkem 14 podniků. Dále obsahuje kontakty (telefon a emailová adresa) na personalisty, popřípadě na manažery, se kterými bylo v rámci empirického výzkumu spolupracováno, oficiální název podniku, logo, obrázek podniku, jeho právní formu, IČ, počet zaměstnanců, adresa sídla společnosti, rok založení, webové stránky, sekci hlavní CZ-NACE, podočky podniku (v České republice a zahraniční) a informace ze sekundárních dat.

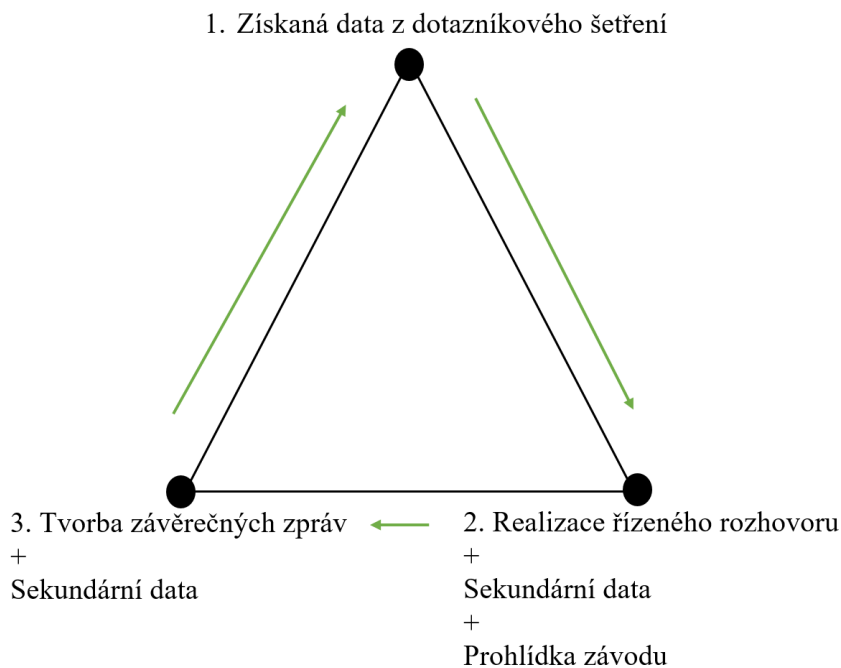
V období únor až květen 2019 byli oslovováni zástupci z řad personalistů vybraných podnikatelských subjektů a po dohodě (pro zvýšení úspěšnosti potvrzení spolupráce) byly realizovány také osobní schůzky v jednotlivých podnicích Libereckého kraje či s jejich

zástupci, a byla vyjednáována spolupráce na výzkumu. Na základě jednotlivých schůzek, na kterých byl představován cíl projektu a disertační práce, docházelo k vysvětlení tématu „Greinerova modelu“, k nastínění časového harmonogramu a jednotlivých kroků. Současně s tím bylo spojeno také vypracování závěrečných studií na základě výzkumu pro zástupce vybraných spolupracujících podniků. Celkem proběhly tři až čtyři schůzky – úvodní s personalistou, schůzka s vybraným manažerem, schůzka v rámci řízeného rozhovoru a závěrečná schůzka, na které byly předány závěrečné zprávy zpracované na základě empirického šetření. Výzkumu, jak již bylo výše popsáno, se tedy celkově zúčastnilo 6 podniků.

Vzhledem k tomu, že empirická část předkládané disertační práce, kapitola 9 Výsledky výzkumu, je řešena jako výzkumná případová studie, která v sobě zahrnuje veškeré získané údaje, je nutné níže popsat a vysvětlit strukturu a metodický postup řešení. Proto se náledující kapitola 7.4 zabývá postupem a řešením výzkumné případové studie.

#### **7.4 Struktura a metodický postup řešení výzkumné případové studie**

Jedním z důležitých kroků při tvorbě výzkumné případové studie je tzv. triangulace, která je graficky zachycená na obrázku 8. Triangulace slouží k tomu, aby získaná data a informace směřovaly nezávisle k jasnému cíli. Ve vazbě na zpracování výzkumu, byla prvně data získána prostřednictvím písemného dotazníkového šetření (Příloha B, Příloha C, Příloha D), které obsahovalo celkem tři části. A to z toho důvodu, aby byla ověřena konzistentnost a pravdivost vyplňování jednotlivými vybranými respondenty z řad podnikatelských jednotek. Poté následoval řízený rozhovor (Příloha E), který nejen ověřoval odpovědi z předešlého dotazníkového šetření, ale také měl za cíl zjistit další informace ve vazbě na aktuální fázi Greinerova modelu. Tento řízený rozhovor byl ještě doplněn dokumentární analýzou (sběrem sekundárních dat včetně jejich analýzy) a také prohlídkami výrobních závodů. Závěr triangulace patřil tvorbě závěrečných zpráv (potažmo vzdělávacích případových studií – Příloha F a Příloha G) ze získaných informací (jak z primárních, tak ze sekundárních zdrojů), jejich schválení a předání jednotlivým spolupracujícím podnikům.



*Obrázek 8: Triangulace v tvorbě výzkumných případových studií*  
Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Stručný přehled postupu výzkumné případové studie je uveden na obrázku 9. Ten obsahuje popis jednotlivých fází studie, indikátory a zdroje dat. V první řadě bylo důležité **identifikovat podnikatelské subjekty**, u kterých bude probíhat empirický výzkum Greinerova modelu. Vymezení výzkumného vzorku bylo realizováno na základě čtyř indikátorů, a to: geografická oblast, odvětví národního hospodářství, velikost podniků a jejich stáří (tj. dle roku založení společnosti). Další krok obsahoval **hodnocení Greinerova modelu**. Tato část obsahovala tvorbu písemného dotazníku a řízeného rozhovoru. Současně vše bylo doplněno sekundárními zdroji, kterými jsou například: webové stránky jednotlivých podnikatelských subjektů, jejich facebookové stránky, LinkedIn nebo novinové články včetně prohlídek jednotlivých závodů. Posledním krokem bylo vytvoření **závěrečných zpráv** pro spolupracující podniky. Tyto zprávy obsahovaly informace z dotazníkového šetření, z řízených rozhovorů nebo sepsanou vzdělávací případovou studii.

Popis	Indikátory	Zdroje dat
Identifikace podniků	Geografické vymezení zkoumané oblasti	Český statistický úřad
	Vymezení odvětví národního hospodářství	Databáze ministerstva financí ARES
	Vymezení velikosti podniků	Portál MagnusWeb Firemní webové stránky
	Stáří (věk) podniků	Definice malých a středních podniků
Hodnocení Greinerova modelu I.	Písemný dotazník, který se skládal ze tří částí: – první část: identifikace současných znaků podniku – druhá část: "ukotvení" podniku do současné fáze GM – třetí část: identifikace současných znaků podniku	Vymezení terminologie v odborné literatuře Informace získané od vybraných respondentů spolupracujících podniků
Hodnocení Greinerova modelu II.	Řízený rozhovor: s vybranými představiteli spolupracujících podniků	Informace získané od vybraných respondentů spolupracujících podniků Sekundární zdroje: – novinové články, firemní weby, Facebook, LinkedIn
Závěrečné zprávy	Shrnuté informace: – sekundární data – písemné dotazování – řízený rozhovor – zpracování vzdělávací případové studie	Sekundární data: – firemní weby, ARES, MagnusWeb, ČSÚ Primární data: – dotazníkové šetření, řízený rozhovor

Obrázek 9: Struktura výzkumné případové studie  
Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Podrobnější popis postupu a tvorby výzkumné případové studie je rozebrán níže v jednotlivých bodech a) až g).

#### a) Vymezení teorie ve vazbě na empirická data

Cílem empirického výzkumu je analýza Greinerova modelu v podmínkách České republiky a ve vazbě na vymezené atributy.

V rámci předkládané disertační práce byl proveden přehled literatury za účelem identifikace Greinerova modelu (potažmo i jiných modelů růstu podniků) jak české, tak zahraniční odborné literatury a publikací. Přehled literatury byl proveden ve vazbě na nosné téma celé disertační práce, a to Greinerův model.

Jako první krok bylo provedeno vyhledávání v následujících zdrojích, a to pomocí klíčových slov: „Greinerův model“ a „model růstu podniků“ nebo „životní cyklus podniků“:

- Science Directly,
- česká dostupná odborná literatura,
- webový prohlížeč Google.



Hledání zahrnovalo recenzované články v anglickém i českém jazyce, které byly publikovány. Na základě názvu a abstraktu byly vyčleněny ty, které se konkrétně zabývaly modelem růstu podniků nebo konkrétně Greinerovým modelem v podnikatelských jednotkách, a to nejen v evropském kontextu, ale i z mezinárodního pohledu. Současně byl použit také přístup tzv. sněhové koule (Bryman, 2012), kdy byla zkoumána relevantnost odkazů obsažených ve vybraných recenzovaných článcích.

Na základě výše uvedené rešerše dostupných relevantních zdrojů, byly stanoveny výzkumné otázky a definovány předpoklady.

#### **b) Výběr vhodného vzorku**

Do výběru empirického šetření, na základě zvolených atributů, bylo vybráno celkem 14 podnikatelských subjektů. Na empirickém výzkumu se nakonec podílelo 7 podniků z výše uvedených 14 jednotek, které souhlasily s realizací výzkumného šetření. Je důležité podtrhnout, že ve výzkumu případových studií je typické vybírat případy (tj. podniky) prostřednictvím konkrétních kritérií namísto náhodného výběru nebo stratifikovaného vzorku (Eisenhardt, 1989). V této případové studii byly vybrány podnikatelské jednotky na základě uvedených atributů:

- geografické vymezení zkoumané oblasti – Liberecký kraj,
- odvětví národního hospodářství – zpracovatelský průmysl – automobilový průmysl (dále také automotiv),
- velikost podnikatelského subjektu – velké podniky (dle kritéria počtu zaměstnanců – nad 250),
- rok založení – rok 1999 a starší.

Vybraných sedm podniků (šest firem + jedna pilotážní firma) spojují stejné atributy. Nicméně lišily se v roce založení, kde dvě firmy byly založeny již před revolučním rokem a existovaly v době centrálně plánované ekonomiky. Rozdíl v různém roce založení a současně naopak shodné atributy v rámci vybraných podniků umožnily autorce disertační práce získat informace o významu Greinerova modelu z různých úhlů pohledů a zachytit tím doslovnou a teoretickou replikaci (Yin, 2014).

### **c) Určení limitů případové studie**

Každá vybraná spolupracující podnikatelská jednotka byla podrobena důkladné analýze prostřednictvím dostupných zdrojů. Byla vytvořena databáze podnikatelských subjektů, která obsahuje následující údaje: informace o názvu podniku a její právní formě, roku založení, kontaktech (jména, telefon, emailové adresy), informace o Facebooku, LinkedInu a jiné. Databáze zahrnuje údaje nejen o spolupracujících podnicích, které se podílely na výzkumu, ale také o všech subjektech, které na základě vybraných parametrů do dané databáze spadají. Avšak některé podniky se rozhodly na výzkumu nepodílet a nespolupracovat.

Určitým limitem využití případové studie v tomto výzkumu může být specifické zaměření šetření ve vazbě na definované atributy volby podnikatelských jednotek včetně výběru respondentů na řízené rozhovory. To znamená, že se jedná o podniky ve zpracovatelském průmyslu, konkrétně v automobilovém. V současné době ve vazbě na dostupnou literaturu nebyl dohledán podobný nebo stejný výzkum, se kterým by bylo možné výsledky porovnat a diskutovat.

### **d) Výběr vhodných zdrojů**

Spolupráce s vybranými podniky trvala cca devět měsíců, a to během let 2019 až 2020. Tato spolupráce obsahovala telefonickou komunikaci, emailovou korespondenci, osobní setkávání na pracovních schůzkách (uskutečnily se celkem u každého podniku tři schůzky, někdy i více ve vazbě na komunikaci s jednotlivými odděleními v podnicích) a také prohlídky jednotlivých závodů.

Veškeré informace ve vazbě na Greinerův model, vymezené výzkumné otázky a stanovené předpoklady byly shromažďovány prostřednictvím dotazníkového šetření. Aby bylo možné provést tzv. triangulaci (Yin, 2014; 2003) byl tento zdroj doplněn o data a informace z řízených rozhovorů a prohlídkou závodů. Dalším zdrojem k ověření získaných informací byla metoda dokumentární analýzy, která obsahovala – databázi ARES, webové stránky jednotlivých podniků, Facebook, LinkedIn, novinové články a jiné. Současně byly vytvořeny závěrečné zprávy jednotlivým podnikům, které byly odsouhlaseny jejich respondenty a předány do jejich rukou.

#### **e) Analýza získaných dat**

Získaná empirická data byla analyzována pomocí přístupu indukce a dedukce a také prostřednictvím metody komparace. Získané informace byly vyhodnocovány pomocí datové triangulace napříč jednotlivými použitými zdroji (odstavec d). Charakteristiky a společné znaky byly seskupeny do jednoho okruhu. A jakékoliv odlišnosti byly vždy okomentovány.

Pro účely křížové analýzy byly jednotlivě získané informace vyhodnocovány napříč spolupracujícími podnikatelskými jednotkami, a to ve vazbě: na jednotlivé charakteristiky Greinerova modelu, s ohledem na jednotlivé fáze Greinerova modelu nebo na rok založení podnikatelských jednotek. Výsledky křížové analýzy jsou popsány v disertační práci v kapitole 8 Výsledky výzkumu.

#### **f) Ověření kvality dat**

Ověření kvality získaných dat bylo dosaženo nejen primárními daty, ale také dokumentární analýzou, která se zabývala sběrem sekundárních dat.

#### **g) Sepsání případové studie a prezentace výsledků**

Sepsaná výzkumná případová studie odráží a popisuje empirická část předkládané disertační práce včetně uvedené metodologie. Celkový přehled celého postupu je zobrazen v metodice v kapitole 7.1.

## 8 Výsledky výzkumu

V předcházejících kapitolách byla představena literární rešerše jak tuzemská, tak zahraniční ve vazbě na teorii organizování, organizační výstavbu podniku, teorii integrace, velikosti podniku a tvorbu případové studie. Byla také teoreticky vymezená základní metodologie a posléze představena metodika a postup řešení empirické části disertační práce. Záměrem osmé kapitoly je podrobit vybrané podnikatelské subjekty analýze, která má odpovědět na výzkumné otázky a stanovené předpoklady formulované v teoretické části disertační práce. Do analýzy bylo zahrnuto celkem šest podnikatelských subjektů, se kterými byla navázána spolupráce a bylo možné od nich získat potřebné informace. Sedmý podnik sloužil jako pilotní, na kterém bylo testováno jak dotazníkové šetření, tak řízený rozhovor. Tato kapitola obsahuje výsledky primárního a současně také sekundárního výzkumu.

Cílem empirického výzkumu předkládané práce je nejen najít odpověď na výzkumné otázky a ověřit stanovené předpoklady, ale také inspirovat a podpořit další vývoj v oblasti Greinerova modelu růstu podniků, šířit tento pojem mezi praktickou částí veřejnosti a navazovat další spolupráce s podnikatelskými subjekty v této oblasti výzkumu.

### 8.1 Greinerův model v prostředí České republiky

Hlavním cílem této podkapitoly je ověřit výzkumnou otázku, zda je Greinerův model aplikován, prakticky využíván v prostředí České republiky a zda je s tímto pojmem v rámci výzkumu a výzkumných článků pracováno. Současně dalším cílem bylo zjistit, jestli existuje oficiální metodika k identifikaci fáze Greinerova modelu. Výzkum byl realizován ve dvou hlavních etapách, které byly doplněny dokumentární analýzou, která obsahovala sběr a rozbor sekundárních dat. První část byla zaměřena na sběr primárních dat prostřednictvím dotazníkového šetření. Druhá část byla také zaměřena na sběr primárních dat, a to pomocí řízeného rozhovoru. Odpověď na výše položenou otázku byla zjišťována za pomoci stanoveného **předpokladu 1**:

- **Greinerův model nebyl doposud na sledovaných podnikatelských subjektech ve vazbě na vybrané parametry v prostředí České republiky aplikován.**

V rámci zpracování zahraniční literární rešerše a odborných článků bylo zjištěno, že autor L. E. Greiner publikoval svůj první článek o tomto pojmu v roce 1972. Další článek, který

navazoval na tuto problematiku, posléze publikoval v roce 1994 s tím, že daný model rozšířil o další krizi a o šestou fázi.

V zahraničních publikacích a odborných článcích nebyla dohledána žádná konkrétní metodika ve vazbě na identifikaci fáze Greinerova modelu. A to ani v originálních článcích, které jsou uvedeny v literární rešerši. Pokud je v zahraničních zdrojích hovořeno o této problematice, popřípadě je aplikován tento model na zahraniční podnikatelské subjekty, metodika není uvedena a je pouze konstatováno, v jaké fázi Greinerova modelu se vybraný podnik nachází. Výjimkou jsou autoři Mimbang a Feys (2016), kteří tento model aplikovali na jednu jedinou společnost, a to na Kodak. V rámci této studie byl Greinerův model velmi podrobně aplikován a zkoumán. Byly vymezeny jednotlivé fáze Greinerova modelu včetně určení bodu zlomu v obdobích revoluce. Nicméně informace o postupu nebo o řešení zvolené metodiky, není v publikaci žádným způsobem diskutováno ani zmíněno.

Ve vazbě na zpracování tuzemské literární rešerše a odborných článků bylo zjištěno, že s odbornou terminologií ve vazbě na Greinerův model není detailně příliš pracováno. Odborné články na tuto problematiku se v oblasti teoretických zdrojů neobjevují. Je možné dohledat v databázích jednotlivých vysokých škol zpracované bakalářské a diplomové práce, popřípadě ještě seminární/semestrální práce na toto téma. Nicméně závěry výše uvedených prací nepopisují a ani neuvádí žádným způsobem zpracovanou odbornou metodiku k praktickému využití ve vazbě na zapojené podniky v českém prostředí. Dohledatelné bakalářské a diplomové práce ve svém obsahu pouze stručně a stroze konstatují, ve které fázi Greinerova modelu se vytipované podniky nacházejí, a to bez jakékoliv doprovodného komentáře ve vazbě na postup či odbornou metodologii. Nicméně autorka předkládané disertační práce dohledala jednu diplomovou práci z Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích s názvem *Řízení zvoleného podniku dle fáze jeho životního cyklu* z roku 2014, která se zabývá identifikací etapy Greinerova modelu a kde je možné nalézt stručný postup pro ukotvení daného modelu, nicméně bez vazby na teoretické zázemí, bez možnosti jeho opakovatelnosti a univerzálního použití. Tato práce ve své empirické části vychází z řízeného rozhovoru, který je následně vyhodnocen a základě něho je poté jeden hodnocený podnik umístěn v rámci Greinerova modelu do specifikované fáze. Nicméně jedná se pouze o podnik, který je z hlediska počtu

zaměstnanců zařazen do kategorie – malý podnik a současně se jedná o rodinný typ podnikatelské jednotky.

Na základě zpracování tuzemské literární rešerše byla dohledána ještě jedna disertační práce (Odehnalová, 2011), jež se problematikou Greinerova modelu zabývala. Cílová skupina zkoumaného vzorku mířila do oblasti stavebnictví a na typ podniků, které jsou označovány v odborné terminologii jako podniky rodinné. Ve vazbě na velikost podniku se jednalo o malé a střední subjekty. Cíl dané disertační práce ve vazbě na Greinerův model byl zcela odlišný od cíle této práce: ověření myšlenky, že vybrané společnosti se nechtějí překlenout (přesunout) z určité fáze do další.

S ohledem na výše zpracovanou odbornou literární rešerši a na základě přečtených odborných článků **byl stanovený předpoklad 1 potvrzen** s tím, že odborná metodika ve vazbě na identifikaci fáze Greinerova modelu nebyla dohledatelná a zpracované odborné publikace pouze stroze konstatují a informují o aktuální fázi daného modelu ve vazbě na vybrané podniky. Postup řešení, odbornou metodologii nebo vymezení způsobu aplikace neobsahuje žádný dohledatelný odborný článek, bakalářskou/diplomovou práci. Proto Greinerův model nabízí velký prostor pro další empirický výzkum a šetření, které prostředí České republiky nabízí, a to nejen z hlediska výzkumu, ale také z hlediska terminologie. Z řízeného rozhovoru navíc bylo zjištěno, že jednotliví zástupci/reprezentanti vybraných spolupracujících podnikatelských subjektů se s termínem Greinerův model nesetkali a neznají je. Naopak pojem životní cyklus podniků znají.

## **8.2 Greinerův model a jeho fáze ve vybraných podnicích**

Hlavním cílem další podkapitoly je ověřit výzkumnou otázku, v jaké fázi Greinerova modelu, se vybrané a spolupracující podnikatelské subjekty v prostředí České republiky nacházejí. A to ve vazbě na předem stanovené a definované atributy, které jsou podrobněji a detailněji popsány v kapitole: 7 Metodika a postup řešení empirické části disertační práce. Odpověď na tuto výzkumnou otázku byla zjišťována prostřednictvím stanoveného **předpokladu 2:**

- **Oslovené a spolupracující podnikatelské subjekty se nacházejí minimálně ve třetí nebo vyšší fázi Greinerova modelu, tj. alespoň ve fázi delegování a výše.**

Výše uvedený předpoklad byl stanoven na základě literární rešerše, kde se odvětví automobilového průmyslu nachází ve velmi vysokém tempu růstu. A současně odborné publikace, konkrétně autoři Mimbang a Feys (2016) uvádějí, že především podniky z Evropy a ze Spojených států amerických se nacházejí v páté fázi Greinerova modelu, tedy ve fázi spolupráce. Nicméně jejich tempo vývoje záleží na vývoji v konkrétním průmyslu a na tempu rozvoje podniku a též tito autoři čerpají od autora Greiner. Autor Greiner (1972) též uvádí, že podniky nacházející se v rychle rostoucím odvětví mají zkušenosti se všemi pěti fázemi růstu, zatímco podniky nacházející se v odvětví s pomalým růstem mají zkušenosti pouze se dvěma nebo třemi fázemi. Nicméně u autora Greinera je důležité poznamenat, že svoji myšlenku formuloval v 70. letech 20. století (1970 – 1979) ve Spojených státech amerických. Spojené státy americké v té době byly demokratickým státem, který se potýkal se dvěma ropnými krizemi, a celkově se nejednalo o prosperující léta. Nicméně naproti tomu v tehdejší Československu začalo období normalizace a vládl zde komunistický režim s centrálně řízenou ekonomikou, který padl ke konci 1989, a od roku 1990 posléze došlo v oblasti ekonomiky k přechodu z plánované ekonomiky na tržní.

Greiner (1972) ve své teorii související s organizačními změnami, jež se vyvinuly z historického hlediska, sledoval už od skončení 2. světové války. A právě svoji teorii zasadil do 70. let 20. století, pro která je typická vysoká „ekonomická úmrtnost“, značné organizační změny a kde došlo k významným změnám. Uvedený předpoklad 2 byl stanoven na základě níže uvedených shrnutých skutečností. Ty vytvořila autorka předkládané disertační práce na základě své dedukce, indukce a dostupných informací uvedených v této práci.

- Greiner (1972) svoji teorii zasadil do 70. let 20. století, pokud se od současného roku, (2020) odečte rok 1975 (tj. polovina 70. let), vyjde číslo 45, tj.  $2020 - 1975 = 45 \text{ let}$ . Číslo 45 let značí délku časového úseku, která uplynula od poloviny 70. let do dnešní doby (rok 2020).
- Greiner (1972) předpokládal, že v 70. letech 20. století se podniky v rychle rostoucím odvětví nacházejí v páté fázi jeho modelu. Proto se předešlá vypočtená délka časového úseku vydělí pěti fázemi, tj.  $\rightarrow \frac{45}{5} = 9 \text{ let}$ . Číslo 9 let označuje

průměrnou délku trvání jednotlivých fází u podniků ve Spojených státech amerických.

- Nicméně Česká republika prošla jiným historickým vývojem, než tomu bylo ve výše zmíněných Spojených státech amerických. Do roku 1989 byla v ČR nastavena centrálně řízená ekonomika, ze které přešla na tržní až v roce 1990, proto pokud od současného roku, tj. 2020 se odečte rok 1990, tj.  $2020 - 1990 = 30 \text{ let}$ . Toto číslo označuje 30 let tržního hospodářství a demokratického režimu v podmínkách České republiky.
- Následně se oněch 30 let vydělí průměrnou délkou trvání jednotlivých fází (což je 9 let), tj.  $\frac{30}{9} = 3,33$ . Výsledné číslo 3,33 označuje současnou fázi vybraných podniků v podmínkách České republiky, to je **fáze delegování**.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 5 z 6 podnikatelských jednotek se skutečně nachází alespoň ve 3. fázi, tj. ve fázi delegování, v rámci Greinerova modelu. **Tento předpoklad 2 byl tímto potvrzen.** Nicméně ve vazbě na literární rešerši, jak uvádějí autoři Mimbang a Feys (2016) se nepotvrdila skutečnost, že by se většina podniků v rámci tohoto šetření (tj. alespoň tři a více) nacházelo v 5. fázi Greinerova modelu. Jeden podnikatelský subjekt uvedl, že se nachází pouze ve 2. fázi, tj. ve fázi profesionálního řízení/vedení. Další dva podniky uvedly, že jsou ve 3. fázi, tj. ve fázi delegování. Následuje 1 podnik ve 4. fázi, tj. ve fázi koordinace. A pouze dva podnikatelské jednotky uvedly, že se nacházejí již v 5. fázi Greinerova modelu, tj. ve fázi spolupráce. V tabulce 9, jsou shrnuty veškeré získané informace z dotazníku ve vazbě na aktuální fáze Greinerova modelu vybraných podniků.

Na rozdíl od zbytku západní Evropy a Spojených států amerických se Česká republika po 2. světové válce ve vazbě na politický režim vydala odlišnou cestou, a to cestou centrálně plánované ekonomiky. Teprve až po roce 1989 (respektive v roce 1990) bylo umožněno svobodné podnikání. To skutečně mohlo sehrát důležitou roli v rozvoji podniku a s tím souvisejícího životního cyklu. Poněvadž právě dva podniky, které existovaly v Libereckém kraji již po 2. světové válce, dosáhly v Greinerově modelu „pouze“ 3. fáze, tj. fáze delegování – jedná se o podniky pod pracovním názvem E5 a E6. Oproti zbylým čtyřem podnikatelským subjektům, které byly založeny právě až po pádu komunistického režimu a dosáhly v Greinerově modelu dokonce i na 5. fázi, tj. fázi spolupráce. Přechod



z jednoho režimu na druhý a svým způsobem omezené možnosti pro svobodné rozhodování, podnikání a řízení vlastního podniku mohl mít vliv na rozvoj a životní cyklus podniků. Protože jak uvádí odborná literární rešerše v těch geografických oblastech, kde po 2. světové válce byl nastolen demokratický režim, jsou již podnikatelské subjekty téměř na konci celého životního cyklu Greinerova modelu.

*Tabulka 9: Shrnutí výsledků ve vazbě na 1. předpoklad*

<b>Fáze Greinerova modelu</b>	<b>Počet podniků v dané fázi Greinerova modelu</b>	<b>Rok založení podniku</b>	<b>Pracovní název podniku</b>
1. fáze = kreativita	--	--	--
Krise = profesionálního řízení/vedení	--	--	--
2. fáze = profesionální řízení/vedení	1	1992	B2
Krise = autonomie	--	--	--
3. fáze = delegování	2	(1946), 1991 (1953), 1990	E5 F6
Krise = kontroly	--	--	--
4. fáze = koordinace	1	1993	D4
Krise = byrokracie	--	--	--
5. fáze = spolupráce	2	1992 1994	A1 C3
<b>Celkem</b>	<b>6</b>	--	--

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Za určitou zvláštnost stojí zmínění skutečnosti ve vazbě na podnik pod pracovním názvem B2 (založený v roce 1992), který se zařadil na základě dotazníkového šetření do 2. fáze, tj. fáze profesionálního řízení. Jeho charakteristiky tomu sice odpovídají, nicméně mnohé znaky Greinerova modelu také ukazují na fakt, že by se mohl nacházet alespoň ve 3. fázi, tj. ve fázi delegování. Tuto autorčinu myšlenku podtrhuje a podporuje také řízený rozhovor s vybraným představitelem daného podniku i s ohledem na exkurzi po vybraném výrobním závodu a získané informace. Realizovaný řízený rozhovor se nesl v duchu spíše určité odevzdanosti, smířením se s aktuální situací a svým způsobem také apatičností. Právě

z tohoto důvodu by bylo vhodné pro další výzkumy buď zapojit psychologa anebo vytvořit dodatečné otázky týkající se této psychologické oblasti.

Tabulka 9 současně také ukazuje, že všechny oslovené a spolupracující podnikatelské subjekty se v současné době nacházejí ve **fázi evoluce**, nikoliv ve fázi revoluce. To znamená, že období plné turbulencí, změn a zvrátů podniky teprve čeká. A v současné době se nacházejí v situaci, která je relativně obdobím označované za klidné a prosperující. Přínos a přidanou hodnotu identifikace podniku v konkrétní fázi Greinerova modelu je možné spatřit v tom, že podniky mohou na základě znalostí o současném stavu, tj. o současné fázi Greinerova modelu předvídat přicházející krizi, jež se vyznačuje určitými specifickými rysy, mohou se na ni připravit a přijmout příslušná opatření ke zmírnění jejích dopadů. Tím je možné danou krizi relativně rychle vyřešit a dostat se do další fáze, a to evoluce a následně do období stability.

### **8.3 Typické znaky Greinerova podniku v podmínkách České republiky**

Hlavním cílem této podkapitoly je ověření výzkumné otázky, jaké jsou typické znaky vybraných podniků ve vazbě na odvětví, a to v prostředí České republiky. Jednotlivé fáze a s nimi spojené znaky Greinerova modelu jsou vysvětleny v teoretické části této disertační práce v kapitole 2: Teorie organizování, v podkapitole 2.3 Teorie životního cyklu podnikatelské jednotky – Greinerova teorie. Nicméně dané znaky jsou vysvětleny pro všeobecný model bez jakékoliv vazby na zaměření podniků, jejich velikost, tempo růstu odvětví nebo geografické umístění. Odpověď na tuto výzkumnou otázku byla zjišťována pomocí níže stanoveného předpokladu:

- **předpoklad 3: Znaky jednotlivých fází Greinerova modelu pro vybrané atributy se shodují s teoretickými charakteristikami modelu.**

Výše uvedený předpoklad 3 byl stanoven na základě literární rešerše jak tuzemských, tak zahraničních publikací. Zde se ovšem hovoří pouze o všeobecných znacích a charakteristikách Greinerova modelu, nikde nejsou publikovány nebo veřejně dohledatelné typické znaky pro vybraný sektor ekonomiky (v tomto případě automobilový průmysl), pro vybranou velikost podniků (v tomto případě velké podniky dle počtu zaměstnanců – velké podniky nad 250 pracovníků), pro vybrané stáří podniku (v tomto případě rok založení 1999 a starší) a pro vybranou geografickou oblast (v tomto případě pro podniky České republiky a Libereckého kraje).

Ve vazbě na typické znaky spojené s Greinerovým modelem a vybranými podniky proběhlo nejen dotazníkové šetření, ale také řízené rozhovory. Výsledky tohoto výzkumu jsou shrnuty v jednotlivých uvedených tabulkách, které jsou okomentovány. Tabulky jsou vytvořeny vždy pro určitou specifickou fázi Greinerova modelu a ve vazbě pro vybrané podniky a jejich aktuální fázi. Tabulka obsahuje vždy tři sloupce. První sloupec obsahuje označení konkrétní fáze Greinerova modelu, druhý sloupec definuje všeobecné/univerzální znaky pro danou fázi podle literární rešerše a třetí sloupec určuje specifické a konkrétní znaky Greinerova modelu ve vazbě na vybrané podniky dle stanovených kritérií empirického výzkumu.

Tabulka 10: Znaky Greinerova modelu pro podnik B2

<b>Fáze Greinerova modelu</b>	<b>Všeobecné znaky</b>	<b>Typické znaky pro vybrané podniky v Automotiv</b>
2. fáze = profesionální řízení/vedení	Formalizace komunikace	Zavedeny nové směrnice a předpisy
	Zavedeny nové směrnice a předpisy	Zavedena org.funkční struktura
	Zavedena org. funkční struktura	Pracovní úkoly a zadání více specializované
	Pracovní úkoly a zadání více specializované	Přijímány pobídky, zaváděny rozpočty a pracovní normy
	Zaveden účetní systém pro nákup a inventarizaci	Orientace na zisk
	Přijímány pobídky, zaváděny rozpočty a pracovní normy	
	Komunikace je formálnější, neosobní	
	Nový manažer přebírá většinu zodpovědnosti	
	Existence nižšího vedení – nejsou bráni jako nezávislí manažeři	
	Orientace na zisk	
	Orientace na zahraniční trhy	
	Sklon k riziku – vysoká kapitálová intenzita	

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tabulka 10 shrnuje získané poznatky ohledně typických znaků Greinerova modelu pro **2. fázi, tj. profesionální řízení/vedení pro podnik B2, který byl založen v roce 1992.** Na základě dotazníkového šetření a následně řízeného rozhovoru vyplynulo, že pouze pět znaků z celkových 12 jsou typickými znaky pro automobilový průmysl oproti výčtu všeobecných/univerzálních znaků.

Tabulka 11: Znak Greinerova modelu pro podniky E5 a F6

Fáze Greinerova modelu	Všeobecné znaky	Typické znaky pro vybrané podniky v Automobilu
3. fáze = delegování	Zavedení decentralizované organizační struktury	Větší míra odpovědnosti je přidělena manažerům jednotlivých závodů a tržním teritoriím
	Větší míra odpovědnosti je přidělena manažerům jednotlivých závodů a tržním teritoriím	Zisková centra a bonusy motivují stávající zaměstnance
	Zisková centra a bonusy motivují stávající zaměstnance	Komunikace probíhá shora dolů – nepravidelně, telefonem, emailem
	Vrcholoví manažeři se omezují na řízení společnosti v jejím sídle	Snaha podniku v této fázi expandovat na větší trhy – manažeři na nižších pozicích jsou motivováni
	Vedení se zaměřuje na získávání externích podniků – ty se řadí mezi další decentralizované jednotky	Další období růstu – zaměstnanci, počet výrobků
	Komunikace probíhá shora dolů – nepravidelně, telefonem, emailem	
	Snaha podniku expandovat na větší trhy – manažeři na nižších pozicích jsou motivováni	
	Manažeři v decentralizovaných závodech – mají větší autoritu, iniciativu, rychleji reagují na požadavky zákazníků, vyvíjejí nové produkty	
	Další období růstu – zaměstnanci, počet výrobků	

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tabulka 11 sumarizuje získané poznatky ohledně typických znaků Greinerova modelu pro **3. fázi, tj. delegování pro dva podniky E5 a F6, které byly založeny v roce (1946), 1991 a (1953), 1990.** Na základě dotazníkového šetření a následně řízeného rozhovoru vyplynulo, že pouze pět znaků z celkových devíti jsou typickými znaky pro automobilový průmysl oproti výčtu všeobecných/univerzálních znaků.

průmysl oproti výčtu všeobecných/univerzálních znaků pro oba dva uvedené podnikatelské subjekty.

Tabulka 12: Znaky Greinerova modelu pro podnik D4

Fáze Greinerova modelu	Všeobecné znaky	Typické znaky pro vybrané podniky v Automotiv
4. fáze = koordinace	Použití formálních přístupů pro dosažení větší koordinace	Další období růstu – zaměstnanci, počet výrobků
	Vrcholoví manažeři jsou zodpovědní za jejich zavedení a správu	Vrcholoví manažeři jsou zodpovědní za jejich zavedení a správu
	Decentralizované jednotky jsou sloučeny do produktových skupin	Je zavedeno a intenzivně hodnoceno formální plánování
	Je zavedeno a intenzivně hodnoceno formální plánování	Kapitálové výdaje jsou pečlivě zvažovány a rozděleny napříč celým podnikem
	Nový personál v podniku = cílem je kontrola všech závodů a přezkoumání práce liniových manažerů	Každá skupina výrobků = investiční centrum, kde je hlídána návratnost investice
	Kapitálové výdaje jsou pečlivě zvažovány a rozděleny napříč celým podnikem	Zpracování dat je centralizováno do ústředí podniku – poté reportováno
	Každá skupina výrobků = investiční centrum, kde je hlídána návratnost investice	Každodenní operativa je decentralizována ve vazbě na jednotlivé závody podniku
	Zpracování dat je centralizováno do ústředí podniku – poté reportováno	Vedoucí pracovníci nadále mají velkou míru zodpovědnosti za rozhodování
	Každodenní operativa je decentralizována ve vazbě na jednotlivé závody podniku	
	Podíl na zisku je použit k motivaci zaměstnanců	
	Dochází k dalšímu růstu podniku prostřednictvím efektivnější alokace omezených firemních zdrojů	
	Vedoucí pracovníci nadále mají velkou míru zodpovědnosti za rozhodování	

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tabulka 12 shrnuje získané poznatky ohledně typických znaků Greinerova modelu pro **4. fázi, tj. koordinace pro podnik D4, který byl založen v roce 1993**. Na základě dotazníkového šetření a následně řízeného rozhovoru vyplynulo, že pouze osm znaků z celkových 12 jsou typickými znaky pro automobilový průmysl oproti výčtu všeobecných/univerzálních znaků.

Tabulka 13: Znaky Greinerova modelu pro podniky A1 a C3

Fáze Greinerova modelu	Všeobecné znaky	Typické znaky pro vybrané podniky v Automobilu
5. fáze = spolupráce	Vytvoření týmů v organizaci napříč funkcemi – zvládnání specifických úkolů	Vytvoření týmů v organizaci napříč funkcemi – zvládnání specifických úkolů
	Zdůraznění spontánnosti v řízení týmů	Počet odborníků je v organizaci snížen
	Rychlé řešení problémů pomocí týmů v organizaci	Časté konference klíčových manažerů – řešit hlavní problémy v podniku
	Počet odborníků je v organizaci snížen	Realizovány vzdělávací programy pro manažery – řešení konfliktů, lepší týmová práce a jiné
	Maticová organizační struktura	
	Formální řídicí systémy jsou zjednodušeny a kombinovány do víceúčelových systémů	
	Časté konference klíčových manažerů – řešit hlavní problémy v podniku	
	Realizovány vzdělávací programy pro manažery – řešení konfliktů, lepší týmová práce a jiné	
	Finanční odměny jsou zaměřeny na výkon týmu než na individuální úspěchy	
	V celém podniku je podporováno experimentování – řešení specifických problémů/úkolů	

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tabulka 13 shrnuje získané poznatky ohledně typických znaků Greinerova modelu pro **5. fázi, tj. spolupráci pro podniky A1 a C3, které byly založeny v roce 1992 a v roce**

**1994.** Na základě dotazníkového šetření a následně řízeného rozhovoru vyplynulo, že pouze čtyři znaky z celkových deseti jsou typickými znaky pro automobilový průmysl oproti výčtu všeobecných/univerzálních znaků pro oba dva uvedené podnikatelské subjekty.

V průběhu řízených rozhovorů byly jednotlivé znaky označené původně respondenty jednotlivých podniků ještě korigovány a upravovány. Na základě empirického výzkumu stanovený **předpoklad 3 nebyl potvrzen**. Pouze v průměru polovina typických znaků jednotlivých fází Greinerova modelu byla zjištěna u každého podniku v praxi z oblasti automobilového průmyslu. Tímto bylo možné identifikovat a definovat typické znaky pro podniky, které jsou definovány v kategorii velké podnikatelské subjekty (dle kritéria počtu zaměstnanců, tj. nad 250 pracovníků), působící v automobilovém průmyslu, v podmínkách České republiky – Liberecký kraj a pro podniky, které byly založeny roku 1999 a starší.

Aby byl splněn cíl této podkapitoly a bylo možné odpovědět na výzkumnou otázku 2 (VO2), je nutné stanovit ještě jeden předpoklad, a to:

- **předpoklad 4: Znaky z předešlých fází evoluce/revoluce (níže uvedené) se vyskytují alespoň u 65 % sledovaných podnikatelských subjektů bez ohledu na to, v jaké fázi Greinerova modelu se nacházejí:**
  - **orientace na zisk,**
  - **vysoké pracovní nasazení zaměstnanců,**
  - **pracovní úkoly a zadání jsou stále více specializované.**

Greiner (1972) ve svých výzkumech uvádí, že každá fáze revoluce a evoluce má své charakteristické znaky. V odborné literatuře zahraniční i české ale není popsáno, zda se některé znaky z jednotlivých fází mohou přenášet i do následujících fází. Výše uvedené tři znaky byly stanoveny na základě literární rešerše, která se zabývala podnikem a jeho cíli (Synek, 2015), personálním managementem (Automatizace, 2020; Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020) a dělbou práce (Synek, 2015).

Orientace na zisk – jak uvádí odborná literatura, tvorba zisku je hlavním smyslem a cílem podnikání nebo založení podniku (Synek, 2015; Altaxo, 2020; Podnikatel, 2020; Ekonomicky.EU, 2020). Samozřejmě nemusí to být cíl jediný a také to nemusí být cíl

hlavní. Některé podniky mají odlišný cíl než jenom tvorbu zisku a jeho maximalizaci, například: snižování nákladů, využívání moderní technologie, ovládnutí určité velikosti trhu nebo orientace podniku na své okolí – podpora zaměstnanosti v regionu nebo odpovědnost za ochranu životního prostředí (Altaxo, 2020; Podnikatel, 2020). Téma zpracovávané disertační práce se věnuje odvětví ekonomiky – zpracovatelskému průmyslu, konkrétně automobilovému. Z toho zcela jasně vyplývá, že vybrané podniky budou směřovat svůj hlavní cíl na tvorbu a maximalizaci zisku.

Vysoké pracovní nasazení zaměstnanců bylo znát v předcházejících letech a ne jinak tomu bylo i v roce 2019, kdy se realizoval empirický výzkum. Nezaměstnanost za rok 2019 dosahovala výše 2,8 % a za rok 2018 tomu bylo ve výši 3,2 % (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020). Na základě řízeného rozhovoru bylo zjištěno, že z důvodu nedostatku personálu na trhu práce musela řada podniků zvyšovat pracovní nasazení stávajících zaměstnanců a přistoupit k přijímání zaměstnanců ze třetích zemí, tzv. agenturních. Což samozřejmě s sebou nese riziko komunikační bariéry nebo také narušení zavedené firemní kultury.

Pracovní úkoly a zadání jsou stále více specializované, tento znak souvisí se stále se zvyšujícím pracovním nasazením zaměstnanců a také se stále více specifickými požadavky ze strany zákazníka, kterým se musejí současné podniky přizpůsobovat. Mimo jiné se tento znak váže k rozvíjejícím se novým technologiím, strojům, softwarům a zařízením, pro které je nutné mít specifické a úzkoprofilové znalosti a vědomosti.

Proto, aby byl daný předpoklad potvrzen, je potřeba, aby byl prokázán minimálně u čtyř a více firem, tj. 65 % z celkového počtu šesti spolupracujících podnikatelských subjektů.

Ve vazbě na **stanovený předpoklad 4** z dotazníkového šetření a řízených rozhovorů vplynulo, že všechny tři výše uvedené atributy se objevují právě u 65 % zkoumaných podnikatelských subjektů (tj. u čtyř ze šesti podniků), což je u více než poloviny spolupracujících podniků. Naopak u dvou podniků tyto znaky nebyly prokázány. **Tento předpoklad je tímto potvrzen.**

U atributu – **orientace na zisk** – oslovené podniky na základě řízeného rozhovoru dokonce uvádějí, že tato orientace je velmi extrémní a vysoká. Jejich český závod je pod extrémním



tlakem na dosahování zisku. Platí to i nadále, bez ohledu na současnou fázi Greinerova modelu, protože se jedná o jeden z hlavních cílů firmy a také cíl, který je vedením společnosti poměrně pozorně sledován a kontrolován. Oslovené podniky uvádějí, že samozřejmě mají i jiné a další strategické cíle, nicméně tento je považován za základní, primární potažmo nejdůležitější, který je vždy stanoven.

U atributu – **vysoké pracovní nasazení zaměstnanců** – oslovené podniky na základě řízeného rozhovoru uvádějí, že se projevuje formou přesčasů a nepřetržitého pracovního režimu. U celkem tří podniků se jedná o vysoké pracovní tempo jak u dělnických pozic, tak u technickohospodářských zaměstnanců. Jeden podnik uvedl, že se týká pouze TH pozic. Na základě řízeného rozhovoru, je možné příčinu vidět především ve zvyšujících se objemech výroby, zvyšování produktivity, řízení centrálního závodu ze zahraničí (splňování globálních cílů závodu), nákup nových, specifických a odborných zařízení a strojů/výstavba nových výrobních linek, tlakem konkurence a snaha snižovat náklady na pracovní síly.

Podle informací z řízených rozhovorů je pracovní tempo pracovníků velmi vysoké, panuje všeobecný nedostatek pracovní síly na trhu a také dochází k nutnosti snižování mzdových nákladů. Je tedy možné do budoucna předpokládat, že bude nutné nějakým způsobem výše uvedené ošetřit, a to způsobem nasazením právě informačních technologií a robotizace.

U atributu – **pracovní úkoly a zadání jsou stále více specializované** – na základě řízeného rozhovoru se specializovanější úkoly objevují, jak u dělnických, tak i u TH pozic. Příčinou dle spolupracujících podniků jsou především stále specifičtější přání a požadavky zákazníků, nastupující robotizace/automatizace, nové strojní vybavení podniku a novější výrobní technologie.

## **8.4 Greinerův model a jeho fáze v podnicích v podmínkách České republiky**

Hlavním cílem dané podkapitoly je ověření výzkumné otázky, zda vybrané spolupracující podniky v podmínkách České republiky projdou všemi fázemi Greinerova modelu nebo naopak dochází k jejich přeskokování. Jednotlivé fáze a s nimi spojené přeskokování nebo naopak projití si postupně všemi fázemi Greinerova modelu jsou vysvětleny

v teoretické části této disertační práce v kapitole 2: Teorie organizování v podkapitole 2.3 Teorie životního cyklu podnikatelské jednotky – Greinerova teorie.

V odborné literární rešerši nejsou nikde dostupné informace o podnicích v podmínkách ČR s ohledem na přeskokování nebo naopak na plynulý průběh absolvování jednotlivých fází Greinerova modelu, a to ve vazbě na vybrané atributy předkládané disertační práce. Odpověď na tuto výzkumnou otázku byla zjišťována pomocí níže stanoveného předpokladu:

- **předpoklad 5: Vybrané spolupracující podniky jednotlivé fáze Greinerova modelu v podmínkách České republiky přeskakují.**

Tento předpoklad byl stanoven na základě předchozí literární rešerše. Podniky, které se nacházejí v odvětví automobilového průmyslu, což je odvětví, které je vysoce rychle rostoucí, které se velmi rychle vyvíjí, odpovídá i rychlosti, jakou podnik roste a prochází Greinerovým modelem. Autoři Mimbang, Feys (2016) uvedli příklad firmy Kodak, která si prošla ve svém vývoji postupně všemi fázemi Greinerova modelu. Nicméně současně uvádějí, že k tomu nemusí vždy dojít – některé podniky jsou „spokojené“ ve fázi, ve které se nacházejí a nemají tendenci nic měnit a posouvat se dál. Tato skutečnost byla také potvrzena v disertační práci Přednosti a meze rodinného podnikání (Odehnalová, 2011) na vzorku firem z oblasti rodinného podnikání, kde se autorka ve svém empirickém výzkumu zaměřila na malé a střední podniky z oblasti stavebnictví. Výše uvedený předpoklad 5 je podpořen autory ve vazbě na další modely růstu podniků, kde autoři zmiňují skutečnost, že podniky mohou jednotlivé fáze přeskokovat, konkrétně se jedná o autora Mintzberg (1984). Ten poukazoval na podnikatelské subjekty v oblasti odvětví těžkého průmyslu, konkrétně z oblasti výroby oceli a hliníku ve Spojených státech amerických. Tyto podniky měly za cíl „usadit“ se v takové fázi životního cyklu podniku, aby dosáhly pouze omezené formy rozdělení – vytváření divizí a bylo pro ně typické přeskokování jednotlivých fází, navíc poté již neměly žádné ambice přesouvat se do další (vyšší) fáze svého rozvoje.

Z dotazníkového šetření a řízených rozhovorů s reprezentanty spolupracujících podniků **nebyl předpoklad 5**, tj. vybrané spolupracující podniky jednotlivé fáze Greinerova modelu v podmínkách České republiky přeskakují, **ani potvrzen ani vyvrácen**. Z toho

důvodu, že tři podniky jednotlivé fáze Greinerova modelu přeskakovaly (jedná se o podniky A1, C3 a D4) a tři podniky nikoliv (jedná se o podniky E5, F6 a B2).

### Podniky, které jednotlivé fáze Greinerova modelu přeskakují

Podnik pod pracovním názvem **A1**, jež byl založen v roce 1992 a podnik **C3**, který byl založen v roce 1994, se v současné době nacházejí v 5. fázi Greinerova modelu, tj. ve fázi spolupráce. Tabulka 14 zobrazuje jednotlivé fáze Greinerova modelu ve vazbě na dva podnikatelské subjekty s ohledem na jejich růst a životní cyklus. Podnik A1 prošel všemi fázemi vyjma dvou, a to krizí kontroly a fází koordinace. Podnik C3 kopíroval životní cyklus podniku A1 s jednou odlišností – tou, že vynechal pouze jednu fázi, a to konkrétně krizi kontroly. Pro oba dva uvedené podnikatelské subjekty je společné vynechání fáze: krize kontroly.

Tabulka 14: Shrnutí výsledků pro podnik A1 a C3

Fáze Greinerova modelu	Podnik A1	Podnik C3
1. fáze = kreativita	Ano	Ano
Krize = profesionálního řízení/vedení	Ano	Ano
2. fáze = profesionální řízení/vedení	Ano	Ano
Krize = autonomie	Ano	Ano
3. fáze = delegování	Ano	Ano
Krize = kontroly	Ne	Ne
4. fáze = koordinace	Ne	Ano
Krize = byrokracie	Ano	Ano
<b>5. fáze = spolupráce</b>	<b>Ano</b>	<b>Ano</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Podnik pod pracovním názvem **D4** byl založen v roce 1993 a v současné době se nachází ve 4. fázi Greinerova modelu, tj. ve fázi koordinace. Z tabulky 15, jež zobrazuje souhrnné

informace ve vazbě na průběh rozvoje a růstu vybraného podniku, je možné shledat, že vybraný podnik jednotlivé fáze Greinerova modelu přeskakoval. Tento podnik vynechal celkem tři fáze, jmenovitě se jedná o: krizi autonomie, 3. fázi = delegování a o krizi kontroly. Naopak prošel celkově čtyřmi fázemi, kterými jsou: 1. fáze = kreativita, krize profesionálního řízení/vedení, 2. fázi = profesionální řízení/vedení a v současné době prochází 4. fází = koordinace.

Tabulka 15: Shrnutí výsledků pro podnik D4

Fáze Greinerova modelu	Podnik D4
1. fáze = kreativita	Ano
Krize = profesionálního řízení/vedení	Ano
2. fáze = profesionální řízení/vedení	Ano
Krize = autonomie	Ne
3. fáze = delegování	Ne
Krize = kontroly	Ne
<b>4. fáze = koordinace</b>	<b>Ano</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### Podniky, které plynule prošly jednotlivými fázemi Greinerova modelu

Podnik pod pracovním názvem **E5** byl založen v roce 1946. Následně po revolučním roce 1989 a po transformaci z plánované na tržní ekonomiku, byla jeho činnost znovu obnovena v roce 1991 a v současné době se nachází ve 3. fázi Greinerova modelu, tj. ve fázi delegování. Společně s ním se v této fázi nachází ještě jeden podnikatelský subjekt s krycím názvem **F6**. Ten byl založen v roce 1953 a po revolučním roce 1989 byla jeho činnost znovu obnovena v roce 1990.

Tabulka 16 shrnuje všechny informace o absolvování jednotlivých fázích Greinerova modelu u vybraných dvou podniků. Obě podnikatelské jednotky v rámci svého růstu a vývoje prošly všemi předcházejícími fázemi Greinerova modelu, tj. 1. fází = kreativita, krizí profesionálního řízení/vedení, 2. fází = profesionálního řízení/vedení, krizí autonomie

a současné době prochází 3. fází = delegování. Na základě zjištěných informací nebyla vynechána ani jedna etapa vývoje.

Tabulka 16: Shrnutí výsledků pro podnik E5 a F6

Fáze Greinerova modelu	Podnik E5	Podnik F6
1. fáze = kreativita	Ano	Ano
Krise = profesionálního řízení/vedení	Ano	Ano
2. fáze = profesionální řízení/vedení	Ano	Ano
Krise = autonomie	Ano	Ano
<b>3. fáze = delegování</b>	<b>Ano</b>	<b>Ano</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Podnikatelský subjekt pod pracovním názvem B2 byl založen v roce 1992 a v současné době se nachází ve 2. fázi Greinerova modelu, tj. ve fázi profesionální řízení/vedení. Jedná se o nejranější fázi daného modelu ve vazbě na ostatní výsledky podniků empirického výzkumu. Vybraný podnik se de facto nachází na samotném začátku svého vývoje a životního cyklu. Ve vazbě na svůj rozvoj prošel prozatím všemi předcházejícími fázemi Greinerova modelu (viz tabulka 17), kterými jsou: 1. fáze = kreativity, krize profesionálního řízení/vedení a v současné době prochází 2. fází = profesionální řízení/vedení.

Tabulka 17: Shrnutí výsledků pro podnik B2

Fáze Greinerova modelu	Podnik B2
1. fáze = kreativita	Ano
Krise = profesionálního řízení/vedení	Ano
<b>2. fáze = profesionální řízení/vedení</b>	<b>Ano</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Výsledná tabulka 18 zobrazuje souhrnné údaje za všechny podnikatelské subjekty, které se účastnily empirického šetření. Přehledně znázorňuje výsledky výzkumu ve vazbě na přeskokování (vynechávání) nebo naopak plynulé absolvování jednotlivých fází vývoje podniku v Greinerově modelu. Z tabulky 18 je možné vyčíst, že **tři podniky si plynule prošly postupně všemi fázemi** svého vývoje až do současné etapy a ani jednu z uvedených fází nevynechaly – jedná se o podniky s pracovním názvem B2, E5 a F6. Naopak **tři podniky v průběhu svého životního cyklu přeskočily alespoň jednu z fází** svého vývoje a růstu – jedná se o podniky s pracovním názvem A1, C3 a D4.

Všech šest spolupracujících podnikatelských subjektů ve vazbě na Greinerův model si prošly následujícími třemi fázemi – **1. fází = kreativitou, krizí profesionálního řízení/vedení a také 2. fází = profesionální řízení/vedení**, a to bez ohledu na to, v jaké současné etapě se nacházejí. Také dva podniky, které se dostaly, až ke konci Greinerova modelu si prošly jak fází krizí byrokracie, tak 5. fází = spolupráce, ve které se nyní nacházejí.

*Tabulka 18: Shrnutí výsledků pro všechny spolupracující podniky*

Fáze Greinerova modelu	Podnik A1	Podnik B2	Podnik C3	Podnik D4	Podnik E5	Podnik F6
	1992	1992	1994	1993	(1946), 1991	(1953), 1990
1. fáze = kreativita	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Krise = profesionálního řízení/vedení	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
2. fáze = profesionální řízení/vedení	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Krise = autonomie	Ano	--	Ano	Ne	Ano	Ano
3. fáze = delegování	Ano	--	Ano	Ne	Ano	Ano
Krise = kontroly	Ne	--	Ne	Ne	--	--
4. fáze = koordinace	Ne	--	Ano	Ano	--	--
Krise = byrokracie	Ano	--	Ano	--	--	--
5. fáze = spolupráce	Ano	--	Ano	--	--	--

Krize = vnitřního růstu	--	--	--	--	--	--
6. fáze = Aliance	--	--	--	--	--	--

Zdroj: vlastní zpracování, 2020<sup>4</sup>

Z tabulky 18 sestavené na základě empirického šetření je patrné, že podniky, které byly založeny již před revolučním rokem (tj. před rokem 1989; jedná se o dva podniky) si postupně a plynule prošly všemi fázemi Greinerova modelu, které jsou v odborné literatuře definovány, a to až do současné fáze, ve které se nacházejí. Naopak podniky, které byly založeny až po transformaci ekonomiky z plánované na tržní (tj. po roce 1989), přeskakovaly jednotlivé fáze Greinerova modelu – což platí pro tři podniky ze čtyř.

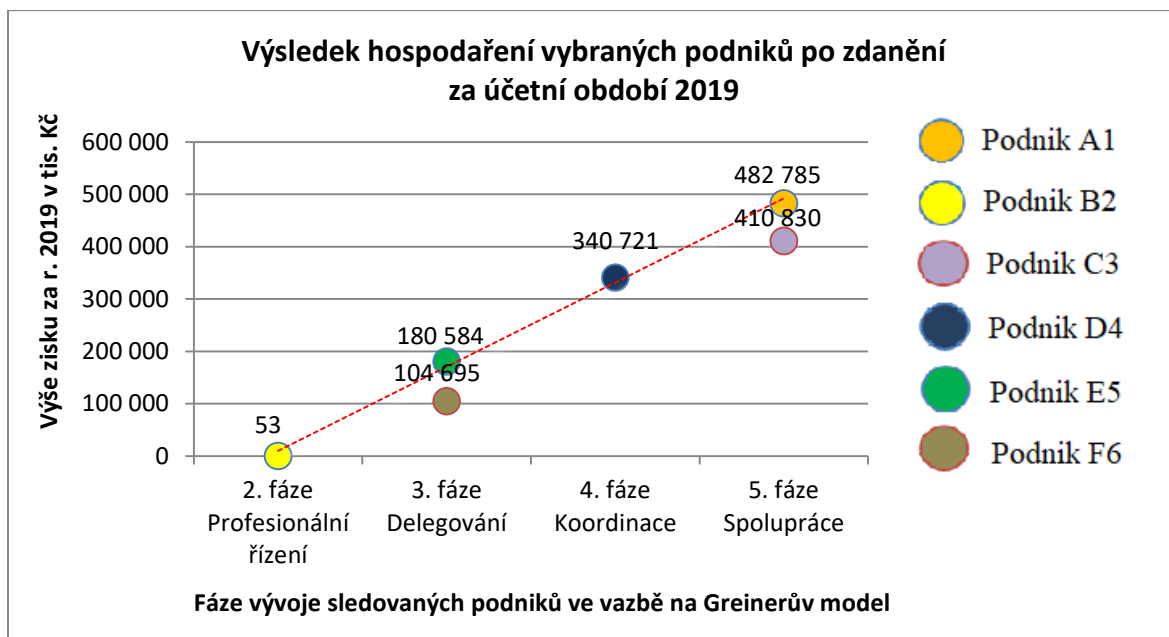
Na základě výše uvedeného je možné se domnívat, že revoluční rok 1989 je určitým způsobem v rámci empirického šetření Greinerova modelu v podmínkách České republiky přelomovým a zlomovým rokem. A proto bude ve vazbě na tuto problematiku probíhat další šetření a výzkumy.

## 8.5 Greinerův model ve vazbě na zisk a obrat podniků

Autor L. E. Greiner (1972; 1994) ve svých publikovaných článcích neuvádí žádné informace ohledně jeho modelu a finančních ukazatelů podnikatelských subjektů. Nejsou k dispozici údaje ve vazbě na dostupnou a dohledatelnou odbornou literaturu o tom, jak spolu Greinerův model a finanční ukazatele souvisí, zda je možné v této oblasti nalézt určitý vzorec chování podniků nebo zda jsou jednotlivé fáze Greinerova modelu s ohledem na tyto finanční údaje něčím specifické. Autorka předkládané disertační práce se rozhodla na základě dokumentární analýzy a získaných sekundárních informací o finančních ukazatelích, které zahrnují údaje o **hospodářských výsledcích** za vybrané účetní období po zdanění a čistých **obratech** za vybrané účetní období spolupracujících podnikatelských subjektů zúčastněných výzkumného šetření, o doplnění tohoto pohledu.

Na obrázku 10 a 11 je předloženo propojení údajů konkrétní výše hospodářského výsledku po zdanění za účetní období 2019 a čistého obratu za účetní rok 2019 pro vybrané podniky.

<sup>4</sup> Označení v tabulce znaky „—“, označuje ty fáze Greinerova modelu, které podnik ještě neabsolvoval.

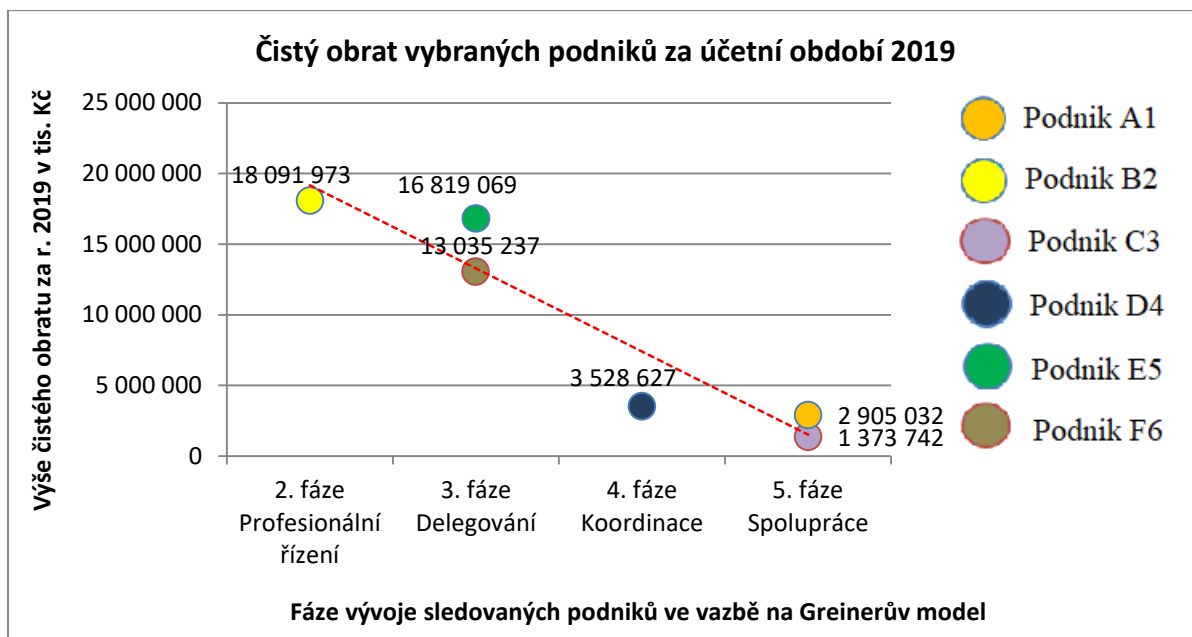


Obrázek 10: Hospodářský výsledek podniků za rok 2019

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Obrázek 10 zobrazuje hospodářský výsledek (zisk) jednotlivých spolupracujících podnikatelských subjektů za rok 2019 ve vazbě na jednotlivé aktuální fáze Greinerova modelu. Z tohoto obrázku je patrné, že podniky nacházející v ranější fázi modelu (viz 2. fáze Greinerova modelu = podnik A1; viz 3. fáze Greinerova modelu = podniky E5 + F6) dosahují nižších zisků oproti podnikatelským jednotkám ve vyšších fázích, které dosahují mnohem vyšších číselných hodnot (viz 4. fáze Greinerova modelu = podnik D4; viz 5. Fáze Greinerova modelu = podniky A1 + C3).



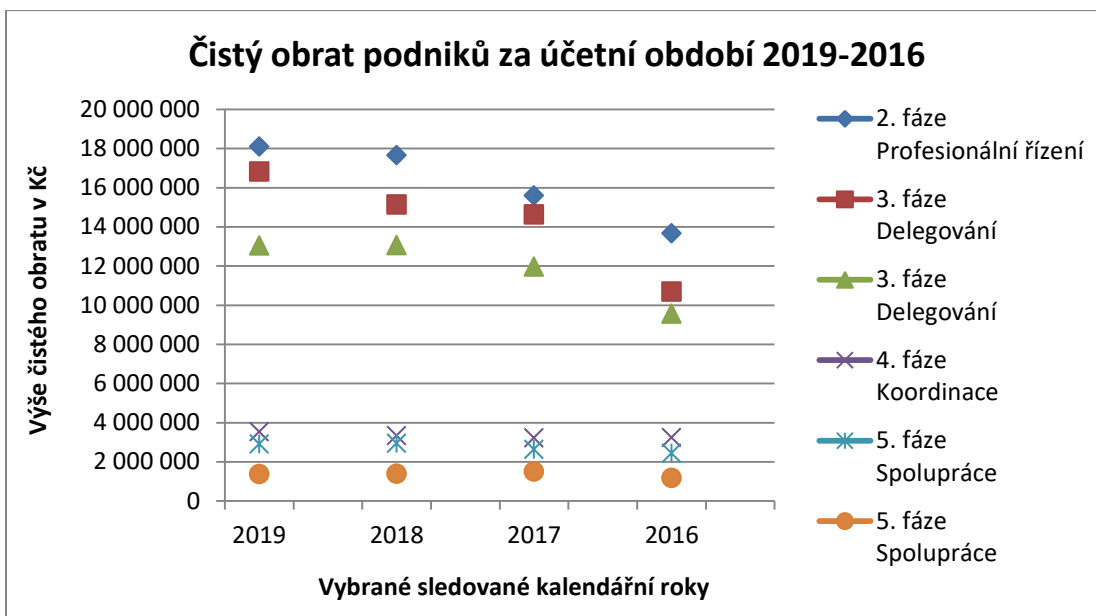


Obrázek 11: Čistý obrat podniků za rok 2019  
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Obrázek 11 naopak zobrazuje výši čistého obratu za rok 2019 u vybraných podnikatelských subjektů. Z tohoto obrázku je zřejmý opačný trend oproti vývoji křivky hospodářskému výsledku po zdanění za rok 2019. Podniky nacházející se v ranější fázi Greinerova modelu (viz 2. fáze Greinerova modelu = podnik B2; viz 3. fáze Greinerova modelu = podniky E5 + F6) dosahují vyššího obratu oproti podnikatelským jednotkám ve vyšších fázích, které dosahují mnohem nižších číselných hodnot (viz 4. fáze Greinerova modelu = podnik D4; viz 5. fáze Greinerova modelu = podniky A1 + C3).

Na základě výše uvedeného pro rok 2019 je možné konstatovat, že v čím ranější (potažmo „nižší“) fázi Greinerova modelu se podniky nacházejí, tím dosahují vyšších hodnot ve vazbě na výsledek hospodaření a naopak, tj. čím vyšší fáze Greinerova modelu podnikatelské jednotky dosáhnou, tím se jejich zisk snižuje. U dosahování výše čistého obratu pro rok 2019 dochází k opačnému efektu. Čím nižší je fáze Greinerova modelu, tím vyšších hodnot čistého obratu vybraného podniku dosahují a naopak, čím vyšší fáze modelu podnikatelské jednotky dosáhnou, tím nižší je hodnota dosáhnutého čistého obratu.

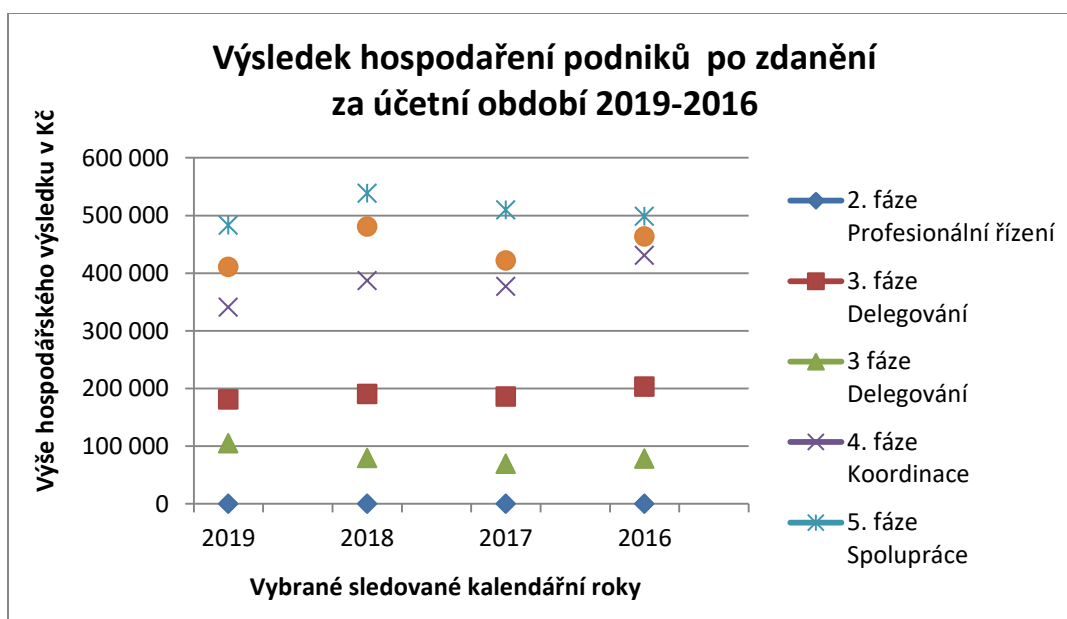
Nicméně je důležité poukázat na fakt, že se jedná o analýzu jednoho konkrétního kalendářního roku, tj. roku 2019. Pro další hledání určitého vzorce chování nebo stejných znaků je potřeba analyzovat delší časový úsek. Ten nabízející další dva obrázky, tj. obrázek 12 a obrázek 13, jež mapují jednotlivé podniky za období 2016 – 2019.



Obrázek 12: Čistý obrat podniků v letech 2019-2016

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Obrázek 12 znázorňuje výši čistého obratu spolupracujících podniků v letech 2019 až 2016 ve vazbě na jednotlivé fáze Greinerova modelu. Z obrázku plyne skutečnost, že je možné vybrané podniky rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří podnikatelské subjekty v „nižších“ fázích (tj. 2. a 3. etapa) Greinerova modelu, které dosahují vyššího obratu. Naopak druhou skupinu tvoří podnikatelské jednotky ve „vyšších“ fázích (tj. 4. a 5. etapa) daného modelu, které dosahují čistého obratu mnohem v nižších hodnotách.



Obrázek 13: Hospodářský výsledek podniků v letech 2019-2016

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Obrázek 13 předkládá vývoj hospodářského výsledku spolupracujících podniků v letech 2019 až 2016. Výsledkem je velmi zajímavý pohled na srovnání mezi „nižšími“ fázemi Greinerova modelu, kde je opět možné rozdělit podniky zúčastněné empirického šetření na dvě skupiny. První skupinu tvoří ty podniky, mezi které se řadí jednotky ve 2. a 3. fázi a druhou skupinu tvoří ty subjekty, jež dosahují „vyšší“ fáze tohoto modelu, to je 4. a 5. etapy. Z grafu na obrázku 13 plyne, že podniky nacházející se v „nižších“ fázích modelu (tj. 2. a 3. fáze) dosahují mnohem nižších hodnot zisku než podniky nacházející se ve „vyšších“ etapách (tj. 4. a 5. fáze).

## 9 Shrnutí výsledků, diskuze a přínosy práce

**Hlavním cílem** disertační práce bylo ověření aplikace Greinerova modelu v podmínkách České republiky k řízení podnikatelských jednotek a vytvoření metodiky pro opakované zjišťování fáze podniků, a to i s možností následného výzkumu vývoje daného jevu v čase. Výzkum byl proveden ve dvou hlavních etapách. První část byla realizována prostřednictvím dotazníkového šetření, které bylo doplněno druhou částí, a to řízenými rozhovory.

Greinerův model je jeden z mnoha modelů, který zobrazuje životní cyklus podniků. Autor tohoto modelu, Larry E. Greiner, poprvé svůj výzkum představil v článku *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, který publikoval poprvé v roce 1972 a v roce 1994. Svůj výzkum realizoval v prostředí Spojených států amerických, odkud pochází. Avšak nebylo dohledatelné, na jakém vzorku podnikatelských subjektů bylo empirické šetření provedeno, tj. počet podniků, odvětví podniků, velikost, stáří, geografické zaměření (tj. oblast nebo část Spojených států amerických) a jiné.

Na základě literární rešerše a rozboru článků L. E. Greinera (1972, 1994) byly stanoveny celkem čtyři výzkumné otázky. Ve vazbě na stanovený cíl a jednotlivé dílčí cíle disertační práce byly tyto výzkumné otázky transformovány do podoby předpokladů. Stanovené předpoklady byly prostřednictvím empirického šetření potvrzeny nebo vyvráceny a níže jsou uvedeny výsledky výzkumu.

**VO1: Lze aplikovat Greinerův model na podniky v prostředí České republiky?** Tato uvedená výzkumná otázka byla převedena do následujícího **předpokladu 1: Greinerův model nebyl doposud na sledovaných podnikatelských subjektech ve vazbě na vybrané parametry v prostředí České republiky aplikován.** V rámci výzkumu byl ve vazbě na zpracovanou odbornou literární rešerši a na základě odborných článků **stanovený předpoklad 1 potvrzen.** Dostupná odborná metodika ve vazbě na identifikaci fáze Greinerova modelu nebyla dohledatelná a zpracované odborné publikace pouze stroze konstatují a informují o aktuální fázi daného modelu ve vazbě na vybrané podniky. Postup řešení nebo odbornou metodologii neobsahuje žádný dohledatelný odborný článek nebo bakalářská/diplomová práce. Nicméně autorka předkládané disertační práce dohledala jednu diplomovou práci z Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích z roku 2014, která se zabývá identifikací etapy Greinerova modelu a kde je možné nalézt stručný

metodický postup pro ukotvení daného modelu. Tato práce ve své empirické části vychází z řízeného rozhovoru, který je následně vyhodnocen a základě něho je poté vybraný podnik umístěn v rámci Greinerova modelu do specifikované fáze. Nicméně jedná se pouze o jeden vybraný podnik, který je z hlediska počtu zaměstnanců zařazen do kategorie – malý podnik a současně se jedná o rodinný typ podnikatelské jednotky a také onen metodický postup není možné opakovaně a univerzálně použít. Byla dohledána současně i jedna disertační práce (Odehnalová, 2011), která se Greinerovým modelem zabývá. Nicméně tato odborná publikace se zaměřuje jiným směrem výzkumu, cílí zcela na odlišné podnikatelské subjekty. Proto Greinerův model nabízí velký prostor pro další empirický výzkum a šetření, které prostředí České republiky nabízí. Z řízených rozhovorů navíc bylo zjištěno, že jednotliví zástupci/reprezentanti spolupracujících podnikatelských subjektů se s termínem Greinerův model nesešli a neznají jej oproti obecnému termínu – životní cyklus podniků, který znají.

**VO2: V jaké fázi Greinerova modelu se vybrané podnikatelské subjekty v podmínkách České republiky nacházejí?** Tato uvedená výzkumná otázka byla převedena do následujícího **předpokladu 2: Oslovené a spolupracující podnikatelské subjekty se nacházejí minimálně ve třetí nebo vyšší fázi Greinerova modelu, tj. alespoň ve fázi delegování a výše.** Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pět ze šesti podnikatelských jednotek se skutečně nachází alespoň ve 3. fázi, tj. ve fázi delegování, v rámci Greinerova modelu. **Tento předpoklad 2 byl tímto potvrzen.** Nicméně ve vazbě na literární rešerši, jak uvádějí autoři Mimbang a Feys (2016), se nepotvrdila skutečnost, že by se většina podniků v rámci tohoto šetření (tj. alespoň tři a více) nacházelo v 5. fázi Greinerova modelu. Jeden podnikatelský subjekt uvedl, že se nachází pouze ve 2. fázi, tj. ve fázi profesionálního řízení/vedení. Další dva podniky uvedly, že jsou ve 3. fázi, tj. ve fázi delegace. Následuje jeden podnik ve 4. fázi, tj. ve fázi koordinace. A pouze dvě podnikatelské jednotky uvedly, že se nacházejí již v 5. fázi Greinerova modelu, tj. ve fázi spolupráce. Na rozdíl od zbytku západní Evropy a Spojených států amerických se Česká republika po 2. světové válce ve vazbě na politický režim vydala odlišnou cestou, a to cestou centrálně plánované ekonomiky. Teprve až po roce 1989 (respektive v roce 1990) bylo umožněno svobodné podnikání. Tato skutečně mohla sehrát důležitou roli v rozvoji podniku a s tím souvisejícího životního cyklu. Poněvadž právě dva podniky, které existovaly v Libereckém kraji již po 2. světové válce, dosáhly v Greinerově modelu „pouze“ 3. fáze, tj. fáze delegování. Oproti zbylým čtyřem podnikatelským subjektům,

které byly založeny právě až po pádu komunistického režimu a dosáhly v Greinerově modelu dokonce i na 5. fázi, tj. fázi spolupráce.

**VO3: Jaké jsou typické znaky Greinerova modelu pro vybrané podniky v podmínkách České republiky? Čím se vyznačují?** Tato uvedená výzkumná otázka byla převedena do následujícího **předpokladu 3: Znaky jednotlivých fází Greinerova modelu pro vybrané parametry se shodují s teoretickými východisky modelu.** Výsledky tohoto výzkumu jsou shrnuty v jednotlivých uvedených tabulkách v kapitole 8.3, které jsou okomentovány. Z empirického výzkumu vyplynulo, že tento **předpoklad nebyl potvrzen.** Znaky jednotlivých fází v empirickém šetření se shodují s teoretickými východisky pouze z poloviny. Z výzkumu také vyplynula zvláštnost, že do znaků aktuální fáze Greinerova modelu jednotlivých podniků se promítají také charakteristiky z jiných fází, a to nejen z fází, kterými si podnik prošel již v minulosti, ale také znaky fází, kterými podnik v budoucnu teprve projde. To je možné přisuzovat faktoru odvětví automobilů, které je vysoce rychle rostoucí a dynamické. Jakékoliv změny v tomto odvětví, potažmo v růstu a vývoji podniku jsou operativní a hektické.

Dalším předpokladem, který byl v rámci této výzkumné otázky stanoven, byl **předpoklad 4: Znaky z předešlých fází evoluce/revoluce (níže uvedené) se vyskytují alespoň u 65 % (tj. u čtyř) sledovaných podnikatelských subjektů bez ohledu na to, v jaké fázi Greinerova modelu se nacházejí:**

- orientace na zisk,
- vysoké pracovní nasazení zaměstnanců,
- pracovní úkoly a zadání jsou stále více specializované.

Greiner (1972) ve svých výzkumech uvádí, že každá fáze revoluce a evoluce má své charakteristické znaky. Nicméně v odborné zahraniční i české literatuře není popsáno, zda se některé znaky z jednotlivých fází mohou přenášet i do následujících fází ve vazbě na Greinerův model. V jiných definovaných životních cyklech podniků odborní autoři tuto myšlenku připouštějí. Výše uvedené tři znaky byly stanoveny na základě také další literární rešerše, která se zabývala podnikem a jeho cíli (Synek, 2015), personálním managementem (Automatizace, 2020; Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020) a dělbou práce (Synek, 2015).

Z dotazníkového šetření a řízených rozhovorů vyplynulo, že všechny tři výše uvedené atributy se objevují u právě čtyř ze šesti podnikatelských subjektů, naopak u dvou podniků tyto znaky nebyly prokázány. **Tento předpoklad byl potvrzen.**

U atributu – **orientace na zisk** – oslovené podniky na základě řízených rozhovorů dokonce uváděly, že tato orientace je velmi extrémní a vysoká. Jejich český závod je pod extrémním tlakem na dosahování zisku. Platí to i nadále, bez ohledu na současnou fázi Greinerova modelu, protože se jedná o jeden z hlavních cílů firmy a také cíl, který je vedením společnosti poměrně pozorně sledován a kontrolován. U atributu – **vysoké pracovní nasazení zaměstnanců** – oslovené podniky na základě řízeného rozhovoru uváděly, že se projevuje formou přesčasů a nepřetržitého pracovního režimu. U celkem tří podniků se jedná o vysoké pracovní tempo, jak u dělnických pozic, tak u technickohospodářských zaměstnanců. Jeden podnik uvedl, že se týká pouze TH pozic. U atributu – **pracovní úkoly a zadání jsou stále více specializované** – na základě řízeného rozhovoru specializovanější úkoly objevují, jak u dělnických tak i u TH pozic. Příčinou dle spolupracujících podniků jsou především stále specifitější přání a požadavky zákazníků, nastupující robotizace/automatizace, nové strojní vybavení podniku a novější výrobní technologie.

**VO4: Absolvují vytipované podniky v českém prostředí ve svém vývoji postupně všechny uvedené fáze Greinerova modelu nebo naopak dochází k jejich přeskokování?** Tato uvedená výzkumná otázka byla převedena do následujícího **Předpoklad 5: Vybrané podnikatelské subjekty v prostředí České republiky jednotlivé fáze Greinerova modelu přeskakují.** Na základě dotazníkového šetření a řízených rozhovorů s reprezentanty spolupracujících podniků **nebylo možné předpoklad 5 ani potvrdit ani vyvrátit.** A to z důvodu toho, že tři podniky jednotlivé fáze přeskakovaly v průběhu svého růstu, a naopak tři podniky procházely prozatím postupně všemi fázemi Greinerova modelu. Za zmínku určitě stojí fakt, že právě podniky, které vznikly po roce 1989 (tj. po přechodu z centrálně řízené ekonomiky na tržní) přeskakovaly jednotlivé fáze modelu. Naopak dva podniky, které mají dlouhodobou tradici v Libereckém kraji, tj. byly založeny již před rokem 1989, plynule procházely postupně všemi fázemi Greinerova modelu.

## 9.1 Přínosy v teoretické rovině

Z hlediska teoretického poznání je přínosem disertační práce hlubší rozpracování koncepce Greinerova modelu. Při plnění cílů disertační práce byl vypracován podrobný přehled odborné literatury zabývající se tematikou životního cyklu podniků, integrace podniků, organizační struktury a metodologického rámce. Uvedený přehled zahrnuje široký okruh témat a autorů, kteří podporují teorie o životním cyklu podniků z různých úhlů pohledu, ale zahrnuje i kritické názory na tuto oblast. Součástí disertační práce jsou rovněž témata, která nejsou v současné české odborné literatuře zatím podrobně využívána nebo zpracována, jako například využívání případových studií, ať při výzkumných nebo vzdělávacích činnostech. Rozsáhlý přehled literatury významně obohacuje dosavadní poznatky o životních cyklech podniků, o jejich vývoji, propojování podniků nebo o různých metodologických postupech a názorech autorů.

Hlavním přínosem v teoretické rovině je navržení šablony metodického postupu pro zjištění fáze Greinerova modelu, jeho typických znaků a informací ve vazbě na plynulost/neplynulost vývoje podnikatelských subjektů. Metodika je rozložena do dvou hlavních částí – dotazníkové šetření a řízený rozhovor, tyto dvě části jsou poté doplňovány sběrem sekundárních dat prostřednictvím dokumentární analýzy. Dotazníkové šetření je rozděleno na tři etapy z důvodu ověření konzistentnosti odpovědí reprezentantů. Řízené rozhovory doplňují poté informace z dotazníkového šetření. Použití této metodiky není limitováno pouze na vybranou geografickou oblast, v tomto případě Liberecký kraj, nebo pouze na vybrané odvětví národního hospodářství. Jeho aplikace je univerzální a je možné ji přenést i na jiné zaměření podnikatelských subjektů, jinou geografickou oblast nebo na jiné stáří podniků či jinou velikost podniků z hlediska kategorie počtu zaměstnanců.

Dalším významným přínosem pro teorii životního cyklu podniků ve vazbě na Greinerův model je nastínění další fáze/krize tohoto modelu. Autorka předkládané disertační práce oponuje Greinerovému názoru (1994), že informační technologie nebudou v dalších letech hrát důležitou roli a budou se pouze prolínat jednotlivými fázemi modelu. V současné době, tj. v roce 2020, se naopak ukazuje, že je to velmi důležitá oblast pro podniky, pro jejich růst a rozvoj a také pro jejich rychlou reakci na nové podněty. **Proto se autorka domnívá, že právě informační technologie, potažmo „botizace“ neboli „svět**



**internetu“ by mohla být jedna z dalších krizí (a to krize z oblasti IT), potažmo posléze další fází Greinerova modelu (fáze IT) ve vazbě na životní cyklus podniků.**

Přínosem pro další teorii je snaha o popularizaci a využívání případových studií, a to jak výzkumných, tak vzdělávacích. Tento typ výzkumné metody není stále v současné době příliš oblíben a mezi odborníky panují neshody ve vazbě na názor o plnohodnotnosti této výzkumné metody z hlediska odbornosti. A to i přesto, že má svoji nezastupitelnou roli v empirickém výzkumu.

## **9.2 Přínosy v praktické rovině**

Praktický přínos předkládané disertační práce představují výsledky v rámci výzkumu Greinerova modelu ve vazbě na vybrané a konkrétní atributy na území České republiky. V rámci tohoto výzkumu se jedná o první výzkum, který analyzuje životní cyklus podniků s ohledem na vytyčené parametry – geografická oblast, stáří podniků, velikost podniků (dle kategorie počtu zaměstnanců), CZ-NACE.

Dalším přínosem je vytvoření databáze podnikatelských subjektů a následné shrnutí informací ze sekundárních zdrojů do přehledové tabulky. Databáze obsahuje informace o názvu podniku a její právní formě, roku založení, kontaktních údajích (jména, telefon, emailové adresy), informace o Facebooku, LinkedInu, a mnoho dalších. Databáze obsahuje údaje nejen o spolupracujících podnicích, které se podílely na výzkumu, ale také o všech subjektech, které na základě vybraných parametrů do dané databáze spadají. Avšak některé podniky se rozhodly na výzkumu nepodílet a nespolupracovat.

Přínosem v praktické rovině ve vazbě na životní cyklus podniků jsou také zjištění výsledků ohledně pochopení daného modelu a vytvoření vzdělávacích případových studií. Tyto studie budou využity v rámci pedagogické činnosti v rámci vybraného předmětu na KPE TUL.

Dalším přínosem je rozšíření povědomosti o Greinerově modelu v praktické rovině mezi jednotlivé reprezentaty spolupracujících podniků, který zobrazuje životní cyklus. Poněvadž na základě zjištění z řízených rozhovorů jim tento termín byl neznámý a až do realizace výzkumu se s ním neselekaly. Současně také na základě dodatečných a závěrečných rozhovorů s představiteli jednotlivých podniků proběhla krátká diskuse nad konkrétními

přínosy Greinerova modelu<sup>5</sup>. Z těchto diskusí je patrné, že podnikatelské jednotky vnímají velmi pozitivně znalost o Greinerově modelu a přidanou hodnotu v tomto modelu uvádějí následovně:

- možnost predikce „dobrých“ a „špatných“ časů vývoje společnosti,
- zajištění výhledu do budoucna a s tím spojené možnosti řízení podniku,
- návrhy, jak vyřešit případné problémy v řízení,
- možnost pojmenovat konkrétní problém(y) v případě krize a na ně se zaměřit,
- péče, komunikace a motivace zaměstnanců,
- zaměření pozornost na vnitřní procesy řízení, nastavení odpovědností a pravomocí.

Na základě výše uvedených poznatků z praktické roviny je budoucí výzvou pro autorku předkládané disertační práce, určit způsob, jak kvantifikovat a vytvořit predikční model s ohledem na přechod mezi jednotlivými etapami růstu a krize v Greinerově modelu, a to na základě realizace longitudinální studie. A tím ještě více přiblížit praktickou rovinu tohoto modelu podnikatelských subjektům a umožnit jim přesnější budoucí odhad jejich vývoje.

### 9.3 Náměty pro budoucí výzkum

Další oblasti, kterým by bylo vhodné v budoucnu věnovat hlubší pozornost, vycházejí jak z provedené literární rešerše, tak i ze samotného empirického výzkumu. Disertační práce naznačila několik níže uvedených výzev pro další výzkum.

Výzkum bude v této oblasti dále pokračovat, a to nejen ve vazbě na zpracovanou databázi, ale také zejména s ohledem na další podnikatelské subjekty a na jiná odvětví národního hospodářství v rámci Libereckého kraje. Dalším odvětvím, které je právě pro tento kraj z historického hlediska typické, je bižuterní a sklářský průmysl. Podniky jsou v této oblasti podnikání dlouhodobou stálíci. Výsledky výzkumu v rámci zpracované disertační práce jsou platné pro Liberecký kraj. Dále by se mohl budoucí výzkum zaměřit i jiným směrem z geografického hlediska, a to na další kraje v rámci České republiky. Každý kraj má svá specifika a je právě budoucí výzvou aplikovat jej dále, porovnat výsledky a zjistit odlišnosti.

---

<sup>5</sup> Bylo pro Vás představení a znalost o Greinerově modelu užitečné? V čem konkrétně spatřujete pozitivum/výhodu tohoto modelu?

Další nezodpovězenou otázkou zůstává, jak dlouho jednotlivé fáze Greinerova modelu trvají, tj. jaký časový úsek zaujímají. V literární rešerši není tato oblast dostatečně popsána a vysvětlena. V odborných publikacích je možné nalézt pouze názory autorů na tuto problematiku nebo odhady, a ty se v této rovině hodně různí. Proto budoucí výzkum nabízí velký potenciál a možnosti.

Další výzkum je žádoucí směřovat k zapojení psychologa do přípravy dotazníku/řízeného rozhovoru nebo přímo do realizace řízených rozhovorů. Ve vazbě na zkušenosti s řízenými rozhovory bylo zjištěno, že někteří reprezentanci z vybraných podnikatelských subjektů se nacházejí v určité stagnující profesionální životní fázi a svým postojem poté ovlivňují celkové výsledky šetření a výzkumu.

Další výzvou v budoucím výzkumu bude také ověření nastínění další fáze (potažmo krize) v Greinerově modelu, jež se týká informačních technologií, a která by rozšířila tento model o další část.

## **Závěr**

Předkládaná disertační práce se zabývala tématem životního cyklu podniků, konkrétně Greinerovým modelem ve vazbě na vybrané parametry. Dané téma je doposud v české literatuře nedostatečně prezentované, jak z pohledu teorie, tak z pohledu praxe.

**Hlavním cílem disertační práce je ověření aplikace Greinerova modelu v podmínkách České republiky k řízení podnikatelských jednotek a vytvoření metodiky pro opakované zjišťování fáze podniků, a to i s možností následného výzkumu vývoje daného jevu v čase.**

Cíle bylo dosaženo na základě realizace dotazníkového šetření a řízených rozhovorů s vybranými reprezentanty podniků v Libereckém kraji ve vazbě na definované parametry a jejich doplnění informacemi ze sekundárních zdrojů na základě dokumentární analýzy. Dále si práce kladla za cíl vytvořit databázi podnikatelských subjektů v rámci Libereckého kraje, které by splňovaly stanovené atributy a vytvoření vzdělávacích případových studií. Ty budou sloužit v pedagogické činnosti na Technické univerzitě v Liberci v rámci vybraných předmětů.

Pro splnění hlavního cíle bylo formulováno celkem pět dílčích cílů výzkumu. První dva dílčí cíle byly splněny prostřednictvím odborné literární rešerše, a to jak zahraniční, tak české. Třetí dílčí cíl byl naplněn pomocí dokumentární analýzy, která se skládala ze sběru a analýzy sekundárních zdrojů ve vazbě na vybranou geografickou oblast v rámci České republiky. Dílčí cíl čtyři a pět byl splněn prostřednictvím realizace výzkumu.

V teoretické části jsou v disertační práci vymezeny stěžejní a nejdůležitější oblasti, které se týkají diskutovaného tématu. V úvodní kapitole byl představen cíl práce a celková koncepce práce, jednotlivé dílčí cíle, výzkumné otázky, které byly přetransformovány do ověřovaných předpokladů. Druhá kapitola se věnovala vymezení teorie organizování. Tato kapitola obsahuje vymezení jednotlivých životních cyklů podniků, jednotlivé pojetí autorů a jejich názorů, nicméně největší pozornost je věnována právě Greinerově modelu, který je podrobně rozebrán a je považován za nosný zdroj celé předkládané disertační práce. Kapitola třetí se soustředila na teoretickou definici organizační výstavby, na kterou navazuje kapitola čtvrtá zabývající se teorií integrace. Kapitola pět podrobně rozebírala velikost podniku ve vazbě na podmínky České republiky, ale také s ohledem na další

významné geografické oblasti světa. Šestá kapitola definuje a analyzuje případové studie, a to jak výzkumné, tak vzdělávací a jejich využití ve vědecko-výzkumné oblasti i v pedagogické činnosti. V sedmé kapitole byla pozornost zaměřena na oblast metodiky a postupu řešení empirické části disertační práce. Podrobně rozebírala a analyzovala jednotlivé kroky výzkumu.

Nejdůležitější výsledky byly shrnuty v kapitole osmé. V rámci této kapitoly byl realizován hlavní výzkum, který byl rozdělen do dvou etap – dotazníkové šetření a řízené rozhovory. Současně se tato kapitola věnovala ověřování stanovených předpokladů.

Výzkumem bylo zjištěno, že s Greinerovým modelem ve vědecko-výzkumné činnosti v rámci České republiky není pracováno. Potažmo v Libereckém kraji se žádný takovýto výzkum v minulosti ani v současnosti až doposud nerealizoval. Jediný autor, který se touto problematikou zabýval, avšak z jiného úhlu pohledu, je autorka disertační práce Pavla Odehnalová (Odehnalová, 2011). Existuje také velké množství zpracovaných bakalářských/diplomových prací, ty neobsahují žádný konkrétní metodický postup, pouze strohé konstatování o fázi Greineova modelu na vybraném podniku – nicméně byla dohledána jedna diplomová práce, která se Greinerovým modelem a jeho metodikou zabývala podrobněji než jiné práce, nicméně popsany metodický postup není možné opakovat a univerzálně využívat v jiných (potažmo dalších) výzkumech.

Dále bylo zjištěno, že vybrané a spolupracující podniky se v současné době nacházejí ve třetí a vyšší fázi Greinerova modelu, tj. alespoň ve fázi delegování. Ve vazbě na literární rešerši, jak uvádějí autoři Mimbang a Feys (2016), se nepotvrdila skutečnost, že by se většina podniků v rámci tohoto šetření (tj. alespoň tři a více podnikatelských subjektů) nacházelo v 5. fázi Greinerova modelu. To mohlo být způsobeno tím, že na rozdíl od zbytku západní Evropy a Spojených států amerických se Česká republika po 2. světové válce ve vazbě na politický režim vydala odlišnou cestou, a to cestou centrálně plánované ekonomiky. Teprve až po roce 1989 (respektive v roce 1990) bylo umožněno svobodné podnikání. To skutečně mohlo sehrát důležitou roli v rozvoji podniku a s tím souvisejícího životního cyklu. Zajímavých výsledků dosáhly právě dva podniky, které existovaly v Libereckém kraji již po 2. světové válce. Tyto podniky dosáhly v Greinerově modelu „pouze“ 3. fáze, tj. fáze delegování. Oproti zbylým čtyřem podnikatelským subjektům,

které byly založeny právě až po pádu komunistického režimu a dosáhly v Greinerově modelu dokonce i na 5. fázi, tj. fázi spolupráce.

Zajímavých výsledků bylo dosaženo v rámci ověřování teoretických znaků Greinerova modelu. Zde bylo potvrzeno, že pouze polovina charakteristických znaků Greinerova modelu, které definuje a vymezuje literární rešerše, se skutečně projevuje v praxi u podniků. Naopak podniky mají tendenci některé vybrané charakteristiky, kterými jsou: orientace na zisk, vysoké pracovní nasazení pracovníků, a stále více specializované pracovní úkoly a zadání, vykazovat bez ohledu na to, v jaké současné etapě se nacházejí. Tyto znaky se objevily u všech dotazovaných podniků napříč jednotlivými fázemi daného modelu.

Výzkum nezjistil zcela jednoznačně, zda v rámci vybraných podniků dochází k přeskokování jednotlivých fází Greinerova modelu, nebo naopak podniky postupně a plynule procházejí danými etapami. Na základě šetření bylo zjištěno, že tři podniky jednotlivé fáze přeskakovaly v průběhu svého růstu, a naopak tři podniky procházely prozatím postupně všemi fázemi Greinerova modelu. Za zmínku určitě stojí fakt, že právě podniky, které vznikly po roce 1989 (tj. po přechodu z centrálně řízené ekonomiky na tržní) přeskakovaly jednotlivé fáze modelu. Naopak dva podniky, které mají dlouhodobou tradici v Libereckém kraji a byly založeny již před rokem 1989, plynule procházely postupně všemi fázemi Greinerova modelu.

Přínosy disertační práce je možné spatřit v teoretické i v praktické rovině. Přínosy v teoretické části spočívaly ve zpracování širokého přehledu literatury o životních cyklech podniků včetně kritických názorů autorů, vytvoření šablony pro metodický postup určování fáze Greinerova modelu a v neposlední řadě ve snaze zpopularizování a většího využívání případových studií. Praktická rovina přinesla ojedinělý výzkum v rámci Libereckého kraje, tvorbu databáze podniků dle vybraných a nastavených parametrů, se kterou se bude v blízké budoucnosti pracovat a také využívání vzdělávacích případových studií, jež vznikly jako výsledek předkládané disertační práce.

Výzkum v této oblasti bude dále pokračovat, a to nejen ve vazbě na vytvořenou databázi podniků, ale také zejména ve vazbě na další odvětví národního hospodářství podniku v rámci Libereckého kraje – například sklářství a bižuterní průmysl. Budoucí výzkum

se bude zaměřovat také jiným směrem z geografického hlediska, a to na další kraje v rámci České republiky. Každý kraj má svá specifika a je právě budoucí výzvou aplikovat jej dále, porovnat výsledky.

Námětem pro další výzkum je pro autorku předkládané disertační práce, určení způsobu, jak kvantifikovat a vytvořit predikční model s ohledem na přechod mezi jednotlivými etapami růstu a krize v Greinerově modelu. A tím ještě více přiblížit praktickou rovinu tohoto modelu podnikatelských subjektům a umožnit jim přesnější budoucí odhad jejich vývoje.

Výzvou pro další výzkum je stanovení doby trvání jednotlivých fází Greinerova modelu nebo jeho propojení s vybranými hospodářskými výsledky. V literární rešerši není tato oblast dostatečně prozkoumaná ani popsána. V odborných publikacích je možné nalézt pouze názory autorů na tuto problematiku nebo odhady, a ty jsou v této rovině hodně odlišné. Dalším možností budoucího výzkumu je také zapojení psychologa buď v rámci etapy dotazníkového šetření, nebo v průběhu řízeného rozhovoru.

## Přehled publikační činnosti autora

<b>1</b>	<b>Greiner's Model in Automotive Industry in Relation to Selected Attributes</b>		
Kde: (Q4) Review of Economics and Finance		Rok: 2021	Podíl: 100 %
- v recenzním řízení			
<b>2</b>	<b>Jak na digitální marketingovou strategii firmy</b>		
Kde: (BN) Technická univerzita v Liberci		Rok: 2021	Podíl: 14 %
SEMERÁDOVÁ, Tereza, Petr, WEINLICH, Petr, Pavla, ŠVERMOVÁ Marián, LAMR Lenka, SUKOVÁ Ladislava, MÍKOVÁ a Michal DOSTÁL. 2021. <i>Jak na digitální marketingovou strategii firmy</i> . Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-564-9.			
<b>3</b>	<b>Greiner's Model and Its Application in Automotive Companies in the Czech Republic</b>		
Kde: (JN/C) Acta Informatica Pragensia		Rok: 2020	Podíl: 100 %
SUKOVÁ, Lenka. 2020. Greiner's Model and Its Application in Automotive Companies in the Czech Republic. <i>Acta Informatica Pragensia</i> . 9(1): 18-29. <a href="https://doi.org/10.18267/j.aip.129">https://doi.org/10.18267/j.aip.129</a> .			
<b>4</b>	<b>Use of case studies as a research method</b>		
Kde: (D) International Business Information Management Association		Rok: 2018	Podíl: 100 %
SUKOVÁ, Lenka. 2018. Use of case studies as a research method. International Business Information Management Association Conference. Spain: Seville. <i>International Business Information Management Association Conference</i> . pp. 6652. ISBN: 978-0-9998551-1-9			
<b>5</b>	<b>Organizační struktura v podnikatelských jednotkách v České republice</b>		
Kde: (DN) Hradec Králové Magnanimitas		Rok: 2017	Podíl: 100 %
BÍLKOVÁ, Lenka. 2017. Organizační struktura v podnikatelských jednotkách v České republice. Hradec Králové: Magnanimitas, GRANT journal. pp. 11-15. ISSN: 1805-0638.			
<b>6</b>	<b>Performance in Family Small And Medium-sized Companies: Evidence from the Czech Republic</b>		
Kde: (D) International Scientific Conference Hradec Economic Days 2017		Rok: 2017	Podíl: 33 %
FRANĀKOVÁ, Zuzana, Lenka BÍLKOVÁ a Ladislava MÍKOVÁ. 2017. Performance in Family Small and Medium-Sized Companies: Evidence from the Czech Republic. In: <i>Proceedings of the International Scientific Conference Hradec Economic Days 2017</i> . Hradec Králové: University of Hradec Králové, pp. 199-205. ISBN 978-80-7435-664-3.			
<b>7</b>	<b>Velikost podniku a environmentální reporting - důkaz z České republiky</b>		
Kde: (DN) Mezinárodní Masarykova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky		Rok: 2017	Podíl: 100 %
BÍLKOVÁ, Lenka. 2017. Velikost podniku a environmentální reporting - důkaz z České republiky In: <i>Mezinárodní Masarykova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2017</i> . Hradec Králové: Magnanimitas, pp. 126-135. ISBN: 978-80-87952-22-1.			
<b>8</b>	<b>Environmental Reporting: Comparison of Czech Family And Non-family SMEs</b>		
Kde: (DN) International Masaryk Conference for Ph.D. students and Young Researchers		Rok: 2016	Podíl: 33 %



<p>FRAŇKOVÁ, Zuzana, Ladislava MÍKOVÁ a Lenka BÍLKOVÁ. 2016. Environmental Reporting: Comparison of Czech Family and Non-Family SMEs. In: <i>Proceedings of the 7th International Masaryk Conference for Ph.D. students and Young Researchers</i>. Hradec Králové: Magnanimitas, pp. 115-121. ISBN 978-80-87952-17-7.</p>		
<b>9</b>	<b>Non-family Manager in Family Businesses: Evidence from the Czech Republic</b>	
Kde: ( <b>J<sub>rec</sub></b> )	Trendy v podnikání/Business Trends	Rok: 2016
		Podíl: 33 %
<p>FRAŇKOVÁ, Zuzana, Lenka BÍLKOVÁ a Ladislava MÍKOVÁ. 2016. Non-family Manager in Family Businesses: Evidence from the Czech Republic. <i>Trendy v podnikání</i>. (3): 48-53. ISSN 1805-0603.</p>		
<b>10</b>	<b>Podnik - velikost, právní forma a jejich závislost</b>	
Kde: ( <b>D</b> )	Doktorandská konference 2016	Rok: 2016
		Podíl: 100 %
<p>BÍLKOVÁ, Lenka. 2016. Podnik - velikost, právní forma a jejich závislost. Doktorandská konference 2016 - Ekonomická teorie a její praktická aplikace v prvních dvou dekadách 21. století. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Oeconomica. pp. 4-12. ISBN: 978-80-245-2150-3.</p>		
<b>11</b>	<b>The organizational structure and the company size depending on the form of the ownership</b>	
Kde: ( <b>D</b> )	International Masaryk Conference for Ph.D. students and Young Researchers	Rok: 2016
		Podíl: 100 %
<p>BÍLKOVÁ Lenka, Zuzana FRAŇKOVÁ a Ladislava MÍKOVÁ. 2016. The Organizational Structure and the Company Size Depending on the Form of the Ownership. In: <i>Proceedings of the 7th International Masaryk Conference for Ph.D. students and Young Researchers</i>. Hradec Králové: Magnanimitas, pp. 365-370. ISBN 978-80-87952-17-7.</p>		
<b>12</b>	<b>Hospodářská geografie - výuková skripta</b>	
Kde: ( <b>BN</b> )	Technická univerzita v Liberci	Rok: 2015
		Podíl: 50 %
<p>JÁČ, Ivan a Lenka BÍLKOVÁ. 2015. <i>Hospodářská geografie</i>. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN: 978-80-7372-585-3.</p>		

## Seznam použité literatury

### Bibliografie

ZELENKA, Martin. 2020. Odborná přednáška na téma: Roboti z interních systémů. Technická univerzita v Liberci.

KOZEL, R. et al. 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0966-X.

### Citace

ABD. 2005. Small and Medium-Sized Enterprises in Asia and the Pacific. [Online] [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: [www.adb.org](http://www.adb.org).

ABDALLAH, C., J. Denis a A. LANGLEY. 2011. Having your cake and eating it too. *Journal Of Organizational Change Management*. **24**(3): 333-348. <https://doi.org/10.1108/09534811111132730>.

ADIZES, I. 1979. Organizational passages—Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*. **8**(1): 3-25. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90001-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90001-9).

ADIZES, I. 2004. Defining normal and abnormal problems in disintegrating systems. *Performance Improvement*. **43**(10): 32-37. <https://doi.org/10.1002/pfi.4140431009>.

AHMADY, G., M. MEHRPOUR a A. NIKOORAVESH. 2016. Organizational Structure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. **230**: 455-462. [10.1016/j.sbspro.2016.09.057](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057)

ALTAXO. 2020. Hlavní cíle podnikání. [online] [cit. 2020-10-01]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/podnikani-obecne/jake-mohou-byt-cile-podnikani>.

ANONYMUS. 1999. *Ottův slovník naučný*. Sdružení pro Ottův slovník naučný Paseka: Argo. ISBN 978-80-718-5249-0.

ASHWORTH, P. 1997. The variety of qualitative research. Part two: on-positivist approaches. *Nurse Education Today*, **17**(3): 219-224. [https://doi.org/10.1016/s0260-6917\(97\)80137-2](https://doi.org/10.1016/s0260-6917(97)80137-2).

AUTOMATIZACE. HW. 2020. Robotizace. [online] [cit. 2020-09-10]. Dostupné z: <https://automatizace.hw.cz/vyvoj-prumyslove-robotizace-v-roce-2019-a-2020.html>.

BACKER, P. 1993. Common Pitfalls in Published Grounded Theory Research. *Qualitative Health Research*. **3**(2): 254-260. <https://doi.org/10.1177/104973239300300207>.

BAIRD, L. a I. MESHOULAM. 1988. Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Review*. **13**(1). 116-128. <https://doi.org/10.2307/258359>.

BAKER, C., J. WUEST a P. STERN. 1992. Method slurring: the grounded theory/phenomenology example. *Journal Of Advanced Nursing*. **17**(11): 1355-1360. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.1992.tb01859.x>.

BARNEY, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. **17**(1): 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.

BARTUNEK, J., S. RYNES a R. IRELAND. 2006. What Makes Management Research Interesting, And Why Does It Matter? *Academy Of Management Journal*. **49**(1): 9-15. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20785494>.

BELL, J. 1999. *Doing your research project: A guide for first-time researchers in education and social science*. Buckingham: Open University Press. ISBN 978-03-352-1504-1.

BERGER, A. N. et al. 2004. Does Function Follow Organizational Form? Evidence From the Lending Practices of Large and Small Banks. *Journal of Financial Economics*. **76**(2): 237. ISSN 0898-2937.

BERG, B. a P. PIETERSMA. 2015. *Key Management Models – The 75+ model every manager needs to know*. 3<sup>rd</sup> ed. United Kingdom: Harlow. ISBN 978-1-292-01627-6.

BLAŽEK, Ladislav. 2014. *Management – organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4429-2.

BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3.

BLUMER, H. Sociological analysis and the variable. *American Sociological Review*. **21**(6): 683-690. <https://doi.org/10.2307/2088418>.

BRYMAN, A. 1988. *Quantity and quality in social research*. Unwin Hyman. ISBN 0-203-71826-7.

BRYMAN, A. 2012. *Social Research Methods*. 4<sup>th</sup> ed. Oxford: Oxford University Press.

BUCHER, S. a A. Langley. 2016. The Interplay of Reflective and Experimental Spaces in Interrupting and Reorienting Routine Dynamics. *Organization Science*. **27**(3): 594-613. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1041>.

CAMERON, K. a D. WHETTEN. 1981. Perceptions of Organizational Effectiveness Over Organizational Life Cycles. *Administrative Science Quarterly*. **26**(4): 525-544. <https://doi.org/10.2307/2392338>.

CAMPBELL, D. 1975. III. “Degrees of Freedom” and the Case Study. *Comparative Political Studies*. **8**(2): 178-193. <https://doi.org/10.1177/001041407500800204>.

CAVES, R. E. 1989. Mergers, takeovers and economics efficiency: Foresight vs. hindsight. *International Journal of Industrial Organization*. **7**(1): 151-174. [https://doi.org/10.1016/0167-7187\(89\)90051-9](https://doi.org/10.1016/0167-7187(89)90051-9).

COOPER, D. R. a C. W. EMORY. 1995. *Business research methods*. 5<sup>th</sup> ed. Chicago: Irwin. ISBN 978-02-560-9265-3.

CORLEY, K. a D. GIOIA. 2011. Building Theory about Theory Building: What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy Of Management Review*. **36**(1): 12-32. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0486>.

CZECHINVEST – AGENTURA PRO PODPORU PODNIKÁNÍ A INVESTIC. 2019. Definice malého a středního podnikatele. Definice MSP – uživatelská příručka. [Online] [cit. 2019-06-28]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/definice-msp-uzivatelska-prirucka-4128-cz.pdf>.

CUTCLIFFE, J. 2000. Methodological issues in grounded theory. *Journal Of Advanced Nursing*. **31**(6): 1476-1484. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2000.01430.x>.

DANIELS, J. D. a M. V. CANNICE. 2004. Interview studies in international business research. *Handbook of qualitative research methods for international business*.

DĚDINA, Jiří a Milan MALÝ. 2005. *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing, ISBN 80-86851-11-7.

DĚDINA, Jiří a Jiří, ODCHÁZEL. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2149-1.

DENIS, J., L. LAMOTHE a A. LANGLEY. 2001. The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations. *Academy Of Management Journal*. **44**(4): 809-837. <https://doi.org/10.5465/3069417>.

DENZIN, N. K. a Y. S. LINCOLN. Eds. 1994. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN 978-08-0394-679-8.

DESREUMAUX, A. 1996. Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise. *Revue française de gestion*. **253**(8): 139-172. DOI: 10.3166/RFG.253.139-172.

DICKOFF, J. a P. JAMES. 1968. A Theory of theories. *Nursing Research*. **17**(3): 197-203. <https://doi.org/10.1097/00006199-196805000-00004>.

DINLERSOZ, E. a G. MACDONALD. 2009. The industry life-cycle of the size distribution of firms. *Review Of Economic Dynamics*. **12**(4): 648-667. <https://doi.org/10.1016/j.red.2009.01.001>.

DOWNS, A. 1967. *Inside Bureaucracy*. Boston: Little, Brown. ISBN 978-03-161-9193-7.

DUBOIS, A. a L. E. GADDE. 2002. Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*. **55**(7): 553–560. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(00)00195-8).

DYER, W.G. a A. R. WILKINS. 1991. Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*. **16**(3): 613–619. <https://doi.org/10.2307/258920>.

EASTON, G. 1995. Methodology and industrial networks. In *Business marketing: An interaction and network perspective*. Ed. MÖLLER, K. a D. WILSON. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers. ed. 411-492. ISBN 978-94-010-4281-9.

ECKARD, E. W. 1984. Alternative Vertical Structures: the Case of the Japanese Auto Industry. *Business Economics, Washington, 1094*. **19**(5): 57-62. ISSN 0007-666X.

EISENHARDT, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*. **14**(4). 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>.

EISENHARDT, K. M. a M. E. GRAEBNER. 2007. Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*. **50**(1): 25–32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>.

EISENHARDT, K. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy Of Management Review*. **14**(4): 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>.

EISENHARDT, K. a M. GRAEBNER. 2007. Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. *Academy Of Management Journal*. **50**(1): 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>.

EKONOMIKY.EU. 2020. Cíle podniku, funkce, činnosti. [online] [cit. 2020-10-01]. Dostupné z: <https://www.ekonomicky.eu/cile-podniku-funkce-cinnosti/>.

ESTÉLYIOVÁ, Kristína a Vojtěch KORÁB. 2010. Síťová spolupráce malých a středních firem v Jihomoravském kraji. [online] [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: [https://acta.mendelu.cz/media/pdf/actaun\\_2010058030041.pdf](https://acta.mendelu.cz/media/pdf/actaun_2010058030041.pdf).

FONTANA, A. a J. H. FREY. 1994. *Interviewing: The art of science*. Handbook of qualitative research. In DENZIN, N. K. a Y. S. LINCOLN. Eds. Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN 978-08-039-4679-8.

FOX-WOLFGRAMM, S. J. 1997. Towards developing a methodology for doing qualitative research: The dynamic-comparative case study method. *Scandinavian Journal of Management*. **13**(4): 439–455. [https://doi.org/10.1016/s0956-5221\(97\)00028-6](https://doi.org/10.1016/s0956-5221(97)00028-6).

GALBRAITH, J. 1982. The stages of Growth. *The Journal of Business Strategy*. **3**(4): 0-19.

GARTNER, W. 1985. A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *The Academy Of Management Review*. **10**(4): 696-706. <https://doi.org/10.2307/258039>.

GEHMAN, J., V. GLASER, K. EISENHARDT, D. GIOIA, A. LANGLEY a K. CORLEY. 2017. Finding Theory–Method Fit: A Comparison of Three Qualitative

Approaches to Theory Building. *Journal Of Management Inquiry*. **27**(3): 284-300. <https://doi.org/10.1177/1056492617706029>.

GLASER, B. 1978. *Theoretical sensitivity*. USA: The Sociology Press. ISBN 978-06-8624-892-7.

GLASER, B. G a A. L. STRAUSS. 1967. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishing. ISBN 978-02-023-0260-7.

GLASER, B. G. a A. L. STRAUSS. 2017. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Routledge. ISBN 978-0-202-30260-7.

GRADUA – Inovativní vzdělávání a poradenství. 2020. Vzdělávání zaměstnanců – Generace XYZ, Seznamte se. [Online] [cit. 2020-06-12]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/blog/vzdelavani-zamestnacu/generace-xyz.html>.

GREINER, L. A. 1994. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. **76**(3): 55-68. ISSN 0017-8012.

GREINER, L. E. 1972. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. **50**(4): 37-46. Dostupné z: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>.

GROSSMAN, S. J. a O. D. HART. 1986. The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Political Economy*. **94**(4): 691-719. <https://doi.org/10.1086/261404>.

GÜNTER, K. S. et al. 2005. *Mergers and Acquisitions – Managing Culture and Human resources*. Stanford: StanfordUniversity Press. ISBN 0-8047-4661-3 <https://search.proquest.com/openview/f947f693c99ee2b5bd7a1d003ceaa643/1?cbl=1821485&pq-origsite=gscholar>.

HAIR, J. F., B. BABIN, A. H. MONEY a P. SAMOUEL. 2003. *Essentials of business research methods*. Massachusetts: John Wiley a Sons. ISBN 978-04-712-7136-9.

HALINEN, A. a J. A. TÖRNROOS. 2005. Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*. **58**(9): 1285-1297. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.02.001>.

HAMMERSLEY, M. 1989. *The Dilemma of Qualitative Method: Herbert Blumer and the Chicago Tradition*. London and New York: Routledge. ISBN 0-203-39290-6.

HANKS, S. H. 1990. The Organization Life Cycle: Integrating Content and Process. *Journal of Small Business Strategy*. **1**(1). Dostupné z: <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/218>.

HANNAN, M. a J. FREEMAN. 1984. Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*. **49**(2): 149-164. <https://doi.org/10.2307/2095567>.

HARRIGAN, K. R. 1983. *Strategies for Vertical Integration*. Canada: Heath and Company. ISBN 0-669-06694-X.

HARRIGAN, K. R. 1984. Formulating vertical integration strategies. *Academy of Management Review*. **9**(4): 638. <https://doi.org/10.2307/258487>.

HARRIGAN, K. R. 1985. Vertical integration and corporate strategy. *Academy of Management Journal*. **28**(2): 397-425. <https://doi.org/10.2307/256208>.

HARRIGAN, K. R. 1986. Matching vertical integration strategies to competitive conditions. *Strategic Management Journal*. **7**(6): 535-555. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070605>.

HASPESLAGH, P. C. and D. B. JEMISON. 1987. Acquisitions – Myths and Reality. *Sloan Management Review*. Magazine Winter [online]. Dostupné z: <https://sloanreview.mit.edu/article/acquisitions-myths-and-reality/>.

HEATH, H. a S. COWLEY. 2004. Developing a grounded theory approach: a comparison of Glaser and Strauss. *International Journal of Nursing Studies*. **41**(2): 141-150. ISSN 0020-7489.

HICKEY, G. 1997. The use of literature in grounded theory. *NT Research*. **2**(5): 371-378. <https://doi.org/10.1177/174498719700200510>.

HILLEBRAND, B., R. KOK a W. BIEMANS. 2001. Theory-Testing Using Case Studies. *Industrial Marketing Management*: **30**(8): 651-657. [https://doi.org/10.1016/s0019-8501\(00\)00115-2](https://doi.org/10.1016/s0019-8501(00)00115-2).

HIRSCHMAN, E. 1986. Humanistic Inquiry in Marketing Research: Philosophy, Method, and Criteria. *Journal Of Marketing Research*. **23**(3): 237-249. <https://doi.org/10.1177/002224378602300304>.

HOSKISSON, R. 1987. Multidivisional structure and performance: the contingency of diversification strategy. *Academy of Management Journal*. **30**(4): 625-644. <https://doi.org/10.2307/256152>.

HOSMER, L. T., A. COOPER a K. VESPER. 1977. *The entrepreneurial function*. USA: Prentice-Hall. ISBN 978-01-328-3093-5.

HUBBARD, R. a J. ARMSTRONG. 1994. Replications and extensions in marketing: Rarely published but quite contrary. *International Journal Of Research In Marketing*. **11**(3): 233-248. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(94\)90003-5](https://doi.org/10.1016/0167-8116(94)90003-5).

HUČKA, Miroslav et al. 2011. *Vývojové tendence velkých podniků – podniky v 21. století*. Praha: 2011. ISBN 978-80-7400-798-7.

CHANDLER, A. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Washington D.C.: Massachusetts Institute of Technology. ISBN 1-58798-198-X.

CHANDLER, A. D. 1990. *Scale and scope*. Cambridge: The Belknap Press. ISBN 978-06-7478-995-1.

CHANDLER, A. D. 2013. *Strategy and structure*. USA: Martino Publishing. ISBN 978-16-142-7508-4.

CHIPTY, T. 2001. Vertical Integration, Market Foreclosure, and Consumer Welfare in the Cable Television Industry. *American Economic review*. **91**(3): 428-453. <https://doi.org/10.1257/aer.91.3.428>.

JENNINGS, D. 1996. Strategic management and the case method. *Journal Of Management Development*. **15**(9): 4-12. <https://doi.org/10.1108/02621719610146211>.

JOHNSTON, W., M. LEACH a A. LIU. 1999. Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research. *Industrial Marketing Management*. **28**(3): 201-213. [https://doi.org/10.1016/s0019-8501\(98\)00040-6](https://doi.org/10.1016/s0019-8501(98)00040-6).

JONES, G. R. a C. W. L. HILL. 1988. Transaction-cost analysis of strategy-structure choice. *Strategic Management Journal*. **9**(2): 159-172. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090206>.

KALLUNKI, J. P. a H. SILVOLA. 2008. The Effect of Organizational life cycle stage on the use of activity-based costing. *Management Accounting Research*. **19**(1): 62-79. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.08.002>.

KARLÍČEK, Miroslav et al. 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978 80-247-4208-3.

KATZ, D. a R. KAHN. 1978. *The Social Psychology Of Organizations*. New York: Wiley. ISBN 978-04-710-2355-5.

KAZANJIAN, R. K. 1988. Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-Based New Ventures. *Academy Of Management Journal*. **31**(2): 257-279. <https://doi.org/10.5465/256548>.

KIMBERLY, J. 1979. Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization. *Academy Of Management Journal*. **22**(3): 437-457. <https://doi.org/10.2307/255737>.

KIMBERLY, J. a R. MILES. 1980. *The Organizational life cycle*. USA: Jossey-Bass Publishers. ISBN 978-08-758-9459-1.

KIMBERLY, J. R. a R. H. MILES. 1980. *The Organizational Life Cycle: Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organizations*. USA: Jossey-Bass Publishers. ISBN 978-08-758-9459-1.

KISLINGEROVÁ, Eva a Günter WÖHE. 2007. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-897-2.

KISLINGEROVÁ, Eva a Günter WÖHE. 2007. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-897-2.

KISLINGEROVÁ, Eva, Ivan NOVÝ et al. 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-847-9.



KLAG, M. a A. Langley. 2012. Approaching the Conceptual Leap in Qualitative Research. *International Journal Of Management Reviews*. **15**(2): 149-166. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00349.x>.

KORÁB, Vojtěch et al. 2008. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. 2005. *Marketing Management*. 12<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall. ISBN 978-01-314-5757-7.

KOZEL, Roman et al. 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0966-X.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3527-6.

LANGLEY, A. 1999. Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy Of Management Review*. **24**(4): 691. <https://doi.org/10.2307/259349>.

LEE, A. 1989. Case Studies as Natural Experiments. *Human Relations*. **42**(2): 117-137. <https://doi.org/10.1177/001872678904200202>.

LIPPITT, G. L. a W. H. SCHMIDT. 1967. Crises in a developing organization. *Harvard Business Review*. **45**(6): 102–112. Dostupné z: <https://hbr.org/1967/11/crises-in-a-developing-organization>.

LUBATKIN, M. 1985. Mergers and the Performance of the Acquiring Firm. *Academy of Management Review*. **8**(2): 218-225. ISSN 0363-7425.

LUKKA, K. a E. KASANEN. 1995. The Problem of Generalizability: Anecdotes and Evidence in Accounting Research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. **8**(5): 71–90. <https://doi.org/10.1108/09513579510147733>.

LUNDBERG, C. C. a J. WINN. 2005. The great case-teaching-notes debate. *Journal of Management Education*. **29**(2): 268-283. <https://doi.org/10.1177/1052562904264284>.

LUTZ R. J. 1989. Positivism, Naturalism, and Pluralism in Consumer Research: Paradigm in Paradise. In *Advances in Consumer Research*. Eds. SRULL T. K. Pravo, UT: Association for Consumer Research. Dostupné z: <https://www.acrwebsite.org/volumes/6871/volumes/v16/NA%20-%2016>.

LYDEN, F. 1975. Using Parsons' Functional Analysis in the Study of Public Organizations. *Administrative Science Quarterly*. **20**(1): 59. <https://doi.org/10.2307/2392123>.

MANAGEMENT CONSULTING. 2016. Integrate firem. [online] [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: <http://www.management-consulting.cz/cz/integrate-firem>.

MANNHEIM, K. 2020. Sociologie generací. [Online] [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8>

&ved=2ahUKEwiZvKqDsKnqAhW1QkEAHQ57BlwQFjABegQIAxAB&url=https%3A%2F%2Fis.muni.cz%2Fel%2Ffss%2Fjaro2015%2FSOC573%2Fum%2F54900939%2FMa rada\_in\_Subrt\_ed\_.pdf&usg=AOvVaw3z3ve2PGAAFuDfBkMeg6Wn.

MARSCHAN-PIEKKARI, R. a C. WELCH. Ed. Cheltenham, Edward Elgar, 2004,185-206. ISBN 184-37-608-35.

MARTINOVIČOVÁ, Dana et al. 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5316-4.

MCKELVEY, B. a H. ALDRICH. 1983. Populations, Natural Selection, and Applied Organizational Science. *Administrative Science Quarterly*. **28**(1): 101-128. <https://doi.org/10.2307/2392389>.

MEYER, A. 1984. Mingling Decision Making Metaphors. *Academy Of Management Review*. **9**(1): 6-17. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277746>.

MEYER, A. a J. GOES. 1988. Organizational Assimilation of Innovations: A Multilevel Contextual Analysis. *Academy Of Management Journal*. **31**(4): 897-923. <https://doi.org/10.5465/256344>.

MILLER, D. 1981. Toward a new contingency approach: The search for organizational gestalts. *Journal Of Management Studies*. **18**(1): 1-26. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1981.tb00088.x>.

MILLER, D. a P. H. FRIESEN. 1984. A longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*. **30**(10): 1161-1183. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161>.

MIMBANG, B a B. FEYS. 2016. *The Greiner growth model – Anticipate crises and adapt to a changing business world*. Great Britain: Amazon. ISBN 9-782806-270641.

MINTZBERG, H. 1972. The Myths of MIS. *California Management Review*. **15**(1): 92-97. doi: 10.2307/41164405

MITZBERG, H. 1984. Power and Organization Life Cycles. *The Academy of Management Review*. **9**(2): 207-224. <https://doi.org/10.2307/258435>.

MPOYI, R. T. 2003. *Vertical integration strategy: An empiric test of industry-specific effects* [online]. EBSCO Publishing. [cit. 2013-08-15]. Dostupný z: [www.esd.nankai.edu.com](http://www.esd.nankai.edu.com).

MPSV. 2020. Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2019. [online] [cit. 2020-09-11]. Dostupné z: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjytpmOraLsAhXDjKQKHVMDCs4QFjAHegQICBAC&url=https%3A%2F%2Fwww.mpsv.cz%2Fdocuments%2F20142%2F1736728%2FAnal%25C3%25BDza%2Bza%2Brok%2B2019.pdf%2Fb5c912de-8d7f-cde8-618d-185080a6313f&usg=AOvVaw0N\\_HouFAfgNrsCmr\\_I94Aw](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjytpmOraLsAhXDjKQKHVMDCs4QFjAHegQICBAC&url=https%3A%2F%2Fwww.mpsv.cz%2Fdocuments%2F20142%2F1736728%2FAnal%25C3%25BDza%2Bza%2Brok%2B2019.pdf%2Fb5c912de-8d7f-cde8-618d-185080a6313f&usg=AOvVaw0N_HouFAfgNrsCmr_I94Aw).

NAHAVANDI, A. et al. 1988. Acculturation in Mergers and Acquisitions. *Academy of Management Review*. **13**(1): 79-90. ISSN 0363-7425.

NUPPONEN, P. 1995. *Post-acquisition performance*. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis: School of economics and business Administration. ISBN 9951-791-005-3.

ODEHNALOVÁ, Pavla. 2011. Přednosti a meze rodinného podnikání. Brno: Masarykova univerzita Brno. ISBN 978-80-210-5603-9.

OZCAN, P. a K. EISENHARDT. 2009. Origin of Alliance Portfolios: Entrepreneurs, Network Strategies, and Firm Performance. *Academy Of Management Journal*. **52**(2): 246-279. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.37308021>.

PARSONS, T. a S. Clark. 1960. Structure and Process in Modern Societies. *American Sociological Review*. **25**(6): 971. <https://doi.org/10.2307/2089991>.

PATTON, M. Q. 1990. *Qualitative evaluation and research methods*. California: Sage Publications. ISBN 978-07-619-1971-1.

PAUWELS, P. a P. MATTHYSSENS. 2004. The architecture of multiple case study research in international business. *Handbook of qualitative research methods for international business*. MARSCHAN-PIEKKARI a C. WELCH. Ed. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing. 2005. 125–143.

PERNICA, Petr. 2005. *Logistika (Supply Chain Management) 21. století, 1 díl*. Praha: Radič. ISBN 80-86031-59-4.

PERRY, C. 1998. Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *The European Journal of Marketing*. **32**: (9/10). 785–802. <https://doi.org/10.1108/03090569810232237>.

PERRY, C., A. RIEGE a L. BROWN. 1999. Realism's role among scientific paradigms in marketing research. *Irish Marketing Review*. **12**(2): 16–23. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/45529558\\_Realism%27s\\_role\\_among\\_scientific\\_paradigms\\_in\\_marketing\\_research](https://www.researchgate.net/publication/45529558_Realism%27s_role_among_scientific_paradigms_in_marketing_research).

PIEKKARI R. et. al. 2010. „Good“ case research in industrial marketing: Insights from research practise. *Industrial Marketing Management*. **39**(1): 109-117. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.04.017>.

PLAKOIANNAKI, E. a M. SAREN. 2006. Time and the customer relationship management process: conceptual and methodological insights. *Journal Of Business & Industrial Marketing*. **21**(4): 218-230. <https://doi.org/10.1108/08858620610672588>.

PODNIKATEL.CZ. 2020. Cíle podnikání. [online] [cit. 2020-10-01]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/co-jsou-cile-podnikani-a-jak-na-ne/>.

POPPER, K. 1959. *The Logic of Scientific Discovery*. Basic Books. ISBN 0-415-27843-0.

PROBERT, D. 1997. *Developing a make or buy strategy for manufacturing business*. London: The Institution of Electrical Engineers. ISBN 0-85296-863-9.

QUINN, J. B. 1980. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Michigan: Richard D. Irwin. ISBN 978-08-709-4220-4.

QUINN, R. E. a K. CAMERON. 1983. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*. **29**(1): 33-51. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/2631164>.

RABBINZ, S. 2012. The basics of organizational management. Translated by Parsian and Arabi. Tehran. Cultural research office.

RAGIN, C. C. 1997. Turning the tables: How case-oriented research challenges variable-oriented research. *Comparative Social Research*. **16**: 27–42. <https://doi.org/10.4135/9781473915480.n15>.

RAHIMI F. a S. FALLACH. 2015. Study of Organizational Life Cycle And Its Impact On Strategy Formulation. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. **207**: 50-58. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.152>.

RAVENSCARFT, D. J. 1983. Structure-profit relationships at the line of business and industry level. *Review of Economics and Statistics*. **65**(1): 22. <https://doi.org/10.2307/1924405>.

REED, R. a M. FRONMUELLER. 1990. Vertical integration: a komparative analysis of performance and risk. *Managerial and Decision Economics*. **11**(3): 177-185. <https://doi.org/10.1002/mde.4090110305>.

REES, W. D. a C. PORTER. 2002. The use of case studies in management training and development: Part 1. *Industrial and Commercial Training*. **34**(1): 5-8. <https://doi.org/10.1108/00197850210424953>.

REGIONÁLNÍ INFORMAČNÍ SERVIS. 2016. Krajské RIS. [online] [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/liberecky-kraj/okresy/>.

REICHEL, Jiří. 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3006-6.

REZAYIAN, A. 2005. *The basic of organization and management*. Tehran. SAMT publications.

RIORDAN, M. H. a S. C. SALOP. 1995. Evaluating Vertical Mergers: A Post-Chicago Approach. *Antitrust Law Journal*. **63**: 513-568. ISSN 0003-6056.

ROBRECT, L. 1995. Grounded Theory: Evolving Methods. *Qualitative Health Research*. **5**(2): 169-177. <https://doi.org/10.1177/104973239500500203>.

ROMANELLI, E. a M. TUSHMAN. 1986. Inertia, Environments, and Strategic Choice: A Quasi-Experimental Design for Comparative-Longitudinal Research. *Management Science*. **32**(5): 608-621. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.608>.

RUMELT, R. P. 1974. Strategy, structure and economic performance. *Cambridge, MA: Harvard University Press*. 4(1): 187-189. ISSN 0090-5720.

RUMELT, R. P. 1974. *Strategy, structure, and economic performance*. Boston: Harvard University Press. ISBN 978-08-758-4109-0.

RUMELT, R. P. 1982. Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*. 3(4): 359-369. <https://doi.org/10.1002/smj.4250030407>.

RYDVALOVÁ, Petra a Jiří RYDVAL. 2007. *Outsourcing ve firmě – průvodce pro manažera s typy pro české prostředí*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1807-8.

RYDVALOVÁ, Petra, Eva KARHANOVÁ HORYNOVÁ, Ivan JÁČ et al. 2015. *Rodinné podnikání – zdroj rozvoje obcí*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-245-7.

RYDVALOVÁ, Petra et al. 2010. *Outsourcing jako organizační inovace v podmínkách malého a středního podnikání*. [Habilitation work]. Liberec: Technická univerzita v Liberci – Hospodářská fakulta, 2005.

SANGOMA. 2020. SMB, SME, and Large Enterprise: Why Your Business Size Classification Matters. [Online] [cit. 2020-06-12]. Dostupné z: <https://www.sangoma.com/articles/smb-sme-large-enterprise-size-business-matters/>.

SCOTT M. a R. BRUCE. 1987. Five Stages of Growth in Small Business. *Long Range Planning*. 20(3): 45-52. ISSN 0024-6301.

SCOTT, B. R. 1971. *Stages of corporate development (Part 1)*. Case No. 9-371-294. Harvard Business School: Case Clearing House.

SETH, A. 1990. Value Creation in Acquisitions: A Re-examination of Performance Issues. *Strategic Management Journal*. 11(2): 99-115. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110203>.

SHANLEY, M. et al. 1992. Agreement Between Top Management Teams and Expectations for Post Acquisition Performance. *Strategic Management Journal*. 13(4): 245-266. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130402>.

SHUGAN, S. M. 2006. Ditorial: Save research – Abandon the case Method of teaching. *Marketing Science*. 25(2): 109-115. <https://doi.org/10.1287/mksc.1060.0202>.

SINGH, A. a M. SHOURA. 2006. A life cycle evaluation of change in an engineering organization: A case study. *International Journal Of Project Management*. 24(4): 337-348. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.11.001>.

SLOVNÍK CIZÍCH SLOV. 2020. Generace. [Online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: [https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi\\_slovo=generace&typ\\_hledani=prefix](https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=generace&typ_hledani=prefix).

SLOVNÍK CIZÍCH SLOV. 2020. Idiosynkratický. [online] [cit. 2020-08-01]. Dostupné z: <http://www.slovník-cizich-slov.net/idiosynkraticky-1229083058/>.

SLOVNÍK CIZÍCH SLOV. 2020. Ontologie. [online] [cit. 2020-08-01]. Dostupné z: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/ontologie>.

SLOVNÍK CIZÍCH SLOV. 2020. Ontologie. [online] [cit. 2020-08-01]. Dostupné z: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/ontologie>.

SLOVNÍK CIZÍCH. 2020. Etnografie. [online] [cit. 2020-08-01]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Etnografie>.

SMALL AND MEDIUM ENTREPRENEURSHIP IN RUSSIA. 2020. Velikost podniků v Rusku. [online] [cit. 2020-09-20]. Dostupné z: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewihkei8p\\_rrAhWKzqQKHYMhCgcQFjACegQIBBAB&url=https%3A%2F%2Fwww.eib.org%2Fattachments%2Fefs%2Fecon\\_study\\_small\\_and\\_medium\\_entrepreneurship\\_in\\_russia\\_en.pdf&usg=AOvVaw0LUtvE191aRiNLTCsUzPn9](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewihkei8p_rrAhWKzqQKHYMhCgcQFjACegQIBBAB&url=https%3A%2F%2Fwww.eib.org%2Fattachments%2Fefs%2Fecon_study_small_and_medium_entrepreneurship_in_russia_en.pdf&usg=AOvVaw0LUtvE191aRiNLTCsUzPn9).

SME DEVELOPMENT IN CHINA: A Policy Perspective on SME Industrial Clustering. 2020. *SME in Asia and Globalization*. [Online] [cit. 2020-08-25]. Dostupné z: [http://www.eria.org/SME%20Development%20in%20China\\_A%20Policy%20Perspective%20on%20SME%20Industrial%20Clustering.pdf](http://www.eria.org/SME%20Development%20in%20China_A%20Policy%20Perspective%20on%20SME%20Industrial%20Clustering.pdf).

SMITH, G. 1987. The use and effective of the case study Method in management education: A critical review. *Management Education and Development*. **18**(1): 51-61. <https://doi.org/10.1177/135050768701800107>.

SMITH, W. 2014. Dynamic Decision Making: A Model of Senior Leaders Managing Strategic Paradoxes. *Academy Of Management Journal*. **57**(6): 1592-1623. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0932>.

SMITH, K. G., MITCHELL, T. R., a C. E. SUMMER. 1985. Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle. *Academy of Management Journal*. **28**(4). 799–820. <https://doi.org/10.2307/256238>.

SOCIOLOGICKÁ ENCYKLOPEDIÉ. 2019. [Online]. [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Laissez\\_faire](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Laissez_faire).

SPECTOR, B. 2010. *Implementing Organizational Change*. New Jersey: Pearson. ISBN 978-0-13-701306-7.

SRPOVÁ, Jitka et al. 2020. *Začínáme podnikat*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2253-0.

STAKE, R. 1995. *The art of case study research*. Thousand Oaks: SAGE Publications. ISBN 0-8039-5-5767-X.

STARBUCK, W. H. 1965. *Organizational growth and development*. Chicago: Rand McNally. ISBN 978-05-286-8686-3.

STARBUCK, W. H. 1971. *Organizational growth and development*. London: Penguin Books. ISBN 978-01-408-0136-1.

STIGLER, G. J. 1951. The division of labour is limited by the extent of the market. *Journal of Political Economy*. **59**(3): 185-193. <https://doi.org/10.1086/257075>.

STRADEGY.CZ. 2020. Kanadské podniky dle velikosti. [online] [cit. 2020-09-18]. Dostupné z: <https://www.stradegy.ca/insight/canadian-small-business-defined>.

STRAUSS, A. 1987. *Qualitative Analysis for Social Scientists*. UK: Cambridge University Press. ISBN 0-521-33806-9.

STRAUSS, A. a J. CORBIN. 1990. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedure and Techniques*. London: Sage Publications. ISBN 9-780-8039-5940-8.

STRAUSS, A. a J. CORBIN. 1994. Grounded theory methodology: An overview. In DENZIN, N. K. a Y. S. LINCOLN. Ed. *Handbook of qualitative research*. 273–285. Sage Publications, Inc.

STROJÍRENSKÝ VELETRH. 2020. Sociologický aspekt generační obměny v rodinné firmě. [Online] [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://www.strojirenskeforum.cz/prezentace/documents/pdf/10-35-weidnerova5.pdf>.

SYNEK, Miloslav, Eva Kislingerová a et. al. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. 2015. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-274-8.

SYNEK, Miloslav. et al. 2010. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.

SYNEK, Miloslav. et al. 2014. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-892-4.

ŠTRACH, Pavel. 2007. *Tvorba výukových a výzkumných případových studií*. In: Acta Oeconomica Pragensis. No. 3/2007: 22-36. ISSN 0572-3043.

Tahal, R. et al. 2017. *Marketingový výzkum – postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9867-2.

TEMIN, P. 1988. Product Quality and Vertical Integration in the Early Cotton Textile Industry. *Journal of Economic History*. **48**(4): 891-907. <https://doi.org/10.1017/s0022050700006665>.

TIDD, J et al. 2007. *Managing innovation*. Wiley India: Copumter Press. ISBN 978-80-251-1466-7.

TORBERT, W. R. 1974. Pre-Bureaucratic and Post-Bureaucratic Stages of Organization Development. *Interpersonal Development*. **5**(1): 1-25. Dostupné také z: <https://dlib.bc.edu/islandora/object/bc-ir:100816>.

TORNATZKY, L. G. et al. 1983. *The process of technological innovation: Reviweing the literature*. Washington, D.C.: National Science Foundation. ISBN 978-06-692-0348-6.

TRIPSAS, M. a G. GAVETTI. 2000. Capabilities, cognition, and inertia: evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*. **21**(10-11): 1147-1161. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1147::aid-smj128>3.0.co;2-r](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1147::aid-smj128>3.0.co;2-r).

UNESCAP. 2017. SMEs in Asia and the Pacific. [Online] [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: [www.unescap.org](http://www.unescap.org).

VALDELIN, J. 1974. Produktutveckling och marknadsföring. En undersökning av produktutvecklingsprocesser i svenska företag. Stockholm: EIF. ISBN 917-25-8016-X.

VEBER, Jaromír. et al. 2007. *MANAGEMENT základy – prosperita – globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-029-7.

VEBER, Jaromír. et al. 2009. *Management – základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, Jaromír. et al. 2014. *Management – základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.

VERSCHUREN, P. J. M. 2003. Case study as a research strategy: Some ambiguities and opportunities. *International Journal of Social Science Research Methodology*. **6**(2): 121–139. <https://doi.org/10.1080/13645570110106154>.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ et al. 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4372-1.

VÝKLADOVÝ SLOVNÍK. 2020. Generace. [Online] [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <http://www.savci.upol.cz/faq/gloss/g.htm>.

WALSH, I. et al. 2015. What Grounded Theory Is...A Critically Reflective Conversation Among Scholars. *Organizational Research Methods*. **18**(4): 620-628. <https://doi.org/10.1177/1094428114565028>.

WALSH, J. P. 1988. Top Management Turnover Following Mergers and Acquisitions. *Strategic Management Journal*. **9**: 173-183. ISSN 0143-2095.

WASSERMAN, N. 2008. Revisiting the Strategy, Structure and Performance. Paradigma: The Case of Ventura Capital. *Organizationa Science*. **19** (2): 241-259. ISSN 1047-7039.

WEBER, Y. 2012. *Handbook of Research on Mergers and Acquisitions*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-84844-956-5.

WEICK, K. 1989. Theory Construction as Disciplined Imagination. *Academy Of Management Review*. **14**(4): 516-531. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308376>.

WEICK, K. 1999. Theory Construction as Disciplined Reflexivity: Tradeoffs in the 90s. *Academy Of Management Review*. **24**(4): 797-806. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553254>.



WELCH, C., R. PIEKKARI, E. PLAKOYIANNAKI a E. PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI. 2011. Theorising from case studies: towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*. **42**(5): 740–762. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.55>.

WHITLEY, R. L. 1932. Case study as a method of research. *Social Forces*. **10**(4): 567–573. <https://doi.org/10.2307/2569904>.

WILLIAMSON, O. E. 1971. Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implication. *New York Free Press*. **22**(3): 540-544. ISSN 0001-8392.

WÖHE, G. 1995. *Úvod do podnikového hospodářství*. 18. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-717-9014-3.

YIN, R. K. 1993. *Applications of case study research*. Beverly Hills: Sage Publishing. ISBN 978-14-129-8916-9.

YIN, R. K. 2003. *Case study research: Design and methods*. 3<sup>rd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN 978-14-522-4256-9.

YIN, R. K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. 4<sup>th</sup> ed. Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN 978-14-129-6099-1.

YIN, R. K. 2010. *Analytic generalization*. In: MILLS, A. J., G. DUREPOS a E. WIEBE. Eds. *Encyclopedia of Case Study Research*. Vol. 1. Thousand Oaks: Sage Publications. Dostupné z: [https://www.academia.edu/168190/15\\_Mills\\_A\\_J\\_Durepos\\_G\\_and\\_Wiebe\\_E\\_Eds\\_2010\\_Encyclopedia\\_of\\_Case\\_Study\\_Research\\_Volumes\\_I\\_and\\_II\\_Thousand\\_Oaks\\_CA\\_Sage](https://www.academia.edu/168190/15_Mills_A_J_Durepos_G_and_Wiebe_E_Eds_2010_Encyclopedia_of_Case_Study_Research_Volumes_I_and_II_Thousand_Oaks_CA_Sage).

YIN, R. K. 1994. *Case Study Research: Design and Methods*. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN 978-07-619-2552-1.

YIN, R. K. 2014. *Case Study Research: Design and Methods*. 5<sup>th</sup> ed. USA: Sage Publications, Thousand Oaks.

ZELENKA, Martin. 2020. Odborná přednáška na téma: Roboti z interních systémů. Technická univerzita v Liberci.

## **Seznam příloh**

Příloha A – Vymezení přístupu ke kvalitativnímu výzkumu .....	179
Příloha B – Písemný dotazník – první díl.....	195
Příloha C – Písemný dotazník – druhý díl.....	198
Příloha D – Písemný dotazník – třetí díl.....	199
Příloha E – Řízený rozhovor .....	200
Příloha F – Vzdělávací případová studie podniku E5 – vznik před rokem 1989 .....	201
Příloha G – Vzdělávací případová studie podniku A1 – vznik po roce 1989 .....	203

## Příloha A – Vymezení přístupu ke kvalitativnímu výzkumu

### Vymezení přístupu ke kvalitativnímu výzkumu

Šestá kapitola pojedává o metodologickém základu, který je nutný vymezit a definovat ve vazbě na empirickou část disertační práce. Kapitola obsahuje teorii Strausse a Corbin, teorii Glaser, přístup Denny Gioia, přístup Kathy Eisenhardt a přístup Ann Langley.

Prvním typem výzkumu je **kvantitativní výzkum**, který odpovídá na otázku kolik. Data kvantitativní povahy mohou vznikat dotazováním respondentů, ale také měřením. Tyto data jsou statisticky zpracovatelná a vyhodnotitelná. Výstupem kvantitativního výzkumu jsou obvykle tabulky a grafy založené na statistické analýze dat (Tahal et al., 2017). Jedná se tedy o výzkum, který slouží k tomu, aby bylo možné údaje měřit, kvantifikovat nebo převést na kvantitu (Kozel et al., 2006). Naopak **kvalitativní výzkum** se zaměřuje na hledání příčin, postojů a motivů. Cílem je odpovědět na otázku proč. Výzkumníci zde pracují s menšími skupinkami respondentů nebo s jednotlivci. Cílem kvalitativního výzkumu je rozkrýt asociace, které v cílové skupině zkoumané téma vyvolává, zjistit důvody, vztahy. Kvalitativní výzkum a jeho techniky pomáhají získat tzv. měkká data a nalézt v nich informace a spojitosti (Tahal et al., 2017). Výzkumník v tomto případě sbírá taková data, která potřebuje k otestování stanovených hypotéz nebo předpokladů (Štrach, 2007). Mezi používané techniky kvalitativního výzkumu se řadí: skupinové diskuse, individuální hloubkové rozhovory, strukturované rozhovory, expertní rozhovory (Tahal et al., 2017). Jednou z dalších metod z kvalitativního výzkumu je také případová studie (též označována jako kauzistika, anglicky Case Study) (Štrach, 2007). Jak bylo uvedeno v kapitole 1 v rámci vymezení koncepce disertační práce, se případové studie zaměřují na získávání především tzv. měkkých dat. Mezi tyto data se řadí například: informace ve vazbě na postoje, názory nebo vztahy.

### Teorie Strauss a Corbin versus Glaser

Kvalitativní výzkum je stále nejistý v oblasti zpracování získaných dat, a zejména ve vztahu k zakotvené (obecné) teorii a rozdílů, které byly vyvozeny v přístupu od autorů Glaser a Strauss, kteří jako první vysvětlili tuto vědeckou metodu (Glaser, Strauss, 1967). Na rozdíl od kvantitativní metody, kde je čas stráven zkoumáním teorie a posléze plánováním detailů všech fází procesu daného výzkumu, zde je zapotřebí hnedka

na začátku shromažďovat data, aby bylo možné formulovat pokračující plány a objevit výzkumné otázky (Heath, Cowley, 2004).

Kořeny zakotvené (obecné) teorie leží v symbolickém interakcionismu, který sám pramení z pragmatických představ James, Dewey, Cooley a Mead (Hammersley, 1989). Ten zdůrazňuje roli konceptů, které jsou spíše pocitového charakteru než definitivní, a které získají svoji užitečnost a význam spíše ze vzorovaných vztahů než z kvantifikovaných korelací. Kromě toho, jeho podrobná analýza ukazuje, že jeho koncepce výzkumu zahrnovala srovnávání případů za účelem rozvíjení rysů (vlastností) každého případu, tvorbu myšlenek a výzkumu a také průběžné upřesňování charakteristik jednotlivých vztahů (Blumer, 1956). Autor Stern (1994) tvrdil, že rozdíly v přístupu k této metodě mezi těmito dvěma vědci (tj. Glaser a Strauss) byly vždy zřejmé.

Glaser (Heath, Cowley, 2004) rozšířil zakotvenou teorii a původní text (Glaser, Strauss, 1976) z důvodu pozdějšího podrobnějšího vysvětlení pojmů, kterými jsou: teoretický vzorek (sběr vzorku), teoretické kódování, a využití teoretických poznámek. Strauss a Corbin (1990) se také zaměřili na vývoj analytických technik a poskytnutí průvodce začínajícím vědcům.

Autor Hammersley (1989) se odkazuje na autora Mead ve vazbě na koncept sociality, jež říká, že určitý fenomén může být způsoben několika událostmi naráz. Cílem zakotvené (obecné) teorie je prozkoumat základní sociální procesy a porozumět množině interakcí, které způsobují v tomto procesu dané variace. Existují filosofické rozdíly mezi Glaserovým a Straussovým pojetím, a to v procesu vytváření teorie s různým důrazem na indukci, dedukci a ověřování včetně zvolené formy (Heath, Cowley, 2004).

#### Strauss a Corbin, Glaser a jejich pojetí indukce, dedukce a ověřování

Analýza bude vždy filtrována prostřednictvím své tradice a kulturního postavení (Ashworth, 1997). Symbolická interaktivita a zakotvená (obecná) teorie vidí vědce jako sociální bytosti, jejichž zkušenosti, myšlenky a předpoklady mohou přispět k pochopení a porozumění pozorovaných sociálních procesů (Baker et al., 1992). V zásadě se v této souvislosti jedná o dva základní problémy: *rozsaň* – v jakém je porozumění posíleno včasným odkazem na literaturu a pokračujícím *používáním sebe sama* v průběhu analýzy, tj. role indukce a její vznik versus dedukce a spekulace (Heath, Cowley, 2004).

Autor Cutcliffe (2000) navrhl, že rozhodnutí o využití a podporu literaturou závisí na dvou faktorech.

- První rozhodnutí se týká toho, zda má výzkumník málo znalostí o jevech a procesu zájmu a není si tedy jistý nejvhodnějším přístupem nebo již si je vědom nedostatkem znalostí a rozhodl se využít zakotvené (obecné) teorie.
- Druhý argument spočívá v tom, že je vyžadováno nejprve studium odborné literatury v případě, kdy si výzkumník potřebuje vyjasnit pojmy a stavět na nich následnou vyvstalou teorii. Tento druhý argument jde proti jednomu z nejzákladnějších principů zakotvené (obecné) teorie, stejně jako zdůvodnění rozlišování mezi faktorem izolace a faktorem tzv. související (vztahující se) teorií (Dickoff, James, 1968), na níž je založena. Zakotvená (obecná) teorie objevuje a propojuje koncepty, a teorie nemůže současně v jednom okamžiku vznikat a být stavěna na konceptech vybrané literatury (Heath, Cowley, 2004). Glaser (1978) vysvětluje, že v tzv. režimu „naléhavého přizpůsobení“ je možné zpracovat existující zakotvenou (obecnou) teorii prostřednictvím teoretického vzorku dalších divergentních skupin (Heath, Cowley, 2004).

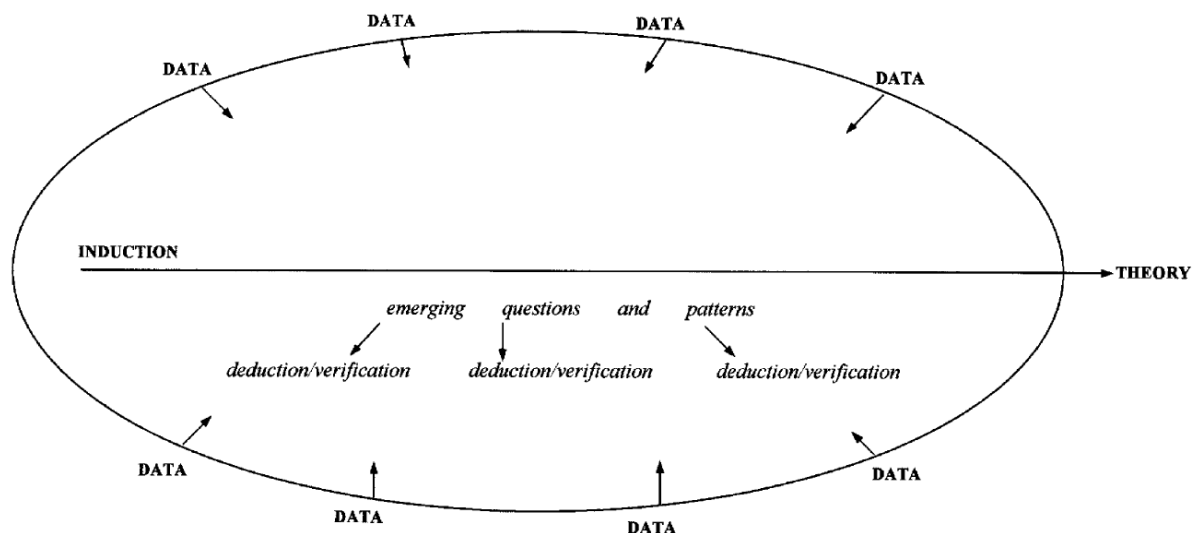
**Glaser a Strauss** uznávají to, že výzkumný pracovník nevstupuje na pole výzkumu bez nápadů, ale výrazně se odlišují v tom, jakou roli vidí v literatuře. Objev je jádrem myšlenek obou výše zmíněných vědců. Člověk vstupuje do otevřeného výzkumu pro uvědomování si nového smyslu a prostřednictvím cyklů sběru a analýzy dat se postupně zaměřuje na hlavní problém, kolem kterého budou integrovány další faktory (Heath, Cowley, 2004).

Pro **Glaser** (Heath, Cowley, 2004) by předchozí porozumění mělo být založeno na obecné oblasti problému a studium literatury by mělo být velmi široké, aby bylo možné upozornit nebo vnímat širokou škálu možností. Naučit se nevědět je zásadní pro zachování citlivosti získaných dat. K cílenějšímu studiu literatury dochází pouze tehdy, je-li vznikající teorie dostatečně vyvinuta, aby umožnila využití literatury jakožto doplňkového údaje (Hickey, 1997). Glaser ve skutečnosti diskutuje o procesu, při kterém se teorie začíná objevovat, rozpoznává nebo čte relevantní blízkou literaturu a její silný dopad usměrňuje vznikající teorii od její skutečnosti.

Pro **Strausse** (1987) jsou jak vlastní já, tak studium literatury brzkými vlivy, zatímco rozptýlené porozumění poskytuje citlivost, a mohou být ke stimulaci teoretické citlivosti či generování hypotéz použito jak specifické porozumění z minulých zkušeností, tak odborná literatura. Dále je doporučováno (Strauss, Corbin, 1990), aby výzkumná otázka měla podobu identifikace jevu, který má být studován a co je již známo o daném předmětu. To se dá již považovat za začátek výzkumu.

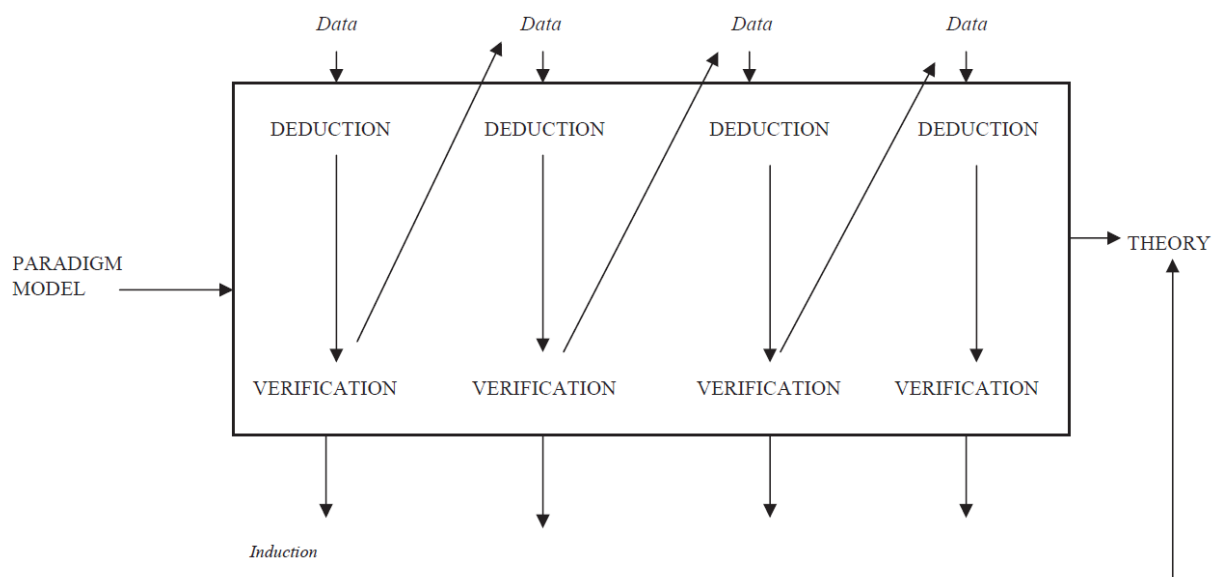
Becker (1993) zdůrazňuje, že výzkumný pracovník může vytvářet hypotézy, ale musí zůstat velmi citlivý ve vazbě na interpretaci a význam situací, jež studuje. Konstantní srovnávací metoda je zaměřena na data a zajištění toho, že jak autor Glaser tak Strauss zachovají profesionalitu této metodě ovšem s rozdílem, jakým způsobem bude používána (Heath, Cowley, 2004).

**Glaser** zůstal tomuto závazku věrný. Na **indukci** pohlíží jako na klíčový proces, přičemž výzkumník přechází z dat k empirické generalizaci a teorii, viz obrázek A.1. (Heath, Cowley, 2004). Tak, jak jsou data analyzována a kódována, začnou se rozvíjet také myšlenky a potenciální poznatky, které jsou zaznamenány v teoretických poznámkách – jsou to data, která rozvíjejí teorii. Představivost a kreativita jsou použita při psaní poznámek a jsou nezbytné, pokud má být dosaženo teorie, která zvyšuje znalosti a porozumění; data však mohou zahrnovat i jiné úvahy (Heath, Cowley, 2004). V tomto pohledu jsou důležitá všechna zjištěná data. Výzkumník musí být schopen v průběhu konstantní srovnávací metody čekat na objev koncepce. **Dedukce a ověřování se dostaví později** (Glaser, 1999). Generované nápady musí být ověřeny všemi údaji/daty a kategorie jsou neustále přepracovávány k probíhajícímu porovnávání událostí ve vazbě na stará a nová data (Heath, Cowley, 2004). Naopak podle **Strausse** se objevení (objev) zachovává své místo v zakotvené (obecné) teorii, což také naznačuje, že generované myšlenky nebo hypotézy budou zrušeny/vyvráceny, pokud se jejich význam neprojeví v datech. **A proto je v přístupu popsaném právě Straussem a Corbinem (1990) dominantní analýza dedukce a ověřování.**



Obrázek A.1: Analýza zakotvené (obecné) teorie – indukce, dedukce a ověřování dle Glaser  
Zdroj: Glaser, 1978

Vztah, který je zobrazen na následujícím obrázku A.2 (Strauss, Corbin, 1994) tvrdí a zdůrazňuje, že v původním vývoji zakotvené (obecné) teorie byl důraz na induktivní aspekty přeháněn.

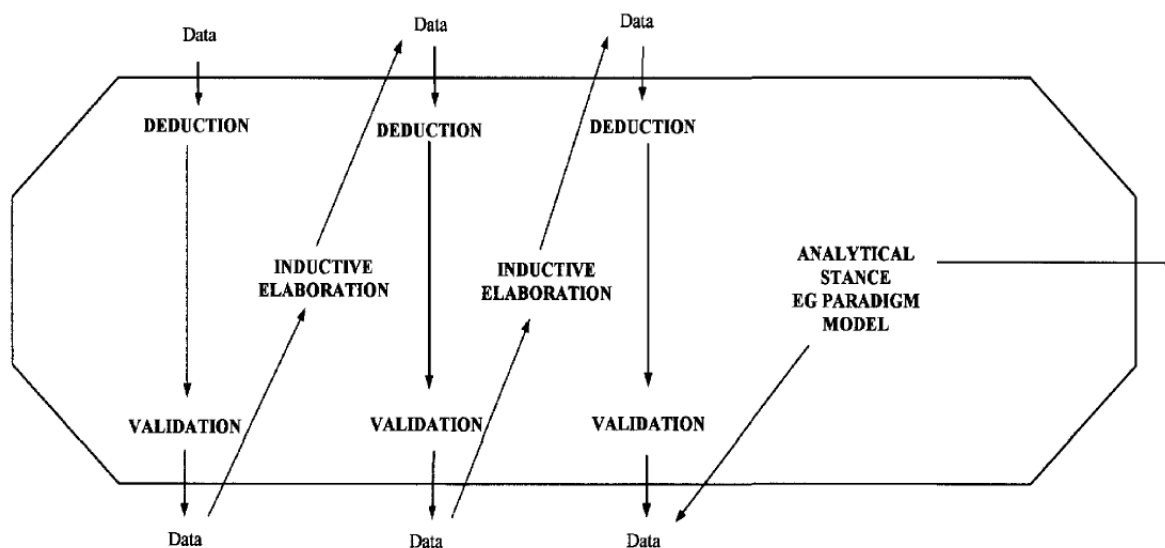


Obrázek A.2: Analýza zakotvené (obecné) teorie – indukce, dedukce a ověřování dle Strauss a Corbin  
Zdroj: Strauss a Corbin, 1990

**Glaser není zastáncem deduktivního důrazu** a tento přístup kritizuje. Je to totiž přístup, který vyžaduje položení četných otázek a spekulací o tom, co by mohlo být spíše, než co doopravdy existuje v datech (Heath, Cowley, 2004). Naopak autoři **Strauss a Corbin** (1990), kteří zastávají deduktivní přístup, vzali pro ilustraci umu kladení otázek příklad dat z rozhovoru ze zdravotnické oblasti – žena, která trpěla určitou nemocí.

A navrhli využití zkušeností a literatury k rozšíření analýzy a vedení zkoumání následných dat. A právě zde, jak uvádějí, by mohlo hrozit začínajícímu výzkumníkovi to, že bude spíše potvrzovat existující znalosti než objevovat ty nové.

Teoretické vzorkování (sbírání) nových situací a různorodých skupin je potencionálně výhodnější a náročnější srovnávání může být místo představivosti založeno na datech (Robrecht, 1995). Metoda indukce prostřednictvím průběžného srovnávání dat je to, co uvádějí **Strauss a Corbin** ve své druhé publikaci (1998). A ti také neustále tvrdí, že role metody indukce by neměla být nadměrně zdůrazňována. Místo toho je lepší podpořit **metodu dedukce s následným ověřováním** – právě dedukce s následnou validací a zpracováním dat z následného porovnávání je to, co posléze zajišťuje hodnotné ujištění. Výzkumník formuje data podle jejich interpretace, což posouvá analýzu nad rámec popisu – interpretace jsou formována podle získaných dat a ověřování zabraňuje případnému zkreslení, což přehledně ukazuje níže uvedený obrázek A.3.



Obrázek A.3: Analýza zakotvené (obecné) teorie – indukce, dedukce a ověřování dle Strauss a Corbin

Zdroj: Strauss a Corbin, 1998

Glaser tvrdí, že všechno stojí na získaných datech, nicméně znalosti a zkušenosti (ať už minulé nebo současné) vidí jako doplňkový „materiál a podporu“ než jako výchozí a strategický bod (Heath, Cowley, 2004).

**Strauss a Corbin** (1998) upravují posléze své postavení ve vazbě na konstrukci teorie – tvrdí, že nikdy nebyl zamýšlen rigidně postavený model a v nejnovější verzi se jednotlivé fáze a úrovně analýzy jeví mnohem přirozeněji. Velké množství značek (označení = labels)



je výsledkem počátečního kódování, kdy je badatel vyzván k tomu, aby je nenechal akumulovat (nahromadit). Dále se navrhuje, aby výzkumník v průběhu analýzy dat zjišťoval, zda je možné vytvořit jednotlivá uskupení (seskupení) a tím odhalit možné vzorce. Stejně tak jako v přístupu **Gläsera** – třídění jednotlivých poznámek udržuje výzkumníka v kontaktu s daty, zatímco popisné koncepty jsou v průběhu analýzy nahrazovány abstraktními kategoriemi. Protože analýza, která se postupně vyvíjí, má mnohem silnější „poselství“ než ta, která je zorganizovaná (uspořádaná). Oba způsoby se jeví jako možné při sumarizaci výzkumu do několika slov a mají potencionální sílu spojit a integrovat všechny kategorie (Heath, Cowley, 2004).

Je velmi obtížné říci, do jaké míry je tento rozsah posouván směrem ke klasické zakotvené (obecné) teorii, a v porovnání rovnováhy mezi indukci a dedukcí, jestli je moudřejší nahlížet na tyto úrovně jako na dva odlišné přístupy k vývoji teorie. Výzkumník by měl tedy kombinovat s opatrností oba přístupy s vědomím toho, že bude porušovat filozofické zásady obou. Současně by se měl snažit o udržování hranic a jejich odlišení, než se pokoušet o jejich syntézu (Heath, Cowley, 2004).

Je důležité vědět, že Strauss s Corbiem a Gläser navrhli různé přístupy k zakotvené (obecné) teorii – žádný z nich není špatný a žádný z nich není správný.

### **Přístup Denny Gioia**

Kvalitativní výzkum rostl nejen s ohledem na jeho množství, ale významně ovlivnil oblast tvorby nových teorií, které utvářejí vědecké pochopení základních teoretických konstrukcí (Bartunek, Rynes, Ireland, 2006). Kvalitativní výzkum však nelze popsat jako singulární (jedinečný, jednotný) přístup spíše v sobě zahrnuje heterogenní soubor přístupů. Výsledkem je, že kvalitativní výzkumné metody poskytují vědcům rozmanitou filosofii a sady nástrojů pro studium a teoretizaci akcí organizací, jejich členů, čímž je dána příležitost pro zvýšení povědomí a citlivosti k unikátním předpokladům spojených s různými kvalitativními metodami. Zejména různé přístupy ke kvalitativnímu výzkumu často předpokládají odlišnou ontologii<sup>6</sup> a epistemologii<sup>7</sup>, což vede k různým předpokladům o povaze teorie a vztahem mezi teorií a metodou (Gehman et al., 2017).

---

6 Ontologie = učení o bytí a o jeho nejobecnějším určení. (Slovník cizích slov, 2020)

7 Epistemologie = se zabývá teorií poznání. (Slovník cizích slov, 2020)

Autorka Denny Gioia posledních 25 let pracuje na konstrukci a vývoji přístupu k zakotvené (obecné) teorii. Její hlavní zaměření je na procesy, prostřednictvím kterých se organizace rozvíjejí. Její přístup se točí kolem toho, co považuje za jedno z nejhlubších poznání v sociálním a organizačním studiu (Gehman et al., 2017). Byla velmi motivována k tomu, aby navrhla systematickou metodologii pro **induktivní výzkum**, poněvadž velké množství vědců jednoduše nevěří (nevěřila), že induktivní přístupy jsou dostatečně rigorózní (rigorous), aby dokázaly demonstrovat vědecký pokrok (Bryman, 1988; Campbell, 1975; Popper, 1959). Její předpoklady a postoje ji vedly k vymyšlení přístupu, který bude umožňovat systematickou prezentaci témat a dimenzí zaměřených na výzkum (Gehman et al., 2017).

**Tím, jak výzkum postupuje, začne hledat podrobnosti a rozdíly mezi nově vznikajícími kategoriemi. Pro Denny Gioia a pro její styl práce je nezbytná datová struktura.** Autorka Denny Gioia má jakousi vodící „mantru“ pro datovou strukturu, kterou hovorově vyjadřuje následovně: „*Nemáš žádnou datovou strukturu, nemáš nic. Vím, že tvrzení je přehnané, ale je to něco, co mě drží k získávání důkazů pro mé závěry.*“ (Gehman et al., 2017).

Stejně důležité jako datová struktura může být pouze to, jedná-li se o statickou fotografii nevyhnutelně dynamického jevu. To umožňuje nahlédnout do obsahu světů informátorů, do „krabic“ v „krabicích diagramu polí a šipek“, pokud vědec chce. Zakotvená (obecná) teorie je vytvořena (generována) ukázáním dynamických vztahů mezi vznikajícími koncepty. Správně provedený překlad z datové struktury do zakotvené (obecné) teorie jasně ilustruje souvislosti mezi údaji a teorií, což v dnešní době recenzenti nevidí (Gehman et al., 2017). Samozřejmě, existuje v tomto procesu příležitost pro inspiraci, co autorka Gioia nazývá „Grand Shazzam!“, = jakýsi záblesk vhledu dovnitř, o tom, jak vysvětlit odhalené procesy nebo proč se nějaký jev odehrává (Gehman et al., 2017).

Autorka Gioia používá biologickou metaforu k vysvětlení (popisu) transformace z datové struktury směrem k zakotvené (obecné) teorii. Pokud je uvažováno o datové struktuře jako o anatomii zakotvené (obecné) teorie, pak se zakotvený (obecný) model stává jakousi fyziologií této teorie. Psaní části zakotvené (obecné) teorie posléze vysvětluje vztah mezi anatomii a fyziologií, který poskytuje odvozený, dynamický, induktivní teoretický model, který popisuje nebo vysvětluje procesy a fenomény, které jsou zkoumány. Tento model

popisuje nejen hloubkovou strukturu pojmů, ale také hloubkové procesy ve vzájemných vztazích (Gehman et al., 2017).

### **Přístup Kathy Eisenhardt**

Pro autorku Eisenhardt je cílem metody „teorie budovaná z případů“, to je teorie – jednoduchá a prostá. Metoda vnímá budování teorie a testování teorie jako něco, co spolu úzce souvisí, de facto se jedná o dvě strany jedné mince – první z nich jde od dat k teorii, druhá od teorie k datům. Teorie založená na případech je zaměřena na teorii, která je testovatelná, zobecnitelná, logicky koherentní a empiricky platná. Je obzvláště užitečná při odpovídání na otázky „proč“, může být normativní nebo popisná, a může být také založena na procesu (tj. zaměřená na podobnost) nebo rozptylu (odlišnosti). **Někdy může být cílem vytvořit zcela novou teorii, zatímco jindy může být cílem zpracovat již existující teorii.** V rámci této metody je teorie brána jako kombinace konceptů (pojetí) a výroků, které dané koncepty (pojetí) spojuje a základních teoretických argumentů, jak mohou tyto výroky vysvětlit obecný jev. A opět je cílem silná teorie (tj. teorie, která je testovatelná, logicky koherentní, empiricky přesná) (Gehman et al., 2017).

Budování teorie dle přístupu autorky Eisenhardt vychází z případových studií (Eisenhardt, 1989a; Eisenhardt a Graebner, 2007) a z kombinací dvou tradic. Na jedné straně se budování teorie založené na případech (cases) opírá o induktivní zakotvenou (obecnou) teorii – do velké míry zakořeněné v tradici autorů Glaser a Strauss (1967). A právě Denny Gioia to velmi dobře popsala, kde s ní souhlasí i autorka Eisenhardt. Nicméně na druhou stranu, budování teorie z případů zásadně závisí na případových studiích. V tomto směru autorka čerpá od autora Roberta Yina (Yin, 1994, 2009): případová studie je bohatá empirická instance nějakého jevu, obvykle využívající více zdrojových dat. Případ se může týkat buď skupiny, nebo určité organizace. Mohou však také existovat případy v případech, tudíž si lze představit jednu organizaci s více případy nebo jediný proces s více časovými fázemi. Ne všechny kvalitativní výzkumy však staví teorii z případových studií. Podobně ne všechny případové studie mohou vytvářet teorii – někdy je deduktivního charakteru (Gehman et al., 2017).

Případová studie se zaměřuje na dynamiku přítomnou v jednom prostředí. Může mít více úrovní analýzy (tj. vložený design). Ústředí případové studie jsou představou o replikační logice (replication logic), ve které je každý případ analyzován sám o sobě, spíše,

než aby byl spojen s jinými případy do souhrnných statistik. To znamená, že každý případ jako samostatná entita a vznikající teorie je v každém případě „testována“ samostatně. Případové studie mohou zahrnovat kvalitativní a kvantitativní údaje. Kromě toho lze údaje sbírat z terénu, průzkumů a z dalších zdrojů. Ti, kdo používají tyto metody, využívají více případů, protože vytvořená teorie bude pravděpodobně přesná, zobecnitelná a šetrná (parsimonious). Naproti tomu, jednotlivé případy mají tendenci vést k teorii, která je k tomuto případu více idiosynkratická<sup>8</sup>, je často příliš složitá a mohou chybět klíčové vztahy nebo odpovídající úroveň abstrakce konstrukce. Budování teorie z případů je vhodné v několika různých výzkumných situacích. Za prvé, nejčastěji je případová studie vhodná pro budování teorie v situacích, kde neexistuje žádná ani problematická teorie. Za druhé, pro budování teorie související se složitými procesy. Za třetí, budování teorie z případů také funguje v situacích s „těžko měřitelnými“ konstrukty. Autorka Eisenhardt má za to, že Denny Gioia byla mimořádně nadaná a silná ve vazbě na svůj výzkum v oblasti „těžko měřitelných“ konstruktů nebo například autor Wendy Smith (2014), jež také využil tento přístup ve vazbě na výzkum paradoxu. Za čtvrté, **budování teorie je také užitečné v případě, že existuje pouze jeden jediný případ** (Gehman et al., 2017). Například Mary Tripasas a Giovanni Gavetti zkoumali pouze jednu společnost, a to Polaroid Corporation (Tripasas a Gavetti, 2000). Autorka Eisenhardt tvrdí, že **výzkum musí začínat vždy výzkumnou otázkou** (Gehman et al., 2017).

Další dva kroky – návrh designu a teoretické vzorkování (theoretical sampling) jsou velmi důležité, a to bez ohledu na to, zda se jedná o induktivní přístup (práci). Mohou být možná méně důležité ve výzkumu pouze s jedním případem. Teoreticky se může výzkumník na základě případů pokusit na jedné straně ovládnout cizí (vnější) variaci (variation = odchylku) nebo na druhou stranu zaměřit svoji pozornost na změnu jeho zájmu. Například jeden výzkumný design je to, čemu autorka říká „závodní design“. Jedná se o design, kde výzkumný pracovník začíná, řekne si, že si vybere pět firem v určitém okamžiku na konkrétním trhu a nechá je „závodit“ až do určitého výsledku. Například, v práci autorky Eisenhardt s Ozcan (Ozcan a Eisenhardt, 2009) – v odvětví mobilních her začínali s pěti firmami se shodnými charakteristikami v určitém časovém okamžiku, pozorovali je, co se v průběhu času děje. Některé firmy zanikly, jiné si vedly velmi dobře a jiné byly uprostřed svého vývoje. Autorka se domnívá, že výzkumný plán a související teoretické

---

<sup>8</sup> Idiosynkratická = v přeneseném významu znamená být precitlivělý, mající k něčemu nepřekonatelný odpor nebo být velmi odlišným až jedinečným. (Slovník cizích slov, 2020)

vzorkování (theoretical sampling) je kritické, a to především ve vícesměrovém (multicase) výzkumu. A její práce jsou zvláště obtížné pro výzkumníky vyznávající deduktivní přístup, pro ty, kteří zkoumají její články, protože očekávají náhodné vzorky (Gehman et al., 2017).

Vše je otázkou hlubokého ponoření do prostředí/nastavení. Možná i autorka a další vědci používají rozmanitější zdroje dat než kolegyně autorka Denny Gioia, která dává přednost rozhovorům. Například **etnografie**<sup>9</sup> je velmi zajímavá ve vazbě na otázky, nicméně informátoři nejsou tak užiteční – nemusí vědět vše, nebo když to vědí, tak nic neřeknou. Mezi další techniky sběru dat patří **pozorování, rozhovory** (samozřejmě pro většinu studií), **archivní průzkumy, Twitter** a další. **Základní charakteristikou kvalitativního výzkumu je – že se jedná o hluboké ponoření do různých druhů dat.** Někteří mohou preferovat jeden typ dat před jinými, ale **vlastností „kvalitativního výzkumu“ jsou právě různé typy zdrojů, údajů, které pomáhají odhalit fokální jev/fenomén** (Gehman et al., 2017).

Dalším krokem je vytvoření zakotvené (obecné) teorie. Posléze dojde k tomu, že kdokoliv použil výše uvedený termín (tj. zakotvená – obecná teorie) a neodkazoval se na autorky Strauss a Corbin (1998) byl patřičně potrestán. Autor Walsh a několik dalších jeho spoluautorů, včetně Glasera (Walsh et al., 2015) nyní potvrzují, že budování teorie je tzv. „velký stan“ → budování teorie z dat. Téměř vždy obsahuje shromažďování dat, jejich rozdělení na to, co Denny Gioia nazývá tématem první úrovně a druhé úrovně, nebo co je nazýváno jako „opatření“ a „konstrukty (constructs)“, a poté následuje abstrakce na vyšší úrovni. Bez ohledu na výše uvedenou terminologii je tento proces jádrem vědců zabývajících se kvalitativním výzkumem (Gehman et al., 2017).

V teoretické části je z případů obvykle zkoumáno několik případů. Analýza začíná dlouhou historií každého případu, případně případy uvnitř případů. Poté se provede rozpoznávání vzorů mezi jednotlivými případy. Jak teorie postupuje, začleňuje se další literatura, nejen ze zkoumaného oboru, ale také z jiných oborů (Gehman et al., 2017).

---

<sup>9</sup> Etnografie = jedná se o odbornou subdisciplínu, která se soustřeďuje na primární sběr dat v terénu, zejména při výzkumu malých společenství / zpracování výsledků výzkumu, ve kterém je zdůrazněno specifikum způsobu života dané skupiny, popřípadě je skupina porovnávána se srovnatelným ekvivalentem. (Slovník cizích slov, 2020)

Nakonec je tu psaní, pro které existuje určitý hrubě nastíněný vzorec. Typické složky vzorce dle autorky Eisenhardt:

- zastřešující diagram,
- prezentace zjištění,
- témata (teze),
- návrhy nebo cokoliv, co je nazýváno teoretickým rámcem,
- propojení dané prezentace s příklady případů vysvětlujících vznikající teorii a její základní teoretickou logiku.

Autorka se staví do role „navrhovatele“ prezentace základních teoretických argumentů (tj. „proč“ je něco velmi důležité (Gehman et al., 2017).

### **Přístup Ann Langley**

Autorka Langley nemá konkrétně vybranou metodu. Domnívá se, že snaha omezovat se na jedinou možnost metodiky není dobrý nápad. Nicméně má určité stanovisko k výzkumu a jedná se především o důležitost pohledu na procesy. Autorku de facto zajímají všechny metody, které pomohou porozumět právě zmíněným procesům (Gehman et al., 2017). V jejím příspěvku z roku 1999 (Langley, 1999) je výchozím bodem výzkum, který tvoří dva různé způsoby myšlení: rozptylové myšlení (variance) a procesní (process) myšlení. Rozptylové (variance) myšlení je to, co většina z nás ve skutečnosti dělá jako sociální (social) vědci, kteří se dívají na vztahy mezi proměnnými. Autorka se ale zajímá o jiné chápání světa, kde přemyslí o tom, jak se věci vyvíjejí v průběhu času. Tato forma porozumění je do značné míry založena na toku činností a událostí. Ukazuje se, že proměnné a události jsou opravdu velmi odlišné entity, proto je nutné k jejich řešení využít zcela odlišných metod. Například vysvětlení pojmu inovace, což je možné dvěma různými způsoby: buď pohledem na jednotlivé faktory, které s ní mohou souviset (rozptylové myšlení – variance), nebo se zeptat, které činnosti se musejí v průběhu času zapojit, aby inovace vznikla (procesní přístup – process) (Gehman et al., 2017). A právě problematikou těchto dvou zmíněných přístupů ve vazbě na kvalitativní údaje o inovacích, ilustrují dvě práce Alana Meyera a jeho kolegů z 80. let (Meyer, 1984 – procesní studie; Meyer a Goes, 1988 – rozptylová studie).

Proč je studium procesů v průběhu času tolik důležité? Za prvé: proto, že čas je jediná věc, které nelze uniknout. Čas je ústřední součástí světa, ve kterém se žije, a je velmi překvapivé, že mnoho výzkumů ho stále nebere vážně v úvahu. Za druhé: proces je

z pohledu odborníků velmi důležitý. Je možné například znát, že větší organizace mají tendenci mít úspory z rozsahu, a proto mohou být obecně ziskovější. Ale pokud je to malá organizace, nikdo vám neřekne, co dělat. Není možné, aby se společnost stala z ničeho nic velkou. Použitím porozumění rozptylu (například – A je lepší než B) není možné zachytit onen pohyb z A do B (Gehman et al., 2017). A nakonec, za třetí: procesní myšlení je důležité, protože se týká mnohonásobných a přirozeně plynoucích výsledků/výstupů. Obvyklá studie rozptylu má jediný výsledek: obvykle nejde o organizační výkon, ale jedná se o statisticky jednorázovou záležitost. A je známo, že vše co děláme, má několik důsledků vlnění, které se šíří prostřednictvím času. A existují právě krátkodobé a dlouhodobé efekty (Gehman et al., 2017). Autorka provedla jednu ze studií společně s kolegou Jean-Louis Denisem a Lise Lamothe o organizačních změnách (Denis, Lamothe a Langley, 2001), které přinesly překvapivé závěry. Bylo zjištěno v rámci studií ve firmách, kdy generální ředitelé a jejich řídicí týmy byly velmi úspěšné při dosahování změn v krátkodobém horizontu. Avšak záležitosti, které byly realizovány v daném procesu, rozrušilo tolik lidí, že týmy top managementu se zhroutily a lidé byli nuceni odejít a zúčastněné firmy musely značit znovu od začátku. Procesní výzkum tedy odolává zastavení času se zaměřením na jedinečné výsledky. Čas a proces vždy plynou dál. Zdá se totiž, že klasické studie rozptyl přehlíží (Gehman et al., 2017).

Zpráva, kterou chce autorka Langley sdělit, je to, že neexistuje žádný „nejlepší způsob“, jak realizovat a provést procesní (proces research) výzkum. Ve svém příspěvku z roku 1999 (Langley, 1999) popsala několik přístupů ke sběru a analýze dat ve vazbě na studium procesů. Tyto přístupy nemusí nutně znamenat, že jsou horší nebo lepší než ostatní. Pouze produkují odlišnou cestu. Z toho vyplývá, že má několik zásad a návrhů, jak by se měl člověk pokusit vytvořit přesvědčivé a teoreticky bystré studie procesů, jež jsou založeny nejen na vlastním výzkumu, ale také na výzkumu ostatních/jiných autorů (Gehman, et al., 2017).

Jeden z prvních principů procesního výzkumu je, že je potřeba studovat věci v čase. To je předpoklad a vyžaduje bohatá a dlouhodobá data. Rozhovory a pozorování jsou typickými zdroji kvalitativních dat, ale je možné využít i jiné druhy dat. Mnoho článků je založeno na bohatých etnografiích, další jsou založeny například na metodách smíšené archivace a metod v reálném čase. Nicméně data musí odpovídat potřebám projektu a zkoumání vědce (Gehman et al., 2017).

V roce 1999 autorka Langley přišla se sedmi způsoby, jak procesy analyzovat, a to: vyprávění, kvantifikace, alternativní šablony, obecná (zakotvená) teorie, vizuální mapování, časové odstupňování a srovnávání případů. Autorka se také domnívá, že je i řada dalších možných přístupů, které stojí za zvážení. A zastává názor, že ve skutečnosti je možné tyto metody libovolně a různě kombinovat a porovnávat, protože nejsou zcela odlišné (Gehman et al., 2017).

Co se týče vztahu výše uvedených myšlenek k metodologiím upřednostňovanými jejími kolegy, metoda obecné (zakotvené) teorie nebo metodologie popsána autorkou v příspěvku z roku 1999 je to, co de facto navrhuje její kolegyně Denny Gioia a zahrnuje také její přístup založený na porovnávání případů. Její práce jasně představuje jeden z přístupů k výzkumu procesů. Autorka Langley má rovněž velký obdiv ke dvěma svým kolegyním – Kathy Eisenhardt a Denny Gioia za jejich přístup, za „legimizaci“ kvalitativního výzkumu, což pokládá za velký pokrok (Gehman et al., 2017).

Existují však další dva přístupy, jež autorka Langley vyznává a které považuje za velmi užitečné pro analýzu procesů: vizuální mapování a časové odstupňování. Obě jsou cenné zvláště pro zkoumání časových frekvencí. *Vizuální mapování* je strategie, která je schopná ukázat, jak jsou události v průběhu času propojeny a zdůrazňuje uspořádané sekvence – události, aktivity, volby, entity, na které je tendence zapomínat, když se zaměřuje na kategorie a proměnné. *Časové odstupňování* umožňuje zjednodušit časové toky v průběhu času. Problém s dočasností spočívá v tom, že se každou vteřinu dějí nové věci. Proto autorka Langley zjistila, že je užitečné snažit se o rozložení procesů do jednotlivých fází. Dané fáze nemusí být samy o sobě nezbytně teoreticky relevantní; představují kontinuální epizody oddělené nespojitostmi. Časem se ale mohou stát analytickými jednotkami pro srovnání. Jedná se o jinou formu replikace (replication), která je dle autorky Langley označována jako dlouhodobá replikace (longitudinal replication). A právě prostřednictvím této techniky je možné prozkoumat opakování procesních jevů v průběhu času (Gehman et al., 2017).

## **Diskuze**

I přes některé drobné odchylky v názorech a různých přístupech ve vazbě na kvalitativní výzkum, existuje mezi výše uvedenými autory shoda. Kathy Eisenhardt dospěla navíc



k názoru, že akademická sféra se skládá z více než 90 % z deduktivních vědců (Gehman et al., 2017).

Výše uvedení autoři přirovnávají kvalitativní výzkum ke „stanu“, ke kterému vedou různá okénka, kapsy nebo výklenky ve vazbě na vlastní nástroje a metodiky, jež by se měly promyšleně zapojit a využít. Výše uvedení autoři ve svých myšlenkách upozorňují na tři způsoby:

- a) při stanovení toho, jaký kvalitativní přístup použít, je důležité mít jasný teoretický cíl a cíl pro výzkum – protože právě teoretický cíl (účel) rozhoduje o designu (návrhu) výzkumu;
- b) každá kvalitativní teorie – jedná se o „balíček metod“, a ačkoliv potenciálně poskytuje určitý stupeň všeobecnosti (určitou předlohu/layout) nebo vzoru, je třeba ji přizpůsobit konkrétnímu výzkumu ve vazbě na zkoumaný kontext;
- c) je důležité vytvořit teorii – „balíček metod“ musí pasovat na výzkumné otázky a teoretický cíl celého výzkumu (projektu) (Gehman et al., 2017).

**Za prvé**, je velmi důležité stanovit si účel výzkumu (výzkumné studie). Různé účely výzkumu vedou k nutnosti používat a objevovat různé typy konceptů a vztahů mezi pojmy. Východiskem může být následující:

- pokud člověk chce vytvářet teorii, kterou lze deduktivně testovat, je možné použít přístup autorky Kathy Eisenhardt;
- chce-li vědec porozumět zkušenostem od informátorů, je možné využít přístup autorky Denny Gioia;
- pokud chce vědec porozumět dočasné nebo praktické dynamice v organizačním životě, tak právě přístup autorky Anny Langley je tím správným zdrojem inspirace (Gehman et al., 2017).

**Za druhé**, je velmi důležité přizpůsobit (upravit) výzkumnou metodu výzkumnému kontextu (projektu). Výzkumné situace jsou různé, a je potřeba využít nástroje a techniky různými způsoby. Na jednu stranu by některé nástroje a techniky mohly být použity v mnoha přístupech kvalitativního výzkumu. Například obecná technika, jakou je metoda konstantního srovnávání pro kódování (Strauss, Corbin, 1990) by mohla být použita v mnoha přístupech kvalitativního výzkumu. Ale na druhou stranu takové techniky jako vizuální mapování může být všeobecně použito pouze za podmínek přizpůsobení

se konkrétní studii. Zdánlivě běžné koncepty budou mít pravděpodobně různé významy a důsledky ve vazbě na přecházení z jedné metody na druhou. Například koncept, kterým je replikace (repliation) se liší ve vazbě na různé přístupy – dle autorky Eisenhardt a jejího přístupu je replikace důležitá, centrální: bez ní zůstává výzkumníkovi napříč jednotlivými případy pouze příběh. Podle přístupu autora Langley je logika replikace dočasná. V přístupu autorky Gioia má replikace funkci na úrovni kódů. Výzkumníci vyznávající kvalitativní výzkum mohou hledat techniky, které jsou sdíleny napříč, ale dle potřeby a idiosynkracie každého výzkumného projektu, budou vyžadovat jejich přizpůsobení. Souhrně řečeno výše uvedení autoři Gioia, Eisenhardt a Langley se shodují na tom, že jejich metody by měly být použity flexibilně a zastávají názor, že metodologie není kuchařka s přesně danými recepty – nýbrž poskytuje vědcům orientační principy a nástroje, které je třeba vždy upravit a přizpůsobit (Gehman et al., 2017).

**Za třetí** – je velmi důležité zajistit to, aby metody byly vnitřně konzistentní a zahrnovaly vztahy mezi zvolenou metodou a výzkumnými otázkami a také teoretickým přínosem. Je zcela zásadní, aby si vědci jednotlivé přístupy přizpůsobili pro své výzkumné projekty, návrhy. Je zcela zásadní, aby vědci, kteří provádějí kvalitativní výzkumy, byli citliví na vazby mezi metodami a teorií. Stručně řečeno, při navrhování studie, musí vědci v rámci kvalitativního přístupu najít vhodnou metodu (Gehman et al., 2017).

## Příloha B – Písemný dotazník – první díl

### GREINERŮV MODEL

Greinerův model se zabývá a popisuje jednotlivé fáze vývoje podniku v čase. V průběhu rozvoje a růstu podniku dochází k určitým problémům/krizím, které podnik musí překonat, aby se mohl posunout dál.

Vážená paní, vážený pane,

tento dotazník zahrnuje několik tématických okruhů, které **souvisí s určováním fáze Greinerova modelu**. Jeho pečlivým vyplněním a posléze zpětnou vazbou získáte přehled o tom, v jaké fázi se Váš podnik nachází.

Níže jsou uvedeny jednotlivé dílčí tématické okruhy, ke kterým máte vždy na výběr z jednotlivých odpovědí. **Prosím Vás o pečlivé vyplnění. Můžete vybrat libovolný počet odpovědí v každém okruhu a též můžete využít volných řádků pro doprovodný komentář. Odpověď označte křížkem (x) v uvedeném sloupci.**

Oblasti	Charakteristiky	Odpověď
Komunikace	a) v podniku je nastavena neformální komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem	
	b) nemožnost řízení zaměstnanců pomocí neformální komunikace	
	c) komunikace probíhá shora dolů - nepravidelně, telefonem, emailem	
	d) dochází k formalizaci komunikace - stává se formálnější a méně osobnější	
	e) zaměstnanci na nižších pozicích chtějí mít znalost o trzích a strojním vybavení podniku	
	f) zaměstnanci na nižších pozicích se cítí odtrženi od jednotlivých procesů ve firmě (mají omezené informace)	
	g)	
Motivace a odměny	a) mzda zaměstnanců je nízká ve snaze udržet nízké náklady podniku	
	b) zaměstnanci nejsou motivováni (pochvalou, finančně, benefity) k intenzivní práci na výrobku/podniku	
	c) podíl na zisku je použit k motivaci zaměstnanců - lepší pracovní výkon, loajalita zaměstnanců k organizaci	
	d) bonusy nebo odměny v podniku motivují stávající jednotlivé zaměstnance	
	e) finanční odměny jsou zaměřeny na výkon týmu než na individuální úspěchy zaměstnanců	
	f)	
Řízení lidských zdrojů	a) mezi zakladateli jsou konflikty	
	b) zaměstnanci mají vysoké pracovní nasazení	
	c) roste počet zaměstnanců v podniku	
	d) pracovní úkoly a zadání jsou stále více specializované	
	e) počet specializovaných odborníků je v organizaci snížen z důvodu redukce mzdových nákladů a pracovních míst	
	f) v podniku jsou realizovány vzdělávací programy pro manažery - řešení konfliktů, lepší týmová práce a jiné	
	g) objevuje se nový personál v podniku - cílem je kontrola všech závodů a přezkoumání práce liniových manažerů (řadových manažerů)	
	h) vrcholoví manažeři jsou zodpovědní za zavedení a správu používaných formálních přístupů v podniku	
	ch) experti ve vedení společnosti jsou přeřazeni do vytvořených mezioborových týmů, které poskytují konzultace ostatním oddělením a jejich původní pozice zaniká	
	i)	
Odpovědnost a manažeři v podniku	a) v podniku nejsou nastaveny manažerské aktivity	
	b) zakladatelé jsou zatíženi manažerskou odpovědností	
	c) manažeři na nižších pozicích nejsou zvyklí se samostatně rozhodovat	
	d) vedoucí pracovníci mají nadále velkou míru odpovědnosti za rozhodování	
	e) existence nižšího vedení - ti nejsou bráni jako nezávislí manažeři	
	f) vyskytují se projevy nedůvěry mezi liniovými manažery a jednotlivými zaměstnanci	
	g) větší míra odpovědnosti je přidělena manažerům jednotlivých závodů a tržních teritorií	
	h) vyskytují se projevy nedůvěry mezi vrcholovým managementem a zbytkem firmy	
	ch) zaměstnanci si stěžují na nespolupracující a neinformované liniové manažery	
	i) manažeři v decentralizovaných závodech - mají větší autoritu, iniciativu, rychleji reagují na požadavky zákazníků, vyvíjejí nové produkty	
	j) linioví manažeři zastávají názory těch, kteří nemají mnoho informací o místních podmínkách závodu	

	k)	
<b>Podnik a organizační struktura</b>	a) v podniku neexistuje jasně definovaná organizační struktura b) je zavedena funkční organizační struktura c) je nově rozděleno oddělení marketingu a výroby d) zam-cí na nižších pozicích jsou zatěžováni těžkopádnou a centralizovanou hierarchií e) je zavedena decentralizovaná organizační struktura f) decentralizované jednotky jsou sloučeny do produktových skupin g) zaměstnanci i manažeři kritizují byrokratický systém, který je pomalý a složitý h) dochází k rychlému řešení problémů pomocí týmů v organizaci - ty se chovají velmi sponntáně ch) jsou vytvořeny týmy v organizaci napříč funkcemi - zvládají specifické úkoly i) je zavedena maticová organizační struktura v podniku j)	
<b>Výroba a inovace</b>	a) podnik se soustředí pouze na výrobu a prodání produktu b) podnik se snaží expandovat na větší trhy - manažeři na nižších pozicích jsou motivováni novými pracovními výzvami c) jsou zaváděny pracovní normy ve výrobě d) inovace jsou v podniku potlačovány e)	
<b>Orientace poniku</b>	a) management se řídí především reakcí zákazníků b) podnik se orientuje hlavně na vytvoření maximálního zisku c) podnik roste - počet zaměstnanců, výroba produktů, nové závody d) podnik se orientuje na zahraniční trhy - hledání nových zákazníků e) vedení podniku se zaměřuje na získávání externích podniků - ty se řadí mezi další decentralizované jednotky podniku f) podnik roste prostřednictvím efektivnější alokace omezených firemních zdrojů g) manažeři jednotlivých závodů upřednostňují provozování vlastních závodů před celopodnikovým řízením h) v celém podniku je podporováno experimentování - řešení specifických problémů/úkolů ch) jsou realizovány časté konference klíčových manažerů - řešit hlavní problémy v podniku i)	
<b>Řízení podniku</b>	a) zakladatelé jsou technicky nebo podnikatelsky zaměřeni (jejich aktivity se soustřeďují na prodej produktu a zisk) b) svoboda rozhodování vytváří lokální přístupy bez společné koordinace plánů, financí, technologií i personálu c) v podniku se objevuje nový manažer, který přebírá většinu odpovědnosti d) podnik používá formální přístupy pro dosažení větší koordinace v řízení společnosti e) zpracování dat je centralizováno do ústředí podniku - poté reportováno dále f) každodenní operativa je decentralizována na jednotlivé závody podniku g) vrcholoví manažeři se omezují na řízení společnosti na základě reportů h) v podniku nejsou řešeny problémy ch) vrcholoví manažeři ztrácejí plnou kontrolu nad vysoce diverzifikovaným podnikem i) nemožnost podniku dalšího vnitřního růstu j) vytváření extra-organizačních řešení - fúze, holdingové společnosti, řízení sítě podnikatelských jednotek a jiné k)	
<b>Administrativa</b>	a) jsou zavedeny nové směrnice a předpisy v podniku b) zavedené směrnice znemožňují řízení různorodější a složitější organizace c) formální řídicí systémy jsou zjednodušeny a integrovány do víceúčelových systémů d) podnik se stal příliš velkým a složitým e) zavedené systémy v podniku přestávají být užitečnými f)	
	a) jsou přijímány další poptávky a zaváděny rozpočty b) je nutné zajistit další kapitál c) je nutné zajistit a zavést systém účetnictví pro finanční kontrolu	

Finance	d) kapitálové výdaje jsou pečlivě zvažovány a rozděleny napříč celým podnikem	
	e) je nutné zajistit nový účetní systém pro nákup a inventarizaci	
	f) podnik má sklon k riziku ve vazbě na zajištění dalšího finančního kapitálu	
	g) každá skupina výrobků = investiční centrum, kde je hlídána návratnost investice. Návratnost investice je důležitým kritériem při rozdělování fin. prostředků	
	h) v podniku je zavedeno a intenzivně hodnoceno formální plánování	
ch)		

**Příloha C – Písemný dotazník – druhý díl**

**GREINERŮV MODEL**

**Greinerův model** se zabývá a popisuje jednotlivé fáze vývoje podniku v čase. V průběhu rozvoje a růstu podniku dochází k určitým problémům/krizím, které podnik musí překonat, aby se mohl posunout dál.

V této části dotazníku máte na **výběr z celkem 9 oblastí**, které jsou vždy **určitým způsobem charakterizovány**. Prosím Vás o označení té oblasti, ve které se podle Vás v současné době nachází Vaše firma, kterými předchozími oblastmi prošla a také, pokud je to možné, časové rozmezí předchozích fází i té současné.

Sl.	Charakteristika dané oblasti	Prošel Váš podnik níže uvedenou fází?	Časové období od - do (roky)
1	V této fázi podnik klade velký důraz na výrobu produktu a jeho následný prodej na trhu. Ve vazbě na produkci se zakladatelé podniku řídí především citlivou reakcí zákazníků na výrobek. Zakladatelé podniku jsou technicky orientovaní (tj. na výrobu produktu) a tudíž v podniku neexistují žádné profesionální manažerské aktivity ani jasně definovaná organizační struktura. Mezi zaměstnanci a vlastníky podniku probíhá neformální a velmi častá komunikace. Zaměstnanci pracují ve velmi vysokém pracovním tempu, které je odměněno relativně nízkou mzdou a slibů "lepších dnů" od zakladatelů. V této fázi vývoje se všichni v podniku znají.	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne	
2	V této fázi dochází v podniku k růstu - zvětšuje se výroba, která vyžaduje vyšší znalosti (technologie, výroby, ..) a efektivity, a tak roste i počet zaměstnanců. S tím je spojena nutnost zajištění dalšího kapitálu v podniku a nového systému účetnictví pro finanční kontrolu. V této fázi není možné zaměstnance řídit prostřednictvím neformální komunikace, proto je zaveden formálnější styl. Vzniká problém ve vazbě na motivaci zaměstnanců vzhledem k jejich intenzivní práci v podniku - zaměstnancům chybí motivace. Vznikají zde manažerské problémy - zakladatelé nemají pro řízení podniku vhodné znalosti a dovednosti, navíc mezi nimi dochází k častým konfliktům. Proto je cílem nalézt silného a vhodného manažera, který zakladatelům pomůže vést a řídit podnik.	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne	
3	V této fázi v podniku dochází stále k trvalému růstu. Již je zde dokončena a zavedena formální, neosobní komunikace a s tím i nové směrnice a předpisy. Je zavedena funkční organizační struktura, což s sebou přináší specializovanější pracovní úkoly a zadání. Podnik nakoupil a zavedl nový systém účetnictví pro nákup a inventarizaci. V podniku vzniká hierarchie pracovních pozic včetně existence nižšího managementu. Nový manažer přebírá většinu zodpovědností za řízení podniku, zavádění a vytváření rozpočtů včetně pracovních norem. Nově je rozděleno oddělení výroby a marketingu. Manažer se snaží v podniku vytvářet zisk, hledá další kapitál pro rozvoj podniku a současně vyhledává nové zahraniční trhy jakožto odbytiště pro jeho produkty.	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne	
4	S trvalým růstem podniku samozřejmě přicházejí i určité problémy. S tím, jak se v podniku vytváří hierarchie pracovních míst a dochází k delegování pracovních povinností, roste nespokojenost mezi zaměstnanci - hlavně na nižších pozicích. Tito zaměstnanci mají pocit, že jsou odtrženi od jednotlivých procesů podniku, nemají přístup k informacím o trhu a o strojním vybavení podniku. Současně argumentují tím, že zavedené směrnice a předpisy jim znemožňují vykonávat jejich práci a vytvářejí těžkopádnou, složitou organizaci. Manažeři na nižších pozicích nejsou zvyklí se samostatně rozhodovat.	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne	
5	V této fázi podnik deleguje větší míru odpovědnosti na manažery jednotlivých závodů a tržních teritorií - jsou zodpovědní za další růst podniku. Je zavedena decentralizovaná organizační struktura a zakladatelé do vedení podniku zasahují jen velmi málo. S větší mírou delegace je také spojena vyšší míra motivace zaměstnanců na nižších úrovních. To přináší větší autoritu, schopnost rychleji proniknout na větší trhy, reagovat rychleji na požadavky zákazníků a vyvíjet nové produkty. Vedení podniku se snaží získat externí podniky, které poté zařazuje mezi další decentralizované jednotky podniku. Podnikový zisk slouží jako motivace pro zaměstnance podniku. Komunikace probíhá směrem od shora dolů, a to nepravdělně, telefonem nebo emailem. V této fázi vývoje podniku se top management omezuje na řízení společnosti v jejím sídle na základě reportů.	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne	
6	Po určitém čase začíná top management podniku ztrácet plnou kontrolu nad vysoce diverzifikovaným podnikem a nastává určitá krize kontroly. Manažeři jednotlivých závodů začínají upřednostňovat provozování svých vlastních závodů před celopodnikovým řízením. Zavedená svoboda a delegace vytváří prostor pro lokální přístupy bez společné koordinace plánů, financí, technologií včetně personálu. Podnik tedy potřebuje nalézt nové efektivní řešení kontroly, které se skrývá v použití nových technik koordinace.	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne	
7	V této fázi opět dochází k růstu podniku, a to prostřednictvím efektivnější alokace omezených firemních zdrojů. Vrcholoví manažeři nesou zodpovědnost za správu a zavedení nových formálních systémů s cílem větší koordinace jednotlivých závodů podniku. Současně s tím je zavedeno a pečlivě kontrolováno formální plánování podniku. Každý kapitálový výdaj je podrobně zvažován a rozdělen napříč celým podnikem. Decentralizované jednotky jsou sloučeny do produktových skupin výrobků. Ty jsou brány jako určité "investiční centrum", u kterého je pečlivě hlídána jejich návratnost. S tím jak podnik roste, dochází i k přijímání nových zaměstnanců. Každodenní operativa podniku je decentralizována směrem k jednotlivým závodům a naopak zpracování dat je centralizováno do podniku a posléze reportováno dále. Vytvořený zisk je použit k motivaci zaměstnanců - větší loajalita, vyšší pracovní nasazení.	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne	
8	Přehlcení novými formálními systémy přináší nedůvěru mezi zaměstnanci, manažeři a podnik se stává velkým, složitým a pomalým. Vzniká nedůvěra mezi jednotlivými zaměstnanci a řídicí linií a také mezi vrcholovým managementem a zbytkem podniku. V podniku dochází k nedostatečné informovanosti všech zaměstnanců a k neochotě spolupracovat, což má za následek další problém, a to - nadužitelnost používaných systémů. Problémy, které v podniku vznikají nejsou řešeny, zaměstnanci začínají být nespokojeni a jakákoliv snaha o inovace je potlačována.	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne	
9	Tato fáze se vyznačuje snahou o týmovou spolupráci a konfrontaci mezilidských vztahů. Problémy v podniku jsou řešeny prostřednictvím týmů. Ty jsou složeny napříč různými funkcemi v podniku tak, aby se zvládaly vykonat specifické úkoly a současně je zdůrazněna spontánnost v jejich řízení. Podnik zavedl maticovou organizační strukturu. Klíčoví a důležití manažeři realizují časté schůzky/meetinky/konference s cílem řešit hlavní problémy v podniku. Pro manažery je vytvořen vzdělávací program - například: řešení konfliktů, lepší týmová práce. Finanční odměny jsou zaměřeny hlavně na výkon týmů než-li na individuální úspěchy jednotlivých zaměstnanců.	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne	
10	Po určitém čase podnik dosáhl takové vnitřní velikosti, kde již není možné realizovat další rozvoj.	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne	
11	Tato fáze se vyznačuje růstem podniku prostřednictvím extra-organizačních řešení. Těmi mohou být například fúze, vytváření holdingových společností řízení sítě podnikatelských jednotek a další.	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne	

## Příloha D – Písemný dotazník – třetí díl

GREINERŮV MODEL			
Greinerův model se zabývá a popisuje jednotlivé fáze vývoje podniku v čase. V průběhu rozvoje a růstu podniku dochází k určitým problémům/krizím, které podnik musí překonat, aby se mohl posunout dál.			
K jednotlivým dílčím problémovým okruhům máte vždy na výběr z jednotlivých odpovědí. Prosim Vás o vyplnění tvrzení, se kterými lze ztotožnit stav ve Vašem podniku. A současně bych Vás chtěla poprosit o označení toho sloupce (viz vlevo - a, b, c, d, e, f, g, h, ch), do kterého dle jednotlivých charakteristik Váš podnik spadá.			
Sl.	Charakteristika	Odpovědi	Doplňující komentář podniku
1	zakladatelé jsou technicky nebo podnikatelsky zaměřeni	and	ne
	v podniku neexistuje jasně definovaná organizační struktura	and	ne
	v podniku nejsou nastaveny manažerské aktivity	and	ne
	podnik se soustředí pouze na výrobu a prodeje produktu	and	ne
	v podniku je nastavena neformální komunikace mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem	and	ne
	management se řídí především citlivou reakcí zákazníků na výrobek	and	ne
	zaměstnanci mají vysoké pracovní nasazení	and	ne
mzda zaměstnanců je nízká ve snaze udržet nízké náklady podniku	and	ne	
2	roste počet zaměstnanců v podniku	and	ne
	nemožnost řízení zaměstnanců pomocí neformální komunikace	and	ne
	zaměstnanci nejsou motivováni (pochvalou, finančně, benefity) k intenzivní práci na výrobku/podniku	and	ne
	je nutné zajistit další kapitál	and	ne
	je nutné zajistit a zavést nový systém účetnictví pro finanční kontrolu	and	ne
3	zakladatelé jsou zatíženi manažerskou odpovědností	and	ne
	mezi zakladateli jsou konflikty	and	ne
	dochází k formalizaci komunikace - stává se formálnější a méně osobnější	and	ne
	jsou zavedeny nové směrnice a předpisy v podniku	and	ne
	je zavedena funkční organizační struktura	and	ne
	pracovní úkoly a zadání jsou stále více specializované	and	ne
	je nově rozděleno oddělení marketingu a výroby	and	ne
	je nutné zajistit nový účetní systém pro nákup a inventarizaci	and	ne
	jsou přijímány další poptávky, zaváděny rozpočty a pracovní normy ve výrobě	and	ne
	v podniku se objevuje nový manažer, který přebírá většinu zodpovědnosti	and	ne
4	existence nižšího vedení - ti nejsou bráni jako nezávislí manažeři	and	ne
	podnik se orientuje hlavně na vytvoření maximálního zisku	and	ne
	podnik se orientuje na zahraniční trhy - hledání nových zákazníků	and	ne
	podnik má sklon k riziku ve vazbě na zajištění dalšího finančního kapitálu	and	ne
	zavedené směrnice znemožňují řízení různorodější a složitější organizace	and	ne
5	zaměstnanci na nižších pozicích jsou zatěžováni těžkopádnou a centralizovanou hierarchií	and	ne
	zaměstnanci na nižších pozicích chtějí mít znalost o trzích a strojním vybavení podniku	and	ne
	manažeři na nižších pozicích nejsou zvyklí se samostatně rozhodovat	and	ne
	zaměstnanci na nižších pozicích se cítí odtrženi od jednotlivých procesů podniku (mají omezené informace)	and	ne
	je zavedena decentralizovaná organizační struktura	and	ne
6	větší míra odpovědnosti je přidělena manažerům jednotlivých závodů a tržních teritorií	and	ne
	bonusy nebo odměny v podniku motivují stávající jednotlivé zaměstnance	and	ne
	vrcholoví manažeři se výjimečně omezují na řízení společnosti na základě reportů	and	ne
	vedení se zaměřuje na získávání externích podniků - ty se řadí mezi další decentralizované jednotky podniku	and	ne
	kommunikace probíhá shora dolů - nepravidelně, telefonem, emailem	and	ne
	podnik se snaží expandovat na větší trhy - manažeři na nižších pozicích jsou motivováni novými pracovními výzvami	and	ne
	manažeři v decentralizovaných závodech - mají větší autoritu, iniciativu, rychleji reagují na požadavky zákazníků, vyvíjejí nové produkty	and	ne
podnik roste - počet zaměstnanců, výroba produktů, nové závody	and	ne	
7	vrcholoví manažeři ztrácejí plnou kontrolu nad vysoce diverzifikovaným podnikem	and	ne
	začínají se objevovat závažné problémy v podniku	and	ne
	manažeři jednotlivých závodů upřednostňují provozování vlastních závodů před celodiviziovým řízením	and	ne
	svoboda rozhodování vytváří lokální přístupy bez společné koordinace plánů, finanční, technologií i personálu	and	ne
	podnik používá formálních přístupů pro dosažení větší koordinace v řízení společnosti	and	ne
8	vrcholoví manažeři jsou zodpovědní za zavedení a správu používaných formálních přístupů v podniku	and	ne
	decentralizované jednotky jsou sloučeny do produktových skupin	and	ne
	v podniku je zavedeno a intenzivně hodnoceno formální plánování v podniku	and	ne
	objevuje se nový personál v podniku - cílem je kontrola všech závodů a přezkoumání práce liniových manažerů (řadových manažerů)	and	ne
	kapitálové výdaje jsou pečlivě zvažovány a rozděleny napříč celým podnikem	and	ne
	každá skupina výrobků = investiční centrum, kde je hlídána návratnost investice. Návratnost investice je důležitým kritériem při rozdělování finančních prostředků	and	ne
	zpracování dat je centralizováno do ústředí podniku - poté reportováno dále	and	ne
	každodenní operativita je decentralizována na jednotlivé závody podniku	and	ne
	podíl na zisku je použit k motivaci zaměstnanců - lepší pracovní výkon, loajalita zaměstnanců k organizaci	and	ne
	podnik roste prostřednictvím efektivnější alokace omezených firemních zdrojů	and	ne
vedoucí pracovníci mají nadále velkou míru odpovědnosti za rozhodování	and	ne	
9	vyskytují se projevy nedůvěry mezi liniovými manažery a jednotlivými zaměstnanci	and	ne
	vyskytují se projevy nedůvěry mezi vrcholovým managementem a zbytkem firmy	and	ne
	zavedené systémy přestávají být užitečnými	and	ne
	linioví manažeři zastávají názory těch, kteří nemají mnoho informací o místních podmínkách závodu	and	ne
	zaměstnanci si stěžují na nespokojenost a neinformované liniové manažeře	and	ne
	zaměstnanci i manažeři kritizují byrokratický systém, který je pomalý a složitý	and	ne
	nejdou řešeny problémy v podniku	and	ne
inovace v podniku jsou potlačovány	and	ne	
podnik se stal příliš velkým a složitým	and	ne	
10	jsou vytvořeny týmy v organizaci napříč funkcemi - zvládají specifické úkoly	and	ne
	dochází k rychlému řešení problémů pomocí týmů v organizaci - ty se chovají velmi spontánně	and	ne
	společenská kontrola a sebedisciplína je nahrazena formální kontrolou	and	ne
	experti ve vedení společnosti jsou přezahřeni do vytvořených mezioborových týmů, které poskytují konzultace ostatním oddělením a jejich původní pozice zaniká	and	ne
	je zavedena maticová organizační struktura	and	ne
	formální řídicí systémy jsou zjednodušeny a integrovány do víceúčelových systémů	and	ne
	informační systémy jsou integrovány do každodenních rozhodovacích procesů	and	ne
	jsou realizovány časté konference klíčových manažerů - řeší hlavní problémy v podniku	and	ne
	v podniku jsou realizovány vzdělávací programy pro manažeře - řešení konfliktů, lepší týmová práce a jiné	and	ne
	finanční odměny jsou zaměřeny na výkon týmu než na individuální úspěchy zaměstnanců	and	ne
v celém podniku je podporováno experimentování - řešení specifických problémů/úkolů	and	ne	
11	podnik se dostal do krize v důsledku svého vnitřního růstu	and	ne
11	podnik roste prostřednictvím extra-organizačních řešení - fúze, vytváření holdingových společností, řízení sítě podnikatelských jednotek	and	ne

## Příloha E – Řízený rozhovor

Greinerův model - otázky
<b>Organizační struktura (OS)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaše organizační struktura má plošší charakter nebo je strmější?</li> <li>- Je Vaše organizační struktura dána centrálou nebo si ji můžete upravovat dle svých potřeb?</li> <li>- Změnila se v minulosti OS ve vazbě na to, že v současné době máte Funkční OS?</li> <li>- Odkdy evidujete zavedenou Maticovou OS?</li> <li>- Vnímáte Vaši OS jako určitou konkurenční výhodu oproti jiným firmám nebo jako standard, který v podniku je?</li> </ul>
<b>Integrace</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ve vazbě, na Vaši roli dodavatele produktů do podniků, máte pocit, že Vaše vztahy jsou s odběrateli více propojené? (tj. preferovaný odběratel celoroční objednávky, atd...)</li> <li>- Ve vazbě, na Vaši roli odběratele určitých materiálů, máte pocit, že Vaše vztahy jsou s Vašimi dodavateli více propojené (tj. preferovaný dodavatel, celoroční objednávky, atd...)</li> </ul>
<b>Fáze GM</b>
<i>Management se řídí reakcí zákazníků.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nemáte pevně dáno výrobní portfolio, ze kterého si může Váš zákazník vybrat produkt?</li> <li>- Přizpůsobujete produkty přání Vašich zákazníků? Berete to jako určitou konkurenční výhodu oproti konkurenci?</li> <li>- Je to tedy dáno z centrály pro celou skupinu Vaší firmy?</li> </ul>
<i>Vysoké pracovní nasazení zaměstnanců.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Týká se všech zaměstnanců (THP i dělníků) nebo jenom některých?</li> <li>- Důvod, proč tomu tak je? Výstavba nového závodu/rozšiřování závodu/zavádění nových prac.postupů/nová výr.technologie/noví zákazníci</li> <li>- Jakou formou se projevuje vysoké prac.nasazení zam-ců? Přesčasý/nové prac. úkoly/zavádění nepřetržitého režimu/práce v SO,NE/...?</li> </ul>
<i>Formalizace komunikace - méně osobní a formálnější</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je zažitější vykáni nebo tykáni ve firmě? Probíhá komunikace prostřednictvím telefonu, email nebo je zde vlastní "software"?</li> </ul>
<i>Pracovní úkoly a zadání více specializované</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Týká se tato specializovanější práce dělnických pozic/THP/ oboje?</li> <li>- Je to způsobeno vývojem technologií/růstem firmy/..?</li> </ul>
<i>Jsou zaváděny pracovní normy ve výrobě?</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaký je důvod? (lepší efektivita/produktivita/celkový přehled)</li> </ul>
<i>Zisková centra a bonusy motivují stávající zam-ce</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Odkdy je zavedeno ve firmě? Jedná se o pravidelné bonusy? Je nějakým způsobem regulováno jejich dosažení?</li> </ul>
<i>Snaha podniku v této fázi expandovat na větší trhy - manažeři na nižších pozicích jsou motivováni novými prac.výzvami</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jedná se o vyhledávání nových zákazníků/výstavbu nových závodů (zelená louka)/převzetí jiných podniků</li> </ul>
<i>Formální řídicí systémy jsou zjednodušeny a integrovány do víceúčelových systémů.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Týkají se tyto víceúčelové systémy výroby/oblasti financí/celého podniku?</li> </ul>
<i>Je zavedeno a intenzivně hodnoceno formální plánování.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je tím myšleno, že jsou vytvářeny krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle podniku?</li> <li>- Týká se jednotlivých závodů/celé skupiny/vybrané oblasti ve firmě?</li> <li>- Pokud se to týká určité oblasti ve firmě - které?</li> </ul>
<i>Každá skupina výrobků = investiční centrum, kde je hlídána návratnost investice.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Co když daný výrobek není, z hlediska návratnosti investice, ziskový? Bude se i nadále vyrábět?</li> <li>- Vyhodnocuje se pravidelně na úrovni jednotlivých podniků celé skupiny?</li> </ul>
<i>Každodenní operativa je decentralizována ve vazbě na jednotlivé závody podniku.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je možné říci, že jednotlivé závody skupiny mají relativní svobodu v rozhodování? Nebo je zde cítit cenrnálnější politika?</li> </ul>
<b>Doplňující otázky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- V současné době, je něco, co Vaši firmu charakterizuje, vystihuje, co je pro společnost typické? V jaké oblasti?</li> <li>- Myslíte si, že ve vazbě na Greinerův model, je možné ho ve Vašem podniku aplikovat na celý závod nebo pouze na jeho část (např. výrobní oblast/finanční oblast/procesy/administrativa/jiné...)?</li> </ul>



## **Příloha F – Vzdělávací případová studie podniku E5 – vznik před rokem 1989**

### **PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 1 – podnik E5**

#### ZADÁNÍ

Podnik pod pracovním názvem E5 s. r. o. působí v oblasti automobilového průmyslu a spadá do Zpracovatelského průmyslu. Na českém trhu se nachází od roku 1991, kdy byl podnik svým způsobem znovu založen. Nicméně jeho historie je daleko bohatší a začíná již v roce 1946. Ve své historii zažil několik přejmenování. Podnik sídlí ve Východních Čechách a má v současné době (r. 2020) přes 1 500 zaměstnanců.

V podniku je zavedeno formální řízení – jsou vytvářeny krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle podniku. Zodpovědnost za jejich plnění nesou vrcholoví manažeři (top management).

Management podniku je velice citlivý na reakci svých zákazníků a velmi se snaží vyhovět jejich přání a požadavkům. Podnik v současné době disponuje funkční organizační strukturou, se kterou je podnik ve vazbě na povinnosti/zodpovědnost vedoucích i řadových zaměstnanců spokojen. Avšak čas od času ve vazbě na krátkodobé či dlouhodobé cíle podniku je ještě doplněna maticovou organizační strukturou. Jednotliví vedoucí pracovníci (vedoucí středisek/střední management) mají relativně velkou míru zodpovědnosti za svá rozhodnutí a řízení daného střediska.

Pracovní náplň jednotlivých zaměstnanců začíná být stále více specializovanější a odbornější. Finanční oddělení podniku ve vazbě na zachování a podporu loajality zaměstnanců, pracovní motivace, zvyšování produktivity a efektivity jsou zaměstnanců vypláceny pravidelné bonusy, popřípadě odměny.

Podnik je relativně vysoce centralizován, nicméně každodenní operativa je v rukou jednotlivých závodů. Kapitálové výdaje podnik velice pečlivě zvažuje a jsou rozděleny napříč celým podnikem. Podnik vyrábí několik skupin výrobků. Každou tuto skupinu považuje podnik za jakési investiční centrum, kde je hlídána ziskovost a návratnost vložených finančních prostředků.

### OTÁZKY

- 1) Na základě výše uvedeného popisu podniku určete, v jaké fázi Greinerova modelu se daný podnik nachází?
- 2) Jaké typické znaky má podnik v určené fázi Greinerova modelu?
- 3) Jaké další znaky podnik vykazuje ve vazbě na Greinerův model a do jaké jeho fáze patří?
- 4) Do jaké další fáze Greinerova modelu se podnik v budoucnosti může dostat?
- 5) Jaké krize, popřípadě problémy bude ve vazbě na další fázi Greinerova modelu podnik v budoucnosti řešit?
- 6) Jaká opatření/řešení problémů navrhujete ve vazbě na další fázi Greinerova modelu?

## **Příloha G – Vzdělávací případová studie podniku A1 – vznik po roce 1989**

### **PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 2 – podnik A1**

#### ZADÁNÍ

Podnik pod pracovním názvem A1 s. r. o. působí v oblasti Automotiv průmyslu a spadá do Zpracovatelského průmyslu. Na českém trhu se nachází od roku 1992, kdy byl založen jako dceřiná společnost zahraničního podniku. Podnik sídlí ve Východních Čechách a má v současné době (r. 2020) přes 520 zaměstnanců.

V podniku je zavedeno formální plánování – jsou vytvářeny krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle podniku. V podniku je zavedena neformální komunikace jak mezi zaměstnanci, tak mezi zaměstnanci a vedoucími. Komunikace probíhá shora dolů, a to velmi nepravidelně prostřednictvím telefonů nebo emailovou korespondencí.

Management podniku je velice citlivý na reakci svých zákazníků a velmi se snaží vyhovět jejich přání a požadavkům. Podnik v současné době disponuje funkční organizační strukturou, se kterou je ve vazbě na povinnosti/zodpovědnost vedoucích i řadových zaměstnanců spokojen. Avšak čas od času ve vazbě na krátkodobé či dlouhodobé cíle podniku je ještě doplněna maticovou organizační strukturou.

V podniku jsou postupem času zaváděny nejen pracovní normy, ale také rozpočty. Hlavním cílem podniku nadále zůstává dosažení zisku. Pracovní tempo zaměstnanců podniku je stále vyšší a vyšší. Podnik A1 velmi pečlivě zvažuje každý kapitálový výdaj a tyto výdaje jsou pečlivě rozdělovány napříč celým podnikem.

Podnik vyrábí několik skupin výrobků. Každou tuto skupinu považuje podnik za jakési investiční centrum, kde je hlídána ziskovost a návratnost vložených finančních prostředků. Finanční oddělení podniku ve vazbě na zachování a podporu loajality zaměstnanců, pracovní motivace, zvyšování produktivity a efektivity, vyplácí zaměstnancům pravidelné bonusy, popřípadě odměny.

Každodenní operativa, kterou podnik řeší je v rukou jednotlivých závodů. Pracovní týmy v podniku vznikají napříč jednotlivými odděleními a jsou schopny zvládat specifické problémy. Současně počet odborníků je v organizaci snížen na potřebné minimum. Rovněž ve vazbě na vzdělávání dochází k realizaci vzdělávacích programů pro manažery – například lepší týmová práce, soft skills a další. Ve vazbě na rychlé řešení problémů v podniku je nutné pravidelně realizovat také konference klíčových manažerů. Finanční odměny, které jsou zaměstnancům vypláceny, se zaměřují především na výkon jednotlivých týmů než na individuální úspěchy.

### OTÁZKY

- 1) Na základě výše uvedeného popisu podniku určete, v jaké fázi Greinerova modelu se daný podnik nachází?
- 2) Jaké typické znaky má podnik v určené fázi Greinerova modelu?
- 3) Jaké další znaky podnik vykazuje ve vazbě na Greinerův model a do jaké jeho fáze patří?
- 4) Do jaké další fáze Greinerova modelu se podnik v budoucnosti může dostat?
- 5) Jaké krize, popřípadě problémy bude ve vazbě na další fázi Greinerova modelu podnik v budoucnosti řešit?
- 6) Jaká opatření/řešení problémů navrhujete ve vazbě na další fázi Greinerova modelu?

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí disertační práce paní doc. Ing. Petře Rydvalové, Ph.D. za její cenné rady, neutuchající motivaci, čas a trpělivost. Dále děkuji všem členům katedry podnikové ekonomiky a managementu. Mé poděkování patří také nejbližší rodině a manželovi, kteří mě podporovali během celého doktorského studia, při psaní této práce a vytvořili mi tím skvělé podmínky.