



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



ORGANIZAČNÍ TRANSFORMACE A INTEGRACE PODNIKU V PRŮBĚHU ŽIVOTNÍHO CYKLU

Autoreferát disertační práce

Studijní program: P6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208V097 – Řízení a ekonomika podniku

Autor práce: **Ing. Mgr. Lenka Suková**

Školitel: doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.

Disertační práce byla vypracována v kombinované formě doktorského studia na katedře podnikové ekonomiky a managementu Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci.

Uchazeč: Ing. Mgr. Lenka Suková
Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Voroněžská 13
461 17 Liberec 1

Školitel: doc. Ing. Petra Rydvalová
Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Voroněžská 13
461 17 Liberec 1

Autoreferát byl rozeslán dne:

Obhajoba disertační práce se koná ve dnech 20. 05. 2021 a 21. 05. 2021 před komisí na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci, Voroněžská 13, Liberec 1 v zasedací místnosti děkanátu Ekonomické fakulty.

S disertační prací je možno se seznámit na katedře podnikové ekonomiky a managementu Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci.

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
předseda oborové rady
DSP Ekonomika a management

doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.
předsedkyně dílčí (fakultní) oborové rady
DSP Systémové inženýrství a informatika

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, 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 (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé disertační práce pro vnitřní potřebu TUL.

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

Disertační práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé disertační práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

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. 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 doporučované 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.

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 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.

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

Obsah

Seznam použitých symbolů a zkratk	7
Seznam ilustrací.....	8
Úvod.....	9
1 Popis aktuálního stavu v oblasti tématu disertační práce	11
2 Cíle a koncepční rámec disertační práce.....	23
2.1 Cíle disertační práce	23
2.2 Předpoklady disertační práce.....	25
3 Metodická východiska a postupy použité v práci.....	26
4 Hlavní dosažené výsledky	28
Závěr.....	35
Seznam citací použitých v autoreferátu disertační práce.....	38
Přehled publikační činnosti autora.....	40
Profesní životopis.....	42

Seznam použitých symbolů a zkratek

CZ-NACE	Evropská klasifikace ekonomických činností pro Českou republiku
ČR	Česká republika
DC	Dílčí cíl
EF TUL	Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci
IPA	Intelligence Process Automatization (automatizace procesu inteligence)
IT	Informační technologie
RPA	Robotic process automatization (robotická automatizace procesů)
TH	Technickohospodářský
KPE TUL	Katedra podnikové ekonomiky a managementu Technická univerzita v Liberci
VO	Výzkumná otázka

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Pět fází růstu podniku	13
Obrázek 2: Schéma postupu výzkumu disertační práce	27

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, která 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).

1 Popis aktuálního stavu v oblasti tématu disertační práce

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).

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?

Přístup 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.

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

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?**

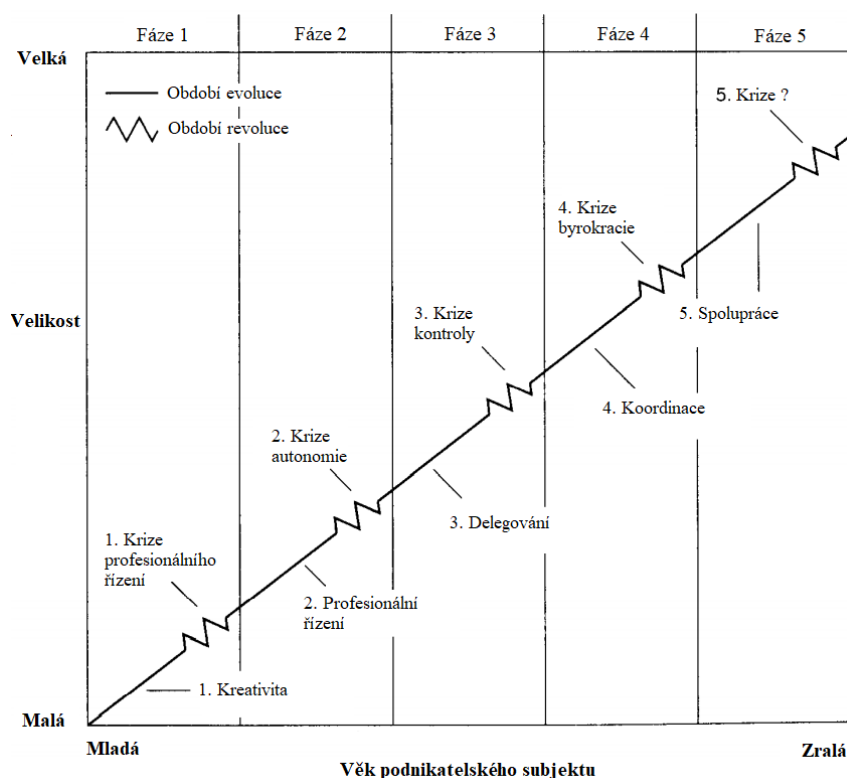
Model vývoje podnikatelského subjektu

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.

Jednotlivé fáze růstu podnikatelského subjektu

Na základě obrázku 1 je možné nyní zkoumat více do hloubky všech pět specifických fází evoluce a revoluce životního cyklu 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 1, 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 1: 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 spjatí 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 odpovědí (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, přerazen 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 „?¹, 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 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

¹ Otazníku, potažmo neznáma.

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 případech 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).

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.

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 profesionálního 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.

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 přeskakování?**

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).

2 Cíle 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. Záměrem disertační práce je ověření Greinerova modelu v podmínkách České republiky ve vazbě na obor zaměření vytipovaných podnikatelských subjektů.

2.1 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 1 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?

2.2 Předpoklady disertační práce

Odpovědi na stanovené a uvedené výzkumné otázky 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.

3 Metodická východiska a postupy použité v práci

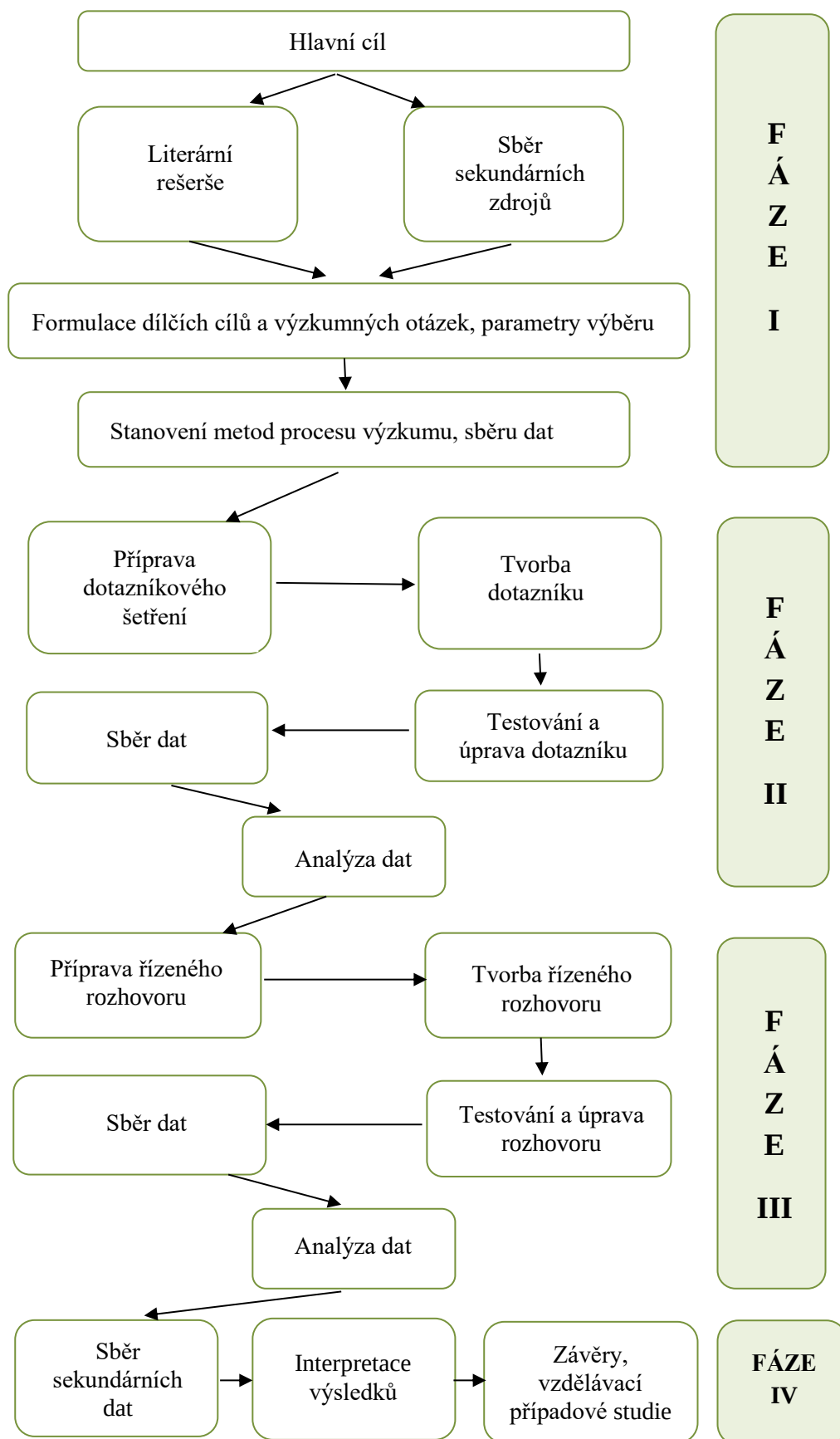
Realizaci disertační práce lze rozdělit do čtyř nosných částí. Základní schéma výzkumu je pro přehlednost znázorněno na obrázku 2.

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, 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, tvorbu dotazníku včetně jeho testování a úprav, sběr dat a poté jejich analýzu. Další **fáze III** obsahovala přípravu řízeného rozhovoru, 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 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. V rámci řešení realizace výzkumu byla využita konkrétně výzkumná případová studie. Druhý typ případových studií, tzv. vzdělávací případové studie, byly 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 2: Schéma postupu výzkumu disertační práce
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

4 Hlavní dosažené výsledky

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 – jedná se o rodinné podniky. 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 nesetkali 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.** 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.

Přínosy pro teorii a praxi

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 opakované zjišťování 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.

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 nesetkaly. Současně také na základě dodatečných a závěrečných rozhovorů s představiteli jednotlivých podniků proběhla krátká diskuse nad konkrétními přínosy Greinerova modelu². 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,

² Bylo pro Vás představení a znalost o Greinerově modelu užitečné? V čem konkrétně spatřujete pozitivum/výhodu tohoto modelu?

- 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.

Na základě analýzy pro rok 2019, ve vazbě na **hospodářské výsledky** za vybrané účetní období po zdanění a čistých **obratech** za vybrané účetní období spolupracujících podnikatelských subjektů, bylo zjištěno, 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 výsledek hospodářského výsledku po zdanění 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.

Z hlediska analýzy **výše čistého obratu spolupracujících podniků v letech 2016 – 2019** plyne skutečnost, že je možné vybrané podniky rozdělit opět 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.

Naopak s ohledem na analýzu vývoje **hospodářského výsledku po zdanění v letech 2016 – 2019** spolupracujících podniků je velmi zajímavý pohled na srovnání mezi „nižšími“ a „vyššími“ fázemi Greinerova modelu. Opět je možné rozdělit zúčastněné podniky 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, tj. 4. a 5. etapy. Z analýzy 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).

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.

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 Greinerova 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.

Seznam citací použitých v autoreferátu disertační práce

Bibliografie

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

Citace

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>.

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

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

GREINER, L. E. 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>.

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>.

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

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.

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%2B2019.pdf%2Fb5c912de-8d7f-cde8-618d-185080a6313f&usg=AOvVaw0N_HouFAfgNrsCmr_I94Aw.

ODEHNALOVÁ, Pavla. 2011. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: Masarykova univerzita Brno. ISBN 978-80-210-5603-9.

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>.

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.

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.

SRPOVÁ, Jitka et al. 2020. *Začínáme podnikat*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2253-0.

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

Přehled publikační činnosti autora

1	Greiner's Model in Automotive Industry in Relation to Selected Attributes		
Kde: (Q4) Review of Economics and Finance		Rok: 2021	Podíl: 100 %
- v recenzním řízení			
2	Jak na digitální marketingovou strategii firmy		
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.			
3	Greiner's Model and Its Application in Automotive Companies in the Czech Republic		
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. https://doi.org/10.18267/j.aip.129 .			
4	Use of case studies as a research method		
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			
5	Organizační struktura v podnikatelských jednotkách v České republice		
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.			
6	Performance in Family Small And Medium-sized Companies: Evidence from the Czech Republic		
Kde: (D) International Scientific Conference Hradec Economic Days 2017		Rok: 2017	Podíl: 33 %
FRANĚKOVÁ, 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.			
7	Velikost podniku a environmentální reporting - důkaz z České republiky		
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.			
8	Environmental Reporting: Comparison of Czech Family And Non-family SMEs		
Kde: (DN) International Masaryk Conference for Ph.D. students and Young Researchers		Rok: 2016	Podíl: 33 %

FRAŇKOVÁ, Zuzana, Ladislava MÍKOVÁ a Lenka BÍLKOVÁ. 2016. Environmental Reporting: Comparison of Czech Family and Non-Family SMEs. In: <i>Proceedings of the 7h International Masaryk Conference for Ph.D.students and Young Researchers</i> . Hradec Králové: Magnanimitas, pp. 115-121. ISBN 978-80-87952-17-7.		
9	Non-family Manager in Family Businesses: Evidence from the Czech Republic	
Kde: (Jrec) Trendy v podnikání/Business Trends		Rok: 2016 Podíl: 33 %
FRAŇKOVÁ, Zuzana, Lenka BÍLKOVÁ a Ladislava MÍKOVÁ. 2016. Non-family Manager in Family Businesses: Evidence from the Czech Republic. Trendy v podnikání. (3): 48-53. ISSN 1805-0603.		
10	Podnik - velikost, právní forma a jejich závislost	
Kde: (D) Doktorandská konference 2016		Rok: 2016 Podíl: 100 %
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.		
11	The organizational structure and the company size depending on the form of the ownership	
Kde: (D) International Masaryk Conference for Ph.D. students and Young Researchers		Rok: 2016 Podíl: 100 %
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 7h International Masaryk Conference for Ph.D.students and Young Researchers</i> . Hradec Králové: Magnanimitas, pp. 365-370. ISBN 978-80-87952-17-7.		
12	Hospodářská geografie - výuková skripta	
Kde: (BN) Technická univerzita v Liberci		Rok: 2015 Podíl: 50 %
JÁČ, Ivan a Lenka BÍLKOVÁ. 2015. <i>Hospodářská geografie</i> . Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN: 978-80-7372-585-3.		

Profesní životopis

Ing. Mgr. Lenka Suková

VZDĚLÁNÍ A ZAHRANIČNÍ STÁŽ

2014 – současnost	Technická univerzita v Liberci; Ekonomická fakulta Doktorské studium Obor: Ekonomika a řízení podniku
2012 – 2014	Technická univerzita v Liberci; Fakulta přírodovědně-humanitní a pedagogická Obor: Učitelství pro 2. stupeň ZŠ (ZE-DJ) Magisterské studium – Mgr.
2010 – 2012	Technická univerzita v Liberci; Ekonomická fakulta Obor: Podniková ekonomika Navazující studium – Ing.
2007 – 2010	Technická univerzita v Liberci; Ekonomická fakulta Obor: Podniková ekonomika Bakalářské studium – Bc.
2003 – 2007	Masarykova obchodní akademie v Jičíně
2017	Zahraniční stáž Švýcarsko – St. Gallen; Universität St. Gallen (HSG)

PRACOVNÍ ZKUŠENOST

02/2018 – současnost	<u>Pozice:</u> Katedra podnikové ekonomiky a managementu, akademický pracovník <u>Odpovědnost:</u> pedagogická činnost, vědecko-výzkumná činnost, vedení BP <u>Adresa:</u> Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta, Studentská 1402/2, Liberec <u>Výuka předmětů:</u> Hospodářská geografie, Personální management, Ekonomika a podnikání ve službách, Nauka o podniku
04/2018 – 01/2021	<u>Pozice:</u> HR asistentka <u>Odpovědnost:</u> plánování a realizace zákonných školení, realizace interních školení, zadávání inzerce, účast na pracovních veletrzích, správa projektu Ask the GEB – překlad a revize textů; <u>Adresa:</u> KAMAX, s. r. o., Nudvojovice 1474, Turnov
06/2017 – 03/2018	<u>Pozice:</u> Personální referentka – vzdělávání a rozvoj zaměstnanců <u>Odpovědnost:</u> organizace a plánování zákonných školení; tvorba ročního vzdělávacího plánu – organizační příprava, příprava rozpočtu, realizace, plnění, vyhodnocení a závěrečné zprávy; globální firemní zpravodaj – komunikace se zahraničím; lokální firemní zpravodaj, spolupráce s VŠ, HR Marketing; Správa dotací na vzdělávání; Trainee Program – propagace, získávání a výběr kandidátů, komunikace se zahraničím, účast na mezinárodním Assessment Centra (AC) – Homberg. <u>Adresa:</u> KAMAX s. r. o., Nudvojovice 1474, Turnov

- 01/2016 – 01/2017 Pozice: HR asistentka
Odpovědnost: motivační program pro zaměstnance, lékařské prohlídky, organizace šaten, správa elektronické nástěnky, zadávání inzerce, globální firemní zpravodaj
Adresa: KAMAX, s. r. o., Nudvojovice 1474, Turnov
- 07/2013 – 02/2014 Pozice: Administrativní pracovník – Online Marketing
Odpovědnost: správa obsahu webových stránek, komunikace se zahraničím, práce s nástroji pro vytváření webových stránek
Adresa: Spofadental, a. s., Markova 238, 506 01 Jičín

PROJEKTY

- 2021 – 2022 Interní grantová soutěž (IGS)
Identifikace růstového potenciálu podnikatelského prostředí ve vybraných regionech ČR
Člen řešitelského týmu
- 2020 Centrálně rozvojový projekt (CRP)
Realizace online diskuzního stolu na téma: Národní start-up a spin-off prostředí
Člen týmu: odpovědnost za organizaci a kontaktní osoba
- 2019 – 2021 TA ČR Zéta – TJ02000206
Rozvoj dovedností nezbytných pro digitální transformaci podnikání
Klíčová osoba
- 2019 Studentská grantová soutěž (SGS) – SGS-EF-3300-21299
Životní cyklus podniků ve vazbě na vybrané aspekty
Hlavní řešitel projektu
- 2018 – 2021 **Rozvoj lidských zdrojů (RoLiZ)**
Administrátor projektu za Ekonomickou fakultu
 Kontrola realizace projektu v rámci fakulty, poskytování podpory garantům aktivit na fakultě, kontrola a dodržování pravidel publicity na fakultní úrovni, evidence pracovních výkazů, kontrola monitorovacích indikátorů projektu.
- 2018 Studentská grantová soutěž (SGS) – SGS-EF-3300-21231
Mladá generace v rodinném podnikání v kontextu obce
Člen řešitelského týmu
- 2017 Studentská grantová soutěž (SGS) – SGS-EF-3300-21192
Vymezení významných zaměstnavatelů v Libereckém kraji
Hlavní řešitel projektu
- 2016 Studentská grantová soutěž (SGS) – SGS-EF-3300-21141
Podnikové procesy ve vazbě na vybrané aspekty podnikatelského prostředí
Hlavní řešitel projektu