



## Organizační struktura a její nedostatky v závislosti na velikosti firem v prostředí České republiky

### Organizational Structure and its Deficiencies in Dependency on Size of Companies in the Environment of the Czech Republic

Romana Hajkrová, Ladislav Pálka

#### Abstract

**Purpose of the article** The company organizational structure is determined by many various factors. Among them belong, for example, the grouping of the activities depending on the focus of the company, the level of the formalness or the point of the decision-making authorities. Nevertheless, for the company operation is identically important the size of the organizational structure in relation to its overall size. Each company comes through the development, expands, and the expansion is accompanied by larger personal staffing.

**Scientific aim** The aim of the article is to describe the problems related to the size of the company and size of its organizational structure in the conditions of the Czech Republic.

**Methodology/methods** The principles of the methodology IS Target Enterprise, i.e. the company objectives, were used for the solution to this question, which - in a certain extent - is specific for each company. Moreover, the combination of the methods of the systematic monitoring of the influences of the organizational structure in relation to the size of the company was used; systems, the information and literature describing the company structure were utilized, free description of certain problems with the company productivity and their influence over the organizational structure.

**Findings** On the basis of the established data the author identifies the factual problems occurring under the certain conditions of the company development, defines the logical grounds of the origins of the problems and links. Furthermore, the author determines the consequences of these problems and proposes possible options of the solution.

**Conclusions (limits, implications etc.)** The existence of the problems related to the size of the company and its organizational structure is indisputable; however, in the conditions of the Czech Republic is still the source of the serious problems directly linked with its productivity.

**Keywords:** Organizational structure, information system, company process, productivity, competitive advantage

**JEL Classification:** M15, M21

## Úvod

Organizační struktura firmy je „páteří“, na které je rozložena váha přímo související s jejím fungováním. U většiny živých organizmů v okolním prostředí vlivem svého vývoje došlo k vzniku opory celého systému vytvořením na sobě vzájemně navázaných prvků a vazeb mezi nimi. Podobné vlastnosti plní v rámci firmy organizační struktura, jednotlivé prvky jsou oporou pro plánování, rozhodování, řízení a kontrolu jednotlivých částí firmy, rovněž mezi těmito prvky jsou definované vazby a vztahy. Při normálním vývoji dochází k stejnoměrnému růstu páteře v závislosti na růstu celého systému, organismu. To ale velmi často neplatí v prostředí českých firem. Nevyvážená velikost organizační struktury ve vztahu k velikosti firmy způsobuje pokles výkonnosti, ztrátu dobrého jména a může způsobit i zánik firmy.

Úvodem je nutné stanovit rozdělení firem dle velikosti, z důvodu jasného vymezení kterých skupin se problematika týká. Ve skupině nejmenších firem do deseti zaměstnanců není otázka organizační struktury tak kritická, pokud zvažujeme problematiku její velikosti vzhledem k rozměrům firmy. Pokud bude všech deset zaměstnanců v pozici ředitelů oddělení a zároveň nebudou mít koho řídit, bude problém zřejmý na první pohled. Rovněž u malých firem s rozsahem počtu zaměstnanců v desítkách, je problematika špatně nastaveného rozsahu organizační struktury velice rychle zřetelná. Je nutné zdůraznit, že se věnujeme vztahu velikosti organizační struktury k velikosti firmy, absolutně ne významu organizační struktury ve firmě. Ten je nezpochybnitelný. Obecně lze tedy určit, že u malých a nejmenších firem je zpravidla tento poměr v pořádku, jelikož každá významnější odchylka je ve velmi krátké době vidět.

Hlavní skupiny, kde je problematika velikosti organizační struktury skutečně důležitou, jsou střední a velké firmy. Jde tedy o počty zaměstnanců ve stovkách až tisících. Nyní ale musíme zohlednit další aspekty. Je nutné rozdělit firmy na české firmy, které vznikly a postupně se rozrostly do rozměrů střední nebo velké firmy. Rovněž vývoj jejich organizační struktury včetně rozsahu je velice často specifickou záležitostí ovlivněnou prostředím českých firem. Druhou skupinou jsou zahraniční firmy, které expandovaly do České republiky. Tyto

firmy mají téměř vždy standardizovanou strukturu, kterou si přináší do prostředí českých firem. Vývoj této struktury ale není předmětem tohoto článku. Hlavním cílem je popsat nedostatky u první skupiny firem a rovněž uvést možná řešení těchto problémů. Další skupinu firem je vhodné použít pro srovnání. Dále je nutné obecně shrnout typy organizační struktury dle jednotlivých aspektů.

## 1 Organizační struktura dle typu

Dle prof. Němečka můžeme rozdělit organizační strukturu dle následujících aspektů na typy:

*Organizační struktury podle formálnosti:*

### **Formální a neformální.**

*Organizační struktury podle hlediska sdružování činností:* Funkcionální, výrobová a ostatní účelové struktury.

*Organizační struktury podle hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti:* Liniová, štábní, liniově-štábní, cílově-programová (například aticová struktura).

*Organizační struktury podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti:* Centralizovaná a decentralizovaná.

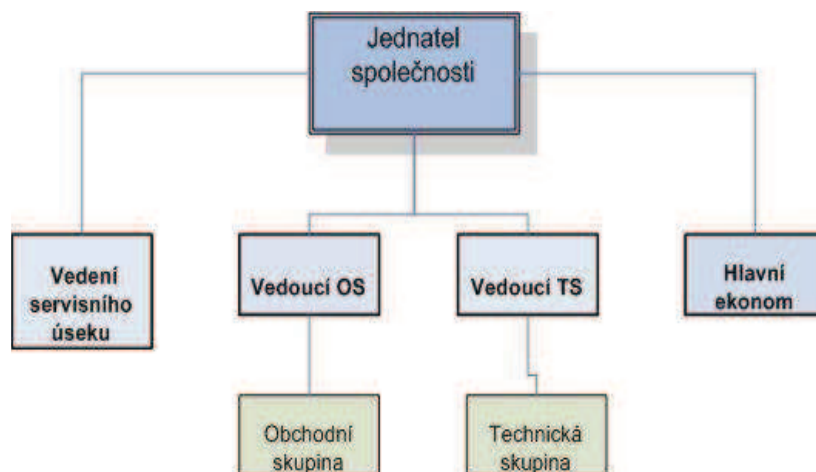
*Organizační struktury podle členitosti:* Strmá a plochá.

*Organizační struktury podle časového trvání:* Dočasná a trvalá.

Jednotlivé typy rozdělení organizační struktury nám dále poslouží při popisu jednotlivých problémů (Němeček a Zich, 2004).

## 2 Organizační struktura v praxi

Pro znázornění problematiky vztahu velikosti a typu organizační struktury k velikosti firmy je vhodné použít praktický příklad. Použijeme skupinu firem užitých při výzkumu. Charakteristické znaky firem v této skupině jsou následující. Firmy jsou vlastněny jedním majitelem nebo jsou ovládány jedním vedoucím pracovníkem. Firmy vznikly na území České republiky a mají za sebou úspěšnou expanzi do velikosti nad 250 zaměstnanců. Zabývají se komplexním zabezpečením výroby nebo služeb v přesně definovaném segmentu, například informačních a komunikačních systémů. To znamená výrobou, prodejem, servisem nebo následným prodejem služeb v tomto daném segmentu. Tato skupina firem se orientuje na rozsáhlé zakázky firem ze všech oblastí, v průmyslu, veřejné správě a v privátním sektoru zákazníků po celém území České republiky.



Obrázek 1 Organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování

Z ekonomického pohledu lze tuto skupinu charakterizovat takto. Z hlediska meziročního přírůstku tržeb vykazovaly firmy v minulém období zhruba 105% až 115% nárůst objemu uzavřených smluv pro roky 2007 - 2009. Jejich auditovaný obrat ročně stoupal, za rok 2007 tato skupina firem dosahoval obratu okolo půl až jedné miliardy korun při hrubé ziskovosti v rozmezí 13% - 20%. V roce 2008 ale poklesl na roční obrat o 10% až 14%, a v roce 2009 o další 3% až 4% při snížené hrubé ziskovosti na 11% až 12%. Pro příští rok firmy plánují zhruba 10% nárůst obratu při zvýšení průměrné hrubé ziskovosti o 2-3 procentní body. Firmy jsou dlouhodobě finančně stabilní a i přes pokles obratu pro své partnery i zákazníky nabízí spolehlivost a pravidelnost při vyrovnávání jakýchkoliv závazků. Všechny firmy ve sledované skupině mají minimálně 250 zaměstnanců a kromě centrály má další pobočky nebo podnikové prodejny v rámci celé České republiky. Na diagramu je znázorněna obvyklá organizační struktura fungující v této skupině velkých firem.

### 3 Vývoj organizační struktury

Organizační struktura znázorněná v diagramu byla formována v průběhu růstu firem a stávající podoba získává již v době prvních poboček a počtu pracovníků do padesáti. Z této doby se rovněž odvíjí role vedoucích poboček, kteří u této skupiny firem nejsou v organizační struktuře definováni. Jejich role je v podstatě srovnatelná s ředitelem samostatné firmy, orientace je na plnění plánovaných obrátů, další řízení je plně dle koncepce vedoucího pobočky. Tento systém řízení je možný i u firem větších

rozměrů, při dodržování určitých pravidel, a hlavně za podpory dobře fungujícího informačního systému. Tento systém zajišťuje komunikaci a sleduje aktivity k jednotlivým zákazníkům. Tedy za podpory systému orientovaného na zákazníka, ale s agendou odpovídající projektovému řízení a sledování toku dokumentů. Je ale velmi náročný na důslednost a vysokou kázeň zaměstnanců při dodržování pravidel (Urban, 2004). Takový systém ale v těchto firmách není, dochází tedy k problémům, kdy například jednomu zákazníkovi přijdou dvě mírně odlišné nabídky stejné firmy (pokždě jiná obchodní skupina z různých poboček). Jindy naopak nedostane zákazník nabídku, protože všichni spoléhají na skutečnost, že tento zákazník je v péči jiné pobočky. Problémy s komunikací uvnitř firem jsou rovněž dost znatelné, zajištění správného počtu lidí s kvalifikací pro zákazníka složených z různých poboček, kdy každý je plánován lokálním vedoucím je téměř nemožné. Při větší zakázce, nebo hlavně projektově orientované zakázce pak firmy trpí při špatné organizaci projektu značnou ztrátu na dobré pověsti. Všechny tyto problémy přímo souvisí se špatnou organizační strukturou ve vztahu k velikosti této skupiny firem. Pokud porovnáme ekonomické výsledky, je zřejmé že zde už dochází ke ztrátě výkonnosti, právě v důsledku popsanych problémů.

### 4 Problémy organizační struktury

Budeme dále vycházet z rozdělení organizační struktury dle jednotlivých typů pro znázornění souvisejících problémů. Obecně lze definovat uvedenou firmu jako příklad skupiny firem, kdy firma roste, ale organizační struktura

zůstává na určitém bodě tohoto růstu. Tento faktor jednoznačně ovlivňuje pokles výkonnosti skupiny firem uvedených jako příklad, který je zřejmý z výsledků za roky 2008 a 2009. Vzhledem k počátku tohoto poklesu od roku 2008 není na místě tuto skutečnost dávat do souvislosti s ekonomickou krizí, i když pokles také ovlivnila.

*Problémy dle typu organizační struktury.* Z pohledu formálnosti, je u tohoto typu firem problém s její velice nízkou hranicí. Nejlépe zřetelná je tato úroveň většinou na úrovni vedení a vedoucích poboček, kdy je často na nulové úrovni. Problém se dále promítá do rozdílné úrovně motivace lidí ve firmě, nejednotné reprezentaci firmy a do její celkové strategie. Při hodnocení organizační struktury dle typu hlediska sdružování činností je organizační struktura firem s nedostatečně rozvinutou organizační strukturou vzhledem k jejich velikosti většinou funkcionální, se znakem účelové orientované na zákazníka (Malý a Dědina, 1994). Problém v podmínkách těchto firem je znásoben při chybějící komunikační technologii, která by pomáhala řešit problémy s koordinací, které tento typ organizační struktury přináší. To se ještě více promítá v orientaci na zákazníka, kde každá chyba je ihned v rámci zpětné vazby pro firmu velice nepřijemná a poškozuje její dobré jméno.

Dalším hlediskem jsou rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti. V tomto případě vycházejme ze vzorové skupiny firem, kdy je struktura liniová, ale nemusí to být pravidlem. To přináší výhody jako jasné určení pravomoci a zodpovědnosti za jednotlivé úkoly. Ve firmách s popsaným problémem nedostatečně rozvinuté organizační struktury, a navíc bez podpory informačních a komunikačních technologií k tomu určených, je taková situace vzhledem k náročnosti na vedoucího pracovníka téměř neudržitelná. Výhody využitelné při tomto typu organizační struktury se tak vlastně otáčejí proti firmě a dochází k chybám při rozhodování vlivem nedostatku informací a přetěžování vedoucího pracovníka.

Dalším typem rozdělení organizační struktury dle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti, jde u tohoto typu firem o centralizovanou strukturu, kdy je rozhodování u velkého množství rozhodovacích úrovní téměř v plném rozsahu soustředěno do rukou úzkého okruhu vedoucích pracovníků, nebo přímo jed-

natele firmy. Regionálně pak stejný problém je v rukou vedoucích poboček. Ve velice široké oblasti různých segmentů a technologií, až po složité implementace projektů složených z množství subdodávek, je rovněž tato problematika související s nedostatečnou organizační strukturou zdrojem velkého množství chyb. Tyto chyby plynou z nedostatku znalostí konkrétní oblasti a nedostatku informací, v případě správné organizační struktury má tuto problematiku řešit vedoucí projektu, nebo například technický ředitel.

Posledním hlediskem je členitost organizační struktury, která je v popisované skupině firem vždy zřetelně plochá s velkým počtem podřízených jedinému vedoucímu. Při velikostech těchto firem je tato struktura rovněž pro vysokou náročnost na daného pracovníka chybná.

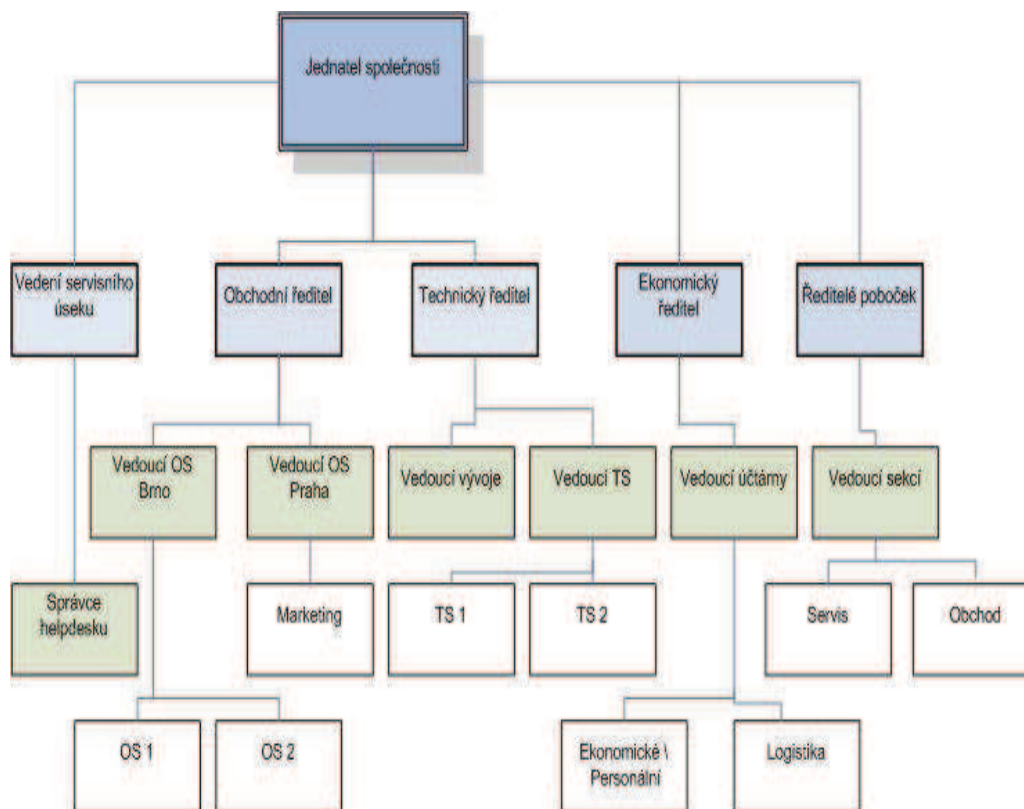
*Problémy komunikace.* Prostředkem pro komunikaci ve skupině firem s nedostatečnou organizační strukturou vzhledem k jejich velikosti je vždy informační systém, který bude zajišťovat vstupy, zpracování a výstupy informací v požadovaném formátu, a ve správném okamžiku. Základním prvkem takového systému musí být jeho komplexnost, tedy schopnost integrace ve všech firemních procesech. Pokud například bude vložena informace o zahájeném obchodním případě, musí být tato informace dostupná všem oprávněným uživatelům systému, případně odhalena kolize při práci dvou obchodních oddělení na jednom případě. Další vlastností systému je orientace na zákazníka, kdy všechny informace ohledně aktivit, dokumentů a dalších činností lze sledovat podle položky (číslo zákazníka) na který jsou „navázány“ (Dědina a Odcházal, 2007). V současnosti jsou ve firmách systémy pro elektronickou poštu a intranet, který nahrazuje systém správy dokumentů. V jednotlivých divizích firem jsou zpravidla specifické systémy pro jejich vlastní informační nebo technologickou úroveň, integrace je zpravidla jen do ekonomických systémů. V ekonomickém oddělení firem jsou programy pro účetnictví a personalistiku, rovněž bez integrace a dalšího využití vkládaných dat. Tyto části informačního systému lze dále využít jako části firemního informačního systému pro komunikaci a podporu při rozhodování.

## 5 Diskuse

Pro řešení problémů souvisejících s nedostatečnou organizační strukturou vzhledem k velikosti firem je nutné v první řadě popsat všechny její prvky. Veškeré změny v rámci organizační struktury musí respektovat tyto prvky. Tím bude změna organizační struktury do maximální míry přizpůsobená stávajícímu systému, opačná varianta „ohýbání“ tohoto systému a přizpůsobování nějakému modelu by způsobila zhoršení výkonnosti firem a finanční ztráty. Všechna oddělení musí být definována v organizační struktuře prostřednictvím jejich vedoucích rolí. Zpravidla jsou ve velkých firmách tato oddělení. Vedení společnosti. Zahrnuje jednatele společnosti, ředitele jednotlivých oddělení a stejné úrovni by měli být v organizační struktuře definováni vedoucí po-boček. Finanční a Ekonomické oddělení. Má na starosti převážně účetní a mzdovou agendu. Zúčtovává mzdy zaměstnanců, spravuje finanční majetek společnosti. Zajišťuje a vyrovnává finanční závazky plynoucí z předmětu podnikání společnosti. Personální oddělení. Přijímá nové zaměstnance a dodává podklady finančnímu oddělení pro zúčtování mezd. Obchodní a marketingové oddělení. Oddělení zajišťuje vývoj nových služeb a produktů, vymýšlí a realizuje obchodní strategii a zadává reklamu. Obchodní zástupci pak realizují obchodní kontakty s klienty, nabízejí služby a uzavírají smlouvy. Oddělení logistiky. Zabezpečuje veškeré firemní aktivity související s přepravou, zajišťuje rovněž komunikaci se servisní firmou pro údržbu vozidel a materiální zabezpečení související s přepravou. Oddělení související s klíčovou činností. Oddělení se věnuje plné správě činností souvisejících s klíčovou aktivitou firmy. Mohou to být oddělení výrobní, servisní, oddělení služeb nebo další.

**Organizační struktura** vychází z velikosti firmy. Hlavním principem změn u všech firem s nedostatečnou organizační strukturou vzhledem k velikosti firmy je její prohloubení a přenos větší míry pravomoci a zodpovědnosti na

všechny stupně směrem dolů. V centralizované a ploché struktuře je téměř veškerá rozhodovací pravomoc v rukou úzké skupiny vedoucích pracovníků nebo přímo jedné osoby, jednatele firmy, na pobočkách pak vedoucích poboček. Náročnost na množství rozhodnutí ovlivněných tak technickými tak dalšími vlivy je tak vysoká, že musí docházet k chybám a rovněž přetěžování těchto osob. Pro určení východisek můžeme opět použít změny dle jednotlivých typů organizační struktury (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001). Ve firmách je nutné zvýšit hledisko formálnosti organizační struktury. Jasně do ní začlenit všechna oddělení a všechny úrovně řízení s přesnou definicí role, pravomocí a zodpovědnosti. Dopracovat tyto změny do organizačního řádu firem a do schématu. Tím dojde k jednotnému vystupování směrem z firmy a bude zvýšena motivace zaměstnanců. Z pohledu typu dle sdružování činností, je většinou vytvořená funkcionální organizační struktura s orientací na zákazníka správným typem struktury. Nutné je, aby byl ve firmách informační systém pro řízení vztahů se zákazníkem, který odstraní případné chyby v komunikaci přenášené právě k zákaznickým subjektům. Typ organizační struktury dle rozhodovacích pravomocí je jednou z klíčových oblastí nutných změn. U firem je nutný posun nejlépe na funkční úroveň organizační struktury, v důsledku náročnosti technologických i dalších vlivů na rozhodnutí. Rozhodnutí bude na vedoucím daného oddělení za možnosti vstupu maximálního množství informací. Rovněž delegace pravomocí v rámci organizační struktury je v případě firem s nedostačující organizační strukturou oblasní nutných reorganizací. Je nutné přejít na decentralizovanou strukturu, kdy vedení firmy bude orientováno hlavně na koordinační a kontrolní funkci (Child, 2005). V důsledku těchto změn musí logicky dojít k většímu počtu rozhodovacích úrovní a vzniku strmější organizační struktury. Vlastní schéma organizační struktury, které obsahuje popsané změny je na Obrázku 2.



Obrázek 2 Schéma organizační struktury

Zdroj: vlastní zpracování

**Informační a komunikační systém** je v rámci organizační struktury stejně důležitý a bez jeho uplatnění se vlastní změny organizační struktury do fungování firmy mohou promítnout jen v omezené míře. Je nutné vytvořit a užívat integrovaný informační systém, jehož součástí budou tyto moduly (programové části). Systém podpory zákaznických procesů, který bude obsahovat zákaznický orientované prostředí s orientací na obchodní aktivity, obchodní případy, kontakty, schůzky, telefonické rozhovory, realizované projekty, ekonomické ukazatele a další položky důležité pro komunikaci se zákazníkem. Dalším integrovaným modulem je systém správy dokumentů. V něm jsou uloženy všechny užívané dokumenty v rámci firmy, formuláře, vzory, protokoly a další dokumenty. Dalším modulem je systém související s klíčovou aktivitou firmy, tedy systém zaměřený na podporu klíčových i podpůrných procesů. Například u výrobních firem to bude systém složený z grafických modulů pro vývoj a dalších částí řídicích plánování výroby a další procesy. Tyto systémy jsou poměrně specializované a v dnešní době si bez nich provoz velké firmy neumíme představit (Vrána a Richta,

2005). Pro ekonomiku je ve firmách provozován ekonomický modul, který je nejčastěji propojen s některými z popsaných modulů. Manažerský modul, který slouží pro podporu rozhodovacích procesů, pro orientaci v peněžních tocích a dalších oblastech strategických pro management. U velkých firem, kde řešíme problematiku nedostačující organizační struktury, je ale nutné klást hlavní důraz na integraci popsaných modulů do jednoho „celofiremního“ informačního systému. Tato integrace je nejvýznamnější, protože tím dojde k zefektivnění práce díky jednotné databázi zákazníků a promítnutí všech aktivit orientovaných na zákazníka. Veškeré zákaznické údaje tak budou zpracovávány a budou dostupné v rámci jednotlivých modulů, a ekonomický nebo manažerský modul s reportovacími nástroji bude umět poskytnout požadované informace přesně dle požadavků a z aktuálních dat (Sodomka, 2006). Celý tento systém má většinou jednotné rozhraní spustitelné z webového prostředí a v rámci tohoto rozhraní jsou spuštěny jednotlivé moduly, přesně dle role uživatele v organizační struktuře a oprávnění.

**Závěr**

V článku byla vymezena poměrně specifická problematika související s prostředím firem v České republice. Je to skupina velkých firem, které po založení a prodělaném vývoji na svoji současnou úroveň doznávají poklesu výkonnosti vlivem nedostatečně vybudované organizační struktury. Problémem této organizační struktury je „ustrnutí“ na určitém bodě vývoje společnosti, a neschopnost efektivně a bez chyb zajistit řízení celé firmy po jednotlivých úrovních. Tyto problémy lze shrnout do základních oblastí: současná organizační struktura firem není udržitelná pro další chod a rozvoj firmy, současný informační a komunikační systém je nekomplexní a pro podporu firemních procesů, komunikace a rozhodování je nedostatečný, v důsledku problémů organizační struktury dochází k poklesu obrátů a zároveň dochází ke ztrátě dobrého jména firmy.

V článku není tato problematika řešena na úrovni malých a středních firem, kde je podobná situace nedostačující organizační struktury velmi nepravděpodobná. U těchto firem jsou tyto problémy vzhledem ke konkrétnímu nedostatku v dané úrovni řízení velmi zřetelné a jsou logicky v krátké době řešeny. Rovněž článek neřeší problematiku velkých zahraničních firem s importovanou organizační strukturou, kde

naopak bývá problematika příliš členité organizační struktury, s velkým množstvím úrovní a pravomocí. V tomto případě naopak dochází k problémům „rozmělnění“ v rámci jednotlivých procesů řízení, ale to je téma na samostatný článek. Problematika je řešena na skupině firem působících od vzniku do současnosti v rámci české republiky, a téměř výhradně ve vlastnictví majitelů pocházejících z tohoto prostředí. Počet firem pozorovaných pro podklady k tomuto článku dosáhl počtu 22 firem.

V současném světě v rámci konkurenčního boje neexistují žádná pravidla, která by firmě dávala čas na rozmyšlenou, čas na dlouhodobou reorganizaci, nebo přemýšlení o využívání nebo nevyužívání informačních technologií. O řízení firmy to platí v ještě větší míře. Firmy se musí dynamicky vyvíjet a sledovat okolí, nezůstat pozadu. V případě popsané skupiny firem je již na základě ekonomických údajů patrné, že dochází k poklesu a stagnaci výsledků. Svádět tyto okolnosti na ekonomickou krizi je zbytečná ztráta času. Je nutné zhodnotit systém řízení a urychleně provést změny uvedené v rámci teoretických východisek pro vytvoření firmy schopné obstát v konkurenci a rychle získat na základě provedených změn konkurenční výhodu.

**References**

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. (2001) Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 642 s.  
 BROOKS, I. (2003) Firemní kultura. Brno: Computer Press, 296s.  
 DAVID, F.R. (1991) Strategic management. 3. vyd. New York: Macmillan Publishing Company, 971 s.  
 DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. (2007) Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 324 s.  
 FRANKOVÁ, E. a kol. (2004) Organizační kultura. Praha: Grada Publishing, a.s.  
 CHILD, J. (2005) Organization contemporary principles and practice: An Introduction. 1st ed. Malden: Blackwell Publications. 424pp.  
 KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. (2003) Strategické řízení. Praha: C.H. BECK, 172 s.  
 MAASSEN, A., SCHOENEN, M., FRICK, D., GADATSCH, A. (2007) SAP R/3 - Kompletní průvodce, 1.vyd. Praha: Computer Press, 736s.  
 MALÝ, M., DĚDINA, J. (1994) Vybrané kapitoly z organizace a managementu. 1. vyd. 2. dotisk. Praha: VŠE, 78s.

NĚMEČEK, P., ZICH, R. (2004) Podnikový management 2. díl. vyd. Brno: Cerm, 91 s.  
 PORTER, M. E. (1994) Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, 403 s.  
 PORTER, M. E. (1993) Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing, 626 s.  
 POŠVÁŘ, Z., ERBES, J. (2002) Management I. Brno: MZLU v Brně, 156 s.  
 SEDLÁČKOVÁ H., BUCHTA K. (2006) Strategická analýza. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 121 s.  
 SMITH, D. (2000) The Measurement Nightmare, USA. St. Lucie Press, 196 s.  
 SODOMKA, P. (2006) Informační systémy v podnikové praxi. 1. vyd. Praha: Computer Press, 352s.  
 SOUČEK, Z. (2003) Úspěšné zavádění strategického řízení firmy. Praha: Professional Publishing.  
 URBAN, J. (2004) Tvorba a rozvoj organizačních systémů. 1. vyd. Praha: Management Press, 162 s.  
 VRANA, I., RICHTA, K. (2005) Zásady a postupy zavádění podnikových IS. Praktická příručka pro podnikové manažery. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 188 s.

WEIHRICH, H. (1998) Management. Praha: East Publishing. 659 s.

WEIHRICH, H., KOONTZ, H. (1993) Management. Praha: Victoria Publishing, 659 s.

**Author (s) contact (s)**

**Ing. Romana Hajkrová**

Vysoké učení technické v Brně,  
Fakulta podnikatelská, Ústav managementu,  
Kolejní 2906/4,  
612 00 Brno,  
E-mail: hajkrova@fbm.vutbr.cz

**Ing. Ladislav Pálka**

Vysoké učení technické v Brně,  
Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky,  
Kolejní 2906/4,  
612 00 Brno,  
E-mail: palkal@std.fbm.vutbr.cz

**Doručeno redakci:** 30.9.2010

**Recenzováno:** 8.5.2011

**Schváleno k publikování:** 30.5.2011