

Organizační struktura v podnikatelských jednotkách v České republice

Lenka Bílková¹

¹ Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta, Voroněžská 1329/13, 461 17 Liberec, e-mail: lenka.bilkova@tul.cz

Grant: SGS-EF-3300-21141

Název grantu: Podnikové procesy ve vazbě na vybrané aspekty podnikatelského prostředí

Oborové zaměření: AH - Ekonomie

© GRANT Journal, MAGNANIMITAS Assn.

Abstrakt Cílem daného příspěvku je prezentovat vybrané výsledky pilotního výzkumu projektu s názvem „Podnikové procesy ve vazbě na vybrané aspekty podnikatelského prostředí.“ Tento výzkum je zaměřen na procesy uvnitř firmy, na které je možno nahlížet ze tří různých úhlů pohledu – struktury podniku, vlastnictví a environmentálního aspektu. Základní myšlenkou článku je detailně představit získané informace o organizační struktuře v jednotlivých podnikatelských subjektech a ověřit je s teoretickými východisky. Příspěvek obsahuje data ohledně organizační struktury – typ organizační struktury, rozpětí a její změny. Data pro vytvořenou databázi byla pořízena prostřednictvím dotazníkového šetření, které se uskutečnilo v roce 2016 v rámci NUTS II Severovýchod.

Klíčová slova Organizační struktura, typy organizační struktury, změna organizační struktury, velikost podniku, NUTS II, Česká Republika

Úvod

Mezi důležité faktory, které ovlivňují organizační strukturu podnikatelské jednotky, se například řadí: strategie rozvoje organizace, velikost podnikatelské jednotky nebo také vlastnictví. V dnešní době je aktuálním pojmem vlastnictví podniku a s tím související rodinné podnikání. Ovšem tento typ podnikání nemá v České republice příliš dlouhou tradici (Hesková et al. 2008) a dle odhadů, 30 % veškerého podnikání tvoří rodinné podnikání (Koráb, 2008). Jak uvádí autor M. Hučka, za posledních dvacet let došlo k dramatickému zrychlení ekonomické a finanční integrace. V této souvislosti v konkurenci obvykle zvítězí ten, kdo je nejen inovačně schopnější, ale také výrobně pružnější ve vztahu k zákazníkovi. Podniky tedy musí neustále realizovat změny svého vnitřního prostředí, jež jsou označovány pojmem – organizační struktura.

Cílem zpracovaného článku je podrobně představit získané informace ohledně organizační struktury v podnikatelských jednotkách. Pilotní výzkum byl proveden prostřednictvím dotazníkového šetření v rámci tří krajů České republiky: Pardubického, Královéhradeckého a Libereckého kraje. Příspěvek je zaměřen pouze na právnické osoby, tedy na obchodní korporace za účelem podnikání/zisku. Výše zmíněné tři kraje byly zvoleny záměrně z toho důvodu, že významně ovlivňují vzdělanost a hospodářství v České republice.

Zjištěné výstupy a informace byly získány prostřednictvím dotazníkového šetření, které se uskutečnilo v roce 2016 v rámci NUTS II Severovýchod.

Pilotní výzkum je řešen v rámci projektu Studentské grantové soutěže v roce 2016 na Katedře podnikového ekonomiky a managementu Technické univerzity v Liberci.

1. Teoretická východiska

Organizace neboli uspořádání uvnitř podniku je označováno za určitý inteligentní systém, v němž skupina lidí mezi sebou vědomě spolupracuje s cílem dosáhnout společných cílů. Jedním ze základů jakékoliv organizace je odpovědnost, která je přijímána jednotlivými členy (Saadat, 2005). Z tohoto důvodu musí být interakce v rámci organizace harmonická a koordinovaná s cílem minimalizovat nejasnosti, které budou mít za následek vyšší jistotu splnění odpovědnosti v rámci podnikatelské jednotky (Alavi et. al 2005).

Mintzberg (1972) uvádí, že organizační struktura je souborem vztahů na pracovním místě, operačních procesů, lidí a skupin, jež vytvářejí úsilí k dosažení stanovených cílů. Současně s tím koordinuje a rozděluje úkoly v dané podnikatelské jednotce. Autor Daft (2012) doplňuje, že organizační struktura by měla usnadnit správné reakce na životní prostředí, rozhodování v dané jednotce a řešení konfliktů mezi nimi. Též ji považuje za klíčový prvek uvnitř podniku. Organizační struktura může být ovlivněna celou řadou proměnných: cíli, strategií, životním prostředím, technologií nebo velikostí podnikatelské jednotky (Rabinz, 2012). Organizační struktura, dle autora Carley, zahrnuje v sobě mimo jiné také typ komunikační sítě, velikost organizační struktury, počet jednotek v dané síti a intenzitu komunikace mezi jednotlivými jednotkami uvnitř podniku. Autoři Senior a Swailes (2010) rozdělují determinanty, jež ovlivňují podnik na přímé a zprostředkované. Mezi prvky, které mají přímý vliv na organizační strukturu, dle jejich názoru, patří životní prostředí, strategie, technologie a velikost daného podniku a naopak mezi zprostředkované (nepřímé) proměnné se řadí kultura a vedení.

Posláním a úkolem jakékoli organizační struktury (organizování) je tedy uspořádání procesu dělby práce při plnění cílů firmy a jejich dalších potřeb. Organizační strukturu lze členit podle různých hledisek, např. dle sdružování činností, členitosti, dle pravomocí a zodpovědnosti či časového trvání. (Cejthamr, 2005).

Z hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti se rozlišuje organizační struktura – liniová, liniově-štabní nebo štabní. Liniová organizační struktura je typická spíše pro malé podniky. Vztahy podřízenosti a nadřízenosti jsou uspořádány vertikálně a každý

nadřazený má jasně přidělené podřízené a naopak, každý podřízený má jasně dáno, kdo je jeho nadřazený. Hlavní předností tohoto typu organizační struktury jsou jasné kompetence a jednoduché vztahy mezi podřízeností a nadřazeností. Naopak mezi nevýhody se řadí dlouhé cesty mezi jednotlivými řídicími jednotkami, pomalá reakce a horší komunikační cesty (Cejthamr, 2005).

Organizační struktura, její změna a adaptace se na měnící podmínky v průběhu života podnikatelského subjektu je klíčový komponent k úspěchu. Změna organizační struktury je formální krok, který je schopný zaručit podnikatelskému subjektu přežití na trhu. Manažerů v podnikatelských subjektech jsou zodpovědní za její změnu a přizpůsobení se měnícímu okolí: strategie, lidé, technologie, kultura, environmentální aspekty, zákazníci (Burnes, 2004).

Autor Doppelt souhlasí s předcházejícím autorem a považuje též změnu organizační struktury za jeden z nejdůležitějších kroků směrem k ekonomické udržitelnosti podniku (Doppelt, 2010). Organizační změna nespočívá v tom, že by podnikatelská jednotka byla více citlivější k rizikovým situacím a byla ponechána vnějším okolnostem. Organizační změna znamená zahrnovat pohled podniku ze shora dolů a zevnitř ven. Přístup směrem ze shora dolů zdůrazňuje měřitelnost, řízení podniku a kontrolu, zatímco přístup podniku zevnitř ven se umožňuje interní změny a inovace (Henriques a Richardson, 2005).

S organizační strukturou též souvisí velikost podniku. Základní kritériem pro posouzení velikosti podniku dle kvantitativních kritérií je počet zaměstnanců, velikost ročního obrátu, bilanční suma roční rozvahy (velikost aktiv) a nezávislosti. Údaje, které se používají pro stanovení počtu zaměstnanců a finančních veličin, jsou údaje, jež se vztahují k poslednímu uzavřenému zdaňovacímu období vypočtené za období jednoho kalendářního roku. Charakteristika vymezení podniků je následující:

- za velké podniky jsou považovány firmy, které zaměstnávají více než 250 zaměstnanců a jejich roční obrát přesahuje 50 milionů EUR nebo jejich bilanční suma roční rozvahy přesahuje 43 milionů EUR,
- za střední podnik se považují takové firmy, které zaměstnávají méně než 250 zaměstnanců a jejich roční obrát nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jejich bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR,
- malými podniky jsou vymezeny organizace, jež zaměstnávají méně než 50 osob a současně jejich roční obrát nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR,
- drobní podnikatelé (mikropodnik) jsou vymezeni jako podnikatelé, jež zaměstnávají méně než 10 osob a současně jejich roční obrát nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR. (CzechInvest, 2016)

Veškeré výše uvedené informace lépe a přehledněji zobrazuje obr. 1 (níže uvedeno), kde jsou všechna uvedená kritéria zpracovaná do schématu.

Obr. 1: Typologie podniků dle počtu zaměstnanců

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

Zdroj: Nová definice malých a středních podniků [online]. Evropská společnost, 2006 [cit. 2017-11-20]. 50 s.

Dalším kritériem, které je rozhodující o tom, jakou organizační strukturu si podnikatelská jednotka vybere je i typ podniku, to znamená, zda se jedná o rodinný podnik či nikoliv. Struktura rodinného podnikání je v řadě bodů odlišná od klasického podnikání. Je to dané právě specifičností podnikajícího subjektu, tedy rodiny. Rozdíly jsou v oblasti personální i ekonomické (Rydvalová, 2015). Jak uvádí P. Rydvalová (2015) ve světě je možné nalézt čtyři definice rodinného podnikání – italskou, švýcarskou, německou a rakouskou. Vymezit a definovat rodinný podnik není nikterak jednoduché. V roce 2007 Evropská komise přijala definici rodinného podniku: většina hlasovacích práv je ve vlastnictví fyzických osob, které založily firmu, rodina disponuje většinou rozhodovacích práv (přímo nebo nepřímo) a alespoň jeden zástupce rodiny nebo rodu musí být formálně zapojen do řízení podniku (Rydvalová, 2015)

2. Metodologie a výsledky výzkumu

Při výzkumu studované problematiky, kterou se článek zabývá, byl použit následující metodický postup. Na základě studia relevantní odborné literatury byly stanoveny klíčové pojmy. Další krokem pilotního výzkumu byl sběr primárních dat prostřednictvím vytvoření dotazníku, který byl následně v elektronické podobě distribuován podnikatelským jednotkám. Dotazníkové šetření se realizovalo ve třech vlnách od konce června 2016 do poloviny září 2016. Dotazníkové šetření bylo provedeno v rámci NUTS II Severovýchod, do kterého spadají tři kraje: Liberecký, Královéhradecký a Pardubický kraj. Respondenty dotazníkového šetření byly aktivní firmy, zahrnující malé, střední a velké podniky, jež na trhu působí minimálně 5 let.

Distribuovaný dotazník byl rozdělen do třech částí podnikových procesů – organizační struktury, vlastnictví (rodinné, nerodinné podniky) a environmentálních aspektů. Respondenti odpovídali na otázky prostřednictvím nabízených odpovědí, v případě nutnosti či nevyhovující navolené odpovědi měli možnost volné odpovědi. Pro zjednodušení komunikace a průběhu výzkumu byl dotazník použit pouze v elektronické podobě. Respondenti měli možnost vyplnit vytvořený dotazník buď v MS Word nebo online v softwaru MonkeySurvey.

Výsledky výzkumu byly vyhodnoceny pomocí MS Excel.

2.1 Vlastnictví a kategorie podniku

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 117 podnikatelských jednotek. V tabulce 1 je možné spatřit rozdělení podniku na rodinné, nerodinné a na podniky, které se nevyjádřily ke svému vlastnictví. Celkem 56 podniků uvedlo, že se považují za rodinný podnik, 47 firem uvedlo, že nejsou rodinným podnikem a 14 podniků ke svému vlastnictví nevyjádřilo.

Tab. 1: Typ podniku

Typ podniku	Počet firem	% podíl
Nerodinný	47	40 %
Rodinný	56	59 %
Neuvedeno	14	11 %
Suma	117	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2 zobrazuje rozdělení podniků z hlediska jejich velikosti. Dotazníkového šetření se z 55 % účastnily malé podniky, ze 43 % střední podniky, a ze 2 % velké podniky.

Tab. 2: Kategorie podniku a jejich počet

Kategorie podniku	Počet firem	% podíl
Malé	64	55 %
Střední	50	43 %
Velké	3	2 %
Suma	117	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 3 vyplývá, že největší zastoupení v dotazníkovém šetření, z hlediska právní formy, mají společnosti s ručením omezeným, konkrétně 65 podniků. Na druhém místě se umístily akciové společnosti, s počtem 50. Třetí místo zaujímá jedna veřejná obchodní společnost. V rámci dotazníkového šetření NUTS II (Pardubický kraj, Královéhradecký kraj a Liberecký kraj) nemá žádné zastoupení komanditní společnost a jedna firma se k právní formě nevyjádřila. Průzkum dokazuje skutečnost, že společnosti s ručením omezeným jsou v České republice nejrozšířenější formou podnikání. Naopak komanditní společnost společně s veřejnou obchodní společností nejsou příliš častými formami.

Tab. 3: Právní forma podniků

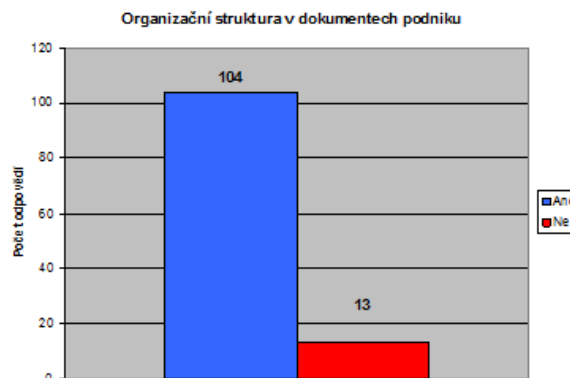
Typ organizační struktury	Počet firem
Společnost s ručením omezeným	65
Akciová společnost	50
Veřejná obchodní společnost	1
Komanditní společnost	0
Neuvedeno	1
Suma	117

Zdroj: vlastní zpracování

2.2 Organizační struktura – interní dokumenty podniků, typ a outsourcing

Obrázek 1 ukazuje, že ze 117 zúčastněných firem daného dotazníkového šetření, má 104 podniků definovanou organizační strukturu ve svých interních dokumentech a pouze 13 firem ji ve svých vnitropodnikových směrnících nemá vymezenou.

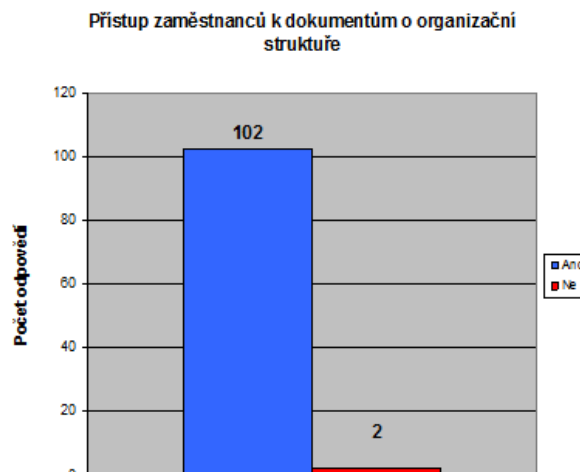
Obrázek 1: Organizační struktura v dokumentech podniku



Zdroj: vlastní zpracování.

Z obrázku 2 vyplývá, že ve 102 podnicích mají zaměstnanci přístup k dokumentům o organizační struktuře a ve 2 podnicích tomu tak není. Což může u zaměstnanců způsobit chaos v případě, kdy potřebují dohledat informace o nadřazených/podřazených vlastního oddělení či případně jiných a nemohou je nalézt.

Obrázek 2: Přístup zaměstnanců k dokumentům o organizační struktuře



Zdroj: vlastní zpracování.

Z výzkumu vyplynulo, že 83 firem ve svém podniku zvolilo plochou strukturu a 34 strmou organizační strukturu. Z toho plyne, že podnikatelské jednotky jsou zastánci spíše decentralizovaného řízení (tedy organizační jednotky mají větší pravomoci a zodpovědnost), jež se vyznačuje tím, že klade vyšší nároky a důraz na samostatnost, pečlivost a kvalitu práce. Ovšem je nutné si uvědomit, že ploché organizační rozpětí má jednu velkou nevýhodu z praktického hlediska – není zde příliš velký prostor pro kariéru růst zaměstnanců firmy. Což v budoucnosti může podnikatelským jednotkám způsobit problém – fluktuaci zaměstnanců.

S tím souvisí tabulky 3 a 4, jež ukazují, že v plochém rozpětí firem převládá hlavně liniová a liniově-štabní organizační struktura, které používají dohromady 46 firem. Na druhém místě z hlediska organizační struktury v plochém rozpětí, je výrobová organizační struktura, kterou používá 14 podniků a poté funkcionální organizační struktura s 11 firmami. Nejméně se v podnikatelských jednotkách s plochým rozpětím využívají modernější typy, a to konkrétně vnitropodnikatelství nebo maticová organizační struktura. Podobně jsou na tom i firmy, které mají strmé rozpětí. I u nich převládá liniová a liniově-štabní organizační struktura, celkem 21

podniků. Na druhém je výrobová organizační struktura se 7 firmami a poté funkcionální organizační struktura, kterou využívají 3 firmy. Naopak maticová organizační struktura se ve strmém rozpětí nevyužívá u žádného podniku.

Tab. 3: Plochá organizační struktura

Plochá organizační struktura	Počet
Liniová	30
Liniově-štabní	16
Funkcionální	11
Výrobová	14
Vnitropodnikatelství	2
Maticová	7
Neuvedlo	3
Suma	83

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4: Strmá organizační struktura

Strmá organizační struktura	Počet
Liniová	12
Liniově-štabní	9
Funkcionální	3
Výrobová	7
Vnitropodnikatelství	2
Maticová	0
Neuvedlo	1
Suma	34

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výzkumu vyplynulo, že 34 firem bez ohledu na velikost firmy (malé, střední i velké) využívají služeb outsourcingu. Mezi nejčastěji využívané služby, dle dotazníkového šetření, se řadí:

- personalistika, marketing, ekonomika, právní služby, BOZP, finance, audit,
- ostraha, úklid, stavební opravy, sekání trávy,
- část výrobních procesů, montáž, doprava,
- účetnictví, IT,
- agenturní zaměstnanci,
- stravování,
- vyřizování reklamací.

Je možné konstatovat, že daný průzkum potvrzuje teorii, že mezi hlavní subdodávky prostřednictvím outsourcingu se řadí: stravování, právní služby, BOZP, IT, doprava, údržba nebo určité výrobní procesy. Naopak novými oblastmi outsourcingových služeb, dle dotazníkového šetření, je vyřizování reklamací a též marketing. Tyto dvě oblasti většinou bývají součástí procesů uvnitř firem. Také se mezi outsourcingované služby začíná dostávat agenturní najímání zaměstnanců/nábor zaměstnanců. To souvisí především s tím, že některé firmy se natolik rychle rozrůstají, že nemají vlastní kapacity na nábor nových zaměstnanců.

2.3 Změna organizační struktury

Dotazníkový výzkum se také zabýval otázkami, zda jsou podnikatelské jednotky spokojeny s dosavadním typem organizační struktury, zda plánují změnu nebo ke změně organizační struktury již v minulosti došlo. Tabulka 5 ukazuje, že u 34 podniků došlo ke změně organizační struktury a naopak 83 firem zůstalo u své původní organizační struktury. Mezi nejčastější důvody, které oslovené firmy v rámci dotazníkového šetření uvádí, patří:

- růst podniku,
- problémy při přiřazování odpovědnosti,
- změna ve vedení firmy,
- soutěživost mezi týmy, odděleními, skupinami,
- špatná komunikace mezi jednotlivými organizačními jednotkami,
- zvýšení efektivity,
- pomalá reakce na okolí,
- nová firemní strategie.

Tab. 5: Změna organizační struktury

Došlo ke změně organizační struktury	Počet
Ano	34
Ne	83
Suma	117

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 5 je možné vidět shrnutí ohledně změny organizační struktury. Ve 34 společnostech došlo ke změně organizační struktury a v 83 případech nikoliv. Dle průzkumu došlo k této změně především v letech 2016, 2015 a 2014.

Tabulka 6 ukazuje, že největší zastoupení z původní organizační struktury u firem měla liniová organizační struktura, jež byla používána ve 13 podnikatelských jednotkách. Druhým nejčastějším původním typem organizační struktury byla liniově-štabní, která byla u 8 dotazovaných podniků. A na třetím se umístila funkcionální a výrobová organizační struktura, které se používaly shodně ve třech podnicích. Z tabulky je možné postřehnout i to, že firmy měnily také rozpětí organizační struktury z ploché na strmou, a to konkrétně ve 3 podnicích.

Největší zastoupení z hlediska nového (současného) typu organizační struktury má liniově-štabní, která je zastoupena u 10 podniků. Následuje liniová organizační struktura, kterou nalezneme u 8 podnikatelských jednotek. Poté funkcionální, výrobová a maticová organizační struktura.

Tab. 6: Původní a nová organizační struktura

Původní organizační struktura		Nynější organizační struktura	
Typ organizační struktury	Počet	Typ organizační struktury	Počet
Liniová	13	Liniově-štabní	10
Liniově-štabní	8	Liniová	8
Funkcionální	3	Funkcionální	5
Výrobová	3	Výrobová	5
Vnitropodnikatelství	1	Vnitropodnikatelství	1
Maticová	3	Maticová	2
Plochá	3	Strmá	3
Suma	34	Suma	34

Zdroj: Vlastní zpracování

3. Závěr

Zpracovaný článek se zabýval zkoumáním organizační struktury v podnikatelských jednotkách. Data byla pořízena pomocí pilotního dotazníkového šetření, které se uskutečnilo v roce 2016 ve třech krajích České republiky.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo nejvíce malých a středních podniků. Největší zastoupení, z hlediska právní formy podniků, měla společnost s ručením omezeným – celkově 65 podnikatelských jednotek a 50 akciových společností. Téměř 104 podnikatelských jednotek má ve svých interních dokumentech definovanou

organizační strukturu a z toho ve 102 případech mají zaměstnanci k těmto dokumentům přístup.

Z výzkumu vyplynulo, že 83 podniků si zvolilo plochou organizační strukturu, ve které nejvíce převládá liniová, liniově-štabní, funkcionální organizační struktura, dále poté i maticová či výrobková. A naopak 34 podniků má stromovou organizační strukturu, ve které nejvíce převládá též liniová, liniově-štabní a funkcionální organizační struktura. Ovšem maticová organizační struktura zde vůbec není zastoupena. Co se týče outsourcingu, jsou nejvíce využívány služby BOZP, účetnictví, IT, ostraha nebo úklid. Nově se zde objevuje vyřizování reklamací či marketingové služby.

Ke změně organizační struktury došlo celkem u 34 podnikatelských jednotek a 83 podniků si svoji původní ponechalo. Největší zastoupení v původní organizační struktuře měla liniová organizační struktura a naopak v nové organizační struktuře měla nejvíce zastoupení liniově-štabní organizační struktura. Možnými důvody volby právě těchto dvou typů organizační struktury jsou především jasně definované vztahy nadřízenosti/podřízenosti a konkrétně dané pravomoce a povinnosti. Ke změně typu struktury nejčastěji docházelo v letech 2016, 2015 a 2014. Je možné, že zrovna v tomto termínu mnohé z firem došly do stádia, kdy bylo potřeba přeskupit pravomoce, povinnosti v závislosti na růstu podniku a také bylo potřeba nastavit určité vnitropodnikové procesy.

Tento příspěvek byl zpracován v rámci výzkumného projektu SGS-EF-3300-21141 Podnikové procesy ve vazbě na vybrané aspekty podnikatelského prostředí, realizovaného na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci.

Zdroje

- ALAVI, R., DANAI, A. (2005). Worthwhile organization possession, making talent based organization. Journal of Asre Modiriate, 54-60.
- BURNES, B. Kurt Lewin and the planned approach to change: Areappraisal. Journal of Management Studies, 41(6), 977-1002.
- CEJTHAMR, V. (2005). Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- CARLEY, K. M. (2002). Intra-organizational computation and complexity, in J.A.C. Baum (Ed.), Companion to Organizations, 2002. Oxford: Blackwell Publisher. 2002. ISBN 978-1-84787-569-3.
- CZECHINVEST – AGENTURA PRO PODPORU PODNIKÁNÍ A INVESTIC. (2016). Definice malého a středního podnikatele. Definice MSP – uživatelská příručka. Retrieved November 28, 2016, from <http://www.czechinvest.org/data/files/definice-msp-uzivatelska-prirucka-4128-cz.pdf>.
- DAFT, R. L. (2012). Organization Theory and design. OH: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-0-324-59913-8.
- DOPPELT, B. (2010). Leasing Change toward Sustainability. Updated secon ed. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2010. 978-19-076-4304-0.
- EC. (2009). Overviwe of family-business-relevant issues: Research, network, policy measures and existing studies. Final report of the expert group.
- Retrieved November 03, 2016, from http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/index_en.htm.
- HENRIQUES, A., RICHARDSON, J. (2004). the Triple Bottom Line. Does it All Ad dup? Assessing the Sustainability of Business and CSR. London: Earthscan, 2004.
- HESKOVÁ, M., VOJTKO, V. (2008). Rodinné firmy – zdroj regionálního rozvoje. Zeleneč: Profess Consulting, 2008. ISBN 978-80725-9062-9.
- HUČKA, M., KISLINGEROVÁ, E. (2011) Vývojové tendence velkých podniků, podniky v 21. století. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-198-7.
- KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALSKO, M. (2008). Rodinné podnikání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6.
- MINTZBERG, H. (1987). Crafting strategy. Harvard Business Review. 65(4) Jul-Aug, pp. 66-75.
- RABBINZ, S. (2012). The basics of organizational management. Translated by Parsian and Arabi. Teheran. Cultural research office.
- RYDVALOVÁ, P., KARHANOVÁ HORYNOVÁ, E., JÁČ, I., VALENTOVÁ, E., ZBRÁNKOVÁ, M. (2015). Rodinné podnikání – zdroj rozvoje obcí. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-245-7.
- SAADAT (2005). Committed personel increase energy. Journal of Asre Modiriat, 68-74.
- SENIOR, B., SWAILES, S. (2010). Organizational Change. Harlow, UK: Prentice Hall. ISBN 978-0-273-71620-4.