

Mladá veda

Young Science



Špeciálne vydanie

Mladá veda

Young Science

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

Číslo 7, ročník 5., vydané v novembri 2017

ISSN 1339-3189

Kontakt: info@mladaveda.sk, tel.: +421 908 546 716, www.mladaveda.sk

Fotografia na obálke: San Marino. © Branislav A. Švorc, foto.branisko.at

REDAKČNÁ RADA

doc. Ing. Peter Adamišin, PhD. (Katedra environmentálneho manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Dr. Pavel Chromý, PhD. (Katedra sociálnej geografie a regionálneho rozvoje, Univerzita Karlova, Praha)

prof. Dr. Paul Robert Magocsi (Chair of Ukrainian Studies, University of Toronto; Royal Society of Canada)

Ing. Lucia Mikušová, PhD. (Ústav biochémie, výživy a ochrany zdravia, Slovenská technická univerzita, Bratislava)

doc. Ing. Peter Skok, CSc. (Ekomos s. r. o., Prešov)

prof. Ing. Róbert Štefko, Ph.D. (Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Prešovská univerzita, Prešov)

prof. PhDr. Peter Švorc, CSc., predseda (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Ing. Petr Tománek, CSc. (Katedra verejnej ekonomiky, Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Ostrava)

REDAKCIA

PhDr. Magdaléna Keresztesová, PhD. (Fakulta stredoeurópskych štúdií UKF, Nitra)

Mgr. Martin Hajduk (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

RNDr. Richard Nikischer, Ph.D. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha)

Mgr. Branislav A. Švorc, PhD., šéfredaktor (Vydavateľstvo UNIVERSUM, Prešov)

PhDr. Veronika Trstianska, PhD. (Ústav stredoeurópskych jazykov a kultúr FSŠ UKF, Nitra)

Mgr. Veronika Zuskáčová (Geografický ústav, Masarykova univerzita, Brno)

VYDAVATEĽ

Vydavateľstvo UNIVERSUM, spol. s r. o.

www.universum-eu.sk

Javorinská 26, 080 01 Prešov

Slovenská republika

© Mladá veda / Young Science. Akékoľvek šírenie a rozmnožovanie textu, fotografií, údajov a iných informácií je možné len s písomným povolením redakcie.

PROJEKCE PODNIKOVÉ ARCHITEKTURY V PODNICÍCH ČR

CORPORATE ARCHITECTURE PROJECTION IN THE ENTERPRISES OF THE CZECH REPUBLIC

Petra Pártlová, Jan Váchal¹

Petra Pártlová působí jako odborný asistent na Katedře managementu na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích. Vědeckovýzkumná činnost je zaměřena na problematiku podnikového řízení se specifikací na malé a střední podniky (MSP) a regionální politiku. Výzkumné aktivity jsou orientovány na problematiku vlivu vnějšího prostředí na životaschopnost a prosperitu malého a středního podnikání v ČR. V kontextu stále intenzivnějších změn, které zde probíhají, jsou navrhovány změny v jejich podnikové architektuře. Je skutečností, že výrobní a ekonomicko-sociální základnou pro MSP je venkovský prostor, který je předmětem výzkumu v rámci územní regionalistiky. Profesor Jan Váchal je členem Katedry managementu na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích. Jeho výzkumná činnost je zaměřena na problematiku analýz a predikce vnitřního potenciálu firem a vnějších faktorů na něj působících s využitím matematicko-statistických metod a modelování. Právě vnitřní potenciál podniků lze označit za potenciální základnu pro outsourcing inovačních aktivit včetně navazujícího mezoprostředí.

Petra Pártlová is an assistant lecturer at the Department of Management at The Institute of Technology and Business in České Budějovice. Her research activity focuses on corporate governance issues related to SMEs and regional policy. She also deals with the issue of the impact of the external environment on the viability and prosperity of small and medium-sized enterprises in the Czech Republic. In the context of the increasingly intense changes, the changes are being proposed to their corporate architecture. It is a fact that the production and economic and social base for SMEs is a rural area that is the subject of research in the area of territorial area studies. Professor Jan Váchal, is a member at the Department of Management at the Institute of Technology and Business in České Budějovice. His research activity focuses on analyzing and predicting the internal potential of enterprises and external factors influencing them by using mathematical and statistical methods and modeling. The internal potential of enterprises can be seen as the potential base for outsourcing innovation activities including subsequent environment.

¹ Adresa pracoviště: Ing. Petra Pártlová, Ph.D., Prof. Jan Váchal, CSc., Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Katedra managementu, Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice, Česká republika
E-mail: partlova@mail.vstecb.cz, vachal.jan@seznam.cz

Abstract

Within more intense changes of the external environment together with growing competition, it is vitally important and useful to deal with corporate architecture innovation. The paper briefly describes the development of corporate architecture and focuses on one of its priority areas – the organization and management of an enterprise. Such framework is a base of setting the objectives, business processes, legislation and legal support and human resources. The research is based on a questionnaire survey of the corporate sector of the Czech Republic, still taking place. The sample as discussed in the paper consists of 176 enterprises (74 micro-enterprises, 70 small enterprises and 32 medium-sized enterprises). The structure of the sample is equal to the structure of the SMEs in the Czech Republic. In analysing the research questions, the enterprises that either did not comment on the issue or the answers were untrue due to links to control questions were left out from the sample. The analyses include testing of dependencies of management levels and human resource quality to development visions. Pearson's chi-square test and Cramer's coefficient of contingency were used. Statistical calculations were performed using R, the statistical program.

Key words: corporate architecture, SMEs, corporate potential

Abstract

V podmínkách stále intenzivnějších změn ve vnějším prostředí podniků za současného narůstání konkurenčních sil v tržním prostředí se ukazuje jako nezbytné a účelné řešit inovaci podnikové architektury. V příspěvku je stručná charakteristika vývoje podnikové architektury a vlastní řešení je orientováno na jednu z její prioritní oblastí, a to organizační a řídicí rámec podniku. Ten vytváří základnu pro navrhování cílů, podnikových procesů, legislativně právní oporu, personální zabezpečení apod. Podkladem pro zpracování příspěvku byl dotazníkový průzkum v podnikové sféře v rámci celé ČR, který nadále pokračuje. Výsledky, které jsou prezentovány zahrnuje soubor 176 podniků. Z celkového počtu bylo 74 mikropodniků, 70 malých podniků a 32 středních podniků. Velikostní struktura výběrového souboru odpovídá struktuře MSP v ČR. Pro analýzu příslušných výzkumných otázek byl vždy soubor očištěn od podniků, které se jednak nevyjádřily k příslušné problematice, nebo odpovědi byly nevěrohodné z důvodu vazeb na kontrolní otázky. Součástí provedených analýz je i testování závislosti v oblasti úrovně řízení a kvality personálního zabezpečení, na stanovení rozvojových vizí apod. Ze statistických metod byly použity Pearsonův chí-kvadrát test a Cramerův koeficient kontingence. Statistické výpočty byly provedeny s využitím statistického programu R.

Klíčová slova: podniková architektura, malé a střední podniky, podnikový potenciál

Úvod

V odborné literatuře pod pojmem podniková architektura (PA) nacházíme různá vymezení i definice. Jednu z uznávaných definic PA vyslovil Roger Sessions (2008), který pod touto kategorií rozumí popis cílů organizace, způsoby jejich plnění prostřednictvím podnikových procesů, organizační a řídicí rámec podniku, oblast technologií apod. Odlišný pohled na PA nabízí Gála, Buchalcevoa a Jandos v knize *Podniková architektura* (2012), kteří vymezili její obsah jako racionální aspekt, napomáhající manažerům podniků v efektivním a pružném

rozhodování o změnách v podniku v současném globálním konkurenčním prostředí s cílem dlouhodobé existence. Podle Gály (2012) lze podnikovou architekturu charakterizovat také jako vhodně uspořádanou množinou informací, jež je vytvořena a udržována činností architekta, který pro vymezený prostor (systém) navrhl uspořádání jeho (některých, nebo všech) částí v souladu se zadáním a jež, pokud bude zainteresovanými využita, umožní, aby realita v definovaném časovém horizontu dosáhla charakteristik, které architekt touto množinou informací vymezil.

Rozmanitost definic podnikové architektury reflektuje vývoj, kterým tento pojem prošel – od pojetí čistě architektonického, přes propojování IT systémů a komunikačních kanálů podniků po současné systémové pojetí podniků, kdy podniková architektura definuje rozdělení podniků na jednotlivé divize a oddělení a způsob komunikace mezi nimi. V 19. století tak odrážela podniková architektura principy průmyslové revoluce. Zejména následovala utilitaristický styl, který byl ztělesněním hesla „forma následuje funkci“, které zformuloval Louis Sullivan v roce 1896 (Bonfanti, Battisti, Pasqualino 2016). Počátky podnikové architektury v moderním pojetí spadají do 60. let minulého století, kdy si velké podniky začínaly uvědomovat narůstající význam informačních technologií, pro které byl tehdejší podnikový systém a rámec limitující. Počátkem tohoto století dochází k zintenzivnění změn ve vnějším prostředí podniků za současného narůstání konkurenčních sil v tržním prostředí. V důsledku toho se ukazuje jako nezbytné a účelné přistoupit k řešení podnikové architektury v širších souvislostech, systémově se zahrnutím všech základních podnikových procesů (Pártlová, Straková 2017).

Podle Gály (2012) lze ve vývoji PA vymezit tři základní vývojové etapy. V prvním stupni se jednalo o zaměření na návrh organizačního systému (IS), následovala vývojová etapa zaměřená na návrh organizace, resp. organizační struktury a procesy. Třetí vývojový stupeň reaguje na stále intenzivnější změny v okolí podniků a PA je orientována na návrh strategie (Ulrich, 2011; Lapalme, 2011; Buchalceková, 2013; Bonfanti, Battisti, Pasqualino 2016; Pártlová, Straková, 2017). Koncem dvacátého století vzniká celá řada modelů v rámci PA, z pohledu zaměření příspěvku je vhodné se zmínit např. o modelech Luftmana (1993) a Maese (1999), kteří vedle oblasti IT již zmiňují i oblast strategie, zejména obchodní strategie a pak i oblast organizačních struktur a s nimi související procesy. Tím se otevřela možnost v rámci PA řešit i otázky organizačního a řídicího rámce podniku. Ten vytváří základnu pro navrhování cílů, podnikových procesů, legislativně právní oporu, personální zabezpečení apod. O'Neill, Beauvais a Scholl (2001) vycházejí z definic organizačního podnikového rámce a definují ho jako úroveň centralizace rozhodovacího procesu, utváření pravidel, autority, komunikace a kompenzace, standardizace pracovních postupů a dovedností, nebo kontrolu výstupů a přijetí pouze adekvátních výsledků. Formální stránka organizační struktury je zpravidla prezentována v podobě organizačních schémat, politik a postupů, určení kompetencí, rolí a odpovědností, řízení a kontrolou formálních komunikačních mechanismů, jakož i řízením lidských zdrojů (Hunter, 2002). Wang a Ahmed (2002) nazývají tyto prostředky jako „tvrdé prvky“ organizační struktury. „Měkké prvky“, známé také jako tzv. neformální struktura, se vztahují k mezilidským vztahům a mezifunkčním činnostem, které existují v rámci organizace, ale nejsou explicitně vymezené v organizačním schématu. Hodge

a kol. (1996) zdůrazňují, že neformální struktura není jen výsledkem vytváření sociálních sítí a vztahů mezi zaměstnanci, které se vyvíjejí v rámci běžného pracovního procesu, ale může vzniknout jako důsledek vady nebo neúčinnosti formální struktury. Podle Wanga a Ahmeda (2002) je obecně akceptováno, že neformální struktura není v souladu s formálními organizačními vztahy. Řada autorů (Ashkenas et al., 1995; Friesen, 2005, Galbraith a Lawler 1998) se kloní k názoru, že základem úspěchu a výkonnosti společností v budoucnu bude jejich rychlost, flexibilita, adaptabilita, agilita a schopnost integrace. Hunter (2002) k tomu dodává, že se organizace musejí neustále zlepšovat, musejí inovovat. Manažeři musejí určovat směr vývoje k organizacím adaptabilním a inovativním. Z dosavadní vědecké diskuse vyplývá, že stávající organizační struktury je zapotřebí změnit, aby bylo možné dosáhnout vyšších cílů organizace. Cooper (2004) a Hunter (2002) zdůrazňují významnou roli přijímání nových inovativních struktur v organizaci. Při založení nového podniku vzniká nový obchodní model, který popisuje návrh nebo architekturu mechanismů vytváření a poskytování hodnot (Teece, 2010).

Právě otázce organizace a řízení v rámci podnikové architektury s cílem dosahování podnikových cílů a ekonomické udržitelnosti se bude věnovat tento příspěvek

Materiál a metody

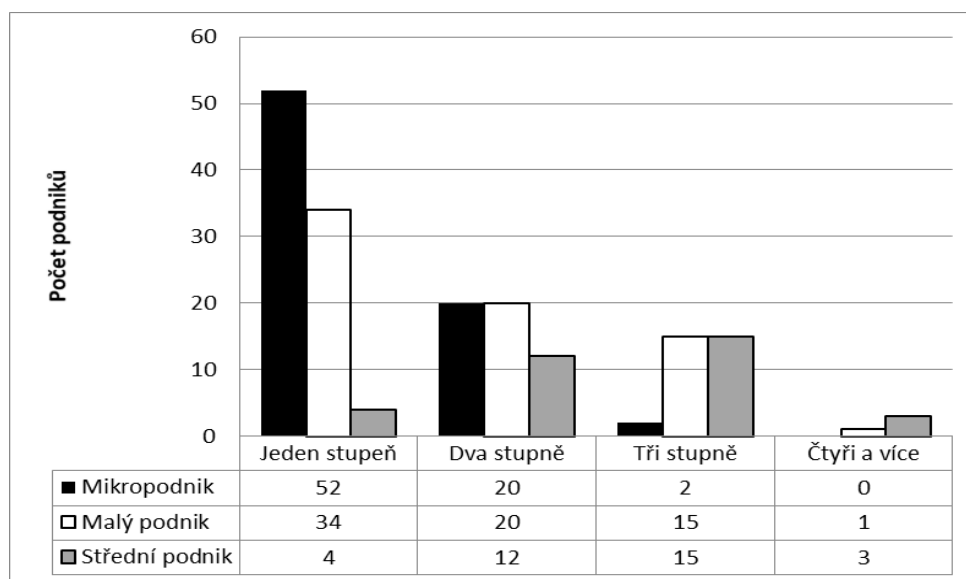
Za účinné pomoci vedení VŠTE se podařilo zajistit široký testovací soubor MSP, který zahrnuje 373 podniků z celé České republiky. Výsledky, které se týkaly podnikové architektury, jsou prezentovány na souboru 176 podniků. Z celkového počtu bylo 74 mikropodniků, 70 malých podniků a 32 středních podniků (do 250 zaměstnanců). Velikostní i sektorová kategorizace odpovídá současné struktuře podnikatelských subjektů v ČR. V průběhu testování se počet podniků mění v závislosti na typu dotazu. Součástí údajů jsou i informace o podnicích, které nebyly podniky zodpovězeny, a to zejména z důvodu svého malého organizačního rámce. Především se jednalo o mikropodniky v oblasti služeb. Také do tohoto testování nebyly zahrnuty velké podniky, ty budou předmětem dalšího výzkumu.

Zastoupení malých a středních podniků odpovídá charakteru struktury ekonomických subjektů v České republice, která je charakteristická velmi vysokým zastoupením malých a středních podniků. Podniky byly dále klasifikovány podle základní sektorové diferenciaci ČR (vyjma kvartérního sektoru), a to na výrobní a průmyslové (43 podniků), služby (125 podniků), primární sektor s 8 podniky. Z hlediska rozsahu působnosti se převážně jednalo o podniky s lokální působností a s působností regionální. Předmětem dotazníkového šetření a následných statistických analýz byl rozbor faktorů vnějšího prostředí u MSP, a to jak z hlediska intenzity vnímání vlivu těchto faktorů na prosperitu podniku, tak z pohledu možnosti tyto faktory ovlivňovat, resp. eliminovat jejich negativní dopady v členění na současný stav a budoucnost. Ze statistických metod byl použit p hodnoty, Chí-kvadrátu a Cramerova koeficientu.

Výsledky a diskuse

V rámci analýzy podnikové architektury u vybraného vzorku podniků z Jihočeského kraje byla analyzována strmosti řídicích struktur je parné z grafu 1. Lze konstatovat, že u mikro a malých podniků převládá jeden stupeň řízení, střední podniky se vyznačují převážně dvěma

stupni řízení. Velikost podniku sama o sobě předurčuje počet stupňů řízení a byla prokázána statistická závislost. Zejména u mikropodniků je to důsledek převažujících funkčních organizačních a řídicích struktur obdobně jako u středních podniků.



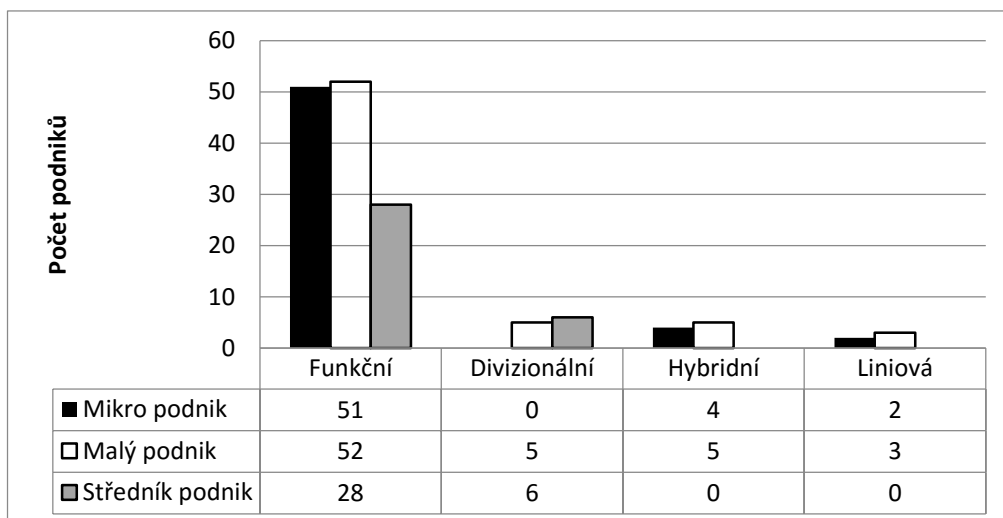
Graf 1 – Počet řídicích stupňů u jednotlivých velikostních kategorií MSP

Zdroj: vlastní zpracování

Analyzován byl i počet pracovníků na jednotlivých stupních řízení. Výsledky lze shrnout následovně:

- U analýzy počtu pracovníků na vrcholové úrovni (*TOP management*) lze konstatovat, že u všech tří velikostních kategorií je na pozici vrcholového managementu 6 a méně pracovníků. Zejména u středně velkých podniků by mělo docházet k přerozdělování kompetencí a vytváření útvarů s jednotlivými zaměřenými, jako je například obchodní ředitel, finanční ředitel nebo personální ředitel.
- Na pozici středního managementu se počet manažerů na taktické úrovni pohybuje v rozmezí dvacet pět a méně zaměstnanců, jen výjimečně je zaznamenáno rozmezí dvacet pět a více zaměstnanců, a to především u výrobních podniků.
- Z hlediska počtu zaměstnanců působících na operativní úrovni, (rozsah řízení) byl největší rozsah zaznamenán u velikostní kategorie mikro a malých podniků (s rozsahem do 30 zaměstnanců). To lze vysvětlit samotnou velikostí podniků a jejich zaměřením.
- Rozsah řízení na taktické úrovni u velikostní kategorie středních podniků se pohybuje většinou v rozmezí dvacet pět a méně zaměstnanců.

Předmětem výzkumu byly i řídicí a organizační struktury z hlediska jejich implementace v jednotlivých velikostních kategoriích. Výsledky udává graf 2.



Graf 2 – Druhy organizačních struktur v jednotlivých velikostních kategoriích
Zdroj: vlastní zpracování

Největší zastoupení podniků má tzv. funkční organizační strukturu. Funkční struktura odráží změny, které se v současné době odehrávají v podnikové sféře, zejména se jedná o specializaci výroby, zvyšující se inovační činnosti v těchto podnicích, zavádění informačních technologií za současně sílícího konkurenčního tlaku. Z hlediska spokojenosti managementu se současnou organizační úrovní byla zaznamenána přes 90 % spokojenost.

V poslední části výzkumu byly testovány závislosti u vybraných parametrů. První testování bylo zaměřeno na závislost mezi počtem stupňů řízení stupě a zpracování dlouhodobého rozvoje, jak udává tabulka 1.

Kolik stupňů řízení má Váš podnik					
Kdo se podílí na plánu dlouhodobého rozvoje	jeden stupeň	dva stupně	tři stupně	čtyři a více stupňů	Celkový součet
celé vrcholové vedení podniku	7	11	14	3	35
užší vrcholové vedení podniku	4	5	9	0	18
vlastník podniku	71	31	7	1	110
Celkový součet	82	47	30	4	163

Tabulka 1 – Závislost počtů stupňů řízení na zpracování strategie
Zdroj: vlastní zpracování

Hodnoty, která byly vypočteny ($\alpha = 0,05$, $p = 0,00000001239$, Chí-kvadrát = 47,8964, Počet respondentů = 163, $V = 0,5421$) ukazují na velmi vysoký stupeň závislosti (P hodnota je nižší než parametr α) mezi počtem stupňů řízení a okruhem osob podílejících se

na zpracování plánu dlouhodobého rozvoje. Míra této závislosti nabývající této hodnoty 0,5421 je poměrně vysoká.

Testování byla podrobena dále závislost mezi počtem stupňů řízení a zaměřením podniku (sektorovosti), viz. tabulka 2.

Počet stupňů řízení					
Zaměření podniku	jeden stupeň	dva stupně	tři stupně	čtyři a více stupňů	Celkový součet
primární sektor	4	1	2	1	8
služby	64	38	21	2	125
výroba a průmysl	21	13	8	1	43
Celkový součet	89	52	31	4	176

Tabulka 2 – Závislost stupně řízení (úrovně) a zaměření podniku

Zdroj: vlastní zpracování

P hodnota je vyšší než parametr α ($\alpha = 0,05$, $p = 0,5297$), na základě nulové hypotézy neexistuje závislost mezi zaměřením podniku a počtem stupňů řízení.

V další části testování byla řešena závislost mezi počtem stupňů řízení a velikostí podniku (viz. Tabulka 3).

Počet stupňů řízení					
Velikost podniku	jeden stupeň	dva stupně	tři stupně	čtyři a více stupňů	Celkový součet
mikro podnik	52	20	2	0	74
malý podnik	34	20	15	1	70
střední podnik	3	12	14	3	32
Celkový součet	89	52	31	4	176

Tabulka 3 – Závislost počtu stupňů řízení a velikosti podniku

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě získaných výsledků ($\alpha = 0,05$, $p = 0,000000008665$, Chí-kvadrát = 48,6737, počet respondentů = 176, $V = 0,5259$) lze konstatovat, kdy P hodnota je podstatně nižší než parametr α , že existuje velmi vysoký stupeň závislost mezi úrovní řízení a velikostí podniku. Síla kontingence je rovněž vysoká: 0,5259.

Poslední testovaná závislost byla zaměřena na závislost typu organizační struktury a počtů stupňů řízení (viz. Tabulka 4). Výsledky ($\alpha = 0,05$, $p = 0,719$) ukazují, že P hodnota je 0,719, tedy podstatně vyšší než parametr α . Na základě nulové hypotézy tedy neexistuje závislost mezi organizační strukturou podniku a počtem úrovní řízení.

Počet stupňů řízení					
Popisky řádků	jeden stupeň	dva stupně	tři stupně	čtyři a více stupňů	Celkový součet
divizionální řídicí struktura	2	4	3	0	9
kombinovaná řídicí struktura	5	2	3	0	10
útvárová řídicí struktura	56	44	25	4	129
Celkový součet	63	50	31	4	148

Tabulka 4 – Závislost organizační struktury na počtu stupňů řízení

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Analýza podnikové architektury u testovaného souboru umožnila vyslovit následující závěry:

- U manažerů u všech velikostních skupin a sektorové profilace byl prokázán výrazný deficit v manažerských teoretických znalostech.
- Praktická implementace zásad funkčního řízení nedosahuje potřebné úrovně, což způsobuje mimo jiné i nedostatečné využívání předností funkčního řízení při vlastní podnikatelské praxi.
- Z hlediska personálního zabezpečení jednotlivých řídicích úrovní lze současný stav považovat za vyhovující, u středně velkých podniků by mělo v daleko větší míře docházet k přerozdělování kompetencí a vytváření útvarů s jednotlivými zaměřenými, jako je například obchodní ředitel, finanční ředitel či personální ředitel (vedoucí).
- Z hlediska testovaných závislostí byla zjištěna vysoká závislost mezi počtem stupňů řízení v podniku a okruhem osob podílejících se na zpracování plánu dlouhodobého rozvoje a mezi úrovní řízení a velikostí podniku. U první vysoké zmiňované závislosti je často patrné, že vysoký počet osob podílejících se na zpracování dlouhodobých plánů má za následek rozdrobenost a nekonkrétnost celého dokumentu. A často dílčí cíle jsou v rozporu s hlavním cílem podniku. Nebyla prokázána závislost mezi zaměřením podniku a počtem stupňů řízení. Lze souhrnně konstatovat, že se vrůstající velikostí podniku je nezbytné otázkám řízení a podnikové strategie věnovat zvýšenou pozornost, což je ve výrazném rozporu se současným stavem.
- Závislost nebyla také prokázána mezi organizační strukturou podniku a počtem úrovní řízení, což nelze zatím relevantně okomentovat, a mezi zaměřením podniku a počtem stupňů řízení, což dokazuje obecnou charakteristiku řešené problematiky.

Výstupy z řešení naznačují, že transformace podnikové architektury v podnikové sféře již probíhá a intenzita tohoto procesu se umocňuje. V dalším období bude nutné zamezit živelnosti v neodborném přístupu k tomuto tolik potřebnému procesu, současně však náročného na manažerskou zdatnost pracovníků, kteří budou tento proces v podnikovém prostředí realizovat.

Tento článok odporúčal na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda: Ing. Jarmila Straková, PhD.

Použitá literatúra

1. ASHKENAS, R. et al., 1995. *The Boundaryless organization: breaking the chains of organizational structure*. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 0-7879-0113-X.
2. BONFANTI, A., BATTISTI, E., L. PASQUALINO, 2016. Social entrepreneurship and corporate architecture: evidence from Italy. *Management Decision*, 54(2), 390-417. DOI: 10.1108/MD-08-2014-0532.
3. COOPER, D., 2004. Organizational change: From public to private sector – a UK based reflective case study. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 474-481. ISSN 1540-1200.
4. FRIESEN, G. B., 2005. Organization design for the 21st Century. *Consulting to management*, 16(3), 32-51.
5. GÁLA, L., 2012. Evoluce podnikové architektury. *Systémová integrace*, 3, 18-29.
6. GÁLA, L., BUCHALCEVOVÁ, A., J. JANDOS, 2012. *Podniková architektura*. Řepín: Tomáš Bruckner. ISBN 978-80-904-661-6-6.
7. GALBRAITH, J. K., E. LAWLER, 1998. The challenge of change: organizing for competitive advantage. In: Mohrman, S. A., Galbraith, J. R., Lawler, E. E. (eds.) *Tomorrow's organization: craft winning capabilities in a dynamic world*, San Francisco: Jossey-Bass, 1-20.
8. HODGE, B. J., ANTHONY, W. P., L.M. GALES, 1996. *Organization theory: a strategic approach*, 5th ed. New Persey: Prentice Hall.
9. HUNTER, J., 2002. Improving organizational performance through the use of effective elements of organizational structure. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 15(4/5), 12-21.
10. LAPALME, J., 2011. *A Schools of Enterprise Architecture* [online]. IT Professional, 19. 11. 2011. [cit. 1. 9. 2017]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/jlapalme/3-schools-of-ea>
11. LUFTMAN, J. N., LEWIS, P. R., S. H. OLDACH, 1993. Transforming the Enterprise: The Alignment of Business and Informaion Technology Strategies. *IBM System Journal*, 32(1), 198-221.
12. MAES, R., 1999. *A Generic Framework for Information Management* [online]. PrimaVera Working Paper 99-03. Universiteit van Amsterdam. [cit. 4. 5. 2010]. Dostupné z: <http://imwww.fee.uva.nl/~pv/PDFdocs/99-03.pdf>
13. O'NEILL, J. W., BEAUVAIS, L. L., R. W. SCHOLL, 2001. The use of organizational culture and structure to guide strategic behaviour: an information processing perspective. *The journal of Behavioural and Applied Management*, 2(2), 131-150.
14. PÁRTLOVÁ, P., J. STRAKOVÁ, 2017. Podnikové organizační a řídicí struktury na rozcestí. *Trendy v podnikání – Business Trends*, 7(1), 17-22. ISSN 1805-0603.
15. SESSIONS, R., 2008. *Simple Architectures for Complex Enterprises*. Redmond: Microsoft Press. ISBN 9780735646056
16. TEECE, D. J., 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.
17. ULRICH, W., 2011. *Business architecture: the art and practice of business transformation*. Tampa. Meghan-Kiffer Press. ISBN 978-092-9652-153.
18. WANG, C. L., P. K. AHMED, 2002. *The informal structure: hidden energies within an organisation*. Management Research Centre. Wolverhampton Business School Working Paper Series 2002, University of Wolverhampton, Telford, Shropshire.