

ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE

**AUTOREFERÁT
DIZERTAČNEJ PRÁCE**

Žilina, 2025

Ing. Jaroslav Kollmann, MBA

Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov
Katedra ekonomiky

Ing. Jaroslav Kollmann, MBA

Autoreferát dizertačnej práce

**PODNIKOVÉ PROSTŘEDÍ JAKO GENERÁTOR ZMĚN
ORGANIZAČNÍ A ŘÍDICÍ STRUKTURY PODNIKU**

na získanie akademického titulu **d o k t o r**
(„philosophiae doctor“, v skratke „PhD.“)
v študijnom odbore 6213 ekonómia a manažment,
v študijnom programe Ekonomika a manažment podniku.

Žilina 2025

Dizertačná práca bola vypracovaná v externej forme doktorandského štúdia na Fakulte prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov Žilinskej univerzity v Žiline.

Predkladateľ: Ing. Jaroslav Kollmann, MBA
Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta PEDAS
Katedra ekonomiky

Školiteľ: doc. Ing. Jarmila Straková, MBA, Ph.D.
Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta PEDAS
Katedra ekonomiky

Oponenti: prof. Ing. Zdenka Musová, PhD.
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky a manažmentu podniku

doc. Ing. Sylvia Jenčová, PhD.
Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, ekonomiky
a obchodu
Katedra financií, účtovníctva a matematických metód

Autoreferát bol rozoslaný dňa:

Obhajoba dizertačnej práce sa koná dňa o h.
v zasadačke dekanátu fakulty PEDAS pred komisiou pre obhajobu dizertačnej práce
schválenou odborovou komisiou v študijnom odbore 6213 ekonómia a manažment,
v študijnom programe EKONOMIKA A MANAŽMENT PODNIKU, vymenovanou
dekanom Fakulty prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov Žilinskej univerzity
v Žiline.

prof. Ing. Tomáš Klieštík, PhD. v. r.
predseda odborovej komisie
študijného odboru 6213 EKONÓMIA
A MANAŽMENT

ABSTRAKT

Ing. Jaroslav Kollmann, MBA: Podnikové prostředí jako generátor změn organizační a řídicí struktury podniku Dizertačná práce. Žilinská univerzita v Žiline. Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov; Katedra ekonomiky. Vedúci dizertačnej práce: doc. Ing. Jarmila Straková, MBA, Ph.D.; Stupeň odbornej kvalifikácie: PhD. Žilina: FPEDAS, ŽU, 2025. 208 s.

Podnikové prostředí bylo analyzováno jako klíčový faktor ovlivňující změny organizační a řídicí struktury podniků. Cílem práce bylo identifikovat, jak jednotlivé složky podnikového prostředí ovlivňují vývoj a modifikaci organizačního a řídicího rámce podnikatelských subjektů. Výzkum vycházel z aplikace matematicko-statistických metod – korelační analýze, chí-kvadrát testu, analýze rozptylu (ANOVA) a grafické funkcionální analýze (GFANOVA). Výsledky ukázaly, že proměnné mikro-, mezo- a makroprostředí vykazují významné vazby na typy a efektivitu organizačních a řídicích struktur, přičemž vliv makroprostředí se projevil především během ekonomického poklesu. Zjištěno bylo, že podniky, které dynamicky adaptovaly svou organizační architekturu, dosahovaly vyšší úrovně ziskovosti a konkurenceschopnosti. Významné rozdíly byly identifikovány prostřednictvím mezinárodní komparace mezi českými a nizozemskými podniky, v přístupu k organizačním změnám. Bylo potvrzeno, že podnikové prostředí představuje klíčový generátor inovací v oblasti organizování a řízení podniků. Cíle disertační práce byly splněny a dosažené výsledky poskytují praktický přínos pro tvorbu flexibilních ORS odpovídajících dynamickému vývoji podnikového prostředí.

Klíčová slova: Organizační a řídicí struktury. Podnikové prostředí. Organizační rámec. Adaptabilita podniků. Změny v řízení.

ABSTRACT

Ing. Jaroslav Kollmann, MBA: The business environment as a generator of changes in the organizational and management structure of the enterprise. Dissertation thesis. University of Zilina. Faculty of Operation and Economics of Transport and Communications; Department of Economics. Supervisor: doc. Ing. Jarmila Straková, MBA, Ph.D.; Degree: PhD. Žilina: FPEDAS, ŽU, 2025. 208 p.

The business environment was analyzed as a key factor influencing changes in the organizational and management structures of enterprises. The aim of the dissertation was to identify how the individual components of the business environment affect the development and modification of the organizational and management framework of business entities. The research was based on the application of mathematical-statistical methods, including correlation analysis, the chi-square test, analysis of variance (ANOVA), and graphical functional analysis (GFANOVA). The results indicated that variables from the micro-, meso-, and macro-environment exhibited significant relationships with the types and effectiveness of organizational and management structures, with the influence of the macro-environment becoming particularly evident during the period of economic downturn. Enterprises that dynamically adapted their organizational architecture achieved higher levels of profitability and competitiveness. Significant differences were identified through international comparison between Czech and Dutch enterprises in their approaches to organizational changes. It was confirmed that the business environment represents a key generator of innovation in the field of organizing and managing enterprises. The objectives of the dissertation were achieved, and the results provide a practical contribution to the development of flexible OMS that correspond to the dynamic evolution of the business environment.

Keywords: Organizational and Management Structures. Business Environment. Organizational framework. Enterprise Adaptability. Management Changes.

SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ

Problematika podnikového prostredia a organizačných a riadiacich struktur (ďalej len OŘS) je vzájemně provázána s tím, že dominantní úlohu zde sehrává charakter a změny v podnikovém prostředí. Jeho jednotlivé složky vykazují různou míru závislosti na vliv manažerského řízení a rozhodování. Z tohoto pohledu vnitřní podnikové zdroje vytvářejí základní rámec pro projekci a funkčnost OŘS. Toto lze zčásti pozorovat i v rámci mezoprostředí, nejbližšího podnikového okolí, resp. jednotlivých specifických odvětví, naopak u všeobecného makroprostředí musí podniky jeho vliv neustále monitorovat, analyzovat a dle charakteru jeho působení buď podpořit či naopak eliminovat.

V posledních letech se tempo změn v podnikovém prostředí neustále zrychluje, jejich charakter je na jedné straně turbulentní a diskontinuální, současně chaotický až nepředvídatelný. Digitalizace, automatizace a prudký vývoj umělé inteligence tento dynamický proces navíc umocňují. Je proto přirozené, že na tyto změny musí management podniků reagovat, mimo jiné i v oblasti podnikové architektury, jejíž nezbytnou součástí jsou právě OŘS. Z těchto důvodů se koncem minulého století stáváme svědky zániku tradičních (klasických) OŘS vycházejících z direktivních stylů řízení a nástupu struktur nových (funkčních, maticových, síťových, hybridních, virtuálních apod.). Zásadní zlom v pojetí OŘS lze zaznamenat v důsledku změn v myšlení a chování manažerů podniků, kteří si stále silněji začínají uvědomovat zásadní význam tvorby přidané hodnoty v transformačním procesu podniků. Silně zde akceleruje význam tvorby přidané hodnoty pro zákazníka (vedle hodnoty podniku pro vlastníka). Toto zásadní poznání představuje změnu v dosavadním chápání a přístupu manažerů k cílové funkci podniku, která stále silněji nabývá směru hodnotové orientace s akcentem na maximální upokojování potřeb a požadavků zákazníků. Tyto realie se přirozeně promítly i do požadavků manažerů podniků na inovaci OŘS.

Ze strany podniků narůstá tlak na vědecko-výzkumnou sféru ve věci návrhu nové podnikové architektury včetně nových forem organizace a řízení v souladu se změnami, které probíhají v podnikovém prostředí. Předložená práce přináší vyhodnocení stávajícího stavu v organizaci a řízení podniků v podmínkách České republiky v komparaci s Nizozemskem.

Vztah mezi úlohou a funkcí organizací a jejich OŘS je rozhodujícím faktorem jejich vzniku i vývoje. OŘS se vyvíjejí a vytvářejí za účelem usnadnění efektivního fungování organizace a dosažení jejích cílů, což zahrnuje procesy rozhodování, přidělování zdrojů

a plnění úkolů. Podle Shinkeviche et al. (2021) tyto struktury hrají klíčovou roli při usnadňování tvorby dobře definovaných hierarchií a vymezování odpovědností v organizaci. Dále určují vzájemné vztahy mezi různými složkami podniku, čímž podporují odpovědnost a zvyšují efektivitu. Koncept OŘS se týká metodického uspořádání činností organizace, rozdělení zdrojů a synchronizace snah. Ali Ahmady, Mehrpour a Nikooravesh (2016) konstatují, že účelem těchto struktur je efektivní uspořádání pracovních prvků a zvýšení produktivity pracovníků v organizaci. Vzájemné propojení organizačních složek a jejich interakce usnadňuje vztahový tok, jak uvádí Lin (2013). Somov (2018) upozorňuje na různé aspekty organizace v rámci podnikového prostředí, z hlediska pohledu založeného na zdrojích a konceptu dynamických schopností.

Podle Kira a Erdogana (2021) je v souvislosti s digitalizací nezbytné, aby společnosti vykazovaly značnou míru agility v rámci tržního prostředí a disponovaly schopností pružně se přizpůsobovat změnám. Před rozsáhlou integrací digitálních technologií sloužilo řízení podnikových procesů jako katalyzátor pro zvýšení optimalizace a provozní efektivity v organizacích. Podle Fernandez, Fernandez a Garcii (2020) je vliv procesního řízení na organizace značný. Přičítají to jeho účinnosti při navrhování a zdokonalování podnikových procesů a také jeho roli katalyzátoru automatizace úkolů. Oblast procesního řízení v současné době prochází rychlou transformací v důsledku mnoha faktorů, včetně změn v podnikové kultuře, pokroku v komunikačních a informačních technologiích, změn v preferencích zákazníků a zvýšené konkurence na trhu. Pro dosažení efektivního procesního řízení je nezbytné, aby se organizace komplexně zabývaly všemi relevantními aspekty procesního řízení a zaručily jejich pečlivou a přesnou správu (Szlagowski, 2019).

V současné době, tj. v období vysoce diskontinuálních a téměř nepredikovatelných specifických jevů a událostí, procházejí společnosti mnohostranným vývojem. Holub et al. (2021) konstatuje, že firemní prostředí a kultura se staly rozhodujícími faktory ovlivňujícími úspěch téměř všech organizací. Souvislost mezi OŘS a podnikovým prostředím je zásadní, neboť dobře navržená OŘS může významně přispět k úspěšné činnosti podniku (Meijaard, Brand, Mosselman, 2005). Z toho vyplývá, že pro podporu optimální spolupráce v rámci organizačního kontextu je nezbytná přítomnost dobře navržené OŘS a odpovídajících činností (Rinderle-Ma, Mangler, 2021).

CÍL, MATERIÁL A METÓDY PRÁCE

Cílem disertační práce je analyzovat a vyhodnotit stávající organizační a řídicí rámec podnikatelských subjektů s ohledem na jejich velikostní kategorizaci a sektorovou diferenciaci. Posoudit významnost faktorů vnitřního prostředí a navrhnout modely organizace a řízení podnikových subjektů v souladu se změnami probíhajícími v podnikové praxi.

Při řešení disertační práce zaměřené na problematiku OŘS byl použit dataset podniků vytvořený Katedrou managementu pod vedením školitelky doktoranda, paní doc. Strakové. Tento dataset v současné době obsahuje přibližně 600 podnikatelských subjektů z oblasti výroby a služeb, přičemž zahrnuje podniky od mikropodniků až po velké podniky působící na území celé České republiky. Působnost těchto podniků sahá od lokální až po mezinárodní úroveň. Sběr dat byl zahájen v roce 2016.

S ohledem na předmět řešení byly pro účely disertační práce vybrány pouze relevantní informace z uvedeného datového souboru. Dataset byl autorovi práce poskytnut Katedrou managementu, kde nejprve působil jako vědecký asistent a v současné době zde působí jako asistent.

V letech 2020 až 2023 pokračoval sběr dat, přičemž datový soubor byl průběžně doplňován a upřesňován. V tomto období byly řešeny také specifické dílčí problémy, čímž vznikl nový soubor dat zahrnující 550 podniků z celé České republiky. Tyto podniky byly znovu kategorizovány podle velikostních skupin a sektorové příslušnosti. Kromě toho byl realizován také výzkum v zahraničí – konkrétně v Holandsku. Doplnující soubor dat dnes zahrnuje 101 zahraničních podniků.

V rámci řešení disertační práce byly použity následující matematicko-statistické metody:

Korelační analýza,

Mozaikový graf,

Chi-kvadrát test,

Permutační test,

Multi-Way ANOVA,

Graphical Functional ANOVA.

Dimenzionální analýza - scale reliable,

ZHRNUTIE VÝSLEDKOV DIZERTAČNEJ PRÁCE

Při koncipování metodologie řešení disertační práce byly predikovány a následně v procesu jejího řešení ověřeny a specifikovány čtyři základní předpoklady pro efektivní a udržitelnou transformaci organizačního a řídicího rámce podniku:

1. systémové a dynamické vnímání podnikové architektury vystavěné na organizačním a řídicím rámci podniku,
2. integrální a analytické pojetí podnikového prostředí sestávající z mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí v kontextu nepředvídatelných, chaotických a rizikových změn,
3. vnímání a respektování reálně existujících procesů digitalizace, automatizace a umělé inteligence s různou mírou akceptace u jednotlivých velikostních kategoriích podniků a příslušných sektorové diferenciaci,
4. zásadní vliv hospodářských cyklů na strukturu i funkčnost podnikové architektury, současně vnímání narůstajícího rizika mimořádných a obtížně predikovatelných krizových jevů a událostí majících zásadní vliv na stabilitu a hospodaření podniků.

Uvedené premisy byly základem pro nastavené hypotézy a na základě jejich testování a vyhodnocení lze definovat se zvýšenou mírou pravděpodobnosti tyto zákonitosti a očekávané procesy při transformaci organizačního a řídicího rámce u různých velikostních kategorií podniků, především ze sektoru výroby a průmyslu.

V rámci zpracování výsledků disertační práce byly zodpovězeny stanovené hypotézy.

H1: Organizační a řídicí struktura závisí na velikostní kategorizaci a ziskovosti podniků.

První hypotéza byla zaměřena na závislost mezi OŘS, velikostní kategorizací a ziskovostí podniků v období ekonomického růstu. Analýza prokázala, že OŘS závisí na velikostní kategorizaci podniků, což vyplývá z výsledku p-hodnoty 6,845E-11. Závislost OŘS na ziskovosti podniků však prokázána nebyla (p-hodnota 0,5188). Stejně tak nebyla zjištěna závislost mezi velikostní kategorizací podniků a jejich ziskovostí (p-hodnota 0,4584). První hypotéza tedy nebyla potvrzena.

S ohledem na dosažené výsledky autor navrhuje realizaci obdobného výzkumu v rámci různých hospodářských cyklů, například během období ekonomického poklesu či stagnace, kdy by mohlo dojít k odlišným výsledkům kvůli změně podmínek podnikatelského prostředí.

H2: Existuje silná závislost mezi odděleními útvarové řídicí struktury a typem organizační a řídicí struktury podniků.

Multi-way ANOVA test indikoval přítomnost potenciálně významného interakčního efektu mezi nezávislými proměnnými „Legenda struktury“ a „Organizační a řídicí struktura“. P-hodnota 0,03006 naznačuje, že pozorovaná interakce mezi těmito proměnnými by mohla mít významný vliv na organizační a řídicí rámec podniků. Na základě tohoto výsledku lze konstatovat, že druhá hypotéza byla potvrzena. Je však zapotřebí provést další výzkum, aby byla plně objasněna statistická významnost tohoto interakčního efektu.

Dosažené výsledky naznačují, že vývoj organizačních a řídicích rámců v podnicích bude pravděpodobně sledovat charakteristickou trajektorii, která odráží preferovanou strukturu a zastoupení velikostních kategorií podniků (Lestari et al., 2020). Zvýšený důraz je kladen na zavádění útvarové OŘS a postupné snižování počtu útvarů v návaznosti na hospodářský vývoj. Analýza rovněž odhalila, že útvarová řídicí struktura zůstává nejpobulárnější formou napříč velikostními kategoriemi podniků a sektorovou diferenciací v obou sledovaných obdobích. Tento trend bude pravděpodobně pokračovat, zejména v oblasti MSP (Edwards, 2021).

Výzkum také ukázal, že podniky mohou redukovat počet oddělení v reakci na hospodářský cyklus. Během ekonomického poklesu nebo období útlumu mohou podniky zmenšit velikost nebo počet oddělení ve snaze zefektivnit provoz a eliminovat nadbytečné náklady. Tento proces může zahrnovat konsolidaci procesů, slučování oddělení nebo zrušení nadbytečných pracovních míst, což podnikům umožňuje přizpůsobit se změněným ekonomickým podmínkám a zachovat svou konkurenceschopnost.

H3: Struktura vnitřního podnikového prostředí je významným způsobem ovlivněna změnou hospodářských cyklů.

Na základě výsledků uvedených v tab. 9 a 10 lze potvrdit třetí hypotézu, která se zaměřovala na vliv vnitřního podnikového prostředí na hospodářský výsledek podniků v sektorech výroby, průmyslu a služeb. Bylo prokázáno, že vnitřní podnikové prostředí má statisticky významný vliv na výkonnost a konkurenceschopnost podniků v obou sektorech. V sektoru výroby a průmyslu byly jako klíčové faktory ovlivňující hospodářský výsledek identifikovány úroveň zaměstnanců, technické vybavení, finanční zdroje a sociální prostředí podniku. Tyto faktory významně přispívají k vyšší výkonnosti a konkurenceschopnosti podniků působících v tomto sektoru. V sektoru

služeb pak mezi klíčové faktory patří úroveň managementu, úroveň zaměstnanců, strategie podniku, výrobní technologie, finanční zdroje a sociální prostředí. Celkově lze konstatovat, že třetí hypotéza byla potvrzena. Autor však doporučuje realizaci obdobného výzkumu během období ekonomického poklesu, kdy by mohly být výsledky výrazně odlišné vlivem změněných podmínek podnikatelského prostředí.

Získané výstupy potvrzují, že uvědomění si klíčové role vnitřního podnikového prostředí má zásadní pozitivní dopad na konkurenceschopnost a úspěšnost podniků v obou sektorech. Tyto závěry podporují i další studie (např. Korsukov, 2022; Luo et al., 2022), které zdůrazňují, že organizace významně ovlivňují svou výkonnost správným nastavením organizační kultury, zvyšováním produktivity a podporou konkurenceschopnosti. Wang, Zong a Jin (2022) rovněž uvádějí, že faktory, jako je strategické řízení, příznivé pracovní prostředí a psychologické podmínky, jsou klíčové pro zlepšení výkonnosti a růstu podniků. Podle Ayoub a Twesigeho (2022) mohou podniky efektivně přizpůsobit svůj strategický přístup tak, aby využily výhod vnitřního prostředí a minimalizovaly rizika.

Problematika vývojových trendů ORS představuje jeden z limitů probíhající podnikové transformace. Poznání reálných trendů v praxi podniků je klíčovým předpokladem pro tvorbu postupů odpovídajících velikostním kategoriím a specifikům jednotlivých sektorů. V souladu s cíli disertační práce byly vytvořeny testovací soubory zahrnující všechny velikostní kategorie podniků a sektory služeb, výroby a průmyslu. Prezentované výsledky zahrnují data z období ekonomického růstu i pilotní data z období ekonomického poklesu. V práci jsou mimo jiné zahrnuta krizová období, jako byla covidová pandemie, energetická krize nebo politická krize spojená s válečným konfliktem na Ukrajině. Tendence v podnikové sféře stále více směřují k hledání nových přístupů v řízení, včetně implementace inovativních struktur a nástrojů, které reagují na rostoucí digitalizaci, automatizaci a využívání umělé inteligence. Jedním z těchto přístupů je zavádění tzv. cirkulačních pracovních týmů, které odpovídají potřebám nových informačních technologií v procesním řízení.

Již dílčí výsledky naznačily, že stále více manažerů přechází k hybridnímu stylu řízení. Tento přístup kombinuje tradiční útvarovou řídicí strukturu s postupnou implementací procesního řízení zahrnujícího organizační, ekonomické, výrobní a podpůrné procesy. Autor predikuje zintenzivnění procesně orientovaného řízení, které bude doprovázeno integrací moderních technologií, jako jsou umělá inteligence, robotika a datová analýza. Tento přístup má potenciál zkvalitnit podnikové rozhodování, zvýšit provozní efektivitu a optimalizovat opakující se procesy (Straková 2019; Edwards 2021).

Valaei, Nikhashemi a Javan (2017) zdůrazňují, že správný výběr OŘS zvyšuje efektivitu výroby a optimalizuje výrobní kapacitu. Tyto závěry lze podpořit, protože ukazují na zásadní význam inovací podnikové architektury pro tvorbu hodnoty, ziskovosti a dlouhodobé udržitelnosti podniků. Autor vnímá současné trendy jako počáteční fázi posunu k plně procesně orientovanému řízení.

H4: Investice do digitální transformace a flexibilního řízení zvyšují odolnost organizací vůči makroekonomickým šokům a pozitivně ovlivňují jejich dlouhodobou ziskovost.

Nezávisle na dynamice vnějšího prostředí byla zkoumána hypotéza, zda podniky, které proaktivně investují do digitální transformace a flexibilního řízení, vykazují vyšší úroveň odolnosti a adaptability při reakci na makroekonomické šoky, jako byla například globální pandemie. Tato hypotéza předpokládala pozitivní vztah mezi úrovní digitální infrastruktury a dlouhodobou ziskovostí.

Korelační analýza poskytla několik významných zjištění, která částečně přispívají k potvrzení hypotézy. Byla identifikována významná korelace (0,53) mezi úrovní řízení (UM) a úrovní informačních a komunikačních systémů (UIaKS) ve sledovaném období 2020–2023, které bylo charakterizováno ekonomickým poklesem způsobeným pandemií. Tato zjištění ukazují, že podniky, které významně investovaly do digitalizace a implementace informačních a komunikačních systémů, byly lépe schopny zvládat překážky spojené s pandemií, jako je zaměstnávání na dálku, narušení dodavatelských řetězců nebo změny na trhu. Výsledek potvrzuje část hypotézy o významu digitální transformace jako klíčového prvku pro zvýšení odolnosti podniků v nestabilních podmínkách. Tato zjištění jsou v souladu s názory Martíneze-Caro et al. (2020), kteří upozorňují, že digitalizace usnadňuje automatizaci a optimalizaci podnikových procesů, což vede ke zvýšení efektivity a lepšímu strategickému rozhodování.

Dalším důležitým zjištěním bylo stanovení korelace 0,61 mezi změnami stylu řízení (ZSR) a změnou životního cyklu řízení (ZZCR). Toto zjištění poukazuje na to, že podniky, které dokázaly přizpůsobit své řídicí strategie, byly úspěšnější při zvládání krizového období. Výsledek zdůrazňuje význam flexibilního a přizpůsobivého řízení jako zásadního faktoru pro zvládání nejistoty. Tento závěr je v souladu se zjištěními Theobalda et al. (2020), kteří zdůrazňují, že pružné řízení umožňuje rychlé reakce na dynamické tržní podmínky a zlepšuje konkurenční schopnosti organizací.

Statistická analýza však odhalila, že mezi ziskovostí (PV) a investicemi do organizačních a řídicích struktur (IORS) není významná souvislost, což dokládá korelační koeficient 0,099. Tento výsledek naznačuje, že mezi investicemi do digitální

infrastruktury a ziskovostí neexistuje jasná a přímá pozitivní korelace. Tato zjištění jsou v souladu s výzkumem Mishry (2022), který upozorňuje, že implementace digitálních technologií a štihlých procesů může zvýšit efektivitu, ale její dopad na ziskovost se často projeví až v dlouhodobém horizontu. Výsledky tedy naznačují, že alokace zdrojů na digitální transformaci a flexibilní řízení zvyšuje odolnost organizace, avšak nepřináší okamžitý dopad na finanční výsledky.

Na základě těchto zjištění lze hypotézu částečně potvrdit. Silná korelace mezi úrovní digitální infrastruktury a úrovní řízení naznačuje, že proaktivní investice do digitální transformace a adaptivního řízení zvyšují odolnost organizací a jejich schopnost reagovat na změny vnějšího prostředí. Nicméně, podpora přímé souvislosti mezi investicemi a ziskovostí je omezená. Kombinace digitální transformace a pružného řízení místo okamžitého zvýšení ziskovosti spíše zaručuje dlouhodobou stabilitu a flexibilitu podniků. Tento závěr je v souladu s názory Cillo et al. (2019), kteří zdůrazňují, že úspěšné řízení a OŘS musí být přizpůsobeny konkrétním okolnostem prostředí a strategickým cílům.

Výsledky výzkumu ukazují, že podniky, které se snaží zvýšit svou schopnost odolávat makroekonomickým šokům, by měly nadále investovat do digitální infrastruktury a zavádět přizpůsobivé přístupy k řízení, zejména s ohledem na digitalizaci a rozvoj umělé inteligence. Ačkoli tyto investice nemusí okamžitě zvýšit ziskovost, mohou zaručit dlouhodobou životaschopnost a flexibilitu podniků při přizpůsobování se dynamickému tržnímu prostředí. Autor navrhuje provedení dalšího výzkumu napříč hospodářskými cykly, aby bylo lépe pochopeno, jak digitální transformace a flexibilní řízení dlouhodobě ovlivňují výkonnost podniků.

H5: Flexibilita organizační a řídicí struktury podniků je klíčovým faktorem pro udržení a zvýšení ziskovosti a přidané hodnoty během období výrazných ekonomických změn, a to bez ohledu na velikostní kategorizaci podniku nebo sektor.

Analýza dat prokázala, že podniky, které byly schopny pohotově přizpůsobit své OŘS změnám v podnikovém prostředí, dosahovaly výrazně lepších finančních výsledků. To koresponduje s tvrzením Antipova et al. (2017), podle kterého podniky, jež upřednostňují zlepšování svých OŘS, vykazují vyšší úroveň adaptability, provozní efektivity a výkonnosti.

Pro mikropodniky a malé podniky v sektoru služeb bylo zjištěno, že útvarová OŘS reaguje na vnitřní změny, což dokládají následující statistické hodnoty: změna podnikové strategie ($p < 0,0001$; průměrný rozdíl $-0,3301$), změna velikosti organizace

($p < 0,0001$; průměrný rozdíl $-0,466$), a změna stylu řízení ($p = 0,0066$; průměrný rozdíl $-0,2621$). Tato korelace naznačuje, že podniky, které efektivně přizpůsobily své struktury řízení těmto vnitřním změnám, byly lépe schopny zvládat období výrazné ekonomické volatility, jako bylo období pandemie COVID-19. Pozorované změny prokazují statistickou významnost a zdůrazňují klíčovou roli flexibilních OŘS při zachování efektivního řízení podniku (Devie a Prastowo, 2021).

V sektoru výroby a průmyslu ukázaly mikro a malé podniky s útvarovou OŘS statisticky významný vliv na změny životního cyklu řízení ($p = 0,0376$; průměrný rozdíl $-0,1765$), změny ve výzkumu a vývoji ($p = 0,0081$; průměrný rozdíl $-0,3137$), a změny v podnikové kultuře ($p = 0,0265$; průměrný rozdíl $-0,2549$). Tyto výsledky potvrzují, že podniky, které dokázaly pružně přizpůsobovat svoji vnitřní strukturu, dosahovaly vyšší míry přežití a rozvoje i v obdobích nejistoty. Tato zjištění doplňují závěry Muafiho et al. (2019), kteří zdůrazňují, že efektivní OŘS zvyšují schopnost podniků reagovat na změny ve vnějším prostředí a dosahovat svých strategických cílů.

Střední a velké podniky v sektoru služeb vykazovaly významnou citlivost na změny v mikroprostředí. Mezi klíčové determinanty patřily změny v podnikové strategii ($p < 0,0001$; průměrný rozdíl $-0,4128$) a změny ve výzkumu a vývoji ($p < 0,0001$; průměrný rozdíl $-0,4404$). U divizionálních OŘS byly rovněž zaznamenány významné změny v podnikové strategii ($p = 0,0152$; průměrný rozdíl $-0,5000$) a ve výrobních procesech ($p = 0,0176$; průměrný rozdíl $-0,7500$). Tyto výsledky naznačily, že i větší podniky, které byly obecně považovány za méně přizpůsobivé, dokázaly prostřednictvím optimalizace svých OŘS efektivně čelit ekonomickým šokům a udržovat konkurenceschopnost.

Statisticky významné výsledky byly identifikovány také u proměnných, jako byly sociálně-kulturní faktory ($p = 0,0038$; průměrný rozdíl $-0,2816$), vládní výdaje na výzkum a vývoj ($p = 0,0004$; průměrný rozdíl $-0,3883$) a úrokové sazby ($p < 0,0001$; průměrný rozdíl $-0,3883$). Tyto proměnné byly významné pro útvarové OŘS v makroprostředí sektoru služeb. Vliv zmíněných makroekonomických faktorů podtrhoval potřebu, aby podniky disponovaly dostatečnou flexibilitou a schopností přizpůsobit své organizační struktury v reakci na externí události. Tato flexibilita v řízení byla klíčová pro odolnost podniků vůči vnějším tlakům. Schopnost dobře navržené OŘS generovat pozitivní výsledky pro činnost podniků dále prokazovala význam vztahu mezi OŘS a podnikovým prostředím (Meijgaard, Brand a Mosselman, 2005).

Na základě výsledků uvedených v kapitole 4.5 byla pátá hypotéza potvrzena. Zjištění jednoznačně ukázala, že adaptabilita OŘS byla nezbytná pro efektivní přizpůsobení se zásadním ekonomickým transformacím. Značné rozdíly v reakci na změny prostředí mezi podniky různé velikosti a sektorového zaměření naznačovaly, že schopnost pohotově a efektivně upravovat OŘS významně ovlivňovala nejen ziskovost, ale i tvorbu hodnoty. Flexibilní OŘS umožňovaly podnikům nejen odolávat hospodářské nestabilitě, ale také identifikovat příležitosti pro expanzi a inovace, čímž byla zajištěna trvalá konkurenční výhoda.

H6: Mikro a makroprostředí mají odlišný vliv na změny organizačních a řídicích struktur v České republice a Nizozemsku, přičemž flexibilita a adaptabilita těchto struktur hraje klíčovou roli v udržení ziskovosti a konkurenceschopnosti podniků v období nejistoty.

Za účelem ověření šesté hypotézy byly analyzovány údaje z podniků v ČR a Nizozemsku s ohledem na jejich podnikatelské prostředí v období 2020–2023. Získané výstupy naznačily, že v České republice byly OŘS podniků významně ovlivněny prvky mikroprostředí, jako byly změny stylu řízení, procesy životního cyklu a vztahy s dodavateli ($p = 0,031$ pro mikroprostředí a $p = 0,014$ pro mezoprostředí). Zdůrazněn byl význam flexibility a schopnosti rychle se přizpůsobit vnitřním okolnostem, což bylo v souladu s předchozími výzkumy, které uváděly, že úspěch podniků v obdobích nejistoty závisel především na jejich schopnosti reagovat na změny v bezprostředním okolí (Devie a Prastowo, 2021). Cardinale a Scazzieri (2019) dále tvrdili, že úspěšná implementace teorií strukturálních změn závisela na konkrétních činnostech zakotvených v OŘS.

Naproti tomu Nizozemsko vykazovalo vyšší míru stability svých OŘS s minimálním vlivem mikroprostředí ($p = 0,717$). Tato stabilita naznačovala, že nizozemské podniky dávaly přednost přizpůsobení se podmínkám makroekonomického prostředí. Přestože nebylo dosaženo statistické významnosti makroprostředí ($p = 0,064$), hodnota se významnosti blížila, což naznačovalo, že výraznější makroekonomické změny mohly vést ke zvýšené poptávce po přizpůsobení. Van Neuss (2019) dále poznamenal, že strukturální změny byly ovlivněny proměnnými, jako byly výkyvy cen v jednotlivých sektorech, úroveň příjmů a celková komparativní výhoda.

Za pozornost stála také predikce České republiky na období 2024 až 2026, která potvrdila podstatný vliv mikroprostředí na OŘS ($p = 0,027$). Současně s tím vykazoval rostoucí význam makroprostředí ($p = 0,005$). Tato změna poukazovala na zvyšující se vliv makroekonomických faktorů, jako byly transfer technologií

a celková ekonomická stabilita, na OŘS českých podniků, což naznačovalo nutnost strategického přizpůsobení se globálním trendům. Kollmann et al. (2024) zdůraznili význam přizpůsobení OŘS konkrétním potřebám jednotlivých podniků, což podnikům umožnilo nejen zůstat konkurenceschopnými, ale také efektivně reagovat na proměnlivé ekonomické podmínky.

Na základě uvedených výstupů bylo možné konstatovat, že šestá hypotéza byla potvrzena. Ačkoli české podniky vykazovaly větší citlivost na vlivy mikroprostředí a kladly důraz na vnitřní přizpůsobení k udržení ziskovosti a konkurenceschopnosti, nizozemské podniky prokazovaly vyšší úroveň stability a upřednostňovaly přizpůsobení se vnějším tlakům. Rozdíly ve strategiích řízení mezi oběma zeměmi poukazovaly na odlišné podnikatelské prostředí a zdůraznily potřebu flexibilních a přizpůsobivých organizačních a řídicích rámců v dobách nestability, které jsou klíčové pro udržení dlouhodobých konkurenčních výhod. Zhou et al. (2021) zdůraznili význam technologických inovací a strukturálních změn při podpoře hospodářského růstu v rozvíjejících se ekonomikách. Tvrdili, že adaptace na strukturální změny byla pro firmy klíčová pro zachování jejich konkurenceschopnosti.

Autor je přesvědčen, že podniková sféra stojí na prahu nové vývojové etapy ekonomiky podniku, a to hodnotové ekonomiky podniku (Straková, Váchal, Cejpek, 2024). Důvodem této zásadní změny je změna účelové funkce podniků v obecné rovině, která spočívá v dosahování maximální výše přidané hodnoty, marže a v konečném výsledku jeho ziskovosti s důrazem na dlouhodobou udržitelnost podnikatelského subjektu.

Tuto účelovou funkci lze v plném rozsahu realizovat jen na principu procesního řízení všech základních oblastí podniku. Procesní řízení je ukotvené v jeho vnitřním, dynamickém, flexibilním a rizikům rezistenčním prostředí, schopné respektovat a operativně řešit s přiměřenou mírou rizika vlivy makroprostředí s postupným zdokonalováním procesu jeho prognózování. Mezoprostředí podniku musí být v budoucnu v rámci procesního řízení vnímáno jako pružný, flexibilní a produktový parametr vytvářející reálný rámec pro dosahování procesní přidané hodnoty (Straková, Váchal, Cejpek, 2024). V procesním řízení dává nově nastavená produkční podniková funkce s příslušnými hodnotovými podnikovými parametry jako přidaná hodnota, marže, efektivnost a udržitelnost možnost koncipování vize budoucího fungování podnikatelských subjektů. Podnikovou architekturu včetně organizačního a řídicího rámce lze v budoucnu vnímat jako stavební základy pro realizaci procesního hodnotového řízení každého podnikatelského subjektu. Vliv umělé inteligence může tuto vymezenou vizi významně urychlit a zkvalitnit.

ZÁVER

Disertační práce byla zaměřena na velmi aktuální a z hlediska potřeb podnikatelské sféry zásadní problematiku – analýzu vlivu podnikového prostředí na OŘS. Hlavním cílem práce bylo identifikovat faktory podnikového prostředí, které významně ovlivňují tyto struktury. Dílčí cíle zahrnovaly například historickou reminiscenci samotné kategorie organizace a řízení v kontextu společenského vývoje světa, vývoj OŘS ve vazbě na vývoj podnikatelského prostředí, popis současného a predikce vývoje organizačního a řídicího rámce podniků. Součástí práce byla i mezinárodní komparace současného stavu poznání v ČR a Nizozemsku.

Z hlediska teoretického přínosu práce bylo jednoznačně prokázáno, že podnikové prostředí hraje zásadní roli při vývoji a řízení změn v oblasti OŘS podniků. Významné vlivy byly identifikovány zejména v rámci vnitřního podnikového prostředí a makroprostředí, které se ukázaly jako klíčové faktory ovlivňující adaptabilitu a efektivní fungování OŘS.

Práce rovněž testovala vliv hospodářských cyklů na organizační rámec podniků, přičemž tento vliv byl statisticky potvrzen. Podobně jako zahraniční autoři (např. Ullah a Narain, 2021) bylo konstatováno, že schopnost organizací přizpůsobit se změnám podnikatelského prostředí, měnit podnikovou architekturu a zachovat si konkurenční výhodu je klíčová.

Mezi další významné generátory změn v OŘS identifikované v práci patří technické inovace, globalizace, právní reformy a nezbytnost zvyšování efektivity a ziskovosti podniků. Význam OŘS v tomto ohledu dokládají také Zhang a Sun (2023), kteří uvedli, že dobře nastavené OŘS podporují inovace a zvyšují celkovou výkonnost podniku.

Splněné cíle, jako historická analýza vývoje OŘS nebo srovnávací studie mezi Českou republikou a Nizozemskem, umožňují hlubší pochopení vývoje a současného stavu OŘS v souvislosti s transformačními procesy podnikatelského prostředí v České republice.

Z praktického hlediska práce přináší konkrétní návrhy pro manažerskou praxi a vymezuje rámec pro projekci nových modelů řízení. Získané empirické poznatky ukázaly, že úprava OŘS s ohledem na převládající tržní podmínky může podstatně zvýšit ziskovost podniku. Podniky, které kladou důraz na optimalizaci svých OŘS, například prostřednictvím zefektivnění procesů, přehodnocení manažerských struktur a efektivního rozdělení zdrojů, dosahují vyšší produktivity a udržitelné konkurenceschopnosti.

Disertační práce rovněž poskytuje manažerům praktický návod, jak efektivně investovat do podnikových útvarů z hlediska OŘS s cílem zvýšit produktivitu firmy a lépe se připravit na dynamické změny podnikatelského prostředí. Práce klade důraz na optimalizaci alokace zdrojů do klíčových oblastí, které přispívají ke zvýšení hodnoty podniku a jeho schopnosti přizpůsobit se neustále se měnícím vnějším podmínkám.

Z hlediska vzdělávacího procesu představovaly výstupy z disertační práce významný posun v odborném růstu doktoranda. Tyto poznatky byly využity při aktualizaci učebních osnov pro studijní programy zaměřené na ekonomiku podniku. Integrace nových poznatků umožnila studentům získat aktuální teoretické i praktické znalosti z oblasti řízení OŘS, přičemž studenti si osvojili dovednosti potřebné k implementaci inovativních a flexibilních modelů řízení v praxi.

Navzdory dosaženým výsledkům si autor práce uvědomuje potřebu dalších výzkumných aktivit v této problematice. V rámci vědecké objektivnosti je nezbytné zvýšit reprezentativnost výstupů, zejména z hlediska mezinárodní komparace je žádoucí rozšířit datovou základnu a zvýšit reprezentativnost vzorku získaných dat, aby bylo možné přesněji kvantifikovat kulturní, institucionální a tržní odlišnosti, které podmiňují vývoj OŘS v jednotlivých zemích. Dále bude vhodné analyzovat příčiny odlišného vývoje OŘS v praxi oproti predikcím akademické sféry, zejména v zahraničí. Práce představuje znalostní rámec pro pochopení a aplikaci změn v podnikové architektuře. Podniky, které aplikují doporučené strategie a modely, budou lépe připravené na dynamické změny podnikatelského prostředí a získají konkurenční výhodu v ekonomice, která je stále nepředvídatelnější a chaotičtější.

Disertační práce tak nabízí nadčasovou inspiraci pro podnikatelskou sféru, která tímto způsobem může eliminovat negativní dopady externích změn a úspěšně čelit výzvám budoucnosti

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

ALI AHMADY, G.; MEHRPOUR, M. a NIKOORAVESH, A. (2016). Organizational Structure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, s. 455–462.

ANTIPOV, D. V. ET AL. (2017). Organizational Models of Teal Organizations. *ICRITO*, s. 222-230.

AYOUB, H. a TWESIGE, D. (2022). Influence of Internal Business Environment on the Growth of Microfinance Institutions in Rwanda (Case Study Musanze District). *Journal of Economics and Technology Research*, 4(1).

CARDINALE, I. a SCAZZIERI, R. (2019). Explaining structural change: actions and transformations. *Structural Change and Economic Dynamics*, 51, s. 393-404.

CILLO, V.; PETRUZZELLI, A. M.; ARDITO, L. a GIUDICE, M. D. (2019). Understanding Sustainable Innovation: A Systematic Literature Review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(5), s. 1012-1025.

DEVIE, D. a PRASTOWO, M. I. (2021). Management Control System and Organizational Culture, Which One Has Stronger Influence on Employee Commitment? *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), s. 341–350.

EDWARDS, M. G. (2021). The growth paradox, sustainable development, and business strategy. *Business Strategy and The Environment*, 30(7), s. 3079-3094.

FERNANDEZ, A. D.; FERNANDEZ, D. R. a GARCIA, Y. S. (2020). Business Process Management for Optimizing Clinical Processes: A Systematic Literature Review. *Health Informatics Journal*, 26(2), s. 1305-1320.

HOLUB, R. ET AL. (2021). Corporate Culture of Companies in the Conditions of Transformation. *Financial And Credit Activity-Problems of Theory and Practice*, 4(39), s. 541-549.

KIR, H. a ERDOGAN, N. (2021). A Knowledge-Intensive Adaptive Business Process Management Framework. *Information Systems*, 95, 101639.

KOLLMANN, J.; VON SCHMID, A.; TALÍŘ, M. a CHAMRADA, D. (2024). Exploring the Development of Organisational and Management Structures in the Czech Republic and the Netherlands. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 11(4), s. 172–187.

KORSUKOV, D. (2022). To the Question of Methods of Modeling the Internal Environment of the Organization for Different Stages of Its Growth. *Ekonomika i Upravljenje: Problemy, Resheniya*, 6(4), s. 30–35.

LESTARI, S. D.; LEON, F. M.; WIDYASTUTI, S.; BRABO, N. A. a PUTRA, A. H. P. K. (2020). Antecedents and Consequences of Innovation and Business Strategy on Performance and Competitive Advantage of SMEs. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), s. 365–378.

LIN, F. (2013). Developing an Organization Design Framework and Sample Based on the Total Relationship Flow Management Theorems. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 43(6), s. 1466–1476.

LUO, Y.; MA, J.; WANG, Y. a AISHAN, Y. E. (2022). Board Internationalization and Corporate Social Responsibility. *The North American Journal of Economics and Finance*, 63, s. 101820.

MARTÍNEZ-CARO, E.; CEGARRA-NAVARRO, J. G. a ALFONSO-RUIZ, F. J. (2020). Digital Technologies and Firm Performance: The Role of Digital Organisational Culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, s. 119962.

MEIJAARD, J.; BRAND, M. J. a MOSSELMAN, M. (2005). Organizational Structure and Performance in Dutch Small Firms. *Small Business Economics*, 25(1), s. 83–96.

MISHRA, M. N. (2022). Identify Critical Success Factors to Implement Integrated Green and Lean Six Sigma. *International Journal of Lean Six Sigma*, 13(4), s. 765–777.

MUAFI, M.; GRABARA, J.; SUDIYARTO, S. a SISWANTI, Y. (2019). Business Strategy, Organizational Structure, Work Processes: Are the Alignment? Quality – Access to Success, 20(S1), s. 399–404.

RINDERLE-MA, S. a MANGLER, J. (2021). Process Automation and Process Mining in Manufacturing. In: *Business Process Management*, sv. 12875, s. 3–14.

SHINKEVICH, A. I.; PETROV, V. I. a BARSEGYAN, N. V. (2021). Modeling a Development Strategy for Petrochemical Enterprise Organizational Structures. In: *Digital Transformation in Industry: Trends, Management, Strategies*. Cham: Springer International Publishing, s. 239–246.

SOMOV, D. (2018). The Functional Approach to Strategic Management. *Economic Annals*, 171(5–6), s. 19–22.

STRAKOVÁ, J.; VÁCHAL, J. a CEJPEK, T. (2024). Ověření nástroje BDM v rámci projektu Ověření modelu pro zvýšení efektivity komercializace výstupů VaV: Strategie RIS3, 2024.

SZELAGOWSKI, M. (2019a). The Implementation of Dynamic Business Process Management. In: *Dynamic Business Process Management in the Knowledge Economy*, sv. 71, s. 137–194.

ULLAH, I. a NARAIN, R. (2021). Achieving Mass Customization Capability: The Roles of Flexible Manufacturing Competence and Workforce Management Practices. *Journal of Advances in Management Research*, 18(2), s. 273–296.

VALAEI, N.; NIKHASHEMI, S. R. a JAVAN, N. (2017). Organizational Factors and Process Capabilities in a KM Strategy: Toward a Unified Theory. *Journal of Management Development*, 36(4), s. 560–580.

VAN NEUSS, L. (2019). The Drivers of Structural Change. *Journal of Economic Surveys*, 33(1), s. 309–349.

WANG, Z.; ZONG, K. a JIN, K. H. (2022). The Multinational New Ventures on Corporate Performance under the Work Environment and Innovation Behavior. *Frontiers in Psychology*, 13.

ZHANG, Q. Q. a SUN, X. B. (2023). How Incentive Synergy and Organizational Structures Shape Innovation Ambidexterity. *Journal of Knowledge Management*, 27(1), s. 156–177.

ZHOU, X. X. et al. (2021). Technological Innovation and Structural Change for Economic Development in China as an Emerging Market. *Technological Forecasting and Social Change*, 167.

ZOZNAM PUBLIKOVANÝCH PRÁČ DOKTORANDA

GALLO, P.; KOLLMANN, J.; KUŠNIROVÁ, R.; DESHATI, E. a TURINSKÁ, L. (2023). Intellectual Capital and Business Performance Management: Knowledge Management and the Value of Knowledge. *Littera Scripta*, 16(1), s. 41–57.

CHAMRADA, D. a KOLLMANN, J. (2023). Evolution of the Theory of Constraints: A Literature Review. *Transport and Communications*, 11(2), s. 7–14.

KOLLMANN, J. a CEPÁK, P. (2023). Exploring the Relationship Between Quality and Innovation and Revenue Growth: A Case Study of Three Global Technology Giants. *Cit Review Journal*, s. 7–19.

KOLLMANN, J. a DOBROVIČ, J. (2022). Key Factors of Organizational and Management Structures in the Formation of Competitive Strategy. *Journal of International Studies*, 15(3), s. 130–144.

KOLLMANN, J.; CHAMRADA, D. a CEPÁK, P. (2024). The Technological Revolution's Impact on Business Management. *Cit Review Journal*, s. 20–27.

KOLLMANN, J.; LEGOWIK-MALOLEPSZA, M. a CHAMRADA, D. (2024). Eco-Marketing and the Competitive Strategy of Enterprises – Review of the Research Results of Energy Companies. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 11(4), s. 135–153.

KOLLMANN, J.; STRAKOVÁ, J.; KORAUS, A.; PALINCHAK, M. a CERNÁK, F. (2023). Enterprise Risk Analysis in an Engineering Company with a Focus on Custom Manufacturing. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 10(3), s. 362–382.

KOLLMANN, J.; VÁCHAL, J.; DESHATI, E. a LEGOWIK-MALOLEPSZA, M. (2024). Budweis Value Added Process Matrix as a New Tool for Strategic Planning in Enterprises. *Polish Journal of Management Studies*, 29(2), s. 182–198.

KOLLMANN, J.; VON SCHMID, A.; TALÍŘ, M. a CHAMRADA, D. (2024). Exploring the Development of Organisational and Management Structures in the Czech Republic and the Netherlands. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 11(4), s. 172–187.

SHIMA, B.; DESHATI, E. a KOLLMANN, J. (2023). Exploring AI in Business Decision-Making. *Littera Scripta*, 16(2), s. 36–50.

STRAKOVÁ, J.; KOLLMANN, J.; KOSTIUK, Y.; PALINCHAK, M. a CERNÁK, F. (2023). Riskiness of Value-Creating Corporate Activities and Their Influence on Strategic Management of Engineering Companies. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 10(3), s. 383–398.

TALÍŘ, M.; STRAKOVÁ, J.; VÁCHAL, J. a KOLLMANN, J. (2023). Analysis of Value-Creating and Supporting Component of the Value Chain in the Production Process. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 15(2), s. 34–47.

Jaroslav Kollmann

<https://www.webofscience.com/wos/author/rid/AAL-9031-2021>Web of Science ResearcherID: [AAL-9031-2021](#)

Publication Metrics

For manuscripts published from date range May 2020 - May 2025

3	44
H-index	Sum of Times Cited
9	8
Total Publications	Web of Science Core Collection Publications

For all time

3	44
H-index	Sum of Times Cited
9	8
Total Publications	Web of Science Core Collection Publications

Publication Impact Over Time



Kollmann, Jaroslav

[University of Žilina, Zilina, Slovakia](#) • Scopus ID: 57219699878 • [0000-0003-4110-145X](#) [Connect to Mendeley](#) [Show all information](#)

37	7	4
Citations by 35 documents	Documents	h-index