

Přednáška č.12

Organizace firmy při zahraniční činnosti

Organizační struktura

Organizační struktura – je vedením určený systém hierarchicky rozčleněných míst, útvarů, skupin (organizačních jednotek).

Cílem OS je plynulé a efektivní vykonávání svěřených úkolů.
=Optimalizace vztahu nadřízený - podřízený.

Počet podřízených je ovlivněn několika faktory:

- Rychlost chápání a spolupráce s lidmi
- Druh a složitost práce podřízených
- Prostorové rozmístění vedoucích a podřízených
- Schopnosti podřízených

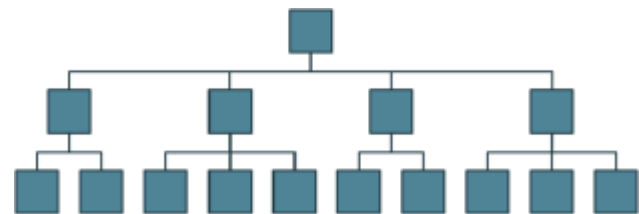
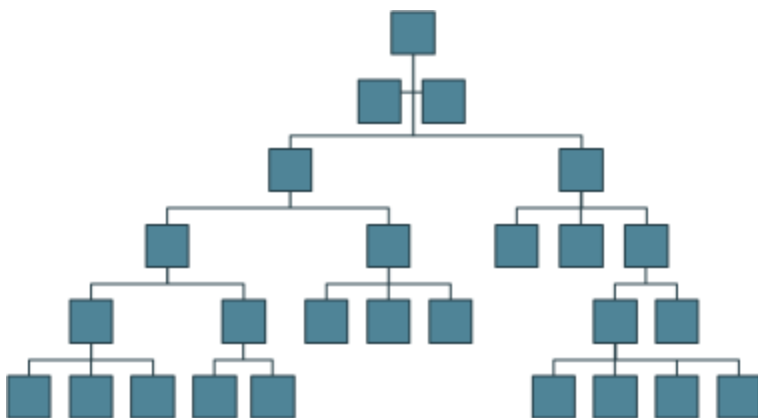
Organizační struktura - typy

1) Liniová × funkcionální × štabně-liniová × maticová

- **Liniová organizační struktura** je založena na principu jednoznačně určeného jediného vedoucího pro každého pracovníka
- **Funkcionální organizační struktura** je založena na principu více vedoucích podle různých funkčních pohledů na činnost pracovníka
- **Štabně-liniová organizační struktura** je založena na existenci štabních útvarů, které zajišťují administrativní a řídicí podporu manažerům na různých úrovních a jejich organizačním útvarům
- **Maticová organizační struktura** je založena na principu: jeden úkol - jeden vedoucí, používá se například při **projektovém způsobu práce**, kdy pracovník má pro různé projekty různé vedoucí

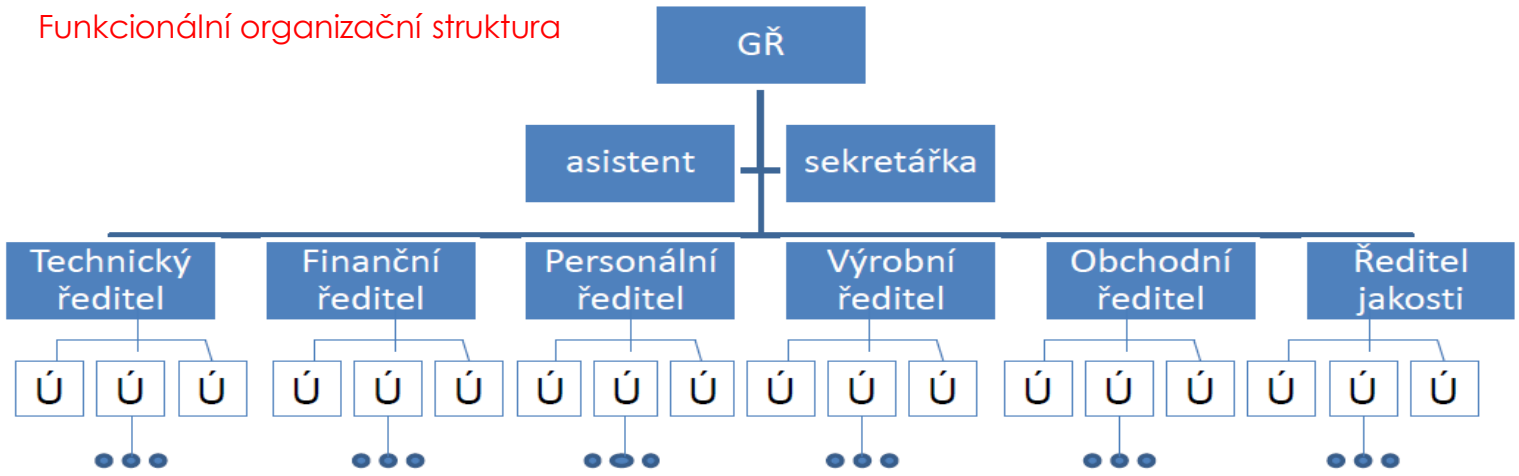
2) Štírlá × plochá

- Kritériem je počet hierarchických úrovní organizační struktury.

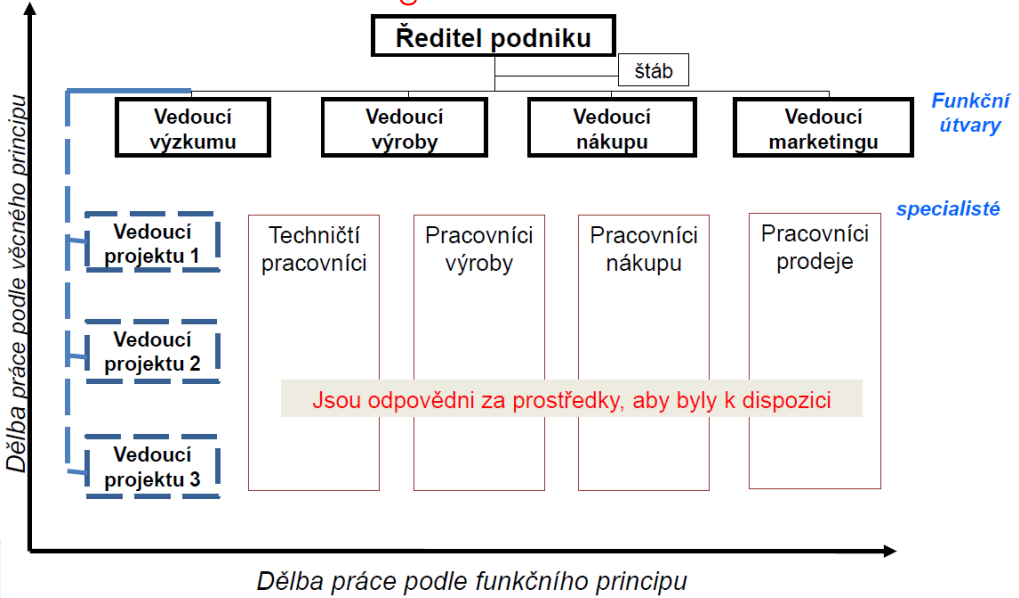


Organizační struktura - typy

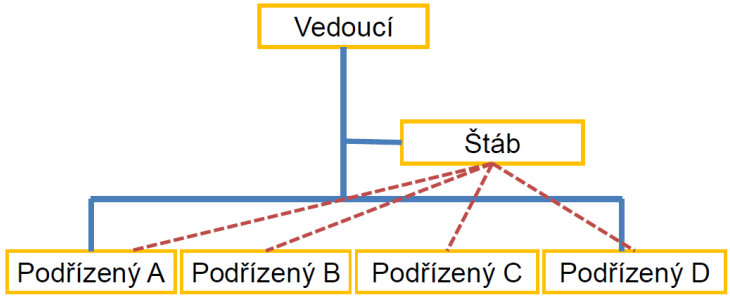
Funkcionální organizační struktura



Maticová organizační struktura



Štábně-liniová organizační struktura



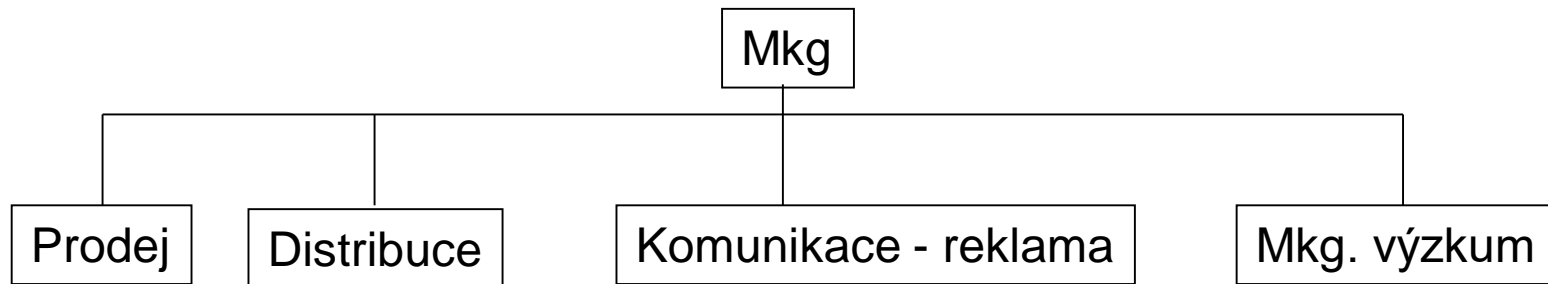
Marketingové členění organizací

- Členění podle **funkcí** – podniky s menším počtem výrobků.
- Členění podle **oblastí** – pro podnik, kde hlavní roli hraje znalost trhu.
- Členění podle **výrobků** – pro heterogenní výrobky.
- Členění podle **zákazníků** – pro podnik s různorodým složením zákazníků.

Často jsou kritéria kombinována (maticová struktura)
například **územně-výrobová marketingová** organizace

Organizační formy podle stádia zahraniční aktivity – 1.

Členění podle funkcí

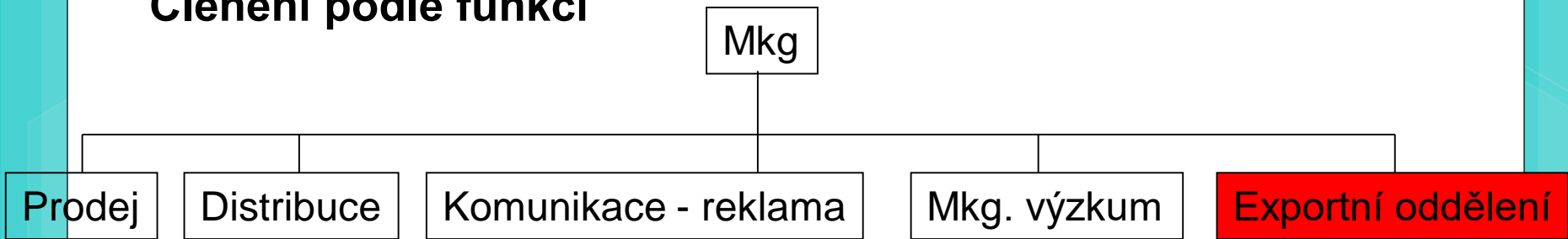


První pokus o export bez změny organizační struktury.

- Organizace marketingu se nemění.
- Zahraniční cesty obstará vedoucí marketingu.
- Korespondenci vyřídí cizojazyčný korespondent

Organizační formy podle stádia zahraniční aktivity – 2.

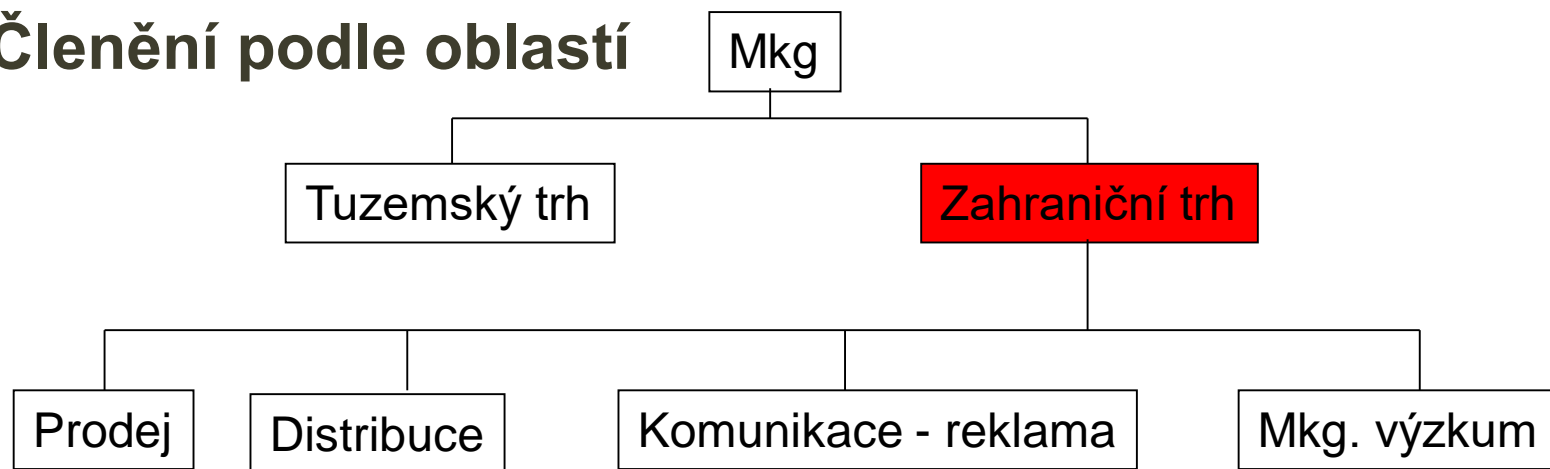
Členění podle funkcí



- Založení exportního oddělení.
- Využívá ostatní organizační jednotky.

Organizační formy podle stádia zahraniční aktivity – 3.

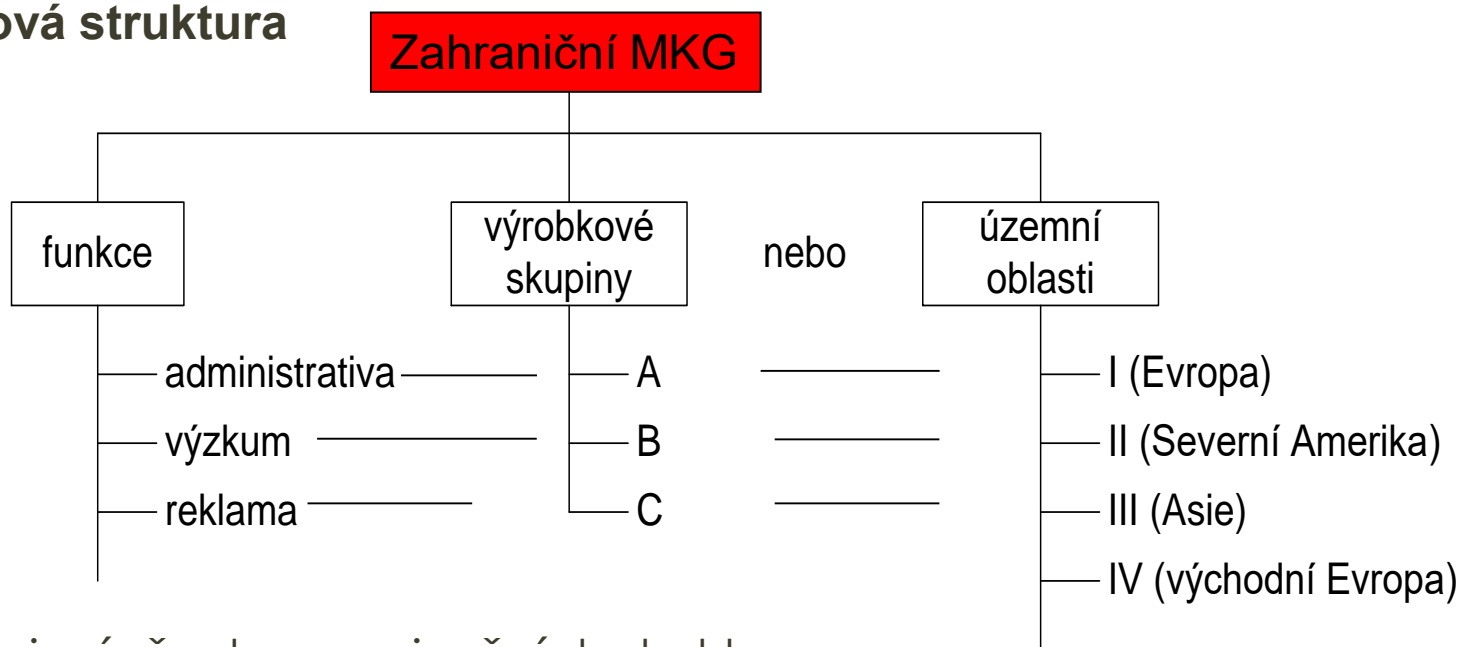
Členění podle oblastí



Při dalším růstu exportních aktivit je vytvořena samostatná organizační jednotka „zahraniční obchod“.

Organizační formy podle stádia zahraniční aktivity – 4.

Maticová struktura



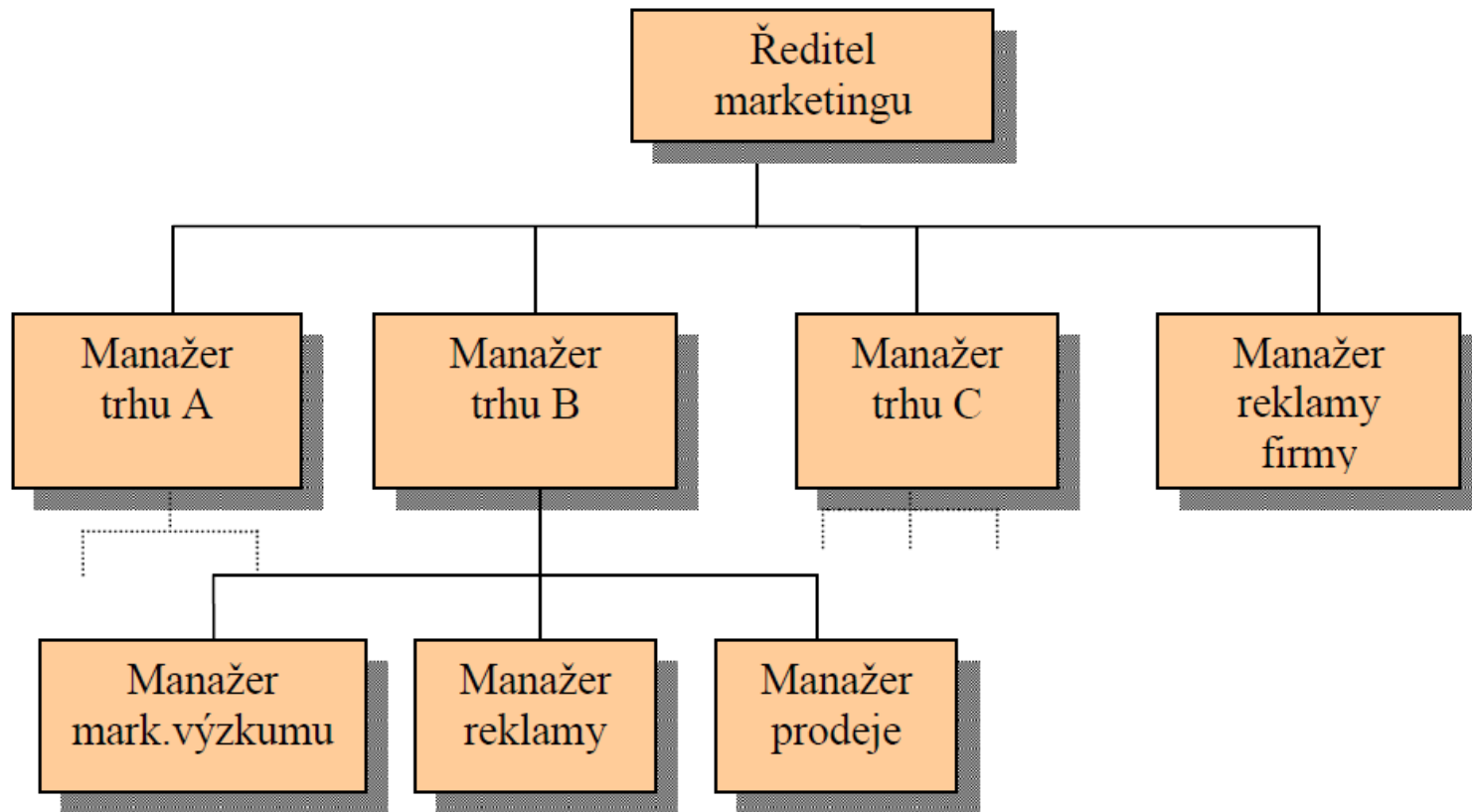
Propojení všech organizačních struktur

- Velice složité, problémy s komunikací, koordinací a možná konkurence
- Kladem je naprostá specializace na cílové skupiny zákazníků.

Marketingová organizace podle zeměpisných oblastí

Pro firmy, které prodávají své produkty v mnoha kulturně odlišných zemích. Pro každou zemi samostatná organizační struktura.

Nevýhoda – ztráta výhod úspor z rozsahu vycházející ze spolupráce



Podniková kultura (složení)

Přístup k zákazníkovi

- *strategie při jednání, časový výhled, reakce na požadavky, telefonáty, reklamace,....*

Přístup ke spolupracovníkům

- *oslovování, sliby, dodržování termínů, komunikace, vztah mladších a starších, péče o spolupracovníky a jejich rozvoj, odměňování, spolupráce, podpora,....*

Image zaměstnance a firmy

- *oblékání, pracovní prostředí, čistota, upravenost, auta, okolí podniku, dárkové a propagační předměty, vizuální styl, etiketa v jednání,*

Přístup k podnikání

- *sdílení cílů, vizí, podpora vedení, dlouhodobost setrvání v oboru, inovativnost, zaměření na zisk, standardizace,*

Přístup k vnějšímu prostředí

- *ekologie, etika v podnikání, sponzorování, pomoc neziskovým organizacím, komunikace s veřejností, spolupráce s místními samosprávami, kultura, sport,...*

ROZDÍLY MEZI TŘEMI TYPY PODNIKŮ

<i>Parametry</i>	<i>A - americký</i>	<i>J - japonský</i>	<i>E – evropský</i>
● Pracovní poměr	Krátkodobý	Někdy doživotní	Dlouhodobý
● Ohodnocení a funkční postup	Rychlý	Velmi pomalý	Pomalý
● Profesionální orientace	Výsoce specializovaná	Velmi univerzální	Spíše univerzální
● Rozhodování	Individuální	Ve skupinách	Důraz na skupinovou účast a konsensus
● Kontrola	Velmi zřetelná	Samozřejmá a neformální	Samozřejmá kontrola, zřetelné ohodnocení pracovního výkonu
● Odpovědnost	Určena individuálně	Sdílena skupinově	Individuální
● Zájem o zaměstnance	V jejich pracovním životě	V jejich životě všeobecném	Zájem rozšířený za hranice pracovního života

Podnikové řízení

Nositelé řídicích rozhodnutí

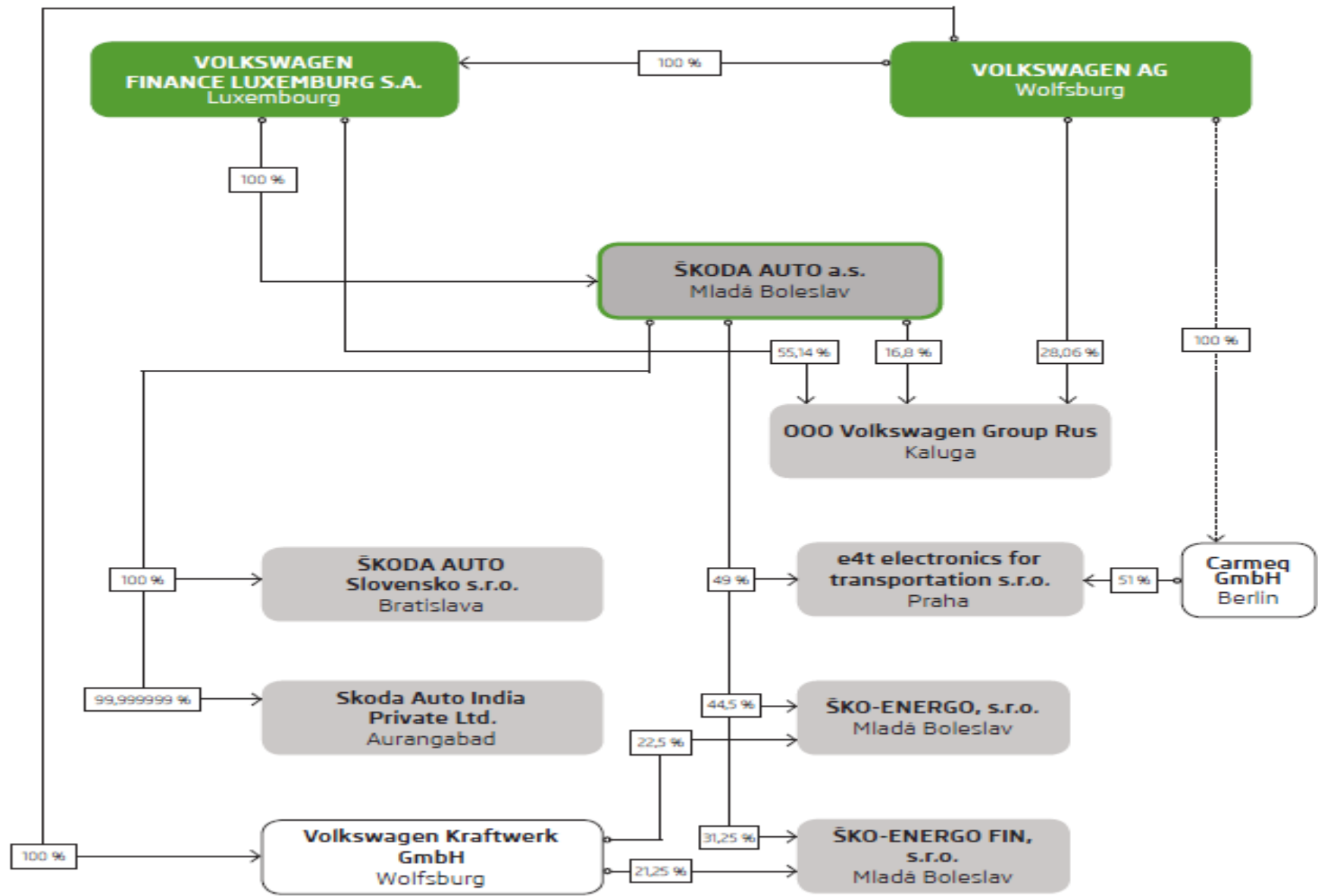
1) Malé společnosti

- Vlastněné většinou *jednotlivci*, **vlastnictví je spojeno s řízením firmy**
- Vlastník nese kapitálové riziko a řídí podnik = nese celkovou odpovědnost za rozvoj podniku

2) Velké společnosti

- Většinou vlastněny *akcionáři*, kteří obvykle řízením pověřují vrcholové manažery (vrcholový management)
- Akcionáři volí představenstvo, které buď podnik přímo řídí, nebo jmenuje vrcholový management, jemuž pak přísluší řízení společnosti
- Vlastníci tak přejímají pouze kapitálové riziko, dochází k **oddělení vlastnictví od řízení**
- Vztahy mezi akcionáři, statutárními orgány, TOP managementem a ostatními zainteresovanými skupinami = **corporate governance**

Vlastnická struktura společnosti ŠKODA AUTO a struktura vztahů společnosti, v nichž má společnost ŠKODA AUTO účastnický podíl



Podnikové řízení

Strategické Firma	Zahraniční trhy	Nosné aktivity	Technologie
Taktické SBU	Segmenty a Výrobní řady		
Operativní Značky	Sortiment		



Zdroj: Machková, H.: Mezinárodní marketing, 2007.

Struktura podnikového řízení obecně

Podnikové řízení zahrnuje: plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolu podnikových činností na jednotlivých úrovních.



Podnikové řízení

- 1) Na vrcholové úrovni má řízení **strategický** charakter, stanovuje **základní zaměření podniku**, jeho koncepci. Na strategické řízení navazují nižší úrovně řízení.
- 2) Střední management realizuje **taktické řízení**, stanovuje **konkrétní postupy a prostředky** vedoucí k realizaci podnikové strategie, mnohem intenzivněji jsou v této souvislosti sledovány **kvantitativní cíle**.
- 3) Nejnižší úrovní řízení je **řízení operativní**, představující konkrétní a **detailní řízení** vybrané oblasti v **krátkém časovém horizontu**.

1. Strategické řízení

- **Poslání** = identifikuje základní funkci podniku, jasnou představu o zaměření a významu podnikatelských činností podniku – vyjadřuje, čím podnik chce být.
- **Vize** = kam chceme organizaci dovést. Směr, kterým chce společnost kráčet.
- **Cíle podniku** = požadované budoucí výsledky a jako takové se odvíjejí od poslání podniku, které je samo o sobě souborem specifických a dosažitelných cílů.
- **Strategie** = formuluje cíle podniku a kroky k jejich dosažení, je výsledkem strategického řízení, dlouhodobá strategie, která se rozpracovává na strategie dílčí (jaký výrobek, pro koho, jaké metody...)

2. Taktické řízení

- Úkolem je stanovit a řídit **postupy a prostředky**, které vedou k nejefektivnější **realizaci strategie** podniku
- Střední úroveň managementu
- Konkretizace strategických cílů
- Užší okruh činností – větší konkrétnost

- Cíle taktického řízení: např. objem prodeje, podíl na trhu, výše zisku, výnosnost kapitálu
- Výsledky: mnohem snadněji zjistitelné, dříve zřejmé a **kvantifikované**

3. Operativní řízení

- Konkrétní a **detailní řízení** v **krátkém časovém** horizontu
- Nástrojem jsou operativní **vnitropodnikové plány** a nástroje vnitropodnikového řízení
- Směřuje k co nejefektivnějšímu **využití zdrojů** podniku a jeho **likvidity**
- Úkolem: řízení - výnosů, příjmů, nákladů, výdajů a zisku.
Kalkulace výrobků a výkonů, plánování položek v rozvaze

Úzká vazba mezi **operativním plánováním** a **controllingem** – zjišťuje odchylky od plánů a zajišťuje jejich odstranění

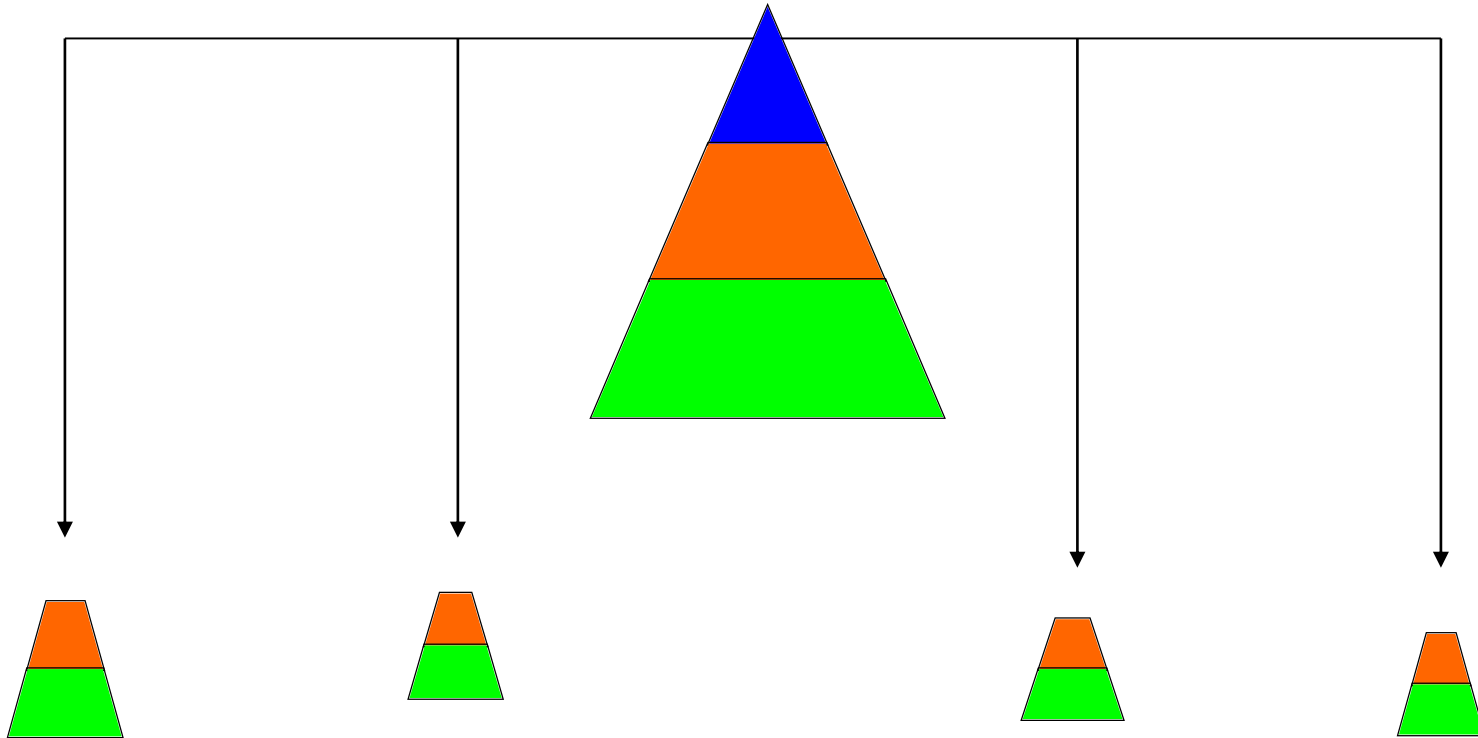
Strategické aliance

- **Holding neboli koncern** = Kapitálové propojení firem a seskupení obchodních společností, které jsou samostatnými právními subjekty.
- Subjekty jsou **ovládány a kontrolovány** přímo či nepřímo jinou společností, a to v důsledku jejího podílu na základním kapitálu ovládaných podniků.
- **Charakteristiky holdingu** - jedna obchodní společnost (**holdingová neboli mateřská společnost**) prostřednictvím vlastnictví rozhodujícího kapitálového podílu (**např. nadpoloviční většiny akcií**) nebo na základě jiných skutečností ovládá a usměrňuje jednu společnost nebo více společností (**dceřiná/é společnost/i**)

Mateřská společnost

- Holdingová společnost neboli mateřská společnost je obchodní společnost, která stojí na špici holdingu a ovládá dceřiné společnosti.
- **Způsoby vzniku holdingu**
 - restrukturalizací společnosti a zakládáním dceřiných firem
 - fúzemi a následným založením dceřiných firem
 - nákupem majetkové účasti v jiných firmách
 - Drylock

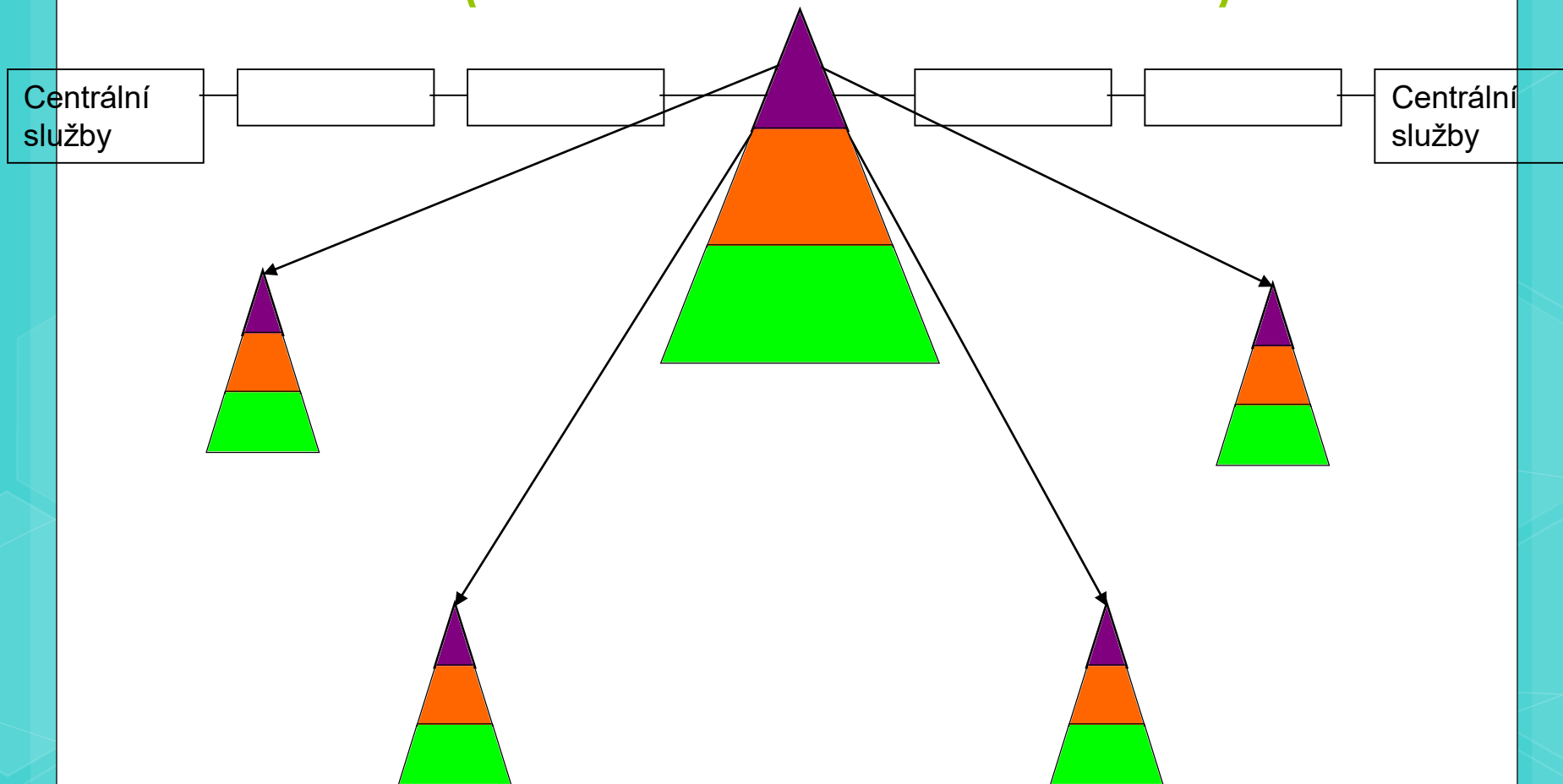
Makropyramida – centralizovaný typ řízení



Makropyramida

- Základní rozhodnutí podniku vycházejí z centrály: směr podnikání, kapitálová návratnost, ziskoví ukazatelé, rozvoj apod.
- Pobočky nemají strategické řízení.
- Maximální **standardizace** marketingových mixů v různých zemích.
- Uspořádání vhodné při **řízení mezinárodních operací** (SILNÁ KOOPERACE), často však **nepružné**.

Deštník (umbrella structure)



Deštník (umbrella structure) – **centrála**

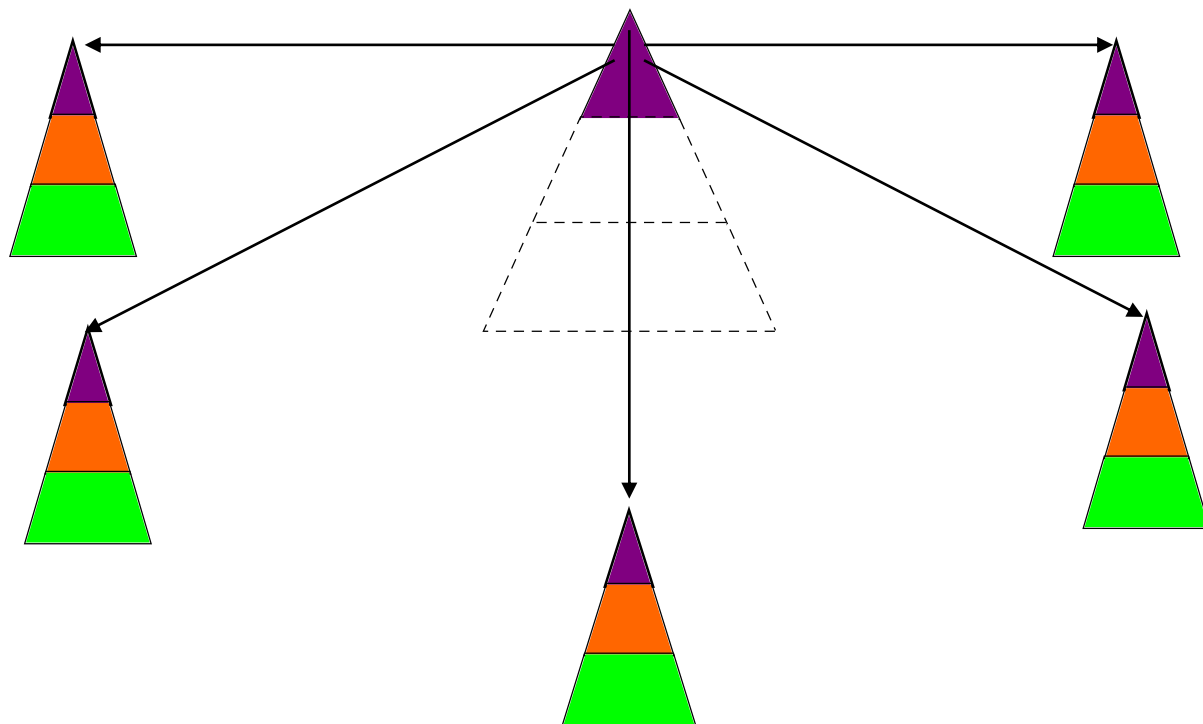
- Existuje strategické řízení, zasahující v případě sporů jako rozhodčí.
- Úloha centra:
 - *deklarace obecných cílů pro celou organizaci*
 - *pomoc, podpora a poradenství pro pobočky (finanční a odborná podpora)*
- Do koncernových služeb obvykle patří:
 - *rozvoj řízení (školení, další růst)*
 - *právní a patentové služby*
 - *technologie a technický rozvoj*
 - *doprava a distribuce*
 - *marketingové služby (reklama, výzkum – trendy, analýza trhů).....*

Deštník (umbrella structure) - pobočky

Větší volnost pobočkám, které mají vlastní strategické řízení.

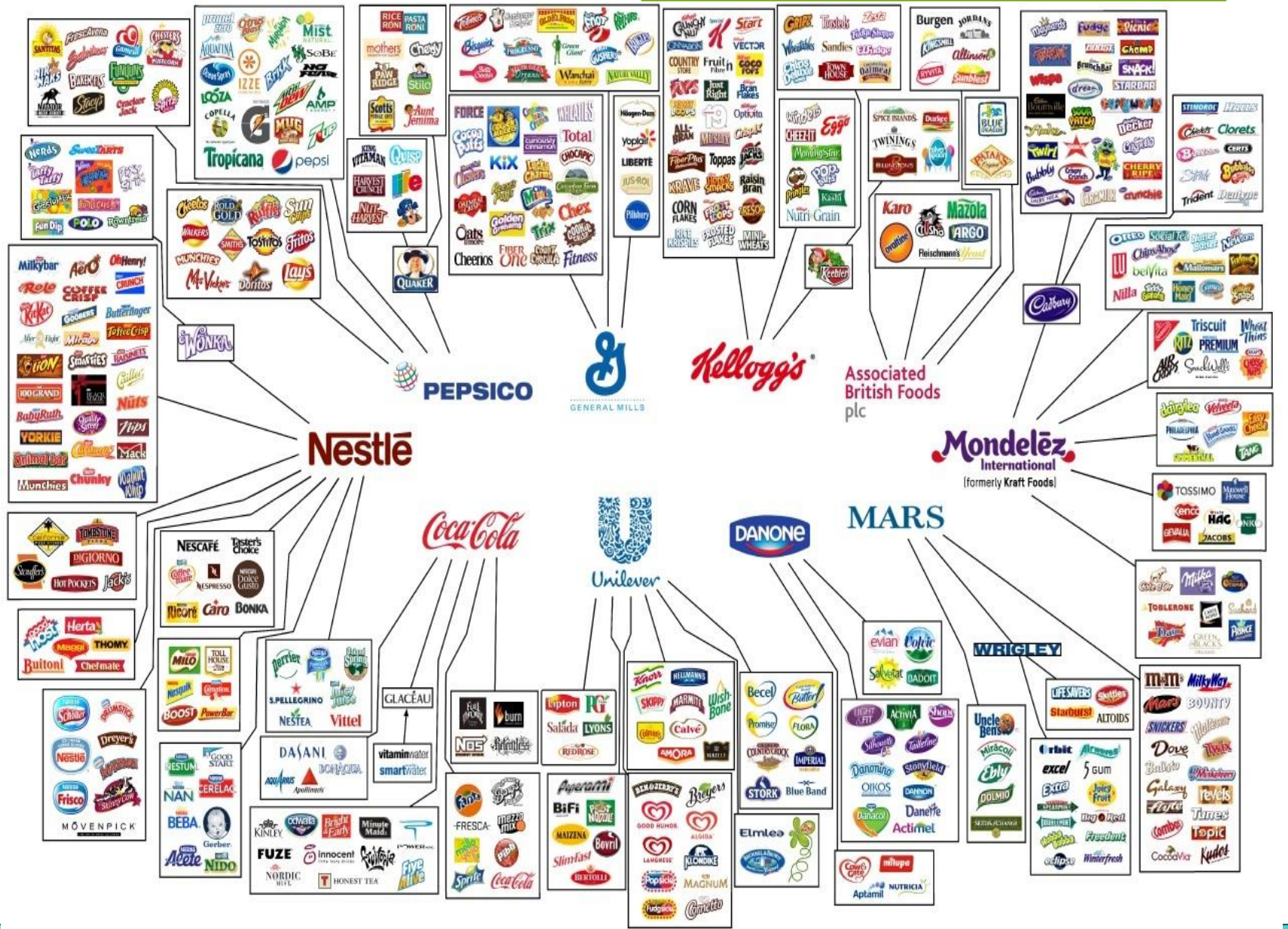
- **Centrum deleguje na pobočky pravomoc při stanovování konkrétních cílů** (růst, zisky, kapitálová návratnost...). Řízení na pobočce má značnou volnost při dosahování cílů koncernu – přizpůsobuje se prostředí.
- **Vzhledem ke značné autonomii pobočky mohou poskytovat vlastní služby**, to ale může vést ke konfliktům s centrem.
 - **Výhody nezávislosti** - lepší reakce na prostředí.
 - **Nevýhody nezávislosti** - zvyšování nákladů. Diferenciace: výroková, problémy komunikačního charakteru mezi centrem a pobočkami, vlastní cenová politika, vlastní odlišná propagace.

Interglomerate (international conglomerate – mezinárodní konglomerát, smíšený koncern)



Interglomerate

- Jedná se o multi – national, market, produkt aktivity. Maximální **adaptace**.
- Tato diverzifikace očekává od svých jednotek roztroušených po světě finanční prostředky (zisk, cash-flow).
- Vedoucí pobočky je **zcela nezávislý**, určuje směr podnikání, které finanční prostředky přinese.
- Centrálu tvoří malou skupinku koncepčních pracovníků, kteří pouze **dohlížejí** a **kontrolují** velký počet polo-nezávislých pyramid, z nichž **každá má svůj strategický management**.

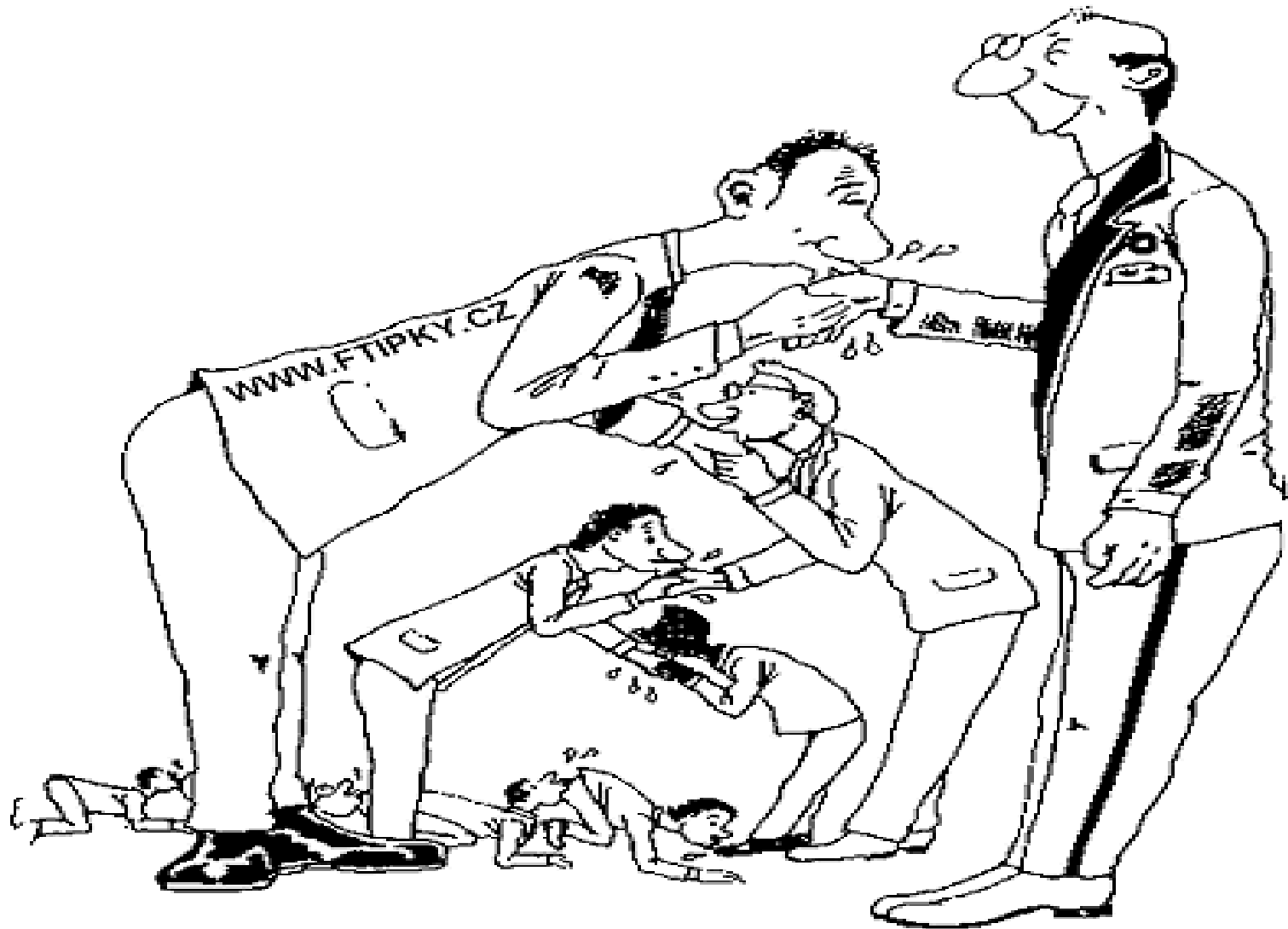


Děkuji za pozornost

https://www.youtube.com/watch?v=2xJ_hbD4TQA

https://www.youtube.com/watch?v=hGKCkvNk_zl
Eu vs. Italy

<https://www.youtube.com/watch?v=kwxWyJU1WY4>



Organizační struktura podniku