

Organizace firmy při zahraniční činnosti

Obsah tématu

1. Organizační struktura v mezinárodním prostředí
 - 1.1 Makropyramida
 - 1.2 Umbrella structure
 - 1.3 Interglomerate
2. Členící kritéria organizace
 - 2.1 Vývoj organizační struktury marketingu ve firmě

Úvod

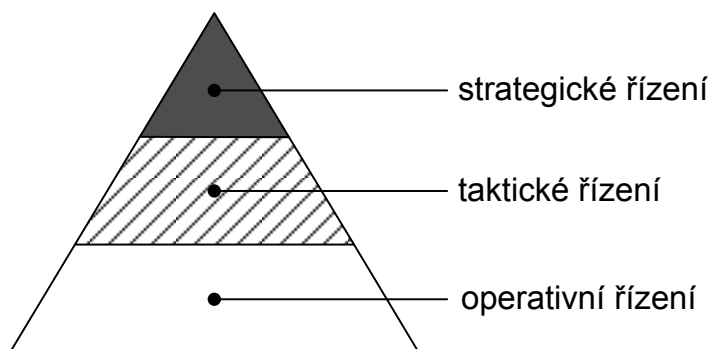
Organizační struktura je oficiálně kodifikované hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary v rámci organizace. Zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a řeší vzájemné pravomoci (kompetence), vazby a odpovědnost. Je nezbytná pro řízení většího počtu lidí a proto se bez formální organizační struktury neobejde žádná organizace, protože sjednocuje jednotlivé podnikové činnosti, procesy a lidi a formalizuje jejich vztahy za účelem dosažení společných cílů organizace. Neexistuje optimální organizační struktura, existují jen organizační struktury, které optimálně využívají managementu a pracovníků k dosažení cílů organizace. (www.managementmania.com)

Základní charakteristika:

- Organizační struktura – je vedením určený systém hierarchicky rozčleněných míst, útvarů, skupin (organizačních jednotek).
- Organizační strukturou je vytvářen prostor (předpoklady), prostředí pro realizaci strategie zvyšování hodnoty podniku
- Prostřednictvím org. struktury může být spolupráce více nebo méně efektivní (nesnadná).
- Cílem je, aby lidé, plnící určité úlohy je vykonávali plynule, efektivně a výkonně. Úkoly jsou účelově projektovány a provázány a je jistota jejich plnění.

1. Organizační struktura v mezinárodním prostředí

Pod pojmem formální organizace rozumíme podnikovým vedením žadaný systém hierarchicky rozčleněných míst, útvarů a skupin včetně obecné úpravy výměny věcně relevantních informací. Určí se komunikační cesty zpráv a pokynů, které jsou potřeba pro dosažení podnikového cíle. V tomto, alespoň co do úmyslu, racionálně vybudovaném systému dostane každý spolupracovník přidělenou určitou roli, která je definována v popisu práce. Struktura řízení vypadá obecně tak, jak je zobrazena na obrázku 1:



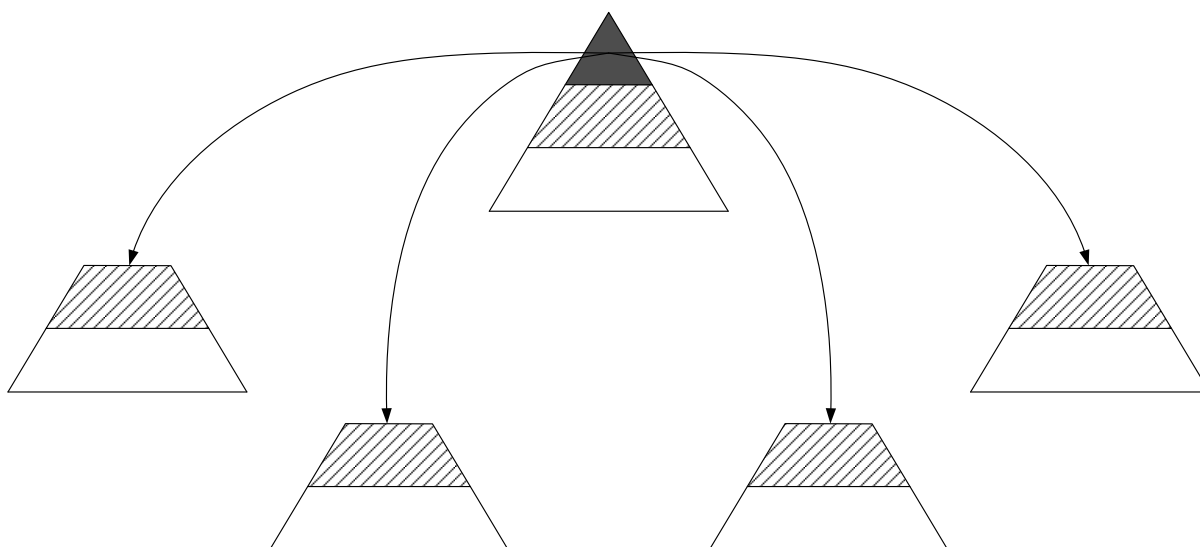
Obr. 1: Struktura řízení obecně

V zahraniční činnosti se vyskytují tři základní modely organizační struktury podniku.

1.1 Makropyramida

Makropyramida představuje centralizovaný typ řízení, základní rozhodnutí podniku jsou učiněna v centrále (směr podnikání, kapitálová návratnost, ziskový ukazatelé, rozvoj apod.). Pobočky nemají strategické řízení. Manažeři v cizích zemích mají rozdělené úkoly a kritéria, podle nichž jsou hodnoceni. V tomto typu organizační struktury se firma snaží o úkolové řízení a maximální standardizaci mixů v různých zemích. Tyto systémy bývají výkonné při řízení mezinárodních operací, ale také bývají často nepružné – málo přihlížejí k jedinečným místním podmínkám (centrální plánování i kontrola, standardizace).

Mnohé funkce (například R&D) jsou centralizovány. Makropyramidu představuje obrázek 2:



Obr. 2: Makropyramida

1.2 Deštník (umbrella structure)

Deštníkové struktury ponechávají větší volnost pobočkám – mají vlastní strategické řízení. Centrální strategové zasahují v případě sporů jako rozhodčí či soudce. Úloha centra spočívá ve dvou hlavních úkolech:

- *deklarace obecných (širokých) cílů pro celou organizaci*
- *pomoc, podpora a poradenství pro pobočky (finanční a odborná podpora)*

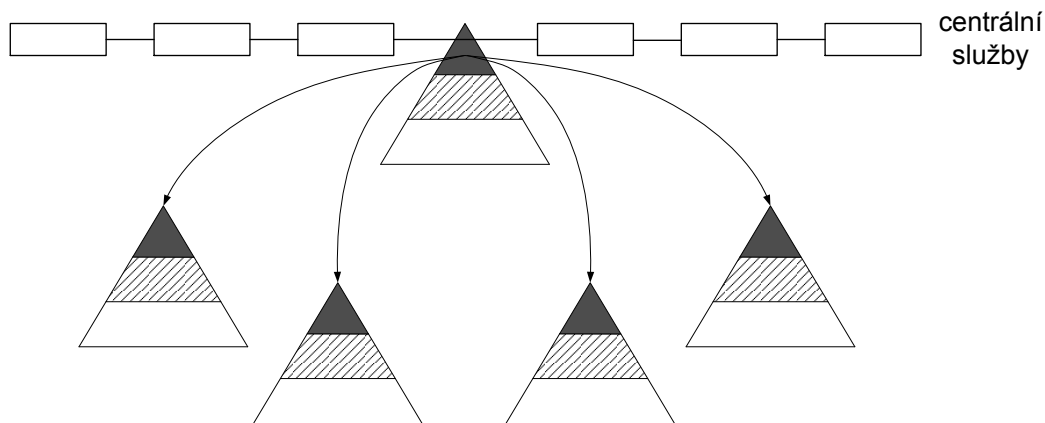
Centrum buduje různá oddělení služeb na vysoké úrovni, která pomáhají pobočkám (proto deštník).

Pobočka si hledá vlastní strategie, ale musí hledat takové, aby odpovídaly cílům organizace. Nicméně při hledání strategie pobočka využívá koncernových služeb – bylo by neekonomické, aby každá (i menší) pobočka prováděla veškeré tyto činnosti samostatně.

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)
- *a další*

Deštníková struktura je zobrazena na obrázku 3:



Obr. 3: Deštníková struktura

Deštníkovou strukturu lze sumarizovat takto:

- 1) centrum deleguje na pobočky pravomoc při stanovování konkrétních cílů (růst, zisky, kapitálová návratnost).
- 2) Řízení na pobočce má značnou volnost při dosahování cílů koncernu – přizpůsobuje se prostředí. V dnešní době někdy pobočka i mění obor podnikání.
- 3) vzhledem ke značné autonomii pobočky někdy vytvářejí své vlastní služby, to ale může vést ke konfliktům s centrem.
- 4) nezávislost má své výhody (lepší reakce na prostředí než u makropyramidy), ale i své nevýhody (zvyšování nákladů, výrobní změny – diferenciací, problémy komunikačního charakteru mezi centrem a pobočkami, vlastní cenová politika, vlastní odlišná reklama)

Činnost deštníkových struktur se obvykle zlepšuje rotací pracovníků mezi centrem a pobočkami.

1.3 Interglomerate

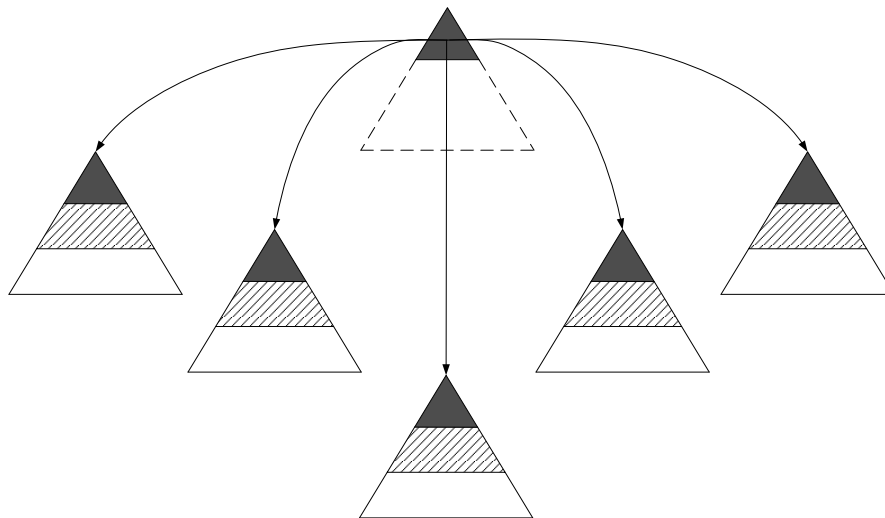
(zkratka pro international conglomerate – mezinárodní konglomerát, smíšený koncern)

Jedná se o multi-national, multi-market, multi-product a multi-technology aktivity. Tato diverzifikace vede k tomu, že k hodnocení činností lze užít pouze finanční měřítka. Jediné, co

centrum očekává od svých jednotek roztroušených po světě, jsou finanční prostředky (zisky, cash-flow). Tyto jednotky jsou různého charakteru (makropyramidy, deštníky). Vedoucí centra očekává finanční prostředky podle předem stanovených kritérií. Vedoucí pobočky je zcela nezávislý, sám určuje směr podnikání, které finanční prostředky přinese.

Centrála je „hlavou bez těla“ – jedná se o malou skupinku koncepčních pracovníků, plánovačů nebo kontrolorů. Ti v podstatě neřídí žádnou činnost, pouze dohlížejí a kontrolují velký počet polonezávislých pyramid, z nichž každá má svůj strategický management. Interglomerate obvykle nemá centrální služby, ale pouze kontrolní články. Umístění centrály má vztah k daňovým, finančním a logistickým úvahám.

Struktura interglomerate je zobrazena na obrázku 4:



Obr. 4: Interglomerate

Kdybychom tyto tři organizace chtěli porovnat s řízením státu, pak:

- *Velká Británie* – je uváděna jako příklad makropyramidy, vláda ve Whitehallu stanoví cíle a strategie, jejich implementace se provádí na lokálních (regionálních) úrovních – centrálně je dáno posuzování.
- *Švýcarsko* – s kantonálním systémem je deštník. Pouze hlavní oblasti jako obrana a fiskální politika jsou řízeny centrální Federální vládou. Zbytek je delegován na kantonální vlády, které vypracovávají vlastní strategie jako zcela autonomní organizace.
- *Evropská unie* – se uvádí jako blízká k interglomerate. Jedná se o konglomerát rozdílných zemí, z nichž každá má vlastní odlišnou organizaci.

Všechny tyto země se snaží (i když každá jinou cestou) přispět k ekonomickým a finančním cílům celé Evropské unie. V souladu s probíhající integrací se však Evropská unie bude blížit spíše ke struktuře deštníkové.

2. Členící kritéria organizace

Podniky lze členit podle různých kritérií. Jako ideální typy rozlišujeme čtyři základní modely:

- *členění podle funkcí* (výzkum, plánování, prodej, komunikace, reklama) je vhodné pro podniky s menším počtem výrobků (spíše homogenního charakteru) a s ne příliš pestrá strukturou zákazníků.
- *členění podle oblastí* je vhodné tehdy, jsou-li znalosti zahraničních trhů (specifika) důležitější než znalosti o výrobcích, zákaznících a funkcích – jsou-li výrobky podobné

a nenáročné. Problémem může být koordinace s výrobou a funkční úrovní. Vznikají tendence k osamostatnění od mateřské firmy (decentralizaci).

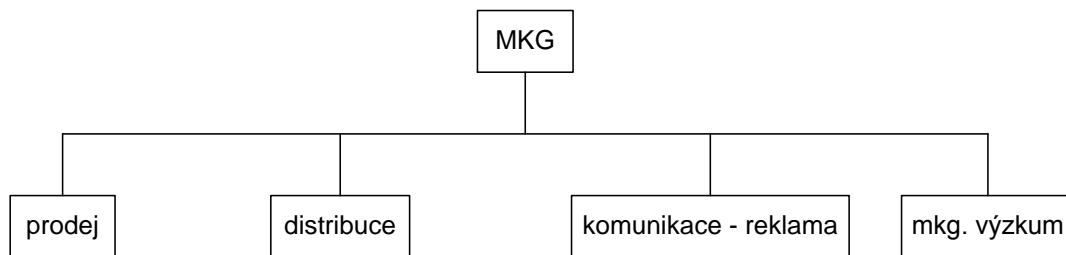
- *členění podle výrobků* je nezbytné při nesourodých výrobních programech (heterogenní výrobky), kdy jednotlivé výrobní skupiny odebírají různé skupiny odběratelů.
- *členění podle zákazníků* je vhodné tam, kde výrobek odebírají různé skupiny odběratelů (např. počítače do bank, škol, průmyslu).

Často jsou kritéria kombinována (maticová struktura), například územně-výrobní marketingová organizace.

2.1 Vývoj organizační struktury marketingu ve firmě

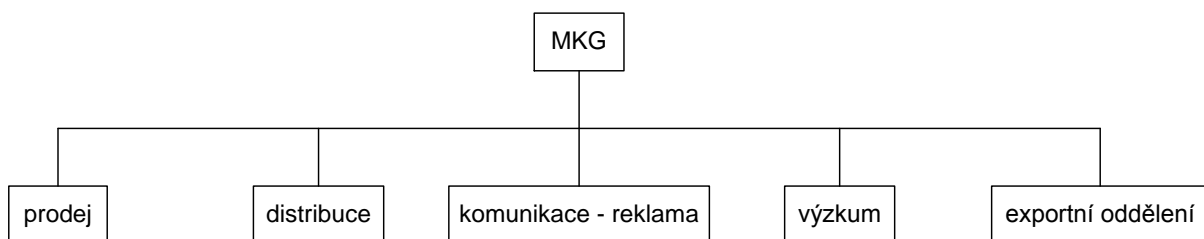
Organizace marketingu v exportujících společnostech je závislá na zkušenostech firmy a délce vztahu se zahraničím.

1) Při prvních pokusech o export se zpravidla organizace marketingu nemění - zahraniční cesty obstará vedoucí marketingu, korespondenci vyřídí cizojazyčný korespondent (obrázek 5).



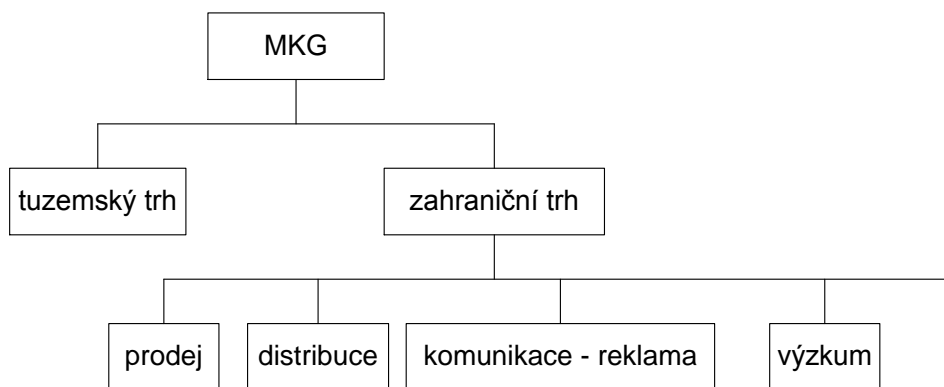
Obr. 5: První pokusy o export

2) Jestliže obchod se zahraničím roste, musí se zaměstnat exportní referent, později vzniká celé exportní oddělení (obrázek 6).



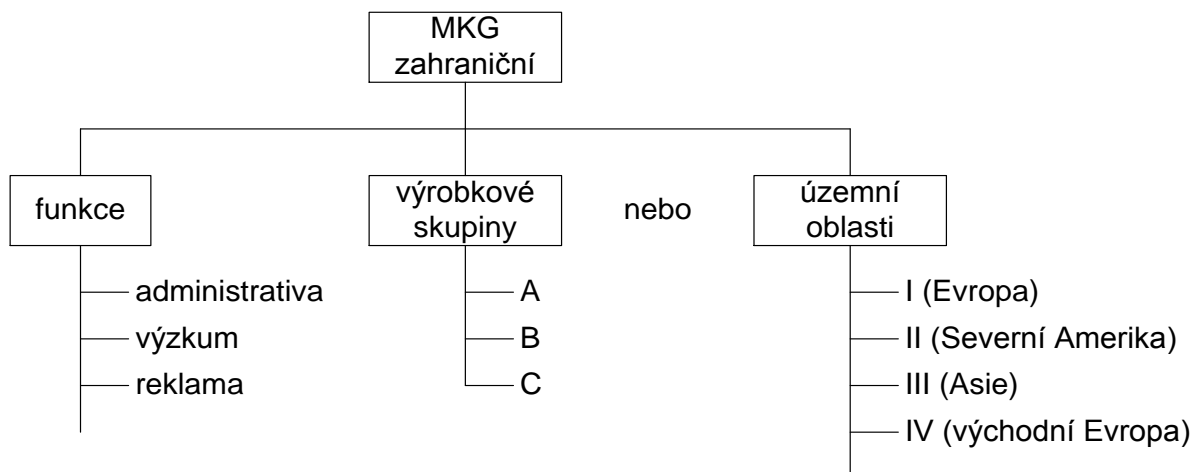
Obr. 6: Obchod se zahraničím roste

3) Exportní oddělení zpočátku využívá služeb ostatních funkčních oddělení, pracujících na domácích trzích. Při dalším růstu toto členění nutně vyvolává konflikty a dochází k osamostatnění exportního oddělení (obrázek 7).



Obr. 7: Další růst exportu

4) Prodej může být členěn výrobkově (A, B, C) nebo územně (Asie, Evropa). Situace pak může vyhlížet jako na obrázku 8:



Obr. 8: Členění prodeje

Tato organizační struktura je aplikovatelná pro globální společnosti, které pokrývají svými produkty více kontinentů. Výhodou je absolutní specializace na jednotlivé trhy, nevýhodou pak možný vznik samostatných strategických jednotek bez možnosti centrálního řízení.