

# Organizační struktura a její změny pro mezinárodní operace

Mezinárodní management

7. přednáška



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ**

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

# Implementace strategie a změny



# Změny v organizační struktuře při implementaci strategie

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KÁRVINĚ

- Přesně určit ty hodnototvorné činnosti, kompetence a konkurenční schopnosti, které jsou důležité (kritické) pro úspěšnou realizaci strategie
- Rozhodnout, zda je možné a efektivnější některé podpůrné (nekritické) aktivity vyčlenit (provést outsourcing)
- Rozhodnout, které důležité činnosti a schopnosti vyžadují úzkou spolupráci s ostatními (dodavatel, distribučními kanály, event. konkurenty)
- Z primárních (kritických) hodnototvorných činností, které je třeba provádět interně vytvořit základní stavební kameny organizační struktury
- Určit míru autority, která je potřebná k řízení každé organizační jednotky a udržet rovnováhu mezi centrálním rozhodováním a rozhodováním na co nejnižší úrovni, aby bylo možné zajistit včasné a kompetentní rozhodnutí a dostatečnou informovanost
- Vytvořit vztahy mezi jednotlivými odděleními k dosažení nezbytné koordinace
- Určit, jak budou řízeny vztahy s vnějšími partnery, a přiřadit odpovědnost za vytvoření nezbytných organizačních „mostů“

# Změny v organizační struktuře při implementaci strategie

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KÁRVINĚ

- Přesně určit ty hodnototvorné činnosti, kompetence a konkurenční schopnosti, které jsou důležité (kritické) pro úspěšnou realizaci strategie
- Rozhodnout, zda je možné a efektivnější některé podpůrné (nekritické) aktivity vyčlenit (provést outsourcing)
- Rozhodnout, které důležité činnosti a schopnosti vyžadují úzkou spolupráci s ostatními (dodavatel, distribučními kanály, event. konkurenty)
- Z primárních (kritických) hodnototvorných činností, které je třeba provádět interně vytvořit základní stavební kameny organizační struktury
- Určit míru autority, která je potřebná k řízení každé organizační jednotky a udržet rovnováhu mezi centrálním rozhodováním a rozhodováním na co nejnižší úrovni, aby bylo možné zajistit včasné a kompetentní rozhodnutí a dostatečnou informovanost
- Vytvořit vztahy mezi jednotlivými odděleními k dosažení nezbytné koordinace
- Určit, jak budou řízeny vztahy s vnějšími partnery, a přiřadit odpovědnost za vytvoření nezbytných organizačních „mostů“

# Změny v organizační struktuře při implementaci strategie

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Elementy organizační struktury
  - Specializace
  - Formalizace
  - Centralizace
  - Hierarchie
- Mechanistická organizace x organická organizace
- Strategie a organizační struktura

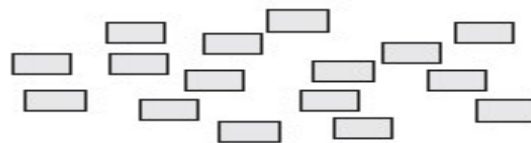
# Tvorba organizační struktury



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
100. ROČNÍ PODNIKATELSKÁ  
1.1.1. V KARVINĚ

krok

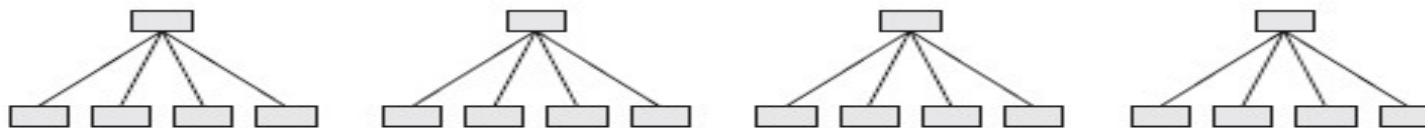
1.



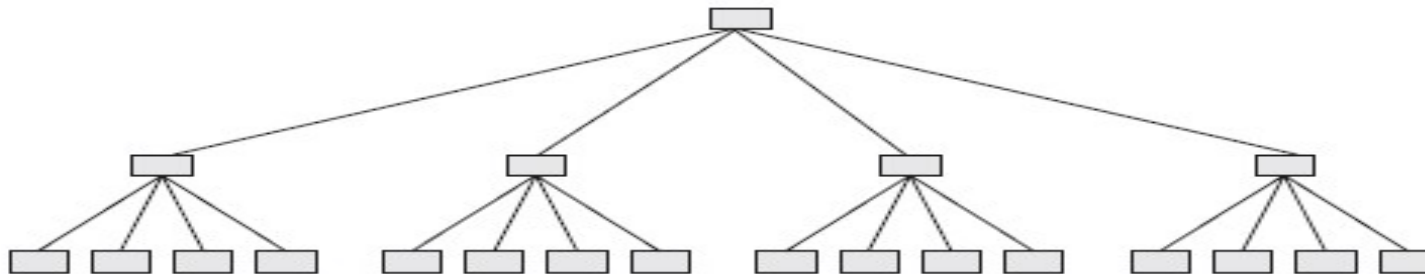
2.



3.



4.



Prostor pro doplňující informace, poznámky

# Strategie na mezinárodních trzích a organizační struktura



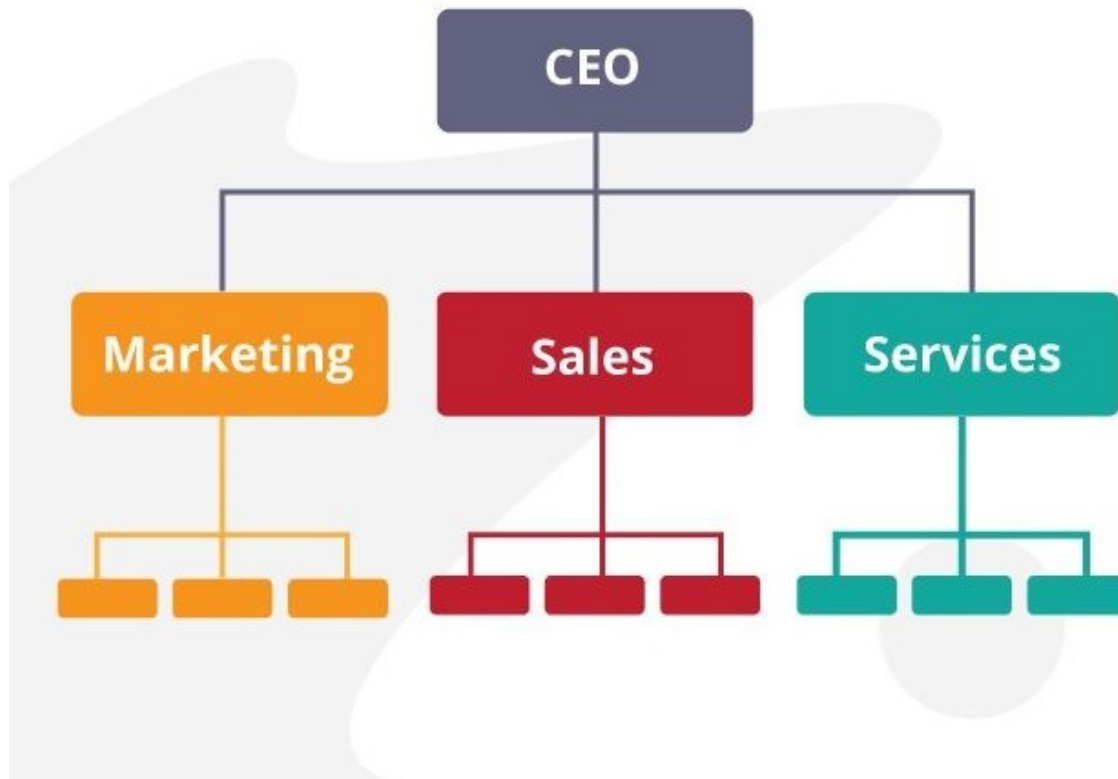
**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

Strategie	Doporučená odpovídající organizační struktura
Mezinárodní	Funkční struktura
Multinárodní	Multidivizionální struktura - Geografické oblasti; decentralizované rozhodování
Globální	Multidivizionální struktura - Produktové divize; centralizované rozhodování
Transnacionální	Maticová struktura - Rovnováha mezi centralizovaným a decentralizovaným rozhodováním; další úroveň hierarchie, která koordinuje geografické oblasti a produktové divize

# Funkční struktura

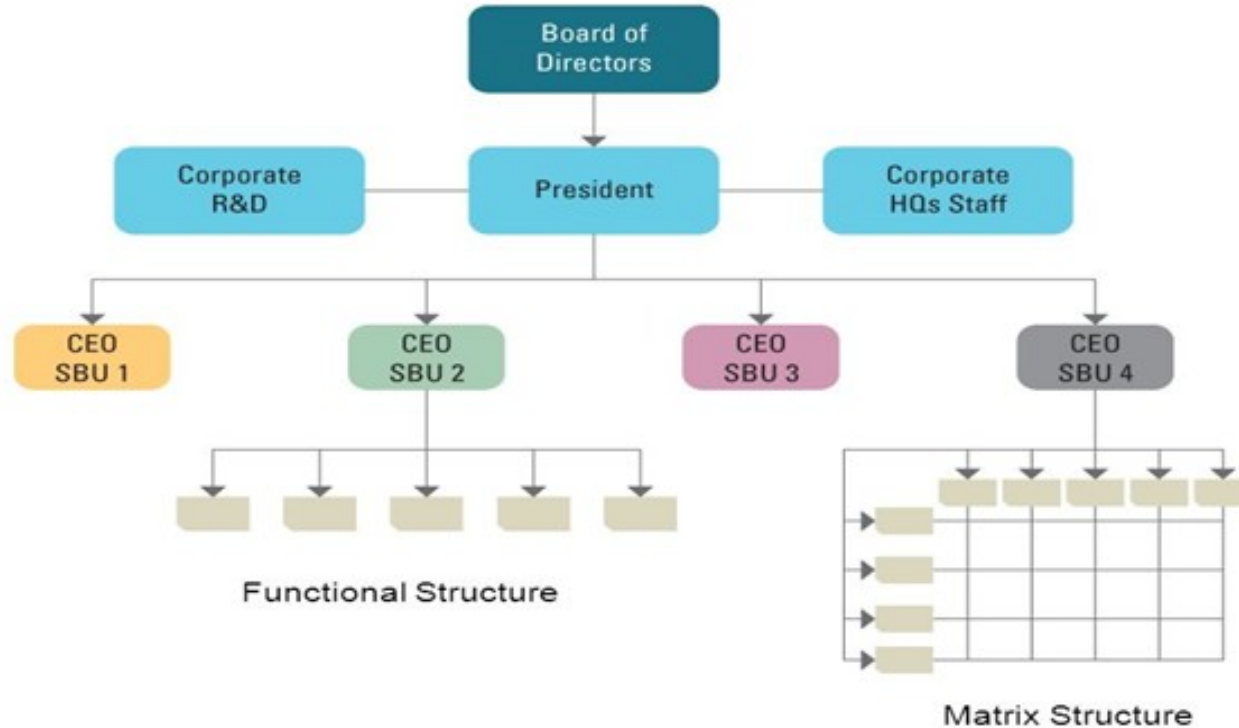


**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

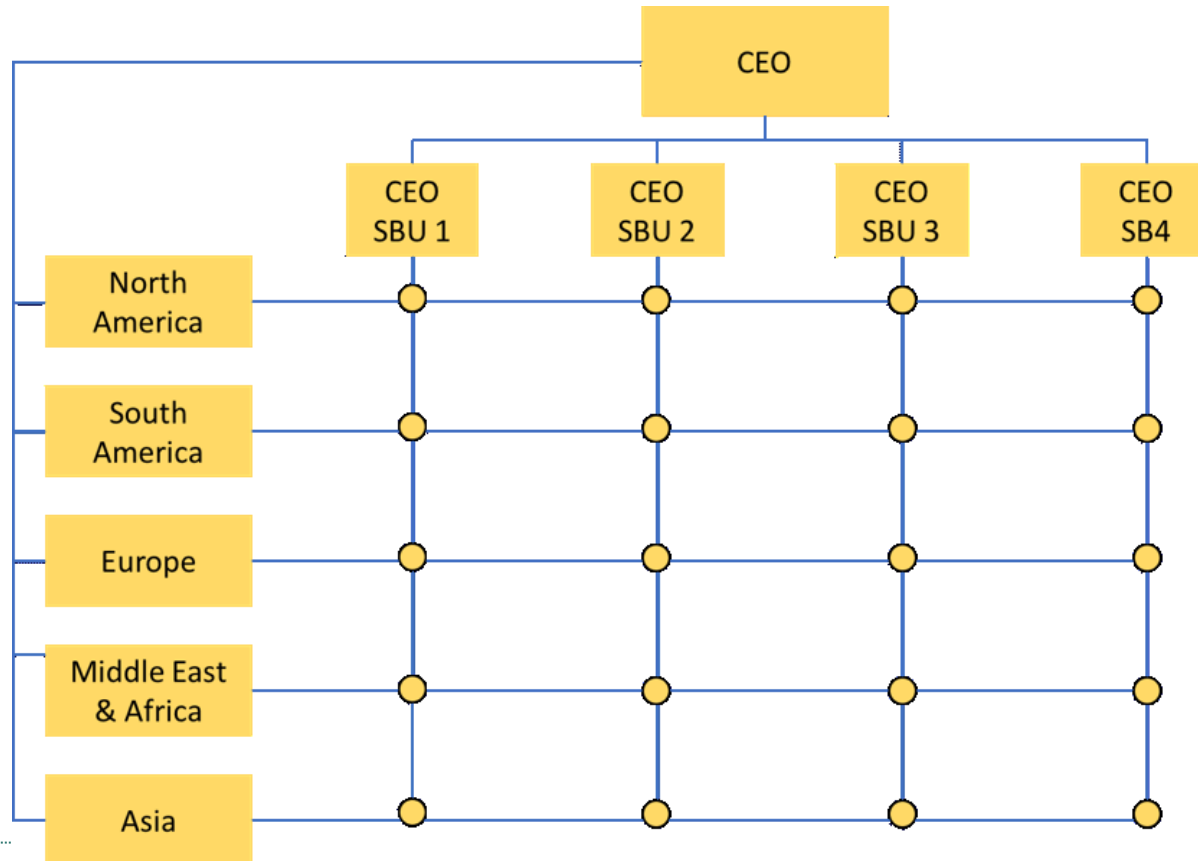




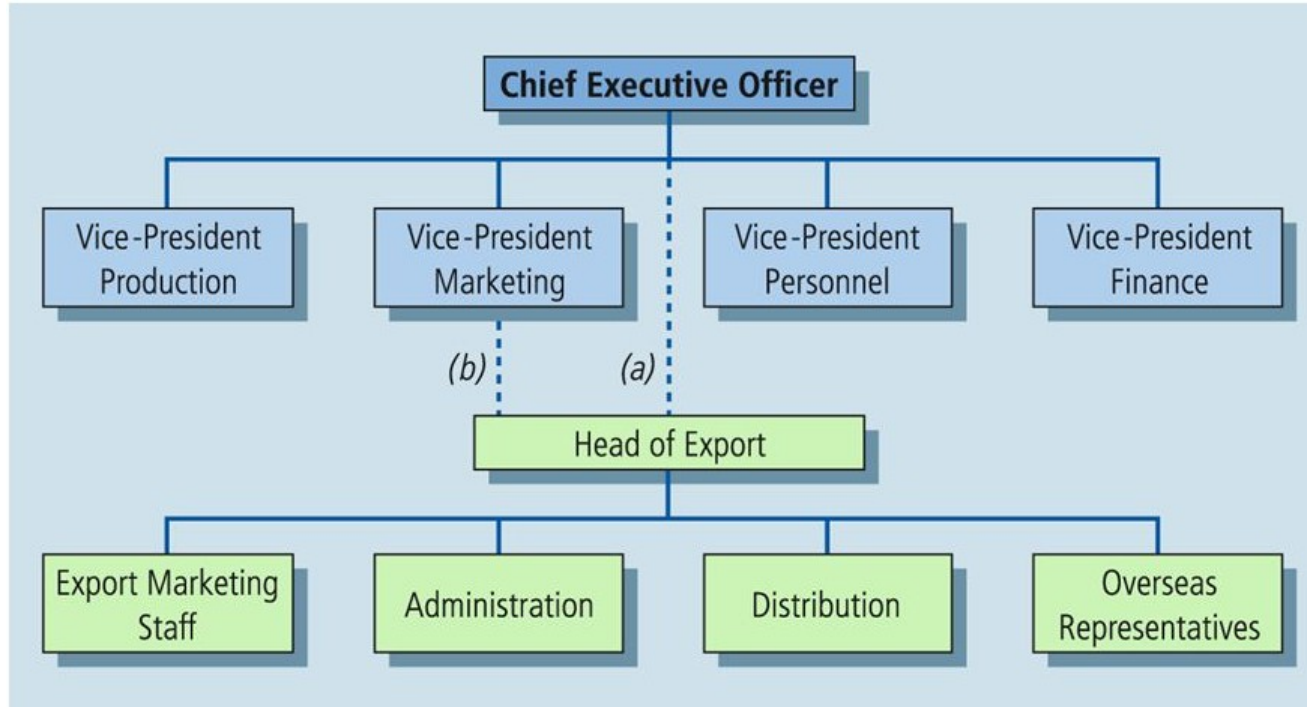
# Multidivizionální struktura



# Maticová struktura



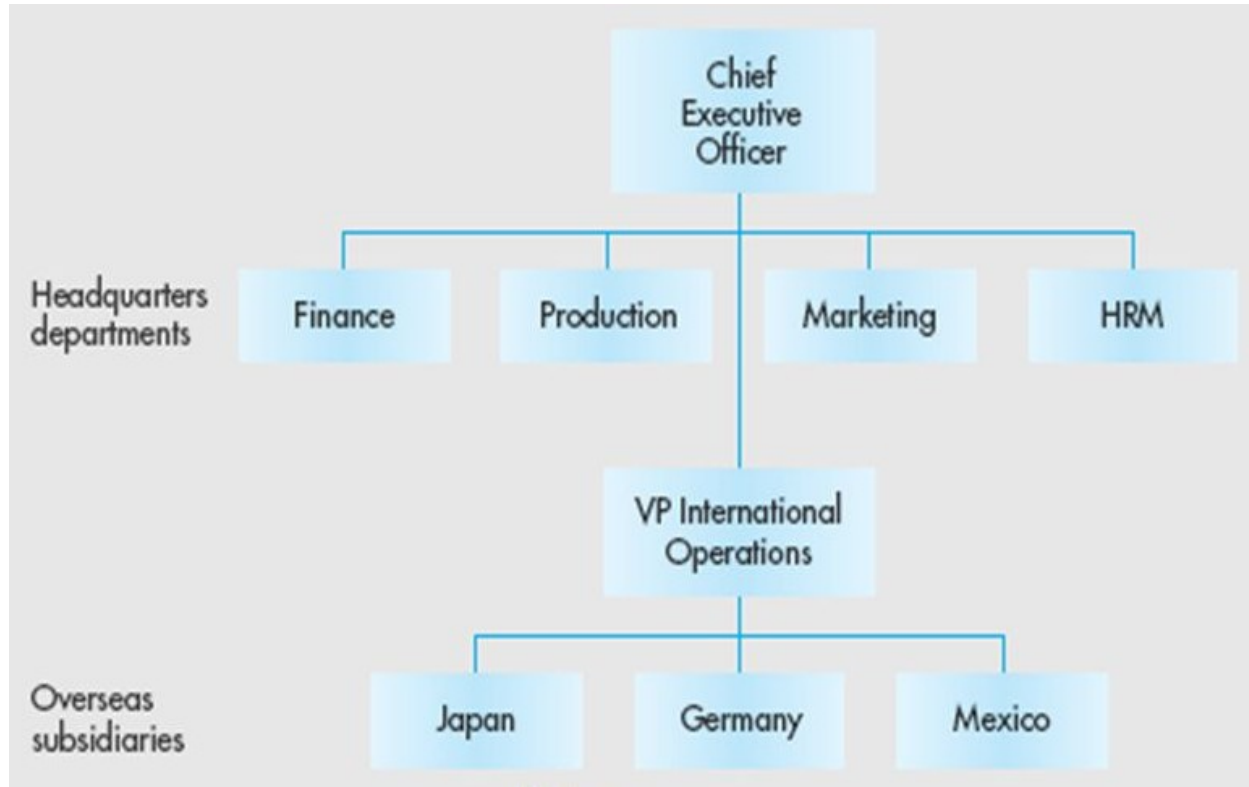
# Domácí struktura plus exportní oddělení



# Domáci struktura plus zahraniční dceřiná společnost



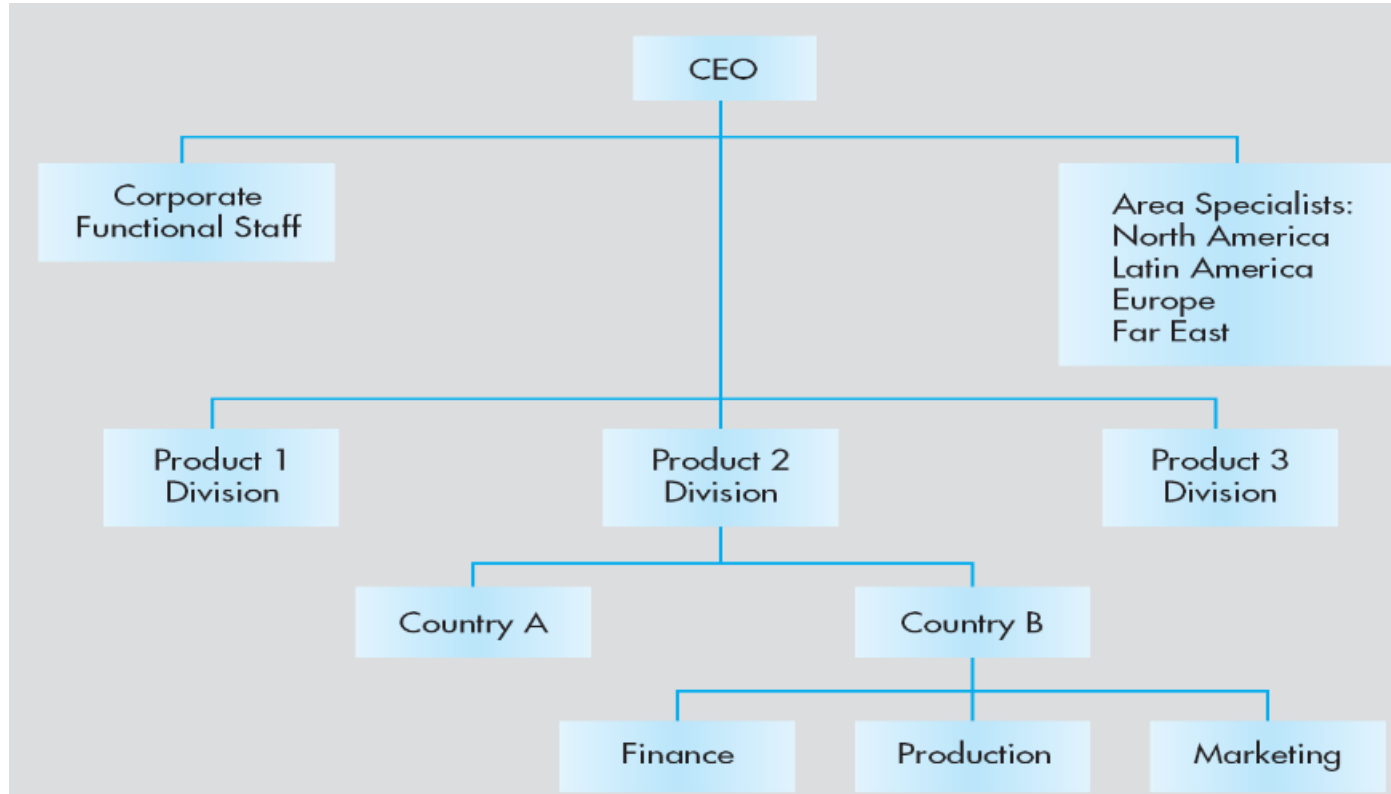
**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



# Globální divizionální struktura produktová



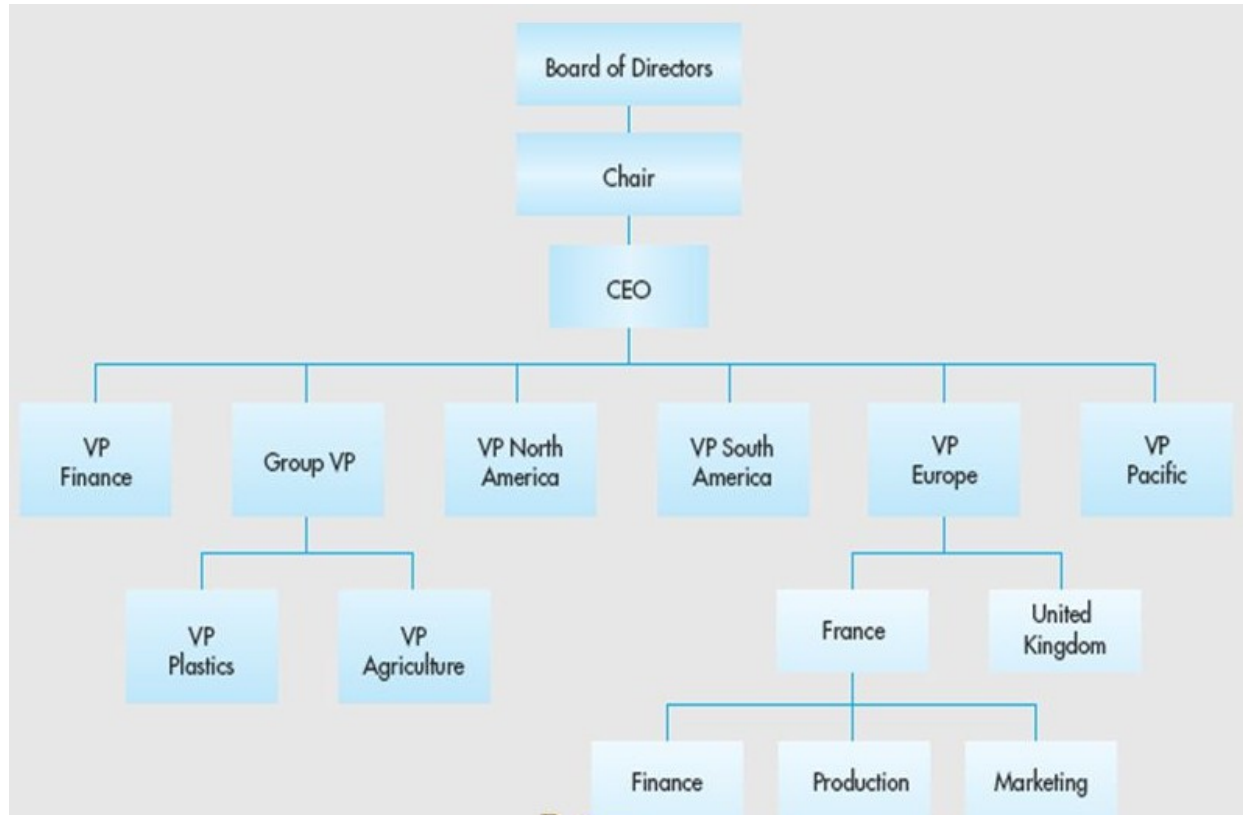
**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ



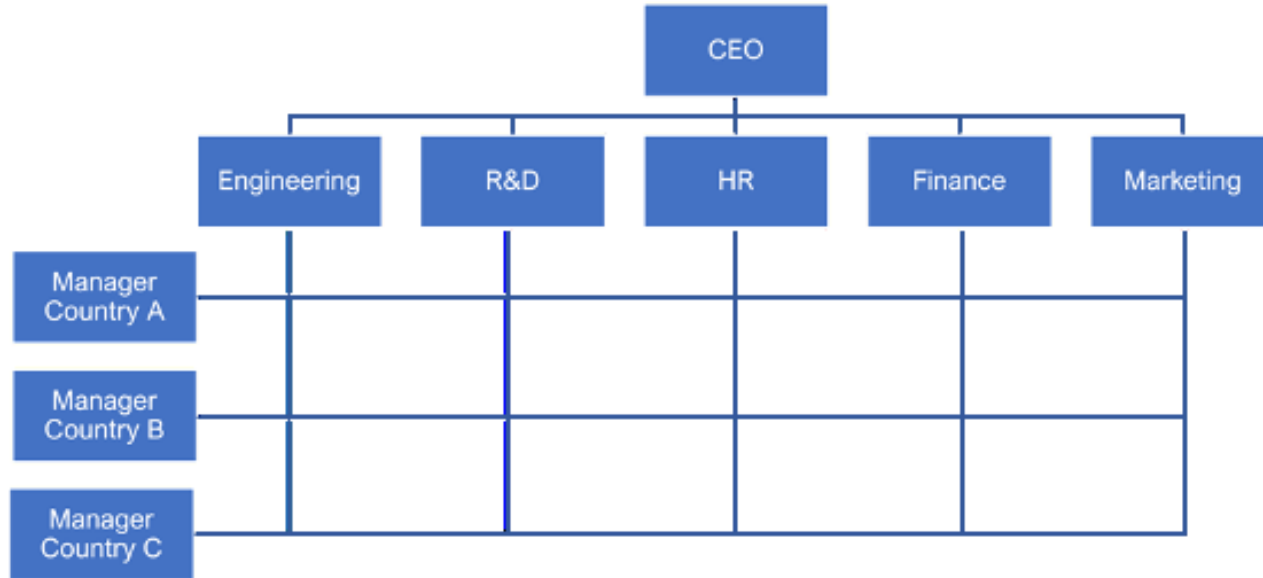
# Globální geografická struktura



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky



- Síťový přístup vnímá podnik jako soubor propojených vztahů spojujících podnik s ostatními podniky ve více či méně důvěrném způsobu, závislejícím na vztazích uvnitř sítě.
- Síť dvě nebo více organizací spojených dlouhodobými vztahy a vazbami. Vazby mezi členy sítě formuje reflexe a poznání vzájemné závislosti a jsou základem pro dlouhodobé vazby. (Thorelli, 1986)
- Komplementarita



# Formy networking

---



- Síť kontaktů, znalostí – sociální kapitál podnikatelů
- Síť podniků
  - Přímé zapojení podniků
  - Nepřímé zapojení podniků

- *Procesy člena sítě:*
  - Vstup
  - Tvorba pozice
  - Repozice
  - Výstup
  
- *Faktory ovlivňující pozici člena v síti:*
  - Doména podniku (rozdělení práce)
  - Pozice podniku v dalších sítích
  - síla podniku ve vztahu k ostatním účastníkům v ústřední síti
    - ekonomická základna (podíl na trhu), technologie, odbornost, důvěra a zákonnost

# Nově vznikající organizační struktury

---



- **Cíl:** více flexibilní a odpovídající dynamickým změnám globálního podnikatelského prostředí.
- **Formáty:** interorganizační sítě, globální síťové struktury e-korporací, sítě nadnárodních korporací.
- **Týmy jako globální-lokální struktury**
  - globální týmy překračující funkční a geografické hranice;
  - globální týmy umožňují ploché, samosprávné strukturální formy v rámci jinak hierarchických struktur a umožňují integraci místních znalostí, kontaktů a kreativity s celkovou strategií firmy;
  - týmy jsou často zodpovědné za konkrétní projekty nebo řešení problémů, ale mohou být také dlouhodobě zavedeny pro průběžné operace v několika zemích;
  - většina jejich komunikace probíhá virtuálně kvůli nákladům spojeným s cestováním;
  - vedení týmů se může stěhovat do různých zemí v závislosti na projektu nebo úkolech, které jsou s ním spojeny;
  - často jsou vytvářeny na míru podle potřeb klienta.

# Interorganizační sítě (Interorganizational Networks)

---



- Organizační uspořádání na globální a místní úrovni.
- Síť propojuje provozní jednotky odlišného prostředí a provozních souvislostí vycházející z různých ekonomických, sociálních a kulturních prostředí.
- Síť má racionalizovat a koordinovat aktivity MNC v globálním prostředí, aby bylo dosaženo výhodné nákladové pozice a zároveň došlo k přizpůsobení se podmínkám místního trhu.

## Příklad

- *Nizozemská společnost Royal Philips Electronics, jedna z nejvýznamnějších světových společností v oblasti elektroniky, má provozní jednotky ve 100 zemích a využívá síťovou strukturu. Tyto jednotky se pohybují od velkých dceřiných společností, které mohou patřit mezi největší společnosti v dané zemi, až po velmi malé jednoúčelové provozy, jako jsou výzkumné a vývojové nebo marketingové divize pro jednu z oblastí podnikání společnosti Philips. Některé jsou řízeny centrálně v ústředí společnosti Philips, jiné jsou zcela autonomní. V rámci své Vize 2010 společnost Philips zjednodušila svou celkovou obchodní strukturu vytvořením tří základních sektorů, které jsou plně v souladu s jejími trhy: Philips Healthcare, Philips Lighting a Philips Consumer Lifestyle.*

# Globální síťové struktury e-korporací (Global E-Corporation Network Structure)



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- obvykle zahrnuje síť virtuálních elektronických burz a kamenných služeb, ať už jsou tyto služby poskytovány interně nebo externě;
- tato struktura funkcí a aliancí tvoří kombinaci elektronických a fyzických fází sítě dodavatelského řetězce;
- síť zahrnuje některé globální a některé místní funkce;
- centralizované elektronické burzy pro logistiku, dodávky a zákazníky mohou být umístěny kdekoli;
- konečný distribuční systém a interakce se zákazníky musí být přizpůsobeny fyzické infrastruktuře a platební infrastruktuře v místě zákazníka a místním předpisům a jazykům;
- výsledkem je globální elektronická síť dodavatelů, subdodavatelů, výrobců, distributorů, kupujících a prodejců, kteří spolu komunikují v reálném čase prostřednictvím kyberprostoru.

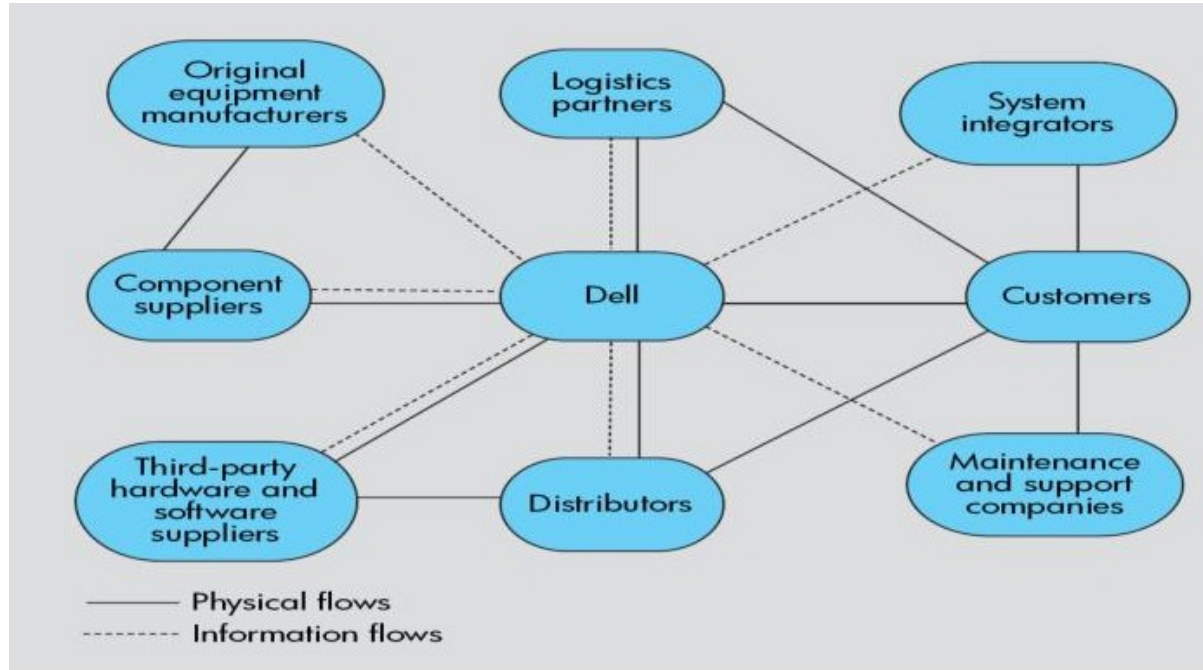
## Příklad

- *Společnost Dell má po celém světě řadu továren, které dodávají zákazníkům v daném regionu počítače vyrobené na zakázku. Objednávky zákazníků jsou přijímány prostřednictvím call center nebo vlastních webových stránek společnosti Dell. Objednávka komponent pak putuje k dodavatelům, kteří musí být v dosahu 15 minut jízdy od továrny. Součástky jsou dodány do továrny a hotové objednávky zákazníků jsou vyzvednuty během několika hodin. Společnost Dell udržuje internetové spojení se svými dodavateli a propojuje je s databází svých zákazníků, takže mají přímé informace o objednávkách v reálném čase. Zákazníci mohou rovněž využívat internetový systém společnosti Dell ke sledování svých objednávek, které procházejí celým řetězcem. Strategie společnosti Dell spočívá v provádění kritických činností přímo ve firmě.*

# Globální síťové struktury e-korporací (Global E-Corporation Network Structure)



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



# Sítě nadnárodních korporací (Transnational Corporation Network Structure)

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- vytváří síť útvarů společnosti a jejich systému komunikace;
- systém vyžaduje rozptýlení odpovědnosti a rozhodování do místních poboček a aliancí;
- efektivita lokalizovaného rozhodování do značné míry závisí na schopnosti a ochotě sdílet aktuální a nové poznatky a technologie napříč sítěmi jednotek;
- tato forma je usnadněna neustále se rozvíjejícími se technologiemi, které umožňují okamžitou elektronickou komunikaci mezi sítěmi a lidmi po celém světě bez ohledu na jejich umístění;
- snaží se kombinovat schopnosti a zdroje MNC, dosahovat úspor z rozsahu, zlepšení vstřícnosti lokální komunity, účinný přenos technologií.

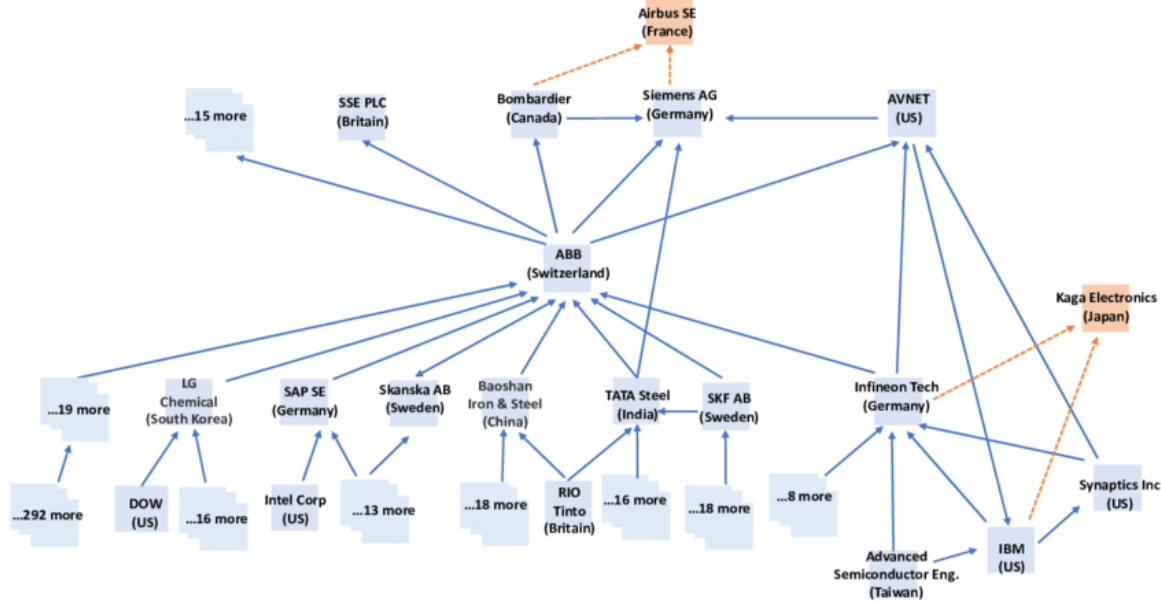
## Příklad

- *Příkladem takové decentralizované horizontální organizace je ABB (celosvětový lídr v oblasti energetických a informačních technologií se sídlem v Curychu, Švýcarsku). ABB působí ve 100 zemích se 150 000 zaměstnanci a osmi manažery geografických regionů, přičemž obchodní jednotky od vrcholového vedení odděluje pouze jedna úroveň řízení. ABB se pyšní tím, že je skutečně globální společností a má 11 členů představenstva, kteří zastupují sedm národností.*

# Sítě nadnárodních korporací (Transnational Corporation Network Structure)



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



## Legend:

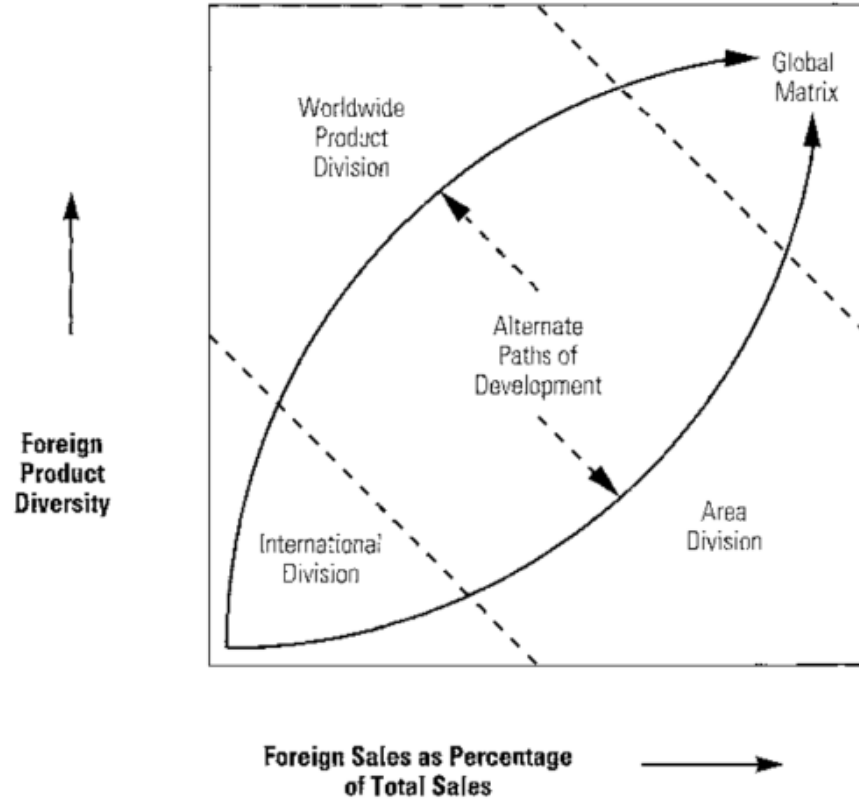
- Examples of excluded firms;
- Examples of excluded contractual ties;
- Supply chain member;
- Selling contractual tie;
- Reciprocated contractual tie involving buying and selling contracts.



# Stopfordův a Wellův model organizace nadnárodních společností



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

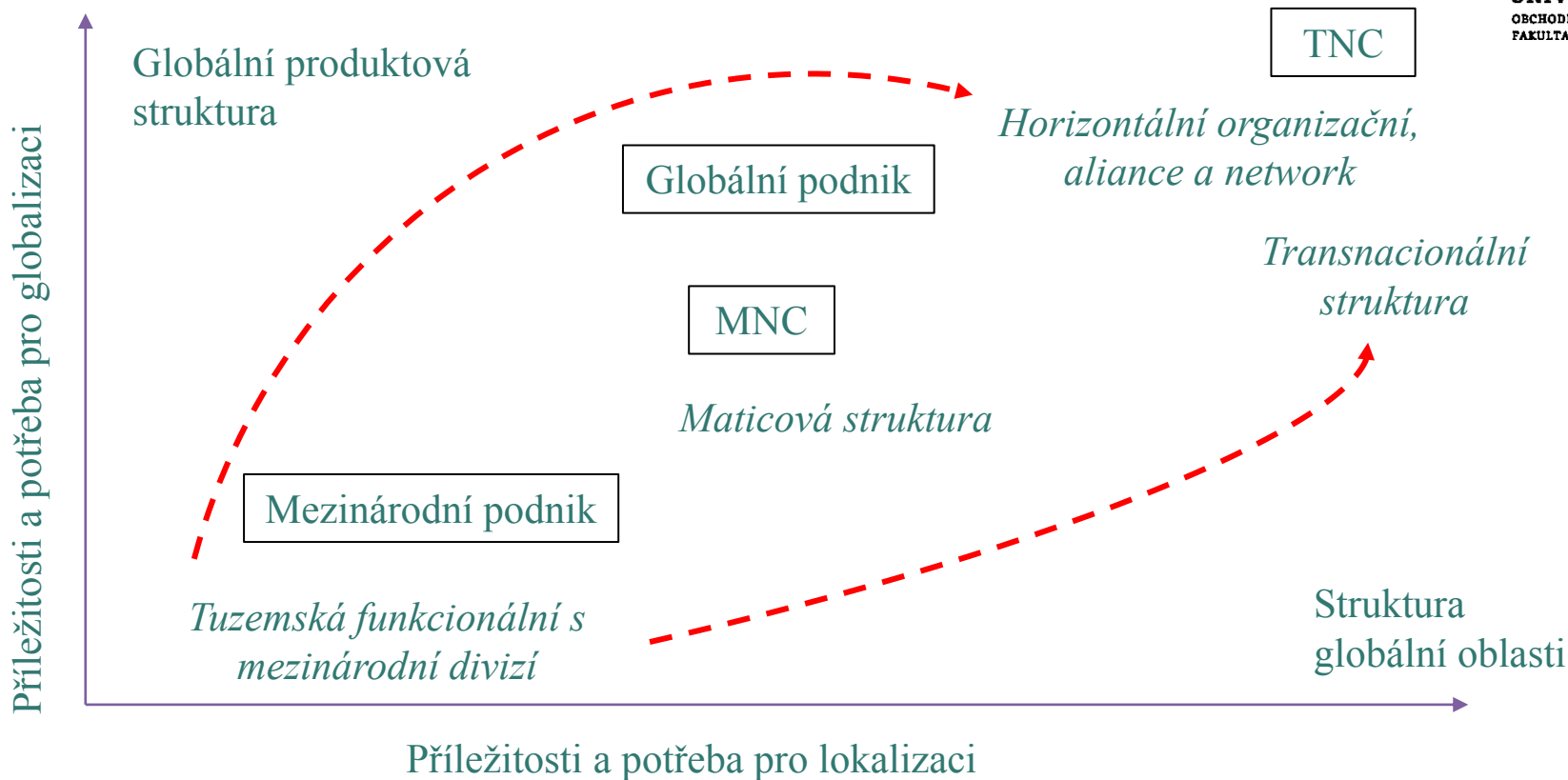


Prostor pro doplňující informace, poznámky

# Organizační alternativy a vývoj pro globální podniky



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



# Koordinační mechanismy pro mezinárodní operace

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Realizace mezinárodních podnikatelských aktivit vyžaduje navržení a aplikaci koordinačních a monitorovacích systémů, které koordinují veškeré aktivity.
- **Přímé koordinační mechanismy** poskytují základnu pro celkové vedení a řízení mezinárodních aktivit a zahrnuje návrh adekvátní organizační struktury a aplikaci efektivních metod vedení pracovníků. Přímé koordinační aktivity také zahrnují pravidelná setkání se zaměstnanci, konzultace a řešení problémů.
- **Nepřímé koordinační mechanismy** zahrnují nastavení prodejních kvót, rozpočty a dalších finanční nástroje a reporty, které poskytují informace o prodejní a finanční výkonnosti daného organizačního celku.

# Další úkoly významné při implementaci strategie

---



- Přerozdělit zdroje tak, aby vyhovovaly rozpočtovým požadavkům nové strategie.
- Vybudovat takové politiky a procedury, které podporují strategii.
- Zavést mechanismy pro neustálé zlepšování a adoptovat systém nejlepších praktik.
- Instalovat podpůrné systémy, které umožní personálu udržovat jejich strategické role.
- Implementovat motivační praktiky a iniciativy, které podporují úsilí o dobrou realizaci strategie a podporují angažovanost pracovníků.
- Úprava a adaptace podnikové kultury.