

Ladislav Blažek

## Základní charakteristiky organizační struktury podnikatelských seskupení

syllabus k třetí části přednášky z předmětu Management I

8. 11. 2012

**Nadnárodní společnosti** jsou rozsáhlé, bohatě strukturované skupiny, sestávající z desítek až stovek podniků, dislokovaných v různých zemích světa, zaměstnávající tisíce až statisíce lidí, podnikající v globálním rozměru pod jednotným vedením.

Faktorem úspěšného podnikání je účelná koordinace zdrojů. S růstem velikosti celku, ve kterém tato koordinace probíhá, význam uvedeného faktoru roste. U celků velikosti nadnárodních společností nabývá tento faktor dominantního významu. Připomeňme si v této souvislosti jak koordinaci zdrojů vysvětluje institucionální ekonomie:

**Koordinaci produktivních zdrojů** a s nimi souvisejících kooperačních procesů lze realizovat buď prostřednictvím trhu, nebo prostřednictvím hierarchie. **Koordinace prostřednictvím trhu** probíhá mezi organizacemi, coby právními subjekty a je založena na jejich svobodě a rivalitě. **Koordinace prostřednictvím hierarchie** probíhá uvnitř organizací, tedy mezi útvary bez právní subjektivity, a je založena na pravomoci, podřízenosti a spolupráci.

V nadnárodních společnostech je uplatňován jak tržní, tak hierarchický způsob koordinace. Úspěch jednotného vedení nadnárodních společností je dán optimalizací proporce obou těchto způsobů.

Pokud by byl, v případě jednoho extrému, uplatněn pouze tržní způsob koordinace, pak by se z nadnárodní společnosti stala síť podniků, z nichž každý by podnikal komplexně a svobodně. Z důvodu realizace své podnikatelské činnosti by svobodně uzavíral a svobodně vypovídal smlouvy týkající se kooperačních vztahů s ostatními podniky. Přitom by byl nucen respektovat pouze právní předpisy. Takové seskupení by bylo nestabilní, neustále by se obměňovalo. Z důvodu neexistence jednotného vedení by se podniky na společném směřování musely permanentně dohadovat. Dlužno poznamenat, že takovéto uspořádání je nejen teoreticky možné, ale v praxi se běžně vyskytuje. Pro jednotlivé podniky operující v takové dynamické síti může být tento způsob koordinace zdrojů velmi efektivní, není však schopen realizovat efekty pramenící právě z jednotného vedení. Taková síť podniků není považována za podnikatelské seskupení a není charakteristická pro nadnárodní společnosti.

V případě druhého extrému, tedy pokud by měl být uplatněn pouze hierarchický způsob koordinace, by muselo dojít ke ztrátě právní subjektivity všech zúčastněných podniků. Vznikl by jeden obrovský superpodnik. Až teprve na jeho úrovni by se realizovalo komplexní podnikání a byly by realizovány vztahy k okolí. Všechny vnitřní jednotky – útvary, dříve podniky s právní subjektivitou, by byly řízeny pouze hierarchickým způsobem. Na rozdíl od prvního extrému by byla efektivnost takového uspořádání silně limitována velikostí daného celku. Pro velké nadnárodní společnosti by takové řešení bylo zcela nefunkční a v praxi se s ním nesetkáme.

Klasický model dichotomie obou výše uvedených způsobů koordinace produktivních zdrojů je v nadnárodní společnosti překonán a oba způsoby jsou uplatňovány společně, s cílem využívat výhody každého z nich.

Struktura nadnárodní společnosti má podobu **podnikatelského seskupení**, tedy skupiny podniků, z nichž každý je právně samostatným subjektem. Přitom podnikatelské seskupení jako celek právní subjektivitu nemá.

## Organizační struktura podnikatelských seskupení

Nadnárodní společnosti mají zpravidla podobu podnikatelských seskupení

*Způsoby koordinace zdrojů:*

*TRH*

*HIERARCHIE*

*PODNIKATELSKÉ SESKUPENÍ*

*Vlastnické ovládání*

*Osoba ovládající - Osoba ovládaná*

Hlavní výhodou a motivem pro vytváření takové struktury je možnost **spojit vnitřní decentralizaci** řízení v jednotlivých podnicích s **centralizací cílů** celého seskupení. Zatímco při tržním chování sleduje každý podnik své vlastní cíle a jejich realizaci dosahuje prostřednictvím směny s ostatními účastníky trhu, v rámci podnikatelského seskupení existují vedle autonomních cílů jednotlivých podniků též cíle podnikatelského seskupení jako celku a jednotlivé podniky jsou k jejich naplňování vedeny, popřípadě mohou být k tomu i mocensky donuceny.

Dalším motivem je **rozložení podnikatelského rizika**. Z právní samostatnosti každého podniku (člena seskupení) vyplývá jeho majetková autonomie a ohraničení jeho odpovědnosti pouze na vlastní závazky.

Důležitým motivem je rovněž možnost **využívání daňové optimalizace**. Značnou část zisku je možno v rámci skupiny nasměrovat do společnosti s nejmenším daňovým zatížením.

Při expanzi do zahraničí, což je pro nadnárodní společnosti typické, je poměrně snadné přizpůsobit formu nového podniku **právním předpisům hostitelské země**.

Za velmi významnou přednost podnikatelského seskupení lze považovat **pružnost a adaptabilitu** jeho struktury. Vazby mezi jednotlivými společnostmi, založené na majetkové účasti, jsou relativně pohodlnými nástroji, s jejichž pomocí lze cestou jednoduchého převodu akcií či obchodních podílů dospět k dělbě vlivu nebo jeho převodu na jiný subjekt podle momentálních potřeb. (Černá 1999)

**Jednotné vedení** podniků s právní subjektivitou je realizováno buď tak, že

- jeden podnik je ve vlastnictví (plném či majoritním) druhého podniku, což znamená, že jeden podnik je předmětem vlastnického ovládnutí ze strany druhého podniku, nebo
- podniky navzájem uzavírají dlouhodobé smlouvy, které omezují jejich samostatnost.

Řada autorů i evropská právní úprava nazývá toto uspořádání, kdy právně samostatné podniky fungují pod jednotným vedením, koncernem. **Koncern** může nabývat několika podob.

Podřízený koncern je takové uspořádání, kdy existuje jeden ovládající a jeden či více ovládaných podniků. Naproti tomu nepodřízený koncern má společné vedení, ale sdružené podniky jsou v rovnocenném postavení.

Z hlediska vnitřní organizace koncernu jde buď o koncern mateřského podniku, nebo **holding**.

V případě koncernu mateřského podniku vykonává nadřízená společnost řízení ve všech funkčních oblastech, tedy v oblasti nákupu, výroby, odbytu, investic, financování apod.

V případě holdingu je centralizováno pouze strategické řízení. Rozlišujeme manažerský a finanční holding.

U manažerského holdingu jde o centralizaci strategického řízení ve všech funkčních oblastech.

U finančního holdingu se jedná o centralizaci pouze finančního strategického řízení.

Obecně tedy platí, že centrála koncernu si některé oblasti řízení vyčleňuje do své pravomoci. Mimo oblasti, které jsou v kompetenci centrály, se však jednotlivé koncernové podniky chovají jako samostatné právní subjekty, operující na příslušných trzích.

Na tomto místě je třeba učinit jednu poznámku: Výše uvedená terminologie je sice užívaná, nikoliv však jednoznačně a všeobecně akceptovaná. V teorii i praxi se setkáváme i s jinou terminologií, vycházející z jiných teoretických konceptů, ze zvyklostí jiných manažerských kultur, resp. z jiné právní úpravy.

xxx

Vytváření struktur nadnárodních společností, coby podnikatelských seskupení, si můžeme ukázat na následujícím smyšleném **příkladu** expanze určitého subjektu z lokální dimenze až do dimenze globální.

Výrobní podnik realizuje svoji produkci jak na lokálním trhu, tak i na trzích zahraničních, a to prostřednictvím vývozu. Určité důvody ho vedou k tomu, že se rozhodne v některé ze zemí, kam doposud vyvážel, vytvořit **pobočku**. Těmito důvody mohou celní bariery, které zdražují vývoz, popřípadě jiné překážky stojící v cestě vývozu (dovozní kvóty, náklady na dopravu výrobků apod.). Mohou to však být rovněž specifické znalosti místních odborníků týkající se podmínek pro podnikání v dané zemi, znalosti o lokálním trhu a rovněž kontakty na vlivná místa, které bývají pro úspěch podnikání v dané zemi důležité. V neposlední řadě se může jednat o relativně nižší náklady na pracovní sílu i další výrobní zdroje, méně přísné právní předpisy týkající se ochrany zaměstnanců, ochrany životního prostředí aj.

Pobočka v dané **hostitelské zemi** může mít podobu pouze **obchodního zastoupení**, tedy organizace podporující uplatnění výrobků, které jsou vyráběny ve výše zmíněném podniku, na trhu hostitelské země. Může však mít i podobu **výrobního podniku**, vyrábějícího tyto produkty, které se původně do hostitelské země dovážely. V tom případě daný podnik zpravidla plní nikoliv pouze funkci výrobní, ale též funkci obchodního zastoupení.

Aktem zřízení pobočky můžeme původní podnik nazývat **mateřskou společností** a vytvořenou pobočku **dceřinou společností**. Každá z těchto společností má právní

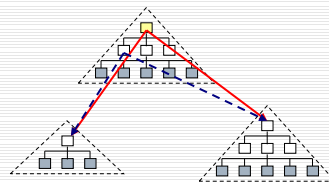
subjektivitu, je tedy **právně samostatná**. Nicméně skutečnost, že mateřská společnost je vlastníkem dceřiné společnosti způsobuje, že dceřiná společnost je **ekonomicky nesamostatná**. V daném vztahu je mateřská společnost tzv. **ovládající osobou** a dceřiná společnost **ovládanou osobou**.

Pokračujme v našem příkladu dál: Pro jednoduchost předpokládejme, že se jedná o akciové společnosti, jejichž orgány jsou valná hromada, dozorčí rada a představenstvo. Vlastnické ovládnání dceřiné společnosti mateřskou společností se děje, principiálně vzato, prostřednictvím těchto orgánů. Nejvyšší pravomoci, jak známo, má valná hromada, která rozhoduje o zásadních věcech. Dozorčí rada dohlíží na plnění těchto rozhodnutí a dohlíží na chod ovládané společnosti, a to zejména kontrolou činnosti představenstva. Představenstvo realizuje výkon řídicí funkce.

Pokud má pobočka, jako v našem případě, jediného vlastníka, pak je valná hromada pobočky realizována jednou fyzickou osobou zastupující mateřskou společnost, coby právnickou osobu. Způsob ovládnání je jednoznačný a poměrně jednoduchý. Složitější situace nastává, když je vlastníků více. Pak má rozhodující slovo ten z vlastníků, který vlastní majoritní, popř. tzv. kontrolní balík akcií. Ale to není náš případ a nebudeme se jím dále zabývat.

Z titulu vlastnického ovládnání, kdy mateřská společnost je osobou ovládající a dceřiné společnosti jsou osoby ovládané, je ředitel dceřiné společnosti podřízen řediteli mateřské společnosti. Ten však může, a zpravidla tomu tak bývá, delegovat řídicí pravomoc na specializovaného řídicího pracovníka z řad top managementu mateřské společnosti. Na obrázku jsou tyto vztahy označeny plnou červenou a modrou čárkovanou čarou.

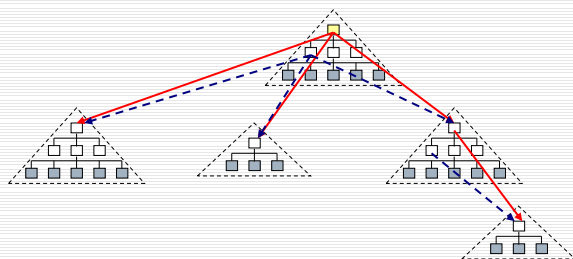
## Organizační struktura podnikatelských seskupení



Předpokládejme, že expanze pokračuje a podnikatelské seskupení - nadnárodní společnost - roste. Dceřiné společnosti vznikají v dalších zemích a některé z těchto dceřiných společností zakládají vlastní dceřiné společnosti.

## Organizační struktura podnikatelských seskupení

---



S rostoucím počtem a rozmanitostí poboček se stává jejich ovládání stále obtížnějším. Množinu podniků je proto vhodné strukturalizovat do relativně autonomních celků, které bývají označovány jako divize<sup>1</sup>. Tyto divize mohou být seskupeny v zásadě dle dvou dimenzí, a to

- podle zemí, kde dané podniky sídlí, nebo
- podle podobnosti výrobního programu daných podniků.

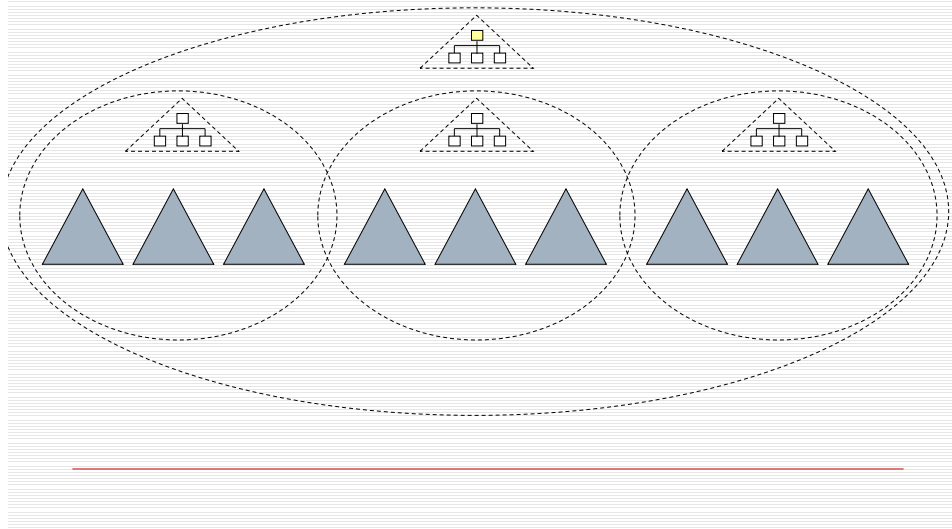
Pokud jsou jednotlivé podniky v rámci divizí řízeny pověřenými manažery z top managementu mateřské společnosti, pak bývá takové uspořádání označováno jako organizační **struktura s mezinárodními divizemi**.

Pokud nadnárodní společnost nabývá globálního rozměru, se stovkami podniků, sídlícími v zemích mnoha kontinentů a realizujícími velmi široké a diverzifikované portfolio výrobků či služeb, pak jsou pro řízení jednotlivých divizí zřizovány centrály. Takové uspořádání bývá zpravidla nazýváno **globální strukturou**.

---

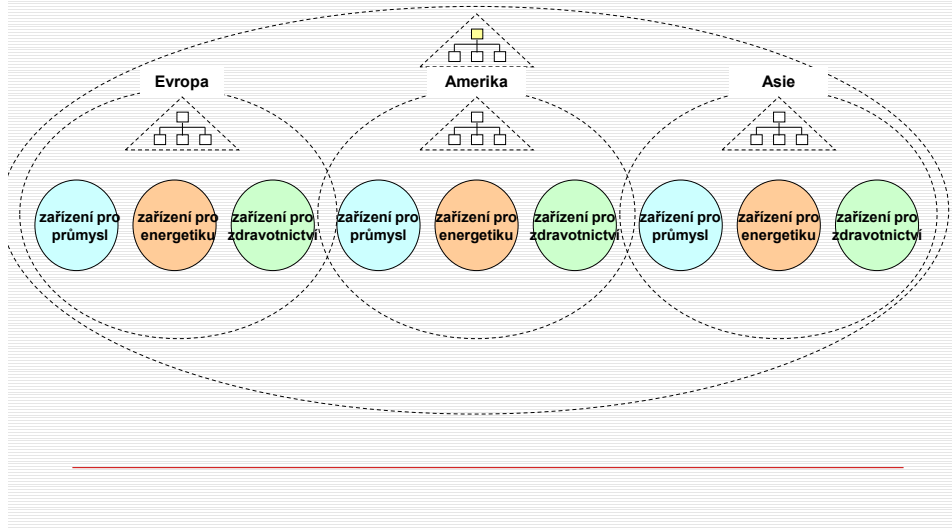
<sup>1</sup> S pojmem divize se v managementu setkáváme ve dvojitým významu. Buď je to velký, relativně autonomní útvar (bez právní subjektivity) uvnitř podniku, nebo jde o seskupení podniků v rámci nadnárodní společnosti. Takto chápaná divize, složená z podniků s právní subjektivitou, sama právní subjektivitu nemá.

## Organizační struktura podnikatelských seskupení

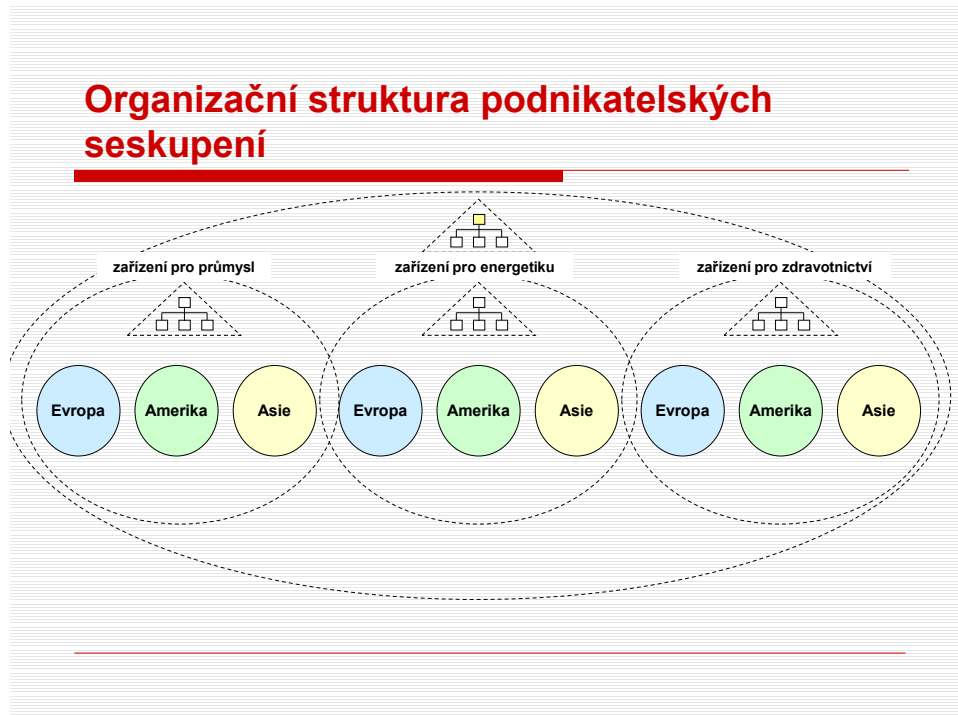


Na následujícím obrázku jsou jednotlivé divize a jejich řídicí centrály uspořádány primárně dle světadílů, kde podniky působí. V rámci těchto divizí pak mohou být (sekundárně) podniky seskupeny (do „subdivizí“) dle podobnosti svého výrobního programu.

## Organizační struktura podnikatelských seskupení



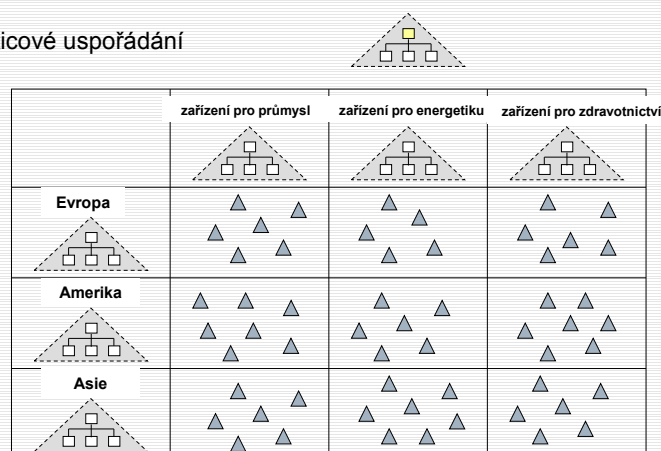
Na dalším obrázku jde o takové uspořádání, kdy jednotlivé divize a jejich řídicí centrály jsou primárně uspořádány dle podobnosti výrobního programu jednotlivých podniků. V rámci těchto divizí pak mohou být (sekundárně) podniky seskupeny (do „subdivizí“) dle světadílů, kde působí.



Situaci lze řešit i prostřednictvím maticové struktury. V tom případě se pak podniky neseskupují do divizí, ale každý z nich je v působnosti dvou centrál: Podle svého sídla náleží do působnosti příslušné regionální centrály (tj. centrály pro Evropu, Ameriku či Asii) a podle zaměření svého výrobního programu patří do působnosti příslušné výrobní centrály (tj. zařízení pro průmysl, zařízení pro energetiku a zařízení pro zdravotnictví). U maticové struktury je důležité, aby působnost obou os řízení byla řádně vymezena a předcházelo se tak kompetenčním sporům.

## Organizační struktura podnikatelských seskupení

Maticové uspořádání



Je třeba poznamenat, že centrály nemusí být samostatnými subjekty. V praxi velmi často funkci centrály plní top management jednoho (zpravidla významného) podniku a ředitel tohoto podniku plní současně funkci ředitele takto koncipované centrály.

V praxi se setkáváme s nepoměrně složitějšími a pestřejšími strukturami, než jsou uvedeny v tomto příkladě. Nicméně i ta nejsložitější struktura vznikla, ať už na základě racionálního projektu, či cestou spontánního vývoje, kombinací výše naznačených zásad, promítnutých do konkrétní reality.

### Literatura

- k první části přednášky: „Nadnárodní společnosti“

BENÁČEK, Vladimír. Přímé zahraniční investice v české ekonomice: praxe, teorie a aplikace. *Politická ekonomie*. 2000, č. 1, s. 7 - 24.

SRHOLEC, Martin. *Přímé zahraniční investice v České republice*. Praha : Linde, 2004. ISBN 80-86131-52-1.

ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.

UNCTAD *World investment report 2012: Towards a new generation of investment policies*. [www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2012-Full-en](http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2012-Full-en) citováno 31. 10. 2012

- ke druhé části přednášky: „Nadnárodní společnosti v České republice“

BLAŽEK, Ladislav a kol. *Nadnárodní společnosti v České republice II*. Brno : Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5677-0.

V elektronické podobě dostupné na adrese:

[www.econ.muni.cz/centrum-vyzkumu-konkurencni-schopnosti-ceske-ekonomiky/publikacni-cinnost-a-vysledky/nadnarodni-spolecnosti-v-ceske-republice-ii/](http://www.econ.muni.cz/centrum-vyzkumu-konkurencni-schopnosti-ceske-ekonomiky/publikacni-cinnost-a-vysledky/nadnarodni-spolecnosti-v-ceske-republice-ii/)



JONÁŠ, Jiří. *Světová ekonomika na přelomu tisíciletí*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-016-3.

ČNB *Přímé zahraniční investice*. ČNB, 2012

[www.cnb.cz/cs/statistika/platebni\\_bilance\\_stat/publikace\\_pb/pzi/](http://www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/publikace_pb/pzi/) citováno 12. 10. 2012

ZAMRAZILOVÁ, Eva. Přímé zahraniční investice v české ekonomice: Rizika duality a role trhu práce. *Politická ekonomie*, č. 5 2007 s. 579 - 602.

ŽÍDEK, Libor. *Transformace české ekonomiky*. Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-922-X.

- ke třetí části přednášky: „Organizační struktura podnikatelských seskupení“

BLAŽEK, Ladislav a kol. *Nadnárodní společnosti v České republice II*. Brno : Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5677-0.

V elektronické podobě dostupné na adrese:

[www.econ.muni.cz/centrum-vyzkumu-konkurencni-schopnosti-ceske-ekonomiky/publikacni-cinnost-a-vysledky/nadnarodni-spolecnosti-v-ceske-republice-ii/](http://www.econ.muni.cz/centrum-vyzkumu-konkurencni-schopnosti-ceske-ekonomiky/publikacni-cinnost-a-vysledky/nadnarodni-spolecnosti-v-ceske-republice-ii/)

ČERNÁ, Stanislava. *Koncernové právo v Německu, Evropské unii a České republice*. Praha : C. H. Beck, 1999. ISBN 80-7179-245-4.

KLUSOŇ, Václav. *Moderní korporace v soudobém kapitalismu*. Praha : Karolinum, 2010. ISBN 978-80-246-1795-4.