

---

Ladislav Blažek, Jaroslav Hradílek

# Organizace a řízení nadnárodních společností I

---

---

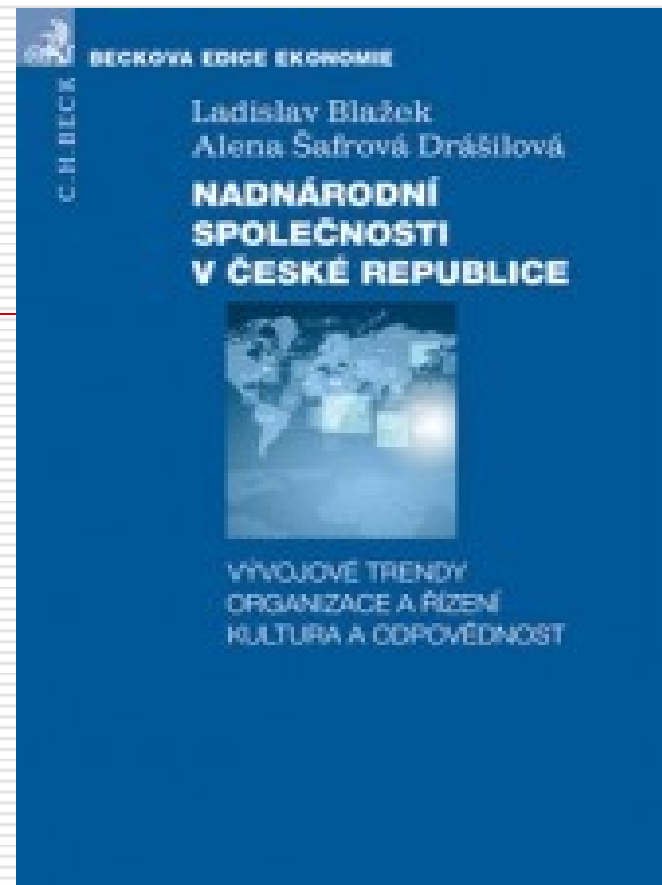
Jsou velké, silné, vysoce produktivní.

Vytváří hodnotu pro zákazníky, dávají lidem práci, pečují o rozvoj svých pracovníků, jsou společensky odpovědné.

Působí v globálním měřítku, vymykají se kontrole trhů i států.

Neslouží primárně obecnému blahu, nýbrž zisku svých vlastníků.

---



# LETADLO Boeing 787



Zdroj: WTO

**Software:**  
Dassault Systems (Francie)

**Navigace:**  
Honeywel (USA)

**Kontrolní systémy:**  
Rockwel Colins (USA)

**Konečná montáž:**  
Boeing Commercial Airplanes (USA)

---

## Nadnárodní společnost je podnikatelské seskupení jehož subjekty sídlí ve více zemích

<i>Index transnacionality</i>	aktiva v zahr. / aktiva celkem prodej v zahr. / prodej celkem pracovníci v zahr. / pracovníci celkem
<i>Index internacionalizace</i>	pobočky v zahraničí / pobočky celkem
<i>Země původu</i>	vznik, centrála, daňový domicil

Vývoj nadnárodních společností od druhé poloviny dvacátého století

## Státy versus nadnárodní společnosti

---

2014	2013			Sector
1	1	Apple	US	Technology hardware & equipment
2	2	Exxon Mobil	US	Oil & gas producers
3	7	Microsoft	US	Software & computer services
4	15	Google	US	Software & computer services
5	3	Berkshire Hathaway	US	Nonlife insurance
6	12	Johnson & Johnson	US	Pharmaceuticals & biotechnology
7	23	Wells Fargo	US	Banks
8	6	General Electric	US	General industrials
9	20	Roche	Switzerland	Pharmaceuticals & biotechnology
10	5	Wal-Mart Stores	US	General retailers
11	9	Nestle	Switzerland	Food producers
12	17	Royal Dutch Shell	UK	Oil & gas producers
13	25	JP Morgan Chase	US	Banks
14	24	Novartis	Switzerland	Pharmaceuticals & biotechnology
15	10	Chevron	US	Oil & gas producers
16	4	PetroChina	China	Oil & gas producers
17	16	Procter & Gamble	US	Household goods & home construction
18	13	Samsung Electronics	South Korea	Leisure goods
19	18	Pfizer	US	Pharmaceuticals & biotechnology
20	8	IBM	US	Software & computer services
21	11	Industrial & Commer. Bank of China	China	Banks
22	32	Verizon Communications	US	Fixed line telecommunications
23	27	Toyota Motor	Japan	Automobiles & parts
24	22	HSBC	UK	Banks
25	14	China Mobile	Hong Kong	Mobile telecommunications

2014	2013			Sector
1	1	Apple	US	Technology hardware & equipment
2	2	Exxon Mobil	US	Oil & gas producers
3	7	Microsoft	US	Software & computer services
4	15	Google	US	Software & computer services
5	3	Berkshire Hathaway	US	Nonlife insurance
6	12	Johnson & Johnson	US	Pharmaceuticals & biotechnology
7	23	Wells Fargo	US	Banks
8	6	General Electric	US	General industrials
9	20	Roche	Switzerland	Pharmaceuticals & biotechnology
10	5	Wal-Mart Stores	US	General retailers
11	9	Nestle	Switzerland	Food producers
12	17	Royal Dutch Shell	UK	Oil & gas producers
13	25	JP Morgan Chase	US	Banks
14	24	Novartis	Switzerland	Pharmaceuticals & biotechnology
15	10	Chevron	US	Oil & gas producers
16	4	PetroChina	China	Oil & gas producers
17	16	Procter & Gamble	US	Household goods & home construction
18	13	Samsung Electronics	South Korea	Leisure goods
19	18	Pfizer	US	Pharmaceuticals & biotechnology
20	8	IBM	US	Software & computer services
21	11	Industrial & Commer. Bank of China	China	Banks
22	32	Verizon Communications	US	Fixed line telecommunications
23	27	Toyota Motor	Japan	Automobiles & parts
24	22	HSBC	UK	Banks
25	14	China Mobile	Hong Kong	Mobile telecommunications

# Modely organizačních struktur

---

## **MONISTICKÁ (ANGLOSASKÁ) STRUKTURA**

- v čele společnosti **správní rada**
- v čele správní rady její předseda – může/nemusí být zároveň CEO

## **DUALISTICKÁ (KONTINENTÁLNÍ) STRUKTURA**

- řídicí orgán – **představenstvo** je složeno z manažerů odpovědných **dozorčí radě**
  - oddělení řízení a kontroly
-

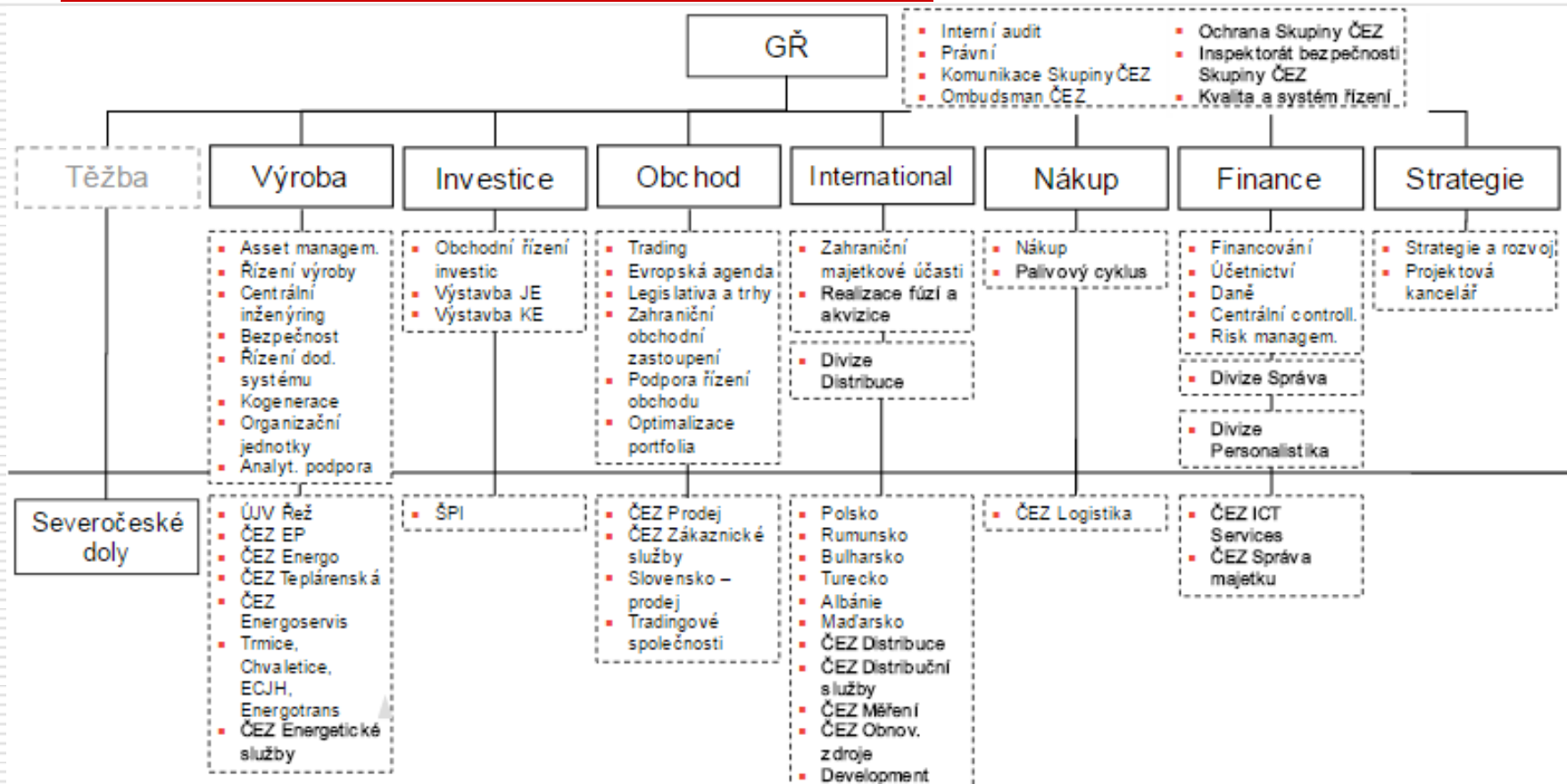
# Fortune 500

---

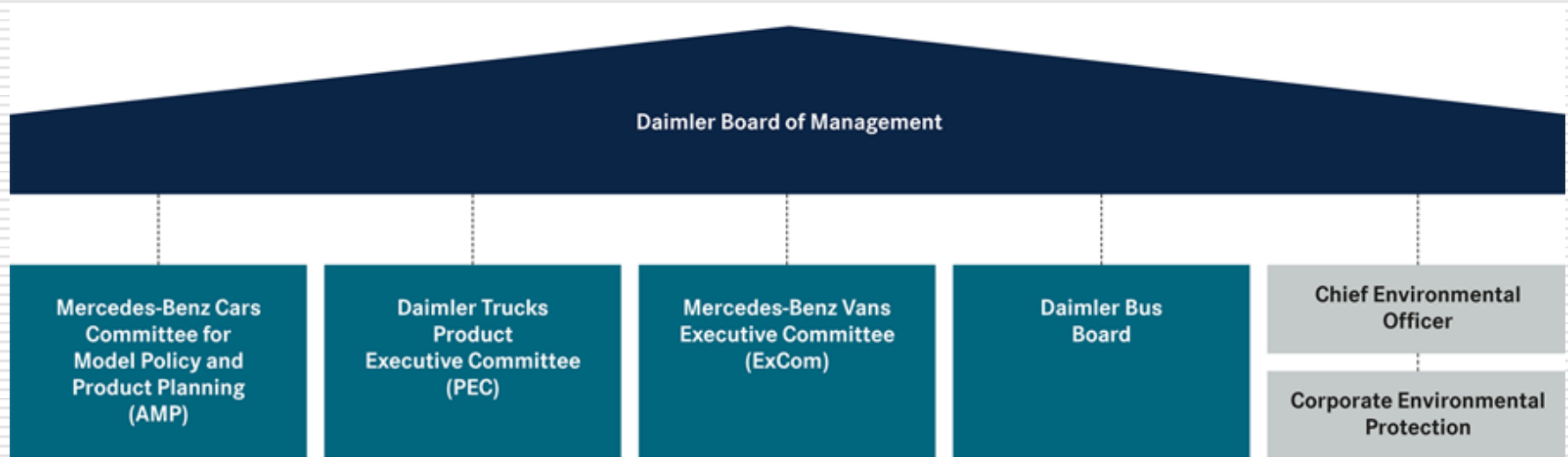
- Úspěšné společnosti mají mnoho společného, ale neplatí to o organizační struktuře
  - Požadavky jsou štíhlá (lean), funkční (functional), spolupracující (cooperative) organizační struktura
  - Obvykle jsou tyto požadavky protikladné => v praxi hledání kompromisů
  - Možné řešení – organizace podle regionů, podle zákazníků, podle produktů, procesů – 30% Fortune 500 společností má zákaznickou (customer centricity) strukturu
  - Funkční struktura s rostoucí velikostí společnosti přestává stačit => divizní struktura (divisional structure), liniově-štabní uspořádání
  - Projektové a key account management řešení
-



# Příklad funkční struktury - ČEZ



# Daimler AG – příklad produktové struktury



# P&G – příklad zákaznické struktury

P&G Product Divisional Organizational Structure  
Tara Mapes

President

Baby

Health

Beauty

Food

Administration & Finance Division

Research & Development

Research & Development

Research & Development

Research & Development

Human Resources

Manufacturing

Manufacturing

Manufacturing

Manufacturing

Procurement

Accounting/ Finance

Accounting/ Finance

Accounting/ Finance

Accounting/ Finance

Accounting/ Finance

Marketing

Marketing

Marketing

Marketing

PR/ Communications

Customer Service

Customer Service

Customer Service

Customer Service

Training/ Safety

Legal

# Organizační struktury

---

## ZÁKAZNICKÁ

- Bližší kontakt se zákazníkem
- Porozumění trhu
- Pochopitelné členění

## PRODUKTOVÁ

### Výhody

- Přirozené členění
- Vyšší odbornost
- Jasná linie odpovědnosti

### Nevýhody

- Vyšší nároky na spolupráci a komunikaci
- Koordinace
- Zdvojování některých pozic
- Řízení komplexnějších projektů

- Přístup k zákazníkovi
  - Cenotvorba a vnitřní obchod
  - Potřeba Key Account Mngmt
-

# Podniková kultura

---

- Měnění struktury beze změny myšlení lidí a jejich chování nepovede k úspěchu
- Výsledkem jsou časté reorganizace a chaos
- Nezbytné je zajištění plynulé komunikace a spolupráce

## **Tomáš Baťa ve 20. letech dokázal úspěšně aplikovat mnohé „moderní“ přístupy**

- Osobní motivace nezáleží na penězích, ale na seberealizaci
  - Méně bývá více (minimum porad, přímé řízení)
  - Systém kontroly (plány, každá dílna P/L odpovědnost)
  - Plánování vycházelo z potřeb prodeje, ne výroby
  - Důraz na pružnost, operativnost, osobní iniciativu
-

# Siemens

---

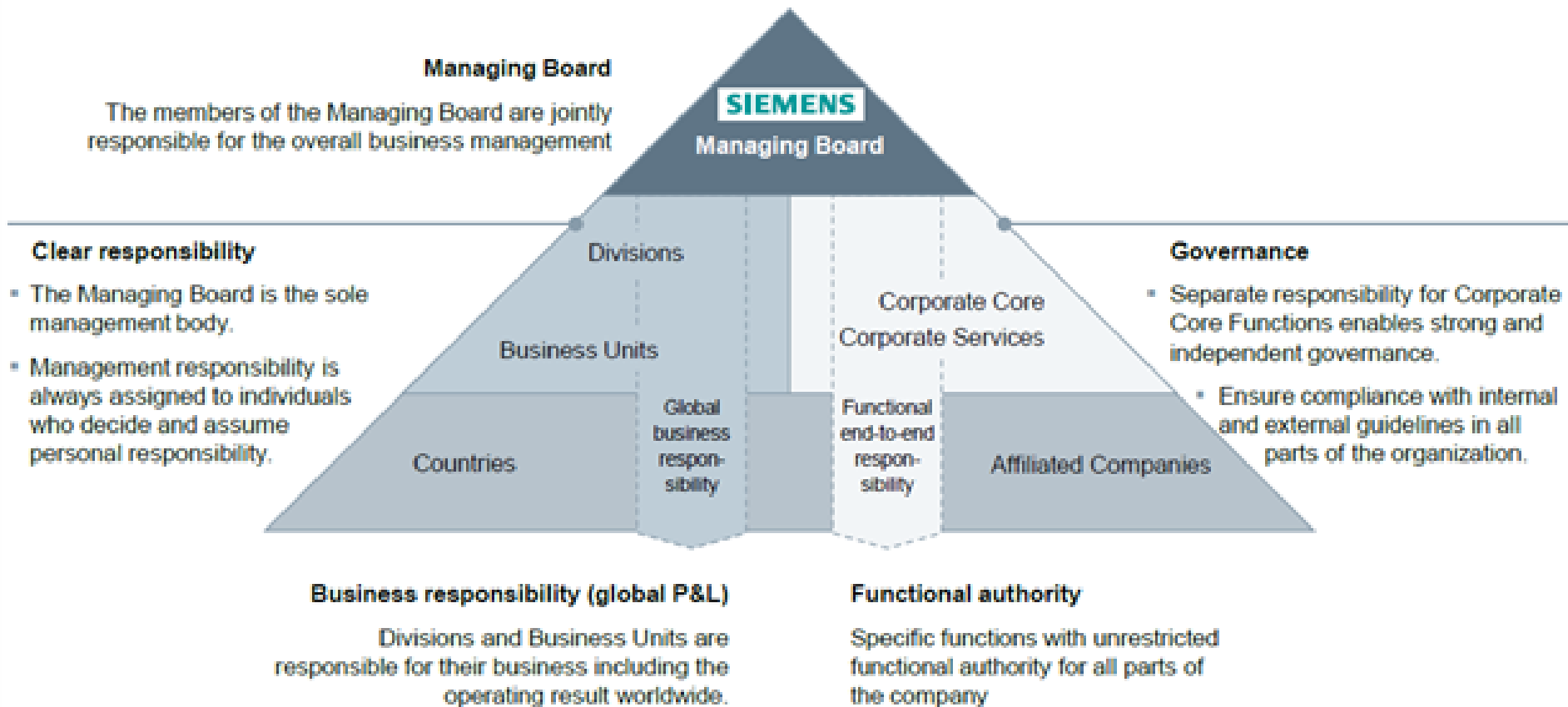
- Neustálé akvizice / divestice
  - Množství dceřinných společností
  - Dodržování právních systémů 150 zemí, obsazení řídicích orgánů, DR...
  - Mnoho non core a pomocných aktivit (Banka, Real estates, equities...)
  - Nutnost řídit funkčně, divizně, regionálně – organizační manuál má 68 stran.
  - Sdílené služby
-

# Siemens – základní fakta

---

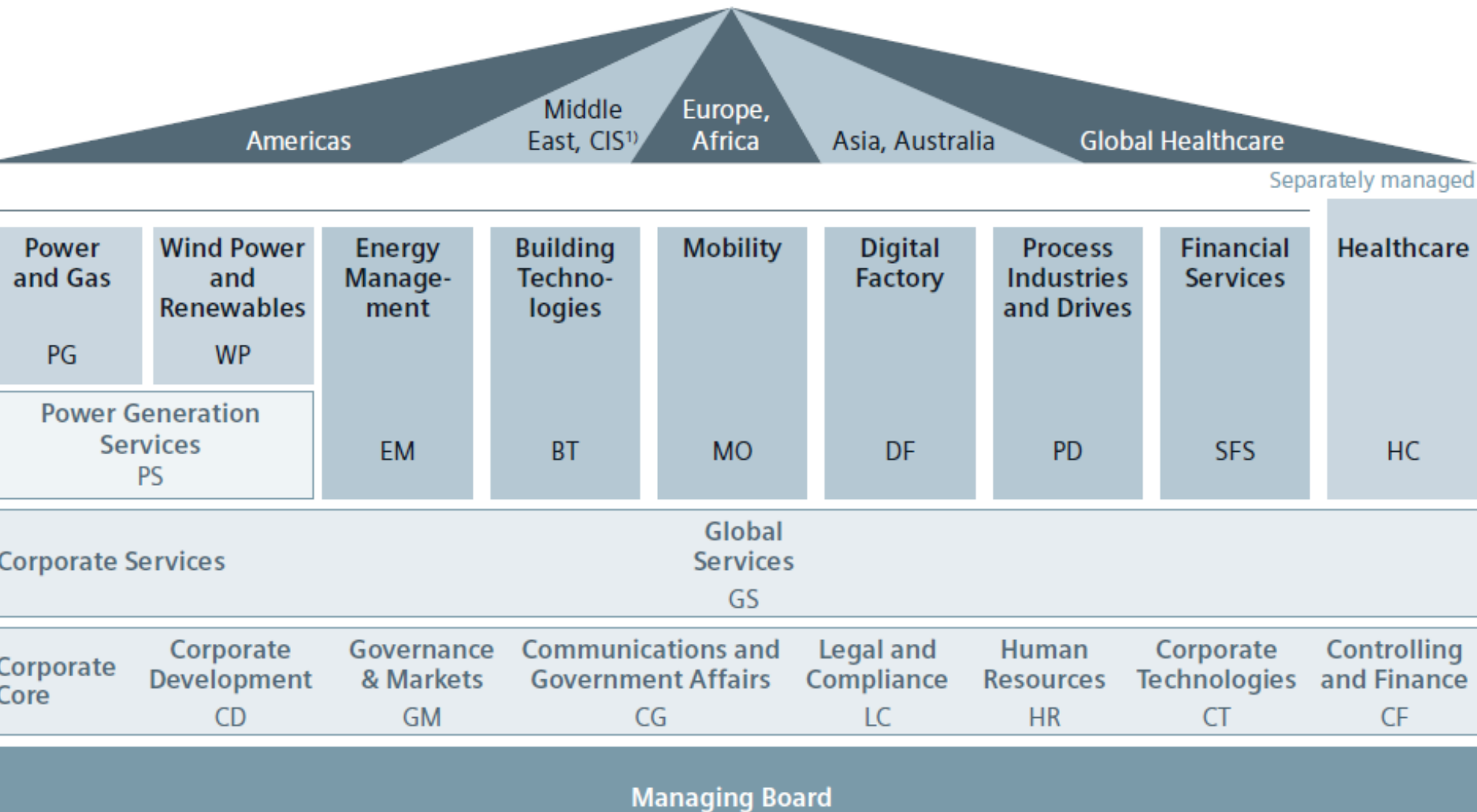
- 348.000 zaměstnanců
  - Obrat 76 000 000 000 €  
( $\approx 2,1 \times 10^{12}$  CZK, HDP ČR  $\approx 4,4 \times 10^{12}$ )
  - 289 továren na světě
  - Regionální zastoupení prakticky všude
- 
- A light gray world map is shown in the background, with numerous small red dots scattered across various continents, representing the locations of Siemens factories. The dots are most densely clustered in Europe and North America, with smaller groups in South America, Africa, Asia, and Australia.

# Siemens struktura



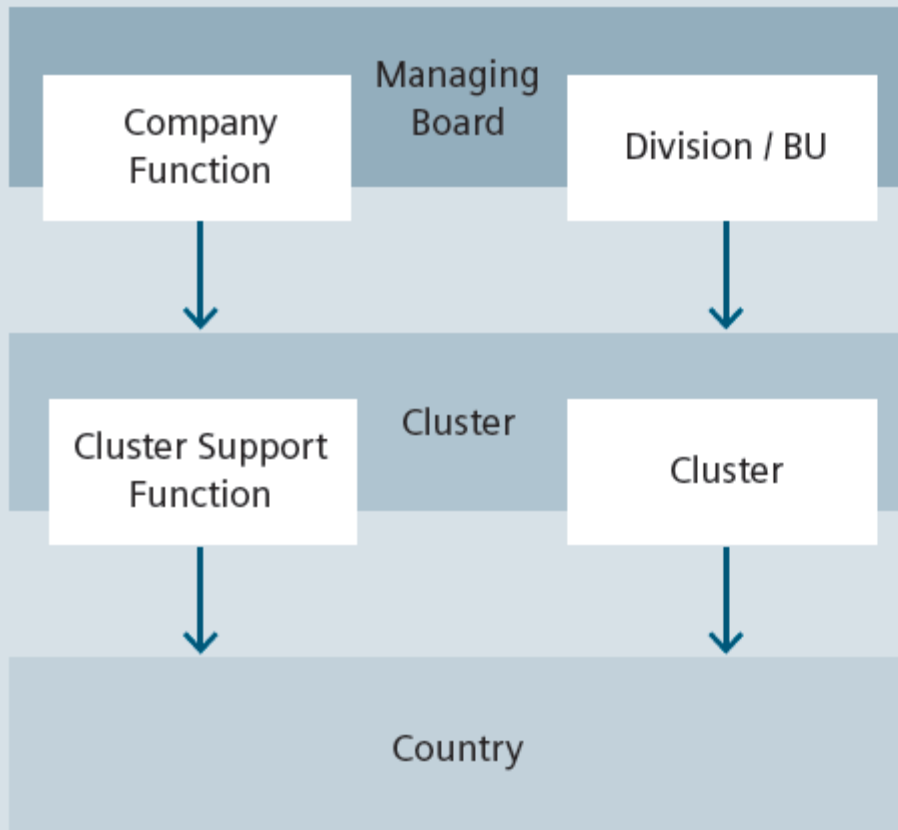


# Siemens

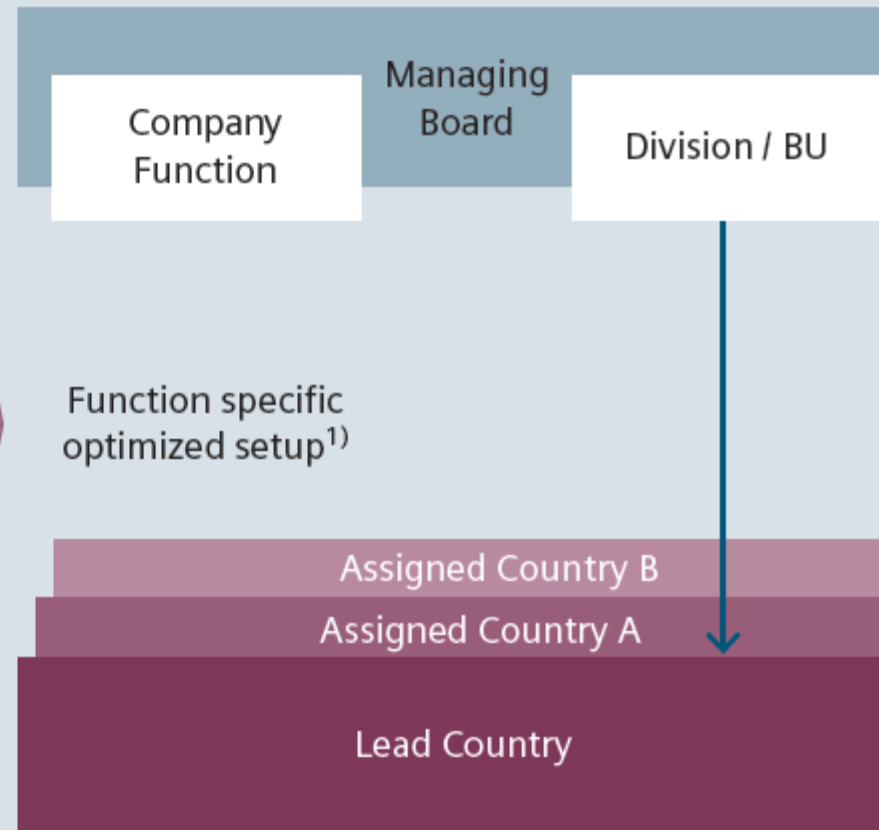


# Siemens

## Regional Organization until November 2013



## New Regional Organization

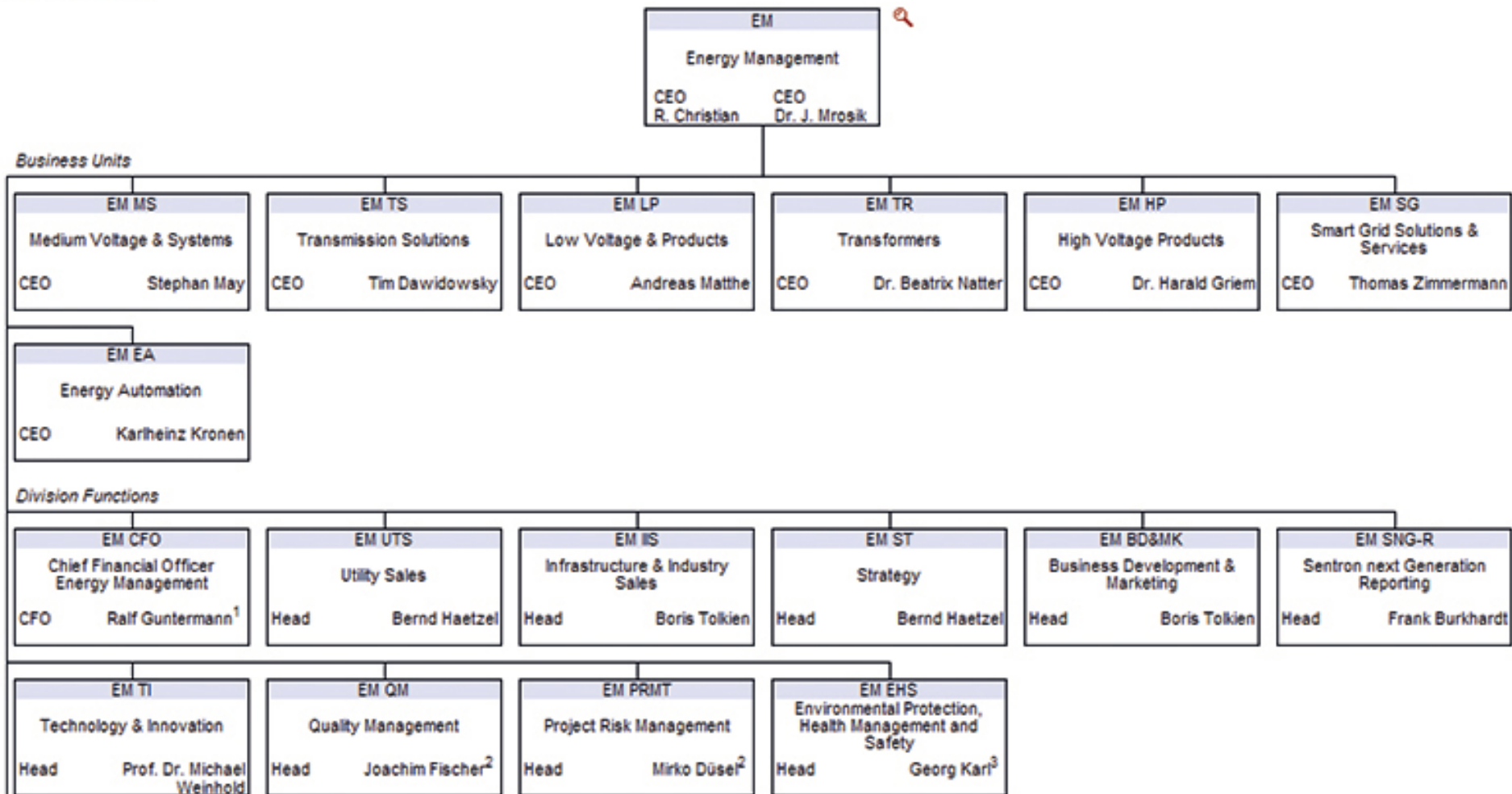


Interaction with Countries via aggregation layer Cluster



Direct interaction with Lead Countries (covering > 85 % of Siemens business)

# Siemens



# Siemens – další témata

---

- Obchodování v rámci koncernu (Siemens Businesss Conditions)
  - Vykazování a konsolidace
  - Systém nákladových středisek a profitcenter
  - Záruky a odpovědnosti
  - Sdílení know how a best practice
  - Řízení rizik a rozhodovací proces
-

# Siemens – příklad struktury

---

**From:** Peter (**E S SR WP EMEA S ON CEE**)

**Sent:** Wednesday, May 30, 2009 12:55 PM

**To:** Jaromír (**CEE RC-CZ E-S S**);

**Cc:** Kristina (**E SPR MPC 2**)

**Subject:** New contract proposal

**Importance:** High

Dear all,

---