
Jaroslav Hradílek

Organizace a řízení nadnárodních společností II

Modely organizačních struktur

MONISTICKÁ (ANGLOSASKÁ) STRUKTURA

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

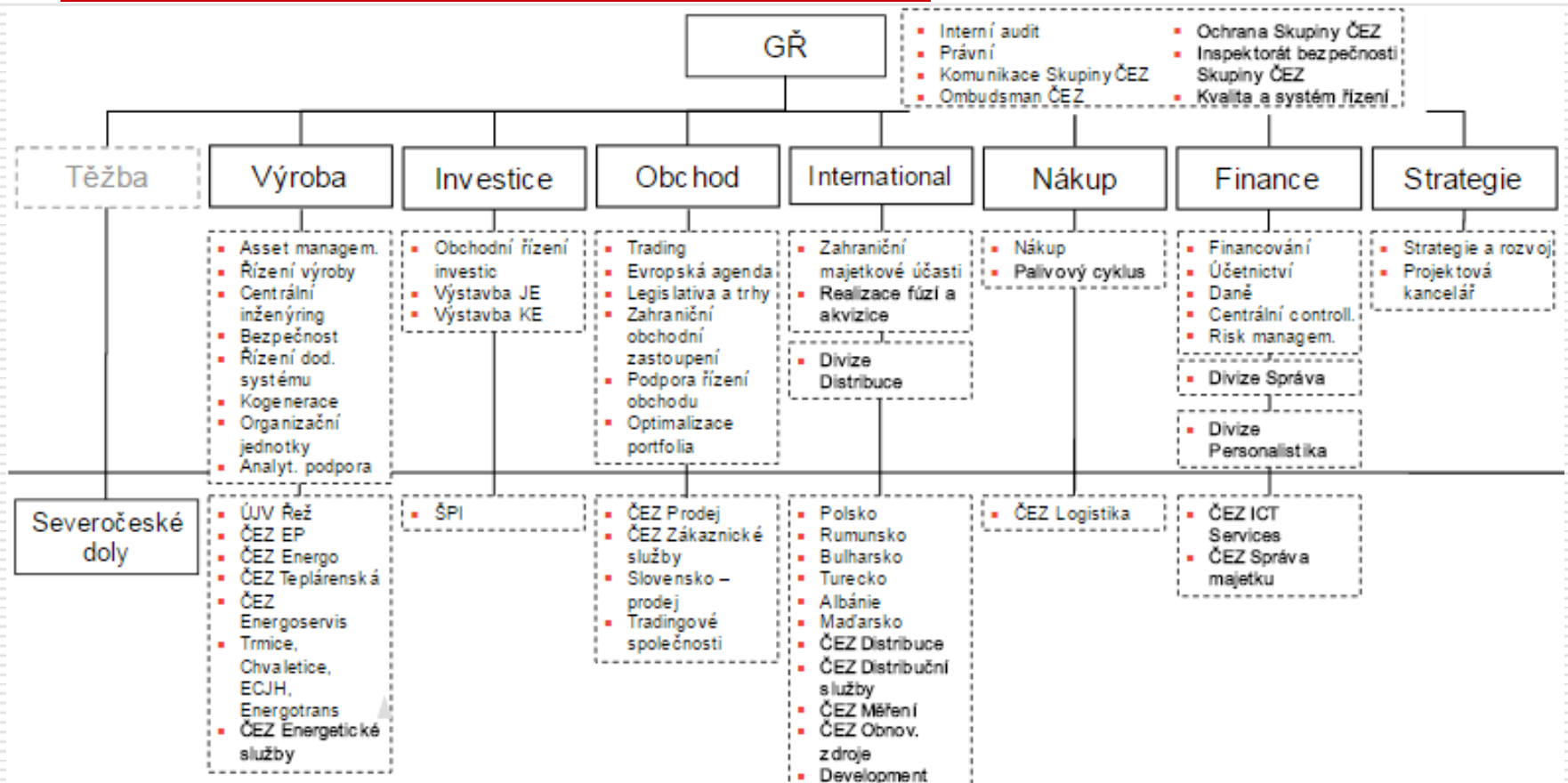
DUALISTICKÁ (KONTINENTÁLNÍ) STRUKTURA

- řídicí orgán – **představenstvo** je složeno z manažerů odpovědných **dozorčí radě**
 - oddělení řízení a kontroly
 - v dozorčí radě často (zástupce) vlastníka
-

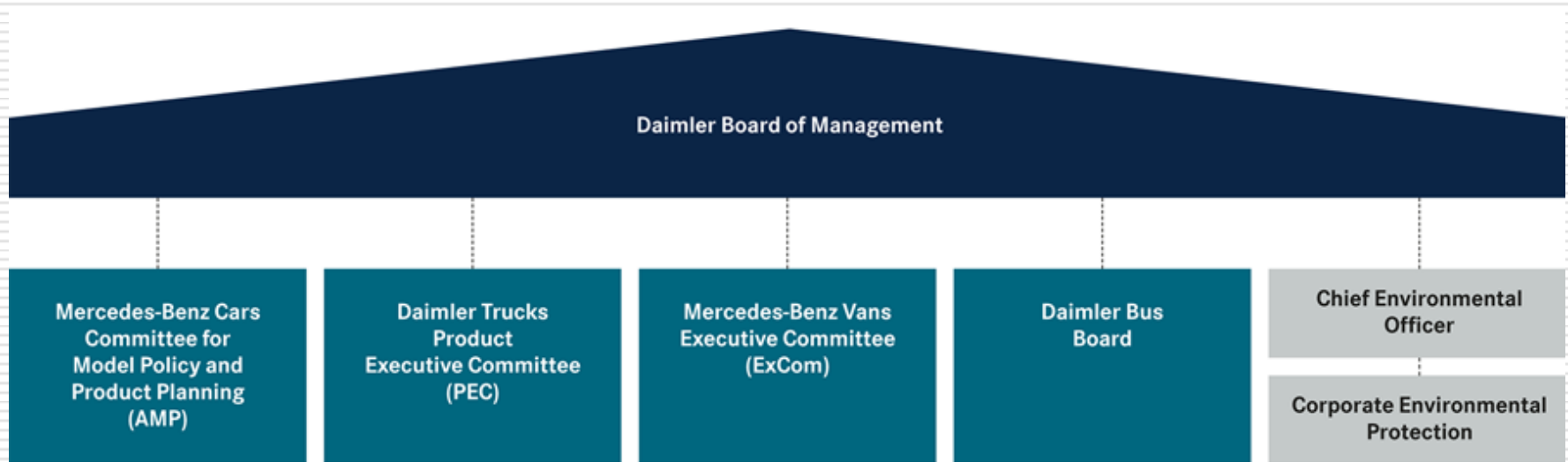
Fortune 500

- 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
 - Funkční struktura s rostoucí velikostí společnosti přestává stačit => divizní struktura (divisional structure), liniově-štabní uspořádání
 - Možné řešení – organizace podle regionů, podle zákazníků, podle produktů, procesů – 30% Fortune 500 společností má zákaznickou (customer centricity) strukturu
 - 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

Coca-Cola- příklad regionální struktury



Organizační struktury

ZÁKAZNICKÁ

- Bližší kontakt se zákazníkem
- Porozumění trhu
- Pochopitelné členění

PRODUKTOVÁ

Výhody

- Přirozené členění
- Vyšší odbornost
- Jasná linie odpovědnosti

REGIONÁLNÍ

- Kulturní blízkost
- Logistika

Nevýhody

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

- Přístup k zákazníkovi =zákazn. st.
 - Cenotvorba a vnitřní obchod
 - Potřeba Key Account Mngmt
-

Podniková kultura

- **Změna organizační struktury – snadná věc????**
- 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 „Chozrasčot“)
 - Plánování vycházelo z potřeb prodeje, ne výroby
 - Důraz na pružnost, operativnost, osobní iniciativu
-

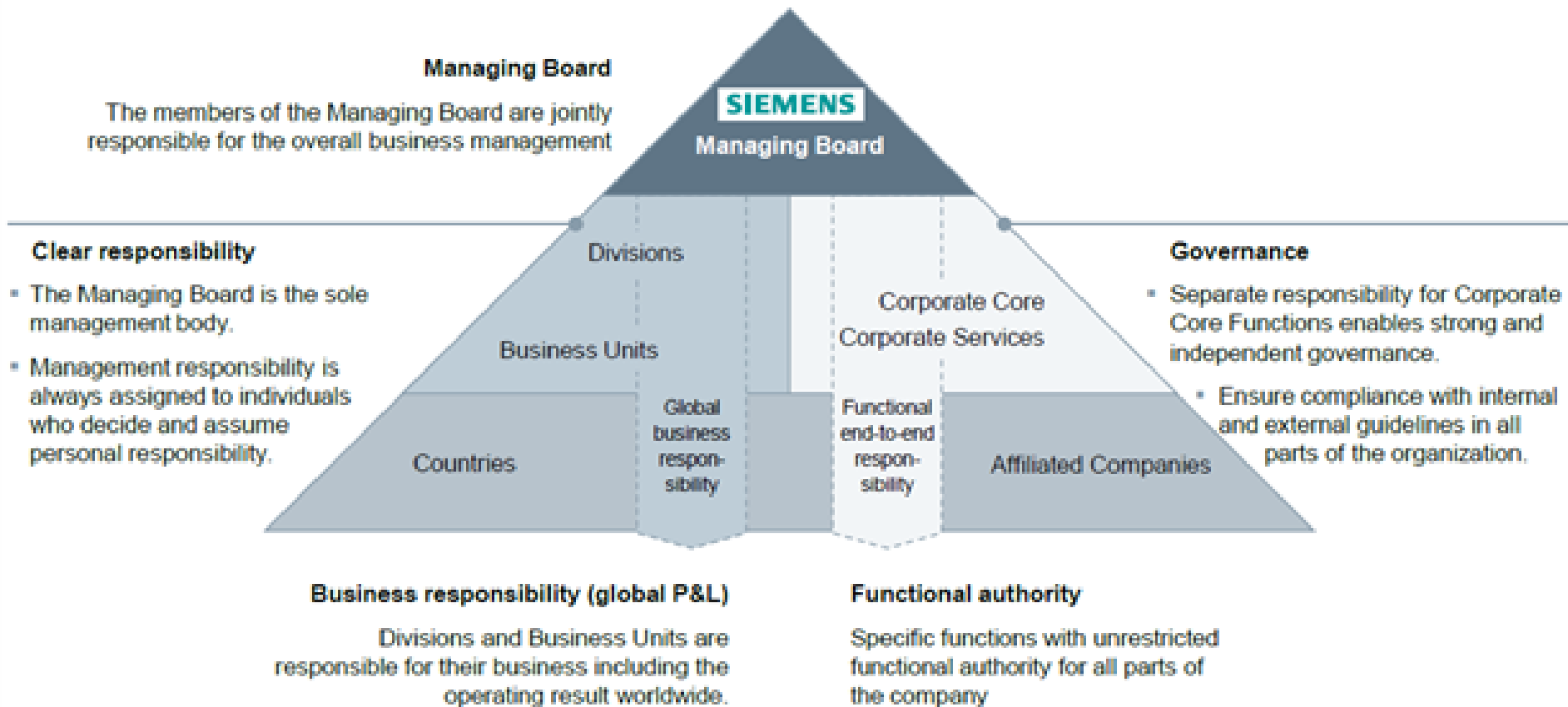
Siemens – základní fakta

- 379.000 zaměstnanců
 - Obrat 83 044 000 000 € (2018)
($\approx 2,16 \times 10^{12}$ CZK, HDP ČR $\approx 5,0 \times 10^{12}$)
 - 289 továren na světě
 - Regionální zastoupení prakticky všude
- 
- A light gray world map is visible in the background, with numerous small red dots scattered across various continents, representing the global locations of Siemens factories. The dots are most densely clustered in Europe and North America, with smaller clusters in South America, Africa, and Asia.

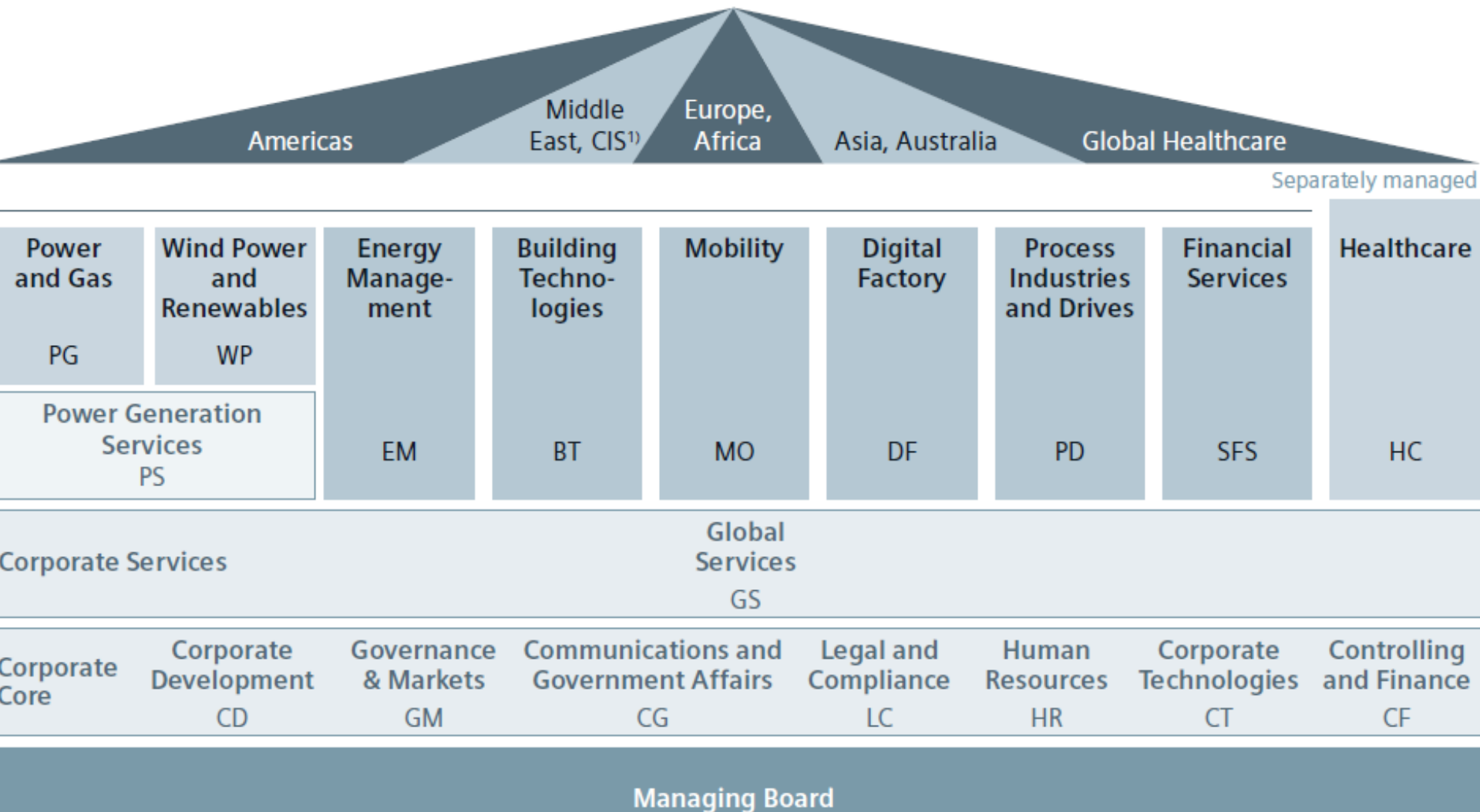
Siemens

- 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 struktura

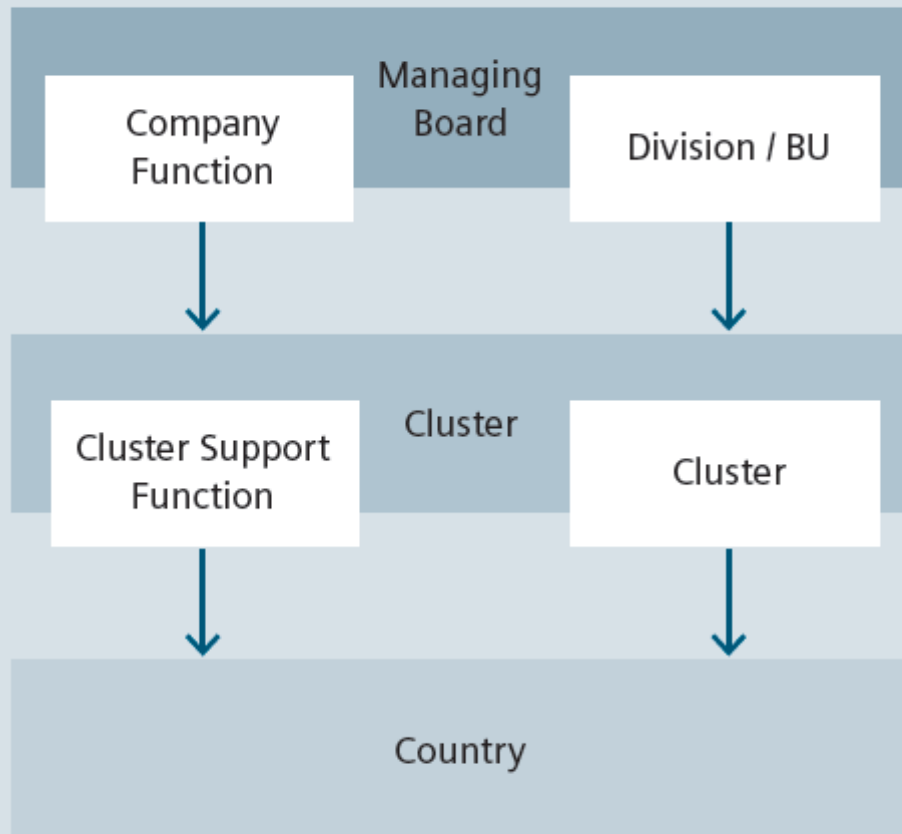


Siemens

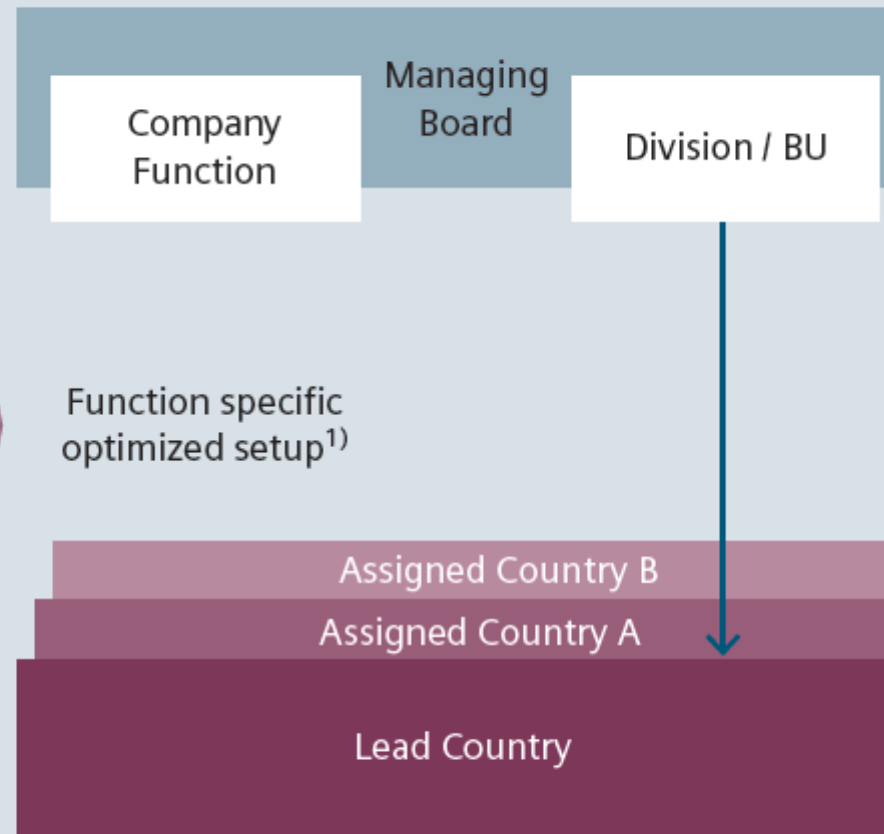


Siemens

Regional Organization until November 2013



New Regional Organization



Interaction with Countries via aggregation layer Cluster

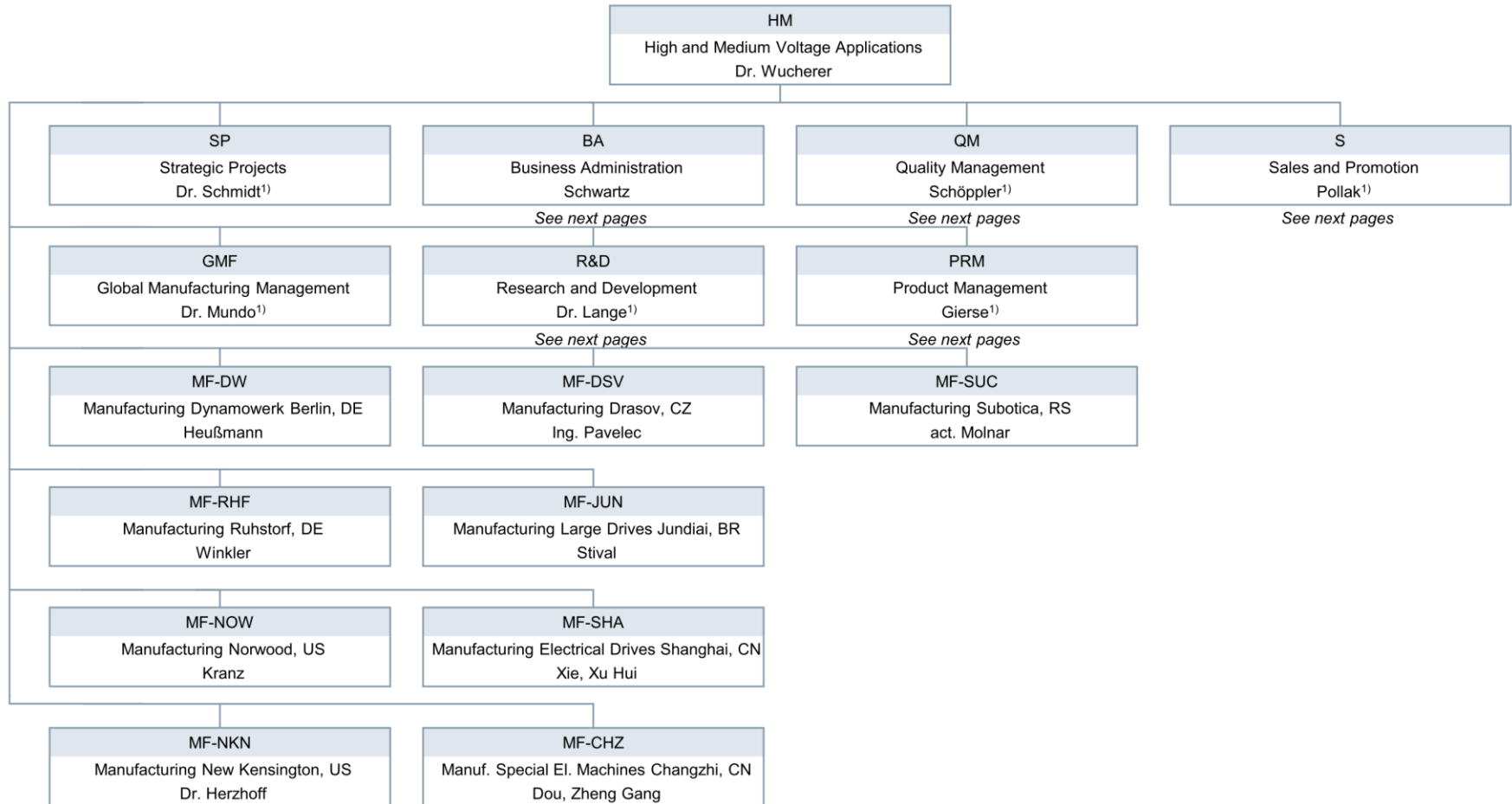


Direct interaction with Lead Countries (covering > 85 % of Siemens business)

PD LD HM Organization – Overview

Individual direct reports not listed

HM Organization as of October 1st 2015



1) Planning responsible

Siemens Česká republika

- [Siemens, s.r.o.](#)
 - [Audiologická technika](#)
 - [Odštěpný závod Busbar Trunking Systems](#)
 - [Odštěpný závod Elektromotory Frenštát](#)
 - [Odštěpný závod Elektromotory Mohelnice](#)
 - [Odštěpný závod Industrial Turbomachinery](#)
 - [Siemens Industry Software](#)
 - [Odštěpný závod Industry Maintenance Technology](#)
 - [Odštěpný závod Nízkonapěťová spínací technika](#)
 - [Odštěpný závod Paper Industry Maintenance](#)
 - [OEZ](#)
 - [Siemens Industry Software](#)
 - [Siemens Convergence Creators](#)
 - [Siemens Electric Machines](#)
 - [+ ne-100% dcery \(S-Alstom, S-Gamesa, Healthineers...\)](#)
-

Sdílené služby

- ❑ 2003 začátek v ČR
- ❑ 2007 založení divize globálních sdílených služeb (shared services)
- ❑ 6 globálních center pro 190 zemí
- ❑ agenda v oblastech financí, účetnictví a controllingu; nákupu a logistiky; zpracování mezd; vyřizování služebních cest; marketingu apod.
- ❑ V ČR 1200 zaměstnanců v 28 jazycích

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,

Strategické plánování

- BTA
 - Plánování výrobní jednotky (regulativ)
 - Obchodní plán a tržní strategie
 - Systém nákladových středisek a profitcenter
 - Vykazování a konsolidace (FRG)
-

FRG - příklad

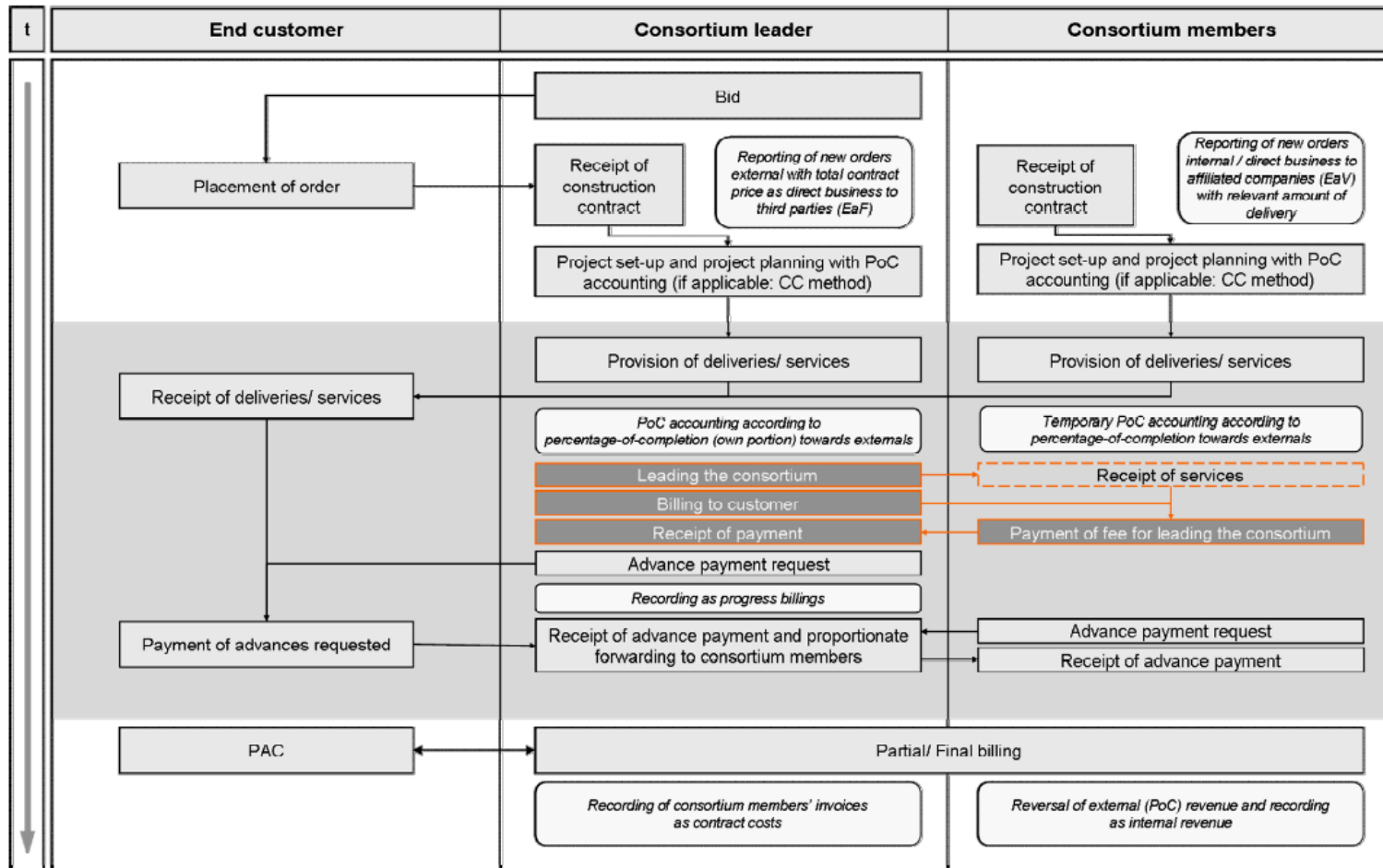
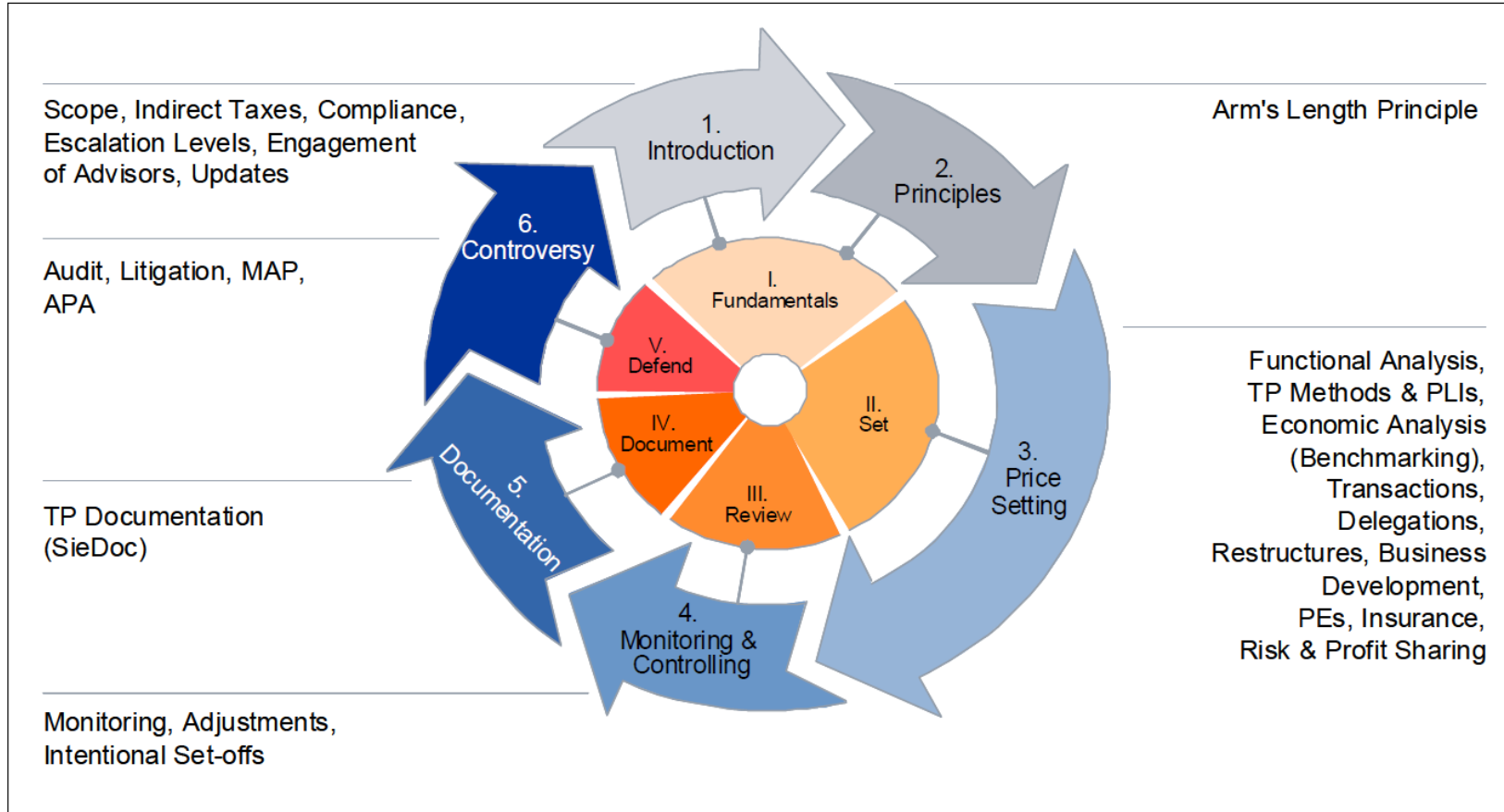


Figure 6: Process overview for “Silent consortium” without continuous billing

Transfer pricing

This Policy is structured into five substantive Sections which are set out in the chronological order of activities required for the appropriate TP compliance position.



Siemens – další témata

- Obchodování v rámci koncernu (Siemens Businesss Conditions)
 - Záruky a odpovědnosti
 - Sdílení know how a best practice
 - Řízení rizik a rozhodovací proces (LoA)
 - SOA a interní risk audit, ECC
 - Compliance
-