





4

2017  
Ročník I.

# REFLEXIE

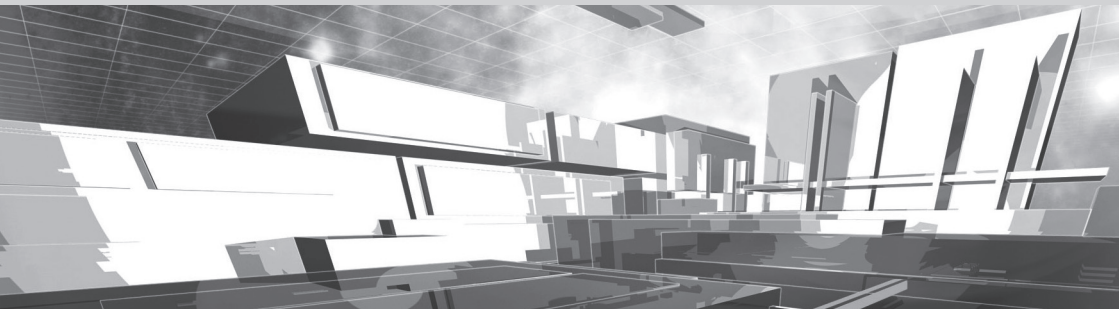
Kompendium teórie a praxe podnikania

## ORGANIZAČNÉ ŠTRUKTÚRY





# REDAKCIA



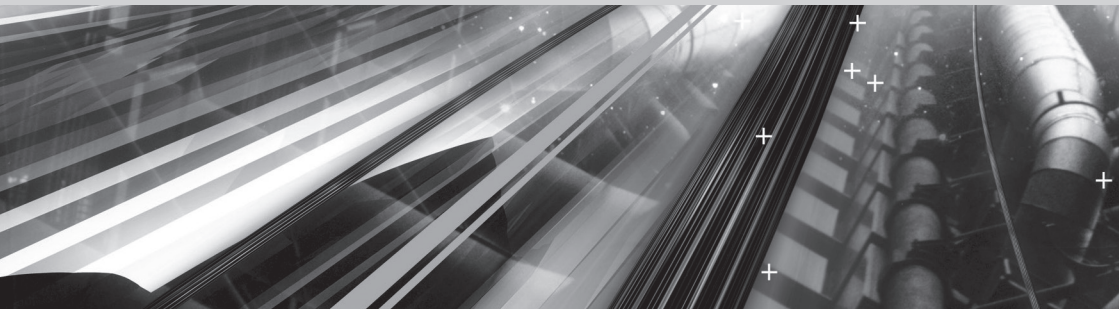
## REFLEXIE Kompendium teórie a praxe podnikania Organizačné štruktúry

Číslo 4/2017, ročník I., dátum vydania: 29. december 2017  
Vychádza štyrikrát ročne

EV 5549/17

|                           |  |
|---------------------------|--|
| <b>Odborné texty</b>      | © Dr.h.c. prof. PhDr. Ing. Štefan Kassay, DrSc.<br>© Ing. Pavol Budaj, PhD., doc. Mgr. Ing. Milan Droppa, PhD.   |
| <b>Redakčná rada</b>      | doc. ThDr. PaedDr. Anton Lisnik, PhD. – šéfredaktor<br>Ing. Anna Diačiková, PhD. – vedúci vedecký redaktor<br>Mgr. Karol Čarnogurský, PhD.<br>prof. Ing. Alena Daňková, CSc.<br>Mgr. Anna Chocholáková, PhD.<br>Ing. Lucia Kassayová, MBA<br>Mgr. Peter Madzík, PhD. |
| <b>Recenzenti</b>         | prof. Ing. Ján Košturiak, PhD.<br>doc. Ing. František Lipták, DrSc.<br>Ing. Kamil Mikulič, CSc.  |
| <b>Grafický dizajn</b>    | Dušan Ščepka<br>Mgr. Milan Pudiš   |
| <b>Jazyková úprava</b>    | Ing. Gabriela Smerigová  |
| <b>Vydala a vytlačila</b> | Katolícka univerzita v Ružomberku<br>VERBUM – vydavateľstvo KU<br>Hrabovská cesta 5512/1A<br>034 01 Ružomberok<br>IČO 37 801 279   |
| <b>ISSN</b>               | 2585-7428  |
| <b>Cena</b>               | 5,- Eur  |

# OBSAH



## **PREDSLOVY**

|                     |    |
|---------------------|----|
| Štefan Kassay.....  | 8  |
| Jozef Jarab.....    | 9  |
| Anton Lisník.....   | 10 |
| Anna Diačiková..... | 11 |

## **Organizovanie, organizačné štruktúry a posun paradigmy manažmentu .....12**

### **Koreferát k 4. časti edície Štefana Kassaya**

|  |    |
|--|----|
| <b>RIADENIE – Organizačné štruktúry.....12</b>                               |    |
| Úvod.....  | 12 |
| Zmeny v prostredí – nové požiadavky na základné funkcie manažmentu.....      | 13 |
| Posun paradigmy manažmentu, organizačná kultúra a organizačná štruktúra..... | 14 |
| Posun paradigmy manažmentu a organizačný dizajn ...                          | 16 |
| Posun paradigmy k principiálnemu vedeniu a organizačná kultúra.....          | 18 |
| Manažérska komunikácia, princípy subsidiarity a organizačná štruktúra.....   | 20 |
| Záver.....   | 21 |
| Literatúra.....  | 23 |

## **1. kapitola**

|  |  |
|--|--|
| <b>Organizovanie a organizačná štruktúra .....27</b>         |  |
| <b>Historický rámec vývoja organizačných štruktúr.....29</b> |  |
| <b>Reflexie modernej teórie riadenia .....31</b>             |  |

## **Systémové východiská pri tvorbe**

|   |    |
|---|----|
| <b>organizačných štruktúr.....32</b>                    |    |
| Organizovanie, organizácia a organizačná štruktúra..... | 33 |
| Význam pojmu organizácia.....                           | 34 |
| Spôsoby organizačného členenia.....                     | 37 |

## **Zákonitosti vývoja organizačných štruktúr .....39**

|  |    |
|--|----|
| Životný cyklus podniku.....                            | 39 |
| Vývojová S – krivka pre technologické substitúcie..... | 41 |
| Vývojová krivka podľa Millera a Friesena.....          | 41 |
| Organizačný vývoj podľa Greinera.....                  | 43 |
| Organizačný vývoj podľa Galbraitha a Nathansona.....   | 48 |
| Model globálneho štruktúrovania podniku.....           | 48 |

## **Podstata a funkcia organizačnej štruktúry.....50**

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Väzby stratégie a štruktúry.....      | 51 |
| Imanentné prvky štrukturalizácie..... | 55 |
| Riadiace rozpätie v štruktúre.....    | 58 |

## **Sústavné zdokonaľovanie a vývojové riešenia**

|   |    |
|---|----|
| <b>organizačnej štruktúry .....61</b>                                   |    |
| Globálne vplyvy.....  | 61 |
| Komerencializácia štruktúry a prioritizácia marketingových zložiek..... | 62 |
| Systematické zdokonaľovanie podniku.....                                | 63 |
| Veľkostné skupiny podnikov.....   | 63 |
| Informačná podpora.....   | 65 |
| Vývojové organizačno-štruktúrálné riešenia.....                         | 68 |

## 2. kapitola

### Organizačná konfigurácia a štrukturálne riešenia

#### organizačnej štruktúry .....71

#### Členenie organizačných štruktúr .....74

Hierarchické členenie organizačnej štruktúry.....75

Pyramídová organizačná štruktúra .....76

Plochá organizačná štruktúra .....77

Vysoká organizačná štruktúra .....77

Likvidácia hierarchií a vytvorenie plochých štruktúr....79

Klasické organizačné štruktúry .....81

Líniová organizačná štruktúra .....81

Štábná organizačná štruktúra .....82

Líniovo-štábná (kombinovaná) organizačná štruktúra...82

Funkčná (funkcionálna) organizačná štruktúra .....84

Divízne štruktúry.....85

Strategické podnikateľské jednotky (SBU).....89

Medzištruktúry a štrukturálne variácie .....92

Hybridné organizačné štruktúry.....95

Modifikované a pružné organizačné štruktúry.....96

Cielové programové organizačné štruktúry .....98

Projektové organizačné tímy .....99

Projektová organizačná štruktúra a projektová

koordinácia.....101

Maticové štruktúry.....102

Sieťová štruktúra .....103

Štruktúra AMÉBA.....103

Virtuálny podnik .....105

Satelitný podnik .....106

Bunkové organizačné štruktúry.....108

Kruhovité organizačné štruktúry .....108

Procesná organizácia .....111

Dutý podnik .....116

Agilný podnik.....116

Integrovaný podnik.....118

Fraktálová štruktúra.....118

Intrapodnikanie .....122

#### Koncentrácia a reťazenie podnikov.....125

Holdingské štruktúry .....125

Formovanie postoja k holdingským štruktúram .....126

Štruktúry holdingského typu .....129

Alternatívy holdingských štruktúr .....134

Kapitálové hľadiská holdingu.....136

Postavenie dcérskych podnikov .....140

Prepojené podniky .....141

Horizontálna expanzia.....142

Fúzie a akvizície.....144

Formy internacionalizácie podnikania.....149

Strategické aliancie.....153

Keiretsu .....156

Transnacionálne (nadnárodné) podniky .....159

Štruktúry transnacionálnych podnikov .....167

## 3. kapitola

### Praktická použiteľnosť teoretických záverov.....171

Organizačný rozvoj podniku .....172

Efektívnosť vytvorenej štruktúry .....176

Model dokonalosti EFQM a jeho kritériá.....179

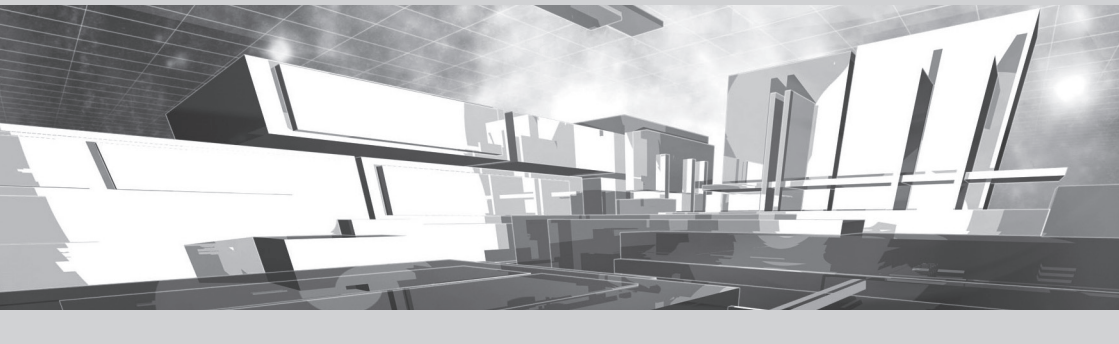
### Zhrnutie hlavných princípov

vytvárania organizačných štruktúr .....181

*Životopis Dr. h. c. prof. PhDr. Ing. Štefan Kassay, DrSc. ... 184*

*Životopis Ing. Anna Diačiková, PhD. .... 185*

# PREDSLOV



**Štefan Kassay, autor pentalógie Podnik a podnikanie**

*Reflexie vnášajú do nášho vedomia spoľahlivý odraz skutočnosti. Podnecujú mnohoraké naše túžby po poznaní hlbokej pravdy v spisoch dávnych autorov i v tvorbe autorít súčasnosti, nevynímajúc ani rozhranie viacerých prostredí. Reflexie vlastnou prizmou videnia vedú naše poznanie a úsilie k pochopeniu sveta a našu rolu v ňom. Koncentrovaný pohľad na svet napomáha odhalovaniu zložitostí doby, ale aj možnosť zmeniť to, čo je nespravodlivé, škodlivé. Zároveň vedie k životu skutočnému, nášmu životu, k očakávaniam, nádeji a viere v spôsob smerovania k pokroku a skvalitňovania kultúry žitia, namiesto nepochopenia vonkajškových udalostí, zbavuje nás myšlienkového smogu a zjasňuje našu myseľ v zmysle očakávaného pokroku.*

*Dr.h.c. prof. PhDr. Ing. Štefan Kassay, DrSc.*



# PREDSLOV

**Jozef Jarab**, rektor Katolíckej univerzity v Ružomberku

*Stránky časopisu „Reflexie“ nech duchovnou silou i vedeckou kapacitou svojho vedenia, ale aj všetkých prispievateľov naplňajú význam slova „reflexia“ ako vyšší stupeň vedomia a duchovnosti.*

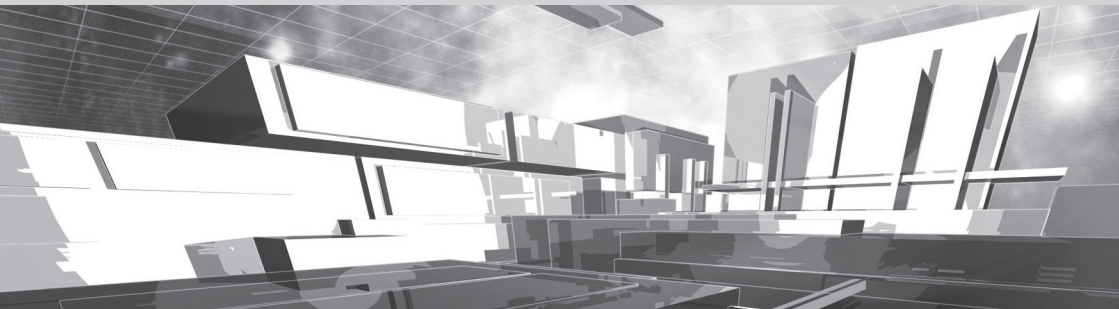
*Veľmi si prajem, aby stránky Reflexie odzrkadľovali pravdivú realitu našej súčasnosti a boli nádejnou navigáciou pro futuro. Aby viedli vedecké bádanie cestami osobného zahĺbenia, premýšľania, zváženia okolností a súvislostí – to Hanusovo, aby sme nehrešili „nechápaním súvislostí“ (prof. PhDr. ThDr. Dr.h.c. **Ladislav Hanus**, významný slovenský teológ, pedagóg, umenovedec, historik a filozof 20. storočia).*

*Žičím čitateľom časopisu, aby sa reflexiou obrátili k samotnej prezentovanej veci, procesu, priklonili sa späť k sebe samému, premýšľali o vlastnom zážitkovom prúde, o procesoch vlastného vedomia a následne kritickou analýzou pozorovali predmet z rozličných stanovísk.*

*Nech je ambíciou časopisu reflexia „plnosti a bohatstva“ nášho sveta a života ako protipól jeho pustošenia a bezpri-zornosti bez detí a ľudí, lebo sterilná krajina nevonía, nesmrdí a nerodí. . .*

*prof. ThDr. Jozef Jarab, PhD.*

# PREDSLOV



**Anton Lisnik**, šéfredaktor časopisu *Reflexie*

*Aby sme mohli „pozerať“ do budúcnosti potrebujeme mať kontakt so súčasťou reality poznania pravdy z mnohých strán. Časopis Reflexie ponúka možnosť takého nazerania na svet, čím nás obohacuje a vytvára kvalitné podmienky a predpoklady pre naše správne rozhodovania. Interdisciplinárny pohľad a prezentácia najmodernejšieho ponúka čitateľovi vnímať vybranú problematiku v reálnom čase, rovnako sledovať jej vývoj a jednotlivé presahy, čím sa vytvára predpoklad pre holistický prístup k problematike. Len takto je možné sa pokúšať o komplexnosť spracovania témy a ponúknuť čitateľovi možnosť sa integrálne rozvíjať.*

*doc. ThDr. PaedDr. Anton Lisnik, PhD.*

# PREDSLOV

**Anna Diačiková**, vedúci vedecký redaktor časopisu *Reflexie*

Odborný časopis **REFLEXIE – Kompendium teórie a praxe podnikania** prináša, ako je zrejme z jeho titulu – praxou overenú teóriu, resp. teóriu overenú v praxi – dielo *Podnik a podnikanie* – od renomovaného autora a úspešného slovenského podnikateľa, vedca a pedagóga, Dr.h.c. prof. PhDr. Ing. Štefana Kassaya, DrSc.

Doma i v zahraničí (dielo vyšlo v piatich jazykoch – slovensky, anglicky, nemecky, poľsky, maďarsky) je známe jeho 5-zväzkové dielo *pentalógia Podnik a podnikanie* (4 500 strán textu), ktoré sa snaží zrealizovať teoretické prístupy o podnikaní a tým zjednodušiť štúdium študentov vysokých škôl a postgraduálneho štúdia, doktorandov, ale je tiež využiteľné pre pedagógov, manažérov, či samotných akcionárov podnikov.

Uľahčiť dostupnosť tejto literatúry a priblížiť sa predovšetkým slovenským a českým študentom a ich pedagógom, vznikol v spolupráci s Katolíckou univerzitou v Ružomberku unikátny projekt, ktorý formou časopisu **REFLEXIE** prinesie *pentalógiu* všetkým, ktorí prejavia záujem a to prijateľnou formou. *Pentalógia* je štruktúrovaná do 18 hlavných tém a vychádza zo známej metodiky *Balanced Scorecard (BSC)* vypracovanej **Robertom Kaplanom** a **Davidom Nortonom**. Výkonnosť podniku je aplikáciou tejto metodiky hodnotená prostredníctvom štyroch vyvážených perspektív (finančnej perspektívy, zákazníckej perspektívy, perspektívy interných podnikových procesov a perspektívy učenia sa a rastu) a v *pentalógii* je rozšírená o perspektívu podnikateľského prostredia, od ktorej sa ďalej odvíjajú *BSC* perspektívy podniku.

Časopis *Reflexie* vám postupne prinesie všetkých päť perspektív v nasledovnom logickom poradí:

## 1. Perspektíva podnikateľského prostredia:

• Vodcovia a manažéri • Rozhodujúce hľadiská manažérskej praxe • Podniková stratégia • Organizačné štruktúry

## 2. Finančná perspektíva:

• Teoretické základy a podmienky fungovania podnikovej finančnej politiky • Finančné riadenie podniku • Analýza ziskovosti trhu • Investičná stratégia a investičné projekty

## 3. Zákaznícka perspektíva:

• Teória komunikácie a jej využitie v podnikovej praxi • Komponenty viacprierezovej komunikácie (A) • Komponenty viacprierezovej komunikácie • Starostlivosť o zákazníka

## 4. Perspektíva interných podnikových procesov:

• Základy projektovania inovatívneho podniku • Projektovanie globálne koncipovaného podniku (A) • Projektovanie globálne koncipovaného podniku (B) • Realizácia projektov v priemyselnej praxi

## 5. Perspektíva učenia sa a rastu:

• Človek, znalosti a znalostná spoločnosť • Prípadové štúdie • Nový svet, nové príležitosti • Prílohy, záverečné konštatovania

*Pentalógia* bola spracovaná na prelome milénia, v neustále sa ekonomicky, spoločensky a politicky meniacom prostredí, avšak generalizujúce závery, overené časom, sú platné aj v súčasnosti. Každá téma je v úvode časopisu doplnená aktuálnym odborným príspevkom pedagógov z Katedry manažmentu v Poprade.

Ing. Anna Diačiková, PhD.

# Organizovanie, organizačné štruktúry a posun paradigmy manažmentu

Koreferát k 4. časti edície Štefana Kassaya

RIADENIE – Organizačné štruktúry

*Pavol Budaj, Milan Droppa*, Katedra manažmentu, Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta, Inštitút Štefana Náhaluku v Poprade

## Úvod

Život človeka je ovplyvňovaný organizáciami, v ktorých pracuje a organizáciami (kultúrnymi, športovými, náboženskými a pod.), v ktorých prežíva spoločenský život. Organizácie umožňujú, alebo aspoň podporujú dosahovanie cieľov, ktoré spravidla jednotlivci nemôžu dosahovať sami. Organizácie sú sice rôznorodé, ale majú veľa spoločného. Takými spoločnými črtami sú najmä organizačné ciele, ľudia a štruktúry. Interakciou ľudí vo vhodnej organizačnej štruktúre sa dosahujú organizačné ciele. Pre dosahovanie požadovaných cieľov je dôležitá a potrebná racionálna rovnováha a koordinácia činností všetkých zainteresovaných. „Úlohou organizovania je vytvoriť podmienky pre koordinované úsilie manažérskych rozhodnutí pri vytváraní štruktúry procesov a štruktúry vzťahov, čo vytvára predpoklady pre stanovenie konkrétnych povinností, právomocí a zodpovednosti príslušných manažérov.“ (Mikuš, Droppa, 2010)

Problematike organizovania a súvisiacej problematike organizačných štruktúr sa venuje množstvo odborníkov. Na túto problematiku bolo zameraných množstvo výskumov, pohľadov, členení a definícií. Excelentný ucelený systémový pohľad na problematiku ponúka prof. Kassay vo svojom diele (*Kassay, 2013*), prezentovanom v edícii Riadenie – organizačné štruktúry, ktoré je publikované v časopise Reflexie č. 4. Z jeho diela rezultuje i to, s čím sa stotožňuje aj autor tohto článku a to nielen na základe získaných teoretických poznatkov, ale aj na základe vlastných dlhoročných praktických skúseností pri manažovaní domácich i zahraničných priemyselných podnikov a organizácií poskytujúcich služby: organizačná štruktúra a ďalšie faktory (napr. procesy, technologické zariadenia, financie či informácie) sú sice dôležitými zdrojmi a zložkami každej organizácie, ale jej rozhodujúcim potenciálom sú ľudia. Organizácie sú systémy vzájomne od seba závislých ľudí na rôznych pozíciách v rámci organizačnej štruktúry. O ľuďoch sa často píše ako o jednom zo základných zdrojov potrebných na dosiahnutie cieľov každej organizačnej jednotky. Azda správnejšie by však bolo hovoriť o ľuďoch ako o najdôležitejšom potenciáli organizácie aj v duchu baťovského: „Podnik bez ľudí je len železo a betón.“ Úloha ľudí v rámci organizačnej štruktúry je nielen rôznorodá, ale sa aj vyvíja, a to najmä s ohľadom na podnety a požiadavky z externého a interného prostredia organizácie. Preto sa v ďalších častiach príspevku zameriame práve na faktory externého prostredia (STEEP faktory) a interného prostredia organizácie (organizačnú kultúru, internú manažérsku komunikáciu) vo väzbe na druhú základnú manažérsku funkciu „organizovanie“ a súvisiacu problematiku organizačných štruktúr. Obohatením pre čitateľa v dnešnej dobe, ktorá je často vnímaná ako doba

egoizmu, konzumizmu, doba, v ktorej sa často uplatňuje „kultúra smrti“ či „kultúra nenávisti“, by mohli byť tiež citované stanoviská a názory veľkých svetových morálnych autorít a tiež hľadanie opory v Svätom Písme.

## **Zmeny v prostredí – nové požiadavky na základné funkcie manažmentu**

Súčasná doba je charakteristická veľkou turbulenciou, globalizačnými vplyvmi, dynamikou ovplyvnenou informačno-komunikačnými technológiami či inými faktormi pôsobiacimi najmä v externom prostredí organizácií. Slovensko ako súčasť EU je pod silným tlakom globalizačných trendov, so všetkými výhodami aj nevýhodami. Otvorenosť a vzájomná prepojenosť medzi jednotlivými krajinami a kontinentmi prináša rôzne benefity, ale skrýva v sebe aj mnohé riziká. Ktoré významné zmeny sú spájané s globalizáciou?

- Éra globalizácie priniesla zmenu povahy technológie v rámci systému. *„Technológia nie je len hardware, fyzikálna štruktúra komponentov a ich logické usporiadanie, ale tiež software, súbor pravidiel pre používanie hardware, know-how na uskutočnenie úloh pre dosiahnutie cieľa a brainware, zmysel, ciele pre použitie hardware a software, je znalostne orientovaná.“* (Zelený, 2011).
- Možnosť geopriestorových presunov kapacít. Všetky významné ekonomiky sveta majú svoj rozvoj založený na bohatosti využívania znalostí svojich ľudí. Znalosti, informácie pretransformované do činov, do akcií, sa stali rozhodujúcim faktorom kvality života spoločnosti. Determinantom rozvoja každej organizačnej jednotky sú znalosti ľudí. Z tohto pohľadu sa zdá slovenský geografický priestor ako pomerne atraktívny, dôkazom čoho sú presuny kapacít z Nemecka, Francúzska, Veľkej Británie, USA, Kórei atď. Prenos kapitálu spravidla znamená aj vítaný prenos know-how, špičkových technológií, čo možno označiť za prínos globalizácie pre slovenských producentov v rámci stratégie technologického dobiehania. Je to proces, ktorý ale vyžaduje rozvinúť získané know-how a vylepšiť ho o prispôsobenie na miestne podmienky, „ušitie na mieru“. Technologický vývoj tak môže znamenať systémové prínosy do oblasti inovácií a komerčného využitia.
- Všetky zmeny súvisiace s koncepciou „Priemysel 4.0“ by mali priniesť úsporu živej práce. Automaticky sa núka otázka, čo s uvoľnenými ľuďmi, s dopadom na rozvoj ľudskej osobnosti a pod. Zrýchlený životný cyklus produktov vyvoláva obrovskú dynamiku inovačných procesov a to až do takej miery, že inovácia ešte nemusí byť ekonomicky vyčerpaná a už na jej miesto nastupuje iná. Zároveň sa otvárajú nové podnety a impulzy pre školstvo a vedu. Faktor Priemysel 4.0 je primárne technologickým faktorom makroprostredia, ale ako vyplýva z uvedených charakteristík, je aj faktorom sociálnym, ekonomickým, environmentálnym i politickým.
- Na trhové scénu vstúpil v rámci globalizácie globálny zákazník so svojimi náročnými požiadavkami, ktoré smerujú k jedinečnosti produktov „šitých na mieru“. Táto požiadavka znamená masovú kustomizáciu a vyvoláva potrebu odklonu od tradičnej masovej produkcie. Globalizácia však značne rozširuje aj zákaznicke spektrum na mnoho záujmových skupín, ktorých požiadavky a očakávania môžu byť odlišné, alebo aj protichodné (napr. požiadavky odberateľov produktov a požiadavky miestnej alebo regionálnej samosprávy). *„Narúša sa základná hranica medzi tým, čo je vnútri podniku a čo je vonku. Príliv nových technológií nabúra bariéry času a vzdialenosti, zákazníkov, resp. záujmových skupín pribúda.“* (Covey, 2013)

- Veľmi nebezpečný je rozpor medzi doterajšími formami produkcie bohatstva a sebevražedným charakterom deštrukcie životného prostredia. (Šikula, 2003) Príčinou narušenia rovnováhy v životnom prostredí je nadmerný odber látok a energií z prírodných ekosystémov, neprímerané vnášanie (vypúšťanie a únik) látok a energií do prírodných ekosystémov, t.j. znečisťovanie životného prostredia, alebo zložité kombinácie oboch spôsobov, ktoré vedú k zmenám prírodných ekosystémov a ktoré majú globálny charakter.
- Dramatická zmena životného štýlu vo „vyspelejšej“ časti sveta. Ľudia majú rôzne disponibilné potenciály, ktorých výška sa v priebehu života mení, fyzický potenciál spravidla klesá, duševná a duchovná dimenzia sa môže vyvíjať rôznorodo. Veľká skupina ľudí nie je schopná udržať rovnováhu medzi súkromným a pracovným životom. Dochádza k nárastu tzv. civilizačných chorôb, znefunkčneniu rodiny ako základnej bunky spoločnosti, stráca sa prirodzená komunikácia.

Z týchto niekoľkých stručných charakteristík prostredia vyplýva, že svet sa zmenil a mení. Globalizácia priniesla také efekty ako nepriaznivý environmentálny vývoj a vážne negatívne dopady na trvalo udržateľný rozvoj, vysokú migráciu obyvateľstva a multikulturálny chaos, presun kapitálových zdrojov do takého geografického priestoru, kde prinášajú čo najväčšiu pridanú hodnotu a pod. Ako reakcia na tieto efekty rastú vo svete tlaky na vyváženosť ekonomického, sociálneho a environmentálneho rozvoja a na odklon od myslenia a konania, podľa ktorého jediným kľúčovým kritériom ekonomickej úspešnosti je ekonomický rast. Jeho fetišizácia na úkor napr. komplexného hodnotenia zdrojovej náročnosti, alebo tvorby nových materiálových i nemateriálových hodnôt je v rozpore s filozofiou tak propagovaného trvalo udržateľného rozvoja. Prejavom chápania a podporovania vyváženosti ekonomického, sociálneho a environmentálneho rozvoja je budovanie integrovaného manažérskeho systému organizačnej jednotky, ktorý nájde odozvu vo filozofii podnikania ako aj v konkrétnom vykonávaní základných a prelínajúcich manažérskych funkcií, vrátane funkcie organizovania.

Z toho dôvodu sa javí skoro nemožný model, či predstava ustálenej organizácie, ktorej vrcholový manažment predvída všetky príležitosti a hrozby a prijíma len kvalitné systémové rozhodnutia na rozvoj a posilnenie konkurencieschopnosti organizácie. Potreba rýchlych reakcií na zmeny v prostredí alebo zmeny v požiadavkách zákazníkov, vyvoláva potrebu flexibility a efektívneho zapojenia pracovníkov v prvej línii, delegovania vyšších právomocí manažérom prvej línie. Zmeny vyvolávajú rozličné otázky smerujúce k rozsahu riadenia, humanizácii práce, dĺžke pracovnej doby, práci v noci, práci z domu, špecializácii ľudí riadených manažérom, autorite samotného manažéra, priamosti komunikačných kanálov a pod. Zmeny v prostredí organizácií vyvolávajú tlaky na reakciu alebo (správnejší a potrebnjší) proaktívny prístup organizácií v jednotlivých základných a prelínajúcich manažérskych funkciách, vrátane funkcie organizovania.

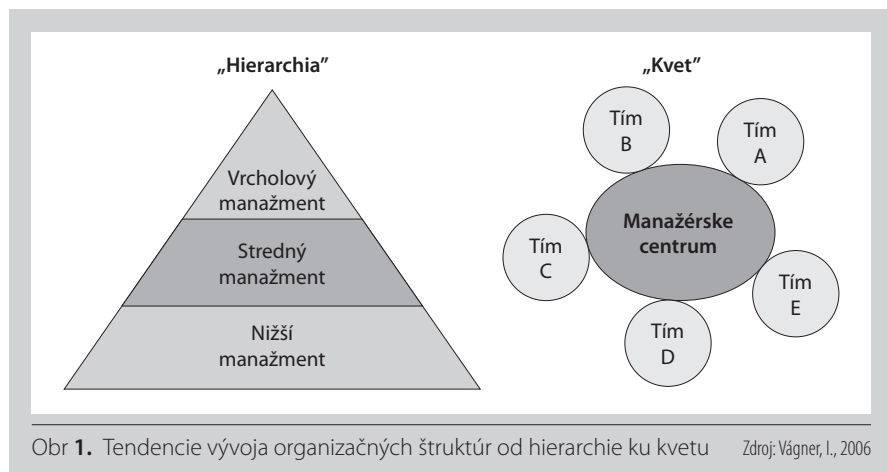
## Posun paradigmy manažmentu, organizačná kultúra a organizačná štruktúra

Búrlivý vývoj prostredia načrtnutý v kapitole 1, vyžadoval a naďalej vyžaduje aj inováciu manažérskych systémov, vrátane základnej funkcie organizovania v rámci manažérskeho systému. Výrazne nové postavenie v tomto procese získal zákazník. Podľa *Kopčaja „zákazník – priateľský priestor i konkurent – nepriateľský priestor, zvyšuje svoj stupeň komplexnosti a tým zaplavuje podnik entropiou – nedostatočnosťou poskytnúť rovnakú úroveň produktu. Regulácia vlastného potenciálu oproti potenciálu prostredia sa tak stáva základnou požiadavkou riadenia zmien. Iba*

aktívne zobrazenie regulácie potenciálu vlastného voči potenciálu prostredia garantuje maximalizáciu príležitosti vznikajúcich zmenou prostredia.“ (Kopčaj, 1999) Podobne chápe súčasné postavenie zákazníka M. Zelený, podľa ktorého je hlavný rozdiel v postavení zákazníka v tom, že v klasicky orientovanom podniku zákazník nezasahuje do výrobného procesu a zostáva pasívnym konzumentom produktu, ale v súčasnosti sa zákazníci, vďaka globalizácii a moderným technológiám, výraznejšie zapájajú a vznikajú tak vhodné podmienky pre zavedenie tzv. masovej kustomizácie. (Zelený, 2011)

Nový, globálny, vysoko náročný zákazník, spolu s faktormi prostredia vyvolali potrebu systémovej inovácie manažérskych systémov. Za najmodernejší vedecký prístup pri inovácii manažérskych systémov považuje I. Vágner (2015) podľa vzoru T. Khuna vedecký aparát založený na tzv. paradigme a jej posune, pričom paradigma je determinovaná relevantnými axiómami (princípmi, premisami). Paradigma ako teória, výklad alebo model určitého komplexného javu je dobovo podmienená, vychádza z koncepcie platnej len určitú dobu a preto je závislá na čase. Zmena platnosti starých axióm, resp. princípov, resp. premís a vytvorenie axióm, resp. princípov, premís nových, znamená posun paradigmy. Posledné desaťročia priniesli podľa týchto autorov dva významné posuny paradigmy manažmentu:

- posun paradigmy od operačného k procesnému manažmentu, ktorý priniesol akcent na pružnejšie reagovanie na zmeny v prostredí a rýchlejšie reagovanie na požiadavky zákazníka aj pomocou vhodnej organizačnej štruktúry (napr. „kvet“ – pozri obr. 1, na ktorom pribúdajú, resp. odpadávajú, „lupene“ v podobe útvarov alebo projektových tímov s vysokou mierou autonómie, ako reakcia na nové požiadavky zákazníkov alebo ďalších záujmových skupín) a primeranej zmeny organizačnej kultúry, na správne vedenie ľudí, ich vzdelávanie a osobnostný rozvoj a rozsiahle delegovanie právomocí a kompetencií,
- posun paradigmy k principiálnemu vedeniu, ktoré je založené na pomoci ľuďom pri hľadaní a naplňaní zmyslu ich existencie, zdieľaní rovnakých (podobných) hodnôt, orientovaní na také mentálne princípy ako sú česťnosť, otvorenosť a integrita, akceptovaní pôsobenia prírodných zákonov a princípov, na vytvorení kultúry vysokej dôvery. (Covey, 2013) (Vidíme tu zrejmu podobnosť s prvkami Baťovej sústavy riadenia.)



Obr 1. Tendencie vývoja organizačných štruktúr od hierarchie ku kvetu Zdroj: Vágner, I., 2006

## Posun paradigmy manažmentu a organizačný dizajn

Posun paradigmy od operačného k procesnému manažmentu bol všeobecne poznačený väčším príklonom organizačného dizajnu k **organickým** organizačným štruktúram, vyznačujúcim sa jednoduchším, menej formálnym a decentralizovaným modelom na úkor **mechanických**. Tie sú charakteristické byrokratickými modelmi, založenými na uplatňovaní klasických princípov, vysoko formalizovaných a centralizovaných klasických organizačných štruktúr. Porovnanie rozdielov medzi modelmi je v tabuľke 1.

| Mechanický model   | Organický model  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• vysoká miera horizontálnej diferenciácie</li> <li>• prísne hierarchické vzťahy</li> <li>• pevne stanovené povinnosti</li> <li>• vysoká miera formalizácie</li> <li>• formalizované komunikačné kanály</li> <li>• centralizované rozhodovanie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nízka miera horizontálnej diferenciácie</li> <li>• úzka spolupráca (horizontálna aj vertikálna)</li> <li>• prispôsobivé povinnosti</li> <li>• nižšia miera formalizácie</li> <li>• menej formálna komunikácia</li> <li>• decentralizované rozhodovanie</li> </ul> |

Tab. 1. Porovnanie mechanických a organických organizačných štruktúr      Zdroj: vlastné spracovanie

Tradičné hierarchické štruktúry sú na ústupe v súvislosti s potrebou rýchleho adaptovania sa organizácie na zmenené požiadavky prostredia. Nesmie byť to však chápané tak, že alternatívou hierarchie je anarchia. Stále platí, že organizačná štruktúra pomáha plniť stratégiu celku, nie (alebo nielen) predstavu jednotlivých organizačných útvarov. Z tohto pohľadu platia zásady správneho organizovania, ktoré sa dajú zahrnúť do metodiky OSCAR:

- **orientácia na cieľ (Objectives)** – organizovanie v manažmente predstavuje cieľavedomú činnosť pre plnenie určitých zámerov a úloh – preto je potrebné poznať a dať do súladu definované ciele organizácie s úlohami a funkciou jednotlivých organizačných štruktúr (útvarov) a orientovať všetky činnosti organizovania na dosiahnutie stanovených cieľov;
- **špecializácia (Specialisation)** – základným a najvýznamnejším prvkom organizovania je človek – tento sa rôzne špecializuje a preto úlohou organizovania je nájsť jeho optimálne pôsobenie v danom objekte;
- **koordinácia (Coordination)** – špecializácia vyžaduje väčšiu mieru koordinácie, ktorá je zabezpečovaná vydávaním príkazov z jediného miesta na zosúladenie jednotlivých čiastkových aktivít do celku;
- **právomoc (Authority)** – právo rozhodovať a vydávať príkazy na vykonanie týchto rozhodnutí bez potreby získať na to súhlas je vyjadrené delbou právomoci – často sa nazýva kompetenciou, prípadne pôsobnosťou;
- **zodpovednosť (Responsibility)** – právomoc v organizovaní musí byť vždy v súlade so zodpovednosťou za takto vykonávané rozhodnutia – existuje presne vymedzený vzťah medzi udelenou právomocou a príslušnou zodpovednosťou. Zodpovednosť sa týka kvality poskytovaných výstupov zo zvereného procesu a týka sa taktiež hospodárneho využitia zdrojov.



V súčasnosti sú praxou overené rôzne špecifické postupy tvorby organizačných štruktúr. Tvorba organizačných štruktúr je spravidla tvorivý a neštandardný proces. Základná logika však vychádza zvyčajne práve z metodiky OSCAR, t. j. z postupnosti krokov:

1. Identifikácia potrebných hlavných, podporných a radiacích procesov, ktoré sú potrebné na zabezpečenie výkonu a rozvoja poslania organizácie.
2. Vykonanie racionálnej delby práce odpovedajúcej zásadám efektívnej realizácie prác.
3. Proces racionálneho združovania špecializovaných činností do útvarov, stanovenie spôsobu koordinácie práce útvarov a možnosti pružného reagovania na zmeny.
4. Vymedzenie právomoci a zodpovednosti pre výkon manažérskej práce v útvaroch, stanovenie miery centralizácie a rozpätia manažmentu.

Správnemu identifikovaniu a nastaveniu rolí pri plnení úloh v organizácii tým, že ku každej úlohe je možné vytvoriť jednoduchú dvojdimenzionálnu maticu, napomáha model RACI, v ktorom je identifikované:

- **R (Responsible)** – kto je zodpovedný za to, že aktivita bude pripravená a realizovaná;
- **A (Accountable)** – kto má finálne schvaľovacie právomoci týkajúce sa zabezpečenia splnenia úlohy (vlastník procesu);
- **C (Consulted)** – s kým sa musí konzultovať pred prijatím rozhodnutia;
- **I (Informed)** – kto musí byť informovaný, že sa činnosť bude konať/ že sa činnosť vykonala, prípadne že sa prijalo rozhodnutie.

Charakteristickou črtou tendencií organizačných štruktúr, platných od posledných rokov 20. storočia je odklon od vertikálnej organizačnej štruktúry k štruktúre výrazne horizontálnej, k štruktúre plochej. Odklon súvisí ako s potrebou úzkeho a priameho previazania zákazníkov a záujmových skupín na líniový manažment, tak aj s efektívnym využívaním informačných technológií a znížením potreby informačných „prestupných staníc“, zabezpečovaných dovedty stredným manažmentom. K najvýznamnejším zmenám v oblasti organizovania patria tieto tendencie:

- tvorba organizačných štruktúr, ktoré najlepšie zabezpečia realizáciu strategických cieľov (celku), manažérskych procesov potrebných na ich plnenie v rámci jednotlivých útvarov a ktoré sú založené na harmónii väzieb v rámci systému
- jednoduchosť a pružnosť metód a foriem organizovania (napr. pružné pracovné tímy) potrebných na rýchlu adaptáciu na meniace sa príležitosti a hrozby podnikateľského prostredia (environmentálne požiadavky, spoločensky zodpovedné podnikanie a pod.),
- autonómnosť správanie sa podnikateľských jednotiek s cieľom rozvoja vnútornej a vonkajšej podnikateľskej činnosti,
- zoštieňovanie štábných útvarov a ich obsadzovanie profesijne a kvalifikačne vhodnými pracovníkmi,
- minimalizovanie alebo úplné odstránenie všetkých činností (a nimi súvisiacich organizačných útvarov), pri ktorých sa produktom nepridáva hodnota,

- riadenie zdola nahor – stanovenie vrcholu hierarchie tam, kde sa v organizácii prináša pridaná hodnota (hlavné činnosti) a začlenenie zostávajúcej časti organizácie do štruktúry len s cieľom podporovania hlavných činností. Pri tomto systéme a organizačnom usporiadaní pripadá spravidla na jedného manažéra pomerne malý počet zamestnancov.

Mnoho činností súvisiacich s podnikateľským alebo iným procesom organizačných jednotiek sa odohráva vo vnútri týchto jednotiek. Mnoho činností však zahŕňa vzťahy, podstatne ovplyvňujúce výkonnosť organizácie, prekračujúce jej hranice. Už skoro štyridsať rokov sa v niektorých manažérskych kruhoch a teoretických koncepcích presadzuje názor, že organizácia môže zlepšovať svoju výkonnosť pri koncentrovaní sa len na tie činnosti a aktivity, v ktorých vyniká. To sú jej „kľúčové kompetencie“ – pilier pre dosahovanie konkurenčnej výhody. Podľa tohto názoru sa ostatné činnosti (slabšie stránky) majú zabezpečovať outsourcingom, zabezpečením výrobkov alebo služieb z externého prostredia. Predmetom outsourcingu sa v súčasnosti v niektorých organizáciách stávajú i aktivity, tradične považované za kľúčové, ako sú niektoré aspekty riadenia ľudí (napr. nábor), marketing, výskum a vývoj alebo v posledných desaťročiach využívanie informačných technológií. Využívanie outsourcingu v maximálnej miere pre všetky mysliteľné aktivity, viedlo k vzniku „virtuálnych organizácií“. Ich rast výrazne ovplyvnil búrlivý rozvoj informačných technológií. Moderné informačné technológie priniesli zásadnú zmenu – prístup k fyzickému zariadeniu organizácie, alebo fyzické umiestnenie organizácie, sú pre kvalitné poskytovanie služieb zákazníkom a naplnenie ich očakávaní často irelevantné. Pri zabezpečovaní potrebných činností outsourcingom sa otvárajú na diskusiu nielen dopady na organizačnú štruktúru, ale aj také súvislosti s organizovaním akými sú entuziazmus, kultúra, komunikácia a pod.

K zložitým problémom súčasných tendencií organizovania, patrí komplex otázok týkajúcich sa účelnej veľkosti organizácie a tomu zodpovedajúcej štruktúre. Veľmi častým predmetom diskusií vo väzbe na organizačnú štruktúru sú aj otázky: jeden alebo dvaja vedúci, centralizácia verzus decentralizácia a pod. Všetky tieto otázky a diskusie sú relevantné. Najdôležitejšie však je, aby organizačná štruktúra napĺňala základnú požiadavku – vytvárať predpoklady na efektívny manažment, na lepšie plnenie potrieb a očakávaní zákazníkov a ďalších záujmových skupín (štát, samospráva, neziskový sektor a pod.). Pod silnejším (hyper-) konkurenčným tlakom sú organizácie nútené kalkulovať s oveľa širším operačným priestorom, s dopytom po individualizovaných a permanentne inovovaných produktoch. Organizačná funkcia organizácie a jej organizačná štruktúra by mali vytvárať predpoklady pre inovácie všetkého druhu.

## Posun paradigmy k principiálnemu vedeniu a organizačná kultúra

Ľudský potenciál, synergia znalostí môže byť dynamizujúcim prvkom rozvoja spoločnosti a spojovacím tmelom v prípade, že existuje spoločný cieľ – všestranný, harmonický, trvalo udržateľný rozvoj a že je vytvorená potrebná kultúra prostredia. V súčasnosti sa objavujú silné tendencie presadzujúce dominanciu globalizačnej kultúry na úkor tradičnej domácej, osvedčenej a overenej dlhoročnou praxou. Výsledkom bývajú rôzne kultúrne poruchy a deformácie hodnotového systému, potierajúce marketingovú konkurenčnú jedinečnosť. Kultúra prostredia ako pozitívny faktor rozvoja regiónu, podniku alebo inej organizačnej jednotky v našom chápaní (podľa starých osvedčených tradícií a hodnôt) je prevažujúca kultúra lásky, tolerantnosti a znášanlivosti, nie kultúra fanatickej nenávisťi a terorizmu. Je to prevažujúca kultúra tvorivosti a milosrdenstva, nie kultúra, kde je milosrdenstvo chápané a interpretované ako výraz

a prejav podriadenosti fanatickej ideológii a jej predstaviteľom. Pracovné prostredie, zdieľanie hodnôt, normy správania, atmosféra či výkonnosť môžu mať rôznu podobu, jedinečnú pre každú organizačnú jednotku. Táto jedinečnosť sa má chápať ako silná stránka aj s ohľadom na organizačné správanie a cielené budovanie organizačných štruktúr.

Nový pohľad na organizačné štruktúry musíme uplatniť aj v súvislosti s existenciou tzv. znalostnej spoločnosti. „Pyramídálne byrokratické organizačné štruktúry umožňujú centralizovať inteligenciu organizácie, ale nedokážu ju maximalizovať. Organizácie sa však nachádzajú v prostredí, ktoré vyžaduje maximalizáciu inteligencie. Organizácia, ktorá je „chytřejšia“ a dokáže svoju „chytrosť“ využiť na trhu, vyhráva. Keď chceme maximalizovať inteligenciu, musíme mať nielen chytrých ľudí, ktorí majú znalosti, ale musíme tiež zaistiť, aby sa tieto znalosti predávali. Musíme maximalizovať väzby medzi ľuďmi.“ (Mládková, 2005) Podnik v silnom konkurenčnom prostredí potrebuje neustrnúť, inovovať, odlišiť sa od priemernosti vytvorením takého interného prostredia, ktoré bude vedieť dynamicky reagovať na zmeny v externom prostredí.

Jednou z alternatív je vybudovanie „znalostnej“ sústavy riadenia podniku, v ktorej sú najcennejším kapitálom znalosti ľudí. Tie vytvárajú bázu pre podnikavosť, permanentné inovácie a konkurencieschopnú diferencovanosť. Zavádzanie znalostného manažmentu v organizácii predpokladá vytvorenie primeraných interných podmienok. Jednou z nich je tzv. knowledge-sharing culture – kultúra „zdieľania“ vedomostí a informácií. Je to ochota deliť sa o svoje vedomosti, poznatky a skúsenosti (teda komunikovať) a umožniť tak všetkým pracovníkom profitovať z nich v prospech celej organizácie. Rovnako dôležitým predpokladom je aj schopnosť pracovníkov pochopiť kontext, v rámci ktorého dané vedomosti vznikli, ako aj ich ochota tieto vedomosti prijať, osvojiť si ich a ďalej ich používať a rozvíjať. (Kelemen, 2007)

Pri pohľade na rôzne organizácie vidíme, že sa navzájom odlišujú svojou atmosférou, výkonnosťou, spôsobom práce, voľnosťou jednotlivcov. „Všetko je to ovplyvňované históriou, tradíciami, prostredím, technológiou a pod.“ (Dudinská, Budaj, Vitko, 2009)

V organizáciách sú zakorenené názory na spôsoby, ako by sa mala organizovať práca, ako by sa mala uplatňovať právomoc, ako by sa mali odmeňovať a viesť ľudia, aká kombinácia poslušnosti a iniciatívy sa očakáva od podriadených a pod. Rôzne kultúry vyžadujú a priťahujú rôzne druhy ľudí a uplatňujú sa v nich aj rôzne spôsoby práce, pričom vnútri organizácie môžu existovať rôzne subkultúry v rámci dominantnej kultúry. Pri aplikácii pojmu kultúra organizácie si teda môžeme predstaviť názory, myšlienky, tradície a hodnoty, ktoré dominujú napr. v štýle riadenia, v spôsobe organizovania práce, v spôsobe akým sú motivovaní zamestnanci, vo vystupovaní na verejnosti a pod.

Posun paradigmy manažmentu k principiálnemu vedeniu je postavený práve na vznešenej kultúre, kultúre vysokej dôvery, pomocou ktorej sa dajú pre organizáciu získať pozitívne synergické efekty. Kultúra vysokej dôvery znamená aj rešpektovanie jedinečnosti národných a regionálnych kultúr a hľadanie synergie v manažmente organizácií (aktuálne najmä v nadnárodných korporáciách a podnikoch so zahraničnou kapitálovou účasťou), vyplývajúcej práve z tejto jedinečnosti. Globalizácia prispela k širokým možnostiam spoznávania iných kultúr a k možnostiam zblížovania krajín a národov v rôznych oblastiach života. Negatívnym dopadom tohto vývoja sú rôzne „centralistické“ snahy (podložené vlastnou skúsenosťou autora článku z pôsobenia na vysokom manažérskom poste v slovenskej súčasti nadnárodnej korporácie) o vytváranie akejsi uniformity aj pri budovaní organizačného správania a organizačných štruktúr, pri uplatňovaní „organizačných vzorčekov“ úspešných v zahraničí, teda v podmienkach rozdielnej kultúry.

Kultúra vysokej dôvery by mala byť aj cestou vzájomného počúvania a rešpektovania sa pri prechode od znalostnej spoločnosti k spoločnosti (povedané slovami *prof. J. Porvazníka*) vyššej, emočnej, sociálne zrelej.

## Manažérska komunikácia, princípy subsidiarity a organizačná štruktúra

Pracovná definícia kultúry sa môže sformulovať ako spôsob, akým sa vykonáva práca a spôsob, akým sa komunikuje s ľuďmi. Dobrá komunikácia znamená dostatok informácií potrebných na to, aby mohli ľudia správne vykonávať správnu prácu. Predpokladom fungovania dobrej komunikácie je otvorené nápomocné komunikačné ovzdušie organizačnej jednotky, ktoré pozitívne ovplyvňuje efektívne plnenie jej cieľov. Búrlivý rozvoj informačných technológií výrazne ovplyvnil spôsob komunikácie, priniesol nové komunikačné kanály a rýchly, komplexnejší prenos informácií. Okrem významnej pomoci pri organizovaní sa rozvoj technológií prejavil aj v „splošťovaní“ organizačných štruktúr. Priniesol však aj iné (negatívne) javy. Problematika väzby: organizovanie a organizačná štruktúra – organizačná kultúra – organizačná komunikácia je veľmi zložitá a neznesie zjednodušovanie. Často je elektronická komunikácia prezentovaná ako najdôležitejší, „jedinečný moderný“ spôsob komunikácie, z ktorého sa niekedy stáva až „fetiš“, akýsi „mailmanažment“. Propagátori tohto smerovania komunikácie ako jedine progresívneho spôsobu, však takto často brzdia rozvoj jednotlivcov a skupín, ktorý prináša osobná komunikácia. V našom geopriestore navyše oslabujú oblasť, ktorá bola vždy silnou stránkou našej kultúry.

Odporcovia hierarchických organizačných štruktúr prezentujú tieto skôr mechanické štruktúry ako príčinu konfliktov v organizácii tým, že každý útvar sa zaujíma len o svoje odborné problémy a nevidí problematiku ucelene, systémovo. Dobrá organizačná kultúra a dobré komunikačné ovzdušie však nevyklučujú konflikty, vnášanie istého napätia do pracovných vzťahov. Čo na to historické pramene? Čerpať môžeme aj z biblického hodnotenia situácie v prvotnej Cirkvi, tak ako ju charakterizuje apoštol národov sv. Pavol: *„Lebo musia byť medzi vami aj rozkoly, aby sa ukázalo, kto z vás sa osvedčí.“* (1Kor 11, 19). Vyjadruje to myšlienku, že *„v zložitých situáciách sa ukazuje charakter. Vtedy vyjde najavo vnútorný svet človeka.“* (Dudinská, Budaj, Vitko, 2009) Z tohto zorného uhla sa treba pozerat' aj na vznik konfliktov v organizácii. Zaradenie konfliktu medzi konštruktívny alebo deštruktívny závisí od pozície a pohľadu ľudí, ktorí konflikt sledujú. Konštruktívny konflikt môže priniesť pre organizáciu alebo skupiny pozitíva v podobe zlepšenia medziľudských vzťahov po uvoľnení silných pocitov hnevu, ktoré ľudia prechovávajú v sebe alebo po odhaleaní doterajšej neúspešnosti vzťahov. Môže priniesť zlepšenie dynamiky skupiny, zlepšenia metód práce ako výsledku vypočutia si alternatívnych návrhov alebo nových myšlienok. Vidíme tu súvislosť s posunom paradigmy manažmentu k principiálnemu vedeniu, s vytváraním pozitívnych synergických efektov pod vplyvom počúvania sa, vzájomnej dôvery a hľadania tretej alternatívy, ktorá nebude kompromisom názorov strán v konštruktívnom konflikte, ale bude lepšia ako každý z týchto názorov.

Pavlovo vyjadrenie nás vyzýva, aby sme vnímali jeden druhého ako plnohodnotnú súčasť celku, ktorý sa vytvára na pracovisku. Idea „jednej veľkej rodiny“ je niekedy lacným sloganom pre zamestnancov, členov rôznych kolektívov a vytvára ilúziu niečoho bezproblémového. Jednota, súdržnosť organizácie a jednotlivých útvarov v nej sa buduje trpezlivým pestovaním vzťahov na báze každodenného života v podmienkach akejkoľvek organizačnej štruktúry. Trpezlivé budovanie a pestovanie vzťahov zachádza aj do problematiky organizovania a organizačných štruktúr – potreby neustáleho budovania neformálnych štruktúr – sietí. Takéto

siete môžu byť pre manažérov veľmi užitočné napr. z pohľadu získavania informácií, nadštandardnej spolupráce, kvality komunikácie a pod. a môžu byť aj prínosom pre organizáciu, ale spravidla len do doby, kým neprerastú do tzv. šedých štruktúr alebo tieňových kabinetov.

Positívne vnímanie jeden druhého znamená aj väčší predpoklad pre vzájomnú dôveru a efektívne delegovanie právomoci, resp. decentralizáciu v organizovaní. Takýto pohľad nabáda na hľadanie súvislosti s princípmi subsidiarity. Tie charakterizuje a vysvetľuje pápež Pius XI. (1931) takto: *„Nie je dovolené odňať jednotlivcom a zveriť spoločenstvu to, čo môžu vykonať vlastnými silami a vlastnou usilovnosťou. Súčasne je nesprávne preniesť na vyššie a väčšie spoločenstvá to, čo sa dá realizovať v menších a nižšie postavených spoločenstvách“.* (In: Dokumenty SNC, 2007) Vychádzajúc z etymológie slova subsidium znamená, že organizačne vyššie spoločenstvo nemá zasahovať do kompetencií nižšieho spoločenstva ale má mu umožniť naplnenie svojich kompetencií. Je to pomoc k svojpomoci, ktorá sa môže prejavíť v dvoch základných podobách:

- **Zákazová forma** subsidiarity znamená, že štát, resp. vyššie organizačné celky by sa nemali vmiešavať do nižších systémov v spoločnosti. Majú tak robiť len vtedy, keď si nižšie organizačné celky nevedia realizovať vlastné ciele. Táto forma subsidiarity zakazuje, aby štát obmedzoval slobodné aktivity občanov a menších spoločenských skupín a útvarov. (Uháľ, 2006)
- **Príkazová forma** subsidiarity znamená, že štát má vytvoriť akýsi právny rámec nižším spoločenstvám na splnenie svojich cieľov a plánov. Má vytvárať také prostredie, aby *„sa udržala osobná iniciatíva menších spoločenstiev, aby sa nestali len trpenými a nezúčastnenými pobeateľmi poskytovanej pomoci a dohier“.* (Uháľ, 2006)

Myšlienky subsidiarity, prenesené do podmienok organizačného správania, preferujú teda tvorbu organizačných štruktúr s decentralizáciou právomoci a zodpovednosti, kde bude dominantnou kultúra vzájomnej úcty, solidarity a nezištnej pomoci slabým a núdznym.

## Záver

Organizovanie vychádza z prvej základnej manažérskej funkcie – plánovania a čiastočne sa s ňou prelína. Vychádza z cieľov, ktoré boli plánovaním stanovené a prelínanie sa týka konštrukcie plánov, ktoré vyčleňujú zdroje a plánujú postupy, potrebné na dosiahnutie cieľov. Súčasťou organizovania je spresnenie priebehu tvorby hodnoty v organizácii, postupov v zmysle ich usporiadania a vystuženia organizačnou štruktúrou, ktorá určí každému jeho úlohy, zaradenie, zodpovednosť a právomoci v procese tvorby hodnoty v organizácii. Hlavnými úlohami organizovania teda sú (Hmčiar, Budaj, 2013):

- spresnenie postupnosti tvorby hodnoty v organizácii. Tvorba hodnoty v organizácii vychádza z úspešného nasadzovania dvoch druhov nehmotných zdrojov: ľudského kapitálu a informácií. Hodnota sa vytvára v procesoch interakcie ako napríklad medzi riadením vzťahu so zákazníkom a riadením inovácií. Je to posun v predchádzajúcom vnímaní tvorby hodnoty, ktorá bola skôr spojená s hmotnými zdrojmi v organizácii. Tvorbe hodnoty výrazne napomáha vnímanie výhod tímovej práce, kde je skupina ľudí zameraná na dosiahnutie spoločného cieľa a zvyčajne sa formuje pozdĺž procesu,
- rozdelenie úloh do pracovných pozícií – pozornosť musí byť venovaná predovšetkým špecializácii, ktorá minimalizuje náklady na jednotku produkcie,

- vytvorenie útvarov, ktoré vychádza z úloh a strategických zámerov organizácie. Sú v podstate dve základné možnosti vytvorenia a členenia útvarov: členenie orientované na vnútornú základňu (na funkcie, prípadne na procesy), pričom moderný prístup manažmentu uprednostňuje procesný prístup, alebo členenie orientované na výstup (produkt, odberateľa, geografické pôsobenie),
- rozdelenie právomocí a zodpovedností, t.j. zvažovanie miery centralizácie/ decentralizácie v organizácii,
- vytvorenie predpokladov pre efektívne systémové riadenie.

Organizovanie sa teda chápe ako identifikácia a klasifikácia požadovaných činností potrebných na dosiahnutie cieľov organizácie, zoskupovanie činností, priradenie manažérov ku skupinám činností s vymedzením právomoci potrebnej na ich riadenie a zabezpečenie horizontálnej a vertikálnej koordinácie. Stupeň organizovania v subjekte môže byť veľmi rozdielny. Môže sa pohybovať od jednej krajnosti, ktorou je úplná dezorganizácia, chaos, po druhú krajnosť absolútnej harmónie a poriadku, fungovania organizovaného objektu bez najmenších porúch. Stupeň organizovania je teda významným determinantom jednoduchosti, resp. zložitosti riadenia systému a potreby množstva intervencií do riadiaceho systému. Organizovanie ako manažérsky proces podlieha v rámci cyklického manažérského systému monitorovaniu a hodnoteniu. Pre hodnotenie výkonnosti tohto procesu sa môžu využiť rôzne metódy a techniky. *„Jeden z možných monitorovacích nástrojov je „index výkonnosti“ ako spôsob výpočtu miery plnenia stanovených úloh v určitom časovom okamihu. Je to vhodný monitorovací nástroj na súhrnné zhodnotenie efektu v prípadoch, keď sa efekt neprejaví okamžite, ale je výsledkom dlhšieho pôsobenia riešenia.“* (Madzík, 2017)

Organizačná štruktúra utvára základňu, rámec procesu riadenia a preto je nevyhnutným predpokladom jeho vykonávania. Organizačnú štruktúru teda môžeme chápať ako formalizovaný systém, v ktorom sú úlohy rozdelené, následne zoskupené a koordinované. Základným pravidlom pre voľbu organizačných štruktúr organizačných jednotiek je požiadavka podriadenosti štruktúrnej formy obsahu manažmentu organizačných jednotiek. Ide o vzťah formy (štruktúry) a vecnej náplne (obsahu) manažérskej práce, predurčenej víziou, strategickými cieľmi a relevantnými stratégiami (Vágner, Sabolovič, 2011), alebo, voľne povedané myšlienkou profesora Harvardskej univerzity A. D. Chandlera, „štruktúra nasleduje stratégiu“.

Organizačná štruktúra sa často pokladá za všeliek na problémy firmy a tiež za prejav aplikácie naštudovaných teoretických konceptov a „módnych vzorčekov“. Mnohé reštrukturalizácie často vyúsťia len do toho, že tí istí ľudia vykonávajú tú istú prácu, ich funkcie však majú iné názvy. Táto skúsenosť neznamená, že zmena organizačnej štruktúry nie je dôležitá. Je! Ale len vtedy, keď problémy v organizácii vyvoláva nevhodná štruktúra, ktorá sa prejavuje rôznymi symptómami, ako sú nízka morálka a motivácia, oneskorené a nekvalitné rozhodovanie, viditeľné konflikty, ich neskoré riešenie, rast (najmä administratívnych) nákladov či slabé inovačné schopnosti organizácie.

V úvode tohto článku je daná do pozornosti súvislosť medzi organizáciou, organizovaním, organizačnými cieľmi, ľuďmi a organizačnými štruktúrami. S ohľadom na vývoj prostredia rastie v rámci tejto väzby význam človeka. Všetky manažérské ciele, organizačné modely a štruktúry musia byť orientované na človeka, na človeka ako vlastníka, manažéra, zamestnanca, zákazníka, obyvateľa regiónu, občana štátu a pod., na jeho dobro v dlhodobom horizonte.

Mať viac, či zlepšiť výkonnosť ako kritérium úspechu je možné pozitívne charakterizovať len vtedy, keď viac znamená aj eticky, humánnejšie, ekologickejšie, solidárnejšie a pod. Prírodná túžba človeka „mať sa dobre“ vedie cez „byť dobrý“. V kontexte našej konzumnej civilizácie, ktorá kladie dôraz na „mať“, treba pre človeka našej doby vyzdvihnúť potrebu „byť“. (Janáč, 1999) Na nebezpečenstvo odklonu od tejto priority upozorňujú mnohé svetové autority. „Mať viac nie je posledným cieľom ani pre národy, ani pre jednotlivcov. Každý rast je dvojznačný. Je potrebný, pretože umožňuje človeku byť väčším človekom. No zatvára ho akoby do väzenia, keď sa z neho spraví zvrchované dobro, ktoré prekáža hľadiť ďalej. Vtedy sa srdcia zatvrdzujú a mysle sa uzatvárajú“ (Pavol VI., 1967. In: Dokumenty SNC, 2007). Myšlienku Pavla VI. potvrdil a prehľbil II. vatikánsky koncil (Gaudium et spes, 1965): „... človek svojou prácou nielenže pretvára veci a spoločnosť, ale aj zdokonaľuje seba samého: mnohému sa učí, rozvíja svoje schopnosti, stáva sa otvorenejším a prekonáva sám seba. Tento rast, správne chápaný, má väčšiu cenu ako všetko možné hromadenie vonkajších bohatstiev. Človek je viac hoden pre to, čím je, než pre to, čo má.“ Aj Ján Pavol II. (1987) si všima túto drámu v spoločnosti: „... je málo tých, ktorí mnoho vlastnia, a predsa nemôžu dospieť k opravdivému „bytiu“, pretože majú pomýlenú stupnicu hodnôt a bráni im v tom kult „majetku“; a naopak, je zase veľa tých, ktorí vlastnia málo alebo celkom nič – a tí sú tiež neschopní rozvinúť svoje základné ľudské povolanie, pretože sú pozbavení nevyhnutných prostriedkov.“ (In: Dokumenty SNC, 2007)

Pod zorným uhlom týchto nosných myšlienok sú rozvinuté aj úvahy v tomto článku. Na organizáciu a manažérsku funkciu „organizovanie“ sa pozeráme v prvom rade z pohľadu človeka a organizačných cieľov hodných nasledovania týmto človekom. V kontexte organizačných cieľov sa v súčasnosti javí oveľa dôležitejšia diskusia o proaktívnych organizačných prístupoch s ohľadom na dopady globalizácie, environmentálne hrozby, prehliadanie platnosti prírodných zákonov, pokusy o infiltráciu cudzích kultúr a potieranie tradičných hodnôt, vlastnej kultúry a výhod plynúcich z osobnej komunikácie, vzájomného počúvania a vzájomnej úcty, ako bezpochyby tiež dôležitá diskusia o problematike vývoja organizačných štruktúr na tému „mechanické vs. organické štruktúry“, „špicaté vs. ploché štruktúry“ a pod., a to najmä v situácii, keď sa na organizačné štruktúry ponúka často „čiernobiele videnie“. Organizačné štruktúry sú jedným z prvkov manažérskej funkcie „organizovanie“ a táto funkcia je len jednou zo základných a prelínajúcich funkcií. Preto je tento článok smerovaný tak, aby bol viditeľný, alebo aspoň načrtnutý práve tento systémový pohľad, a to aj ako istá reflexia autora a jeho vlastných skúseností z manažérskej praxe.

## Literatúra

- Covey, S. R. 2013. *Tretí alternatíva*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-256-7.
- Dudinská, E. – Budaj, P. – Vitko, Š. 2009. *Manažment v sociálnych službách*. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2009, ISBN 80-7165-756-9.
- Gaudium et spes, 35 Personálna konštitúcia o Cirkvi v súčasnom svete*. 1965. Dostupné na internete: <<http://www.kbs.sk/?cid=1118410965>>
- Hrnčiar, M., Budaj, P. 2013. *Cvičenia z manažmentu*. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2013. ISBN 978-80-7165-902-0.
- Ján Pavol II. 1987. *Sollicitudo rei socialis*, 28. In: Dokumenty sociálnej náuky Cirkvi. Trnava: Spolok svätého Vojtecha, 2007. ISBN 978-80-7162-694-7.
- Janáč, P. 1999. *Veď ty si náš Otec*. Vydal: RkFÚ v Habovke, 1999. ISBN 80-968135-2-8.

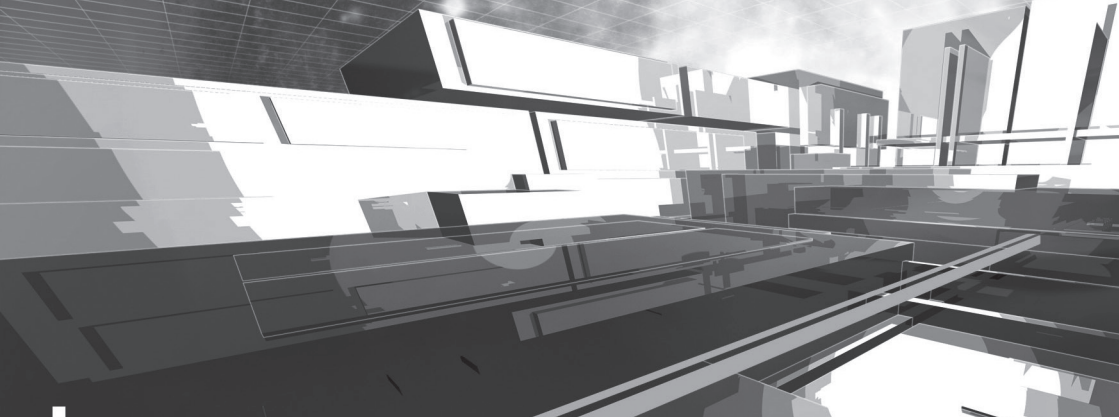
- Kassay, Š. 2013. *Riadenie. Organizačné štruktúry*. Bratislava: Veda, vydavateľstvo SAV, 2013. ISBN 978-80-224-1323-7.
- Kelemen, J. a kol. 2007. *Pozvanie do znalostnej spoločnosti*. Bratislava: IURA EDITION, 2007. ISBN 978-80-8078-149-1.
- Kopčaj, A. 1999. *Řízení proudu změn*. Ostrava: nakladatelstvo KOPČAJ – SILMA '90, 1999. ISBN 80-902358-1-6.
- Madzík, P. 2017. *Nástroje systematického riešenia problémov*. Ružomberok: Verbum, 2017. ISBN 978-80-561-0478-1.
- Mikuš, P., Droppa, M. 2010. *Základy manažmentu*. 2., rozšírené vydanie. Ružomberok: Katolícka univerzita v Ružomberku, 2010. ISBN 978-80-8084-622-0.
- Mládková, L. 2005. *Moderní přístupy k managementu*. Tacitní znalost a jak ji řídit. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-310-8.
- Pavol VI. 1967. *Populorum progressio*, 19. In: Dokumenty sociálnej náuky Cirkvi. Trnava: Spolok svätého Vojtecha, 2007. ISBN 978-80-7162-694-7.
- Pius XI. 1931. *Quadragesimmo Anno*. In: Dokumenty sociálnej náuky Cirkvi. Trnava: Spolok svätého Vojtecha, 2007. ISBN 978-80-7162-694-7.
- Sväté Písmo. Starý zákon: Ex 18, 24-26. Nový zákon: Lk 12, 48. Trnava: Vydal Spolok svätého Vojtecha, 2006. ISBN 80-7162-588-4.
- Šikula, M. a kol. 2003. *Determinanty formovania priemyselnej politiky v podmienkach globalizácie a integrácie*. Bratislava: Ústav slovenskej a svetovej ekonomiky SAV, 2003. ISBN 80-7144-134-1.
- Uháľ, M. 2006. *Sociálna náuka Cirkvi v základných princípoch*. Košice – Myslava, 2006. ISBN 80-89089-49-6.
- Vágner, I. 2006. *Systém managementu*. Brno: Masarykova univerzita, Edice učebnic PrF MU, 2006. ISBN 80-210-3972-8.
- Vágner, I. 2015. *Podněty k posunu paradigmatu myšlení a jednání v managementu*. Brno: Sting, spol. s r.o., 2015. ISBN 978-80-87482-23-0.
- Vágner, I. a M. Sabolovič. 2011. *Systém managementu organizace a znalostního pracovníka*. Ružomberok: Verbum, 2011. ISBN 978-80-8084-652-7.
- Zelený, M. 2011. *Hledání vlastní cesty*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-1611-1.







# 1. kapitola **Organizovanie a organizačná štruktúra**



.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

*Organizovanie a organizačná štruktúra podniku sa opierajú o systémové východiská a sú odrazom modernej teórie riadenia. Majú svoje zákonitosti prejavujúce sa v životných cykloch štruktúr. Moderné podniky postupne opúšťajú klasické chápanie organizačných štruktúr, hľadajú možnosti, ako zvyšovať flexibilitu podniku, a z veľkej časti uplatňujú procesné prístupy, ktorých význam oproti zaužívaným organizačným štruktúram stúpol.*

Každá zložitejšia práca, najmä ak na ňu nadväzuje iná práca a vykonáva ju iný pracovník, musí byť organizovaná. Pôvodcom organizovania je organizátor, pracovník, ktorý sa podujíma zorganizovať, t. j. zariadiť, zosúladiť všetko, čo treba na úspešné završenie práce. Ide vlastne o účelné usporadúvanie, správu vecí, riešenie situácie alebo vzťahov. Na ustálený spôsob opakovanej práce sa vydávajú organizačné pokyny alebo sa vypracúvajú pravidlá. Organizovanie sa môže odohrávať v určitej premyslenej štruktúre, organizácii. Z neho sa odvodzuje organizačná štruktúra podniku alebo inej inštitúcie. Organizačná štruktúra tvorí rámec, v ktorom sa vykonávajú konkrétne činnosti a prebieha tvorivý, resp. výrobný proces. Môže byť vysoko formalizovaná, ak zahŕňa pravidlá a postupy určujúce, čo má každý pracovník robiť. Písomné doklady obsahujú pracovné štandardy pracovných operácií, špecifikujú postupy na vykonávanie rôznych procesov a definujú podnikové stratégie a taktiky. Stupeň formalizácie charakterizovaný písanými pravidlami a postupmi je rôzny, podľa druhu a charakteru práce. Pri špecificky tvorivej práci, napríklad vo výskume a pod., je možná iba približná formalizácia.

Každý podnik má svoju konkrétnu podobu, svoju konfiguráciu. Jeho formálnym výrazom je organizačná štruktúra,<sup>1</sup> jej konkrétne organizačné zložky (jednotky) v príslušných proporciách a zoskupeniach. Žiadna štruktúra nevzniká samoúčelne. Vždy je to nástroj na realizáciu určitých cieľov so samozrejmovou požiadavkou primeranej výkonnosti pri plnení cieľov a efektívneho využitia zdrojov. Práve ciele sú predpoklad, ako formovať názory na efektívny spôsob, ako ich dosiahnuť, čo je zase východisko na navrhovanie konkrétnej organizačnej štruktúry. Dôležitá je merateľnosť plnenia cieľov, čo daná organizačná štruktúra musí nielen umožniť, ale predovšetkým podporiť.

Organizačná štruktúra sa formuje na základe koncentrácie a inherentnosti. To znamená, že umožňuje združovať prostriedky na realizáciu cieľov a v záujme plnenia cieľov súčasne oddeľuje tých, čo rozhodujú, od tých, čo rozhodnutia realizujú. Organizačná štruktúra sa pritom usposobuje tak, aby bolo možné maximálne využiť ľudské schopnosti a znalosti.

Vonkajšie i vnútorné vplyvy si vyžadujú zmeny v organizačnej štruktúre i v pracovných zariadeniach, čo je v súčasnosti permanentný jav. Štruktúrne zmeny sú determinované kombináciou rozličných okolností a trendov. Štruktúru podnikov nesporne ovplyvňujú aj aspirácie manažérov, efektívnosť ich činnosti a uvedomenie si nefunkčnosti klasických štruktúrnych modelov v nových podmienkach. Je potrebné nájsť rovnováhu medzi nevyhnutnosťou „predpísaného poriadku“ a nevyhnutnou flexibilitou. Musia sa rešpektovať aj individuálne potreby manažérov a zamestnancov. Vyžaduje si to štruktúru určenú úlohou a požiadavkami rozličnej dimenzie. Potrebná výkonnosť vychádza zo zákonnej authority „logiky situácie“ a znalostí. Pri takomto chápaní sú to vlastne dve rôzne štruktúry, každá so svojou vlastnou logikou, ktoré musia v organizačnej štruktúre koexistovať v dynamickej rovnováhe. Jedna je predpokladaná štruktúra „osobných predstáv a potrieb“, druhá je vyjadrená na základe „potrieb a poslania“ podniku formalizovaným spôsobom. V realistickom pohľade organizačná štruktúra je vlastne kodifikovaný stav. Štruktúra sama osebe je nefunkčná. Funkčnou sa stáva až konaním ľudí v rámci právomocí stanovených príslušnými organizačnými normami.

Moderná organizačná štruktúra je formálna, „predpísaná“, normatívna, právne definovaná na isté obdobie, ale súčasne schopná reagovať na zmeny a meniť sa. Každá organizačná štruktúra vo svojej podstate je symbiózou množstva faktorov a hľadísk. Na jednej strane sú tzv. tvrdé prvky podniku prezentované technikou, technológiou, výrobnými zariadeniami a pod., na druhej strane je organizačné správanie výrazne ovplyvnené mäkkými prvkami, formálnym, ale aj neformálnym vplyvom jednotlivcov alebo pracovných skupín či tímov. Neurčitost' obsiahnutá v mäkkých prvkoch sa môže javiť ako prekážka komplexného prístupu k vytváraniu alebo zmenám doterajších prístupov. Rýchlosť zmien a potrebná reakcia akoby sa vymykali snahe perfektne klasifikovať jednotlivé faktory a nájsť všetky možné väzby medzi organizačnými faktormi.

<sup>1</sup> Ako súhrnný synonymný výraz označujúci organizačnú štruktúru sa zaužíval výraz organizácia (podnik, banka, univerzita a podobne).

## Historický rámec vývoja organizačných štruktúr

Dominantné strategické ciele podniku sa časom menia. Spôsobuje to zmena trhu a zmena požiadaviek zákazníkov. Nové produkty si vyžadujú nové technológie a nové postupy. V minulosti, keď podstatou podnikových činností bola výroba, všetko sa prispôbovalo jej potrebám. Z postupnej zmeny charakteru výroby vyplývala patričná odozva pri utváraní vhodných organizačných štruktúr. Je pochopiteľné, že iná musí byť organizačná štruktúra pri kusovej strojovej výrobe, pri pásovej výrobe a iná pri výrobe riadenej počítačom. Nové skúsenosti a poznávanie vzťahu medzi spôsobom organizovania a dosahovanými výsledkami viedli k teoretickému štúdiu organizačných štruktúr.

Ešte pred koncom minulého storočia *Tawney* zdôrazňoval, že spôsob organizovania práce má bezprostredný mimoriadny vplyv na produktivitu a ekonomiku podniku. Cielene vytváral štruktúru podľa podnikovej výroby požadoval od výrobných inžinierov. Organizačnými štruktúrami sa zaoberal *Fayol*, *Rockefeller*, *Morgan* a najmä *Carnegie* a neskôr *Root*. Nové organizačné princípy zaviedol *Siemens*.<sup>2</sup> Predstaviteľ vedeckého riadenia *Taylor* sa najprv zaoberal „vlastníkmi a ich pomocníkmi“, svoje závery stavil na neexistencii štruktúry. Neskôr sa sústreďoval na výkon robotníka a hľadal taký spôsob organizácie, ktorým by vylúčil všetky nadbytočné a prestávkové časy. Zameriaval sa na úkolové riadenie. Úlohy sa rozdeľovali v ústrednom plánovacom oddelení, ktoré nazval „mysliacim oddelením“. *Taylorizmus* sa stal „vedeckým“ podkladom výrobného spôsobu, ktorý uplatnil *Ford*. Druhý variant „vedeckého riadenia“ reprezentuje jeho zakladateľ *Gilbreth*. Kým *Taylor* sa sústredil na vzťah inžiniera a robotníka, *Gilbreth* sa zaoberal najmä analýzou práce robotníka a snažil sa mu pomôcť. Na analýzu práce vyvinul grafickú metódu, ktorá rozkladala pracovný proces na jednoduché úkony (napr. uchopiť, zdvihnúť, preniesť). Úkonovú jednotku pomenoval „therblig“<sup>3</sup>. Každá práca sa dala opísať sledom therbligov. Pri zdĺhavých a zložitejších úkonoch hľadal racionalizačné riešenia. *Taylorizmus*, *gilbrethizmus* i *fordizmus* znamenali priamy zásah do pretvárania organizácie a organizačných štruktúr.

Rozvoj výroby v období prvej svetovej vojny jasne potvrdil, že formálna organizačná štruktúra je potrebná. Zároveň sa ukázalo, že *Fayolova a Carnegieho* funkčná štruktúra nie je jediná správna organizácia. Vývoj vyžadoval decentralizáciu, ktorej predstaviteľom bol *Du Pont* a po ňom *Sloan*.

Podniky sa vyvíjali tak, ako sa postupne vyvíjala strojová výroba. Američania, Nemci, Japonci a ďalší odborníci sa zameriavali na veľkosériovú a hromadnú výrobu. Budovali priemyselné giganty s veľkou priemyselnou silou. Organizačné štruktúry sa tvorili pre potreby takejto výroby. Väčšinou boli usporiadané do vertikálnej hierarchie. Do rozvoja výrobného spôsobu prispelo Nemecko svojím chápaním racionalizácie. Racionalizačné skupiny sa orientovali na zdokonaľovanie pracovných postupov, využívanie strojov, hospodárenie s materiálom a najlepšie poznatky rozširovali do celého priemyslu. Po strojovej výrobe s novými vedeckými poznatkami nastúpila doba automatizácie, čo sa takisto odrazilo v pretváraní organizačných štruktúr.

Zakladajúcim predstaviteľom výrobného spôsobu umožňujúceho hromadnú výrobu sa stal *Ford*. Jeho prvenstvo a univerzálnosť najvýraznejšie charakterizujú obdobie industrializmu. *Fordova* dôsledná deľba práce priniesla zdokonalený pohyblivý pás, ktorý nútil racionalizovať pohyby ako diktát tempa výroby. Z toho vyplýva zjednodušenie samého riadenia.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Drucker, Peter F.: Výzvy managementu pro 21. století. Praha, Management Press 2000, s. 19.

<sup>3</sup> Je to umelé slovo odvodené od priezviska *Gilbreth* čítaním odzadu.

<sup>4</sup> Napríklad v dvadsiatych rokoch 20. storočia 42 000 Fordových zamestnancov vyrábalo podľa jedného ústredného plánu.

V ďalšom období sa rozvíjala automatizácia výrobných procesov. Pri konštrukcii automatov sa začala uplatňovať výpočtová technika. Charakter výroby sa postupne mení tým, že z epochy strojov sa prechádza do veku informácií. *Birchall* uvádza, že od manažérov sa očakáva schopnosť rozpoznávať problémy, aké hrozia v rýchlo sa meniacom a čoraz komplexnejšom svete, v ktorom podniky pracujú.<sup>5</sup> Získavať informácie a interpretovať ich bude základom manažérskych spôsobilostí. Manažéri musia byť rýchlejší, schopnejší a dostatočne sebaistí, aby sa dokázali vzoprieť súčasným trendom a konať inakšie.

*Grainer* podotýka, že mnohí manažéri si veľmi ťažko osvojujú také spôsobilosti, ale musia si uvedomiť, že sa nemožno učiť iba z vlastných chýb, že je nevyhnutné ísť správnou cestou.<sup>6</sup> Z časti manažérov (vodcov) sa musia stať vizionári vytvárajúci a realizujúci silné a jasné vízie budúcnosti podniku. To si však vyžaduje oveľa väčšiu profesionálnu pripravenosť ako v niekdajšej strojovej výrobe. Potvrďuje to *Drucker* svojím výrokom, že „tou najväčšou výzvou stojacou pred manažérmi v rozvinutých krajinách je zvýšiť produktivitu ľudí pracujúcich so znalosťami a zabezpečujúcich služby“.<sup>7</sup> *Drucker* zároveň volá po širšej spoločenskej zodpovednosti manažérov a podnikov, poukazuje na to, že treba menej hierarchických štruktúr a viac „štíhlejších“ podnikov.<sup>8</sup> Predpovedal to, čo sa dnes označuje ako „postindustrializmus“, a skúmal, ako to ovplyvní manažérsku prax.

<sup>5</sup> Birchall, David: The changing nature of management. Financial Times Handbook of Management. London, FT Pitman 1995.

<sup>6</sup> Crainer, Stuart: Better for the change. London, The Times 30. 9. 1993.

<sup>7</sup> Drucker, Peter F.: The Age of discontinuity. London, Transaction Publishers 1992. Preložené do češtiny Věk diskontinuity. Obraz měnící se společnosti. Praha, Management Press 1994.

<sup>8</sup> Drucker, Peter F.: The New Productivity Challenge. Harvard Business Review. November - December 1991.

## Reflexie modernej teórie riadenia

V historickom kontexte sa jednoznačne preukázala potreba venovať väčšiu pozornosť skúmaniu organizačných štruktúr. Toto úsilie je včlenené aj do hlavných koncepcií riadenia založených na systémovom prístupe. Zo štúdiá prameňov však vyplýva, že mnohí západní autori kladú veľký dôraz na samotný proces riadenia a podstatné aspekty práce manažéra, pričom štruktúralne zmeny akoby ani nebrali do úvahy. Treba si však uvedomiť, že riadiace procesy sú rámcované organizačnou štruktúrou.

Viacerí autori sa zaoberali organizáciou a v nej procesmi a rozhodovaním. Napríklad, *Churchman* charakterizoval organizáciu ako systém človek – stroj. *Homans* využíval systémovú koncepciu na empirický výskum sociálnych skupín. *Selznick* na základe štruktúrno-funkčnej analýzy chápal organizáciu ako dynamický systém meniaci sa a prispôsobujúci sa vonkajším a vnútorným tlakom. Pri štúdiu organizácií systémový prístup uplatnili aj *Katz* a *Kahn*.<sup>9</sup> Podstatné v systémových prístupoch modernej teórie je, že organizácia sa chápe ako systémový celok. Zdôrazňuje sa komplexnosť organizácie, t. j. komplexné chápanie čiastkových riadených a riadiacich procesov a ich účelná harmonizácia do integrovaného, zosúladeného a fungujúceho celku. V tom zmysle *Scott* charakterizoval ľudskú organizáciu ako totálny systém, ktorý tvoria zložky systému, spojovacie procesy a ciele systému.<sup>10</sup> *Kast* a *Rosenzweig* chápu organizáciu jednak ako otvorený systém, ktorý je v interakcii so svojim okolím, jednak ako štruktúrovaný sociálno-technický systém so subsystémami 1. ciele a hodnoty, 2. technika, 3. štruktúra, 4. psychologicko-sociálny podsystém, 5. riadiaci podsystém.<sup>11</sup>

Koncepcia sociálno-technického systému sa opiera o sociálnu a technickú organizáciu výrobného systému. *Trist* a *Rice* ako reprezentanti priemyselnej sociológie pripisujú rozhodujúcu úlohu technickému faktoru.

S rozvojom kybernetiky a systémového nazerania sa rozšírili aj výskumy metód riadenia priemyselných podnikov s automatizovanými riadeniami.

Tak vznikli nové koncepcie riadenia, ktorých autormi sú predovšetkým *Forrester*<sup>12</sup> a *Beer*<sup>13</sup>. Osobitnosťou *Forresterovho* prístupu je, že sa opiera o možnosť automatickej regulácie systému so spätnou väzbou a vypracoval formálny model organizačného systému veľkého priemyselného podniku, ktorý modeluje na počítači. Jeho kvantitatívny prístup k modelovaniu podniku nie je však vyslovene matematický a formalizujúci, hoci jednotlivé procesy podrobne vysvetľuje. *Forrester* sa neskôr pokúsil využiť metódu industriálnej dynamiky na štúdium sociálnych systémov a dať jej univerzálny význam. Každopádne do podnikov výrazným spôsobom nastúpil rozvoj informatiky a informačnej technológie a znamenal novú epochu v ich organizácii.

<sup>9</sup> Katz, Daniel – Kahn, Robert L.: *The Social Psychology of Organization*. New York, John Wiley & Sons 1966.

<sup>10</sup> Scott, Williams G.: *Organization Theory: A Behavioral Analysis for Management*. Homewood, Irwin, Inc. 1967, s. 124 – 125.

<sup>11</sup> Kast, Fremont E. – Rosenzweig, James E.: *Organization and Management. A Systems Approach*. New York, McGraw-Hill Comp. 1970, s. 118 – 122.

<sup>12</sup> Forrester, Jay W.: *The Beginnings of System Dynamics*. Cambridge, Productivity Press 1989.

<sup>13</sup> Beer, Stafford: *Cybernetics and Management*. London, English Universities Press 1959.



## Systémové východiská pri tvorbe organizačných štruktúr

Východiskom, ako „usporiadať“ a nájsť zodpovedajúce riešenia vo vzťahu k objektívnej realite, môže byť systémový prístup k podniku. Ten sa chápe aj ako explicitné vyjadrenie procedúr umožňujúcich znázorňovať objekty ako systémy, vrátane ich štúdia. Systémovými prístupmi k budovaniu podnikov sa zaoberali *Däniker, Bloch*<sup>14</sup>, *Labourier, Lipták*<sup>15</sup>, *Nadler*<sup>16</sup>, *Stračár*<sup>17</sup>, *Mosný* a ďalší bádatelia<sup>18</sup>.

Podľa ustáleného chápania systémový prístup tvorí realistický pohľad na problémy tvorby organizačných štruktúr. Štruktúru chápe ako dynamický systém vzájomne prepojených prvkov, ktoré majú spoločný cieľ. Ako vyplynulo z doterajšieho všeobecného výkladu, prirodzeným dôsledkom systémového prístupu je pochopenie kauzality. V podniku nemožno ovplyvňovať jeho jednotlivé prvky bez ohľadu na celok. V procese riadenia sa musia predvídať očakávané i neočakávané dôsledky rozhodnutí. Systémové prístupy si vyžadujú realizovať zmeny vo všetkých vzájomne prepojených funkčných prvkoch prostredníctvom manažérskych funkcií a organizačných útvarov. Systémové chápanie budovania organizačných štruktúr vychádza zo vstupov, transformácie, výstupov a riadenia. Rôznorodé vstupy práce, materiálov, energie, informácií a technológie sú integrované do podoby konečných produktov. Pridanú hodnotu k produktom tvorí transformačný proces. Tento proces treba kontrolovať a vytvárať spätnú väzbu (obr. 1).<sup>19</sup>

Fungovanie podniku sa zakladá na simultánnom priebehu veľkého množstva účelovo usporiadaných činností vyznačujúcich sa materiálovými a informačnými procesmi a ľudskými interakciami v určitom vonkajšom a vnútornom prostredí. Aby sa splnil hlavný cieľ, je potrebná organizačná štruktúra, ktorá umožní efektívny priebeh (transformáciu) všetkých nevyhnutných procesov. Štruktúrna konfigurácia tak závisí od množstva faktorov. Je preto samozrejmé, že určitým konkrétnym požiadavkám zodpovedá konkrétna organizačná štruktúra. Vyžaduje sa flexibilita a premenlivosť. Štruktúra sa môže meniť nečakane rýchle, pritom nemusí byť hierarchická.

Najviac ju ovplyvní nevyhnutnosť participácie a kreativity zamestnancov, ale aj externé prostredie a kooperandi. Klasická štruktúra v súčasnom chápaní veľkých podnikov sa často mení na sieťovú štruktúru, ktorej kľúčovým zdrojom sú informačné technológie. Vyplýva to zo samej podstaty systémového prístupu, pretože ak pri akejkoľvek závažnej zmene sa nezmení štruktúra organizácie podniku, podnik bude fungovať neefektívne. Je preto samozrejmé, že ak sa zmení charakter výroby, ak sa zmení konečný cieľ podniku, alebo výrazne sa zmenia vonkajšie či vnútorné podmienky, má to priame štruktúrne dôsledky na tvorbu novej organizácie podniku. Organizácie podniku. V praxi sa stretávame s tým, že organizačná štruktúra sa chápe ako „železná košela“, tzn. že je „statická, zamrznutá. Alebo opačný extrém, že so štruktúrou sa narába podľa okamžitých záujmov hoci aj vyšších manažérov. Tým sa do podniku vnáša nesystémovosť a zvyšuje sa pravdepodobnosť neúspechu. Navyše, v podnikoch sa stretávame s premiešaním pojmov a tým aj s nesprávnym pochopením daného obsahu, čo sa rovnako odrazí na výkonnosti podniku.

<sup>14</sup> Bloch, A.: *Murphy törvénykönyve, avagy miért romlik el minden?* Budapest, Gondolat Könyvkiadó 1988.

<sup>15</sup> Lipták, František: *Systémová organizácia práce*. Bratislava, Alfa 1977.

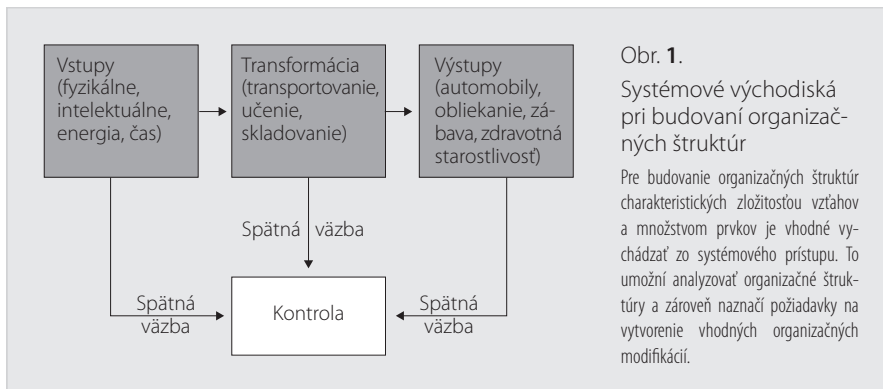
<sup>16</sup> Nadler, Gerald: *Work System Design. The IDEALS concept*. Homewood, Irwin 1970.

<sup>17</sup> Stračár, Vladimír: *Analytické metódy prieskumu organizácie pracovného procesu*. Bratislava, ES VŠE 1968.

<sup>18</sup> Lipták František: *Systémová organizácia práce*. Bratislava, Alfa 1977, s. 52.

<sup>19</sup> Donnelly, James H. jr. – Gibson, James L. – Ivancevich, John M.: *Management*. Praha, Grada Publishing 1997, s. 44.





## Organizovanie, organizácia a organizačná štruktúra

Pojem organizácia sa definuje najrôznejšími spôsobmi. Dale nazerá na organizáciu ako na komunikačný prostriedok riešiaci problémy alebo prostriedok umožňujúci rozhodovanie.<sup>20</sup> Organizáciu chápe aj ako sociálny systém. Niekedy sa organizácia pokladá za systém, ktorý z hľadiska kybernetiky zahŕňa skupiny vzájomne pôsobiacich premenlivých veličín. Organizáciu tvoria ľudia, ktorí na svoju prácu používajú rôzne technológie a informácie. Tieto štyri základné organizačné komponenty sú prepojené organizačným poriadkom. Wagner definuje organizáciu vo vzťahu k podniku a podnikaniu.<sup>21</sup> Podnik chápe ako organizáciu, ktorú môžu vytvoriť jednotlivé osoby prepojené určitými vzťahmi. Organizácia sa tak stáva inštitúciou. Je zároveň výsledkom organizačného procesu, je usporiadaná, funguje podľa nejakého poriadku. Aj podnik je organizovaný a jeho organizátorom je manažér. Ovplyvňuje správanie jednotlivých prvkov organizácie, predovšetkým ľudí zapojených do pracovného procesu. Organizácia je spôsob a kvalita usporiadania, zavádzania poriadku, harmonizácie vzťahov a činností. Stupeň organizovanosti môže byť rozdielny.

Organizácia sa chápe ako komplexný systém, ktorý je otvorený a je v interakcii so svojím okolím. Zároveň je to sociálno-technický systém obsahujúci ciele, štruktúru a procesy. Vo význame komplexného systému organizácia a organizovanie pôsobia spoločne v rámci danej štruktúry. Organizovaním možno dezagregovať súhrnné úlohy organizácie na jednotlivé práce spojené s určitými povinnosťami, delegovať právomoci na ich plnenie a priradovať jednotlivé pracovné činnosti do jednotlivých oddelení a útvarov. Pri takomto chápaní funkciu organizovania možno charakterizovať ako členenie pracovných úloh na čiastkové pracovné činnosti či operácie, delegovanie právomocí, vytváranie špecifických organizačných zložiek a určovanie ich primeranej veľkosti.

To znamená, že zmyslom organizovania je vytvoriť podmienky na koordinované úsilie vytváraním štruktúry procesov a štruktúry vzťahov medzi právomocami. Štruktúra procesov znamená cielavedomé úsilie manažérov a hľadanie najlepšieho spôsobu na výkon práce. Vzťahy medzi právomocami vyjadruje relatívne stabilnú organizačnú štruktúru.

<sup>20</sup> Dale, Ernest: Management. Theory and Practice. New York, McGraw-Hill 1965.

<sup>21</sup> Wagner, Dieter: Organization, Führung und Personalmanagement. Breisgau, Universität Freiburg 1989.

Každý organizačný objekt má dva faktory, a to:

- dynamický,
- statický.

Tieto faktory sa vzájomne podmieňujú a vytvárajú jeden organizačný objekt. Organizovanie môže byť procesné a útvarové.

- Procesné organizovanie. Využíva postupné, dejovo rozložené procesy v objektoch. Sám organizačný proces sa rozčleňuje na fázy, kroky alebo operácie. Zmyslom procesného organizovania je dosiahnuť plánovaný cieľ organizácie za najkratší možný čas s najnižšími možnými nákladmi pri efektívnej deľbe práce a primeraných pracovných podmienkach.
- Útvarové organizovanie. Umožňuje upraviť mocenské a pracovné vzťahy pracovníkov. Upresňuje funkčné zaradenie pracovníkov do konkrétnych útvarov organizácie na príslušnej hierarchii, špecifikuje pracovné povinnosti, právomoci, zodpovednosť, podriadenosť a nadriadenosť a pod. Formálnym výstupom pri oboch spôsoboch organizovania je organizačná štruktúra podniku.

Útvarové organizačné štruktúry majú svoj význam iba so štruktúrotvornými väzbami, ktoré môžu byť napríklad hmotne energetické, sociálne, ekonomické, informačné, technologické a pod. Najdôležitejšími väzbami sú medziľudské vzťahy na vertikálnej úrovni medzi manažérmi a podriadenými, ako aj na horizontálnej úrovni. Tieto vzťahy môžu byť formálne, ale aj neformálne mocenské. V útvarových štruktúrach prevládajú formálnomocenské vzťahy, ktoré sa realizujú v rámci pracovného procesu.

Organizovanie ako funkcia riadenia plní svoju úlohu v integrácii s ostatnými riadiacimi funkciami. Je jeho neoddeliteľnou súčasťou, a preto nie je možné racionálne riadiť podnik a pritom nemať vytvorenú adekvátnu organizačnú štruktúru. Neumožní to vhodným spôsobom organizovať podnikové činnosti. Jeho poslaním je stanoviť úlohy pre manažérov a pracovníkov tak, by sa plnili ciele podniku. Obsah organizovania tvorí viacero na seba nadväzujúcich častkových procesov a nie je možné ich vynechať alebo opomenúť. Súčasťou riadenia je proces segregácie celkovej úlohy podniku na jednotlivé práce či pracoviská a ich opätovné spojenie do jednotiek alebo útvarov tvoriacich súčasť organizačnej štruktúry.

## Význam pojmu organizácia

Pojem organizácia, ako aj ďalšie, od neho odvodené pojmy sa veľmi často používajú v rozličných významoch. Odlišnosť názorov na organizáciu a jej podstatu prezentuje rad bádateľov. Aj z uvedených definícií vidieť, že jednotlivé názory a chápania sú nejednotné, často protichodné. Na základe rozboru definícií možno urobiť tieto závery:

1. Pojem organizácia je sémanticky mnohoznačný, pripisujú sa mu mnohoraké významy, prípadne sa jeho obsah definuje rozdielne.
2. Definície a chápanie organizácie sa obsahovo odlišujú podľa vymedzenia problémov súvisiacich s pojmom organizácia, ale aj podľa objektov, t. j. podľa rozsahu skutočností, s ktorými sa spája.
3. Pojem organizácia sa často nekonkretizuje na určitý objekt, prípadne činnosť, alebo sa používa s určitým prívlastkom (napríklad organizácia výroby atď.).
4. Aj pri odlišných definíciách pojmu organizácia nachádzame podobnosť, niekedy aj zhodu, na základe čoho možno definície zaradiť do skupín s rovnakým prístupom.

5. S rozdielmi vo vymedzovaní pojmu organizácia súvisí aj odlišnosť vo vysvetľovaní podstaty riadenia, s čím súvisí aj rozdielnosť chápania vzťahov medzi organizáciou a riadením.

Za najdôležitejšie interpretácie pojmu organizácia sa pokladajú:

- organizácia vo vecnom význame (ako určitý objekt),
  - organizácia ako vlastnosť (atribút) objektu,
  - organizácia ako usporiadanie, štruktúra objektu,
  - v aktívnom význame (organizácia ako činnosť v objekte).<sup>22</sup>
1. Organizácia sa chápe ako objekt, ktorého prvkami sú ľudia, a to nezávisle od jeho vnútornej štruktúry, usporiadanosti a vlastností, tzn. v inštitucionálnom zmysle. Sú to samostatné celky, v ktorých ľudia vykonávajú spoločnú činnosť orientovanú na to, aby dosiahli vytýčené ciele. V tom zmysle sa hovorí o podniku, banke, rozpočtovej organizácii a všeobecne o organizácii. Keď sa organizácia spája s kategóriou objektov existujúcich v čase a priestore, označuje sa tento význam aj ako vecný. Organizátorom podniku je manažér, preto je podnik organizovaný. *Wehrich* a *Koontz* sa zmieňujú o tom, že pojem organizácia sa chápe rozlične a že často sa akákoľvek inštitúcia, tzn. aj podnik vo všeobecnom zmysle, označuje ako organizácia.<sup>23</sup>
2. Organizácia v atribútvom význame vyjadruje vlastnosť organizovaných objektov, prípadne ich štruktúrnú vlastnosť, alebo činnosti organizovaných celkov, teda mieru, resp. kvalitu ich vnútorného usporiadania. Za organickú súčasť obsahu organizácie sa pokladá stupeň organizácie, alebo organizovanosti objektu, alebo činnosti, ktoré sa skúmajú so zreteľom na to, že sa skladajú z častí, a so zreteľom na vzťah týchto častí k sebe navzájom a ich vzťah k celku.<sup>24</sup> Za organickú súčasť obsahu organizácie sa pokladá stupeň organizácie, prípadne organizovanosti objektu alebo činnosti. V tom zmysle sa hovorí o „dobrej organizácii“, „dobre organizovanej jednotke“ a pod.
3. Organizácia ako usporiadanie alebo štruktúra sa chápe vo vecnom význame. Štruktúra tvorí členenie celku na prvky, na časti, ktoré sa vo vzájomnej spojitosti zúčastňujú na plnení cieľov celku. Organizácia vo význame štruktúry je založená na rozličných hladiskách. Základná je organizačná štruktúra, ktorej prvkami sú útvary a pracoviská. Organizačná štruktúra tvorí statický rámec celku, v ktorom prebiehajú procesy s rozličnou dynamikou. Organizačnú štruktúru podmieňuje spôsob jej fungovania, ale zároveň ju ovplyvňuje účinnosť fungovania daného celku.
- Organizácia chápaná ako organizačná štruktúra má svoje dimenzie, a to:
- stupeň formalizácie,
  - stupeň centralizácie,
  - stupeň zložitosti.
- Takto formovaná organizačná štruktúra plní svoje podnikové funkcie, stáva sa podnikom.
4. Organizácia v aktívnom význame vyjadruje proces usporadúvania, vnášania určitého „postupu“ činností v disponibilnom čase. Je to organizovanie alebo organizátorská činnosť ako špecifická forma riadiacej práce. Spôsob organizovania je závislý aj od rozdielnych

<sup>22</sup> Sedlák, Mikuláš: Manažment. Bratislava, Elita 1997, s. 227.

<sup>23</sup> Wehrich, Heinz – Koontz, Harold: Management. New York, McGraw-Hill 1988.

<sup>24</sup> Zieleniewski, Jan: Teorie organizace a řízení. Praha, Svoboda 1967, s. 62.

etáp vývinu systémov. Cieľom je dosiahnuť čo najvyšší stupeň ich organizovanosti. Organizovanie sprevádza vyhľadávanie potrebného súhrnu prvkov a odhalenie ich funkčných vlastností. To je východisko pri hľadaní racionálnych foriem a spôsobov ich súbehu a vzájomného pôsobenia. V rámci organizácie konkrétnymi formami práce sa majú stanoviť racionálne spojenia medzi prvkami, a tým sa má vytvoriť materiálna základňa procesov daného systému. Počas existencie systému pri poklese výkonnosti a určitom množstve zmien organizovanie pokračuje ako reorganizácia. ňou sa štruktúra kvalitatívne zdokonaľuje vo vzťahu k novým potrebám. Vonkajším prejavom organizovania je organizácia a jej vnútropodniková organizačná štruktúra. Fayol označil organizovanie za druhú dôležitú funkciu úspešnej správy podniku, a to v sekvencnom plánovaní, organizovaní, prikazovaní, koordinácii a kontrole.<sup>25</sup> Organizovanie je jednou z funkcií riadenia a uskutočňuje sa v rámci organizačnej štruktúry.

Niekedy sa pojmu organizácia pripisuje širší obsah, dokonca sa stotožňuje s pojmom riadenia. Pod organizáciou sa rozumejú všetky opatrenia, ktorými sa uskutočňujú a presadzujú vytýčené ciele. Medzi ne sa zaraďuje aj bežné usmerňovanie pracovníkov. Napríklad, podľa *Fayolovej* definície organizovať podnik znamená zabezpečovať ho všetkým, čo je potrebné na prevádzku: surovinami, strojmi, kapitálom a pracovníkmi.<sup>26</sup>

Pojem organizácia sa používa predovšetkým v dvojakom význame:

- ako objekt, inštitúcia,
- ako vnútorné usporiadanie, štruktúra.

V súvislosti s organizáciou sa vo veľkej miere uplatňuje systémový prístup. Organizácia sa chápe ako komplexný systém. Takto chápanú organizáciu charakterizuje predovšetkým to, že je:

- otvorený systém, ktorý je v interakcii so svojim okolím,
- štruktúrny sociálno-technický systém, ktorý má ciele, štruktúru a procesy. Vo význame komplexného systému je najširším pojmom zahŕňajúcim doteraz uvedené významy organizácie.

Rozdielne významy organizácie súvisia s vývojom teórie organizácie. Ak ide o chápanie organizácie ako komplexného systému, je dôležité, na aký rozsah skutočnosti, resp. na aké objekty sa vzťahuje. Pri použití pojmu v najširšom rozsahu organizáciami vo vecnom význame možno nazvať všetky zložité objekty, ktorých časti sa zúčastňujú na ich činnosti. Z čisto teoretického hľadiska takým objektom môže byť aj slnečná sústava, objektom je však aj nejaká inštitúcia, napríklad konkrétny podnik. Na prvý pohľad je však zrejme odlišná dimenzia slnečnej sústavy pri porovnaní s inštitúciou. Do širokého rozsahu sa zahŕňajú objekty, ktorých štruktúra je výsledkom organizovania realizovaného človekom, napríklad mechanizmy, stavby a pod. Najúžší rozsah pojmu organizácia sa vzťahuje na inštitúcie, t. j. na objekty zložené z ľudí a techniky, ktorú pri svojej práci používajú. Podstatou je, že ich existencia je závislá od činnosti pracovníkov. Pojem organizácia sa najčastejšie používa ako všeobecné vyjadrenie akejkoľvek štruktúry, ktorej prvkami sú ľudia vykonávajúci spoločnú činnosť zameranú na to, aby sa dosiahli stanovené ciele. Môže to byť podnik, banka, prípadne iný samostatný organizačný celok.

<sup>25</sup> Fayol, Henri: *Industrial and General Administration*. Geneva, International Management Institute 1930.

<sup>26</sup> Fayol, Henri: *Zásady správy všeobecnej a správy podniků*. Praha, Orbis 1931, s. 123.

Organizačná štruktúra všeobecne vyjadruje vzájomné usporiadanie jednotlivých zložiek podniku a vymedzuje ich vzťahy a postavenie. Môže to byť napríklad definovaný vzťah a parametre podriadených podnikov v materskému podniku alebo konkrétna konfigurácia útvarov v podnikoch. Tradičné prístupy preferujú určité vžitú modely, ktoré sa uplatňujú v rôznych modifikáciách v rôznych podnikoch. Je ťažké aplikovať exaktné modely na tú-ktorú situáciu či pre ten-ktorý podnik.

## Spôsoby organizačného členenia

Organizačné členenie podniku vychádza z množstva faktorov, ale výsledným prejavom má byť štruktúra efektívne podporujúca plnenie vytýčených cieľov. Organizačné štruktúry veľkej korporácie a malého podniku sa značne odlišujú. Majú rozličnú „šírku“ a „výšku“. To znamená, že štruktúra je vnímaná v dvoch dimenziách podľa prevažujúcej členitosti vytvárajúcej výslednú konfiguráciu.

Organizačné členenie je zase odrazom predpokladaných činností a procesov v určitom období existencie podniku. Má svoj konkrétny výraz ako:

- organizačná diferenciácia činností,
- organizačná integrácia činností.

Z týchto prístupov potom vyplývajú aj hlavné charakteristiky organizačnej štruktúry, ktoré určujú jej obsah a formu.

**1. Organizačná diferenciácia činností** vychádza z rozdelenia celkovej úlohy podniku, ktorý sa člení na útvary a pracoviská. V skutočnosti ide o delbu práce v celopodnikovom chápaní. Diferenciáciu možno charakterizovať aj ako segmentáciu systému na podsystémy. Pri začleňovaní prvkov do podsystémov sa vymedzujú podsystémy, stanovuje sa ich kapacita podľa požadovaných úloh z hľadiska kvality a kvantity. Jednotlivé podsystémy majú rozličnú veľkosť a podriadenosť a podľa toho sa volí aj ich označenie. Najvšeobecnejším označením je útvár. Útvár sa môže označiť aj ako úsek, organizačná jednotka, organizačná zložka, odbor, oddelenie, prevádzka, pobočka a pod. Názov útvaru zodpovedá zvyklostiam.<sup>27</sup> Pri zoskupovaní úloh a zaraďovaní do útvarov sa zoskupujú rovnorodé úlohy a rôznorodé úlohy. Pre odlišný charakter úloh sa vytvárajú rozdielne útvary, tzn. s rôznymi nárokmi na kvalifikáciu.

Organizačná štruktúra má vertikálnu, alebo horizontálnu diferenciáciu činností. Vertikálna diferenciácia predstavuje vertikálnu delbu práce, vytvára hierarchiu<sup>28</sup> a počet stupňov riadenia v podniku. Horizontálna diferenciácia je prejavom horizontálnej delby práce a súvisí s rozpätím riadenia, teda s počtom podriadených jednému manažérovi. Organizačná diferenciácia činností vyžaduje vedomostnú a systematickú integráciu.

**2. Organizačnú integráciu činností** možno definovať ako proces zabezpečujúci súbeh úsilia jednotlivých podsystémov podniku so zameraním na plnenie stanovených cieľov. Je to zjednocovanie, koordinácia a harmonizácia činností jednotlivých podnikových útvarov. Pri organizačnom usporiadaní sa musí dbať aj na to, akým spôsobom a ako pri danom

<sup>27</sup> Napríklad, u nás je bežné, že odbor je nadriadený oddeleniam. V Maďarsku je to opačne. Oddelenie má vyššiu hierarchiu ako odbor, čiže odbory sú podriadené oddeleniu.

<sup>28</sup> Slovo hierarchia spomína už pred 1500 rokmi teológ Pseudo-Dionysius. Jeho hierarchia bola nepozemskou štruktúrou neba a pekla, obsahovala tri samostatné vyvážené časti: vedomosť, činnosť a postavenie.

usporiadaní možno efektívne zabezpečiť kooperáciu medzi jednotlivými organizačnými podnikovými zložkami.

Nástrojmi na zabezpečovanie organizačnej integrácie činností jednotlivých útvarov sú:

- hierarchickosť organizačnej štruktúry,
- formalizácia organizačnej štruktúry,
- systém určovania a zabezpečovania cieľov podniku.

Z organizačnej diferenciacie a integrácie činností vyplývajú hlavné charakteristiky organizačnej štruktúry. Podľa *Sedláka* sú to:

- konfigurácia a členitosť,
- spôsob organizačnej štrukturalizácie (deľba práce),
- deľba právomocí (centralizácia alebo decentralizácia rozhodovania),
- voľba útvarov a usporiadanie vzťahov,
- formalizácia organizačnej štruktúry.<sup>29</sup>

Organizačné usporiadanie podniku predstavuje konkrétnu konfiguráciu. Klasický prístup k organizačnej výstavbe uznáva formovanie požiadaviek na vrchole organizačnej štruktúry, ktorá rozdeľuje úlohy zhora nadol. Takýto prístup sa považuje za byrokratický a mechanický, je nevyhovujúci v kontexte chápania organizačného rozvoja ako súčasti strategického riadenia organizácií. Pri organizačnom členení podniku sa zvyšuje strmosť či plochosť štruktúry, druh a počet stupňov organizácie, riadiace rozpätie a ďalšie faktory.

---

<sup>29</sup> Sedlák, Mikuláš: Manažment. Bratislava, Elita 1997, s. 237.

## Zákonnosti vývoja organizačných štruktúr

Podniky sa tradične považujú za vertikálne organizácie. Skúšajú si síce najrôznejšie spôsoby štruktúrálnych inovácií, ale nakoniec väčšina z nich má vertikálny charakter. Pri štúdiu organizácie prekvapuje, že aj súčasné podniky sa zakladajú na princípoch, ktoré opísal *Smith* už v roku 1776. Jeho základy neskôr rozvinul *Taylor* a s nástupom hromadnej produkcie na výrobných linkách využil *Ford*.

Novým spôsobom na organizáciu nazeral *Barnard*.<sup>30</sup> Odmietol koncepciu organizácie ako systém dohôd a ústupkov v rámci určitej skupiny ľudí, ktorých konanie je koordinované so zameraním na určitý jednoznačný cieľ. Hlásal „spoločenstvo“, v ktorom všetky počiny jednotlivca i podniku sú priamo či nepriamo prepojené a vzájomne súvisia. Neskôr sa rast podnikov zakladal na vynikajúcich službách a jasných podnikových hodnotách. Napríklad, v IBM došlo k prepojeniu podnikovej kultúry a osobnosti manažérov v protiklade s existujúcimi predstavami. *Watson* ako predstaviteľ tohto prístupu dosiahol dominantné postavenie, ktoré sa udržalo po dlhé roky. IBM sa tak stala prototypom moderného podniku.<sup>31</sup> Nové organizačné modely smerujú k znižovaniu počtu riadiacich hierarchií. Sú potrebné flexibilné rozhodnutia. Namiesto (pyramídových) štruktúr s množstvom stredných manažérov sa utvárajú projektové tímy a formy spolupráce prekračujú hranice jednotlivých funkcií. Prejavuje sa nevyhnutný dôsledok informačných technológií. Manažérom umožňujú preniknúť cez hierarchické hranice a komunikovať s ľuďmi bez ohľadu na ich postavenie v organizácii.

Súčasná epocha sa niekedy nazýva „postfordovskou“, alebo „postmodernou“ podľa *Tysona*.<sup>32</sup> Manažéri opustili predstavy o podniku ako mechanicko-byrokratickom systéme produkujúcom plánované produkty bez toho, aby sa prihliadalo na potreby zákazníkov a konkurenčné prostredie. *Hirschhorn* a *Gilmore* presadzovali názor, že pre potreby zákazníkov a úspech v konkurenčnom boji sa strácajú hranice, aby podniky boli schopné reagovať na toto premenlivejšie podnikateľské prostredie. Tým sa zároveň menia aj úlohy, ktoré ľudia vo svojej práci zastávajú.<sup>33</sup> Vysoká flexibilita a nejednoznačnosť však neznamenajú, že rozdiely v miere právomoci, v skúsenostiach a perspektívach zmiznú iba preto, že pracovné úlohy už nevymedzuje formálna organizačná štruktúra.

Už tieto príklady potvrdzujú, že každý podnik s vytvorenou organizačnou štruktúrou zodpovedá určitému vývojovému obdobiu, že sa sám vyvíja a zaniká, ak prípadne už nie je schopný sa reštrukturalizovať, alebo sa prispôbiť podmienkam okolia. V takom prípade sa jeho životnosť skončila. V skutočnosti každý podnik má svoju životnosť vyjadrenú jej životným cyklom.

### Životný cyklus podniku

Podnik je charakteristický svojím produktom, teda produktom alebo službou, a v konečnom dôsledku uplatnením svojich produktov v konkurenčnom prostredí. Vývoj podniku preto závisí aj od schopnosti nahrádzať staré produkty novými. Tento proces sa spája s plánovaním

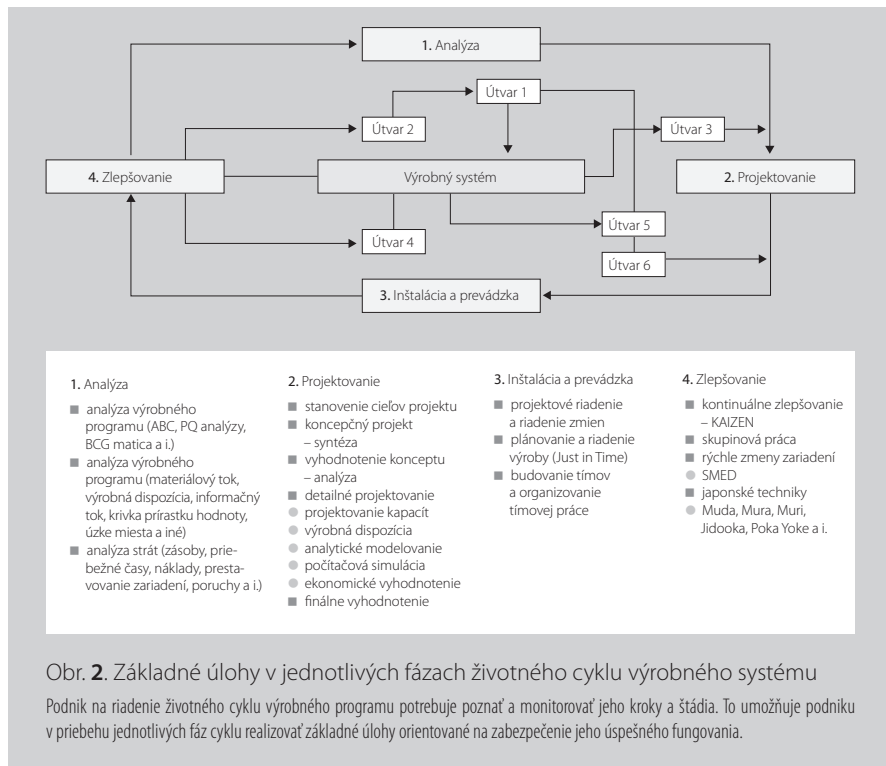
<sup>30</sup> Barnard, Chester: *Functions of the Executive*. Cambridge, Harvard University Press 1938.

<sup>31</sup> IBM dostala meno „veľká modrá“ a jej manažéri reprezentovali tmavými oblekmi, bielymi košelami, decentnými kravatami, predajným zápalom a podnikovou hymnou. Bol to spôsob boja s konkurenciou a jeho najvýraznejšou zložkou bola služba zákazníkom a budovanie vzťahov.

<sup>32</sup> Tyson, Shaun: *Human Resource Management Overview*. Financial Times Handbook of Management. London, FT/Pitman 1995.

<sup>33</sup> Hirschhorn, Larry – Gilmore, Thomas: *The New boundaries of the boundaryless company*. Harvard Business Review máj – jún 1992.

a vývojom trhu. Plánovací proces si však vyžaduje určité inštrumentárium, rôzne deskriptívne alebo kvantitatívne modely na inovačné prognózy. Keďže trh je závislý od produktov a od výroby, treba sledovať aj životný cyklus výrobných systémov, a tým celého podniku. Až na základe sledovania vývoja hlavnej oblasti podnikania „core businessu“ možno predpokladať životný cyklus celého podniku. Konkretizácia prístupu vyplýva z obr. 2.<sup>34</sup>



Rozsiahle štúdie presvedčivo dokazujú, že nové technológie alebo produkty sa na trh nezavádzajú súčasne a podľa *Martino* ich nárast je postupný.<sup>35</sup> Ak sa cykly produktov v jednom podniku prekrývajú svojím charakterom a priebehom, vytvárajú životný cyklus podniku. Pri strategickom plánovaní produktov podnikom životné cykly produktov sa neprekrývajú. A tak v danom okamihu prebiehajú všetky štádiá životných cyklov rôznych produktov a podľa podielu ich výsledkov na celkových výsledkoch podniku určujú príslušnú fázu životného cyklu produktov. Na základe životných cyklov produktov, a najmä tých úspešných, prebieha aj životný cyklus podniku a s ním sa mení organizačná štruktúra, aby lepšie zodpovedala podmienkam efektívneho riadenia.

<sup>34</sup> Košťuriak, Ján – Gregor, Milan – Mičieta, Branislav – Matuszek Józef: Projektovanie výrobných systémov pre 21. storočie. Žilina, EDIS 2000, s. 56.

<sup>35</sup> Martino, Joseph P.: Technological Forecasting for decision Making. New York. American Elsevier 1983.



Striedanie životných cyklov produktov výrazne vplýva na tvorbu a používanie organizačnej štruktúry podniku. Organizačný vývoj priamo vplýva na formulovanie, tvorbu a zmenu organizačnej podnikovej štruktúry, a preto opíšeme základné organizačné vývojové teórie. Existuje niekoľko modelov vývoja podniku.

### Vývojová S – krivka pre technologické substitúcie

Typická „S-krivka technologickej substitúcie“ je zobrazená na obr. 3.<sup>36</sup> ňou je znázornený životný cyklus.

S-krivka má charakteristický tvar znázorňujúci tri fázy. V prvej, rozvojovej („embryonickej“), sa produkt presadzuje na trh. Po prijatí trhom prechádza do fázy rastu (growth), ak trh produkt neprijme, produkt zaniká. Z fázy rastu produkt prechádza do fázy zrelosti (maturity).<sup>37</sup>

### Vývojová krivka podľa Millera a Friesena

*Miller a Friesen* charakterizujú organizačnú štruktúru v jednotlivých fázach životného cyklu podniku od jeho zrodu cez rast a dospelosť, pričom zohľadňujú fázy poklesu a oživenia.<sup>38</sup> Je evidentné, že tvar krivky na obr. 4 závisí od toho, akými ukazovateľmi sa meria výkonnosť podniku,<sup>39</sup> ale rozdielnosť strmosti a vývojových fáz vychádza z charakteru odvetvia podnikania a mnohých ďalších aspektov.

Závisí od priorit riadenia, či to budú výnosy, zisk, rentabilita kapitálu, alebo produktivita práce. Vo fáze rastu ekonomickej výkonnosti podniky často podceňujú dôsledky externých a interných faktorov. Ak dochádza k poklesu, treba odpovedať na dve otázky: aké sú príčiny poklesu a aké potenciálne zdroje môže podnik použiť na to, aby nastalo štádium oživenia.

*Miller a Friesen* zahŕňajú do svojho modelu aj fázu oživenia (revital phase), ktorá je obvykle fázou diverzifikácie a expanzie produktu alebo trhu. Po fáze dospelosti nastáva klasická fáza poklesu s formálnou byrokratickou štruktúrou, prevažne s funkcionálnym členením, stredne rozvinutou centralizáciou a diferenciáciou funkcií. Vtedy podnik spravidla zavádza divizionálnu štruktúru a sofistikovanejšie systémy riadenia a kontroly. Musí zvládnuť komplexnejšie úlohy a heterogénny trh. Z toho logicky vyplýva aj potreba zaviesť informačnú sieť na vyššej technickej úrovni, skvalitniť plánovací systém a rozhodovacie metódy, v ktorých sa uplatňujú formalizované metódy rozhodovania. *Miller a Friesen* skúmali asi 160 rôznych fáz približne v štyridsiatich podnikoch v USA.

Na identifikáciu jednotlivých fáz použili nasledujúce kritériá:

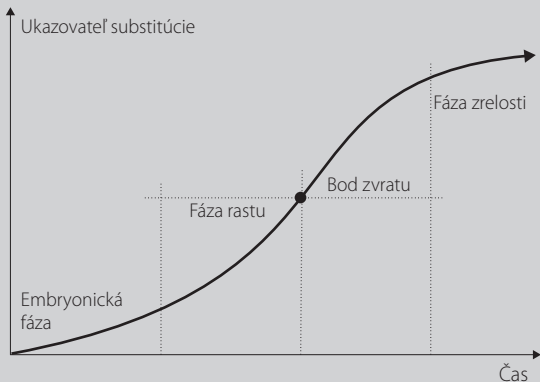
1. „**Embryonická**“ fáza. Podnik je mladší ako 10 rokov, má neformálnu štruktúru a prevláda kombinácia vlastník – manažér v jednej osobe. Mnohé ďalšie výskumy potvrdili, že v „embryonickej“ fáze je organizačná štruktúra podniku jednoduchá a centralizovaná. Moc sa sústreďuje v rukách vlastníka, ktorý je zároveň manažérom a je iba minimálne ochotný delegovať niektoré funkcie na podriadených. Vysokokvalifikovaní technici a špecialisti sú iba zriedkavosťou. Podnik nie je diferencovaný, pretože operuje na obmedzenej úzkej časti trhu. Ovláda ho vlastník uplatňujúci svoje neobmedzené práva.

<sup>36</sup> Malý, Milan – Dědina, Jiří: Organizační architektura. Praha, Victoria Publishing 1996, s. 25.

<sup>37</sup> Základná diferenciálna rovnica znázorňuje proces difúzie. Ako uvádza Quaddus, existuje deväť rôznych modelov na výpočet S – krivky. Medzi symetrické modely sa zaraďuje aj Blackmannov a Fischerov-Pryhovo model, modely Floydov a Sharifov-Karibov sú asymetrické. Blížšie tieto modely opisuje Quaddus, Mohammed A.: On Applying Logistic Models in Technological Forecasting. Socio-Economic Planning Science, Vol. 20, No 4, Camberley, Elsevier Ltd. 1986, s. 201-206.

<sup>38</sup> Miller, Danny – Friesen, Peter H.: A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. Management Science, Vol. 30, No 10, 1984.

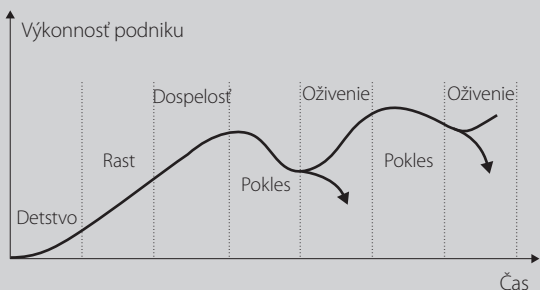
<sup>39</sup> Hron, Ján – Tichá, Ivana – Dohnal, Jan: Strategické řízení. Praha, ZU 1995, s. 15.



Obr. 3.

### Typická S-krivka technologickej substitúcie

S-krivkou sa vyjadruje životný cyklus výroby (technológie), ktorý má tri fázy. Prvou fázou je rozvojová (embryonická) fáza. Druhou fázou je fáza rastu (growth) s bodom zvratu a napokon tretia fáza speje k zrelosti (maturity), kde postupne dochádza k zániku životného cyklu. Dĺžka a veľkosť jednotlivých fáz je závislá od úspešnosti technológie. Životný cyklus technologickej substitúcie je úmerný dĺžke krivky.



Obr. 4.

### Model Millera a Freisena

Tento model je rozšírením životného cyklu technológie o ďalšiu fázu oživenia. S-krivka lepšie zodpovedá aktivitám podniku, ktoré potrebuje na uplatnenie sa na meniacom sa trhu. Podnik reaguje na tieto zmeny diverzifikáciou a expanziou produktu do iných segmentov a pre inú skupinu zákazníkov.

2. **Fáza rastu.** Predaj rastie o viac ako 15 % za rok, organizácia je funkcionálna, formalizácia podnikovej kultúry je iba v začiatkoch. Postavenie podniku si už vynucuje zložitejší administratívny systém riadenia. Štruktúra sa stáva komplexnejšou a je menej centralizovaná. Organizačná štruktúra založená na funkcionálnom princípe vytvára špecializované útvary marketingu, výroby, financií, výskumu a rozvoja. Vlastník zároveň vo funkcii manažéra sa vzdáva od rutinného rozhodovania. Štruktúra vytvára predpoklady získať informácie z konkurenčného okolia, monitoruje finančnú situáciu podniku, vrátane výnosnosti jednotlivých produktov. Zvyšuje sa počet administratívneho aparátu a technikov, vedenie i administratíva sa stávajú technokratickejšími a štruktúra komplexnejšou a diferencovanejšou.
3. **Fáza dozrievania.** Predaj rastie o menej ako 15 % za rok, štruktúra má prevažujúce byrokratické črty, uplatňuje organizačný poriadok, smernice, má líniovo-štábnu organizáciu. Od štruktúry vo fáze rastu sa výrazne nelíši. Markantne sa však začína prejavovať tendencia k centralizácii, menej ako vo fáze rastu sa deleguje právomoc. Dôvodom je pravdepodobne formalizácia a stabilita, niekedy aj zjednodušenie operácií, takže právomoc sa sústreďuje u niekoľkých kľúčových manažérov. Informačný systém sa zameriava na formalizáciu

riadenia nákladov, na rozpočtovníctvo a na meranie produktivity. Prejavuje sa snaha byť úspešným v porovnaní s konkurenciou zvyšovaním efektívnosti vlastnej činnosti. Inovačné aktivity začína nahrádzať efektívnosť, čo si vyžaduje adekvátne finančné riadenie, aby sa dosiahla konkurencieschopná miera zisku.

4. **Fáza poklesu.** Prejavuje sa nízky podiel inovácií produktov, požiadavky na výrobu sa znižujú, klesajú aj výnosy. Rozhodovanie v podniku sa výrazne lokalizuje vo vrcholnom manažmente. Na tejto úrovni sa robia aj rutinné rozhodnutia, pretože podnik vo fáze poklesu prakticky rezignuje na strategické rozhodovanie a vrcholný manažment voľnú kapacitu zaplňa presúvaním operatívnych problémov na najvyššiu organizačnú úroveň.

V tejto fáze jednou z najcharakteristickejších črt podniku je, že chýba kvalitný a výkonný informačný systém. Chýbajú informácie z konkurenčných trhov a poznatky o meniacich sa požiadavkách zákazníkov. Pociťuje sa nedostatok efektívneho riadenia, flexibilne reagujúceho na možné ohrozenia. Komunikácia medzi vertikálnymi úrovňami a horizontálnymi podnikovými útvarmi nie je dostatočná. Často sa vyskytuje situácia, že skutočne relevantné poznatky o trhu, ktoré sa získavajú v priamom kontakte so zákazníkom, ostávajú na najnižšej úrovni riadenia a absentujú na úrovni, kde je disponibilita s príslušnými rozhodovacími právomocami.

5. **Fáza oživenia.** Táto fáza potvrdzuje *Chandlerove* poznatky, že štruktúra má tendenciu sledovať stratégiu.<sup>40</sup> Rast predaja znovu nadobúda hodnoty vyššie ako 15 %, sortiment produktov sa rozširuje, zavádzajú sa moderné plánovacie a informačné systémy, divizionálna organizácia, ktorá má umožniť riešiť nové požiadavky heterogénneho trhu, a stratégia diverzifikácie. Už nestačí centralistický systém riadenia, pretože vrcholný manažment nie je schopný riešiť zložité úlohy rôznorodého trhu. Riaditelia divízií sú komplexne zodpovední za svoj úsek trhu, vrátane marketingu, výroby i technického rozvoja. Celková stratégia podniku zostáva však stále vysoko centralizovaná vo vrcholnom manažmente. Právomoc v otázkach operatívneho rozhodovania majú riaditelia jednotlivých divízií. Informačný systém okrem celkovej kontroly je schopný kvalitne monitorovať možné ohrozenia a zisťovať, aké sú nové príležitosti. Dôležitá je koordinácia medzi divíziami i medzinárodná súčinnosť. Intenzívne sa využívajú také organizačné formy, ako je koordinačná komisia, účelové porady s cieľom vyriešiť konkrétnu úlohu (task force), porady s účasťou rôznych funkčných špecialistov. Zvyšuje sa počet podnikových špecialistov najmä v oblasti technického rozvoja, projekcie a konštrukcie, plánovania a sledovania výkonnosti jednotlivých útvarov s cieľom pozdvihnúť inovačnú úroveň zodpovedajúcu potrebám dynamického a konkurenčného trhu.

Väčšina podnikov prejde všetkými fázami od založenia až po úspešne fungujúci podnik, ale nie je podmienkou, aby v jeho životnom cykle boli prítomné všetky fázy.

## Organizačný vývoj podľa Greinera

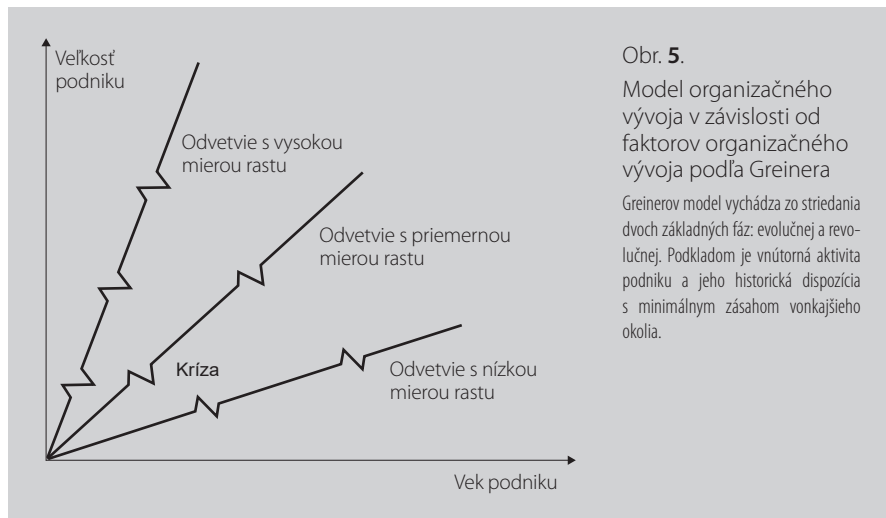
Vývojové etapy<sup>41</sup> sa dajú vyjadriť aj vzťahom veľkosti a veku podniku. Model typického vývoja podniku z tohto pohľadu spracoval *Greiner*.<sup>42</sup> Uprednostňoval rast podniku vplyvom

<sup>40</sup> Chandler, Alfred D.: *Strategy and Structure. Chapters in the history of the industrial enterprise.* Cambridge, MIT Press 1962.

<sup>41</sup> Rozlišujeme vývojové etapy životného cyklu a rozvoj podniku. Vývoj nemusí znamenať iba rozvoj, môže smerovať aj k úpadku.

<sup>42</sup> Greiner, Larry E.: *Evolution and Revolutions Organizations Grow.* Harvard Business Review 1972.

kreativity, priamym riadením, delegovaním, koordináciou a spoluprácou. Jeho model typického vývoja predstavuje rad štádií, ktorými podnik musí prejsť, aby si zachoval prijateľnú úroveň dosahovaných výsledkov. Na obr. 5 je model organizačného vývoja v závislosti od jeho vývojových faktorov podľa Greinera.<sup>43</sup>



Obr. 5.

Model organizačného vývoja v závislosti od faktorov organizačného vývoja podľa Greinera

Greinerov model vychádza zo striedania dvoch základných fáz: evolučnej a revolučnej. Podkladom je vnútorná aktivita podniku a jeho historická dispozícia s minimálnym zásahom vonkajšieho okolia.

Greinerova teória sa nezakladá na teórii životného cyklu, ale vývoj chápe ako striedanie evolučných a revolučných etáp. Vychádza z hypotézy, že budúcnosť podniku podstatne viac determinuje vlastný historický vývoj ako vonkajšie vplyvy. Greiner rozoberá rôzne fázy vývoja, ktorými podnik prechádza. V jeho vývoji podniku sa objavuje najmenej päť fáz organizačného rozvoja. Vytvorenie šiestej fázy ako špeciálnej vize v budúcnosti len načrtol popri fázach opísaných už Millerom a Friesenom.

Greiner ďalej definuje dve etapy, ktoré sa vo vývoji každej fázy podniku pravidelne striedajú:

1. **Revolučná etapa** predstavuje obdobie rastu, keď sa objavujú väčšie otrasy v praktickej činnosti podniku.
2. **Evolučná etapa** zahŕňa obdobia, keď prebiehajú podstatné zmeny vo vývoji podniku.

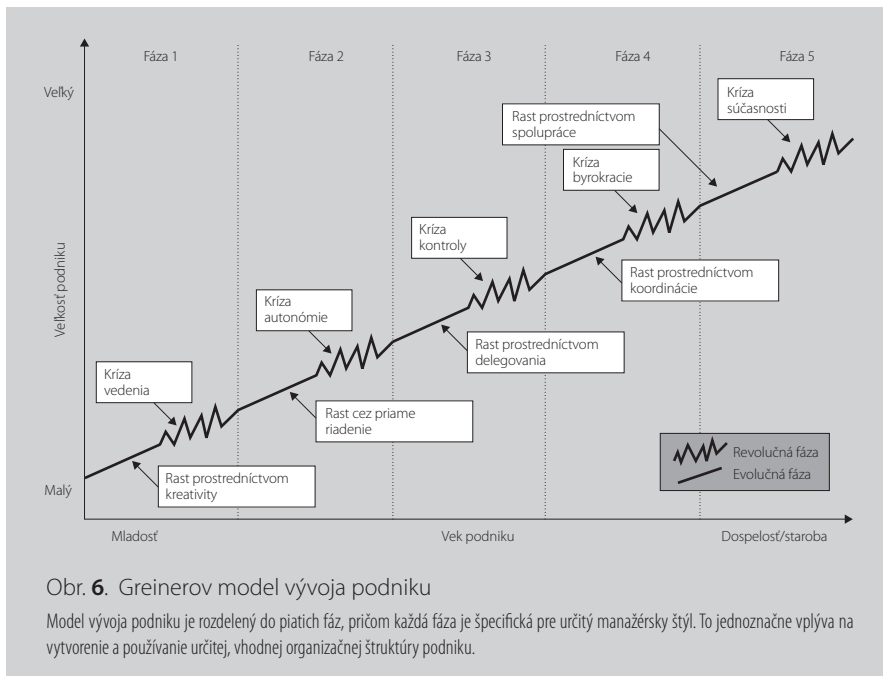
Opísal aj základné faktory rozvoja podniku, ktoré výrazne vplyvajú na formovanie organizačnej štruktúry. Za ne sa považuje:

- vek podniku,
- veľkosť podniku,
- etapy evolúcie,
- etapy revolúcie,
- miera rastu príslušného obdobia.

Uvedených päť fáz rastu oddelených krízami znázorňuje obr. 6.<sup>44</sup>

<sup>43</sup> Malý, Milan – Dědina, Jiří: Organizační architektura. Praha, Victoria Publishing 1996, s. 32.

<sup>44</sup> Greiner, Larry E.: Evolution and Revolutions Organizations Grow. Harvard Business Review 1972, s. 12.



Obr. 6. Greinerov model vývoja podniku

Model vývoja podniku je rozdelený do piatich fáz, pričom každá fáza je špecifická pre určitý manažerský štýl. To jednoznačne vplyva na vytvorenie a používanie určitej, vhodnej organizačnej štruktúry podniku.

Každá z fáz charakterizuje určitý manažerský štýl a s tým úzko súvisí aj formovanie vhodnej organizačnej štruktúry podniku. Charakteristiky jednotlivých fáz pre potreby formovania organizačnej štruktúry sú nasledujúce:

1. **Rast prostredníctvom kreativity (prvá fáza)** je charakteristickým predovšetkým tvorivým manažerským prístupom. Energia zakladateľov podniku sa sústreďuje predovšetkým na výrobu a predaj. V nevýrobnej sfére je to príprava a predaj nových produktov, napríklad bankových alebo poisťovacích. Zakladatelia strhávajú pracovníkov podniku svojim entuziazmom. Pracujú spolu s manažmentom a sú plne nasadení. Za maximálne výkony v „rozbehom“ období očakávajú vyššie zisky v budúcnosti.

Po prvých úspechoch na trhu sa manažéri podniku usilujú o spätnú väzbu. Svoje predstavy korigujú na základe poznania toho, čo očakávajú zákazníci. Len čo trh produkty akceptuje a výroba sa začne zvyšovať, ústrednou otázkou sa stáva problém jej efektívnosti. Sú potrebné nové kapacity i noví pracovníci. Situácia sa stáva menej prehľadnou. Zvyšujúci sa počet pracovníkov už nemožno riadiť neformálnym osobným stykom, vlastník v pozícii manažéra dokonca ani všetkých osobne nepozná. Noví zamestnanci už nie sú nadšencami, neprežívajú prvopočiatky enormnej záťaže v boji o existenciu. Ukazuje sa, že sú potrebné nové finančné prostriedky.

Táto situácia sa najčastejšie rieši úvermi, čo podnik v tejto rozbehovej fáze neúmerne zaťažuje. Vložený kapitál a komplikovanejšie finančné operácie vrátane bankového styku si vyžadujú štandardné účtovné postupy a kontrolu. Manažéri vlastníci sú zahľtení administratívnou prácou a menej sa venujú riadiacim činnostiam. Dochádza k mnohým

konfliktom, názory vlastníkov, ak je ich viac, sa v takej zložitej situácii môžu odlišovať. Ak konflikt narastá, vzniká prvá revolúcia, kríza vedenia. V tejto situácii sa hľadá riešenie v nasadení manažérov profesionálov ovládajúcich potrebné manažérske techniky. Manažéri vlastníci musia riešiť dilemu spojenú s uplatnením výkonnej moci vo vlastnom podniku. S najväčšou pravdepodobnosťou sa vzdajú priameho riadenia.

2. **Rast cez priame riadenie (druhá fáza)** nastáva po prekonaní krízy vedenia. Buduje sa silný profesionálny manažment, čo zabezpečí predpoklady na ďalší rozvoj. Vzhľadom na skutočné potreby dané vývojom jednotlivé funkcie sa celkom logicky začínajú oddeľovať a mnohé pracovné pozície sa špecializujú. Zavádza sa funkčné riadenie hlavných podnikových funkcií, ako je výroba, marketing, financie a ďalšie. V súlade s týmito zmenami sa zdokonaľuje účtovníctvo nákupu a predaja, sledujú sa zásoby. Začína sa uplatňovať hmotná stimulácia, rozpočtovníctvo a štandardné pracovné postupy. Zavedenie funkčného riadenia ovplyvňuje aj spôsob komunikácie. Komunikácia sa stáva formálnejšou a neosobnou. Prirodzeným dôsledkom je rast administratívy, manažéri úspekov chcú „mať istotu“, že ich príkazy majú presného adresáta, ktorý danú úlohu musí splniť. Preto sa „poisťujú“ proti prípadným nedorozumeniam zhustenou korešpondenciou.

Tým sa zvyšujú transakčné náklady, a to vplýva na ekonomickú výkonnosť podniku. Manažment sa začína deliť na vrcholný manažment a na nižšie úrovne riadenia. Vrcholný manažment rozhoduje o podniku ako o celku, manažéri na nižších úrovniach sú funkčne špecializovaní a nemajú už pôvodné rozhodovacie právomoci. Strácajú svoju autonómiu. Preto požadujú väčší podiel na rozhodovaní, chcú decentralizáciu právomocí. Nastáva kríza autonómie. Podniky, ktoré túto krízu prekonajú, zavádzajú decentralizovanú organizačnú štruktúru.

3. **Rast prostredníctvom delegovania právomocí (tretia fáza)** charakterizuje nová štruktúra a prenos právomocí na nižšie organizačné zložky alebo jednotlivé teritória trhu. Súčasťou novej organizácie sa stávajú ziskové strediská. Hľadajú sa podporné možnosti, pričom rôzne druhy prémie pôsobia ako stimulačný faktor. Vrcholný manažment mení svoje riadiace metódy a zameriava sa na riadenie odchýlok od plánovaných úloh. Požaduje ďalšie informácie a ich pravidelný „prisun“ z nižších úrovni riadenia. Komunikácia medzi riadiacimi úrovňami už nie je taká častá a obmedzuje sa osobný styk manažérov rozdielnych riadiacich úrovni. Nastupujú formálne spôsoby komunikácie informačnými systémami alebo klasickou korešpondenciou. Množstvo energie sa takto „vybíja“ bez požadovaných efektov. Nastáva informačná prebujenosť pri súčasnom raste konfliktov. Úlohou vrcholného manažmentu je hľadať nové podnikateľské aktivity, ktoré by zaručili ďalší rozvoj podniku, napríklad budovaním nových prevádzok popri už etablovaných podnikových štruktúrach. Tým vrcholný manažment postupne stráca kontrolu nad vysoko diverzifikovanými činnosťami v podniku. To je potom zárodok novej krízy. Manažéri na nižších riadiacich úrovniach, na ktorých boli prenesené veľké právomoci, sa začínajú správať ako vlastníci, prestávajú mať záujem o to, aby sa s ostatnými prevádzkami podniku koordinovali plány, kapitál, technológie a ľudské zdroje. Kríza vyvrcholí v období, keď sa vrcholný manažment snaží obnoviť svoju kontrolu návratom k centralizácii.
4. **Rast prostredníctvom koordinácie (štvrtá fáza)** prebieha iba v tých podnikoch, ktoré riešia krízu hľadaním nových koordinačných metód. Iniciátorom a realizátorom nových metód musí byť vrcholný manažment. Riešenia sú rôzne. Napríklad, decentralizované zložky

podniku sa spájajú do výrobných skupín. Zavádzajú sa a postupne sa zdokonaľujú nové formalizované plánovacie postupy. Nastupuje väčší počet štábnych špecialistov, ktorí pre líniových manažérov zabezpečujú kontrolu a hodnotenie podriadených zložiek. Charakteristickým javom je, že finančné výdavky nižších zložiek sa starostlivo analyzujú a schvaľujú sa na vrcholnej úrovni podniku. Všetky výrobné skupiny sa chápu ako investičné jednotky. Sleduje sa návratnosť investícií, na základe výsledkov sa rozhoduje o ďalšej alokácii investícií. Zavádza sa centralizovaný informačný systém, každodenné rozhodovanie však ostáva decentralizované. Hľadajú sa ďalšie stimulačné a investičné zdroje.

Riešením je aj podiel zamestnancov na zisku celého podniku, napríklad prostredníctvom zamestnaneckých akcií. Tým sa sleduje aj zvýšenie afinity zamestnancov s podnikom. Situácia sa postupne vyvíja tak, že všetky spôsoby koordinácie smerujú k efektívnemu prerozdeľovaniu obmedzených zdrojov podniku. Manažéri decentralizovaných zložiek začínajú uvažovať viac „celopodnikovo“ a v súlade s cieľmi vrcholného vedenia. Kríza sa prejavuje ako nárast byrokracie a strata dôvery medzi líniovými manažérmi a manažérmi špecializovaných útvarov. Konflikty vznikajú predovšetkým preto, že línioví manažéri neakceptujú odporúčania špecialistov. Namietajú, že špecialisti nepoznajú konkrétnu situáciu. Špecialisti sa zase ponosujú na neochotu líniových manažérov spolupracovať. Za príčinu nesúladu v oboch skupinách sa považuje byrokratický systém. Je to pokročilé štádium krízy, ktorú už nemožno riešiť iba formálnymi postupmi tak ako v tretej fáze.

5. **Rast prostredníctvom spolupráce (piata fáza)** predpokladá uplatnenie tímovej a interdisciplinárnej spolupráce pracovníkov rôznych profesií a rôzneho hierarchického postavenia. Je to úplne nový systém riadenia a nie je jednoduché ho zaviesť. Je nevyhnutná väčšia flexibilita a ústretový, participatívny prístup manažmentu. V dôsledku vytvárania interdisciplinárnych tímov počet štábnych pracovníkov vo vedení podniku sa postupne znižuje. Organizačným predpokladom budovania tímov sú pružné organizačné štruktúry, napríklad maticová organizácia. V minulosti zavedený formálny systém sa zjednodušuje a tvorí menej zložitý viacúčelový systém. Rokovania manažérov už nezachádzajú do podrobností, zameriavajú sa na riešenie hlavných problémov. Tomu zodpovedá aj informačný systém. Umožňuje poskytovať aktuálne informácie na každodenné rozhodovanie. Mení sa aj systém hmotnej zainteresovanosti, zameraný skôr na výsledky práce tímu než na úlohy jednotlivcov. Postupne sa vytvára ovzdušie na experimentovanie s novými metódami. Prechádza sa k určitému stupňu samoorganizovania, kde je zrejmé, kto zodpovedá za kvalitu práce. Nie je potrebná formálna kontrola, pretože ju nahradila osobná disciplína a iniciatíva členov tímu. Je to veľmi ťažký transformačný proces predovšetkým pre tých, ktorí spoluvytvárali starý systém a spoliehali sa na formálny systém riadenia. Zvýšenie požiadaviek v tímoch má aj negatívne dôsledky. *Greiner* upozornil, že zamestnanec zvýšenými nárokmi profesionálne vyrastie, ale bude vyčerpaný intenzitou tímovej práce a silným tlakom na potrebu hľadať stále nové riešenia. Zárodokom novej krízy podľa *Greinera* bude tzv. psychologická trauma zamestnanca. Zdá sa, že taký predpoklad stavia pred budúcnosť podnikov závažné, takmer neriešiteľné otázky. Je to kríza súčasnosti.

*Greiner* vytvoril tzv. duálnu organizačnú štruktúru, ktorá sa zdá utopistickou fázou vývoja podniku. Predstavoval si, že zamestnanec v základnej štruktúre ďalej vykonáva svoju prácu, ktorá ho vyčerpáva. Po čase prejde do tzv. odrazovej štruktúry, kde bude pracovať na svojej kariére, ďalej sa bude rôznymi formami vzdelávať, naberat tvorivé sily a raz za päť až sedem rokov bude čerpať čiastočné alebo plné platené voľno, ktoré využije na odborný rast podľa svojej

úvahy. Zamestnanec bude takto prechádzať z jednej štruktúry do druhej v pravidelných, napríklad šesťročných obdobiach.

*Greinerove* úvahy o duálnej organizačnej štruktúre nenašli nasledovníkov. Súčasný vývoj však prináša v mnohom podobné riešenia. Podniky zvyšujú starostlivosť o zamestnancov. So zmenami pracovných miest uvažujú podľa vopred vypracovaných projektov po konzultácii s psychológmi. Postupne sa skracuje pracovná doba, predlžuje sa dovolenka.

Zavádza sa flexibilný pracovný čas, vytvárajú sa záložné tímy na substitučné montážne linky.<sup>45</sup> Existuje celý rad podporných projektov a podnikových prístupov, niektorí manažéri riešia situáciu dočasným prechodom do iného vzdelávacieho zariadenia, kde svojimi praktickými poznatkami prispievajú k výchove mladej generácie odborníkov.

## Organizačný vývoj podľa Galbraitha a Nathansona

Tendencie vývoja podnikov študovali *Galbraith* a *Nathanson*.<sup>46</sup> Podľa nich typ rastovej stratégie určuje budúcu štruktúru podniku. V zásade sú dve možnosti rastu, a to na základe vnútorných zdrojov, čo obvykle vedie k multidivíznej štruktúre, alebo diverzifikáciou do nepríbuzných odvetví. Takouto diverzifikáciou sa zvyčajne dospeje do štádia holdingovej štruktúry. Podľa *Galbraitha* sa jeho načrtnutým prístupom začína vytvárať globálna štruktúra.<sup>47</sup> Na obr. 7 je podľa *Galbraitha* a *Nathansona* zachytený model vývojových tendencií až po globálnu štruktúru.<sup>48</sup>

## Model globálneho štruktúrovania podniku

Globálny model má oproti multidivíznej či multinárodnej organizácii nové špecifické prvky. Je uspôsobený tak, aby mohol pôsobiť v mnohých krajinách a radom produktov prenikať na tamjšie trhy. Podľa modelu globálneho štruktúrovania podniku sa vytvárajú samostatné a decentralizované pracoviská s určitou alebo jednoznačnou ekonomickou samostatnosťou. Pôsobnosť týchto pracovísk sa odvíja od produktov alebo regiónov vo väčšine presahujúcich jednu krajinu. Jednotlivé decentralizované pracoviská podnikajú samostatne a vytvárajú zisk. Osobitosťou je, že sa prihliada aj na výmenný kurz medzi decentralizovanými pracoviskami a ústredím podniku, kde sa vykazujú ekonomické konsolidované výsledky. V tomto konkurenčnom prostredí sa citlivejšie prejavujú riziká v uspokojovaní potrieb zákazníkov danými produktmi. Okrem toho treba zbrať do úvahy riziká kurzových zmien a politických rozhodnutí príslušnej vlády. Na druhej strane pôsobenie na globálnej dimenzii rozdeľuje riziko investovania, vývoja a zavádzania nových produktov a eliminuje negatívne ekonomické vplyvy vznikajúce v jednej krajine či skupine krajín v rámci globálneho pôsobenia. Narastá potreba prihliadať na multikulturálne vplyvy a národné osobitosti prostredia a pracovníkov v regiónoch, ako aj v krajinách, kde globálna organizačná štruktúra pôsobí.

<sup>45</sup> Jeden tím je striedavo mimo pracovného procesu a venuje sa vzdelávaniu.

<sup>46</sup> Galbraith, Jay R. – Nathanson, Daniel A.: *Strategy Implementation. The role of Structure and Process*. St. Paul, West Publishing 1978.

<sup>47</sup> Galbraith, John K.: *The New Industrial State*. Boston, Houghton-Mifflin 1967.

<sup>48</sup> Hron, Ján – Tichá, Ivana – Dohnal, Jan: *Strategické řízení*. Praha, ZU 1995, s. 14.



| Organizačná štruktúra                  | Jednoduchá  | Funkcionálna  | Holdingová   | Multidivizionálna  | Globálna   |
|--|---|---|--|--|--|
| <b>Stratégia</b>                       | Jeden produkt   | Jeden produkt, vertikálna integrácia  | Rast akvizíciami, diverzifikácia do nepríbuzných odvetví   | Diverzifikácia do nepríbuzných odvetví, rast z vnútorných zdrojov, akvizícia   | Viacerých produktov vo viacerých krajinách   |
| <b>Organizačná štruktúra</b>           | Jednoduchá funkcionálna   | Centralizovaná funkcionálna   | Decentralizované jednotky (podľa produktov)  | Decentralizované jednotky (výrobná, alebo regionálna)  | Decentralizované centrá tvorby zisku podľa globálnych produktov alebo regiónov   |
| <b>Výskum a vývoj</b>                  | Neinštitucionalizovaný, náhodné prieskumy                               | Inštitucionalizované vo zvýšenej miere, hlavne vo vzťahu k zlepšovaniu produktu alebo procesov          | Inštitucionalizované vyhľadávanie nových produktov a zlepšovanie, decentralizované do divízií  | Inštitucionalizované vyhľadávanie nových produktov a zlepšovanie, centralizované riadenie  | Inštitucionalizované vyhľadávanie nových produktov v expertných centrách   |
| <b>Kontrola dosahovaných výsledkov</b> | Osobným kontaktom, subjektívna  | Menej osobná, založená na nákladoch a produktivite, stále subjektívna                                   | Neosobná založená na návratnosti investícií a ziskovosti   | Neosobná, založená na návratnosti investícií a ziskovosti a osobného príspevia   | Neosobná s viacnásobnými ukazovateľmi ako návratnosť investícií, zisk vzťahovaný k určitému produktu, krajine  |
| <b>Odmeny</b>                          | Nesystematické, paternalistické, založené na lojalite                   | Vo zvýšenej miere vzťahované k výsledkom  | Bonus založený na výpočte ukazovateľov (napr. návratnosť investícií), podiel na vlastníctve  | Bonus na základe dosiahnutého zisku, ale subjektívnejšie určený ako v holdingu, odmeny v hotovosti   | Bonus závislý na dosiahnutí viacnásobných cieľov, viacej voľnosti/ subjektivismu, odmeny v hotovosti   |
| <b>Kariéra</b>                         | Špecializácia vo funkcií  | Funkcionálny špecialista s možnosťami   | Priečne cez funkcie, ale vnútri divízie  | Priečne cez funkcie i divízie  | V rámci celej nadnárodnej korporácie   |
| <b>Štýl riadenia a kontrola</b>        | Vrcholné riadenie osobne dozerá na strategické i operatívne rozhodnutia | Kontrola strategických rozhodnutí, delegovanie niektorých operatívnych rozhodnutí na vrcholnej činnosti | Takmer úplné delegovanie operatívneho a strategického rozhodovania na úroveň jednotiek, nepriama kontrola prostredníctvom výsledkov a alokácie zdrojov | Delegovanie operatívneho rozhodovania a nepriama kontrola cez výsledky, čiastočná decentralizácia stratégie v rámci existujúcich jednotiek | Delegovanie operatívneho rozhodovania a nepriama kontrola cez výsledky vzťahované k plánu, čiastočné delegovanie stratégie v rámci krajín a existujúcich jednotiek |
| <b>Strategické rozhodovanie</b>        | Potreby vlastníka verus potreby podniku                                 | Stupeň integrácie, podiel na trhu, produktový rad   | Stupeň diverzifikácie, typy činností, ciele akvizície, započatie/ ukončenie činnosti   | Alokácia zdrojov, započatie/ukončenie činnosti/miera rastu   | Alokácie zdrojov do činností a krajín, započatie/ukončenie činnosti v krajine, typ vlastníctva, vplyv krajiny  |

Obr. 7. Model vývojových tendencií podnikov podľa Galbraitha a Nathansona

## Podstata a funkcia organizačnej štruktúry

Základnou schopnosťou organizačnej štruktúry by mala byť jej funkčnosť pri podpore plnenia stanovených cieľov. To znamená, že jej projektovanie by malo definovať také podmienky na úspešné vykonávanie stanovených úloh, aby bolo jasné, kto ich vykonáva, kto je za ne zodpovedný, a najmä by mala podporovať a preverovať prehľadné a zrozumiteľné plnenie stanovených cieľov. Organizačná štruktúra má byť účelným zoskupením a prepojením vecí a ľudí.

Za funkčnú sa pokladá, ak plní tieto úlohy:

- vytvára prostredie na spoločnú prácu ľudí s cieľom plniť stanovené úlohy,
- plánované úlohy sú stanovené tak, aby vytvorené skupiny ľudí dané úlohy aj plnili,
- ľudia v organizovaných skupinách musia mať podmienky na plynulú a koordinovanú prácu,
- vykonávané činnosti sú navzájom tak previazané, aby sa dali efektívne realizovať.

Vytvorené organizačné štruktúry sú účelovo vytvorené zoskupenia organizačných jednotiek v podnikajúcom subjekte na to, aby sa dosiahli stanovené ciele. Majú všetky náležitosti vytvorenej normy s predpismi zabezpečujúcimi exekučnú, ale aj reštrikčnú zložku. Nazývame ich aj formálnymi organizačnými štruktúrami. Neformálne organizačné štruktúry sú výsledkom osobných a sociálnych vzťahov a na základe týchto prepojení vytvárajú sieť, ktorá vznikla spontánne a združuje ľudí v spoločnom záujme. Výsledná organizačná štruktúra napĺňa zámerne spoločenský cieľ, aj keď svojimi aktivitami môže pomôcť dosahovať tieto spoločenské výsledky. Organizačná štruktúra, resp. organizácia vo význame štruktúry je súbor prvkov (útvarov, príp. pracovísk). Je to všeobecný pojem označujúci určitý objekt a vzťahy medzi jeho prvkami. Je teda výsledkom rozhodovania o voľbe sústavy útvarov a pracovísk a o usporiadaní vzťahov medzi nimi. Útvaram a pracoviskám sa pridelujú úlohy a právomoc, z ktorých im vyplýva zodpovednosť a vzájomné vzťahy. V organizačnej štruktúre rozlišujeme riadený a riadiaci systém. Sú to dva podsystemy organizačnej štruktúry, ktoré sa navzájom ovplyvňujú. Štruktúra riadiaceho systému tvorí základňu procesu riadenia. Organizačná štruktúra zároveň umožňuje redukovať neurčitost' správania pracovníkov.

Podľa toho, či sa útvary a pracoviská týkajú výkonných činností alebo riadenia, rozoznáva sa:

- organizačná štruktúra riadeného systému, t. j. výrobnotechnickej základne,
- organizačná štruktúra (organizácia) riadiaceho systému, resp. riadenia, t. j. riadiacich orgánov (napr. predstavenstvo podniku).

Tieto dva podsystemy organizačnej štruktúry sú vzájomne podmienené. Organizačnú štruktúru treba chápať ako stále sa meniacu sústavu, ktorá je v ustavičnom pohybe. V tom zmysle sa rozlišuje statická a dynamická organizačná štruktúra. Ale práve na urýchľovanie zmien v relevantnom okolí veľký význam sa pripisuje budúcim požiadavkám a predpokladom vývoja budúcich organizačných štruktúr.

Výrazne odlišnú časť podniku tvorí organizačná jednotka v podobe oddelenia, útvaru či pobočky, v ktorej má riadiaci pracovník stanovené právomoci vykonávať určené činnosti, aby sa dosiahli a splnili úlohy stanovené tomuto organizačnému útvaru. Názov ani štruktúra tohto útvaru nie sú presne špecifikované, ale bežne sa používajú termíny útvary, výrobné divízie či závody, obchodné a marketingové oddelenia, pobočky, prevádzky a filiálky.

Obsahové zameranie procesu organizovania stručne charakterizoval Dale.<sup>49</sup> Mal na mysli taký spôsob usporiadania hospodárskeho systému, aby sa vytvorili podmienky na jeho riadenie. Obsahové zameranie charakterizoval tzv. systémom OSCAR<sup>50</sup>. V súhrne to znamená, že poslaním organizácie je zabezpečiť podnikové, tímové i osobné ciele.

V súhrne možno organizačné štruktúry charakterizovať takto:

- vytvárajú relatívne stabilné vzťahy medzi rozličnými prácami a skupinami prác, napomáhajú vytvoriť vhodné organizačné prostredie na dosahovanie cieľov organizácie,
- stupeň zložitosti organizačných štruktúr závisí predovšetkým od stupňa delby práce, od daných právomocí manažérov jednotlivých riadiacich úrovní a stupňa formalizácie,
- charakter organizačných štruktúr závisí od manažérskych rozhodnutí a od spôsobu a rozsahu zoskupovania prác do konkrétnych organizačných útvarov a pracovných tímov,
- rozhodovanie o členení úloh na malé špecializované úlohy závisí aj od technických možností a ekonomických výhod,
- delegovanie právomocí umožňuje dôležité rozhodnutia aj bez súhlasu nadriadeného manažéra,
- pri vytváraní organizačných útvarov možno využiť funkcionálne, procesné, produktové, zákaznicke alebo geografické hľadisko,
- veľkosť optimálneho rozpätia riadenia závisí predovšetkým od množstva a intenzity reálnych interpersonálnych vzťahov,
- úsilie vytvárať ploché organizačné štruktúry vedie súčasne k zväčšovaniu rozpätia riadenia, čoho dôsledkom je znižovanie počtu manažérov na strednej úrovni riadenia.

Podľa uvedených charakteristík a ich dominancie sa potom utvárajú rozličné konfigurácie organizačných štruktúr, ktoré ďalej podmieňuje podniková stratégia.

## Väzby stratégie a štruktúry

Mnohé výskumy preukázali, že organizačná štruktúra sa nevyhnutne musí prispôbiť špecifickým situačným požiadavkám, t. j. zmene okolia. Vplyv prostredia na organizačný systém prví hlbšie analyzovali Burns a Stalker.<sup>51</sup> Skúmali vzťah medzi praktikami manažmentu a charakteristikami vonkajšieho prostredia.

Rozlišujú dva riadiace systémy, ktoré si vyžadujú patričnú organizačnú štruktúru. Delíme ich takto:

- Mechanistický systém riadenia je vhodný pre relatívne stabilné podnikové prostredie. Je charakteristický špecializovanou diferenciaciou úloh, individuálnym priradovaním úloh zreteľne odlišných od celku, precízne definovanými právami a povinnosťami, vertikálnou interakciou medzi nadriadenými a podriadenými a vydávaním inštrukcií a rozhodnutí nadriadenými.
- Organický systém riadenia je charakteristický individuálnou činnosťou vychádzajúcou zo znalostí celkového zadania, preddefinovaním úloh prostredníctvom interakcie s ostatnými úlohami a veľkým podielom vedľajšej interakcie a konzultácií. Systém je vhodný na sledovanie nestabilných a stále sa meniacich podmienok a nepredvídateľných problémov.

<sup>49</sup> Dale, Ernest: Management. Theory and Practice. New York, McGraw-Hill 1965.

<sup>50</sup> Začiatočné písmená slov Objectives (objektívnosť), Specialization (špecializácia), Coordination (koordinácia), Authority (právomoc) a Responsibility (zodpovednosť).

<sup>51</sup> Burns, Tom – Stalker, George M.: Management of Innovation. London, Tavistock 1961.

| Konfigurácia             | Situčné faktory                  |   | Parametre návrhu                         |                                  |
|--------------------------|----------------------------------|---|--|----------------------------------|
|                          | Prostredie                       | Vnútročné   | Kľúčová parita organizácie               | Kľúčový koordinančný mechanizmus |
| Jednoduchá štruktúra     | Jednoduché/dynamické             | Malé<br>Mladé<br>Jednoduché úlohy<br>Riaditeľská kontrola                     | Strategický vrchol                       | Priamy dohľad                    |
| Technická byrokracia     | Jednoduché/statické              | Staré<br>Veľké<br>Regulované úlohy<br>Kontrola technokratov                   | Technoštruktúra                          | Štandardizácia práce             |
| Profesionálna byrokracia | Komplexné/statické               | Jednoduché systémy<br>Profesionálna kontrola                                  | Operačné jadro                           | Štandardizácia spôsobilostí      |
| Divizionizácia           | Jednoduché/statické<br>Diverzita | Staré<br>Veľmi veľké<br>Deliteľné úlohy<br>Stredourovňová kontrola            | Stredná úroveň                           | Štandardizácia výstupov          |
| Adhokracia               | Komplexné/dynamické              | Často mladé<br>Komplexné úlohy<br>Expertná kontrola                           | Pomocný personál<br>(Pre operačné jadro) | Vzájomné prispôbenie             |
| Misionárne usporiadanie  | Jednoduché/statické              | Stredný vek<br>Často „uzavretá“<br>Jednoduché systémy<br>Ideologická kontrola | Ideológia                                | Štandardizácia noriem            |

Obr. 8. Šesť typov usporiadania podniku

Zároveň existuje vzťah medzi organizačnou štruktúrou a určitými typmi technológií. To zistila *Woodwardová*,<sup>52</sup> ktorá rozdelila podniky do troch skupín podľa zvyšujúceho sa stupňa ich technologickej komplexnosti:

1. podniky s malosériovou a kusovou výrobou (napríklad na zákazky),
2. podniky s veľkosériovou a hromadnou výrobou (napríklad na montážnych linkách),
3. podniky s procesnou alebo kontinuálnou výrobou (napríklad chemická výroba a naftové rafinérie).

*Woodwardová* potvrdila, že úspešnejšie podniky s veľkosériovou hromadnou výrobou boli organizované prevažne spôsobom, ktorý sa nazýva mechanistický. Oproti tomu podniky s malosériovou a kusovou výrobou, rovnako ako podniky s procesnou alebo kontinuálnou výrobou boli efektívnejšie, ak mali organickú štruktúru. *Woodwardová* tak zistila, že na to, aby sa dosiahla efektívnosť, treba vytvárať organizačnú štruktúru so zreteľom na výrobnú technológiu.

Výsledky výskumu rozvinuli *Lawrence* a *Lorsch*.<sup>53</sup> Zamerali sa na stabilitu prostredia. Pritom sa opierali o *Woodwardovej*, *Burnsove* a *Stalkerove* výskumy. Zistili, že podniky operujúce v pre-

<sup>52</sup> Woodward, Joan: *Industrial Organization. Theory and Practice*. London, Oxford University Press 1965.

<sup>53</sup> Lawrence, Paul R. – Lorsch, Jay W.: *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Boston, Harvard University Press 1967.

menlivom prostredí si vyžadujú väčšiu diferenciáciu, tzn. rozdiel v poznávacej a emocionálnej orientácii manažérov v rôznych funkcionálnych organizačných jednotkách. Tieto podniky si vyžadujú aj väčšiu integráciu, definovanú ako kvalita stavu spolupráce medzi organizačnými jednotkami, ktoré vzhľadom na požiadavky okolia potrebujú zjednotiť svoje úsilie. Čím je okolie nestabilnejšie, tým sa v podniku viac využívajú rozličné modifikácie organizačného usporiadania. Napríklad, tímy, ktoré pretínajú funkcionálne usporiadanie s cieľom čo najviac integrovať činnosti. Čím je prostredie stabilnejšie, tým vyžaduje menšiu diferenciáciu a prostriedky integrácie môžu byť iné ako v dynamickom prostredí.

*Lawrence a Lorsch* napríklad zistili, že podniky vyznačujúce sa pomerne stabilným prostredím boli prevažne efektívnejšie, ak boli skôr mechanisticky organizačne usporiadané. Významné sú závery z výskumu *Chandlera*, ktorý sa zamerával na vzťah medzi štruktúrou a stratégiou podniku.<sup>54</sup> *Chandler* pri analýze najväčších amerických podnikov zistil, že stratégia úzko súvisí s prostredím podniku a že tento vzťah ovplyvňuje štruktúru stratégie. Vychádzal z jednoduchého predpokladu, že ak napríklad podnik rozšíri svoje trhy na určitých konkrétnych teritóriách, musí vybudovať potrebné organizačné zázemie, tzn. musí prebudovať svoju organizačnú štruktúru. V tom zmysle môže zmeniť svoju štruktúru z funkcionálnej na divizionálnu. Tento prístup potom stanovuje kritériá základných strategických orientácií (základné rozvojové stratégie a ich kritériá). Podľa *Chandlera* stratégie sú spôsoby správania vyjadrujúce vzťah organizácie k okoliu. V tom sa odrážajú organizačné zásady, ale aj očakávania okolia organizácie. Podnikové stratégie potom sú reakciou na relevantné okolie a odrážajú sa v štruktúrach, procesoch a organizačných kultúrach, a to nezávisle od toho, či sa stratégie prejavujú v správaní, alebo sú vyjadrené v explicitnej podobe. *Chandler* vyslovil názor, že „štruktúra nasleduje stratégiu“ („structure follows strategy“). Vhodnú organizačnú štruktúru s cieľom podporiť podnikovú stratégiu možno dosiahnuť prispôbením štruktúry strategickej situácii výberom dvoch parametrov výstavby, a to: 1. stavebných jednotiek-blokov a koordinačného mechanizmu, 2. strategického správania podniku.

**1. Stavebné jednotky – bloky a koordinačný mechanizmus.** Navrhol ich *Mintzberg*.<sup>55</sup> Štruktúra uplatňovaná v praxi je komplexná, obsahuje stavebné bloky a koordinačný mechanizmus, ktorý špecifikuje organizačnú výstavbu. Spolu tvoria detailné usporiadanie organizácie.

*Mintzberg* tvrdil, že existuje iba šesť čistých usporiadaní, ktoré sa môžu adaptovať do kontextu s ostatnými typmi vyskytujúcimi sa v organizácii. Týchto šesť typov usporiadania podniku podľa *Mintzberga* uvádza obr. 8. Medzi ne patrí:

- strategický vrchol (vrcholný manažment a jeho štáb, ústredné riaditeľstvo),
- technoštruktúra (analytici, ktorí navrhujú systémy plánovania, kontroly práce a doručovania informácií, napríklad počítačoví špecialisti),
- operačné jadro (realizačné priestory, výroba alebo služby),
- stredná časť (všetci manažéri, ktorí sú medzi strategickým vrcholom a operačným jadrom),
- pomocný personál (štáb, ktorý podporuje prácu operačného jadra, napríklad sekretárky, zásobovači a iní),
- ideológia čiže kultúra organizácie.

<sup>54</sup> Chandler Alfred D.: *Strategy and Structure. Chapters in the history of the industrial enterprise.* Cambridge, MIT Press 1962.

<sup>55</sup> Mintzberg, Henry: *The Structure of Organizations.* New York, Prentice Hall 1979.

*Mintzberg* navrhol organizáciám mechanizmy použiteľné pri koordinácii ich činností:

- vzájomné prispôsobenie (činnosti koordinované vzájomnou informovanosťou),
- presný dozor (jeden pracovník má zodpovednosť za ostatných),
- štandardizácia pracovných procesov (obsah práce alebo činností je bližšie určený),
- štandardizácia výstupov (výsledky práce alebo činností sú bližšie určené),
- štandardizácia predpokladov (pracovná kvalifikácia je bližšie určená).

Podľa *Mintzberga* organizačný systém sa vyvíja z formulovanej a realizovanej stratégie odlišnými formami, ktoré sa zakladajú na jednotlivých spôsoboch usporiadania mechanizmov spolupráce. Vhodný výber usporiadania takým spôsobom, aby to podporovalo organizačnú stratégiu, vlastne znamená prispôbiť usporiadanie organizácie strategickému situácii či strategickým cieľom podniku.

2. **Strategické správanie podniku.** Jeho organizačnú výstavbu treba dať do súvislosti s úspešnosťou podniku. Rozlišuje sa operatívna úspešnosť (účinnosť) a strategická úspešnosť (účelnosť). Mierou operatívnej úspešnosti je výnosnosť aktív, výrazom strategickú úspešnosti je tržový podiel.

Podľa *Milesa* a *Snowa* podniky podľa správania tvoria štyri skupiny:

- defender – obranca,
- prospektor – výskumník,
- analyzér – analyzátor,
- reaktor – spiatočník.<sup>56</sup>

Uvedené možnosti nezodpovedajú v celom rozsahu situácii v konkrétnom podniku. Je to rámec, ktorého jednotlivé prvky sú zastúpené v organizačnej štruktúre. Možno však opísať interné a externé situačné faktory podniku a stanoviť, ako sa zhodujú s konkrétnou situáciou.

Podľa kritérií strategických orientácií rozlišujú sa štyri typy strategických orientácií, ktoré môžu napomôcť podnikové rozhodovanie. Rozlíšenie základných typov stratégií sa uplatňuje pri návrhu organizačných štruktúr zodpovedajúcich týmto základným typom. Stratégie sa uplatňujú podľa subjektívneho významu kritérií účinnosti, prípadne účelnosti. Je to znázornené na obr. 9.<sup>57</sup>

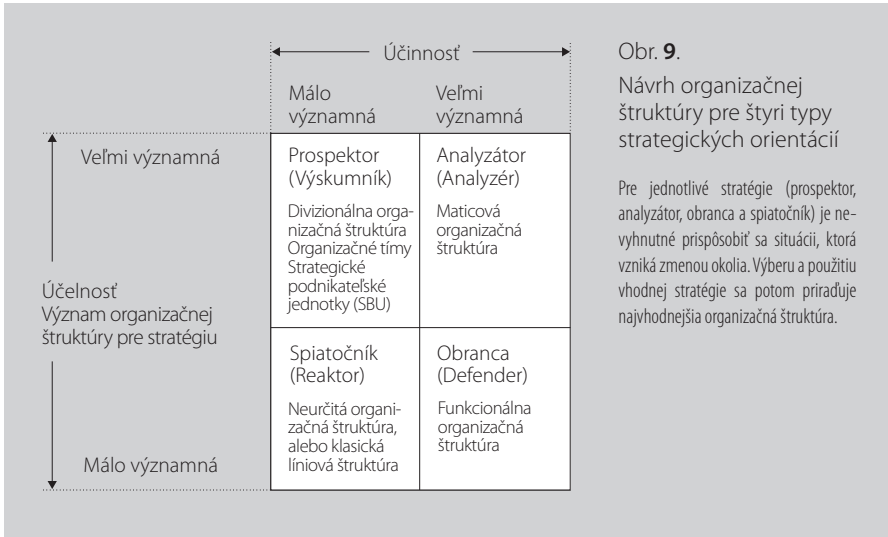
Jedným z najvýznamnejších faktorov zmeny situácie je vplyv okolia, ktorý aj determinuje usporiadanie organizačných štruktúr.<sup>58</sup> V skutočnosti je to nevyhnutnosť prispôbiť sa novej situácii. Ak vplyv okolia je veľký, voľba prístupov k zmenám v členení organizácie je možná podľa znázornenia na obr. 10.

Aj podľa uvedených výskumov je dnes už zrejme, že organizačnú štruktúru treba vidieť vždy v kontexte s podnikateľskou stratégiou a strategickým riadením podniku. Stratégia sa totiž nemôže formovať, ak sú razantné obmedzenia a štruktúrálna zovretia. Naopak, keď sa vytýčia ciele a vypracuje sa stratégia, ako ich dosiahnuť, možno oveľa presnejšie stanovovať potrebné zdroje a kapacity, a tak mať zreteľnú predstavu o príslušnej štruktúre. Komplexná zmena podnikateľského prostredia vyvoláva nevyhnutnú vnútropodnikovú reorganizáciu. Rovnako je zrejme, že multinárodný podnik má podstatne odlišné potreby ako malý lokálny podnik. Pri zmenených podmienkach okolia a súčasnom pôsobení celého radu neočakávaných faktorov sa musí zmeniť aj členenie v rámci organizačnej štruktúry. Najčastejšie uplatňované byrokratické či adhokratické štruktúry sú málo flexibilné vo vzťahu k rýchlosti zmien. Určujúcim je vývoj postavenia na trhu a vývoj produktu.

<sup>56</sup> Miles, Raymond E. – Snow, Charles C.: *Organizations: New Concepts for New Forms*. California Management Review, Vol. 28, Nr. 3, 1986.

<sup>57</sup> Dědina, Jiří: *Podnikové organizační struktury. Teorie a praxe*. Praha, Victoria Publishing 1996, s. 29.

<sup>58</sup> Podrobná analýza Wehrich, Heinz – Koontz, Harold: *Management*. Praha, Victoria Publishing 1993, s. 323.



Obr. 9. Návrh organizačnej štruktúry pre štyri typy strategických orientácií

Pre jednotlivé stratégie (prospektor, analyzátor, obranca a spiatočník) je nevyhnutné prispôbiť sa situácii, ktorá vzniká zmenou okolia. Výberu a použitiu vhodnej stratégie sa potom priraduje najvhodnejšia organizačná štruktúra.

| Zo štruktúry             | Na štruktúru         | Príčina                          | Príklad                  |
|--------------------------|----------------------|----------------------------------|--------------------------|
| Jednoduchá               | Technická byrokracia | Rast                             | Výrobné podniky          |
| Technická byrokracia     | Divizionalizácia     | Rast a diverzita                 | Veľký počet podnikov     |
| Profesionálna byrokracia | Adhokracia           | Zmena prostredia                 | Viac servisných podnikov |
| Divizionalizácia         | Profesionálna        | Rast                             | Neziskové podniky        |
| Adhokracia               | Siete                | Dynamické prostredie organizácie | Profesionálne servisné   |
| Misionárne usporiadanie  | Viac ako jeden typ   | Dynamické/komplexné prostredie   | Veľký počet podnikov     |

Obr. 10. Voľba prístupov k zmenám v členení organizácie

## Imanentné prvky štrukturalizácie

Moderné podniky možno budovať iba pri zachovaní zákonitostí trhu a rešpektovaní relevantného blízkeho i vzdialenejšieho okolia. Z toho sa vychádza aj pri tvorbe podnikovej stratégie. Každá jednostranná realizácia, ktorá neprihliada na systémové väzby a spojitosti, vedie k neúspechu. Mimoriadne riskantné je to pri procesoch koncentrácie (sústredovanie disponibilných prostriedkov) vytváraním kombinátov, koncernov či holdingov. Akákoľvek koncentrácia si vyžaduje zachovať adekvátne štruktúry a riešiť s nimi súvisiace kategórie. Koncentráciu zdrojov napríklad v procese holdingizácie sprevádzajú aj ďalšie prvky, ktoré sú jej súčasťou. Zaužíval sa termín **5D** (decentralizácia, delegovanie právomoci, demokratizácia, diverzifikácia a divizionalizácia). Uvedieme ich podrobnejšie:

- 1. Decentralizácia** s previazaním na zvýšenie adaptability podniku podľa meniacich sa podmienok (podľa odborov činnosti, regionálnych, predmetných, povahových a iných podmienok) pri optimalizácii kombinácií s účelnou a nevyhnutnou centralizáciou určitých aktivít. Nie je to iba jednostranná decentralizácia, ale decentralizácia súvisiaca s väzbami na ostatné

trendy spojené s účelom a spôsobom organizačného usporiadania na prospech podnikateľskej efektivity. To si zase vyžaduje účelnú centralizáciu, a to predovšetkým pri aktivitách celopodnikového významu, resp. pri aktivitách smerujúcich k zníženiu nákladov na ich výkon (napríklad štýl práce v účtovníctve, v nových podmienkach uplatnenia počítačových sietí a pod.).

2. **Delegovanie** právomocí, rozhodovania a zodpovednosti na nižšie organizačné stupne v organizačnej štruktúre. Týka sa úzkej nadväznosti s ostatnými trendmi a tendenciami. Pri delegovaní ide súčasne aj o integráciu mnohých činností a organizačných celkov. Trendom je vždy kombinácia známych hraničných, resp. extrémnych riešení.
3. **Demokratizácia**. Spája sa so zvýšením participácie pracovníkov v oblasti taktiky a bezprostrednej realizácie podnikateľských aktivít podľa dohodnutej stratégie a pravidiel, podielu na rozhodovaní a preberaní zodpovednosti za konanie vedúce k dosiahnutiu vytýčených cieľov.
4. **Diverzifikácia** podnikateľských oblastí. Ide o to, aby organizačné usporiadanie podniku umožňovalo čo najlepšie sa prispôbovať okolitým zmenám v podnikaní, vrátane schopnosti odolávať krízovým situáciám. Diverzifikáciou sa otvárajú nové a zatvárajú končiace sa podnikateľské aktivity ako celok, alebo niektoré varianty ich spôsobu realizácie. V tomto komplexe riešení sa nachádza aj organizačno-priestorové riešenie podniku a jeho organizačných článkov s väzbou na regionálny a municipiálny rozvoj a jeho inštitucionálne štruktúry, čo je významnou črtou holdingizácie. Zdôrazňuje sa trojdimenzionálnosť organizačno-štrukturálneho riešenia:
  - vnútropodniková štruktúra,
  - podniková a medzipodniková štruktúra,
  - municipiálna a regionálna štruktúra.
5. **Divizionizácia** (t. j. dezagregácia) podniku na komplex menších, navzájom účelne a logicky prepojených celkov. Do tohto komplexu spadá tvorba organizačných štruktúr typu flexibilných, sieťových organizačných štruktúr, uplatnenie princípov maticovej organizácie, rozličných hybridných organizačno-štrukturálnych riešení a pod.

Na 5D nadväzuje 5I. Ním možno vytvoriť metodickú systémovú mriežku ako pomôcku na rozhodovanie i realizovanie organizačného projektovania, ktoré je súčasťou organizačného rozvoja uplatnením koncentrácie a týchto **5I** prvkov – informatizácia, intelektualizácia, implementácia, inovácia inštitucionalizácia.

1. **Informatizácia** je determinantom úspechu celého organizačného rozvoja. Uplatnením 5D vyzýva symbiózne riešiť organizačný rozvoj v tejto základnej štruktúre:
  - ciele – stratégie – štruktúry (vlastnícke, kapitálové, technické, personálne, environmentálne, ďalej organizačné, s riešením ich organizačno-systémového prepojenia),
  - informatika a jej adekvátna informatická adjustácia k efektívnemu konaniu každej zložky organizačnej štruktúry,
  - personalistika ako príprava participácie a efektívneho konania pracovníkov všetkých zložiek organizačnej štruktúry.
2. **Intelektualizácia** sa viaže na efektívne využitie programového a technického vybavenia, ktoré je nevyhnutné na to, aby sa uplatnila informatizácia a zmenilo sa správanie ľudí



v pracovnom procese v rámci existujúcej organizačnej štruktúry v období prípravy, vlastného priebehu a výsledného využívania zmien vytvorených organizačným rozvojom, ako aj zmien spojených s nárokmi na zmeny v obsahu, charaktere a spôsobe výkonu práce jednotlivca, skupín a vnútropodnikových organizačných zložiek.

3. **Implementácia** zmien si vyžaduje pozvoľnú, projekčnú dobrú prípravu uplatnením aktívnej spoluúčasti pracovníkov pri projektovaní komplexu zmien, a to technológiami výcviku, akčného vzdelávania, sebazvdelávania a participácie na projekcii zmien viažucich sa na organizačný rozvoj.
4. **Inovácia** reprezentuje výsledné pozitívne zmeny vytvorené organizačným rozvojom, vrátane jeho systémových väzieb s následnými metódami a technikami hodnotenia.
5. **Inštitucionalizácia** sa orientuje na spôsob prezentácie novej „stavby“ organizačno-štruktúrneho usporiadania s dôrazom na silnú horizontálu vnútorných väzieb v rámci podniku i jeho jednotlivých organizačných zložiek.

Z hľadiska organizačného rozvoja je nevyhnutné dodržať sled: ciele – stratégie – štruktúry podniku, pričom sa vychádza z väzby na:

- podnikateľské vízie,
- podnikateľské ambície,
- orientovanosť na klienta,
- disponibilné potenciály,
- podnikateľské prostredie.

Uvedené väzby sa musia zachovať v podniku ako celku, ako aj vo všetkých jeho organizačných zložkách v čase a priestore (t. j. kedy a kde?), nadväzne organizačný rozvoj odpovie na otázku (ako?). V tejto oblasti sa rozsiahlou mierou uplatňuje metóda riadenia podľa cieľov (management by objectives). Metóda sa stala významným pomocníkom pri realizácii organizačného rozvoja členitých a rozsiahlych korporácií v ich organizačno-štruktúrnem usporiadaní. Je nástrojom realizovania orientácií 5D a 5I v ich vzájomnej systémovej prepojenosti.

Často sa uvádza, že o podniku rozhodujú prvky 3C v podobe

- zákazníci (customers),
- konkurencia (competition),
- zmena (change).

Tieto prvky zásadne ovplyvňujú vývoj podniku a jeho organizačné zložky, a tým vlastne formovanie organizačnej štruktúry.<sup>59</sup>

Prvky štrukturalizácie podnikov nie sú iba teoretickými úvahami. V skutočnosti práve prvky 5D, 5I a 3C sú základom tvorby akýchkoľvek moderných organizačných štruktúr, vrátane výrobných štruktúr podporovaných počítačmi, napríklad CIM (CIM – Computer Integrated Manufacturing – počítačmi integrovaný podnik). Na druhej strane podstatné sú poznatky a kvalifikácia, čo je výhradne ľudský fenomén, pričom sa zvyrazňuje imanentná previazanosť organizačných štruktúr s manažérmi, pracovníkmi, intelektuálnymi procesmi. Aj najmodernejšia štruktúra bez ľudí je mŕtva. Ožíva iba ich aktívnou účasťou. Preto je nevyhnutné skúmať štruktúry spolu so štýlom riadenia a efektívneho vedenia pracovníkov. Výskumy i podnikateľská prax však potvrdili, že neexistuje ideálny organizačný

<sup>59</sup> Hammer, Michael – Champy, James: Reengineering. Radikální proměna podniků, 2. vydání. Praha, Management Press 1996, s. 24.

vzor, ani univerzálne použiteľné pravidlá na to, ako vytvoriť zhodu stratégie so štruktúrou. Každá základná organizačná forma v spojení so stratégiou môže mať svoje silné i slabé stránky. Použitie jednej zo základných organizačných foriem nevyklučuje použiť súčasne iné. Mnohé organizácie sú dostatočne veľké a diverzifikované, aby do svojej organizácie mohli zahrnúť aj menšie organizačné zložky usporiadané podľa funkčných osobitostí, zemepisnej polohy, segmentu trhu, odvetvia či maticových prvkov. Vychádza sa z toho, že organizačné usporiadanie musí vyhovovať aktuálnej situácii v podniku. Zároveň je nevyhnutné vytvoriť taký efektívny model, v ktorom riadiaci pracovníci môžu riadiť vhodný počet pracovníkov.

## Riadiace rozpätie v štruktúre

Za rozpätie riadenia sa považuje počet pracovníkov podriadených jednému manažérovi. V rozličných podnikoch je tento počet rozličný, úzko však súvisí s charakterom produkcie a danej organizačnej štruktúry. Riadiace rozpätie výrazne vplyva na efektivitu plnenia jednotlivých úloh, ale aj úloh celého podniku. Zámerom je teda vytvoriť také riadiace rozpätia, aby podporovali výkonnosť podniku a zefektívňovali spoluprácu medzi jednotlivými pracovníkmi, podriadenými a nadriadenými, a dosahovali stanovené ciele pri minimalizácii nákladov a vytváraní prijateľného zisku. Ani tu neexistujú zákony, ktoré by jednoznačne stanovovali optimálne riadiace rozpätie pre tú-ktorú organizačnú štruktúru či spôsob riadenia.

Na vytváranie vhodného rozpätia vplyva množstvo faktorov, preto je nevyhnutné ich poznať a použiť ich vplyv na vybudovanie efektívnej organizačnej štruktúry s adekvátnym riadiacim rozpätím.

Základným princípom je charakterizovať riadiace rozpätie podľa počtu stupňov riadenia a počtu podriadených pre jeden stupeň riadenia. Ploché štruktúry majú široké rozpätie, tzn. veľký počet podriadených, strmé štruktúry majú zase väčší počet stupňov riadenia a menšie rozpätie riadenia, tzn. malý počet podriadených. Znižovanie počtu stupňov riadenia vedie k znižovaniu počtu manažérov na strednom stupni riadenia, čo znamená zvyšovať náročnosť ich práce, keďže im podlieha väčší počet podriadených. Rozpätie riadenia a počet podriadených stupňov zaznamenáva obr. 11.<sup>60</sup>

O *Tool* vo svojej štúdii „rozpätie riadenia“ uvádza, že v USA je jeden manažér na desať podriadených. Japonský pomer je 1 : 100, často aj 1 : 200. Preto neprekvapuje *Tool*ov záver, že na amerických robotníkov sa dohliada viac ako treba.<sup>61</sup> Ekonomické hľadiská často vedú vrcholný manažment k „sploštovaniu“ štruktúr, čo, samozrejme, môže mať za následok zredukovanie nákladov, ale aj rast nekontrolovaných činností.

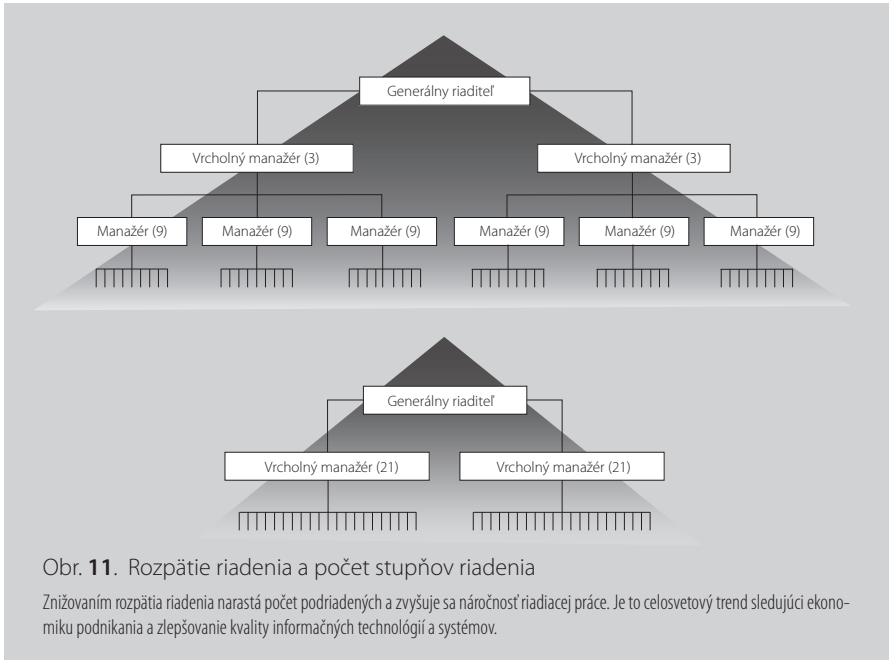
O problematike optimálneho riadiaceho rozpätia sa diskutuje i v súčasnosti, najmä v súvislosti s informatizáciou podnikov.

Klasická teória odporúča úzke rozpätie riadenia, aby sa zaručila efektívnosť práce manažéra, čo je možné pri piatich-šiestich podriadených. Napríklad *Graicunas* uvádza, že manažér nemusí kontrolovať iba činnosť svojich priamych podriadených, ale musí sledovať aj vzťahy medzi nimi.<sup>62</sup> Svoj názor zdôvodňuje tým, že ak stúpa počet podriadených pracovníkov, počet vzťahov rastie geometricky a môže prerásť schopnosti a možnosti manažéra efektívne kontrolovať činnosť podriadených.

<sup>60</sup> Donnelly, James H. jr. – Gibson, James L. – Ivancevich, John M.: Management. Praha, Grada Publishing 1997, s. 281.

<sup>61</sup> Peters, Tom: Prosperita se rodí z chaosu. Jak provést revoluční změny v managementu. Praha, Pragma 2001, s. 383.

<sup>62</sup> Graicunas, Vytautas A.: Relationship in Organization. Ženeva, Bulletin of the International Management Institute March 1933.



Obr. 11. Rozpätie riadenia a počet stupňov riadenia

Znižovaním rozpätia riadenia narastá počet podriadených a zvyšuje sa náročnosť riadiacej práce. Je to celosvetový trend sledujúci ekonomiku podnikania a zlepšovanie kvality informačných technológií a systémov.

Graicunas na výpočet rozpätia riadenia odvodil rovnicu:

$$N = n \left( \frac{2n}{2} + n - 1 \right)$$

kde:

N – celkový súhrn vzťahov medzi manažérom a podriadeným,  
n – počet podriadených.

Celkový súhrn možných vzťahov rastie geometricky s rastom počtu podriadených. Tento prístup podporil aj Miller.<sup>63</sup> Predpokladal, že ľudia nie sú schopní zvládnuť prílev informácií od magických siedmich podriadených. Pripúšťal toleranciu o jedného menej, alebo o jedného viacej. Davis poznamenal, že počet podriadených, ktorých možno efektívne riadiť, ovplyvňuje úroveň manažmentu.<sup>64</sup> Optimálnym a maximálnym rozpätím sa zaoberali aj ďalší bádatelia. Napríklad Whorthy zistil, že je možná aj efektívne fungujúca štruktúra s rozpätím riadenia štyridsiatich i viac.<sup>65</sup> Podriadení v takých organizáciách majú vyššie odmeny a sú produktívnejší v dôsledku väčšej zodpovednosti a menšej kontroly. Pfiffner a Sherwood zistili, že strednému vedeniu podniku môže podliehať viac ako 600 podriadených filiálok.<sup>66</sup>

<sup>63</sup> Miller, George A.: The Magical Number Seven, Plus or Minus one. Some Limits on our Capacity for Processing Information, Psychological Review 1956.

<sup>64</sup> Davis, Raplh C.: Fundamentals of TOP Management. New York, Harper and Brothers 1959, s. 202 – 237.

<sup>65</sup> Whorthy, J. C.: Organizational Structure and Company morale. American Sociological Review Vol 16, 1950, str. 169. Uvádza príklad zo Sears Robuck and Co.

<sup>66</sup> Pfiffner, John M. – Sherwood, Frank: Administrative Organization. Englewood Cliffs. Prentice Hall 1960. Uvádza príklad z Kalifornie, konkrétne Bank of America.

*Barkdull* uvádza osem faktorov umožňujúcich porovnávať prednosti rôzne chápaného rozpätia riadenia.<sup>67</sup> Sú to:

- profesionalita,
- neurčitost' úloh,
- výcvik,
- fyzické rozloženie,
- vyžadované vzájomné pôsobenie,
- podobnosť úloh,
- štandardizované procedúry,
- spájanie úloh.

Rozličnosť prístupov naznačuje aj zložitost' problematiky. Preto je zaujímavé uviesť praktické postoje podniku k tejto otázke. Rozpätie riadenia vrcholných manažérov podniku býva okolo 25 podriadených. Pritom nie na všetkých stupňoch riadenia je rovnaký počet podriadených. Najširšie riadiace rozpätie býva na najnižších stupňoch riadenia, tzn. na výkonnej úrovni. Najmenší počet podriadených býva na strednej úrovni riadenia. V našich podmienkach priemerné riadiace rozpätie je 11 pracovníkov. Napríklad, Chrysler v osemdesiatych rokoch zvýšil počet pracovníkov na manažéra z 20 na 50. Tento proces pokračuje a smeruje k hranici 100 pracovníkov. Ale názory na počet podriadených sa veľmi odlišujú. Dnes sa preferuje flexibilné rozpätie prispôsobujúce sa meniacim okolnostiam.

Na počet podriadených vplýva:

- charakter práce podriadených a manažérov,
- stabilita, resp. dynamika plánov,
- spôsob rozdeľovania úloh a povinností,
- delba rozhodovacej právomoci,
- priestorové rozmiestnenie manažérov a podriadených,
- spôsob komunikácie a úroveň informačného zabezpečenia,
- stupeň automatizácie,
- podiel času vynaloženého na riadenie a iné práce,
- schopnosti a osobnostné kvality manažéra,
- kvalifikácia a osobnostné kvality podriadených,
- veľkosť a rast organizácie.

Z uvedených faktorov vyplýva nejednoznačnosť podkladov na exaktné určenie riadiaceho rozpätia. Moderné organizačné štruktúry sa formujú najskôr na základe regulácie prostredníctvom trhu, pretože jedným zo spôsobov, ako zvyšovať konkurenčnú schopnosť, je znižovať náklady, tzn. znižovať aj počet manažérov a ostatných pracovníkov pri zachovaní výkonu. Podstatným sa stáva efektívne riadenie a cesty, ako ho dosiahnuť, okrem rešpektovania spomenutých faktorov sú rozličné. Používa sa benchmarking a vzájomné porovnávanie efektivity v odvetví. Riadiace rozpätie sa potom upravuje podľa najúspešnejšieho v odbore.

<sup>67</sup> Barkdull, C. W.: Span of Control – A Method of Evolution. Michigan, Business Review Vol. 154, No 3/1963, s. 27 – 29.

## Sústavné zdokonaľovanie a vývojové riešenia organizačnej štruktúry

Súčasnú dobu rýchlych zmien vyžaduje rýchlu odozvu podniku. To znamená aj rýchle prispôbiť jeho štruktúry plneniu nových požiadaviek. Moderný podnik nemôže stavať na jednotlivostiach. Musí implikovať spôsob, ktorým systematicky zdokonaľuje výkonnosť a zlepšuje konkurenčnú schopnosť, čo vo svojej podstate predstavuje organizačný rozvoj podniku. Podnikanie sa musí chápať ako jednotný celok. Umožní to aj funkčná dokonalosť, ku ktorej podnik smeruje neustálym zlepšovaním svojich rozhodujúcich funkčných prvkov. V praxi to znamená, že s celkovou zmenou treba upravovať aj organizačnú štruktúru, aby efektívne plnila náročné strategické ciele. Podstatné však nie je iba pochopiť stav a prebiehajúce zmeny vnútri podniku a v jeho okolí, ale každodenná práca pri transformácii podniku inováciami, reštrukturalizáciou a rozvojovými plánmi zameranými na vyriešenie konkrétnych problémov pri každom druhu podnikania. Podnik možno neustále zdokonaľovať mnohými spôsobmi. Dôvodom na zdokonaľovanie býva aj nespokojnosť s dosiahnutým postavením alebo úrovňou práce manažérov.

### Globálne vplyvy

Svetové trendy smerujú k ďalšiemu doladovaniu organizačných štruktúr najmä na úrovni veľkých podnikov. Podstatná je previazanosť cieľov, stratégie a technológie konania podniku ako celku a takisto v jednotlivých podriadených podnikoch. V našich podmienkach sa nerozvinula viacdimenzionálnosť organizačných štruktúr a nekládol sa väčší dôraz na harmonizáciu štruktúr podniku. V prechodnom období v organizačno-štruktúrálnej riešeniach sa uplatňovala prevaha direktivistických a centralistických črt. Potrebné zmeny sa projekčne nerozpracovali do potrebných detailov. Riešenia si nárokuje uplatniť systémový prístup s väzbami medzi cieľmi, stratégiou, štruktúrami a technológiou konania. Tento prístup sa vybuduje vzdelávacími aktivitami manažérov i špecialistov zameranými tak, aby sa po čase prejavil synergický efekt. Dôležité je dosiahnuť súlad medzi centralizáciou, delegovaním a decentralizáciou. Prítom súlad sa zakladá nie na absolutizácii, ale na „zmiešanosti“. V mnohých oblastiach sa totiž bude musieť zachovať centralizácia (napríklad rozhodovanie o stratégii, rozvrhovanie kapitálových zdrojov, rozmiestňovanie pracovníkov do vyšších manažérskych funkcií) a na druhej strane rozhodnutia a konania operatívneho charakteru „bežného života“ treba nielen decentralizovať, ale decentralizáciu spojiť s príslušným delegovaním právomocí a prísne ju dodržiavať. Preto o budúcich podnikoch a ich štruktúrálnej usporiadaní sa stále aktuálne diskutuje. Boli vypracované projekty (test cases).<sup>68</sup>

Z nich spomenieme:

- rýchly vývoj produktov (rapid product development),
- čisté výrobné procesy (clean manufacturing),
- faktory úspechu v globálnej kooperácii (global cooperation),
- podnik budúcnosti (factory of the future),
- agilný podnik (agile enterprise),

<sup>68</sup> Celosvetový projekt IMS (Intelligent Manufacturing System – inteligentný výrobný systém). Tretie svetové sympóziu IMS vo Viedni. Megabyte 3 - 4/1994.

- aktualizácia požiadaviek priemyselnej sféry,
  - virtuálny podnik,
  - medzinárodná kooperácia.
- Z projektov vyplývajú najzávažnejšie celosvetové trendy, z nich najdôležitejšie sú:
- likvidácia hierarchií a vytvorenie plochých štruktúr,
  - agilný podnik,
  - počítačmi integrovaná výroba,
  - ilintegrovaný podnik,
  - dodávky práve včas (just in time),
  - štíhla výroba (lean production),
  - systém kontinuálneho zlepšovania všetkých činností v podniku (kaizen),
  - celosvetová kooperácia.

Globálne vplyvy sa niekedy používajú ako strašidlo, inokedy ako nevyhnutnosť na udržanie konkurenčnej schopnosti a na opačnom póle je nivelizovanie týchto vplyvov v podobe tvrdenia, že žiadne globálne faktory neexistujú. Pri jednom i druhom názore treba mať na zreteli, že nastalo obdobie zmien, neustáleho zdokonaľovania a prispôsobovania sa potrebám zákazníkov, že vždy treba byť pripravený na vhodné zmeny a adekvátnymi metódami vybrať tie najefektívnejšie.

### Komeracionalizácia štruktúry a prioritizácia marketingových zložiek

Komerčné správanie na všetkých úrovniach podniku si vyžaduje komeracionalizovať štruktúru a prispôbiť sa prostrediu s cieľom dosiahnuť konkurenčnú výhodu. Jej nevyhnutnosť vyplýva z rastu konkurencie. Najkritickejšou veličinou v konkurencii je rýchlosť, akou sa uvádzajú nové produkty na trh. Podstata úspechu je vo fáze predvídania a vývoja, nie na konci výrobného cyklu. To znamená, že predovšetkým treba poznať potreby trhu. Orientovať podnik na výrobu takých produktov, aké zákazníci požadujú. V definícii marketingovej orientácie podniku sú podstatné tri základné myšlienky:

1. orientácia na zákazníka,
2. spoločné úsilie všetkých zložiek podniku pri vývoji, výrobe a predaji produktov,
3. vytvorenie zisku ako zmyslu podnikania, nie iba samotný predaj.

Platí zásadná téza o prioritě trhu. Preto sa v podniku musí venovať trvalá pozornosť marketingu. Nejde o marketing sám osebe, ale o celkovú komeracionalizáciu aktivít podniku, a tým aj adekvátne formovanú organizačnú štruktúru na podporu plnenia týchto cieľov. Treba vhodne upraviť organizačnú štruktúru, aby smerovanie podniku na zákazníka podporovalo vytvorenie vhodného zoskupenia procesov a činnosti v takej forme, že ich efektívnosť pomôže upevňovať zámer sústrediť sa na zákazníka a prepájať informácie o potrebe zákazníka s procesom uspokojovania týchto potrieb.

Je potrebné vypracovať koncepciu činností jednotlivých útvarov, resp. jednotlivých funkcií (alternatívne možnosti sú v zavedení riadenia podľa cieľov). Treba vyriešiť otázky spoločného a zvláštneho, otázku centralizácie a decentralizácie alebo delegovanie právomoci so zreteľom na premietnutie potrieb zákazníka do cieľov podniku. Predpokladom je vytvoriť organizačnú štruktúru a použiť také manažérske postupy, ktoré zásadným spôsobom ovplyvnia rozhodujúce ukazovatele podniku cez uspokojovanie zákazníckych potrieb.

## Systematické zdokonaľovanie podniku

Podnik je zložitý mechanizmus, v ktorom rozloženie a mnohoznačnosť problémov potrebuje komplexný pohľad na celú situáciu. Využitím systémového prístupu sa dá integrovať rozptýlené úsilie a dosiahnuť rovnováha medzi jednotlivými prvkami a ich väzbami. Vyžaduje si to komplexné chápanie podnikania a dobrú kooperáciu všetkých zúčastnených v celom systéme. Iniciátorom a garantom by mal byť vrcholný podnikový manažment. Komplexné riešenie problémov a následné zmeny ovplyvňujú aj formovanie organizačnej štruktúry. Podstatou sú systémové zmeny všetkých navzájom ovplyvniteľných faktorov v podniku, aby sa zvýšila výkonnosť i ponuka a zároveň sa znížili náklady a dosiahol sa prijateľný zisk.

Podnik sa dá systematicky zdokonaľovať viacerými spôsobmi. Komplexné ovplyvňovanie procesov podnikania si vyžaduje komplexné riadenie. Manažment sa pri komplexnom riadení zaoberá systémom podnikania pri súčasnom zvyšovaní funkčnej dokonalosti. Zavedenie komplexného riadenia môže radikálne zlepšiť výkonnosť podnikania a prispieť k rozvoju podniku. Komplexné riadenie sa zameriava na systematické znižovanie zložitosti, nižšiu úroveň nákladov, zlepšenie ponuky pri nižších nákladoch, zvýšenie prevádzkových finančných tokov, zvýšenie diferenciácie, stratégiu rastu a zvýšenie objemu výroby. Takto formulovaný komplexný manažment disponuje všetkými koncepciami, myšlienkami, nástrojmi a postupmi na vytváranie hodnôt pre podnik, zákazníkov i akcionárov.

Ucelený a systémový program zameraný na všetky prvky systému podnikania vytvárajú tri úrovne procesu komplexného riadenia:

- predovšetkým sú to vstupy, ktoré analyzujú odvetvia a trhy, na ktorých podnik pôsobí, a posudzujú relatívnu výkonnosť podniku pri porovnaní s konkurenciou,
- výstupmi sú výsledky transformačného procesu vo vnútri podniku a medzi ne sa zaraďujú segmenty trhu a zákazníci, na ktoré sa podnik zameriava a chce zamerať,
- ďalej sú to konkurenčné výhody a realizácia akčných plánov, ktoré zabezpečia rast zisku a žiaduci finančný tok.

Medzi vstupmi a výstupmi je úroveň, na ktorej manažment vykonáva analýzy a vytvára rozhodnutia. Skúmajú sa existujúce aktivity jednotlivých podnikov. Hľadá sa spôsob, ako ich zjednodušiť. Na tento účel sa využíva kombinácia reštrukturalizácie, rekonštrukcie, zmeny orientácie a reinvestovanie. Prijímajú sa rozhodnutia, ako využiť príležitosti na rast. Osobitne sa skúmajú konkurenti a výkonnosť podniku, štruktúra odvetvia a trhu. Trh sa segmentuje, posudzujú sa kritéria nákupu a základ výnosov. Hodnotia sa pozície konkurentov a výkonnosť každej zložky patriacej pod podnik podľa nákupných kritérií. Závery analýz by mali vyústiť do formulácií opatrení, ktorých realizáciou sa stav zlepší. Ak ide o totálne premeny v podniku, orientované na rozhodujúce procesy, odporúča sa reinžiniering. Funkčná dokonalosť si vyžaduje dosiahnuť harmóniu medzi organizačnou štruktúrou, procesmi a zručnosťami (obr. 12), kde sa musí uvažovať s komplexným prístupom k riešeniam.<sup>69</sup>

## Veľkostné skupiny podnikov

Pri tvorbe organizačnej štruktúry osobitnú pozornosť si vyžaduje veľkosť podniku. V počiatkových rozvojových štádiách pôsobil veľký počet špecializovaných podnikov, medzi ktorými nebol zásadný rozdiel vo veľkosti a v ich podiele na celkovom objeme danej produkcie.

<sup>69</sup> Coates, Charles: Efektívni řízení. Praha, Grada Publishing 1997, s. 264.



Obr. 12.

Harmónia medzi organizačnou štruktúrou, procesmi a zručnosťami

Podstatou efektívneho podniku je vyváženosť jednotlivých zložiek a ich vzájomné prepojenie. Je preto nevyhnutné, aby medzi organizačnou štruktúrou, procesmi a zručnosťami bola zabezpečená vzájomná väzba, aby sa dosiahla proporcionálnosť.

Až neskôr sa vytvorili veľkopodniky – korporácie – s podstatne vyšším podielom na produkcii v danom odvetví.

Veľký podnik má väčšie množstvo pracovníkov, zložitejšie vzájomné väzby a väčšie priestorové rozloženie, čo kladie zvýšené nároky na riadenie, a tým na vytváranie účinných organizačných štruktúr, ktoré zabezpečia efektívne plnenie stanovených cieľov.

Dôležitou výhodou veľkých podnikov a siete podriadených podnikov je možnosť vytvárať a získavať veľký objem kapitálu a z toho prameniace aj väčšie možnosti inovácií a modernizácie. Tým sa zvyšuje schopnosť konkurovať a rastie podiel podniku na trhu. To sa spätne premieňa do dosahovanej rentability. Neznamená to však, že v trhovej ekonomike majú svoju pozíciu iba veľké podniky. Veľké podniky všeobecne majú aj sporné, ba až nežiaduce stránky a prinášajú aj dôsledky, ktoré sú zjavné najmä pri zabezpečovaní niektorých spoločenských potrieb. Veľké podniky sú menej pružné, ťažko sa „rozhýbavajú“, venujú veľkú pozornosť akýmkoľvek zmenám. Je to pochopiteľné, pretože každá zmena znamená pre ne veľké riziko. Nadmerná koncentrácia vedie aj k monopolizácii, čo z celospoločenského hľadiska môže byť negatívnym javom. Nadmerné zmonopolizovanie nie je ekonomicky účelné, oslabuje tlak spoločnosti na výrobcu. Vo veľkých podnikoch rastie zložitosť a náročnosť vnútorného riadenia a sklon k byrokratizmu, organizačná štruktúra sa neprispôsobuje pružne vonkajším podnetom alebo veľmi pomaly reaguje na nevyhnutné zmeny.

To všetko znamená, že výhody veľkých podnikov pri uplatňovaní veľkých, strategických a nosných výrobných programov s najväčšou sériovosťou a hromadnosťou, ako aj výhodami koncentrácie výroby a kapitálové riešenie vysokých nárokov na rozsiahle investície sa viažu s potrebou dlhodobo zachovať charakter výrobných štruktúr pre potreby návratnosti vloženého kapitálu a tým so značnou nepružnosťou týchto štruktúr. Taká je napríklad ťažba a spracovanie surovín, výroba základných materiálov. Preto vznikajú rôzne kombinácie klasických štruktúr a vytvárajú sa pružné štruktúry, aby sa zachovala konkurenčná schopnosť podniku.

Vo veľkých podnikoch sa rozrastajú a komplikujú vzťahy, ako aj potreba efektívne prenášať rozhodnutie na všetky stupne organizačnej štruktúry. Ukazuje sa, že s rastom veľkosti podnikov v jednotlivých veľkostných skupinách sa postupne znižuje počet podnikov s menším počtom riadiacich hierarchií a naopak, zvyšuje sa podiel podnikov s väčším počtom riadiacich stupňov. Preto závislosť vertikálnej členitosti organizačnej štruktúry od veľkosti podnikov má



svoje opodstatnenie. Vertikálna členitosť a počet stupňov riadenia podnikov sú výslednicou viacerých faktorov. Ale ešte stále patrí dôležité miesto veľkosti podniku vyjadrenej počtom pracovníkov či priestorovým rozložením. Tieto názory sa dnes už posudzujú veľmi kriticky. V súčasnosti musíme pridať k dôležitým faktorom na formovanie organizačných štruktúr v podniku samostatnosť lokálnych jednotiek. Patrí k nim i potreba slúžiť a vychádzať v ústrety zákazníkom ako aj rozmanitosť technológií a vyrábaných produktov. V neposlednom rade je to aj použitie nových techník na prenos, spravovanie a využitie dostupných informácií z podnikových činností. Oprávňujú nás k tomu dôsledky razantného nástupu informačných systémov a informačných technológií. Je evidentné, že tieto systémy a technológie značne ovplyvňujú organizačnú štruktúru, počet jej riadiacich stupňov a výrazne zasahujú do jej vertikálneho členenia.

Závislosť počtu stupňov riadenia od veľkosti podniku však nie je priamo úmerná a jednoznačná, preto nie je jediným, výlučným faktorom a závislosť nie je jednoznačne preukázaná.

O vplyve veľkosti podnikov na organizačnú štruktúru sa diskutuje dlhé roky. Napríklad *Woodwardová* poznamenáva, že veľkosť podniku nepôsobí na organizačnú štruktúru tak, ako sa očakávalo.<sup>70</sup> Tvrdí však, že existuje vzťah medzi technológiou výroby a organizačnou štruktúrou. Podľa nej vo výrobnej sfére stupňov riadenia pribúda s technickým pokrokom, ktorému zodpovedá vyšší typ výroby. Zdá sa to nepravdepodobné, pretože jednoduchá kontinuálna výroba by podľa toho vyžadovala najstrmejšiu organizačnú štruktúru, čo je na prvý pohľad nelogické. Podobný názor ako *Woodwardová* má aj *Kuriloff*.<sup>71</sup> Podľa jeho názoru je celkom jasné, že prosperujúce podniky s analogickými technológiami výroby sa usilujú aj o rovnakú organizačnú štruktúru. Ich organizačné štruktúry sú veľmi podobné. Rozdiely medzi podnikmi uplatňujúcimi vo výrobe analogické technológie nie sú také veľké ako rozdiely medzi podnikmi, ktoré uplatňujú vo výrobe rôzne technologické metódy.

## Informačná podpora

Keďže narastá zložitosť vzťahov, veľkosť podnikov a ich nevyhnutnosť čo najrýchlejšie reagovať na potreby zákazníkov, je nevyhnutné, aby riadiace činnosti mali vhodnú informačnú podporu. A to možno dosiahnuť zavedením vhodných informačných technológií a upravením informačných tokov tak, aby podporovali efektívnosť organizačných štruktúr a vlastne procesov riadenia v podniku. Z hľadiska ďalšieho organizačno-štruktúralného rozvoja podniku je potrebné:

1. Analyzovať informatickú adjustáciu:
  - jednotlivých funkcií (z pozície koncepčných aktivít vykonávaných v príslušnej funkcii, teda nie informatické vybavenie operatívneho manažmentu, resp. „pilotáže“),
  - jednotlivých profilujúcich aktivít, ako sú stratégia, marketing, ekológia, prognostika, trendy rozvoja a podobne.
2. Definovať zdroje (zdrojové miesta), odkiaľ možno získavať potrebné informácie.
3. Rozhodnúť, či potrebné informácie sa budú zabezpečovať na najvyššej úrovni podniku, iných podnikov, alebo sa budú získavať od „externých informatických dodávateľov“.

<sup>70</sup> Woodwardová, Joan: Teória a prax organizačného usporiadania priemyselných podnikov v zahraničí. Bratislava, Inštitút pre výchovu riadiacich pracovníkov – Slovchémia 1978, s. 46 – 47.

<sup>71</sup> Kuriloff, A. H.: Novyj podchod k postrojeniju organizacionnoj struktury upravlenija podnikov. Organizacija upravlenija proizvodstvom v kapitalističeskich stranach. Moskva, Progress 1972, s. 251 – 253.

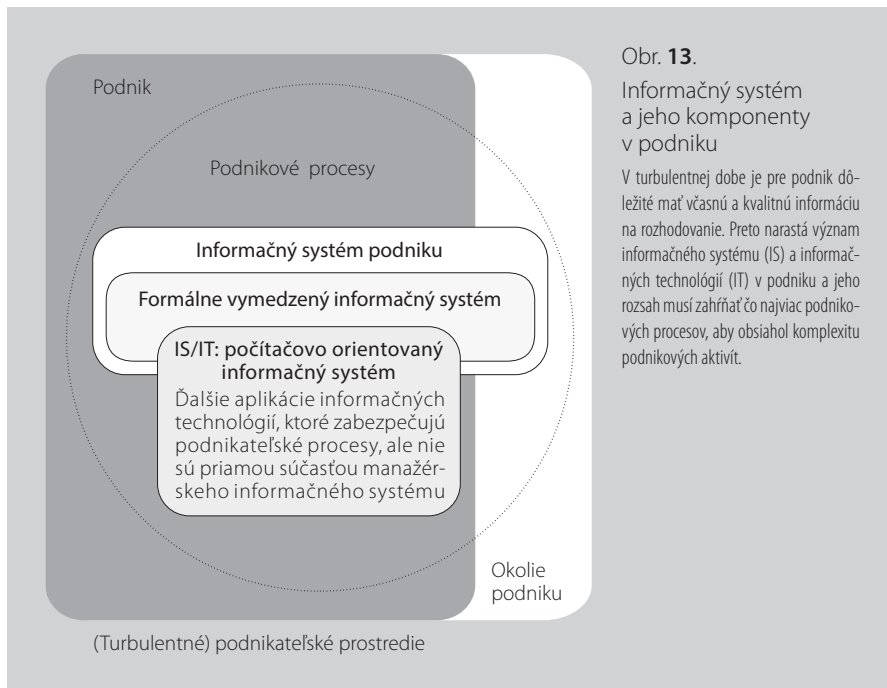
Vo vývojových trendoch v manažmente a podnikateľstve kľúčovú úlohu zohráva informatika. Zvyšovanie racionality manažmentu zároveň osciluje okolo tohto „neuralgického bodu“. V súlade so spoločenským vývojom a systematizáciou informácie sa dostávajú z pasívneho poľa do poľa „superaktívneho“ a dynamického.

Informačné technológie je nutné ponímať komplexne, najvýraznejšie sa však prejavujú v dodávateľsko-odberateľských vzťahoch. Dodávateľom a odberateľom umožňujú zachovať si svoju nezávislosť a pritom využívať výhodu úzkeho spojenia systému podnikania. Narastá úroveň a hĺbka prepojenia vnútri podniku, ale hlavne s jeho okolím.

Pre súčasnú podnikovú prax je nevyhnutné vytvoriť a využívať účelné informačné systémy, aj keď predstavujú zložitý komplex účelovo usporiadaných vzťahov medzi ľuďmi, dátovými zdrojmi a procedúrami ich spracovania. Výsledkom musí byť efektívna organizačná štruktúra s vytvoreným manažérskym riadiacim modelom podporujúcim získanie konkrétnych informácií o danom probléme za najkratší možný čas. Systémy určené manažérom sa označujú skratkou MIS – manažérsky informačný systém.

V súčasnom turbulentnom podnikateľskom prostredí zohráva svoju úlohu viacej činiteľov, ako to znázorňuje obr. 13.<sup>72</sup>

Operuje sa tu hodnotou informácie, ktorá ovplyvňuje kvalitu konkrétneho rozhodovania alebo organizačné činnosti. Inak je to iba známa alebo nevyužitá informácia vytvárajúca neproduktívne náklady. Informácie majú napomáhať celkový podnikový rozvoj. Príkladom praktického využitia je reinžiniering podniku.



Obr. 13.

Informačný systém a jeho komponenty v podniku

V turbulentnej dobe je pre podnik dôležité mať včasnú a kvalitnú informáciu na rozhodovanie. Preto narastá význam informačného systému (IS) a informačných technológií (IT) v podniku a jeho rozsah musí zahŕňať čo najviac podnikových procesov, aby obsiahol komplexitu podnikových aktivít.

<sup>72</sup> Šíbl, Drahoš a kol.: Malý slovník trhovej ekonomiky. Bratislava, Elita 1991, s. 89.

V tomto prípade na monitorovanie skutočnosti a rôznych druhov podnikových (výrobných) procesov sú rozhodujúce práve informácie. Pomáhajú identifikovať problém, umožňujú ho zásadne prehodnotiť a radikálne zmeniť podnikateľské procesy. Výsledkom je radikálna premena podniku, zníženie nákladov, lepšia kvalita produktov a služieb, flexibilita. *Jacobson* definuje využitie informačného systému podniku a vytváranie užitočných informácií v šiestich kľúčových princípoch:<sup>73</sup>

1. Podnik sa má snažiť vyhovieť každému zákazníkovi podľa jeho individuálnych požiadaviek. Zákazníkom ponúka produkty, resp. služby „podnikovými procesmi“. Interne má byť organizovaný podľa týchto procesov, pričom každý z nich sa podobá projektu a má svojho zodpovedného manažéra (process leader). Procesy prekračujú funkcionálne útvary hospodárie s podnikovými zdrojmi. Manažér procesu disponuje finančnými prostriedkami, nemá však k dispozícii pracovníkov, držiteľ zdrojov má ľudské zdroje, ale žiadne finančné prostriedky. V tomto ponímaní za pracovníkov možno dosadiť ktorýkoľvek podnikový zdroj. Tak vzniká tzv. maticová organizácia podniku. Manažéri procesov a držiteľia zdrojov sú tzv. „ovládači“ (handlers) podnikových mechanizmov. Ďalším krokom sú nové metódy riadenia výroby, ako napríklad outsourcing, efektívne vyžívanie cudzích zdrojov.<sup>74</sup>
2. Zákazník je používateľom podnikového systému, využíva podnik prostredníctvom podnikových procesov. Každý spôsob, akým zákazník môže proces využiť, je tzv. úžitková činnosť (use case).
3. Ozrejmiť činnosť ovládačov podniku ako veľmi zložitý komplex možno opisom formou modelov. Každý ovládač na svojej úrovni vyžaduje vlastný špecifický model.
4. Ozrejenie vnútorných činností podniku, jeho procesov, produktov, služieb a zdrojov a vzájomných závislostí sa uskutočňuje objektovou orientáciou.
5. Premyslené prebudovanie podniku a tvorba integrovaného informačného systému sú odlišné, ale paralelné a úzko prepojené činnosti. Návrh podnikových procesov silne ovplyvňuje architektúra informačného systému. Je nevyhnutné, aby tieto dve činnosti prebiehali zosúladené.
6. Model produkčného systému a model informačného systému musia byť prepojené „bez švíkov“, t. j. musia byť vytvorené rovnakými prostriedkami a ich styčné prvky musia byť kompatibilné.

Pre podnik je životnou nevyhnutnosťou vytvoriť model, ktorým možno dokumentovať jeho správanie i pri nevyhnutných zmenách. Takýto model *Jacobson* označuje ako „ideálny objektový model“.<sup>75</sup> Ak do tohto modelu zavedieme ohraničenia, vznikne reálny objektový model.

Účelom modelovania podniku bude:

- poznať skutočnosti a vzťahy v podnikovom systéme objektovo orientovaným modelom reálneho podniku,
- vytvoriť tento model nezávisle od súčasnej konkrétnej implementácie. Model musí prežiť zmeny prostredia, podľa neho sa uskutoční adaptácia podniku na tieto zmeny,
- ukázať prípadné zmeny v problémovej oblasti a špecifikovať príslušné zmeny v softvéri tak zo strany vedenia podniku, ako aj dodávateľa.

<sup>73</sup> Jacobson, Ivar – Ericsson, Maria – Jacobson, Agneta: *The Object Advantage-Business Process Reengineering with Object Technology*. Reading, Addison-Wesley, Publishing Company 1995.

<sup>74</sup> Molnár, Zdeněk: *Automatizace plánování a řízení výroby v CIM. Systémová integrace 1/1996*.

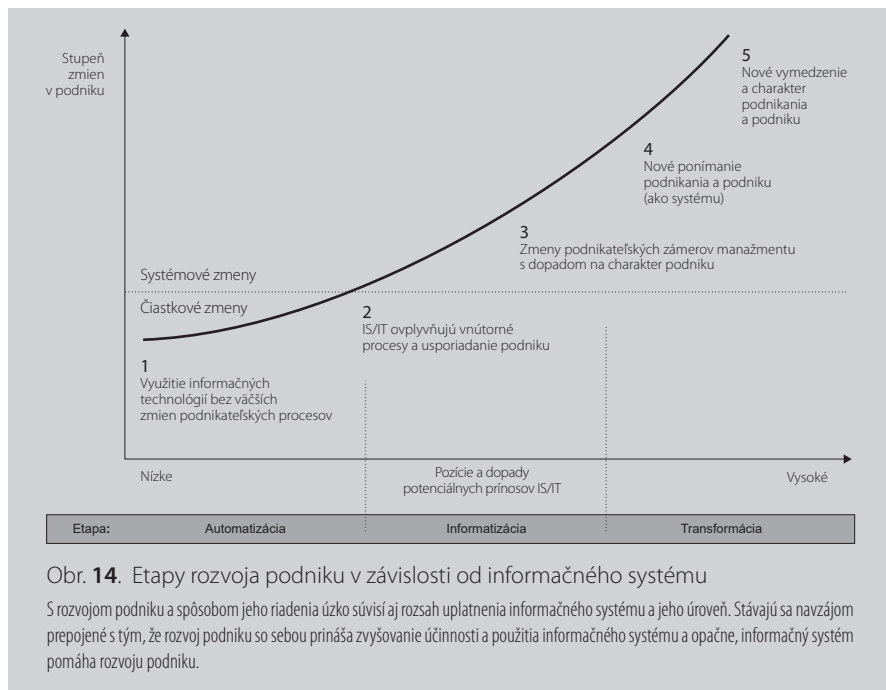
<sup>75</sup> Jacobson, Ivar – Ericsson, Maria – Jacobson, Agneta: *The Object Advantage-Business Process Reengineering with Object Technology*. Reading, Addison-Wesley, Publishing Company 1995.

Informačný systém podniku umožňuje integrovať pôvodné fragmentálne štruktúry do pružných väčších útvarov s väčším manažérskym rozpätím. Často sa takto vytvorí bezprostredná tímová podniková štruktúra, čo uľahčí participatívne manažérske postupy orientované na výsledok, nie na čiastkové výstupy. Vývojové etapy smerujú od nižších štruktúr k vyšším aplikáciám práve vďaka vysokému stupňu informovanosti. *Vodáček* a *Rosický* opisujú jednotlivé etapy rozvoja, ktoré postupujú od automatizácie po informatizáciu a jej vplyvom sa dosahuje zmena, transformácia.<sup>76</sup> Ďalšie súvislosti vyplývajú z obr. 14.

Efektívna zmena sa vyznačuje úzkym prepojením a závislosťou medzi informačným systémom a organizačnou štruktúrou podniku. Informačný systém a informačné technológie pôsobia v symbióze a podporujú podnikovú štruktúru.

### Vývojové organizačno-štruktúralne riešenia

Štruktúralne usporiadanie budúcich podnikov nemôže byť odtrhnuté od charakteru podniku, jeho kultúry, druhu výroby a podobne. Každý podnik môže akceptovať jednu z troch konkurenčných stratégií. Je to stratégia prvenstva (rastu), stratégia odlišenia a stratégia zamerania. To znamená, že stratégia podniku by sa mala odrážať v jeho organizačnej štruktúre. Meniac sa stratégia znamená aj zmenu štruktúry a proporcií. Z globálnej osnovy rozvoja podnikov vyplýva zvyšujúca sa konkurencia. V procese rýchlych zmien podstatnú úlohu má prienik informatiky a telekomunikácií do podnikania a existujúcich organizačných štruktúr. Aj s ich pomocou do



Obr. 14. Etapy rozvoja podniku v závislosti od informačného systému

S rozvojom podniku a spôsobom jeho riadenia úzko súvisí aj rozsah uplatnenia informačného systému a jeho úroveň. Stávajú sa navzájom prepojené s tým, že rozvoj podniku so sebou prináša zvyšovanie účinnosti a použitia informačného systému a opačne, informačný systém pomáha rozvoju podniku.

<sup>76</sup> Vodáček, Leo – Rosický, Antonín: Informační management. Pojetí, poslání a aplikace. Praha, Management Press 1997, s. 108.

vedúcich pozícií sa razantne dostávajú veľké podniky a kooperujúce (alebo aktivujúce) svetové finančné centrá. Nadobúdajú hybnosť a pružnosť a sú reprezentantmi rozhodujúcich svetových integračných procesov. Nárast konkurencie prináša prevratné riešenia. V súčasnosti sa už odlišuje „klasická“ a „nová“ konkurencia. Označuje sa ako „superkonkurencia“ alebo „hypekonkurencia“, aj „ultrakonkurencia“ a „megakonkurencia“. Tak vzniká akýsi „predvoj“ veľkých podnikov a ich združení, ktoré sú také silné, že sa môžu stať na určitú dobu „sebestačnými“. Nové investičné možnosti znamenajú ďalší rast týchto podnikov. Vzájomnou podnikovou konkurenciou vzniká fenomén nového, zrýchleného cyklu zmeny. Tak sa koncentruje mohutná energia znamenajúca celkové kvalitatívne zásadné zmeny. To všetko sa odráža na podnikových štruktúrach.

Aby podniky v tejto mohutnej konkurencii obstáli, vznikajú spojenectvá, aliancie, dochádza k vzájomnej podpore a kooperácii. Nie je teda náhodné, že budúce podniky sa v mnohom odlišujú od známych štruktúr, ale väčšina klasických prvkov sa zachováva.

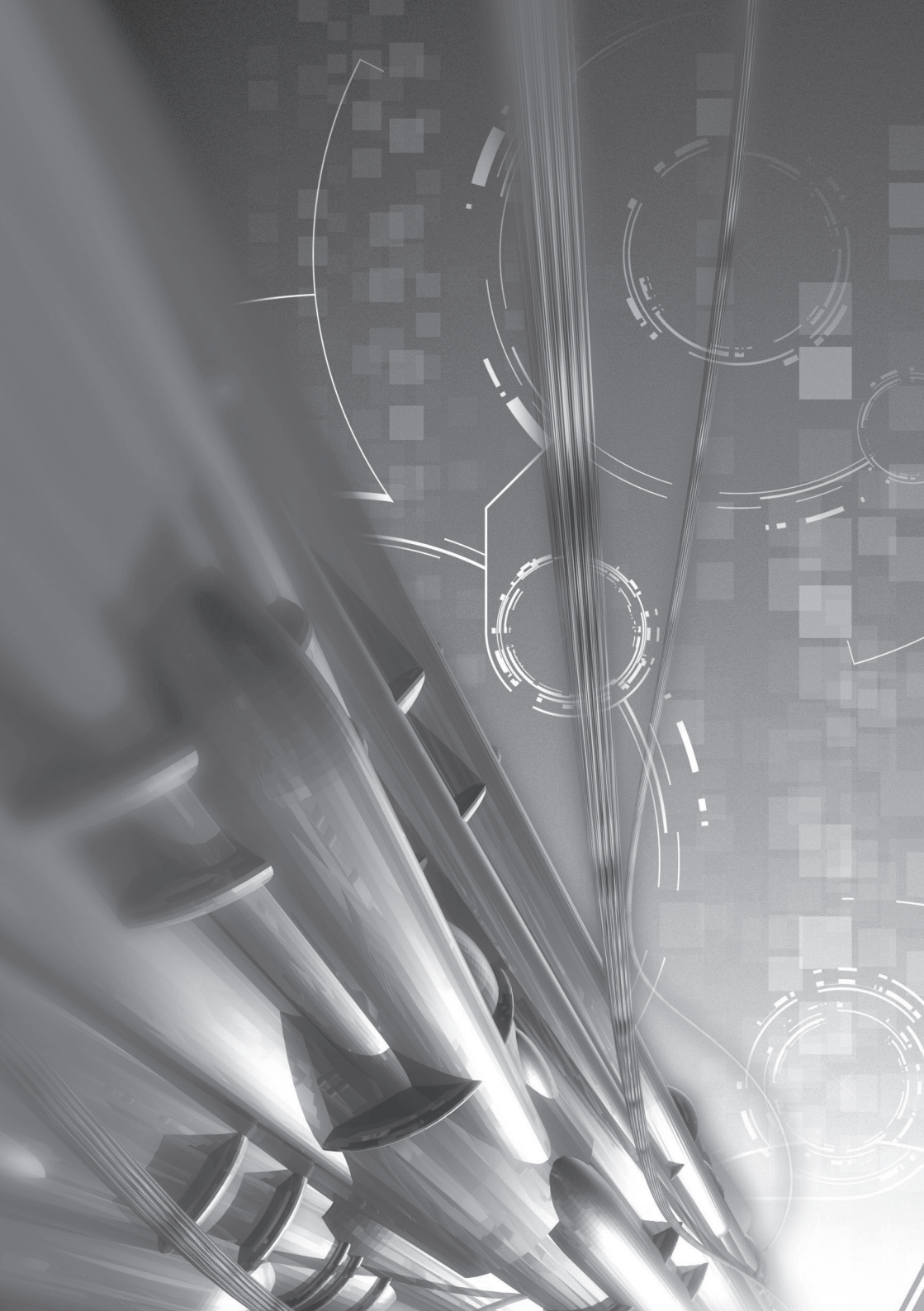
Väčšina podnikov má ambície narastať.<sup>77</sup> A to v rôznych etapách. V prvej etape rast charakterizuje zväčšovanie objemu produkcie, služieb alebo predaja. Po nej nastáva geografická expanzia. Podnik rozširuje svoje podnikateľské aktivity napríklad prostredníctvom afiliácií. Napokon nastáva tzv. vertikálna integrácia, keď podnik kooperuje s dodávateľmi, lebo sa dostáva do štruktúrálnej previazanosti s odberateľmi. Niekedy sa podnik rozširuje fúziami alebo nákupom iných, podobne orientovaných podnikov, vzniká nový štruktúrálny komplex (mal by byť homogénny). Záverečnou rastovou etapou je produktová diverzifikácia. Vtedy podnik začína podnikáť v nových odboroch, čo dosiahne vlastným vývojom, alebo kooperáciou s iným podnikom.

Potvrdilo sa, že ak sa podnik takto rozvíja a mení svoj „profil“, musí sa meniť aj jeho štruktúrne usporiadanie. Prvej etape zodpovedá vhodná klasická štruktúra. Jej uplatnením sa pri zvyšovaní produkcie vytvára tlak na znižovanie nákladov a racionálne postupy manažmentu. Tak možno optimálne využiť disponibilné zdroje.

Pri ďalšej rastovej etape, pri započatí geografickej expanznej a produktovej diverzifikácie sa podnik stretáva s novým, neznámym podnikateľským prostredím, a tým aj potrebou zvýšenej adaptability a flexibility. Tomu zodpovedajú iné organizačné usporiadania, orientované produktovo, napríklad divízie. Divízie majú významne decentralizované právomoci a široké manažérske rozpätie. Stratégie orientované na rast si vyžadujú modifikované organizačné štruktúry (formácie, konfigurácie). Navyše majú nadnárodný charakter. Orientácia vrcholného manažmentu na modifikácie alebo zásadne nové štruktúrne riešenia sa chápe procesuálne, nie jednorazovo. Je to vlastne kontinuálne projektovanie v súlade s rastom podniku a jeho vývojovou orientáciou. Rozhodujúce je, aby manažéri pri projektovaní štruktúrálnych zmien poznali vhodnosť použitia špecifických organizačných prístupov, boli oboznámení so svojimi kompetenciami a využili svoje skúsenosti. Vždy sa vychádza z predpokladu, že existuje „najlepší spôsob“, adekvátna štruktúra zodpovedajúca situácii v podniku a v okolí. Dôležitým faktorom je technológia, ktorá je rozhodujúca. Automatizácia a pružné výrobné systémy si vyžadujú odklon od klasických štruktúr. Modernizácia si vyžaduje uplatniť odlišné organizačné štruktúry, najmä také, ktoré zabezpečujú vysokú flexibilitu. Môžu to byť napríklad virtuálne alebo sieťové organizačné usporiadania.

Dôležité je poznať typy organizačných štruktúr od jednoduchej po zložitú, od stabilnej po flexibilnú, aby ich formovanie v podniku prispelo k efektívnej realizácii vytýčených cieľov.

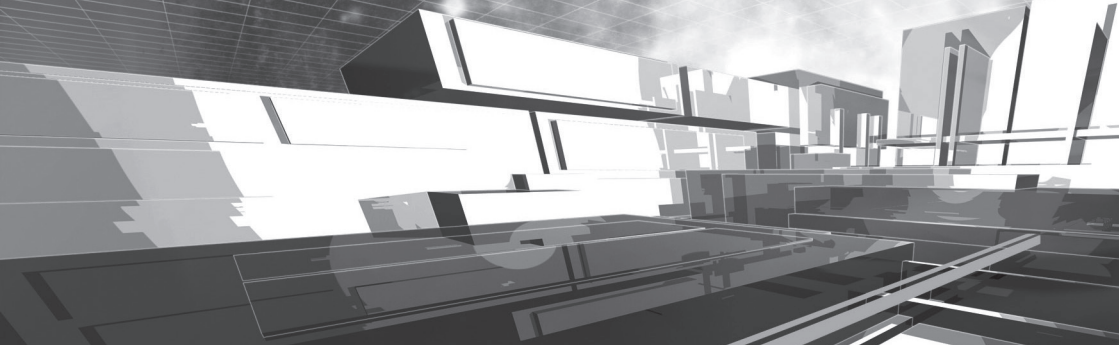
<sup>77</sup> Pre menšie podniky bol vyvinutý rastový riadiaci systém (GMS – The Growth Management System). Integruje všetky názory a podnety vo vnútri podniku do zvoleného strategického smeru. Tým pomáha vrcholnej exekutive doceliť skupinovú interakciu a synergický efekt, čo vytvára predpoklady na následný rast. Priamo vplýva nielen na štandardizáciu manažérskych procesov a strategický marketing, ale aj na postupnú reštrukturalizáciu podniku. *Moderní řízení* 11/1997, s. 37 – 38.





## 2. kapitola

# Organizačná konfigurácia a štrukturálne riešenia organizačnej štruktúry



Organizačné štruktúry v klasickom chápaní sa hierarchicky členia do viacerých riadiacich úrovní. Vývoj smeruje k znižovaniu počtu úrovní, k tzv. splošňovaniu štruktúr. Vznikajú medzištruktúry a štrukturálne variácie, implementujú sa modifikácie a pružné organizačné štruktúry. Výrobné podniky zavádzajú fraktálové štruktúry. Dochádza ku koncentrácii a reťazeniu podnikov vytváraním holdingových štruktúr, fúziami, prípadne osobitnými postupmi, ako sú napríklad aliancie keiretsu. V zmysle týchto tendencií vznikajú nové modely štruktúr v globálnych podnikoch.

Štrukturálne usporiadanie podniku je vyjadrené jeho organizačnou konfiguráciou. Tá je výslednicou vertikálneho a horizontálneho členenia. Hierarchické usporiadanie, ktoré býva najčastejšie, obsahuje skladbu pracovísk a pracovníkov podľa stanovených kritérií. Môže to byť napríklad dôraz na trh a na zákazníka. Usporiadanie podniku musí rešpektovať požiadavky na strategický manažment v súčasnom trhovom prostredí. Rôzne typy organizačných štruktúr podnikov sa líšia predovšetkým podľa toho, aké sú vzťahy nadriadenosti a podriadenosti vo vnútri tejto štruktúry, prípadne aké sú proporcie jednotlivých útvarov podniku.

Organizačná štruktúra veľkých podnikov sa rozvíja kontinuálne. Stále sa objavujú nové skutočnosti, ktoré si vyžadujú zmeny. Mení sa trh, t. j. jeho veľkosť, štruktúra, správanie konkurencie, mení sa výkonnosť vlastných organizačných jednotiek. Práve neustále zmeny sa odrážajú aj v spôsoboch budovania organizačných zložiek podniku. Menšie podniky sú organizované jednoduchým spôsobom, vlastník podniku dokonca môže riadiť všetkých svojich zamestnancov. S rastom podniku sa postupne zodpovednosť a právomoc rozdeľujú. Takáto

organizácia funguje na báze osobnej kontroly a individuálneho kontaktu s ostatnými pracovníkmi. Efektívne fungovanie takej organizácie je však veľmi obmedzené a so stúpajúcim počtom zamestnancov sa stáva príliš ťažkopádne, postupne nevládnuteľne.

Aplikácie vnútorných organizačných štruktúr vo vonkajších organizačných formách charakterizujú malý výrobný podnik jednotlivca, kde sa uplatňuje líniová štruktúra vo viacerých možných modifikáciách.<sup>78</sup> Inú štruktúru má stredne veľký podnik alebo verejná obchodná spoločnosť. Najrozpracovanejšie sú varianty akciových spoločností, ktoré tvoria najpočetnejšiu skupinu podnikov a veľkopodnikov. Tie uplatňujú zväčša líniovo-štabnu organizáciu. Usporiadanie podnikov spravidla vychádza z projektovania organizačnej činnosti.

Je však potrebné mať k dispozícii aj ďalšie nástroje, a to:

- organizačné pravidlá, podľa ktorých sa rozhoduje o postupe v určitom konkrétnom prípade,
- podrobný zoznam činností a ich väzieb, prípadne ich agregovaná podoba,
- grafické, verbálne, prípadne iné metódy, prostriedky a nástroje, ktorými sa navrhnutá či vyprojektovaná organizačná štruktúra jednoznačne vyjadrí tak, aby bola zrozumiteľná a vyhovovala zámerom podniku.

Organizačná štruktúra je v praxi oveľa komplexnejšia ako uvedené hľadiská. Pri jej projektovaní podľa *Minzbergových* odporúčaní sa uvažuje s určitou skupinou stavebných blokov a koordinačných mechanizmov, ktoré spolu tvoria detailné usporiadanie organizácie. Vychádza sa predovšetkým z procesu organizovania, štruktúra musí odrážať ciele a plány organizácie, pretože od nich sa odvodzujú všetky činnosti. Disponibilnú právomoc manažmentu, ktorá je základom rozhodovania o akejkoľvek zmene v organizácii, musí rešpektovať aj okolité prostredie. Štruktúra sa musí vytvárať na výkon pracovných činností, musí umožňovať spoluprácu a v premenlivej budúcnosti dosahovať efektívne ciele, tzn. musí vychádzať z danej situácie. Okrem toho musí umožniť zoskupovať činnosti v štruktúre pri vytváraní vzťahov nadriadenosti a podriadenosti a rešpektovať aj niektoré osobitosti, možnosti a schopnosti pracovníkov.

Pri tvorbe podnikovej štruktúry, pri formovaní konfigurácie sa vždy vychádza z podnikateľských cieľov a z nich odvodenej stratégie. Až následne možno konkrétnu organizačnú štruktúru zaradiť do určitého konfiguračného typu.

V prvom rade sa musia formulovať:

- zámery, funkcie, poslanie,
- produkty, služby, výkony,
- vlastnícke ciele,
- finančno-kapitálové ciele,
- technicko-technologické ciele,
- personálne ciele,
- infromatické ciele,
- materiálno-energetické ciele,
- logistické ciele,
- trhovo komerčné ciele,
- environmentálne ciele,
- municipiálne, miniregionálne, teritoriálne ciele,
- infraštrukturálne, organizačné ciele v nadväznosti na manažment.

<sup>78</sup> Vysušil, Jiří: *Péče o zdravý organismus podniku*. Praha, Profess 1995, s. 43 – 73.



Uvedené štruktúrálné segmenty systémovo harmonizujú. Miera ich uplatnenia sa odzrkadlí v úspešnosti. Pri tvorbe štruktúry je dôležitá:

1. Voľba organizačnej konfigurácie. Prednostne ide o optimalizáciu „organizačného obalu“, t. j. o tvorbu organizačnej štruktúry podniku. Hľadajú sa nové usporiadania v rámci možností daných legislatívou. Napríklad účelové konzorciá, tichá spoločnosť a podobne. Tieto aspekty majú potom významnú úlohu v ostatných organizačno-štruktúrálnych usporiadaniach.
2. Nižšia hierarchizácia organizačných štruktúr. Ide o uplatňovanie „duálnej“, resp. „poly“ organizácie so schopnosťou nadobúdať rôzne tvary, a to vzhľadom na pôsobenie okolia napríklad v komerčnej oblasti (adaptabilita organizačnej štruktúry).
3. Intelektuálne komandá ako dočasná organizačná usporiadanosť na zvládnutie mimoriadnych situácií (do toho zapadá aj tzv. krízový manažment). Pritom je podstatná možnosť uvoľňovať a presúvať pracovníkov, čo si vyžaduje vytvoriť vnútornú sociálnu mobilitu v štruktúre podniku.
4. Smerovanie od silnej formalizácie k posilňovaniu neformálnych štruktúr. Tu sa kladie dôraz na posilňovanie významu organizačno-štruktúrálnej horizontály, resp. organizačnej diagonály. Prepája sa na riadenie podľa cieľov.

Podľa *Vodáčka* a *Vodáčkovej* medzi základné charakteristiky klasifikácie organizačných štruktúr patrí:

- uplatňovanie rozhodovacej právomoci medzi organizačnými jednotkami štruktúry,
- združovanie činností, ktoré tvoria hlavnú obsahovú náplň organizačných jednotiek.<sup>79</sup>  
Za doplnkové charakteristiky klasifikácie organizačných štruktúr sa považujú:
- miera centralizácie alebo decentralizácie rozhodovacích právomocí riadiacich pracovníkov ako zástupcov organizačných jednotiek alebo celých jednotiek,
- členitosť stanovená počtom podriadených stupňov alebo formou riadiaceho rozpätia,
- časové trvanie určujúce obdobie, počas ktorého organizačné jednotky majú určitý stabilný stav.

Podľa dominancie tej-ktorej základnej charakteristiky sa pri tvorbe organizačnej štruktúry členenie medzi jednotlivými organizačnými jednotkami prejavuje rôzne. Nasledujúce kapitoly zdôraznia niektorý zo základných charakteristických prvkov.

<sup>79</sup> Vodáček, Leo – Vodáčková, Olga: Management na prahu devadesátých let. Praha, Institut řízení 1991.

## Členenie organizačných štruktúr

Konfigurácia organizačnej štruktúry je daná tvarom štruktúry, vertikálnym a horizontálnym členením, počtom a veľkosťou prvkov, prípadne ďalšími hľadiskami. Zmenou zaradených prvkov sa mení konfigurácia podnikovej štruktúry. Dôležité je, ako sa organizácia delí na nižšie organizačné celky. Existujú rozličné spôsoby projektovania organizačnej štruktúry, prihliada sa na to, ktoré hľadisko rozhoduje pri prvotnom projektovaní organizácie. Základom tvorby morfológických štruktúr je sama funkcia, tzn. prvoradé je hľadisko organizácie.

Podľa toho sa rozlišujú organizačné usporiadania:

- klasické prístupy používajú rozlíšenie podľa charakteristiky, ako sa uplatňujú rozhodovacie právomoci medzi organizačnými jednotkami štruktúry,
- novšie modifikované a pružné organizačné štruktúry vychádzajú z nevyhnutnosti sledovať potreby zákazníkov.

Organizovanie podnikovej činnosti a formovanie organizačných štruktúr umožňuje vytvárať neobmedzene veľké podniky a efektívne ich aj riadiť. Preto boli vytvorené rôzne formy organizačných štruktúr, ktoré zabezpečia procesy riadenia v každom type podnikateľského subjektu, vychádzajú z predmetu činnosti, použitia techniky a technológií a personálneho obsadenia, ale hlavne uspokojia zákazníkov. Z toho vyplýva, že nie je možné definovať a doposiaľ ani nebol definovaný najlepší spôsob, aké organizačné štruktúry vytvárať, a tým funkčne riadiť podnik tak, aby sa dosiahli najlepšie výsledky v rámci konkurencie.

Podľa *Weihricha* a *Koontzta*, vychádzajúc z prístupu k organizovaniu a formovaniu organizačných jednotiek, možno charakterizovať niekoľko spôsobov, ako vytvárať organizačné jednotky, a to:<sup>80</sup>

- Štruktúra organizačných jednotiek podľa množstvových radov. Je to najstaršie formovanie založené na počte osôb podriadených jednému riadiacemu pracovníkovi, neberie sa zreteľ na to, čo robia podriadení, kde robia a s kým spolupracujú. Táto štruktúra stráca význam s nárastom vzťahov a špecializácie.
- Štruktúra organizačných jednotiek podľa času. Patrí medzi najstaršie utvárané štruktúry, kde zoskupenie sa zakladá na čase, keď príslušná skupina osôb pracuje spolu – smena. Má opodstatnenie v najnižších úrovniach a jednoduchých organizáciách, kde čas má hlavný význam, a pri nepretržitých prevádzkach.
- Štruktúra organizačných jednotiek podľa podnikových funkcií. Vyčleňuje riadenie rozhodujúcich zložiek podnikania, ako sú ľudské zdroje, financie, účtovníctvo, výroba, marketing a predaj. Funkčná štruktúra sa vnútorne člení na druhotné útvary, napríklad vo výrobe je to špecializovaná dielňa alebo prevádzka. Hlavné útvary sa môžu zoskupovať podľa predmetov, napríklad podľa nákupu konkrétnych druhov materiálov, alebo podľa finálnych produktov, prípadne podľa druhu činnosti. Niektoré útvary sa členia aj geograficky. Funkčné štruktúry sa uplatňujú aj v nadnárodných korporáciách. V podnikoch rôznej veľkosti môže vzniknúť diverzita a určité odbory podnikania sa môžu prelínať. Diverzita sa týka hlavne produktov a zákazníkov. Preto pri vyrovnávaní sa s ňou funkčná štruktúra sa môže stať limitujúcou. Tieto problémy vo funkčnej štruktúre možno minimalizovať zlepšovaním koordinácie medzi rôznymi procesmi a vytvorením subštruktúr v rámci procesov, ktoré prináša vlastníctvo skupiny produktov alebo zákazníkov.
- Organizačná štruktúra podľa miesta lokalizácie alebo sídla. Geografické usporiadanie or-

<sup>80</sup> Weihrich, Heinz – Koontz, Harold: Management. Praha, Victoria Publishing 1993.

ganizačnej štruktúry. Organizácia sa člení podľa územia, na ktorom vykonáva podnikateľské aktivity. Môžu to byť rozličné územné celky v jednej krajine (oblasť, kraj a iné), alebo organizačné útvary pre jednotlivé krajiny (napríklad oddelenie pre krajiny Európskej únie a pod.).

- Organizačná štruktúra podľa zákazníkov. Jedno-duchým vyjadrením je napríklad oddelenie pre kľúčových zákazníkov v rámci divízie obchodu. Uplatňuje sa najmä v organizáciách poskytujúcich služby.
- Organizačná štruktúra podľa procesov alebo zariadení. Činnosti sa zoskupujú podľa jednotlivých procesov alebo súboru procesov vytvárajúcich ucelený celok. Podobne sa vytvára organizačná štruktúra podľa určitého typu zariadenia vykonávajúceho určitú špecifickú činnosť alebo súbor činností na určité uzavreté operácie.
- Organizačná štruktúra podľa produktov. Vzniká vtedy, keď sa vytvárajú útvary podľa rovnorodých produktov (motory, diferenciály a iné). Rovnako je to pri službách, kde napríklad banka môže mať špeciálne útvary, ako je úverové oddelenie, platobné karty a pod.
- Organizačná štruktúra podľa projektov. Vychádza z rozdelenia úloh a činností na projekty. Málokedy sú len čisto projektovo členené subjekty, používajú sa kombinácie s ostatnými typmi organizačných štruktúr v podobe maticových a sieťových štruktúr.
- Organizačná štruktúra podľa ekonomicky samostatných jednotiek. Ide o strategické obchodné jednotky s určitou ekonomickou, organizačnou samostatnosťou podľa produktov alebo radu produktov či lokálneho umiestnenia.
- Organizačná štruktúra podľa pôsobenia na globálnom trhu. Ak podniky pôsobia v globálnom prostredí, potrebujú štruktúru zabezpečujúcu medzinárodné operovanie v mnohokultúrnych, spoločensko-politických prostrediach s odlišnou ekonomickou úrovňou a správaním. Všetky dané vplyvy sa musia prejavíť v organizovaní štruktúr v lokálnych jednotkách a pri globálnych operáciách.
- Organizačná štruktúra vytvorená kombináciou predchádzajúcich štruktúr. Vychádza zo špecifik organizácie a uplatňuje viaceré hľadiska, najčastejšie v obchodnej a marketingovej činnosti. Opodstatnená je predovšetkým vo veľkých multidivízyňch korporáciách pôsobiacich v rozličných podnikateľských odvetviach a lokalitách.

Formovanie organizačných štruktúr vychádza z množstva faktorov, a tak neustáte vzniká jedinečná štruktúra pre ten-ktorý podnik a hlavným faktorom je podporiť fungovanie podniku v trhovom prostredí.

## Hierarchické členenie organizačnej štruktúry

Evolučným vývojom organizácií vznikajú rozličné organizačné štruktúry, napríklad hierarchické alebo hybridné a pod. Jednotlivé štruktúry sa môžu výrazne odlišovať, preto treba nájsť určité kritéria na ich charakterizovanie. Najvšeobecnejšia definícia vyplýva zo systémového prístupu, podľa ktorého organizačná štruktúra je množina prvkov a ich vzájomných vzťahov. Prvkom, štruktúrnou jednotkou je určitá ucelená časť organizácie, a to organizačný útvar alebo pracovisko. Vzťahy medzi prvkami určujú informačné väzby, najčastejšie interpersonálna komunikácia a informačný systém. Z hľadiska členenia podľa množstva stupňov riadenia sa na klasifikovanie hierarchie používa počet radiacich úrovní.

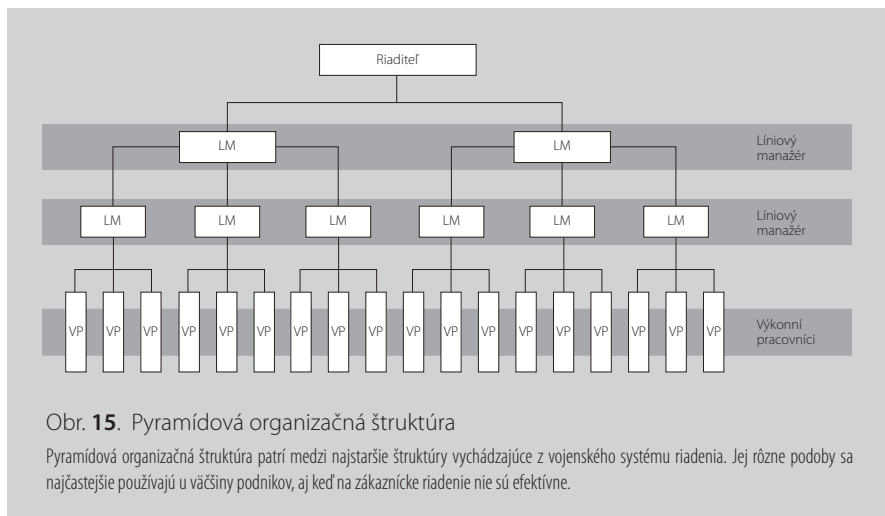
## Pyramídová organizačná štruktúra

Hierarchickosť usporiadania organizačných štruktúr svojím tvarom pripomína pyramídu. Základňu pyramídovej organizačnej štruktúry tvorí výkonná zložka podniku. Nad ňou sú manažéri na najnižšej úrovni riadenia. Najvyššiu hierarchiu reprezentuje manažér na vrchole pyramídy. Organizačné štruktúry spravidla nemajú symetrický tvar, smerom nadol sa môžu rozširovať, alebo zužovať. Odlišujú sa počtom stupňov riadenia a počtom útvarov na jednotlivých hierarchiách podriadených jednému manažérovi. Podľa toho sa rozoznávajú ploché (široké) a vysoké (strmé) organizačné štruktúry. Základné stupne riadenia môže dopĺňať jeden alebo viac medzistupňov riadenia, čím sa zvyšuje počet stupňov riadenia a zväčšuje sa vertikálna členitosť organizačnej štruktúry.

Pyramídovo štruktúrovaná organizácia prešla dlhým vývojovým procesom. Vždy ju však ovplyvňuje konkrétne ekonomická, technologická a sociálna situácia okolia. Charakteristická pyramídová organizačná štruktúra je na obr. 15.<sup>81</sup>

Štandardná pyramídová organizačná štruktúra väčšiny podnikov napriek novým poznatkom úspešne prežíva. Príčinou môže byť skutočnosť, že je výhodná na rastové prostredie, lebo je ľahko prispôsobiteľná. Lenže zvyšujúcim sa počtom činností celkové procesy sú čoraz komplikovanejšie, zvyšuje sa počet väzieb (geometrickým radom), a tak aj riadenie týchto procesov je náročnejšie. To má spravidla za dôsledok, že pribúda počet manažérov na strednej hierarchickej úrovni. Rastom počtu manažérov sa zvyšuje „vzdialenosť“ oddeľujúca vrcholný manažment od zákazníkov. Preto reagovanie na stratégiu podniku a akceptovanie potrieb zákazníkov je pomalé a neefektívne. Pritom zmena prebieha neustále a tempo zmien sa neustále zrýchľuje.

V hierarchicky usporiadaných stupňoch sa rozlišujú základné stupne a medzistupne. Za základné stupne od najvyššieho po najnižší sa spravidla považuje podnik, jednotlivé podniky materského podniku, výrobné závody, prevádzka, dielňa. Názvoslovie býva aj iné, napríklad



<sup>81</sup> Sedlák, Mikuláš: Manažment. Bratislava, Elita 1997, s. 238.

divízia, cech a pod. Podľa počtu a druhov základných stupňov riadenia sú bežné varianty vertikálnej organizačnej štruktúry jednostupňová, dvojstupňová, trojstupňová, štvorstupňová a viac ako štvorstupňová.

### Plochá organizačná štruktúra

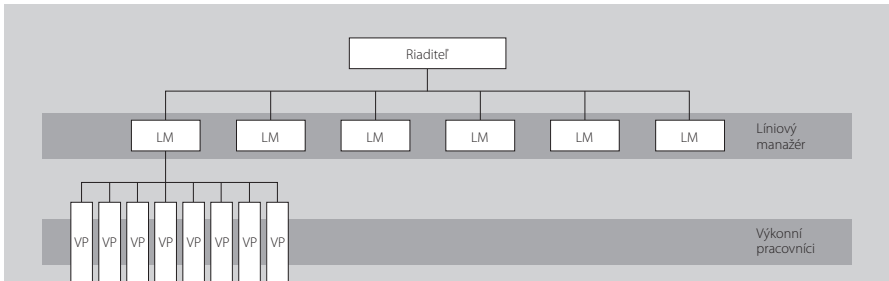
Plochá organizačná štruktúra má malú vertikálnu členitosť, malý počet riadiacich hierarchií. Na jednotlivých úrovniach je väčší počet útvarov podriadených jednému manažérovi, manažér je teda blízko samého pracovného výkonu a pozná celý jeho priebeh.

Faktormi podmieňujúcimi vertikálnu organizačnú členitosť sú: veľkosť organizácie, územná koncentrácia alebo rozptylenie organizácie, rovnorodosť alebo rôznorodosť produkcie, typ produkcie v spojitosti s technológiou a výrobnou technikou, miera centralizácie a decentralizácie riadenia, schopnosti a záujmy manažérov. Z týchto faktorov najvýznamnejší je počet pracovníkov vyjadrujúci veľkosť organizácie. Plochá organizačná štruktúra je znázornená na obr. 16.<sup>82</sup>

Existujú dva spôsoby tvorby plochej štruktúry: redukovanie vrstiev zhora, pričom spodné vrstvy postupujú vyššie tréningom a vzdelávaním, a odstránenie vrstvy stredného manažmentu. Najpodstatnejšie skúsenosti sa však sústreďujú v strednom manažmente, pretože má lepší kontakt s výkonnou činnosťou v porovnaní s manažermi na vyššej úrovni. Vyspelé organizácie využívajú skúsenosti stredného manažmentu ako hodnotu prídavajúce prepojenie medzi najvyššími a najnižšími vrstvami hierarchie.<sup>83</sup>

### Vysoká organizačná štruktúra

Vysoká (strmá) organizačná štruktúra má veľký počet hierarchických úrovní riadenia a malý počet riadených útvarov podliehajúcich jednému manažerovi. To znamená, že je štruktúrovaná vertikálne.



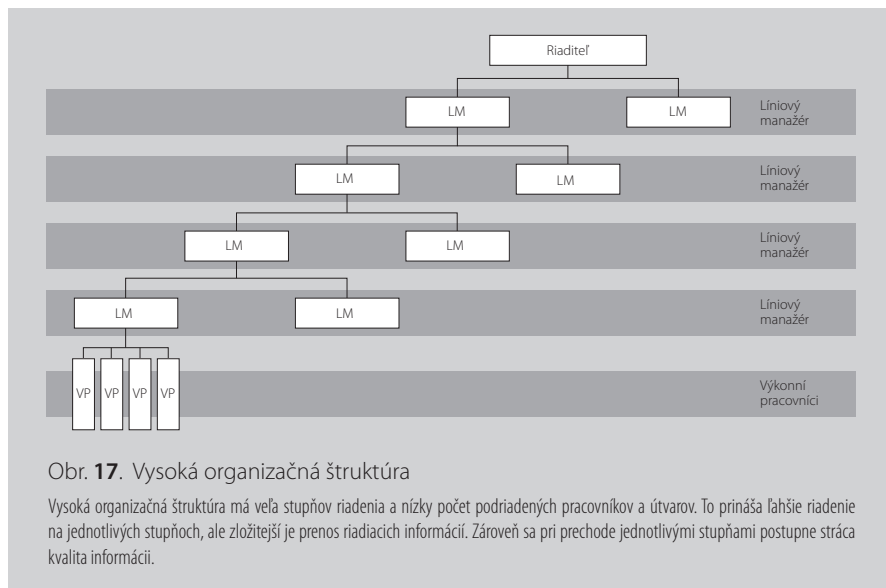
Obr. 16. Plochá (široká) organizačná štruktúra

Vertikálnym nárastom členitosti podniku by sa podnik mohol stať neriaditeľným. Opačným prístupom sú ploché organizačné štruktúry. Ich existencia je podmienená využitím nových informačných technológií, ktoré umožnia aj pri náraste úloh, rozptýlení a rôznorodosť produkcie podnik riadiť. Plochá organizačná štruktúra ráta s rastom počtu pracovníkov na každej riadiacej úrovni.

<sup>82</sup> Sedláč, Mikuláš: Manažment. Bratislava, Elita 1997, s. 239.

<sup>83</sup> Napríklad v japonských podnikoch sa označujú ako „middle-up-down“ (postupy od stredného manažmentu hore aj dole), procesy častejšie ako „bottom-up“ (zdola nahor) či „top-down“ (zhora nadol) procesy.

Rôzne kombinácie horizontálneho a vertikálneho členenia organizačnej štruktúry, t.j. plochej a strmej organizačnej štruktúry, musí zdôvodňovať konkrétna činnosť a delba práce v príslušných organizačných útvaroch. Z danej konfigurácie vyplývajú dôsledky pre organizáciu, ktoré sú relevantné pre efektívnosť konkrétnej organizačnej štruktúry. Vysoká organizačná štruktúra je znázornená na obr. 17.<sup>84</sup> Štruktúra ako rámec existencie podniku integruje v sebe disponibilitu pracovníkov a stupeň ich motivácie, prostredie a spoločenskú klímu a, samozrejme, podnikovú kultúru. Tieto skutočnosti sú podstatné pri tvorbe organizačnej štruktúry, ktorá má sledovať predovšetkým stratégiu podniku prenesenú do správne formulovaných a dosiahnuteľných cieľov.



Práve zvyšovanie delby práce a špecializácie viedlo k budovaniu hierarchií. Podniky tak dosahovali väčšiu komplexnosť. Príkladom je *Fordova* montážna linka. Ale v podniku so sofistikovanejším vedomostným systémom rýchle rozhodnutia musia prebiehať geograficky a organizačne blízko miesta, kde sa sústreďujú najdôležitejšie znalosti. To si vyžaduje decentralizovanú a plochú štruktúru.

Každá organizačná štruktúra má svoje výhody a nevýhody. Pri vysokej (strmej) organizačnej štruktúre riadenie sa realizuje ľahšie, pretože riadení sú vždy iba niekoľkí podriadení. Ale v klasickom zmysle riadenia prenos informácií medzi jednotlivými stupňami je oveľa zložitejší, pretože sa opakuje viacnásobne na každom riadiacom stupni, a tým sa postupne deformuje aj obsah informácie. Pri plochej organizačnej štruktúre je to naopak, riadiaca informácia postupuje na podriadené stupne rýchlejšie a s menšími deformáciami.<sup>85</sup> Organizačná štruktúra

<sup>84</sup> Sedlák, Mikuláš: Manažment. Bratislava, Elita 1997, s. 240.

<sup>85</sup> Pri súčasnom stupni informatizácie podnikov sa situácia veľmi zmenila. Prenos riadiacich informácií prostredníctvom intranetu zaručuje rovnaké informácie na každej hierarchii riadenia.

sa však nemôže chápať ako konštrukcia s pevne zabudovanými elementmi a nemôže byť izolovaným prvkom riadenia. Organizačná štruktúra je priestorom „pohybu“ materiálov, energií, financií, informácií, ľudí a výrobných zariadení. Každý tento prvok sa mení, ako sa mení situácia vo vzťahu k vonkajšiemu okoliu. Preto organizačná štruktúra nemôže byť fixná, „zabetónovaná“, dlhší čas nemenná. Zmena organizačnej štruktúry má svoj základ v zmenách vnútorného i vonkajšieho okolia.

## Likvidácia hierarchií a vytvorenie plochých štruktúr

Likvidácia hierarchií sa dosahuje informačným prepojením a umožňuje sprístupniť informácie všetkým riadiacim úrovniám. Vo väčšine súčasných podnikov je to závažný problém. Prevratné zmeny sa dosiahli zavedením reinžinieringu, opierajúceho sa o radikálny redizajn podnikateľských procesov materského podniku alebo jednotlivých podnikov. Prechod od úzkeho poňatia pracovných funkcií k mnohostrannému, keď sa sleduje proces ako celok, je významný pre hľadanie možností „splošťovať“ organizačné štruktúry. Existencia funkčných útvarov stráca opodstatnenie. Ak je pracovisko „vysunuté“ a je vzdialené od ústredia podniku, situácia je iná. Akosi samozrejme sa prijíma, že napríklad manažér zahraničnej filiálky pracuje oddelene, decentralizovane. Najčastejšie je to autonómny podnik, ktorý je samostatný a od ústredia požaduje iba „koordináty“. Ak by každý problém, čo sa na takom pracovisku vyskytne, malo riešiť ústredie a čakalo by sa na jeho vyjadrenie, filiálky by dosahovali veľmi malé výkony. Ide predsa o to, aby sa na vysunutom pracovisku poskytli čo najkvalitnejšie služby, resp. aby sa predalo čo najviac tovaru. Zo skúseností je známe, že manažéri v zahraničí pracujú najlepšie vtedy, ak majú vysokú samostatnosť a veľké rozhodovacie právomoci. Pracovníci sa potom zameriavajú väčšmi na potreby zákazníkov, menej na potreby nadriadených manažérov. Manažéri sa pritom správajú nie autokraticky, ale participatívne. Týmto spôsobom nadriadení i podriadení venujú väčšiu časť pracovného času hodnototvornej práci, menej práci, ktorá hodnotu nepridáva. Tým sa zvyšuje prínos pre podnik, čo vytvára aj lepšie predpoklady na odmeňovanie a motiváciu pracovníkov.

Primárny základ odmeňovania tvorí prínos a dosiahnuté výsledky. Postupne sa mení charakter a štruktúra práce. Ubúda práca menej kvalifikovaná a rutinná, pribúdajú úlohy náročné na komplexnosť riešenia. Tým vzniká väčšia potreba vysokokvalifikovaných pracovníkov. Samostatne konajúci pracovník je spravidla vzdelanejší, má väčší rozhľad, upriamuje sa skôr na tvorivú ako na manažérku činnosť. Vyššia kvalifikácia pri dostatku tvorivosti a konkrétnych pracovných výkonoch sa musí aj lepšie odmeňovať, nie však paušálne. Preto v takých podnikoch sa pri tvorbe systému odmeňovania spravidla dohodne individuálna mzda. Tá sa projektuje s nízkym mesačným základom, vysoko sa preferuje tvorivosť, konkrétny vyčísliteľný prínos, odmeňovaný v rámci pohyblivej zložky. Je to dôležité aj preto, že s vyšším osamostatnením pracovníkov a rozšírením ich možností sa vyžadujú väčšie rozhodovacie právomoci. Pri samostatnej práci sa väčšmi uplatňujú aj vlastné nápady, tvorivosť a samostatné konanie.<sup>86</sup> Túto problematiku hodnotí *Hammer a Champy* výrokom: „... primárnym základom odmeňovania je prínos a dosiahnuté výsledky. Na tento prístup existujú precedensy: dokonca v tradičných podnikoch je viceprezident pre predaj len málokedy tou najlepšie platenou osobou v útvere predaja – toto ocenenie obvykle prislúcha najproduktívnejšiemu obchodnému zástupcovi.“ To znamená, že sa menia kritéria postupu, a to „od výkonnosti k schopnostiam“. To všetko zásadne vplýva na podnikové štruktúry. Je zrejme, že inak sa formujú nové štrukturálne riešenia,

<sup>86</sup> Hammer, Michael – Champy, James: Reengineering. Praha, Management Press 1995, s. 76.

ak podnik má dosť schopných pracovníkov, inak sa tvoria útvary podniku pri nižšej kvalifikovanosti. Formovanie procesných tímov sa vyznačuje tým, že „nepotrebuje šéfov“, potrebujú skôr podnecovateľov, konzultantov a poradcov. Tí potom pomáhajú pracovníkom riešiť problémy. Takto sa dosahujú výsledky blízke brainstormingu, rozloženého do trvalého systému práce. Na rozdiel od tradičných metód riadenia, kde manažérom veľkú časť pracovného času zaberala kontrola, v procesných tímoch kontrola zväčša nie je potrebná. Manažéri skôr uľahčujú priebeh prác a vytvárajú vhodné prostredie a pracovné podmienky.

Napomáhajú rozvíjať schopnosti pracovníkov, aby sa mohli efektívne zapojiť do hodnotovných procesov. Účelným rozvíjaním takýchto postupov sa postupne mení organizačná štruktúra z tradičnej pyramidovej na plochú, t. j. s menším počtom hierarchií. Manažérske úlohy sa zužujú, pretože v dôležitých aspektoch práce rozhodujú tí, čo prácu vykonávajú. S nižším počtom manažérov klesá aj počet hierarchií. Podľa známych štruktúr základnou jednotkou podniku sú funkčné útvary, ktoré sú rozlične usporiadané. V tzv. funkčnom podniku sa všetky príbuzné funkčné útvary zoskupujú do jednej divízie. Naopak, ak štruktúra podniku sa zakladá na strategických podnikateľských jednotkách, funkčné útvary sa združujú podľa trhov. Taký podnik môže mať svoje divízie členené teritoriálne, a to aj v medzinárodnom meradle. Sama štruktúra podniku má svoju „genetickú pečať“, ťažko sa prispôbuje novým potrebám, prejavuje priveľkú zotrvačnosť. Zároveň v nej prebiehajú zaužívané komunikačné väzby, čo predurčuje aj hierarchiu rozhodovania.

Moderné podnikové štruktúry organizované na procesnom princípe s procesnými tímami vytvárajú spontánne komunikačné väzby. Veľká autonómia tímov prirodzeným spôsobom smeruje k znižovaniu počtu hierarchií, pretože príliš strmé štruktúry prekážajú komunikácií. Menší počet manažérov takisto prispieva k zjednodušeniu štruktúr a k lepšej komunikácii. Podľa *Hammera a Champyho* „pri pomere manažérov k výkonným pracovníkom 1 : 7 je organizácia nevyhnutne hierarchická. Pri pomere 1 : 30 je hierarchická podstatne menej“.<sup>87</sup>

Ploché štruktúry „približujú zákazníka“ k podniku. Umožňujú lepšie komunikovať s okolím a získať obsiahlejšie informácie o potrebách zákazníka a o vývoji na trhu. Je to aj kvalitatívny posun, pretože výsledky podniku vo veľkej miere závisia od úsilia výkonných pracovníkov so zvýšenou právomocou. Presne naopak, ako je to pri činnostiach funkčných manažérov orientovaných úkolovo.

Ďalším zásadným rozdielom je, že manažér nepracuje „iba s papiermi“, ale je priamo „vtiahnutý“ do hodnotovného procesu. Poznáme situácie, keď v tradičných hierarchických štruktúrach manažér takmer nepoznal výrobu, „úradoval od stola“. Rástlo výkazníctvo, vznikali neustále nové požiadavky na informácie, boli potrebné analýzy, hodnotenia, odporúčania. Manažér bol „oddelený“ od priameho výkonu. Ak sa manažér priamo zapája do výkonu v rámci plochých štruktúr, informačná náročnosť je racionálnejšia, založená na kvalite informácie a priamej závislosti od práce vykonávanej v procesnom prístupe.

V úsilí splošťovať štruktúry sa menia pracovné funkcie i pracovníci. Vzniká nová kvalita vzťahov medzi manažermi a ostatnými pracovníkmi. Nastáva obrat v nazeraní na pracovnú kariéru a mení sa aj hierarchia cieľov jednotlivcov a ich názor na hodnotu práce. Podnik takisto získava nové kvality založené na vzájomne prepojených prvkoch, ako sú podnikové procesy, pracovné funkcie a štruktúra, manažérske a hodnotiace systémy, hodnoty a názory. Mení sa podniková kultúra i podniková stratégia.

<sup>87</sup> Gregor, Milan – Košťuriak, Ján: *Just in Time. Výrobná filozofia pre dobrý management*. Bratislava, Elita 1994, s. 80.



## Klasické organizačné štruktúry

Klasické organizačné štruktúry prešli dlhým vývojom. Začali sa formovať pri vytváraní kmeňov a národov a zo sociálnopolitických štruktúr ľudí. Vplývali na ne konkrétne sociálne, ekonomické a technické vývojové trendy. S procesom vytvárania priemyselnej výroby, zamerania sa na efektivitu a dosahovanie zisku tieto štruktúry začali nadobúdať konkrétne obrysy. Boli vytýčené základné charakteristiky definované určením úrovne právomocí, vybrané činnosti do stanovených jednotiek, organizačných prvkov sa členili a stanovovali sa časové hranice na trvanie formovanej organizačnej štruktúry.

Medzi klasické organizačné štruktúry patria:

- líniové,
- štábne,
- líniovo-štábne (kombinované),
- funkcionálne,
- divizionálne,
- strategické podnikateľské jednotky,
- medzištruktúry a štruktúralne variácie,
- hybridné štruktúry.

Keďže tieto formy sú aj naďalej prítomné v nových a moderných štruktúrach odrážajúcich nové potreby, techniku, technológie a riadenie ľudí, treba ich vysvetliť, lebo tvoria základný stavebný kameň organizačných štruktúr

### Líniová organizačná štruktúra

Táto štruktúra sa považuje za klasické organizačné usporiadanie. Tvoria ju iba líniové útvary a nemá špecializované pracoviská. Týmto spôsobom sa konštitujú menšie, začínajúce podniky, predovšetkým podniky v legislatívnej forme fyzických osôb. V počiatočnej rozvojovej fáze líniovým spôsobom sa utvárajú aj menšie podniky s ručením obmedzeným. Líniová organizačná štruktúra je zakreslená na obr. 18.<sup>88</sup>

Všetky manažérske funkcie sa koncentrujú v rukách líniového manažéra, ktorý vykonáva aj špecializované úlohy. Preto základom líniovej organizačnej štruktúry je podriadenosť nižších líniových útvarov a pracovníkov jednému nadriadenému líniovému manažérovi a organizačný vzťah medzi nimi. Každý líniový manažér rozhoduje o všetkých otázkach týkajúcich sa ním riadeného objektu a súčasne zaň zodpovedá svojmu líniovému nadriadenému. Je to autokratický spôsob vedenia formálnych pracovných skupín. Podľa charakteru podniku sa vytvárajú aj kombinované štruktúry, kde existujú líniové vzťahy, funkčné vzťahy metodicko-kontrolného charakteru a funkčné vzťahy rozhodovacieho a príkazovacieho charakteru.

Uplatňovanie líniovej organizačnej štruktúry závisí predovšetkým od veľkosti podniku, od druhu produkcie a jej charakteru. Líniový spôsob riadenia ako prvý odmietol *Taylor* a súčasne navrhol nahradiť ho funkčnou organizačnou štruktúrou.<sup>89</sup> Vychádzal z potreby špecializácie, ktorá v danom čase bola zdrojom ekonomickej prosperity. V modifikovaných podmienkach pri určitých osobitostiach, napríklad výrobného procesu, líniová štruktúra aj dnes nachádza svoje opodstatnenie.

<sup>88</sup> Kassay, Štefan: Marketingová stratégia firmy holdingového typu I. Tendencie korporáčného rozvoja. Bratislava, Strateg 1998, s.136.

<sup>89</sup> Taylor, Frederick W.: Zásady vědeckého řízení. Praha, Technicko-hospodářska jednota 1947.

## Štábna organizačná štruktúra

Štábne organizačné štruktúry plnia poradné a pomocné funkcie a zabezpečujú kvalifikované rozhodnutie líniových vedúcich a ich líniových útvarov. Štruktúry v podstate nemôžu fungovať samostatne, lebo ich úlohou je podporovať iné hlavné zložky podniku.

Svojou povahou sú viazané na líniovú, funkčnú alebo inú organizačnú štruktúru tak, aby svojou činnosťou boli ich oporou a pomáhali efektívne plniť podnikové ciele.

Štábnu štruktúru a príslušné jednotky možno rozčleniť na dve základné skupiny: na osobný štáb riadiacich pracovníkov vo vytvorenej štruktúre, ktorí slúžia ako poradcovia a osobní špecialisti, a na odborný štáb alebo jednotku vykonávajúcu nepriamo odborné a funkčné riadenie s vysokou špecializovanou znalosťou danej problematiky.

Keď sa podnik rozrastá a rozširujú sa jeho vzťahy s okolím, potreba zlepšiť postoje k zákazníkom a odhadnúť ich požiadavky kladie zvýšené nároky na rozhodovacie procesy riadiacich pracovníkov. Tým silnie nevyhnutnosť vytvárať osobné štáby, ale aj štábne útvary. Narastajú tlaky vyčleniť niektoré odborné funkcie mimo organizácie. Používajú sa externé expertné služby zo špecializovaných podnikov, alebo sa vybrané skupiny úloh riešia formou outsourcingu.

## Líniovo-štábna (kombinovaná) organizačná štruktúra

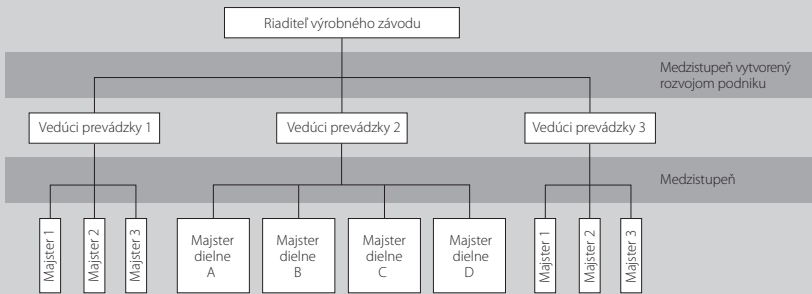
Za kombinovanú štruktúru sa považuje predovšetkým líniovo-štábna štruktúra (obr. 19).<sup>90</sup> Základom je líniová štruktúra, ktorú tvoria líniové útvary. Na čele takého útvaru (organizačnej jednotky) je líniový manažér (jeden zodpovedný vedúci), ktorý komplexne riadi svoj útvar. Aby odborne zvládol často rozdielnu problematiku, má pomocný odborný aparát, štáb. Kvalifikované rozhodnutia pripravujú špecialisti štábnych útvarov, ale líniový manažér ich schvaľuje a postupuje ich jednotlivým organizačným zložkám, kde prebieha konkrétna výkonná práca. Tým sa zvyšuje úroveň a kvalita líniového manažmentu.

Treba si uvedomiť, že základom štruktúry podniku sú líniové vzťahy a medzi líniovými a štábnymi útvarmi existuje vnútorná komplementárna logika. Základ líniovej štruktúry vo výrobnom podniku tvoria útvary zaoberajúce sa výrobou, v obchodnom podniku predajom, vo finančnej inštitúcii finančnými operáciami atď. Všetky tieto činnosti sa môžu vyskytnúť aj vo výrobnom podniku, ale v inej miere. Podľa rozsahu takýchto špecializovaných činností sa potom utvára aj príslušný špecializovaný štábny útvar.

Napríklad, ak má výrobný podnik vlastnú predajnú sieť, k líniovým činnostiam a útvarom patria zložky marketingu a predaja. Ostatné činnosti potrebné na zabezpečenie hlavných úloh sa zaraďujú do štábnych útvarov. Rozvojom štábnych útvarov však môžu nastať komplikácie. Napríklad, ak sa podnik príliš koncentruje na marketing alebo na výskum, vo výrobnom podniku nastane prevaha činností, ktoré vzhľadom na stupeň špecializácie ovládajú špecialisti, a tak „diktujú“ rozhodnutia líniovým manažérom.<sup>91</sup> Podniky s rozlične veľkými štábmi sa odlišujú veľkosťou a členitosťou organizačnej štruktúry. Preto mimoriadny význam nadobúdajú vzťahy a schopnosť integrovať líniové štáby štábnymi útvarmi. Vo veľkých podnikoch, kde sú vybudované silné štábne útvary, si tieto útvary spravidla prisvojujú rozhodovaco-prikazovaciu právomoc. Štábne útvary vyššej hierarchie majú vo vymedzenej oblasti voči líniovým útvarom, resp. štábnym útvarom na nižšej hierarchii nadriadené postavenie.

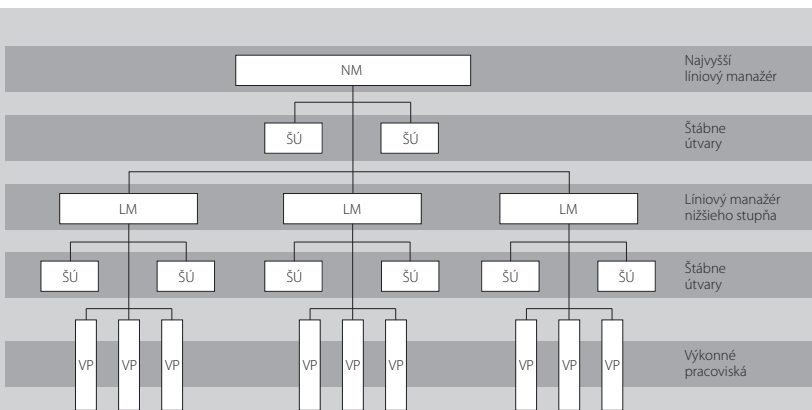
<sup>90</sup> Kassay, Štefan: Marketingová stratégia firmy holdingového typu I. Tendencie korporačného rozvoja. Bratislava, Strateg 1998, s. 139.

<sup>91</sup> Napríklad, vo veľkom podniku na výrobu liečiv môže nastať situácia, že všetko závisí od inovačnej schopnosti a vynaliezavosti konkrétneho špecialistu. Jediný vynález zvráti situáciu na trhu. Otázka, kto je väčší šéf (manažér, alebo špecialista?), je v takom prípade úsmevná.



Obr. 18. Líniová organizačná štruktúra

Líniová organizačná štruktúra má priame riadenie bez špecializovaných pracovísk. To znamená, že je jednoduchá a prehľadná. Je vhodná pre malé a začínajúce podniky s nevybudovaným podnikovým riadiacim systémom.



Obr. 19. Viacľíniová kombinovaná organizačná štruktúra

Požiadavky na kvalitu riadenia viedli k prepojeniu priameho riadenia hlavných činností podniku so špecializovanými činnosťami. Špecializované čiastkové rozhodnutia pomáhajú vrcholnému riadeniu dopracovať sa ku kvalifikovaným rozhodnutiam. Výsledkom požiadaviek je priame riadenie a štábna alebo špecializovaná informácia pre líniové riadenie do jednej spoločnej organizačnej štruktúry – líniovo-štábnej alebo viacľíniovej kombinovanej organizačnej štruktúry.

Líniovo-štábna štruktúra môže sťažovať mnohodoménové, komplexné riešenia najmä zložitých problémov, pri ktorých sa vyžaduje úzka kooperácia odborníkov rozličných špecializácií z viacerých podnikových útvarov. Tento problém sa veľmi zreteľne prejavuje, ak treba rozvíjať inovačné činnosti a zabezpečiť inovácie vyšších radov. Nedostatky sa odstraňujú formovaním cieľovo-programových organizačných štruktúr, ktoré takisto patria medzi kombinované organizačné štruktúry. Ich osobitosťou je, že sa utvárajú pracovné tímy špecialistov

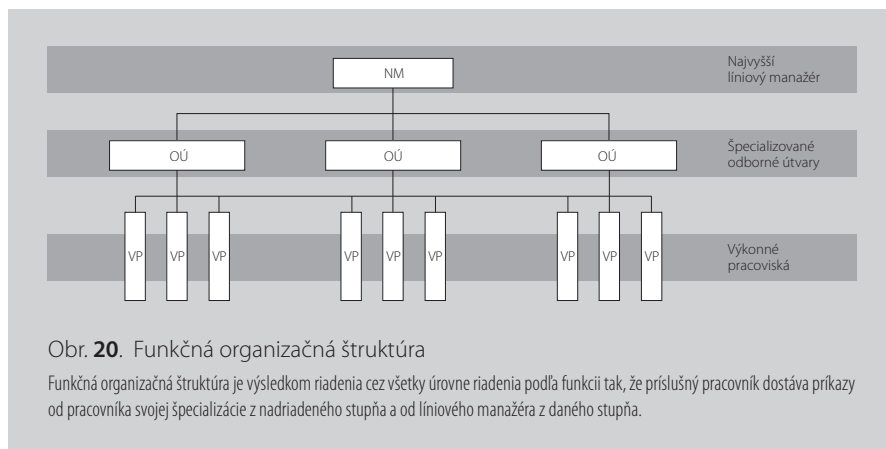
integrujúce rozličné druhy činností potrebných na to, aby sa splnila určitá komplexná úloha, napríklad projekt. Tieto skupiny majú vytvorené také organizačné podmienky, aby disponovali potrebnými právomocami a prostriedkami na realizáciu kľúčových projektov podniku.

## Funkčná (funkcionálna) organizačná štruktúra

Najjednoduchšou formou organizácie je funkčná organizačná štruktúra. Jej základom je členenie (vytváranie ucelených zložiek, oddelení, útvarov, úsekov) podľa hlavných funkcií podniku, ako je výroba, financie, marketing, obchod a ľudské zdroje. Funkčná organizačná štruktúra je bežná v menších alebo v špecializovaných, úzko zameraných podnikoch. Jednotlivé zložky podniku sú akoby vnútorne rozdelené do jednotlivých oblastí manažmentu.

Funkčná organizácia má tendenciu koncentrovať rozhodovanie na najvyššiu úroveň podniku. Preto aj rozhodnutia pre jednotlivé funkčné zložky vychádzajú z vrcholnej úrovne. Vrcholné vedenie je okrem iného aj arbitrom pri rozporoch a odlišných názoroch, ktoré môžu vzniknúť interakciou medzi manažermi jednotlivých funkčných podnikových zložiek. Preto aj rozpätie riadenia je veľké.

Toto organizačné usporiadanie možno bližšie pochopiť, ak sa posúdia jeho výhody a nevýhody. Za výhodu sa považuje silná operačná kontrola na najvyššej úrovni manažmentu, jasná definícia poslania a úloh špecializovaných útvarov. Funkčná štruktúra je znázornená na obr. 20.<sup>92</sup>



Vrcholný manažér v rámci funkčnej štruktúry je v kontakte so všetkými činnosťami podniku. Dochádza aj k zámene chápania funkčnej a funkcionálnej organizačnej štruktúry. Funkcionálna štruktúra sa od funkčnej odlišuje tým, že každý špecializovaný pracovník dostáva príkazy od pracovníka príslušnej špecializácie na vyššom hierarchickom stupni a od líniového manažéra na danom hierarchickom stupni. Na najvyššej a strednej úrovni manažmentu pracujú špecializovaní odborníci. Preto mechanizmus riadenia je pomerne jednoduchý. Stupeň pripravenosti na výkon práce však nezodpovedá vždy skutočnej potrebe. Niektoré činnosti sa vykonávajú paralelne, prípadne duplicitne vo viacerých útvaroch. Je tu procesuálna diskretnosť, t. j. pracovný proces sa prerušuje „odovzdávaním“ časti práce ďalšiemu útvaru. Nedostatky sa najväčšmi prejavujú vtedy, keď sa

<sup>92</sup> Dědina, Jiří: Podnikové organizační struktury. Teorie a praxe. Praha, Victoria Publishing 1996, s. 54.

podnik rozrastá alebo rozširuje svoje aktivity, napríklad, keď diverzifikuje svoje podnikateľské činnosti. V takomto prípade sa vyšší manažéri utápajú v každodenných problémoch a nemôžu sa venovať strategickým otázkam. Táto štruktúra vyžaduje aj väčšie úsilie pri zabezpečovaní kooperácie medzi jednotlivými funkciami, nakoľko rozhodnutia nemožno robiť výlučne na vertikálnej úrovni.

## Divízne štruktúry

Hlavnou charakteristikou divízneho usporiadania je rozdelenie líniového alebo líniovo-štábného podniku do organizačných zložiek na základe jednotlivých tovarových druhov, produktových skupín, služieb, geografických oblastí alebo procesov a technologických postupov. Divizionalizácia často býva pokusom prekonať problémy funkcionálneho členenia, najmä pri neschopnosti prekonať problém diverzifikácie. Hlavnou výhodou takéhoto usporiadania je, že každá divízia je schopná koncentrovať sa na podnikateľské príležitosti jednotlivého špecifického podnikateľského prostredia. Produkty, trhy, na ktorých podnik pôsobí, môžu byť také odlišné, že riadiť jednotlivé aktivity z jedného centra a rovnakým spôsobom je neefektívne. Výhodnejšie je rozdeliť podnik podľa jednotlivých produktov, trhov a potom zabezpečiť potreby každej divízie individuálne. Výsledkom takéhoto procesu môže byť komplexná organizácia – podnik s veľkým počtom divízií, pričom každá realizuje vlastnú podnikateľskú oblasť. Každá divízia sa môže ďalej členiť divizionálnym spôsobom a každá divízia sa vnútorne na nižšej úrovni môže usporiadať funkcionálne. Aj pri tomto riešení vzniká problém, ktoré funkcie sa majú začleniť na jednotlivé úrovne divízie a ktoré majú zostať na úrovni vedenia podniku (medzi tieto tzv. centrálné služby patrí napríklad finančné plánovanie).

Výhodou divízneho členenia je schopnosť vykonávať a monitorovať aktivity divízií ako samostatnú podnikateľskú činnosť. Divízia sa silne koncentruje na určenú oblasť podnikania, a tak existuje možnosť merať výkonnosť organizačných zložiek. Usporiadanie umožňuje vykonávať strategický manažment na vyššej úrovni. Tak potom možno pomerne ľahko znižovať, resp. zvyšovať počet organizačných jednotiek – divízií, čo podporuje rozvoj riadenia v podniku. Medzi nevýhody divízneho usporiadania patrí možné narušenie zodpovednosti, t. j. chaos spôsobený nesprávnym pochopením centralizácie a decentralizácie, veľká pravdepodobnosť vzniku konfliktov medzi divíziami, vysoká nákladovosť spojená s pribúdaním divízií, čo takisto vyžaduje komplexnosť koordinácie veľkého počtu divízií.

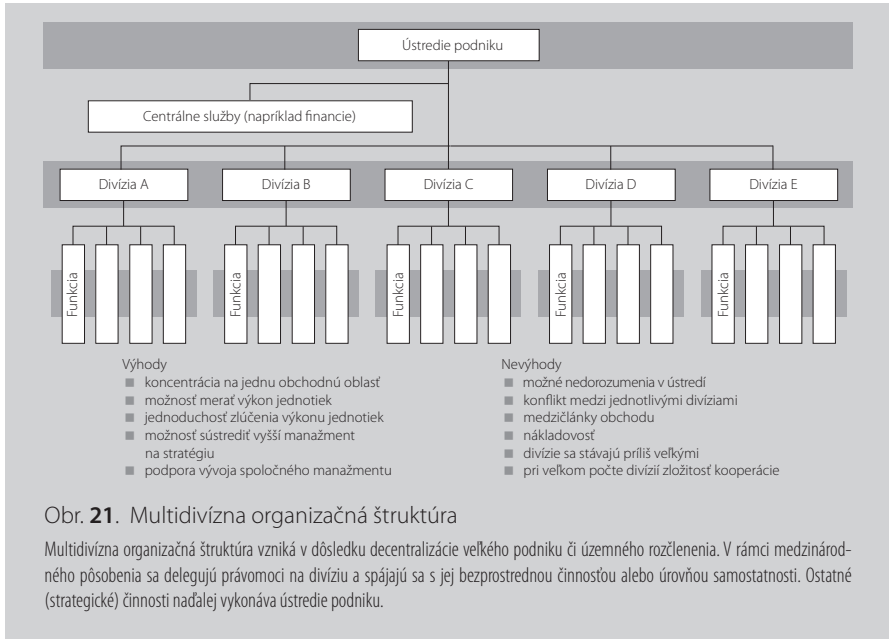
Manažérom s najvyššími rozhodovacími právomocami najmä v malých podnikoch často býva podnikateľ (vlastník). Vo vlastných rukách si ponecháva rozhodovanie o otázkach podniku, čiže centralizuje všetky zásadné rozhodnutia. Ak sa podnik rozrastá, niektoré činnosti a rozhodovacie právomoci postupne decentralizuje na iných manažérov v rámci novoutvárajúcej sa štruktúry podniku. Centralizácia však nie je výsadou malých podnikov. Centralizovaný môže byť aj členito štruktúrovaný podnik s niekoľkými desiatkami tisícov pracovníkov. Centralizácia znamená, že podnikové ústredie dozerá na všetky aktivity jednotlivých podriadených podnikov a riadi ich. Najčastejšie sa to týka financií. Môže to však byť aj centralizované riadenie výroby, ľudských zdrojov, nákupov, logistiky a marketingu celého podniku. Tento spôsob však nie je vhodný na koordinovanie veľkého množstva aktivít v podnikoch, ktoré majú veľa odlišných produktov a operujú na veľkých a geograficky od seba vzdialených trhoch. Výkonné zložky v podnikovom ústredí sú totiž príliš vzdialené od kritických lokálnych informácií o trhu, prípadne inej podstatnej činnosti. Neúmerne veľa času a informácií sa stráca komunikáciou medzi podnikovým ústredím a miestom výkonu. Z toho vyplýva, že manažéri ústredia sú zaplavovaní množstvom informácií a vznikajú rozhodovacie dilemy.

Tento stav má tendenciu sa rozrastať a postupne znehodnocovať kvalitu tak vnímaných informácií, ako aj prijímaných rozhodnutí. Ak by vývoj pokračoval týmto smerom, riadiaci systém by sa mohol zrútiť, pretože účinné riadenie býva sťažené tým väčšími, čím je podnik väčší. Opakom centralizácie je decentralizované usporiadanie podnikov, a to divizionálnym, alebo holdingovým spôsobom. Členitý podnik sa môže usporiadať inakšie, napríklad do podoby divizionálnych štruktúr. To vlastne znamená v pôvodnom „veľkom“ podniku vytvoriť akési minipodniky (divízie). Každá takto utvorená divízia potom zodpovedá za určitú oblasť, napríklad za produkt, trh, prípadne technológiu. Ďalšie organizovanie divízií je spravidla funkčné, existujú však rozmanité príklady divizionálneho usporiadania. Podstatné je, že väčšinu zásadných rozhodnutí v danej divízií robí jej najvyšší manažér. Pri porovnaní s holdingovými podnikmi, kde je spravidla veľmi veľká decentralizácia, multidivízne podniky majú veľké ústredie, ktoré koordinuje aktivity divízií. Divizionálnym spôsobom sa veľmi často riadia obchodné jednotky alebo reprezentačné zastúpenia podnikov v rozličných teritóriách. Ak sú takéto divízie úspešné, postupne sa menia na podniky s vlastnými členitými štruktúrami, ktoré sú potom schopné samostatne konať a zároveň komunikujú s ústredím, pretože je potrebné koordinovať prekrývajúce sa aktivity. Pri veľkom počte divízií hovoríme o multidivíznom usporiadaní podniku.

Pri utváraní divízií obvyklým problémom je stanoviť základ divizionalizácie. Otázkou býva, či má byť založená na produktoch, trhoch, alebo technológiách. Výsledkom môže byť zložitá štruktúra, kde sú divízie vytvorené na niekoľkých úrovniach. Vo vnútri divízií môžu byť aj samostatné obchodné jednotky a tie môžu mať opäť vlastnú divíznu štruktúru. Výhody divíznej štruktúry sa zväčša sústreďujú na schopnosti samostatnej podnikateľskej aktivity. Osobitou formou podnikovej štruktúry je holdingové usporiadanie. V extrémnom prípade to môže byť podnik vytvorený z vložených akcií iných podnikov, nad ktorými má materský podnik kontrolu. Na holdingovom princípe sa často formujú nadnárodné podniky. Vytvárajú sa medzinárodné divízie. Geograficky založené medzinárodné pobočky sú súčasťou nadnárodného celku, ale takmer všetky manažérske funkcie si zachovávajú národnú povahu, čím sa dosahuje vyššia úroveň lokálnej zodpovednosti. Nadnárodná organizácia môže byť rozdelená do výrobných divízií, ktoré sú riadené celosvetovo. Tak vzniká integrovaná štruktúra globálneho produktu. Tento prístup umožňuje zefektívniť vynaložené náklady na medzinárodnej báze a umožňuje zvýšený presun zdrojov medzi geografickými regiónmi. Napríklad, výrobnú sieť môže podporovať ďalšia medzinárodná výskumná a vývojová sieť. Nové štruktúrálné prístupy sa pokúšali skombinovať lokálnu zodpovednosť medzinárodných pobočiek s výhodou danou koordináciou týchto pobočiek zaoberajúcich sa globálnymi produktmi. Tak vznikli transnárodné (transnacionálne) podniky.

Spôsob, akým sa vytvárajú divízie, a ich „tvar“ býva rozličný, či už ide o ich fungovanie v jednej alebo viacerých krajinách. Napriek relatívne vysokej samostatnosti ústredie si ponecháva hlavnú úlohu v zásadných otázkach, napríklad pri získavaní kapitálu na rozvoj podniku a jeho zložiek, vrátane divízií. Medzi ne patrí aj alokácia zdrojov medzi divíziami, menovanie manažérov do vrcholných pozícií a ich hodnotenie, či spôsob rotácie v jednom podniku, krajine alebo multinacionálne. Miera samostatnosti závisí od stupňa decentralizácie v rámci podniku. Od neho závisí aj delba funkcií medzi ústredím a divíziami. V najdecentralizovanejších podnikoch môžu byť v právomoci manažérov divízií činnosti spojené s vývojom, výskumom, nákupom novej technológie, marketingom, predajom a pod. Ak je decentralizácia menšia, mnohé z týchto činností sa riešia v ústredí podniku. Na obr. 21 je znázornená multidivízna organizačná štruktúra.<sup>93</sup>

<sup>93</sup> Johnson, Gerry – Sholes, Kevan: Cesty k úspešnému podniku. Praha, Computer Press 2000, s. 338.



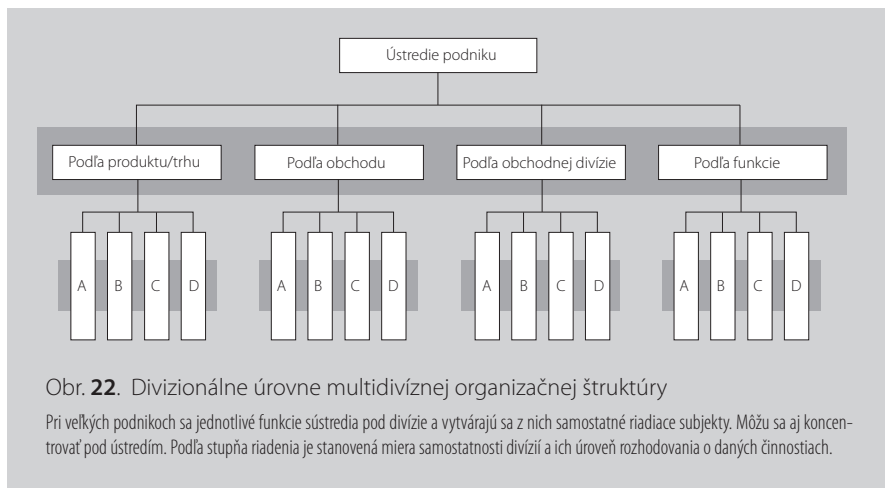
Pri multidivíznom usporiadaní problémom môže byť zaradenie jednotlivých oblastí do divízií. Ide vlastne o rozhodnutie, ktoré funkcie sa majú priradiť ústrediu podniku a ktoré treba delegovať na jednotlivé divízie. Výhody divíznej štruktúry sú predovšetkým v tom, že ústredie je schopné monitorovať divízie ako samostatné podniky a pritom divíziám ponecháva samostatné rozhodovanie vo vyčlenenej konkrétnej oblasti (obr. 22).<sup>94</sup> Zástancami multidivíznych podnikov boli *Chandler* a *Drucker*. Ale ako sa podniky postupne rozrastali, decentralizovali a diverzifikovali, ústredie sa často stávalo niečím viac ako „vrstvou účtovného zjednotenia“.<sup>95</sup> Potvrdilo sa, že v tých najhorších prípadoch taký konglomerát mal nižšiu cenu, ako bola jeho likvidačná hodnota. Predovšetkým veľké podniky majú kritickú medzu rastu, ktorá spôsobuje, že celok môže mať menšiu hodnotu ako jeho časti, tzn. jednotlivé podniky nadriadeného podniku. Potvrďuje to aj *Goold, Campbell* a *Alexander*.<sup>96</sup> Prvotnou príčinou tohto fenoménu je, že zatiaľ čo jednotlivé podniky materského podniku majú svoje stratégie, podnik ako celok túto stratégiu nemá. Spomínaní autori ďalej konštatujú, že „ústredie podniku síce môže predstierať opak, ale takto vyhlásená stratégia je často iba zlepšením stratégií jednotlivých podnikov, ktorý je posvätený všeobecnými cieľmi“.<sup>97</sup>

<sup>94</sup> Tamže, s. 339.

<sup>95</sup> Crainer, Stuart: Kompendium managementu. Praha, Computer Press 1998, s. 62.

<sup>96</sup> Svočítali, že vo viac ako polovici multipodnikov sa ich hodnota znižuje namiesto toho, aby sa zvyšovala. Je to nákladné zväčšovanie a vplyv môže byť pre podniky kontraproduktívny. Ďalej autori uvádzajú, že neblahý vplyv materských ústredí podnikov platí aj pre podniky s portfóliom v jednom odbore alebo aj v priamo súvisiacich oblastiach. Zdroj: Goold, Michael – Campbell, Andrew – Alexander, Marcus: Corporate – Level Strategy. Creating Value in the Multibusiness Company. New York, John Wiley and Sons 1994.

<sup>97</sup> Goold, Michael – Campbell, Andrew – Alexander, Marcus: Corporate – Level Strategy. Creating Value in the Multibusiness Company. New York, John Wiley and Sons 1994.



Obr. 22. Divizionálne úrovne multidivíznej organizačnej štruktúry

Pri veľkých podnikoch sa jednotlivé funkcie sústreďujú pod divízie a vytvárajú sa z nich samostatné riadiace subjekty. Môžu sa aj koncentrovať pod ústredím. Podľa stupňa riadenia je stanovená miera samostatnosti divízií a ich úroveň rozhodovania o daných činnostiach.

Pokiaľ stratégiu na úrovni materského podniku je prídanie hodnoty, uvedení autori sa nadržávajú, že je potrebný tesný súlad medzi materským ústredím a jeho podnikmi. Úspešné podnikové ústredie sa zameria na úzky okruh činností, v týchto oblastiach vytvára hodnotu a tomu prispôbuje svoju štruktúru, postupy a centrálnu funkciu. *Goold, Campbell a Alexander* analyzovali 15 multipodnikov, kde identifikovali tri nevyhnutné podmienky úspešných podnikových stratégií. Sú to:

1. úloha ústredia (musí podnikaniu pridať hodnotu),
2. príznačné charakteristiky ústredia (podniková kultúra a osobitosť),
3. pre každé ústredie podniku je účelné podnikat iba v niektorých odboroch (heartland – srdce).

*Goold, Campbell a Alexander* upozorňujú, že koncepciu podnikov „srdce“ treba odlišiť od základných podnikov (core business). Napriek tomu, že základné podniky môžu byť dôležité, podľa uvedených autorov „ústredie im nemusí byť príliš prospešné“.<sup>98</sup> Na rozdiel od toho definícia „srdce“ zdôrazňuje súlad medzi ústredím a podriadenými podnikmi. Stratégiu podniku by malo poháňať to, čo sa nazýva „rodičovská výhoda“ (parentig advantage). Ide teda o to, aby sa vytvorila väčšia nadhodnota v portfóliu podnikov, než aká by sa dosiahla jednotlivito v samých podnikoch. Dosiagnúť takýto stav si vyžaduje úplne zmeniť základné názory na úlohu podnikového ústredia a na podstatu novej multipodnikovej organizácie.

Predovšetkým vo veľkých podnikoch vplyvom okolia dochádza k zásadným zmenám najčastejšie označovaným ako reorganizácia. Týkajú sa všetkých častí (podnikov) materského podniku, aj ich ústredia. Na druhej strane, ak sa má podnik meniť, nestačí iba „usporadúvať“ vnútornú štruktúru. Neexistuje totiž žiadne také štrukturálne riešenie, pri ktorom by sa neprihliadalo na ľudí, a naopak. Reorganizácia podniku si vyžiada najmenej sedem vzájomne premenných, ktoré sa často označujú ako 7S (spolupracovníci, schopnosti, štýl, systémy, stratégia, štruktúra, spoločné hodnoty).<sup>99</sup>

<sup>98</sup> Crainer, Stuart: Kompendium managementu. Praha, Computer Press 1998, s. 64.

<sup>99</sup> Peters, Thomas J. – Waterman, Robert H.: In Search of Excellence. Lessons from Americas' Best – run Companies. New York, Harper and Rows 1984, s. 28.



Vzájomné vplyvy sa prejavujú tak, že v podniku nerozhodujú len „tvrdé“ zložky, ako sú stratégia a štruktúra, ale aj mäkké zložky, t. j. štýl, systémy, spolupracovníci, schopnosti, spoločné hodnoty.

Divizionalizácia a holdingizácia sa opierajú o rovnaké východiská. Podstatou týchto východísk je decentralizácia prebiehajúcich procesov, a to v odlišnej miere, vždy podľa povahy a osobitostí podniku.

Multidivízne a holdingové usporiadanie podniku má veľa spoločných znakov a v reálnych podmienkach sa ťažko rozlišujú.<sup>100</sup> V skutočnosti ide o mieru decentralizácie, ktorá je s časom premenlivá a v „živej“ holdingovej štruktúre neustále mení svoju „morfológiu“.

Na odlišenie uvieme názor, ktorý *Milgrom a Roberts* formulovali v súvislosti s využitím cien na motiváciu a koordináciu v podniku. „Boli to krajne decentralizované zoskupenia úplne oddelených podnikov spojené spoločným vlastníctvom. Ústredie holdingového podniku malo iba malý alebo vôbec žiadny podiel na riadení podniku, iba zbieralo zisky podriadených podnikov, čo holding tvorili. Systém fungoval pomerne dobre, pokiaľ nebolo treba koordinovať jednotky medzi sebou navzájom, ale nemohol fungovať vtedy, keď bolo možné získať výhodu vykonávaním koordinovaných rozhodnutí o investíciách, výrobe alebo marketingu.“<sup>101</sup>

Spoločnou črtou efektívnych podnikov je tendencia presúvať rozhodnutia k manažérom, ktorí majú relevantné informácie. Preto niektoré podniky vzhľadom na svoje podmienky preniesli rozhodovanie z podnikového ústredia na divízie. Úspech možno očakávať iba vtedy, ak informácie nebudú „skreslené“, budú percipované dostatočne rýchlo a navyše manažéri jednotlivých divízií budú mať rovnaké ciele ako materský podnik. Súlad sa dosahuje systémom podnetov a motivácie. Treba mať aj jasnú predstavu o tom, čo sa má koordinovať.

## Strategické podnikateľské jednotky (SBU)

Výrazné zmeny v nazeraní na podnik a jeho vedenie nastali v období, keď sa v podnikoch začali formovať tzv. strategické podnikateľské jednotky (SBU – Strategic Business Units), ktoré navzájom súperili o zdroje podniku.<sup>102</sup> Každá SBU sa hodnotila podľa jej štruktúrnych výhod a ekonomickej výkonnosti. Investičné rozhodnutia sa vykonávali na základe ich relatívnej výkonnosti. Na posúdenie sa používali jednoduché hodnotiace nástroje, napríklad matice rastu a podieli na trhu, alebo výhodnosti trhu a podnikania. Určitá nevýhoda spočívala v tom, že konkurenti mohli dosť presne predvídať, aký tlak musia vyvinúť na podnik, aby sa jeho manažment vzdal podnikania v danej oblasti, alebo aby ho aspoň pripravili o ďalšie zdroje.

SBU sú predmetom mnohých štúdií a názory na ne sú obsiahnuté vo viacerých prácach.<sup>103</sup> Napríklad, *Abell* definuje SBU ako „organizačný termín použiteľný na rôzne zoskupenia v oblasti podnikania. To znamená, že SBU v najširšom chápaní môže tvoriť niekoľko divízií, alebo v najužšom chápaní môže predstavovať oddelenie (stredisko) výroby, produktu, produktového radu, služieb alebo veľkého trhového segmentu“.<sup>104</sup> *Eckles* uvádza, že „SBU je relatívne samostatná oblasť podnikania, ktorá je zodpovedná za produkt alebo príbuzný produktový rad“.<sup>105</sup>

<sup>100</sup> Zjednodušene platí, že holdingizácia je prirodzeným vývojovým pokračovaním divizionalizácie.

<sup>101</sup> Milgrom, Paul – Roberts, John: *Modely a rozhodovanie v ekonomii a managementu*. Praha, Grada Publishing 1997, s. 127.

<sup>102</sup> SBU sa začali formovať v sedemdesiatych a na začiatku osemdesiatych rokov 20. storočia.

<sup>103</sup> Dědina, Jiří: *Podnikové organizační struktury*. Praha, Victoria Publishing 1996, s. 75 – 92.

<sup>104</sup> Abell, Derek F. – Hammond, John S.: *Strategic Market Planning*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall 1979, s. 8.

<sup>105</sup> Eckles, Robert W.: *Business Marketing Management*. New Jersey, Prentice-Hall 1990, s. 140.

*Kotler* ju charakterizuje takto:

- SBU ako jednotlivá oblasť podnikania alebo súbor príbuzných oblastí podnikania môže byť oddelene riadená, samostatne plánovaná a mať samostatne vedené účtovníctvo na posudzovanie rentability vložených prostriedkov a ich perspektív. V zásade teda môže stáť relatívne samostatne od zvyšku podniku.
- SBU má vlastných konkurentov, ktorí sa jej snažia vyrovnáť, alebo ju aj predbehnúť.
- SBU riadi jeden manažér zodpovedný za strategické plánovanie a tvorbu jej zisku. Má možnosť ovládať väčšinu faktorov pôsobiacich na tvorbu zisku a preukázať v súťaži s ostatnými životaschopnosť svojej SBU.<sup>106</sup>

Podľa *Halla* „SBU je zoskupenie podnikateľských jednotiek rôznych odborov, založené na niektorých rozhodujúcich strategických predpokladoch dôležitých pre všetkých. Možné predpoklady sú, napríklad, prekrývajúca sa skupina konkurentov, veľmi blízke strategické poslanie, schopnosť dosiahnuť integrované strategické plánovanie, spoločné hlavné faktory úspešnosti, technologicky príbuzné možnosti rastu.“<sup>107</sup> *Vodáček* definuje SBU ako autonómnu podnikateľskú jednotku, ktorá je relatívne samostatnou časťou väčšieho organizačného celku (podniku, závodu, úseku a pod.).<sup>108</sup> *Koontz* a *Wehrich* uvádzajú, že každá SBU musí spĺňať určité kritéria.<sup>109</sup>

Musí mať:

- vlastné poslanie odlišné od poslania ostatných SBU,
- definovanú skupinu produktov a skupinu zákazníkov,
- vlastnú stratégiu odlišnú od stratégie ostatných SBU,
- samostatné riadenie zdrojov v rozhodujúcich oblastiach.

SBU je relatívne samostatná časť väčšieho organizačného celku, najčastejšie býva súčasťou niektorej divízie. Z hľadiska riadenia má veľkú právomoc i zodpovednosť za svoj podnikateľský a inovačný vývoj.

Z hľadiska organizačného chápania podľa *Malého* a *Dědina* možno SBU charakterizovať ako:

- veľkú rozhodovaciu a vykonávaciu autonómiu, vrátane stanovovania sústavy podnikateľských cieľov, čiastkovej podnikateľskej stratégie a spôsobov realizácie cieľov,
- pomerne uzavretý spôsob vnútorného hospodárenia založený na zodpovednosti za výsledky podnikateľskej činnosti a na samofinancovaní,
- jasne štruktúrovanú výrobnú náplň pomerne malého rozsahu výrobné technicky homogénnu,
- vymedzenú konkurenciu v priestore podnikania,
- štruktúru veľkosťou primeranú požiadavkám na pružné integrované riadenie.<sup>110</sup>

Očakáva sa, že každá SBU sa správa v súlade so strategickými zámermi podniku. Niekedy nastáva vnútorná konkurencia, ktorá býva stimulujúca, môže mať však aj negatívne účinky. Medzi výhody SBU sa zaraďujú:

- organizačné a sociálno-personálne predpoklady mimoriadnej iniciatívy a pružnosť podnikateľského konania,
- ľahšia koordinácia nadväzujúcich činností,

<sup>105</sup> Kotler, Philip: *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*, 6. vydanie. Englewood Cliffs, Prentice-Hall 1989, s. 46.

<sup>106</sup> Hall, William K.: *SBU's. Hot, New Topic in the Management of Diversification*. *Business Horizons*, roč. 21, č. 1, 1978, s. 19.

<sup>107</sup> Vodáček, Leo: *Autonómni podnikateľské jednotky*. Praha, Podniková organizace 3/1992, s. 62.

<sup>108</sup> Koontz, Harold – Wehrich, Heinz: *Essentials of Management*. New York, McGraw-Hill Publishing Company 1990.

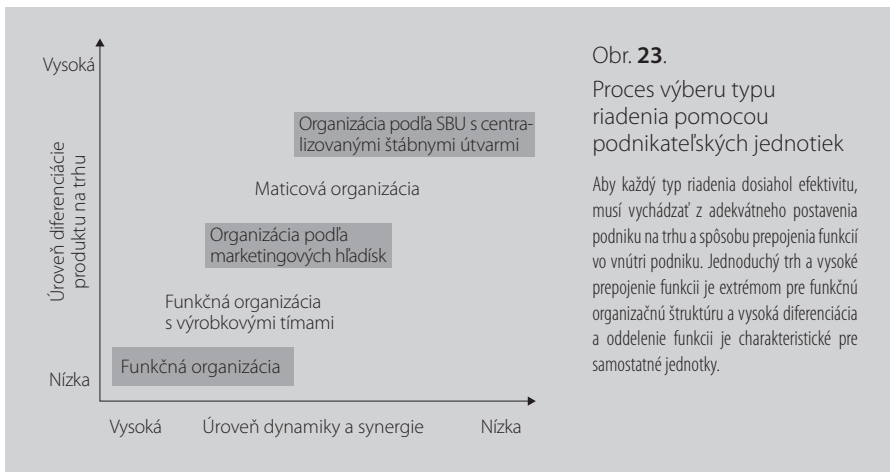
<sup>110</sup> Malý, Milan – Dědina, Jiří: *Organizační architektura*. Praha, Victoria Publishing 1996. s. 45.

- jednoduchá, pružná, relatívne nenáročná organizačná štruktúra,
  - možnosť vytvoriť aktívne vnútorné podnikateľské prostredie, uplatniť tímovú organizáciu práce,
  - lepšie podmienky na participáciu.
- Medzi nevýhody sa zaraďujú:
- možné odchýlky od strategických záujmov materského podniku,
  - precenenie záujmov SBU na úkor ostatných organizačných zložiek podniku,
  - možné kompetenčné spory pri integrovanom riadení korporácie,
  - koordinačné kolízie a narušenie vzťahov zodpovednosti a záväzkov voči externým organizáciám z hľadiska podniku ako celku, pričom názory SBU sa môžu odlišovať.

Aplikovať SBU znamená zmeniť riadiaci štýl. Aby manažér dosiahol plánované ciele, musí sa samostatne rozhodovať a experimentovať. Zároveň musí spolupracovať s vedením podniku. Na spôsob organizácie riadenia SBU sa podľa *Dědina* uplatňujú dve formy:

1. **Vysoká diferenciacia trhu alebo produktu.** Je žiadúca komplexná organizačná jednotka s vlastným vývojom, výrobou, marketingom a predajom určitej produktovej skupiny alebo jedného produktu.
2. **Vysoká funkčná dynamika alebo vysoká funkčná synergia.**<sup>111</sup> Vyhovuje funkčná organizácia, pri ktorej sa funkčné činnosti sústreďujú do funkčných útvarov. Pri nízkej diferenciacii trhu a vysokej synergii jednotlivých funkcií by sa mala zvoliť funkčná organizácia. Naopak, pri nízkej synergii funkcií a vysokej diferenciacii produktov a trhov treba zvoliť ako najvýhodnejšiu formu riadenie pomocou SBU. Rozličné riešenia sa nachádzajú medzi týmito dvoma krajnými polohami (obr. 23).<sup>112</sup>

Projektovanie SBU sa opiera o analýzy výrobného programu podniku, požiadaviek zákazníckych skupín a konkurenčnú analýzu. Na tomto základe sa zostaví strategické odberateľské pole, tzn. segmentácia trhu a zákazníkov.



Obr. 23.

Proces výberu typu riadenia pomocou podnikateľských jednotiek

Aby každý typ riadenia dosiahol efektívitu, musí vychádzať z adekvátneho postavenia podniku na trhu a spôsobu prepojenia funkcií vo vnútri podniku. Jednoduchý trh a vysoké prepojenie funkcií je extrémom pre funkčnú organizačnú štruktúru a vysoká diferenciacia a oddelenie funkcií je charakteristické pre samostatné jednotky.

<sup>111</sup> Dědina, Jiří: Podnikové organizační struktury. Teorie a praxe. Praha, Victoria Publishing 1996, s. 82.

<sup>112</sup> Tamže, s. 83.

V rámci organizačnej podnikovej štruktúry SBU sa nemusia osobitne vyčleňovať, bývajú organizačne zhodné s existujúcou divizionálnou alebo funkčnou štruktúrou útvarov. Majú však svoje už uvedené výrazné charakteristiky, čím sa odlišujú od štandardných štruktúr. V súhrne SBU predstavujú nový štýl vnútropodnikového riadenia. Jeho zmyslom je zdokonaľiť zaužívané mechanistické prístupy k riadeniu podniku, ktoré boli vhodné na hromadnú výrobu, na neštandardné, efektívne metódy opierajúce sa o kreativitu a invenčnosť manažérov. V dôsledku zvyšovania diverzifikácie a vytvárania nových segmentov a rozčleňovaním pôvodných segmentov na trhu narastá v rámci veľkých podnikov potreba vytvárať organizačné jednotky špecializované na vybrané oblasti. Tieto iniciatívy smerujú k vytváraniu štruktúr na základe SBU, na zvládnutie čiastkových cieľov.

## Medzištruktúry a štruktúrne variácie

Je iba málo podnikov, ktoré sa úplne adaptovali ako „čistá“ organizačná štruktúra. Umenie manažérov spočíva v schopnosti prispôbiť organizačnú štruktúru potrebám. Existuje množstvo variácií organizačných usporiadaní. Podnik sa môže postupne transformovať z funkcionálnej štruktúry na divíznu. To sa môže realizovať malými, postupnými krokmi. Nová štruktúra (produkty, trhy) si však vždy vyžaduje zdroje. Na začiatku sa problém môže riešiť tým, že vrcholní manažéri robia rúzne rozhodnutia. Keď sa problémy hromadia a stávajú sa neúnosné, treba stanoviť nové pravidlá a usmernenia, na základe ktorých jednotlivé divízie majú spoločné zdroje. Ďalším krokom je formalizovať procedúry do plánovacieho procesu. Až do tohto stádia sa problém týka väčšmi narábania s metódami riadenia ako štruktúrnych zmien. Keďže nové produkty a trhy sa stávajú čoraz dôležitejšie, bude vhodné vytvoriť medzidivízy orgán, t. j. orgán, ktorý určí priority. To môže viesť k ustanoveniu permanentného tímu koordinátorov, a tak vzniká útvar centrálného plánovania. Nakoniec sa podnik bude divizionalizovať, pretože diverzifikácia pokračuje a náklady na udržanie funkcionálneho členenia sú neúnosne vysoké. Dôsledkom môže byť, že sa vytvorí nová divízia, prípadne dcérsky podnik.

Tak vzniká zmiešaná štruktúra, t. j. funkcionálna štruktúra s podpornými podnikmi (napríklad odštepne závody). Hlavná komerčná činnosť môže mať funkcionálnu štruktúru s viacerými vedľajšími podnikateľskými aktivitami organizovanými na divíznej úrovni ako pobočky. Teda podnik je divizionalizovaný okrem kľúčových funkcií, ktoré zostávajú v ústredí a ktorých zodpovednosť presahuje všetky divízie.

Z hľadiska implementácie nových trendov podnikového rozvoja podľa prechodnej štruktúry (medzištruktúry) treba si ujasniť hlavné rozdiely medzi divíznym a holdingovým usporiadaním. *Röettig* vo svojej analýze odpovedá na otázku, aká je správna organizačná štruktúra?<sup>113</sup> Odpoveď znie priam alibisticky: ani centralizovaná, ani decentralizovaná, ani funkčne, ani divízne členená, ani hybridná, ani monolitická, ale schopná života. Z toho vyplýva, že žiadna organizačná štruktúra nemôže mať „presne“ predpísané usporiadanie. Aj preto sa v našich podmienkach holdingové usporiadanie často považuje za identické s divíznym. Zásadný rozdiel medzi charakteristikami a spôsobmi riadenia divíznej štruktúry a holdingového usporiadania je však zrejmy. Treba odlišiť divízne usporiadanie ako konkrétnu podnikovú konfiguráciu a divízie zaradené pod holding. Podstatný kvalitatívny rozdiel medzi divíznym a holdingovým členením je vyjadrený štruktúrnymi charakteristikami (obr. 24).<sup>114</sup>

<sup>113</sup> Röettig, Paul F.: Joint Stock Company. Wienu 1992.

<sup>114</sup> Tamže.

| Charakteristika         | Divízna štruktúra | Holdigové usporiadanie |
|-------------------------|-------------------|------------------------|
| Flexibilita štruktúry   | Nízka             | Vysoká                 |
| Strategické riadenie    | Nízka             | Vysoká                 |
| Autonómia divízií       | Nízka             | Vysoká                 |
| Optimalizácia kapitálu  | Nízka             | Vysoká                 |
| Orientácia na akvizície | Nízka             | Vysoká                 |
| Operatívne riadenie     | Vysoká            | Nízka                  |
| Centrálne koordinácia   | Vysoká            | Nízka                  |

Obr. 24. Štruktúrne charakteristiky

Reagovanie podniku na potreby zákazníka sa dá ovplyvniť včasnou informovanosťou. Preto na prácu manažmentu moderného podniku významným spôsobom vplýva použitý informačný systém. Vyžaduje sa, aby relevantné informácie boli prístupné v reálnom čase. Zavádzané nové informačné systémy priamo ovplyvňujú zmeny v štruktúre podniku a štýle jeho riadenia. Menia sa tradičné predstavy o tom, že hierarchická organizačná štruktúra funkcií je najlepším prostriedkom na organizovanie, motiváciu a rozvoj pracovníkov. Už sama orientácia na podnikanie vytvára také usporiadanie organizačných štruktúr, že sa stávajú jednoduchšími, „plochejšími“, ovládateľnejšími. Takáto štruktúra je potom oveľa flexibilnejšia vo vzťahu k zákazníkom a aj menej nákladná.

Hierarchická organizačná štruktúra funkcií pôsobiaca prostredníctvom neustálych príkazov, nariadení a kontroly plnenia úloh sa v moderných podnikoch nahrádza horizontálnou kooperáciou manažérov a ostatných pracovníkov. Napríklad, *Coates* porovnáva, ako je rozdelený čas manažmentu pri hierarchickej štruktúre a horizontálnej kooperácii vo výrobnom podniku. Na základe analýzy tvrdí, že „prechod od vertikálnej k horizontálnej štruktúre formou reorganizácie, založenej na potrebách procesu podnikania, môže viesť k podstatnej zmene funkčnej organizačnej štruktúry“.<sup>115</sup>

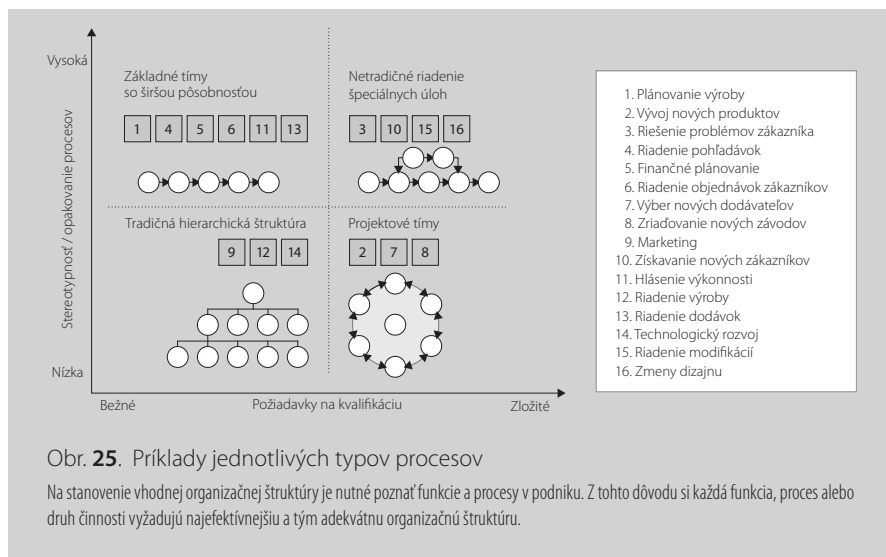
Pri horizontálnej spolupráci sa čas venovaný zákazníkom a dodávateľom zvyšuje z 15 na 30 %, čas na rozhodovanie o projektoch a investíciách z 10 na 25 % a čas na riadenie ľudských zdrojov z 5 na 15 %. Na druhej strane klesnú nároky na všeobecný manažment z 30 na 10 %, čas potrebný na administratívne práce a kontrolu sa zníži zo 40 na 20 %. *Coates* ďalej uvádza, že pri horizontálnej spolupráci v konkrétnom prípade vybavovaní objednávok a plánovaní výroby klesol počet pracovníkov zo 78 na 33 a čas potrebný na vybavenie objednávky sa znížil z 2,5 týždňa na 2,5 dňa.<sup>116</sup>

Z pohľadu modernizácie podnikových štruktúr podstatné je ekonomicky zdôvodniť kooperujúce pracovné tímy so širšou pôsobnosťou. Treba si uvedomiť vzťah medzi množstvom práce a vynaloženými nákladmi. Práve tímy so širšou pôsobnosťou dosahujú relatívne nižšiu nákladovosť na výkon práce v podniku. Krivka nákladov ako integrálny súčet nákladov na výkon jednotlivých funkcií je vždy vyššia. V tom je nevýhoda malých a výhoda veľkých podnikov. Stereotypný a neustále sa opakujúci proces (napríklad plánovanie) má väčší potenciál na využitie ekonomických nástrojov transakcií, ak je organizovaný do tímov zložených z viacerých pracovných funkcií.

<sup>115</sup> Coates, Charles: Efektivní řízení. Praha, Grada Publishing 1977, s. 101.<sup>116</sup> Tamže, s. 101 - 102.

Zároveň v prípadoch, keď je pri podnikaní potrebná trvalá interakcia medzi jednotlivými funkciami, vzniká tendencia akumulovať čas, finančné prostriedky a pracovníkov na rozhraniach funkčných závislostí. Tým sa zvyšujú aj náklady. Ak sa takéto rozhrania odstránia, dosiahne sa ekonomická výhoda. Pri diskretných (nepravidelných) činnostiach sú vhodnejšie tradičné manažérske štruktúry využívajúce koordináciu jednotlivých funkcií. Rutinné činnosti sú z hľadiska tvorby štruktúr menej náročné a vďaka opakovanej činnosti spravidla aj efektívnejšie. Intelektuálne činnosti si vyžadujú osobité prístupy a tie si zas často vyžadujú tvorbu netradičných štruktúr. Ak ide o stereotypné činnosti, pri rozhodovaní o vhodnosti organizačnej štruktúry podniku javí sa z uvedených dôvodov organizačnú štruktúru racionálne prispôbiť. Pri teoretických úvahách si možno celkom dobre predstaviť kvadrant, kde na jednej súradnici sú požiadavky na kvalifikáciu, informácie a poznatky, na druhej sa zaznamenáva stereotyp, resp. opakovanosť procesov. Pokiaľ je opakovanosť vysoká alebo nízka, požiadavky na poznatky môžu byť štandardné, až špecializované či zložené. Tak sa potom vyvíja aj organizačná štruktúra od postupovej (sériovej, práca sa z jedného pracoviska „posúva“ na druhé) cez hierarchickú a kombinovanú (maticovú), prípadne kooperačnú štruktúru. Takým prístupom sa organizačná štruktúra prispôsobuje stereotypu. Existuje však aj iný prístup, keď sa organizačná štruktúra prispôsobuje požiadavkám na kvalifikáciu. To sa stáva pri vysoko náročnej intelektuálnej činnosti.

Kategorizácia procesov a ich rozdelenie na jednotlivé typy závisí od podstaty procesu.<sup>117</sup> Zjednodušene povedané, každý druh činnosti či odlišné procesy si vyžadujú inú organizačnú štruktúru. Ak podnik združuje výrobné divízie alebo obchodné komplexy, je zrejme, že v každej divízii či obchodnej jednotke je iný obsah práce, jednotlivé činnosti sa odlišujú. Obr. 25 znázorňuje príklady jednotlivých typov procesov a umožňuje pochopiť závislosť štruktúry od typu procesu.<sup>118</sup>



Obr. 25. Príklady jednotlivých typov procesov

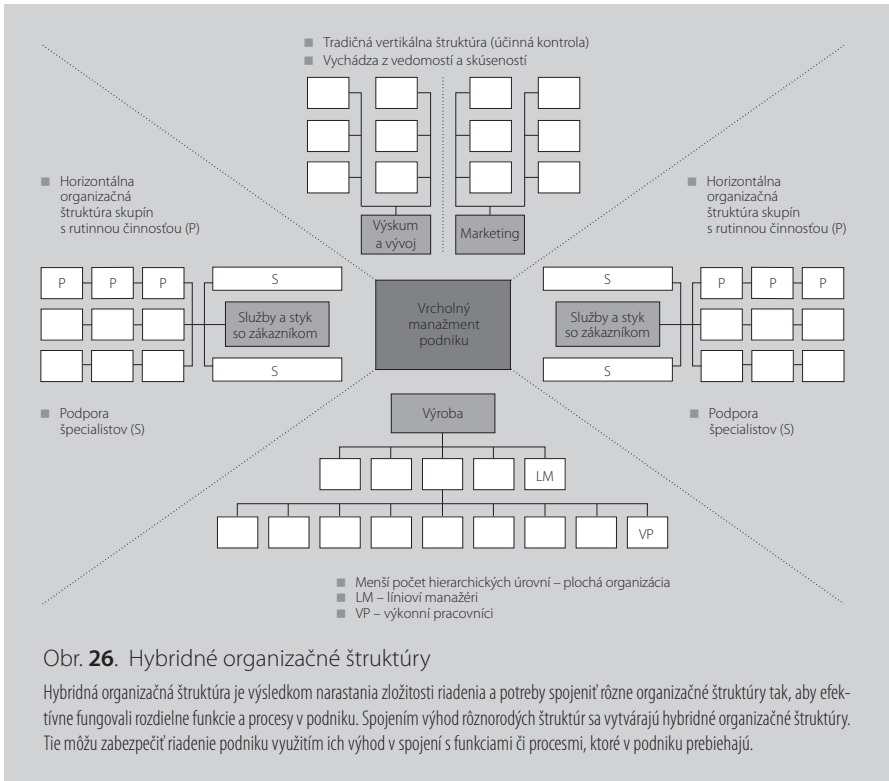
Na stanovenie vhodnej organizačnej štruktúry je nutné poznať funkcie a procesy v podniku. Z tohto dôvodu si každá funkcia, proces alebo druh činnosti vyžadujú najefektívnejšiu a tým adekvátnu organizačnú štruktúru.

<sup>117</sup> Coates, Charles: Efektívni rizení. Praha, Grada Publishing 1997, s. 105.

<sup>118</sup> Tamže, s. 106.

## Hybridné organizačné štruktúry

„Pevná“ organizačná štruktúra „vyhovuje“ určitým celkom podniku, pre ostatné môže byť neefektívna. Už také činnosti, ako je plánovanie a inovácia výroby, sú úplne odlišné. Plánovanie môže byť rutinný proces, inovácie vyšších rádov vyžadujú systematickú vedeckovýskumnú činnosť. Takisto sa odlišuje manažment pohľadávok a finančné plánovanie. Ak sa takéto činnosti vykonávajú v určitých podnikových celkoch, bolo by logické, aby podnik vo svojich jednotlivých zložkách mal ekvivalentnú štruktúru. Hybridná organizačná štruktúra spája výhody viacerých štruktúr. Zväčša sú to funkčné a divizionálne štruktúry (obr. 26)<sup>119</sup>.

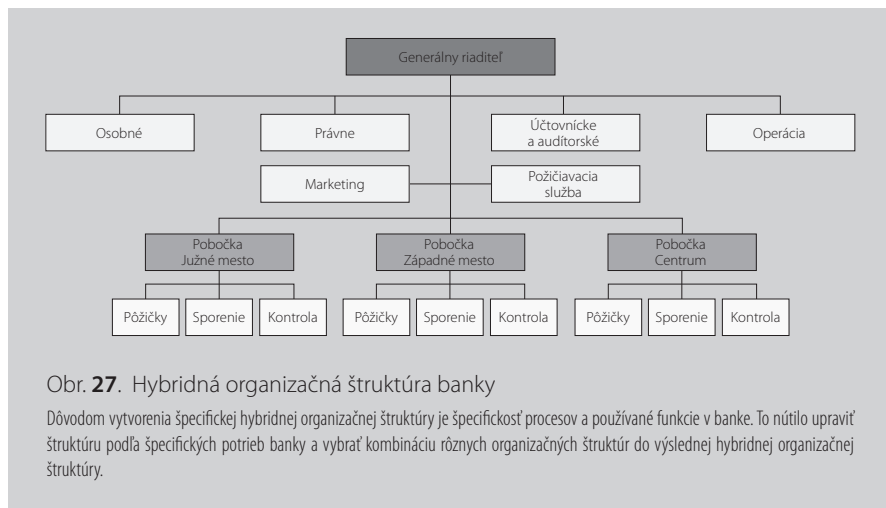


Rozdelená je do štyroch častí a každá časť má iné usporiadanie zodpovedajúce druhu činnosti. Podobne sa člení výskum a marketing, odlišuje sa podpora špecialistov, ako aj výroba. Rozdielny je počet hierarchických úrovní.

Hybridné organizačné štruktúry sú reakciou na uvedomenie si významu času a vzájomnej závislosti jednotlivých zložiek. Takéto štruktúry vytvárajú tlak na líniových manažérov, aby sa sústredili na podstatu procesov.

<sup>119</sup> Coates, Charles: Efektívni řízení. Praha, Grada Publishing 1997, s. 108.

Je však známe, že tradičné myslenie nadobúda dimenziu maximalizácie účelnosti a efektu. Napríklad, informačné zabezpečenie manažérov sa postupne stáva dôležitejšie ako organizačná schéma. Preto tok produktov môže mať vyššiu prioritu ako sama technológia. Takisto nie sú také dôležité celkové náklady podniku a jeho štruktúra ako finančný tok (cash flow). Podnikateľské prístupy orientujú manažérov konať bez ohľadu na funkcie. Prítom manažéri robia opatrenia zvyšujúce výkonnosť celého systému a nie iba jednotlivých funkcií. Osobitným problémom je vhodnosť distribučného systému podniku. Konkrétny príklad hybridnej štruktúry uvádza obr. 27.<sup>120</sup>



Obr. 27. Hybridná organizačná štruktúra banky

Dôvodom vytvorenia špecifickej hybridnej organizačnej štruktúry je špecifickosť procesov a používaných funkcií v banke. To nútilo upraviť štruktúru podľa špecifických potrieb banky a vybrať kombináciu rôznych organizačných štruktúr do výslednej hybridnej organizačnej štruktúry.

Hybridné štruktúry sú vhodné tam, kde sa riešia úlohy a procesy s rozdielnou podstatou. Voľba konfigurácie podniku musí zohľadňovať viacero aspektov. Rozhodujúce sú základne typy organizačného riešenia podniku a subsidiárnych podnikov. Je potrebné analyzovať rozličné cesty organizačnej výstavby a napokon odpovedať na otázku, ako organizačná štruktúra ovplyvňuje implementáciu stratégie. Dôležité je ozrejmiť charakteristické vlastnosti, prípadne nedostatky východiskových foriem.

## Modifikované a pružné organizačné štruktúry

Klasické (hierarchické) štruktúry sú aj v súčasnosti najvyužívanejšími formáciami podnikov, a to aj veľkých, zložito členitých. Prítom je zrejme, že klasická pyramídálna štruktúra nemôže dosť rýchlo reagovať na nepredvídané zmeny okolia. Veľké podniky sú organizačne často neprehľadné, v správaní ťažkopádne, reagujú pomaly. Prílišná „korpulentnosť“ prekáža pohyblivosti, pružnosť podniku sa znižuje. Z hľadiska „bezpečného“ fungovania podniku sa očakáva určitá stabilita podniku, ale aj flexibilita.

<sup>120</sup> Dědina, Jiří: Podnikové organizační struktury. Teorie a praxe. Praha, Victoria Publishing 1996, s. 72.



To sú protichodné požiadavky, pretože stabilitu spravidla určuje veľkosť podniku a jeho zabehané systémy. Podľa toho sa po dlhé roky budovala štruktúra podniku s potrebnými útvarmi. Nedostatky líniovo-štabnej štruktúry vyplývajú z toho, že novým podmienkam už nezodpovedá deľba práce, ani kompetencie a vzťahy medzi línovými a štabnými útvarmi. Riadiaci aparát sa buduje na jednotlivých hierarchiách, na princípe funkčnej deľby práce. Výsledkom sú početné funkčne špecializované štabné útvary. Zdôrazňuje sa význam jednotlivých funkčných zložiek na úkor celku. Problémy nastávajú najmä pri komplexnejších, multidimenzionálnych riešeniach, kde sa vyžaduje úzka spolupráca odborníkov z viacerých útvarov podniku. Nové podmienky vyžadujú flexibilitu prispôsobivosť, teda pružné organizačné štruktúry.

Flexibilita sa môže zvýšiť niekoľkými spôsobmi, a to:

- postupnou decentralizáciou,
- zrušením translačných medzičlánkov,
- znížením rozpracovanosti a súbežného počtu transakčných operácií,
- racionalizáciou obslužných procesov,
- súladom organizačnej štruktúry a procesov.

1. **Postupná decentralizácia.** Veľké podniky sa usilujú dosiahnuť vyššiu flexibilitu postupnou decentralizáciou na menšie podniky pod spoločným rámcovým vedením z centra. Tak sa rozdelí poznávacía a rozhodovacia práca, rozšíria sa príležitosti pre aktívnych a nadaných manažérov. Hľadiská ukazujúce slabiny podniku pochádzajú spravidla nie znútra podniku, ale z jeho okolia. Podstatné je hľadisko pružnosti a pohyblivosti, komunikácie a kooperácie. Často sa vyzdvihuje hľadisko nákladov. Práve z týchto dôvodov sa v moderných podnikoch presadzuje znižovanie počtu organizačných úrovní, organizačných medzičlánkov spájajúcich vrcholný manažment s manažmentom na najnižšej hierarchickej úrovni. Všetky tendencie smerujú k dvojstupňovému alebo trojstupňovému riadeniu. Organizačné štruktúry sa splošťujú, pritom medzičlánky musia mať funkčný a najmä produktívny zmysel a budú užitočné v perspektíve, inak zaniknú.
2. **Zrušenie translačných medzičlánkov.** Mnohé medzičlánky sú vlastne iba „prenášačmi“ informácií, čo pri súčasnom stupni komputelizácie v podnikoch už neobstojí. V podnikoch či samostatných podnikoch sa inak posudzujú medzičlánky, ktoré sú významné na prienik podnikovej stratégie s členitými výkonnými útvarmi. Napríklad, odštepné závody majú časť spoločných procesov. Môže to byť príprava surovín či materiálov a pod. Na každom takýto proces je potom potrebný určitý riadiaci medzičlánok.
3. **Zníženie rozpracovanosti a súbežného počtu transakčných operácií.**<sup>121</sup> Podnik sa rozličnými spôsobmi „zoštíhľuje“ a stáva sa flexibilnejším. Pre moderný podnik je nemenej dôležité sprehľadniť existujúce náklady. Náklady sa spravidla vykazujú priamo, ale omnoho väčšie sú nepriame režijné náklady. Tie sa zväčša vzťahovali na priame mzdové náklady. Preto je bežné, že mzdové náklady klesli na úroveň 10 % úhrnných nákladov, ale viažu na seba desať i viackrát vyššie režijné náklady. V procese modernizácie podnikov vznikajú ďalšie, tzv. transakčné náklady. Podniky totiž v silnejúcom konkurenčnom prostredí oveľa viac experimentujú, zvyšuje sa podiel rokovaní, z nich iba niektoré dosiahnu výsledky hodnotné pre podnik, alebo vedúce k efektívnej realizácii. V mnohých podnikoch je po-

<sup>121</sup> Rozlišujeme translačné a transakčné operácie, procesy či náklady. V prvom prípade ide o prenos informácií, prípadne pokynov či potvrdenia správnosti nejakej operácie. V druhom prípade sú to takisto podobné aktivity, ale spojené s transakciou, t. j. dopytom, hradením nepredvídaných výdavkov.

mer rozpracovaných prípadov oproti realizovaným neúmerne vysoký. Súčasťou rozpracovanosti je rad náročných analýz, štúdií, návrhov, koordinačných opatrení a kontrolných operácií. Táto práca spotrebuje čas a je nákladná, pribúdajú transakcie, zvyšujú sa transakčné náklady.

4. **Racionalizácia obslužných procesov.** Systemizácia, prehľadnosť a analýza jednotlivých činností v podniku vedie k racionalizácii všetkých obslužných procesov, preto sa v podniku neudržia žiadne z tých, ktoré sa „prežili“, zastarali, ktoré iba „odsávajú“ prostriedky.
5. **Súlad organizačnej štruktúry a procesov.** Manažment v svojej práci využíva „tvrdé“ a „mäkké“ prostriedky. Za tvrdé prostriedky sa považujú organizačné schémy (organigramy), opisy funkcií a prác. Ľudia tvoria mäkké prostriedky. To znamená, že meniť podnikové štruktúry môže byť veľmi ťažké pre ich „zotrvačnosť“, meniť pracovné pozície ľudí by sa mohlo zdať jednoduchšie. Nie je to celkom pravda. Oba prvky sú pri zmenách rovnako inerčné a sú vo vzájomnej symbióze. Už z toho vidieť, že tvorba modifikovaných a pružných organizačných štruktúr v rámci reštrukturalizácie podniku nie je jednoduchá a musí sa projektovať na mieru tej-ktorej organizácie.<sup>122</sup>

Aby sa zvýšila flexibilita podniku a neustále sa prispôbovala okoliu, a najmä konkurenčnému prostrediu, treba modifikovať a vytvárať pružné organizačné štruktúry, medzi ktoré patria:

- cieľové programové organizačné štruktúry,
- maticové štruktúry,
- sieťové štruktúry,
- virtuálny podnik,
- satelitný podnik,
- bunkové organizačné štruktúry,
- kruhové organizačné štruktúry,
- fraktálová štruktúra,
- procesná organizácia,
- dutý podnik,
- agilný podnik,
- integrovaný podnik,
- intrapodnikanie,
- globálne organizačné štruktúry.

### Cieľové programové organizačné štruktúry

Cieľové programové organizačné štruktúry sa zakladajú na systémovom prístupe k formovaniu organizačných štruktúr a k hľadaniu racionálnych vzťahov medzi ich prvkami. Zdôrazňuje sa integrácia rozličných druhov činností potrebných na splnenie určitej komplexnej úlohy. Niekedy sa cieľové programové štruktúry označujú ako pružné, dynamické alebo programové. Ich výhodou je, že sa prispôbujú meniacim sa podmienkam. Využívajú samorganizáciu a samoriadiace schopnosti pracovníkov. Najvýznamnejšou štruktúrnou veličinou je práve cieľovosť.

<sup>122</sup> Jirásek, Jaroslav: Transformace řízení. Praha, Grada Publishing 1993, s. 223. Uvádza, že radikálna prestavba, ktorú podnikol Welch, Jack sa stáva takmer „organizačnou klasikou“, pretože riadiť taký obrovský podnik ako je General Electric, tromi ľuďmi vo vrcholnom manažmente a iba s ôsmimi riaditeľmi podnikov je pre mnohých nepredstaviteľný hazard.

Cieľové programové štruktúry sa zakladajú na nasledujúcich princípoch:

- Podnikové zložky podieľajúce sa na dosahovaní cieľov majú priestor na cieľové zoskupenia, a to bez organizačných zásahov vyšších hierarchických úrovní.
  - Ak je ustanovené cieľové zoskupenie, jednotliví členovia sa podriaďujú požiadavke vzájomnej kooperácie.
  - Cieľové zoskupenia v celkovej štruktúre majú spravidla obmedzené trvanie, tzn. existujú dovtedy, až sa dosiahnu vytýčené ciele.
- Medzi cieľové programové štruktúry možno zaradiť:
- projektové organizačné tímy,
  - projektové organizačné štruktúry.

Osobitnú pozornosť treba venovať maticovým organizačným štruktúram, ktoré majú rovnako charakter cieľových programových štruktúr. Uvedené štruktúry sa vyznačujú cieľovosťou a predovšetkým pružným reagovaním na potreby organizácie. Tým sa spravidla dosahuje jej vyššia efektívnosť.

### Projektové organizačné tímy

Treba odlišiť projektové organizačné tímy a projektovú organizačnú štruktúru. Organizačný tím sa môže vyčleniť na riešenie konkrétnej úlohy, zároveň však môže byť zárodkom budúcej projektovej organizačnej štruktúry v podniku.

Projektové organizačné tímy sa vyznačujú:

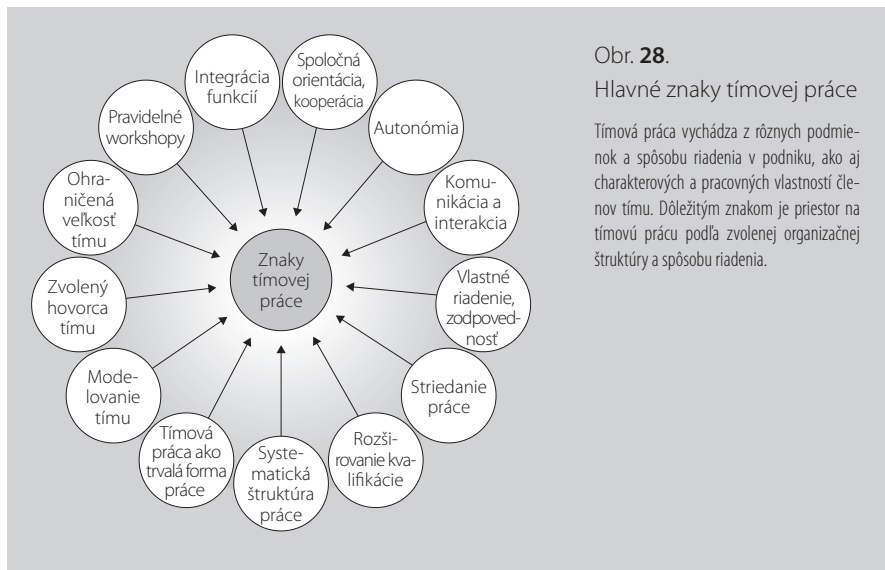
- Dynamikou a čiastočnou autonómiou. Lokálne sú odvodené z cieľov podniku a svoju činnosť neustále prispôbujú tak, aby prispievali k tomu, aby sa tieto ciele dosiahli. Majú definované špecifické úlohy a vymedzený „manévrovací“ priestor.
  - Samoorganizáciou. V rámci stanovených cieľov a manévrovacieho priestoru sa predpokladá vysoký stupeň samostatnosti a zodpovednosti.
  - Samooptimalizáciou. Kooperujú s inými organizačnými tímami a vzájomne využívajú nové poznatky, orientujú sa na rýchle aplikácie pri optimalizácii vynaložených nákladov.
- Hlavné zásady tímovej práce sú:
- maximum úloh, zodpovedností i právomocí sa prenesie na tímy vytvárajúce hodnotu,
  - je potrebná samoorganizácia tímu a pravidelné tímové konfrontácie,
  - volí sa hovorca tímu,
  - požaduje sa prijímanie nových úloh a zvyšovanie kvalifikácie členov tímu,
  - pracovný tím je založený na princípe rotácie členov tímu,
  - tím nepresahuje 8 – 15 členov,
  - úlohy tímu sú jasne vymedzené,
  - ciele sa pravidelne kontrolujú a vyhodnocujú,
  - časovú obmedzenosť určuje realizácia tímových úloh.

Hlavné znaky tímovej práce sú znázornené na obr. 28.<sup>123</sup>

Projektové organizačné tímy sú prvkami decentralizovanej organizačnej štruktúry podniku. Zdá sa, že variácie organizačných štruktúr nenapĺňajú potreby vyplývajúce z dynamiky zmien. Vystihuje to *Kopčaj*, ktorý sa zaoberá tímovou štruktúrou riadenia zmien „prúdu zmien“. Vychádza zo systémovej matice zmien (obr. 29).<sup>124</sup>

<sup>123</sup> Warnecke, Hans-Jürgen – Košťuriak, Ján – Debnár, Róbert – Gregor, Milan – Mičieta, Branislav: Fraktálový podnik. Žilina, Slovenské centrum produktivity 2000, s. 149.

<sup>124</sup> Kopčaj, Andrej: Řízení proudu změn. Ostrava, Kopčaj-Silma '90 1996, s. 239.



Obr. 28.

## Hlavné znaky tímovej práce

Tímová práca vychádza z rôznych podmienok a spôsobu riadenia v podniku, ako aj charakterových a pracovných vlastností členov tímu. Dôležitým znakom je priestor na tímovú prácu podľa zvolenej organizačnej štruktúry a spôsobu riadenia.

| Názov tímu                          | Manažér tímu              | Cieľ tímu  | Spôsob práce tímu  |
|-------------------------------------|---------------------------|--|--|
| <b>Podniková rada (výbor) zmien</b> | Vrcholný manažér (CEO)    | Naplnenie vízie programu zmien, cesty k podnikovej excelencii  | Trvalé pôsobenie tímu v trvalom zložení  |
| <b>Riadiaci tím</b>                 | Manažér zmien             | Naplnenie cieľov kľúčových stratégií alebo programu zmien, resp. čiastkových procesov  | Trvalé pôsobenie s premenlivým zložením, tímu podľa stanovených cieľov                                     |
| <b>Riešiteľský tím</b>              | Garant odbornosti         | Tvorba vzťahu odbornosti, komplexnosti a fraktálnosti v procese preklenutia medzery nedostatočnej odbornosti v danej oblasti                           | Dočasné pôsobenie na vyriešenie problému v premenlivom zložení tímu  |
| <b>Projektový tím</b>               | Vlastník kritického cieľa | Realizácia cieľa projektu implementácie kritického cieľa danej úrovni odbornosti, komplexnosti a fraktálnosti v celom podniku                          | Pôsobenie po dobu implementácie v maticovej štruktúre garanta odbornosti/ manažéra – tvorcu zmien          |
| <b>Realizačný tím</b>               | Manažér – tvorca zmien    | Realizácia cieľa projektu implementácie kritického cieľa na danej úrovni odbornosti, komplexnosti a fraktálnosti na pracovisku manažéra – tvorcu zmien | Dočasne po dobu implementácie kritického cieľa trvalé ako rada (výbor) zmien daného pracoviska             |
| <b>Autonómne tímy</b>               | Vodca tímu                | Stabilizácia zmien kontinuálnym zlepšovaním a metódami TQM   | Trvalé pôsobenie pri riešení všetkých aktivít pracoviska zameraných na rast produktu a potenciálov podniku |

Obr. 29. Tímová štruktúra riadenia zmien

Na efektívne fungovanie tímovej štruktúry riadenia platia princípy kontinuity a akcelerácie. Princíp kontinuity zosúlaďuje výkonnosť všetkých tímov. Riešiteľské tímy na báze odbornosti, komplexnosti a fraktálnosti musia vyprodukovať také množstvo zmien, aby riadiace tímy urobili čo najefektívnejšiu pa-retovskú selekciu pre riadiaci orgán (radu zmien). 125 Riadiaci orgán stanoví kritické ciele projektovým tímom. Ich realizáciu umožnia riešiteľské tímy. Stabilizáciu využitia výsledkov zmien zabezpečia realizačné tímy (napríklad majstri alebo manažéri čiastkových pracovísk). To všetko bez prerušovania procesu či zbytočných strát.

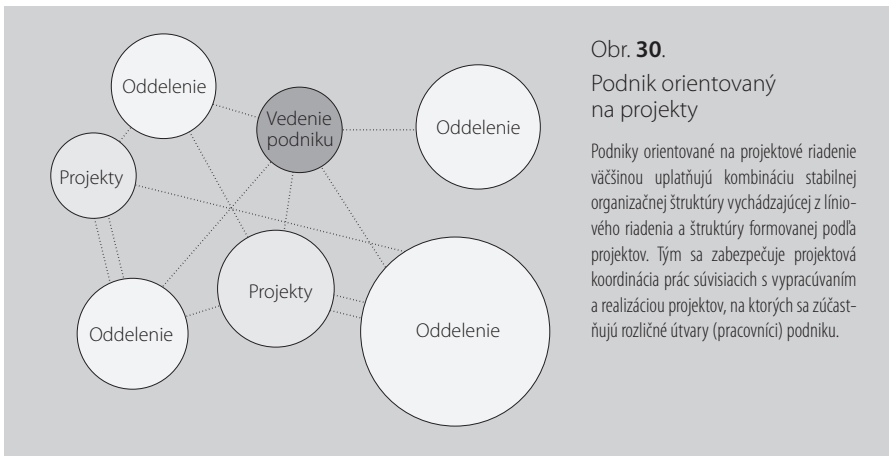
Princíp akcelerácie je daný tým, že rastom stupňa komplexnosti rastie aj rýchlosť zmien. V praxi to znamená, že zmeny, ktoré na začiatku trvali mesiace, sa pri dodržaní princípu kontinuity postupne skracujú na týždne. Tímy meniace podnik musia meniť aj seba v súlade s princípom učiacej sa organizácie (podniku). Tímová štruktúra postupne prerastá nad rámec jedného pracoviska, stáva sa metódou riadenia v rámci podniku vo väčšom rozsahu.

### Projektová organizačná štruktúra a projektová koordinácia

Jednoduchým spôsobom uplatnenia projektovej organizačnej štruktúry je projektová koordinácia. Vzťahuje sa na koordináciu prác súvisiacich s vypracúvaním konkrétneho projektu, na ktorých sa zúčastňujú rozličné útvary (pracovníci) podniku. Je určený koordinátor projektu podriadený líniovému manažérovi na príslušnej podnikovej úrovni.

Koordinácia jednotlivých častí podniku musí byť zladená so spoločnými znalosťami, schopnosťami aj výslednými cieľmi. Organizačná štruktúra orientovaná na projekty je znázornená na obr. 30.

Projektová organizačná štruktúra predstavuje organizačné riešenie, pri ktorom sa z existujúcej organizačnej štruktúry podniku vyčleňuje osobitná projektová zložka, ktorú tvoria špeciálne projektové skupiny. Projektový útvar preberá komplexnú zodpovednosť za projekt, preto sa mu zverujú všetky funkcie potrebné na splnenie programu. Vedúci projektu má líniovú právomoc a zodpovedá za projekt. Na projektové riadenie sa používajú aj maticové organizačné štruktúry.



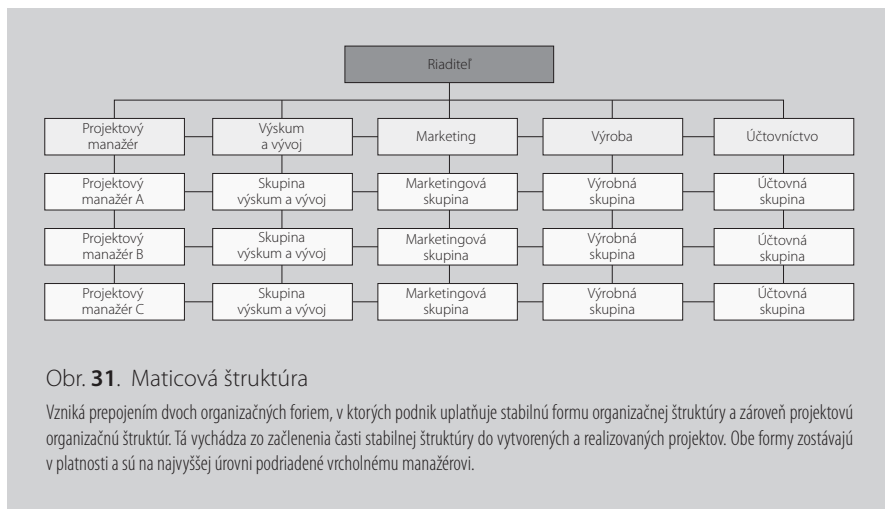
**Obr. 30.**  
Podnik orientovaný na projekty

Podniky orientované na projektové riadenie väčšinou uplatňujú kombináciu stabilnej organizačnej štruktúry vychádzajúcej z líniového riadenia a štruktúry formovanej podľa projektov. Tým sa zabezpečuje projektová koordinácia prác súvisiacich s vypracúvaním a realizáciou projektov, na ktorých sa zúčastňujú rozličné útvary (pracovníci) podniku.

<sup>125</sup> Koch, Richard: The 80/20 Principle – The Secret of Achieving More With Less. New York, Doubleday 1978.

## Maticové štruktúry

Maticové (niekedy nazývané križové) štruktúry sa považujú za prínos v chápaní podnikových štruktúr. Ich najväčším nedostatkom je možnosť, že príkazy príslušných manažérov sa budú „križiť“. „Maticovosť“ totiž spočíva v tom, že na vertikále pôsobia manažéri projektov, na horizontále manažéri výskumu a vývoja, výroby, obchodu a ľudských zdrojov. Celá štruktúra podlieha najvyššiemu manažérovi. Skutočne ide o „križenie“ dvoch organizačných foriem, pretože pre podniky ako pre celok ostala v platnosti konvenčná organizačná štruktúra a na jej vrchole je napríklad generálny riaditeľ so svojimi funkčnými námestníkmi (riaditeľmi) a zástupcami. Generálnemu riaditeľovi sú podriadení aj riaditelia projektov (na horizontále), ale podľa cieľa a druhu projektu majú možnosť vyberať si riešiteľov z celého podniku. Pritom smerujú ku komplexnosti a efektívnosti riešenia. Takouto voľbou sa môže dosiahnuť stav, že vo výbere budú najlepší odborníci podniku, špecialisti na jednotlivé oblasti riešeného projektu. Na priesečníku horizontály a vertikály sa stretávajú informácie, pokyny, predstavy o projekte. Tie sa priamo dotýkajú výkonnej práce a jej fáz v procese riešenia. Príklad maticovej štruktúry znázorňuje obr. 31.<sup>126</sup>



Maticová štruktúra sa nevyužíva iba v priemysle. Napríklad, filmová tvorba (generálnemu riaditeľovi na jej čele podliehajú organizačné zložky podniku – vertikálne riadenie) zástupcami režisérom (riaditeľ realizácie – horizontálne riadenie) si na konkrétny scenár (projekt) vyberá členov výrobného štábu (špecialistov). Sú to produkční (organizátor, koordinátor), kameraman (tvorca a výrobca diela), herci (účastníci realizácie, interpreti, aktéri).

Po dokončení filmového diela sa maticový tím (filmový štáb) rozpadá. Na nakrúcanie nového diela vzniká úplne iné zloženie na princípe matice. V skutočnosti sa využíva „zásobník“ odborníkov v konkrétnej oblasti riešenia. Na rovnakom princípe pracujú reklamné agentúry a rozličné poradenské podniky. Objednávajú si informačné služby, používanú techniku, zo-

<sup>126</sup> Dědina, Jiří: Podnikové organizační struktury. Teorie a praxe. Praha, Victoria Publishing 1996, s. 74.

skupujú odborníkov. Takýto „ad hoc“ tím spolupracuje až do odovzdania zákazky (projektu). Ich vedenie je spravidla v kompetencii hlavného inžiniera (ak ide o technický projekt), ktorý je však podriadený napríklad generálnemu riaditeľovi. Odborníci riešitelia sú teda v štruktúre zatriedení raz na vertikále ako vedúci projektov a riešitelia a druhý raz na vertikále vo svojom materskom podniku. Z toho vyplýva, že maticové štruktúry môžu byť komponované v jednom podniku, alebo vznikajú združením odborníkov viacerých podnikov.

Nevýhodou maticových štruktúr je pomerne častá časová nezosúladenosť. Nie vždy sú potrební odborníci na daný projekt k dispozícii, pretože bývajú poverení inými úlohami. Stáva sa však aj to, že je prebytok „ponúk“, a niektorí odborníci ostávajú pracovne nevyťaženi. Ďalšou nevýhodou je, že materský podnik sa nemôže dostatočne postarať o odborný rast svojich pracovníkov, prípadne o zvyšovanie ich kvalifikácie, lebo sú sústavné „nasadzovaní“ na riešenie projektov. Takýto pracovník sa postupne stáva vynikajúcim riešiteľom, môže však pociťovať frustráciu „z prešľapovania na jednej úrovni“, lebo väčšinou nemá príležitosť postupovať po podnikovej hierarchii. Potrebná je aj sociabilnosť „maticových“ pracovníkov, pretože neustále pracujú v rozličných tímoch.

## Sieťová štruktúra

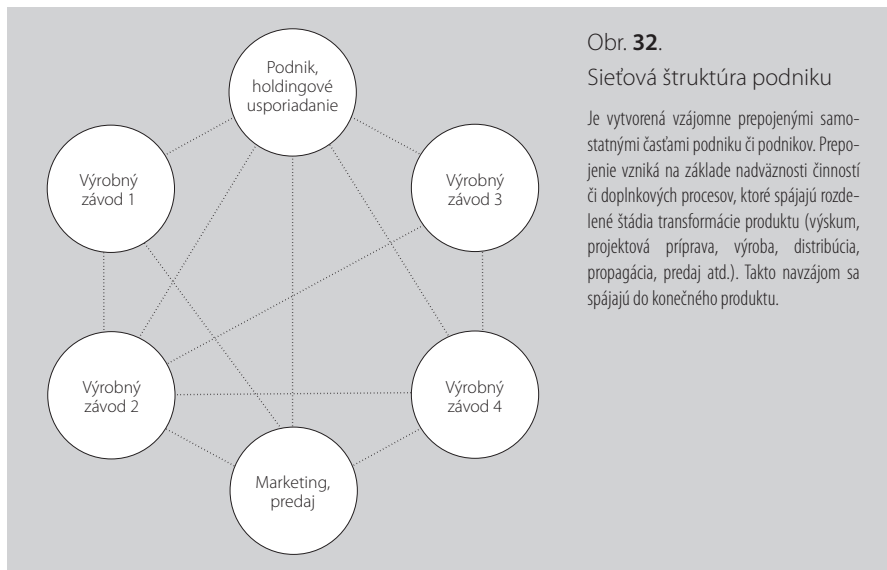
Sieťová štruktúra podniku je jednou z nových foriem medzipodnikových štruktúr, ktoré sa vo svete už stabilizovali. Podstatou takej štruktúry je, že v podobe siete alebo hviezdice sú podniky navzájom prepojené (v rámci podniku alebo externé podniky) a istým spôsobom „sa delia“ o produkt, o jeho výskum, vývoj, prípadne o jeho trhové umiestnenie. Sú možné akékoľvek ďalšie kombinácie. Možno si to predstaviť aj tak, že úkony, čo robili jednotlivé podnikové útvary, teraz zabezpečujú rozličné podniky, ktoré sú od seba aj fyzicky vzdialené. Ide napríklad o „kompletáciu“ konkrétneho produktu. Pritom jeho dielce alebo súčiastky sa vyrábajú na rozličných miestach a sú koordinované z jedného miesta, ktoré reprezentuje podnik nazývaný sieťový. Sieťovú štruktúru môžu mať aj veľké podniky vlastniace niekoľko samostatných podnikov. Sú to spravidla samostatné časti podniku, ktoré si rozdelili jednotlivé štádiá prípravy výroby, samotnej výroby a komercializácie produktu. Sieťovú podnikovú štruktúru môžu mať aj veľké podniky, ktorých jedna súčasť môže byť napríklad marketingovo orientovaná, druhá sa stará o dopravu a sama výroba sa zabezpečuje v špecializovaných výrobných závodoch. Sieťovú štruktúru podniku znázorňuje obr. 32.<sup>127</sup>

## Štruktúra AMÉBA

Osobitným typom bezhierarchickej, tzv. voľne viazanej, organizačnej sieťovej štruktúry novej generácie je AMÉBA.<sup>128</sup> Je to riadenie založené na autonómii, podnikateľskej pružnosti a sebariadení zamestnancov. AMÉBY sa množia, rozpadávajú a vytvárajú nové útvary v duchu sebaProdukcie podniku. Systémy AMÉBY okrem toho, že sa vo svojej produkcii odlišujú, nepretržite produkujú samy seba.

<sup>127</sup> Jirásek, Jaroslav: Transformace řízení. Praha, Grada Publishing 1993, s. 239.

<sup>128</sup> Označenie AMÉBA je metaforou prírodnávajúcou nezávislé útvary k individuálnym bunkám, ktoré sa pohybujú a hľadajú potravu v podobe baktérií. Konzumujú a rozmnožujú sa tak rýchlo, že vyčerpávajú zásoby potravy a presunú sa tam, kde je nový zdroj potravy. Na tom princípe je organizovaná Kyocera Corporation. AMÉBAMI sú nezávislé útvary skladajúce sa z troch až päťdesiatich zamestnancov. Delia sa o zisk a sú zodpovedné za seba. Každá AMÉBA si zabezpečuje vlastné strategické riadenie, systém zisku, prevádzkové účtovníctvo a personálne riadenie. AMÉBY si vzájomne konkurujú, uzatvárajú medzi sebou kontrakty na báze vnútropodnikového trhu transferových cien. Podľa dopytu sa AMÉBY ďalej môžu deliť na menšie útvary. Úvzda to Dědina, Jiří: Podnikové organizační struktury. Teorie a praxe. Praha, Victoria Publishing 1997, s. 99.



Obr. 32.

## Sieťová štruktúra podniku

Je vytvorená vzájomne prepojenými samostatnými časťami podniku či podnikov. Prepojenie vzniká na základe nadväznosti činností či doplnkových procesov, ktoré spájajú rozdelené štádia transformácie produktu (výskum, projektová príprava, výroba, distribúcia, propagácia, predaj atd.). Takto navzájom sa spájajú do konečného produktu.

Preto musia vychádzať z nasledujúcich pravidiel produkcie:

- produkcia – pravidlá a predpisy upravujúce vstup nových živých komponentov (narodenie, získanie členstva, prijatie),
- zretáženie (prepojenie) – pravidlá upravujúce združovanie, fungovanie a postavenie jednotlivcov po celý čas ich pôsobenia v organizácii,
- degradácia (dezintegrácia) – procesy súvisiace s ukončením členstva (smrť, separácia, vybudenie).<sup>129</sup>

Tieto produkčné procesy môžu byť vzájomne prepojené a môžu vytvárať cyklus seba-tvorenia. Týkajú sa nielen výroby a služieb, ale aj regenerácie výrobného procesu, schopnosti a znalosti. Regenerácia schopnosti konkurovať je dôležitejšia ako bezprostredné pružné rozhodnutie, na čo presne sa budú schopnosti aplikovať. Volne viazanú organizačnú sieťovú štruktúru AMÉBY znázorňuje obr. 33.<sup>130</sup>

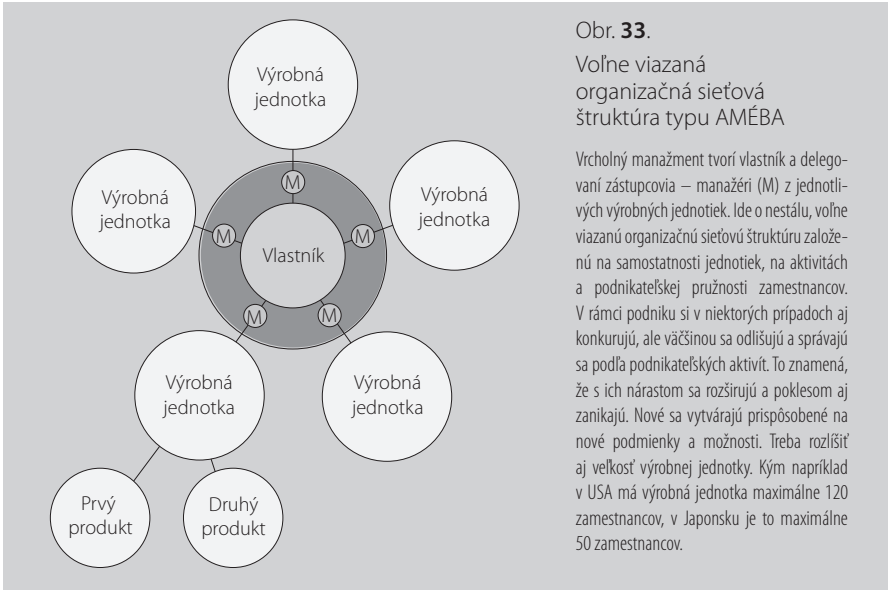
Vrcholný manažment rozhoduje o stratégii podniku, umiestňuje jeho kapitál. Riadi podnik podľa princípu, ktorý sa podobá na finančný holding. Riadenie jednotiek je zabezpečené cez zástupcov vo vrcholnom vedení, odkiaľ sa šíri informácia o stratégii podniku typu AMÉBA. Výhodou tejto štruktúry je podpora podnikavosti.

Podstatou zakladania a vytvárania štruktúr AMÉBY je využiť príležitosti, ktoré poskytuje prostredie podniku. Sú to podniky, kde dominujú vedomosti nad technikou a technológiou. To znamená, že produkcia je založená na využití potenciálu zamestnancov a ich iniciatívy na riešenie úloh. Daný potenciál umožniť zhodnocovať intelektuálnu aktivitu. Pri poklese intelektuálnej produktivity spravidla dochádza k degradácii alebo samozániku.

<sup>129</sup> Dědina, Jiří: Podnikové organizační struktury. Teorie a praxe. Praha, Victoria Publishing 1996, s. 100.

<sup>130</sup> Tamže.





Obr. 33.  
Voľne viazaná  
organizačná sieťová  
štruktúra typu AMÉBA

Vrcholný manažment tvorí vlastník a delegovaní zástupcovia – manažéri (M) z jednotlivých výrobných jednotiek. Ide o nestálu, voľne viazanú organizačnú sieťovú štruktúru založenú na samostatnosti jednotiek, na aktivitách a podnikateľskej pružnosti zamestnancov. V rámci podniku si v niektorých prípadoch aj konkurujú, ale väčšinou sa odlišujú a správajú sa podľa podnikateľských aktivít. To znamená, že s ich nárastom sa rozširujú a poklesom aj zanikajú. Nové sa vytvárajú prispôbené na nové podmienky a možnosti. Treba rozlíšiť aj veľkosť výrobných jednotiek. Kým napríklad v USA má výrobná jednotka maximálne 120 zamestnancov, v Japonsku je to maximálne 50 zamestnancov.

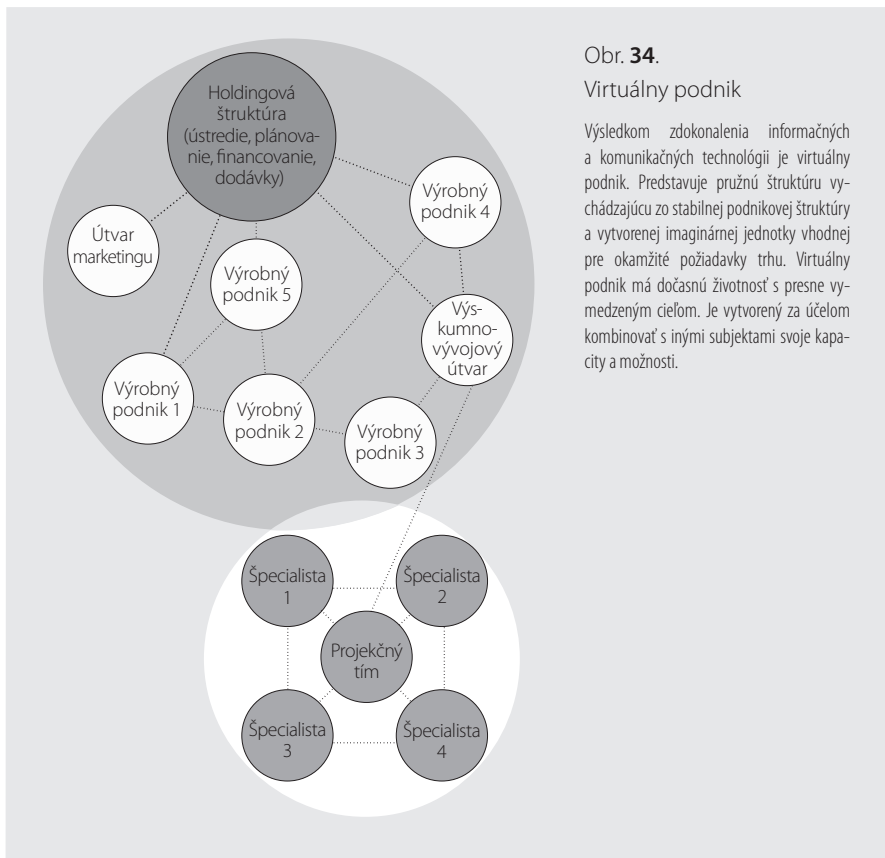
## Virtuálny podnik

Efektívne prepojenie viacerých podnikov umožnilo sprístupniť nové informačné a telekomunikačné technológie. Vyžaduje si to však aj ich vnútornú reštrukturalizáciu. Virtuálny podnik<sup>131</sup> patrí medzi moderné štruktúry. Je pružnou obmenou sieťovej podnikovej štruktúry. Virtuálne podniky pracujú zväčša v obmedzenom časovom období na zmluvnom základe. Tým sa odlišujú od podnikov s holdingovým usporiadaním, ktoré sa integrujú na vlastníckom základe. Virtuálny podnik má analógiu vo virtuálnej pamäti počítačov, t. j. pamäti, ktorá naskočí „práve včas“, teda v okamihu, keď sa môže účelne využiť. So svojimi zdrojmi pracuje v kooperácii s inými podnikmi. Je to moderná podoba podnikateľskej súčinnosti, keď podniky navzájom komplementárne vstupujú do kooperácie (určitá forma konzorcia), aby navzájom kombinovali svoje obmedzené možnosti a vystupovali spoločne s rozšíreným výskumným, vývojovým, výrobným alebo predajným potenciálom. Virtuálna forma podnikania je dôležitá v silnejúcom konkurenčnom prostredí, keď podniky so združeným potenciálom majú väčšie príležitosti získať významné zákazky.

Vo veľkých podnikoch sa tieto možnosti využívajú vtedy, keď nepostačujú vlastné kapacity. Podnik potom vstupuje do kooperačných združení, kde – napríklad – môže uskutočniť rozsiahlejší výskum, experimenty, nákup alebo spoločnú distribúciu. Virtuálny podnik nemá pevnú štruktúru, tá sa mení podľa situácie. Je to vlastne voľná organizácia podnikov združujúcich sa na určitý čas. Môže to byť aj účelové združenie na realizáciu hoci jedinej zákazky. Virtuálny podnik s jeho kombináciami znázorňuje obr. 34.<sup>132</sup>

<sup>131</sup> Termín virtuálny označuje objekt, ktorý sa pozorovateľovi prejavuje tak, akoby skutočne existoval, hoci v skutočnosti neexistuje. Môže to byť napríklad terminál zapojený do siete, simulujúci „virtuálny stroj“. Rôzne medzištruktúry iba potvrdzujú nevyhnutnosť horizontálnej integrácie medzi rôznymi aktivitami vnútri podniku a schopnosťou riadiť jednotlivé procesy vo väzbe na dodávateľov a odberateľov. Virtuálne štruktúry tieto možnosti zvyšujú.

<sup>132</sup> Isachsen, Arne Jon – Hamilton, Carl B. – Gylfason, Thorvaldur. Princípy trhovej ekonomiky. Bratislava, Open Windows 1994, s. 240.



Obr. 34.

## Virtuálny podnik

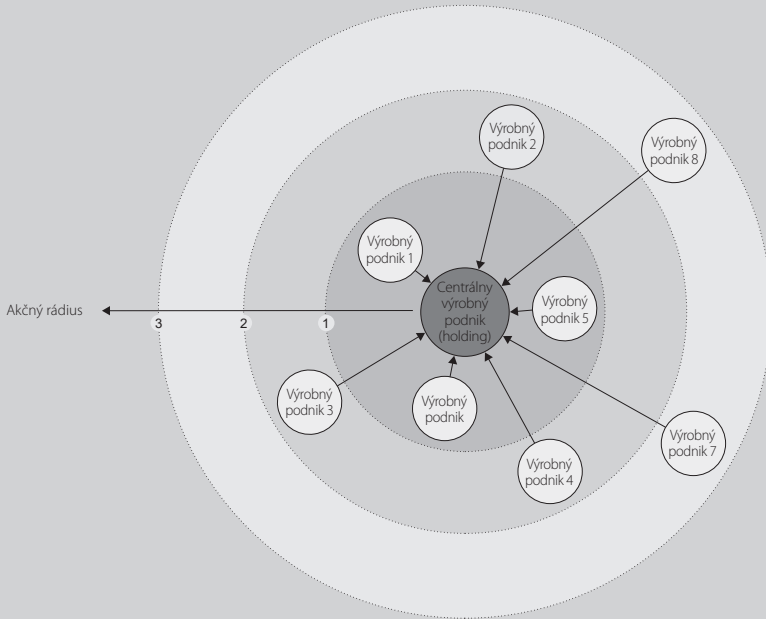
Výsledkom zdokonalenia informačných a komunikačných technológií je virtuálny podnik. Predstavuje pružnú štruktúru vychádzajúcu zo stabilnej podnikovej štruktúry a vytvorenej imaginárnej jednotky vhodnej pre okamžité požiadavky trhu. Virtuálny podnik má dočasnú životnosť s presne vymedzeným cieľom. Je vytvorený za účelom kombinovať s inými subjektami svoje kapacity a možnosti.

## Satelitný podnik

Určitou formou sieťového usporiadania je satelitná štruktúra. Tento termín je odvodený od formy, kde v centre je hlavný výrobný podnik a okolo akoby obiehali dodávateľské satelity. Centrálny výrobný podnik „obkolesuje“ množstvo menších výrobných závodov dodávateľov, ktorí spravidla dodávajú dielce alebo súčiastky „práve včas“ (JIT – Just in Time).<sup>133</sup> Ide o akési hypotetické medzikružia, na ktorých sú závody umiestnené v rozsahu časovo rozumného akčného rádia (obr. 35). To je dôležité z hľadiska flexibilnej prepravy dielcov, súčiastok alebo surovín na miesto hlavnej výroby alebo montáže.

V praxi satelitnú štruktúru tvorí celá sústava dodávateľov koordinovaná počítačovou sieťou. Pre nosnú úlohu počítačov sa zaužíval termín „počítačom integrovaný priemysel“ (CI – Computer Integrated Industry). Niekedy sa ako satelitný podnik označujú aj zahraničné obchodné afilácie riadené domácim ústredím, napríklad holdingovým podnikom.

<sup>133</sup> Isachsen, Arne Jon – Hamilton, Carl B. – Gylfason, Thorvaldur: Princípy trhovej ekonomiky. Bratislava, Open Windows 1994, s. 242.



Obr. 35. Satelitná štruktúra výrobného podniku

Satelitná štruktúra výrobného podniku vychádza z rozširujúcej sa kooperácie a skladania komponentov do výsledného produktu. Vzhľadom na technologickú nadväznosť potreby dodávať komponenty montážnej jednotky, na hlavný podnik nadväzuje množstvo špecializovaných jednotiek. Tieto dodávajú komponenty v presne stanovenom čase na presne určené miesto. Celá väzba je založená na spoločnom ciele uspokojiť konečného zákazníka.

V súvislosti so satelitnou organizačnou štruktúrou sa vynárajú dve progresívne formy podnikového usporiadania, resp. subusporiadania, a to organizačný outsourcing a organizačný lízing. V rámci tohto organizačného usporiadania podnik kooperuje s organizačnou zložkou iného podniku na báze zmluvného vzťahu, väčšinou za odplatu, a to vyrovnaním celej čiastky, alebo splácaním, teda lízingom. Tieto dve formy majú v rôznych projektoch len dočasný charakter, alebo sa stávajú prostriedkom na realizáciu dlhodobých strategických cieľov podniku, najmä na nových trhových teritóriách či v oblasti základného výskumu. Tieto formy sa odporúčajú tam, kde zriadiť potrebnú organizačnú štruktúru je príliš náročné z hľadiska jednak potreby kvalifikovaných pracovníkov – expertov (ich nedostatok), času, a jednak príliš vysokých nákladov na vybudovanie takejto organizačnej zložky.

V organizačnom outsourcingu a lízingu osobitnú úlohu zohráva ochrana informácií pôvodného podniku, preto treba vhodne formulovať a jasne stanoviť zodpovednosti a právomoci organizačného útvaru, najlepšie formou zmluvného vzťahu.

## Bunkové organizačné štruktúry

Častým problémom zložitých podnikov a členitých štruktúr býva to, že sú nedostatočne pružné a pomaly reagujú na okolie. Napriek tomu veľké podniky majú výhodu práve z veľkosti, čo je aj konkurenčná výhoda. Majú efektívnejšiu ekonomiku podnikania. Dosahujú vysokú produktivitu pri nízkych nákladoch. Veľké podniky pracujú relatívne stále s menším kapitálom a sú „lahňou“ odborníkov, ktorí často sami zakladajú vlastné menšie podniky. Dôvodom odchodu odborníkov z podniku býva aj skutočný vývoj, keď zvyšovaním vlastnej produktivity klesá potreba pracovných síl. Na druhej strane je zreteľný stúpajúci počet inovácií pochádzajúci z menších podnikov. Taký podnik nachádza svoje vlastné komerčné uplatnenie, a tým si vytvorí predpoklady na rozvoj a rast. Rovnako častá je situácia, keď sa úspešný menší podnik „vklíní“ do väčšieho zabehnutého komplexu, do známeho podniku. Dôvodom je možnosť rýchlejšej komercializácie predmetnej inovácie, prípadne celej produkcie podniku. Malé podniky si uvedomujú, že nemajú dost prostriedkov na dlhodobý výskum, a teda aj príležitosť uspieť na vysoko konkurenčnom trhu je malá. Z tejto skutočnosti je zrejma prospešnosť výsledkov tak malých, ako aj veľkých podnikov. Vhodne usporiadané podnikové štruktúry umožňujú prepojiť výhody veľkých a menších podnikov spôsobom, ktorý možno nazvať bunkový. Využívajú sa vlastnosti pružnosti malých podnikov a stability a dostatku zdrojov na vytváranie produktov veľkých podnikov. Tak vznikajú bunkové štruktúry. Jednotlivé zložky podnikateľskej jednotky môžu tvoriť pracovné tímy alebo pracovné skupiny. Pracovný tím sa môže skladať z viacerých pracovných skupín. Príklad bunkovej štruktúry podniku znázorňuje obr. 36.<sup>134</sup>

## Kruhové organizačné štruktúry

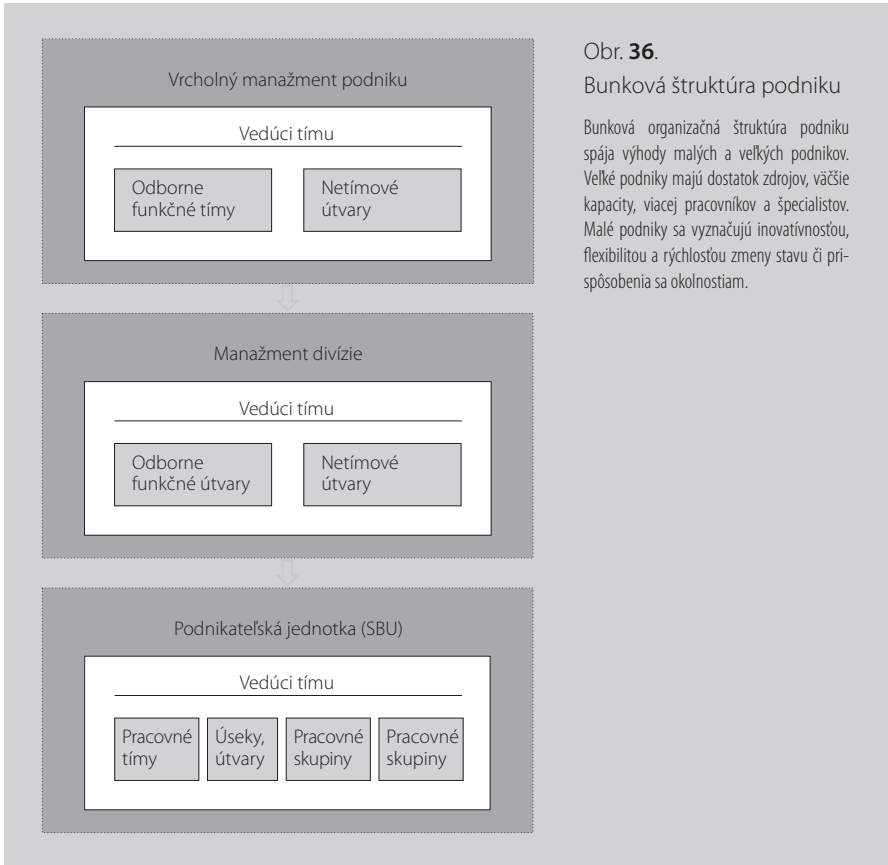
Táto štruktúra zefektívňuje plnenie potrieb zákazníkov a vytvára lepšiu reprezentáciu navonok k zákazníkom s trvalými, ale permanentne sa meniacimi hranicami. Vychádza z podstaty neustáleho vstupovania podnetov a potrieb zákazníkov do zákaznickeho oddelenia. Štruktúra má podporovať riešenie akéhokoľvek problému tak, aby si podnik udržal, alebo aj zlepšil konkurenčnú schopnosť. To znamená, že daná potreba, ak sa týka podniku, sa musí dostať čo najrýchlejšie na správne oddelenie, aby podnik v rámci svojej kapacity a schopnosti okamžite reagoval.

Keď problém zapadá do podnikových činnosti, bude sa ním zaoberať, ak nezapadá, ešte pred vstupom sa okamžite odmieta, aby nevznikli chybné očakávania a neproduktívne riešenie problémov z pohľadu podniku neriešiteľných.

Kruhová štruktúra musí:

- zabezpečovať vhodnú a efektívnu komunikáciu medzi oddeleniami, pracovníkmi na všetkých stupňoch riadenia tak, aby vedomosti a poznanie tvorili aktíva podniku,
- eliminovať používanie rozhodovacej sily z pozície moci, pretože jednotlivé skupiny sa podieľajú na realizácii projektu a sú nezávislé,
- podporovať inovačné a tvorivé tendencie pracovníkov zapájajúcich sa do spoločného problému a spolupracujúcich na ňom,
- vytvárať dobrý priestor na vybudovanie vzťahov vnútri štruktúry a s okolím (dodávatelia, odberatelia, partneri s investormi),
- mať schopnosť dosahovať zmeny, a to nepretržité zmeny na trhu, v imidži, v pôsobení a produktoch najväčším skrátením času na dosiahnutie cieľových produktov.

<sup>134</sup> Isachsen, Arne Jon – Hamilton, Carl B. – Gylfason, Thorvaldur: Princípy trhovej ekonomiky. Bratislava, Open Windows 1994, s. 244.



Obr. 36.

### Bunková štruktúra podniku

Bunková organizačná štruktúra podniku spája výhody malých a veľkých podnikov. Veľké podniky majú dostatok zdrojov, väčšie kapacity, viacej pracovníkov a špecialistov. Malé podniky sa vyznačujú inovatívnosťou, flexibilitou a rýchlou zmenou stavu či prispôbenia sa okolnostiam.

Každé riešenie má svoje za aj proti a pri tejto štruktúre sú negatíva v jej otvorenosti. Vznikajú tieto nebezpečenstvá:

- Zamestnanci môžu poskytovať strategické informácie nevhodným osobám a podnikom. Problém sa rieši limitujúcim prístupom k informáciám podľa kľúča prístupu k dátam v príslušnom softvéri.
- Otvorený prístup k informáciám môže zastaviť proces, pri ktorom sa hľadajú príčiny vzniku odchýlok a vyhodnocujú sa, pretože po nesprávnom konaní sa zahľadili stopy, a tím sa odstránili predpoklady nájsť vhodné riešenie.

Vytvorili sa dva základné typy na riešenie problémov a v nich je dôležité, ako sa uplatňujú informácie pri formovaní a riešení problému:

1. Ak ide o reagovanie na podnety z okolia, o potrebu ich definovať a zatriediť na potreby servisného a zákazníckeho oddelenia, používa sa skupina kruhových organizačných štruktúr vytvorených filtrovacím mechanizmom. Túto funkciu plní kruhová, vnútorne prepojená organizácia spájajúca paralelne pôsobiace interné a externé subjekty (obr. 37).<sup>135</sup>

Organizačná štruktúra rieši podnety od zákazníkov. Pri prijímaní všetkých podnetov z okolia treba vytvoriť prostredie, kde sa triedia vstupujúce podnety a informácie. Základom je vhodná a účinná selekcia.

Na základe filtrovania požiadaviek na vhodné a nevhodné sa vytvorí filtrovacia oblasť, ktorá má kompetencie a okruh činností a služieb spadajúcich do náplne podniku. Takto vytvorená štruktúra je vhodná na rýchlo sa meniace odvetvia na výskumné, softvérové činnosti a služby s okamžitou odozvou.

Organizačná štruktúra sa skladá z niekoľkých okruhov, ktoré zabezpečujú vhodné filtrovanie prichádzajúcich podnetov a požiadaviek:

- prvý okruh – požiadavky zhodujúce sa so zameraním podniku sa akceptujú a nevhodné sa odmietajú alebo presmerujú na iný podnik,
- druhý okruh – selektujú sa alternatívy potenciálne na spracovanie a riešenia,
- tretí okruh – vyberajú sa návrhy na riešenie a predkladajú sa príslušným podnikovým oddeleniam,
- oddelenia – zákaznícke, oddelenia služieb a výskumno-dizajnové riešia vybrané okruhy problémov alebo projektov, na ktoré sú kapacitne usposobené.

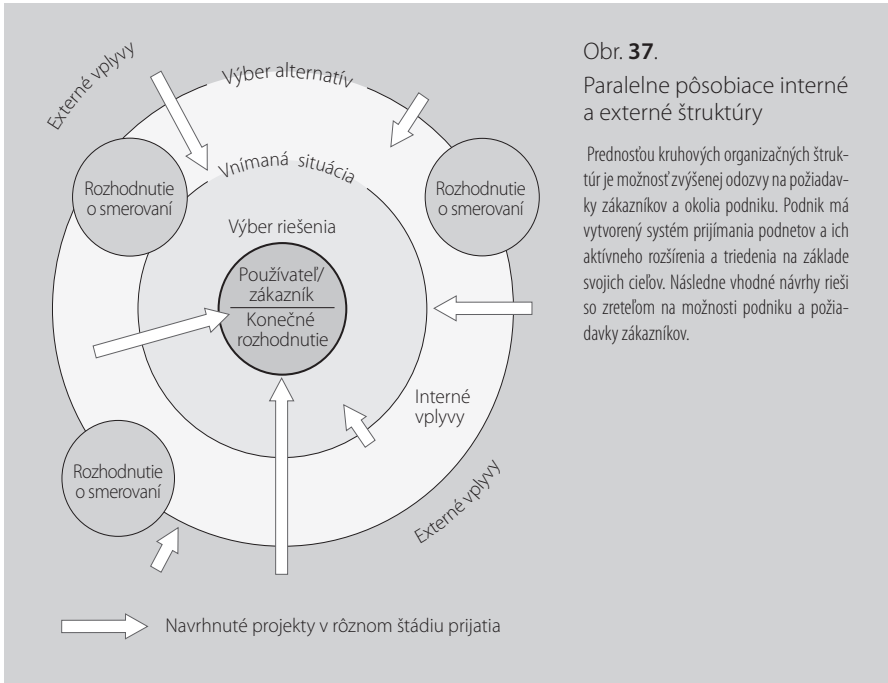
2. Novoformovaná organizačná štruktúra má s použitím a využitím tvorivého potenciálu pracovníkov všetkých oddelení čo najúčinnejšie prispieť k tomu, aby sa vytvoril pre zákazníka nový produkt. Do tejto skupiny patria kruhové organizačné štruktúry, kde sa na efektívny prenos informácií a nápadov medzi útvarmi a oddeleniami podniku rušia všetky bariéry, aby sa podporila tvorivá iniciatíva pracovníkov všetkých útvarov a oddelení a dosiahli sa čo najlepšie výsledky uspokojujúce potreby zákazníkov v produktoch, alebo aby sa vývojové a výskumné poznatky priamo dostali na prevádzky. Tam ich už spracujú na výsledný produkt pre trh. Jedným typom organizačnej štruktúry je kruhová organizačná štruktúra značky Ford Taurus (obr. 38).<sup>136</sup>

Značku Ford Taurus má na starosti skupina vývoja autoproduktov. Princípom je, aby všetci od výskumu, cez vývoj, výrobu až po popredajné služby spolupracovali a svojimi profesionálnymi podnetmi pomohli vytvoriť úspešný produkt podporený vhodnými servisnými službami. Centrom je vývojová skupina a okolo nej sa zoskupujú všetky činnosti a služby podieľajúce sa na úspechu značky Ford Taurus.

Kruhové organizačné štruktúry odstraňujú hierarchické bariéry medzi odvetvami, eliminujú nedostatky či už veľmi širokej, alebo vysokej štruktúry, kde sa prenos informácií úrovňami riadenia spomaľuje a skresľuje a v rámci mocenskej pozície informácie sa selektujú a strácajú sa dôležité údaje potrebné na rozhodovanie.

<sup>135</sup> Quinn, James B. – Baruch, Jordan J. – Zien, Karen A.: *Innovation Exposition. Using Intellect and Software to Revolutionize Growth Strategies*. New York, The Free Press 1997, s. 118.

<sup>136</sup> Quinn, James B. – Baruch, Jordan J. – Zien, Karen A.: *Innovation Exposition. Using Intellect and Software to Revolutionize Growth Strategies*. New York, The Free Press 1997, s. 120.



**Obr. 37.**  
Paralelne pôsobiace interné a externé štruktúry

Prednosťou kruhových organizačných štruktúr je možnosť zvýšenej odozvy na požiadavky zákazníkov a okolia podniku. Podnik má vytvorený systém prijímania podnetov a ich aktívneho rozšírenia a triedenia na základe svojich cieľov. Následne vhodné návrhy rieši so zreteľom na možnosti podniku a požiadavky zákazníkov.

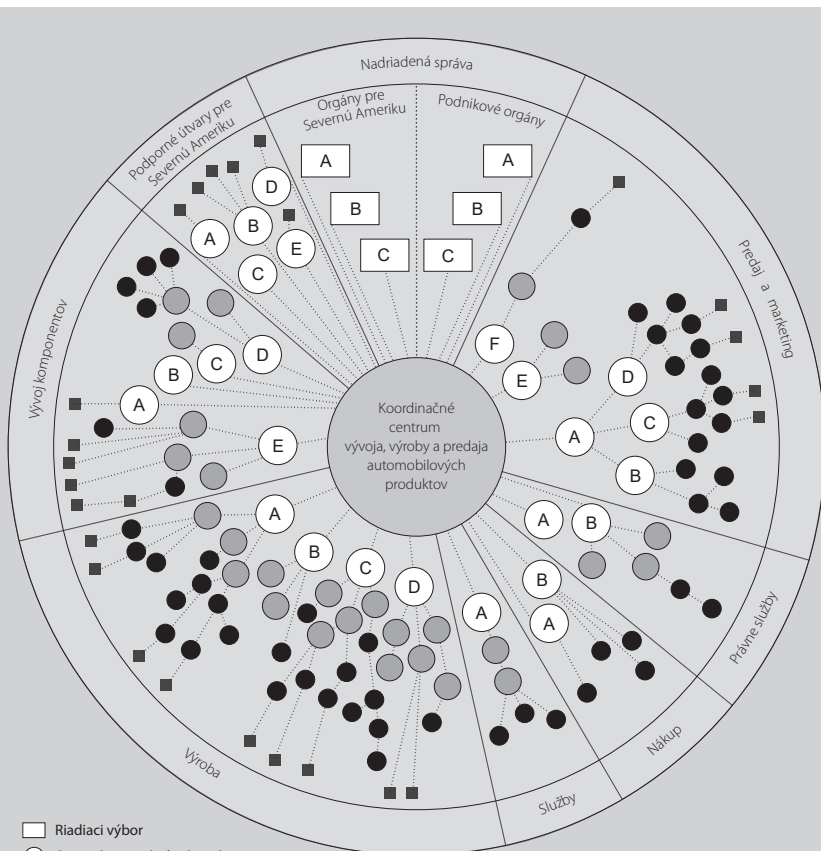
## Procesná organizácia

Procesná organizácia sa vymyká tradičnému chápaniu organizačných štruktúr. Pri výskumoch, ale aj v praktickej skúsenosti v hlavných podnikových procesoch najväčším problémom býva priečna funkčnosť. Je to fenomén, predstavuje však najväčšiu možnosť ďalej zlepšovať každý proces. Obsahom reengineeringu je aj procesná organizácia. Zakladateľmi reengineeringu sú *Hammer a Champy*.<sup>137</sup> Princíp je v tom, že treba určiť kľúčové procesy a čo možno najviac ich zjednodušiť a zefektívniť.

Okrajové procesy a s nimi spojené pracovné pozície treba zrušiť. V skutočnosti funkčná organizácia vytvára predpoklady na komplikované prístupy, pričom každý proces a požiadavky naň kladené chápe pomaly.<sup>138</sup> Funkčne orientované plnenie stimulov spôsobuje, že ľudia v podniku sa nezaujmajú o celok, o celý podnik. Zaujíma ich iba práca, ktorú konkrétne vykonávajú. Preto posudzujú iba svoju časť celkového problému. Potom predovšetkým z hľadiska problémov výroby sa stáva, že nikto v podniku sa nestará o zákazníka alebo komplexné podnikové procesy. Aj keď sú známe nevýhody funkčného usporiadania, podniky ho naďalej používajú. Najčastejšie je to pre pohodlnosť manažmentu. To spôsobuje, že manažéri nevidia hlavný (podstatný) podnikový proces, ktorý slúži zákazníkovi, ale zdorazňujú procesy, resp. čiastkové procesy prebiehajúce na ich pracovisku. Je bežné, že v podniku existuje funkcia ria-

<sup>137</sup> Hammer, Michael – Champy, James: Reengineering. Praha, Management Press 1996.

<sup>138</sup> Kassay, Štefan: Podnik svetovej triedy. Nové Zámky, Strateg 2001, s. 143.



□ Riadiaci výbor

○ Operatívne – výrobné orgány

● Organizačná jednotka 1. úrovne

● Organizačná jednotka 2. úrovne

■ Pracovníci Taurusu

Podnikové orgány

A – Technická komisia  
B – Dizajnová komisia  
C – Produktová komisia

Orgány pre Severnú Ameriku

A – Riadiace centrum Taurusu  
B – Operatívne orgány Taurusu  
C – Operatívne orgány pre subsystémy

Podporné útvary pre Severnú Ameriku

A – Kontroling vývoja produktu  
B – Dizajnové centrum pre Severnú Ameriku  
C – Testovacie centrum  
D – Zabezpečenie produktov  
E – Časová koordinácia zavádzania produktu

Inžiniering / Dodávateľia častí

A – Geografická divízia inžinieringu  
B – Inžiniering plastov a farieb  
C – Elektrický a elektronický inžiniering  
D – Inžiniering karosérii a podvozkov  
E – Inžiniering prevodov

Výroba

A – Montážne operácie  
B – Divízia motorov  
C – Úprava podľa požiadaviek zákazníka  
D – Prevodovky a podvozok

Služby

A – Náhradné diely a služby

Nákup

A – Nákupné a zásobovacie oddelenie  
B – Nákup pre Severnú Ameriku

Právne

A – Právne oddelenie  
B – Ekologický a bezpečnostný inžiniering

Predaj a marketing

A – Predaj pre Severnú Ameriku  
B – Marketing pre Severnú Ameriku  
C – Lincoln – mercury divízia  
D – Ford Divízia  
E – Marketingové oddelenie  
F – Oddelenie pre vzťahy s okolím

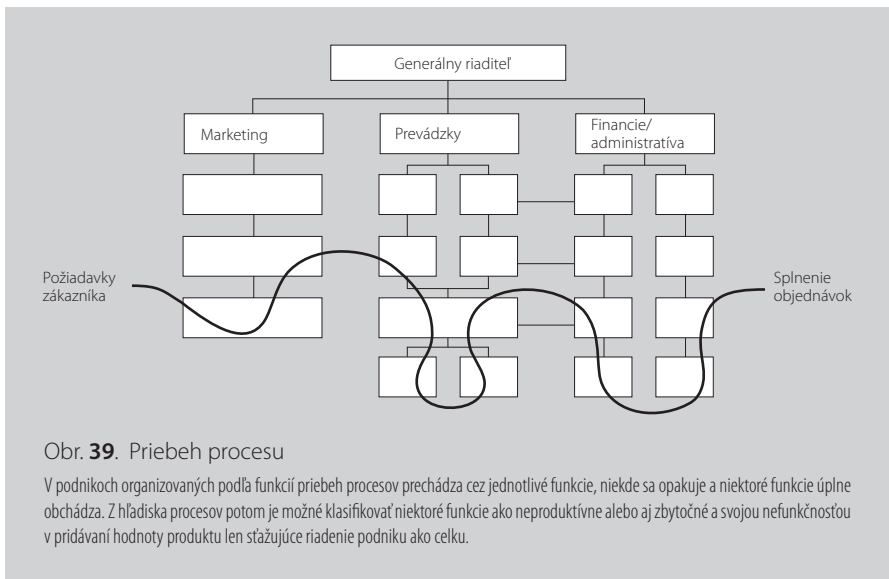
Obz. 38. Organizačná štruktúra podľa značky Ford Taurus firmy Ford Company

Týmto spôsobom vytvorená organizačná štruktúra má za úlohu prepojiť všetkých pracovníkov s cieľom využiť ich tvorivý potenciál na čo najlepšie uspokojenie zákazníka. Zámerom je efektívne riadenie a prenos informácií medzi útvarmi a oddeleniami podniku, ale aj komunikácia s podnikom a nadriadeným divíziám.



ditela predaja a osobitne riaditeľa distribúcie. Oba nezávisle pracujú na dodaní objednávky.<sup>139</sup> V takom prípade vždy uprednostnia svoje záujmy, ktoré sa tak stávajú prioritnými napriek tomu, že v komplexnom výrobnobchodnom procese nie sú podstatné, často nerešpektujú zákazníka, prípadne pridávajú iba malú alebo žiadnu hodnotu.

Napriek tomu, že je známa skutočná potreba, môže sa stať, že proces sa nechápe v patričnom rozsahu. V takej organizácii unikajú súvislosti z hľadiska potrebnej kooperácie jednotlivých funkčných zložiek. Pri procesnej organizácii nemožno hovoriť o konkrétnej organizačnej štruktúre, ale o hypotetickej štruktúre neustále sa meniacej podľa toho, aký proces práve prebieha, ako sú vyťažené kapacity jednotlivých útvarov podniku. Potom proces bez ohľadu na existujúce kapacity a kompetencie vyťažuje ich podľa potreby, čím vlastne nevyužíva nadbytočné kapacity. V ideálnom prípade si možno predstaviť konkrétny proces, napríklad výrobnú linku, keď polotovary plynulo prechádzajú od jednej operácie k druhej a čas spotrebovaný na konkrétnu operáciu je presne stanovený. V celkovom procese sú všetky kapacity vyvážené a odstránila sa akákoľvek možnosť plytvania. Taký istý proces si možno predstaviť pri kombinácii nehmotného (príprava výroby) a hmotného produktu (sama výroba). Vtedy proces prechádza cez príslušné organizačné zložky podniku bez ohľadu na pôvodne stanovené kapacity a kompetencie manažérov (obr. 39).

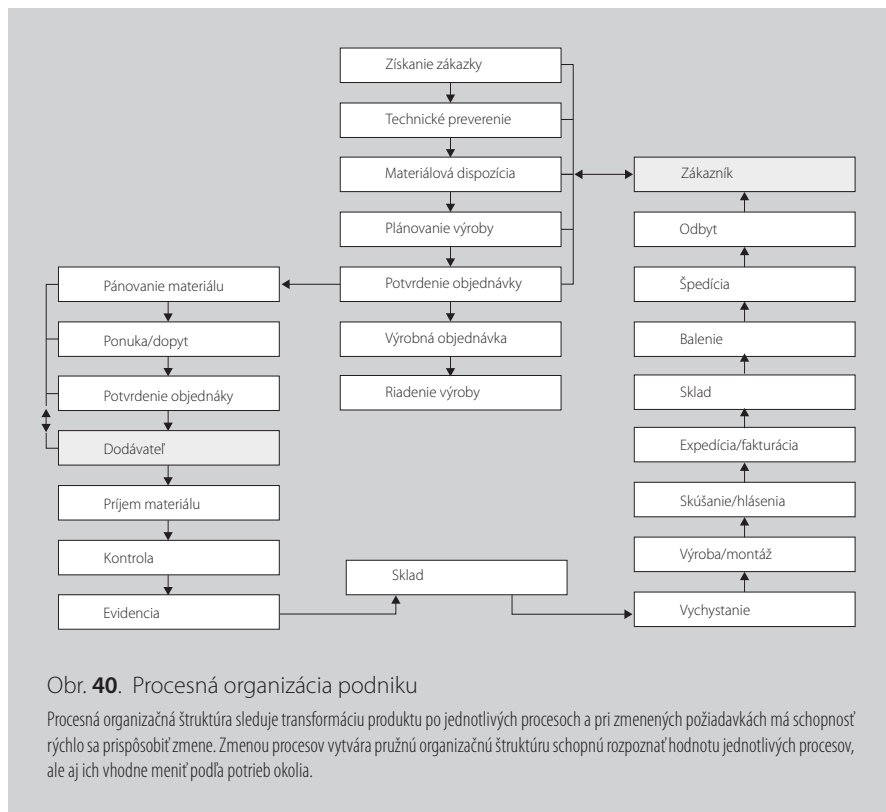


Daná priečna závislosť hlavných podnikových procesov ich predovšetkým upevňuje. Týmto spôsobom sa dosiahlo, že sa vytvorí viacfunkčný tím, ktorého úlohou je dosiahnuť zlepšenie každého procesu. Ďalej je dôležité, aby každý hlavný podnikový proces prevzali všetky zúčastnené strany. Najlepší spôsob, ako to dosiahnuť, je znázorniť každý proces vývojovým diagramom. Táto úloha nie je taká jednoduchá, ako by sa zdalo. Vo väčšine podnikov nie je je-

<sup>139</sup> Tento druh reorganizácie nie je vhodný pre väčšinu podnikov. Udávajú sa rôzne dôvody: „Ako môžu vedúci pracovníci výroby odstrániť opísané procesné problémy?“

diný zamestnanec, ktorý vie správne opísať, ako funguje jednotlivý podnikový proces. Získavané údaje sa často významne odlišujú od skutočnosti. Dokonca viacfunkčný zlepšovateľský tím pracujúci v jednej miestnosti naráža na vážne problémy. Jeho prvý pokus o správny vývojový diagram procesu obyčajne rýchlo zlyháva.<sup>140</sup>

Pracovný tím však musí dospieť k očakávanému výsledku. Ukončený vývojový diagram procesu by mal ukázať viacero skutočností. Predovšetkým má zahŕňať všetky činnosti, vetvy a spätné slučky v celkovom procese tak, ako ho vidia zákazníci (obr. 40)<sup>141</sup>.



Obr. 40. Procesná organizácia podniku

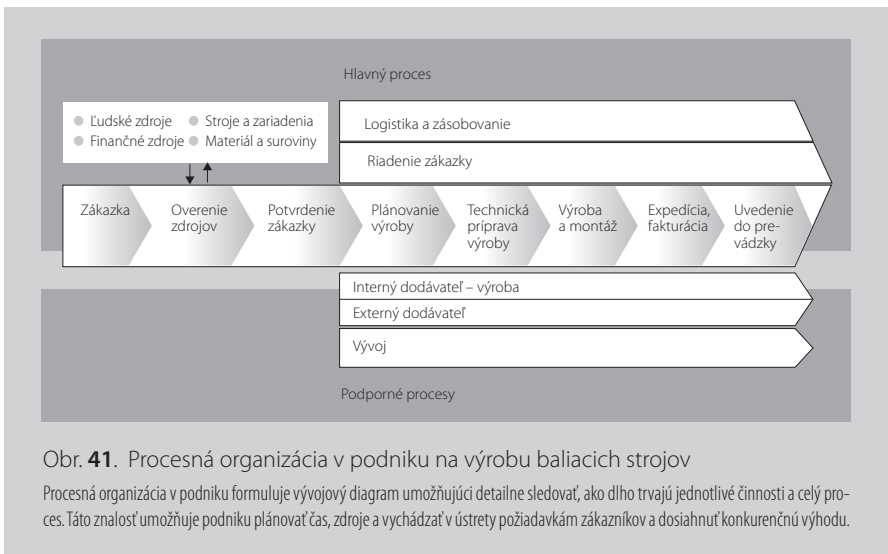
Procesná organizačná štruktúra sleduje transformáciu produktu po jednotlivých procesoch a pri zmenených požiadavkách má schopnosť rýchlo sa prispôbiť zmene. Zmenu procesov vytvára pružnú organizačnú štruktúru schopnú rozpoznáť hodnotu jednotlivých procesov, ale aj ich vhodne meniť podľa potrieb okolia.

<sup>140</sup> Na prvý pohľad procesný prístup vyzerá dosť jednoducho. Až v neskoršom štádiu práce sa začínú neočakávané problémy. Pochopiť do detailu množstvo aktivít zakreslených do vývojového diagramu a začať pracovať na očakávaných zmenách si vyžaduje určitý čas. Ľudia v prvej fáze práce najprv začínajú k diagramu pripájať spätné slučky. Čo je ešte horšie, otvorené slučky na novokoncepovanom diagrame odzrkadľujú, čo si odborníci myslia, čo v skutočnosti vo výrobe prebieha. Po niekoľkohodinovej práci je „vývojový diagram“ „rozmetaný“, čiary diagramu sa pretínajú, prepletajú cez seba a ľudia sú v bezmocných rozpakoch pri pomyslení, že nejaký podnikový proces by sa mohol aj takto zaviesť. Nakoniec každý svoje predstavy realizuje tak, že napokon nikto nespozná, čo sa skutočne deje. V tomto bode je každý prinútený vyhľadať (objaviť) skutočnosť, predstavy podprieť faktami. Viacero ďalších schôdzí ostáva bez výsledku a zápisnice sa nakoniec archivujú. Aby bol aktuálny podnikový proces užitočtavejší, je vhodné prevziať a správne vyobraziť podobu vývojového diagramu.

<sup>141</sup> Warnecke, Hans-Jürgen – Košťuriak, Ján – Debnár, Róbert – Gregor, Milan – Mičieta, Branislav: Fraktálový podnik. Žilina, Slovenské centrum produktivity 2000, s. 39.

Zmeneným požiadavkám sa rýchlo prispôsobí pružná organizačná štruktúra, ktorá umožní plynúť maximálne zredukovať. Vývojový diagram má ukázať, aj akú dobu trvajú všetky činnosti, a celkový čas od začiatku procesu. Vhodnými časovými mierkami prvého kola zlepšovania procesu najčastejšie sú týždne alebo dni. Cieľom je využiť na postupné opakované zdokonaľovanie každý deň alebo aj kratšie časové úseky, napríklad minúty. Treba znázorniť reštrukturalizáciu nákladov a odhadovať pridané hodnoty (predaj mínus nákup) v hospodárskom cykle. V strategických podmienkach pridaná hodnota predstavuje každú činnosť zvyšujúcu hodnotu produktu alebo služby pri postupe jeho výroby. Vývojový diagram by mal ukázať kvalitu hlavného (podstatného) procesu. Môže byť v celom rozsahu zhrnutý do prezentácie študovaného procesu, kde sa rozoberá problematika, ako vytvárať zisk poklesom nákladov na každú hlavnú činnosť.<sup>142</sup> Príklad procesnej organizácie v konkrétnom podniku je na obr. 41.<sup>143</sup> V súhrne vychádzajú z predošlého pri pragmatickom prístupe platí, že proces predstavuje ucelené aktivity, ktoré obvykle vyžadujú účasť viacerých činností. Procesy musia byť účelné a hospodárne, mali by slúžiť zákazníkom a nie podniku.

Na základe poznatkov o vytváraní nových organizácií sa paradoxne javí, že procesná organizácia podniku najlepšie naplňa predpoklad *Bernarda* pred niekoľkými desiatkami rokov.<sup>144</sup> Podľa neho organizácia je systém vzájomne previazaných činností, ktorých riadenie a koordináciu tvoria nehmotné a osobné väzby, čo vznikli na určitých vzájomných vzťahoch.



<sup>142</sup> Paradoxne sa ukazuje, že manažment najprv znepokojí, keď skutočne poznajú úroveň podnikových procesov, dokonca vzniká podozrenie o správnosti nameraných výsledkov. Pochybuje sa o tom, že výkony prídávajú hodnotu produktu len od 5 do 10 % celkového procesu počas celej doby spracovania. Inak povedané, v procese sa plytvá 90 až 95 % času! Prvým cieľom je pochopiť podnikový proces a analýzu, v ktorej sa odhalia nepravdivé údaje o nákladoch, kvalite a čase.

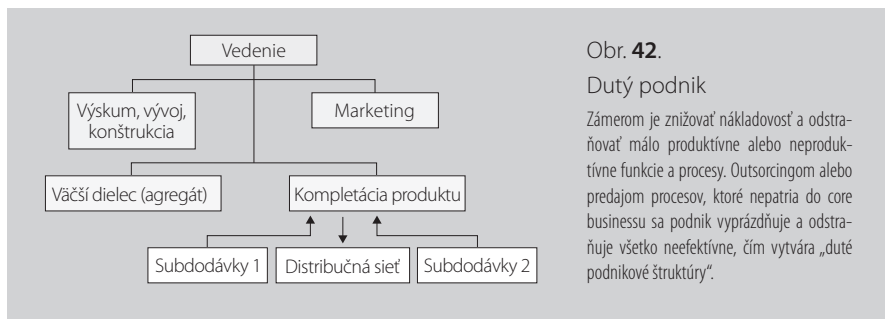
<sup>143</sup> Warnecke, Hans-Jürgen – Košťuriak, Ján – Debnár, Róbert – Gregor, Milan – Mičeta, Branislav: Fraktálový podnik. Žilina, Slovenské centrum produktivity 2000, s. 195.

<sup>144</sup> Barnard, Chester: Functions of the Executive. Cambridge, Harvard University Press 1938.

## Dutý podnik

Termín „dutý (prázdny – hollow) podnik“ je veľmi neobvyklý a treba ho posudzovať v kontexte s „plným“ podnikom. Podnik nadobudol podobu „prázdneho“ podniku z nevyhnutnosti znižovať náklady. Išlo teda o potrebu zbaviť sa všetkého, bez čoho podnik môže existovať, a pritom dosahovať vysokú produktivitu a kvalitu produktov. Najčastejšie to bola jednoduchá „nesofistikovaná“ výroba, pri ktorej neboli veľké nároky na výrobné zariadenia.

Tento jednoduchého výroby predchádzala výroba na náročnejších zariadeniach, nastala situácia, že bolo potrebné dielne „vyprázdňovať“, odstraňovať všetko prebytočné, čo neprispievalo k efektívnosti práce. Tak vznikali „duté podnikové štruktúry“ (obr. 42).<sup>145</sup>



Obr. 42.

### Dutý podnik

Zámernom je znižovať nákladovosť a odstraňovať málo produktívne alebo neproduktívne funkcie a procesy. Outsourcingom alebo predajom procesov, ktoré nepatria do core businessu sa podnik vyprázdňuje a odstraňuje všetko neefektívne, čím vytvára „duté podnikové štruktúry“.

Dutý podnik sa môže oslobodiť aj od distribučnej siete, zameriava sa výlučne na výrobu a v zákazke si dáva vyrábať jednotlivé dielce. Sústreďuje sa napríklad na výrobu určitého agregátu či väčšieho dielca a na kompletizáciu. Distribúciu mu zabezpečujú externé podniky a hotový produkt predáva prostredníctvom externej siete. Je pochopiteľné, že duté podniky sa orientujú predovšetkým na činnosti, ktoré im zabezpečujú vysokú pridanú hodnotu. Býva to marketing, výskum, vývoj, konštrukcia a výroba najdôležitejšieho (ekonomicky najvýhodnejšieho) agregátu a kompletizácia finálneho produktu alebo zariadenia. Pre subdodávky z iných výrobných podnikov zabezpečuje kontrolu kvality a dodržiavanie požadovaných parametrov.

Duté podniky na základe racionálneho uváženia sú celkami, ktoré majú perspektívu vysokej výkonnosti a ekonomickej efektívnosti.

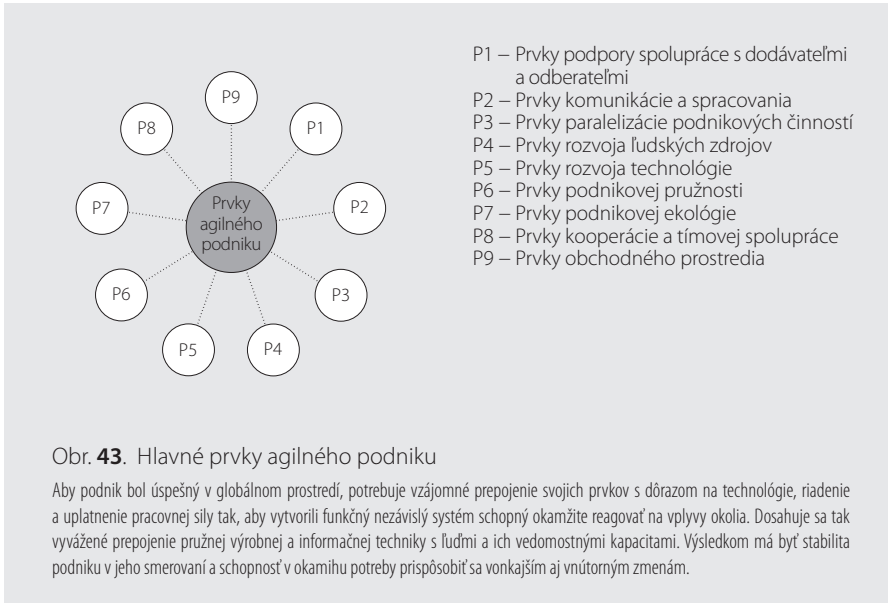
## Agilný podnik

Dlhodobá existencia a rozvoj podniku si vyžadujú schopnosť prispôbovať sa a akceptovať pokrok. O úspešnosti podniku rozhoduje vplyv neustálej zmeny, rýchla schopnosť reagovať, akosť, dynamika, koncentrácia na ľudí, ich schopnosti a tímovú spoluprácu, široká kooperácia v podniku aj mimo neho. Termín agilný podnik definoval *Nagel*.<sup>146</sup> Podľa neho „iba nové technológie už nestačia. Musia byť integrované do organizačného rámca, v ktorom bude možné plne využiť znalosti, tvorivosť a predovšetkým iniciatívu ľudských zdrojov v priemysle. Lenže ani to nestačí – priemyselné podniky musia mať prístup k sociálnym zdrojom s primerane vzdelanými pracovnými silami, adekvátnymi komunikačnými a informačnými

<sup>145</sup> Isachsen, Arne Jon – Hamilton, Carl B. – Gylfason, Thorvaldur: Prínipy trhovej ekonomiky. Bratislava, Open Windows 1994, s. 237.

<sup>146</sup> Goldman, Steven L. – Nagel, Roger N. – Preiss, Kenneth: Agile Competitors and Virtual Organizations. Strategies for Enriching the Customer. New York, Van Nostrand Reinhold 1995.

sieťami, s podporným politickým, legislatívnym i ekonomickým prostredím<sup>147</sup>. Podľa Nagela pôsobenie hlavných prvkov agilného podniku sa prejavuje integráciou troch zdrojov – technológie, manažmentu a pracovnej sily – do koordinovaného nezávislého systému. Zdôrazňuje sa predovšetkým prepojenie pružnej výrobnéj a informačnej techniky s ľuďmi. Základné prvky agilného podniku sú znázornené na obr. 43.<sup>148</sup>



Obr. 43. Hlavné prvky agilného podniku

Aby podnik bol úspešný v globálnom prostredí, potrebuje vzájomné prepojenie svojich prvkov s dôrazom na technológie, riadenie a uplatnenie pracovnej sily tak, aby vytvorili funkčný nezávislý systém schopný okamžite reagovať na vplyvy okolia. Dosahuje sa tak vyvážené prepojenie pružnej výrobnéj a informačnej techniky s ľuďmi a ich vedomostnými kapacitami. Výsledkom má byť stabilita podniku v jeho smerovaní a schopnosť v okamihu potreby prispôbiť sa vonkajším aj vnútorným zmenám.

Agilný podnik sa vyznačuje symbiózou stability a premeny, resp. prenikavej zmeny. Stabilita podniku je základným predpokladom jeho činnosti. Zabezpečuje podniku istotu a poriadok a dovoľuje efektívne zaviesť rutinné činnosti bez mimoriadnych neočakávaných udalostí.

Premena podniku znamená prispôbiť sa vonkajším aj vnútorným zmenám a novým pomerom v podniku, ako aj vzťahom s odberateľmi a dodávateľmi pri súčasnom hľadaní nových možností zavádzaním inovácií. Agilný podnik sa vyznačuje vyššou proaktívnou schopnosťou premeny a je schopný meniť svoje správanie na základe potenciálnej krízy, resp. príležitostí, ktoré sa môžu vyskytnúť v budúcnosti. Má anticipatívnu schopnosť učiť sa a pružne sa premieňať.

Agilný podnik sa usiluje dosiahnuť rovnováhu medzi vývojovou premenou podniku a jeho stabilitou. Priebežne zdokonaľuje produkty a procesy. Redukuje prílišnú sortimentnú šírku alebo rozsah produktových radov a zvyšuje účinnosť svojho podnikania uplatnením špecializácie, podnikovej normalizácie a projektovania. Odstraňuje neosvedčené postupy a uvoľňuje viazané zdroje. Nachádza nové obchodné príležitosti, rozvíja existujúce trhy a vytvára nové, ako aj nové kľúčové kompetencie. Súčasne zabezpečuje inovácie a usiluje sa zachovať osvedčené hodnoty.

<sup>147</sup> Nagel, Roger N. prezentoval koncept z Leight univerzity na treťom svetovom sympóziu projektu IMS (Intelligent Manufacturing System) vo Viedni. Podrobnejšie informácie prináša Megabyte 3 – 4/1994.

<sup>148</sup> Goldman, Steven L. – Nagel, Roger N. – Preiss, Kenneth: Agile Competitors and Virtual Organizations. Strategies for Enriching the Customer. New York, Van Nostrand Reinhold 1995.

Systematickým vyhľadávaním a spontánnou asociáciou prináša nové vízie a nové obchodné predstavy, ktoré postupne upresňuje, konkretizuje. Etablované efektívne trhy udržiava a rozvíja, postupne ich profesionalizuje. Takýto prístup kladie úplne nové požiadavky na organizačnú štruktúru a na spôsob výkonu práce. Oproti orientácii na efektívnosť a determináciu plánom dominuje spontánnosť, kreativita a voľný priestor na podnikanie. Agilné podnikanie si vyžaduje prepojiť tri vývojové stratégie, a to zachovávať overené hodnoty, odstrániť málo efektívne produkty a procesy a vytvárať novú identitu podniku. Ak má agilný podnik využiť svoje potenciálne prednosti, musí si ich simultánne a vo vzájomnej zhode uchovávať, odstraňovať poruchy a naprávať chyby. Agilný podnik musí inovovať produkty, značky a organizáciu. Súčasne musí vytvárať podmienky na nové postupy, rozmanitosť a špecializáciu. Dôležité je, aby stratégia, štruktúra a podniková kultúra boli úzko prepojené a boli vo vzájomnom súlade.

## Integrovaný podnik

Integrovaný podnik (integrated enterprise) predpokladá intenzívnu kooperáciu. Požaduje sa maximálna reakcieschopnosť podniku vo vnútri aj smerom na okolie. Celosvetová komputerizácia umožňuje vymieňať si výrobnú dokumentáciu, porovnávať ceny a poskytovať akékoľvek informácie o výrobe alebo o trhoch.

Globálna počítačová komunikácia (napríklad Telnet) a globálna kooperácia sa stávajú nevyhnutnosťou pri rastúcej konkurencii a obrovských rozdieloch vo výrobných nákladoch v jednotlivých častiach sveta. Vzhľadom na informačnú explóziu a vysoké náklady na výskum a vývoj nových technológií je pre jednotlivé národné ekonomiky bežný postup už neúnosný.

Úsilie znižovať výrobné náklady a odolávať konkurencii smerovalo k myšlienke integrovaného podniku, kde sa zdôrazňujú nasledujúce požiadavky:

- automatizovaný informačno-technický systém na vývoj a konštruovanie produktov a logistiku (CALs – Computer Aided Acquisition and Logistics Support),
- paralelný vývoj (simultánne inžinierstvo a vývoj výrobných procesov),
- špecifikácia a štandardizácia produktových údajov,
- totálne riadenie akosti (TQM – Total Quality Management),
- redukovanie výrobných nákladov znižovaním zásob a skracovaním priebežných časov (RAMP – Rapid Acquisition of Manufactured Parts).

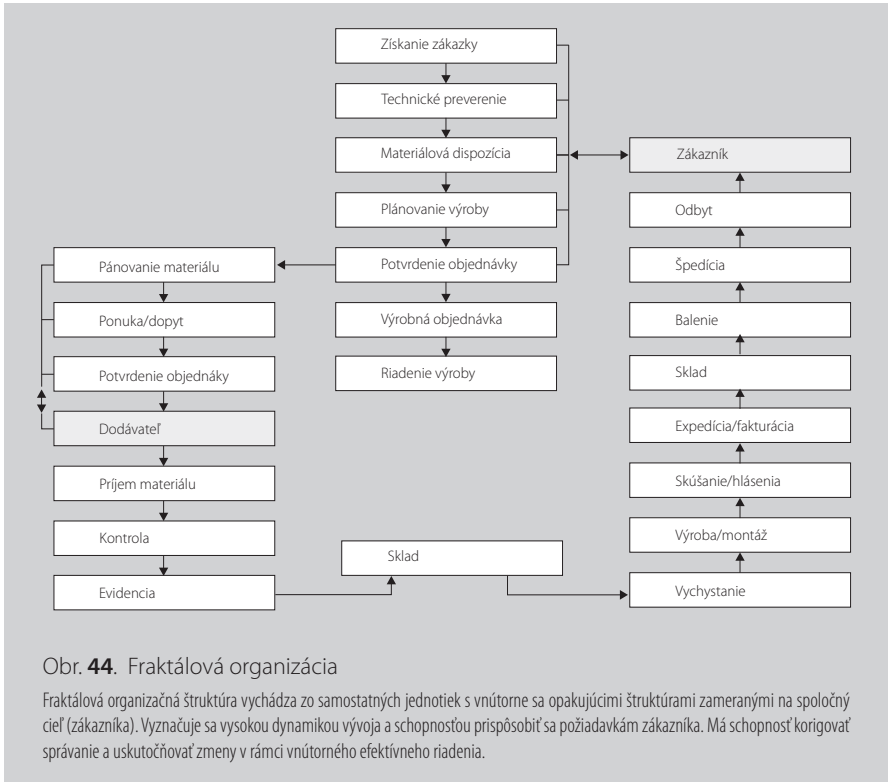
Princípom je vzájomné prepojenie procesov bez ohľadu na priestor či už v rámci podniku, alebo v rámci celosvetového pôsobenia a umiestnenia jednotlivých jednotiek.

## Fraktálová štruktúra

Fraktálová<sup>149</sup> štruktúra predstavuje otvorený systém skladajúci sa zo samostatne proaktívne konajúcich prvkov – fraktálov, ktorých štruktúra sa opakuje a ktoré sledujú spoločný cieľ. Dynamická organizačná štruktúra takéhoto podniku potom pripomína vitálny organizmus. Jednotlivé organizačné jednotky konajú autonómne, organizujú a optimalizujú sa samy a vytvárajú tak vitálnu štruktúru orientovanú na procesy a zákazníka. Schéma fraktálovej organizácie je na obr. 44.<sup>150</sup>

<sup>149</sup> Výraz fraktál je prevzatý z matematiky iteratívnych transformácií komplexných čísel, ktorý sa snaží vysvetliť zložité javy turbulentnej povahy, napríklad ľadových kryštálov, morskej vlny, tvaru stromu a podobne, keď možno pozorovať, že nejaký jav má veľa pokračovaní a rozvetvení, ale nie je medzi nimi užší vzťah ako všeobecná podobnosť.

<sup>150</sup> Wamecke, Hans-Jürgen – Košťuriak, Ján – Debnár, Róbert – Gregor, Milan – Mičieta, Branislav: Fraktálový podnik. Žilina, Slovenské centrum produktivity 2000, s. 13.



Obr. 44. Fraktálová organizácia

Fraktálová organizačná štruktúra vychádza zo samostatných jednotiek s vnútorne sa opakujúcimi štruktúrami zameranými na spoločný cieľ (zákazníka). Vyznačuje sa vysokou dynamikou vývoja a schopnosťou prispôbiť sa požiadavkám zákazníka. Má schopnosť korigovať správanie a uskutočňovať zmeny v rámci vnútorného efektívneho riadenia.

Hlavnými vlastnosťami fraktálov sú:

- **Dynamika.** Fraktály nečakajú na príkazy, smernice a príležitosti, ale pôsobia dynamicky, vyvíjajú sa tak, že rastú, alebo sa redukujú, ako to vyžaduje prostredie, v ktorom fungujú. Fraktálová organizácia svojou vitalitou a dynamikou zaručuje prežitie i rast. To, že niektoré fraktály sa znižujú, prípadne zanikajú, je reakciou na obdobia konjunktúry a recesie určitých odvetví v podniku. Fraktálová organizácia však zabezpečuje, že tie fraktály, ktoré práve rastú, prijímajú ľudí z fraktálov, ktoré sa redukujú, a poskytnú im príležitosti. Tieto fraktály im v ďalšom období túto službu môžu vrátiť. Je to teda dynamická štruktúra, ktorá sa vyvíja a veľmi rýchlo reaguje na zmeny. Tým sa znásobujú potenciály celej organizácie – môžu rýchlo vzniknúť multidisciplinárne tímy riešiace komplexné projekty, sily sa presúvajú tam, kde je to potrebné. Proces utvárania fraktálov musí byť iniciovaný zhora, ale rozvíja sa a rastie zdola.
- **Podobnosť fraktálov.** Fraktály si poskytujú vzájomne služby, sledujú spoločné ciele organizácie. Kooperácia fraktálov sa buduje na základe vzťahov zákazník – dodávateľ. Vybrané tímy vstupujúce do výrobného fraktálu sa cez svojich vybraných členov zapájajú do výrobných fraktálov, kam sú už začlenení aj pracovníci pre oblasť technológie, údržby, logistiky, kvality a pod. Výrobný fraktál je súčasťou vyššieho fraktálu a táto organizačná schéma sa opakuje. Centrálné úlohy údržby, logistiky, kvality, technickej prípravy výroby a ďalších oblastí zabezpečujú špecializované fraktály – napríklad logistický, servisný.

- **Samoorganizácia fraktálov.** Prebieha v malých a veľmi rýchlych ríadiacich okruhoch. Každý okruh má určité požiadavky, zvyrazňuje iné okruhy a dostáva za to zodpovedajúcu protihodnotu.
- **Samoorganizácia.** Je to vlastnosť fraktálov, ktoré majú jasne definované oblasti pôsobenia a ciele, ale ponecháva sa im samostatnosť v prostriedkoch a metódach, ako tieto ciele dosahovať.

Pri fraktálovej organizácii je dôležitá orientácia na spoločné ciele rozpracované od najvyššej podnikovej vízie a stratégie až na najnižšie úrovne – fraktály vo výrobe a na jednotlivých pracovníkov. Tieto ciele musia byť prepojené tak, aby všetci mali spoločný cieľ. A nielen to – dôležité je, aby aj čiastkové ciele boli zosúladené s celkovými zámermi. Každý pracovník a organizačná jednotka sa správa podľa toho, ako je meraný a hodnotený. Preto systém cieľov musí byť napojený na systém merania, hodnotenia a odmeňovania. Hlavné oblasti, kde dochádza k zmenám pri budovaní fraktálového podniku, uvádza obr. 45.<sup>151</sup>

Zmena podniku na fraktálovú štruktúru prebieha odlišným spôsobom ako tradičné procesy podnikových zmien, keď sa vo vedení podniku pripraví koncept a ten sa potom presadzuje zhora nadol. Koncept je postavený na poznaní metód, ktorými tímy pracovníkov zdola nahor menia organizačnú štruktúru. Tento proces koordinujú riadiace tímy zmien. Je to teda evolučný princíp nikdy sa nekončiacej zmeny – fraktály sa menia tak, ako si to vyžaduje prostredie, v ktorom pôsobia. Majú na to metódy a nástroje i definovaný manévrovací priestor. Celý proces však centrálnie riadi jedným smerom systém integrovaných cieľov v navigačnom systéme.

V rámci horizontálnej koncepcie riadenia fraktály fungujú v zmysle intrapodnikovania, tzn. ako „podniky v podniku“. Sledujú celopodnikové ciele (centrálne kontroliujú a riadenie podľa cieľov), ale majú vysoký stupeň autonómnosti v rozhodovaní. Do fraktálov sú postupne delegované mnohé funkcie z oblasti údržby, technickej prípravy výroby, ktoré boli predtým centralizované. Postup budovania fraktálového podniku je znázornený na obr. 46.<sup>152</sup>

Celý proces premeny organizácie na fraktálovú štruktúru prebieha takto:

- Na začiatku je nevyhnutné definovať základné princípy zmeny, krátkodobé i dlhodobé ciele. Veľmi dôležitým krokom je audit potenciálov na rozvoj fraktálovej organizácie, na základe ktorého sa spracuje projekt zmeny vychádzajúci zo špecifických podmienok a podnikovej kultúry daného podniku.
- Na základe auditu sa vypracujú ďalšie postupy na vytvorenie čiastočnej voľnosti pre samoorganizáciu a celý proces „fraktalizácie“, t. j. prebieha projektovanie fraktálov. Do projektu sa od začiatku musia zapojiť podnikoví pracovníci – zmena musí prebiehať vo všetkých smeroch, treba rozvíjať podporu manažmentu zhora, iniciatívu zdola, znalosti nových metód a postupov zvonka, znalosti podnikových procesov znútra. Výsledkom je procesná organizácia celého podniku.
- Vytvorí sa organizačne a teritoriálne vyčlenené fraktály vyznačujúce sa podobnosťou, t. j. majú podobnú, opakujúcu sa štruktúru, podobné ciele a ukazovatele, systém hodnotenia, odmeňovania a pod.
- Odštartovanie a uplatňovanie fraktácie dynamicky rozvíja celý podnik. Postupne vzniká dynamická a adaptabilná organizácia orientovaná na zákazníkov, pracovníkov a procesy, ktoré prinášajú hodnoty.

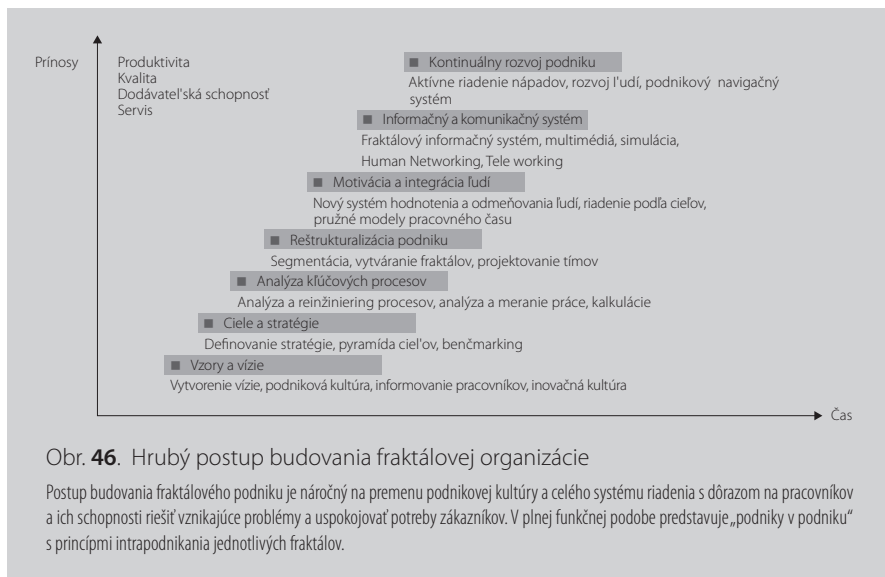
<sup>151</sup> Warnecke, Hans-Jürgen – Košťuriak, Ján – Debnár, Róbert – Gregor, Milan – Mičeta, Branislav: Fraktálový podnik. Žilina, Slovenské centrum produktivity 2000, s. 44.

<sup>152</sup> Tamže, s. 133. Len revolučné zmeny znútra zaisťujú prežitie a úspech v turbulentnom prostredí. Znázornený postup inovácie výrobného systému používa Fraunhoferov inštitút IPA Stuttgart pri budovaní fraktálových štruktúr.



| Prvok podniku svetovej triedy  | Metódy a nástroje  | Ľudia  | Procesy   |
|--|--|--|---|
| Stabilita a štandardizácia   | Analyzá a meranie práce, 5S, MOST  | Výchova k disciplíne a zodpovednosti   | Mapovanie, zjednodušovanie a stabilizácia procesov, štatistické sledovanie procesov |
| Neustále porovnávanie sa s najlepším   | Benchmarking, podnikové audity   | Assessment centrá a rozvoj ľudí  | Vizualizácia benchmarkingu v celej firme  |
| Integrované ciele a ukazovatele  | BSC, PFD, MBO  | Riadenie podľa cieľov, spoločné definovanie cieľov   | Vizualizácia a prepojenie cieľov v celej organizácii                                |
| Rozvoj ľudí a ich zapojenie do zmien   | Kaučovanie, tréningy, workshopy, gainsharing   | Zmena podnikovej kultúry   | Decentralizácia, delegovanie právomocí a kompetencií                                |
| TQM  | SPC, QFD, FMEA   | Každý zodpovedá za kvalitu   | ISO 9000, VDA 6.1, QS 9000  |
| TPM  | 5S, analýzy strát a CEZ, karty, vizualizácia   | Čistenie strojov, workshopy, on job training   | Reorganizácia postavenia údržby, prehľadné procesy                                  |
| Synchronizácia logistického reťazca  | TOC a manažment úzkych miest, simulácia  | Zákaznícko-dodávateľské vzťahy v celom podniku   | Procesná organizácia, segmentácia, výrobné bunky                                    |
| Rýchle pretypovanie zariadení  | SMED   | Workshopy na rýchlu zmenu  | Pružné procesy, výroba v malých dávkach   |
| Systém celopodnikového zlepšovania   | Kaizen, KVP, KVP 2000, CÍP, OIP, manažment nápadov   | Individuálne zlepšovanie, zlepšovanie v tímoch   | Agentúra nápadov, celopodniková organizácia systému zlepšovania                     |
| Dokonalý komunikačný a informačný systém   | Vizuálny manažment, podnikový informačný systém  | Rozvoj komunikačných schopností ľudí   | Spoločné používanie všetkých informácií a znalostí                                  |
| Just in Time   | Ťahové systémy – kanban, DBR   | Rozvoj vzťahov so zákazníkmi a dodávateľmi, zodpovednosť každého za termíny  | Vyvážené materiálové toky, synchronizácia s dodávateľským reťazcom                  |
| Tímová práca vo fraktáloch   | Vizuálny manažment, workshopy  | Budovanie tímov, výcvik moderátorov, hovorcov, nové úlohy majstrov   | Procesy, teritórium tímu, výrobné bunky, segmentácia                                |
| Rýchle inovácie výrobkov a procesov  | WOIS, hodnotová analýza, hodnotové inžinierstvo, TRIZ, projektové riadenie a simultánne inžinierstvo | Projekčné a inovačné tímy, rozvoj tvorivosti a spolupráce  | Definovanie a riadenie úzkych miest v kritickej reťazi                              |
| Ekologická a ľudská orientácia podniku   | Green engineering, čisté výrobné systémy, recyklácia   | Bezpečnosť pri práci a ergonomické pracovisko, zodpovednosť všetkých   | Prehľadné a jasne definované procesy  |
| <p>Použitie skratky:</p> <p>5S – Správne usporiadanie pracoviska<br/>           BSC – Balanced scorecard – Riadenie podniku podľa vyvážených ukazovateľov<br/>           CEZ – Celková efektívnosť zariadenia<br/>           CIP – Continuous Improvement Process – Program zdokonaľovania procesov<br/>           DRB – Drum Buffer Rope – Systém riadenia výroby vychádzajúci z úzkych miest vo výrobe<br/>           FMEA – Failure Mode and Effect Analysis – Analýza poruchových funkcií produktu alebo v procese<br/>           Kanban – Ťahový systém riadenia využívajúci objednávacie a výrobné karty<br/>           KVP – Kontinuierliches Verbeesserungsprozess – Neustále zlepšovanie procesov<br/>           MBO – Management by Objectives – Riadenie podľa cieľov</p> |  | <p>MOST – Maynard Operation Sequence Technique – Analýza a meranie práce na základe preddefinovaných časov<br/>           OIP – Ongoing Improvement Process – Spracovaný postup odhalovania úzkych miest<br/>           QFD – Quality Function Deployment – Metóda, pomocou ktorej sa rieši problematika kvality<br/>           PFD – Policy Function Deployment – Stanovenie podnikovej stratégie<br/>           SMED – Single Minute Exchange od Dies – Metóda skracovania časov potrebných na zoradovanie strojov<br/>           SPC – Statistic Process Control – Štatistická regulácia kvality<br/>           TOC – Theory of Constraints – Teória úzkych miest<br/>           TRIZ – Teória inventívneho riešenia problémov<br/>           WOIS – Way of Oriented Innovation Strategy – Systematický postup prípravy a realizácie inovácií</p> |   |

Obr. 45. Hlavné oblasti zmien pri budovaní fraktálového podniku



Projekt fraktálov je dlhodobý koncept a neprebíha iba v oblasti reorganizácie procesov, zmeny materiálových alebo informačných tokov. Je orientovaný aj do oblasti zmeny stratégie, podnikovej kultúry, komunikácie a medziludských vzťahov v podniku. Zmena myslenia a správania ľudí je náročnejší proces ako zmena organizačnej štruktúry, má však oveľa väčší a dlhobehší účinok.

## Intrapodnikanie

Úsilie dosiahnuť vyššiu autonómiu a možnosť pružne reagovať na zmeny v okolí orientovalo manažérov hľadať nové riešenia. Vo vnútropodnikových štruktúrach, najmä takých, kde sú uzatvorené procesy, je možné aj samostatné podnikanie. Tak sa vlastne postupne vytvoril „podnik v podniku“. Intrapodnikanie sa odlišuje od fraktáloveho podniku, kde je samostatnosť v horizontálnej úrovni. Vertikálne prepojenie je koordinované pri vytváraní vyššieho fraktálu zo skupiny nižších fraktálov. Toto usporiadanie zároveň umožňuje koordinovať logistiku a služby. Fraktálové štruktúry sa uplatňujú najmä vo výrobných podnikoch, aj keď sú orientované na zákazníka. Podnik v podniku je samostatná jednotka vertikálne aj horizontálne riadená spoločnou stratégiou ústredia, ale orientovaná na vlastnú ekonomickú efektívnosť.

Zmyslom intrapodnikania nie je iba osamostatnenie manažérov alebo vnútropodnikových útvarov, ale skutočnosť, že podnik sa stáva odolnejším proti konkurencii. Intrapodnikanie člení podnik, prípadne jeho jednotlivé podniky, na podnikateľské jednotky so zvýšenou samostatnosťou. Podriadené podniky podliehajú centrálnemu (ústrednému) manažmentu. Je osobitne dôležité, aby osamostatnený podnik mal nielen deklarovanú, ale skutočnú právomoc rozhodovať, súčasne však musí akceptovať spoločnú stratégiu na ceste za spoločnými cieľmi. Nie je zvláštnosťou, že osamostatnenému podniku nemusia spoločné ciele pripadať dôležité. V takých prípadoch môžu vzniknúť napätia a nedorozumenia i rozporné (až antagonistické)

postupy, pretože každý podnik presadzuje vlastné záujmy. Môžu sa vytvoriť vnútropodnikové „nepriateľské zóny“, napríklad, keď dva alebo viaceré podniky v podniku presadzujú tie isté produkty od toho istého výrobcu na tých istých trhoch. Vtedy je nevyhnutné zmluvne rozdeliť trh a dohodnúť „operačný priestor“. Pri absencii zmluvného vzťahu sa dôvodí, že trh je pre každého a vlastníci by nemali brániť svojmu podniku (samostatnému právnomu subjektu) presadiť sa na trhu ani vtedy, keď si navzájom konkurujú podniky „spod jedného dáždnika“.

Podobne sa vyvíja koncentrácia podnikov, a najmä jeho špecifický prípad – holdingizácia podnikov, a to či už na základe kapitálových väzieb, alebo na princípe užitočnosti. V podnikovom ústredí sa stanovuje spoločná stratégia platná pre všetky podriadené podniky, prípadne sa stanovujú osobitné úlohy vzhľadom na špecifiká a poslanie jednotlivých podnikov. Nie je výnimkou, že tieto podniky prejavujú nesúhlas s celkovou orientáciou, a ak nie sú kapitálové väzby príliš silné, môžu sa „násilne“ odtrhnúť. Pri slabších väzbách sa taký podnik môže opätovne stať iba jedným z útvarov podniku. Preto úspech v spoločnom podnikaní závisí od schopnosti udržať spoločné záujmy koncentrovaných (holdingových) podnikov na strategicky dôležitom predpokladanom budúcom výsledku. Musí sa dosiahnuť „dostredivosť“ záujmov pri prosperite každého zo zúčastnených podnikov.

V súvislosti s intrapodnikovaním sa vynára aj v minulosti významná a dnes podnetná koncepcia uplatňovaná *Baťom* (*Baťova* koncepcia systému riadenia).<sup>153</sup> Tento systém riadenia vznikol priebežne bez hlbšieho teoretického zdôvodnenia. Vzormi boli *Ford* a *Taylor*. Cieľom *Baťovej* koncepcie bolo transformovať zamestnancov na podnikateľov, to znamená transformovať ich robotnícke myslenie na podnikateľské. Neskôr si *Baťa* uvedomil, že direktívne riadenie nie je príliš vhodné, a začal zavádzať samosprávu. Snažil sa vytvoriť taký spôsob účasti na zisku, aby bolo možné vybudovať samosprávu dielní. Uplatňovali sa divízne princípy organizácie a samostatné strediská. Hlavnými znakmi takejto organizácie boli tieto skutočnosti:

1. Každé oddelenie malo jedného zodpovedného vedúceho pracovníka.
2. Každé oddelenie malo samostatný účet ziskov a strát s týždenným verejným vyúčtovaním.
3. Majstri dielní mali účasť na zisku.
4. Každý pracovník dielne bol osobne zodpovedný za svoju prácu.
5. Podporovalo sa kolektívne úsilie celej dielne na výkone prác.

*Baťova* koncepcia sa síce zakladala na centralizácii, vo vnútri podniku sa však uplatňovala dielenská samospráva s účasťou na zisku a strate. Na zásady predaja sa vytvorili špecifické podmienky vychádzajúce zo skutočnosti, že veľký počet predajní je roztrúsený po celom svete, kde nie je možná osobná kontrola, takže sa použila samokontrola, aby organizácia predaja bola výhodná pre vedúceho predajne, aj pre podnik.

Preto *Baťa* dospel k týmto zásadám:

- vedúci predajne nie je úradník, ale obchodník, ktorého príjem závisí od výšky tržby,
- vzťah medzi podnikom a vedúcim predajne je zmluvný,
- vedúci predajne musí zložiť kauciu za prípadné straty,
- vedúci predajne má od podniku k dispozícii určité percento, z ktorého platí režijné náklady.<sup>154</sup>

<sup>153</sup> Kudzběl, Marek: *Baťa. Hospodářský zázrak*. Bratislava, Marada Capital Services 2001.

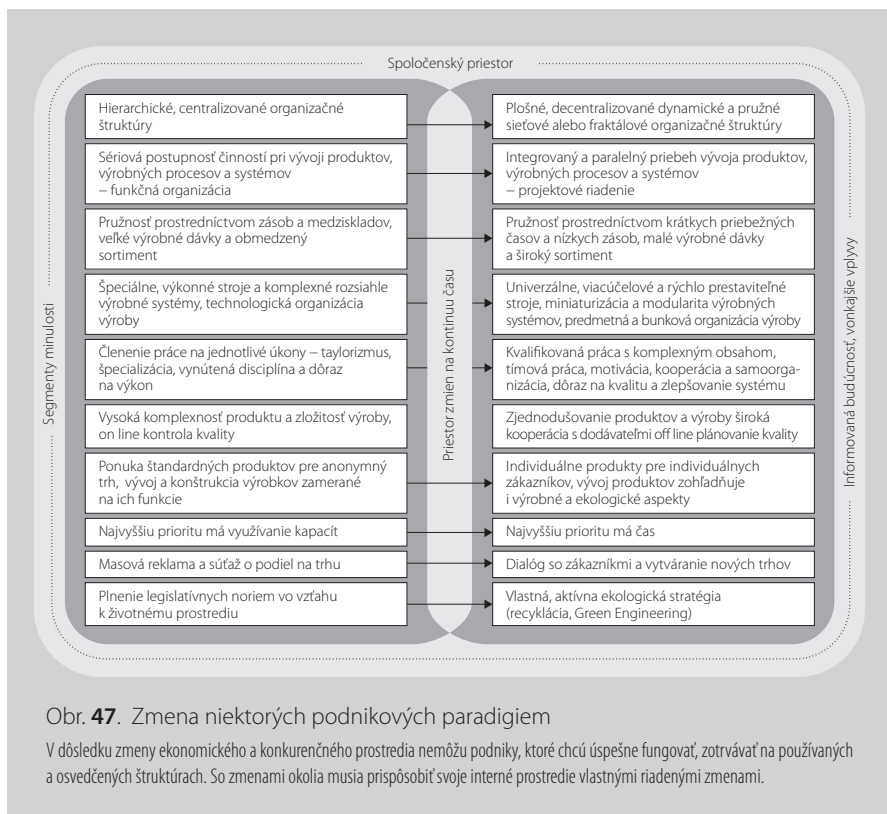
<sup>154</sup> Kudzběl, Marek: *Baťa. Hospodářský zázrak*. Bratislava, Marada Capital Services 2001.

*Batova* koncepcia intrapodnikovania bola založená na praktických poznatkoch správania ľudí a predbehla teoretické poznatky. V *Batovej* koncepcii robotnícke mzdy boli zoradené do deviatich tarifných tried. V pásovej výrobe systém odmeňovania spočíval na množstve vykonanej práce. Režijné mzdy technicko-hospodárskych pracovníkov boli stanovené podľa siedmich tarifných stupňov. Vedúci pracovníci a referenti mali účasť na zisku vyplácanú v polročných intervaloch. Čím bola funkcia vyššia, tým bola aj účasť na zisku vyššia.

Spôsob výplaty miezd sa riadil týmito zásadami:

- týždenne sa vyplácali robotnícke mzdy,
- týždenne sa vyplácali fixné platy technicko-hospodárskych pracovníkov,
- mzdy sa pripisovali týždenne na osobný účet,
- uvoľňovanie z účtu schvaľoval vedúci,
- vedúci pracovníci mali určitú časť viazanú trvalo.

Tieto zásady boli vypracované na podporu organizácie efektívneho predaja.



## Koncentrácia a reťazenie podnikov

Koncentrácia podnikov môže byť horizontálna i vertikálna. Horizontálne prepojenie podnikov, veľkých aj nadnárodných, sa označuje ako reťazenie. Najznámejšie formy reťazenia poznáme pod termínom obchodné reťazce. Môžu vznikáť v jednej krajine, alebo sú medzinárodné či globálne. Samozrejme, rozličné druhy koncentrácie sa týkajú aj ostatných podnikov či odvetví podnikania. Je to jediná cesta, ako riešiť súčasné problémy recesie, konkurencie, urýchľovania inovačných cyklov, výrobných nákladov a ďalších rozhodujúcich faktorov. Efektívnosť sa hľadá v nadnárodnej a celosvetovej kooperácii. Turbulencia prostredia a zmeny na trhoch a v priemysle vedú k zmenám niektorých podnikových paradigiem (obr. 47).<sup>155</sup>

Zo svetového hľadiska moderný podnik nemôže mať skostnatenuú, nemenenu štruktúru. Väčšina podnikov akceptuje nevyhnutnosť zmien. Keďže zmeny sú zákonité, podnik musí reagovať tak, že sa sám zmení. Koncentrácia môže mať národný, alebo aj medzinárodný charakter. Je to významný moment najmä pre ekonomiky „menších rozmerov“, ako je to aj v slovenskej alebo českej ekonomike. „Narastanie“ do určitej formy podniku zvyšuje pravdepodobnosť schopnosti konkurovať, uplatniť sa na medzinárodných trhoch, a samozrejme, ovplyvňuje aj samotnú štruktúru a čiastkové či komplexné činnosti podniku.

Ako uvádza Synek, sama „koncentrácia znamená sústreďovať podnikateľské činnosti i výrobné faktory (prácu, stroje a zariadenia, materiály a energiu) do čoraz väčších podnikateľských celkov“.<sup>156</sup> Toto sústreďovanie sa môže uskutočňovať v jednom podniku na jednom mieste ako vnútorný rast (vecná koncentrácia), alebo ako vonkajší rast, možný vo veľkom podniku s viacerými jeho časťami na rozličných miestach, ktoré sa spoja do jedného organizačného celku (organizačná koncentrácia fúziou alebo akvizíciou). Výsledkom koncentrácie je ešte väčší podnik. Koncentrácia sa menia medzipodnikové vzťahy a upravujú štruktúry. Tento proces nie je jednoduchý.

### Holdिंगové štruktúry

Holdingovo usporiadaný podnik<sup>157</sup> sa najčastejšie považuje za podnik koncentrujúci finančné prostriedky všetkých podriadených podnikov pri decentralizovanom výkone manažérskych funkcií v jednotlivých podnikoch alebo divíziách (SBU). Podstatou holdingu je ovládať jeden alebo viaceré podniky iným subjektom – holderom, ktorý vlastní rozhodujúci podiel kapitálu. Holdingový podnik v tzv. čistej podobe je investičnou spoločnosťou.<sup>158</sup> Môže jednoducho zabezpečovať účasť na širokom spektre rozličných, často vzájomne nesúvisiacich komerčných aktivít a podieľať sa na ich riešení. Pojem holding sa aplikuje aj na výrobný podnik, ktorý podniká prostredníctvom autonómnych podnikateľských jednotiek. Tieto jednotky, hoci sú súčasťou materského podniku, vykonávajú svoju činnosť samostatne a často si ponechávajú aj svoj originálny názov či znak. Na názorné pochopenie organizačnej štruktúry holdingovo usporiadaného podniku posluží obr. 48.<sup>159</sup>

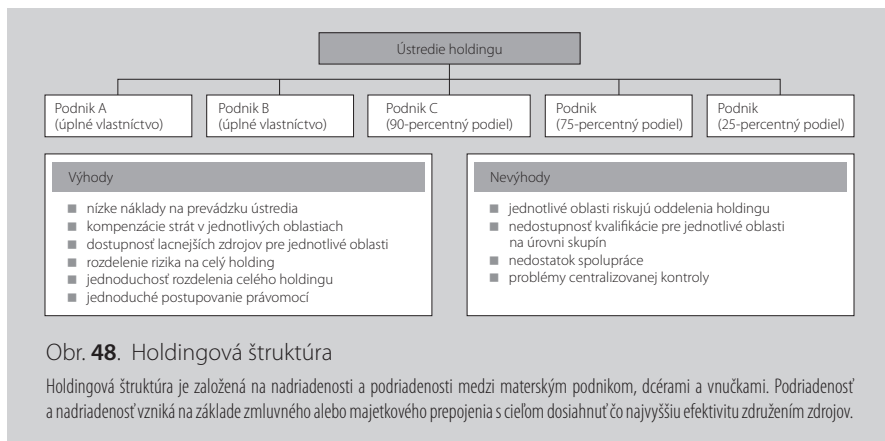
<sup>155</sup> Megabyte 3 – 4/1994.

<sup>156</sup> Synek, Miroslav a kol.: Ekonomika a řízení podniku. Praha, VŠE 1997, s. 361.

<sup>157</sup> Zo strany širšej odbornej verejnosti sa vyskytli výhrady proti používaniu termínu holdingový podnik. Prijateľnejšie sa javí termín holdingovo usporiadaný podnik. V skutočnosti však akákoľvek štruktúra skladajúca sa z podielov je podnikovou štruktúrou. Preto podľa názoru autora je prípustné používať aj termín holdingový podnik.

<sup>158</sup> Podkladom sú právne predpisy Európskej únie o podnikateľských zoskupeniach, v nich sú formulované princípy koncernového práva, podľa ktorých je sa koncern či holding považuje za subjekt práva.

<sup>159</sup> Johnson, Gerry – Scholes, Kevan: Cesty k úspešnému podniku. Praha, Computer Press 2000, s. 340.



Úloha podnikového ústredia<sup>160</sup> môže byť limitovaná len na rozhodnutia o nákupe a predaji subsidiárnych podnikov, s malým zasahovaním do ich stratégie v oblasti produktov a trhov. Ale holdingový podnik môže uskutočňovať vlastnú stratégiu s cieľom dosiahnuť synergický efekt. Podnikateľský záujem materského podniku môže byť veľmi široko koncipovaný a vlastnícky vzťah k dcérskym podnikom rozdielny. Materský podnik vlastní podriadené podniky úplne, alebo čiastočne. Vrcholný manažment holdingu by sa mal redukovať na najmenší možný počet členov. Hlavné prednosti, ktoré holdingové usporiadanie ponúka, sú založené na myšlienke, že každý podnikateľský subjekt podniká najefektívnejšie, ak sa opiera o vlastný potenciál. Táto výhoda sa prejaví najmä vtedy, ak sa podnikateľské prostredie stáva turbulentným. Samozrejme, existujú aj ďalšie výhody. Holding má spravidla relatívne malé centrálné réžie, nakoľko vedenie holdingu má byť nepočítateľné. Podnikateľské subjekty môžu profitovať z členstva v holdingu, pretože dokážu ľahšie prekonávať straty a majú prístup k lacnejším financiám holdingu. Holdingová štruktúra prináša efekt v oblasti rozloženia podnikateľského rizika na jednotlivé subjekty a oblasti podnikania. Hlavnou nevýhodou tejto štruktúry je absencia vnútenej strategickkej kohézie a zdvojovanie úsilia jednotlivých podnikateľských subjektov. Ústredné riadenie nie je v tejto štruktúre efektívne.

## Formovanie postoja k holdingovým štruktúram

Vytváranie holdingových štruktúr má predovšetkým ekonomickú podstatu. Vyplýva zo svetovej ekonomiky a neustáleho zosilňovania konkurencie vo väčšine odvetví. Snaha udržať si pozície na svetových trhoch sa však nedá realizovať s obmedzenými finančnými prostriedkami. Svetové podniky sú dôkazom toho, že nastal nenútený a neformálny proces integrácie predovšetkým prostredníctvom kapitálového prepojenia. Ako najvýhodnejší spôsob takého združenia prostriedkov sa javí špecifická organizačná forma – holding.<sup>161</sup>

<sup>160</sup> Inžinierska a právnická terminológia sa často odlišujú a bývajú nejednoznačné. Ústredie podniku (tvorí jadro holdingu) spravidla vzniká v zakladajúcom, teda „materskom“ podniku. V právnickej terminológii sa uvádza termín materský podnik a takisto sa uprednostňuje termín holdingová spoločnosť pred termínom holdingový podnik.

<sup>161</sup> Niektoré práce v zahraničí nahrádzajú termín holding výrazom vrcholné korporatívne (veľkopodnikové) riadenie (corporate level management), alebo niekoľkoodborové či mnohoo odborové riadenie (multibusiness management). Korporácia sa vyskytuje vo význame veľkého a zloženého podniku. Napríklad práca Goold, Michael – Campbell, Andrew – Alexander, Marcus: Corporate – Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company. New York, John Wiley and Sons 1994.

Všeobecne holdingovú štruktúru možno definovať ako formu kapitálového združenia (spojenia, prepojenia). Holdingové usporiadanie sa chápe ako vyjadrenie ovládania iných podnikov pomocou kapitálu. Nie je to nová právna forma, ale integrujúci článok rôznych vzájomne prepojených akciových spoločností. Toto prepojenie nemusí byť transparentné, dokonca niekedy je záujem, aby sa o ňom vedelo čo najmenej. To súvisí s konkurenčnou stratégiou podnikov. Preto sa niekedy navonok ako majoritný javí úplne iný podnik, než je v skutočnosti Majoritným držaním akcií a obchodovaním na kapitálových trhoch sa často dosiahne zastretá podielová účasť na inej akciovej spoločnosti, ktorá napokon riadi a kontroluje jej činnosť.<sup>162</sup>

Abý podniky vstupovali do procesu koncentrácie v holdingovej forme, zo zoskupenia musia dosiahnuť prospech. Synergický efekt zo splynutia a združovania podnikov sa dosahuje aj pri holdingu. Výsledný efekt musí byť väčší ako čiastočné efekty, a to znamená, že produkčný potenciál holdingu musí byť väčší ako náklady na investovaný kapitál. To možno vyjadriť vzorcom:

$$WACC < \frac{PHV}{CA}$$

kde:

- WACC – priemerné náklady na kapitál v podniku,
- PHV – prevádzkový hospodársky výsledok,
- CA – (celkové aktíva) sú všetky aktíva podniku.

To sa predpokladá za celý holding. Meranie výsledkov holdingu nemožno zredukovať na tento ukazovateľ, ale je to jednoduché vyjadrenie, či podnik vytvára novú hodnotu, ktorú možno alebo ďalej investovať, alebo rozdeliť medzi vlastníkov.

Vytvorenie holdingového zoskupenia musí svojimi výhodami byť určujúcou na to, že sa takáto koncentrácia vytvorí.

Za základné výhody holdingového usporiadania sa považuje to, že:

- funguje ako skupina samostatne podnikajúcich dcérskych podnikov, oddeľuje riadenie holdingu ako celku od riadenia dcérskych podnikov,
- vytvára kapitálové prepojenie, umožňuje sústrediť kapitál dcérskych podnikov na veľké investičné a inovačné zámery presahujúce ich jednotlivé možnosti realizovať reštrukturalizačné zámery (napríklad veľké inovačné zmeny),
- umožňuje získať a zapojiť ďalší kapitál do podnikania dcérskych podnikov,
- holding lepšie znáša riziká podnikania, je oddelený od dcérskych podnikov, môže ustanovovať nové podniky na verifikáciu rizikových zámerov,
- dcérsky podnik môže poveriť neziskovou podnikateľskou činnosťou, ak jej realizácia bude lacnejšie realizovaná externým dodávateľom,
- pri veľkých reorganizáciách, prípadne investíciách v dcérskych podnikoch holding môže preberať garancie voči bankovým subjektom,
- holding má väčšiu ekonomickú silu, ovplyvňuje správanie iných podnikov, je konkurencieschopnejší,
- umožňuje zahraničnú kapitálovú účasť v určitých vymedzených oblastiach predmetu podnikania.

<sup>162</sup> Niekedy sa usudzuje, že holding vládne podľa starorímskej zásady „rozdelyj a panuj“ (divide et impera).

Holding ako organizačná štruktúra je pomerne zaužívaná podoba veľkých podnikateľských zoskupení a najmä na Západe sa aj legislatívnou podporou v zákonodárstve jednotlivých krajín rozvíja do konglomerátnych rozmerov.<sup>163</sup>

Holding nie je produkt súčasnosti, ako by sa zdalo. Už v roku 1948 *Briška* píše: „... holding znamená takú finančnú účasť na podnikoch, že mu umožňuje úplne ovládať tieto podniky. Podniky navonok vystupujú ďalej ako úplne samostatné. Toto ovládanie podnikov môže byť priame, keď určitá finančná skupina kúpi napríklad od účastinnej spoločnosti väčšinu účastinného kapitálu, napríklad 51 %, a takto môže o účastinnej spoločnosti úplne voľne rozhodovať, alebo toto ovládanie podnikov môže byť nepriame, ktoré vzniká tak, že finančná skupina kúpi väčšinu (napríklad účastinného kapitálu) nejakého podniku, ktorý už kontroluje iný podnik držbou väčšiny jeho účastinného kapitálu. Takto sa môžu vyvinúť holdingové spoločnosti, ktoré kontrolujú ohromné množstvo podnikov...“<sup>164</sup>

Rovnako *Šibl* rozširuje dovtedajšie poznatky takto: „Čistá holdingová spoločnosť nevykonáva vlastnú výrobnú a obchodnú činnosť, ale spravuje majetkové podiely svojich dcérskych spoločností, sústreďuje prostriedky z ich činností a zaoberá sa ich ďalším efektívnym investovaním v rámci spoločnosti aj mimo nej. Zameriava sa na strategické riadenie, finančnú politiku a poskytovanie služieb svojim dcérskym podnikom. Zdrojom príjmov holdingovej spoločnosti sú dividendy (podiely na zisku) z jej majetkových podielov v dcérskych spoločnostiach. Riadiaci holding zabezpečuje na základe zmluvy o riadení (resp. ovládajúcej zmluvy) jednotné riadenie viacstupňovej spoločnosti prostredníctvom svojich zástupcov, ktorí zasadajú v orgánoch dcérskych spoločností... Správny holding spravuje pod svojím menom majetkové účasti skutočných majiteľov. Licenčný holding je držiteľom priemyselných práv rôznych podnikov a zaoberá sa ich využívaním.“<sup>165</sup>

Vymedzenie holdingovej štruktúry nachádzame aj v navrhovanom legislatívnom dokumente, kde sa píše: „Holdingová spoločnosť je právnickou osobou, ktorá riadi a kontroluje alebo rozhodujúcim spôsobom ovplyvňuje činnosť iných kapitálových spoločností na základe:

- a) majoritnej majetkovej účasti,
- b) zmluvy, za predpokladu minimálne 20 % majetkovej účasti...“<sup>166</sup>

Podľa iných prameňov holding ako významná organizačná forma spojenia môže mať podobu:

- podniku s ohláseným významným podielníctvom v inom podniku (ak má rozhodujúcu vedúcu pozíciu, musí vlastniť minimálne štvrtinu akcií zúčastnených akciových spoločností),
- kontrolnej spoločnosti (vedie a rozhoduje v celom podniku, ale musí vlastniť akcie prevyšujúce jednu polovicu základného kapitálu celej akciovej spoločnosti),
- priameho nadriadeného podniku (vedie a rozhoduje v celom podniku pri vlastníctve akcií vo výške minimálne troch štvrtín základného kapitálu jednotlivých akciových spoločností).<sup>167</sup>

<sup>163</sup> Sám termín holding sa čoraz častejšie vyskytuje v názvoch rozličných podnikov. Nie vždy sa však jeho význam správne chápe, a tak nie je adekvátny poslaniu a zámerom podniku. Podstatou holdingu je ovládať niekoľko obchodných alebo výrobo-obchodných subjektov iným podnikom. Takýmto podnikom je spravidla holder.

<sup>164</sup> Briška, Ladislav: *Národné hospodárstvo (Teória a politika)*, zväzok II. Bratislava, Družstevné vydavateľstvo a knižkupectvo 1948, s. 234.

<sup>165</sup> Vplyvom citácií z rozličného obdobia dochádza k miešaniu pojmov. V literatúre sa často stretávame s označením podniku rôznymi ekvivalentmi, ako sú: spoločnosť, firma, podnik a pod. Uprednostňujeme termín podnik.

<sup>166</sup> Zväz priemyslu SR: *Návrh zásad zákona Národnej rady Slovenskej republiky o holdingových spoločnostiach v SR*. Bratislava, máj 1983, s. 1 – 2. Trend, 1. 9. 1993.

<sup>167</sup> Tamže, s. 1 – 2.



V podniku s holdingovým usporiadaním tak kapitál umožňuje vstúpiť v značnom rozsahu do rozhodovacieho procesu jednotlivých podnikov. Do rozhodovacích právomocí patrí predovšetkým:

- schvaľovanie kapitálovej účasti v zahraničí (nákup akciových podielov, prípadne celých podnikov),
- alokácia prostriedkov na rozvoj,
- obsadzovanie manažérskych pozícií a vplyv na personálnu politiku.

V mierne pozmenenej podobe sú definované hlavné spôsoby využitia holdingových podnikov nasledujúcim s pôsobom:

- kontrola nad priemyselnými alebo obchodnými podnikmi prostredníctvom majoritných podielov,
- činnosť investičných spoločností,
- financovanie podniku v rámci skupiny,
- realizácia príjmov pochádzajúcich z dividend, úrokov z pôžičiek, patentových a licenčných poplatkov.<sup>168</sup>

Uvedená definícia sa orientuje zároveň na optimalizáciu daňových povinností podnikov. Ide o možnosť presunúť určité aktíva do holdingového podniku v tzv. daňovom raji.<sup>169</sup> Tento holdingový podnik potom inkasuje všetky príjmy pochádzajúce z príslušných investícií, pôžičiek, patentových či licenčných alebo iných práv.

## Štruktúry holdingového typu

Holdingová štruktúra spája výhody decentralizácie operatívneho riadenia so synergickými efektmi kapitáloveho zoskupenia a strategického riadenia holdingu ako celku. Zmeny štruktúr si vyžadujú aj zmeny v prístupoch k riadeniu podnikov a ich SBU. Holdingový manažment<sup>170</sup> v našich podmienkach sa označuje za manažment podniku holdingového typu. Dôvodom na takéto označenie je doterajší legislatívny stav, ktorý neupravil v plnom rozsahu holdingové riadenie tak, ako je to v západných krajinách. Pritom sa akceptuje, že holding je formou podniku, v ktorom jednotlivé podniky prenechávajú všetky rozhodnutia alebo väčšinu svojich akcií zastrešujúcemu podniku. Zároveň tieto podniky zostávajú právne samostatné.

Spojenie medzi členmi holdingu je zväčša založené na kapitálovej účasti a s tým neodlučiteľne spätou kontrolou, vrátane ekonomického riadenia. Vzťahy nadriadenosti a podriadenosti vyplývajúce z neekonomických administratívno-centralistických princípov nie sú podstatné.

Rozlišuje sa niekoľko typov holdingových usporiadaní podľa priamych a nepriamych prepojení a podľa existujúcich vzťahov medzi prepojenými podnikmi (obr. 49).

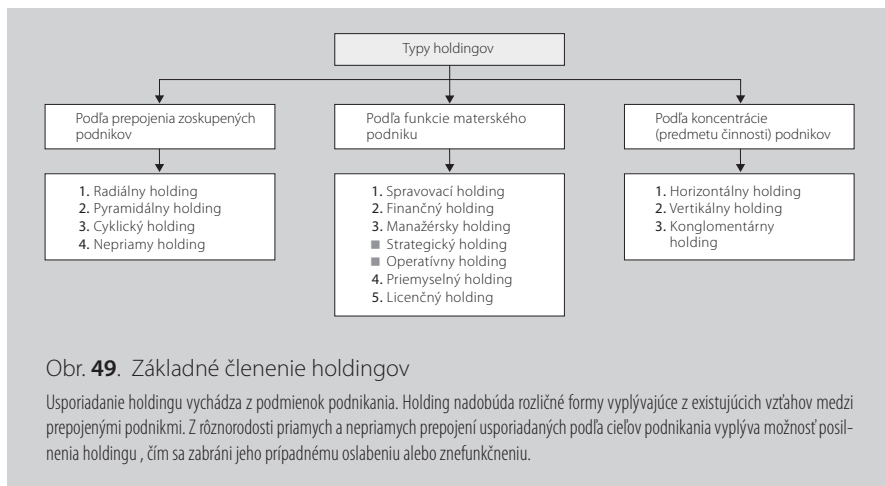
Holdingové členenie možno rozdeliť do týchto skupín:

- členenie holdingu podľa vzájomného prepojenia podnikov,
- členenie holdingu podľa funkcie materského podniku,
- členenie holdingu podľa koncentrácie predmetu činnosti podnikov.

<sup>168</sup> Tieto závery nachádzame v Správe Európskeho spoločenstva z roku 1973. Pozri časopis Manažér profesionál 3/1997, s. 10.

<sup>169</sup> Velo, Lucio: Daňové ráje sveta. Praha, Rebro productions 1997.

<sup>170</sup> Vzhľadom na to, že holding vykonáva exekutívne manažérske funkcie, zaužíval sa aj termín manažérsky holding.



## 1. Členenie holdingu podľa vzájomného prepojenia podnikov

- **Radiálny holding** – vzniká, keď každý dcérsky podnik skupiny priamo nadväzuje na materskú spoločnosť prostredníctvom kapitálového podielu matky v dcére. Výhodou tejto holdingovej štruktúry pre materskú spoločnosť je priama kontrola všetkých dcérskych podnikov.
- **Pyramídálny holding** – definuje sa ako priamy vzťah matka – dcéra – vnučka, kde dcéry sú ovládané priamo a ďalšie podniky nepriamo cez niekoľkostupňové kapitálové prepojenia. Prednosťou takéhoto usporiadania je ovládnutie niektorého zo spomínaných podnikov (dcérsky podnik, vnučka), relatívne malým počtom vlastníkov materského podniku. Rovnakým spôsobom sa postupuje nepriamou kapitálovou účasťou a kontrolou podnikov na princípe niekoľkostupňovej pyramídy kapitálového prepojenia. V tejto štruktúre sa finančnou pákou dá dosiahnuť vysoký efekt zhodnotenia investovaného kapitálu.
- **Cyklický holding** – je výsledkom vytvorených kruhových kapitálových väzieb medzi dvoma a viacerými podnikmi bez charakteristického materského podniku. Najtypickejším príkladom sú tri podniky vzájomne prepojené do kruhu. Prvý má podiel v druhom, druhý v treťom a tretí v prvom. To platí aj pre dva podniky, ktoré majú podiely vzájomne jeden v druhom.
- **Nepriamy holding** (resp. právny či zmluvný) – je prepojením na základe uzatvorenia zmlúv medzi ovládajúcou riadiacou osobou a podriadenou osobou, pričom ide o podniky. Rozsah a charakter vplyvu sa vymedzuje rozsahom kompetencií a právomocí riadiacej a podriadenej osoby, definovaný zmluvnými podmienkami.

## 2. Členenie holdingu podľa funkcie materského podniku

- **Spravovací holding** – je forma s voľnými väzbami, kde materský podnik vykonáva správcu portfólia akcií a vybavuje majetkové záležitosti akcionárov súvisiace s vlastníctvom akcií. Niekedy v rámci svojich odborných kapacít vykonáva poradenskú činnosť pre dcérske podniky. Potom materský podnik vo vzťahu k dcérskeho podnikom práva vlastníka, ktoré jej prináležia, vykonáva na valnom zhromaždení, prípadne v dozornej rade. Zvyčajne nemá priamy vplyv na manažment dcérskeho podniku.

- **Finančný holding** – je výsledkom činnosti materského podniku ako tvorcu, akumulovania a získavania finančných zdrojov na rozvoj holdingu ako celku, ale aj podriadených podnikov. Túto úlohu môže plniť, pretože má silnú pozíciu na trhu a dobré meno ako spoľahlivý subjekt v investovaní kapitálových zdrojov.
  - **Manažérsky holding** (riadiaci holding) – predstavuje cieľavedomý riadiaci vplyv v skupine, kde materský podnik usmerňuje podriadené podniky a jeho manažment aktívne zasahuje do činnosti dcérskych podnikov (už nielen cez orgány spoločnosti). Podľa úrovne riadenia a charakteru zásahov do činnosti dcérskych podnikov poznáme holding strategický, operatívny, priemyselný a licenčný.
    - **Strategický holding** predstavuje procesy, keď materský podnik riadi dcérske podniky pri formulovaní strategických cieľov a koordinuje činnosť jednotlivých podnikov v holdingu s cieľom dosiahnuť vytýčené zámery, riadi a koordinuje aj finančnú a investičnú činnosť a obchodnú politiku podriadených podnikov.
    - **Operatívny holding** (resp. centralistický) vzniká vtedy, keď všetky rozhodujúce a riadiace procesy vrátane operatívnych procesov, prevezme materský podnik. Manažment podriadených dcérskych podnikov sa stáva akýmsi stredným článkom riadenia a vykonávateľom rozhodnutí materského podniku.
    - **Priemyselný holding** sa venuje prevažne priemyselnému či výrobnému cyklu. Koncentrácia združuje podniky toho istého sektoru do vertikály a diverzifikácia združuje rozdielne celky do horizontálneho usporiadania.
    - **Licenčný holding** je držiteľom priemyselných práv rôznych spoločností a zaoberá sa ich využívaním.
3. Členenie holdingu podľa koncentrácie predmetu činnosti podnikov
- **Horizontálny holding** vychádza zo združovania podnikov v rovnakých alebo príbuzných oblastiach podnikania.<sup>171</sup> Zámerom je dosiahnuť vyšší stupeň špecializácie výroby, a tým aj väčšiu a efektívnu výrobu. Táto koncentrácia medzi podnikmi z rovnakého odvetvia eliminuje konkurenciu medzi účastníckymi podnikmi.
  - **Vertikálny holding** koncentruje podniky z rozdielnych odborov, ktoré sú komplementárne.<sup>172</sup> Cieľom je pravidelne zabezpečovať kompletný proces alebo jeho najrizikovejšiu časť, znížiť riziko cudzích a nezávislých dodávateľských a odberateľských podnikov a dosiahnuť užšie spojenie s trhom.
  - **Konglomeratný holding** (zmiešaná holdingová spoločnosť) vzniká tak, že materský podnik čiastočne alebo úplne ovládne iné podniky tým, že získa ich akcie, alebo založí nový dcérsky podnik s dominantnou majetkovou účasťou.<sup>173</sup> Materský podnik si pritom zachováva vlastný odbor podnikania. Výsledkom je, že sa spájajú podniky rôznych odborov pôsobiace na vzájomne nezávislých trhoch.

Hlavné činnosti podniku holdingového typu a rozhodnutia manažérov spočívajú predovšetkým v strategickej činnosti, ako je:

- |                                      |                        |
|--------------------------------------|------------------------|
| ▪ rozhodovanie o projektoch rozvoja, | ▪ technická stratégia, |
| ▪ rozhodovanie o zmenách štruktúry,  | ▪ finančná stratégia.  |
| ▪ obchodná stratégia,                |                        |

<sup>171</sup> Tento spôsob je typický pre Matador Holding, a. s., Púchov, Technická guma, a. s. Hnúšťa či Matadorex, a. s., Bratislava.

<sup>172</sup> Slovenským predstaviteľom takého typu holdingu sú Závody SNP, a. s., Žiar nad Hronom.

<sup>173</sup> Na Slovensku sú to napr. VSŽ, a. s., Košice, Slovnaft, a. s., Bratislava, I. D. C. Holding, a. s., Bratislava.

Vzhľadom na to, že treba vytvárať ekonomické celky, ktoré sú flexibilné vo svojej ponuke na trhu, ale zároveň silné po kapitálovej stránke, musia sa zachovať vhodné kapitálové väzby. Z hľadiska manažmentu podstatná je majoritná účasť. Od holdingu nemožno očakávať, že iba organizuje stratégiu podnikania vo svojich podnikateľských jednotkách. Holding predovšetkým sám je na čele strategického úsilia materského podniku a vlastnú činnosť zameriava na výrazné zvýšenie pridanej hodnoty. To je zároveň výhoda z podnikania vo veľkom rozmere.

Pri holdingovom usporiadaní hlavným záujmom je vytvoriť holdingovú konkurenčnú výhodu (parent advantage). To znamená, že podniky pod holdingovým vedením by mali dosahovať vyšší podnikateľský výkon, ako keby podnikali úplne samostatne. Holdingové stratégie by mali odpovedať na otázku: Akým spôsobom sa dosiahne konkurenčná výhoda?

Úlohou vedenia holdingu je porovnávať výsledky v jednotlivých odboroch podnikania, prenášať skúsenosti z jedného odboru do druhého, napomáhať to návštevami a stážami, pôsobiť na to, aby sa všetky odbory neustále učili a rozvíjali.

Okrem toho holdingové vedenie by malo:

- spájať svoje odbory podnikania do väčších celkov, alebo naopak ich rozpájať, tvoriť z nich divízie, sesterské a dcérske podniky, využívať alebo výhody veľkého rozmeru, alebo naopak, sústrediť sa na užšie vymedzený program podnikania,
- uzatvárať aliancie s inými podnikmi, napríklad dohody o spoločnom výskume, o spolupráci na trhu, o výmene skúseností, o licenciách, frančajzingoch, lízingu atď.,
- ovplyvňovať každý odbor podnikania zvlášť podľa jeho poslania a povahy, teda diferencovať svoju manažérsku prácu, zbavovať ju byrokratickej formálnej šablónovosti,
- prepájať jednotlivé odbory podnikania do nadväzujúcich reťazcov „proti prúdu“, t. j. smerom k surovinám, alebo „s prúdom“, t. j. smerom ku konečnému spotrebiteľovi, alebo v oboch smeroch,
- nakupovať alebo zriaďovať spoločnú výrobu a výhodné dodávky ďalším svojim odborom podnikania,
- centralizovať a každému svojmu odboru podnikania výhodným spôsobom poskytovať niektoré služby, napríklad propagáciu značky, reklamu, výstavy, exportný marketing, distribučné siete, právne služby, poistenie, výskum, laboratórne skúšky, informatiku, prípravu personálu, stavebné kapacity, veľké opravy a pod., ako aj spájať sily pri získavaní úverov, nákupe materiálov, prípadne zariadení a ďalších prostriedkov, keď sa pri väčších zákazkách získa výhodný rabat,
- presúvať ťažisko rozvoja, posilňovať lukratívne odbory podnikania, a tak zvyšovať a urýchľovať tvorbu ziskov a kapitálovú silu holdingu. Z toho vyplýva aj prerozdelenie spoločných prostriedkov.

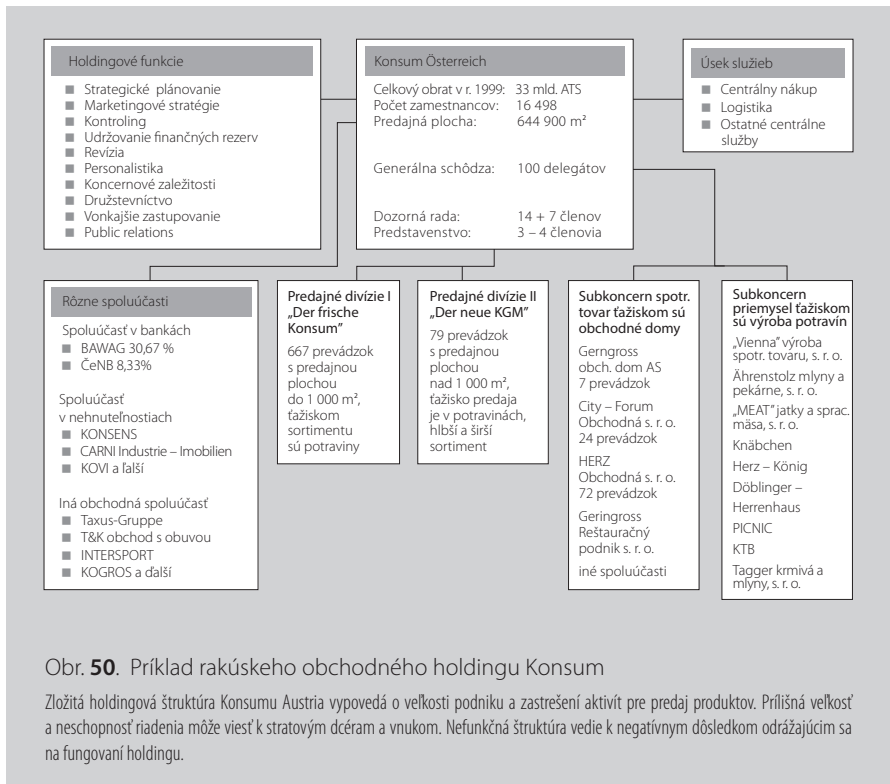
Niektoré holdingy využívajú rozsiahle medzipodnikové a medzinárodné väzby a presúvajú zisky i prevádzkový kapitál tam, kde je najnižšie zdanenie. Z toho vidno, že možností aktívnej úlohy holdingu je veľa. Sú tu však aj medze a ich prekročenie sa môže vyvinúť až do deštrukcie vytváratej hodnoty. Medzinárodná prax dokazuje, že stupňované výhody odlišujú úspešné mnohodborové výrobné-predajné celky od ostatných. Ukázalo sa, že zamerať sa na holdingovú výhodu je praktické, potrebné a významné. Dodáva to holdingovej štruktúre konečný zmysel.<sup>174</sup>

<sup>174</sup> Na túto tému sa na základe článku autorov Kassay, Štefan – Lipták, František v časopise *International Business Cooperation* 2/1997 rozvinula diskusia. Reagovali viaceré vedecké osobnosti, ako Kamil Mikulič, Sebastian Kis a ďalší. Článok vyprovokoval pripomienkovanie poznatkov o formovaní postoja k tejto téme. Názory diskutujúcich boli podkladom na prípravu Medzinárodnej konferencie o problematike holdingu.

Pre veľké obchodné podniky je typické, že vytvárajú dcérske podniky podľa územného hľadiska. Ekonomické formy koordinácie ich činností spočívajú vo vnútropodnikovom plánovaní a zostavovaní rozpočtu, zadávaní záväzných ukazovateľov v oblasti výkonov, centrálnom stanovovaní predajných cien a pod. Ku koordinácii činností významne prispieva aj využívanie jednotného know-how. V obchodných podnikoch ide hlavne o jednotný informačný systém, a to v oblasti tovarov a ekonomických informácií.

Na obr. 50 je príklad organizačnej štruktúry rakúskeho obchodného holdingu Konsum s jeho jednotlivými holdingovými činnosťami,<sup>175</sup> medzi ktoré patria:

- typické centrálné holdingové funkcie, t. j. činnosti spojené s vykonávaním riadiaceho vplyvu materského podniku na dcérske podniky,
- vlastná hospodárska činnosť v podobe divízie I a II,
- dva tzv. subkoncerny, v ktorých materský podnik prostredníctvom vlastníckeho podielu môže mať rozhodujúci vplyv,
- úsek služieb, t. j. činností, ktoré materský podnik uskutočňuje centrálné efektívnejšie ako jednotlivé dcérske podniky - samozrejme, robí ich za úplatu.

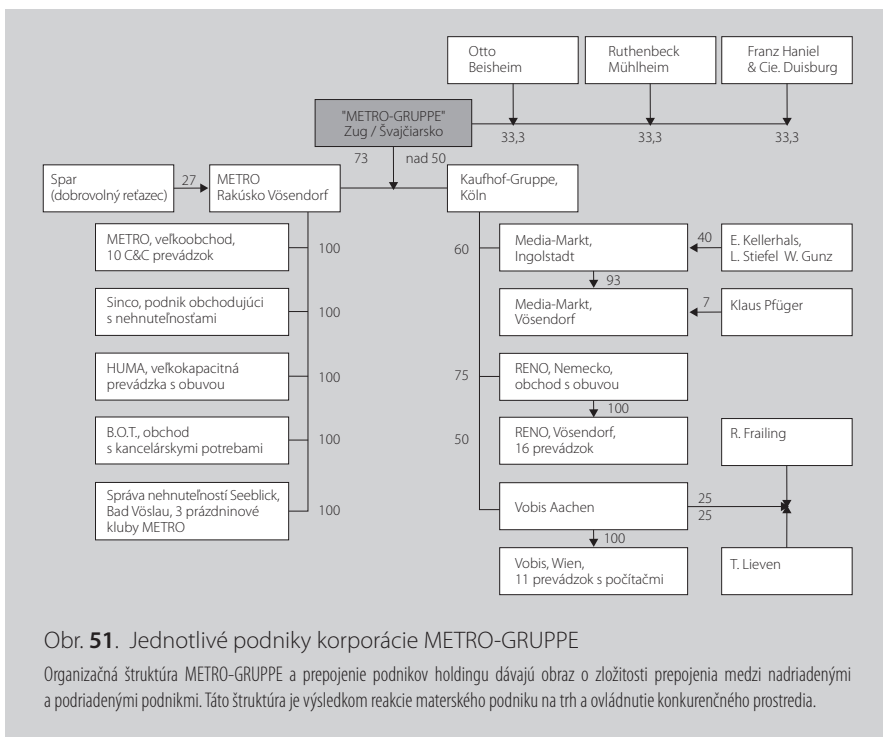


Obr. 50. Príklad rakúskeho obchodného holdingu Konsum

Zložitá holdingová štruktúra Konsumu Austria vypovedá o veľkosti podniku a zastrešení aktivít pre predaj produktov. Prílišná veľkosť a neschopnosť riadenia môže viesť k stratovým dcéram a vnukom. Nefunkčná štruktúra vedie k negatívnym dôsledkom odrážajúcim sa na fungovaní holdingu.

<sup>175</sup> „Konsum Oesterreich“ – Konsum Austria patril medzi najväčšie obchodné spoločnosti v Rakúsku s 20 tisíc zamestnancami a zložitou štruktúrou (holdingovou) aj politikmi zainteresovanými na rozhodovaní, o zlučovaní o fúziách a nákupe nových podnikov. V 1988 bol 4 najväčším podnikom v Rakúsku. V roku 1990 sa oslabil a dosiahol kritický nedostatok zdrojov a bol nútený v 1995 rozpredať svoje aktíva a potom zanikol.

Iným príkladom kapitáloveho prepojenia obchodných podnikov je obchodný podnik METRO-GRUPPE. Obr. 51 dokumentuje veľkosť kapitálovej účasti v jednotlivých podnikoch a alianciách.



Obr. 51. Jednotlivé podniky korporácie METRO-GRUPPE

Organizačná štruktúra METRO-GRUPPE a prepojenie podnikov holdingu dávajú obraz o zložitosti prepojenia medzi nadriadenými a podriadenými podnikmi. Táto štruktúra je výsledkom reakcie materského podniku na trh a ovládnutie konkurenčného prostredia.

## Alternatívy holdingových štruktúr

Budovanie a existencia holdingových štruktúr vychádza z niekoľkých aspektov. Môže to byť:

1. kapitálový aspekt holdingu,
  2. aspekt „užitočnosti“,
  3. účasť v holdingu,
  4. účasť štátu v holdingovom podniku.
1. **Kapitálový aspekt.** Je základným atribútom holdingu. Rozsah a uplatňovanie kapitálu v riadení holdingu môže mať rozličný stupeň. Poslanie a funkcia holdingu spočíva v týchto smeroch:
    - zdokonaľovať podnikateľské aktivity holdingových podnikov s dôrazom na usmerňovaný rast ich prosperity,
    - napomáhať efektívnu diverzifikáciu v podnikaní holdingových podnikov, a to z hľadiska orientácie, ako aj nadväznej realizácie v podmienkach neustále sa meniaceho trhu,
    - podporovať expanziu holdingových podnikov zameraných na zvyšovanie percentuálneho podielu na trhu vo vybraných komoditách,

- rozvíjať intenzívne spracovanie podnikateľských informácií s cieľom rýchlo ich využiť na prospech momentálnej i perspektívnej podnikateľskej prosperity holdingu a jeho podnikov,
- uplatňovať efektívnosť formovania, rozmiestňovania a využívania vysokokvalifikovaných pracovníkov podnikov podriadených holdingu, a to podľa potrieb holdingu a jeho rozvíjaných aktivít,
- zvyšovať odolnosť proti krízovým javom na trhu, ktoré by mohli mať negatívne následky na holdingové podniky,
- urýchľovať pozitívne využitie podnikateľských príležitostí holdingových podnikov,
- uplatňovať princípy podnikania v sieťových organizačných štruktúrach, tzn. vytvoriť optimálne väzby a interakcie medzi holdingovými podnikmi tak, aby sa podnikateľsky dosiahla najvhodnejšia úroveň prosperity.

Akceptácia načrtnutých znakov poslania holdingu vedie k rozšírenému chápaniu jeho funkcií, kladov i záporov. V prípade, že nie je prioritné kapitálové prepojenie holdingu s jeho podnikmi, ale prioritna sa vytvára predovšetkým výhodami poskytovanými z účasti, resp. „členstva“ v holdingu, nachádzame odpoveď na to, prečo sú v zahraničí členmi holdingov aj podniky bez kapitálovej účasti v holdingu.

Tento variant chápania holdingu si nárokuje zásadne inú orientáciu jeho manažmentu, pretože sa zdôrazňuje predovšetkým užitočnosť podniku.

Taký člen holdingu musí svoju užitočnosť neustále preukazovať, a to nielen pasívnou demonštráciou slovne alebo mocensky, ale predovšetkým poskytovaním vysokokvalitných služieb a vykazovaním užitočnosti na prospech ostatných holdingových podnikov.

## 2. Aspekt „užitočnosti“. Nekapitálová prioritna holdingu vyžaduje najmä:

- vhodne vypracované zmluvy uzatvárané medzi holdingom a holdingovými podnikmi (zložkami holdingu),
- prehľadné a obsažné vnútroholdingové pravidlá spoločného podnikania, vymedzujúce najmä finančné vzťahy, organizačno-manažérske väzby, spôsob realizácie kľúčových aktivít, práva a povinnosti holdingových podnikov a vedenia holdingu, spôsob riešenia sporov a nezrovnalostí, pravidlá podnikovej personálnej participácie na využívaní výsledkov z podnikania, a to tak v ich pozitívnom, ako aj negatívnom priemete, postupy koordinácie aktivít spoločných i samostatných (so snahou dosiahnuť synergiu v ich výsledku) a pod.,
- zavedenie systému riadenia podľa cieľov (management by objectives) s dôsledným prepojením so systémom odmeny za dosiahnuté ciele a s hodnotením holdingových podnikov, organizačných článkov holdingu, manažérov a spolupracovníkov,
- postup tvorby poradných, kontrolných, prípravných a podobných grémií na úrovni vedenia holdingu a holdingových podnikov s ich štatútmi a pravidlami správania a činností,
- pravidlá, ako sa majú vytvárať, fungovať a využívať výsledky práce tvorivých tímov zameraných na dosahovanie „výnimčnosti“ v podnikaní, manažmente i kultúre správania holdingu a holdingových podnikov a pod.

Pri tomto type holdingu sa kladie veľký dôraz na etiku a kultúru prejavu nielen manažérov a pracovníkov holdingu a jeho podnikov, ale aj grémií a organizačných zložiek holdingu.

## 3. Účasť v holdingu. Ak má holding majoritnú účasť v niektorej zo svojich zložiek, táto zložka sa stáva automaticky holdingom. Účasť v holdingu nemusí byť podmienená iba kapitálom. Musí to však byť podnik, ktorý prináša holdingu nejaký úžitok. Tento aspekt dovoľuje vstúpiť do holdingu rovnako alebo podobne orientovaným podnikom, ktoré sú svojou činnosťou pre holding „užitočným servisom“. Môžu to byť reklamné či marketingové pod-

niky, ale aj podniky, ktorých náplňou je starostlivosť o zdravie a pod. Z tejto platformy sa odvíja „sieťová podnikateľská štruktúra“ holdingu, kde medzi jednotlivými „uzlami – podnikmi“ vznikajú alebo zanikajú prepojenia (sieťové spojenia) tesnejšej, alebo voľnejšej intenzity. Takto je holdingová štruktúra adaptabilná, má vysokú mieru vnútornej flexibility vzhľadom na vonkajšie zmeny. Pri úvahách o účasti v holdingu treba ešte spomenúť účasť iného subjektu, ako je súkromný podnik.

**4. Účasť štátu v holdingovom podniku.** Významné reštrukturalizačné programy sa niekedy realizujú vytvorením holdingu s účasťou štátu. Tu treba klásť dôraz na vhodné zachovanie kapitálových väzieb v investične náročných odvetviach. V prvom štádiu privatizácie bola účasť štátu v akciových spoločnostiach pomerne častá, ale nie vždy sa prejavila účelne. Preto je nutné vidieť predovšetkým racionálnu potrebu takéhoto prepojenia a potom rozhodnúť na základe premyslených a verifikovaných zásad.

Zásady podniku s holdingovou štruktúrou so štátnou účasťou sú:

- Holdingový podnik pozostáva z viacerých akciových spoločností
- príbuzného výrobnotechnického charakteru,
- historicky vzniknutých zoskupení pod tradičnou značkou.
- Kapitálové prepojenie s majoritnou účasťou štátu, v dôsledku čoho sú ostatné zapojené akciové spoločnosti podriadené štátu.
- Podnik poskytuje jednotlivým akciovým spoločnostiam plnú samostatnosť pri súčasnej centralizácii určitého kapitálu.
- Podnik umožňuje štátu podporovať rozvoj či reštrukturalne zámery hospodárskej politiky v určitom odvetví.
- Podnik umožňuje predať akcie i zahraničným právnym či fyzickým subjektom, pričom zdroje získané z ich predaja možno použiť na rozvoj a reštrukturalizáciu (nemali by byť predmetom prerozdeľovania na úrovni štátu).

Holdingový podnik vo svojom priamom riadení je oddelený od štátu (od rezortu). Preto zakladať holdingové podniky sa považuje za jednu z najvýhodnejších foriem pre prechodové ekonomiky vzhľadom na princíp podnikania a na základe kapitálovej účasti.<sup>176</sup>

Účasť štátu na podnikaní vzhľadom na nedávnu minulosť nie je ničím zvláštnym. Iná je otázka účelnosti a podpory skutočného podnikania a jeho rozmachu. Sú však oblasti, kde štát má rozhodujúcu a nezameniteľnú úlohu. Vynára sa rad otázok, či by také rezorty, ako je zdravotníctvo, bankovníctvo, poisťovníctvo, nemali ostať v rukách štátu v celom rozsahu. Na druhej strane pozorujeme, že je iba málo podnikov, kde sa štát aktívne zapája do spoločného podnikania. Tento problém nemožno riešiť jednorazovo a radikálne. Vždy to závisí od spoločenskej situácie a subjektov na vyšších riadiacich úrovniach štátu. V našich podmienkach účasť štátu v holdingoch nie je bežná, a pridlho sa diskutuje aj o prijatí zákona o holdingu. V pozadí je otázka „prelievania“ kapitálu a zabránenie nožnej neprehľadnosti v hospodárení podnikov. Svetové skúsenosti však oprávnenosť holdingových podnikov potvrdzujú.

## Kapitálové hľadiská holdingu

Z hľadiska zakladania holdingu najčastejším prípadom je kapitálové združenie. Uplatňuje sa tam, kde je kapitálová potreba najväčšia a kde sú predpoklady na rozvoj. Aj v našich podmienkach sa postupne presadil názor, že pri účelne koncipovaných štrukturalných formách

<sup>176</sup> Začek Vladimír – Kratochvíl, Jaroslav: Akciová spoločnosť a ďalšie právne formy podnikateľských subjektů. Praha, Institut řízení 1990.



rozhodujúcim hľadiskom je kapitál umiestnený v holdingových podnikoch, alebo finančné ovládanie jednotlivých holdingových podnikov. Pri úvahách o vytvorení nového holdingu z finančného hľadiska treba zvažovať aj daňový aspekt. Ak je holding ohraničený pôsobením stopercentného vlastníckeho podielu, na základe rozhodnutia holdingového ústredia môže sa vnútorne preštruktúrovať. Z tohto hľadiska holding predstavuje jeden podnik, ktorý si plní daňové odvody ako celok. Je to priamy vzťah k správcovi dane. Častá je však situácia, keď holding má majoritnú účasť v holdingových podnikoch, ktoré sú samostatnými právnymi subjektmi. Tohto typu holdingu sa dotýka problematika dvojitého zdanenia.

- 1. Prvý typ holdingu (100-percentné vlastníctvo).** Vyznačuje sa tým, že koncentrácia financií na úrovni jedného, spravidla členito štruktúrovaného podniku vylučuje dopady dvojitého zdanenia. Inak formulované – zachovať úplné vlastníctvo podniku ako jeden právny subjekt napriek holdingovému štruktúrovaniu je vlastne prevencia proti „reštrikciám“ štátu. Takýto podnik predpokladá, že z pôvodne samostatných podnikov (daňových subjektov) sa zámerne vytvárajú také organizačné zložky holdingu (napríklad odštepné závody bez právnej subjektivity), ktoré zásadným spôsobom menia svoje postavenie voči správcovi dane.

Toto sa môže bez veľkých výhrad prijímať, ak ide o zodpovedajúce holdingové usporiadanie pôvodne samostatných podnikov do funkčného celku, najmä pri homogénnom výrobnom programe. Je to vlastne konglomerátne účelové zoskupenie (tvoriace podnik), ktoré je spravidla efektívne aj pre daňové orgány, pretože vyššia efektívnosť ako dôsledok konkurenčnej výhody z veľkosti môže znamenať platbu vyšších daní. Pri diverzifikácii väčších celkov, napríklad vplyvom novej obchodnej politiky, holdingové usporiadanie sa môže stať brzdiacim faktorom, a to práve pre znevýhodňovanie podniku dvojitým zdanením. Na druhej strane diverzifikácia sa všeobecne považuje za vhodnú politiku holdingového podniku najmä tým, že čelí podnikateľským rizikám. Rozložiť riziká je vlastne obranný reflex pôsobiaci paralelne s účelným konaním, ktoré sa nedostáva do rozporu s pravidlami trhu. Tak sa vlastne zvyšuje potrebný rozsah pôsobenia podniku. Združovaním do väčších celkov sa zvyšuje odolnosť celku (holdingu), a tým aj jeho častí (podnikov) proti neočakávaným otrasom, ktoré majú pôvod v okolí podnikov. Zdôrazňovaním odolnosti proti nepriaznivo pôsobiacemu okoliu sa môžu zakrývať skutočné príčiny. Niekedy je to predszazovanie záujmu vplyvných členov v riadiacich štruktúrach vo vnútri holdingu, lenže práve toto zdôrazňovanie nemusí byť najpríťažlivejším aspektom pre vlastníkov holdingu ako celku. Vyplýva to zo skutočnosti, že reakcie veľkého konglomerátu podnikov spomaľujú impulzy, rýchlosť a adaptabilitu jednotlivých zúčastnených podnikov i celého holdingu. Nie je zanedbateľné, že aj v holdingu s homogénnym výrobným programom spolu s koncentráciou finančného kapitálu sa „do centra záujmu“ začnú – hoci neželateľne – posúvať aj typické zložky operatívneho riadenia.<sup>177</sup>

<sup>177</sup> Napríklad, pri takej jednoduchjej finančnej operácii, ako je uhrádzanie dodávateľských faktúr z jedného miesta, sa nezabezpečí iniciatíva smerujúca k hospodárnosti a nevylúči sa ani možnosť straty lojality k podniku. Tak sa celkom „prirodzene“ správa skupina manažérov v dôsledku provízneho systému spojeného s objednávkami, pričom len pevný systém finančnej kontroly popri ich vlastnom hmotnom zainteresovaní vytvára predpoklady naplniť výhody z koncentrácie. Ak sa tieto dôsledky nebudú brať do úvahy, zábery v oblasti tvorby stratégie vrcholným manažmentom by v nejednom prípade ostali iba v podobe projektov, pretože zahlienie vrcholných manažérov operatívnymi problémami vytvára také prostredie, že sa riešia predovšetkým problémy dňa. Paradoxne operatíva má aj prestížne stránky pri hodnotení výkonov manažérov, pretože plnenie krátkodobých cieľov spojených s operatívou sa prejavuje veľmi rýchle ako dôsledok určitého rozhodnutia a následnej realizácie. Takto sa preukázanejšie deklaruje „zásluhovosť“. Z tohto pohľadu pri uvedomení si rizík výlučne operatívneho konania holding musí striktné diferencovať medzi manažérmi zodpovednými za časť holdingu a manažérmi zodpovedajúcimi za holding ako celok. Kým u prvých by mala prevažovať motivácia na tvorbu hodnôt a využitie výrobných činiteľov meraných v kratších časových úsekoch, u druhých by mala prevažovať motivácia orientovaná na dlhší časový horizont, kde sa rešpektuje oblasť rozdeľovania a investovania pri neustálom zväčšovaní vlastného imania na prospech akcionárov.

**2. Druhý typ holdingu.** Tu môžu paralelne pôsobiť viaceré samostatné podniky spravidla odlišné formou i veľkosťou. Pri uplatnení kritéria veľkosti podniku v holdingu môžu vedľa seba existovať nielen stredné, ale aj malé podniky. Malé podniky budú mať zvyčajne sklon vyhľadávať istoty holdingu, a to nielen pre jeho „lacnejšiu“ finančnú bázu, ale aj pre vyššiu stabilitu pri presadzovaní sa na trhu, dostupnosti nových poznatkov a predpokladov na rozvíjanie kvality produkcie. Podobný vývoj je často logickou odpoveďou na predchádzajúci proces, pri ktorom sa podniky oddeľovali. Tieto podniky nachádzajú racionálne riešenie v tom, že sa holdingovo „začlenenia“. Do konglomerátu podnikov zapadajú najmä vecne a vytvárajú ekonomicky silný podnik. Informácie o trhu a znalosti potrieb odberateľov majú neoceniteľnú úlohu pri udržiavaní stability celku. Z tohto pohľadu účastník holdingu dal „niečo“ do správy holdingu a za to očakáva dlhodobú prosperitu s menšími rizikami.

Pevnosť vnútroholdingových väzieb závisí od napĺňania poslania holdingu v tvorbe:

- stratégie, ktorá sa pri realizácii hodnotí mierou dosiahnutia vedúcej pozície na trhu (líder v odbore), alebo nezastupiteľnou pozíciou špecialistu, čím sa súhrnne realizujú potenciálne výhody z koncentrácie financií oproti ostatným výrobcam. Tieto výhody z koncentrácie musia priťahovať invencie z vývojovo-vedeckej základne a v predstihu rozvíjať materiálovú základňu na ich využívanie tak, aby sa zveľaďovala kvalita dodávok a výrobná kondícia;
- obchodnej politiky a jej realizácie, čiže od prieskumu potrieb trhu, vrátane prieskumu nových potrieb, vydávania spoločných publikácií o výrobnom programe, budovania a využívania obchodnej siete, ktorá je veľmi nákladná, skladov hotových produktov, organizácie ich dopravy a expedovania až po zabezpečenie výhod zo zhromažďovania vstupov a spoločného nákupu rozhodujúcich surovín a materiálov. V realizácii obchodnej politiky majú svoju úlohu ceny a ich odôvodnená diferenciácia. Do tohto bloku patrí aj spracúvanie databázy o konkurenčných produktoch a ich vyhodnocovanie komparáciou cien a kvality;
- predpokladov na dosahovanie úrovne podľa požiadaviek noriem ISO. Je to normalizačná činnosť ako súčasť sústavy technických noriem, zabezpečovanie revízie podnikových noriem, technických predpisov a kontrola ich dodržiavania s cieľom zabezpečiť rast kvality produkcie a zvyšovať jej úžitkovosť rátanú na jednu korunu vynaložených nákladov;
- podmienok na spoluprácu s vedeckovýskumnou základňou a vzdelávacími inštitúciami pri výchove odborníkov v ekonomike, technológii a vlastných manažéroch.

Pri posudzovaní finančných aspektov holdingov ustanovených na princípe „užitočnosti“ treba zvážiť, že to môže byť iba deklarovaný prístup. Všetky podniky existujú v reálnom priestore a čase. „Užitočnosť“ sa najčastejšie meria peniazmi. Napríklad, aj holding municipalit plní svoje poslanie na báze konglomerátu podnikov. Do popredia sa však dostáva zvýšenie finančných istôt väčšieho celku pri porovnaní s ich menšou istotou v samostatných menších podnikoch. Holdingy vytvorené ako „užitočné“ v prvom štádiu svojho vývoja nemuseli mať medzi sebou trhové vzťahy. V určitom štádiu vývoja sa už v menšej miere využívajú trhové vzťahy, tieto vzťahy sa však postupne rozširujú. Celkom prirodzene sa rozvíja iniciatíva na vyplnenie medzier medziodborovej diverzifikácie. Táto iniciatíva vychádza z existencie paralelného prežívania viacerých podnikov vo vymedzenom priestore. Podniky inklinujú k sebe aj v rámci priestorového usporiadania. Takýto typ holdingu pri svojom založení využíva existenciu vymedzeného priestoru na realizáciu spoločných záujmov.

V konglomerátnom type holdingu, kde si podniky zachovávajú vzťah k správcovi dane, sa na vzájomné plnenie uzatvárajú zmluvy vrátane určenia cien, resp. spôsobu určovania ich

úrovne. Pokiaľ ide o oceňovanie nadväzujúcich výrobných rámcov holdingu, využíva sa tvorba a pôsobenie transferových cien. Tieto ceny majú pole pôsobnosti vo vnútri holdingu, a ak ide o holding so zahraničnou účasťou, pôsobia aj medzinárodne. Vo vnútri holdingu zloženého z domácich podnikov, bez zahraničnej účasti, transferové ceny môžu byť nástrojom na prerozdelenie zisku medzi dcérskymi (ovládanými) podnikmi a ústredím, alebo medzi dcérskymi podnikmi. Ide o nástroje ocenenia vstupov a výstupov, tzn. zámerného odchyľovania cien od trhových cien na domácom trhu.

Transferové ceny, predstavujúce v medzinárodnom styku formu vnútro podnikových cien, sa môžu použiť na presun zisku do krajín s relatívne nižším daňovým zaťažením, alebo na prerozdelenie zisku v prospech materského podniku. V tomto zmysle je to aj nástroj na zoslabovanie účinnosti daňových a colných predpisov. V takejto praxi sa vlastne presadzuje politika zámerného odchyľovania cien od cenového základu na medzinárodnom trhu.

Pôsobením transferových cien sa vlastne realizujú zábery prerozdelenia zisku, čím sa zároveň skresľuje skutočná tvorba hodnôt dosahovaných účastníkmi holdingu. Pri dlhodobom platnom systéme dane z príjmu právnických osôb, najmä však pri ich vysokej sadzbe, v ekonomike sa vymodeluje sústava transferových cien plniacich záujmy väčších zoskupení. Ale platí aj opak, inteligentný daňový systém významne obmedzuje extrémne pôsobenia transferových cien.

Na prvý pohľad je jasné, že menšie pole na funkčnosť transferových cien je v podmienkach holdingu charakterizujúcich konglomerát podnikov. To platí najmä o konglomeráte zloženom z domácich podnikov. Medzi nimi prevládajú heterogénne vstupy a výstupy, ktoré sťažujú ovplyvňovanie ekonomiky zúčastnených podnikov prostredníctvom cien. Môže sa však stať, že toto ovplyvňovanie je výsledkom ich spoločných záujmov.

Holding predovšetkým ako konglomerát podnikov sa môže ďalej rozvíjať tým, že uskutočňuje diverzifikačnú stratégiu. Na tento cieľ sa využíva dočasne voľný finančný kapitál holdingu, ktorý umožňuje zmocniť sa ďalších podnikov prevodom, fúziou, a to aj so zložkami napríklad nedostatočne využívajúcimi svoj majetok. Prostriedkom umožňujúcim diverzifikáciu je aj vhodná cenová politika.<sup>178</sup>

Založenie holdingu uľahčuje v podnikovej sfére prekonať celkový nedostatok peňazí v hotovosti (cash) a vypätý spôsob motivovania sklonu k úsporám.

Pri úvahách o holdingu sú dôležité ďalšie finančné aspekty, pretože organizačná stratégia moderných podnikov vychádza aj z návrhu štruktúry odmienu a vlastníctva. Ide o odvetvia investičného bankovníctva, obchodovanie s obligáciami, bonusový systém a vlastníctvo akcií.

Riadenie holdingu sa zakladá predovšetkým na stratégii materského podniku. Zložitostou prebiehajúcich procesov a mimoriadnou náročnosťou na ich koordináciu sa vyznačujú najmä rozsiahle a členité podniky. Navyše turbulentnosť prostredia, modernizácia spôsobov realizácie prebiehajúcich procesov a rýchlosť zmien si vyžadujú neustále modifikovať východiskové prístupy. Preto tvorba stratégie je práca kontinuálna, systémovo orientovaná, s výstupmi umožňujúcimi realizáciu vo vhodných časových etapách.

<sup>178</sup> Z tohto pohľadu má svoje odôvodnenie dodržiavať najmä zákon NR SR č. 18/1996 Z. z., podrobnosti o cenách poskytuje vykonávací predpis. Zákon právne zakotvuje trhový charakter všetkých cien, ktoré tak majú zobrazovať dynamiku vyrovnávania ponuky a dopytu. To platí všeobecne, výnimku tvoria ceny z režimu regulovaných cien. V tomto smere kalkulovanie nákladov a zisku môže odrážať oprávnené náklady a primeraný zisk. V ostatných prípadoch pri vyrovnaní dopytu s ponukou ceny oscilujú podľa logiky porovnávania užitočnosti produktov s ich cenami. Predávajúci, ktorý sa riadi ponukovými cenníkmi, je zaviazaný poskytovať odberateľom cenovo rovnaké informácie. K týmto informáciám však patria aj údaje o kvalitatívnych a dodacích podmienkach, do značnej miery dovoľujúce obojstranné odchyľky, ktoré sa aj najčastejšie využívajú v zámeroch realizácie cenovej politiky. V týchto súvislostiach je dôležité sledovať prácu obchodných zložiek holdingu, a to vývojom úrovne cien porovnateľných produktov a poskytovaných cenových zvýhodnení (zliav). Ich analýza poskytne obraz nielen o náhodilostiach pri vychylení cien, ale aj o možných tendenciách realizácie cenovej stratégie.

Ak veľké podniky majú prežiť v konkurenčnom prostredí, musia pružne reagovať na súčasné trendy globalizácie a internacionalizácie, na rast koncentrácie kapitálu a na veľkosť podniku či jeho jednotlivých SBU, na vytváranie nadnárodných podnikov, medzinárodných zoskupení a na postupnú tvorbu jednotného svetového trhu.<sup>179</sup>

Vytvárať holdingy a nadnárodné podniky je v súčasnosti celosvetovým trendom<sup>180</sup>. Možno s vysokou pravdepodobnosťou predpokladať, že ten, kto tento trend nezachytí, toho svetové podniky časom pohltia.

Rozhodujúci vlastníci veľkých podnikov si musia uvedomiť, že bez sústavnej modernizácie a trhovej expanzie nie je možné garantovať ich úspešnú existenciu.<sup>181</sup> Dôležitým atribútom modernizácie veľkých podnikov je vytvárať v spoločných podnikoch rôzne aliancie, ktoré by umožnili dosahovať strategické ciele.

## Postavenie dcérskych podnikov

Dcérske podniky holdingu sú právne samostatné a menšie, preto možno predpokladať ich vyššiu flexibilitu v porovnaní s veľkým podnikom. Z hľadiska možného akciového vstupu do dcérskeho podniku vkladateľ môže dosiahnuť významnejšiu pozíciu vzhľadom na jeho nižšie základné imanie v porovnaní s veľkým podnikom. V menšom podniku je rovnako predpoklad uplatniť zamestnanecké akcie, prípadne členstvo v správnych orgánoch dcérskeho podniku. Keďže dcérske podniky sú samostatné právnické osoby, na vzájomné operatívne akty medzi nimi sú potrebné zmluvy, nestačí príkaz vrcholného manažéra holdingu, samozrejme, pokiaľ to nezabezpečuje majoritný vklad holdingu. Niekedy vystupuje aj otázka používania obchodného mena a ochranných známkov jednotlivých dcérskych podnikov. Každý dcérsky podnik si musí plniť všetky povinnosti uložené zákonom. Niektoré z povinností však môže zabezpečiť jeden zo subjektov i pre ostatné subjekty, napríklad prostredníctvom mandátnych zmlúv. K výhodám holdingového usporiadania patrí diverzita činností vo vnútri holdingového zoskupenia. Holding má aj predpoklady vytvárať väčšie rezervné fondy. Výhodné podmienky holdingového zoskupenia pre prílev kapitálu do dcérskych podnikov sú dané devízovou, daňovou a obchodno-právnou úpravou.

Keďže holding vytvárajú menšie právne samostatné jednotky, v dcérskych podnikoch sa zvyšuje záujem zamestnancov o výsledky podniku, čo zase prispieva k výsledku holdingu. Vo veľkých holdingoch možno uzatvárať zmluvy medzi materským podnikom a dcérskymi podnikmi a poveriť materský podnik, prípadne niektorý z dcérskych podnikov oprávneniami, ktoré by inak vykonával sám.

<sup>179</sup> Tieto tendencie sú dnes samozrejmosťou aj na Slovensku a v Česku. Napríklad, Alexander Rezeš akcentoval práve tento aspekt. Vychádzal z aktuálnych praktických problémov veľkej korporácie, Východoslovenských železniarní (VSŽ Holding, a. s., zamestnával približne 22 000 pracovníkov). Uvádza, že „rozptýlené vlastníctvo spoločnosti a z toho vyplývajúce rôznorodé záujmy vlastníkov neumožňujú sústrediť všetky potrebné prostriedky a sily na modernizáciu a zvyšovanie efektívnosti spoločnosti“. Ďalej píše, že „... zjednodušili vlastnícke pomery, posilnili pozície tých, ktorí spoločnosť poznajú, ovládajú jej problémy a sú s ňou existenčne spojení“. Dodáva, že „... výrazný pokrok v celkovom riadení podnikov nemožno dosiahnuť, pokiaľ rozhodujúci vplyv nebudú mať tí, ktorí sú schopní riadiť podniky na vysokej odbornej úrovni a ktorí nie sú ochotní tomu venovať všetky svoje sily“. Podstatným výrokom je, že spoločnosť „... sa musí postupne pretransformovať na viacodvetvový holding, ktorý umožní nielen uplatniť jej veľký ekonomický potenciál, ale priemyselnou diverzifikáciou znížiť riziká, ktoré budúcnosť so sebou zákonite priniesie“. Tromfy sú v rukách integrácie, Hospodárske noviny 25.11.1997.

<sup>180</sup> Podporuje to národná legislatíva v mnohých krajinách, ako aj zvýhodnené daňové postupy.

<sup>181</sup> V našich podmienkach je veľká inercia „rovnostárskeho“ myslenia. „Prerozdelenie vlastníctva“ sa v spoločnosti niekedy ťažko chápe a spája sa s osobným bohatstvom vlastníkov. V skutočnosti osobné hranice využitia bohatstva sú veľmi nízke a pre zodpovedných vlastníkov je príznačné, že vlastníť podnik znamená predovšetkým obrovskú starosť o to, ako zachovať jeho existenciu a ako ho zveľadiť. Nie je zvláštnosťou, že konkrétny vlastník veľkého podniku alebo korporácie pracuje denne dvanásť i viac hodín, a tak paradoxným spôsobom „nemá čas“ využívať svoje bohatstvo. Žije bežným životom tvrdo pracujúceho človeka. V skutočnosti je tvorcom budúcnosti podniku a osnoveľom jeho prosperity pre ďalšie generácie.

Za holdingové usporiadanie nemožno považovať existenciu organizačných jednotiek (odštepne závody, divízie, prevádzkarne a pod.) tvoriacich vnútornú organizačnú štruktúru obchodnej spoločnosti. Holding je odolnejší proti hospodárskym výkyvom a otrasom a rôznym negatívnym javom čelí pružnejšie a lepšie ako jednoduchá obchodná spoločnosť.

Z doterajšieho uplatňovania holdingov v praxi aj v našich podmienkach sa potvrdzuje, že menej sa uprednostňuje zakladať holding direktívnym spôsobom. Je výhodné, ak usporiadanie holdingov nie je založené výlučne v oblasti jedného, presne vyhraného podnikateľského zamerania, ale v kombinácii systémového multihľadiskového prístupu. Tak môžu vzniknúť napríklad holdingy municipalít, regiónov a podobne v kombinácii s výrobnými, obchodnými, informatickými alebo inými podnikmi. Holdingovej forme podnikania sa dnes pripisuje veľký význam a predpokladá sa jej perspektívny rozvoj.

## Prepojené podniky

Súčasný podnik hľadá cestu k vyššej efektívnosti aj vzájomným prepojením. Prepojené podniky sú konkrétnym druhom koncentrácie. Taký prístup sa označuje za podnikateľský model 21. storočia. Vychádza sa z poznania, že svet je čoraz intenzívnejšie poprepájaný, a to predovšetkým informačne. Medzi podnikmi vznikli odlišné vzťahy na „dotykových“ miestach a hlavne na dodávateľsko-odberateľskej úrovni. Od krátkodobého „výhodného obchodu“ sa čoraz častejšie prechádza k dlhodobějšímu novému pohľadu, k tzv. vzťahu zisk – zisk. To znamená, že získavajú obaja, dodávateľ i odberateľ. Medzi dodávateľom a odberateľom vzniká kvalitatívne úplne nový vzťah. Napríklad, odberateľ pomáha zlepšiť dodávateľovi kvalitu jeho produkcie. Už sa nesleduje iba cieľ získať profit tým, že sa dosiahne čo najlepšia cena. Úplne inak sa nazerá na kvalitu pracovnej sily. Podniky uprednostňujú prístupy umožňujúce zamerať sa na kvalitu vedomostí a celý systém vzdelávania. Väčšmi si uvedomujú vplyv prostredia, v ktorom podnik pôsobí. Mení sa aj skladba produktu. Popri produktoch a výrobných inováciách novú pozíciu získavajú služby. Vidieť to v sieťových odvetviach. Veľa podnikov je zapojených do komplexného prostredia kapitálových prepojení či aliancií. Je zrejme úsilie optimalizovať vzťahy so všetkými článkami, ktoré nejakým spôsobom s podnikom súvisia. Moderné podniky vedia, že z dlhodobého pohľadu musia poskytovať hodnotu nielen vlastníkovi a zákazníkovi, ale musia udržiavať flexibilné vzťahy so zamestnancami, dodávateľmi, konkurentmi a celým okolím, so súkromnou sférou a s tretím sektorom.

Prepojený podnik podrobnejšie ozrejmuje *Ellis*. Podľa neho sa vyznačuje piatimi imperatívmi, a to:<sup>182</sup>

1. **Vytvoriť stratégiu do budúcnosti.** Vychádza sa zo skutočnosti, že prostredie podniku nie je natrvalo definovateľné. Na trhoch sa neprestajne objavujú nové konkurenčné produkty i klienti. Centrálné plánovanie je neúčinné, vykazuje silnú inerciu a nevyhovuje súčasným narastajúcim požiadavkám na vysokú flexibilitu. Hierarchický pohľad stráca svoju opodstatnenosť a väčší význam sa pripisuje lokálnej autonómii.
2. **Vytvoriť jasný cieľ a hodnoty** vo všetkých organizačných zložkách prepojených podnikov. Prepojenosť je práve v spoločných hodnotách. Sú potrebné zhodné signály odberateľom i dodávateľom, prepojený podnik neustále komunikuje a hľadá odozvu.
3. **Definovať zdroje spoločných hodnôt.** To znamená, že v každom z prepojených podnikov je podstatný výber správnych aktív. Predpokladá sa výber a preferovanie aspoň jednej

<sup>182</sup> Ellis, Vernon: Zabudnite na dvadsiate storočie. Bratislava, Trend 14. 11. 2001, s. 4.

činnosti na najvyššej svetovej úrovni. Ak také kritérium absentuje, sú možné aliancie a neraz i kooperácia s konkurentmi. Platí, že bez ohľadu na veľkosť a silu podniku treba investovať do intelektuálnych aktív. Samozrejmosťou je orientovať sa na služby. Veľké podniky sa musia zameriavať na svoje silné stránky.

4. **Východiská predpokladať vo vysoko nezávislých sieťach.** Podnik budúcnosti hľadá efektívne východiská práve v tejto oblasti. V takom podniku dodávateľmi môžu byť napríklad akcionári, zamestnanci či klienti.
5. **Vytvoriť priestor na energiu pracovnej sily.** Nastáva čas prejsť od hmotných aktív k nehmotným. Práve dôraz na poznatky je veľmi dôležitý a môže sa stať konkurenčnou výhodou. Kľúčovým zdrojom konkurencie sa stáva hodnota človeka. Vyžadujú sa čoraz lepšie schopnosti. Zamestnanci v prepojenom podniku musia mať viac priestoru na komunikáciu s dodávateľmi, zákazníkmi či konkurentmi. Treba podporovať ich podnikavosť.

V prepojenom podniku je nevyhnutné identifikovať kombinované hodnoty. Inak sa z fúzie nezíska výhoda, nevyužije sa intelektuálny potenciál. Modelové prípady prepojenia podnikov na báze sietí sa vyskytujú najmä vo farmaceutickom priemysle. Vyznačujú sa jednotnou kultúrou. Prepojené podniky jasne prezentujú spoločné hodnoty. V tom zmysle podstatná úloha pripadá strategickej komunikácii.

## Horizontálna expanzia

Podniky, ktoré chcú expandovať, budú vo všeobecnosti s najväčšou pravdepodobnosťou úspešné pri identifikovaní oblastí svojich vlastných kompetencií. Budú investovať do týchto kompetencií a zavádzať nové produkty tam, kde im tieto kompetencie prinesú výhody v nákladoch alebo pri marketingu. Napríklad, podporovať predaj „sladkého tovaru“ pri rozvíjaní predajnej siete ukázalo, že sladký tovar „sa znáša“ s určitými potravinami, a tak sa tržby zvyšujú relatívne rýchlejšie, ako keby sa tieto druhy tovarov predávali osobitne. Z toho vznikla myšlienka produktovej komplementarity, t. j. možnosti spojiť (sfúzovať) príslušné podniky, ktoré by vyrábali produkty na spoločný predaj. Iným príkladom je poskytovanie služieb v autodoprave. Distribúciu príbuzných tovarov od viacerých dodávateľov pri odvoze širokého sortimentu tým istým odberateľom možno zabezpečiť tak, že sa vytvorí spoločný, distribučný podnik. Náklady na distribúciu sa takouto kooperáciou znížia a tovar sa môže predávať lacnejšie, je konkurencieschopný. Ukázalo sa, že skúsenosť z jednej oblasti možno využiť aj v inej. Dôležité je, ako sa fúzia načasuje. Ak sa nedodržia príslušné podmienky, môže zlyhať aj strategická expanzia, ktorej sa pri príprave venovalo dost času.

Napriek prezentovaným výhodám „veľkého“ podnikania fúzie a horizontálne expanzie neraz zlyhávajú. Aké sú potom výhody integrácie? Multidivízne organizované veľké podniky môžu robiť všetko to, čo robia malé podniky. Aspoň sa to tak javí. Pri jednoducho chápaní sa vlastne napodobňuje štýl stimulácie a štruktúry právomocí materského podniku alebo niektorého podniku vo vnútri divízie. Je tu však zásadný rozdiel vo finančných možnostiach. Malý podnik má problémy aj s menšími investíciami, chýbajú mu zdroje, ktoré pre veľký podnik nie sú problémovou otázkou.

Jednoduché fúzie predstavujú spravidla spojenia podnikov s rovnakou alebo príbuznou oblasťou činnosti. V celosvetovom meradle pozorujeme aj expanziu do nesúvisiacich odbovov podnikania. Zdá sa, že je to veľmi atraktívny spôsob, ako utvárať „podnikové portfólio“

s možnosťou „prelievať“ kapitál a sústreďovať pozornosť vždy tam, kde to „vynáša“, pričom málo ziskové podniky môžu byť profitabilné v budúcnosti. Ak ich treba „zachraňovať“, tzn. finančne podporiť, alebo investovať do nich, ziskový podnik túto finančnú „injekciu“ vždy poskytne, prípadne podnik sa likviduje, alebo predá bez väčších strát. Prienik do nesúvisiacich odborov však môže priniesť dodatočné problémy. Vyplyvajú zo zvláštností výroby (s ktorou podnik nemá skúsenosti), trhov (nepozná ich, doteraz tam nepôsobil), nedostatku informácií o trhoch a podobne. Ďalšie problémy vyplyvajú z toho, že treba porovnávať a vyhodnocovať výkonnosť jednotlivých divízií (divízie sa od seba značne odlišujú). Vrcholný manažment je potom často odkázaný na informácie manažmentu divízií, a to aj pri návrhoch na nové investície. Vrcholní podnikoví manažéri sa pri rozhodovaní musia spoliehať na finančné údaje, aké majú k dispozícii, a majú minimálnu možnosť ich verifikovať v čase, ktorý majú k dispozícii na rozhodnutie. Okrem toho takmer žiadna pozornosť sa nevenuje nekvantifikovateľným informáciám, ktoré vytvárajú isté „spojivo“ na pochopenie súvislostí a sú žiaduce na správne rozhodnutie.

Náklady spojené s horizontálnou integráciou sú veľké a vyplyvajú z potreby merať výkonnosť, čo zase rastie s rozsahom operácií. Pokúsime sa to vysvetliť na príklade. Existujú dva samostatné podniky porovnateľnej veľkosti. Vzhľadom na úroveň svojej ekonomiky každý z nich môže vstúpiť na kapitálový trh. Oba podniky môžu byť pre investorov zaujímavé, preto ich systematicky sledujú. Je samozrejmé, že ceny akcií týchto dvoch samostatných podnikov budú odrazom ceny ich výnosov, ktoré sú výsledkom práce manažmentu. V cene akcií sa odrážajú aj prijateľné podnikové stratégie. Informácie o výkonnosti podnikov sú vlastnikom hocikedy prístupné a nevyžadujú si ďalšie náklady na ich získanie. Pri fúzii týchto podnikov bude existovať iba jediná cena akcií a oddelené informácie o cenách častí, ktoré ju tvoria, budú už neprístupné, v skutočnosti nebudú existovať. K dispozícii budú finančné výkazy jedného veľkého podniku, ale nikto nezíska podrobné informácie o bývalých jednotlivých podnikoch, ktoré sa spisovali. To znamená, že v konečnom dôsledku množstvo informácií potrebných na vytvorenie názoru o podniku a cene jeho akcií je menšie a menej spoľahlivé. Na tento problém sa možno pozrieť aj z druhej strany. Z hľadiska úvah vlastníkov veľkého podniku združeného z dvoch pôvodne samostatných podnikov, ak by časť svojich akcií chceli predat. Povedzme, že jeden z podnikov je podstatne výkonnejší, a ak by sa odhadla cena jeho akcií osobitne, ceny by boli veľmi rozdielne. Bolo by lepšie veľký podnik rozdeliť a akcie menej výkonného podniku predat osobitne, bez predaja akcií podniku výkonnejšieho, alebo je výhodnejší spoločný predaj akcií bez podrobnejšieho rozboru výkonnosti jednotlivých podnikov? Kedy vlastníci akcií vyťažia z predaja viac? Je zrejmé, že túto úlohu nemožno vyriešiť, ak nie sú známe konkrétne čísla, ale vlastníci sa musia zamyslieť skôr, než sa na taký krok odhodlajú. Kritériami na rozhodnutie nemusí byť iba výhodný predaj akcií. Je dôležité zbaviť sa starostí, ktoré môžu odčerpávať finančné prostriedky v budúcnosti. Inou alternatívou by mohla byť fúzia menej výkonnej zložky veľkého podniku s iným podnikom, čo by ho za určitých podmienok mohlo vitalizovať a zvýšiť jeho výkonnosť, pričom silnejšia zložka pôvodného podniku ostáva plne v rukách pôvodných vlastníkov.

Niekedy prirodzeným dôsledkom komplementarity a úspor z hromadnosti i rozsahu operácií je expanzia podniku. Preto by sa zdalo, že je to najvhodnejší spôsob rastu podniku. I keď to prax neraz potvrdila, podnikatelia sa často vyhybajú expanzii, ak úspory z hromadnosti by sa nemali prejaviť výraznejšie, a to aj vtedy, ak ide o príbuzné odbory. Expanzia podnikov teda závisí od rozsahu činnosti a základných operácií, od kompetencie podniku, od jeho divízií.

## Fúzie a akvizície

„Fúzie a akvizície sú najdramatickejšími a najviditeľnejšími prejavmi stratégie na podnikovej úrovni. Jednou dohodou sa dá navždy zmeniť strategické smerovanie organizácie,“ tvrdia *Puranam, Singh a Zollo*.<sup>183</sup> Ďalej usudzujú, že „reakcie kapitálového trhu môžu spôsobiť veľké zmeny v ohodnotení akcií a vážne ovplyvniť kariéru jednotlivých manažérov na všetkých hierarchických stupňoch“. Aj v inej literatúre sa zdôrazňuje, že dôležitosť fúzií a akvizícií na podnikovej úrovni možno pripísať jedinému významnému faktu: sú schopné rýchlo transformovať podnikové portfólio zdrojov. To znamená, že nadobúdatelia získajú okamžitý prístup k technológiám, produktom, distribučným sieťam, zamestnancom, žiadaným cenám a trhovým pozíciám. Na druhej strane tieto výhody spochybňuje skutočnosť, že polovica takých spojení zlyhá. Toto riziko si pri úvahe o fúziách a akvizíciách vyžaduje veľkú pozornosť a zodpovednosť. Prípadný neúspech sa premieta aj do reakcie kapitálového trhu, finančných výsledkov a lojality zamestnancov. Výsledky dosiahnuté fúziou sa však mimoriadne neodlišujú od vnútorného rastu či iných foriem vonkajšieho rastu prostredníctvom partnerstva. Fúzie a akvizície smerujú k podnikateľskej koncentrácii. Existujú dve možnosti, ak podnik chce expandovať.

1. Môže zväčšiť rozsah svojich výrobných, obchodných alebo iných operácií. To znamená, že od samého začiatku, keď sa rozhodol takto postupovať, bude potrebovať nových ľudí, musí investovať do vytvorenia nových kapacít a získať nových dodávateľov. Ak ide o rozšírenie operácií, pravdepodobne bude potrebné budovať nové distribučné cesty. To je aj prípad výstavby podniku „na zelenej lúke“. Nebezpečí v tomto prípade je veľa, najväčšie je, že sa nepodarí včas dokončiť výstavbu, čím sa zdrží nábeh výroby oproti podnikateľskému plánu, a zle sa odhadne budúci predaj. Pri úveroch od bánk splatnosť úrokov sa spravidla začína skôr, než podnik začne produkovať. V skutočnosti to znamená prechodnú stratu, ktorá môže byť pre niektorý podnik nebezpečná.
2. Druhou možnosťou expanzie je kúpa iného podniku, ktorý v danom odbore je už aktívny. Má vyškolených pracovníkov, overené schopnosti, vybudované vzťahy. Tento spôsob sa zdá byť lepším riešením. Existujú však náklady, ktoré sa musia vynaložiť, ak sa nezávislý podnik má integrovať do väčšieho podniku. Pri transakciách medzi dvoma nezávislými subjektmi sú tieto náklady menšie, alebo vôbec nenastanú. Veľmi často sa stáva, že vznikne konflikt podnikových kultúr. Najintenzívnejšie sa to prejavuje vtedy, keď veľký podnik prevezme menší. Veľké organizačné ťažkosti môžu nastať aj zlúčením rozsahom rovnakých podnikov. Vyplývajú z odporu ľudí proti zavádzaným zmenám. Odpor proti zmenám sa najintenzívnejšie prejaví vtedy, keď veľký podnik prevezme malý podnik. Veľký podnik očakáva výhodu komplexitárnosti, ale spravidla prebehnú málo kontrolovateľné procesy, ktoré sú dôsledkom odlišných podnikových kultúr.

Formy fúzie alebo akvizície môžu byť:

- **Horizontálne**, keď podniky zabezpečujú rovnaké produkty alebo služby, prípadne si konkurujú. Motívom na horizontálne prepojenia je spravidla získať úspory z rozsahu výroby, resp. lepšie postavenie na trhu.
- **Vertikálne**, keď jeden podnik vystupuje ako potenciálny alebo skutočný dodávateľ produktov alebo služieb pre druhý podnik. Podnik sa rozširuje smerom k zdrojom surovín (spätná akvizícia), alebo ku konečnému spotrebiteľovi (dopredná akvizícia). Cieľom verti-

<sup>183</sup> Puranam, Phanish – Singh, Harbir – Zollo, Maurizio: Vnásanie disciplíny do mánie fúzií a akvizícií. *Mastering Management*. Časť jedenásta. Bratislava, Trend 5. septembra 2001, s. 2 – 5.



kálnych spojení je získať kontrolu a dosiahnuť úspory z vertikálnej integrácie. Zjednodušuje sa aj koordinácia a administratíva.

- **Konglomerátne**, keď podniky nie sú prepojené ani horizontálne, ani vertikálne (napríklad, výrobca potravín sa fúzuje so strojárskym podnikom). Zmyslom takejto fúzie je rozdeliť riziko podnikania do navzájom nesúvisiacich odborov. Je totiž nepravdepodobné, že stagnácia alebo neprosperita zasiahne všetky odbory podnikania súčasne.

Fúzia môže poskytnúť aj ochranu pred obsadením trhu, pred inováciami cudzích produktov, alebo aj pred nepriateľským prevzatím iného podniku. Môže mať za cieľ diverzifikáciu i rast trhu, nové technológie a iné výhody, ktorými disponujú zlúčené podniky.<sup>184</sup> Načrtnutý postup motivácie fúzii znázorňuje obr. 52.<sup>185</sup>

Fúzia sa najčastejšie zakladá na dohode vlastníkov o splynutí ich podnikov (merger), čím vznikne jeden podnik. Podoby fúzie sú rôzne. Napríklad, menšie podniky môžu zaniknúť a vzniká úplne nový podnik. Iným riešením je, ak jeden podnik ostáva ako základný a ostatné s ním splynú. Fúzia podnikov sa môže zakladať aj na dohode, že jeden podnikateľ (podnik) nadobudne právnu alebo faktickú možnosť vykonávať kontrolu nad iným podnikom alebo jeho časťou. Praktickou podobou fúzie je splynutie dvoch alebo viacerých akciových spoločností, s tým však musia súhlasiť akcionári.

Akvízia (prevzatie – takeover) znamená prevziať podnik kúpoou alebo predajom. Akvizície sú oproti fúziám odlišným spôsobom koncentrácie zdrojov, prípadne výrobných a obchodných kapacít. Najčastejším spôsobom akvizície je priamy nákup všetkých akcií alebo aktív iného podniku. Pri priamom nákupe podnikateľ získa potrebné zdroje od vonkajšieho veriteľa alebo od vlastníka predávaného podniku. Akvizície prebiehajú z rôznych dôvodov: môže ísť o uplatnenie úspor z veľkosériovej výroby a zo sortimentu, o prístup k zdrojom (k technológiám, produktom, distribúcií), o dosiahnutie kritického objemu v rastúcich odvetviach a pod. Je nepravdepodobné, že by transakcie prinášali nadobúdateľovi určitú konkurenčnú výhodu, ak z hľadiska potenciálu tvorby nemajú výnimočnú hodnotu. To by malo viesť manažérov k úvahám, aké kľúčové zdroje cieľovej organizácie sú v každej transakcii a akú hodnotu budú vytvárať v kombinácii so zdrojmi nadobúdateľa. Hodnotový reťazec akvizície je znázornený na obr. 53.<sup>186</sup>

Pri presadzovaní akvizície vznikajú nové a nečakané riziká vyplývajúce z nedostatočnej dostupnosti strategických informácií, alebo z presadzovania prípadných osobných záujmov manažérov, čo sťažuje hodnotenie cieľového podniku. Preto je prospešné uvažovať o „negociačnom rámci“. Je to škála odhadu cieľa, ktorého spodná hodnota sa rovná účtovnej hodnote cieľa a horná hodnota (rezervačná cena) je určená trochu nižšie ako najlepšia predstava tvorby hodnoty po akvizícii. Znázorňuje to obr. 54.

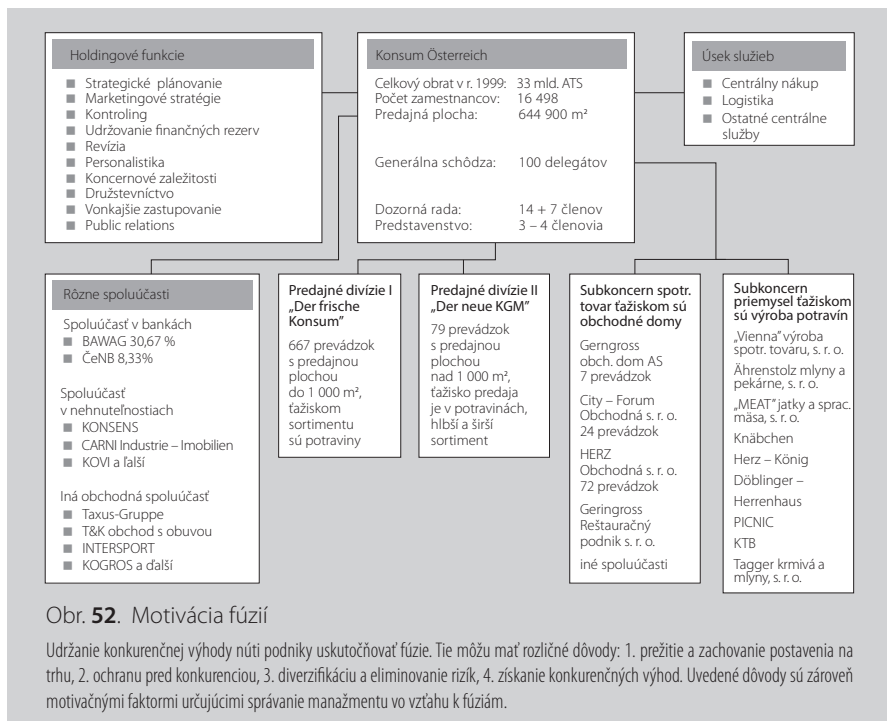
Dôležité body hodnotenia sú zoradené približne podľa vzrastajúcej hodnoty:

- súčasná účtovná hodnota cieľa,
- hodnoty porovnateľných transakcií,
- hodnoty diskontovaného finančného toku (cash flow) s predpokladanými synergiami po akvizícii,
- hodnotenia zahŕňajúce opčnú hodnotu cieľa.

<sup>184</sup> Na problematiku fúzií možno zamerať aj z mocenského hľadiska, čo neraz zohráva prvoradú úlohu. Úzko to súvisí s právomocami manažérov, predstavenstiev, akcionárov, resp. vlastníkov. Majetková podstata môže byť východiskom pre fúzie, megafúzie, nepriateľské prevzatia, špekulatívne nákupy a podnikovú reštrukturalizáciu. Také sú skúsenosti amerických korporácií. Podrobnejšie Fleischer, Arthur – Hazard, Goeffrey C. – Klippeřová, Mirim Z.: Pokušení správnych rad. Praha, Victoria Publishing 1997, s. 17.

<sup>185</sup> Hisrich, Robert D. – Peters, Michael P.: Založení a řízení nového podniku. Praha, Victoria Publishing 1996, s. 337.

<sup>186</sup> Puranam, Phanish – Singh, Harbir – Zollo, Maurizio: Vnásanie disciplíny do mánie fúzií a akvizícií. Mastering management. Časť jedenásta. Bratislava, TREND 5. septembra 2001, s. 3.

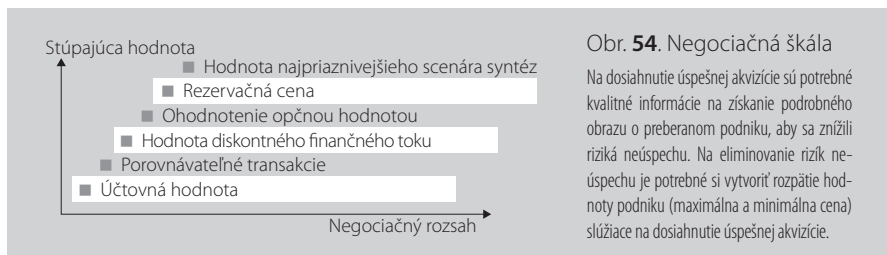


Obr. 52. Motivácia fúzií

Udržanie konkurenčnej výhody núti podniky uskutočňovať fúzie. Tie môžu mať rozličné dôvody: 1. prežitie a zachovanie postavenia na trhu, 2. ochranu pred konkurenciou, 3. diverzifikáciu a eliminovanie rizík, 4. získanie konkurenčných výhod. Uvedené dôvody sú zároveň motivačnými faktormi určujúcimi správanie manažmentu vo vzťahu k fúziám.

| Výber cieľa  | Hodnotenia a rokovania  | Povinná starostlivosť  | Implementácia  | Hodnotenie MIS/IT                                  |
|--|---|--|--|--|
| Nadobúdateľ<br>Hlavný tím pre fúzie<br>a akvizície | Podnikové financie<br>Ľudské zdroje<br>Nadobúdateľ<br>Hlavný tím pre fúzie<br>a akvizície | Manažersky informačný systém (MIS) a informačné technológie<br>Právo<br>Podnikové financie<br>Ľudské zdroje<br>Nadobúdateľ<br>Hlavný tím pre fúzie a akvizície | Právo<br>Ľudské zdroje<br>Nadobúdateľ<br>Hlavný tím pre fúzie<br>a akvizície | Nadobúdateľ<br>Hlavný tím pre fúzie<br>a akvizície |

Obr. 53. Hodnotový reťazec akvizície



Obr. 54. Negociačná škála

Na dosiahnutie úspešnej akvizície sú potrebné kvalitné informácie na získanie podrobného obrazu o preberanom podniku, aby sa znížili riziká neúspechu. Na eliminovanie rizík neúspechu je potrebné si vytvoriť rozpätie hodnoty podniku (maximálna a minimálna cena) slúžiace na dosiahnutie úspešnej akvizície.

Pre každý bod negociačného rámca existuje jasný strategický základ s podrobnou prognózou. Negociačný rámec zároveň tvorí ochranu pred neústupnosťou aj napriek negatívne-  
mu vývoju. Horná hranica predstavuje rezervačnú cenu, pri ktorej by mal uvážlivý nadobúda-  
teľ odstúpiť od dohody.

Podmienkou fúzie i akvizície je, aby ich účastníci existovali ako samostatné podniky. Mo-  
tivovať akvizíciu či fúziu má rozličné dôvody. Od prežitia podniku cez ochranu a diverzifikáciu  
až po rast. Významné je to napríklad pri zastaranej technológii, keď fúzia sa môže stať jediným  
spôsobom, ako podnik prežije.

V praxi sa spravidla stretávame s tým, že ak preberajúci podnik ponechá menšiemu pod-  
niku nezávislosť, zachová pôvodný manažment, pracovné postupy a štýl riadenia, rozhodol sa  
pre postup, ktorý takmer zaručuje neúspech. Menšie podniky totiž vzhľadom „na svoj rozmer“  
vždy zdôrazňujú svoj vysoký výkon, ktorý podľa ich presvedčenia je možný iba pri ich nezávis-  
losti a samostatnom rozhodovaní. V tejto domnienke si rozdeľujú vysoké odmeny, čo bežne  
v praxi presadzujú aj v nových podmienkach. Pri porovnaní veľkého a malého podniku však  
ide o rozlične hodnotný výkon. Vo veľkých podnikoch je tendencia vynechávať rutinné, menej  
hodnotené výkony. Zároveň sa uprednostňuje vysoká výkonnosť vyplývajúca z veľkosti a na  
jej základe vysoké odmeny. Veľké podniky však majú „inú mieru“ veľkých výkonov. Pracovníci,  
ktorí v novokonštituovanej situácii nedokázali ísť „na plný výkon“, postupne odchádzajú. Kľú-  
čovými pracovníkmi sa tak stávajú tí, čo podstupujú riziko, vstupujú do rizík pri nasadzovaní  
nových technológií a poskytovaní služieb novým odvetviam. Po začlenení do väčšieho pod-  
niku (pri zachovaní relatívnej samostatnosti) odmeny a vedľajšie požitky, ktoré v podniku boli  
samozrejmé, sa v menšom podniku považujú za zvláštne privilégium a stávajú sa zdrojom zá-  
visti. Príkladom je oblasť znižovania nákladov v malom podniku, kde aj relatívne malé zníženie  
nákladov znamenalo veľké odmeny. Ak by tie isté kritéria platili vo veľkom podniku, odmeny  
by neúmerne narastali. Treba si uvedomiť, že tu ide o iné „rozmery podnikania“, preto existujú  
iné relácie pri porovnávaní výkonov a odmien za prácu.

Pokiaľ podnikové ústredie prevezme riadenie divízií do vlastnej kompetencie, pocíti tlaky  
vo vnútri podniku.<sup>187</sup> Riešením konfliktov, nedorozumení a rokovaniami so zamestnancami  
vznikajú zbytočné transakčné náklady. Účinné legálne hranice medzi podnikmi môžu zabrá-  
niť pokusom ovplyvňovať zmeny a vývoj vo vnútri podniku, obmedziť schopnosť vrcholného  
manažmentu rokovieť o zmluvách a izolovať odlišné kultúry dvoch podnikov. To je výhoda  
nezávislých podnikov.

Spojiť dva odlišné podniky s osobitnými štruktúrami, systémami a minulosťou je kom-  
plexná úloha. Úvahy založené na existencii zdrojov predpokladajú, že uvažované podniky  
tvoria zväzky produktívnych zdrojov. Nadobúdatelia však môžu požadovať, aby sa zachो-  
vali všetky zväzky. Preto pri zavádzaní akvizície prvou úlohou je rozhodnúť, ktoré zdroje  
treba ponechať a ktorých sa po akvizícii treba zbaviť. To môže viesť k nepredvídateľným  
dôsledkom. Napríklad, keď cieľový podnik je pohltený primárne pre jeho technický tím, jeho  
odčlenenie od obchodnej skupiny môže zničiť zdroj vstupov, ktoré tvorili hodnotu tohto  
tímu. Preto je dôležité vedieť, ako „pretvorit“ cieľový podnik na organizačné podjednotky so  
zachovaním významných prepojení. Druhou úlohou je prepojiť zdroje v cieľovom podniku  
so zdrojmi preberajúceho podniku spôsobom, ktorý vytvára jedinečnú hodnotu motivujú-  
cu celú transakciu.

<sup>187</sup> Napríklad, neustálym problémom bude porovnávanie plátov. Nerovnaké zaobchádzanie s pracovníkmi ústredia a pracovníkmi fúzovaného podni-  
ku odvádza pozornosť pracovníkov od produktívnej práce. Vyskytujú sa aj snahy získavať v ústredí podniku hlbšie prepojenia a kontakty a na tomto  
základe získavať dobré výhody.

Rozhodujúce sú strategické otázky. Stratégia riadenia zdrojov chápe podniky ako súbor produktívnych zdrojov a možností, ktoré sú základom konkurenčnej výhody. Ak akvizícia má pre nadobúdateľa ekonomický zmysel, pri takom názore umožňuje odhaliť jedinečné zdroje tvorby hodnoty, ktoré tvoria základ zmluvy smerujúcej ku kombinácii cieľov nadobúdateľa a potenciálnych cieľov. Stratégia sa musí premietnuť aj do procesu podnikovej reštrukturalizácie. Spájanie zdrojov v dvoch podnikoch si vyžaduje zmeny v referenčných vzťahoch, monitorovaní, systémoch hodnotenia a lokalizácii. Z toho vyplývajúce organizačné zmeny môžu spôsobiť stres a demotivovať zamestnancov. Tým sa môže narušiť stabilita strategickej logiky v pozadí transakcie. Pritom sa môže stať, že negatívne sa ovplyvnia práve tie zdroje, ktoré boli príčinou akvizície.

Fúzie a akvizície nemusia vychádzať vždy iba z úsilia dosiahnuť vyššiu efektívnosť a úspech na trhu. Niektorí podnikatelia ich často chápu ako obchodný proces. Z takého pohľadu aj orientujú súslednosť aktivít, ktoré musia prebehnúť počas akejkoľvek transakcie. Pripravujú organizačné plány, ktorými zabezpečia kontinuitu a koordináciu počas realizácie celej transakcie. Potrebným nástrojom na okamžité zorganizovanie zlúčení a akvizícií obchodných procesov je hodnotový reťazec akvizícií. Samostatné riadenie tohto typu obchodného procesu má spoločné znaky s projektovým riadením. Kľúčoví členovia transakčného tímu pochádzajúci z akvizíčnej obchodnej jednotky a jadrovej skupiny sú účastníkmi všetkých štádií akvizície, počnúc výberom cieľa a končiac hodnoteniami po implementácii. To zabezpečuje kontinuitu a dôslednosť pri každom kroku tak, aby sa účinne uplatnila predakvizíčná stratégia.

Ekonomický zisk z fúzie alebo akvizície vzniká, keď spoločná ekonomika sa stáva priaznivejšou ako ekonomika samostatných podnikov a prináša očakávaný rozvoj, vrátane synergického efektu. Zo skúseností vyplýva, že pri fúzii alebo akvizícii najmenej problematický býva podnik, ktorého veľkosť je jednou tretinou a najviac jednou polovicou veľkosti podniku predstavujúceho jadro akvizície alebo fúzie. Pritom sa zvyhodňujú predávané podniky. Vyplýva to z toho, že kupujúci je spravidla väčší ako predávajúci a prínosy z fúzie sa na cene neprejaví. Rovnako nezanedbateľná je skutočnosť, že kupujúci býva v konkurenčnej výhode, prípadne ju chce zvýšiť, a tak ponúka vyššiu cenu, ktorá „pretlačí“ výhodu vlastníka menšieho podniku. Osobitným prípadom akvizície je získanie zadlženého podniku (LBO – Leveraged Buy Out). V takom prípade veľká časť nákupnej ceny je financovaná dlhom a po zadlženom výkupu sa akcie na voľnom trhu už nepredávajú. Ak takýto výkup urobí manažment podniku, ide o manažérsky výkup (MBO – Management Buy Out). Je to zároveň forma privatizácie podniku. Fúzie a akvizície sú bežné v trhovej ekonomike a neznamenajú vždy, že podniky sa iba spájajú, ale že sa aj štiepia do samostatných podnikov. Investície a akvizície presahujú národné hranice, rovnako ako strategické spojenectvá. Takéto príklady sú bežné v procese privatizácie na Slovensku a v Česku.

Akvizície môžu byť aj násilné. Nútia manažérov k ostrážitosti pri zvyšovaní konkurencie na trhu. Môže sa zdať paradoxným, ale najväčší záujem prevziať či ovládnuť iný podnik býva práve v období najlepšej prosperity a vysokej konkurenčnej schopnosti. Pre ohrozené podniky to môže byť signál na dohodu o predaji, v prípade nesúhlasu sa pripravuje stratégia násilného prevzatia. Obranné stratégie proti násilnému prevzatiu umožnia zabráneniu alebo sťaženiu prevzatia podniku.

## Formy internacionalizácie podnikania

Rozvoj podnikania sprevádza prienik nielen na domáce, ale aj na zahraničné trhy. Pre korporácie a veľké podniky sa nevyhnutne spája s internacionalizáciou podnikateľských činností. Podnik tak využíva medzinárodné prostredie, ktoré môže znamenať konkurenčnú výhodu. Podnikanie samostatne alebo spoločne s inými subjektmi často prerastá rámec národných ekonomík a postupne sa vyvíja na transnacionálne podnikanie. Za takéto podnikanie sa najčastejšie považuje obchodno-výrobná činnosť.

Záujem podnikov o medzinárodné podnikanie enormne vzrastá. Podnikanie takéhoto druhu umožňuje podnikom zefektívniť svoje aktivity v podmienkach ostrej konkurencie a rozložiť riziko z ekonomických cyklov národných ekonomík. Umožňuje využiť komparatívne výhody v celosvetovom rozsahu. Stupeň internacionalizácie sa meria podielom objemu zahraničného predaja na celkovom objeme predaja.

Formu internacionalizácie môže určovať zoskupenie podmienok vyplývajúcich z trhových vzťahov (odbytový potenciál) a situácie podniku (veľkosť, finančné možnosti, skúsenosti a pod.). Motívy internacionalizácie zachytáva obr. 55.<sup>188</sup>

Motivácia internacionalizačného procesu sa často chápe ako logický vývoj podniku a následne nevyhnutné smerovanie do exportných aktivít. Ak je export úspešný, podniky postupne budujú svoje afilácie v zahraničí, prípadne volia iné vhodné formy na podporu exportu.

Na základe praktických skúseností medzinárodných podnikov sa rozvíja medzinárodný manažment. Väčšinová kapitálová účasť zabezpečuje dominantné postavenie opierajúce sa, napríklad, o know-how alebo o modernú technológiu, ktorá je kľúčová pre spoločnú činnosť, a hlavne o kontrolu svojimi lojálnymi pracovníkmi. Podstatná je voľba zahranično-ekonomicko-obchodnej stratégie.

Dôležitou súčasťou medzinárodného manažmentu je medzinárodný marketing. Tento zložitý problém jednotlivé podniky riešia odlišne. Niektoré decentralizujú marketing na zahraničné afilácie a spoliehajú sa na poznanie prostredia, iné volia centralizáciu marketingových aktivít. Voľba vždy závisí od pozície podniku, jeho kultúry a konkrétnej krajiny, kde pôsobia. Veľké podniky koordinujú marketingové aktivity vo všetkých svojich filiálkach aj v zahraničí. Základom internacionalizačného procesu sú možnosti tvorby zdrojov v zahraničí.

Formy medzinárodnej podnikateľskej činnosti môžu byť:

- zahraničný obchod, najmä export (priamy a nepriamy),
- kooperačné formy, ako sú licencie, lízing, frenčajzing (bez kapitálovej účasti),
- kooperácia vo forme join venture (so zahraničnou kapitálovou účasťou),
- samostatné dcérske podniky (so stopercentnou účasťou zahraničného kapitálu),
- priamy vývoz kapitálu.

| Rozlíšenie       | Činnosť  | Stupeň       |
|------------------|--|--------------|
| Obchod           | Export   | Komerčný     |
| Dohody           | Licencie   | Zmluvný      |
| Kapitálová účasť | Zakladanie konzorcií, obchodných podnikov, joint ventures                    | Participačný |
| Integrácia       | Priame výrobné investície  | Integračný   |
| Autonómia        | Zriaďovanie samostatných podnikov vo všetkých fázach podnikateľských aktivít | Autonómny    |

Obr. 55. Motivácia internacionalizačného procesu

<sup>188</sup> Hošková, Adela: Medzinárodné podnikanie. Bratislava, Elita 1993, s. 16.

Základné možnosti voľby jednej z foriem medzinárodného podnikania uvádza obr. 56.<sup>189</sup>

| A. Výroba v tuzemsku   | B. Výroba v cudzine   |
|--|---|
| 1. Nepriamy export: <ul style="list-style-type: none"> <li>• lokálne exportné podniky</li> <li>• exportné podniky</li> </ul>   | 1. Medzinárodné know-how a technologické dohody: <ul style="list-style-type: none"> <li>• licencie</li> <li>• frenčajzing</li> <li>• manažment</li> <li>• služby</li> </ul>   |
| 2. Priamy export: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) bez priamych investícií:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• odboytové oddelenie zahraničného finálneho odberateľa</li> </ul> </li> <li>b) s priamymi investíciami:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• zastupiteľské kancelárie</li> <li>• dcérske podniky</li> </ul> </li> </ul> | 2. Formy priamych investícií: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) samostatné zahraničné podniky               <ul style="list-style-type: none"> <li>• novozałożené</li> <li>• akvizície</li> </ul> </li> <li>b) Joint ventures               <ul style="list-style-type: none"> <li>• účasť na zahraničnom partnerskom podniku</li> <li>• účasť na dcérskom podniku zahraničného partnera</li> <li>• spoločné nové vytvorenie podniku</li> </ul> </li> </ul> |

Obr. 56. Základné možnosti voľby pre jednu z foriem medzinárodného podnikania

Ide nielen o sledovanie návratnosti investícií, ale aj o ich nevyhnutnosť z hľadiska funkčnosti (napríklad, možný výpadok rozhodujúceho stroja), a predovšetkým o investície umožňujúce odolávať konkurencii.

Musí sa vychádzať najmä z hľadiska troch hlavných strategických faktorov:

- výkonnosti,
- vlastníctva,
- trhovej stratégie.

Základným dôvodom na existenciu medzinárodných podnikov je výhoda globálnej siete výroby a distribúcie.

Internacionalizácia sa môže dosiahnuť postupne. Je zrejmé, že pri vstupe na zahraničné trhy bežnú podnikateľskú činnosť ovplyvňujú také faktory, ako je jazyk, rozdiely v návykoch a spotrebe, vyššia konkurencia, doprava, poistenie, clá a rozličné ďalšie predpisy príslušnej krajiny. Pre Slovensko a Česko je najbližší systém uplatňovaný v krajinách CEFTA.

Rastúcej internacionalizácii podnikania sa dnes nevyhnú ani podniky miestneho alebo národného významu. Na domáci trh totiž preniká konkurencia alebo dodávatelia z iných častí sveta. Schopnosť operovať na globálnych trhoch má všeobecnú hodnotu. Existujú sily nútiace podniky využívať rovnaké postupy a spoločné stratégie, ktoré potom všetkým zúčastneným stranám pomáhajú operovať na medzinárodných trhoch. Tým sa znižujú náklady a riziko z rozvoja a celkového podnikania.

Tieto všeobecné trendy musia rešpektovať aj transformujúce sa podniky v SR a ČR. Pritom si treba uvedomiť, že mnohé z nich vznikli na báze veľkých štátnych podnikov, ktoré boli v minulosti často monopolnými výrobcami.

Takáto situácia je zvlášť zreteľná v ťažkom a všeobecnom strojárstve. Na príklade transformujúceho sa koncernu ČKD Praha Holding, a. s., vidieť nevyhnutnosť akceptovať internaciona-

<sup>189</sup> Tamže, s. 29.

lizáciu ako efektívny nástroj, ktorý ukazuje možné riešenia pre obchodnú i výrobnú stratégiu veľkých transformujúcich sa podnikov.<sup>190</sup>

Transformácia ČKD Praha Holding, a. s., ilustruje aj ďalšiu veľmi významnú skutočnosť, a to pozitívnu účasť štátu na transformačnom procese podniku. V tomto prípade sa štát zapojil do procesu finančného ozdravenia. Uskutočnenými operáciami holding počas ôsmich rokov ušetrí niekoľko miliárd korún. Ďalšia nemenej závažná garancia zo strany štátu je, že holdingu sa budú poskytovať štátne zákazky.

V prípade ČKD Praha Holding, a. s., je evidentné rešpektovanie svetového trhu ako základu na podnikanie veľkých podnikov, pričom internacionalizácia je prostriedkom, ako uplatňovať tak obchodnú, ako aj výrobnú stratégiu, a tým aj zabezpečovať dlhodobú prosperitu podniku.

<sup>190</sup> Holdingovú spoločnosť ČKD Praha, a. s., založili 1. 9. 1990. Združuje 14 výrobných podnikov a ďalšie podniky poskytujúce služby. Väčšina subjektov združených v tomto holdingu sú následníkmi bývalých štátnych podnikov, od ktorých zdedili výrobné programy. Po politických zmenách v roku 1989 stratili podstatnú časť bývalých trhov. Krátko po založení podniku holdingového typu, už 1. 10. 1990, ČKD Praha, a. s., založila zo svojich bývalých závodov a účelových zariadení dcérske akciové spoločnosti, ktoré dostali štatút samostatných právnych subjektov. Reštrukturalizačný proces holdingu ČKD vyvrcholil v roku 1994 súťažou vyhlásenou vládou ČR na privatizáciu rozhodujúcej časti materskej akciovej spoločnosti formou priameho predaja víťazovi súťaže. Zo súťaže vyšla víťazne obchodná spoločnosť INPRO, a. s., a preto vláda ČR na základe výsledkov súťaže 15. 6. 1994 rozhodla o predaji väčšinového podielu ČKD Praha Holding, a. s., tejto spoločnosti. Týmto dňom začalo INPRO, a. s., realizovať v holdingu ČKD svoj podnikateľský zámer, ktorého cieľom je vybudovať silné priemyslové zoskupenie nadväzujúce na dlhodobú tradíciu strojárkej a elektrotechnickej výroby v ČKD.

Základným cieľom obchodnej stratégie v roku 1996 bolo vytvoriť podmienky na umiestnenie produktov ČKD na tuzemskom trhu i zahraničných trhoch a ďalej budovať vlastnú sieť obchodných zastúpení.

Rozhodujúcim odbytiskom produkcie ČKD Holding bol aj v roku 1996 tuzemský trh, na ktorom si tento holding stále udržiaval významné postavenie v odbore koľajovej dopravy. Najvýznamnejším zahraničným obchodným partnerom bola, rovnako ako v rokoch predchádzajúcich, Slovenská republika.

Vzhľadom na stále rastúci význam tohto trhu bola založená spoločnosť ČKD Slovakia, s. r. o. Pokiaľ ide o trhy štátov s vyspelou ekonomikou, produkcia holdingu ČKD sa uplatňuje predovšetkým na trhu Nemecka, Veľkej Británie, Rakúska a Talianska. Vstup produktov ČKD v oblasti koľajových vozidiel na trh USA by mal podporiť novo založený spoločný podnik Electric Transport of America (ETA). Nezanedbateľný podiel na celkovom vývoze korporácie ČKD má i vývoz do krajín Ázie, Južnej Ameriky a Afriky. Ide predovšetkým o dodávky do Indie a Južnej Kórey. Vzhľadom na široké možnosti odbytu produkcie holdingu ČKD v Číne bolo zriadené zvláštne zastúpenie ČKD Praha Holding, a. s., v Pekingu. Svojich stálych odberateľov majú jednotlivé podniky holdingu ČKD tiež v Egypte. V Ruskej federácii bol založený spoločný podnik ČKD-TuKZ, ktorý sa zaoberá modernizáciami električiek a v strednodobom výhlade výrobou električiek. Bola uzatvorená dohoda o obchodnom zastúpení medzi ČKD Praha Holding, a. s., a ukrajinským podnikom Novyj Dizel. V minulom roku intenzívnu činnosť vyvíjalo obchodné zastúpenie ČKD Praha Holding, a. s., v Moskve a bieloruskom Minsku. Holdingu ČKD sa t. č. podaril návrat na poľský a juhoslovanský trh. Z výpočtu zahraničných aktivít holdingu je zrejma prioritná orientácia na zahraničné trhy, čo je v dopravnom a elektrotechnickom strojárstve v súčasnej ekonomike nevyhnutnosť. Aby sa však zábery obchodnej stratégie stali skutočnosťou, je nevyhnutné aktívne pôsobiť na zahraničných trhoch.

Cieľavedomé zvyšovanie propagačných aktivít výrazne posilnilo imidž značky ČKD tak u našich zákazníkov, ako aj vo všeobecnom podvedení. Pod vedením ČKD Praha Holding, a. s., sa uskutočnili prezentácie holdingových zoskupení na dvoch tuzemských a osemnástich zahraničných výstavách a veľtrhoch. Trendy internacionalizácie sa prejavujú aj pri formulovaní a realizácii výrobných stratégií. Rok 1996 bol ďalším rokom naplnenia strategických rozvojových zámerov vytyčených privatizačným projektom ČKD v jednotlivých rozvojových komoditách holdingu ČKD v roku 1994. Rozhodujúce vývojové práce sa realizovali v oblasti komodity dopravných systémov. Do tejto komodity bolo vložených 68 % všetkých finančných zdrojov určených na technický rozvoj. V rámci strategických projektov „Nové vozy metra“ a „Rychlostné vlaky pre 1. koridor“, na ktorých ČKD spolupracuje s korporáciami Siemens-Adtranz, resp. Siemens-Fiat, boli spracované časti konštrukčných podkladov nového vozu metra a novej vlakovkej jednotky pre koridor Berlín – Praha – Viedeň.

Od roku 1996 novou rozvojovou komoditou holdingu ČKD sú stroje a zariadenia na úpravu vody, priemyslové kotly ústredného kúrenia patriace do komodity ekologického strojárstva. Táto komodita bola obohatená o číriace reaktory novej generácie, blokovo riešené zariadenia reverznej osmózy a ďalšie zariadenia zvyšujúce technickú úroveň týchto technických odborov. Náklady na rozvoj výrobného sortimentu predstavovali v roku 1996 čiastku 198 mil. Kč, čo je 3,1 % z výroby tovarov. Celkovo do rozvoja nových technológií a rozvoja výrobných základne holdingu ČKD bolo vložených 1 012 mil. Kč investícií, čo je hodnota predstavujúca 10,7-percentný podiel zo zostávajúceho hmotného a nehmotného majetku.

Cieľom spoločného programu ČKD Praha Holding, a. s., a americkej korporácie Lockheed Martin je vytvoriť nové zákazky, prenos technologického know-how, spoločné marketingové aktivity na zahraničných trhoch, zvýšiť export domácich produktov a v neposlednom rade i zabezpečiť pracovné miesta. Táto dohoda je celkom otvorená pre ďalšie domáce podniky, ktoré majú záujem využiť túto príležitosť na preniknutie na globálny trh. Súčasnou predpokladá rozvinúť skutočnú dlhodobú priemyselnú spoluprácu.

Spoločný tím českých a zahraničných špecialistov je teraz na začiatku svojej práce a intenzívne sa kontaktuje a vyhľadáva jednotlivé projekty. Všetkým zúčastneným je jasné, že to znamená ešte mnohé rokovania a predovšetkým trepivo objasňovať a optimalizovať projekty, ktoré sa majú uskutočniť systémom Win-Win, teda výhrou všetkých zúčastnených na domácej i zahraničnej strane. In: Cena za prežití. Praha, Ekonom 30/1997, s. 14.

Načrtnuté trendy sú zvlášť zreteľné v potravinárstve. Výrobcovia potravín vytvárajú strategické aliancie a spoločné podniky (joint ventures) s veľkodistribútormi.<sup>191</sup> Pre široký okruh potravinárskych produktov najdôležitejším spôsobom medzinárodnej expanzie sú multinárodné aliancie. Ich význam stúpa špeciálne pre potraviny, ktoré ťažko „prekonávajú“ hranice štátov pre rôzne administratívne obmedzenia a ochrannárske opatrenia. Napríklad, výrobcovia pečiva vo Veľkej Británii vytvorili joint ventures so škandinávskym veľkovýrobcom, aby prostredníctvom domáceho lídra úspešnejšie presadili svoje produkty. Strategické aliancie veľkých výrobcov potravín a veľkých paneurópskych nákupných skupín zabezpečujú tok produktov od výrobcov až ku konkrétnemu spotrebiteľovi.

Tzv. retail joint ventures and alliances majú mnohé spoločné črty:

- niektoré maloobchodné siete sú účastníkmi viacerých nákupných aliancií, aby tak znásobili výhody členstiev,
- viaceré nákupné skupiny a maloobchodné aliancie majú svoje sídlo v daňovo zaujímavých zónach.

Konkrétnymi formami aliancií sú:

1. **Aliancie s cieľom prvenstva v rozvinutí obchodu.** Vytvárajú sa medzi dvoma obchodnými partnermi, aby sa využili a rozvinuli prednosti oboch. Typickým príkladom sú aliancie medzi skupinami z jednotlivých členských krajín EÚ a partnermi z krajín strednej a východnej Európy.
2. **Dominantné nákupné aliancie.** Ich cieľom je zvýšiť nákupnú silu účastníkov alebo vyvinúť nové zdroje nákupu.
3. **Aliancie založené na zručnostiach.** Orientujú sa na vzájomnú výmenu informácií a vedomostí medzi partnermi.
4. **Multifunkčné aliancie.** Spájajú niekoľko vyššie uvedených črt a často prekračujú rámec tovarových druhov. Paneurópske nákupné skupiny a aliancie síce deklarujú, že ich cieľom nie je znižovať zisk veľkovýrobcov potravín, ale iba veľkí výrobcovia s významným strategickým postavením sú schopní potvrdiť túto skutočnosť.<sup>192</sup> Pôsobenie aliancií v potravinárstve vedie ku koncentrácii distribúcie a aj k výrobe pod značkou distribútorov (napríklad Marks & Spencer predáva 100 % tovaru pod vlastnou značkou). Obr. 57 dokumentuje podiel najväčších troch výrobcov na trhu v jednotlivých európskych krajinách.<sup>193</sup>

Každý potenciálny exportér vo svojej penetračnej stratégii musí rátať iba so zvyškom trhu, ktorý je predmetom ostrej konkurencie. Aj z uvedeného vidieť, že aliancie získavajú monopolné postavenie a disponujú veľkou vyjednávacou silou. Svedčí o tom napríklad výroba potravín iných podnikov pod značkami týchto veľkovýrobcov a veľkodistribútorov.

<sup>191</sup> Podľa The European Food Report 1992 „The World's Top 100 Food and Drink Companies“ London, Seymour Cooke, Food Research International Ltd., 2000,

<sup>192</sup> Associated Marketing Services (AMS) založili v roku 1989 veľké distribučné podniky Casino (Francúzsko), Ahold (Holandsko) a Argyl (Anglicko). Pôvodným cieľom bolo skúmať možnosti budúcej kooperácie v marketingu, distribúcii, výrobe a informačných technológiách. Vzájomné väzby boli posilnené výmenou akcií medzi jednotlivými partnermi. V materskom podniku AMS má každý z partnerov tretinový podiel. Strategickým poslaním bolo európske partnerstvo s cieľom zlepšovať kooperáciu medzi spoločníkmi a ďalšími dodávateľskými podnikmi, získať nových zákazníkov produktmi vyššej hodnoty a kvalitnejšími službami v súčasnosti i v budúcnosti. AMS má tri hlavné ciele: zvýšiť efektivnosť distribučných reťazcov, redukovat' výrobné a distribučné náklady, rozdeliť medzi účastníkov dodatočný zisk plynúci z ich vzájomnej kooperácie. Prítom AMS vo svojej činnosti rešpektuje anonymitu obchodných podmienok a obchodných zmlúv. Manažment AMS nemá prístup k zmlúvam a kontraktom jednotlivých akcionárov. AMS od svojho vzniku neustále napreduje, rozrastá sa (v súčasnosti má 10 členov), štyria členovia už získali vedúce postavenie na trhu vo vlastných krajinách. In: European Food Report 1992, Seymour-Cooke, Food Research International Ltd., Londýn 1993.

<sup>193</sup> The European Food Report 1992.



| Celkový trhový podiel troch najväčších výrobcov (%) | Veľká Británia | Francúzsko | Nemecko | Taliano | Španielsko |
|---|----------------|------------|---------|---------|------------|
| Detská výživa                                       | 62             | 99         | 85      | 85      | 80         |
| Sušienky  | 70             | 50         | 50      | 67      | 54         |
| Chlieb  | –              | 69         | 10      | 15      | –          |
| Cereálie  | 64             | 83         | 66      | 84      | 89         |
| Konzervované ovocie                                 | 25             | –          | 25      | –       | –          |
| Čokoládové cukrovinky                               | 79             | 51         | 51      | 50      | 49         |
| Káva  | 98             | 64         | 63      | 67      | 88         |
| Mrazené potraviny                                   | 35             | 33         | 53      | 79      | 49         |
| Zmrzlina  | 58             | 56         | 88      | 80      | 62         |
| Džemy   | 59             | 56         | 58      | 83      | –          |
| Mlieko  | 64             | 40         | 18      | 21      | –          |
| Minerálne vody                                      | 50             | 76         | 24      | 34      | 36         |
| Cestoviny   | 27             | 58         | 57      | 52      | –          |
| Hotové jedlá  | 53             | 75         | –       | 84      | 40         |
| Zemiakové lupienky                                  | 91             | 53         | –       | 65      | –          |
| Cukrovinky  | 41             | 58         | –       | 43      | 53         |
| Čaj   | 60             | 89         | 67      | 66      | –          |
| Jogurty   | 62             | 65         | 39      | 67      | 84         |

Obr. 57. Trhový podiel troch najväčších výrobcov potravín

Za samozrejmosť sa považuje vysoký vstupný poplatok výrobcu za možnosť zapojiť sa do distribučnej siete. Táto skutočnosť je vlastne rozhraním strategickú voľbu výrobnú alebo obchodnú orientáciu. To znamená, že pri veľkej konkurencii na trhu sa zvyhodňuje distribútor. Preto výrobcovia musia vytvoriť vlastnú distribučnú sieť, alebo sa zapojiť do existujúcich sietí aj za cenu vysokých nákladov. Alternatívou je vytvoriť strategické aliancie.

## Strategické aliancie

Na expanziu podniku existuje viac alternatív, nie iba jednoduchá a pritom nákladná vertikálna integrácia. Aliencie nemajú fixnú organizačnú štruktúru, predstavujú určitý latentný model kooperácie. Efektívne fungujúca aliancia je organizačná štruktúra vytvárajúca podmienky na kontrolu budúcich rozhodnutí, ktoré prijímajú všetci aktéri.

Aliancia sa vytvára na to, aby sa úspešne aplikovala aliančná stratégia a dosiahli sa vytýčené ciele. Podstata rozvoja podnikov totiž spočíva vo vzájomných dohodách. Využívajú sa rôzne transakcie, a to aj osobitné dohody medzi oddelene vlastnenými podnikmi či už vo viacerých podnikoch, alebo medzi dvoma podnikmi. Tak vzniká obchodné spojenectvo, aliancia. Môže to byť aj rozsiahla sieť vzťahov na rôznych miestach.

Spoločné technológie umožnia efektívnu prácu, vzájomné poučenie a urýchlenie rozvoja. Riešením spĺňajúcim možnosti vertikálnej integrácie je zakúpiť vlastnícke podiely podnikov, s ktorými sa dovtedy kooperovalo výslovne na obchodnej báze. Tak vznikajú spoločné obchodné alebo výrobné podniky. Je to jednoduchý spôsob, ako zriaďovať výrobnú alebo obchodnú základňu v iných krajinách, kde sa javí perspektíva zvládnuť nové technológie alebo obchodovanie. Predpokladom spoločných záujmov je, že každý z podnikov má určité osobitosti, nejaké zvláštne zdroje alebo kompetencie, ktoré možno spojiť a spoločne využívať. Dôvodom na spojenectvo a význačné stimuly na vytvorenie aliancie môže byť aj spoločný marketing a celkové úspory z hromadnosti výroby a predaja, prípadne aj oddelené podnikanie s rovnakými službami, dizajnom a podobne. Takéto spojenectvo má svoj význam, ak sa napríklad budú spoločne využívať informácie, vypracujú sa rovnaké pravidlá vzťahu k zákaznikom a poskytovania služieb. Tak sa zvýši unifikovanosť služieb a zákazník získa rovnakú kvalitu od ktoréhokoľvek podniku v takto kooperujúcom reťazci. Dokonca môže mať pocit, že ide o jeden podnik. Je tu však aj isté nebezpečenstvo, že niektorý z podnikov, čo sa spojili napríklad na zmluvnom základe, postupne zvládne nové technológie alebo know-how a prestane mať záujem o spoločné podnikanie. Rozličné druhy aliancií vznikajú vtedy, keď každý z účastníkov má určité, práve vhodné zdroje alebo kompetencie, ktoré u prípadného spojenca absentujú. Aliancie nemusia byť iba dvostranné, vo svete sú známe aj mnohostranné. Sú to moderne ponímané spôsoby, ako reagovať na požiadavky zákazníkov. Vytváranie strategických aliancií umožňuje využívať komplementárne vlastnosti partnerov (spojencov). Slabé stránky jedného partnera kompenzujú silné stránky iného partnera. Takto sa môže spojiť výrobný podnik, ktorý má problémy s odfytom, s distribučným podnikom, pre ktorý pravidelné dodávky z výroby predstavujú veľkú výhodu. Strategická aliancia tak umožňuje aj prevziať kontrolu nad trhom pri spoločnom riziku a spoločnými silami. Strategickú alianciu môže tvoriť viacej vzájomne previazaných podnikov. Strategické výhody pre všetkých zúčastnených akejkolvek veľkosti kategórie spočívajú vo využití synergie.

Medzi výhody možno zaradiť:

- úsporu času pri inováciách a ich implementácii,
- využitie existujúceho know-how,
- prístup k novým trhom aj v zahraničí,
- výhodu nižších nákladov.

Strategické aliancie môžu mať rozličnú podobu: horizontálnu, vertikálnu alebo konglomerátnu. Z hľadiska času sú dlhodobé, strednodobé a krátkodobé. Môžu byť v rozličných oblastiach a s rozličnou úrovňou vzťahov. Hĺbku vzťahov vyjadruje formálna stránka, napríklad spoločné podnikanie na základe zmlúv, alebo vytvorenie spoločného podniku (napríklad člena podniku). Od toho závisí aj spôsob a úroveň riadenia a úspešnosť či „životnosť“ aliancie.<sup>194</sup> Základom úspešnosti strategickje aliancie je nájsť vhodných partnerov dopĺňajúcich možnosti a schopnosti podniku, ktorý sa pre takúto spoluprácu rozhodol.

Treba však uviesť i to, že mnohé predpoklady sa po uzatvorení aliancie nespĺnia a aliancia sa rozpadá.<sup>195</sup> Analytici tvrdia, že aktom spojenia sa aliancia uzavrela namiesto toho, aby sa považovala za prostriedok k ďalším cieľom. To, čo zaväzuje, je stratégia v pozadí dohody, nie dohoda sama. Aliancie, čo uspeli, pred podpísaním dohôd uprednostnili stratégiu.

<sup>194</sup> Je známe „tretinové pravidlo“, čo znamená, že tretina aliancií sa končí po niekoľkých pokusoch o etablovanie, tretina aliancií sa rozpadá do troch rokov a iba tretina prináša očakávané výsledky.

<sup>195</sup> Napríklad IBM a Apple vytvorili alianciu, v rámci ktorej investovali do spoločných podnikov a výskumu. Spoločne tak mohli prekonať Intel a Microsoft. Po ôsmich rokoch sa aliancia rozpadla. Nespĺnili sa očakávania, boli naštartené vzťahy a námaha bola zbytočne vynaložená.

Hoci veľký počet podnikov sa pokúša o „strategické aliancie“, mnohým chýbajú „aliančné stratégie“. *Gomes-Casseres* uvádza, že rozdiel je väčší, ako naznačuje sémantika. Aliancia, ktorej chýba stratégia, je odsúdená na zánik.

Súdržná stratégia aliancie má štyri prvky:

- obchodnú stratégiu budovanú na logike a tvoriacu výzor aliancií,
- dynamické hľadisko sprevádzajúce manažment každej aliancie,
- portfóliový prístup umožňujúci koordináciu medzi alianciami,
- vnútornú štruktúru stavanú na maximalizovanie hodnoty spolupráce.<sup>196</sup>

V správnom čase pod dobrým vedením aliancie znamenajú veľkú hodnotu, v nesprávnom čase pod zlým vedením môžu byť nákladné a triešťa sily zúčastnených podnikov.

Existuje niekoľko modelových usporiadaní strategických aliancií. Niektoré predstavujú formalizované vnútroorganizačné vzťahy, existujú však aj veľmi voľné usporiadania spolupráce a informačných sietí medzi organizáciami, kde nejde o vlastníctvo akcií alebo podielov. Dôvody, prečo vznikli rozličné aliancie, sú rôzne, ale najskôr sa týkajú aktív vložených do aliancie. Prítom aktíva nemusia byť finančné alebo hmotné, môže to byť aj prístup na trhy, prípadne intelektuálne vlastníctvo. Obr. 58 znázorňuje vzájomné prepojenie foriem aliancií a ich vzájomných vzťahov vytvárajúcich typy aliancií a ich motiváciu.<sup>197</sup>

| Formy aliancií        |  |   |                                    |  |
|-----------------------|--|---|------------------------------------|--|
| Formy viazania aktív  | Siete, oportunistické aliancie                   | Kontraktné vzťahy                               | Formalizované vlastníctvo/vzťahy   | Formálna integrácia                              |
|                       | Voľné (trhové vzťahy)                            | Subdodávky, licencie a frančajzing              | Konzordia joint ventures           | Akvizície a fúzie                                |
| Vplyvy riadenia aktív | Aktíva nepotrebujú spoločné riadenie             | Riadenie aktív možno izolovať                   | Je potrebné riadiť aktíva spoločne |  |
| Oddeliteľnosť aktív   | Aktíva nemôžu byť oddelené                       | Aktíva/kvalifikácia je možné oddeliť            |                                    | Aktíva nemôžu byť oddelené                       |
| Vydeliteľnosť aktív   | Vysoké riziko jednostranného prívlastnenia aktív | Nízke riziko jednostranného prívlastnenia aktív |                                    | Vysoké riziko jednostranného prívlastnenia aktív |

Obr. 58. Typy a motívy strategických aliancií

Aliencie podľa stratégie majú mnoho cieľov. Na zhodnotenie ich prínosu si treba ujasniť, ako súvisia s obchodnou stratégiou. Z prísnej kalkulácie nákladov a výnosov spolupráce sa skutočná hodnota aliancie zväčša nedá zistiť, aj keby bola samostatným podnikateľským projektom. Aliancia je časťou širšej stratégie, jej vplyv sa meria aj ako príspevok do nej. A tak je samozrejmé, že sa musí prihliadať na kvalitatívny úžitok, ktorý aliancia podniku prináša.

V súhrne možno uviesť, že aliancie sú svojím charakterom otvorené a stále sa menia, pretože sa menia podmienky na konkurenčnom trhu. Ak by sa hneď počiatku mohli špecifikovať a dohodnúť vzťahy medzi podnikmi, nemuseli by sa uzatvárať aliancie, stačil by kontrakt. Skutočná aliancia je organizačná štruktúra umožňujúca kontrolu nad budúcimi rozhodnutiami, ktoré budú všestranne prijímané. Riadi nepretržitý proces rokovaní – je to potvrdenie neúplnosti začiatočných dohôd.

<sup>196</sup> Gomes-Casseres, Benjamín: Stratégia musí byť srdcom aliancie. *Mastering Management*. Časť ôsma. Bratislava, TREND 15. 8. 2001, s. 6.

<sup>197</sup> Gupta, Anil K. – Singh, H.: The governance of synergy: Inter SBU coordination versus external Strategic alliances. Miami, Academy of Management annual Conference 1991.

To je dôvod, prečo úspech aliancií do veľkej miery závisí od štruktúry vedenia a od vzťahov medzi podnikmi, zahŕňajúc aj osobné vzťahy medzi manažérmi. Cieľom aliancie nie je prežiť, ale úspech aliančnej stratégie. Stratégia niekedy môže predpokladať alianciu iba ako prechodný mechanizmus, inokedy môže odporučať etablovať viaceré aliancie súčasne. Z hľadiska investícií stratégia musí rátať aj s ukončením niektorých aliancií. Z takého pohľadu ich flexibilita a zmeny predstavujú v súčasnosti nie slabé, ale ich silné stránky.

Niektoré podniky rozlišujú dôležitosť portfólia spojencov. Organizačné jednotky používajúce rozmanité komponenty sú závislé od mnohých dodávateľských aliancií a organizačné jednotky predávajúce na rozmanitých trhoch sú v styku s niekoľkými spojencami. Nepostačí len zapájať sa do rozličných aliancií. Podnik musí riadiť svoje portfólio ako celok. Dve aliancie s rozličnými partnermi sa môžu dopĺňať, alebo rozchádzať. V zásade platí to isté pri portfóliu viacerých aliancií. Slabo riadená sieť je neúčinná, dobrá koordinácia šetrí zdroje a je potenciálom ďalšieho rastu.

Aliancia bez ohľadu na kvalitu vonkajších dohôd musí mať aj vnútornú podporu. Bez podpornej infraštruktúry stroskotá. Dobrá aliančná stratégia má svoj základ v materskom podniku, kde sa formuluje obchodná logika zväzkov s prihliadnutím na budúcnosť a kvalitné riadenie skupiny partnerov. Okrem toho podnik musí usporiadať svoju štruktúru a investovať prostriedky do tvorby stratégie. Je to dôležité, pretože aliančná stratégia je viac ako strategická aliancia. Manažéri musia vytvoriť procesy, ktoré zakotvia alianciu do stratégie, a rozpoznať, že zväzky v určitých prípadoch fungujú, v iných nie. Musia sa stanoviť priority medzi alianciami a vytvoriť štruktúru na optimalizáciu ich portfólia. Všetko vychádza z poznatku, že podniky sa neudržia, ak sa budú o všetko snažiť vlastnými silami. Potvrdil sa poznatok, že rozumná a vyvážená spolupráca umožní udržať konkurenčnú schopnosť a úspešnosť jednotlivých členov aliancie. Podniky si však nepomôžu unáhleným vstupom do zložitých obchodov. Len skutočná aliančná stratégia poskytne príležitosť na úspešný rozvoj podniku.

## Keiretsu

Konkrétnym druhom spojenectva podnikov je pomerne neznáme japonské keiretsu. V modernej podnikaní má tento prístup veľký význam. Keiretsu sa chápe ako spojenie skupiny príbuzných podnikov. Skupinu tvoria nezávislé podniky s úzkymi väzbami často s rovnakým menom.<sup>198</sup> Členovia keiretsu sú prepojení finančne, a to tak, že vlastnia podiely na akciách ďalších členov skupiny. Podiely spravidla nepresahujú desať percent, preto počet členov sa môže zvyšovať. V takejto skupine podnikov významnou úlohou je vzájomná informovanosť. Tvoria vlastne jednu informačnú sieť, ktorej členovia si pomáhajú. V sieti vznikajú aj odporúčania partnerov na spoločné podniky. Vzájomne si odovzdávajú podnikateľské nápady a prehľbujú osobné vzťahy, a to najrozličnejšími formami.<sup>199</sup>

Členské podniky sa navzájom podporujú v podnikateľských projektoch a vytvárajú nové oblasti podnikania s okamžitým trhom pre vlastné produkty.<sup>200</sup> Toto je zároveň výhoda plynúca zo spoločných zámerov a kompetencií zúčastnených členov. Dôležitou súčasťou dohôd je, že si nemôžu navzájom konkurovať. Riešenie je v spoločnej distribúcii viacerých podnikov združených v keiretsu.

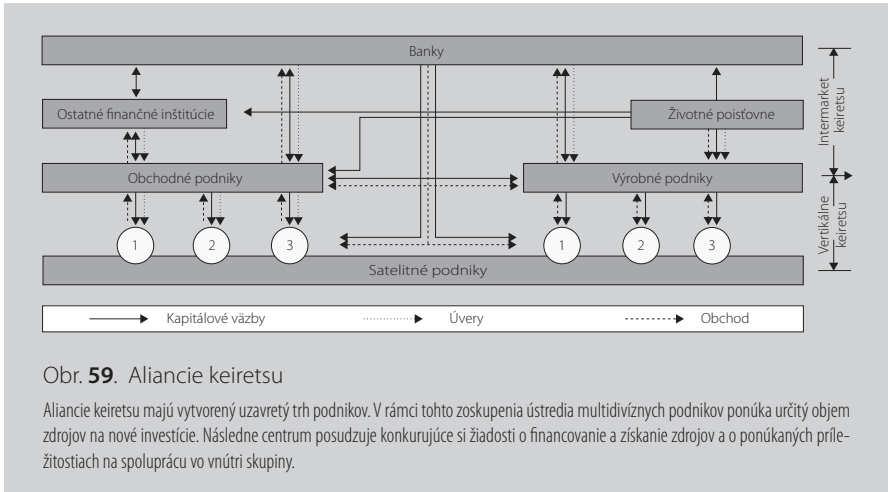
<sup>198</sup> V tejto súvislosti sa často uvádza korporácia Mitsubishi, ktorá v roku 1990 mala 29 základných podnikov a stovky ďalších pridružených podnikov vyrábajúcich a dodávajúcich tisíce rôznych produktov a služieb. In: Milgrom Paul – Roberts John: Modely a rozhodovanie v ekonomii a managementu. Praha, Grada Publishing 1997, s. 769.

<sup>199</sup> Napríklad aj zakladaním spoločných klubov, reštaurácií, záujmových krúžkov pre členov keiretsu.

<sup>200</sup> V tomto smere je zaujímavý príklad už spomínaného japonského podniku. Na projekte zriadenia spoločnosti pre družicovú komunikáciu Space Communication Corporation sa zúčastnilo všetkých základných 29 podnikov Mitsubishi. Tak sa členovia keiretsu stali zároveň zákazníkmi tejto spoločnosti, a tým sa môžu zúčastňovať na jej rozvoji a rentabilite.

Kapitál na nové investície s výnimkou kapitálu vytváraného vo vnútri divízie je alokovaný často ústredím multidivízyčných podnikov a toto ústredie posudzuje konkurujúce si žiadosti o financovanie. Takáto koordinácia je v keiretsu veľmi dôležitá a prostredníctvom nej členské podniky získavajú informácie o príležitostiach na spoluprácu vo vnútri skupiny.

Uzavretý trh podnikov združených v keiretsu je vlastne príkladom podniku, ktorý dokonale využíva všetky štandardné stratégie (horizontálne i vertikálne) so spoločným cieľom zmierniť dôsledky turbulentného trhu. Jeho objaviteľom je Japonsko, ktorého etika podnikania stimuluje kolektívnosť v podnikaní.<sup>201</sup> Obr. 59 znázorňuje väzby medzi členskými podnikmi keiretsu, a to vlastnícke, úverové a obchodné.<sup>202</sup>



Vnútrotný trh (intermarket) keiretsu je veľký, sebačasný komplex, ktorý má vlastné zdroje a vlastné služby:

- Kapitálové zdroje. Robia podniky menej závislými od cudzích zdrojov, vlastné peniaze sú lacnejšie, samozrejme, zdroje sú obmedzené, a preto pravidlá prístupu k zdrojom sú jasne definované.
- Poistovacie inštitúcie. Pre podnikateľské subjekty vyvárajú atmosféru istoty, vlastné poisťenie je lacnejšie, životné poisťovne vyvárajú sociálne istoty pre zamestnancov oddaných podniku.
- Obchodné podniky. Výrobcovia majú prostredníctvom keiretsu prístup k domácim a zahraničným trhom bez toho, aby museli práčne, pomaly a drahoo vytvárať vlastný distribučný systém.
- Konštrukčné podniky. Garantujú používanie najprogressívnejších a najekonomickejších technológií, vysokú rýchlosť a kvalitu konštrukčných a nadväzných prác.
- Podniky obchodujúce a spravujúce nehnuteľnosti. Sú schopné rýchlo a za primerané ceny poskytnúť výrobné, obchodné, výskumné, resp. kancelárske priestory.

<sup>201</sup> Niekedy sa uvádza spojenie intermarket - keiretsu, čo vyjadruje prepojenosť vnútorného trhu s moderne chápanou organizačnou štruktúrou.

<sup>202</sup> Kassay, Štefan: Marketingová stratégia firmy holdingového typu I. Tendencie korporátného rozvoja. Bratislava, Strateg 1998, s. 272.

Aliancia keiretsu okrem služieb zahŕňa aj podniky orientované na výrobu komponentov pre finálnu výrobu a samotnú finalizáciu. Veľké združenia keiretsu (ako aj analogické združenia v Európe a USA) dokážu pokryť celé spektrum priemyselnej výroby, kam spadá výroba:

- elektronického a presného strojárstva,
- všeobecného a dopravného strojárstva,
- lodného priemyslu,
- chemikálií,

| Priemysel (podiel na trhu)                | Mitsui (24 zastúpení)              | Mitsubishi (29 zastúpení)                                       | Sumitomo (20 zastúpení)                                   | Fuyo (29 zastúpení)   | Sanwa (44 zastúpení)  | Dai-Ichi Kangyo (47 zastúpení)  |
|---|------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Sklo a cement (48,8 %)                    | Onoda Cement                       | Asahi Glass<br>M. Mining & Cement                               | Nippon Sheet<br>Glass<br>Sumitomo Cement                  | Nihon Cement  | Osaka Cement  | Chichibu Cement   |
| Papier (37,7 %)                           | Oji Paper                          | Mitsubishi Paper  |   | Sanyo-Kokusaku  |   | Honshu Paper  |
| Oceľ (52,7 %)                             | Japan Steel Works                  | Mitsubishi Steel  | Sumitomo Metal Int.                                       | NKK   | ❖ Kobe Steel<br>Nakayama St.<br>Hitachi Metals<br>Nisshin Steel             | ❖ Kawasaki Steel<br>Kobe Steel<br>Japan M&C   |
| Neželezné kovy (56,0 %)                   | Mitsui M&S                         | Mitsubishi Metal<br>Mitsubishi Aluminium<br>Mitsubishi Cable    | Sumitomo M&M<br>Sumitomo Electric<br>Sumitomo Light Metal |   | Hitachi Cable   | Nippon Light Metal<br>Furukawa Co.<br>Furukawa Electric   |
| Všeobecné a dopravné strojárstvo (45,5 %) | Toyota Motors<br>Mitsui Eng.& Ship | Mitsubishi Heavy Int.<br>Mitsubishi Kakoki<br>Mitsubishi Motors | Sumitomo Heavy Int.                                       | Kubota<br>Nippon P.M.<br>Nissan Motors  | NTN Toyo B.<br>Hitachi Zosen<br>Shin Meiwa<br>Daihatsu                      | Niigata Eng.<br>Kawasaki Heavy Int.<br>IHI Heavy Int.<br>Isuzu Motors<br>Iseki & Co.<br>Ebara Corp. |
| Elektrické a presné strojárstvo (39,3 %)  | Toshiba                            | Mitsubishi Electric<br>Nikon                                    | NEC   | ❖ Hitachi Co.<br>Oki Electric<br>Yokogawa Elec.<br>Canon                                    | ❖ Hitachi Co.<br>Iwatsu Electric<br>Sharp<br>Nitto Electric<br>Kyocera Hoya | ❖ Hitachi Co.<br>Fujitsu<br>Fuji Electric<br>Yaskawa Electric<br>Nippon Columbia<br>Asahi Optical   |
| Lodiarstvo (58,7 %)                       | Mitsui-OSK Lines                   | Nippon Yusen  |   | Showa Denko   | Yamashita-SII   | Kawasaki Kisen  |
| Veľkoobchody (33,9 %)                     | Mitsui W.                          | Mitsubishi W.   | Sumitomo W.   |   |   | Shibusawa W.  |
| Ostatný priemysel                         | Nippon Flour                       | Kirin Brewery   | Sumitomo Forestry   | Nisshin Flour<br>Milling<br>Sapporo Breweries<br>Nichirei<br>Tobu Railway<br>Keihin Railway | Ito Ham<br>Toyo Tire<br>❖ Nippon Express<br>Hankyu<br>Suntory<br>Orix       | Yokohama Rubber<br>Korakuan Stadium<br>❖ Nippon Express<br>Nippon K. K.<br>Securities<br>Orient     |

❖ Podniky viacerých aliancií

Obr. 60. Zoskupenia keiretsu

- uhlia a olejov,
- skla a cementu,
- papiera a ocele,
- neželezných kovov,
- ostatných výrobných odvetví.

V súvislosti so sebestačnosťou keiretsu (vlastné finančné zdroje) sa vyskytujú otázky o možnosti využiť ho aj v iných krajinách, nielen v špecifických podmienkach Japonska. Napríklad, ekonómovia reformujúcich sa krajín strednej a východnej Európy vedia oceniť existenciu vlastných bánk, ktoré dávajú reálnu príležitosť na prístup k finančným zdrojom. Nazdávajú sa, že vlastné banky pri existujúcich majetkových prepojeniach môžu poskytovať dobré úvery. Existujú medzi nimi aj obchodné prepojenia, keď výrobné a obchodné podniky využívajú aj ich ďalšie finančné produkty. V rámci keiretsu existujú ďalšie typy finančných inštitúcií (investičné, lízingsové a iné podniky), ktoré vytvárajú podmienky na podnikanie, znižujú závislosť od svetových trhov a devízových kurzov. Európanom sa môže zdať zvláštnosťou existencia vlastných poisťovní, ktoré poistujú nielen podnikateľské riziká, ale vytvárajú sociálne garancie pre zamestnancov, a tým upevňujú pocit spolupatričnosti. Zároveň sa tu však vynára nebezpečenstvo subjektívneho zhodnotenia investičných projektov a poistenia, čo môže mať za následok vznik a nárast nenávratných klasifikovaných úverov a banky a poisťovne sa stávajú nesolventné a neschopné podporiť nové projekty.

Na nižších úrovniach pôsobia obchodné a výrobné podniky, ktoré komunikujú s nadržadeneou úrovňou a v princípe majú priamy prístup k najvyššej hierarchii. Medzi výrobnými a obchodnými podnikmi existujú len vlastnícke a obchodné väzby.

Významným dôsledkom pôsobenia aliancií keiretsu je ich vysoký podiel na celkovom japonskom trhu v jednotlivých priemyselných odvetviach. Na obr. 60 sú uvedené percentuálne podiely šiestich najvýznamnejších keiretsu,<sup>203</sup> pohybujuúcich sa od 34 % do úrovne takmer 67 %. Namiesto je otázka, či takéto postavenie nedeformuje japonský trh, či nie je v rozpore so samou podstatou trhovej ekonomiky, resp. s platnými protimonopolnými zákonmi.

Podľa japonských odborníkov je všetko v poriadku. Treba si uvedomiť aj také špecifikum japonského podnikania, ako je pestovanie dobrých vzťahov veľkých podnikateľských združení a štátnej správy s cieľom rešpektovať záujmy krajiny a jej ekonomiky. Z druhej strany garantom fungovania trhu je otvorenosť japonskej ekonomiky svetu dokumentovaná veľkou mierou importu a ešte väčším objemom exportu do krajín s pomerne liberálnymi ekonomickými zákonmi.

## Transnacionálne (nadmárodné) podniky

Transnacionálny podnik (Transnational Company – TNC) vytvára predstavu veľkého podniku. K istým nedorozumeniam dochádza aj vplyvom postupne sa vyvíjajúcej terminológie. Používajú sa termíny, ako nadnárodná spoločnosť, medzinárodný podnik, mnohonárodná spoločnosť, multinacionálna spoločnosť, transnacionálna korporácia, supranárodná korporácia či globálny podnik. Možno ich považovať za synonymá.<sup>204</sup> Za zakladateľa teórie

<sup>203</sup> Kassay, Štefan: Marketingová stratégia firmy holdingového typu I. Tendencie korporačného rozvoja. Bratislava, Strateg 1998, s. 274–275.

<sup>204</sup> Materiály UNCTAD z Konferencie pre rozvoj a obchod uvádzajú, že v polovici deväťdesiatych rokov 20. storočia pôsobil vo svete takmer 40 000 nadnárodných podnikov s viac ako 250 000 dcérskymi podnikmi. Spolu disponovali zhruba tretinou celosvetového súkromného majetku. Ich obrat je vyšší ako objem svetového obchodu. In: Synek, Miroslav a kol.: Manažérska ekonómia. Praha, Grada Publishing 1996, s. 378. Podrobnejšie vysvetlenie a prístup k nadnárodným podnikom nachádzame Donnelly, James H. jr. – Gibson, James L. – Ivancevich John M.: Management. Praha, Grada Publishing 1997, s. 93.

transnacionálnej korporácie sa považuje *Caves*.<sup>205</sup> Jeho myšlienky rozvinul *Hymer*, ktorý zdôrazňuje dva aspekty. Jednak ide o moderný priemyselný podnik, ktorý má v ekonomike dominantnú úlohu a predstavuje veľkú administratívnu sieť, miesto, kde sa prijímajú rozhodnutia. Druhý aspekt sa opiera o tvrdenie, že hoci tieto podniky vyvíjajú medzinárodné aktivity, svojou povahou sú národné, a tento fakt národnej príslušnosti komplikuje proces rozhodovania a vzťahy s vládou. *Caves* definuje multinacionálny podnik ako podnik, ktorý kontroluje a riadi výrobné zložky – závody nachádzajúce sa aspoň v dvoch ďalších krajinách.<sup>206</sup> Uprednostňuje označenie „podnik“, aby zdôraznil, že všetky aktivity sa koordinujú na najvyššej úrovni podnikovej hierarchie. Podľa *Hooda* a *Younga* multinárodný podnik je „korporácia, ktorá vlastní (úplne alebo čiastočne), kontroluje a riadi aktíva vytvárajúce príjem vo viac ako jednej krajine. Aby to dosiahla, zapája sa do medzinárodnej výroby, najmä do výroby presahujúcej národné hranice a financovanej priamymi zahraničnými investíciami“.<sup>207</sup>

*Rugman* a *Hodgetts* charakterizujú multinárodný podnik ako „... spoločnosť, ktorá je riadená z jednej krajiny, ale operácie uskutočňuje v iných krajinách“.<sup>208</sup> V rámci OSN sa používa termín transnacionálna korporácia (podnik)<sup>209</sup>.

Skutočnosť, že transnacionálne korporácie vyvíjajú veľkú aktivitu, dokumentujú čísla. Svetový export tovaru za ostatných dvadsať rokov sa zdvojnásobil. V každej siedmej majetkovej transakcii vo svete ako účastník vystupuje zahraničný subjekt. Dokonca objem predaja zahraničných pobočiek transnacionálnych korporácií prevyšuje objem svetového exportu.<sup>210</sup> Vo vyjadrení veľkosti transnacionálnych korporácií je ich význam veľký, ale treba ho preceňovať.<sup>211</sup>

Transnacionálne podniky vznikajú postupne. Ich prvou vývojovou formou je spravidla realizácia výroby v zahraničných afiliáciách. Nie sú to teda iba obchodné podniky pôsobiace v zahraničí.

Dôvodov na výrobu v zahraničí býva viacero:

- dosiahnutie maxima domáceho trhového podielu a vnútorné medze rastu,
- pôsobenie protimonopolného zákonodarstva,
- prekonávanie colných bariér,
- špecifiká národného legislatívneho prostredia a zvýhodnenie domácich subjektov,
- zníženie nákladov vplyvom miestnej distribúcie a skracovaním prepravných vzdialeností,
- využitie vhodných zdrojov zásobovania,
- nižšia úroveň mzdových nákladov,
- diverzifikácia kapitálu,
- ekologické dôvody a ďalšie.

<sup>205</sup> Caves, Richard E.: Chapter 1: The Multinational Enterprise as an Economic Organization. In: The Multinational Enterprise and Economic Analysis. 2. vydanie. Cambridge, Cambridge University Press 1996.

<sup>206</sup> Tamže, s. 139.

<sup>207</sup> Hood, Neil – Young, Stephen: The Economics of Multinational Enterprise. London, Longman Group UK Limited 1987, s. 3.

<sup>208</sup> Rugman, Alan M. – Hodgetts, Richard M.: International Business. New York, McGraw-Hill 1995, s. 38.

<sup>209</sup> Rozhodlo sa o tom na Konferencii o obchode a rozvoji (UNCTAD). Definíciu uvádza World Investment Report 1995, s. 383.

<sup>210</sup> World Investment Report 1995, s. 6.

<sup>211</sup> Je tu viaceré hľadiská: Veľkosť transnacionálnych podnikov posudzovaná podľa pridanej hodnoty v porovnaní s ekonomikami krajín, ktoré sú hodnotené podľa HDP, spôsobila isté rozdiely vo výsledkoch. V roku 2000 zo 100 podnikov s najsilnejšou ekonomikou bolo 37 podnikov. Pri porovnaní podľa pridanej hodnoty za 50 krajín a 50 podnikov predstavuje táto hodnota 4,5 % z hodnoty krajín. Pri hodnotení rastu veľkých multinárodných podnikov za obdobie 1980 a 2000 sa vychádzalo z údajov 500 top Fortunev 2000 a vybraných top 50 v raste predaja s rastom HDP 50 najväčších krajín, kde rýchlejšie rástol HDP krajín a zároveň pomer objemu predaj týchto 50 najväčších podnikov bol k 50 najväčším krajinám nižší v 2000 ako v 1980. Zdroj: Grauwe, Paul De – Camerman, Filip: How big are the big multinational companies? Belgen, Belgian Senate press 2002, s. 4 a 8.



V medzinárodnom meradle sa vďaka transnacionálnym podnikom znižuje objem vývozu a vyrába sa priamo na mieste spotreby, čo sa prejavuje znižovaním nákladov. Nadnárodné podniky bývajú usporiadané rôzne, čo je výsledkom politických, právnych, výrobných a obchodných vplyvov. Organizačné charakteristiky transnacionálnych podnikov uvádza obr. 61.<sup>212</sup>

| Organizačné charakteristiky   | Multiracionálny model                                    | Internacionálny model   | Globálny model                                     | Transnacionálny model  |
|-------------------------------|--|---|--|--|
| Riadenie                      | Geografické  | Obchodné  | Funkcionálne                                       | Maticové   |
| Usporiadanie aktív a kapacít  | Decentralizované národné sebestačné                      | Základné konkurenčné zdroje centralizované, ostatné decentralizované            | Centralizované a globálne optimalizované           | Rozptýlené, nezávislé a špecializované   |
| Účel zahraničných operácií    | Poznávanie a využívanie lokálnych príležitostí           | Adaptácia a využívanie konkurenčných výhod materského podniku                   | Zavádzanie stratégie materským podnikom            | Diferencované príspevky národných jednotiek k integrovaným zahraničným operáciám |
| Vývoj a rozširovanie znalostí | Vedomosti rozvíjané a zachycované vnútri každej jednotky | Znalosti rozvíjané v ústredí podniku a transformované do zahraničných jednotiek | Znalosti rozvíjané a zachycované v ústredí podniku | Znalosti rozvíjané spoločne a rozdeľované do zahraničných jednotiek              |

Obr. 61. Typy organizačného usporiadania v transnacionálnych podnikoch

Modely týchto podnikov prešli vývojom. Na začiatku bol multinacionálny model, ktorý sa neskôr rozšíril o internacionálny prístup, až napokon ho vystriedal globálny model. V súčasnosti vo svete prevláda transnacionálny model. Tento proces pokračuje a neustále sa rozvíja.

Formovanie a rozvoj transnacionálnych podnikov úzko súvisí s technologickým rozvojom a rozvojom vedy v danej podnikateľskej oblasti. Technické prostriedky umožňujú komunikáciu prakticky v reálnom čase aj medzi rozsiahlymi medzinárodnými hospodárskymi komplexmi so zložitou vnútornou štruktúrou, kde sú možné horizontálne, vertikálne i konglomerátne formy spojení. Takéto výrobné-obchodné komplexy zaujali vo svetovom hospodárstve dominantné postavenie. Súvislosť možno sledovať na obr. 62, kde sú zachytené siete kooperujúce na báze informačných technológií podľa *Hagedoorna* a *Schakenraada*.<sup>213</sup> Jednotlivé skratky nemusia predstavovať reálne firmy.

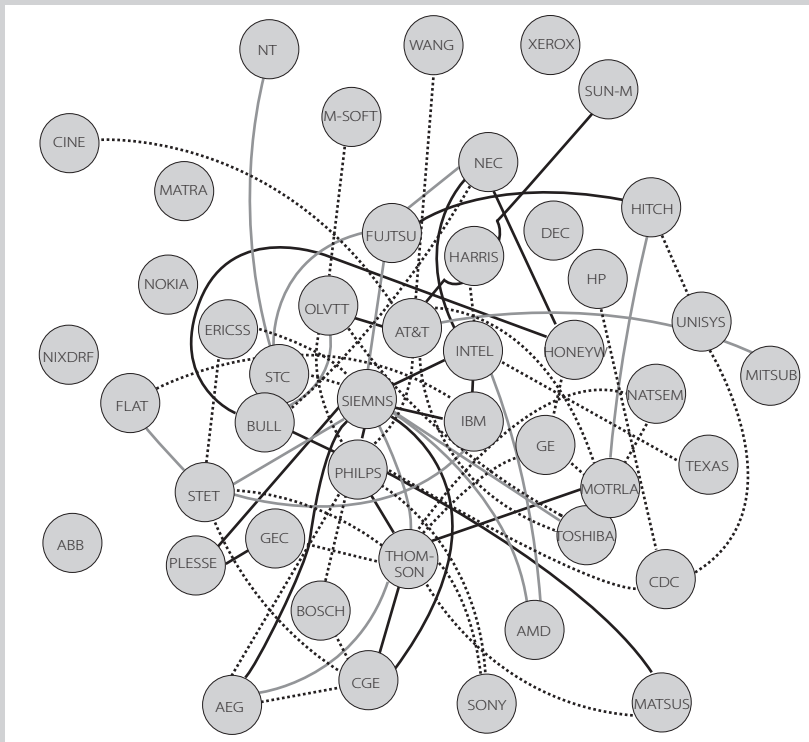
Takýto vývoj možno zdôvodniť aj tým, že tempo rastu zahraničnej výroby v súčasnosti preyšuje tempo rastu exportu a importu tovaru. Zároveň dochádza k významným zmenám v štruktúre exportu a importu materských podnikov.

Najčastejšie ide o podniky, ktoré:

- ako veľké, dominujúce podniky sa zapájajú do medzinárodného podnikania,
- riadia vlastníci z viacerých krajín,
- presadzujú sa ako technologicky intenzívne,
- orientujú sa na podporu medzinárodnej diverzifikácie,
- charakterizujú ich niekoľkomiliardové obraty,
- vykazujú profitabilnosť predovšetkým na základe vysokého podielu zahraničného obratu na celkovom obrate,
- využívajú spoločné zdroje (úver, obchodné značky, patenty),

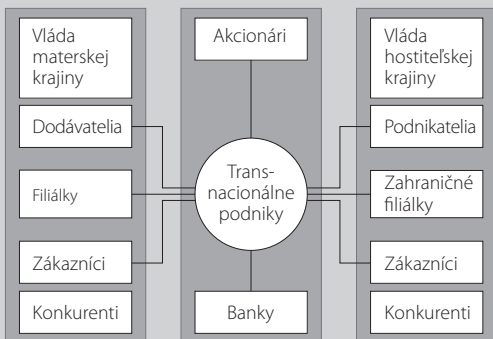
<sup>212</sup> Synek, Michal a kol.: Manažérska ekonomika. Praha, Grada Publishing 1996, s. 379.

<sup>213</sup> Hagedoom, John - Schakenraad, Jos: The effect of strategic technology alliances on company performance. Strategic Management Journal 15/1994, s. 291-311.



Obr. 62. Spolupráca na báze informačných technológií

Na báze informačných technológií dochádza k vzájomnej spolupráci medzi rozdielnymi podnikajúcimi subjektami s medzinárodnou pôsobnosťou, s rozdielnou organizačnou štruktúrou a navzájom si konkurujúcich, ale aj spolupracujúcich. Väzby prebiehajú na rôznej úrovni a v rôznej kvalite informácií na základe úrovne rozvoja informačnej technológie.



Obr. 63. Transnacionálne podniky v medzinárodnom podnikaní

Globálny trh vytvára čoraz viac transnacionálnych podnikov. Aby si zabezpečili úspešnosť na národných trhoch, ale aj v rámci medzinárodných zoskupení, spolupracujú transnacionálne podniky so štátnymi, lokálnymi, regionálnymi alebo záujmovými združeniami, dodávateľmi a odberateľmi a hlavne so zákazníkmi na posilnenie svojich záujmov. Transnacionálne podniky okrem toho potrebujú upraviť vzájomné vzťahy medzi ústredím a jeho filiálkami v rozličných krajinách vytvorením adekvátnej podnikovej kultúry.

- rozvíjajú podnikanie (materské podniky) prostredníctvom svojich pobočiek, filiálok a iných kontrolovaných afiliácií vo viacerých krajinách,
- sú na trhu atraktívne,
- podnikajú prostredníctvom nevlastníckych foriem.

Transnacionálne podniky v medzinárodnom podnikaní znázorňuje obr. 63.<sup>214</sup>

Na svetovom trhu sa stretávajú záujmy veľkých podnikov z rozličných krajín a v rámci konkurencie používajú rozličné ekonomické i mimoekonomické prostriedky. Vznik veľkých podnikov však môžu podnietiť aj iné dôvody. Sú to najmä:

- monopolizačné tendencie a ich súvislosť so zákonodarstvom,
- osobitosti tovaru a možnosti jeho distribúcie,
- tradícia, časové a miestne odlišnosti,
- medzipodnikové dohody v rozličných podobách.

Medzinárodné dohody môžu mať podobu kartelových dohôd. Tak vzniká medzinárodný kartel umožňujúci zúčastneným určitý stupeň samostatnosti pri daných výhodách. Zriedkavejšou formou medzinárodných podnikateľských zoskupení je medzinárodný syndikát. Táto forma sa používa pri bankách a investičných spoločnostiach, keď sa sústreďujú zdroje na investovanie. Podniky združené do medzinárodných kartelov strácajú odbytovú samostatnosť a utvárajú jednotnú odbytovú organizáciu. Účastníci predávajú svoje produkty tejto odbytovej organizácii a tá ich realizuje na svetovom trhu. V medzinárodnom truste podniky strácajú svoju obchodnú i výrobnú samostatnosť. Trust vzniká postupne vytváraním filiálok v zahraničí. Veľké podniky toho istého odvetvia združuje medzinárodný koncern a podriaďuje ich manažmentu ústredia.

Transnacionálne podniky sú hybnou silou svetovej ekonomiky. Vytvárajú integračné zoskupenia často na základe medzivládnych dohôd. Takéto zoskupenia vznikajú napríklad v Európskej únii. V niektorých oblastiach vzniká integrovaný medzinárodný výrobný systém. V rámci globalizácie zahraničných operácií transnacionálnych podnikov sa uplatňuje aj komplexná stratégia. Rozpracúva sa podrobnejšie v ústredí a na ňu nadväzujú čiastkové stratégie rozpracované menej podrobne, detailne ich však rozpracúvajú regionálne oddelenia, prípadne pásmové ústredia transnacionálnych podnikov. Podstatným problémom sú vzťahy medzi ústredím a jeho filiálkami v rozličných krajinách. Táto problematika si vyžaduje špecifické riešenia, a to:

1. podnikanie bez kapitálovej účasti,
  2. podnikanie s kapitálovou účasťou,
  3. zakladanie podnikov so zahraničnou majetkovou účasťou (joint ventures),
  4. organizačné podnikanie.
1. **Podnikanie bez kapitálovej účasti.** Takéto podniky sa považujú za určitú formu voľného spoločného podnikania. Toto podnikanie má spravidla podobu:
- Obchodný zástupca. Ponúka na trhu produkty jedného alebo viacerých podnikov. Pri zastúpení viac ako jedného podniku sa usiluje o produktovú kombináciu, ktorý vytvára určitú komplexnejšiu ponuku. Úlohou obchodného zástupcu je obchodná činnosť, prípadne poradenstvo a vyhľadávanie nových trhov.
  - Reprezentant podniku. Ako vyplýva už z názvu, reprezentuje podnik, a teda nemôže zastupovať viacej podnikov súčasne. Produkty reprezentované podnikom by mali byť širšie-

<sup>214</sup> Baláz, Peter: Medzinárodné podnikanie. Bratislava, Sprint 1997, s. 529.

ho sortimentu, ale s prihliadnutím na potreby príslušného regiónu. O mieste reprezentácie rozhoduje podnik.

- Predaj licencií. Spravidla sa zakladá na predaji know-how. Súčasťou licenčnej zmluvy je technická dokumentácia, prípadne metodika a zaškolenie odborných pracovníkov. Osobitným druhom predaja licencie je predaj špecifickej technológie obchodu a budovanie licenčnej siete.
- Výmenné obchody. Spočívajú v platbách tovarom, resp. zarátaním jeho ceny. Najstaršou formou takého obchodu je barter. Ide o tovarovú výmenu bez priameho financovania, vždy medzi dvoma účastníkmi. Inou formou je kompenzačný obchod. Tovar sa akceptuje ako platba, ktorá sa predisponuje na tretiu osobu. Najrozšírenejšou formou výmenného obchodu je obchod so spätným nákupom. Vývozca dodá dovozcom napríklad zariadenie alebo technológiu a odoberie sčasti alebo v celom rozsahu tovar, ktorý bude dovozca danou technológiou vyrábať. Pri paralelnom obchode vývozca predá dovozcom tovar, technológiu alebo služby a zaväzuje sa, že v dohodnutom čase a množstve bude odoberať tovar, okrem tovaru vyrábaného dodanou technológiou.
- Kooperácia. Obyčajne je založená zmluvami medzi viacerými subjektmi. Kooperácia je dobrovoľná a podnik aj po uzatvorení zmluvy ostáva právne samostatný. Kooperácia má viacero podôb. Môže to byť práca za mzdu, práca na objednávku, výrobná kooperácia, projekčná kooperácia, frenčajsing, prípadne administratívna kooperácia.

2. **Podnikanie s kapitálovou účasťou.** Môžu to byť nanovo založené alebo inak získané podniky. Spoločné investície najmenej dvoch subjektov vytvoria nový právny subjekt. Ten spoločne riadia zastúpením v orgánoch materského podniku.

3. **Podniky so zahraničnou majetkovou účasťou (joint ventures).** Podniky typu joint ventures (spoločné riziko) predstavujú právnické osoby s hospodárskou činnosťou, ktoré majú sídlo napríklad na Slovensku alebo v Česku a ďalším účastníkom je zahraničný partner. Najčastejším spôsobom vzniku takéhoto spoločného podniku je kapitálový vklad do existujúceho zahraničného podniku. Stáva sa to po predchádzajúcej úspešnej spolupráci. Podiel kapitálovej účasti je spravidla aj podielom, podľa ktorého sa vyratúva participácia na zisku spoločného podniku. Inou podobou je založenie zahraničného podniku s kapitálovým vkladom akejkoľvek výšky.

Je bežné, že podniky si vytvárajú zahraničné afilácie so stopercentným kapitálovým vkladom. To znamená, že sú stopercentným vlastníkom podniku v zahraničí, kde zavádzajú svoju výrobu alebo vykonávajú obchodné aktivity. Zahraničná majetková účasť môže mať podobu hnutelného a nehnuteľného majetku a súvisiacich vecných práv, akcií a ostatných foriem účasti na podnikoch, pohľadávkach a právach vyplývajúcich z akéhokoľvek plnenia, ktoré má finančnú hodnotu.

Môžu to byť aj priemyslové práva a práva z oblasti duševného vlastníctva. Výška podielu zahraničného účastníka je otázkou dohody zmluvných strán. Vo všeobecnosti neplatí, že podiel na majetkovom vklade je totožný s podielom partnerov na riadení, i keď to nie je vylúčené. Častejšie riadenia sa ujíma majoritný podnik alebo podnik s väčšími skúsenosťami v danom odbore. Prevody prostriedkov do zahraničia (kapitálu i zisku) z podnikov so zahraničnou majetkovou účasťou sa riadia predovšetkým ustanoveniami dvojstranných medzištátnych dohôd o ochrane a podpore investícií. Podstatné je, že pracovníci podniku s bydliskom v zahraničí môžu svoje príjmy z pracovnej činnosti posielat do zahraničia. Pri zamestnávaní zahraničných pracovníkov podnik musí mať povolenie príslušného úradu

práce. Devízové hospodárenie podlieha devízovému zákonu. Dovozy pre podnik so zahraničnou účasťou podliehajú dovoznému clu. Vznik spoločného podniku je podmienený príslušnou legislatívou v štáte pôsobenia. Podnik so zahraničnou účasťou je perspektívny, jeho úspech však závisí od výberu partnera.

Pri koncipovaní zmlúv treba osobitne zvážiť prípadné ukončenie spolupráce, ak je predpoklad dočasného existovania podniku, ale všeobecne je nutné predvídať aj danú možnosť. Ide najmä o to, že know-how už nemožno získať späť a stáva sa duševným majetkom podniku aj po jeho opätovnej dezagregácii. Ťažko sa dodržiava zákaz konkurencie a môžu vzniknúť ďalšie komplikácie. Problém nemusí riešiť ani odkúpenie partnerovho podielu, pretože ak ide o nadobudnutie rozsiahleho majetku cudzincom, v každej krajine to nie je možné.

- 4. Organizačné podnikanie.** Dnes je vo svete bežné tzv. organizačné podnikanie. Jeho podstata vyplýva už z označenia, t. j. existujú podniky a poradenské inštitúcie, ktoré dobre ovládajú organizačné postupy a metódy riadenia podnikov. Túto znalosť využívajú na vývoji a implementáciu nových nápadov, aby podniky, ktoré aplikujú tieto odporúčania, boli rastové. Z tejto skupiny podnikateľov sa vymykajú špekulatívne podniky orientujúce sa na špekulatívne odkupy. Takisto využívajú poznatky z manažérskych disciplín a v podnikoch dokážu zlepšovať výkonnosť. Dôraz kladú na stimuláciu vrcholného manažmentu. Najčastejšie pracujú pre konkrétnych investorov, ktorí majú nad týmto procesom dohľad. Nie je zvláštnosťou ani to, že divízni manažéri získavajú podiel na akciách podniku, čím sa sleduje maximálna stimulácia. Očakáva sa, že títo manažéri sa potom budú správať ako manažéri vysoko špekulatívnych podnikov. Pri podnikaní tohto druhu sú potrebné dostatočné centrálné zdroje a právna moc nad neúspešnými divíziami. Organizačné podnikanie hľadá podnety prieskumom „trhu podnikov“. Preto súčasťou úsilia o revitalizáciu podnikov je aj akvizičná činnosť a následne kúpa či predaj podniku. Predmetom predaja najčastejšie nie sú veľké podniky, ale podniky menšie, nezávislé. Mnohé založil podnikateľ, ktorý má nejaký dôvod podnik prediť. Tým býva únava z podnikania, vysoký vek, nedostatok energie podnik rozvíjať, nehody s dodávateľmi alebo spoločníkmi, nedostatok finančných prostriedkov na rozvoj a mnohé iné.

V prípravnom procese treba:

- nájsť vhodného kupcu,
- zabezpečiť uspokojivé podmienky predaja,
- získať uspokojivú mieru samostatnosti.

Tieto postupy si často zabezpečuje vlastník sám, ale pre ich zložitosť sa najčastejšie obracia práve na podniky zaoberajúce sa organizačným podnikaním. Taký podnik si však za svoju prácu účtuje veľké provízie, ktoré sa najčastejšie odvíjajú od predajnej ceny s podmienkou získať bonus „za úspešnosť“.

Ani na druhej strane to nie je jednoduché, pretože väčšina zakladateľov podnikov alebo úspešných podnikateľov sa ťažko vyrovnáva so zmenami, ktoré nastanú predajom podniku. Na prvom mieste nebývajú peniaze, ktoré za podnik utŕžia, ale obavy o jeho budúcnosť. Zakladateľ podniku mal ambície, jednoznačne formulované ciele a tvrdo pracoval, preto by rád videl, aby podnik pokračoval v jeho úsilí a aj v budúcnosti dosahoval vytýčené ciele. V neprosperujúcich podnikoch predaj je jednou z možností, ako obnoviť ich výkonnosť.

Pri hľadaní kupca je dôležité, aby budúce ciele boli zlučiteľné s cieľmi zakladateľa alebo predávajúceho. Je to otázka vzťahu k podniku, ale často aj skutočnosť, že bývalý vlastník sa chce v podniku zamestnať, alebo dokonca ho naďalej viesť ako platený manažér.

Otázkou uskutočnenia transakcie často sú podmienky predaja. Podstatná je cena, za ktorú sa má podnik predať, ale aj podmienky splácania. Cena závisí aj od vyjednávacej sily vlastníka, od jeho kontaktov, možnosti získavať finančné zdroje, schopnosti orientovať sa a spolupracovať pri oceňovaní podniku. Ak podnik dosahoval vynikajúce výsledky a má perspektívu, aj cena môže byť lukratívna, pretože sa ráta s budúcimi výnosmi.

Pre kupujúceho je dôležitá miera samostatnosti podniku, jej zachovanie, prípadne iné podmienky predávajúceho. Miera samostatnosti (oslobodenie sa od minulosti) je najväčšia, ak bývalý vlastník z podniku úplne odchádza, zakladá si nový podnik, alebo si nájde iné uplatnenie. Nie každý sa však mieni svojho vplyvu na podnik natrvalo vzdať. Pretrváva akási osobná závislosť od predchádzajúcej práce a tvorivo-realizačných počínov v podniku. Kupujúci môže svoju východiskovú pozíciu posilniť práve tým, že vie predpokladať očakávania predávajúceho. Skutočnosť, že predávajúci stráca vlastníctvo podniku, a tým aj možnosť o ňom podstatným spôsobom rozhodovať, je dôležitým okamihom vyjednávania. Bežne sa stáva, že vlastník chce podnik predať, ale kladie si podmienku, že ostane vo vrcholnej manažérskej pozícii ako platený manažér. Preto pre vyjednanie a následný predaj je dôležité, aké právomoci ostávajú bývalému vlastníkovi a ako bude môcť podnik ovplyvňovať potom, keď ho preberie nový vlastník.

Organizačné podnikanie treba vidieť v súvislosti s trhom akcií podnikov. Jedno i druhé je podnikanie s podnikmi buď priamym predajom majetku, alebo predajom akcií, ktorých vlastník získava právo o podniku rozhodovať. Tu je zřejmý prechod od individuálneho vlastníctva ku korporáčnemu, ktoré už nekontrolujú výlučne vlastníci, ale manažéri. Je to spôsob, ako sa oddeľuje vlastníctvo od riadenia podniku. Nie je však možné, aby sa predaj akcií uskutočnil bez súhlasu vlastníkov – akcionárov. Z pohľadu organizačného podnikania je to prelínanie s kapitálovým podnikaním, pričom vlastník sa dobrovoľne vzdáva manažérskych funkcií, ale nevzdáva sa vlastníctva, ani rozhodovania o manažéroch. Z toho vyplýva, že pri procesoch akvizície či predaja podniku je potrebné, aby manažéri a vlastníci kooperovali.

Negatívom organizačného podnikania môže byť zastupovanie zahraničných investorov z iných pohnútok ako zo zámeru preniknúť na trh či reštrukturalizovať a zabezpečiť rozvoj podniku. Zahraniční kupujúci aspoň v podkapitalizovaných ekonomikách mávajú väčšie zdroje ako domáci kupujúci. Ale ponúkaná cena nemusí byť jediným kritériom. Ak sa kontrolný balík akcií predal sprostredkovateľom, ktorí zastupujú zahraničnú skupinu vlastníacu zadlžený či problémový podnik, za daného stavu by to mohlo nepriaznivo ovplyvniť vývoj úspešného podniku. Podnik by sa tým vystavil nebezpečeniu, že kupujúca skupina z neho vyčerpá užitočné zdroje, zaplatí svoje dlžoby, a tým ho zničí. Takisto fiktívni investori v podobe zahraničných skupín môžu mať v úmysle kúpený podnik zatvoriť, prípadne opustiť zabehané trhy, aby tak odstránili konkurenciu a obsadili uprázdnený segment. Je to riziko, s ktorým sa musí rátať.

## Štruktúry transnacionálnych podnikov

Transnacionálne podniky v porovnaní s menšími lokálnymi a regionálnymi podnikmi majú niekoľko výhod. Veľkosť im zabezpečuje úspory pri veľkosériovej výrobe, vývoji nových produktov a pokrytí trhu. Globálny rozsah umožňuje využívať nové príležitosti, vynakladať väčšie prostriedky na experimenty a výskum. Prítomnosť v mnohých krajinách poskytuje prevažu pri rokovaniach a flexibilitu pri rozhodovaní o mieste nákupu surovín.

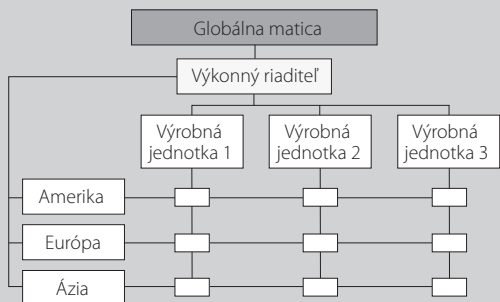
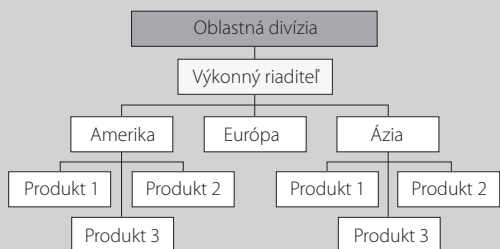
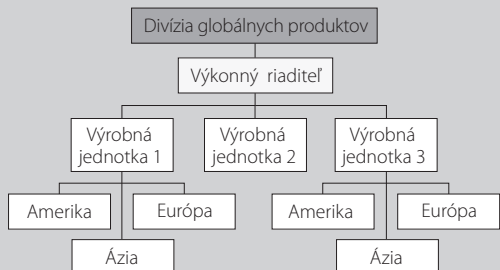
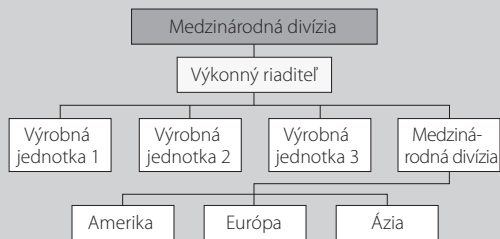
Tieto výhody sa môžu premeniť aj na prekážky. Skutočnosťou je, že transnacionálne podniky sa vo všeobecnosti chápu ako zložité, ťažkopádne a zaťažené administratívou. Úlohou vrcholných manažérov je minimalizovať tieto negatívne skutočnosti pri zachovaní výhod veľkosti. Jednou z možností je uspôsobiť podnikovú štruktúru. Nestačí štruktúru iba zmeniť, dôležité je podporiť ju vhodnými systémami a vybudovať spoločnú podnikovú kultúru. Organizácia transnacionálneho podniku závisí od mnohých faktorov, predovšetkým je to rozsah podnikania, počet krajín, typ výroby, rozmiestnenie najväčších odberateľov a vlastná história podniku. Obr. 64 znázorňuje štyri modely organizačných štruktúr globálnych podnikov.<sup>215</sup>

1. **Medzinárodná divízia.** Predstavuje rozdelenie podniku na obchodné jednotky alebo divízie. Každá z nich zodpovedá za svoje pôsobenie v konkrétnej krajine. Existuje aj osobitná medzinárodná divízia zodpovedajúca za celkový predaj mimo domácej krajiny. Takúto štruktúru majú mnohé stredne veľké podniky s obmedzeným medzinárodným predajom. Úlohou medzinárodnej divízie je zvládnuť patričné aktivity (colné tarify, vzťahy so zahraničnými partnermi a pod.), čo však zväčša nič nevytvára. Je to len medzinárodná predajná jednotka pre ďalšie štyri obchodné jednotky.
2. **Divízia globálnych produktov.** Hlavná línia právomocí v niektorých podnikoch leží na produktových manažéroch zodpovedných za globálnu produktovú líniu.<sup>216</sup> Najväčšou výhodou divízií globálnych produktov je ich schopnosť uľahčiť koordináciu a integráciu celosvetových aktivít. Najväčšou nevýhodou je, že ich štandardizovaný prístup brzdí schopnosť reagovať na špecifické podmienky v danej krajine. Globálna produktová divízia sa stáva najbežnejšou štruktúrou vo veľkých globálnych podnikoch.
3. **Oblasťná divízia.** Hlavná zodpovednosť pripadá regionálnemu manažérovi. Najväčšou výhodou oblastnej divízie je jej schopnosť reagovať na národné trhy, pretože každá krajina má svoje vlastné využiteľné zdroje. Nevýhodou je, že medzi krajinami nie je dostatočná koordinácia, čo znemožňuje dosahovať úspory z veľkosériovej produkcie a jej vývoja.<sup>217</sup> Sú možné modifikácie, napríklad, odlišné usporiadanie divízie globálnych produktov, alebo určitý druh hybridu medzi divíziami globálnych produktov a oblastnými divíziami.
4. **Globálna matica.** Umožňuje využiť výhody oboch spomínaných štruktúr. V globálnej matici obchodný manažér má dvoch nadriadených – manažéra globálnej podnikateľskej jednotky a lokálneho manažéra. Lokálny manažér zodpovedá za reakciu na potreby miestneho trhu. Manažér globálnej podnikateľskej jednotky sleduje celosvetovú koordináciu aktivít. Cieľom je dosiahnuť globálnu integráciu a zároveň citlivo reagovať na regionálne odlišnosti. Maticová štruktúra má byť spôsobom, ako usporiadať medzifunkčné tímy, a vy-

<sup>215</sup> Mastering Management . Časť dvadsať. Bratislava, TREND 5. 9. 2001, s. 4.

<sup>216</sup> Napríklad v General Electric je 12 globálnych odvetví: osvetlenie, letecké motory, plasty atď. Každé má svojho prezidenta zodpovedného za danú sféru na celom svete. Takéto globálne odvetvie má kompetenciu založiť si svoju pobočku v zahraničí.

<sup>217</sup> V minulosti takto bolo organizované Nestlé, Shell, Unilever, Philips a iné. V súčasnosti mnohé z nich uprednostňujú modifikované usporiadanie.



Obr. 64.

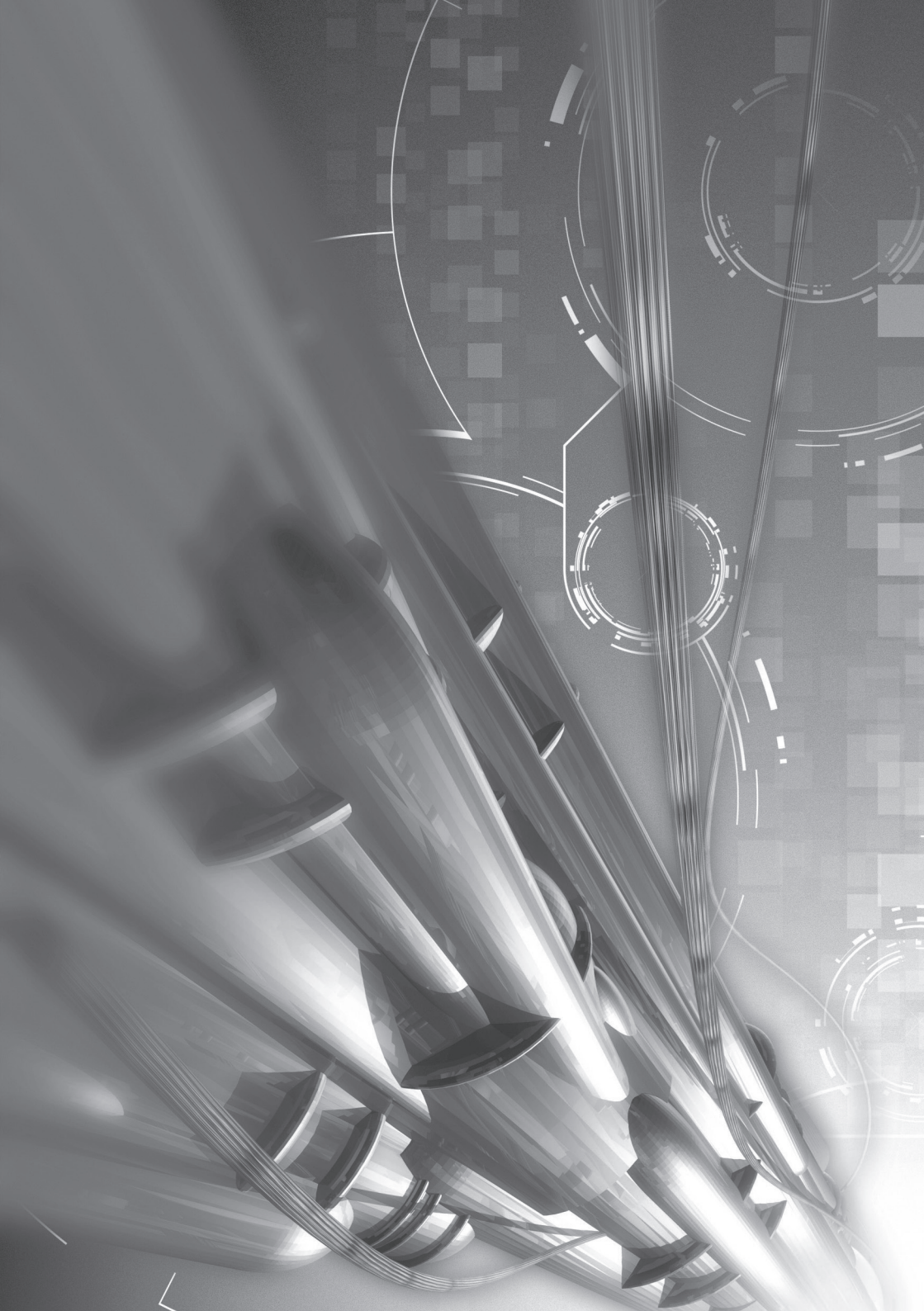
Modely organizačných štruktúr v globálnych podnikoch

Transnacionálne podniky musia svoje štruktúry prispôbovať podmienkam a lokalitám, kde pôsobia. Podstatou je orientácia na zákazníkov (globálnych a lokálnych) a z tohto pohľadu sa formujú aj základné štruktúry. Formovanie štruktúr prebieha od jednoduchej zmeny vytvorením samostatnej divízie pre medzinárodné potreby až po kompletné vytvorenú štruktúru (globálna matica a oblasťná divízia) kopírujúcu lokality a potreby kľúčových zákazníkov.



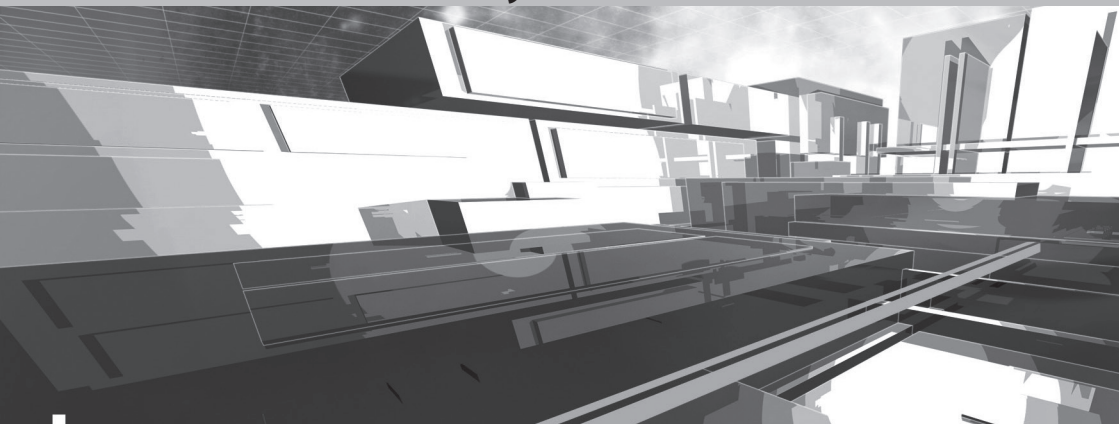
užívajú ju globálne podniky na preklopenie napätia medzi produktovými divíziami a krajinami. Nevýhodou maticovej štruktúry je nejednotnosť rozhodovania, z čoho vznikajú nežiaduce konflikty a disharmónie. Vyváženosť matice je problematická, práve z hľadiska zdvojeného riadenia pri rovnakom postavení oboch nadriadených. V inom usporiadaní manažér zodpovedá priamo produktovej divízii s menej silným vzťahom k manažérovi príslušnej krajiny. Tak vzniká skôr globálnoproduktovej divízia alebo oblastná štruktúra, niekedy nazývaná latentná matica.

Väčšina transnacionálnych podnikov sa zameriava na výber najmenej škodlivej štruktúry a na zníženie vplyvu najväčších nedostatkov. Napríklad, bežná je štruktúra globálnej produktovej divízie s posilnením lokálneho manažmentu. Okrem toho maticová organizačná štruktúra ako mnohé iné aspekty podnikania je premenlivá v čase, názory na jej účelnosť sa formujú a hľadajú sa výhodnejšie riešenia. V takých odvetviach, ako je bankovníctvo, výpočtová technika, poradenstvo a ďalšie, kľúčovým sektorom sú globálni zákazníci. Rozvetvenie zmien je rozsiahle, pretože globálni zákazníci prechádzajú obidvoma tradičnými globálnymi produktovými jednotkami a krajinami. Potenciálne končia tak, že sa stanú ďalším rozmerom matice. Väčšina transnacionálnych podnikov premiestňuje globálnych manažérov pre dôležitých zákazníkov, ale základnú štruktúru ponecháva nedotknutú. Niektoré podniky vytvárajú skupiny pracovníkov pre styk so zákazníkom. Je to bežné v podnikoch s profesionálnymi službami, napríklad v organizácii podľa priemyselného sektora.



### 3. kapitola

# Praktická použiteľnosť teoretických záverov



.....  
*Ekonomická prosperita je založená aj na vysokej výkonnosti podnikov. V konkrétnych podmienkach praxe teoretické aplikácie môžu významne napomôcť. Z prehľadu organizačných štruktúr je zrejmé aj zložitosť problematiky. Nemožno totiž jednoznačne určiť, ktorému podniku bude najlepšie vyhovovať určitý konkrétny typ organizačnej štruktúry. Veľké, rozvetvené štruktúry sú z hľadiska riadenia ťažkopádne a neustále hľadajú nové riešenia. Proces hľadania a realizácie zmien možno označiť ako organizačný rozvoj. Premeny v dlhšom časovom horizonte smerujú k predstave podniku budúcnosti.*

Systematické zdokonaľovanie štruktúr ako foriem podniku predstavuje organizačný rozvoj. Prirodzene, ide o celý podnik, nie iba o organizačnú štruktúru. Tá je len rámcom na výkon všetkých podnikateľských i výkonných činností, je teda všeobšiahlym útvarom členeným na viaceré, rozlične usporiadané zložky. To znamená, že v rámci štruktúry nachádzame všetky podnikové funkcie. Z tohto pohľadu aj pri vysvetľovaní štruktúr nemožno obísť podnikové funkcie, ktoré sa týkajú ekonomiky, financií, výroby a predovšetkým kvality v celom podniku, pri všetkých jeho činnostiach.<sup>218</sup>

Štruktúra zasahuje do všetkých procesov a funkcií podniku a všetky procesy a funkcie ovplyvňujú organizačnú štruktúru a vyvolávajú potrebu ju modifikovať alebo až strategicky zmeniť. Organizačná štruktúra nežiaducimi vplyvmi sa stáva ťažkopádnou a neflexibilnou a vlastne nezodpovedá nárokom na efektívne fungovanie podniku. Stáva sa brzdou, sťažuje rozpoznať zásadné impulzy na potrebné zmeny či vznikajúce riziká a je nutné prehodnotiť jej odôvodnenosť. Je potrebná štruktúra, ktorá napomáha procesy a činnosti a podporuje podnik, aby prežil, rozvinul sa a upevňoval si trvalú konkurenčnú výhodu.

<sup>218</sup> Je to problém metodologický, pretože dané oblasti sa budú opisovať až v ďalších zväzkoch či kapitolách.

## Organizačný rozvoj podniku

Prostredie vyznačujúce sa rýchlymi zmenami, technologickými inováciami, neustálou potrebou lepšie uspokojovať požiadavky zákazníkov vo všeobecnosti núti podniky zvyšovať konkurenčnú schopnosť. Preto podniky musia venovať pozornosť svojmu organizačnému rozvoju.

Organizačný rozvoj rozširuje všetky aspekty podniku podporujúce efektívnosť riadenia, a tým efektívnosť podniku ako celku. To znamená, že treba integrovať všetky činnosti a podporiť ich takými organizačnými postupmi, aby vytvorená efektívna organizačná štruktúra pomáhala vybudovať úspešný a konkurencieschopný podnik.

Organizačný rozvoj je nepretržitý proces zabezpečujúci existenciu a rozmach podniku. Preto je čoraz významnejšie zlepšovať riadenie, ktoré zaručuje predstih pred konkurenciou v oblasti diverzifikácie, cenového vodcovstva, zamerania na core business či synergiu procesov a služieb na uspokojenie zákazníka.

Integrálnu časť organizačného rozvoja tvoria organizačné štruktúry, ktoré musia vychádzať z efektivity riadenia a dosahovania stanovených cieľov podniku, ako aj záujmových skupín. Aby organizačné štruktúry plnili svoju funkciu, musia slúžiť podnikovým procesom a manažmentu na dosiahnutie obnovy zdrojov, inováciu produktov a na rýchlosť uskutočňovania zmien tak, aby podnik bol v predstihu pripravený uspokojovať potreby zákazníkov.

Rozvoj organizačných štruktúr musí byť cielavedomý a neustále prebiehajúci proces. Jeho charakter závisí od smerovania podniku a jeho produktov. Prebiehajúce procesy musia byť efektívne. Zároveň je potrebné, aby tieto procesy boli prepojené s tvorbou a realizovaním podnikovej stratégie.

Organizačný rozvoj je kontinuálnym procesom skladajúcim sa z množstva pôsobiacich faktorov. Dôležité je tieto faktory vzájomne prepojiť, aby sa dosiahla synergia.

*Peters a Waterman* vo svojej štúdií rozoznávajú osem základných atribútov vynikajúcich podnikov. Sú to:

- **Zaujatie pre činnosť a vytrvalosť (akčnosť).** Ide o schopnosť byť aktívny, dokončiť a dotiahnuť začaté veci, čiže všetky vzniknuté problémy a navrhnuté riešenia sa realizujú v stanovenom čase a zodpovedne a toto je súčasťou už rutinným procesov.
- **Blízkosť k zákazníkom.** To znamená vytvoriť takú štruktúru a úroveň právomoci a zodpovednosti, aby pracovníci boli schopní a ochotní počúvať a učiť sa od ľudí, ktorým slúžia, ačas poskytovali kvalitu, služby a spoľahlivosť.
- **Autonómnosť a podnikateľstvo.** Inovatívne podniky podporujú vodcov a inovátorov. Potvrdzujú praktické riskovanie a dávajú možnosť dobrým pokusom. Pripúšťajú aj chyby (v rozumnom rozsahu) v záujme nových objavov a nových inovácií. Nepokúšajú sa nikoho obmedziť v jeho tvorivosti.
- **Produktivita prostredníctvom ľudí.** Základným zdrojom kvality a zvyšovania produktivity sú radoví pracovníci. Za základný zdroj zvyšovania efektívnosti podniku sa nepovažujú kapitálové investície, ale úcta k človeku.
- **Zainteresovanosť a tvorba hodnôt.** Prístup k ľuďom a premyslená stratégia majú oveľa väčší vplyv na úspech podniku ako technické a ekonomické zdroje, organizačná štruktúra, inovácie a načasovanie.

- **Sústredenie sa na predmet podnikania (core business).** Nemá význam získať podnik, ktorý nedokážeme riadiť. Tým, že sa vytvorí konglomerát podnikov, sťažuje sa jeho riadenie a vynára sa veľké riziko, že jeho význam bude klesať. Preto je účelné sústrediť svoje sily na hlavný predmet podnikania.
- **Jednoduchá forma – malý počet riadiaceho personálu.** Veľké podniky nemajú formálnu maticovú štruktúru. Mnohé z nich maticovú štruktúru sa pokúšali zaviesť, ale neosvedčila sa. Základné štruktúrne formy úspešných podnikov sú jednoduché. Počet pracovníkov na vrcholnej riadiacej úrovni býva malý.
- **Voľné a zároveň pevné vedenie.** Vynikajúce podniky uplatňujú centralizované i decentralizované organizačné štruktúry. Autonómne prechádzajú z veľkej časti na užšie úrovne riadenia. Najdôležitejšie rozhodnutia sú komentované na najvyšších riadiacich úrovniach.
- **Vyváženosť zodpovednosti a povinnosti.** Vytvárajú sa také riadiace postupy, aby sa dosiahla prijateľná operatívna decentralizácia s vysokou iniciatívou, ale vhodne centralizovanou kontrolou procesov či produktov tvoriacich základ podnikania daného podniku.<sup>219</sup>

Podnik by sa mal správať podľa uvedených atribútov. Uvedomelou činnosťou by mal usmerňovať svoj vývoj a nie iba reagovať na už existujúce problémy. Takmer každý súhlasí s tým, že najdôležitejšími aktivitami sú ľudia, ale mnohí sa podľa toho nesprávajú. Zároveň je žiaduce, aby uvedené atribúty boli zapracované do podnikovej stratégie.

Pozornosť treba sústrediť na tieto oblasti podniku:

- na stratégiu,
- na podnikové schopnosti a silné stránky,
- na ľudí,
- na štruktúru,
- na manažérsky štýl,
- na systémy a procesy,
- na podnikovú kultúru.

Z iného pohľadu možno zložitost' prvkov a vzťahov v podniku vnímať aj cez širokú škálu vzájomne súvisiacich indivíduí, skupín, organizačných vplyvov a vplyvov prostredia. Všetky tieto subjekty značne vplývajú na správanie ľudí v organizačnej štruktúre a na jej fungovanie. Ucelenejší pohľad sa získa cez rôzne kritériá, ktorých naplnenie môže prezentovať komplexný pohľad na podnik, a to:

- **Štruktúra otvorených systémov.** Podnik sa chápe ako štruktúra otvorených systémov, vstupov, vzájomných väzieb, séria činností zainteresovaných do transformácie, alebo ako premenný proces, výstupy, interakcia s prostredím, výkon systému v dosahovaní cieľov a úloh. Podnik možno pokladať aj za systém navzájom súvisiacich podsystémov, a preto ich možno detailnejšie analyzovať. Stanovenie podsystémov a ich následné sledovanie sa bude odrážať na efektivitve podniku ako celku.
- **Kľúčové oblasti vplývajúce na výkon a výsledky.** Sleduje sa miera vplyvu podnikovej kultúry, etických princípov, stanovených pravidiel a predpisov správania a konania na realizovanie vytýčených cieľov podniku v súlade s určeným poslaním podniku.

<sup>219</sup> Peters, Thomas J. – Waterman, Robert H.: In Search of Excellence. Lessons from Americas' Best-run Companies. New York, Harper and Rows 1984.

- **Organizačná štruktúra a jej konštrukcia.** Predstavuje jeden zo základných faktorov určujúcich efektívny výkon podniku, ak je štruktúra a konštrukcia právne formovaná. Na preverenie efektivity je nutné skontrolovať, ako funguje súčasná organizačná štruktúra, a na základe toho sa potom stanoví rozsah zmien, ktoré budú podporovať efektívnosť procesov riadenia a plnenia stanovených cieľov.

Organizačná štruktúra musí mať takú podobu, aby bola schopná plniť stanovené úlohy. Musí byť dostatočne zladená s riadiacimi procesmi, aby ich podporovala a vytvárala rovnovážne prostredie pre sociálno-technický systém. Ako celok musí mať dostatočnú schopnosť flexibilne plniť stanovené poslanie podniku. Musí predvídať efektívny vzťah medzi štruktúrou, manažmentom, správaním zamestnancov a nepredvídateľnými premennými.

- **Profil organizačných charakteristík.** Celková efektivita podniku sa môže merať a porovnávať podľa *Likertových* základných koncepcií systému štyroch riadiacich štýlov:

- princíp podpory vzťahov a spolupráce v tímoch,
- skupinové rozhodovanie pomocou konzultácií,
- metóda delegovania právomoci a jej kontrola,
- centralizované riadenie zabezpečujúce, že sa dosiahnu stanovené výkony.

Ludské väzby, riadenie a výkon podniku sa môže skúmať na základe vzťahov medzi zamestnancami. Porovnávajú sa dosiahnuté výsledky, zmarené príležitosti a predpokladané očakávania.

- **Úlohy manažmentu.** Existuje množstvo kritérií, ktoré sa môžu použiť v špecializovaných podmienkach jednotlivých podnikoch na hodnotenie podstaty a základnej úlohy manažmentu. Manažment, jeho aktivity, riadiace postupy sa môžu posudzovať podľa rôznych prístupov, napríklad podľa *Bourmsovej* skupiny desiatich vzájomne pôsobiacich aktivít, podľa *Mintzbergovej* skupiny desiatich komplexných úloh, ktoré obsahujú základné funkcie manažérskej práce, podľa *Kotterových* kľúčových aktivít určujúcich priebeh konania a tvorby systému. Štýl práce manažmentu sa môže stanoviť aj podľa *Blakeovej* a *Adams-McCanseovej* mriežky vodcovstva, vytvorenej na základe určenia presných podielov požiadaviek na riadenie tvorby produktov a zamestnancov.

- **Efektivita manažmentu.** Existuje množstvo prístupov, podľa ktorých túto efektivitu môžeme normovať na základe *Stewartovho* zoznamu otázok pre manažérov. Môže sa hodnotiť podľa *Reddinovho* trojdimenzionálneho modelu manažérskeho správania, orientovania sa na úlohu alebo na vzťahy a schopnosti prispôbiť sa situácii. Takisto sa môže normovať podľa *Langfordových* kritérií manažérskej práce, podľa osobnosti manažéra, podľa vzťahu manažéra s ostatnými pracovníkmi, podľa tímu manažéra ako časti organizácie a jeho zladením celkovou efektívnosťou. Zo všeobecných hľadísk sa manažéri posudzujú nielen podľa svojho výkonu, ale podľa súčasného výkonu, ktorý dosahuje jemu podriadený tím.

- **Organizačný kontrolný systém.** Efektivita organizačného kontrolného systému sa môže merať podľa rozsahu, v ktorom sa venuje pozornosť kritickým aktivitám dôležitým pre celkový úspech organizácie. Do akej miery kontrolné systémy poskytujú efektívne prostriedky na kontrolu procesov a funkcií, aká je rýchlosť odozvy na zmenu stavu, nakoľko sú schopné usmerňovať dosahovanie stanovených cieľov podniku, nakoľko pomáhajú zlepšovať a zdokonaľovať jeho výkon. Štruktúry kontroly sú zhodné s mocou a zainteresovanosťou a prostriedky zaistenia jej dodržiavania medzi členmi.

Je nutné pozerat' na podnik aj z iného uhla, aby sa podchytila komplexita problémov, a tým sa zvýšila možnosť náležite definovať, čo je nevyhnutné na to, aby sa správne stanovil postup riešenia. Ale stále je to nepretržitý proces zdokonaľovania.

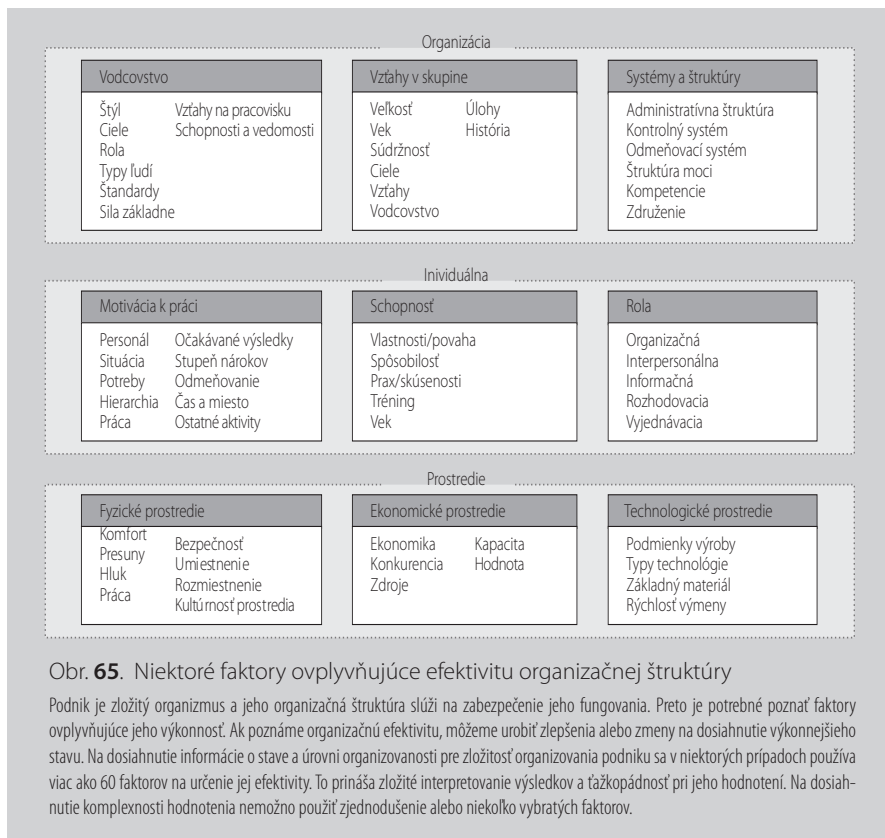
Organizačný rozvoj vychádza zo skúmania všetkých procesov a funkcií podniku ako celku, ale aj celej škály manažérskych aktivít, vrátane efektívneho využívania ľudských, materiálnych a finančných zdrojov. Úlohou organizačného rozvoja je pripraviť podnik na realitu tak v súčasnosti, ako aj v budúcnosti. Identifikovať problémy, s ktorými sa stretáva pri dosahovaní stanovených cieľov, korigovať strategické odchýlky medzi formulovanou stratégiou a realizáciou tak, aby sa docielila čo najlepšia podpora pri udržiavaní efektivity a trvalosti konkurenčnej výhody. Je to neustály proces hľadania optimálnych riešení, aby sa podnik rozvíjal a mohol reagovať na požiadavky rýchlo sa meniaceho prostredia.



## Efektivita vytvorenej štruktúry

Podnik musí byť efektívny, aby si zabezpečil prežitie aj rozvoj, a to plnením poslania a stanovených cieľov v čo najkvalitnejšej forme pri porovnávaní s konkurenciou. Organizačná štruktúra je súčasťou efektívneho riadenia podniku. Táto štruktúra nevyhnutne musí byť v súlade s podnikateľskými aktivitami, musí vychádzať z podnikovej stratégie, využívať podnikové procesy alebo funkcie, aby sa dosiahlo efektívne prepojenie všetkých stupňov riadenia a organizačné usporiadanie, ktoré ho podporuje a vytvára konkurenčnú výhodu. To znamená – musí vytvoriť také produkty, ktoré uspokojia súčasných a prilákajú potenciálnych zákazníkov. Ide vlastne o integrujúce aktivity, zdroje a vzťahy, ktoré prepájajú všetky aspekty organizačných procesov a všetky činnosti a operácie v podniku.

Efektivita a efektívne prepojenie podnikových procesov tvorí ťažko napodobiteľnú výhodu podniku pred konkurentmi. Preto kvalita (schopnosť dodať rýchle, včas a v požadovanej kvalite požadované produkty zákazníkom) organizačnej štruktúry pomáha vytvoriť účinné riadenie podniku, čo predstavuje významný faktor na prežitie a dosiahnutie úspechu akejkoľvek podnikajúcej jednotky.



Obr. 65. Niektoré faktory ovplyvňujúce efektivitu organizačnej štruktúry

Podnik je zložitý organizmus a jeho organizačná štruktúra slúži na zabezpečenie jeho fungovania. Preto je potrebné poznať faktory ovplyvňujúce jeho výkonnosť. Ak poznáme organizačnú efektivitu, môžeme urobiť zlepšenia alebo zmeny na dosiahnutie výkonnejšieho stavu. Na dosiahnutie informácie o stave a úrovni organizovanosti pre zložitost organizovania podniku sa v niektorých prípadoch používa viac ako 60 faktorov na určenie jej efektivity. To prináša zložitú interpretovanie výsledkov a ťažkopádnosť pri jeho hodnotení. Na dosiahnutie komplexnosti hodnotenia nemožno použiť zjednodušenie alebo niekoľko vybraných faktorov.



Manažéri musia získať technické, sociálne a konceptuálne vedomosti v pomere, ktorý si táto profesia vyžaduje, ako aj flexibilné konanie, aby sa nové znalosti získavali v predstihu oproti reálnym procesom v podniku a okolitom prostredí. Vnútro podnikové útvary musia včas a správne reagovať na vznikajúce stavy a zmeny. Tieto podklady však nemožno považovať za dostačujúce na vytvorenie úspešného podniku. Úspechy musia vychádzať zo stratégie a použitia informácií o okolí, o konkurentoch a vývoji v budúcnosti. Preto nevyhnutnou požiadavkou úspešne fungujúceho podniku je vhodná organizačná štruktúra podporujúca riadenie a dosahovanie efektivity.

Organizačnú efektívnosť ovplyvňuje komplex faktorov. *Handy* rozoznáva viac ako 60 faktorov, ktoré sa týkajú akejkoľvek organizačnej situácie a ilustrujú zložitý pôvod štúdie organizačnej efektivity s množstvom ovplyvňujúcich premenných (obr. 65).<sup>220</sup> Podnik musí dosahovať efektívnosť svojho konania použitím optimálneho množstva zdrojov, pri priemerných vstupoch a výstupoch. Vytvorenie nových produktov musí byť pohotové ako odozva na požiadavky zákazníkov. Plánované výstupy potom musia spĺňať stanovené ciele.

Organizačná efektívnosť musí podporiť rast výkonnosti podniku (ziskovosť, rentabilitu, nákladovosť). Organizačná štruktúra vytvára a podporuje priebeh procesov a činnosti zabezpečujúcich efektívne fungovanie podniku. Pretože je integrálnou súčasťou podniku, je ťažké stanoviť len jej efektívnosť. Na druhej strane jej nefunkčnosť jednoznačne vplyva na efektívnosť podniku ako celku. Preto efektívnosť organizačnej štruktúry sa hodnotí analyzovaním efektivity podniku.

Existuje viacero rôznych pohľadov na organizačnú efektívnosť. *Heller* vo svojej štúdií o štruktúre podnikov a práci manažérov pri formulovaní európskej dokonalosti pri procese vytvorenia európskeho podniku budúcnosti identifikuje 10 kľúčových stratégií, ktoré „európski revolucionári“ nevyhnutne musia uplatniť, aby dosiahli prijateľnú konkurenčnú schopnosť.<sup>221</sup> Uvádza tieto:

1. Vytvoriť vodcovstvo v podniku bez straty kontroly a vytyčeného strategického smeru.
2. Realizovať radikálne zmeny vo všetkých procesoch a funkciách komplexne a nielen v jednotlivých jeho častiach.
3. Preformulovať a zmeniť podnikovú kultúru tak, aby vytvorila vhodné prostredie na dosahovanie dlhotrvajúceho úspechu.
4. Delegovať riadiace procesy, aby rozhodovanie bolo na tej úrovni, kde vznikajú problémy, a eliminovať nedostatky zo stáleho rozširovania podniku.
5. Klásť dôraz na silné stránky a náležite ich využívať v podnikateľských aktivitách novými postupmi a stratégiou.
6. Udržiavať trvalú konkurenčnú schopnosť v globálnom prostredí, kde staré postupy a produkty sú už neúčinné.
7. Sústavne uskutočňovať zmeny obnovovaním a rozvojom úspešných častí a eliminovaním tých, ktoré môžu zničiť úspešnosť;
8. Zabezpečiť a zdokonaľiť prvky, ktoré podnecujú k výkonom cez samomotiváciu.
9. Vytvárať a posilňovať tímovú prácu, aby bola efektívna pri vznikaní nových špeciálnych profesií.
10. Dosahovať Total Quality Management neustálym zlepšovaním všetkých procesov a funkcií.

<sup>220</sup> Handy, Charles B.: *Understanding Organizations*. 4. vydanie. New York, Penguin Books 1993, s. 15.

<sup>221</sup> Heller, Robert: *In Search of European Excellence. The 10 Key Strategies of Europe's Top Companies*. London, HarperCollins Business 1997, s. xiv.

Iný pohľad na organizačnú efektivitu majú *Goldsmith* a *Clutterbuck*.<sup>222</sup> Prišli k záverom, že v podnikoch dosahujúcich úspechy vznikajú základné rozpory medzi extrémnymi polohami vo všetkých kľúčových faktoroch. Preto je potrebná neustála korekcia a nastolovanie rovnováhy medzi jednotlivými faktormi podľa meniacich sa potrieb zákazníkov a postupov podniku na ich uspokojovanie. Vrcholné vedenie podniku musí neustále vynakladať úsilie, aby sa presne stanovila rovnováha medzi jednotlivými faktormi, ako sú:

1. kontrola verus autonómia,
2. dlhodobá stratégia verus krátkodobá stratégia,
3. evolučné zmeny verus revolučné zmeny,
4. hrdosť verus poníženie,
5. pevné ciele verus vizionárske smerovanie,
6. hodnoty verus pravidlá,
7. starostlivosť o spotrebiteľa verus počet spotrebiteľov,
8. súboj verus výchova ľudí,
9. vodcovia verus manažéri,
10. etika verus víťazstvo.

Komplexný pohľad na danú problematiku si vyžaduje uviesť požiadavky potrebné na to, aby sa dosiahlo dlhodobé pôsobenie v podnikateľskom prostredí a trvalá konkurenčná výhoda. Treba:

- zdokonaľovať a rozvíjať konkurenčnú schopnosť do budúcnosti,
- neustále vytvárať jednoduché (nie prosté) riešenia komplexných problémov,
- vytvoriť a udržiavať vysoko vyvinutý zmysel pre „právo“ na všetkých podnikových úrovniach.

Efektivita podniku sa prejavuje jeho celkovými výsledkami a postavením na trhu, schopnosťou dosahovať vysokú úspešnosť a flexibilitu smerujúcu k jeho rozvoju a upevňovaniu postavenia v jeho okolí.

Okrem bežných ukazovateľov a faktorov organizačná výkonnosť sa stanovuje aj súborom otázok pre manažment. Nimi sa mapujú a uvádzajú problémy, aké sa vyskytli pri v dosahovaní efektívnosti podniku. Zodpovední pracovníci tak pomáhajú manažérom odhadnúť výkonnosť v podniku. Použitý zoznam otázok je výsledkom *Steeleovho* výskumu.<sup>223</sup> Autor navrhuje týchto deväť otázok:

1. Aký je postoj k plánovaným alebo realizovaným zmenám?
2. Aká je úroveň dôvery manažmentu k pracovníkom, či táto dôvera existuje?
3. Overenie otázky 2 – do akej miery sú zverejnené manažérske informácie, hlavne finančné informácie?
4. Ako je zviditeľnený manažment a či je možné s manažmentom, a najmä vrcholným, priamo komunikovať?
5. Aká atmosféra vládne v organizácii (na detailnejšiu špecifikáciu podotázky):
  - Ako dôverujú zamestnanci podniku?
  - Existuje kontrola v podniku a akú má úroveň?

<sup>222</sup> Goldsmith, Walter – Clutterbuck, David: *The Winning Streak* Mark II. London, Orion Business Books 1998, s. ix – x. Vo svojej štúdiu o najúspešnejších podnikov v roku 1983 svoju pozornosť zamerali na najúspešnejšie podniky a rozobrali spôsob, akým sa presadili v rýchlo sa meniacich podmienkach deväťdesiatych rokov 20. storočia.

<sup>223</sup> Steele, Markel: *Assessing Organisational Effectiveness*. Working paper 5/88. Cranfield, Cranfield School of Management 1987.

- Existuje v podniku strach z neúspechu?
  - Cítia sa zamestnanci slobodní pri reagovaní na rozhodnutia manažmentu a existuje možnosť spätnej väzby?
  - Je na pracovisku uvoľnená atmosféra?
6. Ako často sú zamestnanci odmeňovaní a aké je uznanie za ich prínos?
  7. Aký je postoj pri nadväzovaní prvého kontaktu so zákazníkom?
  8. Merajú sa služby poskytované zákazníkovi a hodnotia sa priebežne ich výsledky?
  9. Majú zamestnanci stanovené jasné a reálne ciele?

Niektoré faktory, ktorými sa získava obraz o efektívnosti podniku a tým aj o jeho organizačnej štruktúre, nemožno hodnotiť štandardnými ukazovateľmi a na to, aby sa vytvoril komplexný obraz organizačnej štruktúry, treba použiť sústavu kontrolných otázok zachytávajújúcich dôležité momenty podniku.

Ďalším prístupom je chápanie podniku ako subjektu dodávajúceho zákazníkom produkty, ktoré si zákazník cení pre ich vysokú kvalitu. Preto je nutné posudzovať efektívnosť aj cez prizmu kvality.

## Model dokonalosti EFQM a jeho kritériá

Dosiahnuť vysokú úroveň podniku vytvorením adekvátnej organizačnej štruktúry nie je možné bez aktívnej účasti zamestnancov. To znamená, že je potrebná vhodná štruktúra ľudských zdrojov a ich tvorivé zapájanie sa do procesov transformácie produktov na uspokojovanie potrieb zákazníkov. Podnik vybudovaný na ľuďoch vytvára produkty zodpovedajúcej kvality. Úplná (totálna) kvalita sa stáva prostriedkom na rozvoj podniku a nie cieľom, pretože cieľom je uspokojovať potreby zákazníkov. Keďže kvalita je veľmi vágny pojem vychádzajúci zo správania a požiadaviek zákazníkov, až donedávna bolo veľmi obťažné nájsť univerzálnu definíciu toho, čo v skutočnosti znamená.

Aby bola organizačná štruktúra efektívna, nevyhnutne musí podporovať a priamo vytvárať podmienky na tvorbu kvalitných produktov ako nevyhnutnej podmienky prežitia na presýtenom trhu. Mnohé podniky sa snažia sformovať akýsi model kvality široko aplikovateľný na všetky oblasti podnikania.

V regióne Európy sa uplatňuje model dokonalosti (EFQM/Excellence Model).<sup>224</sup>

Princípom takto stavaného modelu je zainteresovať zamestnancov do organizovania a kontinuálneho zlepšovania procesov, ktorými by sa dosahovali lepšie výsledky. Na to je nevyhnutné sústrediť sa na integráciu všetkých spoluúčastníkov procesu. To znamená, že podnikové výsledky sa môžu zlepšovať jedine vtedy, ak sa bude zlepšovať pracovný proces a ľudia sa zainteresujú do daných problémov.

Model by mal slúžiť ako nástroj uľahčujúci hodnotiť stav, kde sa podnik nachádza v úrovni dokonalosti, a to definovaním úrovne nedostatkov, možností a spôsobov, ako ich odstrániť. Tým sa vytvárajú podmienky na to, aby sa podnik merateľnými faktormi mohol porovnávať s konkurenciou v svojom odbore, aj mimo neho. Východiskovým predpokladom je použiť

<sup>224</sup> Európska nadácia manažmentu kvality (European Foundation for Quality Management – EFQM) stavia svoj „model dokonalosti“ na skúsenostiach z predošlých modelov a nový model úplnej kvality sa ujal v tejto nadácii v roku 1992 ako základ sebahodnotenia a Britskej ceny kvality za podnikovú dokonalosť, ktorú prvýkrát udelili v roku 1994.

charakteristiku jednotlivých faktorov vplývajúcich na výsledky podnikateľskej činnosti. Z tohto pohľadu je definovaných deväť kritérií dokonalosti.<sup>225</sup> Sú to:

1. **Vodcovstvo.** Ako riadiaci pracovníci formujú a umožňujú dosiahnuť vízie, poslanie a stanovené ciele vytváraním hodnôt potrebných na dlhotrvajúci úspech, aké spôsoby používajú pri ich implementácii, ako sú osobne zainteresovaní na tvorbe a zabezpečení tohto systému.
2. **Ludia.** Akým spôsobom podnik riadi, rozvíja, vytvára a využíva znalosti a potenciál svojich zamestnancov na báze individuálnej práce, tímovej práce a na celkovej podnikovej organizačnej úrovni. Ako tieto činnosti plánuje, aby dosiahol synergický efekt na efektívne realizovanie podnikových procesov.
3. **Pravidlá a stratégie.** Akým spôsobom sa realizuje vízia a poslanie v zmysle zámerov záujmových skupín zúčastňujúcich sa na moci pri vedení podniku a aké podporné aktivity sa používajú v plánovaní a stanovovaní cieľov, pravidiel a predpisov pri riadení podnikových procesov.
4. **Partnerstvo a zdroje.** Ako podnik plánuje a riadi svoje externé partnerské vzťahy a vnútorné zdroje, aby podporovali stanovené stratégie a slúžili na efektívne vedenie podnikových procesov.
5. **Procesy.** Ako podnik upravuje, riadi a zdokonaľuje svoje procesy s cieľom podporiť úspešnosť stratégie, ktorá má zvyšovať hodnotu podniku v očiach zákazníkov aj zamestnancov.
6. **Výsledky zamestnancov.** Aké výsledky dosahuje podnik vo vzťahu k svojim zamestnancom, aké prostredie im vytvoril.
7. **Výsledky dosiahnuté u spotrebiteľa.** Čo podnik dosahuje vo vzťahu k svojim externým zákazníkom.
8. **Verejné výsledky.** Aké výkony dosahuje podnik vo vzťahu k občianskym združeniam, štátnym orgánom a orgánom a inštitúciám samosprávy, ako aj k nadnárodným podnikom a inštitúciám.
9. **Kľúčové výkony.** Aké výsledky dosahuje podnik a aké sú rozdiely oproti stanoveným plánom.

Každé uvedené kritérium predstavuje celú skupinu čiastkových kritérií podporujúcich riešenie mnohých podnikových procesov, ktorými sa má dosiahnuť výsledný efekt. Na začiatku treba čo najreálnejšie zhodnotiť výkon podniku a jeho porovnanie s okolím a konkurenciou, definovať efektivitu podniku a priestor, kde možno efektivitu zlepšiť.

Po tomto sebahodnotení podnik môže určiť svoju efektivitu a schopnosť použiť všetky svoje zdroje (pracovníci, technika, technológia, financie, know-how) na procesy zdokonaľovania a vývoja. Zmapovaním podnikovej úrovne vzniká nekonečný proces využívania poznatkov vedy, techniky a praxe na zlepšovanie procesov a činnosti.

<sup>225</sup> Koch, Richard: The 80/20 Principle – The Secret of Achieving More With Less. New York, Doubleday 1978.

## Zhrnutie hlavných princípov vytvárania organizačných štruktúr

Dosiahnuté výsledky v skúmaní životaschopnosti a efektivity jednotlivých štruktúr a vytvorenie zaručene úspešnej štruktúry nedospeli doposiaľ do takej podoby, aby vypracovali spoľahlivé pravidlá a zákony na ich formovanie. Vedci a manažéri nedosiahli zhodné názory, podľa ktorých určité princípy zaručujú predpoklady na vytvorenie vhodných a efektívnych štruktúr. Tieto hlavné princípy sú nevyhnutné na vznik a efektívne fungovanie organizačných štruktúr v subjektoch, ktoré sa snažia dosiahnuť stanovené spoločenské ciele v podnikajúcich subjektoch, čo znamená dosahovať primeraný zisk pri zachovaní rovnovážneho vnútorného systému a vonkajšieho okolia. Medzi hlavné princípy možno zaradiť:

- **Princíp jednoty cieľov.** Cieľom vytvárania organizačných štruktúr je umožniť jednotlivcom a skupinám dosahovať stanovené podnikové ciele za čo najvhodnejších podmienok.
- **Princíp organizačnej efektívnosti.** Organizačná štruktúra musí umožniť efektívne plniť podnikové ciele, aby sa maximálne eliminovali nežiaduce účinky a dosahovali sa minimálne náklady a maximálne výnosy na danú jednotku.
- **Princíp rozpätia riadenia.** Pre každý typ riadenia a manažérsku pozíciu existuje obmedzenie počtu osôb, ktoré možno efektívne riadiť. Vplýva na to mnoho faktorov, v ktorých nie je jednoznačná zákonitosť, a tak veľká časť vytváraného optimálneho počtu je výsledkom praktických poznatkov a ďalších princípov vychádzajúcich z právomoci riadiaceho pracovníka a jeho podriadených.
- **Princíp jednoznačných a jasných vzťahov.** Zvyšovanie efektívnosti si vyžaduje čo najprehľadnejšie prepojenie právomoci vedúcich pracovníkov od vrcholného riadiaceho pracovníka k akémukoľvek pracovníkovi v podniku s jednoznačne definovanými zodpovednosťami za rozhodovanie.
- **Princíp delegovania podľa predpokladaných výsledkov.** Právomoci by sa mali delegovať podľa postavenia riadiaceho pracovníka v štruktúre, ale optimálnejšie je delegovať právomoci podľa predpokladaných schopností dosiahnuť požadované výsledky.
- **Princíp absolútnej zodpovednosti.** Vedúci sú zodpovední za činnosti svojich podriadených a podriadení sú v rámci svojich funkcií zodpovední vedúcim.
- **Princíp rovnováhy medzi právomocami a zodpovednosťami.** Zodpovednosť za zverenú činnosť nesmie byť väčšia ako právomocí a právomoci nesmú byť menšie ako zodpovednosti. Právomoci predstavujú prvok, na základe ktorého organizačná štruktúra funguje. Nimi sú podriadení ovládaní a cez manažérov sa presadzuje plnenie stanovených cieľov.
- **Princíp jednotného vedenia.** Jednotlivci a skupiny sa zodpovedajú len jednému nadriadenému. Tým sa znižuje možnosť vzniku nejasností a problémov v mnohoznačnosti príkazov a adresná zodpovednosť zvyšuje efektívnosť dosahovania cieľov.
- **Princíp dodržiavania úrovne právomoci.** Vytýčené úrovne právomoci jednotlivých manažérov je nutné dodržiavať a všetky rozhodnutia na danej úrovni sa musia vykonávať bez snahy postúpiť ich na vyššiu riadiacu úroveň.

- **Princíp definovania funkcií.** Treba jednoznačne definovať jednotlivé funkcie organizačných jednotiek v podobe plánovaných výsledkov, činností, delegovania právomoci, definovania zodpovedností, ako aj charakteristiky vzájomných vzťahov a informačných kanálov. Tento postup výrazne vplyva na výkonnosť jednotlivcov pri naplňaní stanovených úloh.
- **Princíp pružnosti.** Vytvorením formálnej organizačnej štruktúry sa dostáva do systému aj výrazný prvok stability, a tým regulujúce prvky proti flexibilitě. Preto pre konkurenčne sa meniace prostredie v štruktúre je nutné prijať také opatrenia, aby zvyšovali pružnosť systému a štruktúra mohla efektívne plniť svoje úlohy. Organizačná štruktúra musí obsahovať postupy a techniky predvídajúce potrebu zmeny a včas i adekvátne na zmeny reagovať.
- **Princíp podpory vedenia.** Na zabezpečenie efektívneho vedenia podriadených a úspešné plnenie vytýčených cieľov je nutné podporovať právomoci riadiacich pracovníkov a pomáhať vytvárať a udržiavať vhodné prostredie na činnosť, aby úspešne mohli viesť svojich podriadených.
- **Princíp vyváženosti.** Aby organizačná štruktúra efektívne fungovala a dosahovala vytýčené podnikové ciele, musí spĺňať podmienku vyváženosti princípov a techník tak vo vnútri, ako pri interakciách s okolím. Treba vychádzať z poznatku, že úzke miesto alebo najslabší článok reťaze určuje silu a úspešnosť celku. To sa týka vyváženosti všetkých hlavných princípov a ich aplikácie pri projektovaní, vytváraní, fungovaní a korigovaní organizačnej štruktúry podniku.

Všetky tendencie smerujú k dvojstupňovému alebo trojstupňovému riadeniu. Organizačné štruktúry sa splošňujú, medzičlánky však musia mať funkčný a hlavne produktívny zmysel, buď budú užitočné v perspektíve, inak zaniknú. Mnohé medzičlánky sú vlastne iba „prenášačmi“ informácií, čo na súčasnom stupni uplatňovania informačných technológií v podnikoch už neobstojí. V podnikoch či samostatných jednotkách sa inak nazerá na medzičlánky, ktoré sú významné pre prienik podnikovej stratégie s členitými výkonnými útvarmi.

V trhovej ekonomike západných krajín prebiehal vývoj podnikov nezávisle a ovplyvňovali ho predovšetkým objektívne príčiny. V našich podmienkach sa stretávame s mnohými metodologickými úskaliaми. Často sa stáva, že podniky chcú zmeniť organizačnú štruktúru, upraviť vnútorné podnikové podmienky v záujme akejsi „rovnováhy“, najmä pokiaľ ide o manažérske funkcie, chcú to dosiahnuť v prvotnej fáze, keď sa ešte ani len nediskutovalo o stratégii podniku a jeho budúcnosti. Takýto prístup je nesprávny a nemožno ani očakávať rast podniku. Problémom v našich podnikoch je aj zavádzanie zásadných organizačných zmien tak, aby vyhovovali metódam a postupom zaužívaným v trhovej ekonomike.

Strategické úvahy však zákonite smerujú k predstavám o budúcej štruktúre, preto treba poznať vývojové tendencie v organizačných štruktúrach, zákonitosti a skutočne výsledky, aké podniky dosiahli pri organizačných zmenách. Pokiaľ ide o štruktúrny vývoj, ukazuje sa, že vek podniku nie je dosť vypovedajúci. Spoľahlivejším ukazovateľom je veľkosť podniku, vyjadrovaná najčastejšie počtom zamestnancov. To však platí iba pri kontinuálnom vývoji. Násilné, neorganické zlúčenie predtým samostatných jednotiek do administratívne vytvoreného väčšieho celku generuje nové problémy a nespokojnosť. Požadovanú výkonnosť podniku nezaručuje ani vytváranie veľkých podnikov, ako boli v minulosti napríklad výrobo-hospodárske jednotky.

Na to, ako zlepšiť podnikový výkon, existuje viacero názorov. Najnovšie koncepcie a vyhlásenia riadiacich manažérov sú súčasťou vývoja manažérskeho riadenia a obsahujú potenciálne zvýhodnenia pre podnik a jedincov. *Crainer* podotýka, že existuje stále narastajúca dezilúzia v súvislosti s manažérskym učením.<sup>226</sup>

Možno by sa tieto teórie riadenia mali považovať skôr za zdroj nápadov, ako riešiť problém, nie za návod na riešenie. Namiesto toho, aby manažéri uvažovali o krokoch vhodných pre ich podnik, permanentne hľadajú „svätý grál manažmentu“.

Mnohé myšlienky a smery, ako reinžiniering, splnomocňovanie – delegovanie, TQM, nie sú slabé teórie. Mnohé plnia svoj účel, ale nie vtedy, ak ich podnik dostáva „po tabletkách“. Musia byť implementované tak, aby boli otvorené interpretáciám a danému prostrediu, a treba ich využiť vtedy, keď je to naozaj potrebné.

Ak sa podnik stane otrockým žiakom určitého manažérskeho osvietenectva, je pravdepodobné, že sa to preň skončí obchodnou pohromou.

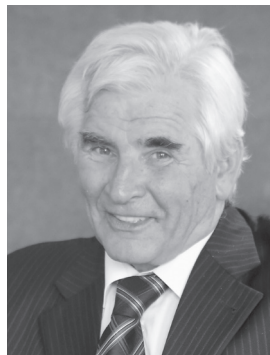
---

<sup>226</sup> Crainer, Stuart: The Rise of Guru Scepticisms. Management Today March 1996, s. 50.

## Životopis

### Dr. h. c. prof. PhDr. Ing. Štefan Kassay, DrSc.

autor pentalógie Podnik a podnikanie



**Motto:** *Mojim životným krédom je symbióza vedy a praxe. Všetko, o čom teoreticky uvažujem, musí mať aplikačný výstup. Som presvedčený o tom, že zmyslom vedy je rozširovať poznanie a napomáhať praxi.*

[www.kassay.eu](http://www.kassay.eu)

Štefan Kassay, člen Európskej akadémie vied a umení, sa narodil 11. júla 1941 v Miškolci, Maďarsko. V priebehu rokov bol konštruktérom, stredoškolským učiteľom, televíznym redaktorom a zahraničným spravodajcom Československej televízie v Budapešti, bývalej Juhoslávii a Rumunsku, šéfredaktorom Hlavnej redakcie ČST programov zo zahraničia, riaditeľom Ústredia novinárskych informácií v Prahe a Bratislave, riaditeľom Central European Development Company so sídlom vo Veľkej Británii, docentom na univerzitách v Trenčíne a Banskej Bystrici, profesorom na Žilinskej univerzite v Žiline. Vysokoškolské vzdelanie získal na Strojnickej fakulte TU v Košiciach (Ing.), Fakulte žurnalistiky, Karlovej univerzity v Prahe (PhDr.), STU v Bratislave (CSc.), Ekonomickej fakulte UMB v Banskej Bystrici (docent), SAV v Bratislave (DrSc.), Žilinskej univerzite v Žiline (profesor).

V roku 2010 mu bol na TU v Košiciach udelený čestný titul Doctor honoris causa (Dr. h. c.). Pôsobil ako školiteľ na viacerých vysokých školách: UCM v Trnave, UMB v Banskej Bystrici, UNI-ZA v Žiline a TU v Košiciach. V tom istom roku bol zvolený za akademika Európskej akadémie vied a umení v Salzburgu.

Jeho pracovná kariéra je spätá s podnikateľskou aktivitou, s vedecko-výskumnou, pedagogickou a publikačnou činnosťou. Vybudoval medzinárodne uznávanú nadnárodnú korporáciu I.D.C. Holding, a. s. s výrobnými závodmi v Sereďi, Trnave, Holíči a Cíferi. V prvom období bol generálnym riaditeľom, neskôr predsedom dozornej rady. V podniku rozpracoval koncepciu znalostného manažmentu a uviedol jej realizáciu do praxe. Výsledky jeho vedecko-výskumnej práce prispievajú k zvyšovaniu výkonnosti podniku a k rozvoju podnikovej kultúry. V roku 2002 založil *Nadáciu profesora Štefana Kassaya na podporu vedy a vzdelávania*.

Najvýznamnejšie práce prof. Kassaya boli publikované v piatich jazykoch a medzi ne patria: Kvadrológia Marketingová stratégia firmy holdingového typu (1998 – 2001), Reengineering podnikateľských procesov (1999), Podnik svetovej triedy (2001), Stratégia podniku svetovej triedy (2002) a pentalógia Podnik a podnikanie (1. zväzok 2006, 2. zväzok 2008, 3. zväzok 2010, 4. zväzok a 5. zväzok 2011).

Š. Kassay je nositeľom významných slovenských a zahraničných ocenení, ako sú napr. Veľká medaila sv. Gorazda, Ceny za vedu a techniku SR, dvojnásobný Prominent ekonomiky SR, Zlatý biatec, Slovak Gold, štátne vyznamenanie Pribinov kríž II. triedy či viacerých ocenení z USA, Poľska a mnohých ďalších.

V súčasnosti sa Š. Kassay venuje okrem podnikateľských aktivít najmä ekonomickej diplomácii v medzinárodnom meradle a publikovaniu. Medzi jeho koníčky patrí rekreačný šport, filatelia a numizmatika. Profesor Kassay je ženatý, mal tri deti, Slavomíra (zomrel ako 50-ročný), Martina a Luciu.



## Životopis

### Ing. Anna Diačiková, PhD.

vedúci vedecký redaktor časopisu *Reflexie*



**Motto:** *Mojim životným krédom je využitie informácií a znalostí pre všeobecné dobro. K súkromnému a profesijnému životu prístupujem s pokorou a atribútmi: systém, SWOT, disciplína, etika.*

[www.manazmentppp.sk](http://www.manazmentppp.sk)

Anna Diačiková, rod. Bešinová sa narodila 28. februára 1955 v Bátorciach, okr. Levice. Titul Ing. a PhD. získala na Chemickotechnologickej fakulte Slovenskej technickej univerzity v Bratislave. Pracovala vo Výskumnom ústave chemických vlákien vo Svite ako výskumný pracovník a manažér, kde bola autorkou mnohých originálnych fyzikálnych metód na hodnotenie kvality polymérov a štyroch patentov. Jej výsledky výskumnej činnosti boli publikované v karentovaných časopisoch. Od roku 1991 do roku 2015 pracovala v spoločnosti Chemosvit, a.s. vo Svite ako manažérka strategického marketingu a integrovaného riadenia strategických informácií, kde sa tiež venovala aplikácii high-tech a informačných technológií, znalostného manažmentu, spolupráci s vysokými školami a externými organizáciami. Z tohto obdobia pochádza prvá monografia z oblasti znalostného manažmentu vydaná v Čechách a na Slovensku (Vymětal, Diačiková, Váchová: *Informační a znalostní management v praxi*. Praha: LexisNexis CZ – Orac, 2005), ktorú odborná verejnosť označuje za bibliu z odboru znalostného manažmentu vydaného u nás a patrí k najcitovanejším.

Absolvovala domáce i zahraničné sťaže, marketingové a manažérske vzdelávacie programy, vrátane štúdia (1995 – 1996) na City University of Seattle v Bratislave. Prednášala na prestížnych domácich a zahraničných konferenciách v Londýne, Bruseli, Moskve, Dubaji, Kantone (Čína) a ďalších. Externe prednášala na Fakulte podnikového hospodárstva EU v Košiciach a na Fakulte humanitných a prírodných vied Prešovskej univerzity v Prešove. Ako školiteľ záverečných prác pôsobila na piatich slovenských univerzitách. V rokoch 2008 až 2010 externe pracovala ako ústredná metodička pre marketing a riadenie knižničného systému na Slovensku v gescii SNK v Martine.

Od roku 2005 pôsobila najskôr externe a v súčasnosti interne ako vysokoškolský pedagóg na Katedre manažmentu v Poprade, Pedagogická fakulta Katolíckej univerzity v Ružomberku.

Bola, resp. je členkou medzinárodných vedeckých konferencií, rôznych redakčných rád, či organizačných výborov konferencií, z ktorých niekoľko rokov spolupracovala napr. s prestížnou spoločnosťou CMT zo Singapúru v príprave medzinárodných konferencií z oblasti obalovej techniky vo východnej a strednej Európe (2004 – 2008) a Albertina Icome, Praha (2004 – 2008), kde v rámci medzinárodnej konferencie Inforum vytvorila a niekoľko rokov garantovala sekciu Competitive intelligence.

V súkromí sa A. Diačiková zaujíma o spoločenské dianie, neustále sa vzdeláva, publikuje a rada lyžuje. Je vydatá a má dvoch synov.

