

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
katedra řízení

Studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **účetnictví a finanční řízení podniku pro české firmy**

**Posouzení možností uplatnění pružných (alternativních) organizačních
struktur ve vybraných podnicích**

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autor bakalářské práce:

Lukáš Hlavnička

2006

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D. za odborné vedení této bakalářské práce, podnětné připomínky a cenné metodické rady. Zároveň mé poděkování patří společnosti Danone, a. s.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Čestně prohlašuji, že bakalářskou práci na téma „Posouzení možností uplatnění pružných (alternativních) organizačních struktur ve vybraných podnicích“ jsem vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů uvedených v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích 19. dubna 2006

.....

podpis

Obsah:

1. Úvod.....	1
2. Literární přehled.....	3
2.1 Organizační struktura.....	3
2.1.1 Poslání organizační struktury.....	3
2.1.2 Tendence rozvoje organizačních struktur.....	3
2.2 Typy organizačních struktur.....	7
2.2.1 Maticová organizační struktura.....	10
2.2.2 Projektové organizační struktury.....	11
2.2.3 Autonomní (strategické) podnikatelské jednotky.....	12
2.2.4 Podnikatelské síťové struktury.....	13
2.2.4.1 Strategické aliance.....	14
2.2.4.2 Organizační struktura typu améba.....	14
2.2.5 Fraktálové organizace a jiné druhy alternativních OS.....	16
2.3 Faktory ovlivňující efektivní výběr organizačních struktur.....	18
2.4 Koučování (Coaching).....	19
2.4.1 Ředitel jako dirigent, podnik jako orchestr.....	19
2.4.2 Hodnocení vedoucím pracovníkem.....	20
2.4.3 Řízení podle cílů společnosti – schématicky.....	20
3. Použitá metodika.....	21
4. Analytická část.....	23
4.1 Představení společnosti Danone, a. s. Česká republika.....	23
4.2 Historie koncernu Danone (Groupe Danone).....	23
4.3 Historie společnosti Danone.....	24
4.4 Priority a hodnoty společnosti Danone.....	26
4.5 Současnost ve společnosti Danone, a. s. Česká republika.....	28
4.6 Současná organizační struktura společnosti.....	28
4.7 Sledovaný projekt.....	32
4.7.1 Personální zabezpečení projektu.....	33
4.7.2 Etapy projektu.....	33
4.7.3 Organizační struktura v průběhu projektu.....	36
4.7.4 Aplikace pozměněné organizační struktury.....	38
4.7.5 Jiné možnosti aplikace alternativních organizačních struktur.....	39

4.7.6 Závěrečné shrnutí možností uplatnění pružných (alternativních) organizačních struktur.....	40
5. Ekonomický přínos užití pružných (alternativních) OS.....	41
6. Seznam použité literatury.....	43
7. Seznam použitých schémat.....	45
8. Abstract.....	46
9. Přílohy.....	47

1. Úvod

Tržní podmínky v rozvinuté kapitalistické společnosti dnešního světa nutí každý podnikatelský subjekt, který chce být výkonným konkurentem na přesycených trzích, které jsou realitou současnosti, aby se zasazoval o výrazný rozvoj svého systému řízení, potažmo své organizační struktury, která musí být dostatečně pružná a musí velmi rychle reagovat na tržní změny v podnikatelském prostředí, které musí být včasné a přesné, aby podnik měl možnost získat konkurenční výhodu a aby neztrácel pozici za konkurenčními subjekty. Proto je velmi nutné zvolit takový systém organizační struktury, který je schopný dané reakce.

Od šedesátých let minulého století se začalo ve vyspělých státech západního světa poukazovat na přestárle formy organizačních struktur, které byly příliš strnulé a nebyly schopné reagovat na tehdejší vývoj v daném podnikatelském prostředí. Do této doby asi nejpoužívanější typ organizační struktury – liniově štábní, kterou můžeme definovat jako tzv. vojenskou organizaci, podle které má být podnik organizován jako vojenská divize dle zásady jednoty velení, se ukázala jako naprosto nedostačující tehdejšímu vývoji v podnikatelském prostředí, který byl hnán hlavně konkurenčními tlaky. Proto se během šedesátých let minulého století objevila řada aplikací různorodých organizačních struktur, které pružněji reagují jak na vývoj v podnikatelském prostředí, tak samozřejmě na změny, k nimž dochází při řízení náročnějších procesů.

Během krátkého času se zrodilo několik nových typů organizačních struktur, které se staly základem nově vzniklých podnikatelských subjektů a které si velmi rychle osvojily i organizace využívající liniově štábní organizační struktury, neboť i ony poznaly výhody pružné reakce na změny, kterým dané organizace byly vystavovány. Nicméně základní prvek liniově štábní organizační struktury byl přeci jenom zachován a to v tzv. linii přímé podřízenosti, která zajišťuje v potřebném rozsahu jednotu příkazů. Avšak na druhé straně v nově vzniklých organizačních strukturách vznikají vztahy dočasné či trvalé, pro které není předem stanovena základní struktura a které se vytváří k plnění specifických úkolů v daném podnikatelském subjektu.

Právě v současné době se ukazují jako velmi důležité organizační struktury s pružnými prvky, které podnikatelskému subjektu zajišťují možnost vytvoření vhodných skupin pracovníků bez ohledu na jejich liniově štábní zařazení v podniku, kterým říkáme tým, kdy takto vzniklý tým

má za úkol vyřešit určitý úkol, téměř vždy specifického či náročnějšího charakteru. Daný tým řeší zadaný úkol od samého počátku až po jeho ukončení, kdy nese za nesplnění plnou zodpovědnost. Skutečnost, že použití týmů při plnění určitých úkolů je v dnešních organizačních strukturách naprostou nutností, mluví fakt, že v naprosté většině podnikatelských subjektů v České republice, které jsou na špici na daných trzích, se „sází“ na vytvoření kvalitního týmu, který je schopen zadaný úkol špičkově vyřešit a to v relativně krátkém časovém období.

2. Literární přehled

2.1 Organizační struktura

2.1.1 Poslání organizační struktury

Organizační struktury vyjadřují formu uspořádání procesu dělby práce pro racionální zajištění očekávané množiny řídicích a prováděcích činností. Přispívají tak k hospodárnému zabezpečení manažerských funkcí (sekvenčních i paralelních), a to včetně rámcového přiřazení pravomoci a zodpovědnosti za jejich plnění. Organizační struktury na jedné straně zabezpečují diferenciaci (dělbu práce) pro kvalifikované a hospodárné provádění stanoveného okruhu činností. na druhé straně zajišťují také jejich integraci (harmonické celistvé řízení) **VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O. (2001).**

2.1.2 Tendence rozvoje organizačních struktur

Za nejdůležitější období rozvoje organizačních struktur se může počítat počátek 20. století a jeho konec, avšak celé 20. století se odehrávalo v duchu vývoje organizačních struktur, které efektivně reagují na podnikatelské prostředí, které v tomto století doznalo radikálních změn.

JIRÁSEK, J. (1998) pojednává o etapě všeobecná organizační transformace organizační pyramidy, kdy počátkem minulého století začaly narůstat velké a obří podniky, tudíž se musely hledat další organizační formy. Opět se přidržovaly logiky hierarchické pyramidy. Tehdy se ustálila organizace, která byla založena na centralizaci vrcholového vedení s decentralizací.

Organizační transformace probíhá po dvou liniích:

- jako vertikální, a projevuje se snižováním počtu řídicích úrovní (které se buď slučují, nebo ještě častěji prostě ruší),
- jako horizontální, a projevuje se zmenšováním počtu útvarů na každé řídicí úrovni tím, že se buď sloučí, anebo často ruší.

Výsledkem organizační transformace, která probíhá už ve velkém měřítku, jsou podniky, které až překvapují prostou a přehlednou organizační strukturou, přímými a krátkými organizačními vztahy, vysokým výkonem a nízkými náklady.

Nejdůležitější tendence v moderním západním managementu se jeví tyto:

- vyváženě vymezit poslání a úlohu struktury jako jednoho z podstatných faktorů realizace manažerských procesů, zejména v komplexu s podnikatelskou strategií, profesní a kvalifikační strukturou vedoucích pracovníků i jejich spolupracovníků, používanými informačními systémy,
- podporovat jednoduchost a pružnost metod i forem organizování vzhledem k nutnosti rychlé adaptace na měnící se příležitosti i hrozby podnikatelských aktivit (například pružné týmy s proměnnou strukturou, dynamické týmy, „týmy týmů“ v síťových strukturách),
- ve větší míře využívat reengineeringových přístupů integrovaného procesního řízení, které zejména s pomocí prostředků informačních technologií redukuje či přímo negují potřebu klasických organizačních struktur,
- podporovat autonomnost chování organizačních jednotek s cílem rozvoje vnitřní i vnější podnikatelské činnosti,
- redukovat organizační formy, které jenom připravují rozhodování či práce pro jiné útvary a samy necítí přímou zodpovědnost za jejich kvalitu a proveditelnost (zejména některé komise),
- zajišťovat „hubenost“ (štíhlost) štábních útvarů a jejich obsazení profesně i kvalifikačně vhodnými lidmi,
- zvyšovat váhu i prestiž liniových vedoucích zabývajících se produktivní činností i jimi vedených organizačních jednotek,
- spojovat metody a formy organizování lidí s motivačními systémy participace na dobrých i špatných výsledcích práce i práce dílčího kolektivu,
- nahrazovat rigidní pravidla, normy, organizační formy rozvojem přímé a neformální komunikace mezi vedoucím a spolupracovníky i organizačními stupni,
- využívat neformálních struktur a rozvíjet síťovou spolupráci.

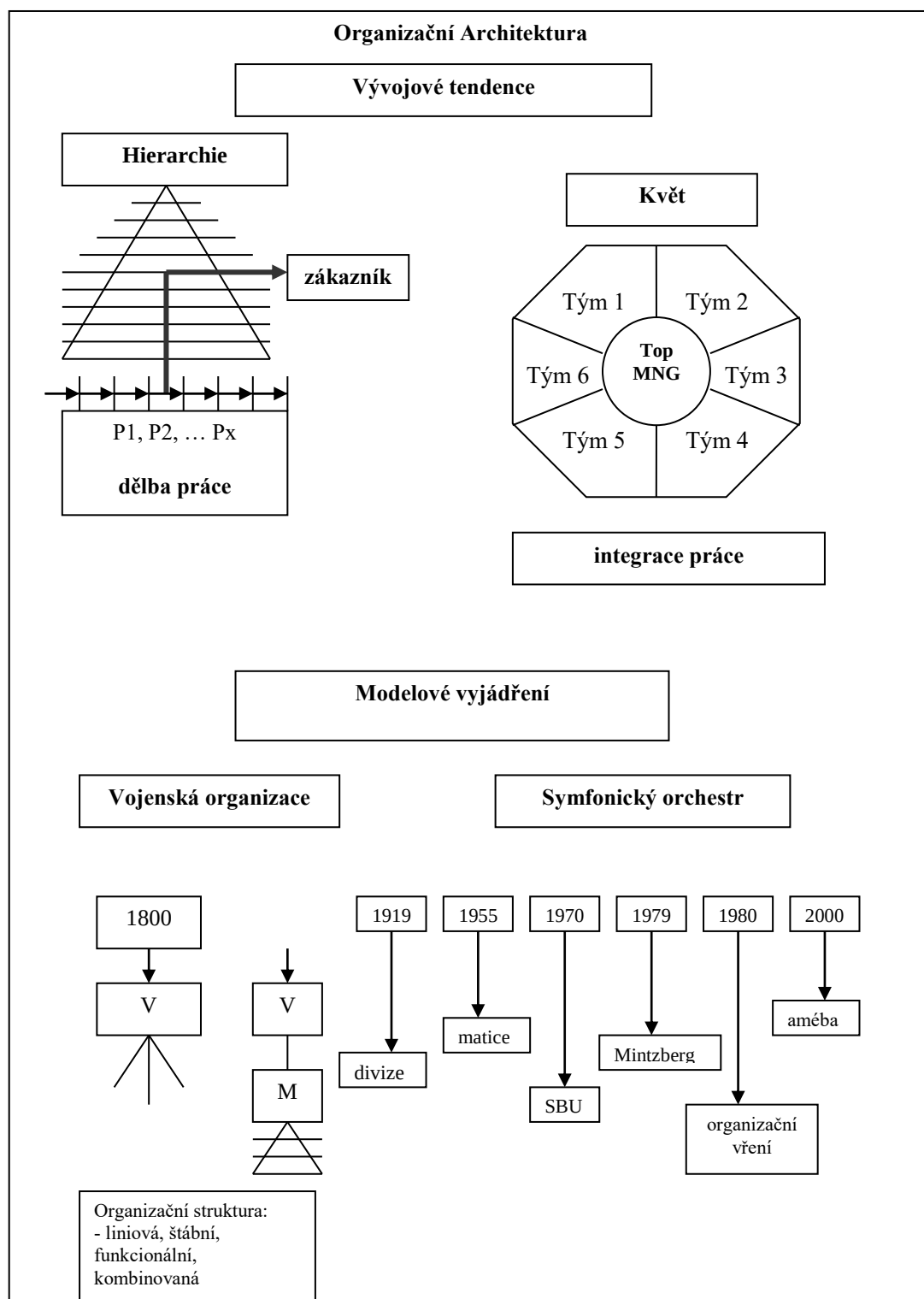
K tématům současných tendencí rozvoje organizování patří i komplex otázek účelné velikosti firem a tomu odpovídající struktury. V západních ekonomikách vedle sebe existují, spolupracují a souběžně si i konkurují velké, střední a malé podniky.

Velkou otázkou je zvážení podmínek pro velké podniky, což nám určuje jejich výhodnost či nevýhodnost. Pro konkrétní situace to znamená zvážení záporů a kladů, respektive slabých a silných stránek možných řešení **VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O. (2001).**

Klíčovými tradičními metrikami řízení jsou objem prodejů (tržby) a tržní podíl. Zisk je typicky vztahen k produktu nebo ke značce. Tomu bývá často podřízena právě i organizační struktura, v níž se uplatňují pozice produktového nebo brand manažera. Řízení orientované na tradiční metriky postrádá komplexní pohled na zákazníka firmy. Zaměření řízení na hodnotu vztahu se zákazníkem přináší jednotný pohled na zákazníka v celé firmě a tudíž konzistenci chování firmy vůči němu. Vztah se zákazníkem je považován za dlouhodobé aktivum firmy **MALACH, J. (2006).**

Ve schématu (Obr. č. 1) je zachycen vývoj, kdy podniková organizační architektura vlivem nových podmínek doznává podstatných změn, kdy jednou z nejpodstatnějších se jeví přechod od stávající a strnulé hierarchické organizační struktury k horizontální organizační struktuře, která využívá nehierarchické, podnikatelsky značně autonomní organizační jednotky, což v reálu znamená, že v této struktuře pracují procesní týmy se samostatností na základě zásady podnikání v podniku **TRUNEČEK, J. (1999).**

Obr. č. 1: Schéma vývoje organizační architektury



Zdroj: TRUNEČEK, J. (1999)

2.2 Typy organizačních struktur

V současném podnikatelském prostředí, respektive v současném managementu neexistuje jednotnost ve výkladu typů organizačních struktur, kdy téměř každý autor popisující druhy organizačních struktur uvádí rozdílné základní dělení organizačních struktur.

VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O. (2001) uvádějí následující charakteristiky klasifikace organizačních struktur:

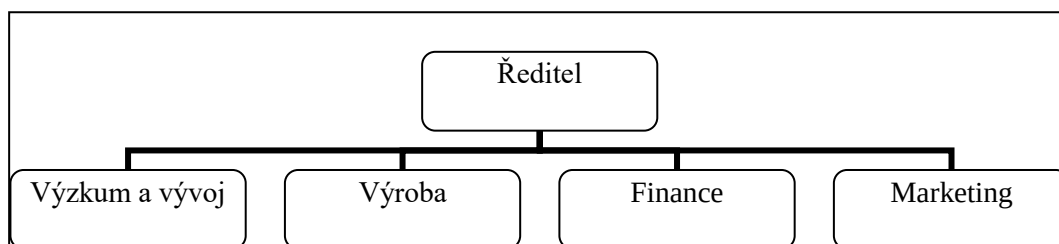
- Organizační struktury podle hlediska sdružování činností:

Hledisko sdružování činností je základem pro rozlišení na funkcionální, výrobkové a ostatní účelové organizační struktury. V praxi tyto typy málokdy existují v „čisté formě“. Obvykle se jedná o jejich různé kombinace.

1) Funkcionální struktury

Tyto struktury jsou založeny na funkční specializaci dílčích strukturních jednotek (útvarů). Do jednoho organizačního celku (odboru, oddělení) se kumulují stejné funkční činnosti.

Obr. č. 2: Schéma funkcionální struktury

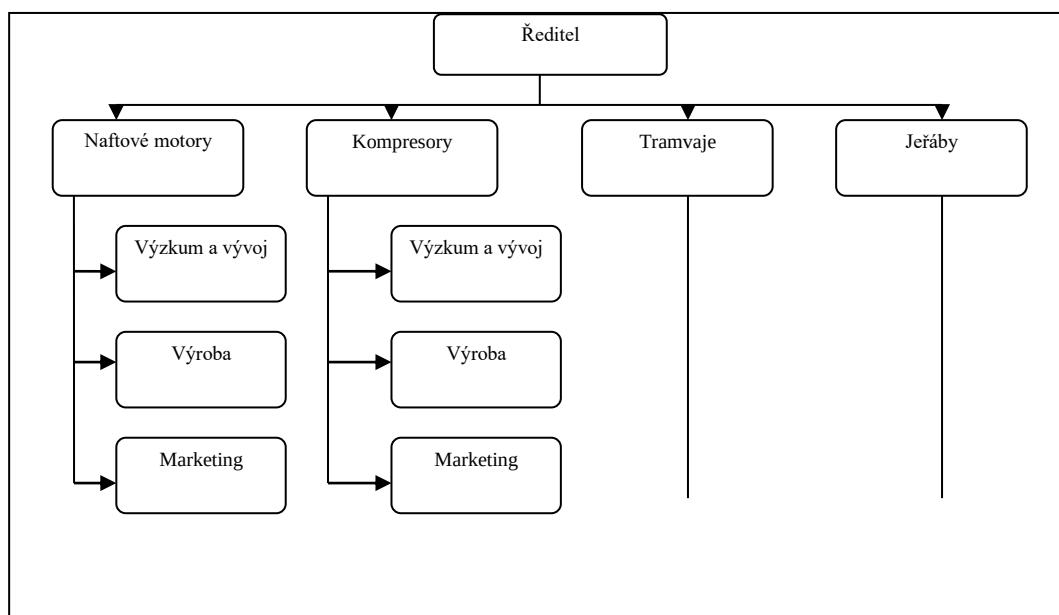


Zdroj: VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O. (2001)

2) Výrobkové struktury

Tyto struktury jsou založeny na výrobkové specializaci. Vycházejí tedy z předmětu či oborového principu. Do jednotlivých strukturních jednotek se kumulují stejné či podobné výrobky, služby, technologické činnosti, apod. Jednou z typických výrobních struktur jsou dnes časté divizionální struktury – příkladem mohou být například divize výrobního podniku.

Obr. č. 3: Schéma výrobní struktury



Zdroj: VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O. (2001)

3) Ostatní účelové struktury

Dle specifických potřeb může jít především o sdružování dle:

- zákazníků,
- teritoriálního či geografického umístění dílčích organizačních jednotek,
- poskytování služeb,
- technologické uzavřenosti obslužných procesů a zařízení (čím je myšleno například energetické hospodářství, příprava materiálů, apod.)

- Organizační struktury podle hlediska rozhodovací pravomoci odpovědnosti:

U organizačních struktur dle hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti nejde o struktury ve smyslu uspořádání prvků a vazeb, ale jen o účelový pohled na charakter vztahů mezi strukturálními jednotkami (zejména jejich vzájemné pravomoci při rozhodovacích procesech). Jedná se o tyto organizační struktury:

a) Liniové struktury

Charakterizují se obvykle jako organizační jednotky s přímou rozhodovací (příkazovací) pravomocí. Svou činností jsou přímo zodpovědné za plnění předem vymezené soustavy cílů či úkolů, a to včetně jimi řízených strukturních jednotek.

b) Štábní struktury

Tyto struktury plní především poradní funkce k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování strukturních jednotek s liniovou pravomocí. Dnešní pragmatická manažerská literatura silně kritizuje tendence vytvářet po plášťkem odbornosti byrokratické štábní útvary, které – na rozdíl od liniových – prakticky nepřispívají k podnikatelské prosperitě.

c) Kombinované struktury

U těchto struktur můžeme zmínit pouze liniově-štábní a cílově-programové. Tyto struktury mají totiž vyšší frekvenci i význam než řada dalších rozmanitých variant.

d) Struktury komisionálního typu

Tyto struktury odpovídají u nás známým různým formám komisí. Jedná se o účelově sestavené skupiny lidí, ať již na dlouhou dobu /stálé komise), nebo na úkol (ad hoc komise), které řeší stanovené úkoly.

- Organizační struktury dle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti:

Dle této charakteristiky můžeme organizační struktury klasifikovat na:

- centralizované, respektive převážně centralizované struktury,
- decentralizované, respektive převážně decentralizované struktury.

- Organizační struktury podle členitosti:

Toto klasifikační hledisko charakterizuje strukturní jednotku s ohledem na počet podřízených útvarů a řídicích úrovní. Označuje se též jako hledisko tvaru organizační struktury, popřípadě řídicího rozpětí.

Toho hledisko člení organizační struktury na:

- ploché, popřípadě s širokým rozpětím,
- špičaté, popřípadě s úzkým rozpětím.

V současnosti se obecně projevuje sklon k rozšiřování řídicího rozpětí spojeného s větší autonomií podřízených útvarů a k snižování počtu organizačních úrovní řízení.

- **Organizační struktury podle časového trvání:**

Kritérium klasifikace dle časového trvání členů struktury na:

- dočasné struktury, u nichž se předpokládá, že fungování a existence strukturního uspořádání má časově omezené trvání (například práce týmu, dočasně odloučené jednotky, apod.),
- trvalé struktury, u nichž se předpokládá dlouhodobější trvání.

V současné době je ve snaze o organizační pružnost patrná tendence k širšímu využívání dočasných organizačních struktur.

ZUZÁK, R. (2001) se zaměřuje hlavně na snahu nalézt tzv. mechanické organizační struktury (maticová struktura, strategické podnikatelské jednotky a struktura typu améba), které jsou schopné ve daném prostředí umožnit:

- pružnější reakci na vzniklé změny v podnikatelském prostředí, které evokují změnu podnikatelských cílů firmy,
- přiblížení zákazníkovi, přičemž kladou důraz na seznámení se s jeho potřebami a na reakci na ně,
- být daleko více konkurenceschopným subjektem na trhu, což se neobejde bez získání konkurenční výhody.

Dle **SYNKA, M. (1997)** je hlavním cílem zvýšení celkové pružnosti společnosti, ke které by mělo dojít díky těmto bodům:

- zavedení projektových organizačních forem,
- aplikací vícekritériální struktury (maticová organizační struktura),
- implementací výhod malých forem organizace do velkých společností díky tvorbě „podniků v podniku“.

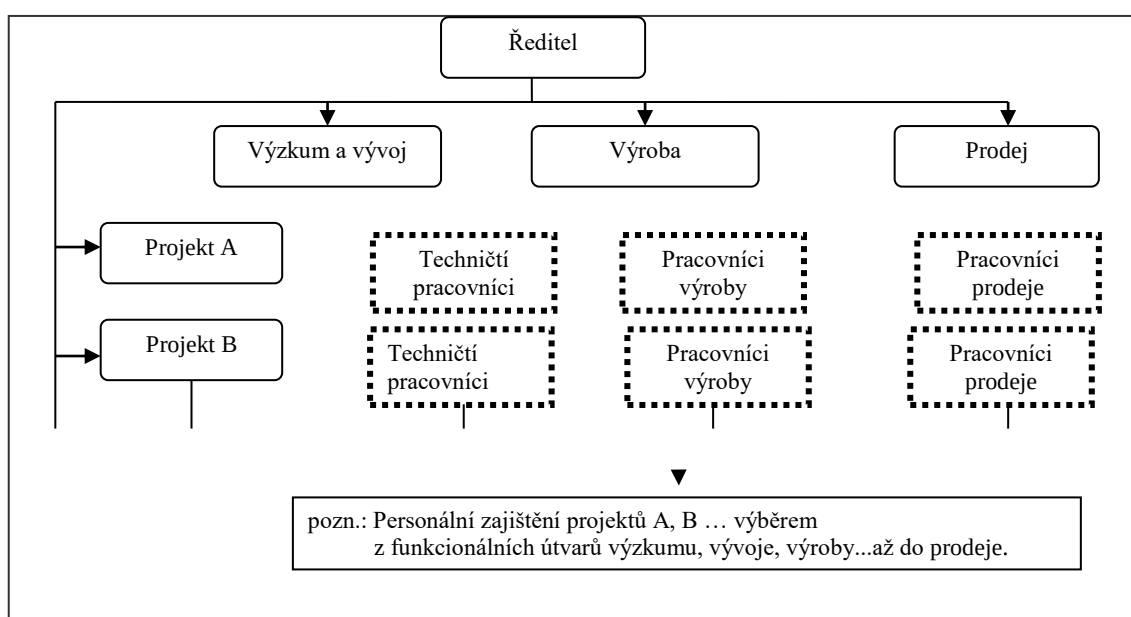
2.2.1 Maticová organizační struktura

ZUZÁK, R. (2001) definuje maticovou organizační strukturu jako strukturu, která je založena na principu dvojího zařazení pracovníků v organizaci, kdy každý pracovník je

současně členem liniově štábního útvaru vedeného liniovým či štábním manažerem a projektového týmu, které vede manažer. Tým je utvořen z pracovníků různých útvarů dle potřebné specializace a po době života projektu se daný tým rozpadá a pracovníci přecházejí do jiného týmu či se vracení do svého „domovského“ útvaru.

VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O. (2001) řadí maticovou organizační strukturu mezi nejrozšířenější typ cílově-programových struktur, které kombinují organizační vztahy vyplývající z příslušnosti k útvaru a zároveň z účasti na nějaké krátkodobé akci (projektu)

Obr. č. 4: Schéma maticové organizační struktury



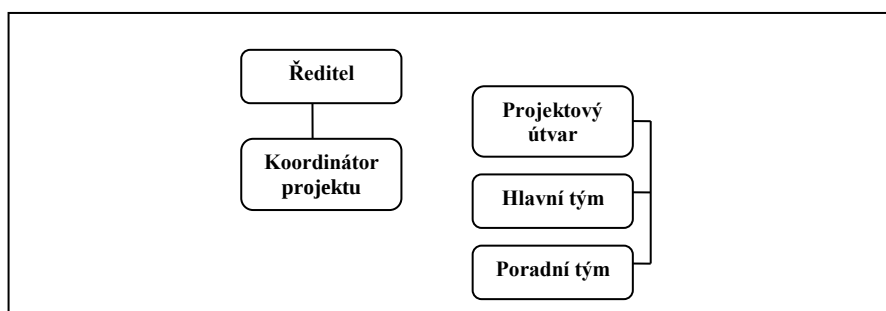
Zdroj: VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O. (2001)

2.2.2 Projektové organizační struktury

Dle **SYNKA, M. (1997)** jsou projektové organizační struktury jednoznačně charakterizované tím, že v rámci základní organizační struktury společnosti vznikne dočasně organizace orientovaná na dosažení určitého projektu. Ustanoví se vedoucí projektu, který si vytvoří tým z pracovníků různého zaměření tak, aby jeho sestava vyhovovala řešení projektu. Dle ovlivnění základní struktury ji můžeme následovně rozdělit:

- projektovou maticovou organizaci,
- čistou projektovou organizace,
- koordinaci projektu.

Obr. č. 5: Schéma čisté projektové organizace



Zdroj: Autor

2.2.3 Autonomní (strategické) podnikatelské jednotky (SBU – Strategic Business Unit)

Zavedení autonomních podnikatelských jednotek se datuje k počátku sedmdesátých let, když byly aplikovány ve společnosti General Electric ve Spojených státech amerických.

VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O. (2001) hovoří o autonomních podnikatelských jednotkách jako o organizačních podsystémech firmy (závod, divize, provozní jednotka), jemuž je vedením firmy delegována značná pravomoc a zodpovědnost k samostatnému provádění vnější i vnitřní podnikatelské činnosti. Odpovídají tomu i systém řízení, organizační struktura a personální zajištění.

Teorie i praxe autonomních podnikatelských jednotek se snaží poznat a rozvíjet pozitivní stránky korelačních vazeb v trojúhelníku „autonomie – podnikavost – pružné organizační struktury“.

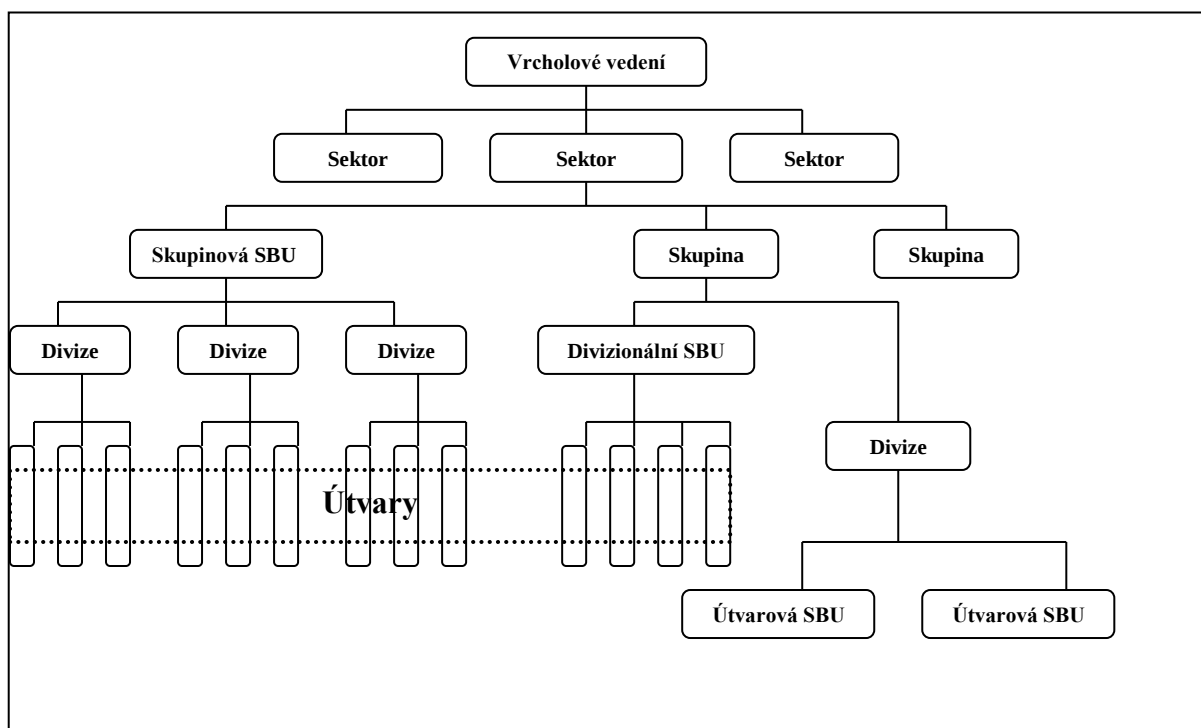
Žádoucí je, aby podnikatelské jednotky disponovaly následujícími činnostmi:

- značná rozhodovací i prováděcí autonomie při stanovení mise i soustavy cílů dílčí podnikatelské strategie i způsoby její taktické realizace,
- poměrně uzavřeným způsobem vnitřního hospodaření, založeným na zodpovědnosti za výsledky své podnikatelské činnosti a na výrazném používání ekonomický (finančních) metod a samofinancování.

Obvyklým znakem vnitřního řízení autonomních podnikatelských jednotek je existence a využívání samostatného podnikatelského plánu.

TRUNEČEK, J. (1999), který se zabývá právě autonomními jednotkami ve společnosti General Electric, definuje tyto jednotky, jako efektivní, kvalitní a rychlé autonomní zajišťování podnikatelské činnosti ve vymezených výrobních firemních oblastech. Ve společnosti General Electric se požadovalo dodržování celkové integrované podnikatelské strategie firmy jako celku.

Obr. č. 6: Schéma strategické podnikatelské jednotky v organizační struktuře firmy General Electric



Zdroj: VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O. (2001)

2.2.4. Podnikatelské síťové struktury

Dle **DĚDINY, J. (1996)** tento typ organizačních struktur vzniká díky kooperačním dohodám mezi malými a středními firmami, přičemž mezi takovýto typ struktury je možno zahrnout tzv. franchising (nebo Joint Ventures), organizační strukturu typu améba, přičemž franchising či joint ventures lze obecně zařadit mezi strategické aliance.

2.2.4.1 Strategické aliance - Franchising (Joint Ventures, aj.)

Tento organizační systém má základy ve vzájemné svobodné volbě dvou partnerů spolu kooperovat. Podstatou je organizačně-obchodní spojení jednoho ekonomicky silného partnera s dobrým postavením na trhu a se zájmem nadále rozšiřovat distribuci své produkce s partnerem slabším, který začíná se svou samostatnou výdělečnou činností **DĚDINA, J. (1996).**

Franchising je organizační systém, který je v současné době velmi propagovaný pro svoji jedinečnost v možnosti začít podnikat s takovou koncepcí (patentem), která je vyzkoušená a která zaručuje možnost získání silného postavení na trhu za velmi krátkou dobu.

pozn. autora: V roce 2005 se konal veletrh zaměřený na Franchising v České republice.

2.2.4.2 Organizační struktura typu améba (bezhierarchická organizace)

Tento typ organizační struktury je založen na autonomii, pružnosti, vnitropodnikatelství a sebeřízení zaměstnanců.

Pojem Améba je metaforou -> améba = měňavka.

V praxi jsou amébami nezávislé útvary, které mají všechna 3 S: jsou schopny samořízení, samokontroly i samoorganizace.

Tyto organizační struktury mají podíl na zisku a jsou schopny samy podnikat. Každá améba má vlastní systém řízení, systém zisku, má vlastní provozní účetnictví i personální řízení.

Tento systém umožňuje uchovat si přednosti malého podniku, pružnost, rychlá reakce, minimální režijní náklady, a zároveň uchovat si výhody velkého podniku.

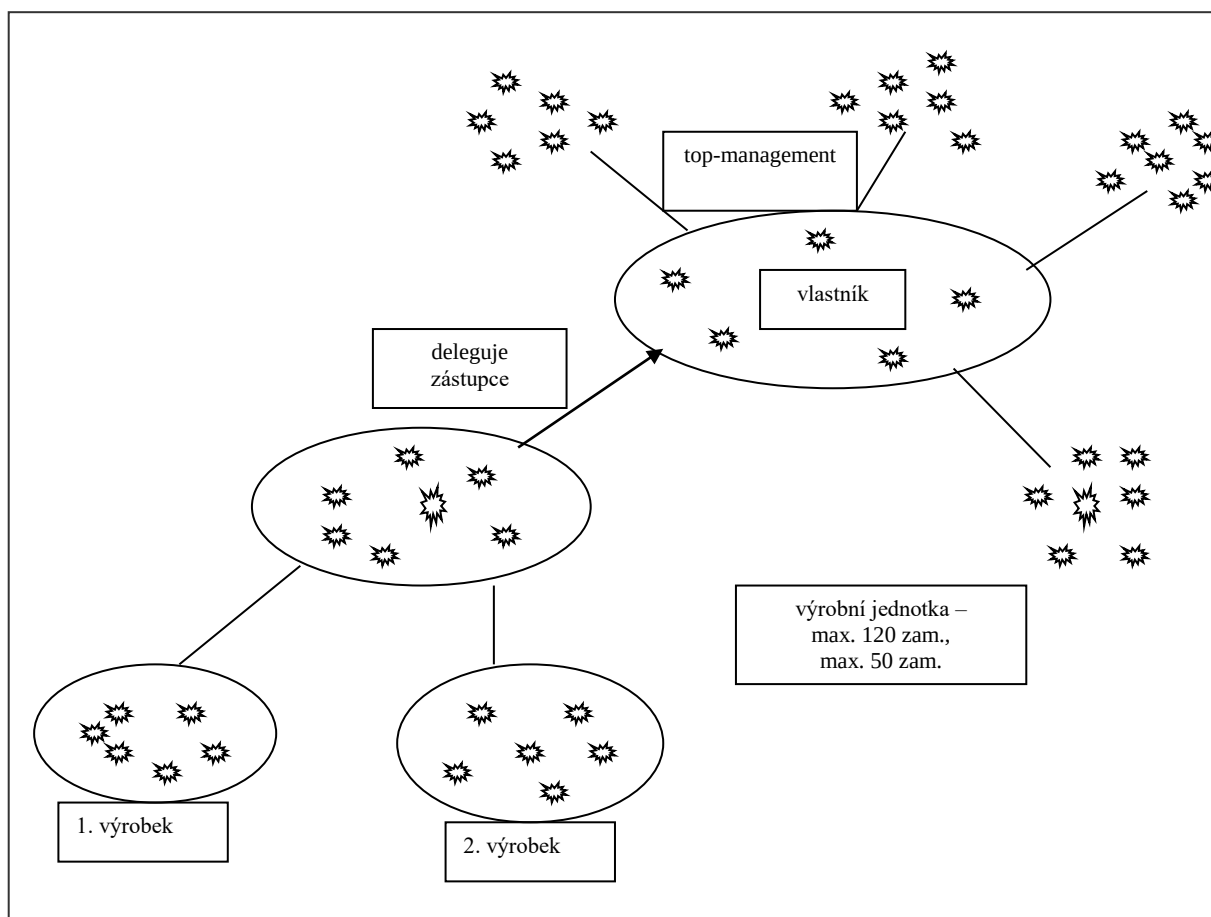
Organizační struktura typu améba vychází ze zásady, že podniková organizace se má zabývat dvěma typy produkce:

- produkcí, jako jsou výrobky nebo služby,
- produkcí sama sebe – regenerací výrobního procesu, dovedností a znalostí

TRUNEČEK, J. (1999).

JIRÁSEK, J. (1998) chápe organizační strukturu typu améba jako „virtuální podnik“, který vedle svých pevných součástí má dále složky virtuální, jež se aktivizují dle toho, jak a kde jich je potřeba. Uvádí příklady těchto virtuálních složek jako složku výzkumně-vývojovou či designerskou, finančně analytickou, právní, či vzdělávací. Tyto složky mají s podnikem stálé spojení, patří k němu, vyznačí se v něm, nejsou tedy je objednávány čas od času na zakázku, ale zapojují se dle potřeby, což zvyšuje pružnost podniku, možnost se rozpínat a zužovat dle zakázkové náplně, snižuje přímé náklady na nutnou míru, odbourává větší část režijních nákladů.

Obr. č. 7: Schéma organizační struktury typu Améba



Zdroj: TRUNEČEK, J. (1999)

pozn.: Vrcholový management se skládá z vlastníka a delegovaných zástupců jednotlivých améb, kdy vrcholový management rozhoduje o strategii firmy, kapitálu, o investicích. Řízení je podobné finančnímu holdingu. Améba může mít určitý maximální počet zaměstnanců a v případě nutnosti dochází k jejímu štěpení. Řízení se uskutečňuje přes zástupce ve

vrcholovém vedení managementu, kde se také tvoří strategie firmy. Maximálně se podporuje podnikavost **TRUNEČEK, J. (1999).**

2.2.5. Fraktálové organizace a jiné druhy alternativních organizačních struktur

Tento typ organizace využívá posledních vývojových trendů v managementu, které spojuje do jednoho společného rámce.

Využívá zejména procesního řízení a týmové práce, štíhlého managementu a horizontální organizační a komunikační struktury.

Charakteristiky fraktálové organizace na úrovni společnosti:

- *Organizační jednotkou je fraktál*

Každý fraktál plní samostatně úkoly zadané dle principu cílového řízení s ohledem na požadovanou jakost, úsporné nasazení strojů, rychlost a spolehlivost. Od všech fraktálů se vyžaduje tržní myšlení a chování.

- *Organizace je procesně orientovaná*

Celá organizace má horizontální strukturu orientovanou procesně. V decentralizované firmě mají rozhodující úlohu informační systémy. Informace se dodávají horizontálně a každý si vybírá, co potřebuje k řízení a k rozhodování.

- *V centru pozornosti je člověk před automatizačními prostředky*

Automatizace nenahrazuje lidi, ale je technickou pomocí člověka ve výrobě, který sám zajišťuje pružnost a přizpůsobivost měnícím se podmínkám.

- *Vedení podniku se dobrovolně vzdává částí kompetencí ve prospěch fraktálů*

Pravomoc a odpovědnost se přenáší na fraktály a jednotlivci i celé týmy dostávají odpovídající volný prostor, ale také více odpovědnosti a rizika.

- *Úrovně fraktálové organizace a podpůrný princip*

Fraktály nižší úrovně jsou přiřazeny úrovni vyšší. Pracuje se na podpůrném principu, který znamená, že fraktál vyšší úrovně řeší jenom to, co nemůže zajistit fraktál úrovně nižší. Vztahy mezi úrovněmi fraktálů nejsou na principu nadřízenosti a podřízenosti, ale vládnou vztahy vzájemné spolupráce. Jedině v případě ohrožení plnění společných cílů nastupuje pomoc ze strany nadřízeného fraktálu.

Principy vytváření fraktálů:

- *Samoorganizace*

Samoorganizace zahrnuje samoregulaci, sebeurčení a samosprávu. Fraktály samostatně volí a vybírají prostředky a metody řešení svých úkolů, takže různé fraktály mohou podle vlastního uvážení uplatňovat různé metody: to je považováno za silnou stránku této organizace.

- *Dynamika*

Nutností je rozbít tuhou hierarchickou strukturu, která je vlastní převážné většině současných firem, a která už nevyhovuje novým potřebám.

- *Vnitřní restrukturalizace se ponechává samotným fraktálům*

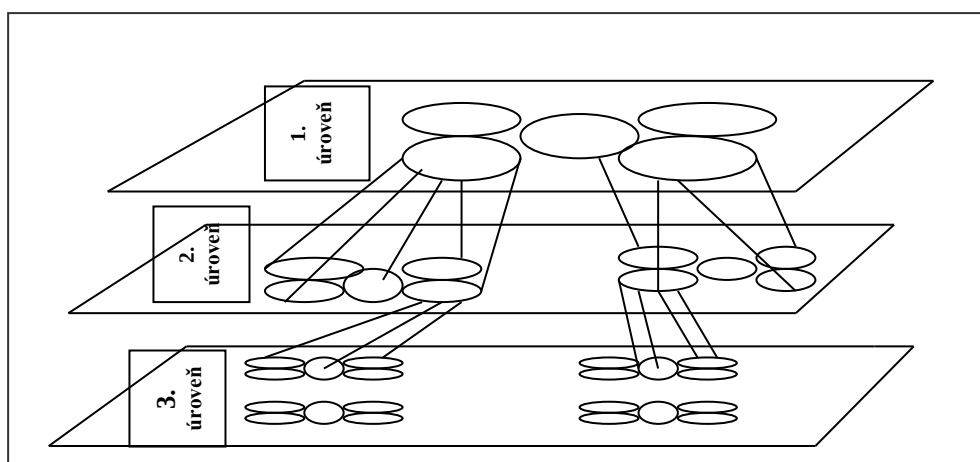
Požadavky vnějšího prostředí, zavádění nových technologií nebo potřeba reagovat na požadavky nových potenciálů úspěšnosti je přeneseno na fraktály: přestavují se, nově vznikají nebo se sami likvidují.

- *Sebepodobnost*

Sebepodobnost autonomních jednotek v koncepci fraktálové firmy se týká způsobu zajišťování výkonnosti, formulací a realizace cílů. Každý fraktál je podnik v podniku. Jsou si podobné, ale nejsou stejné. Každý fraktál slaďuje svoje cíle s nadřazeným fraktálem. Dílčí aktivity fraktálů musí směřovat k harmonické činnosti celé firmy **TRUNEČEK, J. (1999)**.

Mezi charakteristické prvky fraktálů patří samostatné plnění úkolů, stálý proces učení se, tržní myšlení a chování, rychlá komunikace, samoorganizace a navigace, orientace na cíle firmy, a samooptimalizace a dynamika **KOŠTURIK J., GREGOR M. (1993)**.

Obr. č. 8: Schéma hierarchické úrovně fraktálové společnosti



Zdroj: TRUNEČEK, J. (1999)

Mezi jiné druhy alternativních organizačních struktur patří následující:

- *Orbitální struktura* (Odvozena z principů fungování sluneční soustavy, tato struktura je v rámci jednoho orbitu horizontální, jednostupňová.),
- *Hypertextová struktura* (Neexistuje zde žádná rozhodovací nebo informační centrála, která by řídila nabídku a poptávku.),
- *Trsová (klastrová) struktura* (Sestává se z dočasných jednotek, kterými jsou projektové skupiny nebo alianční týmy, orientované na zajištění požadavků zákazníka.),
- *Holarchie* (Jednotlivé divize představují samostatné celky a současně jsou integrálními částmi větších celků.),
- *Heterarchie* (V této struktuře se vztahy nadřízenosti a podřízenosti netvoří natrvalo, ale na základě nově vzniklých potřeb se utvoří dominantní centra, která začnou komunikovat mezi sebou a s okolím.) **SMRČKA, J. (2002).**

2.3. Faktory ovlivňující efektivní výběr organizačních struktur

Improvizovaně vytvářené a ve svých důsledcích pak nevhodné organizační struktury mohou vést k řadě nedostatků v manažerské práci. Obvykle se uvádí byrokracie, nedořešená pravomoc a zodpovědnost, zpoždování rozhodovacího procesu, vznik konfliktů, pozdní či nesprávná reakce na příležitosti vnitřní a vnější podnikatelské činnosti, neúměrné náklady fungování a jiné.

Obr. č. 9: Schéma vlivu podnikatelského okolí a složitosti výroby na organizační strukturu

		Složitost výroby (technologie)	
		jednoduchá	složitá
Stabilita podnikového okolí	dynamická	Výrobní a ostatní účelové struktury (projektové)	Maticové struktury
	statická	Funkcionální struktury	Funkcionální struktury se silnějšími integračními vazbami útvarů a participačním řízením

Zdroj: VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O. (2001)

2.4 Koučování (Coaching)

Procesní týmy, které v moderní organizaci převažují, už nepotřebují vedoucího ve smyslu hierarchické organizace. V mnoha případech by kombinace značně samostatných procesních týmů a autokratického vedoucího byla škodlivá.

Manažeři v pracovním modelu musí přejít od kontrolních a dohlížecích rolí k rolím zprostředkovat, lidí, kteří zajišťují pracovníkům vhodné prostředí, umožňují jim rozvoj a příslušné dovednosti, aby sami mohli realizovat hodnototvorné procesy. Místo dřívějšího řízení nastupuje koučování (coaching).

Kouč neřídí direktivně, ale vytváří firemní informační síť, přináší nové myšlenky, objevuje nové, dříve nevyzkoušené a snaží se to uplatnit prostřednictvím koučovaných.

Kouč musí usilovat o neustálý růst svých podřízených. Je nezbytné, aby se pro něho stalo učení celoživotní nutností.

Koučovat znamená poskytovat individuální rady s cílem rozšířením pravomocí.

Koučování lze rozdělit:

- a) individuální – zaměřuje se na problémy nebo poradenství spojené s osobním rozvojem jednotlivce.
- b) skupinové – realizuje se pro určité cílové skupiny formou seminářů a zaměřuje se na otázky hodnot a plánování rozvoje zaměstnanců **TRUNEČEK, J. (1999).**

2.4.1 Ředitel jako dirigent, podnik jako orchestr

JIRÁSEK, J. (1998) uvádí příměr K. Marxe, že „jednotlivý houslista se řídí sám, orchestr potřebuje dirigenta“.

Jednotlivý houslista se řídí sám, nejen když vystupuje jako sólista, ale i když hraje v orchestru. Řídí jej dirigent, ale bylo by málo platné, kdyby jednotlivý hráč nebyl schopen vyspělého sebeřízení. Od dělníka či úředníka požadujeme, aby ovládal svou profesi, jako od hráče očekáváme, že ovládá svůj nástroj. Ale jako hráč v orchestru musí také sdílet melodii, harmonii a rytmus celého tělesa.

Nicméně dirigent musí rozumět jednotlivým hudebníkům s nástroji a umět je spojovat do harmonického výkonu, stejně jako manažer znát své spolupracovníky, stroje, zázemí.

2.4.2 Hodnocení vedoucím pracovníkem

Proč vůbec hodnotit?

- Jedná se o standardní náplň vedoucího pracovníka!!! (Pokud neměřím, nemohu efektivně řídit),
- Motivace k práci (dosahování cílů, realizace aktivit),
- Zvýšení výkonu (výkon všech pracovníků klesá, pokud není pravidelně sledován a hodnocen),
- Vyjadřování zájmu o práci podřízených a o člověka samotného (pokud je vedeno v obousměrném dialogu a použito aktivní naslouchání),
- Rozvoj spolupracovníků (lidé se rádi dozví, v čem jsou dobří s čímž souvisí pocit uznání a kde mají možnost se zlepšit), a jiné.

Formy hodnocení ->

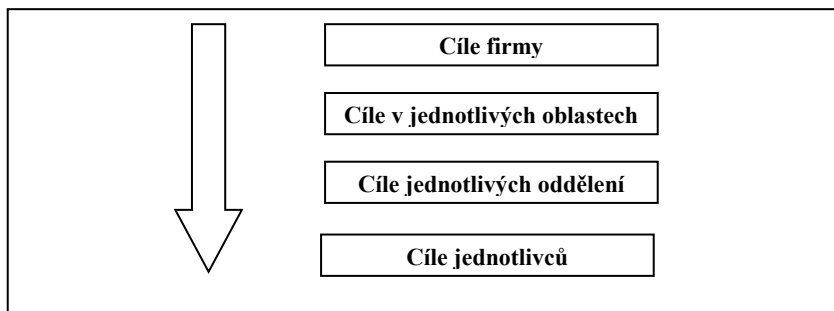
- Porady (společné hodnocení, možné i individuální srovnání),
- Individuální hodnotící a rozvojové schůzky,
- Okamžitá zpětná vazba (po odevzdání úkolů, při nestandardním výkonu apod.)

MANAGEMENT CONSULTANCY TRITON (2004).

2.4.3 Řízení podle cílů společnosti - schématicky

Systém řízení v jakékoliv společnosti, kterým by se měl řídit každý vedoucí pracovník, by se mohl znázornit názorným schématem, viz. obr. č. 10.

Obr. č. 10: Schéma systému řízení podle cílů podniku



Zdroj: MANAGEMENT CONSULTANCY TRITON (2004)

3. Použitá metodika

Cílem této bakalářské práce na téma „Posouzení možností uplatnění pružných (alternativních) organizačních struktur ve vybraných podnicích“, je analyzování a publikování souhrnných výsledků výzkumu se zaměřením na analýzu přístupů k uplatňování pružných (alternativních) organizačních struktur v podnikatelském prostředí České republiky.

Výzkum je zaměřen na nadnárodní potravinářskou společnost Danone, a. s., která je v současnosti největším producentem mléčných výrobků v České republice a která patří do silného potravinářského koncernu Groupe Danone.

Autor si pro svůj výzkum zvolil společnost Danone, a. s., jelikož v této společnosti dlouhodoběji působil v letech 2003 až 2005 na několika pozicích na nákupním oddělení, což mu dává předpoklady vést výzkum na téma uplatňování pružných (alternativních)

organizačních struktur kvalitně a cíleně, jelikož je velmi dobře obeznámen s řízením společnosti na všech úrovních.

V praktické části této bakalářské práce je detailně popisován projekt, který byl zaměřen na optimalizaci nákladů na tiskové potřeby společnosti. Autor využívá tohoto projektu k aplikaci pružných (alternativních) organizačních struktur, které by bylo možné v dané situaci použít. Jsou popisovány etapy daného projektu a lidské zdroje, které se na projektu podílely.

Metodický postup se opírá o dílčí kroky, které lze charakterizovat následujícími částmi:

- analýza současného stavu organizačních struktur ve společnosti Danone, a. s.,
- detailní sledování jednotlivých fází daného projektu,
- postupné doporučování zavádění jednotlivých pružných (alternativních) organizačních struktur v závislosti na sledovaném projektu,
- výsledná formulace praktických doporučení uplatnění pružných (alternativních) organizačních struktur pro zdokonalení průběhu sledovaného projektu.

V závěru této bakalářské práce autor doporučuje užít ve sledovaném projektu takové pružné (alternativní) organizační struktury, které vyhodnotil jako nejefektivnější pro daný projekt, přičemž upozorňuje na přínos, který je spojen s využíváním pružných (alternativních) organizačních struktur v podnikatelském prostředí současnosti.

4. Analytická část

4.1 Představení společnosti Danone, a. s. Česká republika

Akciová společnost Danone, a. s. Česká republika (dále jen společnost Danone, a. s.) je největším výrobcem čerstvých mléčných výrobků v České republice. Tato nadnárodní společnost patří do silného koncernu Groupe Danone, který patří mezi špici v daném segmentu potravin ve světě. V České republice pod koncern Groupe Danone spadá rovněž společnost Opavia-LU, a. s., která je jasnou jedničkou na trhu s pečivem (sušenky, aj.).

V současné době ve společnosti Danone, a. s., pracuje více než 500 zaměstnanců, kdy se počítá s navýšením pracovních sil v rámci rozvoje společnosti, respektive nárůstu výrobní řady, kterou Danone produkuje.

4.2 Historie koncernu Danone (Groupe Danone)

Koncern Groupe Danone byl založen v roce 1966 a má sídlo v Paříži. Během nepříliš dlouhé doby se z původní výroby skla pod značkou BSN rychle rozrostl ve světovou potravinářskou společnost, která je dnes sedmá největší v celosvětovém měřítku. Groupe Danone je největším výrobcem čerstvých mléčných produktů na světě a druhým největším producentem minerální vody.

Počátek historie nacházíme ve spojení dvou výrobců skla v roce 1966, kdy Souchon Neuvesel (výrobce skleněných obalů) a sklárny Boussois (výroba hladkého skla) vytvářejí Boussois-Souchon-Neuvesel – koncern známý pod zkratkou BSN, který vede prezident společnosti pan Antoine Riboud. O dva roky později byla navržena nová strategie společnosti, krátce vyjádřená „od obalu k obsahu“. Strategie směřovala k vytvoření dalšího sektoru v Evropě – a to potravinářského. BSN v průběhu dalších let získává ve Francii např. pivovar Kronenbourg, společnost produkující minerální vodu Evian a v roce 1973 kupuje firmu Gervais Danone, a tím se stává francouzskou jedničkou v potravinách.

V 80. letech BSN dokončuje odstup od hladkého skla a neustále rozšiřuje svoji expanzi v potravinářství, zvláště v jihoevropských zemích. Získává řadu továren na výrobu těstovin, sýrů a omáček. V této době podporuje svoje pozice na různých trzích v Itálii (získává např. nejznámějšího výrobce sýrů, firmu Galbani), ve Španělsku a USA. V roce 1989 se koncern BSN stává druhým největším výrobcem sušenek, když po Générale Biscuit kupuje i firmy Belin ve Francii, Saiwa v Itálii a Jacobs ve Velké Británii.

Na počátku 90. let BSN vstupuje na globální trh formou investic a dává vzniknout Danone v České republice, Polsku, Maďarsku, Bulharsku a Rusku. V České republice získává také podíl v Čokoládovnách, akciová společnost. Další závody se rodí v oblastech Asie a Pacifiku.

V roce 1944 se již společnost řadí k nejlepším na světě a v důsledku potřeby mezinárodně rozpoznatelného názvu dochází k přejmenování koncernu z BSN na Groupe Danone. Název BSN neměl vztah k potravinářství a byl mimo území Francie naprosto neznámý. Název Groupe Danone přijal koncern dle svého nejznámějšího odvětví.

Současná strategie výroby se zaměřuje na tři oblasti výrobků:

- čerstvé mléčné výrobky,
- pečivo (sušenky, oplatky, atd.),
- nápoje.

Od roku 1996 je prezidentem společnosti pan Franck Riboud, který formuloval základní hodnoty koncernu:

- OTEVŘENOST,
- ENTUZIAZMUS,
- HUMANITA **DANONE, a. s.**

4.3 Historie společnosti Danone

Historie vlastní firmy Danone sahá k začátku tohoto století. První jogurty Danone vyrobil Issac Carasso v roce 1919 ve Španělsku. Hlavním podnětem byl hromadný výskyt střevních chorob u malých dětí v Barcelově. Issac Carasso navázal na práci nositele Nobelovy ceny profesora Mečnikova, zabývajícím se blahodárnými účinky jogurtu na lidské zdraví a na tradiční metody výroby jogurtu na Balkáně. Jogurty Danone se původně prodávaly na doporučení lékařů ve lékárnách.

Rozšířením výroby zdraví prospěšných jogurtů do Francie a později do celého světa na sebe firma Danone přebrala kromě ekonomické role i důležitou společenskou odpovědnost. Proto se zaměřuje i na podporu vědy a výzkumu, vzdělávání a šíření informací. Během posledních deseti let značně narostla částka, kterou Danone do oblasti výzkumu investuje.

Danone stojí u založení Mezinárodního výzkumného centra Daniela Carassa v roce 1983 a v roce 1998 zakládá Institut Danone ve Francii a následně i v řadě zemí Evropy. V České republice zakládá Institut v roce 1993. Posláním institutů je podnítit nutriční výzkum, zdokonalit znalosti veřejnosti o výživě a zlepšit kvalitu výživy veřejnosti.

Ekonomika České republiky a kvalita jejího vzdělávacího systému poskytla Danone Groupe potenciál k založení a rozvoji dynamické české společnosti – Danone, a. s.

Výrobní potravinářský podnik Danone, a. s. v Benešově u Prahy je jednou ze součástí Danone Groupe. V benešovském závodě se vyrábí jogurty, zakysané dezerty a jiné mléčné výrobky. Za poměrně krátkou dobu se stalo Danone, a. s. předním producentem v této oblasti v České republice. Od roku 1996 zaujímá první místo v prodeji mlékárenských výrobků (jogurty, tvarohy, dezerty) na českém trhu a jogurty se značkou Danone (Vitalinea, Activia, aj.) se staly nejvíce oblíbenými jogurty v České republice.

Od vstupu koncernu Danone do bývalé Benešovské mlékárny v roce 1991 prošel výrobní závod velkou modernizací spojenou s investicemi v hodnotě mnoha milionů eur. Program počátečních investic, který byl nezbytný pro zajištění konkurenční schopnosti závodu Benešov, byl dokončen v roce 2001 výstavbou nové velmi výkonné laboratoře, která je vybavena nejmodernějšími technologiemi. Výkonnost výrobních technologií byla zvýšena díky úpravě provozních hal (1994, 2000), rozšíření chladiřenských prostor (2000) a

automatizaci balicích linek (2000). Byla rovněž rekonstruována infrastruktura tak, aby budovy vyhovovaly novým požadavkům hygienických norem. Probíhá program ochrany životního prostředí, kdy v roce 2002 byl uveden do provozu projekt neutralizace odpadních vod.

Výrobu zajišťuje tým pod vedením našich i zahraničních specialistů a technologie výroby je postavena na dlouhodobých zkušenostech odborníků z celého světa. Kvalita výrobků je zaručena kvalitou nakupovaných materiálů, přesnými technologickými postupy, přísnými hygienickými normami a velmi přísnou výstupní laboratorní kontrolou našich produktů. V České republice i na zahraničních, speciálně vybavených pracovištích, neustále probíhá výzkum a vývoj směřovaný ke zlepšení kvality našich výrobků.

Společnost Danone, a. s. se zajímá nejen o kvalitu, ale velký důraz klade i na spokojenost zákazníka a spotřebitele. Neustále se snaží své výrobky a služby přibližovat jejich představám, zdokonaluje svůj servis směrem ke svým odběratelům.

K samozřejmostem patří i práce s dodavateli surovin. Danone, a. s. vybírá dodavatele podle nejnáročnějších kritérií a spolupracuje s nimi na jejich vývoji. Dodavatelům mléka poskytují bezplatný poradenský servis vedoucí ke zvyšování kvality dodávaného mléka.

Jednou z nejdůležitějších otázek je i vytváření co nejlepších pracovních podmínek pro zaměstnance. V modernizovaném závodě nabízí práci na velmi moderních strojích v čistém, bezpečném provozu. Společnost Danone, a. s. v současné době disponuje podmínkami pro své zaměstnance, které jsou na velmi vysoké úrovni a které motivují zaměstnance ke špičkovým pracovním výsledkům (profesionální a kariérový růst, další vzdělávání, aj.) **DANONE, a. s.**

4.4 Priority a hodnoty společnosti Danone, a. s.

K hlavním prioritám společnosti Danone, a. s. Česká republika patří následující:

- VYNIKAJÍCÍ SPOTŘEBITELSKÁ HODNOTA VÝROBKŮ
- POHOTOVÁ PÉČE O ZÁKAZNÍKA
- INOVACE UPEVNŮJÍCÍ POSTAVENÍ NA TRHU
- DŮSLEDNOST V HOSPODAŘENÍ
- ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Prezident společnosti pan Franck Riboud zformuloval následující hodnoty společnosti:

1) OTEVŘENOST

motto – „Rozmanitost je zdrojem bohatství a změna je neustálou příležitostí.“

a) Zvídavost:

Umět naslouchat, odmítat rutinní postupy a předsudky, mít fantazii.

b) Pružnost:

Pohotově reagovat, být pružný a přizpůsobivý.

c) Blízkost k člověku:

Dávat přednost pragmatickým řešením před teorií, neformálnímu přístupu před nepružným formalismem.

2) HUMANITA -

motto – „Orientace na individuálního člověka, ať už je to spotřebitel, spolupracovník či spoluobčan, je vždy východiskem pro naše rozhodování.“

a) Sdílení společných cílů:

Vést dialog, pracovat v týmu a otevřeně.

b) Odpovědnost:

Dbát na bezpečnost lidí a výrobků, zapojovat se do života občanské společnosti, chránit životní prostředí.

c) Úcta k druhým lidem:

Přihlížet k místním podmínkám, respektovat své partnery v rámci společnosti a mimo ni, dbát na osobní a odborný rozvoj svých spolupracovníků.

3) ENTUZIAZMUS -

motto – „Pro úspěšné lidi neexistují hranice, pouze překážky, které je třeba překonávat.“

a) Odvaha:

Odmítat byrokratickou pohodlnost, odvážit se riskovat a prošlapávat nové cesty, umět překonávat neúspěchy.

b) Nadšení:

Dokázat přesvědčit jiné lidi a jít příkladem, umět se překonávat a dosahovat vynikajících výsledků.

c) Zdravá ctižádost.

Chtít se neustále zlepšovat být nejlepší.

Tyto hodnoty jsou základním stavebním kamenem společnosti Danone, a. s.

Dané hodnoty ukazují, jak společnost Danone, a. s. jedná a jak se chová, přispívají ke stabilitě společnosti. Rovněž jsou dané hodnoty ukazatelem trvalé výkonnosti společnosti a vedou ji ve všech oblastech jejího působení **DANONE, a. s.**

4.5 Současnost ve společnosti Danone, a. s. Česká republika

K současným trendům v podnikatelském prostředí velkých firem patří vytvoření tzv. headquarters (ústředí) společnosti v hlavním městě České republiky. Tudíž i společnost Danone, a. s., se vydala touto cestou a veškerou svoji administrativní část závodu přestěhovala z Benešova do Prahy, kdy v Benešově zůstala pouze výrobní část Danone, a. s. Důvodem k tomuto přesunu byla lepší komunikace se společností Opavia-LU, a. s. (respektive její administrativní částí), která je rovněž součástí Danone Groupe, jelikož ve strategickém plánu roku 2004 bylo vytvoření společných řídicích funkcí na daných úsecích administrativy pro obě společnosti, což zapříčinilo přesun do nových prostor v Praze. Dané přesuny se projeví jako velice výhodné v kooperaci a komunikaci mezi zaměstnanci obou

společností, kdy vznikají nové projekty, které optimalizují chod obou společností. Samozřejmostí bylo upravení organizační struktury společnosti Danone, a. s.

4.6 Současná organizační struktura

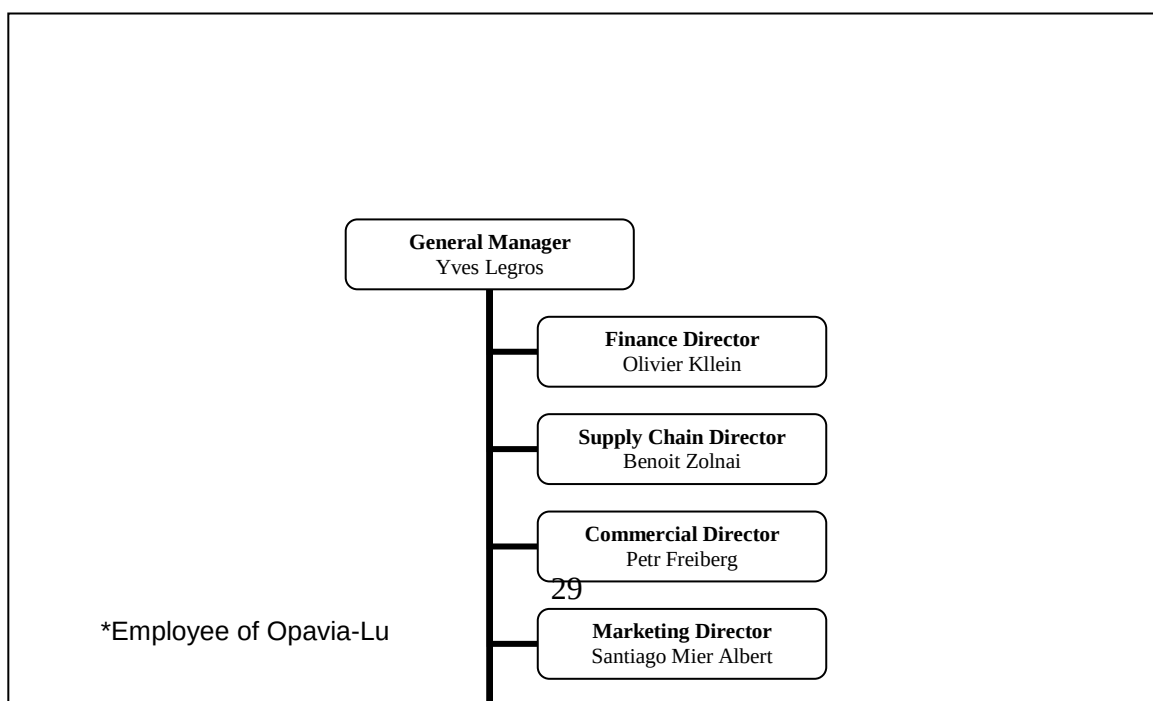
Následující kapitola se zaměřuje na kompletní organizační strukturu společnosti Danone, a. s.

Níže je zachycena struktura Top managementu akciové společnosti aktualizovaná k současnému období. Dále následuje organizační struktura celé společnosti. Součástí příloh (příloha č. 1) je podrobně vypracovaná organizační struktura celé společnosti, která zachycuje detailně jednotlivé části společnosti Danone, a. s.

Zajímavostí je, že daná organizační struktura je totožná s organizačními strukturami všech společností Danone spadajících do koncernu Danone Groupe. Snahou koncernu je unifikovat organizační struktury těchto společností, což významně napomáhá k finančním, respektive nákladovým či výnosovým analýzám daných společností, které významně napomáhají vývoji společností Danone, ale samozřejmě celé Danone Groupe.

Obr. č. 11: Struktura Top Managementu Danone, a. s.

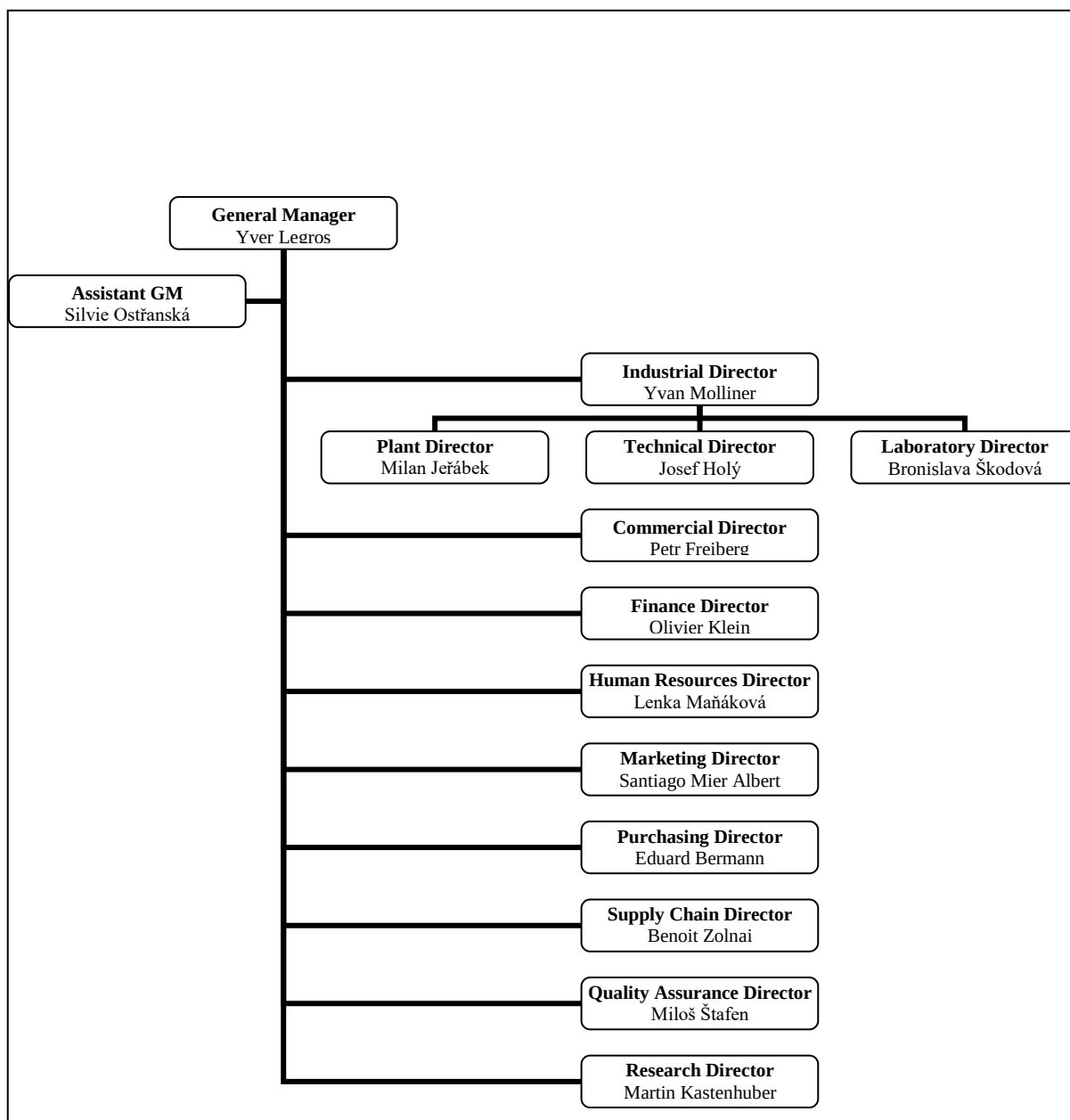
Top Management (Permanet members of the Management Board)



Zdroj: Danone, a. s.

Obr. č. 12: Organizační struktura Danone, a. s.

Danone, a. s.
Organization Structure

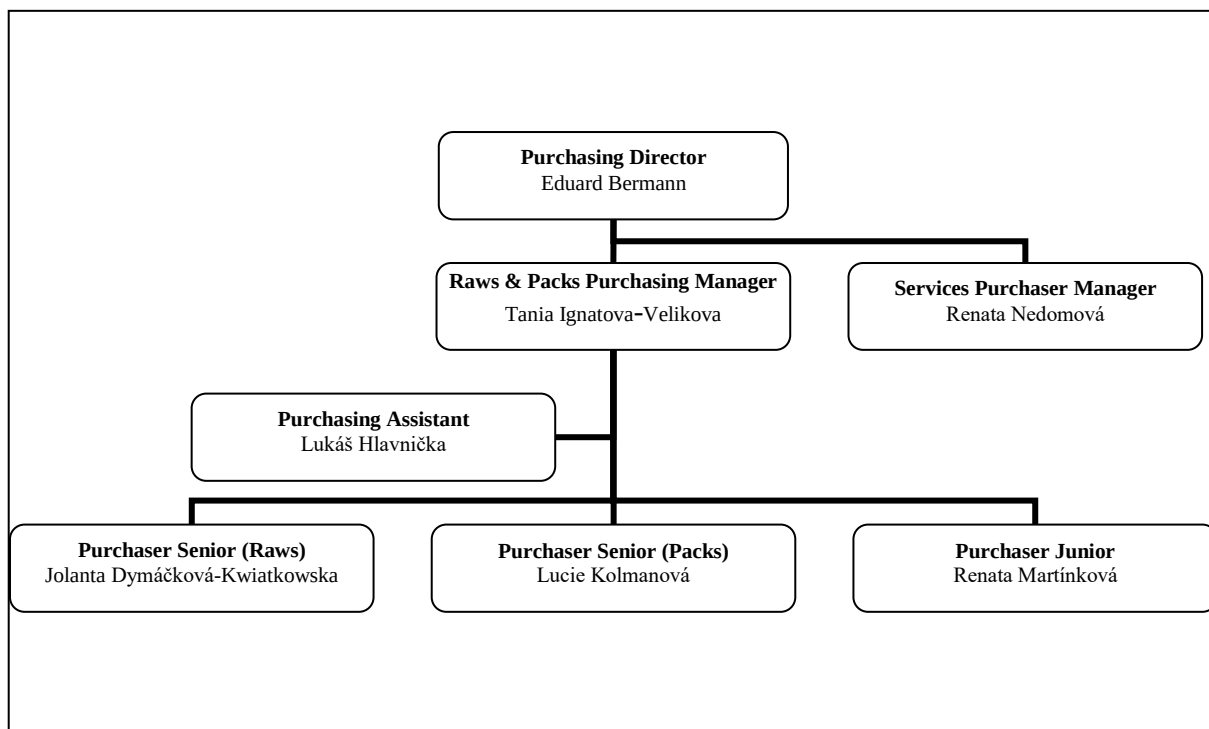


Zdroj: Danone, a. s.

V návaznosti na sledovaný projekt je níže uvedena organizační struktura nákupního oddělení, avšak pouze části nákupního oddělení, která se zabývá materiálovým, surovinovým a servisním zabezpečením (Goods and Services) výroby v Danone, a. s., jelikož daný projekt se týkal právě této části oddělení.:

Obr. č. 13: Organizační struktura nákupního oddělení Danone, a. s.

**Purchasing Department – Goods & Services
Organization Structure**



Zdroj: Danone, a. s.

Pozn.: Autor zastával pozici asistenta nákupu pro kompletní nákupní oddělení společnosti Danone, a. s.

4.7 Sledovaný projekt

Počátkem července roku 2005 byl autor jako asistent nákupního oddělení obeznámen s projektem, který se týkal optimalizace nákladů na tiskové potřeby společnosti Danone, a. s. Interně byl projekt pojmenován „Printing Solutions“ (Tisková řešení).

Během následujících dvou měsíců bylo nutné najít řešení, které výrazně omezí náklady na tuto potřebu, které do té doby byly neúměrně vysoké a výrazně zatěžovali budgety (rozpočty) jednotlivých oddělení ve firmě a tím i celou společnost Danone, a. s.

Nutností bylo zajistit podstatně lepší podmínky nákupu tiskových materiálů (tiskový papír, cartridges, tonerů, apod.) u současných dodavatelů, kdy hlavním bodem bylo upřednostnění pouze jednoho dodavatele, který je ochoten nabídnout nejlepší podmínky a který nabízí kvalitní zboží, které bude doporučeno výrobcem přístroje užívající jej. Jednou z možností bylo nalezení nového dodavatele, který dané podmínky splní.

Další velkou položku vykazovanou v měsíčních nákladech byly servisní zásahy renomovaných firem, které ne vždy byly nutné. Tyto zásahy v této době provádělo více firem za diametrálně rozdílných podmínek, proto bylo nutné dosáhnout sjednocení daných podmínek a to jak cenových, tak servisních.

Další objektem našeho projektu, bylo vyhledání vhodného dodavatele, který společnosti zajistí možnou budoucí obměnu tiskových přístrojů (kopírky, tiskárny a faxy), kdy podmínkou bylo, aby daný dodavatel plně zabezpečoval servis přístrojů, které nám dodá a to samozřejmě za odpovídající podmínek.

Tento projekt byl předán nákupnímu oddělení společnosti Danone, a. s., které za jeho zdárný výsledek neslo plnou zodpovědnost. Důležitým faktorem byl fakt, že totožný projekt se ve stejný termín začal realizovat v sesterské společnosti Opavia-LU, a. s., kde shodou okolností byl daný projekt předán rovněž nákupnímu oddělení. Toto mělo za následek přehodnocení projektu během velmi krátké doby (cca 2 dnů), kdy se ukázalo jako efektivnější vytvoření optimalizace nákladů na spotřebu tiskových materiálů pro obě společnosti dohromady, nicméně časový harmonogram vytyčený pro projekt, tedy dva měsíce, zůstal nezměněn.

4.7.1 Personální zabezpečení projektu „Printing Solutions“

Jak už bylo uvedeno, projekt přebralo nákupní oddělení firmy Danone, a. s., ze kterého byly určeny následující osoby zabývající se projektem:

Eduard Bermann (Purchasing Director) – zadavatel projektu, kontrolní funkce

Renata Nedomová (Services Purchaser Manager) – kontrolní a dohlížecí funkce,

Lukáš Hlavnička (Purchasing Assistant) – výkonná funkce.

Za společnost Opavia-LU, a. s., respektive její nákupní oddělení, byly vybrány následující osoby:

Lucie Saquet (Services Purchaser Manager) – výkonná a kontrolní funkce,

Blanka Dobšovicová (Purchasing Assistant) – výkonná funkce.

Všichni zúčastnění na tomto projektu měli povinnost každý týden se sejít a prezentovat dílčí závěry svého šetření, ke kterým během týdne došli a určit cíl dalšího postupu šetření.

4.7.2 Etapy projektu

Optimalizace tiskových a servisních nákladů:

1) Analyzování stavu dodávek:

První věcí, kterou bylo nutné zabezpečit byla analýza současného stavu ve společnosti, tzn. zajistit přesné objemy dodaného zboží a služeb a přesné finanční objemy, které byly při této příležitosti vynaloženy. Data bylo možno zjistit přímo od dodavatele, který je schopen vytvořit report dodávek do společnosti Danone, a. s., či použít data přímo se systémem SAP. V mém případě jsem užil obě možnosti, přičemž systém SAP jsem použil pro kontrolu došlých reportů od odběratele.

Danou analýzu s veškerými propočty bylo nutné vytvořit do 14 dnů.

2) Vyhodnocení analýzy stavu dodávek:

Kompletní, přesná a detailní analýza stavu dodávek, dávala zúčastněným osobám v projektu kvalitní přehled, které komodity zatěžují rozpočty společnosti

Danone, a. s. více či méně. Díky vyhodnocení bylo možné se detailně zaměřit na problémové části dodávek, které bylo nutno optimalizovat.

3) Komunikace s dodavateli:

V této etapě bylo nutností vykomunikovat takové cenové a kvalitativní podmínky, které společnost Danone, a. s. bude akceptovat. Z praktického hlediska to znamenalo upozornit dodavatele na nespokojenost s výší cen vztaženou na množství odebraného zboží, či kvalitou dodávaných produktů či služeb, kdy bylo nutné, aby dodavatel vytvořil nový platný ceník odebíraného zboží, či zajistil lepší servisní podmínky pro přístrojové vybavení společnosti Danone, a. s.

Komunikace probíhala jak se současnými dodavateli, tak i s potenciálními dodavateli, kteří nabízeli zajímavé akceptovatelné podmínky pro společnost, formou elektronickou, telefonickou či osobní prezentací.

4) Vyhodnocení části komunikace s dodavateli:

Hlavní bodem vyhodnocení komunikace s dodavateli bylo aplikování nově zjištěných cenových a kvalitativních podmínek jednotlivých druhů zboží či služeb na stávající množství, které společnost Danone, a. s. odebrala. Propočty, které z tohoto vyhodnocení vznikly se rozebíraly a hledala se nejvýhodnější varianta, která by byla přínosem pro společnost Danone, a. s.

Srozumitelné a přehledné vyhodnocení této etapy se stalo základem pro novou eventualitu tiskového řešení.

Touto etapou byla zakončena část projektu zaměřující se na optimalizaci nákladů tiskových materiálů a servisních služeb na tiskové přístroje.

Výslednou procentuální hodnotou byla úspora nákladů o více jak 40%.

Dalším přínosem byl výběr jednoho dodavatele, který je schopen zajistit kompletní problematiku v oblasti tiskových materiálů a jednoho dodavatele, který bude mít na starosti problematiku servisování tiskových přístrojů ve společnosti.

Dané výsledky znamenaly jasné zprůhlednění vystavování objednávek pro tyto účely, což uvítalo především vedení společnosti Danone, a. s.

Vyhledání vhodného dodavatele tiskových přístrojů:

1) Analýza současného stavu počtu tiskových přístrojů:

V případě této etapy bylo nutné zjistit počet všech tiskových přístrojů, které společnost Danone, a. s. vlastní, strukturovat je dle značky výrobce a doby používání. Daná data byla nutná pro potencionálního dodavatele tiskových přístrojů, který dle nich je schopen určit, které přístroje budou na výměnu dříve a které později.

V této etapě bylo potřebné komunikovat s oddělením IT/IS, které je za přístroje ve firmě odpovědné a vede evidence o počtu přístrojů ve firmě, o jejich údržbách a opravách. Rovněž bylo nutné komunikovat s účetním oddělením, které vede evidenci o odpisech daných přístrojů, které bylo nutné do analýzy vytvořit.

Danou analýzu bylo potřebné vytvořit do 21 dnů po zadání.

2) Vyhodnocení analýzy současného stavu počtu tiskových přístrojů:

K vyhodnocení dané analýzy postačil přehled všech získaných dat, který objektivně uvedl, které přístroje jsou již za svým užitným zenitem.

3) Komunikace s potencionálními dodavateli tiskových přístrojů:

Vzhledem k tomu, že společnosti Danone, a. s., ani Opavia-LU, a. s., neměly stálého dodavatele tiskových přístrojů, bylo nutné vytvořit reprezentativní vzorek možných dodavatelů tiskových přístrojů, kteří nabízí akceptovatelné podmínky. Hlavním hlediskem byla přijatelná cena nových přístrojů, dostatečná výkupní cena vyřazovaných tiskových přístrojů společností Danone a Opavia-LU a samozřejmě nutností bylo, aby dodavatelé plně servisovali tiskové přístroje, které do firmy dodají.

4) Vyhodnocení etapy komunikace s potencionálními dodavateli tiskových přístrojů:

Vyhodnocením dané etapy byl možný výběr ze tří dodavatelů, kteří byli schopni zajistit jak dodání nových tiskových přístrojů, tak odkup vyřazených tiskových přístrojů a to za akceptovatelných cenových podmínek. Rovněž byli

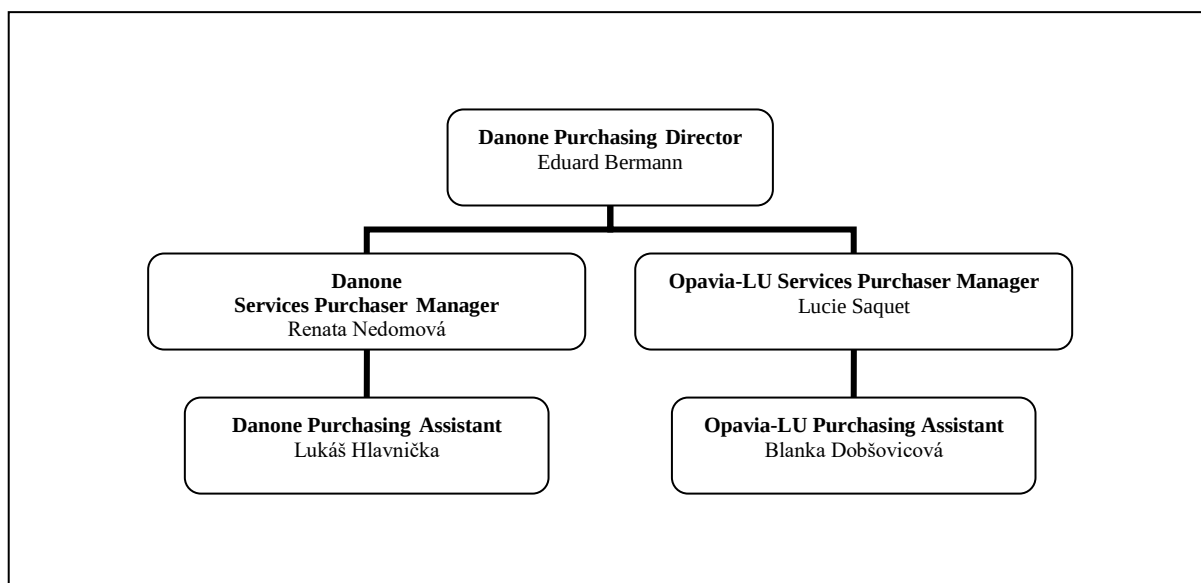
schopni zabezpečit kvalitní a cenově přijatelný servis dodaných tiskových přístrojů.

Tato etapa zakončila druhou část projektu, která byla zaměřena na vyhledání optimálního budoucího dodavatele tiskových přístrojů, čímž byl úspěšně zakončen celý projekt nazvaný „Printing Solutions“, který byl nakonec úspěšně ukončen po 7 týdnech.

4.7.3 Organizační struktura v průběhu projektu

V této části je vykreslena organizační struktura, která se dotvořila po přehodnocení projektu, kdy se přešlo na variantu projektu společnou pro společnost Danone i společnost Opavia-LU.

Obr. č. 14: Organizační struktura projektu



Zdroj: Autor

Daná organizační struktura je striktně založena na úrovni podřízení vs. nadřízení. Vznikla samovolně bez zjevných důvodů, proto není absolutně efektivní a pro daný projekt je naprosto nevhodná. Naprosto opomíjí nutnost spolupráce s dalšími odděleními společnosti

Danone, a. s., které jsou nutné při získávání informací potřebných ke zdárnému ukončení projektu.

Vzhledem k tomu, že daný projekt je možno zařadit do náročnějších z hlediska času na přípravu podkladů a času na samotnou realizaci se zdárným ukončením, bylo by na místě uvažovat o vytvoření specifického týmu, respektive týmů, které budou založeny speciálně pro tento projekt a po jeho ukončení budou týmy rozpuštěny.

Můžeme vytvořit například následující týmy:

Hlavní tým	Poradní tým	Speciální tým
<i>zabezpečuje výkon</i>	<i>zabezpečuje kontrolu a dohled</i>	<i>zabezpečuje specifika nutná pro projekt</i>

V projektu „Printing Solutions“ je možno do daných týmů zahrnout osoby či jednotlivá oddělení následujícím způsobem:

Hlavní tým:

Lukáš Hlavnička (Danone Purchasing Assistant),
Lucie Saquet (Opavia-LU Services Purchaser Manager),
Blanka Dobšovicová (Opavia-LU Purchasing Assistant).

Poradní tým:

Eduard Bermann (Danone Purchasing Director),
Renata Nedomová (Danone Services Purchaser Manager).

Speciální tým:

osoba z účetního oddělení (zaměření na odpisy hmotného majetku),
osoba z IT/IS oddělení (zaměření na správu tiskových přístrojů).

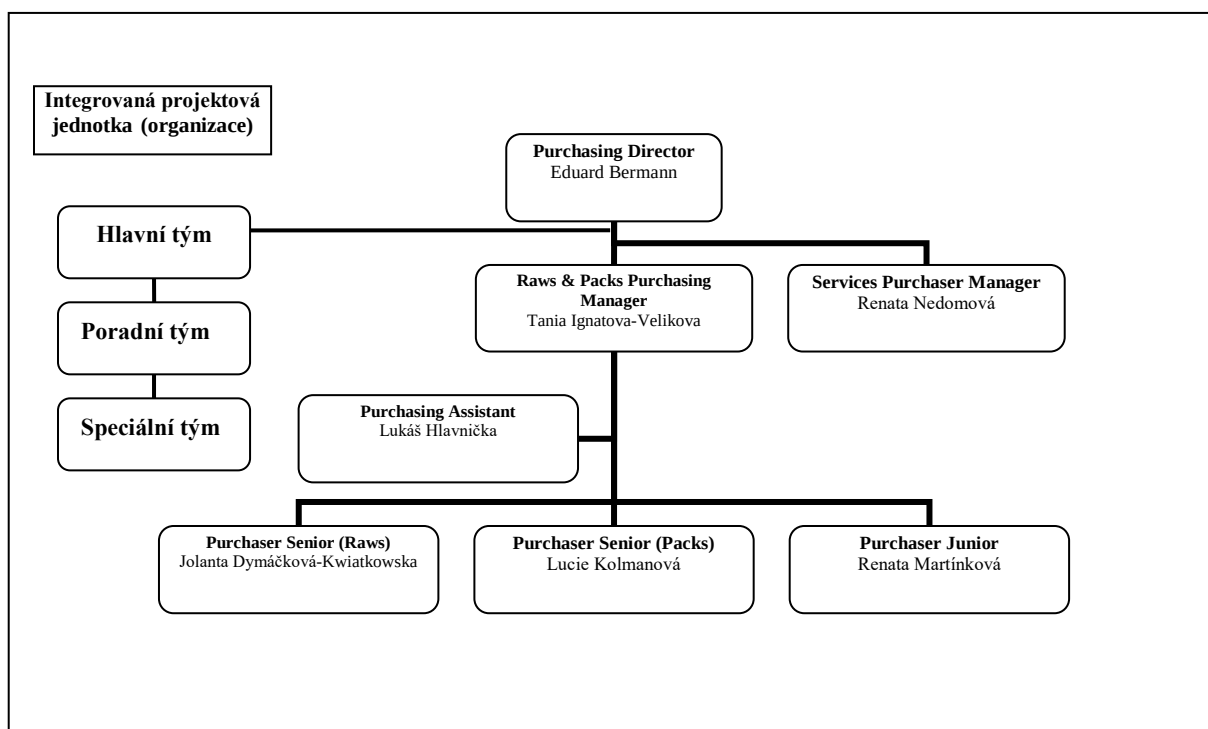
Použití takovýchto týmů v jakémkoliv projektu zajistí dostatečnou rychlost a přesnost při řešení daných otázek, přičemž je nutno ocenit pružnost takového týmu při náhlých změnách během života projektu. Toto všechno postrádá strnulá organizační struktura, která není schopna akceptovat vytvoření týmu.

Nicméně v současnosti preferování vytvoření týmu je na velkém vzestupu a jejich vliv na výsledky projektů budou čím dál více znatelnější.

4.7.4 Aplikace pozměněné organizační struktury

Nejvhodnějším způsobem aplikace nové pružné (alternativní) organizační struktury bude vytvoření integrované projektové jednotky (organizace), která bude založena na týmech, které jsou uvedeny v předešlé části, tzn. vytvoření hlavního týmu, který zabezpečí základní výkon daného projektu, dále vytvoření poradního týmu, který bude mít spíše kontrolní charakter a nakonec vytvoření specifického týmu, který se bude reagovat bude nápomocen hlavnímu týmu při sbírání potřebných dat a informací pro daný projekt. Taková forma organizační struktury bude daleko schopnější a rychlejší při vytváření objektivních a závazných výsledků.

Obr. č. 15: Schéma návrhu Integrované projektové jednotky (organizace)



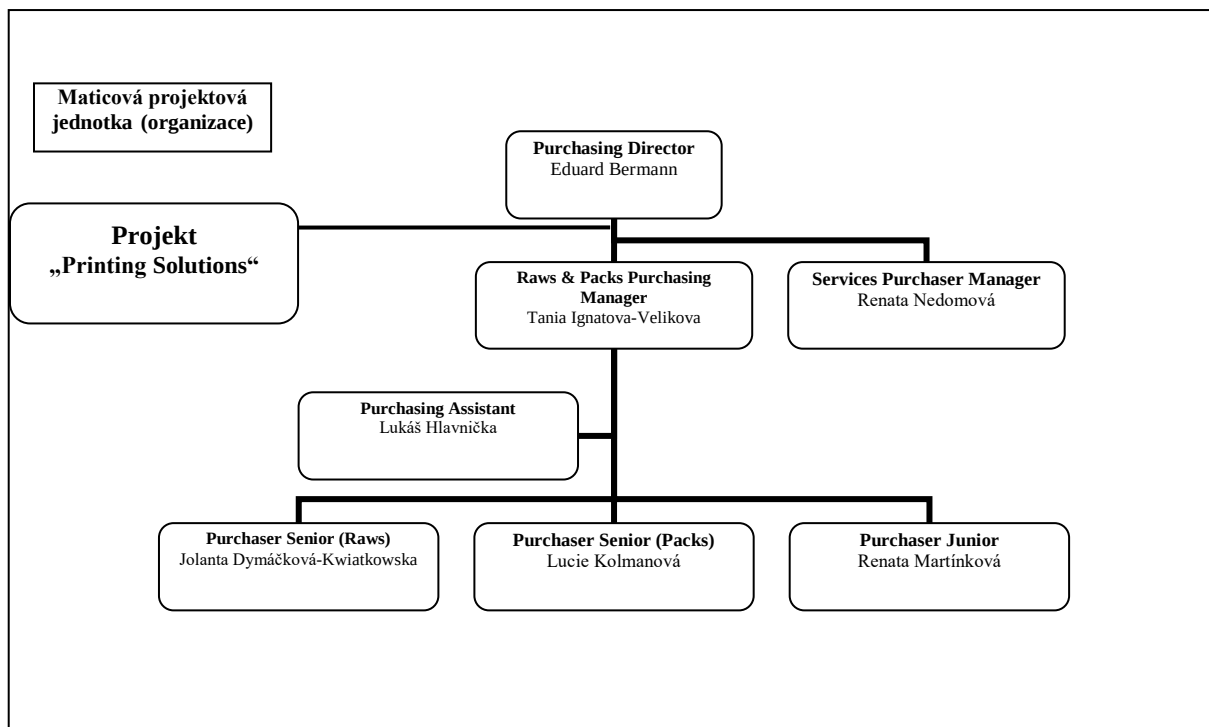
Zdroj: Autor

Nově vzniklá integrovaná projektová jednotka je „naroubovaná“ na stávající organizační strukturu nákupního oddělení společnosti Danone, a. s.

4.7.5 Jiné možnosti alternativních organizačních struktur

Jako další alternativní organizační struktura, kterou by se nabízelo v tomto projektu nabízelo využít, by byla maticová organizační struktura, která by specifikovala pouze projekt nikoliv jednotlivé týmy:

Obr. č. 16: Schéma návrhu Maticové projektové jednotky (organizace)



Zdroj: Autor

Tuto nově vzniklou maticovou organizační strukturu, která byla opět „naroubovaná“ na stávající organizační strukturu nákupního oddělení, by bylo možné použít v případě, že by se na daném oddělení ve stejných čas uskutečňovalo několik náročných projektů, aby se zamezilo případným nedorozuměním v jednotlivých pracovních týmech, které by vznikly použitím integrované projektové organizace.

4.7.6 Závěrečné shrnutí možností uplatnění pružných (alternativních) organizační struktur

Nutnost použít pružnou organizační strukturu se stává ve většině společností rutinní záležitostí. Ačkoliv jsem v praktiku mé bakalářské práce uvedl situaci, kdy stávají organizační struktura neakceptovala vytvoření pružné organizační jednotky, která by byla efektivnější, neznamená to, že by společnost Danone, a. s. na uplatňování těchto organizačních struktur či jednotek nějakým způsobem zanevřela, i když se to tak může vypadat.

V situaci daného projektu nebyla zřejmě vůle zajistit pružnou jednotku, ačkoliv by to bylo ku prospěchu projektu samotného, což autor potvrzuje jako osoba, která se tohoto projektu zúčastnila.

Nicméně jako zajímavost na závěr bych se mohlo uvést, že v průběhu života projektu „Printing Solutions“ měl autor několikrát výhrady k organizaci projektu, hlavně kvůli velmi náročnému shánění potřebných dat a informací, ačkoliv se jednalo o důležitý interní projekt. Mnohokrát chyběla vůle jednotlivých oddělení mi dané informace poskytnout. Právě tyto problémy projekt o dost protáhly, i když se nakonec projekt dovedl do zdárného konce v předstihu oproti plánu.

Právě takovéto problémy by vyřešila aplikace integrované organizační jednotky založené na několika týmech, které si mezi sebou poskytují informace bez jakýchkoliv potíží, což vede k pružnému jednání a projekt se poté vypracovává v diametrálně odlišné atmosféře.

Eventuální vytvoření maticové organizační struktury pro daný projekt, by rovněž zcela jistě přispělo k více efektivnějšímu výkonu, který by se nebrzdil na určitých problémech, které se během projektu vyskytly a které zapříčinily jeho drobnější zdržení.

5. Ekonomický přínos užití pružných (alternativních) organizačních struktur

Aplikování pružné (alternativní) organizační struktury do stávající organizační struktury jakékoliv společnosti přináší vždy ekonomický přínos, který vzniká právě aplikací

nových alternativ, nicméně ne vždy je přesné vyčíslení ekonomického přínosu jednoduchou záležitostí.

V případě výzkumu, který je popisován v této práci, je přesné vyčíslení ekonomického přínosu velmi obtížné, jelikož dané pružné (alternativní) organizační struktury jsou aplikované do stávající struktury bez jakýchkoliv personálních změn, které by jednoznačně vyčíslily daný přínos.

Jediným faktorem, kterým je možno měřit ekonomický přínos, se ve sledovaném projektu stává doba trvání projektu, která se díky užití pružných (alternativních) organizačních struktur snižuje.

Pro potřeby vyčíslení ekonomického přínosu je nutné k faktoru doby trvání projektu určit adekvátní nákladovou položku, která upřesní celkovou finanční náročnost projektu po celou dobu jeho trvání.

Celková doba trvání sledovaného projektu činila 7 týdnů, kdy se projektu aktivně účastnilo 5 zaměstnanců společnosti, u kterých je sledována finanční úspora, která je vyvolána užitím pružných (alternativních) organizačních struktur. Autorův předpoklad doby trvání projektu při užití pružných (alternativních) organizačních struktur, založený na jeho zkušenostech ze společnosti, činí 5 týdnů.

Obr. č. 17: Schéma výpočtu nákladů a úspory sledovaného projektu

Náklady na projekt bez použití pružných (alternativních) organizačních struktur					
	Zaměstnanec				
	I.	II.	III.	IV.	V.
Doba trvání projektu (prac. den)	35	35	35	35	35
Denní výměr na projekt (hod.)	5	5	2,5	2	1
Průměrná mzda (CZK/hod.)	100	100	250	250	350
Celkem (hod.)	175	175	87,5	70	35
Celkem (CZK)	17 500	17 500	21 875	17 500	12 250
Suma nákladů projektu (CZK)	86 625				

Náklady na projekt s použitím pružných (alternativních) organizačních struktur					
	Zaměstnanec				
	I.	II.	III.	IV.	V.
Doba trvání projektu (prac. den)	25	25	25	25	25
Denní výměr na projekt (hod.)	5	5	2,5	2	1
Průměrná mzda (CZK/hod.)	100	100	250	250	350
Celkem (hod.)	125	125	62,5	50	25
Celkem (CZK)	12 500	12 500	15 625	12 500	8 750
Suma nákladů projektu (CZK)	61 875				

Celková úspora nákladů projektu (CZK)	24 750
--	---------------

--	--

Z uvedeného schématu zřetelně vyplývá, že společnost, která zahrne do své stávající organizační struktury prvky pružných (alternativních) organizačních struktur, je schopna vykazovat stabilní úsporu nákladů v návaznosti na jednotlivé projekty.

6. Seznam použité literatury

1. DĚDINA, Jiří. *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, a. s., 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3.
2. HRON, Jan; TICHÁ, Ivana; DOHNAL, Jan. *Strategické řízení*. Praha : ČZU, 1998. 266 s. ISBN 80-213-0429-4.
3. JIRÁSEK, Jaroslav. *Štíhlá výroba*. Praha : Grada Publishing, a. s., 1998. 199 s. ISBN 80-7169-394-4.
4. KAREŠ, Jiří; VANĚČEK, Drahoš. *Technika zpracování diplomových, bakalářských a jiných písemných prací na katedře řízení : (interní pomůcka)*. 2. vyd. České Budějovice : ZF JU, 2001. 32 s.
5. KOŠTURIK, JÁN; GREGOR MILAN. *Podnik v roce 2001 : revoluce v podnikové kultuře*. 1. vyd. Praha : Grada, 1993. 311 s. ISBN 80-7169-003-1.
6. SYNEK, Miloslav. *Ekonomika a řízení podniku: učební texty pro inženýrské studium Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha : VŠE, 1997. 446 s. ISBN 80-7079-273-6.
7. TRUNEČEK, Jan. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. Praha : VŠE, 1999. 184 s. ISBN 80-7079-083-0.
8. VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4.
9. ZUZÁK, Roman. *Management pro obor podnikání a administrativu*. 1. vyd. Praha : ČZU, 2001. 119 s. ISBN 80-213-0709-9.
10. MALACH, Jakub. *Zákaznický orientované řízení firmy – metrika : Moderní řízení* [online]. Praha : 2006 [cit. 7.4.2006]. Dostupné z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/3-17773060-organiza%E8n%ED+struktura-600000_d-e6> .

11. SMRČKA, Jaroslav. *Alternativní organizační struktury : Moderní řízení* [online]. Praha : 2002 [cit. 9.4.2006]. Dostupné z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/3-11151890-organiza%E8n%ED+struktura-600000_d-1d> .
12. Materiály společnosti Management Consultancy TRITON, s. r. o.
13. Vnitropodnikové materiály společnosti Danone, a. s. Česká republika

7. Seznam použitých schémat

č. 1: Schéma vývoje organizační architektury.....	6
č. 2: Schéma funkcionální struktury.....	7
č. 3: Schéma výrobní struktury.....	8
č. 4: Schéma maticové organizační struktury.....	11
č. 5: Schéma čisté projektové organizace.....	12
č. 6: Schéma strategické podnikatelské jednotky v OS firmy GE.....	13
č. 7: Schéma organizační struktury typu Améba.....	15
č. 8: Schéma hierarchické úrovně fraktálové společnosti.....	17
č. 9: Schéma vlivu podnikatelského okolí a složitosti výroby na OS.....	18
č. 10: Schéma systému řízení podle cílů podniku.....	20
č. 11: Struktura Top Managementu Danone, a. s.	29
č. 12: Organizační struktura Danone, a. s.	30
č. 13: Organizační struktura nákupního oddělení Danone, a. s.	31
č. 14: Organizační struktura projektu.....	36
č. 15: Schéma návrhu Integrované projektové jednotky (organizace).....	38
č. 16: Schéma návrhu Maticové projektové jednotky (organizace).....	39
č. 17: Schéma výpočtu nákladů a úspory sledovaného projektu.....	41

8. Abstract

The main objective of this bachelor work themed „Possibilities to use elastic (alternative) organization structures in chosen companies“ was research in chosen company, which is able to include element of alternative organization structure to its current organization structure.

Examined subject was food transnational company, which is forced apply the element of alternative organization structure. Author used project in company, for which has not been created the element of alternative organization structure although its creating would be contribution for the project.

Methodics features are data and potentialities of company, which author gained during his trainee-ships in Danone company. On the basis of these experiences was possible to recommend such alternative organization which would be contribution for the company and for the project by which its detailed life phase are described in practical part of this bachelor work.

The research in this bachelor work enabled to author superior opinion of questions using alternative organization structures in entrepreneurial environment.