

Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

2012

Tereza Vrbová

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce:

Organizační architektura globální společnosti

Autor bakalářské práce: Tereza Vrbová

Vedoucí bakalářské práce: Prof. Ing. Milan Malý, CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
„Organizační architektura globální společnosti“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 17. prosince 2012

Podpis:

Název bakalářské práce:

Organizační architektura nadnárodní společnosti

Abstrakt:

Bakalářská práce s názvem „Organizační architektura globální společnosti“ si klade za cíl zpracování přehledu organizačních struktur, které jsou využívány současnými globálními společnostmi. Tedy v teoretické části jsem nejdříve popsala stručný vývoj dané problematiky, popsala základní pojmy spojené s organizační architekturou jako je globalizace, nadnárodní společnosti a organizační architektura. Dále jsem pak zobecnila hlavní charakteristiky organizačních forem a vyjmenovala jejich klady a zápory. V praktické části jsem se zaměřila na charakteristiku organizační architektury mezinárodní společnosti Erste Group, potažmo České spořitelny. Svou pozornost jsem rovněž věnovala systému správy společnosti z důvodu zpřesnění a prozkoumání působení na vrcholové vedení společnosti. Za cíl práce jsem si kladla srovnávací analýza organizační struktury mezinárodní společnosti Erste Group a České spořitelny se zobecněnými charakteristikami organizačních struktur. V závěru zhodnotím, jak se mi tato analýza podařila.

Klíčová slova:

Organizační struktura, Nadnárodní společnosti, Erste Group, Česká spořitelna

Title of the Bachelor's Thesis:

Organizational architecture of multinational company

Abstract:

The Bachelor's Thesis „Organizational architecture of multinational company“ sets the target to analyse organizational structures used in multinational companies at present. In the teoretical section is briefly described development of this subject, basic concepts associated with organizational architecture such as globalization, multinational companies and organizational architecture. I also generalized main characteristics of organizational forms and describe their pros and cons. The practic part is focused on organizational architecture multinational company Erste Group, hence the Czech Savings Bank. My attention was also devoted to the management company because of refinements and explore the effect on the top management of the company. The aim of this work is a comparative analysis of the organizational structure Erste Group and the Czech Savings Bank. I evaluate how I succeeded in this analysis in conclusion.

Key words:

Organizational Structure, Multinational Companies, Erste Group, Czech Savings Bank

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala panu Prof. Ing. Milanu Malému, CSc.,
vedoucímu své práce, za podporu a rady při jejím zpracování.

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoretická východiska a definice základních pojmů	3
2.1	Historický vývoj	3
2.2	Definice globalizace, nadnárodních společností a organizační architektury.....	4
2.2.1	Globalizace.....	4
2.2.2	Nadnárodní společnosti.....	5
2.2.3	Organizační architektura	6
2.3	Charakteristika organizačních struktur využívaných v současnosti.....	8
2.3.1	Vysoká a plochá organizační struktura	8
2.3.2	Typy struktur.....	9
3	Kombinované organizační struktury	11
4	Praktická část.....	18
4.1	Představení společnosti Erste Group	18
4.1.1	Historie společnosti.....	19
4.1.2	Organizace společnosti Erste Group	21
4.2	Situace v České republice.....	23
4.2.1	Profil České spořitelny, a.s.	23
4.2.2	Historie České spořitelny	25
4.2.3	Organizace České spořitelny v České republice na nejvyšší úrovni.....	26
4.2.4	Organizace České spořitelny na nižší úrovni	30
5	Závěr.....	32
	Seznam použitých zdrojů	34
	Seznam vyobrazení	36

1 Úvod

Se snahou o organizovanou společnost se setkáváme již od úplného počátku lidstva. Nejdříve se tato snaha projevovala na zorganizované tlupě, kde měl každý člen svou danou pozici a úkoly z této pozice vyplívající. Již tehdy si lidé uvědomovali potřebu stanovit určitý řád či systém a rozdělit práci.

V současném globalizujícím světě je nutnost organizovat ještě markantnější. Hranice států téměř vymizely a staly se tak takřka postradatelnými. Toho využívá rostoucí konkurence, která číhá na každém kroku a vzdálenosti, které tak dříve rozdělovaly kontinenty a jejich ekonomiky, nám již nejsou nijak nápomocny.

Nadnárodní společnosti tvoří nejdůležitější část obchodu ve světě. Pro ně je efektivní organizování vztahů a procesů nepostradatelným prvkem, bez kterého by nemohly na vysoce konkurenčním trhu fungovat. Záleží tedy především na schopnostech manažerů, jak se k úkolu, kterému čelí, postaví. Pomůckou, jak zajistit správný chod firmy, by měla být především optimální organizační struktura jejich podniku. Pouze tak mají zaměstnanci jasně danou pozici a komu se za svou práci zodpovídají. Nevhodná či zastaralá organizační struktura tak může být příčinou špatného chodu firmy a v nejhorším případě může vést i k jejímu krachu.

Typů organizačních struktur je celá řada a stejně tak i odborných publikací, které se jimi zabývají. Málokterá však podrobně zkoumá organizační struktury bank. Proto jsem se rozhodla tuto oblast prozkoumat a s pomocí odborné literatury přiblížit, jak může být banka organizována.

Hlavním cílem bakalářské práce s názvem Organizační architektura globální společnosti je tedy charakterizovat nejčastěji využívané organizační struktury společností. Budu popisovat jejich hlavní znaky, zkoumat jejich klady a nedostatky projevující se ve využití těchto struktur ve společnostech a uvedu i příklady konkrétních společností, které danou organizační strukturu využívají.

V první kapitole teoretické části nejprve ve zkratce nastíním historický vývoj problematiky, dále popíši nejzákladnější pojmy spojené s organizační architekturou. Definovala jsem pojmy globalizace, nadnárodní společnosti a organizační architektura podniku a přidala následný přehled stávajících organizačních struktur. Ty vždy stručně popíšu, vyzdvihnu jejich klady a nedostatky a připojím jejich grafické znázornění pro lepší vypovídací schopnost.

V praktické části jsem původně zamýšlela zpracovávat organizační strukturu společnosti Tesco Stores ČR a.s., bohužel z důvodu neochoty spolupráce s vedením společnosti poskytnout mi jakékoliv informace o jejich organizační struktuře jsem byla nucena zvolit za cíl mé práce jinou společnost. Tou se stala Erste Group a její dcera Česká spořitelna. Jejich organizační struktury jsem vyčetla z výročních zpráv. V úvodu praktické části nejprve představím společnost Erste Group včetně základních ekonomických ukazatelů. Následuje popis fungování společnosti na nadnárodní úrovni včetně popisu řízení dceřiných společností jako je Česká spořitelna. Tedy nejen že v práci nastíním organizační architekturu Erste Group, ale i organizační architekturu České spořitelny, jako příklad jedné dceřiné společnosti.

V závěru mé práce zhodnotím organizační strukturu Erste Group a České spořitelny. Především se zaměřím na to, zda má jejich vybraná struktura nějaké výrazné klady či nedostatky. A připojím zhodnocení zda jsem dosáhla vymezených cílů mé práce.

2 Teoretická východiska a definice základních pojmů

2.1 Historický vývoj

Za první nadnárodní společnost můžeme považovat Východoindickou společnost, která svůj vznik datuje kolem roku 1600. Bylo to právě období kolonialismu, které dalo popud pro vznik nadnárodních společností. Ve Spojených státech amerických tento trend zase odstartovala industrializace na počátku 20. století. Dalším milníkem může být vývoj v jižní Evropě během 20. až 30. let minulého století. Ve fašistické Itálii se zrodilo nové ekonomicko-politické uspořádání. Toto uspořádání umožňovalo přímo se podílet na politice státu, jednalo se o tzv. korporatokratickou společnost. Posledním krokem v rozvoji nadnárodních společností byl počátek 80. let 20. století, kdy se s nástupem liberální ekonomiky otevřela cesta ke globalizaci.

V předchozím odstavci jsem nastínila jak se v průběhu času vyvíjely nadnárodní společnosti a jak rostl jejich význam. Jak ale zaručit stabilitu těchto společností? Důraz bych kladla především na pevnou organizaci uvnitř společnosti. Mezi významné ekonomy, kteří se zabývali organizováním, můžeme zařadit například Friedricha Augusta von Hayeka. Tento významný rakouský ekonom prohlašoval: „Organizace je umělý řád, vědomě lidmi vytvořený z původního řádu přirozeného, za účelem dosahování stanovených cílů.“ (Blažek, 2011 str. 33)

Nesmíme také zapomenout na P. F. Drucker (Řízení v turbulentní době, 1994), T. J. Peters a R. H. Watermann (Hledání dokonalosti – Poučení z nejlépe vedených amerických společností, 1992), Kenneth D. Mackenzie (Individual Processes in Organizational Behavior, 1978), Jay Galbraith a jeho Star Model nebo Ralph H. Kilman (The Management of Organization Design, 1976) a další.¹

¹ Zpracováno dle BLAŽEK, L. Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování. Grada Publishing, 2011. Strana 27

2.2 Definice globalizace, nadnárodních společností a organizační architektury

2.2.1 Globalizace

S civilizačním rozvojem je spjat rozvoj počítačových, informačních a komunikačních technologií. Svět jako takový se stává čím dál tím větším celkem a země začínají ztrácet svou individualitu. Ekonomiky zemí, které jsou do tohoto procesu zapojeny posilují a naopak země, které se do globalizačního rozmachu nezapojily, strádají a jejich ekonomiky slábnou. Význam globalizace je tedy jasný, ale jak ji přesně definovat? Na výběr máme mnoho definic, nejčastěji se o globalizaci mluví jako o: „Zintenzivnění mezinárodních, celosvětových sociálních a obchodních vazeb, které propojují geograficky vzdálené lokality. Umožňuje mnohem pružněji sdílet a poskytovat informace a ideje. Stejně tak umožňuje prosazení úplně nových forem organizací.“ (Dědina, a další, 2007 str. 25)

Právě rozvoj technologií zapříčinil vznik a rozvoj globalizace. Prvním impulsem byla revoluce v dopravě ve 20. století, tedy především revoluce v letecké dopravě. Pro firmy už nepředstavovalo problém uzavírat kontrakty na druhé straně zeměkoule. Průkopníkem se staly Spojené státy americké, které jako první expandovaly na trh na jiném kontinentu - do Evropy. Následovalo je Japonsko, které expedovalo zboží do celého světa a posílilo tak svou ekonomiku. To vše byl začátek procesů, které následovaly do konce 20. století a pokračují dodnes.

Mezi hlavní projevy globalizace patří rostoucí počet a význam nadnárodních organizací, vznikají skupiny mezinárodních obchodníků, zvyšuje se závislost státu na zahraničním obchodě a zároveň klesá jeho moc na domácím trhu. Nesmíme také zapomenout, že globalizace přináší vyšší konkurenceschopnost. V tomto prostředí dochází ke snižování cen a růstu kvality služeb či výrobků. Přínosy jsou tedy zřejmé – dochází k rychlejšímu růstu ekonomiky a s tím spojený růst životní úrovně. Je tomu opravdu tak? Ne všechny země, ale měly takovou možnost využít ve stejné míře. Většina zemí, která nebyla stejně nebo přinejmenším podobně technologicky, ekonomicky a infrastrukturně vybavena, začala za zbytkem globalizujícího světa zaostávat. Stačí poukázat na situaci v Africe.

Stejně jako pozitiva, má globalizace i určitá negativa. Kvůli vzájemné propojenosti trhů a zemí na nich, existuje zde velká hrozba vzniku ekonomické krize v jednom státě, která se postupně stane krizí celosvětovou. Například strmý pád dolaru neohrozí jenom ekonomiku Spojených států amerických, ale dotkne se všech významných světových trhů. Nástup nadnárodních společností znamená stížený ne-li nemožný nástup drobných podnikatelů. Ti často v tomto prostředí nejsou schopni konkurovat jak cenou tak i kvalitou. V neposlední řadě dochází k pozvolné ztrátě jednotlivosti státu a k úpadku kulturních tradic.

Svět je na počátku 21. století propojen jako nikdy předtím. Bude velice zajímavé pozorovat, jakým směrem se vydá. Zda dokáže naplno využít stávajícího nastavení trhů či naopak dojde k prohloubení finančního úpadku.

2.2.2 Nadnárodní společnosti

Hlavním fenomén globalizačního procesu je vznik nadnárodních společností a růst jejich vlivu. Zavádí technologické a informační inovace a největší podíl z mezinárodních transakcí připadá jim. Mezi charakteristické rysy těchto společností patří především to, že koexistují na několika národních trzích, mohou mít pobočky po celém světě a nebo jen poskytovat franchising.

Jak takové nadnárodní společnosti vznikají? Rozlišujeme dva typy nadnárodních společností podle jejich způsobu vzniku:

- Transnacionální společnost – jsou takové společnosti, které vznikly z kapitálu jedné země a dále expandovaly mimo ni. U tohoto typu lze stěží zjistit identitu země, kde vznikla.
- Multinacionální společnosti – jsou takové společnosti, které vznikly fúzí několika kapitálů z různých zemí. Historické označení, zachovává si firemní kulturu původní země.²

Mezi hlavní výhody nadnárodních společností patří nárůst pracovních míst, zvýšení příjmů do státního rozpočtu, zlepšení obchodní bilance a v neposlední řadě několikrát zmiňovaný rozvoj nových technologií a výrobních postupů. Mezi nevýhody bych zařadila rozdělování zisku. Kdy zisk poboček není investován v místě vzniku, ale je přemístěn do mateřské společnosti, odkud je dále přerozdělován. Dále jsou tu úniky na daních, kdy se nadnárodní společnosti snaží obejít vysoké zdanění příjmů a přesuny peněz jsou mimo kontrolu vlád daných států.

Tento trend můžeme pozorovat i v České republice. Odstartoval na konci 20. století a vyvrcholil na začátku století 21.. Vstup velkých nadnárodních společností na český trh měl na ekonomiku velký dopad. K největšímu rozvoji dochází ve službách – banky, pojišťovny, hotely a reklamní agentury zažily největší rozmach.

² Zpracováno dle CIHELKOVÁ, E. a kol. Světová ekonomie. Obecné trendy rozvoje. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2009. Strana 42

Bavíme-li se o nadnárodních společnostech, nesmíme zapomenout na transakční náklady. Tyto náklady hrají důležitou roli, jsou nezbytné pro zorganizování a následné plnění cílů. Co přesně pojem „transakční náklady“ znamená? „Jsou to náklady na vyhledávání smluvních stran, na smlouvání o výši škod a kompenzací, na uzavírání a právní jištění smluv atd.“ (Holman, 2007 str. 503) Jedná se tedy o náklady, které jsou potřeba k zajištění určité transakce. Tento termín zavedl slavný ekonom Ronald H. Coase. „Coasův teorém naznačoval, že externality nevznikají v důsledku jakéhosi nevysvětlitelného selhání trhů, nýbrž v důsledku vysokých transakčních nákladů spojených se soukromými vyjednáváním. Jsou-li nízké, trhy neselhávají a soukromá vyjednávání brání vzniku externalit. Jsou-li vysoké nezbyvá než eliminovat externality státními zásahy.“ (Holman, 2005) Pokud tedy chceme najít ideální organizační strukturu, měli bychom se snažit o jejich minimalizaci. S minimálními transakčními náklady dosáhneme maximální optimalizace organizační struktury.

2.2.3 Organizační architektura

Organizační architektura jako „servisní disciplína“ zajišťující předpoklady pro kvalitní řízení, musí reagovat na změny strategických cílů podniku, měnící se úroveň všech faktorů zajišťujících činnost podniku, jeho kulturu, personální předpoklady i finanční situaci. Všechny tyto faktory i řada dalších se adekvátním způsobem promítají do zvoleného systému organizace podniků a společností, stejně jako celosvětové i regionální změny politické, ekonomické a sociální. (Hučka, a další, 2011 str. 142)

Jako hlavní faktory správné výstavby podniku můžeme zařadit účel firmy, stavební materiál styl a soudobé technologie. (podle Dědina, Malý, 1996)

- Účel firmy
Zde je zcela jasné, že největší vliv na organizaci bude mít to, zda bude podnik výrobní či obchodní. V obou případech by byla výsledná organizační architektura naprosto rozdílná.
- Stavební materiál
V tomto případě je myšleno jaký typ útvarové organizační struktury si zvolíme. S tímto stavebním materiálem můžeme nakládat podle svého a později ho i měnit. Ale mějme na paměti, že stejně jako u stavby domu, kdy změna stavebního kamene je technicky náročná. Tak i pozdější přeměna útvarového typu může znamenat stejné, ne-li větší úsilí.

- Styl

U tohoto třetího faktoru se jedná především o styl řízení, firemní kulturu, morálku a výkonnost manažera. Jde tedy o chování týmů a jedinců v organizaci.

- Soudobé technologie

Soudobé technologie uzavírají výčet hlavních faktorů správné výstavby podniku. Jde o nástroje podpory řízení. Počínaje informačními, technologickými a komunikačními systémy konče procesem reengineeringu, controllingu a auditu.

To jak s těmito čtyřmi prvky manažeri naloží záleží jen na nich. Nesmí však zapomenout, že pro zdravý funkční podnik, je vše výše vyjmenované nezbytné. Pokud se jen jeden prvek vynechá, bude to mít stejné následky jako kdyby stavitel vynechal při výstavbě domu jeden nosný pilíř.

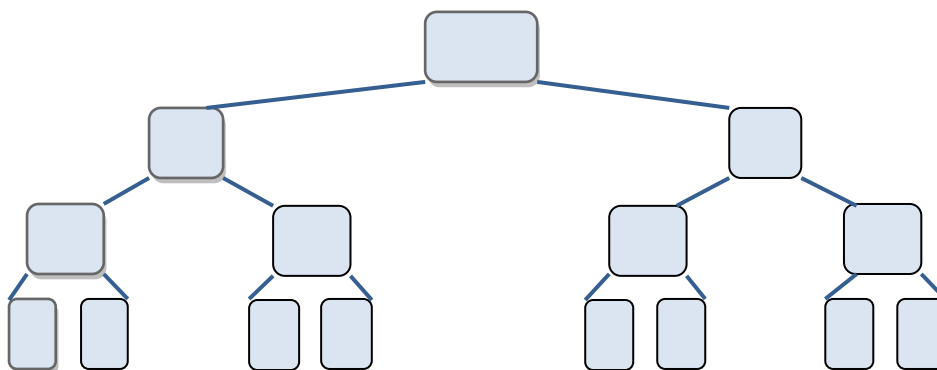
2.3 Charakteristika organizačních struktur využívaných v současnosti

2.3.1 Vysoká a plochá organizační struktura

Hlavní prvek, který umožňuje dosáhnout společnosti stanoveného cíle je organizační struktura. Dělíme ji podle rozsahu řízení. Ten nám říká kolik osob je přímo podřízeno jednomu nadřízenému. V praxi však toto dělení podniky nepoužívají. Konečný tvar struktury je dán počtem úrovní, které na sebe navazují. Již teď však můžeme zmínit, že čím větší je počet stupňů organizace, tím méně flexibilní firma může být. Rozlišujeme dva základní typy organizační struktury.

2.3.1.1 Vysoká organizační struktura

Pro vysokou organizační strukturu je, jak už název napovídá, charakteristický velký počet stupňů řízení při zachování malého rozsahu řízení. Mezi výhody bych zařadila snazší komunikaci mezi nadřízeným a jeho podřízenými, kdy je dána jasná hierarchie. Nevýhodu bych viděla ve vysokých nákladech při existenci středního managementu a možný vznik komunikačního šumu. Tato struktura není flexibilní a hodí se pouze pro stálé prostředí.³



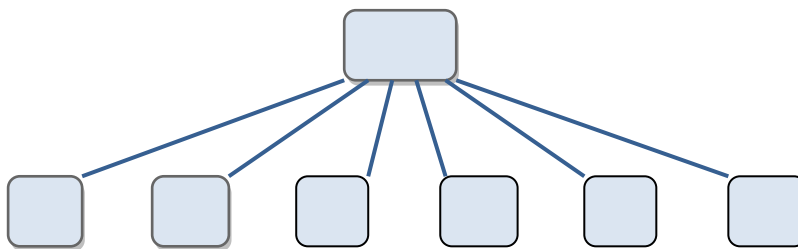
Obrázek 1: Příklad vysoké organizační struktury

Pramen: SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2002.

³ Zdroj: SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2002. Strana 139

2.3.1.2 Plochá organizační struktura

Oproti předchozí organizační struktuře je zde nízký počet stupňů řízení při velkém rozsahu řízení. Tím odpadají náklady na střední management a krátí se komunikační cesty. Jelikož má jeden manažer na starosti velký počet podřízených, je pro společnost klíčovým prvkem.⁴



Obrázek 2: Příklad ploché organizační struktury

Pramen: SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2002.

Každá společnost se tedy musí rozhodnout jakým směrem se vydá, zda zvolí plochou organizační strukturu nebo tu vysokou. Čím větší společnost je, tím více divizí má a je nutno zvolit vysokou organizační strukturu s dostatečným počtem schopných manažerů. Je tedy zcela zřejmé, že rozsah řízení se bude ve společnostech lišit.

2.3.2 Typy struktur

Organizační struktury lze členit mnoha způsoby, proto nikde nenajdeme přesné vymezení dané problematiky. Já jsem se rozhodla členit organizační struktury podle uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami na liniové, štábní a kombinované (například liniově štábní a maticové) organizační struktury. Dále přiblížím funkční organizační struktury, divizní organizační struktury. Typů organizačních struktur je velký počet a já se budu snažit přiblížit ty nejvíce používané. Podle: (Cejthamr, a další, 2010)

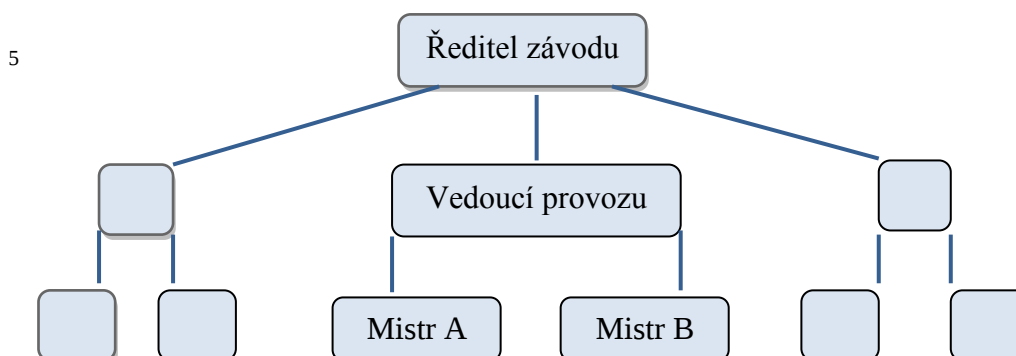
⁴ Zdroj: SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2002. Strana 138

2.3.2.1 Liniová organizační struktura

Jedná se o nejzákladnější typ organizační struktury. Jedná se o strukturu s přímou rozhodovací pravomocí. Je tedy typická pro malé podniky o počtu asi 50 zaměstnanců, kdy liniového vedoucího tvoří majitel (ředitel).

Mezi výhody patří jasné uspořádání vztahů mezi nadřízenými a podřízenými útvary, lepší možnost kontroly podřízených pracovníků a samozřejmě průhlednost celého soustavy. Zápory bych viděla především v možném riziku přetížení vedení a v pomalé reakci na změny okolí.

Příkladem, kde se tato organizační struktura využívá může být malá právnická firma Glatzová & Co., s.r.o.. V tomto případě se jedná o tým 30 lidí a liniová organizační struktura je v tomto případě velice užitečná. Tedy liniovým vedoucím je paní doktorka Zuzana Glatzová, pod sebou má tým managementu, na ně navazuje tým vedoucích advokátů. Pod ně spadají advokáti s koncipienty.



Obrázek 3: Příklad liniové organizační struktury

Pramen: CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 1. vydání Praha, Grada Publishing, a.s., 2010

2.3.2.2 Štábní organizační struktura

Pro štábní organizační strukturu je specifické to, že plnění pouze doplňkovou poradní funkci mezi liniovým vedoucím a jeho útvarovými jednotkami. Štábní skupinu tvoří ve většině případů odborníci na danou problematiku. Vyplývá z toho tedy, že štábní organizační jednotka nikdy nemůže existovat jako samostatný prvek, ale vždy se váže buď na strukturu liniovou, funkční, či jinou strukturu. „Štábní struktura slouží pouze jako podpůrný stavební kámen při organizačním vývoji podniku.“ (Cejthamr, a další, 2010 str. 205)

⁵ (Cejthamr, a další, 2010 str. 204)

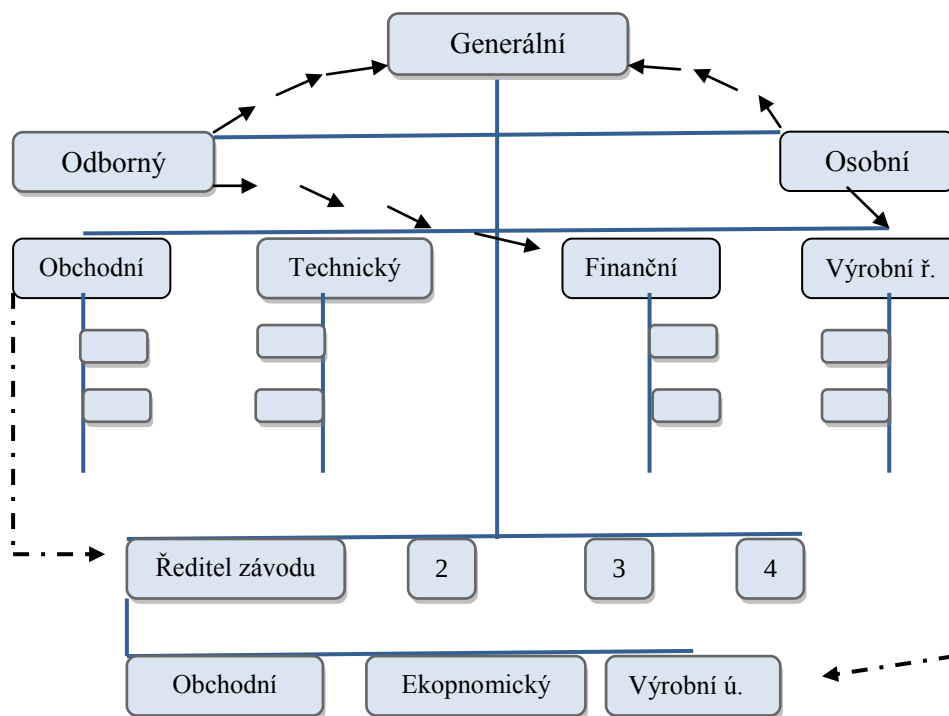
3 Kombinované organizační struktury

- **Liniově – štábní organizační struktura**

Jak už název napovídá, jedná se o sloučení dvou typů organizačních struktur a to liniové organizační struktury a štábní organizační struktury. Vytváří se tehdy, když liniová jednotka (ředitel) rozděljuje své pravomoci mezi nižší jednotky nebo-li štábní útvary. Ty pak uplatňují svou pravomoc mezi svými podřízenými útvary. Jedná se o nejčastější podobu organizační architektury ve velkých podnicích.

Výhodu bych spatřovala v odlehčení linií, zlepšení rychlosti rozhodování a především její širokou využitelnost v různých typech podniků. Nevýhodou může být nekontrolovatelný růst štábních útvarů a možnost vzniku konfliktu mezi štábem a linií.

Příkladem využití liniově-štábní organizační struktury může být realitní kancelář 21 century či Remax, kdy liniové vazby spojují ředitele, vedoucí poboček a makléře. Právní, ekonomické a finanční úseky jsou štáby, ve kterých se zaměstnanci zodpovídají danému vedoucímu úseku. Ten se zcela zodpovídá řediteli a nemá tak žádnou rozhodovací pravomoc.



Obrázek 4: Příklad liniově-štábní organizační struktury

Pramen: BLAŽEK, L. Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování. Grada Publishing, 2011.

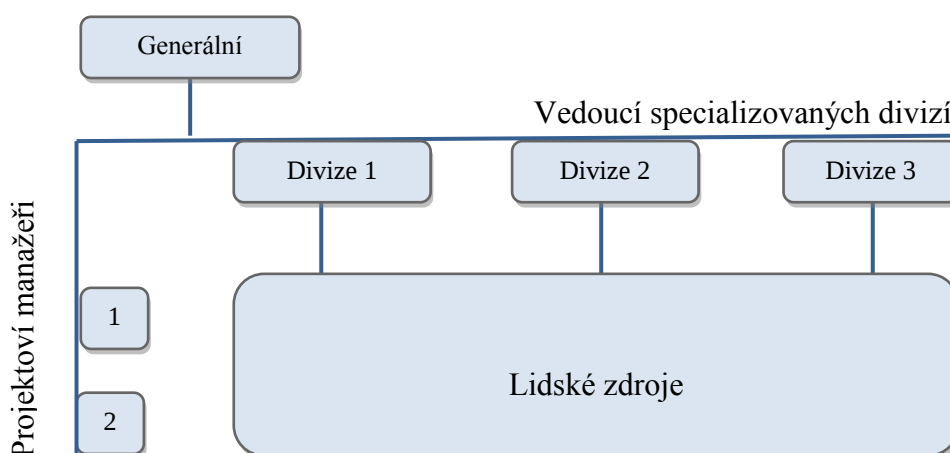
Na tomto schématu (viz. Obrázek 4: Příklad liniově štábní organizační struktury) je zobrazena možná podoba liniově-štábní organizační struktury. Plné šipky zobrazují vztah a vazby mezi štábními útvary, zatímco tečkovo-čárkované šipky ukazují liniový vztah mezi určitými skupinami. Tedy generální ředitel má své dva štáby – osobní a odborný. Mezi výrobním ředitelem a výrobním úsekem existuje liniová vazba, stejně jako mezi obchodním ředitelem a obchodním úsekem.

- **Maticová struktura**

Pro maticovou strukturu je typické vytváření dočasných týmů. Tyto týmy se skládají ze zaměstnanců různé specializace a odlišného zaměření. Tento tým specialistů se vytváří až ve chvíli rozeznání problému, který by měl vyřešit. Podle charakteru problému se hledají vhodní zaměstnanci s potřebnými znalostmi. Po splnění úkolu, pro který byl tým sestaven, se pracovníci vrací do svých původních útvarů.

Hlavní výhodou maticové struktury je spolupráce v týmu. Zaměstnanci jsou většinou více motivováni a úzce spolupracují pro dokončování vytečeného cíle. Vždy se jedná o tým odborníků, vybraných speciálně pro daný úkol. Nevýhodou může být dvojitá podřízenost zaměstnance. Může docházet ke konfliktům mezi nadřízenými o upřednostňování svých zájmů.

V praxi se s touto organizační strukturou můžeme setkat například u firmy Procter and Gamble (P&G). zaměstnanci se zodpovídají jak svému liniovému tak i funkcionálnímu řediteli. Liniový ředitel hodnotí výkonnost a řídí provoz, zatímco funkcionální ředitel je zodpovědný za profesní rozvoj a funkční směr.⁶



Obrázek 5: Příklad maticové struktury

— Pramen: VOCHOZKA, M.; MULAČ, P. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vydání Praha, GRADA Publishing, a.s., 2012

⁶ *Power Designing matrix Organizations that Actually Work, How IBM, P&G, and Others Design for Success*, Autor: Jay R. Galbraith (překlad vlastní)

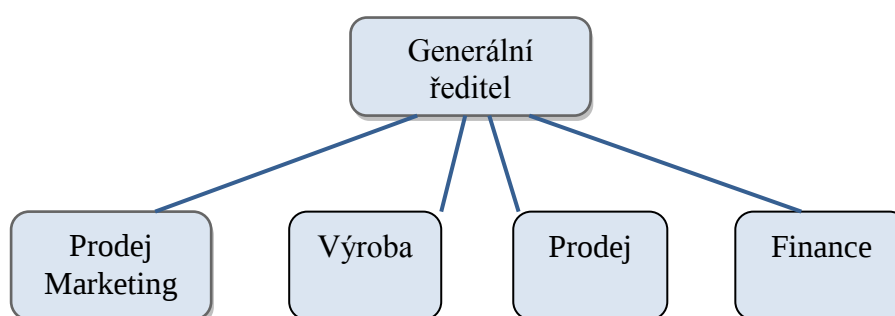
3.1.1.1 Ostatní organizační struktury

- Funkční organizační struktura

Tento typ struktury patří opět mezi ty základní. Někdy se také používá název funkcionální organizační struktura. S růstem podniku, roste i počet úkolů, které musí zaměstnanci vykonat. Pro zvýšení výkonnosti zaměstnanců jsou úkoly seskupovány do jednotlivých oddílů (výroba, nákup, finance, ...). Rostoucí podnik tímto tedy vytváří funkcionální organizační strukturu. Zaměstnanci jsou rozdělováni podle úkolů a zaměření do vytvořených oddílů.

Výhodou je, že zaměstnanci v daném oddíle vykonávají stejný úkol a můžou se na něj společně soustředit. Pracují tedy efektivněji, navzájem se učí a vyvíjí nové postupy. Další výhodou je, že vrcholový management zabezpečuje vrcholovou organizaci a koordinuje celý oddíl. Nevýhodou bych viděla v pomalém rozhodování, kdy vše záleží jen na vrcholovém managementu. Dále vedoucí úseku se orientují pouze na své cíle, chybí zde mezi organizační komunikace. Oddíly mohou mít pocit izolace a ztrácí vzájemnou podporu. A v neposlední řadě při expanzi společnosti je tato organizační struktura naprosto nepřijatelná, z důvodů výše vyjmenovaných.

Southwest Airlines Co. jsou typickou společností, která využívá funkční organizační struktury. Všechna důležitá rozhodnutí se řeší na nejvyšší úrovni řízení. Tím je zajištěna kontrola vyššího managementu nad společností. Tento striktní postup, zajišťuje stabilitu a efektivitu v takto velké organizaci. Nevýhoda však může být na straně zákazníka, pokud musí komunikovat s více než jedním oddělením.



Obrázek 6: Příklad funkční organizační struktura

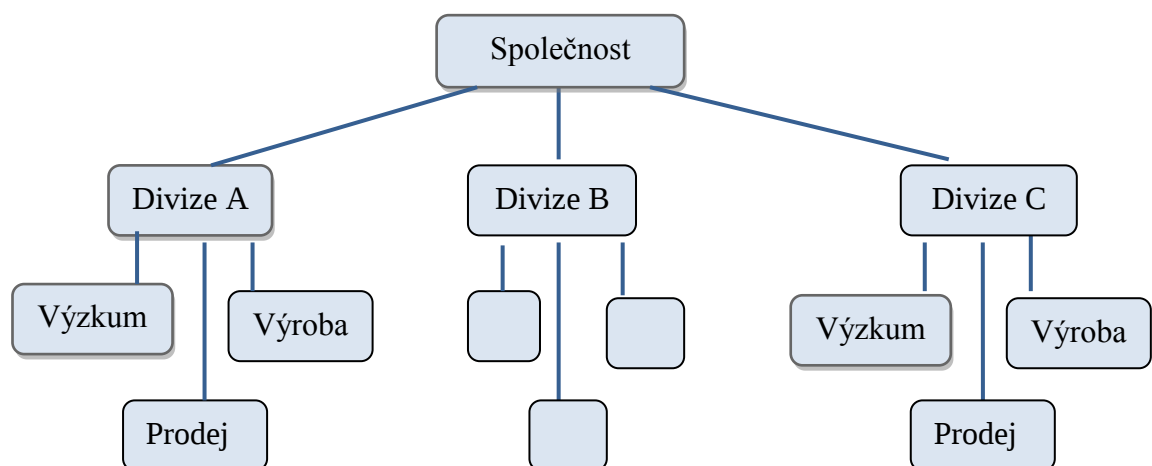
Pramen: CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 1. vydání Praha, Grada Publishing, a.s., 2010

- Divizní organizační struktura

V případě nefungující funkční organizační struktury, přichází na řadu struktura divizní. Ta řeší problémy při expanzi podniku, tedy například při růstu počtu výrobků a služeb. S rostoucím počtem služeb, roste počet zákazníků a přestává fungovat jednoduchá centralizovaná organizační struktura (ve většině případů podniky opouští od funkčních struktur a vytváří strukturu divizní). Tato organizační struktura je decentralizovaná a vytváří v celku samostatné divize, odpovědné za svůj chod. Nejčastěji jsou tyto divize členěny podle výrobku, zákazníka nebo pole působnosti. Tato organizační struktura je typická pro velké společnosti.

Výhodou je průhlednost celého systému. Neboť každá divize má volný vstup na trh a může tak na případné změny pružněji reagovat. Nevýhodou může být velká konkurence mezi divizemi a jejich snaha osamostatnit se. Je zde velké riziko, že divize budou upřednostňovat své cíle před cíly firemními. A v neposlední řadě hrozí možnost ztráty nad těmito divizemi ze strany vrcholového managementu.

Divizní strukturu využívá společnost Metrostav a.s.. Skupina se skládá z celkem z deseti divizí v čele s vrcholovým řízením. Divize 1 se zabývá výstavbou, Divize 2 přípravou a realizací Městského okruhu, Divize 3 inženýringem, divize 4 dopravními stavbami, Divize 5 podzemními stavbami, Divize 6 občanskými stavbami, Divize 8 výstavbou metra, Divize 9 pozemní stavby a rekonstrukce, Divize 11 leasing a pronájem hmotného investičního majetku a v poslední řadě Divize 10 je organizační složkou Bratislava.



Obrázek 7: Příklad divizní organizační struktury

Pramen: CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 1. vydání Praha, Grada Publishing, a.s., 2010

- Sít'ová organizační struktura

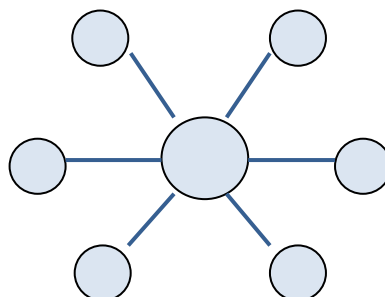
Jedná se o další způsob, jak zefektivnit výkonnost společností. Jde o jednotlivé podnikatelské subjekty, které mezi sebou mají specifické vazby – tzv. sít'ovou strukturu vztahů. Vznikají na základě smluv mezi společnostmi a jsou nejčastěji využívány malými a středními podniky.

„V jistém smyslu vznikaly sítě i dříve. Jednalo se o opakované jednání se stejnými dodavateli a zákazníky, ovšem nové technologické prostředky umožnily oproti těmto tradičním vztahům zcela nové možnosti.“(Dědina, a další, 2007 str. 160)

Rozlišujeme dva základní typy sít'ových organizací. Prvním typem je sít'ová organizace s jedním dominantním partnerem. Jedná se o takové seskupení, kdy v centru sít'ové struktury je jedna vedoucí společnost, která komunikuje s ostatními společnostmi. Tato vedoucí společnost vše koordinuje a dělá strategická rozhodnutí.

Druhým typem sít'ových organizací je síť s rovnocennými partnery. V tomto případě zde chybí vůdčí společnost, tedy žádná společnost není schopna sama o sobě rozhodovat. Moc je rozdělena mezi všechny zúčastněné společnosti. Tento typ spolupráce přináší velké množství výhod. Patří sem snížení nákladů spojených jak s výrobou tak marketingem a celková optimalizace nákladů spojená s řízením a koordinací aktivit. Dochází ke spojování malých společností v boji proti obří konkurenci. Sdružování kapitálu na výzkum a inovace. Riziko bych viděla ve smlouvách, které tyto podniky spojují – ty mohou být vypověditelné. V případě, že jedna část celku padne, strhne s sebou i zbytek.

Sít'ových organizačních struktur nejvíce využívá společnost Sony Corporation. Každá sít'ová společnost byla delegován orgánem z firemní centrály. A řídí také pobočky ve svých obchodních oblastech jako soběstačné, autonomní obchodní jednotky.



Obrázek 8: Příklad sít'ové organizace s jedním dominantním partnerem

Pramen: CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 1. vydání Praha, Grada Publishing, a.s., 2010

- Paralelní organizační struktura

Jedná se o speciální typ organizační struktury, kdy je centrem organizace tým. Jedná se o skupinou dvou nebo více lidí, kteří se při práci vzájemně ovlivňují a pracují na společném úkolu. Největšího rozvoje dosáhla tato struktura v 90. letech, kdy velké firmy přišly na to, že práce v týmech zvyšuje kreativitu bez nutnosti kontroly se shora.

Týmy se skládají ze specialistů, kteří jsou zaměřeni na splnění cíle. Jako tým jsou také za splnění či nesplnění odpovědní. To zda je tým soudržný či nikoli ovlivňuje jak efektivitu výkonu, tak spolupráci v něm.

Týmová organizace je lépe orientována na zákazníka a dochází ke zlepšení rozhodovacího procesu uvnitř týmu. Jelikož je tým za výsledek odpovědný, je tedy jisté, že se budou členové tohoto týmu snažit dosáhnout těch nejlepších výsledků. Takto úzce propojený kolektiv dosahuje rychleji vyšší kvalifikace a zkušenosti jsou zde volně předávány. Jediným problémem snad může být vyšší nákladovost zavedení týmové organizace do provozu. Myslím tím především náklady na školení a případnou restrukturalizaci.

Kde se s takovou organizací můžeme setkat? Výskyt týmové spolupráce se nejvíce rozvinul v automobilových firmách. Pro zkoušku je nejdříve vytvořily pro nová pracovní místa. Šlo především o zvýšení pracovní flexibility využíváním týmové spolupráce. Následná reorganizace, kdy byli zaměstnanci přesouváni do týmů podle svých schopností a zaměření, se nakonec projevil jako krok správným směrem.

Existuje několik typů týmové spolupráce. Poradenské týmy poskytují informace vedení firmy z důvodů efektivního rozhodování. Zde je klíčová schopnost dobře porozumět a použít danou strategii pro dosažení cílů. Akční týmy jsou schopny se rychle přeorientovat na dynamicky se měnící prostředí. Jedná se o práci, která je specifická a opakovaně prováděna – posádka letadla, která přechází na nový stroj. Projektové týmy jsou vytvářeny při řešení určitého problému, na který musí být vyčleněny určití zaměstnanci z několika oddělení. Při dokončení projektu se tým rozpouští. Výrobní týmy sledují často opakovanou až rutinní práci. Z toho vyplývá, že výběr týmu záleží na typu firmy které jde o nejlepší možnou organizaci.

Tím ovšem výčet organizačních struktur nekončí, existuje jich celá řada. Ráda bych také zmínila takzvanou SBU jednotku (angl. Strategic Business Unit) nebo-li strategickou obchodní jednotku. Jedná se o formální typ organizační struktury a nejčastěji ho používají nadnárodní korporace působící na mnoha trzích. V následujících odstavcích se budu snažit tuto formu organizace více přiblížit.

Tento typ organizace je vhodný pro firmy, které obchodují s více službami. Mohou si tedy vytvořit strategickou obchodní jednotku pro každý svůj výrobek či službu. Každá obchodní jednotka se orientuje právě na svůj cíl a cílovou skupinu zákazníků. Jsou podřízeny vrcholovému vedení, ale jinak se chovají jako samostatné jednotky. Například firma Unilever je členěna do dvou strategických obchodních jednotek - „Jedlé tuky“ a „Mýdla a čisticí prostředky“.

Strategické obchodní jednotky jsou vyčleňovány zejména proto, že pro každou jednotku je formulována samostatná business strategie, jíž se daná SBU řídí, resp. ji realizuje. V zásadě lze uplatnit tři přístupy k vymezení SBU: (Keřkovský, a další, 2003 str. 15)

- Organizační

V tomto případě kopíruje SBU do jisté míry již zavedený organizační systém. Cíle SBU nadále odpovídají vymezeným cílům daného celku a za realizaci odpovídá vedoucí jednotky.

- Strategicko-marketingový

Zde není vhodné kopírovat již stávající a zavedený systém organizační struktury ve společnosti. Je velice důležité soustředit se na vymezené cíle nikoli však samostatně, ale spolupracovat na tom se sesterskými organizačními jednotkami. Stává se, že jedna SBU se podílí na více úkolech.

- Projektový

U tohoto typu je nejdůležitější dohled nad rozjetým projektem. SBU může být zorganizována tak, aby sháněla potřebný kapitál k rozjetí projektu, servis, atd.

V neposlední řadě je i možnost kombinovat určité typy a získat tak strategickou obchodní jednotku nejlépe přizpůsobenou potřebám společnosti.

4 Praktická část

4.1 Představení společnosti Erste Group Bank AG⁷

Erste Group Bank AG⁸ patří mezi největší poskytovatele finančních služeb ve střední Evropě a řadí se také mezi přední retailové banky. V současnosti se počtem klientů čítající přes 17 milionů dostala Erste Group na první místo ve střední Evropě. To vše díky expanzi do Rakouska, České republiky, Slovenské republiky, Chorvatska, Maďarska, Srbska, Rumunska a na Ukrajinu. Tato expanze se udála postupně v letech 1997 – 2006.

„Do Erste Group patří Česká spořitelna (5,2 mil. klientů, 657 poboček, 28,0% tržní podíl podle výše retailových vkladů), Banca Commerciale Romana (3,5 mil. klientů, 643 poboček, 22,0% tržní podíl podle výše retailových vkladů), Erste Bank Rakousko (3,2 mil. klientů, 1 044 poboček, 18,9% tržní podíl podle výše retailových vkladů), Slovenská sporiteľňa (2,4 mil. klientů, 295 poboček, 25,7% tržní podíl podle výše retailových vkladů), Erste Bank Maďarsko (0,9 mil. klientů, 143 poboček, 7,4% tržní podíl podle výše retailových vkladů), Erste Bank Chorvatsko (1,0 mil. klientů, 148 poboček, 13,0% tržní podíl podle výše retailových vkladů), Erste Bank Srbsko (0,3 mil. klientů, 66 poboček, 2,5% tržní podíl podle výše retailových vkladů) a Erste Bank Ukrajina (0,3 mil. klientů, 120 poboček, 0,4% tržní podíl podle výše retailových vkladů).“ (stránky <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-erste-group-d00014564>)

Předsedou představenstva je Andreas Treichl a místopředsedou Franz Hochstrasser. Představenstvo dále čítá pět členů. Podíváme-li se na strukturu akcionářů, zjistíme že minoritními akcionáři jsou uváděny institucionální investoři čítající přes 54,4% akcií. Na druhém místě s polovičním procentuelním zastoupením počtu akcií, tedy 24,2%, je Erste Stiftung. S 9,7% akcií je na třetím místě CaixaBank, následována soukromými investory s 5,2%. Minimální počet akcií mají rakouské banky a zaměstnanci Erste Bank – dohromady čítají pouze kolem 6,5%.

⁷ Zpracováno dle <http://www.erstegroup.com/en/Home>

⁸ Pro zjednodušení bude dále v textu Erste Group Bank AG označována jako Erste Group.

Tabulka 1: Finanční ukazatelé Erste Group

Výkaz zisku a ztrát (IFRS) v mil. EUR	1–6/2012	1–6/2012	Změna v %
Čistý úrokový výnos	2 651,7	2 703,9	-1,9
Rezervy a opravné položky k pohledávkám	-981,8	-920,8	6,6
Čistí příjmy z poplatků a provizí	865,5	906,1	-4,5
Čistý zisk z obchodních operací	121,5	288,8	-57,9
Všeobecné administrativní náklady	-1 887,4	-1 926,3	-2,0
Ostatní provozní výsledek	-68,1	-260,2	-73,8
Zisk před zdaněním pokračující obchodní činn.	727,7	787,7	-7,6
Čistý zisk za účetní období	531,1	612,3	-13,3
Čistý zisk přiřazený nerozhodujícím podílům	77,5	91,5	-15,3
Čistý zisk přiřazený vlastníkům mateřské spol.	453,6	520,8	-12,9

Tabulka 2: Aktuální rating

Ratingová agentura	Dlouhodobý	Krátkodobý
Moody's	A3	P – 2
S & P	A	A – 1
Fitch	A	F1

4.1.1 Historie společnosti

V roce 1819 vznikaly první spořitelny v Rakouském císařství (převážně ve Vídni). Měly sloužit jako protiváha bankám, tedy jako nástroj vytváření bohatství aktivní populace. Prvními produkty byly spořicí vkladní knížky. S tímto nápadem přišel pastor Johann Baptista Weber a vznikly tzv. Verein der Ersten österreichischen Spar-Casse, která otevřela své dveře 4.10. 1819. Mezi hlavní klientelu se řadila spíše bohatší vrstva obyvatelstva. Byla to především šlechta, duchovenstvo, vysocí vládní úředníci, ale i lékaři.

Silný dopad na bankovní sektor měla druhá světová válka. V této době se stahovaly úspory z oběhu, aby mohly (nebo spíše musely být) použity v boji. Po konci války však přišly nové příležitosti a Erste österreichische zažila expanzi díky rozšíření privátního bankovního sektoru. Stejně tak počátek šedesátých až sedmdesátých let se nesl ve znamení rozmachu spořitelen. Na počátku se na tom podílela hlavně monarchie, až v těchto letech k tomu přispěla i střední třída a střední a malé podniky.

Dne 27.6. 1997 se Die Erste spojila s GiroCredit fúzí a přijala tak všechny její práva a povinnosti. V prosinci 1997 šla Erste Bank na veřejnou burzu ve Vídni s cílem rozšířit stávající model po členských státech střední a východní EU. V roce 1998 pronikla do Maďarska, 1999 do Chorvatska, 2000 do České republiky, 2001 na Slovenskou republiku, 2005 do Rumunska, Srbska a na Ukrajinu.

Erste Group byla založena roku 2008 jako samostatná holdingová společnost, odděleně od rakouské Erste Bank der oesterreichischen Sparkassen AG. Má tedy několik dceřiných společností v každé zemi, které se plně soustředí na místní trh. Nová organizační struktura byla nutná z důvodu předem zmíněné expanze do střední a východní Evropy. V roce 2009 obdržela Erste okolo 2 miliard kapitálu od rakouské vlády, jako predikci finanční krizi.⁹

Dceřiné společnosti ve střední a východní Evropě¹⁰

- | | |
|-------------------|--|
| ○ Austria: | Erste Bank der oesterreichischen Sparkassen AG |
| ○ Czech Republic: | Česká spořitelna a.s. |
| ○ Slovakia: | Slovenská sporiteľňa |
| ○ Hungary: | Erste Bank Hungary Zrt. |
| ○ Croatia: | Erste & Steiermärkische Bank d.d. |
| ○ Serbia: | Erste Bank Novi Sad |
| ○ Romania: | Banca Comerciala Romana |
| ○ Ukraine: | Erste Bank Ukraine AO |

⁹ Zpracováno dle KUBŮ, E.; ŠOUŠA, J. Finanční elity v českých zemích (Československu) 19. a 20. století, 1. vydání, Dokořán 2008

¹⁰ Zpracováno dle <http://www.erstegroup.com/en/Home>

4.1.2 Organizace společnosti Erste Group¹¹

Hlavní mateřská společnost Erste Group, společnost Erste Group Bank AG je rakouskou nejstarší spořitelnou. Je vedoucí retailovou bankovní skupinou na svém rozšířeném domácím trhu. Do této skupiny patří především Rakousko a dále státy střední a východní Evropy. Těmi jsou Česká republika, Rumunsko, Slovensko, Maďarsko, Chorvatsko, Srbsko a Ukrajina. Koncem roku 2011 čítala Erste Group přes 17 milionů zákazníků.

Erste Group je největší bankovní skupina v Rakousku soustředíme-li se na celková aktiva. Ty dosahují výše kolem 210 miliard EUR, provozuje více než 3 200 poboček a zaměstnává více než 50 000 lidí. V současnosti se Erste Group soustředí na nejnovější dceřiné společnosti ve střední a východní Evropě. Neměli bychom zapomenout na její aktivitu ve světových finančních centrech. A to především v New Yorku, Londýně a Hong Kongu.

Akciová společnost Erste Group Bank AG je zapsaná v rakouském obchodním rejstříku u vídeňského obchodního soudu. Vedení Erste Group Bank se v současné době skládá z pětičlenného představenstva a patnáctičlenné dozorčí rady. V dozorčí radě je mimo jiné i pět představitelů rady zaměstnanců.

Organizační struktura skupiny je rozdělena do čtyř hlavních úseků, ty představují úsek Retail & Malé a střední podniky (Retail & SME), úsek Podnikové financování & Investiční bankovníctví skupiny (Group Corporate & Investment Banking), úsek Trhy skupiny (Group Markets) a úsek Podnikové centrum (Corporate Center). Pod úsek Retail & Malé a střední podniky spadají jednotlivé oblastní banky Erste Group. Ty se soustředí na místní obchody s klienty. V poslední době, po rozšíření společnosti, se pro zlepšení přehlednosti organizace byl úsek Rakousko rozdělen na Erste Bank Oesterreich (zahrnující místní dceřiné společnosti) a Spořitelny viz Obrázek č. 9: Organizace Erste Group.

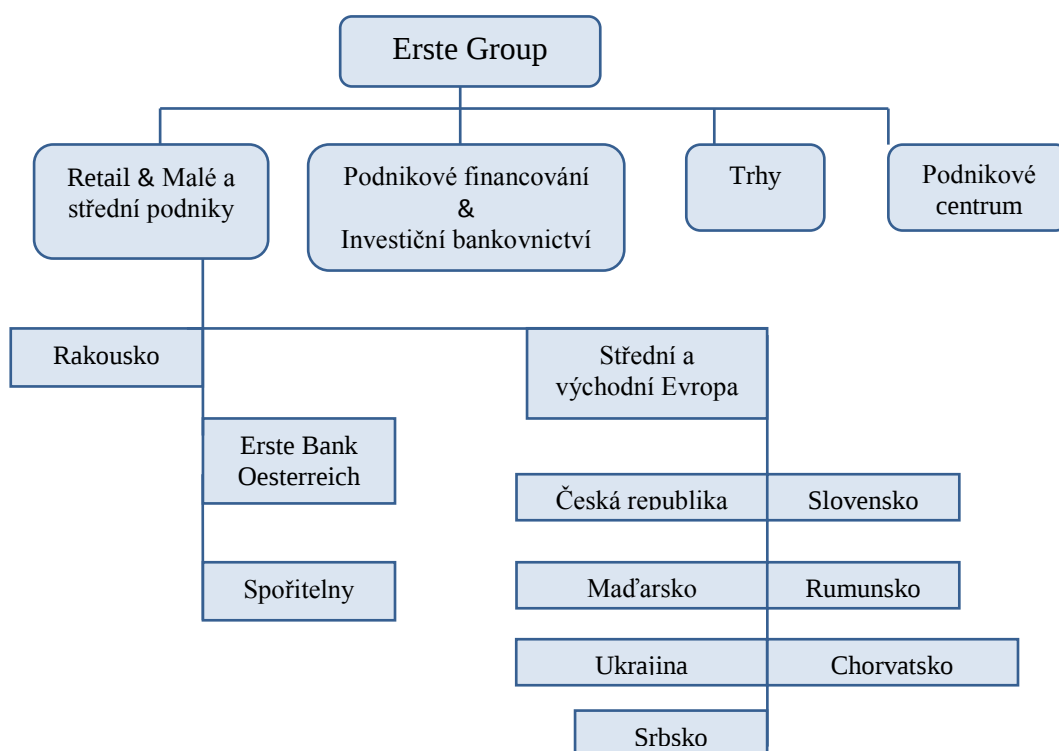
Pod úsek Podnikové financování & Investiční bankovníctví spadají všichni velcí podnikoví klienty a současně mají obrat vyšší než 175 mil EUR. Největším podílem přispívá Rakousko, což není až tak překvapivá informace. Zajímavé však je, že ze střední a východní Evropy do tohoto úseku přispívá nejvíce Rumunsko. A to necelými 6%. Na druhém místě s 3,8 % je Česká Republika, dále s 1,8 % je Slovensko a celkem s 2,5 % je Maďarsko a Chorvatsko na čtvrtém místě pomyslného žebříčku seřazených zemí.

¹¹ Zpracováno dle <http://www.erstegroup.com/en/Home>

Pod úsek Trhy se soustřeďuje několik aktivit. Spadají sem aktivity z oblastí Treasury skupiny a Debt Capital Markets. Posledním úsekem z mého organizačního schématu je Podnikové centrum. Pod něj spadají činnosti skupinové služby jako jsou marketing, organizace, informační technologie. Tento úsek je pro Erste Group důležitý a to hlavně z důvodu poskytování podpory při uskutečňování strategie a splňování vymezených cílů banky. Dalším důležitým úkolem tohoto úseku je dohlížení nad řízením bilance skupiny Erste Group.

Tato struktura je pro banku velmi transparentní. Výsledky jednotlivých dceřiných společností plně odráží obchodní aktivity, takže pozdější mezi skupinové srovnání dceřiných společností je pro vedení Erste Group snadno rozpoznatelné. Skupina Erste Group funguje jako řídicí prvek, není to však její jediná funkce poskytuje také infrastrukturu pro obchod s firemními a drobnými klienty v Rakousku. Dceřiné banky této skupiny jsou stále zodpovědné za své klienty v těch jednotlivých zemích.

Nesmíme zapomenout na řízení společnosti. Výkonný výbor skupiny je tvořen členy představenstva skupiny a generálními řediteli dceřiných bank. Jeho úkolem je hlavně společné plánování obchodních cílů Erste Group. Mezi současné členy představenstva patří Andreas Teichl, Franz Hochstrasser, Manfred Wimmer, Bernhard Spalt, Herebrt Juranek, Martin Škopek a Gernot Mittendorfer.



Obrázek 9: Organizace Erste Group

Pramen: <http://www.erstegroup.com/en/Aboutus/ErsteGroup/GroupStructure;jsessionid=pXN6QLnfcYtY0tBrjvf0n1VMLk0YXJfvQnwMJLzcsG56t5WtbHpQ!-1903275103>

4.2 Situace v České republice¹²

4.2.1 Profil České spořitelny, a.s.

Svou činnost zahájila Česká spořitelna, a.s.¹³ v roce 1992 a dnes počet jejích klientů přesahuje hranici pěti milionů. Je tedy největší bankou na území České republiky. V roce 2000 se stala členem Erste Group a dokončila tuto transformaci v roce 2001. Orientuje se především na drobné klienty, malé a střední podniky, města a obce. Do této doby vydala přes tři miliony platebních karet, disponuje sítí 657 poboček a přes 1 400 bankomatů po celé republice.

Na svém kontu má také několik ocenění, ta nejaktuálnější jsou z roku 2011 a to Banka desetiletí, již po osmé si také odnesla Nejdůvěryhodnější banka roku a Pavel Kysilka (předseda představenstva a generální ředitel) si odnesl titul Bankéř roku. Dále podle amerického listu Global Finance je nejbezpečnější bankou pro region střední a východní Evropa.

Dalšími členy představenstva je místopředseda představenstva a 1. náměstek generálního ředitele Dušan Baran, dále jen členové představenstva Daniel Heler, Heinz Knotzer a Jiří Škorvaga.

Česká spořitelna má také několik dceřiných společností a to:

- Brokerjet České spořitelny
- Erste Corporate Finance
- Factoring České spořitelny
- GRANTIKA České spořitelny
- PARTNER České spořitelny
- Penzijní fond České spořitelny
- Realitní společnost České spořitelny
- REICO České spořitelny
- Stavební spořitelna České spořitelny
- sAutoleasing
- S MORAVA Leasing

¹² Zpracováno dle <http://www.csas.cz/banka/nav/osobni-finance-d00013163>

¹³ Pro zjednodušení bude dále v textu Česká spořitelna, a.s. označována jako Česká spořitelna

„Mezi hlavní aktivity banky patří přijímání vkladů od veřejnosti; poskytování úvěrů; investování do cenných papírů na vlastní účet; platební styk a zúčtování; vydávání a správa platebních prostředků, např. platebních karet, cestovních šeků; poskytování záruk; otvírání akreditivů; obstarávání inkasa; obchodování na vlastní účet nebo účet klienta s devizovými hodnotami, v oblasti termínovaných obchodů a opcí včetně kurzových a úrokových obchodů, s převoditelnými cennými papíry; obhospodařování cenných papírů klienta na jeho účet včetně poradenství; účast na vydávání akcií a poskytování souvisejících služeb; úschova a správa cenných papírů nebo jiných hodnot; pronájem bezpečnostních schránek; poskytování porad ve věcech podnikání; vydávání hypotečních zástavních listů podle zvláštního zákona; finanční makléřství; výkon funkce depozitáře; směnárenská činnost (nákup a prodej devizových prostředků) a poskytování bankovních informací.“ Česká spořitelna, a.s. *Výroční zpráva 2011*. Praha: Česká spořitelna.

„Prostřednictvím dceřiných společností poskytuje banka následující druhy služeb a to především správu fondů; stavební spoření a úvěry; penzijní připojištění; finanční leasing a operativní pronájem; factoring; poradenství; poskytování investičních služeb; realitní činnost; pronájem výpočetní techniky, instalace a opravy elektronických zařízení; poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software a účast na řízení a financování firem.“ Česká spořitelna, a.s. *Výroční zpráva 2011*. Praha: Česká spořitelna.

Základní údaje k 30.6. 2012

Aktiva celkem	915 miliard Kč
Počet klientů České spořitelny	5 162 622
Počet klientů přímého bankovníctví	1 441 694
Počet poboček	657
Průměrný počet zaměstnanců celé skupiny	10 643
Počet karet	3 134 891
Počet bankomatů	1 435

Aktuální akcionářská struktura

Erste Group	97,99 % (podíl na hlasovacích právech 99,52 %)
Samosprávy	1,57 % (podíl na hlasovacích právech 0 %)
Ostatní	0,44 % (podíl na hlasovacích právech 0,48 %)

Aktuální rating České spořitelny

Fitch	Dlouhodobý A	Krátkodobý F1
Moody's	Dlouhodobý A2	Krátkodobý P-1
Standard & Poor's	Dlouhodobý A	Krátkodobý A-1

4.2.2 Historie České spořitelny¹⁴

12. února 1825 zahájila svůj provoz zahájila Spořitelna Česká (Böhmische Sparkasse), přičemž přídomek česká spíše určoval místo působnosti než národnost. V počátcích byl provoz omezen pouze na několik dní v týdnu v místech, které jí poskytl Zemský sněm. Následný přesun do vlastních prostor následoval až v roce 1845 a to přímo na Malostranské náměstí. Jednalo se o nejstaršího právního předchůdce České spořitelny jako takové.

V roce 1844 byl v rakouské monarchii přijat zákon o spořitelnách. Podle něj se spořitelny staly tzv. strážci úspor obyvatelstva. Stávající obchody a poskytování úvěrů chtěli tímto zákonem omezit.

V roce 1858 byla založena první občanská záložna v Čechách a v roce 1875 zahájila svou činnost Městská spořitelna pražská. Mezi roky 1920 – 1930 zažívalo spořitelnictví v Československu éru rozkvětu. Toto období můžeme označit za tzv. Zlatou éru československého spořitelnictví. Počátkem roku 1935 a s růstem moci Německa začalo v Československu probíhat násilné slučování bank spořitel. Po konci války a poté, co se k moci dostala KSČM, následovalo zestátnění institucí, které byly veřejnoprávní či družstevní. V roce 1953 byla vytvořena soustava státních spořitel. Dalším významným datem byl rok 1968. Tehdy vznikla samostatně České socialistická republika a Slovenská socialistická republika. A stejně jako federace vznikly i dva samostatné subjekty v bankovním sektoru - Česká státní spořitelna a Slovenská státní spořitelna.

Po roce 1991 a vzniku České republiky došlo k založení České spořitelny a měla podobu akciové společnosti (přesnější datum založení bylo 27.1. 1991). O rok později proběhla privatizace České spořitelny. Během této privatizace poskytla k dispozici 37% veškerých svých akcií. V roce 1994 dosahovalo jmění České spořitelny výše téměř 8 miliard Kč a o pět let později se výše jmění zdvojnásobila na 15,2 miliardy Kč.

¹⁴ Zpracováno podle: 180 let českého spořitelnictví – Jan Hlávek, Rudolf Píša; Praha 2005

4.2.3 Organizace České spořitelny v České republice na nejvyšší úrovni¹⁵

Česká spořitelna má tři orgány. Jsou jimi představenstvo, dozorčí rada a výbor pro audit.

Statutárním orgánem České spořitelny je její pětičlenné představenstvo v čele s generálním ředitelem. Jeho kompetence je vymezena stanovami společnosti, vnitřními předpisy společnosti a právními předpisy České republiky. Stanovy společnosti určují, že představenstvo musí k celé řadě úkonů obdržet předchozí vyjádření nebo souhlas dozorčí rady. Dále také musí pravidelně předkládat dozorčí radě a jejím výborům zprávy týkající se činnosti společnosti. V roce 2011 se představenstvo sešlo celkem na čtyřiceti čtyřech řádných zasedáních. Zasedání představenstva mohou probíhat i v cizím jazyce – angličtině. A to na základě potřeby členů představenstva. Zasedání představenstva řídí předseda, není-li přítomen řídí zasedání místopředseda.

Druhým nejvyšším orgánem společnosti je dozorčí rada. Ta má devět členů a dohlíží na výkon kompetence představenstva. Dozorčí rada má právo se předem vyjadřovat k některým operacím s majetkovým dopadem na společnost, dále také ke strategické koncepci činnosti a plánovacím nástrojům. Mezi hlavní úkoly dozorčí rady patří jmenování a odvolávání ředitele interního auditu a navrhování externího auditora, kterého by bylo možno zvolit jako vhodného adepta. V roce 2011 se dozorčí rada sešla celkem čtyřikrát.

Třetím nejvyšším orgánem společnosti je výbor pro audit. Ten má za úkol sledovat postup sestavování účetní závěrky a konsolidované účetní závěrky. Dalšími úkoly jsou hodnocení účinnosti vnitřní kontroly společnosti, interního auditu a případně systémů řízení rizik. Výbor pro audit musí sledovat proces povinného auditu účetní závěrky a konsolidované účetní závěrky, posuzovat nezávislost statutárního auditora a auditorské společnosti. V neposlední řadě se také vyjadřuje, stejně jako dozorčí rada, k volbě externího auditora. Výbor pro audit zasedal v roce 2011 čtyřikrát.

„Ve společnosti jsou pro efektivnější podporu činnosti a pro zajištění vnitřního řízení a zodpovědnosti představenstva a dozorčí rady zřízeny výbory výše vyjmenovaných orgánů. Každý výbor má svůj jednací řád, podle kterého se řídí. Tento řád také definuje jejich působnost s přesně popsányými pravidly a úkoly a postupy rozhodování.

Úvěrový výbor dozorčí rady je především poradním a potvrzovacím orgánem pro úvěry přesahující limity schvalovacích pravomocí úvěrového výboru představenstva. Členy úvěrového výboru jsou: M. Wimmer, B. Spalt a C. Höller.

¹⁵ Zpracováno dle Výroční zpráva České spořitelny 2011

Výboru pro odměňování přísluší podpora dozorčí rady při přípravě základních principů pro odměňování. Mezi další úkoly výboru patří předkládání návrhů týkajících se odměňování členů představenstva a dozorčí rady. Dále dohlíží na odměňování ředitelů útvarů a také dohlíží na základní zásady odměňování a jejich použití. Členy výboru pro odměňování jsou: M. Hardegg, M. Wimmer, B. Spalt.

Výbory představenstva jsou poradními orgány představenstva. Hlavním úkolem výborů je předkládat doporučení pro představenstvo v odborných otázkách. Jsou složeny ze členů představenstva a vybraných zaměstnanců společnosti. Všechny výbory jsou odpovědné představenstvu a minimálně jednou ročně podávají zprávu o své činnosti.

Úvěrový výbor je nejvyšší orgán, který posuzuje a schvaluje úvěrové obchody a produkty banky. Dále také posuzuje a schvaluje zásadní kroky obchodní politiky banky, měří a řídí úvěrová rizika. To vše za účelem dosažení požadovaného cíle, který byl na začátku stanoven bankou.

Výbor pro řízení aktiv a pasiv je nejvyšší orgán, který posuzuje a schvaluje procesy plánování, řízení a kontroly finančních toků a struktury aktiv a pasiv společnosti. Jeho cílem je dosažení optimální ziskovosti banky při minimálním finančním riziku. Stanovuje strategii společnosti v této oblasti a organizačním složkám společnosti ukládá úkoly.

Výbor finančních trhů a řízení rizik je orgánem pro rozhodování o operativních otázkách procesů řízení rizik v oblasti finančních trhů.

Investiční výbor je orgánem pro posuzování praktičnosti a efektivnosti investičních výdajů a nakupovaných výkonů.

Výbor klientské spokojenosti je orgánem pro zvyšování kvality služeb, spokojenosti a loajality interních a externích klientů a pro podporu procesů banky.

Výbor pro marketing a sponzoring Finanční skupiny České spořitelny je poradním orgánem představenstva. Ten projednává návrhy marketingové a sponzorské strategie a navrhuje strategické komunikační koncepty a kampaně. Zabývá se značkou a podporou prodeje.

Výbor retailových obchodů je orgánem k posuzování a schvalování inovací, zavedení nebo rušení produktů a služeb v oblasti drobného bankovníctví.

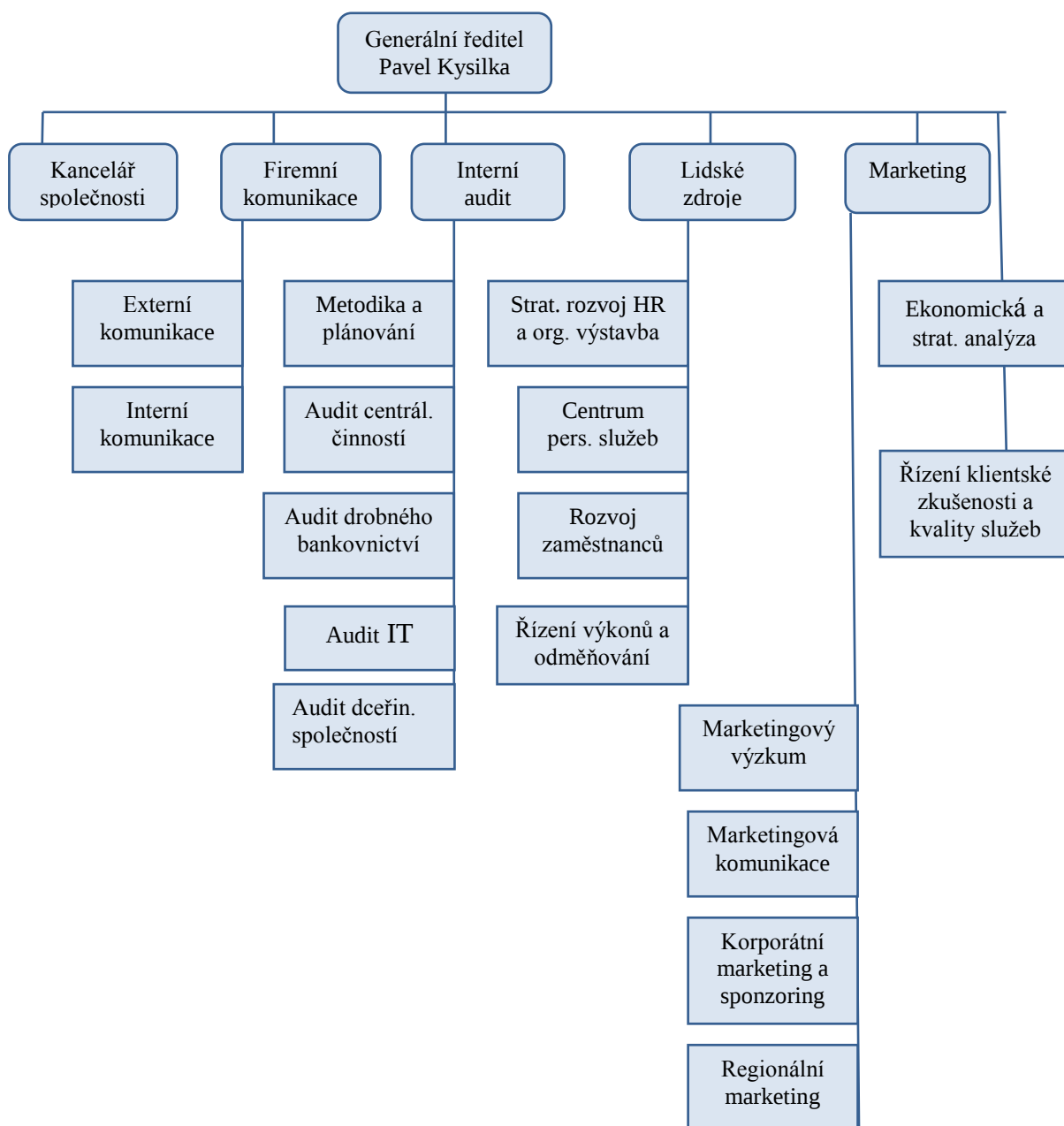
Výbor compliance, operačních rizik a bezpečnosti je orgánem představenstva a slouží k rozhodování v oblasti řízení operačního rizika a rizika compliance.

Výbor pro kapitálové investice je orgánem představenstva k posuzování a rozhodování o kapitálových investicích banky do realitních fondů.

Výbor pro cenotvorbu je orgánem pro řízení a naplňování cenové politiky a strategie České spořitelny v oblasti drobného bankovníctví a pro posuzování a schvalování cen produktů a služeb v této oblasti.“ Česká spořitelna, a.s. *Výroční zpráva 2011*. Praha: Česká spořitelna.

Podíváme-li se na graf organizační struktury České spořitelny (viz. obrázek č. 9: Organizační architektura České spořitelny) je zřejmé, že na vrcholu organizace stojí generální ředitel Pavel Kysilka. Před příchodem do České spořitelny působil Pavel Kysilka v Erste Bank Sparkassen v Praze jako výkonný ředitel pro oblast IT, organizace, lidských zdrojů a služeb. V roce 2000 začal pracovat pro Českou spořitelnu jako hlavní ekonom a člen širšího vedení banky – Senior Management Teamu. Dne 5. října 2004 byl dozorčí radou České spořitelny zvolen členem představenstva a od 1. ledna 2011 vykonává funkci předsedy představenstva a generálního ředitele. Mimo jiné je členem Správní rady Vysoké školy ekonomické v Praze. Jemu se zodpovídají úseky Kancelář společnosti, Firemní komunikace, Interní audit, Lidské zdroje a Marketing. Mimo tyto úseky se mu také zodpovídají dva odbory a to odbor Ekonomické a strategické analýzy a odbor Řízení klientské zkušenosti a kvality služeb. Je zde však zobrazen pouze generální ředitel banky a jemu zodpovědné úseky. V následujícím grafu bude nastíněna situace na nižších pozicích. Tedy první náměstek generálního ředitele a jemu zodpovědné úseky. Z toho tedy vyplývá, že ve vedení společnosti jsou členové představenstva.

S využitím typologie popsané v teoretické části můžeme organizační architekturu České spořitelny označit za liniově-štabní. Existuje zde efektivní využívání liniových struktur mezi představenstvem, tedy vedením podniku, a jejich štáby. Přesněji řečeno úseky podřízenými členům představenstva. Nemůžeme však říci, že organizační struktura České spořitelny je stálá. Naopak, s okolními změnami se mění i její struktura. Snaží se tak co nejvíce se přizpůsobit rychlým změnám. Největší změny se udály po vstupu České republiky do Evropské unie a po začlenění do skupiny Erste Group.



Obrázek 10: Organizační architektura České spořitelny

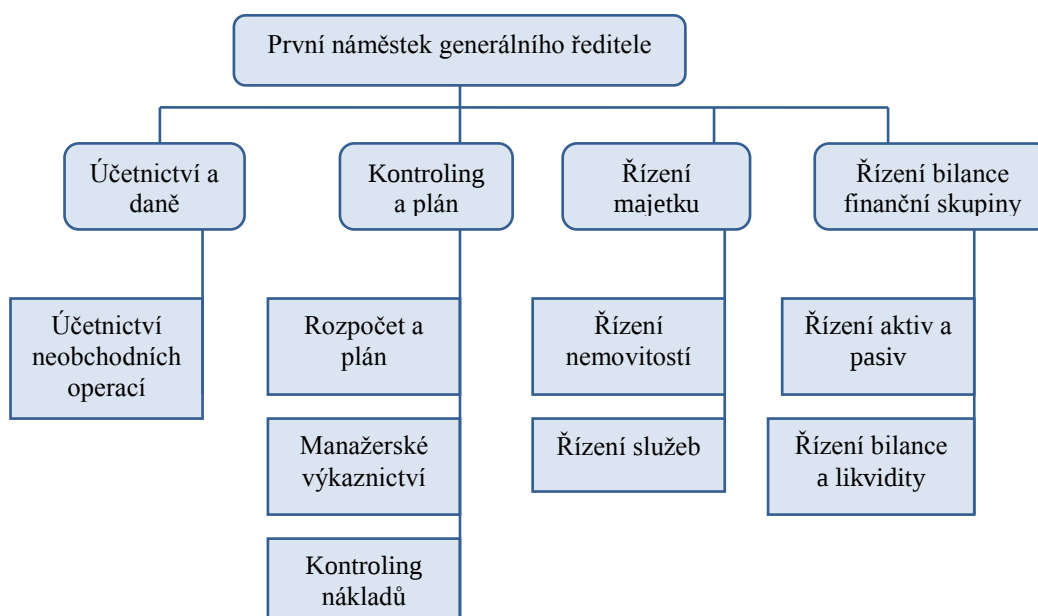
Pramen: Výroční zpráva České spořitelny za rok 2011

4.2.4 Organizace České spořitelny na nižší úrovni¹⁶

První náměstek generálního ředitele České spořitelny v současnosti zastává pan Dušan Baran. Do České spořitelny nastoupil v listopadu 1993 a zastával řídící pozice v oblasti treasury a řízení rizik. Od května 1998 byl členem představenstva a náměstkem generálního ředitele České spořitelny, od března 1999 působil jako předseda představenstva a generální ředitel. Dne 4. července 2000 byl zvolen místopředsdou představenstva České spořitelny a jmenován 1. náměstkem generálního ředitele. Současně zastává funkci finančního ředitele České spořitelny (viz. obrázek č. 10: Organizační architektura České spořitelny na nižší úrovni).

Pod jeho dozor spadají segmenty nebo-li jinak řečeno divize Účetnictví a daně s oddělením Účetnictví neobchodních operací. Divize Kontroling a plán s odděleními Rozpočet a plán, Manažerské výkaznictví a Kontroling nákladů. Divize Řízení majetku s odděleními Řízení nemovitostí a Řízení služeb. Divize Řízení bilance a finanční skupiny s odděleními Řízení aktiv a pasiv a Řízení bilance a likvidity.

V tomto případě tedy liniový ředitel pan Dušan Baran rozděluje své pravomoci mezi nižší jednotky - štábní útvary, které mu byly přiděleny generálním ředitelem Pavlem Kysilkou. První náměstek generálního ředitele pak uplatňuje svou pravomoc mezi podřízenými útvary.



Obrázek 11: Organizační architektura České spořitelny na nižší úrovni

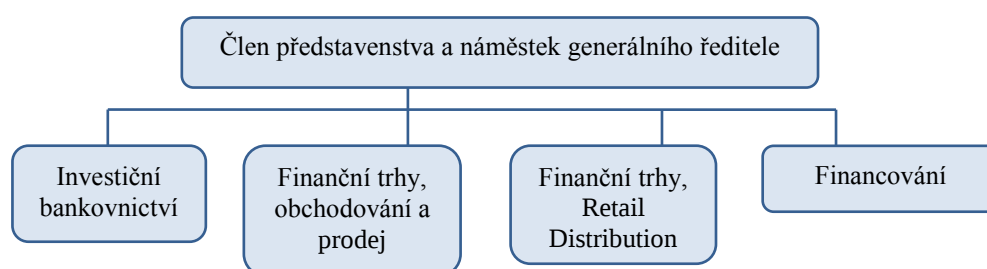
Pramen: Výroční zpráva České spořitelny 2011

¹⁶ Podle: Výroční zpráva České spořitelny 2011

Dalším členem představenstva, u kterého si přiblížíme pole působnosti v České spořitelně je Daniel Heler. V roce 1998 byl jmenován členem představenstva Erste Bank Sparkassen odpovědným za finanční trhy. V roce 1999 se stal místopředsedou představenstva Erste Bank Sparkassen. Od 1. července 2000 je členem představenstva České spořitelny s odpovědností za správu aktiv a investiční produkty drobného bankovníctví, korporátní financování a investiční bankovníctví, treasury obchodování a prodej, kapitálové trhy, řízení bilance, finanční instituce a korespondenční bankovníctví. Od 1. ledna 2011 je pan Heler odpovědný také za firemní klientelu, realitní obchody, komunální financování a financování obchodů. Pod jeho dozor spadají čtyři divize a to divize Investiční bankovníctví, divize Finanční trhy – obchodování a prodej, divize Finanční trhy – Retail Distribution a divize Financování. Každá z těchto divizí má pod sebou nespočet oddělení. Pro přehlednost popíši pouze oddělení divize Investiční bankovníctví (viz. obrázek č. 11: Organizační architektura České spořitelny na nižší úrovni II.).

Pod názvem divize Investiční bankovníctví si můžeme představit nepřeberné množství oddělení a cílů této divize. Jaká oddělení tedy pod tuto divizi spadají? Především oddělení Private Equity a Venture Capital a oddělení Korporátní a akviziční financování. Pod tato oddělení spadají odbory zabývající se primárními emisemi, finančními institucemi, custodian službami, finančním poradenstvím a poradenským řešením. Stejně členění organizační architektury na divize, oddělení a odbory najdeme i pod zbývajících čtyřmi členy představenstva.

Tato organizační struktura vykazuje opět prvky liniově–štabní organizace. Můžeme říci, že v tomto případě, kdy je v podniku velké množství divizí a oddělení, které pod ně spadají, se jeví jako nejschůdnější. zaměstnanci odborů se zodpovídají svým nadřízeným, ti se zodpovídají ředitelům oddělení, ředitelé oddělení jsou podřízeni ředitelům divizí a ti se zodpovídají náměstkům ředitele. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, tato podoba organizační struktury je nejčastěji využívána ve velkých podnicích a napomáhá jim tak k lepší odpovědnostní politice firmy. Česká spořitelna s počtem zaměstnanců přes 10 000 se mezi tyto podniky s právem řadí.



Obrázek 12: Organizační architektura České spořitelny na nižší úrovni II.

Pramen: Výroční zpráva České spořitelny 2011

5 Závěr

V práci se čtenář nejdříve v praktické části seznámil s historií problematiky, dále s pojmy, které jsou nejčastěji v dané problematice využívány a v neposlední řadě s organizačními strukturami, které jsou hojně globálními společnostmi využívány. V návaznosti na tuto část v praktické části zkoumám organizaci společnosti Erste Group a České spořitelny. Cílem této práce bylo výše zmíněné prozkoumání organizační architektury obou společností.

Na základě získaných zobecněných empirických poznatků můžeme říci, že vnitřní organizace bank se navzájem liší v návaznosti na potřeby té konkrétní banky. V Erste Group patří mezi základní orgány skládají z pětičlenného představenstva a patnáctičlenné dozorčí rady, zahrnující pět představitelů rady zaměstnanců. Pět představitelů Rakouského úřadu pro finanční trhy zahrnuje státní komisaře, vládního komisaře pro kryté dluhopisy a pověřence pro Pfandbriefe (hypoteční zástavní listy) a Kommunalschuldverschreibungen (Öffentliche Pfandbriefe) (komunální kryté dluhopisy, veřejné zástavní listy). Zatímco Česká spořitelna má jako základní orgány pětičlenné představenstvo, devítičlenná dozorčí rada a výbor pro audit. Česká spořitelna má pro efektivnější podporu činnosti a pro zajištění vnitřního řízení a zodpovědnosti představenstva a dozorčí rady zřízeny výbory těchto výše jmenovaných orgánů. Těchto výborů je celkem dvanáct a jsou vyjmenovány výše v práci. V obou případech, jak u Erste Group tak i u České spořitelny, představují členové představenstva vedení společnosti. Předseda představenstva je v tomto případě generálním ředitelem. Každý člen představenstva spravuje svůj resort, který zahrnuje vždy několik specializovaných úseků, a je za něj i odpovědný. Počet úseků a členů vedení zhruba odpovídá velikosti společnosti a neustále se mění podle potřeby banky.

Toto rozvržení moci v obou bankách vidím jako velký nedostatek. Může to být velmi rizikové, je-li představenstvo společnosti současně i jejím vedením. Z hlediska morálního rizika se mi jeví jako lepší východisko neslučovat vedení společnosti s jejím představenstvem.

Jak již bylo zmíněno v praktické části, organizační struktury lze členit do mnoha skupin podle různých hledisek i autoři odborných knih se v tomto třídění různí. Banky jako takové čistou formu organizační struktury moc nevyužívají, nejčastěji jsou k vidění její hybridní formy. Tvorba organizační struktury může být velice složitá, v první řadě musíme stanovit činnosti, které budou ve společnosti vykonávány. Toto následuje rozdělení práce, vymezení vztahů a odpovědnosti a následné vytvoření organizačních částí. Rozpětí řízení poté ovlivňuje výsledný tvar organizační struktury. V současnosti jsou nejvíce k vidění organizační struktury s nižším počtem stupňů řízení.

Erste Group i Česká spořitelna jsou velké podniky s rozvinutou organizační strukturou. Při zpracování tématu jsem vycházela především z výročních zpráv a informací na internetových stránkách obou bank. Organizační struktura se v obou případech liší. Hlavním faktorem odlišnosti je podle mne velikost bank, pole působnosti a samozřejmě i vývojovou fázi té dané banky. Z důvodu měnícího se prostředí je nutnost být přizpůsobivý. Organizační struktura České spořitelny a Erste Group je flexibilní a neustále se mění.

V budoucím vývoji organizačních struktur Erste Group a České spořitelny vidím jako nejlepší východisko být neustále flexibilní. Podle mne by bylo velice nepraktické mít pevnou organizační strukturu a nepřizpůsobovat se okolním trendům a změnám. Banky by měly být neustále připraveny na změny, které se odehrávají jak vně tak i vevnitř společnosti. Budou se neustále vyvíjet nové přístupy v řízení společností, řídící pracovníci budou získávat nové dovednosti a zároveň bude i růst všudypřítomná konkurence. Aby se společnost dále vyvíjela a ne jen stagnovala, je nutné začít pružně reagovat na změny a potřeby trhu přesněji řečeno je nutné reagovat na potřeby zákazníků.

To že neexistuje dokonalá organizační struktura však neznamena, že by se o to společnosti neměly snažit. Vždyť organizační struktura od začátku ovlivňuje především chod banky, činnost jejích zaměstnanců a hlavně snaha naplnit strategii a cíle banky. Z těchto důvodů je hledání ideální struktury nikdy nekončícím cílem. A tak by to i mělo být.

6 Seznam použitých zdrojů

Literatura:

1. BLAŽEK, L. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vydání Praha, Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3275-6
2. CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 1. vydání Praha, Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 80-247-1300-4
3. CIHELKOVÁ, E. a kol. *Světová ekonomie. Obecné trendy rozvoje*. 1. vydání. Praha, C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-155-0
4. DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání Praha, Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2149-1
5. GALBRAITH, J., R. *Designing Matrix Organizations That Actually Work, How IBM, P&G, and others design for succes*. Published by Jossey-Bass 2009. CA 94103-1741
6. HÁJEK, J.; PÍŠA, R. *180 let českého spořitelnictví*. 1. vydání Praha, Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80- 86754-47-2
7. HOLMAN, R. *Dějiny ekonomického myšlení*. 3. vydání Praha, C.H.Beck, 2005. ISBN 80-7179-380-9
8. HOLMAN, R. *Mikroekonomie: středně pokročilý kurz*. 3. vydání Praha, C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-862-0
9. HUČKA, M.; KISLINGEROVÁ, E.; MALÝ, M. a kol. *Vývojové tendence velkých podniků, Podniky 21. století*. 1. vydání Praha, C.H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-198-7
10. KEŘKOVSKÝ, M.; DRDLA, M. *Strategické řízení firemních informací. Teorie pro praxi*. 1. vydání Praha, C.H.Beck, 2003. ISBN 80-7179-730-8
11. KUBŮ, E.; ŠOUŠA, J. *Finanční elity v českých zemích (Československu) 19. a 20. století*. 1. vydání Praha, Dokořán, 2008. ISBN 978-80-7363-227-4
12. SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha, C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7
13. VOCHOZKA, M.; MULAČ, P. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vydání Praha, GRADA Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4372-1

Elektronické zdroje:

1. Česká spořitelna, a.s. Profil České spořitelny. (online). (cit. 3.11.2012). Dostupný na WWW: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>
2. Česká spořitelna, a.s. Představenstvo. (online). (cit. 3.11.2012). Dostupný na WWW: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/predstavenstvo-d00014366>
3. Česká spořitelna, a.s. Dceřiné společnosti. (online). (cit. 3.11.2012). Dostupný na WWW: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/dcerine-spolecnosti-d00014299>
4. Erste Group (online). (cit. 22.10.2012). Dostupný na WWW: <http://www.erstegroup.com/en/About-us/ErsteGroup>
5. Erste Group Structure (online). (cit. 26.10.2012). Dostupný na WWW: <http://www.erstegroup.com/en/About-us/ErsteGroup/GroupStructure>
6. Erste Group Segments (online). (cit. 26.10.2012). Dostupný na WWW: <http://www.erstegroup.com/en/About-us/ErsteGroup/Segments>
7. Erste Group Management (online). (cit. 2.11.2012). Dostupný na WWW: <http://www.erstegroup.com/en/About-us/Management>
8. Erste Group History (online). (cit. 2.11.2012). Dostupný na WWW: <http://www.erstegroup.com/en/About-us/History>
9. Výroční zpráva Česká spořitelna 2011 (online). (cit. 5.11.2012). Dostupný na WWW: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vz_2011.pdf

7 Seznam vyobrazení

OBRÁZEK 1: PŘÍKLAD VYSOKÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	8
OBRÁZEK 2: PŘÍKLAD PLOCHÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	9
OBRÁZEK 3: PŘÍKLAD LINIOVÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	10
OBRÁZEK 4: PŘÍKLAD LINIOVĚ-ŠTÁBNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	11
OBRÁZEK 5: PŘÍKLAD MATICOVÉ STRUKTURY	12
OBRÁZEK 6: PŘÍKLAD FUNKČNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	13
OBRÁZEK 7: PŘÍKLAD DIVIZNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	14
OBRÁZEK 8: PŘÍKLAD SÍŤOVÉ ORGANIZACE S JEDNÍM DOMINANTNÍM PARTNEREM.....	15
OBRÁZEK 9: ORGANIZACE ERSTE GROUP	22
OBRÁZEK 10: ORGANIZAČNÍ ARCHITEKTURA ČESKÉ SPOŘITELNY	29
OBRÁZEK 11: ORGANIZAČNÍ ARCHITEKTURA ČESKÉ SPOŘITELNY NA NIŽŠÍ ÚROVNI.....	30
OBRÁZEK 12: ORGANIZAČNÍ ARCHITEKTURA ČESKÉ SPOŘITELNY NA NIŽŠÍ ÚROVNI II. ...	31
 TABULKA 1: FINANČNÍ UKAZATELE ERSTE GROUP	 19
TABULKA 2: AKTUÁLNÍ RATING.....	19