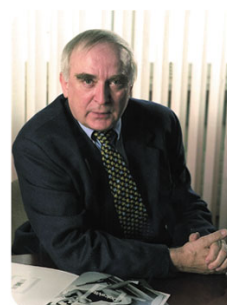


Longines – úspech obchodnej značky

Peter Jamnický



„Výroba hodínok ma vždy fascinovala. Keď som bol chlapec, veľká firma Longines na úpätí Saint-Imier, kde pracovala väčšina ľudí z regiónu, na mňa zapôsobila, že som získal presvedčenie, že jedného dňa tam budem pracovať. Hodinárstvo bolo dušou regiónu a vedel som, že mi pomôže objaviť svet“.

Walter von Känel

Úvod

Vývoj za posledných päťdesiat rokov odhalil množstvo dôležitých zmien v organizáciách a ich organizačných štruktúrach. Dnešné dynamické prostredie vedie organizácie k tomu, že dochádza k častým zmenám organizačných štruktúr a organizácie sa snažia nájsť najvhodnejší model organizačnej štruktúry. Za týchto podmienok môžu organizácie využívať svoju špecializáciu, výrobnú kooperáciu, rozširovanie výroby, spoločný výskum a vývoj, a taktiež rozdeľovanie finančného rizika medzi viaceré subjekty. Organizačná štruktúra by mala byť pružná. Mala by poskytovať priestor pre voľnosť jednania, pre výhodné využívanie tvorivých talentov. Individuálne úsilie musí byť usmerňované tak, aby to bolo v súlade s cieľmi skupiny a organizácie. V každom prípade voľba určitého typu organizačnej štruktúry musí byť uskutočnená s ohľadom na celkové a individuálne ciele tak, aby bolo možné ich efektívne dosiahnuť.

1. Historický vývoj firmy Longines

Longines je výrobcom švajčiarskych hodínok so sídlom v Saint-Imier. Spoločnosť bola pôvodne založená Augustom Agassizom v roku 1832. Jej pôvod však možno datovať až do roku 1832 a v súčasnosti spoločnosť má logo, ktoré je najstaršou registráciou v hodinárskom odvetví (okrídlené presýpacie hody). Vlastníkom Longines je v súčasnosti Swatch Group (od roku 1980) a je známe prostredníctvom svojho “leteckého” emblému.

Od roku 1832 Longines sa stali známymi pre svoj dizajn a inovatívnosť, dokonca začali vyrábať rôzne druhy hodín, ščítačiek a chronografov pre presné meranie športových výkonov. Neskôr sa začala zameriavať na vzdialenejšie trhy, hlavne v Amerike.



Chronograf

V roku 1862 manažér E. Francillon premenoval podnik na *Ancienne Maison Auguste Agassiz, Ernest Francillon*. E. Francillon hľadal nové možnosti zlepšovania, hlavne možnosti zlepšovania pásovej výroby, ktorú zoskupil do rôznym miest na základe podobnosti a nadväznosti pracovných úkonov, čo mu pomohlo zhotovovať hodinky v jednej továrni.

V roku 1866 Francillon kúpil dva pozemky v Les Longines (v preklade "dlhé a úzke polia" v miestnom dialekte) v údolí Saint-Imier. Tu postavil továreň, aby celú výrobnú produkciu sústredil pod jednu strechu. V roku 1867 E. Francillon presvedčil jedného úkolára, aby sa firma presťahovala do novovybudovanej továrne a najal v tom čase mladého synovca, inžiniera Jacquesa Dávida, aby mu pomohol zaviesť nové nástroje a stroje, ktoré by pomohli zlepšiť výrobný proces. Napriek mnohým neúspechom továreň Longines prosperovala a naplňala sa Francillonova vízia. Mechanizácia výrobného procesu sa úspešne implementovala vďaka Jacques Davidovho talentu organizovať prácu strojov a robotníkov podľa úloh a zlepšil kvalitu výroby.



Na základe podnikového výskumu z roku 1867 bol vytvorený vnútorný mechanizmus hodín a E. Francillon bol prvý výrobca hodín, ktorý zaviedol naťahovaciu korunku (predtým všetky hodiny sa naťahovali kľúčikom). V tom istom roku sa E. Francillon vrátil zo Svetovej výstavy v Paríži s medailou za naťahovacie hodinky. Dôležitou úlohou pri zdokonaľovaní naťahovacích hodín bolo odstrániť hlasné tikanie hodín.

V roku 1911 firma zamestnávala 1100 zamestnancov a v roku 1912 na zápase švajčiarskej gymnastickej súťaže predstavili automatický časovač, ktoré sa odvtedy používa na väčšine športových šampionátov. Jeden z riaditeľov Longines bol známym Charlesom Lindberghom, ktorý ho požiadal po transatlantickom lete, aby navrhol hodinky pre letcov pre potreby lepšej navigácie.



V roku 1969 Longineovská korporátna tradícia technickej inovácie, firma Longines priniesla prvé elektronické quarzové náramkové hodinky navrhnuté firemným výskumným tímom. V sedemdesiatych rokoch firma Longines experimentovala vo vývoji a výrobe. Na základe toho sa im podaril nečakaný objav a ako prvý na svete začali vyrábať hodinky s LCD displejom. Pokrok vo výkone hodínok a v ich dizajne sa prejavoval v neustálom riadení zmien. V roku 1980 sa začala výroba 0,98 mm ultratenkých quarzových hodínok pod názvom Feuille d'Or, za čo firma získala ocenenie v dizajne.

V roku 1982 firma začala s reklamou s novým partnerom Ferrari (Ferrari Formula One). V roku 1984 firma uviedla na trh produkt kaliber Conquest VHP (veľmi vysoká presnosť) – prvé kremíkový termozosilňovač s kmitočtovou korekciou, ktorý zabraňuje výkyvom pri meraní pri športových výkonov. V roku 2001 Longines vyrobilo 30 miliónov hodínok. Meno Longines sa nachádza pod rôznymi hodinami najmä na štadiónoch, arénach a pod. Bolo preukázané, že uvážlivé rozhodnutie vyrábať naťahovacie hodinky sa osvedčilo a firma stabilne rástla až do tretej tretiny dvadsiateho storočia.

2. Organizačné dizajnovanie rozvoja firmy

Organizácia je určená cieľmi, ktoré si stanovila dosiahnuť. Organizačné ciele vytvárajú rámec pre organizáciu výrobného procesu, od ktorých sú odvodené pracovné miesta. Tieto skutočnosti poskytujú základ pre určenie organizačného dizajnu. Organizácia je systém spájajúci ľudské a materiálne zdroje. Aby tento systém fungoval efektívne, musí byť aj efektívne rozhodovanie, a to má následne vplyv na organizačný dizajn.

Organizačný dizajn¹ je proces rozhodovania o voľbe vhodnej organizačnej štruktúry a výsledkom rozhodnutia je organizačná štruktúra. Prvé dve zásadné rozhodnutia sa zameriavajú na rozhodovanie o jednotlivých pracovných miestach a ďalšie dve ohľadne rozdelenia a zoskupovania pracovných miest, ktoré sú odvodené od pracovných činností.

1. Manažéri rozhodujú ako rozdelia celkové úlohy na jednotlivé menšie pracovné činnosti. Rozdeľujú činnosti na sériu malých na seba naväzujúcich a vzájomne závislých krokov. Výsledkom tohto rozhodovania je určenie potrebných pracovných miest na splnenie stanovených cieľov organizácie. I keď pri charakteristike náplne práce musíme brať do úvahy viac faktorov, najdôležitejším faktorom je miera špecializácie.

¹ WILLMOTT, H. C.: The Structuring of Organisational Structures. Boston, Administrative Science Quarterly, September 1981. 470 - 474 s.

2. Manažéri pridelujú právomoci pre každé pracovné miesto. Každé pracovné miesto musí obsahovať určité množstvo práv na prijímanie rozhodnutí v rámci určených pravidiel, resp. kompetencií.

Výsledkom tohto rozhodovania je vytvorenie pracovných miest pre jednotlivých pracovníkov. Tieto pracovné miesta sú určené pracovnými činnosťami a pridelenou právomocou a zodpovednosťou. Ďalšie rozhodnutia vplyvajú na spôsob, akým sú pracovné miesta zoskupované do oddelení.

3. Manažéri rozhodujú o tom, ako sú jednotlivé pracovné miesta, resp. pracovné činnosti zoskupované a výsledkom sú skupiny obsahujúce relatívne homogénne alebo heterogénne pracovné miesta, resp. pracovné činnosti.

4. Nakoniec sa manažéri musia rozhodnúť, aká je vhodná veľkosť pracovnej skupiny podriadenej každému nadriadenému, resp. rozpätie kontroly.

Manažéri, ktorí sa zaoberajú projektovaním organizačných štruktúr musia veľmi rozvážne prijímať rozhodnutia a musia správne definovať základný súbor pracovných miest a oddelení.

Pri charakteristike organizačného dizajnu musíme analyzovať aj proces diferenciacie a proces integrácie. Vhodný pomer medzi mierou diferenciacie a mierou integrácie je cieľom k úspechu organizácie. Zabezpečujú, že organizačná štruktúra je navrhnutá tak, aby sa predchádzalo chaosu a zabezpečila sa koordinácia. Na základe vhodnej miery integrácie a diferenciacie pracovníkom organizácie je pridelené vykonávanie určitých pracovných profesií, ktoré sa uskutočňujú prostredníctvom príslušných rol. V štruktúre rol musí byť určený postup vykonávania súboru rol. Základom pre stanovenie súboru rol je deľba práce a proces rozhodovania o deľbe práce, t.j. proces diferenciacie. Ak sa v organizácii uskutočnia zmeny, organizačný dizajn sa musí tiež zmeniť a prispôbiť sa novej skutočnosti. Je to často dôsledok toho, že organizácie skôr menia výrobný proces ako organizačnú štruktúru.

Oscilačný charakter organizácie sa prejavuje v jej dvoch síce rozdielnych, ale vnútorne prepojených cykloch. Prvý, krátkodobý cyklus je tzv. cyklom hospodárskeho dňa a skladá sa zo vstupov, vnútornej transformácie a výstupov, a vytvára procesnú organizáciu. Druhý, dlhodobý cyklus je životný cyklus organizácie, ktorý je tvorený útvorovou organizáciou. Okrem toho každá organizácia má vrodené a získané organizačné vlastnosti. Pri deľbe práce je dôležité určiť mieru špecializácie, pri autorite mieru delegovania právomocí, pri departmentalizácii mieru homogenity² alebo heterogenity prostredia a pri rozpätí kontroly množstvo podriadených pridelených jednému nadriadenému.

Proces diferenciacie sa v organizácii uskutočňuje prostredníctvom rozdelenia cieľov organizácie na čiastočné ciele a úlohy, potom na čiastkové úlohy a neskôr sa pridelujú na rôzne funkčné oddelenia a jednotlivcom na vybavenie. Diferenciácia je procesom rozhodovania o realizovaní deľby práce v organizácii. Zabezpečuje, že všetky základné organizačné úlohy sa pridelia jednému alebo viacerým pracovným miestam. Diferenciácia zahŕňa aj dodatočné oddelenie časti pracovných činností z ich pôvodného určenia v organizácii napríklad ako základ pre ďalšiu pracovnú jednotku.

² Na organizačnú štruktúru vplyvajú aj rôzne druhy skupín v organizáciách. V závislosti od špecifickej konfigurácie pracovných miest a oddelení, skupiny môžu byť viac či menej súdržné, alebo viac alebo menej náročné na komunikáciu. Napríklad oddelenie, kde desať osôb vykonáva tú istú prácu pracuje a komunikuje iným spôsobom ako oddelenie, kde desať pracovníkov vykonáva desať rozličných prác. Štúdie zaoberajúce sa organizačnými štruktúrami ukazujú, že skupiny, kde členovia vykonávajú tú istú prácu sú menej súdržné, menej prístupné novým myšlienkam a menej komunikatívne ako skupiny pracovníkov vykonávajúcich rôzne práce.

Vo všeobecnosti možno povedať, že diferenciacia je rozdelenie pracovných činností na jednotlivé úlohy alebo úkony, a následná integrácia pracovných činností sa vzťahuje ku koordinácii týchto úloh. P. LAWRENCE a J. LORSCH³ charakterizujú štyri rozmery diferenciacie: „zameranie na ciele, zameranie na čas, zameranie na interpersonálna orientácia a organizačnú štruktúru. Vytvorili tabuľku, v ktorej porovnávajú rozdielnosti v zameraní na rôzne funkčné oblasti organizácie”. Tabuľka č. 1 porovnáva rozdiely medzi marketingovým oddelením a výrobným oddelením.

Tabuľka 1. Porovnanie rozdielov medzi marketingovým a výrobným oddelením

Rozdiely	Marketing	Výroba
Z hľadiska cieľov	• objem predaja	• dizajn
Z hľadiska času	• dlhodobé	• strednodobé
Interpersonálne hľadisko	• orientácia na ľudí	• orientácia na úlohy
Organizačná štruktúra	• menej formálna	• viac formálna

Zdroj: D.L. NELSON - J.C. QUICK: *Organisational Behavior*. Minneapolis/St. Paul, West Publishing Company 1997. 447 s.

Existujú tri formy diferenciacie, horizontálna⁴, vertikálna⁵ a priestorová⁶. Možno povedať, že horizontálna, vertikálna a priestorová diferenciacia označuje „množstvo šírky, dĺžky a hĺbky“, ktoré organizačná štruktúra potrebuje. Na zložitost' organizácie vplýva zložitost' jej okolia. Ak narastá zložitost' organizácie, organizácia nevyhnutne potrebuje organizačné nástroje na koordináciu rozličných častí. Ak tieto neexistujú, tak v organizácii vzniká nebezpečenstvo chaosu. Plánovanie a vytváranie koordinačných mechanizmov je známe pod pojmom integrácia.

Integráciu možno charakterizovať ako proces koordinácie a spájania rôznorodých činností a oddelení organizácie do štruktúry. Tieto koordinačné mechanizmy zabezpečujú jednotné dosahovanie individuálnych a skupinových cieľov v rôznych profesiách, oddeleniach a divíziách. Integrácia pomáha udržovať organizáciu v rovnovážnom a vyváženom stave dynamickej rovnováhy. Aby mohli oddelenia vytvorené na základe diferenciacie fungovať, musia sa vytvoriť integračné mechanizmy. Tieto zabezpečujú, že organizácia pracuje koordinovane a efektívne. Medzi nástroje koordinácie patrí pridelovanie právomocí a

³ LAWRENCE, P. - LORSCH, J.: *Differentiation and Integration in Complex Organizations*. Boston, Administrative Science Quarterly, jún 1967.1-47 s.

⁴ Horizontálna diferenciacia predstavuje stupeň diferenciacie medzi organizačnými jednotkami organizácie a je založená na špecializácii a departmentalizácii, resp. vzrastá so špecializáciou a departmentalizáciou. S rastom špecializácie sa prehľbuje del'ba práce a pracovné činnosti sú značne špecializované, napríklad pri výrobe rádii a televízorov. Del'ba práce je odvodená od odborných poznatkov a kvalifikácii zamestnanca, jeho vzdelania alebo absolvovaných tréningoch.

⁵ Na rozdiel od horizontálnej diferenciacie vertikálna diferenciacia je určená rozdielmi v autorite, právomociach a zodpovednosti v rámci organizačnej hierarchie. Vertikálna diferenciacia sa vzťahuje k del'be práce podľa úrovni autority, resp. skalárneho reťazca. Organizácie s viacerými organizačnými úrovňami majú väčšiu vertikálnu diferenciaciu ako ploché organizácie. Organizačné úrovne organizácií sú ovplyvnené horizontálnou diferenciaciou a rozpätím kontroly. Organizácie s viacerými organizačnými úrovňami sú charakterizované prísnejšími vzťahmi medzi nadriadenými a podriadenými a prísnejším kontrolným mechanizmom. Komunikácia je ťažkopádnejšia, direktívnejšia a prechádza cez mnohé komunikačné úrovne. Stupeň vertikálnej diferenciacie vplýva na efektívnosť organizácie, ale súčasne na ňu vplýva aj veľkosť organizácie, druh vykonávaných prác, zručnosti a osobné charakteristiky zamestnancov a miera pracovnej autonómie.

⁶ Priestorová diferenciacia je geografické rozmiestnenie závodov, kancelárií a pracovníkov. Rozšírením počtu pôsobnosti organizácií, napr. geografickým rozšírením činností, vzrastá počet pobočiek a čo má následne vplyv na organizačný dizajn.

zodpovednosti, komunikačný a kontrolný systém, dizajn pracovísk, výber a tréning pracovníkov, systém odmeňovania, organizačný rozvoj a podobne. Integračné mechanizmy môžu byť vertikálne a horizontálne.

Vertikálne mechanizmy integrácie sa používajú na integráciu v rámci skalárneho reťazca. Obsahujú pravidlá, postupy, plány a pracovné rozvrhy a manažérsky informačný systémy. Vertikálne vzťahy nadriadenosti a podriadenosti určujú hierarchické usporiadanie, ktoré umožňujú delegovanie právomocí. Pravidlá a postupy ako aj normy správania, etické kódexy a pracovné plány poskytujú stabilné informácie pre zamestnancov bez priamej komunikácie a priameho dozoru. Táto skutočnosť je dôležitá pre manažérov, pretože im to umožňuje širšie rozpätie kontroly a začínajú rozhodovať až vtedy, keď je rozhodovacia úloha komplexnejšia a vyžaduje rozhodnutie na vyššej manažérskej úrovni. Ak sa pridá ďalšia rozhodovacia úroveň v organizačnej hierarchii, treba počítať s tým, že vzrastú úrovne riadenia a zložitosť štruktúry.

Na druhej strane to má za následok zníženie rozpätia kontroly, a teda viac formálnej komunikácie a direktívnejšie vedenie. Vertikálna integrácia sa vyskytuje v tých oblastiach podnikania, kde je nevyhnutné znížovať riziko dodávateľského alebo distribučného systému. Napríklad oceliarske firmy sú zväčša vertikálne integrované, nevlastnia alebo nekontrolujú len dodávateľov, ale často aj bane, dopravné spoločnosti a podobne. Podobne je to aj v prípade obchodných spoločností (hypermarkety) a rafinérií. Pri horizontálnej integrácii organizácií sa môžu vyskytnúť dva typy horizontálnej integrácie. Prvý typ sa vyskytuje, keď jedna firma chce získať inú firmu v tej istej oblasti podnikania. Pri druhej forme horizontálnej integrácie získava jedna organizácia druhú, ale v inom odvetví podnikania (diverzifikácia).

Čím je užšie rozpätie kontroly v organizácii, tým je viac vertikálne integrovaná, t.j. potrebuje náročnejšie komunikačné kanály, aby sa zabránilo možným nedorozumeniam. Manažérsky informačný systém i pri formálnejšom vedení, zníženom rozpätia kontroly a za určitých okolností môže byť efektívne pomocou elektronickej komunikácie, keď manažéri môžu komunikovať v elektronickej forme. Tieto systémy umožňujú pracovať efektívnejšie.

Organizácia používa proces diferenciacie za účelom dosahovania efektívnosti, súčasne z toho istého dôvodu musí ale aj spájať ciele, činnosti a úlohy, t.j. musí ich integrovať. To je napríklad hlavná zodpovednosť osoby v manažérskej pozícii. V konečnom dôsledku rozhodovanie je koordináciou a integráciou súboru činností. Manažér musí integrovať rôznorodé činnosti v organizácii a organizačná štruktúra mu pomáha alebo zabraňuje mu ich realizovať. Horizontálne mechanizmy integrácie sú založené na komunikácii a koordinácii, ktoré sú potrebné ako spojovacie články medzi pracovnými miestami a oddeleniami v organizáciách. Ak vzrastá zložitosť v organizácii, vzrastá aj potreba horizontálnych integračných mechanizmov. Horizontálne väzby obsahujú hlavne typické manažérske role vo forme styčných dôstojníkov alebo manažérov tímov.

Rozpätie kontroly⁷ je jedným zo spôsobov riešenia problémov integrácie. V súčasnosti sa rozpätie kontroly zväčšilo a manažér môže integrovať väčšie množstvo podriadených v závislosti od oblasti, napr. pri určitých činnostiach až päťdesiat podriadených. Čím sú pracovníci a manažér viac kompetentní a je menej vzťahov medzi nimi a stálejšie sú úlohy

⁷ Pri kontrole podriadených sa používa rozpätie kontroly. Otázka je koľko ľudí môže manažér efektívne viesť a kontrolovať. Závisí to od situačných premenných, organizačnej kultúry a spôsobu použitej motivácie.

podriadených, tým väčšie rozpätie kontroly môže byť. Čím menej manažéri prichádzajú do styku s podriadenými, napr. pri rutinných úlohách, tým viacej podriadených môžu mať. Organizácie, ktoré majú široké rozpätie kontroly sú ploché organizácie. Majú len málo rozhodovacích úrovní, resp. len jednu alebo dokonca žiadnu ako je to u sieťových štruktúr. Delegovaním sa uskutočňuje decentralizácia, t.j. proces pridelovania právomocí a zodpovednosti.

Každá organizácia potrebuje vertikálne a horizontálne mechanizmy integrácie, aby sa mohli diferencovať a integrovať činnosti. Výsledkom diferenciacie a integrácie je zložitosť organizácie. Organizačná štruktúra poskytuje zodpovedajúce vzťahy a formálne nástroje, ktoré sa v organizácii diferencujú a integrujú činnosti.

Záver

Problémy a rozhodnutia, ktoré boli charakterizované jednoduchými príčinami a dôsledkami sa zmenili na situácie, v ktorých je veľmi náročné rozhodovať o vhodných riešeniach. Stabilné trhy a dodávatelia sa postupne stávali viac nestálejšími, zo stabilného okolia sa stalo dynamické okolie. Rýchlosť, flexibilita a schopnosť rýchlych reakcií už nie sú len prednosťou, ale sa stali konkurenčnou nutnosťou. Konkurencia firiem je založená na čase, preto je mimoriadne dôležitá ich flexibilita. Musia byť schopné rýchle zmeniť oblasť podnikania, ak je to nevyhnutné, využiť každú podnikateľskú príležitosť, objavovať nové väzby medzi problémami a ich riešeniami najmä podporou kreativity.

Rýchla adaptácia na meniace sa prostredie závisí od ich schopnosti učiť sa. Je to kľúč k tomu, aby manažment firmy vedel identifikovať príležitosti a mal schopnosť ich čo najskôr využiť. Zrýchľujúce sa zmeny nútia firmy čoraz viac pracovať v reálnom čase. Dochádza k zmene zdrojov rastu organizácií, keď tento nemôže byť založený na zvyšovaní počtu pracovníkov, ale na raste ich produktivity práce, podporovanej technickým rozvojom a kreativitou ľudí. Tvorivosť a kreativita ľudí sa stáva omnoho dôležitejšia ako prístup k lacným výrobným a pracovným zdrojom.

Použitá literatúra

- [1] Rozhovor: Walter von Känel. *Hospodárske noviny - príloha: Prečo nie?!*, 2009, č. 5, s. 6-14. ISSN ISSN 0322-7987.
- [2] *Longines* [online]. 2010, posledná aktualizácia 20.12.2010 [cit. 2011-1-25]. Dostupné z: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Longines>>.
- [3] *Serving Precision, Elegance and Sports since 1832* [online]. 2011, posledná aktualizácia 17.1.2011 [cit. 2010-1-24]. Dostupné z: <<http://www.longines.com/brand>>.
- [4] THOMASOVÁ, E.: Organizovanie. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2006. 235 s. ISBN 80-225-1959-6.

Ing. Peter Jamnický,
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Dolnozemska cesta 1/b
SK-852 35 Bratislava
tel.: +421 267 295 620
e-mail: jamnicky@euba.sk

