

## Sieťová štruktúra zložená z améb

Elena Thomasová

Jednou z modifikácií sieťových štruktúr je sieťová štruktúra zložená z **améb**.<sup>1</sup> Améba je jednobunkový organizmus, ktorý mení svoju veľkosť a tvar a prispôsobuje svoje správanie prostrediu. V prostredí nadbytku potravy sa améby rozptyľujú, sú samostatné, konkurujú si, správajú sa ako individuálne organizmy. Pri vyčerpaní potravy sa zhromažďujú do útvaru s definovanou hlavou a telom, ktorý sa pohybuje v prostredí a hľadá si novú potravu. Pri vhodných podmienkach sa hlava stáva základom, na ktorý sa ostatné améby „nakopia“ a neskôr sa rozptýlia do okolitého, úrodnejšieho prostredia, v ktorom súťažia o potravu.

System améba je nový štýl riadenia založený na autonómii, podnikateľskej pružnosti a sebariadení zamestnancov. Pojem améba sa využíva ako metafora na prirovnanie nezávislých útvarov k individuálnym bunkám, ktoré sa pohybujú a hľadajú potravu v podobe baktérií. Konzumujú a rozmnožujú sa tak rýchlo, že vyčerpávajú zásoby potravy a presunú sa tam, kde je nový zdroj potravy.

Metafora améba našla svoje praktické organizačné vyjadrenie v systéme firmy Kyocera Corporation. Spoločnosť Kyocera bola založená v roku 1959 pánom Dr. Kazuo Inamori ako Kyoto Ceramic Co., Ltd., špecializujúca sa na jemnú keramiku. História spoločnosti Kyocera predstavuje značný prínos pre rozvoj produktov a výrobných postupov chrániacich životné prostredie, z čoho je zrejme aj silné zameranie stratégie spoločnosti na kvalitu života. V súčasnosti je spoločnosť Kyocera jedným z popredných svetových výrobcov jemnej keramiky, elektronických súčiastok, solárnych článkov, mobilných telefónov a kancelárskych zariadení. Spoločnosť sa delí na 3 základné sektory: informačný a komunikačný sektor, sektor ochrany životného prostredia a sektor zlepšenia životného štýlu. Spoločnosť Kyocera so sídlom v Kjóte, zamestnáva v súčasnosti približne 44 000 ľudí vo viac ako 20 krajinách.

Vo firme Kyocera sú amébami nezávislé útvary, skladajúce sa z 3 až 50 zamestnancov, ktoré sa delia o zisk a sú zodpovedné za seba. Každá améba si zabezpečuje vlastné strategické riadenie, systém zisku, prevádzkové účtovníctvo a personálne riadenie. Améby si vzájomne konkurujú, uzatvárajú medzi sebou kontrakty na báze vnútro podnikového trhu zmluvných cien. Podľa dopytu sa améby ďalej môžu deliť na menšie útvary.

V podnikovej organizácii je améba najmenšia organizačná jednotka – efektívny a samoriadený autonómny tím, ktorý sa delí, zlučuje, rozpadá a pohybuje sa z miesta na miesto ako biologická améba. Vo výrobe sa delí podľa procesov, v oblasti predaja podľa výrobkov alebo oblasti výroby. Spoločnosť

---

<sup>1</sup> [http://www.ipaslovakia.sk/slovník\\_view.aspx?id\\_s=208](http://www.ipaslovakia.sk/slovník_view.aspx?id_s=208) 21.10.2009.

Kyocera má vyše tisíc améb, rozdelených podľa organizačných divízií, ktorých je vyše 50.

Vnútro podniková konkurencia a súťaživosť medzi amébami je veľmi živá, často ostrejšia ako konkurencia vonkajšia. Tak ako športové tímy, améby a ich členovia súťažia nielen s ostatnými podnikmi, ale súčasne aj medzi sebou.

Delenie a rozpad améb sa riadi podľa úrovne výroby a podľa pridanej hodnoty na člena za hodinu. Napr.:

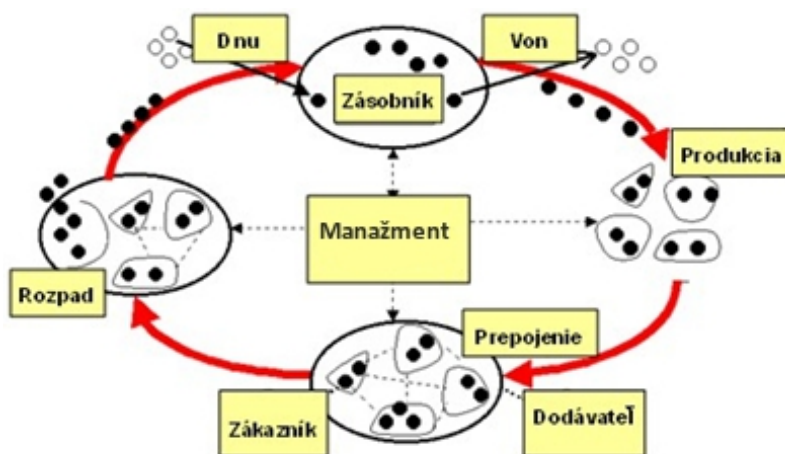
1. Pri nízkej výrobe a vysokej pridanej hodnote sa améba delí na menšie jednotky.
2. Pri vysokej výrobe a vysokej pridanej hodnote sa améba udržuje.
3. Pri vysokej výrobe a nízkej pridanej hodnote améba redukuje počet členov, radikálne sa reorganizuje a pri nedostatku zlepšenia sa rozpúšťa.

Améby sú obyčajne definované podľa produktov, ktoré vyrábajú alebo predávajú, a podľa charakteru prác, napr. výroba, marketing, výskum.

**Prvky systému améba** (obr. 1):

**1. Podnikový zásobník.** Podnikový zásobník zamestnancov je udržiavaný a dopĺňaný s pomocou riadených procesov vstupu a výstupu, tak z vonkajších (prijatie), ako aj z vnútorných (preraďovanie, rotácia) zdrojov. Noví členovia vstupujú do zásobníka a postupne formujú nové améby alebo vstupujú do améb už existujúcich.

**2. Produkcia.** Procesy tvorby a zostavovania améb, alokácia príslušných členov a zdrojov. Améby sa prepájajú do sietí, hľadajú dodávateľské a odberateľské vzťahy, nadväzujú spoluprácu.



Obr. 1 Prvky systému améba<sup>2</sup>

<sup>2</sup> [http://www.ipaslovakia.sk/slovník\\_view.aspx?id\\_s=208](http://www.ipaslovakia.sk/slovník_view.aspx?id_s=208) 21.10.2009.

**3. Prepojenie.** Sieťové spojenia a prepojenia sú sformované: améby nadväzujú trhové vzťahy s ostatnými amébami, ale tiež so zákazníkmi a dodávateľmi. Vzniká vnútropodnikový trh.

**4. Rozpad.** Procesy oddeľovania a zániku neefektívnych a nefunkčných améb. Niektoré améby sú zrušené a ich členovia prevedení (cez zásobník) do ostatných améb. Iní opúšťajú podnik, rotujú, sú zapožičiavaní, najímaní a pod.

Je dôležité, aby všetci členovia boli vystavení nutnosti preberať inovačnú iniciatívu a nie slepo kopírovať postupy. Tento systém podporuje a odmeňuje originálne myslenie viac ako akceptovanie existujúcich alebo konvenčných, ale často nepoužiteľných, myšlienok.

Améby Kyocery sa množia, rozpadávajú a vytvárajú nové, v duchu sebaProdukcie (autopoizie) podniku.

Vo firme Kyocera sa objednávky, ktoré dostane oddelenie predaja, odovzdávajú priamo amébe konečného procesu. Zostávajúce améby v predchádzajúcich procesoch majú úplne voľnú ruku: svoju funkciu preberá vnútropodnikový trh. Kyocera Corporation je jeden z najziskovejších japonských podnikov. Systémy améby okrem toho, že produkujú každý niečo iné, nepretržite tiež produkujú samy seba.

Hlavným kritériom výkonu je pridaná hodnota améby, ktorá sa počíta:

1. Celkový prietok = Celková expedícia (predaj) – nákupné platby ostatným amébami.

2. Celková pridaná hodnota = Celková výroba – (nákupné platby externým dodávateľom + prevádzkové náklady + administratívne náklady).

3. Pridaná hodnota na hodinu = Celková pridaná hodnota/počet hodín.

Pridaná hodnota na hodinu a na člena sa počíta denne, výsledky sú oficiálne zverejnené a celkové skóre každej améby sa oznamuje všetkým zamestnancom.

Divízni manažéri kontrolujú améby podľa 4 kritérií:

**1. Výrobná kapacita.**

**2. Výrobný plán vzhľadom na dodacie termíny.**

**3. Zlepšovanie produktivity améb a členov.**

**4. Veľkosť zásob.**

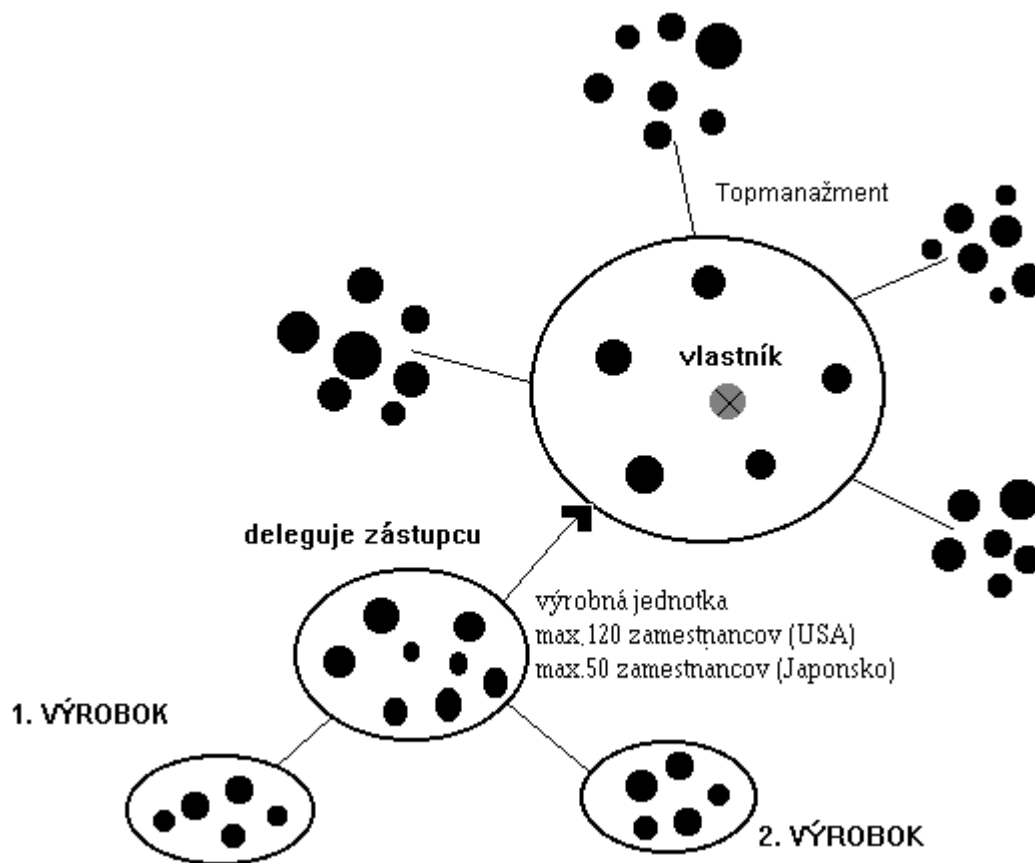
Výhodou tejto organizačnej štruktúry je podpora podnikavosti. Cesty utvárania podmienok na podporu vnútropodnikateľstva vnútri spoločnosti vedú práve cez vytváranie malých útvarov (buniek), hodnotenie výsledkov hospodárenia týchto buniek a formovanie vyváženého vzťahu kooperácie a konkurencie i vnútri jedného podniku. Organizačné jednotky (bunky) podniku sa ďalej štiepia, hneď ako dosiahnu v rámci svojho rastu príliš veľké rozmery.

Améba je ďalšou behierarchickou, tzv. voľne zviazanou organizačnou sieťovou štruktúrou novej generácie. Je známe, že väčšina skôr založených firiem, ako je napr. General Motors Co., sú riadené cez 15 až 18 úrovní. Súčasné novšie japonské podniky dnes pracujú s 5 až 6 úrovňami riadenia. Lincoln Electric Co. z Clevelandu v Ohio má však len 2 úrovne riadenia. Kyocera Co. v

japonskom Kjóte nemá žiadnu úroveň riadenia vďaka organizačnej inovácii – systému améba.

Znázornenie voľne viazanej organizačnej sieťovej štruktúry zloženej z jednotlivých améb je na obrázku 2.

Z obrázka je zrejmé, že topmanažment sa skladá z vlastníka a delegovaných zástupcov z jednotlivých buniek. Topmanažment rozhoduje o stratégii firmy, kapitáli firmy, o financiách. Riadi firmu na princípe podobnom finančnému holdingu. Bunka môže mať určitý maximálny počet zamestnancov a v prípade nutnosti (zväčšenia bunky) dochádza k jej štiepeniu na menšie jednotky, ktoré opäť majú veľkú autonómnosť. Riadenie jednotiek sa uskutočňuje prostredníctvom zástupcov vo vrcholovom manažmente, ktorí informujú svoje materské bunky o stratégii celej firmy.



Obr. 2 Sieťová štruktúra zložená z améb<sup>3</sup>

Vrcholový manažment tvorí vlastníka a delegovaní zástupcovia – manažéri z jednotlivých výrobných jednotiek. Ide o nestálu, voľne viazanú organizačnú sieťovú štruktúru založenú na samostatnosti jednotiek, na aktivitách a podnikateľskej pružnosti zamestnancov. V rámci podniku si v niektorých

<sup>3</sup> DĚDINA, J. 1996. *Podnikové organizační struktury. Teorie a praxe*. Praha : Victoria Publishing, 1996, s. 100.

prípadoch aj konkurujú, ale väčšinou sa odlišujú a správajú sa podľa podnikateľských aktivít. To znamená, že s ich nárastom sa rozširujú a poklesom aj zanikajú. Nové sa vytvárajú prispôbené na nové podmienky a možnosti. Treba rozlíšiť aj veľkosť výrobnéj jednotky. Kým napríklad v USA má výrobná jednotka maximálne 120 zamestnancov, v Japonsku je to maximálne 50 zamestnancov.

Vrcholový manažment rozhoduje o stratégii podniku, umiestňuje jeho kapitál. Riadi podnik podľa princípu, ktorý sa podobá na finančný holding. Riadenie jednotiek je zabezpečené cez zástupcov vo vrcholnom vedení, odkiaľ sa šíri informácia o stratégii podniku typu améba. Výhodou tejto štruktúry je podpora podnikavosti. Podstatou zakladania a vytvárania štruktúr améby je využiť príležitosti, ktoré poskytuje prostredie podniku. Sú to podniky, kde dominujú vedomosti nad technikou a technológiou. To znamená, že produkcia je založená na využití potenciálu zamestnancov a ich iniciatívy na riešenie úloh. Daný potenciál umožní zhodnocovať intelektuálnu aktivitu. Pri poklese intelektuálnej produktivity spravidla dochádza k degradácii alebo samozániku.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> KASSAY, Š. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Veda, 2006, s. 572.