

Název předmětu: MANAGEMENT

Téma: Organizační struktury

Cíl: Vysvětlit typologii organizačních struktur jejich výhody a nevýhody a jejich aplikaci v praxi.

Úkoly pro samostatnou práci:

1. Uveďte kritéria dělení organizačních struktur a analyzujte jednotlivé typy organizačních struktur využívaných v rámci podnikového organizování.
2. Jmenujte výhody a nevýhody jednotlivých organizačních struktur.
3. Vysvětlíte pojmy centralizace a decentralizace.
4. Jaké jsou atributy týmu a charakteristiky týmové práce?

Studijní literatura:

- **VEBER, J. a kol. *Management*. Praha: Management Press, 2001.**
- **BĚLOHLÁVEK, F, KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006.**
- **DRUCKER, P.F. *To nejdůležitější z Druckera*. Management Press, 2012**
- **DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada 2005**

Obsah:

1. Typy organizačních struktur a jejich členění
2. Organizační struktury podle uplatňování rozhodovací pravomoci
3. Organizační struktury s pružnými prvky
4. Organizační struktury podle sdružování činností

1. Typy organizačních struktur a jejich členění

Pyramidální charakter organizačních struktur se zrodil dlouhým vývojovým procesem. Byl však obsahově vždy ovlivněn konkrétními *ekonomickými, technologickými a sociálními* stavy okolí. Vývoj se nezastavil ani dnes, i když někdy zaznívají hlasy, že možnosti hierarchických organizačních struktur jsou již vyčerpány.

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Název projektu: Inovace magisterského studijního programu Fakulty ekonomiky a managementu

Registrační číslo projektu: CZ.1.07/2.2.00/28.0326

PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

Mezi základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur (OS) patří:

- **uplatňování rozhodovací pravomoci** mezi organizačními jednotkami organizační struktury;
- **sdružování činností**, které tvoří hlavní obsahovou náplň práce organizačních jednotek.

Za doplňkové charakteristiky klasifikace organizačních struktur se považují:

- míra centralizace, resp. decentralizace rozhodovací pravomoci;
- členitost, resp. počet podřízených organizačních prvků ve vztahu k nadřízenému organizačnímu prvku;
- časové trvání, zda jsou organizační struktury dočasné nebo relativně stabilní.

2. Organizační struktury podle uplatňování rozhodovací pravomoci

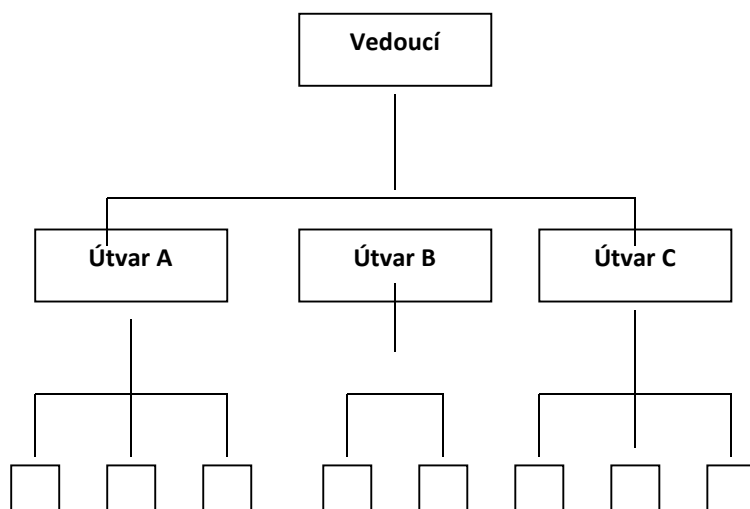
Liniová struktura

Vznikla a uplatňuje se při řízení malých organizací a útvarů. **Základní charakteristikou** je existence pouze **jediného odpovědného vedoucího** s potřebou univerzálních znalostí. Vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou stanoveny jednoznačně a každý pracovník organizace má jen jednoho přímého nadřízeného vedoucího.

Liniové jednotky bezprostředně provádí hlavní transformační procesy, ke kterým byl organizační systém vytvořen.

Liniové vztahy představují informační tok nadřízení – podřízení (řídící informace) a podřízení – nadřízení (sdělovací informace).

V lineární organizaci každá řídicí složka na svém stupni přímo a po všech stránkách řídí určitý počet podřízených složek. Vyznačuje se poměrnou jednoduchostí a má tvar „pyramidy“. Výhodou je zdůrazněná jednoduchost organizačních vztahů a jednoznačnost pravomoci a odpovědnosti, čímž je posilována organizovanost a kázeň celé soustavy. K nevýhodám však patří nutnost univerzálních znalostí řídicích pracovníků, což je v mnoha případech obtížně uskutečnitelné. V praktickém životě se používá jen u malých organizačních soustav, s jednoduššími procesy, jejichž řízení nevyžaduje speciální znalosti, tzn. účasti specialistů.



Obrázek 1: Liniová organizační struktura

Lineární útvary se prosazují v různých organizačních strukturách. Bezprostředně se vztahují a nesou zodpovědnost za plnění určité soustavy cílů či úkolů řízených strukturálních jednotek.

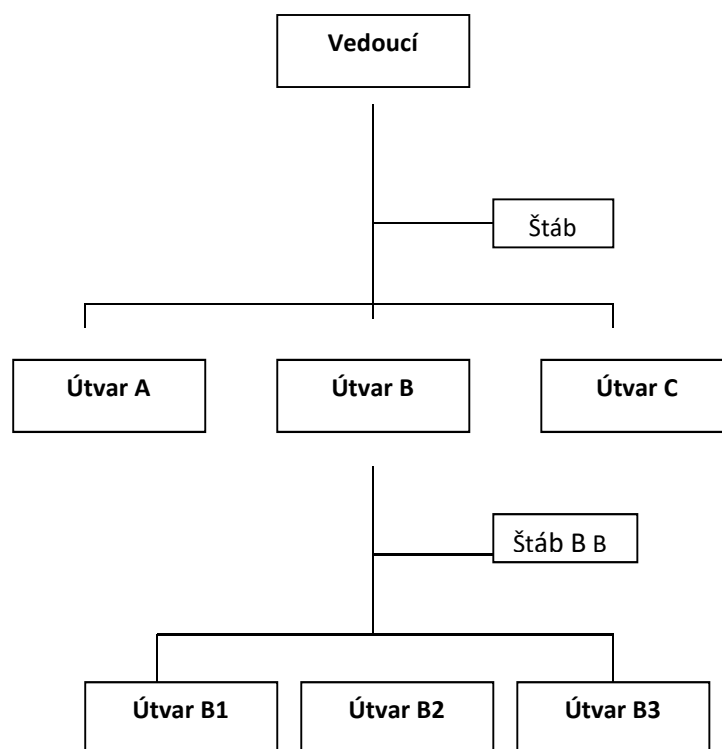
Liniově-štabní organizační struktura

Základem je lineární organizace uspořádání. Zároveň na některých, stupních řízení, je v omezené míře uplatňováno uspořádání funkcionální a to formou aparátu odborníků, specialistů, kteří jsou obecně nazýváni štabem. Je to tedy typ organizační soustavy, v níž řídicí složka řídí po všech stránkách činnost podřízené soustavy, přičemž má k dispozici odborný aparát k přípravě podkladů a k zabezpečení realizace svého rozhodnutí.

Štáb pracuje jako pomocný orgán příslušného řídicího pracovníka. Jeho vztah ke štábu na podřízeném stupni je úzce odborně poradní a usměrňující, protože se nesmí narušovat vazba přímé podřízenosti. Nemá právo zasahovat přímo do rozhodovacích procesů. Štabní jednotky se bezprostředně nezúčastňují hlavních transformačních procesů organizačního systému, ale jen zprostředkovaně, prostřednictvím prvků liniových. Štabní pracovníci zpracovávají a předávají informace pro liniové pracovníky, jedná se o specializovanou činnost, mnohdy spojenou s komplexní analýzou řešení úkolů a specificky determinovaným chováním. Bez štabních pracovníků není řídicí práce v dnešní moderní společnosti vůbec možná.

Štabní pracovníci a útvary fungují v organizaci jako poradní orgány. Nemají pravomoc vydávat příkazy a úkoly nižším stupňům řízení. Štabní pracovníci mají funkčně specializované pravomoci a odpovědnosti za příslušnou specializovanou funkci. Těmto štabním vedoucím pracovníkům jsou podřízeny odpovědní pracovníci na nejbližší nižší úrovni řízení nebo přímo podřízené výkonné útvary, tak i příslušné štáby. Vedoucí štabních i výkonných útvarů pak řídí jako linioví vedoucí své podřízené pracovníky. Štabní řízení

organizace zajišťuje jednotu řízení a zároveň plné uplatnění odbornosti. Tyto štáby prokazují svoje přednosti tam, kde nestačí mozková kapacita ani čas vedoucích pracovníků. Mezi lineárními a štábními útvary jsou možné časté **konflikty**. Proto ve společné práci je potřeba navodit vztahy vzájemné spolupráce v duchu společných cílů. Oba druhy útvarů se musí respektovat po formální i neformální stránce.



Obrázek 2: Liniově-štábní organizační struktura

3. Organizační struktury s pružnými prvky

Tvorba organizační struktury podle **mechanistické koncepce** organizace byla zaměřena na liniově štábní organizační strukturu. Tato struktura obsahovala řadu relativně stabilních postů liniových vedoucích a štábních útvarů s tendencemi k nárůstu počtu funkcionářů.

V modernější **dynamické koncepci** se dává přednost tvorbě **plochých liniových struktur** s eliminací zbytečných mezičlánků na **liniové ose řízení**. Štáby se vytvářejí jako malé, vysoce profesionálně výkonné a funkčně specializované útvary na **funkční ose řízení**.

Na řešení a realizaci cílů a úkolů komplexního charakteru na **předmětné ose řízení** se staví tzv. **pružné organizační struktury**.

Řešení úkolů komplexní povahy vyžadují interdisciplinární přístup, participaci různých specialistů a tvořivou neformální strukturu autority.

Pracovní tým

Tvoří základní prvek pružných organizačních struktur. Pracovní tým vzniká s cíli, problémy nebo úkoly a zaniká po jejich úspěšném řešení a realizaci. Je tedy vytvářen k pružnému zabezpečení určitých úkolů, které nemají rutinní charakter a jejichž realizace obsahuje rizika.

Hlavní zásady týmové práce:

- orientace na cíl, problém, úkol
- interdisciplinární složení týmu podle předmětu činnosti a fází činnosti
- demokratická forma vedení, autorita odborná – neformální a nikoli formální (jmenovaná)
- tvůrčí interakce v propojeném kruhu za aktivní účasti každého člena
- uplatnění moderních metod tvůrčího myšlení
- časově ohraničená doba činnosti

Zajištění týmové práce vyžaduje optimální personální, organizační, časové a stimulační předpoklady.

Týmy jsou vytvářeny zpravidla na základě zájmu a dobrovolnosti. Velikost týmu je obvykle 7 – 10 vysoce kvalifikovaných pracovníků, přístupných kooperaci i z různých oborů činnosti a útvarů. Malý kolektiv umožňuje **kolektivní projednávání** úkolu i postupu řešení. Vedení týmu je na základě osobní autority spíše neformální. Jsou výhodné a obvyklé i změny vedoucího, při přechodu do jiné etapy řešení úkolů a tím přechodu do jiné odborné činnosti.

Důležitým předpokladem zabezpečení řídicí práce v týmu je vytvoření ovzduší prestižní tvořivé činnosti, atraktivně stimulované, uznávané a oceňované.

Protože inovační aktivita je dnes považována za jedno z rozhodujících kritérií podnikatelského úspěchu, setkáváme se s řadou pružných organizačních forem pod různými názvy. Např. tzv.:

- šampióni (champions)
- účelové týmy (task forces)
- projektové týmy (project teams)
- projektová centra (projekt - centres)
- rizikové týmy (venture teams) apod.

Osvědčilo se tým **funkčně podřídit**, bez ohledu na složení týmu, vedoucímu pracovníkovi, který odpovídá svojí úrovní očekávanému významu řešeného problému a je schopen zabezpečit potřebné vazby spolupráce.

Velmi důležitá je pomoc a podpora vedoucích pracovníků organizace v pravý okamžik.

Dobu trvání týmu je nutno časově omezit na nejkratší nezbytnou dobu. Udává se interval v týdnech a měsících a neměl by ani u složitějších problémů překročit 4 – 5 měsíců. Při dlouhodobějším trvání je nebezpečí ztráty pružnosti a všech negativ práce „komisí“.

Výsledky práce týmu je nezbytně nutné co nejrychleji realizovat, bez zbytečných administrativních průtahů, někdy i po etapách řešení problémů a bez tradičních přípravných etap (projekce, konstrukce, zkoušky apod.).

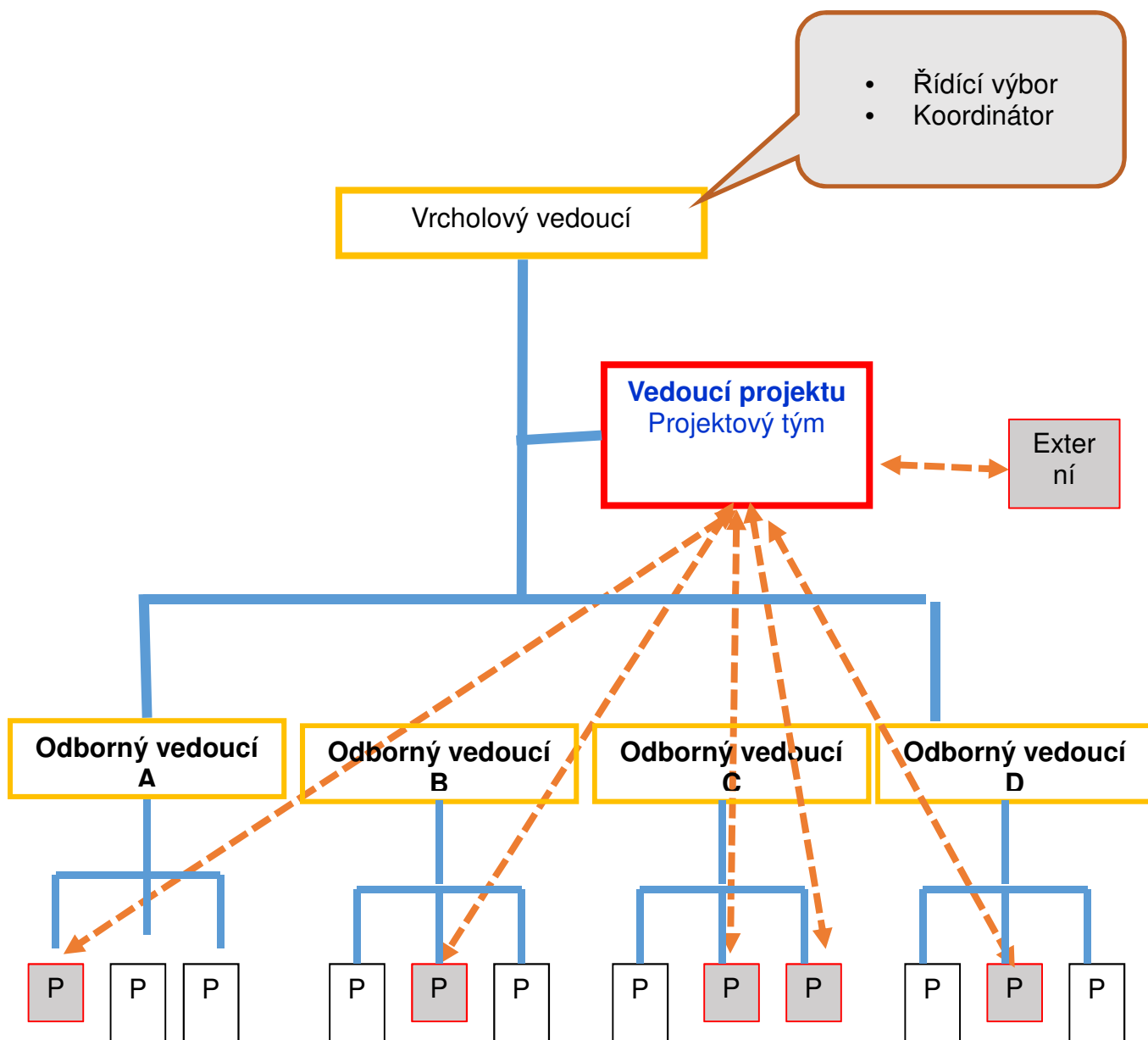
V praxi západního managementu je prosazována pozornost aktivnímu využití tvůrčích schopností všech pracovníků s důrazem na kvalitní pracovníky. Dobrý pracovník má ty nejlepší předpoklady dále inovovat nebo aktivně podněcovat vývoj.

Projektové organizační struktury

Pro realizaci projektů se vytváří útvary, které doplňují původní organizační strukturu – projektové skupiny pro jednotlivé projekty, mají za svěřený projekt komplexní odpovědnost. V této souvislosti mluvíme o týmové práci a tvůrčích týmech. Vzniká tím dočasný druh vedlejší struktury vzhledem k existující hierarchické organizaci.

V projektových organizačních týmech jsou pracovníci různých profesí, kteří jsou potřební k danému projektu – získáváme je z jiných útvarů organizace, ale i z odborníků mimo organizaci. Předností je, že na určitém problému spolupracují po určitou dobu nejvhodnější osoby z různých podnikových úseků.

Projektový tým má vyčleněny potřebné materiální a finanční prostředky. Pracovníci skupiny se zabývají jen projektem a jsou podřízeni pouze vedoucímu projektu. Ostatní štábní útvary se do práce na projektu nezapojují. Po ukončení práce na projektu se projektová skupina ruší. Týmy dělíme na heterogenní (koncentruje specialisty různých profesí potřebných pro řešení daného úkolu) a homogenní (sdružuje pracovníky jedné profese).



Obrázek 3: Projektová organizační struktura

4. Organizační struktury podle sdružování činností

Funkční organizační struktura

Je organizační strukturou, která je založena na bázi sdružování činností. Představuje hlavní výhodu ve specializaci řízení a tím i možnosti vyšší odbornosti a kvality řízení v jednotlivých oblastech. Jsou pro ni charakterističtí funkčně specializovaní vedoucí (např.

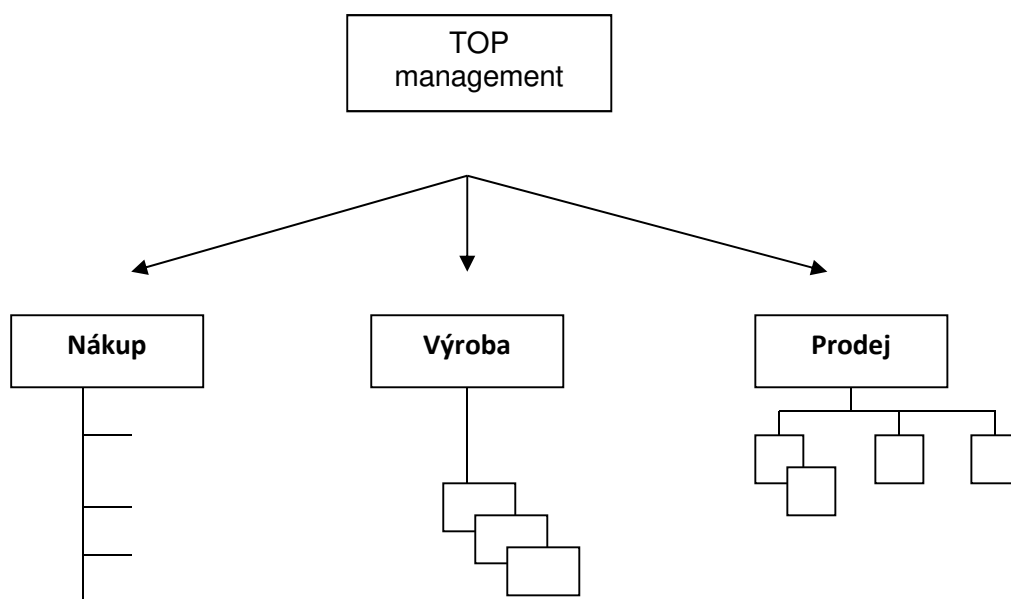
řízení výroby, projekce, ekonomiky, personální apod.) s funkčně specializovanými pravomocemi a odpovědnostmi.

Znaky funkcionální organizační struktury:

- členění řídicí struktury podle funkcí,
- podřízenost v rámci vytvořené funkce na všech stupních řízení,
- na každém stupni řízení se osamostatňují tytéž funkce jako na nejvyšším stupni řízení.

V praxi je zpravidla funkční řízení použito u malých a středně velkých organizačních soustav a to ještě s omezením jen u funkcí, které zajišťují zpravidla hlavní podnikové procesy. Vedoucí pracovník v této soustavě musí projevovat značné úsilí proti tendencím úzké specializace řady odborníků a jejich snaze centralizovat rozhodování do svých rukou bez účasti složek, jejichž činnost odborně zabezpečují.

Při propojení funkční organizační soustavy s prvky liniové organizační struktury pro může v praxi vzniknout velmi složitý stav několikanásobné podřízenosti. Taktéž podnikový informační systém u tohoto typu organizační struktury je komplikovaný.



Obrázek 4: Funkční organizační struktura

K výhodám funkcionálního uspořádání patří:

- snazší koordinace a unifikace v rámci jedné funkce (např. řízení obchodu nebo výroby po celé vertikále činnosti podniku),
- efektivnost práce (odbornost, specializace),
- jednotné odborné řízení a rozvoj funkční oblasti,
- snazší řešení otázky pravomoci a zodpovědnosti za funkční odbornost v rozhodování,
- vyšší hospodárnost.

K nevýhodám funkcionálního uspořádání patří:

- nebezpečí úzkého resortního přístupu k řešení komplexních celopodnikových otázek, zejména pak otázek strategického charakteru,
- těžkopádnost řízení, která vyplývá z nutnosti větší koordinace mezi různými funkcionálními oblastmi,
- větší nebezpečí konfliktů mezi štábními a liniovými útvary,

Funkční organizační struktura, v čisté podobě, se nehodí pro soustavy s více než dvěma stupni, na kterých dochází k funkcionalizaci (funkčnímu sdružování činností).

Stále zůstává v platnosti původní problém funkčního řízení, a tím je rozpor se zásadou jediného odpovědného vedoucího. Tento rozpor trvá od doby autora funkcionalistického řízení F. W. Taylora a vzniku koncepce jeho pokračovatelů H. Fayola a H. Emersona.

Divizionální (divizní) organizační struktura

Jejich konečné určení či rozhodující klasifikační hledisko se určuje např. **podle odběratelů (zákazníků), podle teritoriálního určení produkce prodeje, podle teritoriálního hlediska dodavatelů, podle rozdílnosti technologických procesů**, ale i jejich **kombinacemi** navzájem.

Problém volby divizionální organizace vzniká v případě, že dojde k přetížení, a tím i ke snížení výkonu funkcionální organizace. Taková situace se vyznačuje následujícími charakteristikami:

- a) jde o velký podnik,
- b) okolí je velmi dynamické,
- c) jde o konglomerát výrobků,
- d) na významu nabývají různorodé aktivity, neprogramovatelné úkoly.

Tyto čtyři problémové aspekty postihují především vrcholové vedení a funkcionální útvary úseku druhého stupně řízení. Funkční vedoucí už nejsou schopni koordinovat a poznávat různorodé funkcionální požadavky konglomerátu výrobků, které se často a nepředvídatelně mění. Vrcholové vedení musí stále ve větší míře řešit konflikty funkčních oblastí, které vznikají z toho, že vedoucí funkčních útvarů přesouvají odpovědnost z jednoho na druhého. Vrcholové vedení je potom řešením těchto konfliktů velmi přetíženo. Z uvedených důvodů největší podniky, především výrobní společnosti, přecházejí na divizionální způsob organizace. Znamená to vytvořit v rámci podniku divize, jejichž vedoucí odpovídá většinou buď:

- a) za výrobu a marketing,
- b) nebo za výrobu a marketing určitého výrobku či skupiny výrobků,
- c) nebo za výrobu a marketing v daném územním celku.

Vedoucí divize je pak především posuzován za dosažený zisk nebo ztrátu než za výši odbytu či výši nákladové faktory.

Nejobvyklejší jsou **výrobní divize**, **územně** rozčleněné divize jsou využívány především ve službách. Některé podniky používají kombinaci **výrobní (produkční) a územní** divizionalizace. Nejobvyklejší strukturou v rámci jedné organizace je několik výrobních divizí a jedna divize obslužná.

Výrobní divize

Ve výrobní divizi je každá organizační jednotka odpovědná za jediný výrobek anebo skupinu příbuzných výrobků. Rozdělení podle výrobků se používá zejména v případě, že výrobek nebo skupina výrobků má odlišný výrobní proces, případně marketingovou metodu, než jiné druhy výrobků.

Výrobně orientované struktury se vyznačují těmito charakteristikami:

- Celkový systém podniku je rozdělen do subsystémů bezprostředně podřízených vrcholovému vedení.
- Na místo funkčních oblastí nastupují předmětové či objektové oblasti nazývané divize. I když mají vysoký stupeň organizační a ekonomické nezávislosti, nejsou právně samostatné.
- Divize představují souhrn útvarů vztahujících se k určitému objektu. Vedoucímu divize jsou podřízeny různé funkční činnosti v divizi.
- Objekty jako předmět divizionalizace jsou méně často jednotlivé výrobky, většinou však jde o homogenní skupiny výrobků navzájem různorodých. Tyto homogenní skupiny obsahují jako prvky takové výrobky, které mají stejné nebo alespoň velmi podobné požadavky na centrální funkce, ale také na periferní úlohy, jako jsou administrativní a

štábní činnosti. Jde o výrobky zhotovené ze stejných surovin, na stejném výrobním zařízení, které se obracejí na stejné okruhy zákazníků a konkurují se stejnými výrobci.

- Je vytvořeno tolik kompletních divizí, kolik homogenních a navzájem heterogenních skupin výrobků lze určit.
- Divize mají charakter **samostatných** částí podniku nebo kvaziautonomních organizačních jednotek uvnitř celého systému. Neexistují tudíž funkcionální vztahy mezi divizemi. Totéž platí o komunikačních vztazích, které jsou většinou vykonávány přes vrcholové vedení.
- Divize jsou řízeny šéfem divize, který stojí na druhém stupni podnikové hierarchie a **je přímo podřízen vrcholovému vedení. Sám odpovídá za politiku divize.** Ta zahrnuje krátkodobé a střednědobé plánovací a kontrolní úlohy (např. stanovení priorit při podpoře výrobků, cenová politika, reklama, volba výrobního postupu, kapacitní plánování, plánování údržby, skladové hospodářství, plánování materiálu, stanovení kvality surovin, výběr dodavatelů, personální plánování, včetně mzdové a sociální politiky, finanční politika, především úvěrová a platební, rozhodování o činnosti výzkumu a vývoje) a jejich koordinaci s ohledem na cíle divize, které stanovilo vrcholové vedení ve spolupráci s divizí.
- Výsledky divizí se posuzují:
 - a) na základě zisku (profit center concept),
 - b) na základě kapitálové rentability (investment center concept).
- Vrcholové vedení odpovídá za podnikovou politiku, která zahrnuje dlouhodobé plánování přesahující horizont divize (např. vydávání dlužných úpisů, tzn. přijímání dlouhodobých úvěrů pro celý podnik, opatření firemního image, úlevy, jmenování, povýšení, odvolání vedoucího divize, úkoly a nové vytvoření divize, rozdělení a slučování divizí, koordinace a kontrola divizí prostřednictvím cílů uváděných formou zisku a rentability).
- Přeměna funkcionální organizace na divizionální úkolovou se vztahuje na celý systém a vede zpravidla ke zploštění organizační struktury. Divize jsou charakteristické relativně nízkým počtem stupňů a velkým rozpětím řízení.

Územní (geografické) divizionální struktury

Umístění zdrojů a zákazníků je důležitým činitelem pro územní divizionální organizace. Má-li být odbyt přenesen blíže k zákazníkům a výroba nebo služby umístěny blíže k odbytovým střediskům, je územní divizionalizace účelná. Může se ukázat, že je ekonomické vyrábět i prodávat v zahraničí, a ustanovit tak **mezinárodní divize**. Velké velkoobchody s potravinami si velmi často vytvářejí **divize podle regionů**. Manažer, který má daný region na starosti, potom může koordinovat nákup, uskladnění a propagaci potravin, které jsou běžně nakupovány v daném

regionu. Na druhé straně je výroba některých výrobků svázána se surovinami. Znamená to, že výskyt surovin určuje umístění výroby. Důlní společnosti jsou toho příkladem. Naopak někdy společnost musí centralizovat své výrobní složky, protože je vázána na pracovní síly, a musí vyrábět tam, kde je k dispozici buď vysoce kvalifikovaná, nebo ne příliš drahá pracovní síla.

Divizionální organizační struktura podle zákazníků

Příkladem podniků s organizační strukturou orientovanou na zákazníka jsou vzdělávací instituce. Některé ústavy mají kurzy rozděleny na denní a večerní, normální a intenzivní. Jsou zde tedy i vyučující, kteří se specializují na normální nebo intenzivní kurzy.

Jinou formou této struktury je úvěrové oddělení komerční banky. Úvěroví úředníci jsou často rozděleni do následujících skupin (podle oboru, kterým se zabývají): průmysl, obchod nebo zemědělství. Zákazník je pak obslužen podle toho, jakým druhem podnikání se zabývá.

Některé obchodní domy jsou rozděleny také na základě movitosti zákazníka. Mají normální oddělení, např. pánské a dámské oděvy, a mimo to mají ta samá oddělení nabízející toto zboží v nižší kvalitě a za nižší cenu.

Některé zahraniční podniky pro výrobu počítačů mají například divize pro obchod, výzkum a domácí zákazníky.

Přednosti divizionální organizace:

- Značně snižuje zatížení nejvyššího vedení. Nejvyšší vedení posuzuje divizi podle vykázaného zisku a ztrát, není tudíž nutné, aby se zabývalo podrobnostmi.
- Divizionalizace napomáhá upevnit průkaznost výsledků. Jelikož vedoucí divize je odpovědný jak za výrobu, tak i za prodej, nemůže zdůvodňovat zisk špatnou prací jiných skupin.
- Divizionalizace sblížuje rozhodování s vlastní činností.
- Tento vliv divizionalizace na decentralizaci v rozhodování vyžaduje, aby vedoucí divize byl odborníkem jak v oblasti výroby, tak marketingu. To platí zejména pro výrobovou divizi.
- Omezení konfliktů mezi šéfy divize a vrcholovým vedením vzhledem k jasně ohraničeným a autonomním divizím.
- Motivační podněty vedoucích se zvyšují rozšířením rozhodovacích kompetencí šéfů divizí. Snižuje se fluktuace pracovníků.

Nedostatky divizionální organizace:

- Zvětšení počtu administrativních míst. Vzhledem k přetížení funkcionální struktury však obvykle představuje nárůst nákladů na tato pracovní místa menší zlo. Řada štábních funkcí ve vedení společnosti se musí dublovat v divizích, jestliže ředitel divize chce zastávat řádně svou funkci.
- Vznikají těžkosti s obsazením vedoucích divizí kvalifikovanými lidmi s celopodnikovým myšlením.
- Tendencí vedoucích divizí může být upřednostňovat krátkodobé výsledky na úkor dlouhodobých cílů společnosti. Příčinou může být jejich touha co nejrychleji získat výsledky, jelikož jsou podle nich hodnoceni.
- Je ztíženo strategické plánování podniku v důsledku velkých pravomocí vedoucích divizí.
- Existuje nebezpečí divizionálního egoismu, což ztěžuje vrcholovému vedení koordinaci.

Hybridní struktura

V některých případech manažeři dojdou k poznatku, že použité formy výše uvedených struktur nejsou pro jejich OJ vhodné. Volí proto kombinaci funkční a divizní struktury s cílem posílit klady a potlačit nedostatky obou struktur ve svých konkrétních podmínkách. Hybridní struktura je obvykle tvořena divizními jednotkami, ale zároveň obsahuje funkční útvary centralizované u vrcholového vedení OJ. Např. útvar řízení lidských zdrojů slouží všem divizím při náboru pracovníků, jejich školení, přeškolení a propouštění. Stejně tak mohou být centralizovány finanční řízení, celopodnikové provozní operace apod. Hybridní struktura funguje nejlépe, jestliže funkce, které jsou stejné ve všech divizích. Jsou zabezpečovány centrálně.

Výhody:

- Simultánní koordinace mezi divizemi a uvnitř divizi. Centralizované funkce umožňují jednotné řízení divizí tak, aby aktivity uvnitř divizí přispívaly k plnění celofiremních cílů. Uvnitř divizí přispívají ke koordinaci funkcí, které jsou prováděny i v divizích ostatních.
- Integrace cílů úkoly. HS poskytuje divizím autonomii k řešení jejich specifických úkolů s ohledem na okolí. Centralizované funkce zároveň přispívají k plnění společných cílů.
- Adaptabilita a efektivnost. Tím, že divize reagují pružně na příležitosti a překážky okolí, se podstatně zvyšuje efektivnost jejich činnosti i při sledování celofiremních cílů.

Nevýhody:

- Pomalejší reakce na výjimečné situace. Pro jejich řešení je nutný souhlas vrcholového vedení společnosti, což zpomaluje rozhodovací proces a často i jeho kvalitu, neboť divize jsou schopny rozhodovat s větší znalostí konkrétní situace.

- Konflikty mezi vrcholovým vedením a divizemi. Funkční útvary vrcholového vedení, i když nemají právo rozhodovat o záležitostech divizí, se často snaží do nich zasahovat, což vyvolává jejich negativní reakce a odpor.

Závěr.

Úlohou vrcholového vedení každé větší firmy je zavést vhodnou organizační formu. U každé z těchto organizačních forem můžeme určit jejich výhody a nevýhody a předpoklady respektive podmínky, za kterých je vhodné zavést. V souvislosti se změna vnitřních a vnějších faktorů musí management zvažovat, zda dosavadní organizační struktury jsou vhodné a zda podporují rozvoj dané instituce nebo zda je třeba uskutečnit reorganizaci. Úspěch fungování každé instituce do značné míry závisí na schopnosti vrcholového vedení reagovat na měnící se vnější a vnitřní faktory.