



# Organizace a řízení obchodu

---

František Janatka

Edice učebních textů

---

 **VŠEM**  
VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU

# Organizace a řízení obchodu

# Organizace a řízení obchodu

Ing. František Janatka, CSc.

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu, 2014

Vydání druhé. Všechna práva vyhrazena.

Recenze prvního vydání: JUDr. Václav Šmejkal, Ph.D.

ISBN: 978-80-86730-94-3

Vysoká škola ekonomie a managementu

[www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

**Žádná část této publikace nesmí být publikována ani šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.**

# Obsah

|   |  |
|---|--|
| <b>ÚVOD</b>   | <b>7</b>   |
| <b>KAPITOLA 1: POSTAVENÍ OBCHODNÍHO ÚSEKU V ORGANIZACI</b>      | <b>10</b>  |
| 1.1   | Východisko – organizační struktura firmy 11                                |
| 1.2   | Management a náplň jeho činnosti 13  |
| 1.3   | Faktory ovlivňující řízení, manažerské kompetence 13                       |
| 1.4   | Součinnost (vnitrofiremních útvarů) při vypracování zásadních dokumentů 14 |
| 1.5   | Stanovení strategie firmy 15   |
| 1.6   | Analýza, faktory 15  |
| 1.7   | Modely, východiska 16  |
| 1.8   | Tvorba a řízení obchodní strategie 16                                      |
| 1.8.1   | Společenská odpovědnost firem – CSR – Corporate Social Responsibility 16   |
| 1.8.2   | Koncept CSR 17   |
| 1.8.3   | ČSN ISO 26000 – Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti 17              |
| 1.9   | Krizový management 18  |
| 1.9.1   | Vymezení krizového managementu 18  |
| 1.9.2   | Vymezení pojmů 18  |
| 1.10  | Předvídání firemní krize 19  |
| 1.10.1  | Krizový plán 19  |
| 1.10.2  | Krizový štáb 19  |
| 1.10.3  | Krizová opatření 19  |
| 1.11  | Postavení obchodního úseku 20  |
| 1.11.1  | Pracovní zaměření obchodních útvarů 20                                     |
| 1.11.2  | Vyhodnocování efektivnosti obchodních útvarů 20                            |
| <b>KAPITOLA 2: PROBLEMATIKA NÁKUPU</b>                          | <b>24</b>  |
| 2.1   | Strategický nákup 25   |
| 2.1.1   | Zvláštní obchodní operace 25   |
| 2.1.2   | Barterové obchody 26   |
| 2.1.3   | Offsetové operace 26   |
| 2.2   | Systém výběru subdodavatelů 28   |
| 2.3   | Optimalizace řízení skladů a skladových zásob 28                           |
| 2.4   | Normy zásob 29   |
| 2.5   | Diverzifikace surovinových vstupů – snižování rizika 30                    |
| 2.6   | Pojistné zásoby 31   |
| 2.7   | Přenos řízení dodávek na subdodavatele 32                                  |
| <b>KAPITOLA 3: NEZBYTNÉ INTERNÍ NÁVAZNOSTI OBCHODNÍHO ÚSEKU</b> | <b>35</b>  |
| 3.1   | Obchodní úsek 36   |
| 3.2   | Návaznost obchodního a výrobního úseku 36                                  |
| 3.3   | Návaznost finančního a obchodního úseku 36                                 |

|  |  |           |
|--|--|-----------|
| 3.4  | Strategické partnerství  | 37        |
| 3.5  | Vhodnost začlenění logistiky v rámci OÚ  | 37        |
| <b>KAPITOLA 4: OUTSOURCING OBCHODNÍCH ČINNOSTÍ</b>     |  | <b>41</b> |
| 4.1  | Formy smluvního sjednání outsourcingu  | 42        |
| 4.2  | Dceřiné firmy, význam, označení  | 42        |
| 4.3  | Zřizování dceřiných firem českých subjektů v EU  | 43        |
| 4.4  | Societas Europaea (SE), evropská společnost  | 44        |
| 4.5  | Možnosti působení a aktivit evropské společnosti v ČR                                  | 44        |
| 4.6  | Předpisy týkající se evropské společnosti (SE)   | 45        |
| 4.7  | Formy podnikání dceřiných společností  | 45        |
| <b>KAPITOLA 5: ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY</b>          |  | <b>48</b> |
| 5.1  | CRM – Customer Relationship Management – řízení vztahů se zákazníky                    | 49        |
| 5.2  | Cíle a přínosy CRM – řízení vztahu se zákazníky  | 49        |
| 5.3  | Fáze nasazení CRM  | 50        |
| 5.4  | Typy CRM   | 50        |
| 5.5  | Application Service Providing (ASP) – poskytování aplikačních služeb                   | 51        |
| 5.6  | Key account management   | 52        |
| 5.7  | Key account manažer a jeho postavení   | 52        |
| 5.8  | Cross-selling, Up-selling  | 53        |
| 5.9  | Síťový marketing (multi-level marketing „MLM“, network marketing)                      | 54        |
| <b>KAPITOLA 6: VZNIK A PŘÍPRAVA OBCHODNÍHO PŘÍPADU</b> |  | <b>58</b> |
| 6.1  | Průzkumové činnosti  | 59        |
| 6.2  | Základní typy průzkumů tuzemského a zahraničního trhu                                  | 59        |
| 6.2.1  | Teritoriální průzkum (získání informací o zemi – teritoriu, kam chceme vyvážet)        | 59        |
| 6.2.2  | Komoditní (zbožový) průzkum (získání informací o zboží a jeho balení)                  | 61        |
| 6.2.3  | Technický průzkum (bývá součástí komoditního průzkumu)                                 | 62        |
| 6.2.4  | Průzkum obchodních partnerů (odběratelů)   | 62        |
| 6.2.5  | Cenový průzkum   | 63        |
| 6.3  | Zpracování údajů z průzkumů a jejich ukládání  | 65        |
| 6.4  | Základní pravidla tendrových (výběrových) řízení                                       | 65        |
| 6.5  | Průzkum možností ochrany před riziky z nezaplacení kupní ceny                          | 66        |
| 6.6  | Příprava nabídky   | 66        |
| 6.6.1  | Kalkulace prodejní ceny  | 66        |
| 6.6.2  | Kalkulace nákupní ceny   | 67        |
| 6.6.3  | Akvizice   | 68        |
| 6.7  | Příprava kupní smlouvy   | 69        |
| <b>KAPITOLA 7: LOGISTIKA</b>                           |  | <b>72</b> |
| 7.1  | Význam a postavení zasílatele  | 73        |
| 7.2  | Logistika – zasílatel, instituce, pravidla   | 74        |
| 7.3  | Druhy přepravy   | 75        |
| 7.3.1  | Železniční doprava   | 75        |
| 7.3.2  | Kamionová (silniční) doprava, v mezinárodním obchodě<br>„Mezinárodní silniční doprava“ | 75        |

|   |  |           |
|---|--|-----------|
| 7.3.3   | Námořní doprava  | 75        |
| 7.3.4   | Říční doprava  | 76        |
| 7.3.5   | Letecká nákladní doprava   | 76        |
| 7.4   | Dokumenty používané při přepravě zboží   | 76        |
| 7.5   | Smlouvy, které mohou být součástí logistických služeb                              | 77        |
| 7.5.1   | Kontrola zboží   | 77        |
| 7.5.2   | Skladování zboží, uložení zboží  | 79        |
| <b>KAPITOLA 8: HLAVNÍ ROZDÍLY A SPECIFIKACE MEZI TUZEMSKÝM<br/>A ZAHRANIČNÍM OBCHODEM</b> |  | <b>82</b> |
| 8.1   | Specifika tuzemského a zahraničního obchodu  | 83        |
| 8.1.1   | Zastupitelský vztah při vývozu   | 84        |
| 8.1.2   | Smlouva o zprostředkování  | 84        |
| 8.1.3   | Smlouva o obchodním zastoupení   | 84        |
| 8.1.4   | Komisionářská smlouva  | 85        |
| 8.1.5   | Smlouva o výhradním prodeji  | 85        |
| 8.1.6   | Mezinárodní úmluvy, směrnice a zvyklosti v oblasti zastoupení<br>a zprostředkování | 85        |
| 8.2   | Emerging markets   | 86        |
| 8.2.1   | Země E7  | 86        |
| 8.2.2   | „BRIC“ země – „politický klub“ (nyní – rok 2014) pěti zemí                         | 86        |
| 8.2.3   | Emerging Markets – vývoj   | 86        |
| 8.2.4   | EMERGING MARKETS (35 rozvíjejících se zemí)  | 87        |
| 8.3   | Tendry OSN a Světové banky a možnosti jejich využití                               | 87        |
| 8.4   | Specifika vybraných asijských, afrických a latinskoamerických trhů                 | 88        |
| 8.5   | Podpora českým firmám při vývozu do zahraničí                                      | 89        |
| 8.6   | Pojištění teritoriálních (politických) rizik (EGAP)                                | 89        |
| 8.7   | Řízení pohledávek  | 90        |
| 8.8   | Nové formy a možnosti podpory českých exportních firem                             | 91        |
| <b>SEZNAM LITERATURY</b>  |  | <b>98</b> |
| <b>PŘÍLOHY</b>  |  | <b>99</b> |

# Úvod

Začlenění studijního předmětu do modulu oborové specializace a tematicky zaměřených kapitol předmětu **Organizace a řízení obchodu**

Předkládaná skripta jsou zpracována pro výuku předmětu **Organizace a řízení obchodu**, a to jak pro denní, tak pro kombinovanou formu studia na **Vysoké škole ekonomie a managementu**.

Studijní předmět **Organizace a řízení obchodu** tvoří jednu z částí studijního modulu – modulu oborové specializace, **MANAGEMENT OBCHODU**.

V tomto modulu jsou zahrnuty **tři studijní předměty**:

- **ORGANIZACE A ŘÍZENÍ OBCHODU** (pro studium tohoto předmětu jsou tato skripta určena)
- **FINANČNÍ A PRÁVNÍ ASPEKTY OBCHODNÍCH TRANSAKČÍ**
- **OBCHODNÍ DOVEDNOSTI**

Cíle předmětu **ORGANIZACE A ŘÍZENÍ OBCHODU** jsou **definovány** takto:

„Na bázi poskytnutých teoretických informací a jejich propojení s firemní praxí dát studentům výhodu celkového přehledu a možnosti pochopení postavení, role, funkce, nutných návazností atp. obchodních činností v kontextu práce podniku.“ Na základě výše uvedeného stanoveného cíle bylo vybráno a koncipováno **osm základních tematických okruhů předmětu**. Jejich výběr a náplň byly provedeny i s ohledem na to, aby se tyto tematické okruhy nepřekrývaly s tematickými okruhy předmětu Finanční a právní aspekty obchodních transakcí.

Vlastní studium předmětu je tedy rozčleněno na stanovené **Základní tematické okruhy předmětu**.

Výše uvedenému rozčlenění osmi tematických okruhů předmětu **ORGANIZACE A ŘÍZENÍ OBCHODU** logicky odpovídá také **osm tematicky zaměřených kapitol** těchto skript. Jedná se o následující tematické okruhy předmětu:

1. **Postavení obchodního úseku (OÚ) v organizaci**
2. **Problematika nákupu**
3. **Nutné interní návaznosti OÚ**
4. **Outsourcing obchodních činností**
5. **Řízení vztahů se zákazníky**
6. **Vznik a příprava obchodního případu**
7. **Logistika**
8. **Hlavní rozdíly a specifika tuzemského a zahraničního obchodu**

## K uspořádání skript

Nedílnou součástí publikace jsou **cvičení** připravená a **zpracovaná do textu skript** v souladu se smlouvou o dílo a pokyny k vypracování učebního textu VŠEM.

Cílem cvičení je upevnit praktickými příklady již získané teoretické poznatky.

Cvičení jsou ve skriptech uvedena **ve dvou formách**: přímo v textu každé kapitoly jsou **cvičení** k nejdůležitější části textu, přičemž jsou za příkladem zadány **otázky ke cvičení**. Na závěr každé z osmi kapitol jsou uvedeny **odpovědi a řešení ke cvičením**.

**Souhrnné příklady a úkoly** jsou potom uvedeny vždy k souhrnu problematiky v kapitole vysvětlené – tedy na konci každé kapitoly. **Řešení souhrnných příkladů a úkolů** (odpovědi) je sumarizováno na konci skript.

Ve skriptech je zachycen stav předpisů, zákonů a doporučení odpovídající druhému pololetí roku 2012. **Přílohovou část** tvoří tři soubory dokladů, které obsahují doklady z oblasti **dopravy**, doklady potvrzující **původ zboží** a doklady z oblasti **pojištění rizik**. Skripta jsou doplněna **citací odborné literatury**, která s problematikou úzce souvisí.

# Značky a symboly v učebním textu

*Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.*

*Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.*

## Definice



*Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.*

## Příklad



*Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.*

## Otázky k procvičení a úkoly



*Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.*

## Klíčová slova



*Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.*

## Shrnutí kapitoly



*Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.*



# 1

---

kapitola

---

## **Postavení obchodního úseku v organizaci**

# 1 . kapitola

## Postavení obchodního úseku v organizaci

### Úvod

V této kapitole se seznámíte s:

- pojetím organizační struktury firmy a základními typy firemních struktur
- charakteristikou managementu, zejména s faktory ovlivňujícími řízení firmy
- pravidly součinnosti vnitrofiremních útvarů, zvláště pak spolupráce jednotlivých útvarů s obchodním úsekem
- tvorbou a řízením obchodní strategie
- společenskou odpovědností firem (CSR)
- problematikou firemní krize, vymezením krizového managementu, krizového plánu a krizových opatření
- postavením a organizačním uspořádáním obchodního úseku

### Cíle kapitoly

Konkrétním cílem první kapitoly je:

- a) vysvětlit formy organizační struktury firmy a jejich přednosti
- b) specifikovat postavení managementu firmy ve všech oblastech řízení, zvláště pak:
  - manažerské kompetence a základní orientaci prodeje a výroby
  - nezbytnost součinnosti firemních útvarů při vypracování klíčových dokumentů firmy (vize, strategie, určení priorit firmy)
  - stanovení strategie firmy, včetně společenské odpovědnosti firmy
  - vymezení pozice krizového managementu, přípravy krizového plánu a protikrizových opatření
  - pracovní zaměření obchodních útvarů, jejich uspořádání v obchodním úseku a hodnocení jejich činnosti

## 1.1

## Východisko – organizační struktura firmy

Začlenění OÚ v rámci běžných organizačních struktur vychází obvykle z toho, jakou formu, respektive jakou organizační strukturu daná organizace zvolí. Organizační formy, které se v řízení organizací vyskytují, lze rozdělit do dvou základních skupin:

- A) FUNKČNÍ STRUKTURA
- B) DIVIZNÍ STRUKTURA

### Ad A: Funkční struktura

Při její aplikaci dochází k seskupování pracovníků do útvarů podle podobnosti úkolů.

#### ➔ PŘÍKLAD

##### Funkční struktura

ŘEDITEL společnosti

útvary: VÝROBA – FINANCE – MARKETING – VÝZKUM, VÝVOJ

V dalším členění útvarů (liniově-štabní struktura) to je obvykle v souladu s velikostí podniku-firmy. Základem pro členění jsou **vstupy** (úkoly, zkušenosti).

**Ad B: Divizní struktura** – je typická pro velké firmy, kde převládá **decentralizované řízení** a vytvoření nižších organizačních celků – **samostatných DIVIZÍ**.

Základním kritériem pro divizní strukturu jsou **výstupy** (výrobky, služby). Rozhodující pro volbu organizační struktury ve firmě je:

**velikost firmy – rozsah vyráběných produktů – odbyt.**

V některých případech je možné zvolit i další variantu – **kombinovanou organizační strukturu**. Její nevýhodou bývá složité organizační schéma, vznik „dvojí podřízenosti“ a možného překrývání kompetencí a odpovědnosti.

**Vhodnost volby struktury:** pro malé a střední firmy – což jsou v metodickém členění EU firmy, které mají do 250 pracovníků, aktiva ne vyšší než 45 mil. eur, nebo obrat za účetní období nepřesáhne 50 mil. eur – je typickou užívanou formou **FUNKČNÍ STRUKTURA**.

#### CVIČENÍ 1



Česká, středně velká firma (dle kategorizace EU) s 220 zaměstnanci a ročním obratem zhruba 40 milionů eur vyrábí a z 80 % **exportuje obráběcí stroje**. Připravuje výraznou inovaci výrobního programu – instalaci nové výrobní linky a výrobu zcela jiného typu obráběcích strojů, než doposud firma vyráběla. K modernizaci výrobního programu firma využije úvěr na „předexportní financování“ sjednaný s Českou exportní bankou/ČEB) na dobu sedmi let. Vedení firmy zvažuje mimo jiné i **volbu nové organizační struktury**. Doposud je firemní **organizační struktura „funkční“**, kdy celý výrobní úsek řídí „výrobní náměstek generálního ředitele“. Ten je přímo podřízen generálnímu řediteli firmy.

Uvažované možnosti řešení:

- změnit organizační formu na „**divizní strukturu**“ (tj. z nové výrobní linky zřídit samostatnou divizi řízenou přímo generálním ředitelem), nebo
- ponechat „**funkční strukturu**“, tj. řízení nové výrobní linky začlenit do kompetence výrobního náměstka
- vytvořit **kombinovanou organizační strukturu**

## ZADÁNÍ – OTÁZKY KE CVIČENÍ 1



Jakou firemní **organizační strukturu** doporučíte zavést (po uvedení nové výrobní linky do provozu)? Zdůvodněte své doporučení!

Jak bude organizačně zajištěn prodej (zejména export) obráběcích strojů z nové výrobní linky?

# 1.2

## Management a náplň jeho činnosti

**Management** je charakterizován jako souhrn činností k **zabezpečení chodu firmy**. To v plném rozsahu platí i pro organizaci a řízení OBCHODU – tedy **OBCHODNÍHO ÚSEKU firmy**.

**Management** lze charakterizovat jako:

- specifickou aktivitu, i jako
- skupinu řídicích pracovníků

Do náplně managementu OÚ firmy patří z **časového hlediska** tři oblasti řízení:

- **strategické řízení** (na období 3–5 let)
  - je uskutečňováno vrcholovým managementem firmy
  - zaměřuje se na klíčové otázky rozvoje firmy, inovace a směry rozvoje firmy
- **taktické řízení** (pro období do 1 roku)
  - základním nástrojem pro taktické řízení je roční plán firmy, jde zvláště o finanční řízení firmy
- **operativní řízení** (obvykle ne delší než čtvrtletní)
  - zde jsou nástrojem operativní plány (čtvrtletní, měsíční, týdenní)

## Postavení manažera ve firmě

Obvyklé schéma organizačního uspořádání ve firmě je: **vlastník – manažer – zaměstnanec**.

U malých a středních firem jsou někdy vlastníci současně i manažery firmy (zejména v období vzniku firmy), později se postavení manažerů odděluje. Pro **vlastníky** je typické, že rozhodují o strategických záměrech firmy a sledují jak výkonnost firmy, tak činnost manažerů.

**Manažeri** přitom mají dominantní postavení v řízení firmy. V souvislosti s vývojem ekonomiky se objevují nové **aspekty**, které ovlivňují **řízení OÚ**, a to jak v tuzemském, tak zejména v zahraničním obchodu. Nejdůležitější aspekty lze charakterizovat následovně:

- **globalizace** světové ekonomiky (především kapitálové prorůstání firem s důsledky ve firemní politice zejména na obchodním úseku) – zrychlování tempa změn (zkracování „životnosti“ výrobků, morální zastarávání produktů)
- náročnost a flexibilita v řízení provozních procesů firmy (zejména zavádění nových technologií, používání netradičních surovin a materiálů)
- finanční krize řady zemí (ovlivňuje, respektive limituje možnosti financování nových nebo inovačních projektů, brzdí tzv. udržitelný rozvoj)

Výše uvedené uspořádání nových aspektů není uspořádáním podle stupně významu jednotlivých aspektů. Pořadí významnosti uvedených aspektů se může měnit v závislosti na daných podmínkách, v nichž firma existuje, a také na vnějších podmínkách (kupříkladu na vývoji situace na hlavních odbytových trzích, kam firma své výrobky, případně služby dodává).

## Úrovně managementu a jeho úlohy

U velkých podniků a organizací lze manažery rozdělit do tří základních úrovní. Jsou to:

- **vrcholoví manažeři** – vytvářejí koncepce firmy a řídí samostatné úseky (mnohdy také postupně přebírají odpovědnost za vlastníky, zvláště v nově vznikajících a relativně rychle se rozvíjejících firmách)
- **střední manažeři** – jsou převážně odpovědní za řízení různých útvarů (v obchodním úseku firmy kupříkladu za útvar „prodej“ nebo „nákup“)
- **manažeři „první linie“** – jsou vedoucí dílen, podnikových útvarů – **v obchodním úseku** (oddělení „prodej-tuzemsko“, mistři, předáči apod.)
- **zaměstnanci** – ve firmě realizují stanovené úkoly<sup>1</sup>

# 1.3

## Faktory ovlivňující řízení, manažerské kompetence

### Faktory ovlivňující řízení OÚ ve firmě

- manažerské **kompetence**, které vyplývají jak ze zvolené formy řízení, tak ze samotné hierarchie organizační struktury
- **autorita** manažera (formální či neformální), charisma patří k základním předpokladům úspěšnosti manažera
- **seberízení** (self-management) manažerů je ovlivňováno jak stupněm připravenosti manažera k výkonu funkce, tak osobními vlastnostmi manažera
- **styl řízení**, který manažer ve svěřeném úseku praktikuje (autoritativní, demokratický, benevolentní, konzultativní, participativní, liberální a další), jak jej známe z odborné literatury zabývající se problematikou řízení

K problematice **postavení úspěšného manažera** na všech uvedených úrovních patří mimo jiné i **společenské chování manažerů**.

### Základní orientace výroby a prodeje

Orientace výroba a prodeje je v moderně řízených firmách zaměřena „**na zákazníka**“ – zákazník (kupující) je považován **za nejdůležitější osobu** (jeho požadavky je nezbytné plnit).

### Význam jednotlivých složek v řízení

**Paretův princip (analýza)** říká, že **jednotlivé složky** v souborech ekonomických jevů **nejsou stejně důležité**. Což samozřejmě platí i o výše uvedených faktorech, které ovlivňují (ale všechny nemají stejnou důležitost) **řízení obchodního úseku ve firmě**. Pro úspěšně fungující výrobní nebo obchodní organizaci je jedním z předpokladů prosperity dobře zajištěná **součinnost jednotlivých vnitropodnikových** (vnitrofiremních) **útvárů**.

<sup>1</sup> Veber, J., a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha 2011.

# 1.4

## Součinnost (vnitrofiremních útvarů) při vypracování zásadních dokumentů ve firmě a v obchodním úseku

**Předpoklad:** Management, zejména na úrovni strategického řízení (tedy vrcholový management), musí nezbytně **úzce spolupracovat** při tvorbě zásadních firemních dokumentů.

Konkrétně to znamená, že **vedení** firmy, vedení jednotlivých úseků **výroby, financování, marketingu a výzkumu/vývoje** musí **spolupracovat** zejména při tvorbě a zpracování následujících oblastí:

- **vize firmy**, tj. obrazu budoucnosti, zaměření změn v řízení firmy a jednotlivých úseků, zaměření odbytu (klíčová – pro dlouhodobý rozvoj firmy)
- **vize** má nadčasový charakter (představa budoucího stavu – kupř. zaměření na kvalitu výrobků firmy, na inovace výrobního programu, na prodeje – zejména se zaměřením na prodej do tuzemska a na export apod.)
- **strategie firmy** – představuje jednotlivé záměry firmy, jimiž je ovlivněn další vývoj firmy, její modernizace, odbyt produkce a další, vychází z vize firmy

### Zaměření firemní strategie

Existují **tři základní formy orientace firemní strategie**. Aplikace strategie je obvykle ovlivněna celou řadou vnějších i vnitřních faktorů (vlivů) a může být zaměřena následovně:

- na **růst firmy** (inovace současných a příprava nových **produktů**, zavádění nových **technologií** i modernizace současných), získání **nových trhů** a odbytišť výrobků a služeb
- na **setrvalý stav** (udržení dosavadní pozice na trhu)
- na **pokles aktivit** (útlum současných výrobních programů, náhrada jinými aktivitami firmy, a to buď ve stejném, nebo v příbuzném, anebo ve zcela jiném oboru)

### Stanovení strategie, určení priorit

**VÝCHODISKEM** k posuzování současné strategie firmy a přípravy nové strategie (zejména stanovení priorit) je především posouzením současného stavu firmy.

Může být uskutečněno cestou **SWOT analýzy** – jako metody, která je založena na kombinaci a posouzení **silných a slabých stránek** firmy. Jsou to:

- **STRENGTHS** – silné stránky firmy
- **WEAKNESSES** – slabé stránky firmy
- **OPPORTUNITIES** – příležitosti v okolí firmy (a jejich posouzení)
- **THREATS** – hrozby okolí (a jejich vyhodnocení)

**Faktory**, které značně ovlivňují úspěšnost firmy, respektive jejich produktů na trhu (a tím i úspěšnost **použité strategie obchodního úseku**), jsou uvedeny v následující části.

# 1.5

## Stanovení strategie firmy

U „**silných a slabých stránek**“ firmy jsou to při posuzování jejich významu pro strategii podniku zejména tyto **faktory**:

- **finanční síla** (postavení) firmy
- **výrobní politika** (včetně aplikace poznatků výzkumu a vývoje, inovace výrobního programu, modernizace technologií)
- **organizace firmy** a úroveň managementu
- **image firmy** a jejích výrobků
- **prodejnost** výrobků a služeb

U „**hrozby okolí a příležitosti v okolí firmy**“ jsou potom pro posuzování významu pro další strategii firmy zvláště významné:

- **státní regulace** (jak v oblasti finanční, tak právní)
- **konkurence** na trhu tuzemském i zahraničním – konkurence sídlící na zvoleném trhu, tedy domácí – tuzemská, nebo konkurence ze zemí integrovaného celku – kupříkladu mezi členskými zeměmi Evropské unie či zeměmi v „celní unii“, anebo konkurence z tzv. třetích, tedy neintegrováných zemí
- **know-how** (vlastní i získané)

Může se tak jednat o hrozby pomalého, nebo – naopak – rychlého růstu celého odvětví, v němž firma působí.

Z hlediska samotného výrobku firmy existují dále hrozby **vstupu nových výrobců** či **substitučních výrobků na trh**. Jejich nástupem může opět vzniknout ohrožení odbytu vlastních firemních produktů.

# 1.6

## Analýza, faktory

**Analýza PEST** (Political, Economical, Social, Technological) vychází z vývoje vnějšího prostředí. **Posuzuje změny faktorů v čase**. Je velmi důležitá při tvorbě **strategie firmy** zejména pro odbyt výrobků a služeb jak na tuzemském, tak zvláště na zahraničním trhu. Při analýze PEST jsou posuzovány **čtyři okruhy faktorů**:

- **politicko-právní faktory** (jako zdanění, finanční předpisy, liberalizace zahraničně obchodních vztahů, daňové předpisy, legislativa, ochrana duševního vlastnictví a jiné faktory)
- **ekonomické faktory** (stav ekonomiky, daňové zatížení, inflace, vývoj nezaměstnanosti, zadlužení a další)
- **sociální faktory** (demografický vývoj, vzdělanost, životní úroveň obyvatel, zdravotní a sociální péče)
- **technické faktory** (trendy v inovovaných produktech a technologiích, ochrana životního prostředí, zajištění energetických zdrojů)

Mezi další používané metody patří: **metoda VRIO** a **metoda Balanced Scorecard (BSC)**.

## 1.7

## Modely, východiska

- I. **Model R-C-P** (Resource-Conduct-Performance Model), tj. **struktura-chování-výkonnost** (úspěšnost), vychází z **konkurenční výhody existence zdrojů** (lidí, financí, zařízení, know-how, organizace).

Tedy: **východiskem je vnitřní prostředí** (ne analýza okolí).

- II. **Model S-C-P** (Structure-Conduct-Performance Model) je založen na **vztahu mezi okolím firmy a její výkonností** (úspěšností).

Z hlediska odbytu zboží (prodeje) jak v tuzemsku, tak do zahraničí a zejména dlouhodobé strategie se jedná o **orientaci na potřeby trhu** a jejich pokrytí **rozhodující**.

## 1.8

## Tvorba a řízení obchodní strategie

Tvorba a řízení obchodní strategie **při konjunktuře** vychází jak z **vize firmy, tak ze stanovených priorit** (komoditních, teritoriálních a cenových). Předpokládá rozvoj firmy, vychází z provedených, výše uvedených analýz (SWOT, PEST, případně dalších).

V případě, že ale **ve firmě vznikne krize** jakéhokoli typu, je nezbytné postupovat podle předem připraveného **KRIZOVÉHO PLÁNU** firmy (viz dále část 1.9).

### 1.8.1 Společenská odpovědnost firem – CSR – Corporate Social Responsibility

#### DEFINICE



#### Vymezení pojmu CSR

Společenská odpovědnost firem, někdy označovaná jako „odpovědné podnikání firem“ znamená nejen úspěšně podnikat, ale i myslet na sociální a ekologické zájmy společnosti.

V této souvislosti se můžeme setkat s pojmem „**trojí základ podnikání**“, čímž je míněno: zaměření firmy na její ekonomický růst, na environmentální aspekty (environment – prostředí, ve kterém se nachází) a na sociální aspekty firemní činnosti.

Firmy, které takto podnikají, si nesporně zajišťují dlouhodobou konkurenční výhodu oproti firmám, jež se tímto způsobem nechovají. Jak u velkých společností, tak u malých a středních firem se sleduje, co přináší rozvoji oblasti země, kde působí. CSR se tak stává součástí **marketingové strategie firmy**. Pro **společenskou odpovědnost firem** neexistuje jednotná **definice** a nemá také žádné vymezující hranice. Je založena na dobrovolnosti firem. Zdůrazňuje orientaci progresivního způsobu řízení na **dlouhodobé cíle**. Pokud jde o zisk, tak zaměřený na tzv. **přiměřený, „optimální zisk“ – místo na zisk maximální**.



Firmy (společensky odpovědné) mají dále zohledňovat potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí, a přispívat tak k **udržitelnému rozvoji**.

## CVIČENÍ 2



Česká firma, která exportuje významnou část svých výrobků do Německa, byla požádána svým německým odběratelem o vyjádření k tomu, jak v rámci „**Corporate Social Responsibility – společenské odpovědnosti firem**“ zajišťuje „sociální politiku firmy“. Konkrétně: zajišťování nezbytných pracovních přestávek ve výrobě, možnosti stravování svých zaměstnanců, sociální zázemí vytvořené ve firmě a odborný růst pracovníků firmy. Svůj požadavek prezentovaný formou dotazníku zdůvodnila potřebou doložit pro vlastní firemní certifikaci totéž od subdodavatelů, tedy od českých dodavatelských firem.

## ZADÁNÍ – OTÁZKY KE CVIČENÍ 2



Jaký důvod může mít německý odběratel k tomu, že požaduje od svého zahraničního (českého) subdodavatele potvrzení, že jsou dodržována pravidla „Corporate Social Responsibility“ v závodě v ČR, který je významným subdodavatelem některých strojů?

### 1.8.2 Koncept CSR

Koncept „**společenské odpovědnosti firem**“ vychází ze **zásad „tři PĚ“**, což jsou: „**people, planet, profit**“, tedy „**lidé, planeta, profit**“.

Společensky odpovědná firma by tak měla vycházet z výše uvedených zásad, které jsou někdy označovány jako **tři pilíře**. Ze:

- I. společenského kapitálu (**people**)
- II. kvality životního prostředí (**planet**)
- III. ekonomické prosperity (**profit**)

Z výše uvedeného konceptu CSR lze shrnout následující:

- CSR je dobrovolné integrování **sociálních a ekologických hledisek** do každodenních firemních operací<sup>2</sup>
- CSR je kontinuální závazek firem chovat se eticky a přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců, jejich rodin stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku<sup>3</sup>

### 1.8.3 ČSN ISO 26000 – Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti

V roce 2011 byla vydána v České republice **norma ČSN ISO 26000** s názvem Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti. Uvedená norma má mezinárodní charakter a obsahuje **metodické pokyny k základním principům společenské odpovědnosti**. V normě je zdůrazněno, že hlavním záměrem společenské odpovědnosti je **přispívat k udržitelnému rozvoji**.

Pro firmy, které uplatňují ISO 26000, vyplývají následující **výhody**:

- zlepšuje se konkurenční postavení a pověst firmy
- zvyšuje se její schopnost přilákat a udržet pracovníky
- pomáhá udržet morálku, angažovanost a produktivitu pracovníků ve firmě a dále pak vztahy s jinými společnostmi, partnery, zákazníky i médii tam, kde působí

<sup>2</sup> Evropská unie. *Zelená kniha*. Brusel 2001.

<sup>3</sup> *World Business Council for Sustainable Development*, 1997.

Tato **norma** ale není normou systémů managementu a **není vhodná pro účely certifikace**. Je rozčleněna do osmi kapitol (a příloh) a definuje základní témata společenské odpovědnosti.

# 1.9

## Krizový management

Krizový management je charakterizován jako **preventivní nástroj při hodnocení rizik**, které mohou být **příčinou vzniku krize** (širší pohled).

### DEFINICE



## Krizový management

Krizový management lze definovat jako **systém zásad a nástrojů aplikovaných pro zvládnutí krizového stavu firmy**, oživení výkonnosti firmy a obnovení jejího rozvoje (užší hledisko).

### 1.9.1 Vymezení krizového managementu

#### DEFINICE



## Krize

Jde o stadium života firmy, kdy jsou **ohroženy cíle firmy** nebo samotná existence firmy. **Propukají buď překvapivě** (havárie, přírodní kalamita, neúspěšná inovace, burzovní poklesy cen atd.), nebo jako pozvolné, dlouhodobě se rozvíjející procesy v těchto možných fázích: potenciální, latentní, akutní, chronické, výsledné.

## Krizový management

Širší hledisko: Provádí **vyhodnocování rizik**, která mohou být příčinou vzniku krize.

Užší pohled: Je **systém zásad a nástrojů** pro zvládnutí krizového procesu.

Nejužší pojetí: Fáze **řízení likvidace podniku**.

### 1.9.2 Vymezení pojmů

#### DEFINICE



## Risk management

Náplň jeho činnosti je zaměřena především na **předcházení krizi** způsobené kupříkladu vyšší mocí, finančními riziky (vyplývajícími například z nepřiměřených investičních aktivit), projektovými riziky, obchodními anebo technickými riziky. Reengineering jsou procesy **odvracející** propuknutí krize již v jejím zárodku.

## DEFINICE



## Krizové řízení

Je charakterizováno jako soubor **postupů k zvládnutí krize**, jimiž mohou být: **reorganizace, vyrovnání, konkurz, likvidace.**

**Právní instituty** vymezující ekonomickou povahu nástrojů k řešení krizových stavů tvoří nedílnou součást nástrojů krizového řízení.

# 1.10

## Předvídaní firemní krize

Možnost předvídaní krize je dána její podstatou a dynamikou zejména její první fáze, tj. **stadium symptomů**.

Čitelnost vývoje firmy, logika událostí, jasná diagnostika symptomů představují základní nároky na předvídatelnost a předpověditelnost krize a s tím související spolehlivost opatření.

### 1.10.1 Krizový plán

**Příprava** krizového plánu vychází z charakteru krize a předpokladu jejího průběhu. Krizový plán je vázán i na předmět aktivit či podnikání a v souvislosti s tím lze očekávat i samotnou podstatu krize. Krizový plán má charakter tzv. **krizového manuálu**, tedy jakési příručky s detailizací konkrétních aktivit při vzniku krize.

### 1.10.2 Krizový štáb

Krizový štáb a jeho obsazení jsou dány krizovým plánem. Významným aspektem ovlivňujícím pozitivní ovlivnění krize je **výběr členů krizového štábu**. Zde je nutno pro specifikum krizového managementu dosadit pracovníky s následující charakteristikou:

- **odborné způsobilosti**
- rozvinutí **psychické odolnosti**
- rychlé osvojení základních pravidel řešení krize
- schopnost **tvořivého myšlení**
- **týmový styl práce**

**Poznámka:** Úspěšné uplatnění řady českých manažerů ve vrcholných pozicích, zejména v multinacionálních společnostech v posledních letech, je hodnoceno jako jejich velmi dobrá odborná způsobilost, psychická odolnost, tvořivé myšlení a **schopnost operativně řešit krizové situace**.

### 1.10.3 Krizová opatření

Při stanovení obsahu krizových opatření je nutno zvážit **cenu jednotlivých variant řešení krize** a tomu podřídit výslednou **volbu způsobu řešení krize**.

V souvislosti se stanovením krizových opatření se respektuje pravidlo **izolace krize** ve smyslu jejího ohraničení, to znamená oddělit management krize od managementu běžného provozu ve firmě.

Načasování krizových opatření je dáno způsobem řešení krizového stavu a definovaného přístupu ke krizi a také **monitoringem** a ověřením výsledků a s tím souvisejících dopadů. Významné je sledování výkyvů či náhlých obrátů v samotném vývoji krize z důvodu **pohotovité reakce** a utlumení s tím souvisejících negativních dopadů ihned při jejich vzniku. Průběžné sledování výsledků je základem pro **časové rozvržení jednotlivých opatření** a taktéž pro korekci jejich obsahu.

# 1.11

## Postavení obchodního úseku

### 1.11.1 Pracovní zaměření obchodních útvarů

V rámci obchodního úseku, zejména exportující firmy, může existovat několik forem členění obchodních útvarů. Jejich **pracovní zaměření** může být orientováno takto:

- A) **teritoriálně** (uskutečňují obchod pouze do určité oblasti, do vybraných zemí) nebo
- B) **komoditně** (zajišťují vybrané druhy zboží či služeb, které daná firma produkuje)
- C) v praxi také někdy dochází ke **kombinaci** obou hledisek

### 1.11.2 Vyhodnocování efektivity obchodních útvarů

Pro **objektivní hodnocení efektivity jednotlivých obchodních útvarů** ve firmě lze stanovit několik vybraných kritérií:

- I. docílená **úroveň prodejních cen** vyhodnocená při dodací paritě FCO česká hranice (z uskutečněných obchodů, tedy nejenom obchodů sjednaných a realizovaných, ale i plně uhrazených dodávek zboží)
- II. **pohledávky** – v % z celkového objemu prodeje, v členění na pohledávky do 30 dnů, do 90 dnů, do 180 dnů, do 360 dnů a tzv. nedobytné pohledávky
- III. **hodnota docíleného inkasa** vyčíslená kupříkladu na jednoho pracovníka obchodního útvaru (v Kč – za 1 běžný rok)

Výše uvedená tři kritéria mohou být prakticky **hodnocena počtem bodů**.

#### Využití

Systém **finanční motivace** (prémiování, odměny) potom může tvořit „pohyblivou složku mezd“. Systém je nutno „**objektivizovat**“, aby vytvářel ve firmě zdravou soutěživost a konkurenci. Ta by měla vést k lepším výsledkům nejen obchodního úseku, ale i celé firmy.

#### CVIČENÍ 3



Česká firma, která je součástí multinacionálního holdingu, vyrábí díly pro výrobu osobních automobilů z plastických hmot. Sortiment těchto výrobků je poměrně široký – od nárazníků, přes nosné rámy palubních desek až po drobné části – vše z tvrdých plastů.

Obchodní úsek zajišťuje prodej těchto výrobků takto:

- a) tuzemským automobilkám, tj. třem závodům v ČR, v celkovém objemu 26 % výroby
- b) zahraničním automobilkám, kde je cca 34 % výroby dodáváno automobilkám v SRN a cca 40 % zámořským odběratelům, zejména do USA

#### ZADÁNÍ – OTÁZKY KE CVIČENÍ 3



Jaké doporučíte členění obchodního úseku (k zajištění prodeje firemních výrobků)? Zdůvodněte navrhované členění!