

Organizace a řízení obchodu

Vysoká škola ekonomie a managementu

2012

Organizace a řízení obchodu

Ing. František Janatka, CSc.

Recenze: JUDr. Václav Šmejkal, Ph.D.

Copyright ©Vysoká škola ekonomie a managementu2012

Vydání první. Všechna práva vyhrazena.

ISBN: 978-80-86730-94-3

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

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

Tato publikace neprošla redakční úpravou.

Obsah

ÚVOD	7
KAPITOLA 1: POSTAVENÍ OBCHODNÍHO ÚSEKU (OÚ) V ORGANIZACI	9
1.1. Východisko – organizační struktura firmy	9
1.2. Management a náplň jeho činnosti	11
1.3. Faktory ovlivňující řízení, manažerské kompetence	13
1.4. Součinnost (vnitrofiremních útvarů) při vypracování zásadních dokumentů.....	13
1.5. Stanovení strategie firmy	14
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	18
1.9. Krizový management.....	18
1.9.1. Vymezení krizového managementu.....	19
1.9.2. Vymezení pojmů	19
1.10. Předvídání firemní krize	19
1.10.1. Krizový plán	20
1.10.2. Krizový štáb	20
1.10.3. Krizová opatření.....	20
1.11. Postavení obchodního úseku	21
1.11.1. Pracovní zaměření obchodních útvarů.....	21
1.11.2. Vyhodnocování efektivnosti obchodních útvarů	21
KAPITOLA 2: PROBLEMATIKA NÁKUPU	24
2.1. Strategický nákup.....	25
2.1.1. Zvláštní obchodní operace	25
2.1.2. Barterové obchody	26
2.1.3. Offsetové operace	27
2.2. Systém výběru subdodavatelů	29
2.3. Optimalizace řízení skladů a skladových zásob	30
2.4. Normy zásob.....	30
2.5. Diverzifikace surovinových vstupů – snižování rizika	32
2.6. Pojistné zásoby	33
2.7. Přenos řízení dodávek na subdodavatele	34

KAPITOLA 3: NEZBYTNÉ INTERNÍ NÁVAZNOSTI OBCHODNÍHO ÚSEKU.....	37
3.1. Obchodní úsek.....	37
3.2. Ná vaznost obchodního a výrobního úseku	37
3.3. Ná vaznost finančního a obchodního úseku	38
3.4. Strategické partnerství	38
3.5. Vhodnost začlenění logistiky v rámci OÚ.....	39
KAPITOLA 4: OUTSOURCING OBCHODNÍCH ČINNOSTÍ.....	42
4.1. Formy smluvního sjednání outsourcingu	43
4.2. Dceřiné firmy, význam, označení.....	43
4.3. Zřizování dceřiných firem českých subjektů v EU	44
4.4. SOCIETAS EUROPEA (SE), Evropská společnost.....	44
4.5. Možnosti působení a aktivit Evropské společnosti v ČR	45
4.6. Předpisy týkající se Evropské společnosti (SE).....	45
4.7. Formy podnikání dceřiných společností	46
KAPITOLA 5: ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	48
5.1. CRM – Customer Relationship Management – řízení vztahů se zákazníky.....	48
5.2. Cíle a přínosy CRM – řízení vztahu se zákazníky	49
5.3. Fáze nasazení CRM	49
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.....	53
5.8. Cross - Selling, Up Selling	53
5.9. Síťový marketing (Multi - Level marketing "MLM", Network Marketing).....	54
KAPITOLA 6: VZNIK A PŘÍPRAVA OBCHODNÍHO PŘÍPADU.....	58
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)	62
6.2.3. Technický průzkum (bývá součástí komoditního průzkumu).....	63
6.2.4. Průzkum obchodních partnerů (odběratelů).....	63
6.2.5. Cenový průzkum	65
6.3. Zpracování údajů z průzkumů a jejich ukládání	67
6.4. Základní pravidla tendrových (výběrových) řízení	67
6.5. Průzkum možností ochrany před riziky z nezaplacení kupní ceny.....	68

6.6. Příprava nabídky	69
6.6.1. Kalkulace prodejní ceny	69
6.6.2. Kalkulace nákupní ceny	70
6.6.3. Akvizice	70
6.7. Příprava kupní smlouvy	72
KAPITOLA 7: LOGISTIKA	75
7.1. Význam a postavení zasílatele	76
7.2. Logistika – zasílatel, instituce, pravidla	77
7.3. Druhy přepravy	78
7.3.1. Železniční doprava	78
7.3.2. Kamionová (silniční) doprava, v mezinárodním obchodě „Mezinárodní silniční	78
7.3.3. Námořní doprava	79
7.3.4. Říční doprava	79
7.3.5. Letecká nákladní doprava	79
7.4. Dokumenty používané při přepravě zboží	80
7.5. Smlouvy, které mohou být součástí logistických služeb	81
7.5.1. Kontrola zboží	81
7.5.2. Skladování zboží, uložení zboží	84
KAPITOLA 8: HLAVNÍ ROZDÍLY A SPECIFIKACE MEZI TUZEMSKÝM A ZAHRANIČNÍM OBCHODEM	88
8.1. Specifika tuzemského a zahraničního obchodu	89
8.1.1. Zastupitelský vztah při vývozu	90
8.1.2. Smlouva o zprostředkování.....	91
8.1.3. Smlouva o obchodním zastoupení.....	91
8.1.4. Komisionářská smlouva.....	92
8.1.5. Smlouva o výhradním prodeji	92
8.1.6. Mezinárodní úmluvy, směrnice a zvyklosti v oblasti zastoupení a zprostředkování..	93
8.2. Emerging markets	93
8.2.1. Země E 7.....	94
8.2.2 „BRIC“ země – „politický klub“ (nyní – rok 2012) pěti zemí	94
8.2.3 Emerging Markets – vývoj.....	94
8.2.4. EMERGING MARKETS (35 rozvíjejících se zemí)	95
8.3. Tendry OSN a Světové banky a možnosti jejich využití	95
8.4. Specifika vybraných asijských, afrických a latinsko-amerických	96
8.5. Podpora českým firmám při vývozu do zahraničí.....	97

8.6. Pojištění teritoriálních (politických) rizik (EGAP)	98
8.7. Řízení pohledávek	99
8.8. Nové formy a možnosti podpory českých exportních firem	101
SEZNAM LITERATURY	111
PŘÍLOHY	112

ÚVOD

Začlenění studijního předmětu do modulu oborové specializace a tematicky zaměřených kapitol předmětu „Organizace a řízení obchodu“.

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“ a to MANAGEMENT OBCHODU**.

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

a) ORGANIZACE A ŘÍZENÍ OBCHODU

(pro studium tohoto předmětu jsou tato skripta určena)

b) FINANČNÍ A PRÁVNÍ ASPEKTY OBCHODNÍCH TRANSAKČÍ

c) 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 8 základních tematických okruhů předmětu**. Jejich výběr a náplň byla provedena 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 8 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 nejdůležitějším částem 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 I. pololetí roku 2012. **Přílohou část** tvoří 3 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.

KAPITOLA 1: POSTAVENÍ OBCHODNÍHO ÚSEKU (OÚ) V ORGANIZACI

Úvod kapitoly

V této kapitole se seznámíte:

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

Cíle kapitoly

Konkrétními cíli 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 struktury:

ŘEDITEL společnosti

útvary: VÝROBA – FINANCE – MARKETING – VÝZKUM, VÝVOJ

V dalším členění útvarů (liniově-štábní 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 a – odbytu.

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 obrát 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 obrátem cca 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 „před-exportní financování“ sjednaný s Českou exportní bankou/ČEB) na dobu 7 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:

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

Manažeři 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 (zejména 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 takzvaný 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** – ti 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** např. oddělení „prodej-tuzemsko“, mistři, předáči, apod.
- zaměstnanci** – ti ve firmě realizují stanovené úkoly¹

¹Veber J. a kol. „MANAGEMENT Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita“, 2011

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, konsultativní, 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**.

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 založená 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 – hrozeb 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 firmy 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 příležitostí 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 anebo země v „celní unii“ anebo konkurence z tzv. třetích, tedy neintegrovaných 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 odbyť výrobků a služeb jak na tuzemském, tak zvláště na zahraničním trhu. Při analýze PEST jsou posuzovány **4 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), která 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 jako **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** jakéhokoliv 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, které se tímto způsobem nechovají. Jak u velkých společností, tak u malých a středních firem se sleduje, co přinášejí 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, které 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 presentovaný formou dotazníku zdůvodnila potřebou doložit pro vlastní firemní certifikaci totéž od subdodavatelů, tedy od českých dodavatelských firem.

Zadání – otázka 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 PÉ“**, 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 operací²

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.³

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.

Tato **norma** ale není normou systémů managementu a **není vhodná pro účely certifikace**. Je rozčleněna do 8 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).

²Evropská unie, Zelená kniha, 2001

³World Business Council for Sustainable Development, 1997).

1.9.1. Vymezení krizového managementu

Definice

Krise

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** způsobenou 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 ke zvládnutí krize**, jako mohou být: **reorganizace, vyrovnání, konkurs, likvidace.**

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

1.10. Předvídání firemní krize

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

Čitelnost vývoje firmy, logika událostí, jasná diagnostika symptomů představuje 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 multi-nacionálních 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 dochází také někdy 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 3 kritéria mohou být prakticky **hodnocena počtem bodů**.

Využití:

Systém **finanční motivace** (prémiování, odměny) potom může tvořit „pohyblivou složku mezd“. Systém je nutno „**objektivizovat**“ tak, 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 tvrzených 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 SRNa 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!

Odpovědi a řešení ke cvičením

Příklad 1

A) Doporučením by mělo být: ponechat „funkční organizační strukturu“, tj. začlenit řízení nové výrobní linky do kompetence výrobního náměstka.

Zdůvodnění: jedná se o firmu střední velikosti, pro niž je vhodnější **funkční struktura** řízení. Případná volba „divizní struktury“ je vhodnější pro velké společnosti.

B) Odbyt nových výrobků (nového typu obráběcích strojů) by měl zajišťovat obchodní úsek – současně s prodejem aktuálně vyráběných výrobků. V organizační struktuře obchodního úseku může být úsek prodeje členěn na „odbyt do tuzemska“ a „export“.

Příklad 2

Důvodem pro to, že německý výrobce požaduje od svých zahraničních subdodavatelů vyjádření k dodržování pravidel „**společenské odpovědnosti firem**“, může být snaha postupně vytvářet pozitivní obraz o vlastní firmě (goodwill) u veřejnosti i u odběratelů. Dobrá pověst firmy (goodwill) může být doložena odpovídající certifikací. Tato skutečnost potom může být v německé (odběratelské) firmě součástí **marketingové strategie firmy**. V ní je zdůrazněno, že firma „**přispívá k udržitelnému rozvoji**“ celé společnosti.

Příklad

Základní členění obchodního úseku je doporučeno na:

I. prodej hotových výrobků v rozdělení pro PRODEJ TUZEMSKO a PRODEJ EXPORT

II. nákup (zahrnující nákup surovin – plastů – pro výrobu a nákup zbývajících, ostatních položek potřebných pro zajištění výroby plastových autodílů)

zdůvodnění: **rozdělení obchodního úseku** na „prodej“ a „nákup“ je logickým rozčleněním úseku do dvou (metodicky i finančně) naprosto rozdílných úseků další členění úseku „PRODEJ HOTOVÝCH VÝROBKŮ“ je založeno na „teritoriálním principu“, tj. „tuzemsko“ a „export“.

Následně je možné další členění opět na teritoriálním principu (v závislosti na objemu prodeje) na oblast „prodej – Evropa“ a „prodej – zámorí“.

SOUHRNÉ PŘÍKLADY A ÚKOLY Z KAPITOLY 1

Příklad A

Pro stanovení **dlouhodobé strategie firmy** byla v **obchodním úseku firmy** zpracována podrobná **SWOT analýza**. Ve skupině „**THREATS – hrozby okolí**“ byly analyzovány konkrétní „hrozby“ na vybraných zahraničních trzích, (na trzích „rozvíjejících se zemí“, kam směřuje největší podíl firemních výrobků). Tyto hrozby mohou ohrozit prodej (odbyt) firemních výrobků a tím ohrozit i samotnou existenci firmy (vyvolat firemní krizi).

Úkoly:

Jaké „hrozby“ se na trzích rozvíjejících se zemí může jednat?
Pokuste se tyto hrozby stručně vyjmenovat a charakterizovat!

Příklad B

Vrcholový management české firmy, která doposud vyrábí a úspěšně prodává jak v tuzemsku (v České republice), tak do zahraničí automatizované skladovací systémy, zaznamenal **některé symptomy**, které mohou v krátké době způsobit **firemní krizi**. Jedná se o významné inovace skladovacích systémů vyvíjených zahraniční konkurencí. Vrcholový management se rázně rozhodl zpracovat okamžitě řadu opatření.

Úkol:

Jaká opatření byste doporučil/-a udělat ve firmě **jako prioritní**?

Klíčová slova

firemní struktura, součinnost útvarů, tvorba strategie firmy, krizový management, postavení a řízení obchodního úseku