



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Obchodní organizace

Distanční studijní text

Halina Starzyczná, Radka Bauerová

Karviná 2021

Obor: Organizace a management

Klíčová slova:

Trendy v obchodě, strategie, metody plánování, nástroje řízení, marketingové cíle, územní a tržní analýza, organizační modelování, řízení lidských zdrojů, motivace, operativní management, bezpečnostní management

Anotace:

Studijní opora je inovací poslední opory Obchodní organizace z roku 2019 zpracované v rámci projektu OP VK. Opora se charakterizuje vývojové trendy v obchodě se zřetelem na maloobchod, retailing a velkoobchod. Zabývá se charakteristickými znaky obchodu ve světě. Rozebírá podmínky v Evropě i v České republice. Pozornost je věnována strategickému řízení obchodních organizací a nejčastěji využívaným strategiím v praxi. Studenti jsou seznámeni také s územní a tržní analýzou, která je důležitou součástí strategických rozhodnutí. Samostatné kapitoly jsou věnovány organizování a modelování organizačních struktur v obchodě i formám kooperace a koncentrace. Řízení lidských zdrojů v maloobchodě a velkoobchodě je specifické s ohledem na charakter práce a další znaky sociálně profesních skupin působící v obchodním provozu. V závěru je pozornost věnována operativnímu řízení obchodního provozu, pracovním procesům, elektronickému pohybu zboží, digitalizaci a robotizaci včetně bezpečnostního managementu.



**Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta Karviná**

Autor:

**doc. Ing. Halina Starzyczná, Ph.D.
Ing. Radka Bauerová, Ph.D.**

Recenzenti:

**doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

ISBN

978-80-7510-448-9

Obsah

ÚVODEM.....	7
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY.....	9
1 VÝVOJOVÉ TRENDY V OBCHODĚ.....	12
1.1 Vývojové trendy v obchodě	13
1.1.1 Internacionalizace obchodu a tržní dominance.....	14
1.1.2 Sílicí konkurence a boj o zákazníka.....	16
1.1.3 Globalizace obchodu a její úroveň.....	17
1.2 Vývojové trendy v maloobchodě	21
1.3 Vývojové trendy ve velkoobchodě.....	28
2 OBCHOD VE SVĚTĚ, V EVROPĚ A V ČESKÉ REPUBLICE	33
2.1 Obchod a jeho vývoj ve světových podmínkách-hlavní mezníky.....	34
2.2 Současný evropský obchod	35
2.3 Zákonitosti vývoje maloobchodního trhu	37
2.4 Charakteristika obchodu v ČR po roce 1989	38
2.4.1 Transformace obchodu a její vývojové fáze	39
2.4.2 Vize obchodu v ČR.....	40
2.4.3 Družstevní obchod v České Republice	44
3 ŘÍZENÍ OBCHODNÍCH ORGANIZACÍ A STRATEGIE	48
3.1 Východiska řízení a plánování v obchodní organizaci.....	48
3.2 Vize a poslání obchodních organizací.....	49
3.3 Formulace strategie retailové společnosti	54
3.4 Podnikatelské strategie používané v obchodních organizacích	56
3.4.1 Strategie vedení cenou	56
3.4.2 Strategie diferenciacce.....	58
3.4.3 Strategie zacílení.....	59
3.4.4 Strategie reagující na poptávku.....	60
3.5 Mezinárodní rozvojové strategie retailingu.....	61
3.6 Nástroje maloobchodního řízení	63

4	MARKETING V OBCHODNÍCH ORGANIZACÍCH A JEHO CÍLE	67
4.1	Vývojové fáze marketingu	67
4.2	Marketingová rozhodování a strategie maloobchodních organizací.....	70
4.2.1	Rozhodování o cílovém trhu, sortimentu, službách a umístění prodejny	71
4.2.2	Rozhodování o ceně.....	75
4.2.3	Rozhodování o marketingové komunikaci	75
4.3	Marketingová rozhodování a strategie velkoobchodních organizací.....	77
4.4	Marketingové nástroje obchodu a maloobchodu	79
4.5	Relace mezi finanční a marketingovou strategií	82
5	ÚZEMNÍ A TRŽNÍ ANALÝZA	87
5.1	Cíle a metody územní a tržní analýzy	88
5.2	Metody vymezující zájmovou oblast a jejich aplikace	89
5.3	Odhad kupního potenciálu	94
5.3.1	Metody průměrných prodejů.....	95
5.3.2	Metoda plošného standardu a analogie	99
5.4	Město a firma při rozvoj maloobchodní sítě	101
6	ORGANIZAČNÍ STRUKTURY V OBCHODĚ A JEJICH MODELOVÁNÍ.....	106
6.1	Organizačního vývoj maloobchodní organizace a jeho hlavní fáze.....	106
6.2	Vlastní generace organizace.....	107
6.2.1	Vývojová fáze 1- pionýrská.....	108
6.2.2	Vývojová fáze 2 - organizační	108
6.2.3	Vývojová fáze 3 - integrační.....	111
6.2.4	Vývojová fáze 4 – integrační (vznik divizí a dceřiných společností).....	114
6.2.5	Vývojová fáze 5 – integrační (vznik SBU a GSBU)	117
7	KONCENTRACE A KOOPERACE V OBCHODĚ.....	122
7.1	Koordinace činností obchodních organizací	122
7.1.1	Spontánní koordinace.....	123
7.1.2	Smluvní koordinace	123
7.2	Metody měření koncentrace v obchodě	126
7.3	Formy koncentrace obchodních organizací.....	128
7.3.1	Kartely a syndikáty (smluvní dohody).....	128
7.3.2	Vertikální kooperace (smluvní dohody)	130
7.3.3	Horizontální kooperace (smluvní dohody)	134

8	LIDSKÉ ZDROJE V OBCHODĚ A JEJICH ŘÍZENÍ.....	141
8.1	Charakteristika klíčových otázek personálního řízení	142
8.2	Plánování lidských zdrojů	143
8.2.1	Analýza vnějších vlivů.....	144
8.2.2	Analýza vnitřních vlivů.....	147
8.2.3	Analýza a formulace budoucích požadavků	148
8.2.4	Vytvoření objemu a struktury obchodního personálu (toas).....	151
9	PRACOVNÍ MOTIVACE A MZDOVÉ FORMY V OBCHODĚ	157
9.1	Základní právní normy mzdové politiky v České republice	157
9.2	Požadavky na mzdový systém.....	159
9.3	Pracovní motivace	160
9.4	Přímá peněžní stimulační v obchodě (mzdové formy).....	162
9.4.1	System pevné (tarifní) mzdy	162
9.4.2	System pohyblivé mzdy (provize)	164
9.4.3	Kombinovaný systém.....	166
9.5	Nepřímá peněžní a nepeněžní stimulační	167
9.6	Mzdová diferenciaci	167
9.7	Mzdová nivelizaci.....	171
10	OPERATIVNÍ MANAGEMENT – PRACOVNÍ PROCESY V OBCHODNÍM PROVOZE	174
10.1	Charakteristika a členění pracovních procesů	175
10.2	Vnější a vnitřní faktory obchodního provozu maloobchodní jednotky.....	177
10.2.1	Vnější faktory maloobchodu.....	177
10.2.2	Vnitřní faktory maloobchodu.....	181
10.3	Vnější a vnitřní faktory obchodního provozu velkoobchodní jednotky	184
10.3.1	Vnější faktory velkoobchodu.....	184
10.3.2	Vnitřní faktory velkoobchodu.....	186
10.4	Řízení a administraci obchodního provozu	188
10.4.1	Hlavní směry řízení maloobchodních jednotek	188
10.4.2	Manažerský systém informací	189
10.4.3	Využití čárových kódů při řízení obchodního provozu	192
10.4.4	Možné směry dalšího rozvoje a využití čárového kódu.....	195
10.5	Digitalizaci maloobchodu	197
10.6	Robotizaci obchodu	198

11	METODY ORGANIZACE PRÁCE V OBCHODNÍM PROVOZE	204
11.1	Využívání metod organizace práce při řízení obchodního provozu	204
11.2	Frekvence zákazníků v maloobchodní jednotce	206
11.3	Usměrnování cest zákazníků, zboží a zaměstnanců	209
11.4	Regulace pracovních režimů	211
11.5	Cyklické nástupy pracovníků	215
11.5.1	Metoda vycházející z doby obsluhy.....	215
11.5.2	Metoda vycházející z indexů frekvence.....	217
11.6	Tvorba pracovních podmínek	219
12	BEZPEČNOSTNÍ MANAGEMENT	224
12.1	Kontrola v obchodě	225
12.2	Bezpečnostní management	227
12.2.1	Charakteristika vnitřních krádeží	228
12.2.2	Charakteristika vnějších krádeží	231
	SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY	237
	LITERATURA	239
	PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON.....	249

ÚVODEM

Odvětví obchodu hraje důležitou roli v národním hospodářství. Jeho význam i postavení je závislé na předchozím historickém vývoji, dále na současném podílu na základních ekonomických charakteristikách a samozřejmě také na funkcích, které v ekonomice zajišťuje.

Na obchod lze nahlížet jako na činnost či jako souhrn institucí, které se obchodem zabývají. Obchod představuje nákup a prodej zboží či služeb. V širším pojetí obchodu mohou obchodní činnosti zajišťovat jak výrobní organizace, banky, pojišťovny, logistické firmy atd. V užším pojetí zahrnuje obchod firmy (obchodní organizace), které se specializují na velkoobchodní, maloobchodní činnost (Retailing) a také na zahraniční obchod. V užším pojetí je zahrnuto i pohostinství a ubytování, které jsou součástí cestovního ruchu. Taktéž zde řadíme prodej automobilů včetně pohonných hmot a opravy motorových vozidel. Organizace užšího pojetí jsou součástí ukazatele maloobchodního prodeje.

Do užšího vymezení dnes patří také pohostinství a ubytování jako součást cestovního ruchu a prodej a opravy motorových vozidel a pohonných hmot. Výkon těchto organizací je součástí ukazatele maloobchodního prodeje.

V našem předmětu se budeme zabývat zmiňovanými obchodními organizacemi. Většina z nich má dominantní postavení na trhu, který směřuje ke globalizaci podporovanou internacionalizací trhu, silnou konkurencí a diverzifikací. K těmto organizacím je třeba přistupovat specifickým způsobem v různých oblastech řízení. Ať už se jedná o strategii, organizování či personální řízení. Významná je rovněž oblast operativního managementu, jejíž složitost roste s růstem velikosti obchodních provozů.

Studijní materiál je určen především studentům distančního studia, ale mohou ho využít i studenti prezenčního studia. Studijní opora je rozdělena do 12. kapitol. Každá kapitola obsahuje povinné i doplňující distanční interaktivní prvky. Na začátku kapitoly je rychlý náhled do kapitoly, cíle kapitoly a klíčová slova. Rychlý náhled do kapitoly koresponduje s jednotlivými částmi náhledu celé studijní opory. Cíle kapitoly zahrnují všechny podstatné poznatky a vědomosti, které student studiem kapitoly získá. Klíčová slova doplňují úvodní část kapitoly o přehled základních pojmů, které by student měl zvládnout. Každá kapitola je rozdělena na subkapitoly a oddíly. Text je strukturovaný, aby byl přehlednější a lépe srozumitelný. Kromě povinných interaktivních prvků jsou pro lepší pochopení studia doplněny další prvky. Jedná se zejména o definice, případové studie, prvky pro zapamatování či pro zájemce, které napomáhají pochopení teoretických poznatků z praktického hlediska. Na konci kapitoly je umístěno shrnutí obsahující podstatné souvislosti probírané látky a slouží k jejímu zopakování, podobně jako otázky, propojené se správnými odpověďmi v textu.

Text je strukturovaný tak, aby byl přehledný. V rámci subkapitol a jejich oddílů jsou dle uvážení autorů barevně zvýrazněné podnadpisy. Pro názornost a pochopení studijního textu

autoři zařadili další interaktivní prvky, obrázky s grafy a schémata a tabulky. Z interaktivních prvků jsou to především definice, případové studie, doplňky pro zapamatování a pro zájemce. Případové studie, prvky k zapamatování a pro zájemce slouží k pochopení teoretických poznatků z praktického hlediska. Na konci každé kapitoly je shrnutí kapitoly, které upozorňuje na podstatné souvislosti kapitoly a jejich opakování. Za shrnutím jsou otázky. Otázky jsou propojené s odpověďmi v textu. Doporučujeme si otázky projít, abyste si ověřili, zda studované látky rozumíte.

Aktivní účast studenta je nezbytná pro osvojení si hlubších vědomostí i poznatků. To vyžaduje i systematické samostudium a monitoring aktuálních událostí v obchodě.

Kapitoly 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 10,11 byly připraveny docentkou Starzycznou a kapitoly 3,9,12 doktorkou Bauerovou.

Přejeme vám ve studiu i u zkoušky mnoho úspěchů.

Halina Starzyczna

Radka Bauerová

RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY

První kapitola bude věnována vývojovým trendům v obchodě. Seznámíte se specifiky internacionalizace a koncentrace v obchodě doprovázenou velmi silnou konkurencí. Všechny tyto vývojové tendence směřují ke globalizaci obchodního a spotřebitelského trhu. Globalizace probíhá na třech úrovních logistického řetězce, a to jak na úrovni výroby, tak i obchodu a zákazníka. V maloobchodě, velkoobchodě i retailingu dochází k neustálým změnám. Obchodní vývojové trendy můžeme rozdělit na maloobchodní a velkoobchodní.

Druhá kapitola navazuje na vývojové trendy v obchodě, kterými jsme se zabývali v předchozí kapitole. Z tohoto pohledu charakterizuje z hlediska vývoje ve světě, v Evropě a v podmínkách České republiky. Kapitola objasňuje hlavní mezníky vývoje obchodu ve 20. století. Všímá si přeměny malého středního podnikání v obchodě na velké dominantní a integrované organizace, které významně ovlivňují situaci v odvětví a regionu. Nedílnou součástí vývoje obchodu jsou zákonitosti vývoje maloobchodního trhu, který prochází fází dětství, mládí, dospívání, dospělosti a zralosti.

Třetí kapitola bude věnována řízení obchodních organizací a nejznámějším strategiím používaným v oblasti obchodního podnikání. Naučíte se komplexně chápat řídicí proces v obchodní organizaci od definování filozofie firmy, vize a poslání až po výběr konkrétních strategií, kterými se mohou obchodní organizace řídit. Správně zvolená strategie pak přispívá k dosahování stanovených cílů společnosti a ke zvyšování její konkurenceschopnosti na trhu. Obchodní organizace mají oblíbené své strategie, dále používají strategie reagující na poptávku a retailingové strategie v rámci mezinárodního prostředí.

Následující čtvrtá kapitola charakterizuje vývojové fáze marketingu a jejich projevy v obchodě. Marketingově orientované firmy mají své marketingové cíle a přijímají marketingová rozhodnutí. U obchodních organizací se tato rozhodnutí týkají obchodního sortimentu, služeb a umístění prodejen, dále cen a komunikace se zákazníky. Týká se to jak maloobchodu, tak i velkoobchodu a retailingu. Velkou roli sehrává při řízení firem vztah mezi marketingovou a finanční strategií. Nesoulad a nerovnováha těchto dvou strategií mohou vést k úpadku.

Pátá kapitola pojednává o územní a tržní analýze, která již byla zmiňována v souvislosti se strategickým rozhodováním obchodních organizací. Charakterizuje cíle analýzy a metodika. Seznámíte se s metodami vymezujícími zájmovou oblast, do nichž patří kruhová metoda, časová metoda, metoda ekonometrická a pravděpodobnostní. Mezi metody odhadu kupního potenciálu řadíme metody průměrných prodejů, metodu plošného standardu a metodu analogie. Lokalizace maloobchodu je také v centru pozornosti obcí, které mají širší cíle než obchodní organizace a sledují celospolečenské zájmy. K usměrňování sítě používají vybrané nástroje, což jim umožňuje platná legislativa.

Šestá kapitola je věnována organizování organizačních struktur v obchodě. Ve zjednodušené podobě můžeme vývoj organizace firmy vymežit těmito třemi fázemi, a to fází pionýrskou, organizační a integrační. Vlastní vývoj organizace bývá mnohem složitější. Vzájemný vztah mezi velikostí firmy a její organizací lze demonstrovat na fázích vývoje, kterými firmy procházejí. Existence firmy představuje střídání období krizí a růstu. Doposud procházejí firmy pěti fázemi organizačního vývoje. Fáze pionýrská a organizační identická. Integrační fáze je dále strukturovaná na tři kvalitativně odlišná období, protože souvisí s decentralizací a expanzí firem.

V sedmé kapitole se zaměříme na prohloubení znalostí z oblasti koncentrace a kooperace v obchodě. Nejprve si budeme charakterizovat spontánní a smluvní kooperaci činností obchodních organizací. Seznámíte se s metodami měření koncentrace. Formy koncentrace mohou probíhat na základě smluvních dohod, formou kapitálového propojení, kombinací obou předchozích forem a růstem jedné firmy, která získává významné postavení na trhu. Do konkrétních forem lze zařadit kartely a syndikáty, vertikální kooperace a horizontální kooperace.

V osmé kapitole se seznámíte se specifiky řízení lidských zdrojů v obchodě. Nejprve si zopakujte klíčové otázky personálního řízení. Následuje problematika plánování lidských zdrojů, jejíž důležitou součástí je analýza vnějších vlivů v širších a užších souvislostech analýza vnitřních vlivů a rozbor budoucích požadavků firem. Velmi důležitým ukazatelem je obslužný standard, který informuje o úrovni obchodu a maloobchodu v určité zemi či regionu. Nedílnou součástí kapitoly je poznání metod odhadu počtu pracovníků a tvorba objemu struktury personálu.

Devátá kapitola je věnována mzdovým systémům používaným v obchodních organizacích a pracovní motivaci. Úvodem je vysvětlen vývoj mzdové politiky v České republice a propojení se mzdovou politikou obchodních organizací spolu s uvedením současné legislativy mzdové politiky a požadavky na mzdový systém v obchodní organizaci. K pracovní motivaci můžeme využít peněžních pobídek bezprostředně vázaných na výkon anebo peněžních a nepeněžních stimulů spjatých s výkonem jen zprostředkovaně. Je tak důležité vybrat správně mzdovou formu, kterou bude obchodní organizace uplatňovat. Vliv na pracovní motivaci má také mzdová diferenciacce a nivelizace.

Desátá kapitola nás uvede do problematiky operativního managementu. Zaměří se na pracovní procesy, které probíhají na úrovni maloobchodu a velkoobchodu. Organizace obchodního provozu (operativní management) je podřízená cílům a strategii obchodních podniků. Od dobré organizace se očekává, že na základě znalosti těchto cílů uspořádá účelné pracovní procesy, lidské a věcné zdroje tak, aby umožňovaly dlouhodobou prosperitu firmy, a aby tyto cíle mohly být splněny. Kapitola prohlubuje znalosti s Ekonomiky obchodu, týkající se obchodního provozu.

Jedenáctá kapitola se zaměřuje na metody organizace práce v obchodě. Konkrétně se seznámíte s tradičními metodami. Patří mezi ně frekvenční testy, cyklické nástupy pracovníků a pracovní studie. Frekvenční testy a cyklické nástupy se týkají rozvrhu pracovní doby.

Pracovní studie se zabývají postupových a prostorových studií, jejichž význam roste s provozní koncentrací obchodu. Mikropohybové studie se týkají ergonomických aspektů pracovních procesů. Pracovní režimy v obchodě se mění s ohledem na zajištěné plynulé obsluhy zákazníků a jejich spokojenosti. Pracovní podmínky mají také vliv na celkovou úroveň prodeje.

Poslední kapitola je věnována problematice bezpečnostního managementu v oblasti obchodních organizací. Provádění kontroly v obchodě je velmi důležitým prvkem řídicího procesu, který zajišťuje zpětnou vazbu zaměřenou na plnění úkolů a cílů firmy, stav firmy a její současnou úroveň. Bezpečnostní management řeší vnitřní a vnější krádeže. V případě vnitřních krádeží jsou viníci vlastní zaměstnanci společnosti. Vnější krádeže jsou způsobovány zákazníky a dodavateli. Proti krádežím obchodní organizace přijímají řadu preventivních opatření, aby eliminovaly škody. Hlavním trendem v prevenci proti vnitřním a vnějším krádežím je dnes budování systému ochrany objektů v komplexním pojetí v podobě integrovaných bezpečnostních systémů.

1 VÝVOJOVÉ TRENDY V OBCHODĚ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

První kapitola bude věnována vývojovým trendům v obchodě. Seznámíte se specifiky internacionalizace a koncentrace v obchodě doprovázenou velmi silnou konkurencí. Všechny tyto vývojové tendence směřují ke globalizaci obchodního a spotřebitelského trhu. Globalizace probíhá na třech úrovních logistického řetězce, a to jak na úrovni výroby, tak i obchodu a zákazníka.

V maloobchodě, velkoobchodě i retailingu dochází k neustálým změnám. Obchodní vývojové trendy můžeme rozdělit na maloobchodní a velkoobchodní.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- charakterizovat vývojové trendy v obchodě,
- pochopit internacionalizaci a tržní dominanci,
- objasnit projevy silné konkurence,
- charakterizovat diverzifikovaný marketing v obchodě,
- vysvětlit globalizaci a její úrovně,
- vysvětlit maloobchodní vývojové trendy,
- objasnit velkoobchodní vývojové trendy.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Vývojové trendy obchodu, retailing, internacionalizace, tržní dominance, silná konkurence, diverzifikovaný marketing, globalizace obchodu, maloobchodní vývojové trendy, velkoobchodní vývojové trendy.

Úspěšný podnik musí mít kvalitní management, který pružně reaguje na vývoj, který se odehrává v jeho okolí. Management lze ovlivnit, ale změny, jež se dějí v okolí, je třeba akceptovat. Management je musí studovat a monitorovat, odhadnout, jaký vliv budou mít na podnik. Změny akcelerují, není snadné je předpovídat. V obchodě se projevují určité vývojové trendy, na něž musí obchodní organizace umět reagovat. Jestliže se dnes mluví o obchodě, tak je to často v souvislosti s retailingem.

DEFINICE-RETAILING



Retailing je mezinárodně vnímaný maloobchod plně vybavený veškerým logistickým zázemím (vlastním velkoobchodem, dopravou, zahraničním zastoupením, případně některými výrobními činnostmi a vysoce kvalifikovaným informačním systémem s profesionálním managementem (Kotler a Keller, 2012).

Rozvoj retailingu podporoval růst životní úrovně obyvatel, který nastal po ukončení 2. světové války v zavedených tržních ekonomikách.

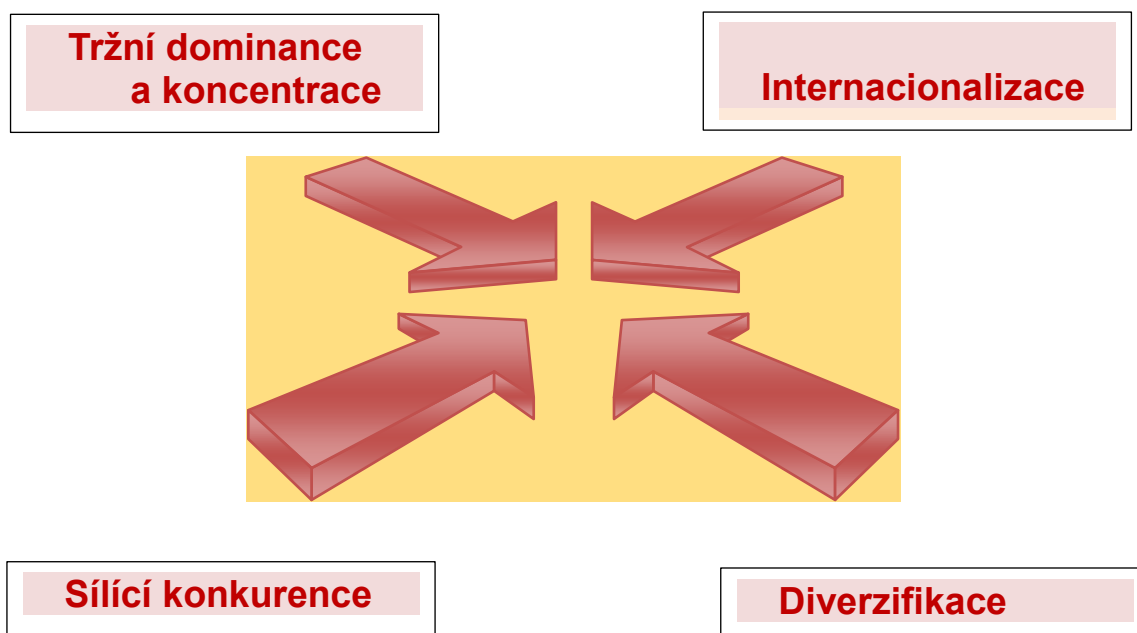
Maloobchod má vliv na to, co se bude vyrábět i prodávat, protože ví, co se děje na spotřebitelském trhu u konečného spotřebitele (Pražská, Jindra, 2002).

1.1 Vývojové trendy v obchodě

Mezi hlavní vývojové trendy v obchodě lze zařadit internacionalizaci, tržní dominanci, sílící konkurenci a boj o zákazníka. Všechny tyto trendy směřují ke globalizaci (viz obrázek č. 1.1).

Hlavní vývojové trendy v obchodě

Obrázek č. 1.1 Vývojové trendy v obchodě



Zdroj: vlastní zpracování

Nyní se s těmito vývojovými trendy blíže seznámíme.

1.1.1 INTERNACIONALIZACE OBCHODU A TRŽNÍ DOMINANCE

*Internacio-
nalizace
obchodu*

INTERNACIONALIZACE OBCHODU

Důvody expanze podniků na zahraniční trhy se zabývá teorie internacionalizace. Zabývá se také vyšší efektivitou zahraničních investic ve srovnání s exportem či licencemi, což jsou další možnosti vstupu na zahraniční trhy.

Co v praxi internacionalizace obchodu znamená? Obchodní organizace rozšiřují své obchodní aktivity z mateřské země do zahraničí. Proces internacionalizace podpořil globalizaci a v jejím rámci sbližování spotřebního chování v různých zemích, rozvoj technologií a internetu. Internacionalizace je spjata s procesem globalizace (Zamazalová, 2009). Sjednocování potřeb zákazníků umožňuje aplikaci globálního marketingu. Sortiment je standardizován. Řada výrobků má velmi silný globalizační potenciál. V praxi to znamená, že se prodávají bez výrazných změn po celém světě (např. informační technologie). Interkulturní marketing je doprovázen adaptací sortimentu pro různé cílové skupiny a kultury. Popularita domácích značek a výrobků odrážejících místní tradice a zvyky roste.

*Základní
stupně in-
ternacio-
nalizace
obchodu*

EXISTUJÍ 3 ZÁKLADNÍ STUPNĚ INTERNACIONALIZACE (Lesáková, 2004):

- **první stupeň** je charakteristický aktivitami podniků na exportní a importní operace, z marketingového hlediska představuje tato fáze internacionalizaci sortimentu zboží, zájmů a vkusu zákazníků, expanze je uskutečňována zejména do sousedních zemí, kde mají spotřebitelé stejné nebo obdobné potřeby a kde je podobné podnikatelské prostředí.
- **druhý stupeň** je založen na kooperačních vztazích a smluvním základě, i v druhé fázi je preferována geografická a kulturní blízkost, rozšiřují se však zahraniční účasti.
- **třetí stupeň** je typický majetkovými účastmi domácích podniků v zahraniční firmě a zakládáním firemních poboček v zahraničí, třetí fáze se projevuje kladením důrazu na tržní možnosti v jednotlivých zemích, na kulturní a spotřební blízkost k tuzemskému trhu již není kladen takový důraz (Pražská, Jindra, 1997).

Strategicky je třeba volit vhodné směry nákupu a prodeje zboží a služeb v mezinárodním prostředí. Výrobky je nezbytné přizpůsobit světovému standardu jakosti a osvojit si nové obchodní a finanční metody.

V České republice v současné době v TOP 10 obchodu dominují zahraniční obchodní organizace. V následující tabulce 1.1 vidíme situaci v roce 2017 a v roce 2019. Jen jedná firma je česká, a to velkoobchod s tabákem (GECO).

Tabulka 1.1 TOP 10 českého obchodu v roce 2017 a 2019

Pořadí 2019/2017	Společnost	Tržby celkem v mld. Kč, bez DPH 2019 (2017)	Řetězec-počet vlastních prodejen k říjnu 2019 (2017)
1 (1)	KAUFLAND ČESKÁ REPUBLIKA	57,69 (58,35)	Kaufland 131 (127)
2 (4)	LIDL ČESKÁ RE- PUBLIKA	52,31 (38,35)	Lidl 249 (234)
3 (2)	Albert Česká repub- lika	49,76 (48,33)	Albert hypermarket 90 (91), super- market 235 (240)
4 (3)	TESCO STORES CR	44,56 (44,42)	Tesco hypermarket 75 (75), hyper- market Extra 9 (9), supermarket 59 (60), OD / City / My 4 (6), Expres 43 (46)
5 (6)	PENNY MARKET	36,63 (31,99)	Penny Market 381 (368)
6 (5)	GECO	36,48 (32,97)	Geco tabák-tisk 304 (277)
3.11.2020	MAKRO CASH & CARRY CR	29,95 (29,90)	Makro 13 (13), Drive In 0 (2)
8 (9)	BILLA	27,98 (22,76)	Billa 224 (216), Billa stop & shop64 (43)
9 (8)	GLOBUS ČR	23,05 (22,81)	Globus (15), Globus Fresh 1 (0)
10	JIP VÝCHODO- ČESKÁ	13,20 (14,50)	JIP 37 (39), Plus JIP 148 (115), Cash & Carry 12 (11)

Zdroj: Webový portál Zboží a prodej. [online]. [vid 3.listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.zboziaprodej.cz/top30/>

TRŽNÍ DOMINANCE

Tržní dominance je spojena s koncentrací v obchodě. Zvětšuje se velikost obchodních podniků. Tyto podniky získávají na trhu dominantní postavení. Jedná se o významné obchodní řetězce, které mají velký vliv na dodavatele v rámci logistického řetězce a distribučních kanálů. Koncentrace se projevuje ve formě integrace do vertikálních a horizontálních marketingových systémů. Vertikální systémy představují např. dobrovolné nebo franchisingové řetězce. Horizontální marketingové systémy představují prostorovou koncentraci (nákupní centra). Ještě se setkáváme s provozní koncentrací, jež je charakteristická růstem průměrné velikosti prodejen i skladů. Jádrem maloobchodní sítě se tak stávají velkokapacitní prodejny typu supermarketů, hypermarketů a diskontů. Koncentraci v obchodě

Tržní dominance

budeme věnovat samostatnou kapitolu. Tržní dominance je také posilována zaváděním vlastních maloobchodních značek (viz dále).

1.1.2 SÍLÍCÍ KONKURENCE A BOJ O ZÁKAZNÍKA

Sílicí konkurence

Vývoj v obchodě je spojen se stále rostoucí konkurencí. Podniky by nebyly úspěšné, kdyby měly nedostatek zákazníků. Snaží se proto o zákazníky bojovat. Výrobky i nabízené služby musí být konkurenčně schopné ve světovém měřítku. Silná konkurence je také spojena s diskontní orientací obchodní činnosti a snižováním prodejních cen. Obchod buduje sítě diskontně zaměřených prodejen, které nabízejí atraktivní ceny za zboží. Protože trhy jsou v podstatě saturovány, usilují firmy o zákazníky jiných malých či dokonce velkých firem. Promyšlejší strategii řízení vztahů s těmito zákazníky. Boj o zákazníka se týká samozřejmě i českého obchodního trhu.



PŘÍPADOVÁ STUDIE – BOJ O ZÁKAZNÍKA

Obchodní trh v ČR se transformoval. Došlo k rychlé expanzi mezinárodních řetězců. Je prakticky nasycený a projevuje se na něm velmi silná konkurence. To vyžaduje hledání nových způsobů, jak získat a udržet si zákazníky, kteří jsou stále náročnější a lépe informovaní.

Klíčovým problémem je, že firmy, které podnikají na českém obchodním trhu, jsou konfrontovány se stejnými výzvami, s jakými se potýkají obchodníci ve vyspělých zemích Evropské unie. Bojuje se o loajalitu zákazníků. Nízké ceny již nestačí. Hledají se tedy necenové nástroje, kterými by se obchodní řetězce lišily. **Kdo bude úspěšný?** Obchodníci se snaží poznat své zákazníky a být lepší než konkurenti. Zbraněmi zejména velkých společností je nabídka čerstvého zboží, zvyšování odbornosti prodejního personálu a jeho vstřícnosti. Nabídka na prodejně musí být zajímavá, přehledná dobře dostupná, což znamená dobrou orientaci na prodejní ploše. Zákazník nerad něco hledá. Prakticky také platí, že úspěšné firmy neprodávají jen produkty, ale i příjemnou nákupní atmosféru, která působí na pocity zákazníků. Jde tady o nákupní prožitek. Úspěšní budou nadále pouze ti obchodníci, kteří dokonale poznají své zákazníky a nabídnou jim více než konkurenti, a to srozumitelným, věrohodným způsobem. ¹

Firmy samozřejmě na volání zákazníků po ideálním zážitku slyší a snaží se do této oblasti investovat. Cítí, že právě interakce s koncovým zákazníkem je zásadní. Zákazníci se také zajímají o digitál. Chtějí řešit svoje potřeby nejsnazším a nejpříjemnějším způsobem. Řešením je i technologie. Problematika se může týkat přednostně online firem s digitálním produktem, ale téměř každé firmy a jejich procesů. Příkladem může být nový zážitek z nakupování díky digitálním technologiím v rámci konceptu

¹ Český obchod. *Boj o zákazníka se stupňuje*. [online]. [vid. 24. března 2019]. Dostupné z <https://www.systemonline.cz/clanky/cesky-obchod-boj-o-zakaznika-se-stupnuje.htm>

obchodu Amazon GO. Zákazník nakupuje potraviny. K tomu potřebuje jen vstupní identifikaci kódem na mobilu. Nepotřebuje ani klasický košík. Nemusí ani stát frontu u pokladny. Vezme si, co potřebuje a jde domů.²

Výše zmiňované vývojové trendy podporují globalizační procesy v ekonomice a v obchodě.

1.1.3 GLOBALIZACE OBCHODU A JEJÍ ÚROVNĚ

Úrovně
globali-
zace

Z planety Země se stal jeden velký globální trh. Vše je propojeno se vším. Výše uvedená tržní dominance, internacionalizace a diversifikace směřuje trh ke globalizaci. Na globalizaci v obchodě existují jak pozitivní, tak i negativní hodnocení (Starzyczná, Bauerová, 2019). Když se nad globalizací zamyslíme, vidíme, že proces globalizace je neustále spojen s historickým vývojem lidstva. Lidé vždy usilovali, aby ekonomika rostla. Vědeckotechnický rozvoj prohluboval společenskou dělbu práce, specializaci a přispíval ke zvětšování oblastí obchodního zájmu. Dnešní extrémní míra globalizace přináší i extrémní materiální hodnoty. Vedle toho existuje i celá řada negativních názorů na globalizaci. Podívejme se, jaké názory se nejčastěji objevují.

POZITIVNÍ NÁZORY NA GLOBALIZACI V OBCHODĚ

Pozitivní
názory na
globali-
zace

- standardizace sortimentu a služeb,
- racionalizace činností,
- snižování nákladů a cen.

NEGATIVNÍ NÁZORY NA GLOBALIZACI V OBCHODĚ

Negativní
názory na
globalizaci

- omezování a likvidace malých obchodníků,
- sjednocování podmínek nákupu,
- snižování národních rozdílů při nabídce zboží.

Globalizace probíhá na třech úrovních. Jedná se o úroveň zákazníka, samotného obchodu i o výrobu (Jindra, 2000).

Globali-
zace a zá-
kazník

² Blíže *Amazon převrací svůj byznys. Otevřel první kamenný obchod*. [online]. [vid. 24. září 2020]. Dostupné z <https://www.peak.cz/amazon-prevraci-svuj-byznys-otevrel-prvni-kamenny-obchod/551/>

ZÁKAZNÍK:

Zákazník by měl být pánem na trhu a rozhodovat, co a kde se prodává. Zákazník by měl mít dominantní postavení. Současný trh v tržním hospodářství je spojen s dostatkem nabízeného zboží. Podniky usilují o zkvalitnění celého procesu prodeje i kvality zboží. Zákazníci mají možnost zakoupené zboží vrátit. Celá prodejní plocha je většinou jeho. Na prodejních se zákazníci mohou svobodně pohybovat, protože jádrem je samoobslužná forma prodeje. Obchod nabízí zákazníkům celou řadu služeb v rámci podpory prodeje. Jedná se o úvěry, leasing, bezhotovostní platby, výprodeje apod. Jsou vytvářené rozmanité věrnostní programy. Ochrana spotřebitele se neustále zlepšuje, a to i v celosvětovém měřítku.

Globali-
zace na
úrovni ob-
chodu

OBCHOD:

Koncentrovaný obchod má velký vliv na zákazníka i výrobu. Zákazníka ovlivňuje pomocí reklamních kampaní či přímo na prodejní ploše, věrnostními kartami. Buduje maloobchodní a privátní značky. Výrobce oslovuje požadavky na velké objemy zboží a požaduje komplexní nabídky. Věrnostní karty umožňují navázání stabilnějších vazeb se zákazníky. Vliv obchodu na zákazníka se zvyšuje, což je ovlivněno koncentrovaností prodejních činností a služeb. Působí zde reklama, věrnostní karty, maloobchodní značky atd. Obchod působí i na výrobu. Požaduje po ní velké objemy dodávek a komplexní nabídku. Přímý vztah se zákazníkem umožňuje využívání věrnostních karet. Firmy získávají údaje o struktuře zákazníků a jejich preferencích. Věrnostní karty však v některých zemích nejsou povolené.



K ZAPAMATOVÁNÍ – GDPR – OBCHOD A VĚRNOSTNÍ KARTY

GDPR (General Data Protection Regulation) - dne 25. května 2018 vstoupilo v platnost Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR). V této souvislosti docházelo k hromadným výměnám věrnostních karet u obchodníků. U nových karet zákazníci podepisují, že souhlasí s novými podmínkami. Případně firmy požadují své zákazníky o podepsání nových podmínek, jak tomu bylo např. u řetězce Billa. Na základě nařízení je zákazník informován, že firmy získávají jeho údaje a taktéž data o nákupním chování. Billa tak např. monitoruje data týkající se místa nákupu, charakteru zboží, zájem o speciální nabídky a akce doprovázející nákup zboží. Rovněž je sledována podobnost nákupního chování s jinými zákazníky či třídění zboží dle nákupů zákazníků podle kategorií.

Zákazníci nemusí dát řetězcům souhlas, aby monitorovaly jejich nákupní chování. Řetězce jim pak nebudou moci zasílat nabídku na míru, kterou odvozují z jejich nákupů.³

³ GDPR v obchodech: řetězce mění věrnostní karty a odhalily, co všechno sledují. [online]. [vid. 24. září 2020]. Dostupné z <https://www.mesec.cz/aktuality/gdpr-v-obchodech-retezce-meni-vernostni-karty-a-odhalily-co-vsechno-sleduji/>

VÝROBA:

Výroba

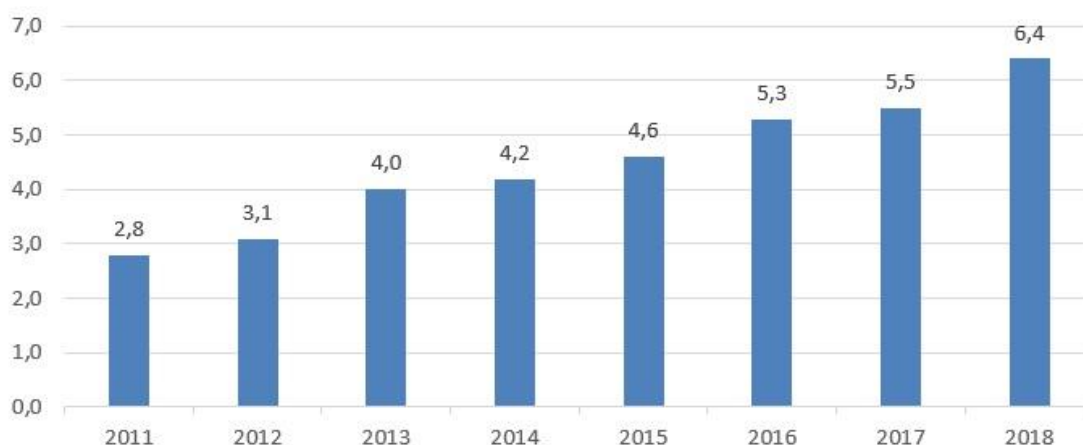
Pro výrobu jsou výhodné velké odběry zboží, neboť to má vliv na snižování nákladů na jednotku výroby včetně logistických. Při oběhu zboží kooperují výrobci s obchodníky, aby měli odezvu zákazníku na jejich nabídku.

PRO ZÁJEMCE – ČEŠTÍ VÝROBCI SPOLUPRACUJÍ S LIDLEM NA MEZINÁRODNÍ ÚROVNI



U zahraničních zákazníků roste obliba českých výrobních podniků, kteří obstojí v konkurenčním boji nejen v Evropě, ale i ve světě. Dokládají to čísla o vývozu českých výrobků společností Lidl za rok 2018, která jsou téměř o miliardu vyšší než za rok předchozí. Lidl v roce 2018 vyvezl výrobky 150 českých výrobců do 25 zemí Evropy a USA za 6,4 miliardy korun. Vývoj exportu vidíme na následujícím grafu.

**Vývoj exportu českých výrobců prostřednictvím Lidl ČR
v mld. Kč**



* objem vývozu v nákupních cenách

Prosazování českých výrobců v Evropě je stále lepší. V roce 2018 se zvýšil prodej jejich produktů v prodejnách Lidl o 16 %, což činilo 6,4 mld. Kč. V roce 2017 to bylo 5,5 mld. Kč. Růst je v posledních letech nepřetržitý. Kde najdeme české výrobky v prodejnách Lidl? V Evropě i ve světě se to týká až 25 zemí. Mezi země s největším podílem objemu vyvezeného zboží lze zařadit Maďarsko, Polsko, Slovensko a Rumunsko. Taktéž zde patří Velká Británie, Slovinsko, Chorvatsko, Řecko nebo Bulharsko. V roce 2018 k těmto zemím přibylo Srbsko, USA a Rakousko. Do těchto zemí Lidl exportoval pivo české značky ARGUS.

Mnoho zemí zvýšila dovoz českého zboží mezi léty 201 a 2019. Největší nárůst exportu byl zaznamenán v Portugalsku, Irsku, Velké Británii, Řecku a Francii.

Do TOP 10 potravinářů podle objemu vyvezeného zboží pak patří Mlékárna Pragolaktos, Krahulík – Masozávod, LE & CO – Ing. Lenc, Veseta, Delimax, La Lorraine, Družstvo BRAMKO CZ, Hortim-International, Moravia Lacto a Alimpex – Maso. Pomyslnou první příčku přitom obsadil výrobce hygienických prostředků, společnost Drylock Technologies s.r.o., která pod značkou Lupilu vyvážá především dětské pleny.⁴

Spolupráce s obchodem se projevuje také využíváním metod typu ECR (efektivní zákaznická odezva) či outsourcingu, což se projevuje i s ohledem na správnou marketingovou orientaci i úzkým spojením s obchodem. V České republice a na Slovensku vznikla Československá iniciativa ECR. Je jednou z 23 národních iniciativ, které se podílejí na činnosti ECR Europe. Iniciativa funguje od roku 2001. Iniciativa ECR (Effective consumer response) je společná aktivita obchodních řetězců, výrobců a dodavatelů. Hlavním cílem je zvýšení efektivity a snižování nákladovosti dodavatelského řetězce v rámci trvalé udržitelnosti. Princip činnosti je postaven na spolupráci všech členů na optimalizaci procesů v odvětví obchodu a logistiky. Dneska spolupracují s GS1, který se zabývá elektronizací pohybu zboží.⁵

Výrobci mají zájem vyřadit z logistického řetězce různé prostředníky a budují vlastní prodejny či nákupní centra, jakožto utrácejí na ovlivňování zákazníků nemalé finanční prostředky (Jindra, 2000).



PRO ZÁJEMCE – BUDOUCNOST GLOBALIZACE

Dne 1. března 2017 předložila Evropská komise Bílou knihu o budoucnosti Evropy, která je výchozím textem pro otevřenou a širokou diskusi o budoucnosti Unie 27 států. Jako svůj další příspěvek do této diskuse přináší Evropská komise postupně několik dokumentů, v nichž vznášá otázky ke klíčovým tématům, jež budou definovat nadcházející roky.⁶ Dle zmiňovaného dokumentu bude v roce 2025 vypadat globalizace úplně jinak. Digitalizace, roboti, umělá inteligence, internet věcí či 3 D tisk zásadně změní způsob, jakým vyrábíme, pracujeme, pohybujeme se a konzumujeme. Prakticky všechna odvětví ekonomiky se změní. Podívejme se na příklady:

- **tovární výroba** – automatizace,
- **doprava** – nastoupí mj. auta bez řidiče a propojené automobily, drony a společné používání aut (Car-sharing),

⁴ Čeští výrobci s Lidlem vyvezli zboží za 6,4 miliardy Kč. [online]. [vid. 25. září 2020]. Dostupné z <https://www.retailnews.cz/aktualne/cesti-vyrobci-s-lidlem-vyvezli-zbozi-za-64-miliardy-korun/>

⁵ O ECR. [online]. [vid. 25. října 2020]. Dostupné z <http://www.ecr.cz/o-ecr/o-nas/>

⁶ Diskuzní dokument o potencionálu globalizace. [online]. [vid. 25. října 2020]. Dostupné z https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/reflection-paper-globalisation_cs.pdf

- **energetika** – např. inteligentní sítě, obnovitelná energie, decentralizovaná výroba,
- **zemědělsko-potravinářský průmysl** – zemědělství šetrné vůči klimatu nebo například aplikace umožňující omezit plýtvání potravinami,
- **finanční služby** – mj. virtuální banky a pojišťovny, (Crowdfunding),
- **distribuce** – poroste význam elektronického obchodování,
- **telekomunikace** – výkonnější sítě, virtuální realita, virtuální pracoviště apod.,

Díky digitálním technologiím a elektronickému obchodování vzniknou i pro ty nejmenší podniky další přeshraniční příležitosti. Řada podniků má dnes již v okamžiku založení globální ambice a pomocí internetu hodlá oslovit zákazníky po celém světě. Na druhou stranu však některé velké online platformy získávají čím dál dominantnější pozici na trhu částečně i díky tomu, že sledují a ukládají osobní data. Témata ochrany soukromí, ochrany dat, kybernetické bezpečnosti, ale i bránění zneužití tržní síly tak budou nabývat na důležitosti.⁷

Hlavní vývojové trendy v obchodě specifikujeme v maloobchodě a velkoobchodě.

1.2 Vývojové trendy v maloobchodě

Maloobchod se neustále vyvíjí a mění. Nejčastějšími maloobchodními vývojovými trendy jsou trendy, které se týkají nově vznikajících forem prodeje, rozvoje maloobchodu mimo prodejní plochy, mezidruhové konkurence, polarizace maloobchodu a dalších (Kotler, 1991, Starzyczná, 2014, Starzyczná, Bauerová, 2019). Nyní si je vysvětlíme.

Maloobchodní vývojové trendy

• NOVÉ FORMY MALOOBCHODU

Na trhu lze pozorovat nové formy maloobchodních prodejen, které konkurují firmám, které jsou již na trhu zavedené (viz životní cyklus maloobchodu). Životní cyklus se zkracuje do doby zralosti. Jádrem současné maloobchodní sítě jsou supermarkety, hypermarkety a diskonty.

Nové formy maloobchodu

• MALOOBCHOD MIMO PRODEJNÍ PLOCHY

Roste význam maloobchodu mimo prodejní plochy. Zvláštní postavení získává v rámci zásilkového obchodu virtuální obchod (prodej přes internet). Elektronické obchodování je považováno za budoucnost obchodu. Dle některých marketingových expertů se dá očekávat v blízké době omezení funkce jak maloobchodu, tak i velkoobchodu. Sníží se u nich

Maloobchod mimo prodejní plochy

⁷ Diskuzní dokument o potencionálu globalizace. [online]. [vid. 25. září 2020]. Dostupné z https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/reflection-paper-globalisation_cs.pdf

objemy nákupů. Prostory, které se uvolní tak mohou být využity k jiným účelům. Např. se to může týkat občerstvení, služeb, sportu či kulturních aktivit. Dojde ke snížení reklamy v TV, v denním tisku. Bude se snižovat počet tištěných katalogů a budovat dlouhodobý vztah se zákazníkem. V praxi je vidět snazší šíření internetu mezi prostředníky. Někteří koneční spotřebitelé mají určité bariéry při elektronickém nakupování. Tyto bariéry mohou být psychického rázu, ekonomického či technického. Intenzita těchto bariér je závislá jednak na životní úrovni obyvatelstva, někdy i věku či lokalitě.

● MEZIDRUHOVÁ KONKURENCE

Mezidruhová konkurence

Mezidruhová konkurence strmě roste mezi jednotlivými maloobchodními druhy. Co to prakticky znamená? Konkurence se neprojevuje jen mezi obchodními domy či e-tailem vzájemně. Konkurence probíhá mezi hypermarkety a obchodními domy, mezi supermarkety a hypermarkety a mezi virtuálním obchodem. Proč tomu tak je? Protože jednotlivé prodejní formáty nabízejí podobný sortiment, který se může pouze lišit šířkou a hloubkou. Například si může konkurovat i specializovaná prodejna drogerie (Drogerie Teta) s hypermarketem (Tesco Stores), který také nabízí určitou výšeč drogistického zboží.

● POLARIZACE MALOOBCHODU

Polarizace maloobchodu

Mezidruhová konkurence mezi různými typy prodejen vyvolává polarizaci maloobchodu. Maloobchodníci se začínají chovat netypicky. Mění svoji marketingovou strategii a marketingové nástroje včetně způsobu prodeje. Upravují obchodní sortiment. Jako příklad si můžeme uvést již zmiňované obchodní domy, které se snaží udržet si svoje pozice na trhu a mění svoji tradiční strategii. Z městských center se obchodní domy stěhují na periferii do nákupních center a nabízejí spíše univerzálnější sortiment.

● NÁKUP POD JEDNOU STŘECHOU

Nákup pod jednou střechou

Nákup pod jednou střechou byl dříve výsadou obchodních domů. Dnes se představa o nákupu pod jednou střechou mění, protože pod jednou střechou nakoupíme i v nákupních centrech či hypermarketech. V praxi dochází k prostorové koncentraci maloobchodu. Rozmanité specializované prodejny jsou soustřeďovány v nákupních centrech, která jsou stavěna na okraji měst, což v podstatě splňuje podmínky nákupu pod jednou střechou. O tuto konkurenční výhodu tedy obchodní domy byly připraveny.

● VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ MARKETINGOVÉ SYSTÉMY

Vertikální a horizontální marketingové systémy

Neustále roste význam vertikálních marketingových systémů. Na různých stupních logistického řetězce se vytvářejí kooperace, které napomáhají tržní dominanci a koncentraci. Malí samostatní obchodníci jsou nuceni odcházet z trhu, protože nejsou schopni konkurovat velkým integrovaným obchodním řetězcům. Záchranou pro tyto malé obchodníky může být jejich spojování do franchisingových řetězců, či nákupních svazů a dalších kooperací, aby mohli představovat určitou protiváhu velkých obchodních organizací. Do nejvyššího stupně vertikální kooperace jsou řazeny velké nákupní aliance (viz 7. kapitola). Horizon-

tální marketingové systémy se týkají spolupráce, ke které dochází na stejném stupni logistického řetězce. Výrobci se spojují s výrobci, velkoobchodníci s velkoobchodníky a maloobchodníci s maloobchodníky. Vznikají nákupní centra a industria parky. Smyslem této integrace je např. úspora nákladů a společná marketingová komunikace se zákazníky.

● ROZVOJ PROGRESIVNÍCH TECHNOLOGIÍ A SKLADOVÝCH TECHNOLOGIÍ

Progresivní technologie a jejich rozvoj přispívá k racionalizaci práce při obchodních aktivitách a skladování. Praxi to znamená, že technologie napomáhají při zpracování velkého množství informací, která se mohou využít při prodejních predikcích, při řízení zásob i elektronickém pohybu zboží a jeho objednávání. V obchodních provozech se umísťují moderní pokladní systémy či samoobslužné pokladny. Bezhotovostní převod finančních prostředků se zvyšuje. Manipulace se zbožím je usnadňována zdokonalením systémů kódování zboží při operativním managementu. Zákazníci mohou využívat při nákupu technologii scan&go. Dochází k akceleraci inovačních cyklů a maloobchod se digitalizuje.

Progresivní technologie

Spolupráce s dodavateli je založena na využívání různých metod: ECR (Efficient consumer response), EDI (Electronic data interchange), CD (Cross docking), MM (Mikro merchandising), DW (Data warehousing), CRM (Customer relationship management) atd. Technologie přispívají k rozvoji skladové základny retailingových firem. Hlavním ekonomickým cílem je snížení zásob a zajištění odpovídající nabídky zboží v prodejnách.

● EKOLOGICKÉ POŽADAVKY

Stupňují se ekologické požadavky na nabídku zboží a ekologické obaly. Budují se ekologické prodejny. Tzv. sociálně-etický marketing upřednostňuje nabídku výrobků a služeb, které jsou ekologicky nezávadné (Jakubíková, 2013).

Ekologické požadavky

PRO ZÁJEMCE – EKOZNAČKY

Ekoznačení (Ecolabelling) – znamená označování výrobků a služeb, které jsou šetrnější k životnímu prostředí a zdraví spotřebitele. Kvalita výrobků je na vysoké úrovni. Výrobky můžeme na prodejně poznat podle symbolu ekoznačky. Používání ekoznaček může sloužit k efektivnímu marketingu. Počet ekoznaček roste. Existují ekoznačky ČR i EU.



EMAS – (Eco-management and Audit scheme) je systémem environmentálního managementu a programem EU. Systém umožňuje organizacím, aby deklarovaly, že v rámci své činnosti dbají na ochranu životního prostředí a že při produkci výrobků či poskytování služeb zohledňují dopady na životní prostředí.⁸

Nové ekologické prodejny různých firem využívají progresivní technologie.

⁸ *Ekoznačení*. [online]. [vid. 25. srpna 2020]. Dostupné z <https://ekoznacka.cz/>.

DEMOGRAFICKÝ VÝVOJ

Demografický vývoj

Demografický vývoj má vliv na charakter maloobchodu. Ovlivňuje strukturu poptávky zákazníků i jejich nákupní a spotřební chování. Ve vyspělých zemích dochází ke stárnutí populace a růstu domácností o jednom členu (singles). To se samozřejmě projevuje v potřebách vybavení domácností, v požadavcích na spotřebitelské balení. Roste oblíbenost týdenních nákupů. Mění se preference k nákupům v určitých typech prodejen a řešení maloobchodní sítě (Vysekalová et al, 2011).

• HODNOTOVÝ SYSTÉM JEDINCE

Hodnotový systém jedince

V důsledku pozitivních změn životní úrovně obyvatelstva zejména po druhé světové válce se měnily potřeby obyvatel i jejich hodnotový systém. Zjišťování budoucích potřeb zákazníků však musí probíhat s určitým předstihem, protože firmy musí být na tyto změny připravené.

• MALOOBCHODNÍ ZNAČKY (PRIVÁTNÍ)

Maloobchodní značky

Maloobchodní značky jsou velmi účinným nástrojem, který obchodní organizace využívají při uplatňování marketingové strategie, kterou by se odlišily od konkurence. Maloobchodní značky by měly být přínosné pro všechny obchodní partnery, a to jak pro výrobce, tak maloobchodníky či velkoobchod. Zejména však musí přinést výhodu pro zákazníky.

Výrobci mohou lépe využít své kapacitní možnosti. Při vyjednávání s odběratelem mají šanci na zvýšení podílu na trhu. Pro maloobchodníka je důležitá možnost přímo komunikovat se zákazníkem. Na místě si může firma ověřit, jestli je zboží pro zákazníka vhodné nebo ne. Obchodník tak může přímo působit na to, jak výrobek vypadá, jakou má adjustaci, design, grafiku atd. Obchodní organizace pomocí maloobchodních značek mohou pozitivně ovlivnit svůj image. Mohou posílit loajalitu zákazníků. Zákazníkovi je poskytnut kvalitní výrobek, který má příznivější cenu či širší výběr v sortimentu.

Globalizace obchodu rovněž významně působí na rozvoj privátních značek. V zemích, kde působí velké obchodní řetězce, je podíl privátních značek vysoký. V zemích, kde je maloobchodní síť méně koncentrovaná a převažují menší prodejny, je podíl privátních značek nižší (Mulačová, Mulač et al, 2013)



PRO ZÁJEMCE-HODNOTOVÝ TRŽNÍ PODÍL PRIVÁTNÍCH ZNAČEK

Privátní značky jsou velmi oblíbené například v Německu. Méně se o ně zajímají zákazníci v ČR. Zájem o ně totiž negativně ovlivňují slevové akce. Přesto však takové brandy rostou rychleji než značkové zboží.⁹

⁹ Češi jsou věrní značkám s jasným výrobcem. [online]. [vid. 30. srpna 2020]. Dostupné z https://www.idnes.cz/ekonomika/test-a-spotrebitel/privatni-znacky-retezce.A181207_124613_test_fih

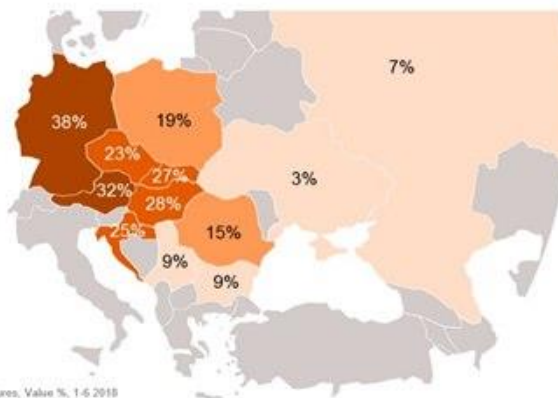
Privátní značky rostou rychleji než značkové zboží



Privátní značky



Base: FMCG excl. Fresh.
European Comparison: Share of action purchases of total household expenditures, Value %, 1-6 2018
Zdroj: GfK Spotřebitelský panel



V „privátkách“ mezi potravinami je na prvním místě mléko, u něhož značky řetězců tvoří 43 % celkových tržeb. Druhou nejsilnější kategorií jsou oleje (41 %), následované smetanami (35 %). Určitý problém mohou mít zákazníci při hledání alternativy u vlastní značky piva (5 %). Pivo vlastní značky Argus má Lidl, diskont si nechával mok vařit v několika pivovarech, mj. ve společnosti Pivovary Lobkowicz. Penny Market má své pivo Staročech, které vyrábí Pivovar Nymburk.

V maloobchodě působí globální trendy. Pohledy na ně mohou být různé, jak již bylo dříve zmiňováno. Podívejme se ještě na jeden pohled.

PĚT GLOBÁLNÍCH TRENDŮ V MALOOBCHODĚ

IGD vyvinulo model Four Forces of Change (STARgazing), který se skládá ze čtyř mega trendů, jež budou ovlivňovat svět, v kterém žijeme.¹⁰ Mezi tyto trendy se řadí demografické a sociální změny, životní styl spotřebitelů, vliv technologie, legislativa a právní úpravy.

Globální trendy v maloobchodě

Každý z těchto čtyř mega trendů bude mít vliv na maloobchod a FMCG sektor a bude přispívat k vytvoření dalších dílčích trendů v tomto odvětví. Kromě toho budou v maloobchodě působit tyto globální trendy (Ryba, 2018): 11

¹⁰ IGD je výzkumná a vzdělávací charita, která stojí v srdci potravinářského a potravinářského průmyslu. Má obchodní dceřinou společnost, která poskytuje komerční služby. Zisky z těchto komerčních služeb financují charitu. [online]. [vid. 26. března 2019]. Dostupné z <https://www.igd.com/about-us>

¹¹ *Pět globálních trendů v maloobchodě*. [online]. [vid. 26. srpna 2020]. Dostupné z <https://retailnews.cz/2018/03/05/pet-globalnich-trendu-v-maloobchode/>.

• HYBRIDNÍ KONCEPTY PRODEJEN

Kamenné evropské prodejny nemají jednoduchou pozici na trhu. Musí hledat nové možnosti, jak získat zákazníky a přivést je do prodejny, v prodejně je udržet a maximalizovat rentabilitu prodejny. Obchodní řetězce budou muset změnit své koncepty prodejen a přizpůsobit je novým trendům. Nabízí se investice do funkčního fulfillment servisu, který umožní nakupujícím pohodlný a rychlý omnichannel nákup.¹²



PRO ZÁJEMCE-PRAXE HYBRIDNÍCH KONCEPTŮ PRODEJEN

Jedním z příkladů, jak se mohou prodejní koncepty vyvíjet, je Alibaba v Číně. Ve svých kamenných prodejnách Hema, které jsou hybridním konceptem online, kamenného obchodu a gastronomie, nabízí službu, kdy si zákazník může online objednat výrobek, který je připravený nebo dokonce uvařený v prodejně. Nákup si může vyzvednout v prodejně nebo si ho nechat dovézt během 30 minut do domu, pokud žije ve vzdálenosti do 3 km od prodejny.

Další příklad, jak by se v budoucnu mohly prodejní koncepty měnit, byl zaznamenán v Austrálii. Jeden z největších australských maloobchodních řetězců Coles propojil některé ze svých prodejen s online prodejem. Snížil prodejní plochu a vytvořil tak místo pro fulfillment servis. Kromě toho v tomto novém prostoru skladuje 700 nejprodávanějších výrobků ze svého online portálu.¹³

• ZMĚNY V ŽIVOTNÍM STYLU SPOTŘEBITELŮ

*Životní styl
spotřebitelů*

Spotřebitelé kladou důraz na zdravou výživu. Také vlády podporují aktivní životní styl a celkové zdraví. To přináší šanci maloobchodním řetězcům, aby na tento trend reagovaly a odlišily se tak od konkurence. Obchodní řetězce mohou ve svých prodejnách a na svých online portálech přicházet s novými koncepty nabídky. Výrobci i maloobchodní řetězce budou muset více investovat do vývoje nových výrobků a kategorií, které podpoří zákazníky na jejich cestě k lepšímu životnímu stylu.



PRO ZÁJEMCE-ZMĚNY V ŽIVOTNÍM STYLU SPOTŘEBITELŮ

Například finský řetězec Kesko zavedl ve 200 prodejnách chladicí boxy pouze pro vegetariány.

¹² Fulfillment je služba, která zařídí kompletní servis od převzetí až po doručení balíku zákazníkovi. To vše lze sledovat a kontrolovat na webové aplikaci poskytovatele dané služby. Blíže Fulfillmen. [online]. [vid. 26. března 2019]. Dostupné z <https://partneri.shoptet.cz/professionalove/fulfillment/>

¹³ Tamtéž.

Některé obchodní řetězce již rozvíjí zcela nové koncepty jako Casino ve Francii, které otevírá prodejny Franprix, jež nabízejí pouze organické výrobky, lokální výrobky a delikatesy.

Kanadský řetězec Loblaw rozvíjí v Torontu nový koncept kamenné prodejny a online portálu Wellwise, který pomáhá zákazníkům „stárnout s vitalitou“ (Age powerfully) díky speciální nabídce výrobků a služeb.

Promoce a prodej nových výrobků se bude přesouvat do našich mobilů a sociálních sítí. Tesco, jako první řetězec ve Velké Británii, spolupracuje se Spoon Guru. Spoon Guru operuje mobilní aplikací, která hledá potraviny a recepty vyhovující spotřebitelově dietě nebo preferované chuti. Zákazník získá unikátní službu online nebo na mobilu a zcela zdarma.¹⁴

● HYPERLOKÁLNÍ MALOOBCHOD

Na jedné straně řada zákazníků má ráda globální výrobky. Na druhé straně mají rádi i regionální výrobky. Maloobchodní řetězce budou spolupracovat s lokálními producenty nebo je dokonce koupí, aby byly schopné nabídnout zákazníkům tento sortiment. Část tohoto sortimentu může mít sezónní charakter, což může přinést určité komplikace v dodavatelském řetězci.

Hyperlokální maloobchod

PRO ZÁJEMCE-HYPERLOKÁLNÍ MALOOBCHOD



Ahold v Nizozemí přizpůsobuje nabídku masa regionálním podmínkám. Prodejny na východě země nabízejí více vepřového masa. Prodejny na západě mají širší výběr masa hovězího i bio masa.

Lídrem v nabídce místních výrobků v Londýně je Amazon. Zákazníci si mohou předplatit službu Prime Now a vybrat si ze 700 výrobků v prodejnách metropole. V Austrálii dodává tyto místní výrobky (přes 500) přímo do firem a kanceláří. Obchodníci tak budou v rámci jednoho řetězce nabízet více odlišného zboží.¹⁵

● RYCHLOST A POHODLNOST NÁKUPU

Neustále se zvyšuje zákazníkovo očekávání na rychlost a místo nákupu. Rozšiřuje se také dodávání zboží přímo do domu zákazníka v době jeho nepřítomnosti.

Rychlý a pohodlný nákup

¹⁴ C. d. (odkaz 12)

¹⁵ C. d. (odkaz 12)



PRO ZÁJEMCE-RYCHLOST A POHODLNOST NÁKUPU

Amazon a Tesco ve velké Británii nabízí dodávku online objednávky zboží do domu do 2 hodin. V USA nabízí Amazon svým zákazníkům, že si mohou online objednávku vyzvednout do 2 minut.

Amazon, Walmart dodávají v USA zboží do zákaznickova bytu, i když tam není. Dokonce umístí zboží až do jeho lednice. Podobně se chová švédský lídr na trhu ICA. Alibaba v Číně se snaží řešit vysoké náklady na dodávku potravin do domu tím, že testuje automaty s čerstvými potravinami.¹⁶

Umělá inteligence v maloobchodě

- **AI (ARTIFICIAL INTELLIGENCE)**

Jedná se o úplně novou službu. Pomocí umělé inteligence budou moci řetězce sbírat data o zákaznickově chování, modelovat toto chování a spotřební zvyklosti. To jim umožní předpovídat, co, kdy a kde bude zákazník požadovat a připravit marketingové kampaně či na míru šité nabídky. AI umožňuje firmě ve velké Británii předpokládat strukturu sortimentních druhů ve svých prodejnách. AI zohledňuje i předpověď počasí a státní svátky. Nejúspěšnější budou obchodní řetězce i výrobci, kteří budou schopni reagovat na změny v chování zákazníků a jejich životním stylu.

1.3 Vývojové trendy ve velkoobchodě

Velkoobchodní vývojové trendy

Řada trendů ve velkoobchodě koresponduje s maloobchodem, neboť v logistickém řetězci musí velkoobchod rovněž pružně reagovat na preference konečných spotřebitelů a požadavky maloobchodu. Uvedené trendy spolu velmi úzce souvisí a mnohé probíhají současně, proto se o nich zmíníme i v rámci tohoto předmětu (Kotler, 1991, Starzyczná, Bauevová, 2019). Jedná se zejména o splynutí a nabytí, přesuny aktiv firem, integraci směrem vpřed a zpětnou integraci, privátní značky, pronikání velkoobchodu na mezinárodní trhy, služby zvyšující hodnotu, či nové technologie logistiky a distribuce.

- **SPLYNUTÍ A NABYTÍ**

Splynutí a nabytí

Splynutí a nabytí je proces, který probíhá na trhu v zájmu posilování pozic velkoobchodu. Uskutečnila ho řada předních firem. Akvizice a fúze podporují koncentraci velkoobchodu, která se projevuje zejména v evropských podmínkách a v USA. Akvizice a fúze přispívají ke koncentraci velkoobchodu a korespondují s prostorovou i provozní koncentrací maloobchodu. Tento trend je ovlivněn tou skutečností, že jsou jádrem maloobchodní

¹⁶ C. d. (odkaz 12)

sítě velkokapacitní jednotky, které nabízejí řádově několik tisíc druhů zboží, takže velkoobchod musí být na tuto poptávku i četnost vyskladňování připraven (Starzyczná, Bauerová, 2019). Mohou ale ve světě existovat výjimky i u vyspělých zemí, jako je Japonsko. Japonský distribuční systém je poměrně roztržštěný, což souvisí i s preferencemi japonských zákazníků nakupovat v menších prodejnách. Investice do velkých prodejních ploch jsou v Japonsku vzhledem k vysokým cenám pozemků neúnosné (Machková, 2015). Roztržštěná distribuce se ještě objevuje v některých arabských či východoevropských zemích.

● PŘESUN AKTIV FIREM

Přesun aktiv firem se realizuje prodejem nebo likvidací firemních poboček v okrajových oblastech trhu. Tyto přesuny posilují základní podnik přibližující se k zákazníkovi.

Přesun aktiv firem

● INTEGRACE SMĚREM VPŘED A ZPĚTNÁ INTEGRACE

Integrace směrem vpřed a zpětná integrace dospívá k propojování organizačních struktur velkoobchodních firem s dalšími subjekty logistického řetězce, s maloobchodem i výrobou. Tento proces vede ke koncentraci, a tím k pozitivnímu ovlivňování ziskového rozpětí. Integrace vede k propojování organizačních struktur velkoobchodních firem s maloobchodem i výrobou. Tento proces směřuje ke koncentraci, a tím k příznivějším hospodářským výsledkům a pozitivnímu ovlivňování ziskového rozpětí. V podstatě se jedná vertikální marketingové systémy, které již byly zmiňovány v souvislosti s koncentrací firem. Blíže bude tato problematika rozvedena v kapitole č. 7.

Integrace

● VLASTNICKÉ ZNAČKY-VIZ MALOOBCHODNÍ ZNAČKY, RESP. PRIVÁTNÍ ZNAČKY.

● PRONIKÁNÍ VELKOOBCHODU NA MEZINÁRODNÍ TRHY

Pronikání velkoobchodu na mezinárodní trhy probíhá souběžně s internacionalizací maloobchodu a podporuje rozšíření obchodů a budování jednotného trhu. Klasické velkoobchody se transformují na velké nákupní aliance, které vznikají prosazováním většiny výše uvedených trendů (splynutí, nabytí, přesun aktiv, integrace směrem vpřed i vzad).

Pronikání na mezinárodní trhy

● SLUŽBY ZVYŠUJÍCÍ HODNOTU

Služby zvyšující hodnotu umožňují rozšíření služeb, zvyšování hodnoty zboží, super rychlé dodací služby, balení dle požadavků zákazníků, zavedení automatizovaných informačních a řídicích systémů (ECR, EDI...).

Služby zvyšující hodnotu

● NOVÉ STRATEGIE

Nové strategie zaměřují velkoobchodníci na nové cílové skupiny, specifické trhy a tržní segmenty.

Nové strategie

• NOVÉ TECHNOLOGIE DISTRIBUCE A LOGISTIKY

Nové technologie

Nové technologie distribuce a logistiky jsou zdokonalovány a ovlivňují elektronické systémy objednávek, řízení zásob a skladování. Stále více je využíván přímý, počítačově podporovaný marketing a telemarketing. Rozvíjející se složkou logistiky je využívání cizích firem pro zajištění části informačních či distribučních systémů-outsourcingu (např. jedna firma nám zajišťuje informace, druhá vlastní fyzickou distribuci). I když dnes se využívají i možnosti zefektivnění insourcingu. Sílicí konkurenční tlaky na úrovni velkoobchodu vytvářejí tlak na cenovou úroveň a snižování obchodní přírážky, což napomáhá odchodu mnoha firem z odvětví a snižování jejich počtu. Ty obchodní organizace, které zůstanou v odvětví, se budou snažit o zvýšení svého podílu na trhu, k němuž může napomoci růst produktivity práce a využívání právě výše uvedených modernějších technologicko-provozních metod (Starzyczná, Bauerová, 2019).



PŘÍPADOVÁ STUDIE – VELKOOBCHOD ORION

Společnost Unicorn, přední evropský dodavatel informačních systémů a řešení v oblasti informačních a komunikačních technologií, vytvořil nový komplexní firemní informační systém pro velkoobchod ORION, který je předním českým dodavatelem domácích, kuchyňských a zahrádkářských potřeb, koupelnových doplňků, úklidových pomůcek a drobných elektrospotřebičů. Systém integruje a řídí všechny firemní procesy vč. e-commerce a logistiky. Velkoobchod ORION působí na trhu od roku 1992 a po převážnou dobu své existence byl klasickým velkoobchodem a zásilkovým obchodem. Rozvoj e-commerce v posledních letech způsobil, že začalo ubývat kamenných obchodních partnerů, kteří svůj byznys přesunuli na internet.

„Před cca třemi lety se proto rozhodli jít opačným směrem a začali jsme otevírat vlastní obchody pod značkou ORION – Český obchod pro domácnost. Dnes jich i s franšizami máme více než osmdesát. To nám přineslo výrazný růst objemu obchodovaného zboží, na který jsme museli zareagovat mimo jiné výstavbou nového skladového a logistického centra v Litomyšli. S tím souvisela i potřeba vytvoření nového informačního systému, který kromě obvyklých firemních potřeb bude zahrnovat i řešení pro e-commerce a systém řízení skladu. Jedním z hlavních požadavků velkoobchodu bylo, aby navržené řešení rostlo společně s ním. Velkoobchod má mnohaleté zkušenosti s prodejem domácích potřeb nejen v Česku, ale i na Slovensku a v Polsku. Vlastní největší maloobchodní síť ve svém oboru a předpokládá, že se počet prodejen bude dále zvyšovat. Franchisingový model je jedním z nástrojů trvalého růstu značky Orion v posledních letech a sofistikovaný informační systém je jeho klíčovou součástí.“

Nový informační systém přinesl zadavateli reálné úspory. K jeho přednostem patří mj.:

- zrychlení průchodnosti zboží skladem,
- obsluha několikanásobně rozlehlejšího skladu a většího množství položek se stejným množstvím personálu,

- nižší náročnost zaškolení nových skladníků,
 - lepší přehled o okamžitém stavu skladu,
 - automatizace e-commerce,
 - zjednodušení B2 spolupráce,
 - zisk nástrojů pro flexibilní cenotvorbu,
 - přístup k manažerským reportům v reálném čase.¹⁷
-

Všechny zmiňované vývojové trendy se začaly intenzivně projevovat v podmínkách českého trhu po roce 1989, když začala transformace obchodu.

OTÁZKY



- Charakterizujte první stupeň internacionalizace obchodu.
 - Jaké formy koncentrace obchodu rozlišujeme?
 - Vysvětlete mezidruhovou konkurenci maloobchodu.
 - Charakterizujte 3 úrovně globalizace.
 - Jaké výrobky se týkají prémiových privátních značek?
 - Co si představíte pod pojmem hyperlokální maloobchod?
-

SHRNUTÍ KAPITOLY



Nyní již víte, jaké vývojové trendy se projevují v obchodě. Jedná se o internacionalizaci, tržní dominanci, zvyšující se konkurenci a diverzifikovaný marketing. Tyto trendy směřují ke globalizaci. Globalizace probíhá na úrovni výroby, na úrovni obchodu i zákazníka. Specifické jsou vývojové trendy na úrovni maloobchodu a velkoobchodu. Nejčastěji jsou uváděny následující trendy maloobchodu, týkající se nových vznikajících forem, rozvoje maloobchodu mimo prodejní plochy, mezidruhové konkurence, polarizace maloobchodu a dalších. Ve velkoobchodě se projevují rovněž koncentrační trendy, dochází k akvizicím a přesunům aktiv firem. Firmy se integrují, aby si upevnily pozici na trhu a získaly lepší ekonomické výsledky. Velkoobchody tvoří nové strategie. Ke své činnosti a zajištění logistiky využívají moderní IT.

První kapitola bude věnována vývojovým trendům v obchodě. Seznámíte se specifiky internacionalizace a koncentrace v obchodě doprovázenou velmi silnou konkurencí. Všechny tyto vývojové tendence směřují ke globalizaci obchodního a spotřebitelského

¹⁷ UNICORN dodal IT pro přední český velkoobchod. [online]. [vid. 26. září 2020]. Dostupné z <https://www.retailnews.cz/aktualne/unicorn-dodal-it-system-pro-predni-cesky-velkoobchod/>

trhu. Globalizace probíhá na třech úrovních logistického řetězce, a to jak na úrovni výroby, tak i obchodu a zákazníka.

V maloobchodě, velkoobchodě i retailingu dochází k neustálým změnám. Obchodní vývojové trendy můžeme rozdělit na maloobchodní a velkoobchodní. V maloobchodě probíhají změny ve formách prodeje. Rozvíjí se maloobchod mimo prodejní plochy a progresivní prodejní a skaldové technologie. Narůstá mezidruhovú konkurence a polarizace maloobchodu. Mění se pojetí nákupu pod jednou střechou. Na různých stupních logistického řetězce vznikají vertikální marketingové systémy. Stupňují se ekologické požadavky na zboží a posilují maloobchodní (privátní) značky. Hodnotový systém jedince se mění v důsledku širších souvislostí změn životní úrovně obyvatelstva. Řada trendů ve velkoobchodě koreponduje s maloobchodem, neboť v logistickém řetězci musí velkoobchod rovněž pružně reagovat na preference konečných spotřebitelů a požadavky maloobchodu.

Úspěšnost obchodního podniku je ovlivněna hospodářským vývojem v tom nejširším slova smyslu v rámci národní ekonomiky a odvětví obchodu a světové ekonomiky. Vývoj maloobchodního trhu podléhá určitým zákonitostem a odráží hospodářský vývoj v zemi, který v dlouhém období směřuje od nevyvinuté ekonomiky s nízkými příjmy obyvatelstva k rozvinuté prosperující ekonomice. Vývojový cyklus maloobchodního trhu má několik fází, a to dětství, mládí, dospívání, dospělost a zralost. Těmito fázemi procházejí jednotlivé země.



ODPOVĚDI

- Charakterizujte první stupeň internacionalizace obchodu. Str. **Chyba! Záložka není definována.**4.
- Jaké formy koncentrace obchodu rozlišujeme? Str. 15.
- Vysvětlete mezidruhovú konkurenci maloobchodu. Str. **Chyba! Záložka není definována.**2.
- Charakterizujte 3 úrovně globalizace. Str. 17-19.
- Co to jsou ekoznačky? Str. 23.
- Co si představíte pod pojmem hyperlokální maloobchod? Str. 27

2 OBCHOD VE SVĚTĚ, V EVROPĚ A V ČESKÉ REPUBLICE

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Druhá kapitola navazuje na vývojové trendy v obchodě, kterými jsme se zabývali v předchozí kapitole. Z tohoto pohledu charakterizuje z hlediska vývoje ve světě, v Evropě a v podmínkách České republiky. Kapitola objasňuje hlavní mezníky vývoje obchodu ve 20. století. Všímá si přeměny malého středního podnikání v obchodě na velké dominantní a integrované organizace, které významně ovlivňují situaci v odvětví a regionu. Nedílnou součástí vývoje obchodu jsou zákonitosti vývoje maloobchodního trhu, který prochází fází dětství, mládí, dospívání, dospělosti a zralosti.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování kapitoly budete umět:

- charakterizovat základní mezníky historického vývoje obchodu ve světě,
- vysvětlit charakter obchodu ve světě,
- charakterizovat evropský obchodní a maloobchodní trh,
- chápat zákonitosti vývoje maloobchodního trhu,
- pochopit situaci obchodu a maloobchodu v České republice,
- objasnit postavení družstevního obchodu na trhu.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Mezníky vývoje, evropský obchod, vývojový cyklus maloobchodu, vývojové fáze, obchod v ČR, fáze transformace, družstevní obchod.

Úspěšnost obchodního podniku je ovlivněna hospodářským vývojem v tom nejširším slova smyslu v rámci národní ekonomiky a odvětví obchodu a světové ekonomiky. Světový hospodářský vývoj je od 2. poloviny 80. let netypický svým vlněním hospodářského cyklu. Převládá větší či menší nabídka nad poptávkou, zejména u konvenčního průmyslu zůstávají nevyužity kapacity. Světový hospodářský vývoj není zcela homogenní, ale regionálně stále

odlišný, což zvyšuje nároky na strategii mezinárodních firem. Od 80. let probíhají na trhu změny ve znamení turbulence, chaosu, flexibility, zeštíhlování, transformace, reengineeringu, zostřené globální konkurence a stále sílící konkurence (Starzyczná, Steiner, 2000).

2.1 Obchod a jeho vývoj ve světových podmínkách-hlavní mezníky

Obchod, maloobchod i velkoobchod mají ve světě určité základní vývojové fáze. Nyní se s nimi seznámíme.

Maloobchod jako MSP

- Obchod a zejména maloobchod lze dlouhodobě zařadit k **malému a střednímu podnikání. Od 20. let minulého století** se začala projevovat koncentrace obchodu, kterou vyvolaly změny ve struktuře sídelní soustavy, jež ovlivnila koncentrace průmyslu a s ní spojená koncentrace obyvatelstva potřebná jako pracovní síla a zdroj koupěschopné poptávky.

Vývoj po 2. svět. válce

- V období po 2. světové válce došlo k významným změnám v životní úrovni obyvatelstva. Produktivní éra (trh výrobce) se změnila na éru spotřebitelskou (trh spotřebitele), v níž na trhu převládala nabídka nad poptávkou. Na trhu vznikaly stále nové typy prodejen. Zvětšovala se jejich provozní velikost. Zlepšovala se vybavenost a kvalita prodejen. Předpokladem rozvoje retailingu tedy byly a jsou dva faktory: z dlouhodobého hlediska se jedná o neustálý růst příjmů obyvatel a jejich životní úrovně a stále častější určování procesu nákupu a prodeje odběratelem a konečným zákazníkem.

Stěhování obchodu

- V 60. a 70. letech 20. století se uskutečnily výrazné kvalitativní změny v růstu obchodních podniků. Proběhla řada fúzí, firmy se koncentrovaly, vznikaly obchodní řetězce. Do obchodu vstoupil bankovní kapitál.

- V důsledku urbanizace a růstu měst se od 60. let 20. století obchod stěhuje na okraje měst, historická centra měst „odumírají“. Přispívá k tomu mnohdy přetížená infrastruktura a horší dostupnost centrálních částí sídelních útvarů (Starzyczná, Steiner, 2000).

Od 90. let 20. století probíhají snahy vrátit obchod zpátky do městských center. Buduje se tzv. "zážitkový prodej," podporovaný různými zainteresovanými subjekty, a to obchodu, orgánů státní správy a další podnikatelské veřejnosti. Restaurační zařízení, ubytovací zařízení, kulturní instituce, sportovní zařízení apod., mohou podobně jako obchod mít prospěch z obchodní gravitace.

Znaky obchodu vztahované k celosvětovému vývoji jsou typické pro zavedené tržní ekonomiky. Existují však lokální odlišnosti vývoje, které způsobují nerovnoměrnost rozvoje obchodní sítě a odlišnosti v obchodní recesi a konjunktuře jednotlivých sortimentů. Stejně tak odlišný vývoj bylo možné zaznamenat v řízených ekonomikách (viz předmět Ekonomie obchodu).

2.2 Současný evropský obchod

Evropa je nejbližším okolím pro český obchodní (Starzyczná, Steiner, 2000, Starzyczná, 2011).

- Evropský obchod se vyznačuje vysokým **stupněm provozní a prostorové koncentrace**.

- Nejvyšší koncentrace evropského obchodu se projevuje zejména na úrovni potravinářského maloobchodu. **Megafúze** ohrožují i větší obchodní řetězce. Již nestačí mít jen velký obrat, ale je nutné pružně reagovat na změny v objemech prodeje a struktuře sortimentů. Vyžaduje se schopnost řídit změny současně na různých trzích i přes postupující globalizaci.

Charakteristické rysy

- **Dramaticky vzrostla internacionalizace evropského trhu.** Svědčí o tom zvětšování vlivů velkých firem pomocí účasti na zahraničních podnicích a komplexní přebírání celých firem. Mezi evropskou TOP 50 je dnes většina firem s velmi rozšířenými zahraničními aktivitami. Retailingové firmy, které působí současně na více evropských trzích, se nazývají eurofinalisté.

- **Nastupuje nová generace spotřebitelů**, která umí pracovat s internetem, což může přinést možnou radikální změnu v nakupování (generace Z-žije na síti).

- Také malé a střední podniky, si vytvářejí svoji **ministrategii** a usilují o stabilní vztahy se svými zákazníky, nejen velké firmy.

- Zavedením společného trhu dospěl obchod k **nejvyššímu stupni vertikální kooperace**. Silné nákupní aliance (euro-kooperace) ovládají obchodní logistiku. Rozšiřují se družstevní nákupní svazy, franchisingové řetězce atd.

- V rámci EU vznikají podpůrné programy pro **rozvoj nových technologií**.

- **Inovační cykly se rychle zkracují.** Do modernizace prodejen se v posledních letech dávají velké finanční injekce. „Kamenné“ obchody se potýkají s velmi silnou konkurencí e-shopů. Firmy modernizují prodejny a provádějí tzv. „remodeling prodejen.“

PRO ZÁJEMCE-MODERNIZACE MALOOBCHODNÍ SÍTĚ



Remodeling prodejen provádějí jak tuzemské, tak i zahraniční firmy. Řada družstevních prodejen byla v posledních letech modernizována. Remodeling prodejny zahrnuje přebudování jejího vnitřního i vnějšího vzhledu. Mění se zejména velikost prodejní plochy, vybavení regálů, stejně jako se mění i skladba nabízeného zboží a jeho umístění. Remodeling

zahrnuje ale i změnu technického vybavení prodejny chladicími a mrazicími boxy, pokladními pulty a váhami. V rámci remodelingu jsou prováděny také navazující vnější úpravy fasády prodejen.¹⁸

Mimo výstavby prodejen nové generace, zahájil Lidl remodeling vybraných stávajících prodejen. Několik desítek prodejen tak získá interiér s prvky nového konceptu.

Vybrané prodejny Lidl získají v interiéru **nový vzhled**. Na stávajících prodejních plochách budou využity prvky konceptu prodejny nové generace, jež zákazníkům přinesou vzdušnější, čitelnější vzhled a příjemnější nakupování a zaměstnancům zjednoduší manipulaci s produkty a práci s údržbou.¹⁹

Kromě remodelingu staví firmy nové koncepce prodejen. Mezi ně také patří Lidl. Základní znaky nové koncepce poboček jsou moderní architektura, stavební technologie šetrné k životnímu prostředí a lepší služby pro zákazníky i podmínky pro zaměstnance.

Prodejna je zajímavě architektonicky řešená – v interiéru se z materiálů používá především nerez, sklo a hliník. Velké prosklené stěny přivádí do prodejny denní světlo, osvětlení je tlumené, s využitím úsporných LED světel. Barevnost prodejny se z modré změnila na decentnější šedou. Prodejna využívá ekologické chladicí technologie. Používá lisovací přístroj, který kartony slisuje do balíků, které následně putují zpět do papíren k dalšímu využití.

Zákazníci mohou ocenit oproti současným prodejnám širší uličky, dále o 20 % více místa na čerstvé potraviny, přehledné rozdělení zboží a také úplné novinky, například zákaznické toalety, včetně přebalovacího pultu.²⁰

Ve struktuře maloobchodní sítě platí tendence, o kterých již hovořil německý ekonom Tietz, tj. **snižuje se podíl tradičních prodejen, zvyšuje se podíl prodejních jednotek založených na samoobslužné formě prodeje a roste význam elektronického obchodu**, který se rozvíjí s rozdílnou rychlostí v jednotlivých evropských zemích. Bariéry nejsou ekonomického rázu, ale spíše psychického. Zpříšňují se podmínky pro lokalizaci maloobchodních jednotek, je usměrňována výstavba velkoplošných prodejen. Roste počet konkurzů malých obchodních podniků (Tietz, 1993). Nové koncepty a remodeling je dnes v centru pozornosti mnohých firem.

¹⁸ *Remodeling prodejen*. [online]. [vid. 10. října 2020]. Dostupné z <https://jednota-hodonin.cz/remodeling-prodejen>

¹⁹ *Nový interiér v prodejnách Lidl*. [online]. [vid. 10. dubna 2020]. Dostupné z <https://www.mistoprodeje.cz/clanky/pos-novinky/novy-interier-v-prodejnach-lidl/>

²⁰ *Lidl představil nový koncept prodejen*. [online]. [vid. 10. října 2020]. Dostupné z <https://www.mistoprodeje.cz/clanky/lidl-predstavil-novy-koncept-prodejen/>

2.3 Zákonitosti vývoje maloobchodního trhu

Ve vývoji maloobchodního trhu působí určité zákonitosti, které jsou odrazem hospodářského vývoje v zemi. V dlouhém období se vývoj ubírá od nevyvinuté ekonomiky s nízkými příjmy obyvatelstva k rozvinuté prosperující ekonomice. V obchodě se pak vývoj ubírá od roztržité organizační struktury s malými prodejny ke koncentrované struktuře s velkoplošnými jednotkami.

V rozvinuté ekonomice roste podíl zaměstnanosti ve službách a podíl výdajů za potraviny na celkové spotřebě klesá. Podíl počtu potravinářských prodejen na celkové struktuře maloobchodní sítě se snižuje a projevuje se provozní koncentrace. Současně roste podíl obchodních řetězců na celkovém maloobchodním obratu za potraviny.

Vývojový cyklus maloobchodního trhu má několik fází, a to dětství, mládí, dospívání, dospělost a zralost. Těmito fázemi procházejí jednotlivé země. Některé jsou teprve na počátku. Český maloobchodní trh můžeme zařadit cca do fáze dospělosti. Jsou ale trhy, které prošly dle hodnocení ekonomů všemi fázemi vývoje a jsou na vrcholu zralosti. Nejčastěji jsou mezi ně zařazovány USA a Nizozemí. Každá fáze vývoje maloobchodního trhu vyžaduje od obchodních podniků jiné chování a strategii. V jednotlivých fázích vývoje převážná část firem má podobné cíle a priority.

FÁZE VÝVOJE

Vývojové
fáze malo-
obchodu

Fáze dětství (být viděn na trhu) – dobytí tržních pozic, přijetí nového fenoménu, jako je supermarket...

Fáze mládí (rozvinout organizační schopnosti) – organizace, řízení lidských zdrojů, optimalizace logistiky, nákupu, financí...

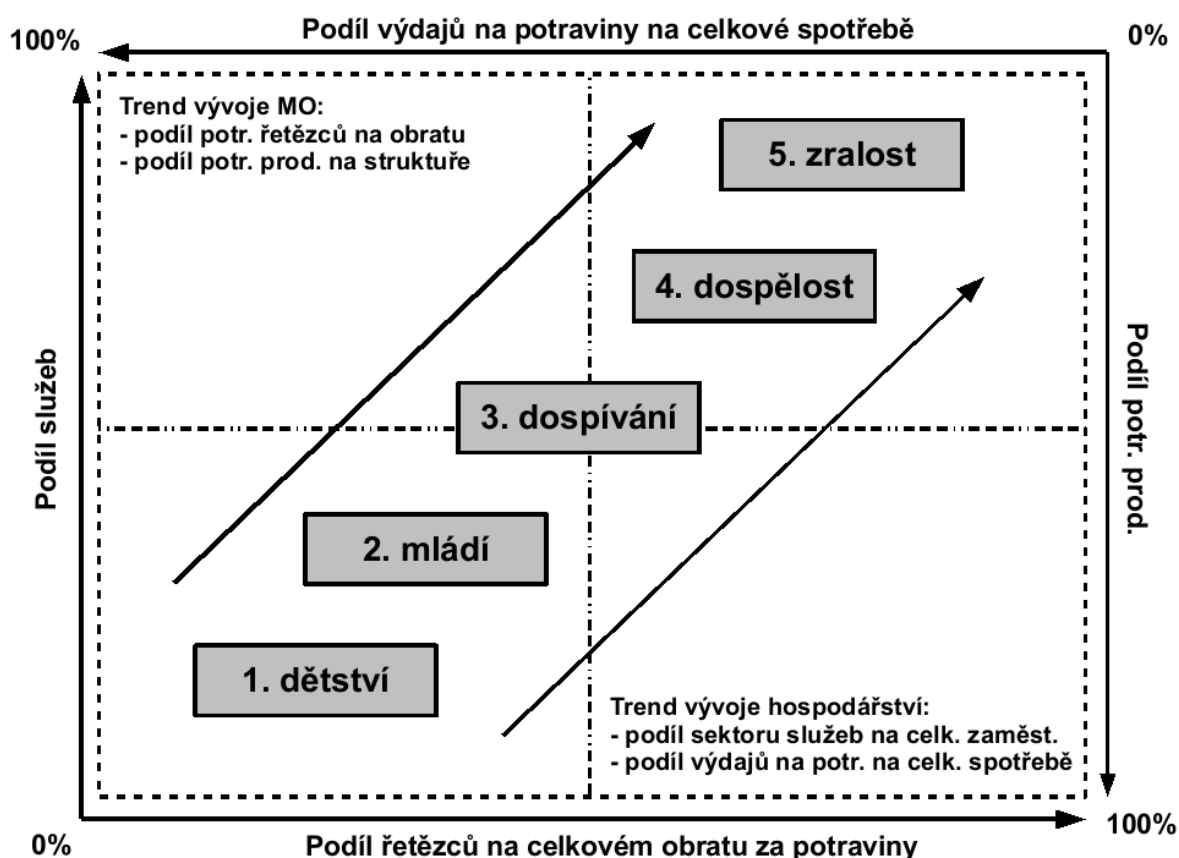
Fáze dospívání (odlišit obchodní koncepty) – analýza lokálních trhů, vytvoření lokálních specifických konceptů dle cílových skupin...

Fáze dospělosti (být ziskovou firmou) – důraz na produktivitu práce vytvářením štíhlé organizace, doladování formátů...

Fáze zralosti (optimalizovat a inovovat) – zjednodušování procesů, integrovaná logistika, diferenciací portfolia, globální synergie... (Boer, 2000)

Fáze vývoje vidíme na následujícím obrázku 2.1.

Obrázek č. 2.1 Vývojový cyklus maloobchodního trhu



Zdroj: Boer (2000)

S vývojovým cyklem maloobchodního trhu a podílem výdajů za potraviny na celkové spotřebě domácností souvisí tzv. „Engelův zákon“.²¹ Jedná se o empirický zákon spotřeby, který zní: „Podíl důchodu, vydávaný národem na potraviny je výstižným indexem jeho blahobytu. Čím nižší je jeho proporce, tím vyšší je jeho blahobyt.“ Engelovy zákony byly potvrzeny různými studiemi (Kotler et al, 2007).

Nyní přejdeme k charakteristice obchodu v ČR.

2.4 Charakteristika obchodu v ČR po roce 1989

Obchod a jeho vývoj

Vývoj obchodu v českých zemích má své historické souvislosti odvíjející se zejména od jeho podmínek za první republiky a centrálně plánované ekonomiky. Transformace obchodu po roce 1989 je spojena s transformací politického a ekonomického prostředí.

Obchod v ČR byl ve srovnání s řadou odvětví národního hospodářství nejlépe připraven pro vstup do EU. Kromě pozitivních efektů byl poměrně s velkým náskokem konfrontován s mnohými problémy. Bojuje s intenzívní konkurencí, s nelehkou pozicí domácích podni-

²¹ Engel byl německý statistik žijící v 19. století.

katelských subjektů všech velikostí. Na českém obchodním trhu se prosazují obecné vývojové trendy, které byly již zmiňovány. Globalizace obchodu zahrnující v sobě tržní domínanci i internacionalizaci se intenzivně uplatňuje i v českých podmínkách.

Podmínky, v nichž se uskutečňuje obchodní podnikání v českých zemích, mají velký význam pro vlastní činnost obchodních subjektů. Základním předpokladem by měly být rovné podmínky pro všechny účastníky trhu, což je ztíženo tím, že naše současná ekonomika je vystavena konkurencí silných ekonomických systémů ze zahraničí.

2.4.1 TRANSFORMACE OBCHODU A JEJÍ VÝVOJOVÉ FÁZE

Po roce 1989 proběhla v České republice transformace obchodu. Na průběh transformace existuje řada názorů, a to jak pozitivních, tak i negativních. Faktem je, že v tomto období proběhly významné kvalitativní změny na trhu. Také názory, od kdy do kdy transformační období trvalo, nejsou jednotné. Pokusíme se vymezení základní fáze vývoje.

FÁZE VÝVOJE

Fáze vývoje

Vymezení fáze vývoje lze dle různých hledisek. Z hlediska základních kvalitativních vývojových trendů můžeme vymezení při transformaci obchodu 3 pomyslné fáze.

PRVNÍ FÁZE se proběhla v 1. polovině 90. let, kdy se uskutečnily nutné změny na trhu, které nastolily hodnotové tržní vztahy. Proběhla velká a malá privatizace, řada restitucí a cenová liberalizace. Počáteční vývojové trendy se v té době projevovaly opačným směrem než světové trendy v důsledku počáteční atomizace obchodní sítě a rozkladu distribučních sítí z předcházejících období. Současně již ale vstoupily na český trh první mezinárodní řetězce, které jsou nositeli obecných vývojových trendů. S nimi přišly první supermarkety, diskonty a postupně docházelo k ústupu nezávislého obchodu a družstevního obchodu.

DRUHOU FÁZI můžeme vymezení cca od druhé poloviny 90. let. V tomto období přicházely na český trh další mezinárodní řetězce a s nimi první hypermarkety a stavěla se nákupní centra. Projevila se nelehká pozice družstevního obchodu a nezávislých obchodníků. V maloobchodní síti se zlepšovaly postupně nákupní podmínky, obslužný i plošný standard. V roce vstupu ČR do EU (2004) byl český trh v podstatě saturován, a to zejména na úrovni potravinářského maloobchodu.

TŘETÍ FÁZE se prosazuje na přelomu roku 2005/2006, kdy docházelo poprvé k odchodu významných mezinárodních řetězců z českého trhu. Ty, které zůstávaly, se odhodlaly lokalizovat své prodejny (především menší hypermarkety) i do menších sídelních útvarů. Rok 2006-2007 znamenal vlnu konsolidace na firemní úrovni, odchod dalších významných subjektů z trhu, opětovné navázání změn v obecných trendech, rozvoj menších prodejních formátů. Další nárůst koncentrace trhu, v roce 2006 byl „skokový“ zejména u TOP 10. Spojování obchodních řetězců se stalo jedinou cestou ke zvýšení tržního podílu jednotlivých hráčů na trhu.

Někteří ekonomové spojují konec období transformace s rokem 2004, kdy jsme vstoupili do EU. Někteří autoři uvádějí 4 fáze vývoje. Hlavním kritériem pro etapizaci jsou především vstupy a vývoj významu firem s novými druhy velkokapacitních jednotek a nákupních míst (supermarkety, hypermarkety, nákupní centra a diskonty) (Szczyrba, 2006, Zamazalová, 2009).

2.4.2 VIZE OBCHODU V ČR

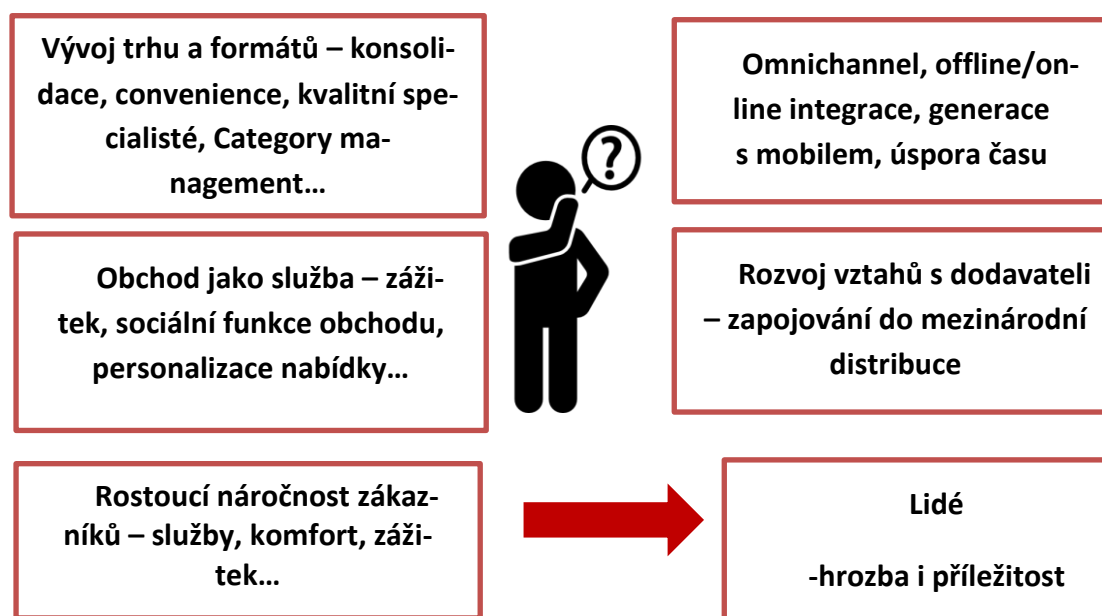
Český obchod a maloobchod se mění. Objevují se předpovědi jeho vývoje a predikce.

Vize 2020

VIZE ČESKÉHO OBCHODU MALOOBCHODU DO ROKU 2020

Vize českého obchodu a maloobchodu do roku 2020 se týká vývoje trhu a prodejních formátů, propojení obchodu a služeb, rostoucí náročnosti zákazníků, offline a online integrace, rozvoje vztahů s dodavateli a lidí v obchodě (viz obrázek č. 2.2).

Obrázek č. 2.2 Vize českého obchodu a maloobchodu do roku 2020



Zdroj: vlastní zpracování²²

Vývoj trhu a formátů

VÝVOJ TRHU A FORMÁTŮ (PRODEJEN):

- **konsolidace** obchodního trhu v e-komerce i v klasickém kamenném obchodě, dotýká se to spíše menších firem, ale i větších,

²² *Budoucnost českého maloobchodu – vize 2020*. [online]. [vid. 10. dubna 2019]. Dostupné z <https://channelworld.cz/analyzy/gfk-stale-narocnejsi-zakaznik-bude-diktovat-zmeny-v-ceskem-maloobchodu-18340>

- **sblížení** supermarketů a diskontů, zmenšování ploch hypermarketů,
- lepší pokrytí trhu formáty typu **convenience**,
- důraz na růst produktivity práce ne na expanzi,
- růst perspektivy kvalitních **specialistů**,
- růst **online retailu** ve všech segmentech,
- růst náročnosti **Category managementu**,
- rozvoj hybridních formátů (obchod+gastronomie + další služby).

OBCHOD JAKO SLUŽBA:

**Obchod
jako
služba**

- propojení obchodu a služeb, nejen produkt, ale **zážitek**,
- posílení **sociální funkce obchodu** (místo pro setkávání lidí, na venkově i v NC),
- **personalizace nabídky** (předpoklad znalosti zákazníka),

ROSTOUCÍ NÁROČNOST ZÁKAZNÍKŮ:

**Náročnost
zákazníků**

- pokračující orientace **na zákazníky**, roste **náročnost** zákazníků na kvalitu, služby a servis, požadavek komfortu a zážitku,

OMNICHANNEL, ONLINE/OFFLINE INTEGRACE:

- propojení **online/offline integrace**, propojení všech kanálů, naplňování termínu omni-channel,
- podpora **generace s mobilem v ruce**,
- nákupní komfort, úspora času, rozvoj online mimo velká města,

**Omnichan-
nel**

ROZVOJ VZTAHŮ S DODAVATELI:

- zvyšování efektivity **logistiky**, budování kategorií (zkracování inovačního cyklu), **online** komunikace,
- oceňování výrobců za **rozvoj značek**, rozvoj privátních značek,
- zapojování do distribučních kanálů na evropské a globální úrovni,

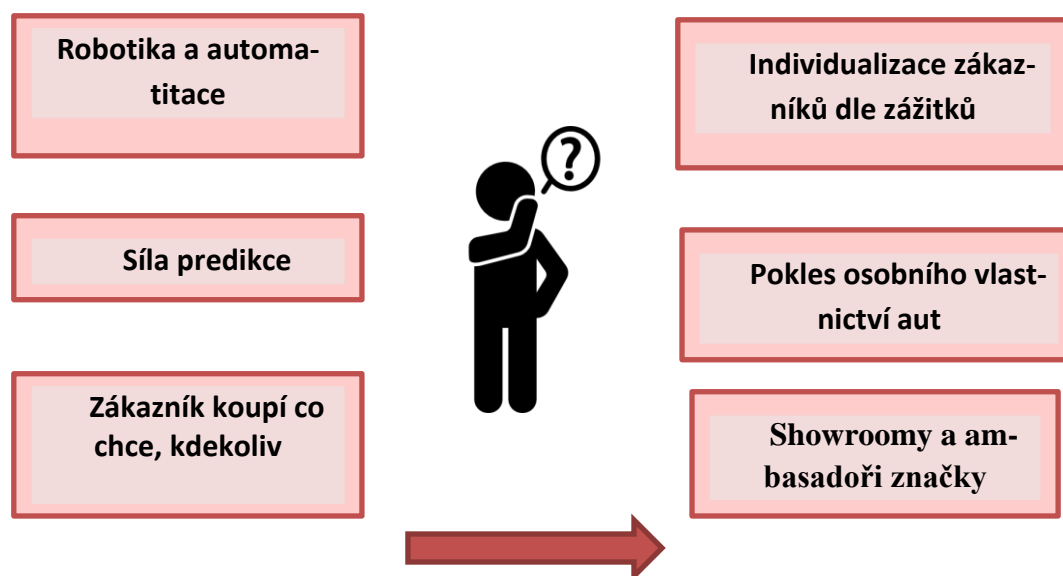
**Vztahy s
dodavateli**

LIDÉ, NEJVĚTŠÍ HROZBA I PŘÍLEŽITOST:

- Lidé**
- hrozba-nedostatek pracovní síly, **růst ceny pracovní síly**,
 - příležitost-rozvoj pracovní síly.²³

Vize 2030 Existuje také vize obchodu do roku 2030. Seznamte se s ní (obrázek č. 2.3).

Obrázek č. 2.3 Budoucnost maloobchodu 2030



Zdroj: vlastní zpracování dle²⁴



PŘÍPADOVÁ STUDIE – BUDOUCNOST MALOOBCHODU 2030

Budoucnost Retailu 2030 charakterizuje rozdíly v maloobchodu, které jsou vyvolané změnami v životním stylu lidí, v městském prostředí, provozními postupy, v logistice a dalších trendech ovlivňujících toto odvětví.

Robotika a automatizace – stále více se bude investovat do nových technologií, automatizace a robotiky, což bude mít do roku 2030 za následek změnu v počtu nabídky pracovních míst v maloobchodu. Některé lidské činnosti budou nahrazeny automatizovanými procesy.

²³ Tamtéž.

²⁴ *Budoucnost maloobchodu v roce 2030*. 2018. [online]. [vid. 10. října 2020]. Dostupné z <https://novinky.cbre.cz/budoucnost-maloobchodu-v-roce-2030--technologie-urychli-zmnu-a-zpsob-jakm-budeme-v-roce-2030-nakupovat/>

Síla predikce – již nyní je internet zdrojem informací o zákazníkovi a jeho chování, což umožňuje obchodníkům predikovat požadavky zákazníků. Firmy budou moci efektivněji vyřizovat objednávky. Zákazníci budou spokojenější.

Zákazník koupí, co chce, kdekoliv – technologický pokrok chytrých zařízení umožní zákazníkům kupovat zboží odkudkoliv (internet, mobil...).

Individualizace zákazníků na základě jejich zážitků – znalost nákupních zvyků zákazníků, jejich volnočasových aktivit a preferencí umožňuje poskytovat konkrétní nabídku. Klíčovým tahounem bude personalizace, což je jedna ze strategií CRM.

Osobní vlastnictví aut se dramaticky sníží – osobní vlastnictví automobilů bude spíše výjimkou než standardem, nebudou výjimkou automobily bez řidičů.

Z kamenných obchodů se stanou showroomy a ambasadoři značky – kamenné obchody budoucnosti se zaměří na předání zážitku spojeného s danou značkou. Nákup se stane zážitkem spojeným s angažovaností neboli věrností k dané značce, protože i navzdory rychlosti a snadnému přístupu ke zboží online, bude mít i zákazník roku 2030 dle agentury touhu navštěvovat kamenné obchody.

Showroomy jsou většinou menší prodejny, do nichž dorazí zboží, které si zákazník objedná přes internet. Zákazník si této prodejně může zboží vyzkoušet jako v klasickém kamenném obchodě, poradit se s personálem. Na zákazníkovi bude záležet, zda si produkt skutečně odnese domů nebo ho nechá bezplatně poslat zpátky.

Showroomy

Katarína Brydone, Head of retail společnosti CBRE:

„Budoucnost retailu se změní víc, než jsme si dokázali představit. V CBRE jsme přemýšleli o tom, co se změní a co to bude znamenat pro spotřebitele i odvětví maloobchodu jako celek. Kamenné obchody, coby prodejní kanál, zůstávají i nadále důležité a bude kladen velký důraz na komunikaci značky a s ní spojené zážitky a schopnost obchodníků se odlišovat a personalizovat svoje produkty na míru zákazníka. Obchodníci se budou muset ještě více zaměřit na digitalizaci ať už v online nebo offline a na napojení emocí zákazníka na značku ve všech komunikačních kanálech. Big data se už nyní stávají neocenitelná. Očekává se, že přibližně 85 % emočních interakcí zákazníka se značkou bude řízené AI (Artificial intelligence). A v neposlední řadě rychlost vývoje v logistice ovlivní schopnost značek reagovat na požadavky zákazníků. Změny očekáváme v supply chain managementu, rychlosti a trackování dodávek, kompetencí některých typů produktů bližších zákazníkovi, automatizace zásobování domácností a možnosti transformovat mnohé obchody na showroomy s dodávkou zboží zákazníkovi v okamžiku příchodu domů.“²⁵

²⁵ Tamtéž.

Budoucí obchod se bude nadále potýkat s rostoucí konkurencí. Maloobchod se bude proto snažit nabídnout zákazníkům zážitek.

2.4.3 DRUŽSTEVNÍ OBCHOD V ČESKÉ REPUBLICE

Družstva představují specifickou formu podnikání vlastněnou a provozovanou skupinou osob. Na území České republiky má družstevnictví svoji dlouhodobou tradici. Od 19. století se u nás formovalo družstevnictví pod vlivem zahraničních zkušeností. Ve 20. století si prošla družstva poměrně dramatickým vývojem. Za první republiky se výrazně rozvíjela. Kromě vzniku prodejen, existovaly i vlastní výroby a velkosklady. Mezi největší spotřební družstva patřily Včela a Rovnost v Praze, Západočeské konzumní družstvo v Plzni, Budoucnost v Ostravě atd. (Mulačová, Mulač et al. 2013).

Rozvoj družstevního obchodu

Úspěšný rozvoj družstev byl narušen jednak velkou hospodářskou krizí v 30. letech, dále německou okupací a 2. světovou válkou. V období CPE, kdy probíhala rajonizace obchodu, se spotřební družstva usídlila hlavně ve venkovském prostoru. V té době navíc se začala družstva zabývat pohostinskou činností a výkupem zemědělských produktů. Na konci CPE se družstva vracela do měst a na venkově stavěla nákupní střediska. Menší obce byly obsluhované pojízdnými družstevními prodejny.

Po roce 1989 byla transformace družstev oslabena v důsledku restitucí, které ve svých důsledcích omezovaly aktivity družstev, snížení majetku. Silná zahraniční konkurence s moderními prodejny silně poznamenala družstevnictví (Mulačová, Mulač, et al, 2013).

Současný družstevní obchod je sdružen ve Svazu českých a moravských spotřebních družstev (SČMSD) a vystupuje pod společnou značkou COOP.

Cíle současného obchodu

Skupina COOP si formulovala strategii a následující cíle:

- získání stálých zákazníků,
- kladení důrazu na prodejnu, jako základní článek,
- uspořádání prodejen do maloobchodních řetězců,
- integrace centrálního nákupu a zefektivnění celé logistiky zásobování,
- vytvoření jednotné informační databáze.

COOP představuje největší síť prodejen potravin v České republice. Centrální nákup zajišťují dvě nákupní centrály COOP Centrum družstvo Praha a COOP Morava Brno. Do maloobchodních řetězců COOP TUTY, COOP TIP, COOP TERNO a COOP DISKONT je začleněno více než 400 prodejen. SČMSD také provozuje 9 středních odborných škol.

manažerský institut, půjčovnu automobilů pod značkou Europcar, nebo vlastního mobilního virtuálního operátora COOP Mobil.²⁶

K ZAPAMATOVÁNÍ – ŘÍZENÍ DRUŽSTEVNÍCH MALOOBCHODNÍCH ŘETĚZCŮ

Jednotlivé maloobchodní řetězce jsou řízeny na základě franchisingu. Poskytovatelem je SČMSD. S členy řetězce jsou podepisovány dohody a určena jednotná obchodní politika celého řetězce. Jednotná politika se týká jednotného dispozičního řešení prodejny, způsobu vystavení zboží, povinného sortimentu, cenové politiky a jednotného označení prodejen a sjednávání nadstandardních slev s dodavateli pro řetězce. Správce řetězce zabezpečuje centrální činnosti, mezi něž patří např. vyhodnocování prodejnosti zboží, plánování optimálního rozmístění zboží (merchandising), dále reklamu, podporu prodeje, distribuční a logistické cesty, kontrolu hospodaření (Mulačová, Mulač et al, 2013).



Služby

Současná sílí konkurence zahraničních řetězců v menších sídlech vede spotřební družstva k optimalizaci šířky a hloubky sortimentu, rozšiřování prodeje čerstvého zboží, biopotravin, pekárenských a masných výrobků a zavádění privátních značek. V malých obcích nabízejí družstva i některé služby. Umožněno je bezhotovostní placení ve většině prodejen, výběr hotovosti na pokladně CashBack,²⁷ placení složenek, úhrada faktur, či vklady peněz na bankovní účet, včetně dobíjení kreditů mobilních telefonů či poštovních služeb (Mulačová, Mulač et al, 2013).

OTÁZKY



- Charakterizujte hlavní historické mezníky vývoje obchodu ve světě.
- Vysvětlete pojem zážitkový prodej.
- Jaké jsou hlavní znaky evropského maloobchodu?
- Co bylo typické pro první fázi transformace obchodu po roce 1989?
- Na co se zaměřuje remodeling prodejen?
- Jak souvisí Engelův zákon s vývojem úrovně maloobchodu?
- Jak byste charakterizovali strategii českého družstevního obchodu?

²⁶ Profil skupiny COOP. [online]. [vid. 10. dubna 2019]. Dostupné z <http://www.skupina.coop/profil-skupiny-coop>

²⁷ Cashback je služba na prodejnách, která nahrazuje výběr z bankovního automatu.

**SHRNUTÍ KAPITOLY**

Druhá kapitola navazuje na vývojové trendy v obchodě, kterými jsme se zabývali v předchozí kapitole. Z tohoto pohledu charakterizuje obchod z hlediska vývoje ve světě, v Evropě a v podmínkách České republiky. Kapitola objasňuje hlavní mezníky vývoje obchodu ve 20. století. Všímá si přeměny malého středního podnikání v obchodě na velké dominantní a integrované organizace, které významně ovlivňují situaci v odvětví a regionu.

Všímá si nástupu nové generace spotřebitelů i stěhování obchodu z center na periferii měst a zase zpátky. V Evropě hrají významnou roli eurofinalisté a eurokooperace. Současný český obchod a maloobchod je výsledkem svého historického vývoje a transformace po roce 1989. Transformační období je zpravidla členěno na 3 vývojové fáze, případně čtyři. Hlediskem pro vymezení je vliv základních vývojových trendů ve světě, jako je internacionalizace, koncentrace, silící konkurence a globalizace.

Ve vývoji maloobchodního trhu působí zákonitosti, které odrážejí hospodářský vývoj země. V dlouhém období se vývoj ubírá od nevyvinuté ekonomiky s nízkými příjmy obyvatelstva k rozvinuté prosperující ekonomice. V obchodě se pak vývoj ubírá od roztržitě organizované struktury s malými prodejny ke koncentrované struktuře s velkoplošnými jednotkami.

V rozvinuté ekonomice roste podíl zaměstnanosti ve službách a podíl výdajů za potraviny na celkové spotřebě klesá. Podíl počtu potravinářských prodejen na celkové struktuře maloobchodní sítě se snižuje a projevuje se provozní koncentrace. Současně roste podíl obchodních řetězců na celkovém maloobchodním obratu za potraviny. S vývojovým cyklem maloobchodního trhu a podílem výdajů za potraviny na celkové spotřebě domácností souvisí tzv. „Engelův zákon“. Čím vyšší úroveň ekonomiky, tím vyšší příjmy obyvatelstva, tím nižší podíl výdajů na potraviny.

Obchod a maloobchod se vyvíjí a postupně mění, což se týká i českého obchodu. Víze českého obchodu a maloobchodu do roku 2020 se týká vývoje trhu a prodejních formátů, propojení obchodu a služeb, rostoucí náročnosti zákazníků, offline a online integrace, rozvoje vztahů s dodavateli a lidí v obchodě.

COOP představuje největší síť prodejen potravin v České republice. Centrální nákup zajišťují dvě nákupní centrály COOP Centrum družstvo Praha a COOP Morava Brno. Do maloobchodních řetězců COOP TUTY, COOP TIP, COOP TERNO a COOP DISKONT je začleněno více než 400 prodejen.

ODPOVĚDI



- Charakterizujte hlavní historické mezníky vývoje obchodu ve světě. Str. 34.
 - Vysvětlete pojem zážitkový prodej. Str. 34.
 - Jaké jsou hlavní znaky evropského maloobchodu? Str. 35.
 - Co bylo typické pro první fázi transformace obchodu po roce 1989? Str. 39.
 - Na co se zaměřuje remodeling prodejen? Str. 35-36.
 - Jak souvisí Engelův zákon s vývojem úrovně maloobchodu? Str. 38.
 - Jak byste charakterizovali strategii českého družstevního obchodu? Str. 44
-

3 ŘÍZENÍ OBCHODNÍCH ORGANIZACÍ A STRATEGIE



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Třetí kapitola bude věnována řízení obchodních organizací a nejznámějším strategiím používaným v oblasti obchodního podnikání. Naučíte se komplexně chápat řídicí proces v obchodní organizaci od definování filozofie firmy, vize a poslání až po výběr konkrétních strategií, kterými se mohou obchodní organizace řídit. Správně zvolená strategie pak přispívá k dosahování stanovených cílů společnosti a ke zvyšování její konkurenceschopnosti na trhu. Obchodní organizace mají oblíbené své strategie, dále používají strategie reagující na poptávku a retailingové strategie v rámci mezinárodního prostředí.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování kapitoly budete umět:

- určit specifika řízení a plánování v obchodní organizaci,
- vysvětlit důležitost definování vize a poslání obchodních organizací,
- charakterizovat nejznámější obchodní strategie,
- vysvětlit význam strategie Trading up a Trading down,
- rozeznat a chápat mezinárodní retailingové strategie.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Řídicí proces, filosofie, vize a poslání obchodní organizace, specifika formulace strategie, impulsy k nákupu, orientace zákazníků, vývojové směry, koordinovaná úsilí a hnutí, vládní politika, nejznámější strategie obchodních firem, strategie Trading up a Trading down.

3.1 Východiska řízení a plánování v obchodní organizaci

PLÁNOVÁNÍ V OBCHODNÍ ORGANIZACI

V obchodě se běžně plánuje v delším časovém horizontu, což potvrzují zkušenosti větších zahraničních firem. I menší podniky by měly plánovat a uvažovat o budoucnosti.

Délka plánování

Doporučený horizont se pohybuje cca 5 let. Pokud se ovšem jedná o dlouhodobější plánování, pak není nutné uvádět detaily, ale trendy, které se týkají:

- postavení na trhu, udržení či vylepšení pozice obchodní organizace na trhu,
- charakteru organizačně právní formy, rozhodnutí o jejím zachování či změně vyvolané růstem obchodní organizace,
- vhodné umístění maloobchodní sítě a distribuční sítě,
- posouzení prostorových a personálních kapacit.

Obecně je plánování součástí řídicího procesu. Tento proces se vyznačuje několika fázemi a východiskem pro řídicí činnosti je filozofie, vize a poslání firmy, které se vymezují a upravují na základě vnitřní a vnější analýzy firmy. Součástí těchto analýz je územní a tržní analýz, týkající se lokalizace maloobchodních jednotek (blíže viz kapitola pátá). Obchodní organizace formuluje ve své strategii, odkud, kam se chce dostat. Od jejího nejširšího vymezení (strategie vedení cenou-dělej to ve velkém, strategie diferenciací – dělej to nově, strategie zacílení ...), přes rozvojové strategie retailingu (multinacionální, transnacionální a globální). Kromě uvedených strategií musí firma pružně a adekvátně reagovat na aktuální vývoj v rámci spotřebitelské poptávky (Trading up, Trading down), což se týká zejména marketingových aktivit a marketingové strategie. Následně obchodní organizace dospívá k tvorbě plánu v různých časových horizontech (například plány krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé). Vypracovaný plán je základním nástrojem řízení a koriguje a usměrňuje strategickou, taktickou i operativní činnost firmy.

3.2 Vize a poslání obchodních organizací

Definování vize a poslání obchodní organizace je ovlivněno nastavením podnikové filozofie. Součástí podnikové filozofie by měla být historie podniku, jeho přednosti a úspěchy, existující strategické cíle, slogany, zákaznická a zaměstnanecká filozofie, vztahy vůči společníkům a vztahy k okolí firmy. Dobrá podniková filozofie přispívá ke zřetelnější strategii a cílům firmy, poskytuje ukazatele pro zaměstnance, kteří díky ní vědí, co mají dělat a pomáhá všem v organizaci soustředit se na to, aby dělali věci správně (Hartman a Le-Grande, 2015).

Vize a poslání

Vize a poslání slouží jako prostředek komunikace obchodní organizace se zainteresovanými subjekty. Tyto zainteresované subjekty jsou jednotlivci, nebo skupiny, které jsou afektovány aktivitami firmy a v podnikatelské praxi je rozdělujeme na interní a externí strany (Cadle a Yeates, 2001):

INTERNÍ ZAINTERESOVANÉ STRANY:

- zaměstnanci,
- manažeři,
- členové představenstva firmy.

Interní zainteresované strany

Externí za-
intereso-
vané
strany

EXTERNÍ ZAINTERESOVANÉ STRANY:

- vlastníci,
- zákazníci,
- dodavatelé,
- věřitelé,
- konkurence,
- vláda,
- obchodní svazy a odborové svazy,
- místní zastupitelství.

Tyto interní a externí zainteresované strany mohou v obchodní organizace uplatňovat zcela odlišné zájmy podle toho, o jakou skupinu subjektů se jedná (Papula, 1993). Tyto zájmy specifikuje blíže následující tabulka 3.1

Tabulka 3.1 Zájmy zainteresovaných subjektů ve firmě

Zainteresované subjekty	Zájem
Zaměstnanci	Jejich zájmem je uspokojení svých potřeb.
Manažeři	Tito upřednostňují dynamický rozvoj obchodní organizace.
Vlastníci (či akcionáři)	Usilují především o bezpečnost a jisté zhodnocování svého kapitálu.
Zákazníci	Jejich zájmem je získat adekvátní nabídku ve správné struktuře a ceně, a odpovídající servis.
Dodavatelé	Jejich zájmem jsou optimální nákupy, seriózní vztahy, platební schopnost a dodržování smluvních podmínek.
Věřitelé	Požadují dohodnuté splacení závazku ve stanoveném čase.
Konkurence	Usiluje o lepší pozici na trhu, růst svého tržního podílu a zasahuje do teritorií jiných firem.
Vláda	Preferuje dodržování zákonů, právních předpisů a vládních programů, jenž jsou v souladu se státní obchodní politikou.
Obchodní svazy	Usilují o účast na programech vlády v zájmu spoluvytváření prostředí pro podnikání.
Odborové svazy	Usilují o porovnatelnost mezd, stabilitu zaměstnanosti, odpovídající pracovní podmínky.
Místní zastupitelství	Požadují například příspěvky na rozvoj svých oblastí, ochranu životního prostředí, zaměstnávání obyvatel dané lokality, kde obchodní organizace působí.

Zdroj: vlastní zpracování dle Papula (1993)

Ve spojitosti se zainteresovanými stranami se v poslední době často skloňuje výraz společenská odpovědnost firmy (CSR). Každé podnikání funguje uvnitř nějaké společnosti, používá její zdroje a je na této společnosti závislé, což vytváří závazek ze strany firmy, aby se starala o blaho dané společnosti, a to právě prostřednictvím CSR.

Společenskou odpovědnost firmy můžeme chápat jako dobrovolnou integraci sociálních a ekologických ohledů (podnikatelský kodex, rozvoj lidského kapitálu, zlepšování environmentálního profilu, být dobrý soused v komunitě) v součinnosti se zainteresovanými stranami do podnikatelských činností firmy, což buduje důvěru zainteresovaných stran ve fungování firmy (Dytrt, 2006).

VIZE

Vize obchodní organizace představuje motivační součást firemní filozofie. Vymezuje orientaci obchodní organizace a její budoucí vývoj. Dobré vymezení filozofie firmy a účinně formulovaná vize umožňují správně nastavit základní směr rozvoje obchodní organizace, její strategické cíle a způsob chování. (Starzyczna, Bauerová, 2019)

Vize

DEFINICE – VIZE OBCHODNÍ ORGANIZACE



Vize obchodní organizace představuje dlouhodobý výhled její podnikatelské činnosti a měla by informovat o tom, kam chce společnost dospět a čeho chce na trhu dosáhnout (Foret, 2012).

Vize objasňuje zaměstnancům směr podnikání společnosti pomocí vysvětlení pozitivního dopadu, který si lídři společnosti do budoucna přejí. Z tohoto důvodu je vize dlouhodobou záležitostí. Vize musí být ideální a vysvětlit zásady a postupy, které vedoucí chce, aby zaměstnanci uplatňovali a dodržovali. Vizi je třeba sdílet s ostatními, jedině tak může být považována za prohlášení společnosti. (Kirkpatrick, 2016)

Vize v praxi

PŘÍPADOVÁ STUDIE – VIZE OBCHODNÍ ORGANIZACE



Vize a poslání společnosti Amazon.com Inc. (dále jen Amazon) tlačily na to, aby se společnost stala největším online maloobchodním prodejcem na světě. Tento úspěch je přisuzován přísným opatřením, které vedly k zajištění plnění mise a vize. Prohlášení o vizi společnosti Amazon ukazuje budoucnost globální dominance v online maloobchodu. Plnění tohoto oficiálního prohlášení usnadňuje další rozvoj elektronického obchodu pro dlouhodobý úspěch na globálním trhu. Prohlášení o vizi společnosti Amazon zní:

"Být nejoblíbenější společností zaměřenou na zákazníky, kde zákazníci naleznou a objeví vše, co by si chtěli koupit online."

Toto prohlášení o vizi zdůrazňuje hlavní cíl organizace stát se nejlepší společností obchodující online na světě. Pokud se zaměříme na vizi společnosti Amazon, tak jsou v ní patrné zdůrazněné následující komponenty nebo charakteristiky:

- Celosvětový dosah, zákazníci jako priorita a nejširší výběr produktů.

Komponent globálního dosahu ve výhledu společnosti Amazon je o vůdčí roli na trhu online obchodování. Například uvedením slova "Země" jako trhu společnost ukazuje, že má za cíl pokračovat v globálním růstu. Proto je odpovídajícím strategickým cílem celosvětová expanze, zejména díky pronikání na trh a rozvoji trhu. Součástí komponentu "zákazníci jako priorita" ve znění výhledu společnosti Amazon vyplývá, že společnost považuje zákazníky za nejdůležitější skupinu zúčastněných stran v maloobchodním prodeji online. Navíc prohlášení o vizi naznačuje pokračující úsilí o značné rozšíření sortimentu produktů, v rámci marketingového mixu společnosti Amazon.²⁸

POSLÁNÍ (MISE)

Poslání S filozofií společnosti a její vizi souvisí poslání firmy, často označované také jako mise. Poslání společnosti lze vyjádřit předmětem její činnosti k zajištění naplnění její filosofie. U obchodních firem obvykle vymezujeme poslání nabízeným sortimentem zboží a služeb.



DEFINICE – POSLÁNÍ OBCHODNÍ ORGANIZACE

Poslání obchodní organizace vyjadřuje její podstatu, tedy co a jak chce organizace dělat, jaký tomu připisuje smysl a o co jí jde (Foret, 2012).

Poslání v praxi

Poslání lze vymezit v rámci širšího či užšího charakteru. Tato vymezení mají své pozitivní a také negativní stránky. U širšího vymezení poslání je firmě poskytován větší manévrovací prostor, což může být vhodně využito v některých krizových situacích při změně nabídky a druhu služeb, na druhé straně firma nemá tak velkou důvěru partnerů při její identifikaci i odhadu jejího chování a jednání. Při širším vymezení poslání je pro firmu náročnější konkretizovat cíle společnosti, provádět plánování a zaujmout odpovídající taktiku. Mezi konkrétní příklady vymezení produktu při formulaci širokého vymezení mise můžeme zahrnout (Starzyczná, Bauerová, 2019):

- Posláním naší společnosti je prodej zboží a služeb. V tomto příkladu se jedná o velmi široké vymezení poslání.

²⁸ Webová stránka Panmore Institute [online]. [vid. 25. února 2019]. Dostupné z <http://panmore.com/amazon-com-inc-vision-statement-mission-statement-analysis>.

- Posláním naší společnosti je prodej zboží denní a občasné poptávky především potravinářského sortimentu může být posláním firmy Billa. V tomto případě hovoříme o širším vymezení posláním.

Druhým typem vymezení posláním je užší vymezení, které představuje opak předešlých příkladů. Pokud nastane změna poptávky po daném zboží na trhu, je firma zranitelnější a její postavení labilnější. Proto je potřebné formulaci posláním vzít v úvahu, zda se bude obchodní organizace zaměřovat pouze na jeden druh zboží, či široký sortiment, diverzifikaci činností i zboží. Příklad vymezení produktu při formulaci užšího vymezení mise je:

- Posláním firmy Armadio je prodej zboží luxusního charakteru.²⁹

Oba typy vymezení posláním mají své výhody a nevýhody. Při orientaci na široko-sortimentní nabídku není obchodní organizace tak zranitelná výkyvy poptávky ani konkurenčními substituty, neboť velký rozsah sortimentu ji ochrání proti obchodní recesi některých sortimentů. Při orientaci na úzký sortiment je naopak obchodní organizace zranitelná v případě výkyvů v poptávce a případnými konkurenčními substituty. Avšak úspěšnost široko-sortimentní obchodní organizace vyžaduje dosáhnout určitého stádia vývoje firmy a potřebného podílu na trhu, což úzce souvisí s velikostí vstupního kapitálu a zhoršuje možnosti eventuálního odchodu z podnikání, vzhledem k zaujímané pozici (Starzyczná, Bauerová, 2019).

PŘÍPADOVÁ STUDIE – POSLÁNÍ OBCHODNÍ ORGANIZACE



V předchozí případové studii jsme se věnovali rozboru vize společnosti Amazon.com Inc. (dále jen Amazon), nyní si rozebereme posláním této společnosti. Posláním společnosti Amazon je formulované následovně:

"My se snažíme nabídnout našim zákazníkům co nejmenší ceny, nejlepší výběr a co nejvíce pohodlí."

Toto posláním slibuje přitažlivou službu online obchodování, která uspokojí potřeby zákazníků. Pokud se zaměříme na misi společnosti Amazon, tak v ní nalezneme zdůrazněny následující součásti nebo funkce:

- Nejnižší ceny, nejlepší výběr a nejvyšší pohodlí.

Součást "nejnižší ceny" ve výkazu o činnosti řídí cenovou strategii společnosti. Takové nízké ceny jsou prodejním místem, které dělá webové stránky a služby e-commerce společnosti Amazon atraktivní. Odpovídajícím strategickým cílem je snížit provozní náklady. Zmíněné posláním také ukazuje, že má společnost nejlepší výběr. Dostupnost širokého spek-

²⁹ Armadio. [online]. [vid. 25. října 2020]. Dostupné z <https://www.armadio.cz/>.

tra produktů na webových stránkách společnosti je důležitým faktorem, který přitahuje zákazníky. Navíc její prohlášení zdůrazňuje pohodlí. Pohodlí je běžným kritériem, které spotřebitelé používají při hodnocení kvality online maloobchodních služeb.³⁰

V první části této kapitoly jsme si vysvětlili důležitost plánování a stanovování vize a poslání, jež je ovlivněno nastavením podnikové filozofie. Vize i poslání slouží jako prostředek komunikace obchodní organizace s interními (zaměstnanci, manažeři a členové představenstva) nebo externími zainteresovanými stranami (například vlastníci, zákazníci, dodavatelé a věřitelé). Hlavním rozdílem mezi vizí a posláním je, že zatímco vize obchodní organizace je orientována do budoucnosti a představuje dlouhodobý výhled její podnikatelské činnosti, tak poslání vyjadřuje podstatu podnikání obchodní organizace. Všechny tyto zmíněné atributy jsou pak spolu s cíli organizace důležitým předpokladem pro správné formulování strategie obchodní organizace.

3.3 Formulace strategie retailové společnosti

Formulace strategie vychází z nastavení vize, mise, strategických cílů a analýzy vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí) a vnitřního prostředí firmy (Jakubíková, 2013). Správně zvolená strategie přispívá nejen k tomu, že společnost dosahuje stanovených cílů, ale také zvyšuje její konkurenceschopnost.

Úrovně
strategie

Strategii obchodních organizací lze formulovat na různých úrovních, dle stádia vývoje (pionýrské, organizační či integrační), ve kterém se firma nachází. Rozvinutá retailová společnost představuje multinacionální (transnacionální) korporaci, což znamená, že má své provozní jednotky na území různých států a má centrálu, která určuje strategii a v závislosti na ni celkový model řízení firmy. Tato korporace má nástroje na společné využívání zdrojů firmy, jejich přečerpávání, akumulaci a společné investování (Starzyczná, Bauerová, 2019).

Strategie multinacionální (transnacionální) firmy se vytváří na třech úrovních, a to na úrovni korporace, strategické podnikatelské jednotky (SBU) a funkčních systémů. Do těchto funkčních systémů pak řadíme logistiku, marketingu, prodej, podnikovou ekonomiku a finance, lidské zdroje a informační systém (Pražská a Jindra, 2002). Na rozdíl od strategie multinacionální a transnacionální se strategie globální připravuje na úrovni globální strategické podnikatelské jednotky (GSBU), centrálního vedení a centrálních služeb, regionálního a místního vedení (Starzyczná, Bauerová, 2019).

³⁰ *Webová stránka Panmore Institute*. [online]. [vid. 25. února 2019]. Dostupné z <http://panmore.com/amazon-com-inc-vision-statement-mission-statement-analysis>

K ZAPAMATOVÁNÍ – FORMULACE STRATEGIE NA ÚROVNI KORPORACE



Formulace strategie v rámci multinacionálních a transnacionálních firem se vytváří na úrovni korporace, SBU a funkčních systémů, zatímco strategie globální firmy na úrovni GSBU, centrálního vedení a centrálních služeb, regionálního a místního vedení.

Při formulování strategie působí určitá specifika, které by měla retailová společnost pečlivě vyhodnocovat. Odpovědní manažeři firmy by měli zodpovědět otázky týkající se minimálního obratu, kterého musí firma dosahovat, aby uhradila své náklady na novou strategii a rozvoj, dále jakou image má vůči svému okolí a jaké budou impulsy k nákupu jejího zboží (Starzyczna, 2014).

PODNĚTY K NÁKUPU

Podněty zákazníků k nákupu ovlivňují změny, ke kterým dochází v poptávce zboží a lze je chápat v několika rovinách. Mezi podněty, které retailingové společnosti sledují patří zejména (Pražská a Jindra, 2002):

Podněty k nákupu

- aktuální a budoucí orientace zákazníků a poptávka na trhu zboží,
- vývojové směry spojené s technologií, internacionalizací ekonomiky i obchodu a změnami v životním stylu,
- vládní politika (například úroveň daní a cel, legislativní a úvěrové podmínky, dopravní struktury a místní mzdové politiky)
- koordinovaná úsilí a hnutí působící v regionu (posuzuje se vhodnost regionu například dle působení hnutí na ochranu spotřebitelů, zveřejňování testů jakosti, systém kontrol obchodního podnikání, působení ochránců zvířat).

MEGATRENDY ORIENTACE ZÁKAZNÍKŮ

Při formulaci strategie působí také orientace zákazníků, která podléhá určitým megatrendům. Orientace zákazníků je ovlivněna dobovými podmínkami, které se neustále mění. Největší změny v orientaci zákazníků, které ovlivňují obchodní organizace v poslední době, můžeme přisuzovat rychlému rozvoji internetu a technologií. V současné době můžeme hovořit o těchto mega trendech:

Mega trendy zákaznické orientace

- orientace zákazníků na výkon a úspěch (symboly statusu, exkluzivita),
- neokonzervatismus (obliba antikvit, restaurátorství, staré zvyky, nostalgie),
- alternativní orientace zákazníků (návrat k přírodě, biopotraviny, přírodní léčebné prostředky),
- trend hédonismu (pěstování těla, požitkářství, sport),

- orientace na nové technologie a technické vymoženosti doby (nakupování s rozšířenou realitou),
- důraz na konektivitu (nositelná technika – snadnější orientace v neznámém prostředí za pomoci rozšířené reality, aplikace virtuální reality, nábytek uzpůsobený pro home office se zabudovanými USB vstupy),
- digitální transformace (oblíbenost digitálních služeb, jako jsou internetové a mobilní bankovníctví),
- automatizace (oblíbenost samoobslužné technologie a chatovacích robotů),
- využívání umělé inteligence (přizpůsobení služeb zákazníkům na míru, marketingové kampaně na míru na základě vyhodnocování získaných dat, vizuální a hlasové vyhledávání produktů),
- hybridní koncepty prodejen (omnichannel),
- přechod původně digitálních značek do offline prostředí (původně digitální značky otevírají kamenné prodejny s konstantním akčním rádiem),
- vzestup privátních značek,
- pop-up obchody (dočasné prodejny nabízející neotřelé produkty ve spojení se zážitkem, zvyšující značkám povědomí u zákazníků a zisky)
- nakupování přes sociální sítě,
- rozvoj nákupních platforem.

Obchodní organizace by měly kontinuálně sledovat a vyhodnocovat tyto trendy, aby byly schopné reagovat na změny v poptávce způsobené měnící se orientací zákazníků.

3.4 Podnikatelské strategie používané v obchodních organizacích

Organizace většinou ve stejný čas zaujímají více než jen jednu strategii. Mezi nejznámější a zároveň nejzákladnější obchodní strategie patří podle Portera strategie vedení cenou, strategie diferenciací a strategie zacílení (Phillips a Gully, 2013).

3.4.1 STRATEGIE VEDENÍ CENOU

Strategie vedení cenou

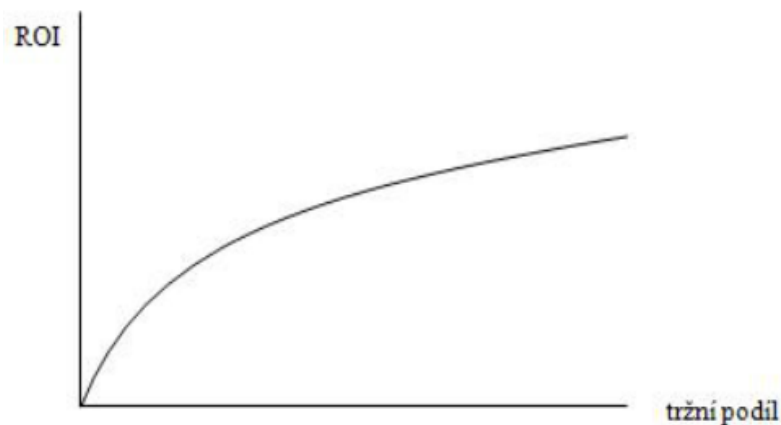
Organizace, které sledují strategii udržování nákladů a nízkých cen se snaží vyvíjet konkurenční výhodu skrze oblast provozní excelence. Zaměstnanci tak v těchto firmách musí identifikovat a sledovat efektivní procesy a zapojit se do neustálého zlepšování. Mezi nejznámější obchodní organizace, využívající tuto strategii patří řetězec Wal-Mart Stores, Inc. (Phillips a Gully, 2013)

Strategie dělej to ve velkém

S touto strategií má spojitost strategie „Dělej to ve velkém“. Tato strategie vychází z předpokladu, že úspěšná firma je ta, která má největší podíl na daném trhu. Základem zmíněné strategie je „křivka zkušenostního efektu“, která je zobrazena na obrázku č. 3.1. Podle této křivky, rostou-li ve firmě prodeje a současně roste podíl na trhu, tak klesají jednicové náklady a roste rentabilita vloženého kapitálu, označována zkratkou ROI. Velikost

tržního podílu, respektive podílu v určitém tržním segmentu má pak vliv na rentabilitu celkového vloženého kapitálu.

Obrázek č. 3.1 "Křivka zkušenostního efektu" - Závislost mezi tržním podílem a návratností vloženého kapitálu



Zdroj: Smith, Arnold a Bizzel (1985)

Rentabilita vloženého kapitálu však neporoste ve firmě donekonečna s rostoucím podílem na trhu, neboť snižování nákladů a růst rentability je výsledkem využití všech příležitostí kumulace oběhových procesů, využití pracovníků, vozového parku atd. V praxi to znamená, že kumulace a standardizace obchodních operací může přinést výhody nákladového vůdcovství.

Křivka zkušenostního efektu v praxi

V oblasti obchodu dokládají pravdivost zkušenostní křivky hypermarkety, velká nákupní střediska na okraji měst, velkosklady či skladové areály s vysokou produktivitou práce, především však nákupní centrály a obchodní řetězce. Křivka zkušenostního efektu má řadu kritiků, neplatí absolutně, neboť někteří ekonomové odhadují její jiný průběh (např. Porter). Na trhu jsou ovšem i firmy, které mají malý podíl na trhu a dosahují vysoké rentability, a to v důsledku významného podílu v určitém tržním segmentu. (Starzyczná, Bauerová, 2019)

K ZAPAMATOVÁNÍ – STRATEGIE DĚLEJ TO VE VELKÉM



Strategie „Dělej to ve velkém“ vychází z představy, že úspěšná je ta obchodní organizace, která má největší podíl na trhu a jejím základem je tzv. „křivka zkušenostního efektu“, která je dána závislostí mezi tržním podílem a ROI.

Strategie "Dělej to ve velkém" je využívána jako expanzivní strategie, kdy velké nadnárodní obchodní řetězce a velkoobchodní organizace procházejí procesem silné a rychlé koncentrace, který je spojený s přebíráním celých firem. Tento proces probíhá nejen na západních vysoce saturovaných trzích. (Starzyczná, 2014)

Situace na českém obchodním trhu byla v počátcích transformace mírně odlišná, ale dnes dochází k těmto procesům i v ČR, a to zejména na trhu s potravinami, který je již téměř saturován (Starzyczná, 2011).

Proces převzetí společností se uskutečňuje ve stejném nebo blízkce příbuzném oboru podnikání či segmentu trhu. Expanze nadnárodních obchodních řetězců může být prováděna také pomocí investiční výstavby.

3.4.2 STRATEGIE DIFERENCIACE

Specifikem této strategie je vyvinout produkt nebo službu s unikátní charakteristikou hodnotnou pro zákazníky. Díky této unikátní přidané hodnotě mohou společnosti nabízet produkty za vyšší ceny.

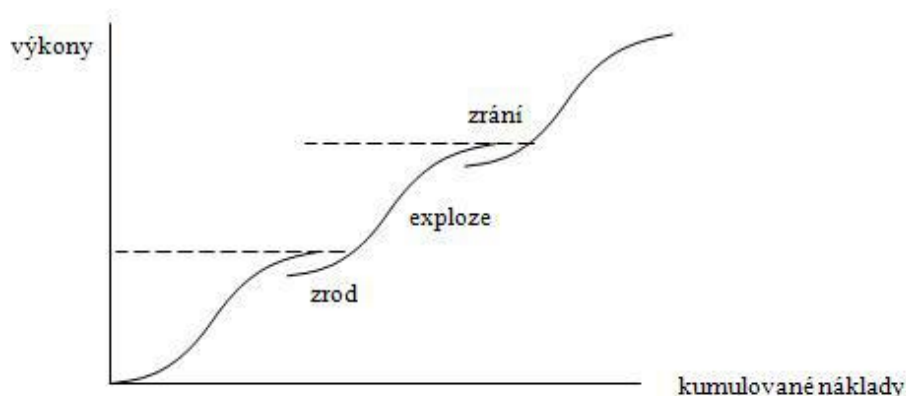
*Strategie
diferenciace*

Organizace však nemusí uplatňovat pouze vyšší ceny, ale naopak se mohou zaměřovat na základní produkty a služby za nejnižší ceny, jako například letecká společnost Southwest Airlines, která používá strategii diference právě tímto způsobem. Tato strategie je charakteristická také tím, že se často snaží rozvíjet konkurenční výhodu na základě inovace produktu nebo služby, což vyžaduje od zaměstnanců kontinuální vývoj nových produktů a služeb. (Phillips a Gully, 2013)

*Strategie
dělej to
nově*

S touto strategií má také spojitost strategie „Dělej to nově“, jejímž smyslem je zavádění progresivní techniky a technologií pro zvyšování úspěšnosti firmy. Tato strategie vychází z tzv. S-křivek. Princip této strategie je zobrazen na následujícím obrázku a spočívá v tom, že každá technologie má své technické či fyzické hranice svého výkonu a další investice do ní by již nepřinesly požadovaný výnos, který by odpovídal vynaloženým nákladům. Z tohoto důvodu je potřebné, aby obchodní organizace přešly na novou technologii, která jim umožní vyšší produktivitu práce.

Obrázek č. 3.2 Strategie „S“ křivek



Zdroj: Starzyczná (2014)

V obchodě lze tuto strategii aplikovat například na vznik samoobsluh, či vznik pop-up obchodů (jako nových forem prodeje), přechod od hotovostního placení na bezhotovostní (například kartou, mobilním telefonem, chytrými hodinkami, či chytrými samolepkami), nebo využívání čárového kódu pro řízení pohybu zboží v maloobchodě i velkoobchodě.

**Strategie
S křivek v
praxi**

K ZAPAMATOVÁNÍ – DĚLEJ TO NOVĚ



Strategie „Dělej to nově“ vychází z představy, že ten, kdo zavádí progresivní techniku a technologii může být úspěšný, přičemž výchozí pro tuto strategii je „S křivka“, která je dána kumulovanými náklady na novou technologii a její hranici výkonu.

Strategie "S" křivek neboli inovační strategie, buduje svůj úspěch na nových způsobech uspokojování zákazníka. V obchodě to znamená vytvářet nový sortiment (nejen výrobek) a výhodnější či nové nákupní podmínky. Významnou výzvou je v této souvislosti elektronický obchod (E-commerce), který přispívá ke změnám nákupních podmínek. Elektronický obchod znamená internacionalizaci činností nejen pro velké obchodní řetězce, ale i malé firmy, které budou umět vybrat vhodné komodity svého prodeje.

Strategie vedení cenou a strategie diferenciacce mají charakter strategií agresivních a dnes jsou doménou spíše velkých integrovaných obchodních společností. Pro menší firmy je vhodnější spíše defenzivní strategie. (Starzyczná, Bauerová, 2019)

3.4.3 STRATEGIE ZACÍLENÍ

Předmětem zájmu organizací využívajících tuto strategii je úzký tržní segment, jediný produkt, nebo kupující se zvláštními potřebami. Tato strategie může být úspěšná, pokud bude mít za následek buďto nižší náklady, než mají konkurenti obsluhující stejný výklenek, nebo pokud má organizace schopnost nabídnout zákazníkům něco, co jiní konkurenti nemají. (Starzyczná, 2014)

**Strategie
zacílení**

Do strategie zacílení můžeme zařadit také strategii „Dělej to, co na trhu chybí“. Pro menší obchodní firmy to znamená najít tržní výklenek (chybějící výrobek, služba, obchodní síť v určité lokalitě), kde je jen malá, nebo vůbec žádná konkurence. Výjimečnost výrobku či služby pak umožní realizovat vyšší ziskové rozpětí a zajistí potřebnou rentabilitu pro existenci společnosti.

**Strategie
dělej to, co
na trhu
chybí**

K ZAPAMATOVÁNÍ – DĚLEJ TO, CO NA TRHU CHYBÍ



Strategie „Dělej to, co na trhu chybí“ vychází z představy, že ten, kdo nalezne tržní výklenek, kde je jen malá anebo žádná konkurence, může být úspěšný.

Jako příklad obchodní organizace, zaměřující se na strategii zacílení lze uvést firmu Starbucks, která je schopná získat vyšší cenové rozpětí svých produktů, a to díky svému zacílení na dobré vztahy se zákazníky (skrze dobré komunikační dovednosti zaměstnanců). (Phillips a Gully, 2013)

3.4.4 STRATEGIE REAGUJÍCÍ NA POPTÁVKU

Kromě výše zmíněných strategií mohou maloobchodní organizace střídat a využívat prakticky ještě další dvě strategie, které pružně reagují na vývoj spotřebitelské poptávky. Do této skupiny strategií patří Trading Up a Trading Down strategie (Starzyczná, 2014).

STRATEGIE TRADING UP

*Strategie
Trading Up*

Trading Up strategii, firma uplatňuje při růstu spotřebitelské poptávky. Firma v tomto případě rozšiřuje či prohlubuje nabízený sortiment u výrobků, po kterých je momentálně zvýšený zájem zákazníků a poskytuje vysokou úroveň nákupních podmínek za dokonalé obsluhy kvalifikovaného personálu. Zvýšené náklady, spojené s uplatněním této strategie, může firma pokrýt díky vyšší prodejní ceně a vyššímu ziskovému rozpětí.

STRATEGIE TRADING DOWN

*Strategie
Trading
Down*

Pokud dojde k poklesu poptávky po určitém zboží, tak by měla firma použít strategii Trading Down. V rámci této strategie firma přistupuje k redukci šířky, a především hloubky sortimentu, včetně zjednodušené obsluhy, případně přesunu daného sortimentu do prodejen s nižší úrovní obsluhy. Na pokles poptávky pak firma reaguje snížením ceny, což ji zároveň nutí snížit provozní náklady, aby omezila vlastní ztráty.



PŘÍPADOVÁ STUDIE – ROZHODOVÁNÍ MALOOBCHODNÍKŮ V DOBĚ KRIZE

Cílem studie, která byla realizována na katedře marketingu OPF, bylo v návaznosti na stručnou teoretickou rozpravu ke zkoumané problematice a sekundární výzkum odvětví maloobchodu prezentovat výsledky primárního výzkumu zaměřeného na marketingové aktivity firem prodávajících rychloobrátkové zboží, které realizovaly v době poklesu spotřebitelské poptávky. Tyto aktivity se vztahovaly k roku 2010, v němž podíl těchto maloobchodníků byl také nejvyšší. Ve zkoumané skupině maloobchodníků s klesajícími tržbami byly především malé prodejny tuzemských vlastníků, což bylo předpokládáno vzhledem ke struktuře v ČR. Výsledky výzkumu přinesly tato zjištění:

- většina maloobchodníků s poklesem tržeb realizovala aktivní cenovou politiku, a to buď přistoupila k plošnému snížení cen (9,8 %) nebo provedla změny vybraných druhů zboží dle jejich prodejnosti (65,9 %).

- část prodejen (20,7 %), ačkoliv jim tržby klesaly, ještě přistoupila i ke zvýšení některých druhů zboží, což bylo překvapivé. Typickým jevem v daném období bylo také více akčních slev, dokonce až 72 % maloobchodníků volilo tuto strategii. Většina maloobchodníků, i když ne tolik, jak u cenových aktivit, realizovala změny v personální řízení.
- nejvýznamnější část (37,8 %) se rozhodla ke standardnímu opatření, a také snížení stavu pracovníků. Část maloobchodníků (17,1 %) snížila platy svým pracovníkům a po-měrně již zanedbatelná část hledala úsporu nákladů v omezení školení.

Lze konstatovat, že většina zkoumaných obchodních firem se chovala v období poklesu poptávky v souladu s teoretickými marketingovými přístupy v případě aktivní cenové politiky a personálních opatření. Toto tvrzení však neplatí pro možnost aktivnější úpravy struktury sortimentu. Maloobchodníci, kterým klesaly tržby v roce 2010, byli ohroženi jednak nepříznivým ekonomickým vývojem a všeobecným poklesem spotřebitelské poptávky, ale také konkurencí ve svém nejbližším okolí, neboť se jednalo především o malé prodejní formáty. Pro jejich přežití na trhu není mnoho možností. Buď promyšleněji přistupovat k využívání vhodných marketingových nástrojů odpovídajících situaci na trhu nebo uvažovat o kooperačních možnostech v rámci dobrovolných řetězců či jiných vertikálních kooperací.

Tato studie byla vytvořena v rámci projektu OP VK „Cíleným výzkumem v oblasti malého a středního podnikání k dosažení konkurenceschopné znalostní ekonomiky“ reg. č.: CZ.1.07/2.3.00/20.0016. (Starzyczná a Sýkorová, 2012).

Dobře zvolená obchodní strategie musí korespondovat nejen s velikostí organizace a její strukturou, ale také s provozními procesy a možnostmi používané technologie. Na základě těchto podmínek jsme si jmenovali jako nejznámější obecné strategie uplatňované obchodními organizacemi strategii vedení cenou, strategii diferenciací a strategii zacílení. Obchodní organizace by však měly být schopné také přizpůsobovat své procesy změnám v růstu spotřebitelské poptávky. V tomto případě hovoříme o strategiích TRADING UP a TRADING DOWN, které mohou společnosti adekvátně použít.

3.5 Mezinárodní rozvojové strategie retailingu

Další strategickou volbou obchodních organizací je, zda rozšíří a zvětší svou společnost. Společnosti často usilují o rozvojovou strategii v reakci na preference investorů (zvýšení zisku na akcii). Úspěch těchto strategií závisí na schopnostech společnosti nalézt a udržet si správné množství a typy zaměstnanců. (Phillips a Gully, 2013)

Úspěšnost vstupu retailingových společností na zahraniční trhy je ovlivňována mnoha faktory. Jedním z nejdůležitějších kroků je výběr vhodné strategie, posouzení její výhodnosti a rizik. Třídění mezinárodních strategií bývá v odborné literatuře diferencované a obecně se vědecká literatura v jejich klasifikaci neshoduje. (Starzyczná, 2010).

Pro obchodní organizace připadá v úvahu rozdělení na strategie multinacionální, transnacionální a globální (Pražská a Jindra, 2002). Tyto strategie jsou blíže specifikovány v následujících odstavcích.

STRATEGIE MULTINACIONÁLNÍ

Multinacionální strategie

Multinacionální strategie představuje rozšiřování maloobchodních aktivit při důsledném přizpůsobování sortimentu, služeb i svého chování na trhu místním (lokálním) podmínkám. Tato aktivita je spojena s poměrně vysokými náklady a neumožňuje agresivní cenovou politiku. Benefitem této strategie je snadnější vstup na nový trh, avšak z hlediska výše cen je těžší další rozšiřování firmy. Příkladem firmy, používající tuto strategii je firma Walmart, která dokonce na různých trzích podniká pod jinými jmény (ve Spojeném království jako ASDA, v Mexiku jako Walmex, v Japonsku jako Seiyu).

STRATEGIE TRANSNACIONÁLNÍ

Strategie transnacionální

Transnacionální strategie se vyznačuje jednotnou strategií při respektování základních zvláštností národních trhů a lokálních podmínek při využívání celosvětových poznatků a znalostí. Negativem této strategie je, že je její uplatňování velmi náročné a postupně vede ke globálnímu chápání trhu. Mezi nejznámější firmy používající tuto strategii se řadí například firma C&A, prodávající oblečení v různých zemích, v nichž zastává různé postavení.

STRATEGIE GLOBÁLNÍ

Strategie globální

Při uplatňování globální strategie firmy důsledně uplatňují svou vlastní tuzemskou koncepci na zahraničním trhu. Firmy zaujímající globální strategii dosahují relativně nízkých nákladů (hromadný nákup, jednotné know-how, společné další činnosti). V rámci globální strategie převládá ignorance národních a místních rozdílů. Mezi nejznámější firmy používající globální strategii patří Mc Donalds, Ikea či Bennetton. Firmy usilují o nabídku produktu se silným globalizačním potenciálem, jako je například spotřební elektronika, mobilní telefony anebo nábytek. Tato strategie je spojována s vysoce standardizovanými produkty.



K ZAPAMATOVÁNÍ – MEZINÁRODNÍ ROZVOJOVÉ STRATEGIE RETAILINGU

Mezinárodní rozvojové strategie retailingu se liší podle míry přizpůsobení se podmínkám trhu, na který společnosti vstupují. Zatímco multinacionální strategie je charakteristická důsledným přizpůsobováním sortimentu, služeb a chování při vstupu na trh, tak transnacionální strategie se vyznačuje jednotnou strategií, která pouze respektuje základní

zvláštnosti trhu. Globální strategie se oproti předchozím strategiím novému trhu nepřizpůsobuje a uplatňuje pouze vlastní domácí koncepci fungování na novém trhu (přesto v praxi existují mírné výjimky).

Přesto, že je globální strategie spojována s určitým ignorováním národních a místních rozdílů, ta i v případě „globálních značek“ firmy provádějí určité adaptace. Například zmiňovaný Mc Donalds má sice svoje základní provozní know-how, které uplatňuje po celém světě, přesto nejen prostředí, ale i své menu přizpůsobuje chutím zákazníků. Například ve Francii jsou to oblíbené saláty a čerstvé ovoce, ve Vídni je to místní káva Mc Café, v Indii skopový Maharádža Mac, v Japonsku Tatsua Burger či v Saudské Arábii sendvič Mc Arabia (Kotler et al, 2007). I v České republice jsme se mohli setkat s Mc Bůčkem.

3.6 Nástroje maloobchodního řízení

Řízení maloobchodu nelze chápat jen jako řízení vlastního obchodního provozu a řízení pracovníků, jak to chápou někteří malí obchodníci. Řízení maloobchodních organizací má širší pojetí, k čemuž firma využívá celou škálu nástrojů. Mezi hlavní nástroje řízení můžeme zahrnout (Jindra, 1996, Starzyczná, 2014, Starzyczná, Bauerová 2019):

- optimalizaci organizační činnosti firmy,
- volbu distribučních cest,
- věcné instrumentárium obchodní činnosti,
- volbu místa a charakteru obchodního provozu jednotek (obchodní technologie),
- finanční řízení firmy,
- řízení obchodních organizací v užším slova smyslu,
- marketing.

Jednotlivé nástroje maloobchodního řízení jsou konkrétněji představeny v následujících odstavcích.

OPTIMALIZACE ORGANIZAČNÍ ČINNOSTI FIRMY

Optimalizace v sobě zahrnuje volbu organizačně-právní formy. Firma, jak se vyvíjí a roste tak mění svoji organizační strukturu. S ohledem na změny konkurenčního prostředí

Optimalizace organizace

zvažuje možnosti integrace a kooperace s dalšími partnery na trhu. V úvahu přichází vertikální kooperace (dobrovolné řetězce, franchisingové řetězce...), dále horizontální kooperace (např. nákupní centra či industria parky).

VOLBA DISTRIBUČNÍCH CEST

Volba distribučních cest

Výběr distribuční cesty představuje optimální řešení fyzické distribuce zboží. Řeší se vztahy výroba-velkoobchod-maloobchod. Retailingové firmy mají zapojený vlastní velkoobchod i dopravu. Optimální distribuce se týká rozvozu zboží, balení zboží, objednávkových systémů a úrovně informačního systému (viz obchodní logistika).

VĚCNÉ INSTRUMENTÁRIUM OBCHODNÍ ČINNOSTI

Věcné instrumentarium

Věcné instrumentarium představuje volbu typu a druhu prodejních jednotek. Výchoziskem volby je charakter sortimentu, frekvence poptávky a náročnost obsluhy. Je nutno vycházet z podstatných znaků jednotek a strategických a marketingových cílů obchodní firmy. Vymezení podstatných znaků prodejen se nazývá systemizace provozních jednotek. Jedná se o znaky relativně fixní neboli strukturální znaky (sortiment, forma prodeje, velikost prodejní plochy a umístění) a znaky variabilní neboli instrumentální (cena, kvalita, služby). V Evropě i USA existují v této systemizaci odlišnosti.

VOLBA MÍSTA A OBCHODNÍHO PROVOZU JEDNOTEK

Volba místa a obchodního provozu

Výběr místa představuje výběr kontinentu, země, regionu, sídelního útvaru a stupně obchodní vybavenosti v souvislosti se způsoby organizace práce. Jedná se o významnou strategickou záležitost. Místo je jedním z prvků marketingového mixu. Volba obchodní technologie se odvíjí od sortimentu a formy prodeje. Jinou potřebujeme u pultové formy, jinou u samoobsluhy či volného výběru.

FINANČNÍ ŘÍZENÍ

Finanční řízení

Finanční řízení je praktickým uplatňováním finančního plánu, který zohledňuje náklady a výnosy firmy ve vztahu k plánu prodeje, způsoby financování, investování, tvorbu zisku, kalkulaci cen a obchodní přírážky. Finanční řízení musí probíhat v souladu s marketingovým řízením, jak již bylo zmiňováno v předchozí kapitole (Bureš, 1994). Vrcholný finanční cíl (prosperita) je naplňován dílčími cíli, marketingovými, organizačními a prodejními (Mulačová, Mulač et al, 2013).

ŘÍZENÍ V UŽŠÍM SLOVA SMYSLU JE ZAMĚŘENO NA OPERATIVNÍ MANAGEMENT A PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Řízení v užším slova smyslu

Operativní management se týká volby metod organizace práce, rozmanitých pohybových a prostorových studií, časových studií i nastavení pracovních režimů, které mají svá specifika závislá na frekvenci zákazníků. I v oblasti personálního řízení se zohledňují přístupy k přímé či nepřímé stimulaci pracovníků.

MARKETING

Marketing zastřešuje celý systém a měl by být propojen s finančními možnostmi firmy. Celková filozofie marketingu v sobě zahrnuje všechny nástroje marketingového mixu včetně řízení nákupu a prodeje, průzkum trhu a požadavků spotřebitelů atd. V současném konkurenčním prostředí se žádný obchodník neobejde bez připoutání pozornosti zákazníka a přiměření ho ke vstupu do obchodu a následnému nákupu (Mulačová, Mulačová et al, 2013).

Marketing

Podobně lze postupovat u velkoobchodní organizace. V průběhu existence firmy optimalizujeme organizační strukturu, posuzujeme případnou kooperaci s maloobchodem. Volíme distribuční cesty, podobu zásobovacího systému a jeho umístění. Věcné instrumentarium se zabývá volbou typu a druhu skladu, stupně mechanizace a provedení skladu s ohledem na cílový trh. Finanční řízení a marketingové řízení, operativní management a personální řízení jsou nezbytnou součástí řízení velkoobchodu.

OTÁZKY



- Vysvětlete rozdíl mezi vizí a posláním obchodní organizace.
- Jaká specifika působí na formulaci strategie obchodních organizací?
- Vyjmenujte tři nejzákladnější strategie obchodních organizací dle Portera.
- Jak se nazývá strategie vycházející z tzv. S křivek, ve které se zavádí progresivní technika a technologie?
- Kterou strategii použijete v případě růstu spotřebitelské poptávky?
- Vysvětlete rozdíl mezi multinacionální, transnacionální a globální strategií. Zkuste vyhledat příklady firem používajících tyto retailingové strategie.

SHRNUTÍ KAPITOLY



V této kapitole jste se naučili, že řídicí proces v obchodní organizaci je důležité chápat komplexně. Při stanovování strategie tak obchodní organizace musí vycházet z definování vize a poslání společnosti, které jsou ovlivněny podnikovou filozofií. Zatímco vize je orientována do budoucnosti a představuje dlouhodobý výhled podnikání obchodní organizace, tak poslání můžeme definovat jako vyjádření podstaty podnikání. Jak vize, tak poslání společnosti slouží jako prostředek komunikace obchodní organizace se zainteresovanými stranami. Zmíněné prvky spolu se strategickými cíli společnosti a analýzou vnějšího a vnitřního prostředí firmy tvoří základní předpoklady pro správnou formulaci strategie obchodních společností. Na formulaci strategie působí také určitá specifika, která můžeme nazývat impulsy k nákupu, zahrnující současnou a budoucí orientaci zákazníků a poptávku na trhu zboží, vývojové směry dané technologií, internacionalizací ekonomiky i obchodu a změnám životního stylu, či vládní politikou a působením různých hnutí.

Mezi nejznámější a nejzákladnější obchodní strategie patří podle Portera strategie vedení cenou, strategie diferenciacce a strategie zacílení. Výběr těchto obchodních strategií musí korespondovat jak s velikostí organizace a její strukturou, tak s provozními procesy a možnostmi používané technologie. Podle těchto podmínek pak obchodní organizace volí mezi strategií vedení cenou, která je orientována na udržování nízkých nákladů a cen, strategií diferenciacce, kdy produkt nebo služba musí mít unikátní hodnotou pro zákazníka, anebo strategií zacílení, která je charakteristická orientací na úzký tržní segment, zvláštní potřeby zákazníků nebo jediný produkt. V případě růstu spotřebitelské poptávky využívá společnost strategii TRADING UP, čímž rozšiřuje či prohlubuje nabízený sortiment u výrobků, po kterých je momentálně zvýšený zájem zákazníků. V opačném případě firma přistoupí ke strategii TRADING DOWN, díky níž je schopna překlenout pokles poptávky po zboží pomocí redukce šířky a hloubky sortimentu, včetně zjednodušené obsluhy.

Posledním typem probíraných strategií byly mezinárodní rozvojové strategie, které se používají v případě vstupu na zahraniční trhy. Mezi tyto rozvojové strategie retailingu jsme si zařadili multinacionální strategii, transnacionální strategii a strategii globální. Rozdíl mezi těmito strategiemi je dán mírou přizpůsobení se podmínkám nového trhu. Multinacionální strategie je charakteristická důsledným přizpůsobováním sortimentu, služeb a chování při vstupu na trh, což je spojené na jedné straně s vysokými náklady, ale na straně druhé poměrně snadnějším vstupem na daný trh. Transnacionální strategie se vyznačuje jednotnou strategií, která pouze respektuje základní zvláštnosti trhu a její uplatňování je velmi náročné. Poslední strategií v této oblasti je globální strategie, charakteristická důsledným uplatňováním vlastní tuzemské koncepce na zahraničním trhu, přičemž díky tomu firmy dosahují relativně nízkých nákladů. Převládá však ignorance národních a místních rozdílů, a proto je důležité, aby nabídka produktů měla silný globalizační potenciál.



ODPOVĚDI

- Vysvětlete rozdíl mezi vizí a posláním obchodní organizace. Str. 49-52.
- Jaká specifika působí na formulaci strategie obchodních organizací? Str. 54-55.
- Vyjmenujte tři nejzákladnější strategie obchodních organizací dle Portera. Str. 56.
- Jak se nazývá strategie vycházející z tzv. S křivek, ve které se zavádí progresivní technika a technologie? Str. 58-59.
- Kterou strategii použijete v případě růstu spotřebitelské poptávky? Str. 60.
- Vysvětlete rozdíl mezi multinacionální, transnacionální a globální strategií. Zkuste vyhledat příklady firem používajících tyto retailingové strategie. Str. 62-63.

4 MARKETING V OBCHODNÍCH ORGANIZACÍCH A JEHO CÍLE

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Následující kapitola charakterizuje vývojové fáze marketingu a jejich projevy v obchodě. Marketingově orientované firmy mají své marketingové cíle a přijímají marketingová rozhodnutí. U obchodních organizací se tato rozhodnutí týkají obchodního sortimentu, služeb a umístění prodejen, dále cen a komunikace se zákazníky. Týká se to jak maloobchodu, tak i velkoobchodu a retailingu. Velkou roli sehrává při řízení firem vztah mezi marketingovou a finanční strategií. Nesoulad a nerovnováha těchto dvou strategií mohou vést k úpadku.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování kapitoly budete umět:

- charakterizovat vývojové fáze marketingu s ohledem na obchod,
- osvojit si marketingové cíle a rozhodnutí maloobchodních firem,
- osvojit marketingové cíle a rozhodnutí velkoobchodních firem,
- vysvětlit marketingový mix obchodu a maloobchodu,
- pochopit vztah mezi marketingovou a finanční strategií.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Transakční a relační marketing, CRM, marketingové cíle, marketingový mix obchodu, marketingová a finanční strategie, úpadky obchodních firem.

4.1 Vývojové fáze marketingu

Marketing se neustále vyvíjí. Zhruba od 90. let minulého století můžeme pozorovat přechod od tzv. transakčního marketingu k marketingu relačnímu. Zákazník uspokojení své potřeby nespojuje jen se samotným produktem, ale záleží mu také na tom, jak probíhal proces prodeje, tj. jaké byly jeho podmínky a služby. Tato pozice zákazníka je umocňována konkurenčním prostředím na trhu a možností jeho volby.

**Holistické
pojetí mar-
ketingu**

Kotler a Keller vnímá vztahový marketing jako součást tzv. **holistického pojetí marketingu**. Dalšími složkami je vedle vztahového marketingu také integrovaný marketing, interní marketing a společensky zodpovědný marketing (Kotler a Keller, 2013). Integrovaný marketing zabezpečuje, aby jednotlivé marketingové aktivity byly zakomponovány do integrovaných marketingových programů, aby přinášely zákazníkům hodnotu. Interní marketing se zabývá zaměstnanci firmy a usiluje o zaměstnávání zdatných zaměstnanců, kteří mají pozitivní vztah ke svým zákazníkům. Společensky zodpovědný marketing se zaměřuje na etiku prodeje, ekologické zřetele nabídky zboží apod. (Jakubíková, 2013).

Transakční marketing představuje „marketing 1.0 (viz tabulka č. 4.1). Zvrat z vzácného zboží ke vzácným zákazníkům je podstatou tzv. „marketingu 2.0“, což je autory chápáno jako nové období marketingu. První a druhé období marketingu přitom nemá vyhraněnou časovou hranici. Marketing 2.0 se liší od Marketingu 1.0 mnohými přístupy k zákazníkovi. Vyšší vývojovou fází vztahového marketingu je Marketing 3.0 a Marketing 4.0. Podívejme se nyní na jednotlivá období z pohledu obchodu.

**Marketing
1.0**

MARKETING 1.0 (1950-2000) - TRANSAKČNÍ MARKETING

Tabulka č. 4.1 Marketing 1.0 (1950-2000), transakční marketing

Cíle a charakteristiky
• nalezení takového množství zákazníků, jak je to jen možné,
• masový marketing soustředující se na nové zákazníky,
• zpřesnění definice značky (povědomí a představa),
• využití informačních technologií ke zvýšení prodejní výkonnosti a efektivity.

Zdroj: zpracováno dle Corbae, Jensen a Schneider (2001)

**Marketing
2.0**

MARKETING 2.0 (1980 - DOSUD) - VZTAHOVÝ MARKETING

Marketing 2.0 se od marketingu 1.0 liší v tom, že produkt a služby jsou již zacílené na hodnotné neboli klíčové zákazníky (tabulka č. 4.2). Firmy usilují o budování přímého vztahu se zákazníky. Chtějí získat důvěru zákazníků, aby vztah byl stabilní a prodlužoval se. Ke změnám dochází i v budování síly značek.

Tabulka č. 4.2 Marketing 2.0 (1980 - doposud) - vztahový marketing

Cíle a charakteristiky
• vývoj toho správného produktu pro cenné (hodnotné) zákazníky,
• budování přímého zákaznického vztahu a dlouhodobé zákaznické důvěry,

- široká definice značky:
 - souhrnné zákaznické zkušenosti,
 - věrohodné kulturní hodnoty,
- využití IT ke zvýšení zákaznické hodnoty.

Zdroj: zpracováno dle Corbae, Jensen a Schneider (2001)

IT technologie umožňují lepší propojení zaměstnanců v první linii (front office) se zákazníky, jakožto i propojení prvo-liniových zaměstnanců s odbornými odděleními, jako je oddělení marketingu, financí, logistiky atd. (Fickel, 1999).

MARKETING 3.0 (1.0 + 2.0) - VZTAHOVÝ MARKETING

Marketing
3.0

Jak již bylo dříve řečeno, Marketing 3.0 představuje další kvalitativně vyšší úroveň marketingu (tabulka č. 4.3). Vztahový marketing je již postaven na holistickém pojetí marketingu a změně postavení zákazníků.

Tabulka č. 4.3 Marketing 3.0, vztahový marketing

Cíle a charakteristiky
• dosažení multi - dimensionální hodnoty zákazníka,
• holistický přístup k zákazníkům,
• zákazníci jsou zastánci značky,
• vyšší uvědomělost a vliv zákazníků,
• zákazník jako spolutvůrce služby a její kvality.

Zdroj: zpracováno dle Kotler, Kartajaya a Setiawan (2010)

MARKETING 4.0 - VZTAHOVÝ MARKETING

Marketing
4.0

Marketing 4.0 se vyznačuje hlavně přechodem na digitalizaci marketingových aktivit. Pozornost je věnována řízení zákaznické základny, aby bylo možné budovat dlouhodobé zákaznické vztahy a loajalitu zákazníků (CRM). Vícekanálová strategie znamená umožnění různých přístupů k zákazníkovi a zákazníkovi k firmě. Kotler upozorňuje na humanizaci značky, tak aby se zákazník sžil a přijal ji za svoji součást života (tabulka č. 4.4). Humanizace marketingu vede k otevírání chytrých prodejen s využitím nových technologií a aplikaci digitálního marketingu.³¹

³¹ Nejmodernější prodejna DATART je nyní v Ostravě. [online]. [vid. 10. března 2020]. Dostupné z <https://www.mistoprodeje.cz/obsah/pos-aktuality/nejmodernejsi-prodejna-datart-je-nyni-v-ostrave/>.

Tabulka č. 4.4 Marketing 4.0, vztahový marketing

Cíle a charakteristiky
• přechod k digitálnímu marketingu,
• dosažení loajální zákaznické základny,
• rozšíření humanistického marketingu neboli společenského pojetí působícího na všechny cesty k zákazníkům,
• vícekanálová, omnichannelová strategie,
• humanizace značky.

Zdroj: zpracováno dle Kotler, Kartajaya a Setiawan (2016)

CRM se trhu spotřebitelů a je součástí vztahového marketingu. V tradičním marketingu je v centru pozornosti marketingu produkt. V relačním marketingu je důležitý vztah, jaký firma buduje se zákazníkem, přičemž produkt je základním elementem tohoto vztahu. CRM se orientuje na konečné zákazníky a zabývá se jejich řízením. Zákazník je vnímán komplexně neboli holisticky.

CRM se zabývá pojmem klíčový zákazník (Cheverton, 2001). Kdo je pro firmu klíčovým zákazníkem? Klíčový zákazník je vnímán jako zákazník, kterého není dobré pozbýt. Je to zákazník příštích příjmů a zisku. Je to zákazník, který má velký potenciál prodeje a speciální požadavky. Klíčový zákazník má pro firmu svoji významnou hodnotu. Na pevnost vztahu má vliv i spokojenost zákazníka. Aby si firma získala a udržela zákazníka, musí provádět celou řadu činností. Je nezbytné realizovat segmentaci zákazníků, prodejní analýzy, vést reklamní kampaně, dbát na kvalitu produktu apod. (Russel-Jones, 2002). Podceňování a nesystematické provádění těchto činností vede k odchodu zákazníků.

CRM

Důležitou součástí CRM je budování dlouhodobých vztahů se zákazníky a jejich loajalita a péče o jejich spokojenost. Ze spokojeného zákazníka se může po určité době stát trvalý zákazník. Existuje vztah mezi spokojeností a věrností. Sledování spokojenosti je orientováno na spokojenost s produktem nebo službou, s místem prodeje, s prodejním personálem, s informovaností, s možnostmi financování, formou objednávání zboží, image společnosti apod. Jestliže nejsou naplněna očekávání zákazníků s nabízenou hodnotou zákaznických služeb a produktů, je zákazník nespokojen (Goel, 2014).

4.2 Marketingová rozhodování a strategie maloobchodních organizací

Sestavení marketingové strategie maloobchodních firem je náročné. Je to ovlivněno tím, že v současné době mnoho firem prodává stejný sortiment, který může zákazník najít jak v prodejně s levným zbožím, tak i v obchodním domě. Mnozí zákazníci jsou citliví vůči cenám (jestliže najdou stejné zboží v butiku či na tržnici).

Základním prvkem organizační struktury firmy je prodejna. Pohlížíme na ni z více hledisek, a to jak z technologického hlediska a obsahové náplně strukturálních a instrumentálních znaků, tak především z hlediska marketingového.

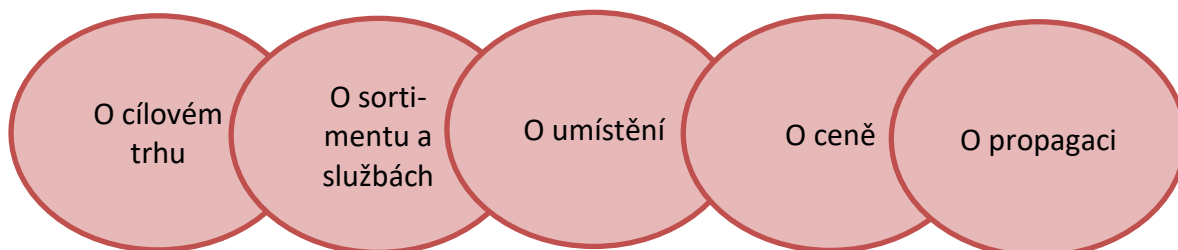
Např. rozhodnutí o typu prodejny nemůže být izolovaným rozhodnutím obchodní firmy, ale souvisí s její strategií. Každý podnikatelský subjekt na trhu má před sebou určité cíle, které vyplývají z jeho poslání. Firma analyzuje své okolí, aby si stanovila tyto cíle a formulovala strategii, která je s těmito marketingovým cíli marketingovými nástroji v souladu (Starzyczná, Bauerová, 2019).

Marketingová strategie maloobchodních firem se zaměřuje zejména na tyto oblasti: (Kotler, 1991, Kotler a Keller, 2013)

Marketingová strategie maloobchodu

- rozhodnutí o cílovém trhu,
- rozhodnutí o sortimentu a službách,
- rozhodnutí o umístění (územní a tržní analýza),
- rozhodnutí o ceně,
- rozhodnutí o propagaci (marketingové komunikaci).

Obrázek č. 4.1 Marketingová rozhodnutí maloobchodníků



Zdroj: zpracováno dle Kotler a Keller (2013)

Podívejme se nyní blíže na jednotlivá rozhodnutí.

4.2.1 ROZHODOVÁNÍ O CÍLOVÉM TRHU, SORTIMENTU, SLUŽBÁCH A UMÍSTĚNÍ PRODEJNY

Rozhodnutí o cílovém trhu je nejdůležitější a dnes se neobejde bez CRM. Bez něho nelze provést další navazující rozhodnutí. Výběr cílového trhu vychází ze segmentace trhu,

kteřá se opírá o různá kritéria. Těmito kritérii může být např. solventnost zákazníků, sociální příslušnost, věková kategorie, pohlaví, specifická lokalita apod. Firma charakterizuje klíčové zákazníky, jak již bylo dříve řečeno.

ROZHODOVÁNÍ O SORTIMENTU A SLUŽBÁCH

Výběr sortimentu odpovídá cílovému trhu. Při umístění prodejen na cílovém trhu jsou brány v úvahu tři proměnné. Je to sortiment zboží, služby a nákupní atmosféru (Kotler, 1991, Kotler a Keller, 2013).

- sortiment zboží, jeho šířka a hloubka, rozsah výběru, kvalita (viz standardní metody využívané i ve velkoobchodě),
- soubor služeb a strategie odlišení (odlišení produktu, odlišení služeb-módní přehlídky, dárková balení, parkování zdarma, péče o děti, občerstvení apod.). Strategie odlišení se může stát významnou konkurenční výhodou pro obchodníky, kteří prodávají prodávající stejný sortiment,
- atmosféra prodejny a forma prodeje.

Jednotlivé typy prodejních jednotek jsou charakteristické svou šířkou a hloubkou sortimentu. Např. diskontní prodejny nabízejí široký sortiment, který není hluboký. Hypermarkety prodávají jak široký, tak i hluboký sortiment. Specializované prodejny pracují s hlubokým sortimentem, ale málo širokým. Smíšené prodejny jsou typické širokým a mělkým sortimentem.

Rozhodování o vlastních (privátních) značkách pomáhá dotvářet vlastní image obchodní organizace a odlišit se od konkurence. Maloobchodní značky se třídí do tří skupin (Mulačová, Mulač et al, 2013). Jedná se o značky ekonomické, standardní a prémiové (exkluzivní). Nejstarší kategorií představují ekonomické značky. Patří zde produkty s nejnižšími cenami. Kvalita je podprůměrná. Českými spotřebiteli jsou privátní značky většinou spojovány s úsporným nákupem (Hrušová, 2015). Standardní značky jsou kvalitativně na stejné úrovni jako národní značky. Jsou však nabízené za nižší cenu. Prémiové značky zahrnují drahé a kvalitní výrobky, které se snaží přitáhnout náročnější klientelu. Objevují se také speciální značky, vztahující se k určitému typu výrobku.

Tabulka č. 4.5 Příklady privátních značek

Typ značky	Příklady
• Ekonomické	• Clever (Billa), EuroShopper (Hypernova)
	• Tesco Stores (Tesco)
• Standardní	• Albert (Albert)

- Speciální
- Best Farm (Kaufland), Selský dvůr (Hypernova)

Zdroj: vlastní zpracování

CATEGORY MANAGEMENT

Při rozhodování o sortimentu je v obchodních organizacích využíván také princip „category managementu.“ Category management je složkou systému ECR prostřednictvím EDI, což představuje efektivní odezvu na požadavky zákazníků, jak jsme se již dříve zmiňovali.

Category
ma-
nagement

PRO ZÁJEMCE – CATEGORY MANAGEMENT



Připomeňme si Category management

Category management spočívá v členění zboží do kategorií na základě sledování nákupního chování zákazníka a jeho spotřebních zvyklostí. Obchodník spolupracuje s výrobcem a rozděluje zboží dle příbuznosti a hlediska užití. Jsou sledovány konkrétní produkty a jejich podíl na prodeji (Paretova analýza) a zisku. Dle role jednotlivých kategorií mohou existovat např. tyto skupiny produktů: (Zamazalová, 2009).

- velmi kvalitní výrobky, vytvářející image obchodníka, sloužící k přilákání zákazníků,
- rychloobrátkové zboží denní potřeby,
- produkty sezónní příležitostné nabídky,
- doplňkový sortiment (domácí potřeby, papírenské zboží).

MERCHANDISING

Při sortimentním rozhodování se využívá také merchandising, i když není přesně možné stanovit, zda se jedná o sortimentní či komunikační politiku.

Merchan-
dising

PŘÍPADOVÁ STUDIE – MERCHANDISING SERVIS



Společnost **ppm factum a.s.** nabízí nejen bohaté zkušenosti, ale také nejširší škálu kvalitních a zkušených pracovníků s dlouholetými zkušenostmi v sektoru **rychlo-obrátkového zboží**. Zpracovává pro maloobchodníky merchandisingové projekty.

Díky službě Merchandising Servis může firma podpořit prodejnost zboží, ale také svou nabízenou značku. Služby merchandisingu zabezpečí, že zboží bude v dostatečném množství na místech, kde dochází k zásadnímu rozhodnutí zákazníka o koupi.

JAK SLUŽBA MERCHANDISING SERVIS OD PPM FACTUM FUNGUJE?

Zkušený **merchandiser** zodpovídá za koordinaci zboží, jeho umístěním a doplňováním. Má za úkol zajistit, aby se správné výrobky ocitly na správném místě, ve správný čas a se správnou cenou. Ke kontrole **aktuálního stavu zásob** na prodejně je aplikován jedinečný reportovací systém s GPS lokací.

Maloobchodník obdrží od firmy společně s reporty fotodokumentaci vyprodání konkrétního zboží, aktuálních cen, letákových akcí a přítomnosti novinek na regále. **Fungující merchandising** je i skvěle fungujícím kontrolním systémem dodržování obchodních podmínek mezi dodavateli a obchodními řetězci.

CO VYUŽITÍM SLUŽBY MERCHANDISING SERVIS MALOOBCHODNÍK ZÍSKÁ?

- inteligentní řízení zásob,
- příležitost být tam, kde jsou vaši zákazníci,
- dohled a kontrolu nad stavem vašeho zboží,
- cennou zpětnou vazbu díky reportům a monitoringu,
- přehled o cenách konkurence a novinkách,
- spokojené zákazníky, kteří našli to, co hledali.³²

Merchandising je propojen s atmosférou prodejny, neboť představuje i péči o místo prodeje, školení personálu apod. Atmosféra prodejny by měla poutat cílové zákazníky. Nejedná se pouze o prostorové uspořádání a řešení interiéru (hudba, barvy, tvary zařízení), ale také o personál, který se podílí na spoluvytváření prvního dojmu získaného z exteriéru prodejny. Atmosféra prodejny působí na zrakové, sluchové, čichové a hmatové vjemy zákazníka (Zamazalová, 2009).

³²Merchandising. [online]. [vid. 10. března 2020]. Dostupné z <https://www.ppm.cz/sluzby-merchandising/>

ROZHODOVÁNÍ O UMÍSTĚNÍ PRODEJNY

Rozhodování o umístění prodejny lze rozdělit na výběr kontinentu, země, regionu, sídelního útvaru a konkrétního místa v něm. Lokalizace vychází z územní a tržní analýzy a konkurence. V rámci územní a tržní analýzy se vymezuje zájmová oblast prodejen a odhaduje kupní potenciál lokality, ovlivňující rozhodnutí firem o konkrétním umístění prodejny (blíže kapitola č. 5).

Rozhodnutí o umístění prodejny

4.2.2 ROZHODOVÁNÍ O CENĚ

Přístup k rozhodování o ceně člení maloobchodníky do dvou základních skupin, které realizují vyšší nebo nižší ceny, než jsou průměrné tržní ceny. Jsou to tyto skupiny: (Kotler, 1991).

Rozhodování o ceně

1. skupina realizuje vysoké ziskové rozpětí (vyšší nákupní ceny, vyšší provozní náklady, nižší objemy prodeje). Řadíme k ní prodejny s luxusním zbožím, specializované a značkové prodejny.
2. skupina realizuje nízké ziskové rozpětí (nižší nákupní ceny, nižší provozní náklady a vyšší objemy prodeje). V této skupině jsou velkokapacitní prodejny typu supermarketů, hypermarketů či diskontů převážně se zbožím základní poptávky potravinářského a nepotravinářského charakteru.

Rozhodování o ceně vychází z cílů cenové tvorby, která je plně podřízená marketingové strategii firmy. Dotýká se např. zvýšení návštěvnosti prodejen, zvýšení objemu prodeje, iniciace prodeje pomalu obrátkového zboží, proniknutí na trh, získání zákazníků od konkurence atd.

Ceny jsou klíčovým faktorem positioningu a musí být vztahovány k tržnímu cílení, produktovému mixu a konkurenci (Kotler a Keller, 2012).

4.2.3 ROZHODOVÁNÍ O MARKETINGOVÉ KOMUNIKACI

Odrzem cílového trhu je rovněž rozhodnutí o marketingové komunikaci. Např. prodejny s levným zbožím využívají jednodušší propagační materiály a méně vyškolený personál. Luxusní prodejny a firmy nepoužívají masmédií, ale dávají své reklamy do prestižních časopisů, které čtou jejich zákazníci. Taktéž důkladněji školí svůj personál.

Rozhodnutí o marketingové komunikaci

Rozhodnutí o komunikaci je součástí podpory prodeje firmy a komunikačního mixu obchodní organizace, která již dnes nestačí s pouhou propagací a reklamou.

Komunikační mix se rozšiřuje, neboť maloobchodní firmy se musí naučit komunikovat se svými zákazníky, a to jak současnými, tak i budoucími. K podpoře prodeje, osobnímu prodeji a dalším interním nástrojům tak přibývají další nástroje komunikace se zákazníkem

jako public relations, přímý marketing a internetová komunikace. V moderní době využívají maloobchodníci interaktivní a sociální média ke zprostředkování informací zákazníkům a vytvoření značkové komunikace (Kotler a Keller, 2012).

Specifickým komunikačním médiem obchodních organizací jsou produktové letáky, které používají velké obchodní řetězce. Tyto produktové letáky se umísťují v poštovních schránkách a informují spotřebitele o obchodních akcích.



PRO ZÁJEMCE-LETÁKY A ELEKTRONICKÁ MÉDIA V PRAXI

V České republice používají letáky jako komunikační prostředek všechny obchodní řetězce. Nejvyšší frekvence je registrována u společností Hypertnova, Tesco a Kaufland. I jiné řetězce mají zajímavé propagační materiály. Např. firma Lidl své propagační materiály vytváří tematicky. V praxi se setkáváme s pozitivním hodnocením spotřebitelů, ale i negativním. Zákazníky akční letáky lákají. Podle Asociace direct marketingu v ČR připadá více než 400 letáků ročně na hlavu každého občana. Přestože mnoho spotřebitelů tvrdí, že o letáky nemají zájem a házejí je ze schránky přímo do koše, průzkumy hovoří jinak. Podle aktuálního dotazníkového šetření, které provedla společnost Česká distribuční, je Češi nejen čtou, ale také podle nich nakupují.

Jak vyplývá ze studie PROCOIN společnosti Focus Cz Marketing-and IT Research, pokud se chce český spotřebitel dozvědět o akcích a akčních nabídkách, stále volí navzdory rostoucí digitalizaci jako nejobvyklejší informační médium papírový leták (56 %). Druhým nejčastějším nástrojem je internet (26 %) a dalšími informačními kanály zůstávají „newslettery“ konkrétních obchodníků (6 %) a TV reklamy (6 %).

PAPÍROVÁ VERZE PŘEVAŽUJE

Letáky stále zůstávají první volbou českých spotřebitelů ve chvíli, kdy chtějí vědět, které zboží je právě v akci. Nejvíce to dlouhodobě platí u potravin (86 % spotřebitelů), drogerie (82 %) a DIY (71 %). „Řada z výše uvedených spotřebitelů čte či využívá i elektronické nabídky, tištěné letáky u nich převažují ve fázi plánování i realizace nákupu. Naopak v segmentu elektra spotřebitelé již častěji, než v minulosti využívají elektronické nabídky, zde jde o sedmdesát osm procent spotřebitelů. Při detailnější analýze spotřebitelského chování existují také patrné rozdíly ve využívání elektronických akčních nabídek: zatímco u potravin a drogerie spotřebitelé nejčastěji na síti hledají elektronické verze letáků, v DIY nejčastěji čtou nabídky v newsletterech a u elektra používají srovnávače cen,“ popisuje Jana Schwarzová, jednatelka společnosti Focus Cz Marketing-and IT Research.

FACEBOOK S NOVÝM NÁSTROJEM

Zatímco letáky oslovují ponejvíce střední a starší generaci, běžnou součástí komunikačních kampaní pro mladé se stal on-line marketing využívající vyhledávače a sociální sítě. Jedním z nových nástrojů zacílení, který postupně zavádí Facebook, je takzvaný Nákup

dosahu a četnosti. Ten mohou velké firmy využít k tomu, aby se jejich reklamy lidem zobrazovaly méně často, ale aby oslovily podstatněji část uživatelů. Malé či začínající firmy s menším rozpočtem pak mohou využít strategii s vysokou četností. Tento inzertní nástroj umožňuje zvolit fixní CPM (cenu za 1 000 zobrazení), aby marketér předem věděl, kolik za oslovení vybraného okruhu uživatelů zaplatí, kolikrát okruh uživatelů jeho reklamy uvidí, ve které dny, v kterou denní dobu a v jakém pořadí.³³

Retaileri však začínají využívat e-mailing jako náhradu letáků tam, kde je to efektivní. Kde tedy je možné využít e-mailing?³⁴

- cílená nabídka produktů pro spádovou oblast prodeje,
- zvýšení loajality díky oslovení jménem, příjmením v pátém pádě,
- informace o stavu věrnostního konta a pobídka co koupit,
- připomenutí k pravidelnému nákupu.
- monitoring, kdo jmenovitě se o jakou nabídku zajímal, nám pomůže k lepší a aktuálnější segmentaci.

Využití
emailingu

Budoucnost kvalitního emailingu (a internetového marketingu obecně) je ve velké míře spojena se schopností firem získávat od zákazníků více informací – včetně jejich preferencí. Pokud používáte různé prodejní platformy, berte při komunikaci v potaz jejich specifika. Pokud zákazník nakoupil na webu, nabídněte mu například ke stažení mobilní aplikaci, pozvěte ho do prodejny apod.³⁵

4.3 Marketingová rozhodování a strategie velkoobchodních organizací

ROZHODOVÁNÍ O CÍLOVÉM TRHU

Hlavní cílovou skupinou velkoobchodu je maloobchod. Mohou to být ale i další velkoobchody, výrobci a poskytovatelé služeb. Velkoobchod nemůže obsluhovat celý trh, protože musí zohlednit rychlost pohybu zboží, která souvisí s frekvencí poptávky. Volba cílového trhu je spojena s rozhodováním o celém zásobovacím systému, který zahrnuje volbu typu skladu, technologie, stupně mechanizace a druh dopravy.

Rozhodnutí o cílovém trhu

³³ Prodeji pomáhají produktové letáky i elektronická média. [online]. [vid. 11. dubna 2020]. Dostupné z <https://www.retailnews.cz/2018/07/27/prodeji-pomahaji-papirove-letaky-i-elektronicka-media/>

³⁴ Jak ušetřit miliony na letácích? [online]. [vid. 4. května 2014]. Dostupné z <http://www.retailinfo.cz/magazin/%C4%8DI%C3%A1nky/jak-u%C5%A1et%C5%99it-mili%C3%B3ny-na-let%C3%A1c%C3%ADch>.

³⁵ Webový portál Acomware. [online]. [vid. 11. dubna 2020]. Dostupné z <https://blog.acomware.cz/15-pravidel-jak-komunikovat-se-zakaznikem-po-nakup/>

Segmentace maloobchodu

KRITÉRIA SEGMENTACE MALOOBCHODNÍHO TRHU:

- velikost maloobchodu (malí nebo velcí maloobchodníci),
- druh sortimentu (potravinářský, nepotravinářský atd.),
- druh zásobovaných maloobchodních jednotek (hypermarkety, supermarkety, specializované obchody...).

V rámci cílové skupiny si velkoobchodní firmy vyhledávají prosperující zákazníky, s nimiž si budují stabilní vztahy. Vznikají vertikální marketingové systémy. Velkoobchodníci organizují sponzoring menších maloobchodníků, nabízejí jim poradenské služby, úvěry apod.

Rozhodnutí o sortimentu výrobků a služeb

ROZHODOVÁNÍ O SORTIMENTU VÝROBKŮ A SLUŽEB

Výběr sortimentu je pořízen cílovému trhu. Řeší šířku a hloubku sortimentu s ohledem na zásobovaný maloobchod a jeho prodejny. Maloobchod vzhledem k silnému konkurenčnímu prostředí tlačí na velkoobchod s požadavky na mobilitu vyřizování objednávek a dodávek.

To představuje vysoké nároky na průzkum trhu a spolupráci s maloobchodem. V praxi je využívána analýza struktury sortimentu (analýza ABC) a hodnotí se přínos zisku jednotlivých sortimentních skupin pro celkový zisk firmy včetně využití ukazatele návratnosti investic z hrubého obchodního rozpětí.

Ukazatel návratnosti investic z hrubého obchodního rozpětí (jinými slovy z obchodní přírážky, resp. marže) vypočteme z podílu hrubého obchodního rozpětí k průměrným zásobám zboží. Vypočteme tak, jakou výtěžnost má 1 Kč zásob. Úroveň a rozsah služeb závisí na druhu velkoobchodu, který má vliv na jeho funkce (tvorba sortimentu, dělení množství, doprava, financování, riziko, poradenství atd.).

ROZHODOVÁNÍ O CENĚ

Rozhodnutí o ceně

Je velmi náročné a souvisí s předcházejícími rozhodnutími. Velkoobchod připočte k nákupní ceně standardní přírážku, která je tvořena provozními náklady a ziskovým rozpětím (výše přírážky odpovídá cílovému trhu, rozdíl se projevují v sortimentních skupinách u zboží denní či občasně nebo dlouhodobé spotřeby). Situace v odvětví vytváří tlak na snižování cen a stlačování ziskového rozpětí. Tyto důvody vedou velkoobchody k tomu, že tvoří různé rabatové systémy, které mají napomoci podpoře prodeje. Roste-li objem prodeje, dochází ke kompenzaci snížení ziskového rozpětí (Starzyczná, Bauerová, 2019).

Rozhodnutí o propagaci

ROZHODOVÁNÍ O PROPAGACI

Dotýká se především prodejních zástupců velkoobchodu. Některé velkoobchodní firmy chápou propagační činnost jako týmové úsilí (spolupráce velkoobchodu a maloobchodu může být součástí společných činností dobrovolných řetězců).

ROZHODOVÁNÍ O UMÍSTĚNÍ A DISTRIBUCI

Rozhodnutí o umístění

Souvisí se zapojením velkoobchodu do logistického řetězce a má vliv na nákladovost celého zásobovacího systému. Dotýká se cen pozemků, nájemného, stavu komunikací, napojení na železniční vlečku a zákaznickou síť maloobchodu. O umístění také rozhodují partnerské kooperační vztahy. Úkolem velkoobchodníka v případě prodeje spotřebního zboží je maximálně ovlivňovat efektivitu celého procesu obchodní logistiky. V praxi to znamená minimalizovat objem držených zásob, urychlit a zlevnit dopravu, či zajistit optimální využití kapacity jak svých skladů, tak dopravních prostředků (Mulačová, Mulač et al, 2013).

Výběr skladové technologie, volba skladu a jeho kapacity je závislý na druhu maloobchodní jednotky, šířce a hloubce sortimentu, velikosti dodávek, častosti odběru, frekvenci poptávky. V souladu s velkoobchodními vývojovými trendy hledá velkoobchod cesty ke snižování nákladů, a proto usiluje o optimalizaci provozu velkoobchodního skladu, ke které přispívá i využívání časových a pohybových studií (Starzyczna, 2014).

4.4 Marketingové nástroje obchodu a maloobchodu

Marketingový mix je nástrojem marketingu. Obecný marketingový mix pracuje se čtyřmi P (Product, Price, Promotion, Place) a vztahuje se bezprostředně ke konkrétnímu výrobku (Kotler a Keller, 2016).

V odborné literatuře se setkáváme s několika podobami marketingového mixu obchodu a maloobchodu a odborná veřejnost diskutuje o jeho výstižném pojetí. Krásný zmiňoval šesti prvkový marketingový mix. Rozšířena je podoba produktu o 3 prvky, a to produkt jako sortiment, produkt jako prodejna a produkt jako vlastní značky (Krásný, 1996). Materiální prostředí, personál a procesy jsou součástí produktu, kterým je prodejna. U ceny, podpory prodeje a distribuce existuje vysoká korelace mezi obecným a obchodním marketingovým mixem. Specifická situace nastává ve velmi pevném propojení produktu s místem prodeje. Jedná se o to, že jakmile naši prodejnu (produkt) někam umístíme, nelze ji ihned přemístit, pokud bychom udělali chybné rozhodnutí. Produkt zahrnuje maloobchodní značky, kterými se obchodní firmy využívají k marketingovému odlišení (Starzyczna, Bauerová, 2019).

Lze využít i čtyř prvkový marketingový mix. Je však třeba, aby zahrnul i lidi, procesy a materiální prostředí (Zamazalová, 2009).

MARKETINGOVÝ MIX MALOOBCHODU

Marketingový mix maloobchodu

Nejčastěji se marketingový mix maloobchodu odvozuje od marketingového mixu služeb, který má 7 prvků (Meffert, 1996, Vašítková, 2014), jak je vidíme v tabulce 3.1 (produkt, cena, místo, podpora prodeje, proces, lidé a materiální prostředí).

Tabulka 3.1 Marketingový mix služeb-aplikovaný na maloobchod

Produkt	Cena	Místo	Podpora prodeje
- sortiment, jeho šířka a hloubka	- cenová politika	- umístění	- reklama a propagace
- kvalita	- cenová strategie	- akční rádius	- osobní prodej
- image	- efektivnost nákladů	- nákupní spád	- přímý marketing
- maloobchodní značky	- diferenciacce	- kvalitativní přesuny poptávky	- public relations
- doplňkové služby			
- záruky			

Materiální prostředí	Lidé	Procesy
- prodejna	zaměstnanci:	- politika
- exteriér, interiér a jeho řešení	- vzdělání	- organizace obchodního provozu
- nákupní atmosféra	- výběr	- postupy
	- přínosy	- forma prodeje
	- motivace	- obchodní technologie
	- vystupování	- usměrňování zákazníka
	- mezilidské vztahy	
	- postoje	
	zákazníci:	
	- chování	
	- kontakty mezi zákazníky	
	- CRM	

Zdroj: zpracováno dle Meffert (1996)

PROFILACE PRODEJEN

Prodejna je důležitou součástí marketingu, konkrétně produktu. Obchodní organizace navrhuje provozní typy prodejen v souladu s ostatními marketingovými rozhodnutími a strategií firmy. Profilace se dotýká jak maloobchodních prodejen, tak i velkoobchodu, který zřizuje prodejny pro své zákazníky typu Cash and Carry. Toto rozhodování se týká profilace prodejen a nákupní atmosféry. Typ prodejny by měl odpovídat cílovému trhu. Vytváření nákupní atmosféry se vyvíjí. Působí zde rozmanité trendy, které se dají etapizovat.

Profilace
prodejen

V 60. letech měly velkokapacitní prodejny jednodušší architekturu a vybavení. Zákazník oceňoval zejména pohodlný nákup pod jednou střechou, nižší ceny a poměrně rychlé odbavení u pokladen. 70. léta jsou spojena s nástupem hypermarketů a supermarketů. Většina z nich měla typizované řešení a zařízení. Firmy chtěly odlišit své prodejny. Využívaly odlišné barvy a úpravy fasád a vnitřního zařízení. V 80. letech se projevovala unifikace prodejních ploch, jež vyvolávala první pokusy o strategii odlišení obchodních firem. Na trhu se uplatnila designerské kanceláře a studie. Architekti upravovali interiéry a exteriéry prodejen. Na přelomu 80. a 90. let se začala atmosféra prodejen posuzovat s ohledem na změnu náročnosti zákazníka a cílovou skupinu. To vše si vyžádala výrazná konkurence, která nutila obchodní organizace více pracovat s designéry a architekty (Starzyczná, Bauerová, 2019).

PŘÍPADOVÁ STUDIE-PROFILACE MALOOBCHODU A VELKOOBCHODU



MALOOBCHOD

Maloobchodní síť Bala je nezávislá franchisingová maloobchodní síť v ČR, která působí v potravinářském obchodě. Síť Bala sdružuje více než 1 000 členů po celé ČR s ryze českým kapitálem. Síť zajišťuje prostředky pro jednotnou vizualizaci prodejen, které jsou součástí sítě. Tato vizualizace se týká jednotného vzhledu prodejen, jednotným vzhledem cenovek, tabulí či pracovních oděvů.³⁶

VELKOOBCHOD

Česká rodinná firma JIP byla založena Janem a Ivem Plškovými v r. 1994. Podnikat začali o rok později jako drobní živnostníci. Porevoluční doba přinášela velké možnosti a vytvářela prostor pro naplňování nejrůznějších vizí v obchodě. Samotná realizace podnikatelských záměrů závisela na mnoha faktorech. JIP tedy začal jako většina ostatních firem od nuly.

JIP byl již od počátku své existence orientován na velkoobchodní prodej potravin bez zásadní specifikace prodejního místa (gastronomie, retail, catering). V roce 1996 začala společnost JIP budovat vlastní síť maloobchodních diskontních prodejen po celém území České republiky. Tento koncept prodeje byl v daném čase úspěšný, a to až do doby nástupu

³⁶ Nezávislá maloobchodní síť Bala. [online]. [vid. 11. dubna 2019]. Dostupné z <http://www.bala.cz/>

nadnárodních diskontních řetězců. Dalším mezníkem v obchodní činnosti firmy bylo zahájení konceptu budování prodejen Cash & Carry. Vlajkovou lodí se tak stala velkokapacitní prodejna v Brně s prodejní plochou více než 5 000 m², která byla otevřena 1. července 2009. Přestože se jednalo o období ekonomické krize, obchodní výsledky byly velmi solidní a potvrzují naši myšlenku, že tento koncept prodeje může být úspěšný. Prodejna registruje v současnosti více než 30 000 spokojených zákazníků.³⁷



Výběr nákupní atmosféry spadá do oblasti provozní strategie obchodní organizace i do marketingu a public relations. Nákupní atmosféra ovlivňuje komunikaci prodejny, a tudíž i celé firmy se zákazníkem. Pokud se jedná o maloobchodní jednotku, dotváří její nákupní atmosféra komplexní obraz prodejny vytvářený strategií obchodní organizace.

Vizuální prezentaci firmy (prodejny) tvoří architektura budovy, logo, firemní barva, vzhled a chování personálu včetně prezentace zboží. Profilování prodejen představuje aktivní strategii. Jedná se o aktivní proces, který využívá jednotlivé marketingové nástroje s cílem oslovit zákazníka. Snahou je usnadnit mu orientaci, motivovat jeho rozhodování, stabilizovat věrnost nákupnímu místu, minimalizovat riziko nákupu a propůjčovat zákazníkovi i pocit jistoty (Starzyczná, Bauerová, 2019).

4.5 Relace mezi finanční a marketingovou strategií

MARKETINGOVÉ A FINANČNÍ VEDENÍ

Finanční řízení obchodních organizací je důležitým nástrojem řízení. Je zajišťováno pomocí stanovených finančních cílů a potřebných zdrojů. Finanční řízení odráží marketingovou strategii firem. Vedení firem by mělo udržovat rovnováhu mezi cíli podniku a jeho možnostmi. V praxi to vyžaduje udržovat rovnováhu mezi pozicí na trhu a finanční výkonností, tj. mezi vzájemným poměrem investic do inovační, technologické a celkové marketingové strategie. Pozice na trhu je výsledkem marketingového vedení a výkonnost finančního vedení. Pokud se firma dostává do silně konkurenčního prostředí, může mezi marketingovým a finančním vedením nastat konflikt. Vztah mezi marketingovým a finančním vedením nám zachycuje následující obrázek 3.2.

Marketingové a finanční vedení

³⁷ *O společnosti*. [online]. [vid. 11. dubna 2019]. Dostupné z <http://www.jip-potraviny.cz/o-spolecnosti>

Obrázek 3.2 Relace mezi marketingovým a finančním vedením



Zdroj: zpracováno dle Bureš (1994)

Pokud se finanční zájmy vedení podniku dostanou do konfliktu s hlavními cíli podniku a klade se přílišný důraz na určitou finanční strategii (rozhodnutí o redistribuci zisku, investiční návratnosti, ...) dochází k narušení cyklu inovační, technologické nebo celkové marketingové a finanční strategie. Inovační strategie může představovat změnu cílového trhu, sortimentu, ceny či oslovování zákazníka. Technologická strategie se zaměřuje na změny formy prodeje a vše, co s tím souvisí včetně změny nákupní atmosféry. Inovační a technologická strategie je zastřešena marketingovou strategií a výstupními finančními efekty, které jsou současně východiskem pro další inovační, technologické a marketingové strategie firmy.

Cyklus strategií

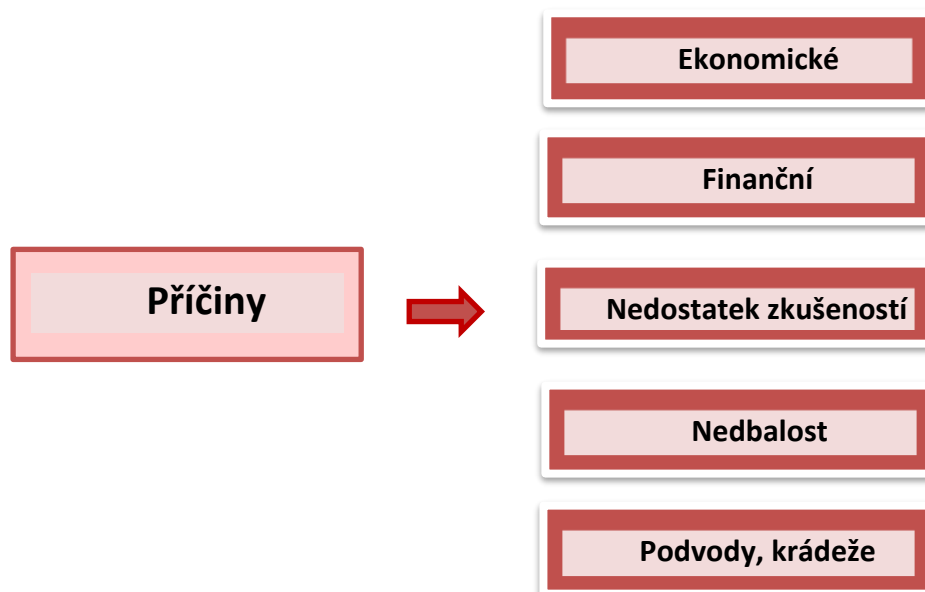
Finanční strategie stojí na počátku i konci kruhu činností marketingového zaměření. Tento kruh představuje uzavřený cyklus, vycházející z finanční strategie maloobchodních a velkoobchodních firem, přičemž u začínající firmy zahrnuje všechny dílčí části (finanční, inovační, technologickou, marketingovou a znovu finanční), u firmy již zavedené se může zaměřit na změny výběrové, odpovídající potřebám firmy, neboť udržovat rovnoměrnost priorit mezi všemi prvky je velmi náročné jak na lidské, tak i materiální a taktéž finanční zdroje (Bureš, 1994, Starzyczna, 2014).

NEJČASTĚJŠÍ PŘÍČINY ÚPADKŮ

Nesoulad mezi marketingovou a finanční strategií může dospět k bankrotu firmy. V této souvislosti jsou příčinou neúspěchu firmy ekonomické a finanční faktory. Důvody bankrotu firem jsou však širší. Patří mezi ně ekonomické příčiny, finanční příčiny, nedostatek zkušeností, nedbalost, podvody a vnější a vnitřní krádeže (obrázek č. 3.3) (Burstiner, 1991):

Příčiny úpadků

Obrázek č. 3.3 Nejčastější příčiny úpadků



Zdroj: zpracováno dle Burstiner (1991)

Příčiny

1. **Ekonomické příčiny**, které jsou ovlivněné nedostatečným růstem tržeb, což má vliv na zisk, který firma potřebuje pro svůj další růst a organizační vývoj, vysoké provozní náklady, chybné řízení zásob, jakožto nesystematické uplatňování inovační, technologické nebo celkové marketingové strategie.
2. **Finanční příčiny** jsou způsobeny nedostatečnými zdroji kapitálu, nemožností úvěru či jeho tíživostí nebo přeúvěrováním, které vyplývá z nedostatku vlastních zdrojů.
3. **Nedostatek zkušeností** s řízením firmy ve všech oblastech.
4. **Nedbalost** je spojená s obchodním rizikem, špatně vedeným účetnictvím a nedostatečnou užitnou hodnotou zboží.
5. **Podvody, krádeže** představující vnitřní a vnější krádeže ve firmě (blíže poslední kapitola) (Burstiner, 1991).

Riziko sortimentu

Podnikání v obchodě se jeví jako poměrně jednoduché. Maloobchod ale má mnohdy značné problémy s tzv. „úmrtností“ zhruba do 5 let od začátku podnikání. Mimo výše uvedených důvodů úpadků má na riziko obchodního podnikání vliv také výběr sortimentu. Nejvyšší míra úpadků se projevuje u textilního zboží a prodejen s oděvy, u nábytku a sportovních potřeb, naopak nejnižší u sortimentu potravin, drogerie a použitého zboží. Textilní zboží a oděvy nejvíce podléhají módním trendům, jejichž vlny nelze vždy s určitostí odhadnout (Starzyczná, 2014).

OTÁZKY



- Jaký je rozdíl mezi transakčním a vztahovým marketingem?
- Jaké charakteristické znaky má marketing 4.0.?
- Čeho se týkají rozhodnutí maloobchodníků o sortimentu?
- Jaké komunikační prostředky používají maloobchodníci?
- Charakterizujte cílové skupiny velkoobchodníků.
- Vysvětlete profilaci prodejen v maloobchodě.
- Jaký je rozdíl mezi finančním a marketingovým vedením?
- Jaké jsou ekonomické příčiny úpadků obchodníků?

SHRNUTÍ KAPITOLY



Čtvrtá kapitola charakterizovala vývojové fáze marketingu a jejich projevy v obchodě. Marketing prochází od transakčního marketingu ke vztahovému a CRM, od masového marketingu k diferencovanému. V centru pozornosti jsou klíčoví zákazníci. Marketing se vyvíjí od marketingu 1.0 až k marketingu 4.0.

Marketingově orientované firmy mají své marketingové cíle a přijímají marketingová rozhodnutí. U obchodních organizací se tato rozhodnutí týkají obchodního sortimentu, služeb a umístění prodejen, dále cen a komunikace se zákazníky. Týká se to jak maloobchodu, tak i velkoobchodu a retailingu. Marketingový mix v obchodě má několik podob, nejčastěji je odvozen od marketingového mixu služeb. Někteří autoři pod pojmem produkt zahrnují kromě sortimentu také prodejnu jako celek, a to její interiér a exteriér. Při tvorbě sortimentu je aplikován category management a merchandising. Z hlediska cenové politiky jsou maloobchodníci rozděleni do dvou základních skupin, a to na ty, co realizují vyšší ziskové rozpětí (specializovaný a luxusní sortiment) a na ty s nižším ziskovým rozpětím (zejména prodej rychloobrátkového zboží). K podpoře prodeje, osobnímu prodeji a dalším interním nástrojům přibývají v maloobchodě další nástroje komunikace se zákazníkem jako public relations, přímý marketing a internetová komunikace. V moderní současnosti využívají maloobchodníci interaktivní a sociální média k doručení informací zákazníkům a vytvoření značkové komunikace a kombinují různé komunikační kanály (omnichannel, multichannel). Důležitým rozhodnutím je pro maloobchodníka lokalizace prodejen.

Podobně se rozhodují velkoobchodní firmy o sortimentu, cenách, komunikaci atd. Jejich cílovým trhem není konečný spotřebitel, ale síť maloobchodníků, výrobci, podniky služeb či další velkoobchody. Rozhodnutí o umístění souvisí se zapojením velkoobchodu do logistického řetězce a má vliv na nákladovost celého zásobovacího systému. Dotýká se cen pozemků, nájemného, stavu komunikací, napojení na železniční vlečku a zákaznickou síť maloobchodu. O umístění také rozhodují partnerské kooperační vztahy.

Velkou roli sehrává při řízení firem vztah mezi marketingovou a finanční strategií. V praxi to vyžaduje udržovat rovnováhu mezi pozicí na trhu a finanční výkonností, tj. mezi vzájemným poměrem investic do inovační, technologické a celkové marketingové strategie. Pozice na trhu je výsledkem marketingového vedení a výkonnost finančního vedení. Nesoulad těchto dvou strategií může vést k úpadku firem.



ODPOVĚDI

- Jaký je rozdíl mezi transakčním a vztahovým marketingem? Str. 67-68.
 - Jaké charakteristické znaky má marketing 4.0.? Str. 70.
 - Čeho se týkají rozhodnutí maloobchodníků o sortimentu? Str. 71-72.
 - Jaké komunikační prostředky používají maloobchodníci? Str. 75-77.
 - Charakterizujte cílové skupiny velkoobchodníků. Str. 77-78.
 - Vysvětlete profilaci prodejen v maloobchodě. Str. 81.
 - Jaký je rozdíl mezi finančním a marketingovým vedením? Str. 82-83.
 - Jaké jsou ekonomické příčiny úpadků obchodníků? Str. 83-84.
-

5 ÚZEMNÍ A TRŽNÍ ANALÝZA

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Pátá kapitola pojednává o územní a tržní analýze, která již byla zmiňována v souvislosti se strategickým rozhodováním obchodních organizací. Charakterizuje cíle analýzy a metodologii. Seznamuje se s metodami vymezujícími zájmovou oblast, do nichž patří kruhová metoda, časová metoda, metoda ekonometrická a pravděpodobnostní. Mezi metody odhadu kupního potenciálu řadíme metody průměrných prodejů, metodu plošného standardu a metodu analogie. Lokalizace maloobchodu je také v centru pozornosti obcí, které mají širší cíle než obchodní organizace a sledují celospolečenské zájmy. K usměrňování sítě používají vybrané nástroje, což jim umožňuje platná legislativa.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování kapitoly budete umět:

- charakterizovat cíle a metodiku územní a tržní analýzy,
- rozřadit tyto metody na kvantitativní a kvalitativní,
- osvojit metody vymezení zájmové oblasti,
- osvojit si základní metody odhadu kupního potenciálu,
- vypočítat hlavní modelové úlohy.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Územní a tržní analýza, kruhová metoda, metoda časových vzdáleností, metoda ekonometrická, Reillyho zákony, Huffův pravděpodobnostní model, obratová metoda, index maloobchodní saturace, metoda plošného standardu.

Územní a tržní analýza je součástí územní strategie obchodních organizací. Územní strategie je klíčovou oblastí řízení. Vymezuje konkrétní trhy, kde má firma záměr působit. Územní strategie obchodních organizací je zcela jiná než strategie výrobních podniků. Výrobci volí své umístění na základě kvality, dostupnosti a ceny výrobních faktorů. Vzdálenost od konečného spotřebitele je až na druhém místě. U velkoobchodníků se jejich umís-

tění zohledňuje komplexně v rámci celkových toků zboží od výrobce k maloobchodu s ohledem na dobrou dopravní dostupnost lokality. Naopak maloobchod má zájem co nejvíce přiblížit své prodejny k zákazníkům (Mulačová, Mulač et al, 2013).

Volba státu

Rozhodování o volbě lokality začíná nejprve na úrovni státu, pak oblasti, města, obce a konkrétního místa v obci. K volbě státu lze aplikovat indexy Global Retail Development (GRDI) a Retail Labor Index (Zamazalová, 2009). GRDI hodnotí tržní příležitosti země. Index hodnotí:

- rizikovost země (ekonomické, politické, kulturní atd.),
- tržní atraktivita (maloobchodní prodeje na obyvatele, populace, populace ve městech, infrastruktura, státní zásahy...),
- tržní saturace (obsazenost retailingovými firmami, tržní podíly retailerů...)
- časový faktor.

Retail Labor Index je využíván k doplnění indexu GRDI a poskytuje informace o zdrojích pracovních sil v konkrétní zemi na základě jejich počtu, struktury, úrovně vzdělání apod.

5.1 Cíle a metody územní a tržní analýzy

Lokalizace maloobchodní jednotky patří ke strategickým rozhodnutím, které musí maloobchodní organizace řešit. Toto rozhodnutí umožňuje podporu jednoho z hlavních cílů firmy, a to cíl ziskový. Proces rozhodování sleduje vytipování vhodné lokality, územní analýzu vytipované lokality a zhodnocení ekonomické efektivity projektu výstavby jednotky (Mulačová, Mulač et al, 2013).

Cíle a kroky územní analýzy

CÍLE A KROKY ÚZEMNÍ ANALÝZY (Cimler, 1994, Mulač Váchal, 2008):

- vymezení zájmové oblasti,
- definování spádových poměrů a specifických faktorů poptávky,
- stanovení kupního potenciálu lokality,
- analýza konkurence,
- předběžné vyhodnocení záměru výstavby jednotky, rozhodnutí o kapacitě zamýšlené jednotky.

Konkrétně jde o to, aby byly určeny počty a struktura zákazníků a spádovost území. Přičemž je nutné brát v úvahu odlišné požadavky v jednotlivých sortimentech na dostupnost nabídky a zohlednit výdajové možnosti zákazníka.

K tomu slouží řada kvantitativních metod doplněných kvalitativním výzkumem pomocí primárního šetření. Mezi hlavní kvantitativní metody územní a tržní analýzy zařadíme 2 skupiny metod: (Cimler, Zadražilová et al, 2007)

A) METODY VYMEZENÍ ZÁJMOVÉ (SPÁDOVÉ) OBLASTI

- A1) Kruhová metoda
- A2) Metoda časových vzdáleností
- A3) Metoda ekonometrická (zákony obchodní gravitace)
- A4) Metoda pravděpodobnostní

Metody vy-
mezení zá-
jmové ob-
lasti

B) METODY STANOVENÍ KUPNÍHO POTENCIÁLU

- Metody průměrných prodejů -
- B1 metoda obrátová (dle normativu prodejních ploch)
 - B2) Index maloobchodní saturace
- Další metody -
- B3) Metoda plošného standardu
 - B4) Metoda pravděpodobnostní (rozvedení Huffova modelu)
 - B5) Metoda analogie

Metody
stanovení
kupního
potenciálu

K doplnění aplikace kvantitativních metod se používá výzkum zaměřený na kvalitativní stránku realizace poptávky. Sleduje se úroveň dopravní infrastruktury (frekvence spojů, pohodlnost), stav komunikací (zejména pro individuální dopravu), geografické podmínky, finanční náročnost přesunů zákazníků, atraktivita místa, počet a kapacita prodejen, jejich charakter a úroveň konkurenčních prodejen.

5.2 Metody vymezující zájmovou oblast a jejich aplikace

DEFINICE – ZÁJMOVÁ OBLAST



Zájmová (spádová oblast) v užším slova smyslu představuje akční rádius prodejny. V širším slova smyslu se jedná o spádové poměry dané nákupním spádem a z toho vyplývající mírou realizace výdajů obyvatelstva (Mulačová, Mulač et al, 2013).

Tyto výše uvedené pojmy známe z předmětu „Ekonomika obchodu“ a nyní si je dále rozvedeme.

Zájmová oblast

Nejprve je třeba vymezit zájmovou oblast, poté je možné udělat odhad kupního potenciálu lokality (daného poptávkou lokality). Velikost (plocha) zájmové oblasti souvisí s charakterem sortimentu (frekvencí poptávky) a následně pak se spádovými poměry. Významné jsou také kvalitativní podmínky přesunu poptávky. Důležitá je docházková, či dojezdová vzdálenost, která musí být pro zákazníka přijatelná. Na docházkovou vzdálenost mají vliv nákupní zvyklosti, dopravní podmínky a ekonomické podmínky zákazníka, které jsou spojeny se sortimentem a různou frekvencí poptávky (Cimler a Zadražilová, 2007, Szczyrba, 2006). Zákazník může uvítat kratší docházkovou vzdálenost, a to zejména v případě menší pohyblivosti, nedostatku času a peněz, naléhavějších potřeb, menších nákupů apod. (Cimler a Zadražilová, 2007).

KRUHOVÁ METODA

Kruhová metoda

A1 Kruhová metoda představuje nejjednodušší metodu vymezení zájmové oblasti (akčního rádia). Zájmovou oblast představuje kruh o určité vzdálenosti od prodejny. Poloměr kruhu závisí na typu prodejny, její velikosti, sortimentu a charakteru lokality. Kolem prodejny lze opisovat soustředné zóny (kružnice). Zóny představují pravděpodobnost nákupu, která je ovlivněna docházkovou vzdáleností a ochotou zákazníka tuto vzdálenost překonat. Plocha kruhu představuje v podstatě akční rádius prodejní jednotky. Odhad počtu potenciálních zákazníků lze pak odvodit od hustoty obyvatelstva na km² daného akčního rádia. Metoda je sice jednoduchá, ale spíše orientační (Mulačová, Mulač et al, 2013).

Metoda časových vzdáleností

METODA ČASOVÝCH VZDÁLENOSTÍ

A2 Metoda časových vzdáleností vychází z kruhové metody a z rozdělení celkové zájmové oblasti na nepravidelné plochy. Je to ovlivněno časem, který zákazník k překonání vzdálenosti pěšky nebo dopravním prostředkem potřebuje. Zapojíme-li čas, jako kritérium k překonání vzdálenosti k nákupu, se změní plocha akčního rádia maloobchodní jednotky. Dojde k vyřazení některých lokalit, odkud není dobrá dojíždka, ale dostupnější je atraktivní konkurence. Využití této metody vyžaduje úzkou spolupráci s dalšími odborníky např. odborníky z oblasti zeměměřičství (zmapování terénu).

Zákony obchodní gravitace

METODA EKONOMETRICKÁ

Reillyho zákon

A3 Metoda ekonometrická je metodou obchodní gravitace. Zákony obchodní gravitace vycházejí ze skutečnosti, že koupěschopná poptávka z menších sídelních útvarů (lokalit) je přitahována (gravituje) do větších sídel s překvapivou přesností. Zákony obchodní gravitace jsou známy pod názvem Reillyho zákony (autor je odvodil na základě analogie gravitačních Newtonových zákonů). Později vědci původní Reillyho zákony zdokonalovali a upravovali (Viestová, 2000, Cimler a Zadražilová, 2007). Zcela v té původní podobě byly tyto zákony v podstatě omezeny na dvě nákupní místa, která zákon řešil. Mezilehlé oblasti

s určitou poptávkou se rozdělí mezi určité obchodní jednotky. Rozdělování koupěschopné poptávky lze využít i k řešení dopravní infrastruktury v lokalitě.

VĚTA – REILLYHO ZÁKON



Dvě větší lokality si mezi sebou rozdělují poptávku menšího mezilehlého místa přímo úměrně podílu počtu obyvatel a nepřímo úměrně mocnině podílu vzdáleností obou lokalit od mezilehlého místa.

K výpočtu použijeme tento vzorec (Pražská, Jindra, 2006):

$$\frac{B_a}{B_b} = \frac{P_a}{P_b} * \left[\frac{D_b}{D_a} \right]^n \quad (5-1)$$

B_a koupěschopná poptávka získaná z mezilehlého místa obcí a ,

B_b koupěschopná poptávka získaná z mezilehlého místa obcí b ,

P_a počet obyvatel obce a

P_b počet obyvatel obce b ,

D_a vzdálenost obce a od mezilehlého místa,

D_b vzdálenost obce b od mezilehlého místa.

Hodnoty mocniny n se nacházejí mezi 2-3 a byly stanoveny empiricky dle frekvence poptávky po určitém sortimentu. Čím vyšší frekvence poptávky, tím více se blíží n k hodnotě 3 a naopak.

ŘEŠENÁ ÚLOHA – ROZDĚLENÍ KOUPEŠCHOPNÉ POPTÁVKY



Zadání:

Vypočtěte, v jakém poměru je rozdělována koupěschopná poptávka mezilehlého místa mezi dva sídelní útvary, jestliže:

Počet obyvatel lokality a 180 000

Počet obyvatel lokality b 80 000

Vzdálenost lokality a od mezilehlého místa 30 km

Vzdálenost lokality b od mezilehlého místa 40 km

$n = 2$

Výpočet: $B_a/B_b = 180\,000/80\,000 \times (40/30)^2 = 4/1$

Odpověď: Koupěschopná poptávka mezilehlého místa je rozdělována mezi město a a b v poměru 4:1.

Modifikace modelu

Základní model obchodní gravitace neumožňuje brát v úvahu všechny činitele, kteří způsobují přemístění koupěschopné poptávky a všechny zvláštní podmínky atraktivity lokalit (obcí, měst). Proto i zde je doporučován kvalitativní výzkum, o němž jsme již hovořili v úvodu. Upravené základní Reillyho vzorce se snaží zachytit obchodní atraktivitu porovnávaných míst. Porovnání přitažlivosti dvou nákupních míst může mít i tuto podobu, která je vhodnější pro prostředí větších měst (Pražská, Jindra, 2006).

$$\frac{B_a}{B_b} = \frac{Q_a}{Q_b} \times \left(\frac{T_b}{T_a}\right)^n \quad (5-2)$$

Q_a prodejní plocha místa a,
 Q_b prodejní plocha místa b,
 T_a doba jízdy autem do místa a,
 T_b prodejní plocha místa b.

Bod zlomu koupěschopné poptávky

Využití v praxi má i transformace původního Reillyho vzorce obchodní gravitace (P. D. Converse), která upravuje vzorec pro výpočet hraničního bodu (bodů zlomu koupěschopné poptávky). Tento bod umožňuje zjistit, odkud kam směřují proudy zákazníků, resp. v jaké vzdálenosti od města B začne město A přitahovat zákazníky mnohem silněji než město B (Converse, 1943).

$$H_b = \frac{D_{ab}}{1 + \sqrt{\frac{P_a}{P_b}}} \quad (5-3)$$

H_b hraniční bod spádové oblasti a,
 D_{ab} vzdálenost mezi dvěma místy a, b,
 P_a, P_b počet obyvatel místa a, b.



ŘEŠENÁ ÚLOHA – BOD ZLOMU KOUPEŠCHOPNÉ POPTÁVKY

Zadání:

Vypočtete bod zlomu koupěschopné poptávky mezi dvěma městy, jestliže:

Počet obyvatel lokality a 100 000

Počet obyvatel lokality b 40 000

Vzdálenost obou lokalit 20 km

Výpočet: $20 / (1 + \sqrt{100/40}) = 7,75$ km

Odpověď: Bod zlomu koupěschopné poptávky se nachází 7,75 km od lokality b .

Výpočtem hraničních bodů oproti sousedním lokalitám je možno rámcově určit spádovou oblast sídelního útvaru. Na závěr je třeba zdůraznit přibližnost takto vymezené hranice. Využití bodu zlomu koupěschopné poptávky může být širší, a to např. při budování optimální infrastruktury městské hromadné dopravy apod.

Často jsou zákazníci ochotni cestovat za svými nákupy do vzdálenějších míst. Rozhoduje o tom volba sortimentu a jeho struktura, nákupní atmosféra prodejny či vstřícnost personálu. Týká se to nákupu zboží dlouhodobé nebo občasně spotřeby, jako je nábytek, vybavení domácností či kvalitní oblečení (Starzyczná, 2014).

A4 Pravděpodobnostní metoda byla vyvinuta na základě kritických připomínek k deterministickému charakteru výše uvedených metod. Na tuto skutečnost reaguje Huffův pravděpodobnostní model, který má stochastický charakter. D. L. Huff zdokonalil Reillyho práci. Jeho model zjišťuje, jaká je pravděpodobnost, že zákazník navštíví právě určité nákupní místo (nákupní středisko, jednotlivé prodejny, města či obce). Zákazníkovo rozhodnutí je tedy náhodná veličina s určitým rozdělením. Pravděpodobnost nákupu roste s velikostí sídla (velikosti prodejní plochy) a klesá s e vzdáleností od obchodní jednotky (resp. dobou jízdy). Tyto závěry korespondují se závěry obchodní gravitace (Mulačová, Mulač et al, 2013).

Pravděpodobnostní metoda

K výpočtu poslouží následující vzorec (označení veličin je převzato z anglické verze):

$$P_{Cij} = \frac{\frac{S_j}{T_{ij}^a}}{\sum_{j=1}^n \frac{S_j}{T_{ij}^a}} \quad (5-4)$$

- P_{Cij} pravděpodobnost, že zákazník z místa C_i navštíví místo S_j ,
- S_j přitažlivost místa S_j daná např. prodejní plochou v místě S_j ,
- T_{ij} vzdálenost mezi místem C_i a místem S_j ,
- n počet možných míst nákupů S_j v okolí C_i ,

- a parametr vyjadřující ochotu zákazníka překonat určitou vzdálenost (vynaložit čas na její překonání), stanovený empiricky pro jednotlivé druhy zboží, resp. nákupy (dle frekvence poptávky: 2-3).



ŘEŠENÁ ÚLOHA – APLIKACE HUFFOVA MODELU

Zadání:

Vypočtete pravděpodobnost nákupů v jednotlivých nákupních místech, které má k výběru zákazník:

$$T_{i1} = 3 \text{ km} \quad S_1 = 1\,100 \text{ m}^2 \text{ prodejní plochy}$$

$$T_{i2} = 4 \text{ km} \quad S_2 = 1\,300 \text{ m}^2 \text{ prodejní plochy}$$

$$T_{i3} = 3 \text{ km} \quad S_3 = 1\,200 \text{ m}^2 \text{ prodejní plochy}$$

$$a = 2$$

Výpočet:

$$P_{(Ci1)} = (1100/3^2) / (1100/3^2 + 1300/4^2 + 1200/3^2) = 122,22 / (122,22 + 81,25 + 133,33) = 122,22/336,8 = 0,362 \dots \text{ (cca 36 \%)}$$

$$P_{(Ci2)} = (1300/4^2) / (1100/3^2 + 1300/4^2 + 1200/3^2) = 81,25/336,8 = 0,241 \dots \text{ (cca 24 \%)}$$

$$P_{(Ci3)} = (1200/3^2) / (1100/3^2 + 1300/4^2 + 1200/3^2) = 133,33/336,8 = 0,395 \dots \text{ (cca 40 \%)}$$

Odpověď: První nákupní místo pravděpodobně navštíví 36 % zákazníků, druhé nákupní místo 24 %, třetí nákupní místo cca 40 %.

Jakmile se nám podaří vymezit zájmové oblasti, můžeme stanovit účelné kapacity těchto oblastí, a to dle metod odhadu kupního potenciálu (Cimler, 2002, Cimler, Zdražilová et al, 2007).

5.3 Odhad kupního potenciálu

**Odhad
kupního
potenciálu**

Aplikace metod odhadu kupního potenciálu navazuje na vymezení zájmových oblastí. Znalost počtu potencionálních zákazníků však nestačí k posuzování investiční příležitosti obchodních organizací. Problémem je, že někdy nejsou k dispozici potřebná data k dalším výpočtům, protože oficiální statistika je neposkytuje. To se týká zejména vývoje prodejních ploch.

Ke stanovení kupního potencionálu lze aplikovat několik metod (Cimler, Zadražilová, 2007, Mulačová, Mulač et al, 2013, Starzyczná, Bauerová, 2019). Jedná se o metody průměrných prodejů, metodu plošného standardu a metodu analogie. Podívejme se blíže na tyto metody.

5.3.1 METODY PRŮMĚRNÝCH PRODEJŮ

Do metod průměrných prodejů můžeme zařadit např. základní obratovou metodou a index maloobchodní saturace.

B1 OBRATOVÁ METODA-je založena na vývoji maloobchodního obratu. Z předpokládaných hodnot maloobchodního obratu lokality je pomocí normativních hodnot využití prodejních kapacit (maloobchodní obrat na m²) odvozena účelná prodejní plocha. Můžeme vyhodnocovat minulou, současnou a budoucí účelnou kapacitu maloobchodní sítě. Pak tomu přizpůsobíme i charakter vstupních ukazatelů. Podívejme se na postup výpočtu účelné kapacity v určitém místě:

*Obratová
metoda*

POSTUP (ALGORITMUS):

1. Zjištění očekávaného (resp. současného) maloobchodního obratu.
2. Korekce zjištěné výše očekávaného obratu mírou realizace výdajů obyvatelstva.
3. Porovnání upraveného očekávaného obratu s kapacitou prodejních ploch.

AD1) ZJIŠTĚNÍ OČEKÁVANÉHO OBRATU

Ke zjištění očekávaného obratu potřebujeme kromě definice spádové oblasti (zájmové oblasti) také výhledový počet obyvatel lokality (zájmové oblasti) a výhledový průměrný spotřební výdaj na 1 obyvatele vyššího územního celku (ČR).³⁸

*Očekávaný
(teoretický) ob-
rat*

$$MO'_{lk} = O_{lk} V_0 I_{ks} \quad (5-5)$$

MO'_{lk} očekávaný maloobchodní obrat lokality (teoretický),

O_{lk} výhledový počet obyvatel lokality,

V_0 výhledový průměrný spotřební výdaj na 1 obyvatele vyššího územního celku (pokud chceme naše výpočty zpřesnit, upravíme tento výdaj "indexem kupní

³⁸ Údaje o spotřebě potravin je vhodné čerpat ze statistiky rodinných účtů domácností. Pokud bychom čerpali ze statistiky vývoje tržeb, ne vždy se nám podaří získat selektivně tržby za potraviny, neboť údaje za nespécializované prodejny s rychlo obrátkovým zbožím by byly pro naši potřebu mnohem vyšší, takže odhad tržeb by byl značně nadnesený a nereálný. Nevýhodou těchto odhadů je nepřesná metodika potřebných údajů. Tržby v maloobchodě nejsou vždy v souladu se statistikou spotřeby domácností z národních účtů.

síly" /I ks/, který vyjadřuje relativní diference v kupním potenciálu obyvatel dané lokality oproti průměrné celostátní úrovni, v důsledku rozdílů v příjmech).

AD2) KOREKCE

Korekce obratu

Dalším krokem výpočtu je úprava zjištěné výše očekávaného obratu pomocí míry realizace výdajů obyvatelstva³, abychom ve výpočtu zohlednili směr nákupního spádu, který může přinést novou koupěschopnou poptávku, její příliv (index míry realizace je vyšší než 1) nebo naopak znamenat odliv koupěschopné poptávky (index míry realizace je nižší než 1).

$$MO''_{lk} = MO'_{lk} I_{MR} \quad (5-6)$$

MO''_{lk} upravený očekávaný maloobchodní obrat lokality,

I_{MR} index míry realizace výdajů obyvatelstva lokality.

AD3) POROVNÁNÍ UPRAVENÉHO OČEKÁVANÉHO OBRATU S KAPACITOU PRODEJNÍCH PLOCH

Poslední krok výpočtu se skládá z několika částí. Nejprve je třeba vypočítat potřebné (účelné) prodejní plochy, poté zjistit skutečný rozsah prodejních ploch a vyčíslit rozdíl, což ovlivní rozhodování o strategii umístění provozních jednotek.

Potřebná (účelná) plocha

A) STANOVENÍ POTŘEBNÉ PRODEJNÍ PLOCHY PRO LOKALITU DLE NORMATIVU:

$$KP_{pp} = \frac{MO''_{lk}}{Normativ} \quad (5-7)$$

MO''_{lk} upravený očekávaný maloobchodní obrat lokality,

$Normativ$ maloobchodní obrat v Kč dosahovaný na m² prodejní plochy.

B) ZJIŠTĚNÍ SKUTEČNÉHO STAVU, ROZSAHU PRODEJNÍCH PLOCH LOKALITY-PP_{LK},

Porovnání účelné kapacity a skutečných ploch

C) STANOVENÍ POTŘEBNÉHO (ÚČELNÉHO, EFEKTIVNÍHO) PŘÍRŮSTKU (ÚBYTKU) PRODEJNÍCH KAPACIT (V M² PRODEJNÍCH PLOCH):

$$\Delta KP_{pp} = KP_{pp} - PP_{lk} \quad (5-8)$$

ΔKP_{pp} rozdíl mezi účelnou a skutečnou kapacitou prodejních ploch,
 PP_{lk} skutečná prodejní plocha lokality v m²,
 KP_{pp} účelná kapacita prodejní plochy.

ŘEŠENÁ ÚLOHA-OBRAŤOVÁ METODA



Zadání:

Firma XY má záměr zřídit v dané lokalitě prodejnu. Zjistěte, zda je zde pro ni volný kupní potenciál, jestliže je dáno:

Počet obyvatel města (O_{lk}) 28 000

Spotřební výdaj, potraviny (V_o) 25 000 Kč

Normativ prodejní plochy 100 000 Kč/ m²/r

PP_{lk} 6 000 m²

I_{KS} 0,95

I_{MR}1,1

Výpočet:

$$MO' = 28\,000 \times 25\,000 \times 0,95 = \underline{665\,000\,000 \text{ Kč}}$$

$$MO'' = 665\,000\,000 \text{ Kč} \times 1,1 = \underline{731\,500\,000 \text{ Kč}}$$

$$KP_{pp} = 731\,500\,000 / 100\,000 = 7\,315 \text{ m}^2$$

$$\Delta KP_{pp} = 7\,315 - 6\,000 = \underline{1\,315 \text{ m}^2}$$

Odpověď: Ve městě jsou skutečné prodejní plochy nižší o 1 315 m² než účelné. V lokalitě je volný kupní potenciál, konkurence je malá. Je vhodné vstoupit do lokality.

B2 INDEX MALOOBCHODNÍ SATURACE

Další metodou, která využívá průměrné prodeje, je tzv. **index maloobchodní saturace**, který nás informuje o kapacitě lokality v daném sortimentu, neboť vypočítává, jak je využíván m² prodejní plochy ve skutečnosti. Jestliže využití prodejní plochy je vyšší, než doporučuje normativ, pak jsme v dané lokalitě zaznamenali nedostatečnost kapacit prodejních ploch a naopak (blíže tabulka č. 5.1).

Index maloobchodní saturace

$$IMS_{lk} = \frac{O_{lk} V_o I_{MR} I_{KS}}{PP_{lk}} \quad (5-9)$$

O_{lk} počet obyvatel lokality.

Tabulka č. 5.1 Porovnání indexu maloobchodní saturace s normativem

$IMS_{lk} = \text{normativ}$

- znamená rovnováhu mezi účelnou kapacitou prodejních ploch a skutečnými prodejními plochami v dané lokalitě,

$IMS_{lk} > \text{normativ}$

- v dané lokalitě je nižší kapacita prodejních ploch, než je účelná,
- málo firem a nízká konkurence, pro firmy je to v krátkém časovém období relativně výhodná situace, i když pro zákazníky to znamená snášet důsledky provozní přetíženosti prodejen zejména ve frekvenčních špičkách,

$IMS_{lk} < \text{normativ}$

v dané lokalitě je přebytek prodejních ploch nad účelnou kapacitou, mnoho firem a silná konkurence, která povede dříve nebo později k zániku těch nejslabších z nich.

Zdroj: vlastní zpracování



ŘEŠENÁ ÚLOHA – INDEX MALOOBCHODNÍ SATURACE

Zadání:

Zjistěte, jaká je nasycenost trhu prodejními plochami (zda je tam volný kupní potenciál) v jednom městě Moravskoslezského kraje na základě výpočtu indexu maloobchodní saturace, máme-li tyto údaje:

O_{lk} 25 000

V_o 25 000 Kč (potraviny)

I_{KS} 0,9

I_{MR} 1,1

Normativ využití m^2 prodejní plochy 100 000Kč/ m^2 /rok

Skutečné prodejní plochy 5 000 m^2

Výpočet:

$IMS_{lk} = (25\,000 \times 25\,000 \times 0,9 \times 1,1) / 5000$

$= \underline{123\,750 \text{ Kč}/m^2/\text{rok}}$.

Odpověď: V daném městě je IMS vyšší než doporučený normativ, tzn., že:

- je zde volný kupní potenciál,
- firmy dosahují vyššího výkonu na m², než je doporučený optimální výkon, to znamená, že jich je málo,
- slabá konkurence.

Index maloobchodní saturace poskytuje poměrně rychlou informaci o situaci týkající se nabídky a poptávky v lokalitě.

5.3.2 METODA PLOŠNÉHO STANDARDU A ANALOGIE

Metoda (B3) patří mezi regresní metody, založené na závislosti mezi kupním potenciálem lokality (daným maloobchodním obratem) a počtem obyvatel, věkovou strukturou obyvatelstva, průměrnými příjmy obyvatel a prodejními plochami lokality. Je-li brána v úvahu jedna nezávisle proměnná, jedná se o jednoduchou regresi. Metoda plošného standardu je aplikovatelná v praxi maloobchodu. Její podstata spočívá ve stanovení prodejních kapacit podle trvale bydlících obyvatel lokality.

*Metoda
plošného
standardu*

ALGORITMUS VÝPOČTU:

Výpočet potřebné (účelné) kapacity prodejních ploch realizujeme dle základního vzorce (při výraznějších spádových poměrech možno upravovat i mírou realizace, rozdíl v koupěschopné poptávce lze zachytit indexem kupní síly obyvatelstva- I_{KS}).

VÝPOČET ÚČELNÉ KAPACITY:

$$KP_{lk} = O_{lk} PS I_{MR} I_{KS} \quad (5-10)$$

KP_{pp} účelná prodejní kapacita,

PS_i plošný standard i-tého sortimentu a lokality,

O_{lk} počet obyvatel lokality v tisících.

POROVNÁNÍ ÚČELNÉ A SKUTEČNÉ PRODEJNÍ KAPACITY

$$\Delta KP_{pp} = KP_{pp} - PP_{lk} \quad (5-11)$$

ΔKP_{pp} rozdíl mezi účelnou a skutečnou kapacitou prodejních ploch,

Územní a tržní analýza

KP_{pp} účelná prodejní kapacita v m^2 ,

PP_{lk} skutečná prodejní kapacita v m^2 .

Jednotlivým velikostním kategoriím měst odpovídá rozdílný ukazatel plošného standardu, aby byl zohledněn význam města a jeho funkce ve spádovém území (viz tabulka č. 5.2). Rozpětí plošného standardu pro určitou velikostní kategorii města bere v úvahu možné důsledky vnějšího nákupního spádu (Rozvoj a optimalizace dimenzí maloobchodních sítí v území, 1998).

Tabulka č. 5.2 Plošný standard dle doporučení MPO ČR (r. 2000)

Velikostní kategorie města	Potravinářské zboží	Nepotravinářské zboží	Celkem
5.-9. tis. obyv.	190-260	230-460	420-720
10.-19. tis. obyv.	190-250	330-550	520-800
20.-49. tis. obyv.	190-250	270-590	560-840
50.-99. tis. obyv.	200-250	480-630	680-880
100.-175. tis. obyv.	210-250	480-630	690-880
Nad 175 tis. obyv.	220-260	480-630	700-880

Zdroj: Kol. (1998)



ŘEŠENÁ ÚLOHA – PLOŠNÝ STANDARD

Zadání:

Zjistěte, zda v daném městě je ještě volný kupní potenciál pro případný vstup, jestliže jsou dány tyto údaje:

Počet obyvatel 35 000

Plošný standard 400 m^2 /1000 obyv.

I_{KS} 0,9

I_{MR} 1,12

Prodejní plochy skutečné 15 000 m^2

Výpočet:

$$KP_{pp} = 35 \times 400 \times 0,9 \times 1,12 = \underline{14\,112\,m^2}$$

$$\Delta KP_{pp} = 14\,112 - 15\,000 = \underline{-888\,m^2}$$

Odpověď: V dané lokalitě není volný kupní potenciál.

B4 METODA ANALOGIE – pomáhá najít optimální řešení na základě vývoje analogických prodejen, které již existují, resp. na základě analogie územních podmínek těchto prodejen, zejména pokud nemáme potřebné informace. Metoda slouží spíše ke zpřesňování hodnot stanovených pomocí metod ostatních (zejména obrátové, či plošného standardu).

Metoda analogie

Pro aplikaci územní a tržní analýzy lze využít všechny dříve uvedené kombinace metod. V rozhodovací praxi lze využít i některé elementárnější metody. Můžeme jmenovat např. rozhodovací analýzu při výběru místa lokalizace prodejní jednotky z několika variant. Metoda se snaží odhadnout přínosy a rizika rozhodnutí u každé varianty, která je reálná.

5.4 Město a firma při rozvoj maloobchodní sítě

Rozvoj maloobchodní sítě ovlivňují jak maloobchodní organizace, tak i města. Města, jako orgány státní správy, vnímají obchodní činnosti v rámci celého urbanistického rozvoje území. Cílem obchodníka je zejména maximalizovat zisk, což může vyvolat určité konflikty. Dlouhodobým cílem obou subjektů by mělo být uspokojení požadavků obyvatel na kvalitní nákupní podmínky.

Cíle firem a měst při rozvoji

Vyloučení konfliktů je spojeno s otázkou, jaká je optimální míra intervence a regulačních zásahů ze strany veřejných institucí při výstavbě prodejen. Chceme-li, aby na trhu operovaly vedle sebe různé obchodní organizace, tj. malé a střední firmy a velké obchodní řetězce, měl by stát zvážit míru podpory malému a střednímu podnikání. Ve světě k tomu s různou intenzitou dochází. V současnosti je tato podpora potřebná především ve venkovském prostoru. Řada zavedených tržních ekonomik v rámci EU řešila tuto otázku již v 60. letech minulého století v souvislosti s rozvojem nových velkokapacitních prodejen a účelově budovaných nákupních středisek na okraji měst. Jednotlivé země si vytvořily diferencované mechanismy a nástroje, jež využívaly k optimalizaci rozvoje maloobchodní sítě na lokální úrovni. Postupně, jak probíhala v ČR transformace po roce 1989 a zvyšovala koncentrace obchodu, projevovaly snahy o prosazení vyváženého modelu organizační struktury, na základě zkušeností některých vyspělých ekonomik.

Ačkoliv výstavba nových prodejen znamená rozšíření nákupních možností pro spotřebitele, projevuje se někdy konflikt mezi cíli obchodní organizace a zájmem města. Podívejme se nyní, jak vidí maloobchodní síť obchodní firma a jaké cíle sleduje město (stát). Obchodní firmy při výstavbě maloobchodní sítě a rozhodování o umístění prodejny uplatňují svoji

marketingovou strategií a cíle. Umístění prodejny je strategické rozhodnutí, které je závislé na cílovém trhu, sortimentu a dalších hlediscích. Ne vždy však v praxi vychází lokalizace z podrobné územní a tržní analýzy. Ta je typické pro větší obchodní organizace, a to zejména zahraniční. Malí nezávislí obchodníci mají méně marketingových znalostí a jejich zkušenosti z fungování tržní ekonomiky rovněž nejsou dostatečné, což se v počátcích transformace obchodu v 90. letech projevovalo nesmírnou živelností při tvorbě maloobchodní sítě.

Lokalizace prodejen je podřízena komplexnímu logistickému konceptu firmy. Pro rozhodování jsou brány v úvahu zejména následující informace: velikost sídelního útvaru, zohlednění širší spádovosti, úroveň a rozměr koupěschopné poptávky, konkurence současná i potenciální, současná a budoucí postavení obchodní firmy na konkrétním trhu. Dále o umístění prodejny rozhoduje kvalita pozemku, jeho rozměr, tvar, cena, dopravní dostupnost a role lokality v rámci rozvoje obce. Hodnocena je také technická využitelnost pozemku podmíněná ekologickou kvalitou, dostupností inženýrských sítí, charakterem urbanizace atd.

Zájmem měst a obcí je usměrňování rozvoje maloobchodní sítě. Obce sledují tyto cíle. Usilují o udržení atraktivitu centra, zachovávání přiměřené dostupnosti prodejen základního sortimentu v obytných čtvrtích a o zamezení nadměrného přetěžování městské infrastruktury při nákupech v koncentrovaných obchodních střediscích či hypermarketech.

Obce musí při uplatňování svých cílů dbát na dodržování platné legislativy. Používají k tomu některé nástroje, kterými mohou disponovat. Jedná se především o realitní politiku, účast v rozvojových projektech a regulativy územně plánovací dokumentace. Výběr nástroje je ovlivněn konkrétní situační analýzou lokality a požadavkem na optimální koncepci rozvoje maloobchodu. K tomu jsou nezbytné i znalosti zásad rozvoje maloobchodní sítě a budoucích kapacit a struktur prodejních ploch. Pokud město vlastní pozemky, které by byly vhodné k výstavbě obchodní vybavenosti, může účinněji ovlivnit rozvoj nákupních podmínek.

Na počátku 90. let nebyly v ČR uplatňovány žádné regulativy v rozvoji maloobchodní sítě. S koncentračními tendencemi se pak projevily i v ČR snahy o vytvoření určitých nástrojů, které by pozitivně ovlivňovaly rozvoj obchodních sítí a zároveň chránili malé a střední podnikání. Nadále je přístup státních orgánů spíše liberální. Zahraniční zkušenosti s optimalizací výstavby prodejen jsou jiné. Ke zvýšení kvality rozhodování státních orgánů přispívá spolupráce s akademickou obcí, podnikatelskými subjekty, poradenskými firmami, zájmovými organizacemi a asociacemi spotřebitelů.

Zahraniční přístupy

Zahraniční přístupy k optimalizaci obchodní sítě jsou v jednotlivých zemích různé. Země EU nemají jednotnou politiku v této oblasti, ale jsou zohledňovány některé zásadní prin-

cipy. Řada obecnějších principů je uvedena v dokumentech orientovaných na filosofii rozvoje obchodu ve vyspělých tržních ekonomikách, jako jsou např. "Zelená kniha EU k obchodu" či "Manifest evropského obchodu" nebo "Bílá kniha o obchodu."³⁹

Ovlivňování výstavby a rekonstrukcí maloobchodní sítě je odstupňována kompetencí jednotlivých stupňů samosprávy a správy a systémem povolovacích, administrativních náležitostí a stavebně technických řešení (kapacity), stavěných prodejen (velikost prodejních ploch). V různých zemích EU mají správní orgány různé kompetence (Analýza a rešerše zahraničních přístupů, 1998).

Výše uvedené dokumenty zejména zdůrazňují rozvoj maloobchodní sítě v souladu se zájmy státu za současného zachování konkurence a zdravého tržního prostředí pro všechny skupiny podnikatelů.

OTÁZKY



- Jaké jsou cíle územní a tržní analýzy?
- Charakterizujte zájmovou oblast prodejeny.
- Jaký je rozdíl mezi kruhovou a časovou metodou vymezení zájmové oblasti?
- Jak rozumíte pojmu obchodní gravitace?
- Co vyjadřuje bod zlomu koupěschopné poptávky?
- Proč vznikl Huffův pravděpodobnostní model?
- Vysvětlete princip metod průměrných prodejnů.
- Co zjišťuje index maloobchodní saturace?
- Jak chápete aplikaci metody analogie?

SHRNUTÍ KAPITOLY



V páté kapitole jste se seznámili s územní a tržní analýzou, která je důležitým strategickým rozhodováním obchodních organizací. Charakterizuje cíle analýzy a metodologii. Cílem analýzy je určit kupní potenciál lokality, posoudit možnosti konkurence k pokrytí této lokality a rozhodnout o kapacitě plánované prodejny. Seznámíte se s metodami vymezujícími zájmovou oblast, do nichž patří kruhová metoda, časová metoda, metoda ekonometrická a pravděpodobnostní.

Mezi metody odhadu kupního potenciálu řadíme metody průměrných prodejnů, metodu plošného standardu a metodu analogie. Zmiňované metody jsou metodami kvantitativními, které doplňuje kvalitativní výzkum týkající se dopravní dostupnosti, sortimentní nabídky apod. Kruhová metoda využívá soustředných zón (soustředných kružnic) kolem předpo-

³⁹ Informace z těchto dokumentů jsme mohli najít v Informačních bulletinech Svazu Obchodu ČR.

kládaného místa lokalizace. Metoda časových vzdáleností vychází z rozdělení celkové zájmové oblasti na nepravidelné plochy zohledňující čas, který je nutný na překonání vzdálenosti pěšky či dopravním prostředkem. Mezi metody ekonomické patří metoda obchodní gravitace. Zákony obchodní gravitace vycházejí z faktu, že koupěschopná poptávka z menších sídelních útvarů (lokalit) je přitahována (gravituje) do větších sídel s překvapivou přesností. Praktické využití má i transformace původního Reillyho vzorce obchodní gravitace, která upravuje vzorec pro výpočet hraničního bodu (bodu zlomu koupěschopné poptávky). Pravděpodobnostní metoda vznikla z kritických připomínek k deterministickému charakteru výše uvedených postupů při stochastickém charakteru vztahu zkoumaných jevů. Model je založen na teorii pravděpodobnosti a umožňuje nám zjistit, jaká je pravděpodobnost, že zákazník navštíví právě to určité nákupní místo (nákupní středisko, jednotlivé prodejny, města či obce).

Ke stanovení kupního potenciálu mezi metody průměrných prodejmů je řazena metoda obratová a index maloobchodní saturace. Obratová metoda je založena na prognózách vývoje maloobchodního obratu. Z předpokládaných hodnot maloobchodního obratu lokality je pomocí normativních hodnot využití prodejních kapacit (maloobchodní obrat na m²) odvozena účelná prodejní plocha. Index maloobchodní saturace informuje o kapacitě lokality v daném sortimentu, neboť vypočítává, jak je využíván m² prodejní plochy ve skutečnosti. Jestliže využití prodejní plochy je vyšší, než doporučuje normativ, pak jsme v dané lokalitě zaznamenali nedostatečnost kapacit prodejních ploch a naopak.

Jako příklad jednoduché regrese aplikujeme metodu plošného standardu, která je využitelná v praxi obchodu a jejíž podstata spočívá ve stanovení prodejních kapacit podle trvale bydlících obyvatel lokality a plošného standardu pro určitou velikostní kategorii města. Jednotlivým velikostním kategoriím měst je přiřazován rozdílný ukazatel plošného standardu ve snaze zohlednit význam města a jeho funkci ve spádovém území. Metoda analogie hledá optimální řešení na základě vývoje analogických prodejen, resp. na základě analogie územních podmínek těchto prodejen, zejména pokud nemáme potřebné informace.

Důležitým aspektem při lokalizaci maloobchodních jednotek a rozvoji obchodní sítě je v tomto procesu vztah města a obchodní organizace. Konečné zájmy obou subjektů by měly být stejné, a to uspokojení požadavků obyvatel na kvalitní nákupní podmínky. Zatímco město či obec by měla chápat obchodní činnost v rámci celého urbanistického rozvoje území, cílem obchodníka je především maximalizace zisku, což může vyvolat určité konflikty.

Lokalizace maloobchodu je také v centru pozornosti obcí, které mají širší cíle než obchodní organizace a sledují celospolečenské zájmy. K usměrňování sítě používají vybrané nástroje, což jim umožňuje platná legislativa.

ODPOVĚDI



- Jaké jsou cíle územní a tržní analýzy? Str. 88.
 - Charakterizujte zájmovou oblast prodejny. Str. 89.
 - Jaký je rozdíl mezi kruhovou a časovou metodou vymezení zájmové oblasti? Str. 90.
 - Jak rozumíte pojmu obchodní gravitace? Str. 90.
 - Co vyjadřuje bod zlomu koupěschopné poptávky? Str. 92-93.
 - Proč vznikl Huffův pravděpodobnostní model? Str. 93.
 - Vysvětlete princip metod průměrných prodejů. Str. 94-97.
 - Co zjišťuje index maloobchodní saturace? Str. 97-99.
 - Jak chápete aplikaci metody analogie? Str. 101.
-

6 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY V OBCHODĚ A JEJICH MODELOVÁNÍ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Šestá kapitola je věnována organizování organizačních struktur v obchodě. Ve zjednodušené podobě lze vývoj organizace firmy charakterizovat těmito třemi fázemi, a to fází pionýrskou, organizační a integrační. Vlastní vývoj organizace bývá mnohem složitější. Vzájemný vztah mezi velikostí firmy a její organizací lze vysvětlit vývoje, kterými firmy procházejí. Existence firmy je doprovázena střídáním období krizí a růstu. Doposud procházejí firmy pěti fázemi organizačního vývoje. Fáze pionýrská a organizační je identická. Integrační fáze je ještě rozdělená na tři kvalitativně odlišná období a souvisí s decentralizací a expanzí firem. Modelování bude demonstrováno zejména na maloobchodních organizacích, resp. retailingových.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování kapitoly budete umět:

- vymezit jednotlivé fáze vývoje obchodní organizace,
 - charakterizovat jednotlivé fáze vývoje obchodní organizace,
 - identifikovat příčiny krizí,
 - pochopit možnosti růstu firmy v důsledku správného organizování.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Pionýrská, organizační a integrační fáze firmy, generace organizací, růst firmy, krize vývoje firmy, organizační struktury, decentralizace, hospodářské středisko, divize, dceřiná společnost, strategická podnikatelská jednotka.

6.1 Organizačního vývoj maloobchodní organizace a jeho hlavní fáze

Jak již bylo řečeno lze vývoj organizace firmy vymezit třemi fázemi, a to fází pionýrskou, organizační a integrační.

PIONÝRSKÁ FÁZE

Začínající obchodník podniká sám s několika spolupracovníky, což vyžaduje maximální pracovní nasazení. Podnikatele zajímají ty nejzákladnější věci. Rozhoduje, kde nakoupit a kolik je třeba prodat, aby podnik toto těžké období přestál. Stanovuje si jednoduché cíle. Kontrola je soustředěna na výsledky prodeje a tržby. Plánování má krátkodobý charakter. Maximálně je zaměřeno na krátkodobý plán prodeje. O organizaci se v pravém slova zatím nejedná.

*Pionýrská
fáze*

ORGANIZAČNÍ FÁZE

Pokud se firmě daří, může postupně růst. Vlastník ale již svoji roli nezvládá. Je nutná určitá dělba práce. Obvykle je volena funkcionální dělba práce, která přináší synergický efekt. Nastolením funkcionální dělby práce lze dosáhnout vyšších výkonů a pracovat efektivněji. V praxi neexistuje jediný recept umožňující zorganizování firmy, který by byl využitelný pro každou firmu. Především je třeba zohlednit v jakých podmínkách bude podnik pracovat, aby pružně reagoval na potřeby zákazníků. Současné přístupy k organizaci firmy kladou důraz na velikost firmy, předmět činnosti, strategii, používanou technologii a nároky okolí (Starzyczná, Bauerová, 2019).

*Organi-
zační fáze*

INTEGRAČNÍ FÁZE

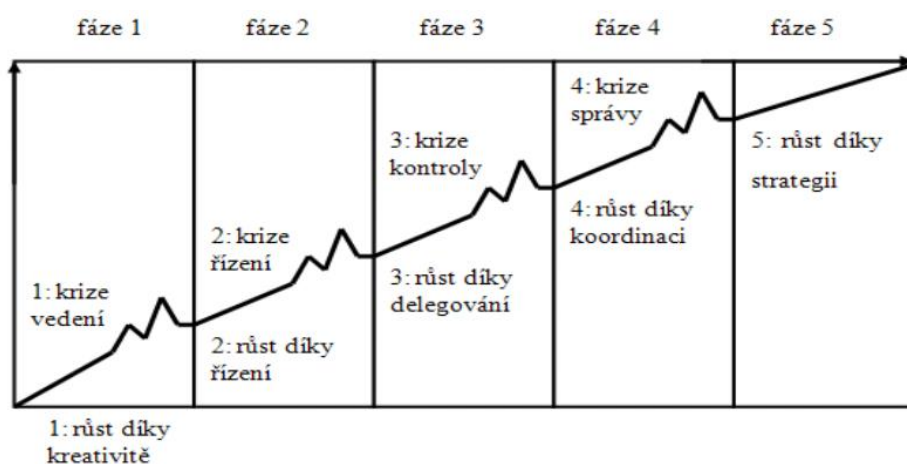
Heslem této fáze vývoje organizace je podíl zaměstnanců neboli spoluúčast na řízení firmy a jejich zapojení do procesu organizačního vývoje. Zaměstnanci již nejsou jen objektem řízení, ale jsou součástí firmy, sžívají se s ní i její strategií. Firmy přistupují k decentralizaci.

*Integrační
fáze*

6.2 Vlastní generace organizace

Vlastní vývoj organizace bývá mnohem složitější a náročnější. Vzájemný vztah mezi velikostí firmy a její organizací lze vysvětlit na fázích vývoje, kterými firmy procházejí. Existence firmy představuje střídání dvou období, a to období krizí a období růstu. Dopusud procházejí firmy pěti fázemi organizačního vývoje. Tyto fáze jsou znázorněny na obrázku č. 6.1. Složitější model vývoje zahrnuje fázi pionýrskou, organizační a integrační taktéž. Integrační je ale rozdělena na 3 dílčí fáze (3-5).

Obrázek č. 6.1 Fáze růstu organizace



Zdroj: Greiner (1998)

Nyní přistoupíme k vysvětlením fází vývoje a růstu firmy v rámci specifických podmínek obchodního podnikání (Zadražilová a Khelerová, 1994).

Fáze 1

Pionýrská

6.2.1 VÝVOJOVÁ FÁZE 1- PIONÝRSKÁ

RŮST: (díky kreativitě)

Růst díky kreativitě

Na začátku, když podnikatel začíná podnikat a otevírá první prodejnu, má svůj podnikatelský plán a je na trhu úspěšný. Pracuje často sám nebo s rodinou či později s dalšími pracovníky. Podniku se daří, zvětšuje se, rostou výkony (obrat, tržby). Počet provozních jednotek (maloobchodních či velkoobchodních) se zvětšuje.

Každá prodejna má svého vedoucího, který řídí jednotlivé prodavače (prodavač A-B). Hovoříme o liniové organizační struktuře. Tento systém je v praxi obchodu využíván u malých obchodníků a živnostníků. Z liniové struktury té se pak vyvíjí liniově štábní struktura, kdy mezi vedoucího a pracovníky vsunuje štáb, který ale nemá přímou řídicí pravomoc, ale metodické vedení (Mulač, Mulačová et al, 2013).

KRIZE: (vedení)

Krize vedení

Jelikož podnikatel dělá většinou všechno sám, není schopen řídit celý rostoucí podnik. Aby to zvládl, potřebuje další spolupracovníky. Firmu je nezbytné zorganizovat.

Fáze 2

Organi-zační

6.2.2 VÝVOJOVÁ FÁZE 2 - ORGANIZAČNÍ

RŮST: (díky řízení)

Na významu roste dělba práce, kompetence, pravomoce, vymezení odpovědnosti pracovníků, způsob motivace pracovníků a kontroly. Organizace již nesledují jenom tržby, ale stále častěji uvažují o působení jednotlivých marketingových nástrojů na výkonnost firmy. Přemýšlejí o tom, kdo jsou jejich zákazníci. Jaké výrobky budou těmto zákazníkům nabízet. Posuzují vhodnou formu prodeje i nákupní atmosféru na prodejnách. Řeší cenu, slevy, podporu prodeje atd. Nejtypičtějším problémem specializace v obchodě je stanovení odpovědnosti za nákup zboží tvorbu sortimentu a jeho distribuci do prodejen, stanovení odpovědnosti za prodej, kontakt se zákazníkem a sledování změn na trhu (Cimler, Zadražilová et al, 2007).

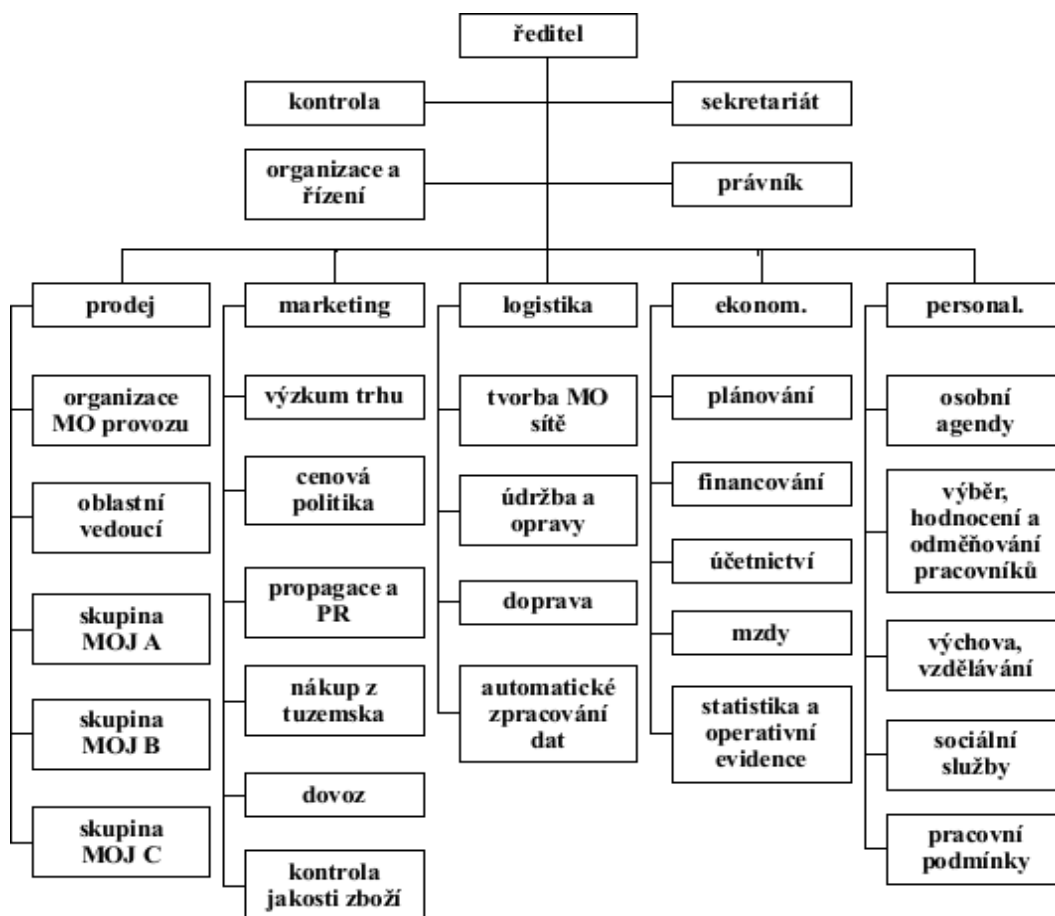
Řízení je promyšlenější. zpravidla přichází na řadu využívání propracovanějších ročních plánů (plány prodeje, nákupu, zásob, personální plány, investiční a obchodně finanční) a rozpočtů. Objevují se již i několikaleté výhledy.

Nejčastější formou organizace, jak již bylo dříve uvedeno, bývá funkcionální organizace a dělba práce (viz obr. č. 6.2). Firma je rozdělena do úseků podle jejich funkce, zpravidla na oddělení prodeje, marketingu, ekonomiky, logistiky a personální oddělení. Jsou vymezeny kompetence manažerů jednotlivých oddělení. Předností této struktury je vysoká odbornost na základě specializace a zefektivnění využívaných zdrojů. Na druhé straně může docházet k přecenění významu specializovaných jednotek a pracovníků (Mulačová, Mulač et al, 2013)

Funkcionální organizace se potýká s problémy s "řízením z více míst". Prakticky se jedná o to, že vedoucí prodejny se musí mnohdy vypořádat s pokyny z více funkčně specializovaných oddělení, např. z oddělení marketingu, oddělení prodeje, logistiky či ekonomického oddělení. Může se stát, že tyto příkazy si mohou navzájem odporovat, což se může dotýkat průzkumu trhu a nákupu zboží (marketingové oddělení, oddělení prodeje), zásob a jejich obratu (ekonomické oddělení, oddělení logistiky) (Starzyczná, Bauerová, 2019).

Velmi silné konkurenční prostředí nebo proměnlivé potřeby zákazníků vedou také ke konfliktům mezi cíli a zájmy marketingového oddělení a finančního vedení firmy (viz kapitola č. 4).

Obrázek č. 6.2 Příklad funkcionální organizace maloobchodní firmy



Zdroj: Zadražilová a Khelerová (1994)

Výhody funkcionální organizace

Funkcionální organizace je výhodná za určitých okolností:

1. Existuje-li v relativně stabilním prostředí, kde je nižší konkurence, menší změny v poptávce i ve struktuře potřeb dodavatelů a odběratelů.
2. Má-li firma nižší počet stupňů řízení. Hlubší dělba práce soustřeďuje rozhodovací kompetence do rukou vrcholového řízení.

Jestliže se firmě podaří přesně vymezit kompetence, pravomoci a odpovědnost pracovníků a jednotlivých oddělení, má funkcionální organizace předpoklady dobře fungovat a zabezpečovat všechny úkoly firmy. Hluboká dělba práce však způsobuje, že rozhodovací pravomoci se obvykle soustřeďují na vrcholu organizační pyramidy.

Pro velké obchodní organizace není vhodné řídit z centrály všechny základní články (prodejny a sklady). TOP management, který řeší operativní řízení, nemá čas na zásadní strategické otázky řízení. Dříve nebo později vznikají na pomoc managementu další a další

oddělení na střední úrovni řízení, které vytvářejí spojovací článek mezi TOP managementem a základními články. Organizace začíná mít problémy s tokem informací, je pomalá a její řízení a fungování se prodražuje.

S růstem velikosti obchodní organizace přibývá další problém dotýkající se územních faktorů. Jestliže jsou prodejny a distribuční sklady rozmístěny na velkém území, není možné zvládnout jejich řízení z centra. Nastává 2. krize, krize řízení (Starzyczná, Bauerová, 2019).

KRIZE: (řízení)

Shrneme-li výše uvedené, pak lze konstatovat, že nestabilní tržní prostředí nutí TOP management k realizaci zásadních operativních rozhodnutí, což vede k jeho přetížení. Vzhledem k únosnosti rozpětí řízení a teritoriálním vzdálenostem nelze firmu od určitého vývojového stádia řídit z ústředí. Situace evokuje vznik dalších a dalších článků a stupňů, které často zpomalují informační toky. Řízení je málo pružné a pomalé. Motivace pracovníků klesá. Zhoršuje se kontrola. Nastupuje období vývoje firmy, které vyvolává potřebu decentralizace. Před námi je fáze integrační (Starzyczná, 2014).

Krize řízení

Prostředkem pro komunikaci ve skupině firem s neadekvátní organizační strukturou vzhledem k jejich velikosti je vždy informační systém, který bude zajišťovat vstupy, zpracování a výstupy informací v požadovaném formátu, a ve správném okamžiku (Hajková a Pálka, 2011).

Fáze 3

6.2.3 VÝVOJOVÁ FÁZE 3 - INTEGRAČNÍ

Integrační

RŮST: (díky delegování pravomocí-decentralizace)

Tato vývojová fáze je charakteristická úsilím o tržní expanzi a získání významného postavení na trhu v určitém tržním segmentu.

Růst díky delegování

Firma potřebuje rychle reagovat na současné i budoucí potřeby zákazníků, fungující dokonalý informační systém a kvalitní dobře motivované pracovníky. Nejpoužívanější organizační formou této fáze vývoje je věcná dělba práce (podle výrobců, podle trhů, podle zákazníků, distribučních kanálů a maticová a hybridní organizace).

Některá rozhodnutí je třeba přemístit od centrály směrem dolů k nižším článkům řízení, vytvářet určité autonomní organizační celky. Mohou to být hospodářská (zisková) střediska tzv. Profit-centra (resp. nákladová střediska)⁴⁰. Patří mezi ně vnitropodnikové útvary, jako jsou např. střediska maloobchodu, střediska velkoobchodu, střediska oprav a údržby,

⁴⁰ Nákladová střediska sledují pouze náklady a jejich nepřekračování. Vyskytují se ve správních a dalších činnostech, které nevykazují žádné výnosy. Jedná se např. o tyto oblasti-školicí střediska, IT oddělení, oddělení kvality, HR oddělení, finanční oddělení apod. Blíže *Nákladové středisko (Cost centre)*. [online]. [vid 13. dubna 2019]. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/nakladove-stredisko-cost-centre>

dopravní střediska atd. Tato střediska musí splňovat určité podmínky a mají své charakteristické znaky.

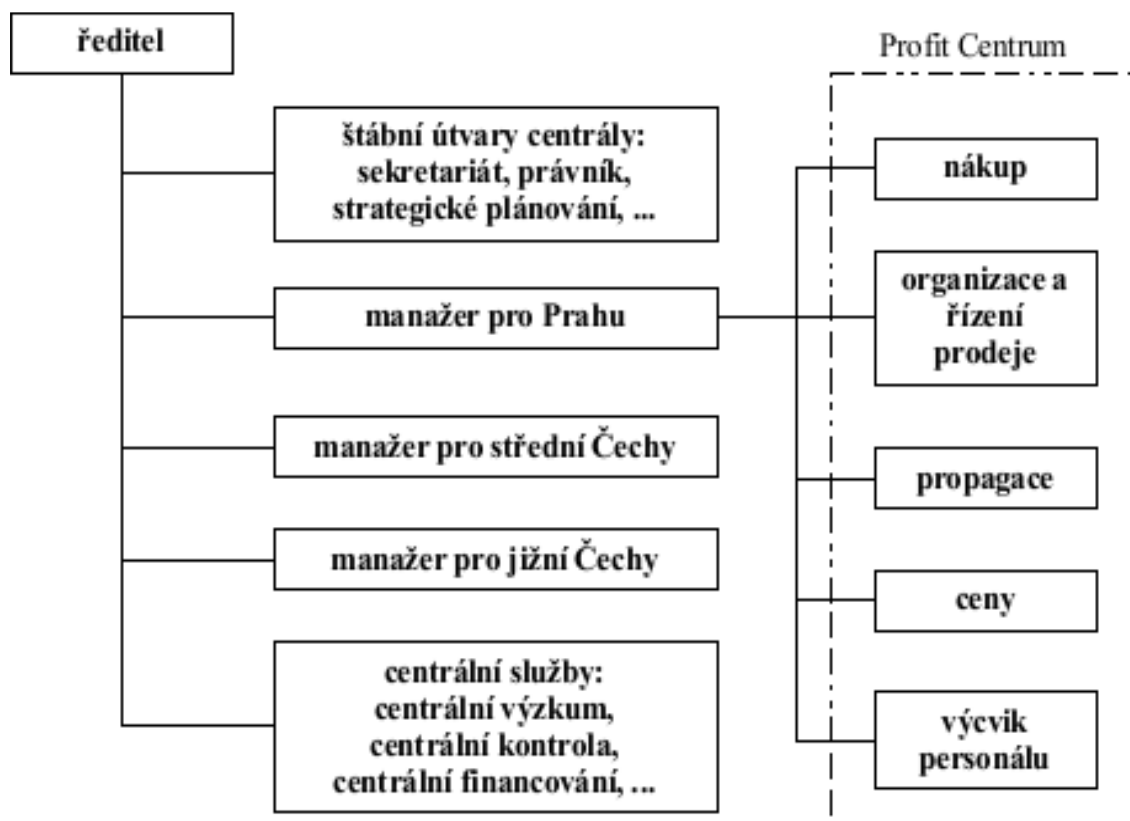
ZÁKLADNÍ ZNAKY PROFIT-CENTER: (Cimler, Zdražilová et al, 2007)

Profit centra

- střediska mají měřitelné vstupy a výstupy, za něž odpovídají,
- spolupracují na vzájemně poskytovaných výkonech na základě písemné dohody s ostatními středisky, které se vyúčtovávají za sjednané vnitropodnikové ceny,
- středisko je hodnoceno dle dosaženého zisku.

Optimální fungování Profit-Center je podmíněné přesným vymezením kompetencí vedoucího střediska. Prakticky jsou vedoucí relativně nezávislí při operativním rozhodování. Jejich aktivity jsou regulovány jen celopodnikovými směnicemi a finančními omezeními. Rozhodování o investicích není v jejich kompetenci, to náleží vedení firmy. Střediska rozhodují téměř samostatně o dodavatelích, cenách, formách podpory prodeje a distribuci. Organizační struktury Profit-Center na úrovni maloobchodu mohou být vytvářeny podle výrobků, podle typů provozních jednotek, podle územních celků apod. (viz obrázek 6.3)

Obrázek č. 6.3 Příklad decentralizované organizační struktury maloobchodní firmy s Profit – Centrem (územní princip)



Zdroj: Zdražilová a Khelerová, (1994)

Tyto střediskové modely řízení se v minulosti v podmínkách českého obchodního trhu (v období CPE) nepodařilo komplexně zavést, neboť problémem bylo dotažení požadovaných principů v ekonomické oblasti. Účtování výkonů a služeb ve vnitropodnikových cenách odrážejících plánované náklady probíhalo. Možnost volby dodavatelů určitého výkonu nebo služby však neexistovala. Nebylo možné ani ovlivnit ceny a zisk, takže význam středisek, jak je vnímán v pravé tržní konkurenční podobě, se míjel účinkem.

POZITIVA FUNGOVÁNÍ HOSPODÁŘSKÝCH STŘEDISEK

**Pozitiva
HS**

- posílení zainteresovanosti manažerů a ostatních pracovníků na dosažených hospodářských výsledcích,
- tlak na růst výkonů,
- určitá vnitřní soutěživost.

NEGATIVA A ÚSKALÍ FUNGOVÁNÍ HOSPODÁŘSKÝCH STŘEDISEK

**Negativa
HS**

- stanovení míry samostatnosti střediska,
- přijímání rozhodnutí, která jsou výhodná z hlediska střediska ne však z pohledu zisku organizace jako celku (např. nekoordinované nákupy zboží),
- upřednostňování plánů s menším rizikem i méně efektivních (při menším záběru činností hospodářského střediska není možné přijímat větší rizika, neboť v případě neúspěchu by mohlo dojít k ohrožení jeho existence), rozhodování o investicích je proto vhodné ponechat na úrovni centrály,
- vylepšování ročního hospodářského výsledku na úkor dlouhodobých výsledků (umělé, krátkodobé snížení nákladů pro dosažení většího zisku, na který je vázán premiový systém na úkor příštích období).

Zřizování hospodářských středisek sice přináší některé problémy, avšak při jejich přesném vymezení převáží jejich pozitivní přínos pro firmu jako celek. Na určitém stupni vývoje firmy se však i tato střediska stanou nevyhovujícími vzhledem k velikosti firmy a rozsahu její činnosti. Dochází k další krizi, a to krizi kontroly (Starzyczná, Bauerová, 2019).

KRIZE - (krize kontroly)

Výrazné zvětšení firmy a vytvoření velkého množství ziskových středisek může dospět k jejich překrývání a propojování řadou horizontálních maticových vztahů s útvary centrálními. Tato střediska mohou obchodovat s různými výrobky ve stejném regionu a navzájem si konkurovat, což není firma ve stávající podobě schopna uřídít. Pokud firma chce dále

Krize kontroly

růst a být úspěšná i nadále, pak je třeba uvažovat o dalších organizačních opatřeních. Jedná se především o promyšlenější koordinaci všech činností firmy a její rozdělení na další menší celky (Starzyczná, Bauerová, 2019).

Fáze 4

Integrační

Vznik divizí

6.2.4 VÝVOJOVÁ FÁZE 4 – INTEGRAČNÍ (VZNIK DIVIZÍ A DCEŘINÝCH SPOLEČNOSTÍ)

RŮST: (díky koordinaci)

V tomto vývojovém stádiu firmy je nezbytné zjednodušit organizaci a sladit činnost všech organizačních jednotek firmy. Možností je rozdělit ji na několik menších samostatných celků, těžících zároveň z příslušnosti k celku většímu.

Růst díky koordinaci

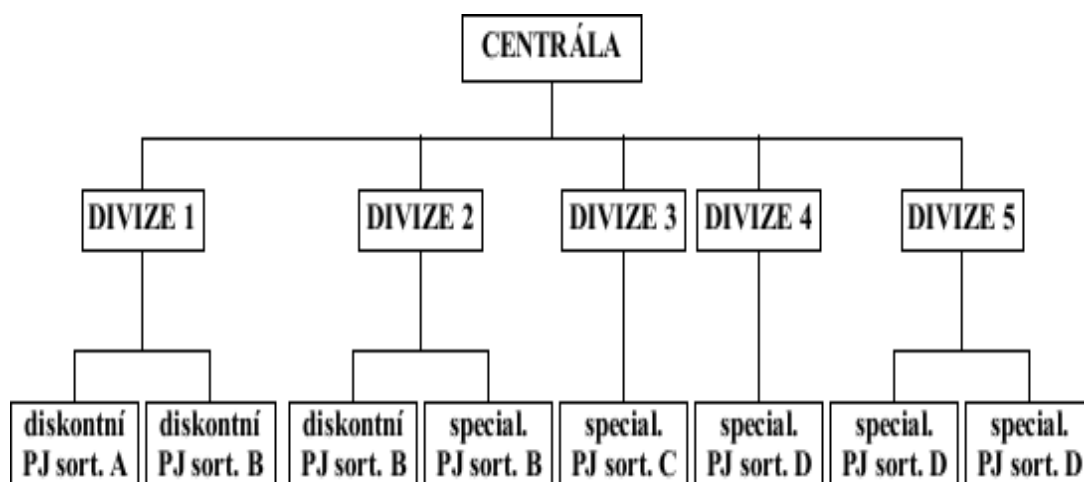
Způsob vytvoření divizí či dceřiných společností je v založen na základě existence dřívějších ziskových středisek-Profit-Center. Nejčastěji se divize vytvářejí podle výrobků nebo služeb, podle zákazníků nebo skupiny zákazníků či dle místa působení. (Mulačová, Mulač et al, 2013)

ZNAKY DIVIZE:

Znaky divize

Velké obchodní organizace zřizují divize nejčastěji dle územního principu. Výrobová dělba práce může přinášet určité problémy s tvorbou uceleného sortimentu, s neracionálními distribučními cestami s ohledem na elektronizaci pohybu zboží a budování velkých skladových areálů. Územní divize, které jsou typické pro retailingové řetězce, jsou vytvářeny v regionech, aby se co nejvíce přiblížily svým zákazníkům. Pokud jsou divize více vzdáleny od vrcholového managementu, pak mohou mít vyšší rozhodovací pravomoce a vyšší ekonomickou samostatnost (Mulačová, Mulač et al, 2013). Příklad divizionální organizační struktury je znázorněn na následujícím obrázku.

Obrázek 6.4 Příklad divizionální struktury maloobchodní firmy



Zdroj: Zadražilová a Khelerová, (1994)

Za co odpovídají divize? Obvykle mají na starosti a odpovědnost za nákup a prodej zboží a za vybavenost potřebnými správními útvary, jako je plánování, marketing, ekonomika či personální oddělení. Divize mají veškeré znaky Profit Centra (Cimler, Zadražilová et al, 2007). Navíc rozhodovací pravomoci divize zahrnují i způsob průniku na trh, který souvisí s expanzní strategií. Na centrální úrovni se rozhoduje zpravidla o diverzifikační strategii - tj. předmětu podnikání, zaměření na cílové trhy a alokaci kapitálu.

Použití divizionálního uspořádání vede vždy k decentralizaci. Jestliže je firma tvořena divizemi se zcela odlišným předmětem podnikání, který nemá žádnou technologickou nebo tržní příbuznost, to v praxi znamená plnou samostatnost divizí a jejich vybavení všemi věcnými a správními funkcemi. Centrála v tomto případě funguje pouze jako finanční holding. Jestliže mezi divizemi existuje určitá příbuznost, je nutné zajistit koordinaci jejich činností a vzniká tzv. řídicí holding (Cimler, Zadražilová et al, 2007, Starzyczná, 2014).

Koordinace se uskutečňuje pomocí organizačních a ekonomických opatření (tabulka č. 6.5):

Koordinace činností

Tabulka č. 6.5 Organizační a ekonomická koordinace divizí

Organizační koordinace	Ekonomická koordinace
Centralizace určitých činností - např. nákup a skladování zboží v centrálním skladu, vytváření finančních rezerv se zajišťuje prostřednictvím centrály	Vnitropodnikové plánování
Vyčlenění společných činností do zvláštní divize - např. vznik divize pro maloobchodní, velkoobchodní, dopravní činnost	Sestavování rozpočtů
Mandátový systém – určitá činnost je vyčleněna z hospodárných důvodů do některé divize, která ji bude zajišťovat pro všechny (např. projektování prodejen)	Zadávání závazných ukazatelů (např. zisk, náklady, centrální tvorba cen apod.)

Zdroj: vlastní zpracování

PROCES NÁKUPU

Mimořádně důležitý je pro obchodní organizace nákup a prodej zboží (viz dříve dělba práce v divizích). Je proto třeba rozhodnout, zda je vhodné nákup zboží centralizovat a jakým způsobem bude zboží jednotlivým divizím přidělováno. V úvahu připadají 3 mož-

Koordinace nákupu

nosti, a to centralizovaný nákup, decentralizovaný nákup nebo kombinace obou předchozích přístupů podle toho jaké výhody a nevýhody mají. Svoji roli zde sehrává charakter zboží a jeho požadavky na distribuci a uchování užité hodnoty.

CENTRALIZOVANÝ SYSTÉM NÁKUPU

V obchodní organizaci funguje centrální nákupní útvar, který nakupuje zboží pro jednotlivé prodejní jednotky. Tento způsob nákupu umožňuje dosahovat příznivější dodací podmínky, využít množstevní rabaty a optimalizovat logistické řešení. To příznivě působí na náklady na udržení zásob.

Centralizovaný nákup má i některá negativa. Jedná se zejména o tyto oblasti: (Tomek a Hofman, 1999)

- menší pružnost při řešení změn potřeb;
- vyšší opatrovací náklady (dopravné, manipulační náklady);
- zdlouhavější informační toky;
- časově náročná spolupráce mezi decentralizovanými jednotkami a centralizovaným nákupem.

Způsob přidělování zboží divizím z centrálního skladu má charakter standardní automatické objednávky (pro zboží nepodléhající příliš sezónním vlivům a módě), osobního objednávání módního a sezónního zboží vedoucími divizí a kombinace standardních objednávek a osobního objednávání.

DECENTRALIZOVANÝ SYSTÉM

Každá vnitřní jednotka (divize, filiálka) si nakupuje zboží samostatně, zpravidla v rámci svého akčního rádia.

KOMBINOVANÝ SYSTÉM

Kombinovaný systém preferují zejména velké maloobchodní společnosti s provozními jednotkami, které jsou rozptýlené na velkém území. Centralizovaný nákup doplňuje decentralizovaný systém, který je založen na přímých dodávkách týkajícího se rychle kazícího se zboží, případně zboží regionálního charakteru, který je odrazem tradic a zvyklostí lokality.

PŘÍPADOVÁ STUDIE – DOBRÉ LOGISTICKÉ ŘEŠENÍ RETAIL CARGO GROUP



Rail Cargo Group – přední firma zaměřená na železniční logistiku v Evropě a Asii. Zaměstnává téměř 10 000 zaměstnanců. Firma propojuje evropské městské aglomerace a přístavy s významnými hospodářskými centry. Firmu garantuje vysokou kvalitu práce, za níž obdržela již řadu mezinárodních ocenění. Distribuce zboží se týká rozmanitých odvětví i zboží (zemědělství, stavebnictví, automobilový průmysl, spotřební zboží, dřevo, minerální oleje i speciální náklady).

Know-how:

- Průkopnická logistická řešení v železniční přepravě pro různá odvětví.
- Železniční zásilky v jednotlivých vozech, skupinách vagónů nebo ucelených vlacích.
- Kompletní skladová logistika.⁴¹

Shrneme-li výše uvedené, lze říci, že ve 4. fázi vývoje firmy lze dosáhnout růstu díky rozdělení firmy na menší organizační celky a koordinací činností. Úspěšnost tohoto uspořádání obchodní organizace je podmíněné vymezením činností, které se provádí na centrální úrovni a decentralizovaně. Jednotlivé divize nebo filiálky samy analyzují svoji činnost a navrhnou možné tržní strategie. Jejich konečná volba je diskutována na úrovni centrály. Koordinace brání nežádoucí konkurenci divizí. Systém hodnocení a odměňování je nezbytné posílit o pocit sounáležitosti s firmou (např. podíly na zisku).

KRIZE: (správy)

*Krise
správy*

Tato fáze vývoje je typická pro řadu mezinárodních firem, které mají své prodejní jednotky rozmístěny v různých částech světa. Velké retailingové společnosti již nemohou provádět strategické plánování jen na centrální úrovni, což je dáno složitou organizační strukturou a kapitálovými vazbami a sníženou schopností centrály získat relevantní informace pro investiční záměry a nové spolehlivé obchody.

Fáze 5

6.2.5 VÝVOJOVÁ FÁZE 5 – INTEGRAČNÍ (VZNIK SBU A GSBU)

Integrační

RŮST: (díky dobře formulované strategii)

Vznik SBU

*Růst díky
strategii*

⁴¹ Rail Cargo Group. [online]. [vid. 2. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.railcargo.com/cs/o-spolecnosti>

Strategické plánování je prováděno i na úrovni nižší než centrální. Vznikají strategické podnikatelské jednotky (Strategy Business Units – SBU), které mají blíže k zákazníkovi a konkrétnímu trhu.

CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY SBU:

Znaky SBU

SBU také splňují veškeré znaky Profit Centra (Cimler, Zadražilová et al, 2007). Navíc SBU si formuluje dlouhodobé cíle a strategie, které jsou nezávislé na ostatních. Odpovídá za ně manažer SBU, který odpovídá i za zisk a kontrolu.

SBU se zaměřuje na specifické segmenty zákazníků a jejich potřeby, na specifický trh, který je charakteristický určitou velikostí poptávky a dynamikou růstu. Z těchto důvodů má i specifický okruh konkurence, kterou je schopna lépe identifikovat. Četnější externí vztahy, znamenají nezávislost na ostatních částech firmy.

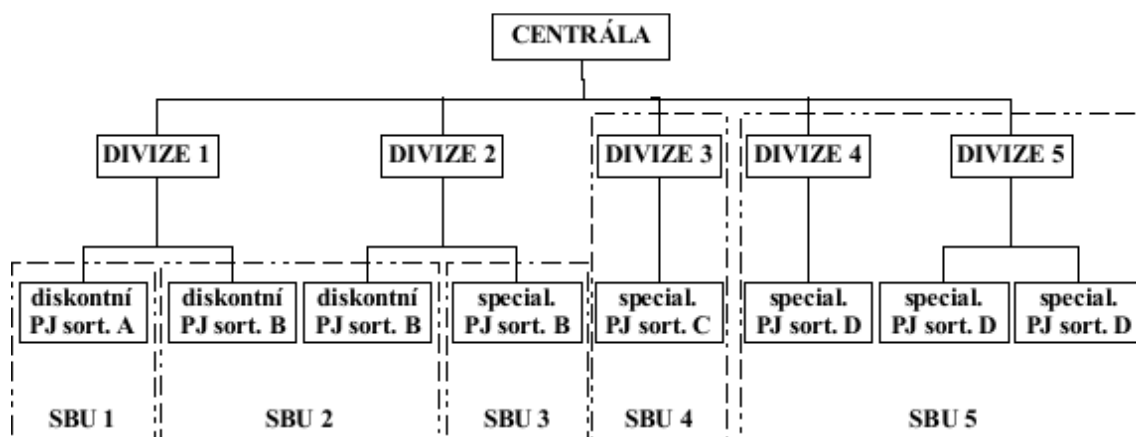
SBU má tak možnost získat přesnější informace o trhu, předvídat jeho chování a rozhodovat o zvolené technologii a distribučních cestách.

VZNIK SBU (VIZ OBRÁZEK 6.6):

Vznik SBU

- spojením divizí se stejným tržním segmentem,
- spojením určitých částí divizí se stejným tržním segmentem,
- nové SBU mohou být totožné s divizemi nebo dceřinými společnostmi.

Obrázek 6.6 Možné varianty vytvoření SBU v obchodní firmě reorganizací divizionální struktury



Zdroj: Zadražilová a Khelerová (1994)

Toto stádium vývoje firmy odpovídá zejména multinacionálním a transnacionálním firmám. Regionální vedení firmy se snaží identifikovat SBU a rozhodovat o strategii a investování, produktu a oblastech podnikání.

GLOBÁLNÍ ORGANIZACE

Globální firmy nerozlišují domácí a zahraniční divize a příležitosti, jednotlivé divize ztrácejí svou původní autonomii (Pražská, Jindra, 2002).

Globální organizace

Globální struktura má zpravidla hybridní podobu. Zahrnuje globální strategické podnikatelské jednotky (GSBU), centrální vedení a centrální služby, regionální a místní vedení.

GSBU jsou vytvářeny pro celou korporaci. Orientují se na globální značky a omezený okruh určitých provozních typů, jako jsou hypermarkety, odborné velkoobchody apod. Standardizace nabídky produktů a prodeje a optimalizace logistiky přináší úspory.

GSBU

Centrální vedení formuluje strategická rozhodnutí v souladu s potřebami a zájmy celé korporace. Centrální služby jsou levnější a jsou poskytovány jednotlivým dceřiným společnostem v zájmu zachování know-how. Většinou se jedná o centralizovaný nákup, právní poradenství, služby vnitrokoncernové banky.

Regionální vedení rozvíjí místní trh. Cílem je dosažení tzv. synergického efektu spojení centrálního a regionálního vedení. Místní vedení má za úkol ověřit vhodnost obchodního konceptu, který je vytvořen na centrální úrovni pro místní trh. Dle potřeby navrhuje jeho přizpůsobení lokálním podmínkám, pokud budou zachovány jeho základní principy. Category management, o kterém jsme již hovořili v souladu s marketingovou strategií je důležitým nástrojem retailingových firem při řízení výrobních řad pro cílové skupiny zákazníků. Category management má vliv na organizaci a organizační vztahy. Prolíná se odpovědností mezi dodavatelem a retailerem. Obě strany sdílejí společná data o prodeji (EDI), vytvářejí se multifunkční týmy specialistů spolupracující na společné strategii. Category management podporuje procesní řízení organizace, přechod od strategie „push“ ke strategii „pull“, propojování organizačních struktur obchodních řetězců s dodavateli a výrobci, upevňování obchodních vztahů na společném sdílení dat.

OTÁZKY



- Vyjmenujte fáze generace obchodní organizace.
- Co je příčinou krize pionýrské fáze vývoje?
- Jaké jsou výhody a nevýhody funkcionální organizace?
- Jaká jsou pozitiva a negativa hospodářských středisek?
- Kterých činností se týká organizační a ekonomická koordinace divizí?
- Jaké systémy nákupu používají současné obchodní organizace?
- Rozlišují globální organizace domácí a zahraniční divize?



SHRNUTÍ KAPITOLY

Šestá kapitola byla věnována organizování organizačních struktur v obchodě. Ve zjednodušené podobě můžeme vývoj organizace firmy vymežit třemi fázemi, a to fází pionýrskou, organizační a integrační. Vlastní vývoj organizace bývá mnohem složitější. V podstatě zde můžeme rozlišit 5 fází. Integrační fáze je dále strukturovaná na tři kvalitativně odlišná období, protože souvisí s decentralizací a expanzí firem. Existence firmy představuje střídání období krizí a růstu.

V pionýrské fázi podnikatel zakládá podnik, resp. otevírá první prodejnu, má svůj podnikatelský záměr, který je na trhu úspěšný. Může pracovat sám, s rodinou nebo později s dalšími pracovníky. Protože podnikatel dělá zpravidla všechno sám, nezvládá řízení celého podniku a potřebuje další spolupracovníky. Nastupuje krize vedení.

Ve fázi organizační je řízení je promyšlenější, zpravidla přichází na řadu využívání propracovanějších ročních plánů (plány prodeje, nákupu, zásob, personální plány, investiční a obchodně finanční) a rozpočtů. Objevují se již i několikaleté výhledy. Nejčastější formou organizace bývá funkcionální organizace a dělba práce. Funkcionální organizace má problémy s "řízením z více míst". V praxi to může vypadat tak, že vedoucí prodejny dostává příkazy z více funkčně specializovaných oddělení, např. z oddělení marketingu, oddělení prodeje, logistiky či ekonomického oddělení. Proměnlivé tržní prostředí vyžaduje od TOP managementu realizaci celé řady zásadních operativních rozhodnutí, což vede k jeho přetížení. Vzhledem k únosnosti rozpětí řízení a teritoriálním vzdálenostem nelze firmu od určitého vývojového stádia řídit z ústředí, je nutno vytvářet další články a stupně, které způsobují často pomalý přenos informací. Řízení je nepružné, pomalé, klesá motivace pracovníků. Zhoršuje se kontrola. Nastupuje krize řízení.

Integrační třetí fáze je spojena se snahou o tržní expanzi a získání významného postavení na trhu v určitém tržním segmentu. Situace potřebuje rychlou reakci na současné i budoucí potřeby zákazníků, fungující dokonalý informační systém a kvalitní dobře motivované pracovníky. Některá rozhodnutí je třeba přesunout od centrály směrem dolů k vykonavatelům neboli nižší články řízení, tj. vytvářet určité autonomní organizační celky – hospodářská (zisková) střediska tzv. Profit-centra (resp. nákladová střediska). Pro optimální fungování Profit-Center je důležité taxativní vymezení pravomocí vedoucího střediska. Zřízení hospodářských středisek přináší některé problémy. Při jejich přesném vymezení však převládá jejich pozitivní přínos pro firmu jako celek. Výrazné zvětšení firmy a vytvoření velkého množství ziskových středisek může vést k jejich překrývání a propojování řadou horizontálních maticových vztahů s útvary centrálními. Nastupuje krize kontroly.

V integrační čtvrté fázi, v níž vznikají divize a dceřiné společnosti, je nutností zjednodušení organizace a koordinace všech organizačních jednotek firmy. Použití divizionálního

uspořádání vede vždy k decentralizaci. Centrála v tomto případě funguje pouze jako finanční holding. Jestliže mezi divizemi existuje určitá příbuznost, je nutné zajistit koordinaci jejich činností a vzniká tak řídicí holding. Koordinace se uskutečňuje organizačními a ekonomickými opatřeními. Mimořádný význam má pro obchodní organizace proces nákupu a prodeje (viz dříve dělba práce v divizích). V této fázi vývoje se nachází řada mezinárodních firem, které mají své prodejní jednotky rozmístěny po různých kontinentech. Tyto velké retailingové společnosti již nemohou provádět strategické plánování jen na centrální úrovni, což je dáno složitou organizační strukturou a kapitálovými vazbami a sníženou schopností centrály získat relevantní informace pro investiční záměry a nové spolehlivé obchody. Nastupuje krize správy.

Pátá integrační fáze je typická vznikem SBU. Strategické plánování je prováděno i na úrovni nižší než centrální, blíže k zákazníkovi a konkrétnímu trhu. SBU se zaměřuje na specifickou skupinu zákazníků a jejich potřeby, na specifický trh charakteristický určitou velikostí poptávky a dynamikou růstu. Toto stádium vývoje firmy odpovídá zejména multinacionálním a transnacionálním firmám. Regionální vedení firmy se snaží identifikovat SBU a rozhodovat o strategii a investování, produktu a oblastech podnikání. Globální firmy nerozlišují domácí a zahraniční divize a příležitosti, jednotlivé divize ztrácejí svou původní autonomii. Globální struktura zahrnuje globální strategické podnikatelské jednotky (GSBU), centrální vedení a centrální služby, regionální a místní vedení.

ODPOVĚDI



- Vyjmenujte fáze generace obchodní organizace. Str. 108.
 - Co je příčinou krize pionýrské fáze vývoje? Str. 108.
 - Jaké jsou výhody a nevýhody funkcionální organizace? Str. 109-110.
 - Jaká jsou pozitiva a negativa hospodářských středisek? Str. 113.
 - Kterých činností se týká organizační a ekonomická koordinace divizí? Str. 115.
 - Jaké systémy nákupu používají současné obchodní organizace? Str. 116.
 - Rozlišují globální organizace domácí a zahraniční divize? Str. 119.
-

7 KONCENTRACE A KOOPERACE V OBCHODĚ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V sedmé kapitole se zaměříme na prohloubení znalostí z oblasti koncentrace a kooperace v obchodě. Nejprve si budeme charakterizovat spontánní a smluvní kooperaci činností obchodních organizací. Seznámíte se s metodami měření koncentrace. Formy koncentrace mohou probíhat na základě smluvních dohod, formou kapitálového propojení, kombinací obou předchozích forem a růstem jedné firmy, která získává významné postavení na trhu. Do konkrétních forem lze zařadit kartely a syndikáty, vertikální kooperace a horizontální kooperace.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování kapitoly budete umět:

- činnosti patřící do spontánní koordinace obchodních organizací,
 - objasnit důvody smluvní koordinace obchodních organizací,
 - osvojit si základní metody měření míry koncentrace,
 - charakterizovat formy vertikální kooperace,
 - charakterizovat formy horizontální kooperace.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Spontánní a smluvní koordinace obchodních organizací, integrované obchodní firmy, metody měření koncentrace, kartely a syndikáty, vertikální a horizontální kooperace, smluvní ujednání výrobců a obchodníků, nákupní družstva a svazy, řetězce, obchodní kontory, nákupní centra, skladové areály, kapitálová propojení obchodních firem.

7.1 Koordinace činností obchodních organizací

Činnosti, které obchodní organizace provádějí na trhu, se odehrávají v podmínkách konkurence a koordinace. Koordinace obchodních organizací spočívá ve společném postupu

dvou nebo více účastníků na trhu, který sleduje zlepšení jejich situace. Koordinace může být spontánní nebo může být založena na smluvním základě.

7.1.1 SPONTÁNNÍ KOORDINACE

Spontánní koordinace se projevuje předem nedohodnutými opatřeními, při nichž nejsou vymezena práva a povinnosti zúčastněných. Partneři se snaží na trhu vyvarovat vzájemných střetů. Do spontánní kooperace patří přirozená dělba trhu, sortimentu, časová koordinace a cenové vedení.

*Spontánní
koordi-
nace*

PŘIROZENÁ DĚLBA TRHU

Je nejobvyklejší formou spontánní koordinace. Představuje aktivity územně zaměřené na určitý trh s očekáváním, že partneři se budou chovat stejně.

DOBROVOLNÁ DĚLBA SORTIMENTU

Je typická pro malé obchodníky. Tito obchodníci se snaží prodávat sortiment, kde je jen malá nebo nejlépe žádná konkurence.

ČASOVÁ KOORDINACE

Firmy neuskutečňují své obchody v době společně s konkurencí, aby nezhoršovaly vlastní podmínky podnikání. Firmy pozorně sledují tržní situaci z hlediska vstupů konkurence na trh. Týká se to například otevření nové prodejní jednotky nebo zavedení nového výrobku či služby na trh. Důležitá opatření v marketingové strategii a image firmy je v této souvislosti třeba provádět jak s ohledem na zákazníky a cílové skupiny, ale i také ve vztahu ke konkurenci.

CENOVÉ VEDENÍ

Cenové vedení je důsledkem monopolního postavení určité firmy v určitém sortimentu a na konkrétním trhu. Ostatní firmy, které rovněž podnikají na tomto trhu cenového vůdce následují, i když to není vždy jednoduché. V praxi to znamená, že se snaží chovat zhruba stejně a používají skoro stejné ceny jako vedoucí firma. Důvodem může být výhodnost nebo naopak obavy před dominující firmou. Tato tržní situace vede prakticky často k úpadkům malých a středních obchodníků, kteří firmy, jež dominují nemohou následovat.

7.1.2 SMLUVNÍ KOORDINACE

Smluvní koordinace obchodních organizací směřuje ke kooperaci a koncentraci obchodu, která je charakteristickým vývojovým trendem současného světového a zejména západoevropského obchodu. Tento vývojový trend se prosazuje také ve střední a východní Evropě (viz tabulka č. 7.1). Dostupná tabulka poskytuje data z roku 2012. Statistika nám nabízí data často se zpožděním. Příčinami koncentrace jsou především:

*Smluvní
koordi-
nace*

Koncentrace a kooperace v obchodě

- hospodářské příčiny vedoucí k růstu produktivity práce a zefektivnění fungování obchodních systémů a k dodatečným efektům vyplývajícím z monopolního postavení,
- hospodářské důvody vyplývající z kooperace menších společností, které se snaží získat obdobné výhody, jaké poskytují činnosti velkých integrovaných firem,
- snahy o omezení konkurence a úsilí o výhodnější postavení na trhu se všemi negativními důsledky pro malé a střední podnikání.

Koncentrace v České republice je navzdory přítomnosti řady významných obchodních řetězců nižší (tabulka 7.1).

Tabulka č. 7.1 Koncentrace maloobchodu s potravinami v Evropě – K5 (2012)

Země	K5
Švédsko	88
Dánsko	84,7
Finsko	83,6
Norsko	77,5
Belgie	73,5
Lucembursko	72,5
Švýcarsko	69,3
Rakousko	66,9
Francie	63,0
Německo	62,9
Portugalsko	61,5
Španělsko	60,5
Irsko	56,9
Nizozemí	54,1
Slovensko	53,4
VB	51,7
Maďarsko	49,6
ČR	46,2
Řecko	45,6
Itálie	32,9
Ukrajina	24,3
Rumunsko	23,5
Rusko	21,3
Polsko	21,2

Zdroj: Publikace Obchod, pohostinství a ubytování v ČR⁴²

Koncentrace představuje růst velikosti obchodních organizací, které na trhu získávají stále významnější postavení. Růst směřuje od malých a středních podniků až po vysoce integrované obchodní organizace. Jde většinou o velké obchodní firmy retailingového typu

⁴² Český maloobchod je méně koncentrovaný než v západní Evropě. [online]. [vid. 20. října 2020]. Dostupné z <https://www.finance.cz/zpravy/finance/337742-cesky-maloobchod-je-mene-koncentrovany-nez-v-zapadni-evrope/>

zejména ve formě akciové společnosti nebo společnosti s ručením omezeným a s velkým počtem provozních jednotek. Firmy představují podnik s jedním vlastníkem a s jedním řízením. Firmy vznikly postupně z malých firem typických pro 1. polovinu minulého století, postupně rozšiřovaly vlastní činnost, slučovaly se s jinými firmami, rozšiřovaly kapitál často se zastoupením bank a odkupováním jiných společností. Tyto firmy mají kromě základní maloobchodní sítě i obchodní velkosklady, vlastní autodopravu, velmi často i vlastní výrobní závody, pražírny kávy, stáčírny apod. Příkladem za všechny může být společnost J. Meinl, která u nás působila již za první republiky a měla u zde své prodejny. Na saturovaném trhu probíhá další koncentrace pomocí akvizic a fúzí.

V současnosti na trhu mají dominantní postavení vysoce integrované maloobchodní organizace-obchodní řetězce, což jsou velké společnosti tzv. retailingového typu, vznikající rozšiřováním vlastní činnosti, slučováním více firem, rozšiřováním kapitálu a odkupováním jiných společností. Patří mezi ně společnosti obchodních domů, filiálkové společnosti provozující síť zásilkových obchodních domů, hypermarketů, specializovaných nepotravinářských velkoobchodů a supermarketů, jakožto i spotřební družstva (Pražská a Jindra, 2006). Ne všechny zahraniční firmy, které vstoupily na českých trh po roce 1989 však byly úspěšné. Některé z českého trhu odešly kvůli tvrdému konkurenčnímu boji. Jednalo se např. o již dříve zmiňovaný J. Meinl odešel v roce 2005. Později odešly francouzský Carrefour a německá Edeka. Svoje působení na českém trhu ukončila i belgická Delvita či Plus Discount. A to nejsou všechny.

Obchodní
řetězce

K ZAPAMATOVÁNÍ – OBCHODNÍ ŘETĚZCE



Obchodní řetězce jsou velké obchodní podniky retailingového typu, které provozují velký počet jednotek obdobného typu (síť). Tato síť je typizovaná podle určitého modelu a řízena dle určené strategie. Vrcholová strategie zahrnuje koncepci a sortimentní a územní rámec činnosti. Tato strategie je pak specifikovaná pro jednotlivé země, regiony a divize až na jednotlivé provozní jednotky. Obchodní řetězce mají zpravidla složitější organizační strukturu. Zpravidla se jedná o holdingy, které jsou vlastníky řady dceřiných společností (národních centrál), které mají na starosti kompletní správu nad svěřeným regionem. Jejich činnost je komplexní, nejsou orientované pouze na maloobchod (Mulačová, Mulač et al, 2013).

Rozvoj obchodních řetězců ve světě byl poměrně pozvolný. Vznikaly postupně spojováním menších maloobchodních jednotek, které se postupem času zvětšovaly. Nejtypičtější podobu obchodních řetězců mají společnosti obchodních domů (Hertie), filiálky provozující supermarkety (Ahold), hypermarkety (Globus), či specializované nepotravinářské jednotky (IKEA). Také zde můžeme zařadit spotřební družstva, která používají označení COOP (Pražská a Jindra, 2006)

V maloobchodě se koncentrace projevuje rovněž koncentrací maloobchodních jednotek a maloobchodní sítě. Tato koncentrace má provozní a prostorovou stránku. Koncentraci maloobchodní sítě lze charakterizovat jako proces změn, které probíhají ve velikostní struktuře souboru prodejen. Roste podíl velkých a větších jednotek na celkové struktuře sítě průměrná velikost maloobchodních jednotek. Dochází také k soustředování maloobchodu do míst koncentrované kupní síly obyvatelstva.

Nedokonalá konkurence

Proces koncentrace obchodu je spojen s nedokonalou konkurencí i jejími negativními projevy, neboť narušuje konkurenční prostředí. Nerovnoměrná velikost firem způsobuje, že velké firmy disponují mnohem větší tržní silou než firmy malé. Aktivně ovlivňují cenu, velikost produkce a prodeje. Brání vstupu nových firem do odvětví. Volný trh tak může degenerovat. Jsou na něm uplatňovány monopolní taktiky a monopolní zisk si přivlastňuje skupina největších firem. Lze v nedokonalé konkurenci najít i pozitivní rysy? Na tuto otázku se neodpovídá snadno, i když víme, že velké firmy mají řadu výhod. Jedním z nejvýznamnějších faktorů podporujících koncentraci jsou úspory z rozsahu, vysoké investice do rozvoje maloobchodních jednotek, výzkumu a technologie.

Koncentraci obchodu podporuje logistika a informatika, jež jsou dnes hlavním předpokladem úspěšného fungování firmy. Velké investice do technologií jsou součástí pokrokových směrů rozvoje velkých obchodních společností (Pražská, Jindra, 2002).

7.2 Metody měření koncentrace v obchodě

Koncentraci v obchodě lze měřit mnoha přístupy. Můžeme použít koncentrační koeficient, Herfindahlův-Hirschmanův index (HHI), Lorenzovu křivku a Giniho koeficient, Paretoovu analýzu apod. (Bím, Filipová, Zeman, 2000).

Koncentrační koeficient

KONCENTRAČNÍ KOEFICIENT

Nejčastěji je v praxi aplikován koncentrační koeficient (nevážená suma tržních podílů největších firem na relevantním trhu), který umožňuje vytvářet řady srovnatelných časových řad vývoje obchodu v různých lokalitách. Matematicky lze koncentrační koeficient (Viestová, 2000) vyjádřit např. u pěti největších firem takto (7-1):

$$k_5 = \frac{\sum_{i=1}^5 x_i}{\sum_{j=1}^n x_j} \quad (7-1)$$

k_5 koncentrační koeficient pro 5 největších firem na trhu,

x_i obrat i -té firmy, řadící se mezi pět největších firem odvětví,

x_j obrat j -té firmy odvětví (platí x_i je podmnožinou x_j),

n počet firem v odvětví.

HERFINDAHLŮV-HIRSCHMANŮV INDEX (HHI)

Váženou sumu tržních podílů všech firem v odvětví představuje tzv. Herfindahlův-Hirschmanův index (viz vzorec 7-2). Váhou je tržní podíl v relativním vyjádření (Viestová, 2000). HHI

$$HHI = \sum_{i=1}^n \left(\frac{x_i}{\sum_{i=1}^n x_i} * 100 \right)^2 \quad (7-2)$$

x_i obrat i -té firmy odvětví,

n počet firem v odvětví.

Hodnoty HHI se pohybují od 0 do 10 000. S růstem hodnoty HHI roste i koncentrace (viz tabulka č. 7.3).

Tabulka č. 7.3 Stupeň koncentrace trhu v závislosti na hodnotě HHI

Hodnota HHI (body)		Relevantní trh
od	do	
0	1000	nekoncentrovaný
1001	1800	mírně koncentrovaný
1801	9999	vysoce koncentrovaný
10 000		monopolní trh

Zdroj: Bím, Filipová, Zeman, (2000)

ŘEŠENÁ ÚLOHA-VÝPOČET MÍRY KONCENTRACE DLE HHI



Poř.	Obrat (v Kč)	váha	Váha krát 100	() ²
1	3 220 000	0.25	25	625
2	3 210 000	0.25	25	625
3	3 200 000	0.25	25	625

4	2 180 000	0.17	17	289
5	170 000	0.01	1	1
6	160 000	0.01	1	1
7	150 000	0.01	1	1
8	140 000	0.01	1	1
9	140 000	0.01	1	1
10	130 000	0.01	1	1
Σ	12 700 000	Cca 1,0	100	2170

Odpověď: Jedná se o vysoce koncentrovaný trh: HHI činí 2170.

Pro znázornění koncentrace obchodu je využívána také Lorenzova křivka, která je v ekonomické teorii využívána zejména k měření důchodové nerovnosti. Kromě těchto výše uvedených exaktních metod, se rovněž aplikuje Paretova analýza (80/20), která je založena na empirii.

7.3 Formy koncentrace obchodních organizací

Formy koncentrace

Koncentrace se projevuje různou formou:

- A) Formou smluvních dohod
- B) Formou kapitálového propojení
- C) Kombinací obou předchozích forem
- D) Růstem jedné firmy, která postupně získává významné postavení na trhu.

Mezi smluvní dohody o kooperaci mezi partnery na trhu jsou zařazovány kartely a syndikáty, vertikální a horizontální kooperace.

Kapitálovým propojením vznikají koncerny, společné podniky, trusty a strategické aliance. Podívejme se nyní na charakteristiku výše zmiňovaných forem.

7.3.1 KARTELY A SYNDIKÁTY (SMLUVNÍ DOHODY)

Kartely

Kartely vznikají s cílem omezit konkurenci a zlepšit si pozici na trhu (Blažek, 2011). Firmy mezi sebou dojednávají kartelové smlouvy, mající různou intenzitu vzájemného spojení i podobu.

Mezi nejběžnější formy kartelů jsou řazeny:

- podmínkové, rabatové, cenové, či racionalizační kartely zaměřené na podmínky odbytu a prodeje,
- kartely specializační, oblastní, kvótní..., týkající se rozdělení trhů.

Cenový kartel je ve většině zemí světa nelegální. V praxi však není vždy jednoduché kartelovou dohodu dokázat. Kartelové dohody posuzují antimonopolní úřady, které také schvalují výjimky ze zákona na ochranu hospodářské soutěže a vedou tzv. kartelový rejstřík, tj. registr o všech legálních kartelových dohodách.

K ZAPAMATOVÁNÍ – KARTELY V PRAXI ČR



Dohody, které narušují hospodářskou soutěž jsou označovány jako kartely, ačkoliv zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže ve znění pozdějších předpisů, pojem kartel neužívá. Zákon používá pojem „dohody narušující soutěž“, za které považuje dohody mezi soutěžiteli, rozhodnutí jejich sdružení a jednání soutěžitelů ve vzájemné shodě, jejichž cílem nebo výsledkem je narušení hospodářské soutěže. Vymezení zakázaných dohod v českém právu je obdobné jako vymezení v právu Evropské unie, kterým se národní soutěžní právo inspiruje.

Kartelové dohody představují velmi závažné porušení zákona a mají závažný dopad na ekonomiku i konečného spotřebitele. Nebezpečnost kartelů pro hospodářskou spočívá zejména v ovlivnění podmínek na trhu jinak než poctivě odvedeným výkonem, což vede ke zkreslení soutěže, ať již jde o cenu, obchodní podmínky soutěžitelů či jejich počet.

Zakázané jsou především dohody, jež obsahují tzv. tvrdá omezení (Hard core), jako např. dohody o cenách, uplatňování rovných podmínek apod.

Kartelové dohody uzavírají soutěžitelé s cílem omezit soutěž, rozdělit si a ovládnout trh. Tyto dohody mají zajistit svým účastníkům pravidelný zisk bez rizik a nejistot vyplývajících z konkurenčního boje a bez nutnosti investovat do našich inovací. Takovou dohodou si rovněž zajišťují pozici na trhu a výhodu proti soutěžitelům, kteří by mohli nově vstoupit na trh.⁴³

⁴³ Zakázané dohody – kartely. [online]. [vid 14. října 2020]. Dostupné z <https://www.uohs.cz/cs/verejne-zakazky/osveta-a-transparentnost-verejnych-zadavatelu/zakazane-dohody-bid-rigging/zakazane-dohody-kartely.html>

Nejvyšší formou kartelu je syndikát, který vzniká vytvořením společného odbytového článku pro právně samostatné podniky. Tento odbytový článek zastupuje všechny zúčastněné firmy, jedná jejich jménem a prodává zboží partnerům. Zisk, kterého firmy dosáhnou při prodeji je pak rozdělen členům syndikátu podle předem určených pravidel.

7.3.2 VERTIKÁLNÍ KOOPERACE (SMLUVNÍ DOHODY)

Vertikální kooperace

Vertikální kooperace vznikají na základě dohod, které sledují logistický pohyb zboží. Jedná se o integraci postavené na principu dodavatel-odběratel ve stejném sortimentním zaměření. Menší podniky se snaží sdružovat, aby získaly podobné výhody, jaké mají velké integrované organizace.

V ČR se na počátku transformace v 90. letech minulého století projevovaly určité obavy možných kooperací. Tuzemští obchodníci se potýkali s velkou silou zahraničních řetězců, které měly dobré kapitálové zázemí a propracované know-how. Trh se internacionalizoval a koncentroval. Hledali tudíž možnosti, jak vytvořit těmto řetězcům určitou protiváhu, a proto již v první polovině 90. let vytvářeli první kooperace. Bylo jich však zpočátku málo, což bylo ovlivněno jejich nedůvěrou k jakékoli spolupráci ovlivněnou poměry v období centrálně plánované ekonomiky. Mnozí obchodníci přišli tehdy o svůj majetek. (Starzyczná, 2009).

V odborné literatuře existuje 5 základních forem vertikálních kooperací, resp. typů aliancí: (Pražská a Jindra, 2006, Cimler, 2007, Mulačová a Mulač, 2013,)

- a) smluvní ujednání mezi výrobcí a obchodníky,
- b) nákupní družstva a nákupní svazy,
- c) dobrovolné řetězce,
- d) franchisingové řetězce, (vyskytují se i horizontální kooperace)
- e) obchodní kontory-nákupní centrály.

AD A) SMLUVNÍ UJEDNÁNÍ MEZI VÝROBCI A OBCHODNÍKY

Smluvní ujednání mezi obchodníky

Výrobci často nabízejí obchodníkovi uzavření smlouvy ohledně odbytu jejich výrobků. Smlouva se zpravidla týká cenové vázanosti, záruční opravy, obchodně-politických opatření a exkluzivit. Cenová vázanost spočívá v povinnosti obchodníka prodávat zboží za dohodnuté ceny nebo s dohodnutými rabaty (doporučená cena). Záruční opravy se provádějí za pevně stanovené ceny. Obchodně-politická opatření se týkají způsobu prezentace a vystavování zboží, umístění zboží v prodejně nebo výkladní skříni, propagace zboží a nároků na dovednosti personálu při prodeji výrobků. Exkluzivity se týkají výhradního prodeje ur-

čitého výrobku a výhradního prodeje v určené oblasti. Nejčastěji se podobné dohody uzavírají při prodeji značkových výrobků, např. kosmetiky a technických náročných výrobků, jako jsou automobily (Starzyczná, Bauerová, 2019).

AD B) NÁKUPNÍ DRUŽSTVA A NÁKUPNÍ SVAZY

Nákupní družstva představují nejstarší formu vertikální kooperace. Vznikly v 1. polovině 20. století z iniciativy maloobchodníků a jejich spotřebních družstev, které chtěly výhodněji provádět nákup a fakticky vyloučit velkoobchod. Spotřební družstva již vznikala o něco dříve než nákupní svazy, a to v 19. století. I v dnešní době jsou oblíbené a hojně využívány. V dnešní době se nákupní družstva mění na nákupní svazy, které mají širší působnost. Vedle vlastního nákupu realizují také služby pro své členy. (Mulačová, Mulač et al, 2013). Jejich dnešní funkce spočívá ve vytvoření správního centra. Společně organizují centrální nákup a zajišťují další společné činnosti. Patří sem například výzkum trhu, financování investic, centrální vedení účetnictví apod. Zúčtování za služby probíhá obvykle formou přírážky, která je závislá na výši obrátu. Nejvíce jsou nákupní družstva rozšířená v Německu, Itálii, Holandsku, Dánsku a Švýcarsku (Starzyczná, Bauerová, 2019).

Nákupní
družstva a
svazy

K ZAPAMATOVÁNÍ – ZNAČKA COOP



Svaz českých a moravských spotřebních družstev (Skupina COOP) zahrnuje 47 spotřebních družstev, která provozují přes 200 prodejen. Celková prodejní plocha činí cca 400 000 m². Svaz zaměstnává více než 13 000 zaměstnanců. V roce 2018 česká a moravská spotřební družstva realizovala obrát ve výši cca 30 mld. Kč. Svaz má celkově 100 000 členů. Skupina COOP je největší sítí prodejen potravin v ČR. Nákup v síti je centralizovaný a zajišťují ho dvě nákupní centrály COOP (Centrum družstvo Praha, COOP Morava Brno). O výhodách centralizovaného nákupu jsme již hovořili v předchozí kapitole. Prodejny jsou začleněny do maloobchodních řetězců COOP TUTY, COOP TIP, COOP TERNO a COOP DISKONT. K podpoře prodeje nabízí svaz svým zákazníkům řadu služeb, jako je např. levnější volání (COOP mobil), výběr hotovosti na pokladně, známý pod názvem CashBack, placení složenek, úhradu faktur a vkládání peněz na bankovní účet v hotovosti nebo prostřednictvím platební karty, poštovní služby na vybraných prodejnách, či věrnostní program apod. Družstevní svaz také má neobchodní aktivity. Provozuje 8 středních odborných škol, manažerský institut, půjčovnu automobilů ...

COOP je mezinárodně používanou obchodní značkou spotřebních družstev, která začala vznikat v polovině 19. století v okolí anglického Manchesteru a velmi rychle se rozšířila do mnoha zemí světa, včetně území současné České republiky. Ve Švýcarsku, Itálii, Finsku i na Slovensku je COOP lídrem maloobchodního trhu prodeje potravin. Velmi dobré postavení má také ve Skandinávii, Velké Británii, Japonsku a dalších asijských zemích.⁴⁴

⁴⁴ Profil skupiny COOP. [online]. [vid. 3. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.skupina.coop/profil-skupiny-coop>.

AD C) DOBROVOLNÉ ŘETĚZCE

**Dobro-
volné ře-
tězce**

Začaly vznikat počátkem 50. let opačným postupem než nákupní družstva, neboť iniciátorem byly a jsou velkoobchody, které smluvně zavazují maloobchod k odběru zboží. Maloobchod je vázán pouze smlouvou, neztrácí svou právní a hospodářskou samostatnost. Pilířem fungování dobrovolných řetězců je centrální nákup a efektní logistika. Dobrovolné řetězce vedou jednotný sortiment, mimo to zajišťují některé společné funkce, podobně jako je tomu u nákupních družstev. Řetězec umožňuje podstatné snížení zásob zboží, optimalizuje nákup a prodej, má však nižší sílu marketingové politiky. Pro velkoobchod znamená tato kooperace zmenšení podnikatelského rizika a faktické rozdělení zásobované oblasti mezi sebou včetně provozních jednotek. Přínosem pro maloobchodníka je zejména snížení nákladů na pořízení zásob a posílení konkurenceschopnosti (cena a přístup k informacím). Nezbytným předpokladem efektivního modelu je proto společný informační systém. Nejznámějším dobrovolným řetězcem je SPAR, který vznikl původně v Nizozemí a dnes má přes 20 národních organizací v různých zemích všech kontinentů (Cimler a Zadražilová, 2007, Mulačová, Mulač et al, 2013).



PRO ZÁJEMCE-DOBROVOLNÉ ŘETĚZCE V PRAXI

Nejznámějším dobrovolným řetězcem na světě je SPAR, který vznikl v roce 1932 v Nizozemí. Dnes působí řetězec ve více než 30 zemích světa v Evropě, Africe, Asii i Austrálii. Po roce 1989 působil i v České republice až do roku 2014, kdy byly jeho prodejny převzaty firmou Ahold. Rakouský řetězec, který k nám expandoval, vyhodnotil působení v České republice jako obtížné. Ahold naplánoval postupný remodeling prodejen.

Přestože společnosti Spar se v České republice příliš nedařilo, Aholdu se převzetí sítě podařilo. Byla to velká zkouška, protože firma musela kromě remodelingu, sladit IT systémy a poradit si privátními značkami. Důraz byl kladen, jak zdůrazňuje TOP management, na modeling dat o zákazníkovi a jeho chování, aby bylo možné vytvořit odpovídající nabídku zboží ke spokojenosti zákazníků.⁴⁵

AD D) FRANCHISINGOVÉ ŘETĚZCE

**Franchi-
singové ře-
tězce**

Představují specifickou a intenzivnější formu kooperace. Oproti předchozím volnějším podobám kooperace se jedná o model velmi formalizovaný. Franchisingové řetězce vstu-

⁴⁵ Interspar to v Česku nezvládl. Ahold ho koupil a prosperuje. 2018. [online]. [vid. 3. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.vitalia.cz/clanky/interspar-to-v-cesku-nezvladl-ahold-ho-koupil-a-prosperuje/>

pují mezi dobrovolné řetězce, posilují stálost členů smluvně, čímž dochází k prolínání jednotlivých forem integrace a kooperace a posílení pozice celého systému vůči konkurenci. Mezi nejznámější zástupce patří např. McDonalds, OBI, Quelle, Yves Rocher apod. Základem je smlouva mezi právně samostatnými subjekty týkající se poskytnutí určitých práv, používání obchodní značky, možnosti vyrábět a prodávat určité zboží a stanovení poplatku za poskytnuté služby.

Tabulka č. 7.3 Franchisingové řetězce v ČR

Řetězec	Charakteristika
COOP Diskont (VO+MO)	franchisingový řetězec z vybraných prodejen spotřebních družstev
COOP TIP (VO+MO)	franchisingový řetězec z vybraných prodejen spotřebních družstev
Maloobchodní síť Bala (VO+MO)	franchisingový řetězec prodejen
Maloobchodní síť Hruška (VO+MO)	franchisingový řetězec prodejen

Zdroj: vlastní zpracování

Systém je v současné době chápán jako hlavní prostředek udržení malých a středních firem na trhu. Partnery je franchisor (poskytovatel licence) a franchisant (právně samostatný obchodní subjekt). Poskytovatel má zisk, aniž by sám podstupoval riziko podnikání. Maloobchodník snadněji překlene období vstupu na trh. Na druhé straně ztrácí určitou míru svobody (Mulačová a Mulač, 2013, Starzyczná, Bauerová, 201).

AD E) NÁKUPNÍ CENTRÁLY A STRATEGICKÉ ALIANCE

Nákupní centrály patří k nejvyššímu stupni vertikální kooperace. Začaly vznikat v roce 1988 jako příprava obchodních organizací na společný trh. Členy nákupní centrály jsou velké retailingové firmy filialistů, obchodních domů, spotřebních družstev i samostatných velkoobchodníků. Z těchto velkonákupen se transformují organizace převážně marketingového typu: jedná se o tzv. Euro-kooperace.

Nákupní centrály

EURO-KOOPERACE

Společné zájmy členů se realizují formou: (Pražská, 2000, Pražská, Jindra, 2006, Cimler a Zadražilová, 2007)

Euro kooperace

- internacionální kontroly nákupu a prodeje a společného nákupu velkých objemů zboží za výhodné ceny, dále formou rozšíření sortimentu a organizováním nákupů ve více zemích,
- celoevropské podpory prodeje vlastních značek, které se budou prodávat ve vlastní síti ve více státech, což má cíl podporovat image dané kooperace,
- snah o vytváření jednotné cenové politiky a centralizovaného celoevropského inkasa,
- tvorby komunikačních sítí,
- společného marketingového výzkumu, vzájemnou výměnou dat o zboží i spotřebitelích a situacích na regionálních trzích,
- využití logistické racionalizace pohybu zboží s podporou informačních systémů.

Cílem vytváření strategických aliancí retailerů posílení přínosů z globalizace trhů a přeshraničního pohybu kapitálu. Dochází k cílevědomé geografické i sortimentní segmentaci trhů, což vede k realizaci synergických efektů. Vůči partnerům vystupují aliance jako celek, mají tak výhodnější vyjednávací pozici (Mulačová, Mulač et al, 2013).

7.3.3 HORIZONTÁLNÍ KOOPERACE (SMLUVNÍ DOHODY)

Horizontální kooperace

Je kooperací obchodních organizací na stejné úrovni logistického pohybu zboží v určité lokalitě, jejímž cílem je zvýšit přitažlivost prodejního místa. Horizontální kooperace (Mulačová, Mulač a kol., 2013) může probíhat na úrovni maloobchodu a velkoobchodu (resp. výroby).

KOOPERACE NA ÚROVNI MALOOBCHODU

Na úrovni maloobchodu

Jedná se zejména o:

- spolupráci v rámci ulice, obchodní třídy či lokality (úpravy okolí, parkoviště apod., zlepšení dostupnosti),
- výstavbu společných obchodních domů, nákupních center a regionálních středisek.

SPOLUPRÁCE V RÁMCI ULICE, OBCHODNÍ TŘÍDY ...

Jedná se o klasickou podobu kooperace. Sousedící maloobchodníci koordinují své aktivity, aby zajistili patřičnou sortimentní přitažlivost a komplexnost služeb. Podporují provádění úklidu a údržby, jakožto zajišťují dostatečné parkovací plochy. Koordinovaná je také otevírací doba.

NÁKUPNÍ CENTRA (REGIONÁLNÍ NÁKUPNÍ STŘEDISKA)**Nákupní
centra**

Nákupní centra jsou lokalizovaná zejména na okraji měst, ale i v centrech měst. Vznikají spontánně nebo plánovitě. Nákupní centra v Evropě byla obecně opožděna o cca 10 let za vývojem v USA. Určitým modelem pro nákupní centra byl ale často uváděn Palais Royal, a to již v roce 1784 v Paříži nedaleko Louvru. Toto nákupní centrum bylo určeno movitým zákazníkům (Pražská, Jindra, 1997). V centru se nacházely rozmanité prodejny, kluby, restaurace, hudební salóny, divadlo, „voskové muzeum“, turecké lázně i 2 malé hotely. Nákupní centrum mělo 2 vchody. Jeden vchod byl určen pro buržoazii, druhý vchod pro šlechtu, což odpovídalo dobovým podmínkám.

Na začátku existence nákupního centra je zakládající společnost, která řídí projekt a financuje ho. Po vybudování centra sehraává důležitou roli provozovatel, který má řadu funkcí. Má na starosti společné činnosti centra. Jedná se např. o údržbu, zajištění zdrojů energie, organizaci dopravy, otevírací dobu, bezpečnost, úklid, propagaci, správní a kontrolní činnost, rozhodování o struktuře sortimentu a provozu jednotek z marketingového hlediska a o komplexní strategii centra. K řízení slouží nájemní smlouva o pronájmu prostorů podnikatelům. Nájemné může být vybíráno buď jako sazba za m² využívané plochy nebo jako % z obrátu. Svoji roli zde sehraává pracnost sortimentu. Nákupní centra kromě prodejní činnosti poskytují zákazníkům řadu služeb, jako např. parkování, dopravu, občerstvení, péči o děti, zábavu pro dospělé. Existuje řada faktorů, které zvyšují atraktivitu nákupních center (tabulka č. 7.4).

V praktické výstavbě bývá tedy iniciátorem jedna větší firma, která nabízí k pronájmu plochy ostatním obchodníkům. Typickým příkladem takového investora a provozovatele je např. švédská IKEA, či německý Globus. K největším nákupním centrům současnosti patří např. Shopping Centre v Soulu (plocha cca 400 000 m²), vybavené i sportovními a kulturními areály k využívání volného času. Ve světě jsou provozována i nákupní centra s plochou přes 500 000 m².

Tabulka č. 7.4 Faktory atraktivity nákupních center

Faktory	Charakteristika
Image centra	<ul style="list-style-type: none"> • Variabilita mezinárodních značek • Variabilita lokálních značek • Produkty s vysokou kvalitou • Prvotřídní služby, které centrum poskytuje • Dostupná cenová politika obchodů • Příjemné chování personálu • Nepřetržité zásobování
Zábava	<ul style="list-style-type: none"> • Dětský koutek • Relaxační zóny • Přítomnost kina/multikina • Přítomnost restauračních zařízení • Přítomnost kotevního nájemce

Pohodlí	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitní dopravního zázemí • Přítomnost parkoviště • Přijatelná provozní doba • Nepřeplněné centrum
Prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • Příjemná hudba • Příjemná vůně • Nenarušující světlé osvětlení uvnitř centra
Bezpečnost	<ul style="list-style-type: none"> • Přítomnost únikových východů • Přítomnost bezpečnostních složek u vchodů
Životní styl	<ul style="list-style-type: none"> • Nakupování v centrech je symbolem společenského postavení • Nakupování v centru přináší dobrý pocit
Časové úspory	<ul style="list-style-type: none"> • Není zde přítomnost front • Automatizovaný platební systém ve všech obchodech (platební terminály)
Architektura	<ul style="list-style-type: none"> • Lákavý exteriér a konstrukční řešení centra. • Atraktivní dekorace interiéru
Bonusy a odměny	<ul style="list-style-type: none"> • Věrnostní programy • Dárky a vzorky zdarma

Zdroj: Banerjee (2012), Husička (2018)



PRO ZÁJEMCE-NÁKUPNÍ CENTRUM FORUM KAROLÍNA

Nákupní a zábavní centrum Forum Karolina Ostrava je moderní nákupní centrum s 220 prodejny, které nabízí více než 1 000 značek. Zákazník zde najde hypermarket, moderní fitness centrum, obří kino, 3 desítky restaurací a kaváren a spousta akcí po celý rok.

Unikátní koncept budovy nákupního a zábavního centra Forum Nová Karolina nabízí svým návštěvníkům plochu o velikosti přes 58 000 m².

Majitel

V prosinci 2018 se novým majitelem obchodního a zábavního centra Forum Nová Karolina stala REICO investiční společnost České spořitelny, a.s., jednající na účet ČS nemovitostního fondu.

Moderní technologie

Příjemným místem je rozlehlá jídelní a relaxační zóna v unikátně navrženém prostoru ve 2. patře spojeném s moderními technologiemi-FORUM TV.

Pohodlný přístup

Do centra Forum Nová Karolina je pohodlný přístup jak pro pěší, tak i pro automobily. Pro chodce je pohodlný přístup zajištěn přes elegantní lávku vedoucí z autobusového nádraží nad ulicí Místecká a železničním koridorem.

Služby

Centrum nabízí i řadu služeb, jako jsou bankovní služby (Air Bank, Raiffeisenbank, ING Bank, EQUA Bank...), služby cestovních kanceláří, čistírna, automyčka, opravná obuv, Fotolab, kadeřnictví, úschovna zavazadel a kabátů...). Podzemní garáže pro Vaše pohodlné parkování mají kapacitu 1 500 parkovacích míst.

Obchodníci centra nabízejí zákazníkům v rámci podpory prodeje různé slevy. Např. H&M nabízí slevy na vybrané kolekce, Intimissimi poskytuje dárek k nákupu. Samsung nabízí slevy na domácí spotřebiče, Grand Optical slevy na obroučky podle věku apod.⁴⁶

KOOPERACE NA ÚROVNI VELKOOBCHODU

Firmy provozují tzv. skladové areály (Industrie parky), aby uspořily investiční a provozní náklady. Soustřeďují velkoobchodní aktivity do jednoho místa včetně drobné výroby. Společně jsou zajišťovány inženýrské sítě, komunikace, napojení na železniční vlečku, ostraha či provoz vrátnice. Jedná se prakticky o společnou skladovou základnu pro několik objektů jedné firmy nebo různých firem. Industrie parky představují typ kooperace zahrnující drobnou výrobu, skladování, speditérství a další služby.

Na úrovni
velkoob-
chodu

KOOPERACE NA ÚROVNI VÝROBY

Novým trendem posledních let je také výstavba nákupních center samotnými výrobními podniky, které upouštějí ze služeb velkoobchodu a maloobchodu a chtějí své zboží nabízet svým zákazníkům přímo. Tato nákupní centra jsou označována jako „Factory Outlet Centra“ a nejprve se objevily v Evropě ve Francii, Velké Británii, Španělsku či Turecku.

Na úrovni
výroby

PRO ZÁJEMCE-FREE PORT FASHION OUTLET



Freeport je prvním outletovým centrem v ČR. Patří v současnosti k největším nákupním centrům svého druhu ve střední Evropě.

⁴⁶ Forum Karolina. [online]. [vid 14. dubna 2019]. Dostupné z http://forumnovakarolina.cz/cz/o_centru/o_nas.



Centrum je lokalizováno na česko-rakouských hranicích v obci Chvalovice-Hatě neda-
leko od města Znojmo. Pro své zákazníky nabízí až 250 světových značek v 75 prodejnách.
47

V České republice jsou ještě další outletová centra, jako např. Fashion Arena Prague či
Outlet Arena Morava.



OTÁZKY

- Které způsoby spontánní koordinace činností obchodních firem znáte?
- Jaké jsou důvody smluvní koordinace činností obchodních firem?
- Jaký je rozdíl mezi koncentračním koeficientem a HHI?
- Jaké rozlišujeme nejběžnější formy kartelů?
- Čeho se týkají smluvní ujednání výrobců a obchodníků?
- Na co se zaměřuje spolupráce dobrovolných řetězců?
- Které faktory zvyšují atraktivitu nákupních center?



SHRNUTÍ KAPITOLY

V sedmé kapitole jste si prohloubili znalosti z oblasti koncentrace a kooperace v ob-
chodě. Obchodní organizace uplatňují spontánní a smluvní kooperaci činností. Do spon-
tánní koordinace činností patří přirozená dělba trhu, dobrovolná dělba sortimentu, časová
koordinace a cenové vedení. Smluvní koordinace vede ke kooperaci a koncentraci. Kon-
centrace může být měřena různými způsoby. Nejčastěji je používán koncentrační koeffi-
cient, či Herfindahlův.Hirschmanův index (HHI). Formy koncentrace mohou probíhat na
základě smluvních dohod, formou kapitálového propojení, kombinací obou předchozích

⁴⁷ *Freeport Fashion outlet*. [online]. [vid. 3. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.freeport.cz/o-free-portu>

forem a růstem jedné firmy, která získává významné postavení na trhu. Mezi smluvní dohody o kooperaci mezi partnery na trhu patří kartely a syndikáty, vertikální a horizontální kooperace.

Kartely vznikají zejména za účelem omezení konkurence a zlepšení pozice na trhu. Nejběžnějšími kartely jsou kartely týkající se různých podmínek odbytu a prodeje, kartely týkající se rozdělení trhů, či cenové kartely. Cenový kartel je ve většině zemí nelegální. Nejvyšší formou kartelu je syndikát,

Do vertikální kooperace lze zařadit smluvní ujednání mezi výrobcí a obchodníky, nákupní družstva a svazy, dobrovolné řetězce, franchisingové řetězce a obchodní kontory a nákupní centrály.

Výrobci často nabízejí obchodníkovi uzavření smlouvy ohledně odbytu jeho výrobků. Smlouva se může dotýkat cenové vázanosti, záručních oprav, obchodně-politických opatření a exkluzivit.

Dobrovolné řetězce vznikly v 1. polovině 20. století z iniciativy maloobchodníků a jejich spotřebních družstev, které chtěly výhodněji provádět nákup a fakticky vyloučit velkoobchod. Jejich dnešní funkce spočívá ve vytvoření správního centra, v organizaci centrálního nákupu a zajišťování dalších společných činností, jako je výzkum trhu, financování investic, centrální vedení účetnictví apod.

Franchisingové řetězce představují intenzivnější formu kooperace. Základem je smlouva mezi právně samostatnými subjekty týkající se poskytnutí určitých práv, používání obchodní značky, možnosti vyrábět a prodávat určité zboží a stanovení poplatku za poskytnuté služby.

Nákupní centrály jsou nejvyšším stupněm vertikální kooperace vznikající v roce 1988 jako příprava obchodních organizací na společný trh. Členy nákupní centrály jsou velké retailingové firmy filialistů, obchodních domů, spotřebních družstev i samostatných velkoobchodníků.

Horizontální kooperace představuje spolupráci v rámci ulice, obchodní třídy či lokality (úpravy okolí, parkoviště apod.) a výstavbu společných obchodních domů, nákupních center a regionálních středisek.

ODPOVĚDI



- Které způsoby spontánní koordinace činností obchodních firem znáte? Str. 123.
- Jaké jsou důvody smluvní koordinace činností obchodních firem? Str. 123 - 124.
- Jaký je rozdíl mezi koncentračním koeficientem a HHI? Str. 126-127.
- Jaké rozlišujeme nejběžnější formy kartelů? Str. 128-129.

Koncentrace a kooperace v obchodě

- Čeho se týkají smluvní ujednání výrobců a obchodníků? Str. 130-131.
 - Na co se zaměřuje spolupráce dobrovolných řetězců? Str. 132.
 - Které faktory zvyšují atraktivitu nákupních center? Str. 135- 136.
-

8 LIDSKÉ ZDROJE V OBCHODĚ A JEJICH ŘÍZENÍ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V osmé kapitole se seznámíte se specifiky řízení lidských zdrojů v obchodě. Nejprve si zopakujte klíčové otázky personálního řízení. Následuje problematika plánování lidských zdrojů, jejíž důležitou součástí je analýza vnějších vlivů v širších a užších souvislostech analýza vnitřních vlivů a rozbor budoucích požadavků firem. Velmi důležitým ukazatelem je obslužný standard, který informuje o úrovni obchodu a maloobchodu v určité zemi či regionu. Nedílnou součástí kapitoly je poznání metod odhadu počtu pracovníků a tvorba objemu struktury personálu.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování kapitoly budete umět:

- objasnit klíčové otázky personálního řízení,
- osvojit si oblasti analýzy vnějších vlivů v širších i užších souvislostech,
- zvládnout analýzu vnitřních vlivů,
- pochopíte vlivy působící na potřebu pracovníků z kvalitativní i kvantitativní stránky,
- vysvětlit ukazatel obslužného standardu a jeho význam,
- vysvětlit možné metody odhadu počtu pracovníků,
- popsat znaky sociálně-profesních skupin,
- popsat obsah obchodního manuálu.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Klíčové otázky personálního řízení, personální plánování, analýza vnějších vlivů, trendy vývoje zaměstnanosti v obchodě, obslužný standard, analýza vnitřních vlivů, disponibilní zdroje, rozbor a stanovení budoucích požadavků, metody odhadu počtu pracovníků, standard výkonu, tvorba objemu personální struktury.

8.1 Charakteristika klíčových otázek personálního řízení

OBECNÁ VÝCHODISKA



DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Připomeňme si definici řízení lidských zdrojů od Armstronga: „*Řízení lidských zdrojů je strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“ (Armstrong, 2010).

Zopakujme si nejprve, kterými klíčovými otázkami se zabývá personální řízení:

- Plánování lidských zdrojů (jaká organizace a jaké formy organizace práce odpovídají zvolené strategii, jaké počty a kvalifikaci zaměstnanců budeme potřebovat)
- Vytváření objemu a struktury personálu (nábor, výběr a přijímání pracovníků, jejich rozmístování, výcvik a posléze propuštění a rozvázání pracovního poměru)
- Mzdová politika a vedení pracovníků (mzdová úroveň odpovídající naší strategii, hodnocení pracovníků, formy spoluúčasti na rozhodování)
- Vytváření pracovních podmínek (od ekonomických podmínek až po zvážení sociálního programu)
- Soustava personálních informací (sledování personálních nákladů, výkonů a odměňování) (Starzyczná, 2014).

Všechny výše uvedené oblasti personálního řízení je třeba podrobně analyzovat a monitorovat. V našem předmětu se budeme vybranými klíčovými otázkami blíže zabývat v tomto tématu i tématech následujících, která jsou zaměřena na odměňování motivaci pracovníků a operativní management (viz. kapitoly 10-12).



K ZAPAMATOVÁNÍ – SPECIFIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALOOBCHODĚ

Řízení lidských zdrojů v maloobchodě vykazuje určitá specifika. Která to jsou?

Jmenujme si ta hlavní:

- provozní personál je spolutvůrcem image retailera (při obsluze zákazníků),

- pracovní doba není rovnoměrně rozvržena (záleží na frekvenci zákazníků),
- mezi provozními pracovníky je vyšší podíl nekvalifikovaných (nižší motivace, nižší loajalita k firmě, vyšší absence...),
- vysoký podíl žen v provozních funkcích (zvýšení náročnosti sladění pracovní činnosti s péčí o rodinu) (Cimler a Zadražilová, 2007).

Řízením lidských zdrojů ve firmě se zabývá i interní marketing, v jeho středu pozornosti jsou zaměstnanci. Interní marketing má svoje nástroje, a to produkt, cenu, distribuci i komunikaci. Považuje pracovní místo za produkt, který nabízí svým zaměstnancům. Cenou interního marketingu jsou náklady na pracovní motivaci. Distribuce je spojena s vybavením pracoviště. Interní komunikace se týká horizontální i vertikální komunikace mezi zaměstnanci.

Interní marketing

Cílem interního marketingu je získat a udržet si co nejlepší zaměstnance, kteří by firmě zajistili optimální výkon (Vašítková, 2014). V tomto směru mají obchodní organizace (zejména na úrovni maloobchodu) mnoho úkolů s ohledem na specifika řízení lidských zdrojů v maloobchodě

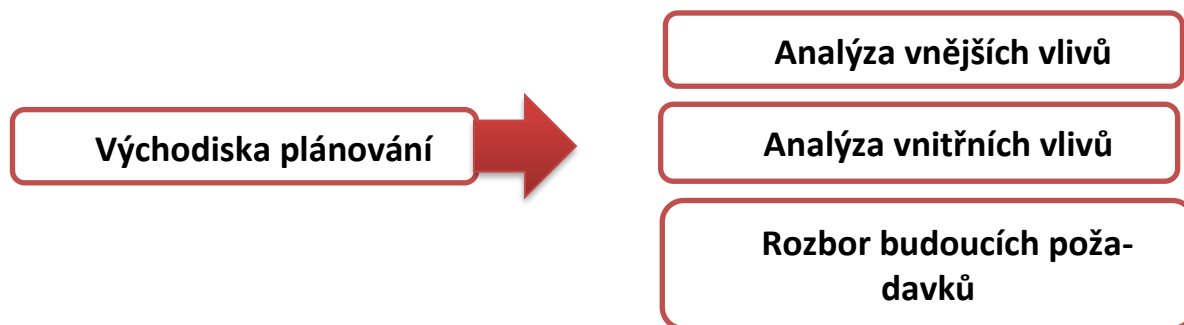
8.2 Plánování lidských zdrojů

Personální plánování analyzuje současný stav lidských zdrojů ve firmě, identifikuje personální potřeby a vybírá nástroje, které slouží k dosažení žádoucího stavu, k němuž má záměr obchodní organizace dospět, aby byla splněna podniková strategie a její cíle. Jakmile jsou identifikované potřeby, sestavuje se plán personálního zajištění (Starzyczná, Bauerová, 2019).

Plánování lidských zdrojů

Identifikace potřeb vychází z analýzy vnějších vlivů, analýzy vnitřních vlivů a z rozboru budoucích požadavků (Zadražilová a Khelerová, 1994).

Obrázek č. 8.1 Východiska plánování lidských zdrojů



Zdroj: vlastní zpracování

Všechny dílejší analýzy se zabývají kvantitativní a kvalitativní stránkou plánování. Kvantitativní stránka řeší počet pracovníků a jeho strukturu ve firmě. Kvalitativní stránka je zaměřena na kvalifikaci pracovníků. Na počty pracovníků působí řada vlivů. Jsou to cíle firmy, kultura prodeje, dosažení optimální úrovně nákupních podmínek apod. Vše se děje v souladu s marketingovou strategií obchodních organizací (Zadražilová a Khelerová, 1994).

8.2.1 ANALÝZA VNĚJŠÍCH VLIVŮ

*Analýza
vnějších
vlivů*

Analýza vnějších vlivů zkoumá a vyhodnocuje širší a užší souvislosti řízení lidských zdrojů. Širší souvislosti se zaměřují na všeobecné podmínky na trhu, které se týkají všech podnikatelských subjektů v dané zemi bez ohledu na jejich předmět podnikání. Užší souvislosti analýzy již zohledňují příslušné odvětví, ve kterém firma podniká. Obchod, resp. maloobchod či velkoobchod je charakteristický specifickou organizací provozu a používanou obchodní a skladovou technologií, což vyžaduje i jiné požadavky na personální zajištění.

ŠIRŠÍ SOUVISLOSTI ANALÝZY VNĚJŠÍCH VLIVŮ:

*Širší sou-
vislosti
analýzy*

Širší souvislosti analýzy obsahují tyto oblasti: (Zadražilová a Khelerová, 1994)

- ekonomické a sociální podmínky regionu (země), celková kulturní úroveň národa atd.,
- stav zaměstnanosti v regionu, úroveň mezd, regulace v oblasti zaměstnanosti,
- daňové úlevy (u pracovníků se změněnou pracovní schopností, u dorostu, u absolventů škol apod.),
- omezení zákoníku práce,
- úroveň minimální mzdy, odstupné, pojištění pracovníků atd.

Tyto nejširší souvislosti ovlivňují zejména náklady na pracovní sílu, její motivaci a kvalitu. Umožňují provádět první odhady investic do vzdělávání a proškolení pracovníků i na organizaci personálního řízení, která se bude lišit na různých mezinárodních trzích. Kvůli probíhající internacionalizaci obchodního trhu roste i náročnost na personální řízení. Organizace a řízení personálu není plně aplikovatelné v různých zemích, což je typické u mezinárodních obchodních řetězců (Starzyczná, Bauerová, 2019).



K ZAPAMATOVÁNÍ – ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MEZINÁRODNÍM PROSTŘEDÍ

Mezinárodní řízení lidských zdrojů lze charakterizovat jako proces řízení lidí, jejich zaměstnávání a rozvíjení v mezinárodních organizacích. Zahrnuje celosvětové řízení lidí. Do

něhož jsou zahrnováni i tzv. expatrianti, což jsou občané mateřské země, kteří pracují dlouhodobě či krátkodobě v cizině. Hlavním problémem řízení lidí v zahraničí je odlišné kulturní prostředí, které se promítá do formální i neformální stránky řízení. Mezinárodní politika lidských zdrojů vyhodnocuje, do jaké míry by mělo docházet ke sbližování či vzdalování postupů v oblasti lidských zdrojů v dceřiných společnostech či organizačních jednotkách. Tato politika musí brát rozdíly v zákonech o zaměstnávání lidí, v zaměstnaneckých pracovních vztazích a kulturní rozdíly ve způsobu zacházení s lidmi (Armstrong, 2010). V úvahu jsou brány i určité tradice a zvyklosti v komunikaci mezi zaměstnanci.

Do určité míry může být výhodné zaměstnávat místní občany. Na druhé straně nižší úroveň kvalifikace pracovní síly může způsobovat vyšší náklady na proškolení pracovníků.

V mezinárodním prostředí se projevují zásadní rozdíly v kapitálovém vybavení, personálním vybavení a kultuře prostředí, v němž firmy podnikají. Rozdílná úroveň kapitálového vybavení se v praxi projevuje rozdílným vynakládáním investic i využitím technologie. Úroveň obchodní technologie je přímo spojena s počtem pracovníků, které organizace potřebují k zajištění konkrétních obchodních operací na prodejních jednotkách a ve skladech. Důležitou roli zde hraje také forma prodeje (pultová, samoobslužná či volný výběr).

Rozdíly v personálním vybavení se mohou týkat např. znalostí a dovedností v používání PC, jazykových znalostí, dovedností pracovních metod a technik, které je místní obyvatelstvo schopno ovládat. Tyto skutečnosti mají vliv na náročnost výchovy a výcviku pracovníků. Ještě podrobněji se pak specifikují odhady personálních nákladů analýz, které jsou přímo orientované na odvětví obchodu, užší souvislosti analýzy vnějších vlivů v dané lokalitě.

UŽŠÍ SOUVISLOSTI ANALÝZY VNĚJŠÍCH VLVIVŮ:

Užší souvislosti analýzy

V užších souvislostech se analýza zaměřuje na odvětví obchodu a zejména sleduje: (Zadrazilová a Khelerová, 1994)

- Zaměstnanost v obchodě a její dlouhodobý trend vývoje, který je ovlivňován průběžnými změnami struktury obchodní sítě, typů prodejen a skladů a forem prodeje. V současné době je nutné počítat s rostoucí průměrnou velikostí prodejních jednotek, rozšiřováním prodeje mimo prodejní plochy, růstem elektronického obchodu a absolutním růstem počtem pracovníků v obchodě. Relativní počty pracovníků jsou vztahovány k růstu prodejních ploch a ty klesají.
- V obchodě je vysoký podíl zaměstnanosti žen, což je třeba zohlednit v tvorbě pracovních podmínek, a to jak na úrovni velkoobchodu, tak zejména maloobchodu, v organizaci práce a volbě pracovních režimů.

- Obchod může počítat s volnými zdroji práce, které se rekrutují z žen v domácnosti,
- Charakter práce je ovlivněný intenzitou práce, technickou vybaveností a dalšími pracovními podmínkami, které jsou pro obchod specifické. Důležité je ekonomické zázemí, sociální poměry na pracovištích apod.
- O všeobecné situaci a úrovni obchodu v dané lokalitě vypovídá ukazatel obslužného standardu.

UKAZATEL OBSLUŽNÉHO STANDARDU



DEFINICE – UKAZATEL OBSLUŽNÉHO STANDARDU

Ukazatel vyjadřuje počet obyvatel na 1 pracovníka v obchodě (čím je nižší tím lépe) nebo počet pracovníků v obchodě na 1000 obyvatel (relativně žádoucí je jeho růst). Ukazatel obslužného standardu se vymezuje místně, časově a sortimentně (Pražská et al., 1993, Starzyczná, 2014).

Ukazatel lze vyjádřit několika možnými způsoby:

- místní vymezení – je vztahováno ke konkrétní zemi, regionu, či sídelnímu útvaru,
- časové vymezení – nabízí vytvoření srovnatelných časových řad pro určité lokality,
- sortimentní vymezení – se týká buď celého sortimentu nebo jeho dílčí části (např. za potravinářský sortiment, nepotravinářský...).



PŘÍPADOVÁ STUDIE – OBSLUŽNÝ STANDARD V HISTORII

Prostorová i časová komparace obslužných standardů se dá aplikovat i v historických souvislostech. Na základě vlastních výzkumů na OPF byly získány některé zajímavé ukazatele obslužného standardu ještě od dob Rakouska-Uherska až do období 80. let minulého století.

Rok	Země, oblast	Obslužný standard
1902	Rakousko-Uhersko	46,3
	České země	45,9
	Z toho: Morava	52,1
	Z toho: Slezsko	61,7
1930	Rakousko	28,6
	České země	31,5
	Německo	25,5
1970	Rakousko	17,5
	České země	26,6
	NSR	15,8
	NDR	19,3
1980	Rakousko	17,5
	České země	23,3
	NSR	17,0
	NDR	18,0

Zdroj:
dle
Statistik
Ročenek
letech.

Vlastní výpočty
Österreichische
1900, 1930 a
v jednotlivých

Od roku 1989, kdy započala transformace ekonomiky a obchodu v našich zemích se obslužný standard postupně zlepšoval. Dnes je již srovnatelný s řadou vyspělých evropských zemí.

8.2.2 ANALÝZA VNITŘNÍCH VLIVŮ

Východiskem je při plánování strategie obchodní organizace, která se týká zejména tempa jejího růstu i růstu trhu, na němž firma podniká. V praxi se to týká počtu prodejen a skladů a rozpočtů. V úvahu musí být vzata organizace firmy i obchodního provozu včetně forem prodeje, které mají vliv na potřebu živé práce a technologii, stupeň mechanizace, produktivitu práce a standard výkonu. Základem analýzy je současný stav pracovníků (potenciál) a disponibilní zdroje, které zachycují očekávané odchody a příchody pracovníků a vnější zdroje (Zadražilová a Khelerová 1994, Starzyczná, Bauerová, 2019).

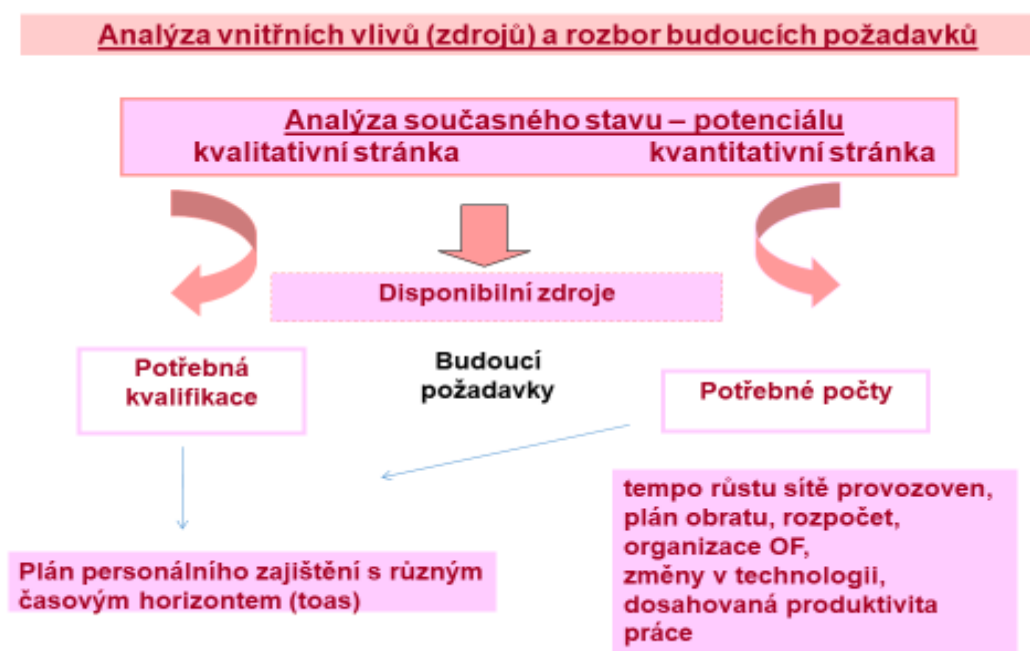
*Analýza
vnitřních
vlivů*

STRATEGIE FIRMY – určuje počet a strukturu pracovníků v budoucnu podle jejich funkce a kvalifikace.

PLÁN A ROZPOČET – potřeby a možnosti přijímání i mobility v personální činnosti.

Důležité je sledování předpovědi prodeje, které poskytují informace pro krátkodobější změny v objemech personálu. Jestliže v zemi probíhá konjunktura a prodej roste, pak to může být signál k zahájení náborem pracovníků v prodejnách, a naopak při recesi jejich snižování. Změny v podnikatelském prostředí vyvolávají změny v požadavcích na počty pracovníků, protože to znamená v praxi změny v počtech prodejen, v technologii i produktivitě práce (viz obrázek č. 8.1).

Obrázek č. 8.1 Analýza vnitřních vlivů a rozbor budoucích požadavků



Zdroj: vlastní zpracování

Získané informace jsou tedy využity pro odhady kvantitativní i kvalitativní stránky personálního plánování. Kvalitativní stránka se týká plánu zvyšování kvalifikace pracovníků, jejich dalšího školení a různých dovednostních tréninků. Firma si tak formuluje svoji personální strategii.

8.2.3 ANALÝZA A FORMULACE BUDOUCÍCH POŽADAVKŮ

Analýza a formulace budoucích požadavků

Obchodní organizace si sestavuje personální strategii, aby formulovala budoucí požadavky. Přístupy pro stanovení počtu potřebných pracovníků jsou odlišné pro různé profesní skupiny. Jiný přístup je volen u správních pracovníků, jiný u výkonného personálu. V případě obchodních organizací se zaměříme na jádro personálu, a tím jsou pracovníci na pro-

dejnách (obchodně-provozní pracovníci, resp. prodavači). Výběr metod pro odhad pracovníků je odvozen podle toho, zda se jedná o novou firmu nebo firmu, která již má nějakou historii a může se opřít o konkrétní data. (Starzyczná, 2014)

Jestliže se jedná o firmu zavedenou na trhu, lze provést výpočty vztahující se na každou maloobchodní prodejnu pomocí analýzy časových řad, regresní analýzy či na základě standardu výkonu apod.

- analýza časových řad je využívána v poměrně stabilním prostředí, ve kterém firma působí a které nepředpokládá výraznější změny činnosti a ani výkonu,
- regresní analýza zkoumá, s čím počet pracovníků nejvíce souvisí, např. s obratem, formou prodeje, technickou vybaveností apod., nejvíce je využívána u samoobslužných prodejen,
- standard (norma) výkonu (výkon/1prac./1rok) a objektivizace norem (pomocí tzv. časových studií) se využívá v pultových prodejnách.

ODHAD POČTU PRACOVNÍKŮ DLE STANDARDU VÝKONU NA TRHU

Základní kroky odhadu počtu pracovníků: (Zadrazilová a Khelerová, 1994)

1. Vytvoření homogenního souboru maloobchodních jednotek.
2. Výpočet skutečných obrátů na 1 pracovníka za 1 hodinu.
3. Stanovení normy výkonu (nejčastěji průměr) + případná úprava na základě optimalizované struktury času obsluhujících pomocí časové studie
4. Odhad plánu obratu.
5. Výpočet potřebného fondu pracovní doby na realizaci obratu (vydělením obratu normou výkonů).
6. Výpočet potřebného počtu obsluhujících s plným úvazkem (vydělením potřebného fondu pracovní doby počtem hodin práce pracovníka při plném úvazku za rok tzv. pracovní kapacitou pracovníka za rok).

STANDARD VÝKONU

Standard
výkonu

DEFINICE-STANDARD VÝKONU



Standard výkonu se zpravidla vypočítává jako průměr ze zjištěných hodnot minulého období. Případně se může jednat o progresivní průměr (nadprůměrné hodnoty výkonu).

Progresivní průměr se využívá, pokud chce firma vytvořit tlak na růst výkonu (Zadrazilová a Khelerová, 1994)

Standard výkonu je vztahován k homogennímu souboru maloobchodních jednotek. Výše realizovaného obrátu je závislá na mnoha faktorech (např. na sortimentu, umístění jednotky apod.). Homogenní soubor maloobchodních jednotek je tvořen na základě následujících kritérií: (Zadrazilová a Khelerová, 1994)

- shodná skladba sortimentu,
- obrátová a plošná velikost prodejny,
- forma obsluhy (pultová, volný výběr, či samoobslužná),
- umístění provozní jednotky v sídelním útvaru, regionu, zemi.

CO JE TO OPTIMALIZACE VÝKONU?

Optimalizace výkonu

Optimalizace výkonu slouží k posouzení výkonů, které jsou dosahované v obdobných firmách či v odvětví. Výkon pracovníků vztahujeme k časové struktuře obsluhujících pomocí časových studií.

Časová studie zachycuje strukturu pracovního dne. Rozděluje ji na čas práce (čas obsluhy) a čas nečinnosti, který bude odlišný v různých formách prodeje. Čas nečinnosti přitom představuje čas čekání na zákazníka. Na managementu záleží, čím je vyplněn. Jestliže je čas nečinnosti vyšší, než je v odvětví obvyklé, pak bude nutné intenzitu práce zvýšit a normu adekvátně „upravit“ (Starzyczná, Bauerová, 2019).

Obrázek č. 8.2 Struktura pracovního dne prodavače



Zdroj: vlastní zpracování

ODHAD POČTU PRACOVNÍKŮ U NOVÉ FIRMY

Odhad počtu pracovníků

Pokud se jedná o firmu novou (resp. prodejnu), pak jsou využívány:

- expertní metody tzv. zkušenostní metody, založené na dotazování expertů,

- metody analogie odvozené na základě dostupných standardů výkonu obdobných prodejen vztahovaných k očekávanému obratu.

Nyní přejdeme k tvorbě objemu a struktury obchodního personálu.

8.2.4 VYTVOŘENÍ OBJEMU A STRUKTURY OBCHODNÍHO PERSONÁLU (TOAS)

TOAS zahrnuje řadu činností, zejména nábor, výběr a přijímání pracovníků, jejich rozmisťování, výcvik a následně propouštění. TOAS musí zohlednit specifika činností a profesí v obchodní organizaci, které se týkají obchodně-provozních pracovníků, správních a řídicích funkcí. Jednotlivé sociálně-profesní skupiny v obchodní organizaci mají odlišné charakteristické znaky. Skupiny se liší počtem pracovníků, charakterem práce, náročností profesí, pracovními podmínkami, vybaveností pracovišť atd. (Starzyczná, 2014, Starzyczná, Bauerová, 2019).

*Tvorba objemu
struktury*

ZNAKY SOCIÁLNĚ-PROFESNÍCH SKUPIN:

- **Počet pracovníků**-jednotlivé sociálně-profesní skupiny se liší počtem pracovníků. Zhruba je v obchodních organizacích tento poměr-maloobchod cca 70 %, velkoobchod cca 20 % a 10 % činí pracovníci řízení a správy. Sledování tohoto poměru se doporučováno z hlediska efektivnosti využití a rozmístění pracovníků ve firmě a jejich produktivitě práce.
- **Charakter práce**-neustálý přímý styk se zákazníkem mají provozní pracovníci nosných profesí obchodu, jako jsou prodavači či pokladníci, kteří musí mít kromě vlastní odbornosti také dovednosti. Tato skutečnost si vynucuje kromě vlastní odbornosti také dovednosti týkající se umění jednat s lidmi a komunikovat. Důležitá je i fyzická mobilita, a to zejména schopnost prodavačů "ustát" směnu a pokladníků "usedět" a zvládat mikropohyby horních končetin.
- **Náročnost profesí z hlediska pracovních postupů a režimů**-práce v maloobchodě, velkoobchodě a ve správě probíhá má rozdílnou směnnost pracovníků. V řízení a správě existuje relativně pravidelný osmihodinový pracovní režim. Ve velkoobchodě se pracuje v téměř nepřetržitých provozech. V maloobchodě je pracovní doba proměnlivá a závislá na frekvenci zákazníků, dodávkách sortimentu, na umístění prodejny a místních zvyklostech. Některý maloobchod má i nepřetržitý prodej.
- **Podmínky práce a vybavenost pracovišť**-pracovní podmínky jsou ovlivněné technickými, ekonomickými, fyzikálními a sociálními podmínkami i zdravotně hygienickými předpisy a normami v různých činnostech (blíže další témata).

*Znaky sociálně-
profesních
skupin*

- **Směry racionalizace práce**–mají největší vliv na změny v sociálně-profesních skupinách. Velký význam zde sehrává především elektronizace pohybu zboží, změny forem prodeje a moderních technologií obchodního provozu, skladování či administrativy. (Starzyczná, 2014)

NÁBOR A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Nábor a výběr pracovníků

Plán personálního zajištění specifikuje nábor profesí obchodní organizace. Východiskem je důkladně zpracovaný profesiogram (Pražská a Jindra, 2002), jež je součástí pracovní náplně pracovníka, který by měl být s ní seznámen při nástupu do funkce.



DEFINICE-PROFESIOGRAM

- Co pracovník dělá (popis činnosti a úkolů a vykonávaná funkce).
- Jaké požadavky musí splňovat (kvalifikace a odborná způsobilost, požadavky na pohybové-somatické, smyslové a neuropsychické zatížení).
- V jakých podmínkách pracuje (popis prostředí a podmínek, za nichž je činnost prováděna tj. např. fyzikální vlivy, chemické vlivy, biologické vlivy apod.).⁴⁸

POŽADAVKY NA PRACOVNÍKA V OBCHODĚ

Požadavky na pracovníka v obchodě

Vymezení požadavků na pracovníka a jeho kvalifikaci vychází z **univerzálních znalostí a ze specifických odborných požadavků na pracovníka v obchodě, at' už vrozených nebo získaných** (Bureš, 1993). Vrozené vlastnosti zahrnují iniciativu pracovníka, jeho úsudek, sebevědomí, cit pro obchod, radost z uzavřeného obchodu a pochopení pro potřeby druhých. Dobrý obchodník by měl umět naslouchat (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007). Získané znalosti a dovednosti obsahují rozvinutelné prodejní schopnosti a tzv. odborné znalosti produktu. Do rozvinutelných prodejních schopností patří schopnost vyjadřování, dobré vystupování, takt, přesvědčivost a znalost psychologických aspektů prodeje, které jsou nezbytné pro správné vedené prodejního rozhovoru. Důležité jsou odborné znalosti produktů, které se týkají znalosti firmy, zboží a obchodních podmínek (viz obrázek 8.3).

⁴⁸ *Pojem profesiogram.* [online]. [vid. 14. října 2020]. Dostupné z https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=profesiogram&typ_hledani=prefix

Obrázek č. 8.3 Vlastnosti obchodníka

Vrozené (asertivita, cit pro obchod, pro potřeby druhých, přirozené sebevědomí...),

Získané znalosti a dovednosti:

- 1 **rozvinutelné prodejní schopnosti** (vyjadřovací schopnosti, vystupování, takt, přesvědčivost, psychologie osobnosti i prodeje...),
- 1 **odborné znalosti produktů** (firmy, zboží, obchodních podmínek).

Zdroj: vlastní zpracování

Pro řídicí funkci je třeba mít další vlastnosti, které jsou požadované u manažerů. Z **vrozených** sem patří potřeba řídit a mít moc, ale také umění vcítit se do potřeb spolupracovníků. **Získané znalosti** a dovednosti zahrnují jednak určitý stupeň všeobecného vzdělání, bez ohledu, co je předmětem podnikání a platí obecně. Pozice v řídicí hierarchii rozhoduje také o charakteru dalších odborných znalostí. Čím vyšší pozice v hierarchii řízení, tím významnější jsou univerzální znalosti. Naopak čím blíže k základnímu stupni řízení, tím větší význam specifických odborných znalostí, které odpovídají předmětu podnikání.

PRO ZÁJEMCE-MANAŽER PRODEJNY (ŘETĚZEC LIDL)



Lidl patří k oblíbeným obchodním řetězcům v zemi. Na svých webových stránkách zveřejňuje pracovní náplně svých zaměstnanců. Podívejme se na pozici manažer/ka prodejny, která má odpovědnost za chod prodejny a za její návštěvnost. Řídí tým zaměstnanců, kompletní provoz prodejny, nastavuje cíle a provádí jejich kontrolu. Práce je charakterizována, jako rozmanitá v dynamickém prostředí. Umožňuje komunikaci s lidmi.

V pracovní náplni je zdůrazněna zodpovědnost za ekonomické výsledky prodejny i za plnění dlouhodobých cílů. Manažer zajišťuje kompletní provoz i veškeré procesy na prodejně. Vede tým, motivuje ho a rozvíjí. V týmu pracuje 25-50 zaměstnanců, kterým manažer organizuje práci a plánuje směny a pracovní režim. Důležité je zajištění spokojenosti zákazníků v souladu s firemními pravidly. Mezi jeho aktivity patří i plánování objednávek zboží a správného rozmístění zboží na prodejně. Manažer se podílí na výkonu provozních a manuálních činností včetně práce na pokladně.

V požadavcích na kvalifikaci je zmíněno minimálně ukončené středoškolské vzdělání s maturitou/VŠ, minimální praxe 3 roky. Pokud proběhla v maloobchodě, je to bráno jako výhoda. Požadovány jsou také zkušenosti s vedením lidí, a to minimálně 2 roky. Z manažerských dovedností je vyžadováno analytické myšlení, strategický náhled a schopnost samostatného rozhodování. S ohledem na nepřetržitý provoz je upozorňováno na práci o víkendech a svátcích a garantovány 2 volné dny v každém týdnu. Z dalších požadavků lze jmenovat pozitivní a proaktivní přístup k zákazníkům a svěřeným úkolům. V maloobchodě je také nezbytná fyzická zdatnost. Řidičský průkaz skupiny B je výhodou.

Firma svým zaměstnancům nabízí smlouvu na dobu neurčitou s předem definovanými nárůsty mzdy a příležitost profesního a kariérního rozvoje. Poskytuje 25 dní dovolené, stravenky v hodnotě 100 Kč s příspěvkem zaměstnavatele a MultiSport kartu, služební automobil i k soukromému využití, příspěvek na penzijní připojištění po 3 letech zaměstnání ve společnosti, vitamínový balíček pro podzimní přísun energie a balíček pro nastávající rodiče.⁴⁹

K výběru pracovníků jsou využívány různé metody, které mohou být uplatnitelné pro různé profese nebo metody orientované na požadovanou specifickou profesi. V praxi jsou aplikována komisionální výběrová řízení určená provozním pracovníkům a konkurzní řízení pro vedoucí pracovníky. Nejlepší organizace zapojují do výběru psychology nebo se obracejí na externí poradenské firmy, které výběr pracovníků zabezpečí. Rozšířená je i internetová nabídka pracovních míst.

Při výběru pracovníků dochází i k chybování. Nejčastěji se objevují chyby týkající se obecného výběru do řídicí funkce, aniž se zohledňuje stupeň řízení. Není specifikován obsah práce v rámci dané funkce. Přeceňovány jsou některé osobní vlastnosti a jazykové znalosti v neprospěch některých předpokladů pro výkon funkce apod. (Starzyczná, Bauerová, 2019).

Řada zahraničních firem má důkladně propracovaný metodický postup výběru pracovníků. Některé spolupracují s českými poradci na středních nebo vysokých školách. Vytváření sociálně-profesní struktury je vnímáno systémově a zahrnuje úkony, jako je výběr pracovníků a archivace výsledků výběru. Zpracování obchodního manuálu pro každou funkci ve firmě a systematické a průběžné proškolení pracovníků (Bureš, 1993).

**Obchodní
manuál**

Obchodní manuál slouží pracovníkům k vybavení základními znalostmi a dovednostmi, které potřebují k vykonávání své funkce. Pracovník se musí s ním seznámit na začátku jeho pracovního poměru ve firmě. Obsahová náplň manuálu je v gesci konkrétní firmy.



DEFINICE-OBCHODNÍ MANUÁL PRODEJCE

U prodejce obsahuje obvykle obchodní manuál organizaci firmy, významné firemní údaje, katalogy, ceníky, podmínky prodeje, adresy zákazníků, prodejní techniku či propagační materiály apod. Tento obchodní manuál dostává pracovník na počátku přijetí do firmy a jeho znalost se vyžaduje před započítím vlastní činnosti. Obchodní manuál se průběžně aktualizuje (Starzyczná, 2014).

⁴⁹ *Správná volba*. [online]. [vid.3. listopadu 2020]. Dostupné z <http://kariera.lidl.cz/prodejna/manazer-ka-prodejny>.

Jednotlivé činnosti týkající se rozvoje, výchovy a výcviku obchodního personálu jsou zpravidla závislé na tom, jak velká je obchodní organizace. Plán rozvoje vychází z kvalitativní úrovně pracovníků při jejich vstupu do zaměstnání. Vývoj jednotlivých profesí koresponduje s racionalizací obchodního provozu i se záměry personální politiky.

Malé firmy proškolují své pracovníka obvykle vedoucími, velké firmy zřizují k proškolení pracovníků specializované útvary výchovy a rozvoje nebo se obracejí na externí výcvikové organizace a školská zařízení.

OTÁZKY



- Charakterizujte užší souvislosti analýzy vnějších vlivů na řízení lidských zdrojů.
- Co představuje kvantitativní a kvalitativní stránku plánování lidských zdrojů?
- Vysvětlete ukazatel obslužného standardu.
- Jaký vliv má strategie firmy na počty pracovníků v obchodě. Objasněte.
- Jednotlivé sociálně-profesní skupiny v obchodním podniku mají rozdílné znaky. Které to jsou?

SHRNUTÍ KAPITOLY



V osmé kapitole se seznámíte se specifiky řízení lidských zdrojů v obchodě. Nejprve si zopakujte klíčové otázky personálního řízení. Následuje problematika plánování lidských zdrojů, jejíž důležitou součástí je analýza vnějších vlivů v širších a užších souvislostech analýza vnitřních vlivů a rozbor budoucích požadavků firem.

Analýza širších souvislostí se zabývá všeobecnými podmínkami na trhu, které platí pro veškeré podnikatelské subjekty v dané zemi. Jedná se o ekonomické a sociální podmínky v zemi, stav zaměstnanosti v regionu, úroveň mezd, regulace v oblasti zaměstnanosti, daňové úlevy, legislativa či minimální mzdy, odstupné apod. Z mezinárodním prostředím se vyhodnocují rozdíly v personálním vybavení pracovníků z hlediska znalostí a dovedností v používání PC, jazykových znalostí, pracovních metod a technik, které jsou místní obyvatelé schopni ovládat, což významně ovlivňuje nároky na výchovu a výcvik pracovníků. Užší souvislosti analýzy se již zaměřují na obchod, resp. o maloobchod či velkoobchod. Analýza sleduje trendy zaměstnanosti v obchodě ovlivněné změnou struktury obchodní sítě, vysokým podílem zaměstnanosti žen v obchodě a nároky na tvorbu pracovních podmínek. Monitorovány jsou existující volné zdroje práce týkající se žen v domácnosti, charakter práce daný intenzitou práce, technickou vybaveností a dalšími pracovními podmínkami specifickými pro obchod. Velmi důležitým ukazatelem je obslužný standard, který informuje o úrovni obchodu a maloobchodu v určité zemi či regionu.

Plánují li se potřebné počty pracovníků a jejich kvalita, musí obchodní organizace vycházet ze své strategie a tempa růstu obchodního podniku a trhů, na kterých má záměr podnikat, tempa růstu sítě provozoven, jejich plánů obratu, výkonů a rozpočtů, z organizace firmy i obchodního provozu a formy prodeje, které souvisejí s uplatňovanou obchodní technologií, stupněm mechanizace, produktivitou práce a standardem výkonu. Důležité je sledování předpovědi prodeje, které poskytují informace pro krátkodobější změny v objemech personálu. Jestliže v zemi probíhá recese a prodej klesá, pak to znamená signál k zastavení nábora pracovníků v prodejnách a naopak. Budoucí požadavky si firma stanoví na základě vymezené personální strategie, která je výsledkem předcházejících analýz. Jedná-li se o firmu zavedenou na trhu, lze provést výpočty vztahující se na každou maloobchodní prodejnu pomocí analýzy časových řad, regresní analýzy, na základě standardu výkonu apod. Nedílnou součástí kapitoly je poznání metod odhadu počtu pracovníků a tvorba objemu struktury personálu. TOAS zahrnuje nábor, výběr a přijímání pracovníků, jejich rozmístování, výcvik a posléze propouštění. Jednotlivé sociálně-profesní skupiny v obchodním podniku mají rozdílné charakteristiky a znaky. Liší se objemem pracovníků, charakterem práce, nároky na profesi, pracovními podmínkami, vybaveností pracovišť apod.

Při stanovení požadavků na pracovníka a jeho kvalifikaci je vycházeno z univerzálních znalostí a ze specifických odborných požadavků na pracovníka v obchodě, ať už vrozených nebo získaných.



ODPOVĚDI

- Charakterizujte nástroje interního marketingu? Str. 143.
- Charakterizujte užší souvislosti analýzy vnějších vlivů na řízení lidských zdrojů. Str. 145-146.
- Vysvětlete ukazatel obslužného standardu. Str. 146.
- Jaký vliv má strategie firmy na počty pracovníků v obchodě. Objasněte. Str. 147-148.
- Jednotlivé sociálně-profesní skupiny v obchodním podniku mají rozdílné znaky. Které to jsou? Str. 151.

9 PRACOVNÍ MOTIVACE A MZDOVÉ FORMY V OBCHODĚ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Devátá kapitola je věnována pracovní motivaci a mzdovým systémům používaným v obchodních organizacích. Úvodem je vysvětlen vývoj mzdové politiky v České republice a propojení se mzdovou politikou obchodních organizací spolu s uvedením současné legislativy mzdové politiky a požadavky na mzdový systém v obchodní organizaci. K pracovní motivaci můžeme využít peněžních pobídek bezprostředně vázaných na výkon anebo peněžních a nepeněžních stimulů spjatých s výkonem jen zprostředkovaně. Je tak důležité vybrat správně mzdovou formu, kterou bude obchodní organizace uplatňovat. Vliv na pracovní motivaci má také mzdová diferenciaci a nivelizace.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- identifikovat základní právní normy, které se týkají odměňování v ČR,
- charakterizovat formy mezd,
- formulovat výhody a nevýhody jednotlivých forem mezd s ohledem na vhodnost jejich aplikace,
- vysvětlit význam mzdové diferenciaci pro posílení motivačních stimulů v obchodě, a škodlivost nivelizace mezd.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Legislativa mzdové politiky, přímá peněžní stimulace, nepřímá peněžní a nepeněžní stimulace, mzdový systém, mzdové formy v obchodě, systém pevné tarifní mzdy, systém provizí, kombinovaný systém, prémie, mzdová diferenciaci.

9.1 Základní právní normy mzdové politiky v České republice

Mzdová politika formuluje záměry a opatření s cílem získat a stabilizovat zaměstnance, stimulovat jejich výkon, udržet mzdové prostředky v efektivní relaci k produktivitě práce

Legislativa

a vytvářet mzdové struktury spravedlivé uvnitř organizace, které budou zároveň konkurenční vzhledem k vnějšímu trhu. Ve mzdové politice si obchodní organizace vymezuje například hladinu mezd, mzdové struktury, metody vnitropodnikové diferenciacce mezd, strukturu individuální mzdy, rozdíly determinované mzdovými formami, rozvíjení mzdového systému, či zásady odměňování (Dvořáková, 2012).

Před rokem 1989 v době centrálně plánované ekonomiky, byly stanoveny jednotné zásady uplatňování mzdových forem vládou. Změna ekonomického modelu řízení národního hospodářství, která probíhá od roku 1989 a přechod na tržní ekonomiku, umožnily podstatné omezení státních zásahů do odměňování v podnikatelské sféře. Stát vytvořil legislativní rámec, který zaručuje minimální práva zaměstnanců. Nová právní úprava odměňování začala garantovat podnikům prostor pro vytvoření vlastní mzdové politiky ve formě smluvních ujednání se zaměstnanci ve vlastním mzdovém předpisu, který odpovídá jejich podnikání (Starzyczná, 2014).

Legislativa mzdové politiky se kontinuálně mění a adaptuje v závislosti na ekonomických, politických, či jiných faktorech. Mezi základní legislativu mzdové politiky v České republice můžeme v současnosti zařadit následující právní normy:

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a jeho novelizace.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.
- Zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce.
- Zákon č. 309/2006 Sb., o kolektivním vyjednávání.
- Zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy.
- Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Podnikatelé musí dodržovat minimální mzdové tarify a minimální mzdu i ostatní zákonné příplatky stanovené v legislativních předpisech. Mzdou je podle zákoníku práce základní mzda, osobní ohodnocení, prémie, příplatky a naturální mzda. Úroveň průměrné mzdy se postupně zlepšuje, což je dáno rostoucí prestiží obchodu po roce 1989 a jeho přirozenému fungování v tržní ekonomice (Starzyczná, 2014).



PŘÍPADOVÁ STUDIE – ZVYŠOVÁNÍ PRŮMĚRNÉ MZDY V OBCHODĚ V ČR

Zvyšování průměrné mzdy v obchodě dokládá šetření informačního systému o průměrném výdělků (ISPV). ISPV pravidelně monitoruje výdělkové úrovně a pracovní doby zaměstnanců v České republice, a je zařazen do programu statistických zjišťování vyhláše-

ných Českým statistickým úřadem. Vývoj průměrné hrubé mzdy v obchodě detailněji ukazuje následující tabulka. Z této tabulky je patrné, že od roku 2000 do roku 2018 vzrostla průměrná hrubá mzda prodavačů v obchodech na dvojnásobek své původní hodnoty.

V tabulce je uvedena hrubá průměrná mzda za prodavače celkově v obchodech a následně jsou zde vybrány dvě podskupiny (prodavač smíšeného zboží a prodavač potravinářského zboží). ISPV shromažďuje také data za další podskupiny prodavačů, avšak pro potřeby dokreslení teoretických poznatků není potřeba uvádět všechny kategorie prodavačů, a proto jsou na obrázku pouze vybrané podskupiny.⁵⁰

Mzdový
vývoj

Vývoj průměrné hrubé mzdy prodavačů v České republice

Typ prodavače	Průměrná hrubá mzda za jednotlivá období v Kč					
	2000	2004	2008	2012	2016	2018*
Prodavači v obchodech celkově	10 246	12 114	14 842	14 205	17 995	21 218
Prodavač smíšeného zboží	8 956	10 867	14 897	15 610	18 452	21 546
Prodavač potravinářského zboží	9 171	12 201	14 721	12 741	16 217	20 449

* hodnoty za rok 2018 jsou uvedeny pouze za první pololetí tohoto roku

Zdroj: vlastní zpracování na základě webového informačního systému o průměrném výdělku. (online). (vid. 5. února 2019). Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv.aspx>; vlastní zpracování

Obchodní organizace působící na území České republiky tedy musí respektovat základní právní normy a implementovat je do své mzdové politiky. Transformací ekonomiky po roce 1989 došlo k omezení státních zásahů do odměňování v podnikatelské sféře, což vedlo ke zlepšení úrovně průměrné mzdy v obchodě. V dnešní době můžeme hovořit také o působení konkurenčních tlaků a prosperující ekonomice na mzdy pracovníků v obchodě, což způsobuje jejich zatím neustálý vysoký růst.

9.2 Požadavky na mzdový systém

Účelem systému odměňování je stanovit mzdu za vykonanou práci v souladu se strategií odměňování a cíli mzdové politiky obchodní organizace (Dvořáková, 2012). Systém odměňování v obchodní organizaci by měl být konstruován tak, aby naplnil cíle organizace,

Mzdový
systém

⁵⁰ Webový informační systém o průměrném výdělku. [online]. [vid. 5. února 2019]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv.aspx>; vlastní zpracování.

pozitivně ovlivňoval spokojenost pracovníků a motivoval je, a v neposlední řadě také respektoval zájmy zákazníků (Starzyczná, 2014, Starzyczná, Bauerová, 2019). Stimulační účinnost mzdového systému je podmíněna následujícími faktory (Dvořáková, 2012):

- transparentnost, srozumitelnost a jednoduchost,
- spravedlivost (objektivní rozdíly ve mzdách uvnitř organizace i v relaci k vnějšímu trhu práce),
- ovlivnitelnost mzdy jejími příjemci,
- efektivnost (účinná stimulace práce na základě způsobů stanovení mzdy, rychlejší růst produktivity práce nežli růst mezd).

Pro zajištění optimálního systému odměňování je nutné vypracovat objektivní kritéria odměňování v rámci jednotlivých sociálně-profesních skupin, důsledně diferencovat mzdy a diferencovat nejlepší a slabší pracovníky. Kritéria pro platový postup by měla firma plánovat v souladu se svou personální politikou. Mimořádné odměny je potřebné navázat na mimořádný výkon. V zájmu umocnění motivace pracovníků, je vhodné vyplácet tyto mimořádné odměny ihned, pokud to situace umožňuje, protože časové prodlení u vyplácení odměn je pro pracovníka demotivující. Firma může věrnost pracovníků posilovat odměnami vázanými na dobu jejich setrvání a působení v ní. Doporučuje se, aby tato odměna byla stejná pro všechny pracovníky bez ohledu na jejich funkci. (Starzyczná, 2014)



K ZAPAMATOVÁNÍ – POŽADAVKY NA MZDOVÝ SYSTÉM

Správně nastavený mzdový systém musí být transparentní, srozumitelný, jednoduchý, spravedlivý, ovlivnitelný jeho příjemci, efektivní a v souladu s personální politikou společnosti.

Propracovaný mzdový systém v obchodě podporuje růst obrátu a zisku, vytváří přiměřené mzdové diference, získává a udržuje dobré prodejce a působí na jejich spokojenost, zohledňuje kvalitu prodeje (respektuje zákazníka), je jednoduchý, jasný a kontrolovatelný (Zadrazilová a Khelerová, 1994).

9.3 Pracovní motivace

**Pracovní
motivace**

Motivace pracovníků patří k hlavním úkolům i odpovědnostem jejich vedoucích, protože motivovaní pracovníci pracují usilovněji, jsou vstřícnější i ochotnější a dopouštějí se menšího počtu chyb. Motivovaní pracovníci tak dosahují nejen lepších výsledků, ale vyžadují i menší dohled a lépe působí na zákazníky. Při motivování pracovníků je důležité nejen pochopit okolnosti, které k jejich motivaci přispívají, ale také ty, které jí brání. Tyto okolnosti jsou souhrnně označovány jako motivační faktory. (Urban, 2017)

DEFINICE-PRACOVNÍ MOTIVACE



Motivace je soubor činitelů (potřeby, postoje a hodnoty), představujících vnitřní hnací sílu člověka, jenž ovlivňuje jeho jednání. Pokud nejsou pracovníci dostatečně motivováni, jejich výkon není často odpovídající. K motivaci pracovníků nestačí pouze jejich vnitřní motivace, ale je důležité ji podpořit také vnějšími stimuly, neboli motivačními faktory (Starzyczná, 2014).

Motivačních faktorů, které pracovní motivaci ovlivňují, existuje velká řada a lze je třídit do určitých společných skupin z několika hledisek následovně:

- Z pohledu **Maslowova třídění motivačních faktorů** se jedná o to, že potřeby, které práce uspokojuje, mají hierarchickou povahu a jsou uspokojovány postupně. Nejprve tedy pracovníci uspokojují potřeby fyziologické, jejichž uspokojení je podmínkou přežití (mzda za práci). Následně jsou uspokojovány potřeby jistoty, bezpečí a zdraví (pracovní podmínky a prostředí pracoviště). K uspokojování potřeb sociálních pak slouží příjemná atmosféra na pracovišti, či sociální kontakty v práci. Potřeby uznání zvyšují vlastní sebevědomí (úspěchy v práci, ocenění, povýšení). Poslední je potřeba seberealizace, kdy pracovníci mají potřebu rozvíjet a uplatňovat vlastní schopnosti, získávat nové zkušenosti, řešit problémy a být kreativní. Pracovníky podle této teorie ovlivňují především potřeby neuspokojené, kdy uspokojená potřeba přestává motivovat. Toto však neplatí u potřeby seberealizace, která na rozdíl od potřeb nižších nemůže být nikdy zcela naplněna (Urban, 2017).
- **Podle psychologů** můžeme rozdělovat motivační faktory působící na pracovníky také na subjektivní a objektivní. Mezi subjektivní faktory řadí například ctižádostivost pracovníka a jeho ambice, kvalifikační předpoklady, stav fyzického a duševního zdraví. Za objektivní faktory se považuje například společenská významnost pracovní činnosti, možnost svobody pohybu, vztah vedení k podřízeným a samozřejmě odměna za vykonanou práci (Vašítková, 2014).
- Motivační faktory lze dále rozdělit také na **hmotné a nehmotné**, nebo ty které **vyvolávají spokojenost nebo nespokojenost**. Úspěšná motivace pracovníků pak vychází z porozumění motivačním faktorům i rozdílům mezi motivací, spokojeností nespokojeností (Urban, 2017).

Maslowovy faktory

Subjektivní a objektivní faktory



K ZAPAMATOVÁNÍ-MOTIVAČNÍ FAKTORY

Motivační faktory můžeme různě třídit, avšak je důležité chápat, že tyto faktory působí na každého pracovníka odlišně. Při motivování pracovníků je tak důležité analyzovat, jaké motivační faktory mohou působit na konkrétní zaměstnance co možná nejefektivněji.

K pracovní motivaci pracovníků mohou firmy využít peněžních pobídek bezprostředně vázaných na výkon, a/nebo peněžních a nepeněžních stimulů spjatých s výkonem jen zprostředkovaně. Přímé peněžní stimuly uspokojují zejména základní lidské potřeby, nepřímé peněžní a nepeněžní stimuly oslovují vyšší potřeby pracovníka, a to například jeho prestiž, uznání, či touhu po seberealizaci. Při volbě peněžní stimulace lze využít několik základních forem mezd. Mezi tyto formy řadíme pevnou mzdu, podílovou mzdu nebo kombinaci obou předchozích typů (Starzyczná, 2014).

9.4 Přímá peněžní stimulace v obchodě (mzdové formy)

Přímá stimulace

Přímá peněžní stimulace je vázaná přímo na pracovníka nebo na jeho odpracovanou pracovní dobu. Při rozhodování o formě mzdy musí firmy zvážit všechny její výhody, nevýhody a podmínky pro využití v obchodní činnosti (Starzyczná, Bauerová, 2019). V obchodě můžeme zahrnout do přímé peněžní stimulace systém pevné mzdy, systém pohyblivé mzdy anebo kombinaci obou způsobů (Zadražilová, Khelerová, 1994).

9.4.1 SYSTÉM PEVNÉ (TARIFNÍ) MZDY

Tento systém vychází z ceny určité práce na pracovním trhu. Pevná mzda je tedy určována především tržními faktory, a to poptávkou po práci ze strany obchodníků a její nabídkou ze strany jednotlivých osob (Urban, 2013).

Pevná mzda

Systém pevné tarifní mzdy (označované také jako časová mzda), má podle Zadražilové a Khelerové (1994) své opodstatnění zejména v případech, kdy je možné vývoj tržeb odhadnout jen velmi rámcově, nebo pokud nemůže pracovník prodeje fakticky dosahované tržby přímo ovlivnit, anebo pokud jsou v prodeji sezónní výkyvy. Tyto případy jsou blíže specifikovány v následujících odstavcích.

RÁMCOVÝ ODHAD VÝVOJE TRŽEB

Tento systém firmy uplatňují například při otevření nové provozní jednotky, při úplné změně sortimentu a ve velmi nestabilním tržním prostředí, neboť v této situaci je vazba na určité % z obrátu riskantní. Nevýhodou je, že mzda může být v tomto případě příliš nízká,

avšak naopak může vzniknout také situace, kdy dosažený výdělek prodejce převyšuje výrazně jiné kategorie pracovníků i na vyšších úrovních. Firma tak v tomto případě riskuje zhoršení mezilidských vztahů a podnikového klimatu.

NEMOŽNOST OVLIVNĚNÍ DOSAHOVANÝCH TRŽEB PRACOVNÍKEM PRODEJNY

Tato situace je typická v případě samoobslužných forem prodeje a týká se nejen prodavačů, ale také pokladních. Pokladní sice mohou částečně svým výkonem tržbu ovlivnit, avšak to je viditelné až v delším časovém období. Výzkumy v maloobchodních jednotkách ukazují značné rozdíly ve výkonu u homogenního souboru provozních jednotek v počtech položek nákupu a jeho průměrné ceně. Bylo zjištěno, že dlouhé fronty u pokladních přepážek a neovladnutí frekvenčních špiček může odradit zákazníka a ovlivnit jeho rozhodnutí o výběru nové prodejny pro své nákupy.

VELKÉ SEZÓNŇÍ VÝKYVVY V PRODEJI

Pokud u maloobchodní jednotky dochází k velkým sezónním výkyvům v prodeji, tak by navázání mzdy na výkon vedlo k podobným výkyvům i v rámci odměňování pracovníka, který by se potýkal s nedostatkem jistoty. Před sezónou totiž může být dlouhá přípravná fáze, kdy se ještě nerealizují tržby.

Každý systém mzdy má své výhody a nevýhody jak z pohledu podnikatele, tak z pohledu zaměstnanců. Výhody a nevýhody pevné (tarifní) mzdy u obou subjektů shrnuje tabulka č. 9.1.

Tabulka č. 9.1 Výhody a nevýhody pevné mzdy

Výhody pevné mzdy	Nevýhody pevné mzdy
Je jednoduchá a pro zaměstnavatele administrativně nenáročná	Nestimuluje zaměstnance k vykonávání sjednané práce
Poskytuje zaměstnanci jistotu výdělku	Nestimuluje zaměstnance k dosahování požadovaného výkonu
Uspadňuje plánování vlastního rozpočtu podnikatele	Fixuje zaměstnavateli náklady na pracovní sílu
Zjednodušuje práci účetních	Nemožnost odměňování dle zvýšeného úsilí pracovníků
	Průběžné zvyšování v důsledku kolektivního vyjednávání

Zdroj: upraveno dle Starzyczná (2014) a Šikýř (2012)



K ZAPAMATOVÁNÍ – POUŽITÍ PEVNÉ MZDY

System pevné tarifní mzdy je vhodné použít jako formu mzdy v obchodě v případě, kdy lze vývoj tržeb odhadnout jen velmi rámcově, nemůže-li pracovník prodeje fakticky dosažované tržby přímo ovlivnit, anebo pokud jsou v prodeji sezónní výkyvy.

Nevýhodou u fixace nákladů na pracovní sílu je, že v případě, kdy příjmy rostou, se zvýšení prodeje přiměřeně promítne do poklesu nákladů na mzdy, do růstu zisku alepší se finanční situace firmy (viz. zkušenostní křivka). Avšak pokud příjmy klesají, tak podíl mzdových nákladů v nich roste a zisk firmy klesá (Starzyczná, 2014, Starzyczná, Bauerová 2019).

V praxi využívá pevnou mzdu většina retailových firem, a to pro většinu zaměstnanců anebo pro všechny (Pražská a Jindra, 2002).

9.4.2 SYSTÉM POHYBLIVÉ MZDY (PROVIZE)

*Pohyblivá
mzda*

Provize je pohyblivá mzda, která je ovlivněná výší dosažované výkonu pracovníka (Starzyczná, 2014). Zaměstnanci je poskytována jako jediná složka mzdy, ale v tomto případě vzniká zaměstnanci právo na alespoň nejnižší úroveň zaručené mzdy podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce (Šikýř, 2012).

Je obvyklé, že provize je vyjádřena procentem z dosažované obratu, pevnou částkou za jednotku prodané množství a spíše výjimečně také procentem z krycího příspěvku (Zadrazilová a Khelerová, 1994, Pražská a Jindra, 2002). Jednotlivé možnosti stanovení provize jsou detailněji rozpracovány v následujících odstavcích.

PROCENTO Z DOSAŽENÉHO OBRATU

Jaký způsobem firma stanovuje provize, závisí na jejich cílech, charakteru trhu, zboží a hospodářském cyklu. Provize v podobě procenta z dosažované obratu může být stanovena lineárně, progresivně, degresivně nebo kombinovaně podle konkrétní situace. Například při úsilí o zavedení nového zboží na trh se určuje lineární a poté progresivní sazba. Má-li firma obavy z vytvoření nežádoucích mzdových diferencí při konjunktúře, může od určité výše obratu použít degresivní sazbu.

PEVNÁ ČÁSTKA ZA JEDNOTKU PRODANÉHO ZBOŽÍ

V případě pevné částky za jednotku prodané zboží může být provize odstupňována podle toho, jaké množství zboží pracovník prodal. V tomto případě může být provize absolutně pevná (lineární vztah) nebo relativně pevná (degresivní či progresivní vztah).

PROCENTO Z KRYCÍHO PŘÍSPĚVKU

Krycí příspěvek se používá ke krytí fixních nákladů, které firma musí uhradit i v případě, že nic neprodala. Krycí příspěvek si lze představit jako minimální obrat, který musí firma realizovat, aby pokryla své fixní náklady. Pokud je skutečný krycí příspěvek vyšší než skutečné fixní náklady, tak je zboží i celkový prodej ziskový. Stanovení procenta z krycího příspěvku je vhodné ve fázi zavedení nového zboží, degenerace a ústupu z trhu, kdy se firma snaží o pokrytí co největší části fixních nákladů.

K ZAPAMATOVÁNÍ – POUŽITÍ POHYBLIVÉ MZDY

Systém pohyblivé mzdy je vhodné použít v případě, kdy pracovník prodeje je schopen fakticky přímo ovlivnit výši dosahované tržby, čímž se jej snažíme stimulovat k nadstandardním výkonům.

Následující tabulka uvádí výhody a nevýhody při odměňování pracovníků pomocí systému pohyblivé mzdy jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.

Tabulka č. 9.2 Výhody a nevýhody odměňování provizí

Výhody provize	Nevýhody provize
Velmi silná motivace zaměstnanců k realizování prodeje	Nátlakové metody ze strany prodejců vůči zákazníkovi
Stimuluje zaměstnance k nadstandardním výkonům	Preferování prodeje zboží ve vyšších cenách nebo s vyšší sazbou
Variabilnost nákladů pro zaměstnavatele: prodáváme-vyplácíme odměny	Velká závislost vývoje prodeje na konjunkturu
Variabilnost nákladů pro zaměstnavatele: nerealizujeme-li obrat-nemusíme ani vyplácet provizi	Zaměstnanci nemají jistotu výdělku
	Vede zaměstnance ke krátkodobé orientaci a nevytváří motivaci k budování trvalých vztahů se zákazníky
	Pracovní stres a fluktuace zaměstnanců

Zdroj: zpracováno dle Burstiner (1991); Šikýř (2012) a Urban (2005)

Jako největší výhoda odměňování pomocí provize se udává možnost spravedlivě odměňovat své zaměstnance podle jejich reálných výkonů. Problémem však může být jisté zneužití tohoto systému, kdy obchodní organizace mohou odměňování pomocí provize používat jako nátlakovou metodu zajišťující nejistotu výdělku pro dosažení větší efektivity svých pracovníků, čímž vytvářejí pracovní stres a tlak na pracovníky. Toto stresové prostředí se

pak projevuje nedostatečným budováním dlouhodobých vztahů se zákazníky, preferováním prodeje zboží s vyšší hodnou anebo nátlakovými metodami ze stran prodejců.

9.4.3 KOMBINOVANÝ SYSTÉM

Výzkumy ukazují, že správně koncipovaný kombinovaný systém odměňování je účinným nástrojem pro zvýšení výkonu pracovníků. Při srovnání se systémem pevné mzdy zvyšuje kombinovaný systém produktivitu práce o 20-25 % (Šikýř, 2012). Mezinárodní průzkumy pak ukazují, že průměrný podíl pohyblivé složky ve vztahu k pevnému platu představuje u prodejních pozic 40-45 % (Urban, 2005).

Kombinovaný systém vzniká spojením výhod všech dříve uvedených forem odměňování, které současně eliminují jejich negativní projevy. Nejrozšířenějšími možnostmi kombinovaného systému jsou pevná mzda plus provize/odměna, a pevná mzda plus systém cílových odměn a prémie s krátkodobým, střednědobým či ročním dosahem (Starzyczná, 2014).

PEVNÁ MZDA A PROVIZE NEBO ODMĚNA

Pevnou mzdu a provizi nebo odměnu používáme u prodavačů, základního managementu a středního managementu, tedy u vedoucích maloobchodních jednotek, vedoucích oddělení obchodních domů, vedoucích hospodářských středisek, či vedoucích velkoobchodních skladů.

PEVNÁ MZDA A SYSTÉM CÍLOVÝCH ODMĚN A PRÉMÍÍ S KRÁTKODOBÝM, STŘEDNĚDOBÝM ČI ROČNÍM DOSAHEM

Pevnou mzdu a systém cílových odměn a prémie s krátkodobým, střednědobým či ročním dosahem používáme u středního managementu a TOP managementu. Délka období, které se vztahuje k odměňování, obvykle souvisí s hierarchií řízení. Nejdelší je u TOP managementu. Prémie mohou být vázány například na splnění či překročení plánu obratu celkového prodeje, určitého výrobku, u určité skupiny zákazníků, či v určitém regionu.

Podíl pohyblivé složky mzdy závisí na řadě faktorů a měl by odpovídat tomu, jestli má pracovník přímý a bezprostřední vliv na nákupní rozhodnutí zákazníka. Obecně vyšší podíl výkonové složky mzdy odpovídá situaci, kdy pracovník prodejní jednání sám iniciuje a jeho partnerem je konečný zákazník. Nižší podíl nezaručené složky mzdy je charakteristický v situacích, kdy role pracovníka prodeje je spíše podpůrná s nižší mírou samostatnosti, prodej je zaměřen na jiné než koncové zákazníky a náplň obchodníka zahrnuje i jiné činnosti než vlastní prodej, například činnosti řídicí (Urban, 2005).

9.5 Nepřímá peněžní a nepeněžní stimulace

*Nepřímá
stimulace*

Nepřímá stimulace není přímo vázána na výkon pracovníka. Jedná se o doplňující formy odměňování pracovníků a má peněžní i nepeněžní charakter. Nepeněžní stimulace může mít podle psychologů často dlouhodobější účinek než stimuly peněžní (Starzyczná, 2014).

V praxi obchodních firem se využívají nejčastěji tyto formy nepřímé peněžní a nepeněžní stimulace (Zadrazilová a Khelerová, 1994, Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007):

- odměny vyplácené nejlepším prodejcem roku, nebo nejlepším prodejnám,
- možnost využití určitých „symbolů“ firmy i k osobní potřebě (například firemní automobil, přenosný osobní počítač, digitální diář),
- zvláštní odměny vázané na příslušnost k firmě (například podíly na hospodářském výsledku, odměny za určitý počet let ve firmě, zvýhodněné nebo zcela bezplatné získání akcií firmy, příplácení na zdravotní a sociální pojištění, důchodové připojištění),
- možnost dalšího vzdělávání plně nebo částečně hrazeného firmou,
- úhrada členských poplatků v prestižních organizacích, klubech a svazech, kde mohou prodejci získat zajímavé kontakty s potencionálními klienty,
- poskytování zvláštní dovolené,
- využívání firemních, rekreačních a sportovních zařízení za zvýhodněných podmínek,
- úvěrové systémy pro zaměstnance, půjčky.

Obchodní organizace využívají v této oblasti soutěže prodejců a prodejních týmů, které organizují v zájmu podpory růstu dosahovaného obratu a posílení motivace pracovníků. Tyto soutěže mohou být zaměřeny na krátkodobé cíle (zvýšení prodeje v akčním období) nebo na roční úkoly (Starzyczná, 2014).

9.6 Mzdová diferenciac

V jistém smyslu je důležitější relace mzdy a její diference oproti ostatním nebo srovnání s méně či více obtížnými a namáhavými pracemi nežli její samotná výše. Cílem spravedlivého mzdového systému je vytvoření ekonomicky zdůvodněných rozdílů pro mzdovou diferenciaci (Pražská a Jindra, 2002).

Mzdová diferenciac je podmíněna celkovým mzdovým rozpětím, tedy rozdílem mezi mzdovým tarifem nejnáročnější a nejjednodušší práce v organizaci, rozdílem mzdových tarifů mezi jednotlivými stupni a širší rozpětí jednotlivých mzdových stupňů (Urban, 2017).

*Mzdová di-
ferenciac*

Obecně můžeme mzdovou diferenciaci charakterizovat jako rozvrstvení mezd podle určitých hledisek v závislosti na obtížnosti, kvalifikovanosti práce, její nebezpečnosti, významu z hlediska rozhodování a stupně řízení a odpovědnosti. Pokud chceme analyzovat míru diferenciaci mezd, pak musíme (Starzyczná, 2014):

- určit hlavní směry v úrovni mezd,
- analyzovat vzájemné vztahy mezd u základních kategorií,
- analyzovat tempo růstu mezd hlavních profesních skupin.

Míra diferenciaci mezd se posuzuje mezi jednotlivými sociálně-profesními skupinami. Mezi sociálně-profesní skupiny v obchodních organizacích můžeme zařadit dělníky ve skladu, pomocné pracovníky, prodavače, administrativní pracovníky a řídicí pracovníky. (Starzyczná, 2014)

Analyzovat lze diferenciaci v tarifních třídách, mezi tarifními třídami, v celkových mzdách včetně pohyblivé složky nebo v případě osobního ohodnocení. Tímto způsobem můžeme zhodnotit odstupňování mzdových tarifů, rozdělování prémie, odměn i podílů na zisku. Mzdovou diferenciaci v obchodě zobrazuje následující tabulka.

Tabulka č 9.3 Přehled mezd dle vybraných funkcí

Funkce	Hrubá měsíční mzda v Kč
Nejvyšší představitelé společnosti	121 493
Obchodní ředitelé	112 871
Řídící pracovníci v maloobchodě	42 761
Řídící pracovníci ve velkoobchodě	48 207
Specialisté v oblasti reklamy a marketingu, průzkum trhu	53 003
Obchodní zástupci	38 827
Nákupčí	36 344
Prodavači potravinářského zboží	20 449
Prodavači textilu, obuvi a kožené galanterie	24 636
Prodavači drogistického zboží, kosmetiky	20 643
Prodavači elektrotechniky, elektroniky a domácích potřeb	24 196
Pokladní	20 344
Řidiči nákladních automobilů	25 265

Zdroj: vlastní zpracování na základě webového informačního systému o průměrném výdělku. (online). (vid. 5. února 2019). Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv.aspx>; vlastní zpracování

METODY MĚŘENÍ MÍRY MZDOVÉ DIFERENCIACE

Míra mzdové diference je důležitou informací o stimulační účinnosti mzdy. Klesne-li míra mzdové diference pod žádoucí a praxí ověřenou úroveň, pak mzda přestává plnit funkci stimulu ke zvyšování pracovního výkonu, rozšiřování a zvyšování kvalifikace, ochotě převzít větší odpovědnost či být povýšen. (Dvořáková, 2012)

Existuje mnoho způsobů, jak vyjádřit míru diference. Jednou z vhodných metod pro měření diference mezd v obchodních organizacích je **variační koeficient**. Variační koeficient je vyjádřen poměrem směrodatné odchylky od průměrných mezd a udává rozptyl mezd jednotlivců v porovnání s průměrnou mzdou (Starzyczná, 2014).

$$\text{Variační koeficient} = \frac{\delta}{\bar{X}} \quad (9-1)$$

δ směrodatná odchylka,

\bar{X} průměrná mzda.

Míru diference mezd lze zjistit na základě výsledku výpočtu variačního koeficientu. Výsledky variačního koeficientu lze třídit do tří skupin (viz. následující tabulka).

Tabulka č. 9.4 Míra diference dle variačního koeficientu

Skupina	Hodnota variačního koeficientu	Míra diference
1.	do 33 %	nízká míra diference
2.	33-36 %	průměrná míra diference
3.	nad 36 %	nadprůměrná míra diference

Zdroj: Starzyczná (2014)

Pro zjištění mzdové diference v obchodě můžeme použít také jiné metody hodnocení. Mezi další metody hodnocení můžeme zařadit následující (Starzyczná, 2014):

- **Indexová metoda** – tato metoda představuje procentuální rozvrstvení souboru dle profesních skupin.
- **Medián** – využíváme u malých souborů, kdy sledujeme prostřední hodnotu, která nám rozdělí soubor na dvě poloviny. Jestliže n je sudé číslo, pak je mediánem průměr ze dvou středních pozorování.
- **Paretův koeficient** – měří diferenciaci pouze nadprůměrných příjmů, ne diferenciaci celého souboru, v našich podmínkách se tedy spíše nevyužívá.



K ZAPAMATOVÁNÍ – MĚŘENÍ MZDOVÉ DIFERENCIACE

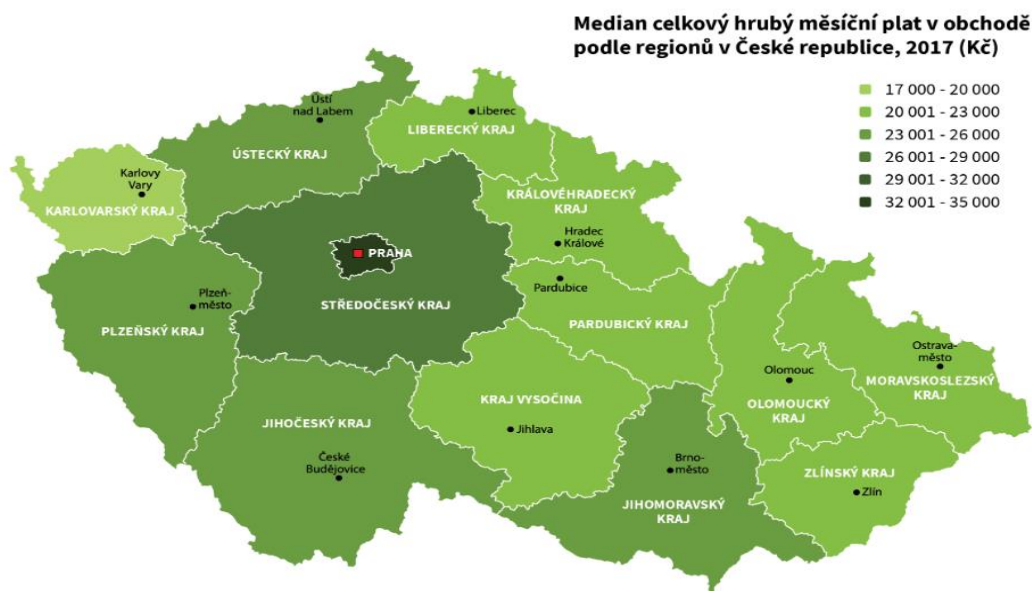
Mzdovou diferenciaci můžeme měřit pomocí variačního koeficientu, indexové metody, mediánu anebo využitím Paretova koeficientu.



PŘÍPADOVÁ STUDIE – GEOGRAFICKÁ DIFERENCIACE MEZD V OBCHODĚ

Mzdová diferenciac je také patrná z pohledu geografického umístění jednotlivých krajů v České republice. Rozdíly ve mzdách v oblasti obchodu v jednotlivých krajích jsou znázorněny na následujícím obrázku.

Geografická diferenciac mezd v obchodě



Zdroj: Paylab Salary Report, 2017

Mzdová diferenciac je důležitá, jelikož zajišťuje spravedlivou relaci mzdy a její diferenciaci oproti ostatním pracovníkům na základě rozvrstvení mezd dle určitých hledisek v závislosti na obtížnosti, kvalifikovanosti, nebezpečnosti, či významu z hlediska rozhodování a stupně řízení a odpovědnosti v obchodní organizaci. Vhodným způsobem, jak vyjádřit míru mzdové diferenciac je variační koeficient, který sleduje poměr směrodatné odchylky od průměrných mezd. V praxi se však můžeme setkat také se mzdovou nivelizací, která je specifikována v následující podkapitole.

9.7 Mzdová nivelizace

Mzdová nivelizace

Opakem mzdové diferenciaci je **mzdová nivelizace**. Mzdová nivelizace škodlivě působí na pracovní iniciativu nejlepších pracovníků a snižuje jejich zájem o kvalitní výkon a růst kvalifikace. Příčiny mzdové nivelizace mohou být různé. Může se jednat například o nedostatečné odstupňování mzdových tarifů, nesprávné používání mzdových forem anebo rovnostářství při udělování prémie a odměn.

Mzdová nivelizace byla charakteristická pro Československo v období centrálně plánované ekonomiky před rokem 1989. Malé rozdíly mezd byly ovlivněny spíše demografickými faktory (pohlaví a věk) nežli kvalifikací, schopnostmi a povoláním. U některých odvětví byla zohledněna jejich náročnost a specifčnost (např. hornictví, hutnictví a těžké strojírenství). Některé vybrané kategorie pracovníků byly upřednostňovány (např. vrcholní státní a straničtí úředníci, armádní a policejní důstojníci) (Večerník, 2001). Obchod k nim nepatřil.

Po roce 1989, se změnou ekonomického modelu národního hospodářství, vystoupily problémy se mzdovou nivelizací na povrch. Mzdové struktury nebyly komplexně ani uspokojivě řešeny na úrovni rozpočtové a příspěvkové sféry. Transformace v této oblasti je přes transformaci na tržní ekonomiku i dnes velmi citlivou záležitostí (Starzyczná, 2014).

OTÁZKY



- Které legislativní předpisy lze považovat za ty základní v oblasti mzdové politiky v ČR?
- Jaké základní požadavky by měl splňovat správně konstruovaný mzdový systém?
- Definujte pojem pracovní motivace.
- Ve kterých případech používáme systém pevné tarifní mzdy?
- Specifikujte výhody a nevýhody stanovení mzdy podle provize.
- V praxi obchodních firem se využívají také nepřímé peněžní a nepeněžní stimuly. Vyjmenujte alespoň 4 příklady těchto stimulů, využitelných v obchodě.
- Uveďte rozdíl mezi mzdovou diferenciací a mzdovou nivelizací.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly již víte, že vývoj mzdové politiky v České republice byl ovlivněn transformací ekonomiky z centrálně plánované ekonomiky na ekonomiku tržní, což umožnilo podstatné omezení státních zásahů do odměňování v podnikatelské sféře. Stát vytvořil legislativní rámec, který zaručuje minimální práva zaměstnanců. Tento vývoj zajistil prostor pro vytvoření vlastní mzdové politiky obchodních organizací ve formě smluv-

ních ujednání se zaměstnanci ve vlastních mzdových předpisech. Mzdový systém v obchodních organizacích by měl být transparentní, srozumitelný, jednoduchý, spravedlivý, ovlivnitelný jejími příjemci, efektivní a v souladu s personální politikou dané společnosti.

Další část kapitoly byla věnována pracovní motivaci, která vede k usilovnější práci pracovníků, větší vstřícnosti, ochotě pracovat a menší chybovosti zaměstnanců. Na pracovní motivaci působí motivační faktory, které můžeme třídit z pohledu Maslowova třídění motivačních faktorů (fyziologické potřeby – mzda, potřeby jistoty, bezpečí a zdraví – pracovní podmínky a prostředí, sociální potřeby – atmosféra na pracovišti a sociální kontakty v práci, potřeba uznání – úspěchy v práci, ocenění, povýšení a potřeba seberealizace – uplatňování vlastních schopností, získání nových zkušeností, kreativita), či podle psychologů na subjektivní a objektivní motivační faktory a v neposlední řadě na motivační faktory hmotné, nehmotné a vyvolávající spokojenost či nespokojenost. Tyto faktory působí na každého pracovníka odlišně v závislosti na jeho potřebách, postojích a hodnotách, které vyznává.

Rozlišujeme přímou a nepřímou stimulaci. K přímé stimulaci se využívá systém pevné mzdy, systém pohyblivé mzdy a kombinovaný systém. Systém pevné tarifní mzdy je vhodné použít v případě, kdy lze vývoj tržeb odhadnout jen rámcově, nemůže-li pracovník prodeje fakticky dosahované tržby přímo ovlivnit, anebo pokud jsou v prodeji sezónní výkyvy. Systém pohyblivé mzdy je vhodný, když pracovník prodeje je schopen fakticky přímo ovlivnit výši dosahované tržby, čímž se jej zaměstnavatel snaží stimulovat k nadstandardním výkonům. Oba systémy mají své nevýhody a výhody. Systém pevné mzdy poskytuje zaměstnancům určitou jistotu výdělku, čímž nestimuluje optimálně k požadovaným výkonům. Systém pohyblivé mzdy je specifický nejistotou výdělku, avšak velkou stimulací k nadstandardním výkonům. Spojením výhod systémů pak vzniká kombinovaný systém, který je možné použít jako účinný nástroj pro zvýšení výkonu, při zachování jistoty určité výše pevné mzdy pro zaměstnance.

Vliv na pracovní motivaci mají také již výše zmíněné nepřímé peněžní a nepeněžní stimuly (například odměny, podíly na hospodářském výsledku, příplácení na zdravotní a sociální pojištění, důchodové připojištění) a mzdová diferenciaci a nivelizace. Zatímco mzdová diferenciaci působí na pracovníky pozitivně, tak jejím opakem je mzdová nivelizace, která má negativní efekt a snižuje zájem o kvalitní výkon a růst kvalifikace.



ODPOVĚDI

- Které legislativní předpisy lze považovat za ty základní v oblasti mzdové politiky v ČR? Str. 157-158.
- Jaké základní požadavky by měl splňovat správně konstruovaný mzdový systém? Str. 159-160.
- Definujte pojem pracovní motivace. Str. 160-161.
- Ve kterých případech používáme systém pevné tarifní mzdy? Str. 162-163.

- Specifikujte výhody a nevýhody stanovení mzdy podle provize. Str. 165.
 - V praxi obchodních firem se využívají také nepřímé peněžní a nepeněžní stimuly. Vyjmenujte alespoň 4 příklady těchto stimulů, využitelných v obchodě. Str. 167.
 - Uveďte rozdíl mezi mzdovou diferenciací a mzdovou nivelizací. Str. 167-171.
-

10 OPERATIVNÍ MANAGEMENT – PRACOVNÍ PROCESY V OBCHODNÍM PROVOZE



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Desátá kapitola nás uvede do problematiky operativního managementu. Zaměří se na pracovní procesy, které probíhají na úrovni maloobchodu a velkoobchodu. Veškerá organizace obchodního provozu (operativní management) je podřízena cílům a strategii obchodních organizací. Operativní management musí pracovní procesy účelně uspořádat, jakožto lidské a věcné zdroje. Kapitola je úvodem k operativního managementu a představuje základní informace o procesech obchodního provozu a jeho prvcích a řízení obchodně provozní jednotky. Kapitola opakuje podstatné znalosti orientované na obchodní provoz a prohlubuje znalosti z bakalářského studia.



CÍLE KAPITOLY

Pro prostudování této kapitoly budete umět:

- charakterizovat pracovní procesy a jejich členění,
 - objasnit statické a dynamické prvky obchodního provozu,
 - charakterizovat vnější činitele maloobchodní jednotky,
 - charakterizovat vnitřní činitele maloobchodní jednotky,
 - charakterizovat vnější činitele velkoobchodní jednotky,
 - charakterizovat vnitřní činitele velkoobchodní jednotky,
 - vysvětlit význam manažerského informačního systému.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Obchodní provoz, pracovní proces, členění pracovního procesu, vnější a vnitřní faktory obchodního provozu, hlavní oblasti řízení maloobchodních jednotek, hlavní oblasti řízení velkoobchodních jednotek, manažerský systém informací.

Obchodní provoz představuje systém, který tvoří různé prvky. Mezi těmito prvky jsou vzájemné vztahy. Jednotlivé prvky obchodního provozu mají různý význam i váhu. Hlavním prvkem je zboží, které má vliv na ostatní prvky (Starzyczná, 2013). Obchodní provoz se neustále mění, protože obchodníci musí pružně reagovat na vývoj spotřebitelské

poptávky a přizpůsobovat mu strukturu obchodního sortimentu. Jestliže se mění hlavní prvek obchodního provozu, pak se této změně musí přizpůsobit všechny ostatní prvky, a to všechny pracovní procesy a obchodní operace, mechanizační prostředky a technologie atd. V této souvislosti hovoříme o systémovém pojetí obchodního provozu. Tento charakteristický rys obchodního provozu je důležité vnímat prakticky zejména na začátku podnikání, když volí podnikatel zboží, které chce prodávat. Chybný výběr může způsobit zbytečné náklady při změně zboží vynucené aktuální informací na trhu.

Obchodní provoz se týká jak maloobchodu, tak i velkoobchodu a je zajišťován na úrovni základní obchodně provozní jednotky, a to prodejny nebo skladu. Manažer řídící obchodně provozní jednotku má za úkol určit základní rámec všech prováděných činností a pracovních procesů. Nadřazený organizační článek vymezuje umístění, velikost, typologii a sortimentní profil obchodní jednotky. Vytváří organizační strukturu a volí vedení včetně financování. Vlastní řízení je na úrovni managementu jednotky (Mulačová a Mulačová, 2013).

10.1 Charakteristika a členění pracovních procesů

Organizace obchodního provozu (operativní management) je podřízená cílům a strategii obchodních organizací, jak již bylo řečeno v úvodu kapitoly. Od dobré organizace se vyžaduje, aby na základě těchto cílů uspořádala racionálně pracovní procesy, lidské a věcné zdroje tak, aby podpořily dlouhodobou prosperitu firmy. Vše se děje proto, aby tyto cíle byly naplněny.

Pracovní procesy v obchodních provozech členíme podle různých hledisek (obrázek 10.1). Která hlediska to jsou? Známe hledisko funkční a místní. Členíme procesy dle jejich obsahu, charakteru práce, složitosti, opakovatelnosti práce a celistvosti činnosti (Pražská et al, 1993).

*Pracovní
procesy*

FUNKČNÍ HLEDISKO

Dle funkčního hlediska se procesy člení na pracovní procesy zahrnující nákup zboží a jeho skladování, dopravu, prodej zboží spotřebitelům, řídicí a správní činnosti, případně činnosti výrobní.

*Hlediska
členění
procesů*

MÍSTNÍ HLEDISKO

Místní hledisko vymezuje pracovní procesy v maloobchodě, velkoobchodě, v administrativě a ve správě. Patří sem také procesy pomocné.

OBSAH PRÁCE

Podle obsahu práce členíme pracovní procesy na provozní činnosti, řídicí a správní.

CHARAKTER PRÁCE

Podle charakteru práce třídíme pracovní procesy na produktivní činnosti a neproduktivní. Rozlišujeme práci jednoduchou a složitou. Některá může probíhat jednorázově jiná stále a opakovaně. Práce může být plynulá či nárazová.

CELISTVOST ČINNOSTI

Podle celistvosti prováděné činnosti třídíme pracovní procesy na homogenní a heterogenní.

Obrázek č. 10.1 Členění pracovních procesů v obchodě

Hledisko	Cíle a charakteristiky
FUNKČNÍ	<ul style="list-style-type: none"> • nákup zboží, • skladování, • doprava, • prodej zboží spotřebiteli, • řídicí a správní činnosti, • případně výrobní činnosti.
MÍSTNÍ	<ul style="list-style-type: none"> • na úrovni maloobchodu, • na úrovni velkoobchodu, • na úrovni administrativy a správy, • na úrovni pomocných provozů.
OBSAH PRÁCE	<ul style="list-style-type: none"> • provozní činnosti, • řídicí a správní činnosti.
CHARAKTER PRÁCE	<ul style="list-style-type: none"> • produktivní a neproduktivní činnosti, • jednoduchá a složitá práce, • plynulá a nárazovitá.
CELISTVOST	<ul style="list-style-type: none"> • homogenní činnosti, • nehomogenní činnosti.

Zdroj: vlastní zpracování

Obchodně provozní jednotky

Obchodně provozní jednotka (maloobchodní či velkoobchodní) představuje systém, který tvoří věcné a lidské prvky. Do věcných prvků je zařazeno zboží, manipulační prostředky, plochy apod. Lidské zdroje zahrnují potřebný počet a kvalitu pracovníků. Mezi těmito prvky existují vztahy a jejich uspořádání závisí na tom, jaké je množství a kvalita všech zdrojů. Jestliže některý z těchto prvků nespĺňuje požadavky na jeho množství a kvalitu, pak je řízení obchodně provozní jednotky náročnější v zájmu zajištění jejího optimálního provozu. Např. jestliže je plánován určitý obrat a obchodně provozní jednotka nemá k jeho zajištění optimální počet pracovníků, snižuje se kultura prodeje, prodlužují se fronty u pultů nebo pokladen, dochází ke ztrátě zákazníků apod. (Pražská et al, 1993).

Prvky obchodního provozu lze rozdělit na prvky **statické a dynamické** (Mulačová a Mulač et al, 2013). Do statických prvků se řadí dispoziční řešení jednotky, stavebně-technické řešení a dlouhodobé prvky nákupní atmosféry. Dynamické prvky zahrnují obchodní sortiment (zboží), obchodně provozní operace, krátkodobé prvky nákupní atmosféry, prezentace zboží a operativní management.

Statické a dynamické prvky provozu

Na činnost obchodně provozních jednotek má vliv mnoho faktorů (činitelů), které se mohou mírně odlišovat, pokud se jedná o maloobchod nebo velkoobchod, protože odlišné jsou jimi realizované procesy. Tyto faktory lze posuzovat jak z provozního, tak i z marketingového hlediska.

10.2 Vnější a vnitřní faktory obchodního provozu maloobchodní jednotky

Na obchodní provoz působí vlivy vnější a vnitřní. Podívejme se nyní na jejich charakteristiku.

10.2.1 VNĚJŠÍ FAKTORY MALOOBCHODU

Mezi vnější činitele patří centrálu obchodní organizace, dodavatelé, zákazníci, region a místní podmínky prodeje a spotřeby a lokalizace maloobchodních jednotek (Pražská a Jindra, 2002).

Vnější činitele maloobchodu

● **CENTRÁLA OBCHODNÍ ORGANIZACE**

Centrála firmy, případně autonomní organizační jednotky, jako jsou např. divize či SBU, formulují strategii firmy, marketingové a provozní know-how prodejen. Záleží na tom, jaká je velikost obchodní organizace, její organizační struktura a vymezené kompetence jednotlivých organizačních článků. Centrála by měla také sehrávat úlohu zprostředkovatele informací.

● **DODAVATELÉ**

Fungování prodejen ovlivňuje kvalita, serióznost a úroveň logistiky jednotlivých **dodavatelů**. Vztahy s dodavateli ovlivňují úroveň zásobování, kvalitu dodávek a organizaci práce na prodejně, související s odběrem a přejímkou zboží. Dodavatelsko-odběratelské vztahy mohou mít dopad na nárazovost práce a předurčují rytmus práce při přejímce zboží. Vztahy s dodavateli by měly probíhat na rovnoprávné úrovni, což se ale v praxi mnohdy neděje a poškozuje to celkový zásobovací systém.



PŘÍPADOVÁ STUDIE – VZTAHY S DODAVATELI V PRAXI

V maloobchodě dochází v současnosti k významným změnám, které se uskutečňují zejména kvůli dostupnosti informací na internetu, e-commerce řešením a náročnějšímu očekávání spotřebitelů. Maloobchodní řetězec Walmart, potřebuje, pokud chce dosahovat budoucího růstu, na tyto změny odpovídajícím způsobem reagovat. Jeho reakce musí být směrlá a jiná než u jejich tržních konkurentů. Z chování řetězce Walmart je však vidět, že management firmy volí spíše stejný přístup k dodavatelům, jako doposud. A tento přístup se spíše jeví jako neflexibilní. Jak se tedy firma chová ke svým dodavatelům? Podle údajů z posledních let lze pozorovat, že řetězec vyvíjí nátlak na své dodavatele, aby kompenzoval svoje rostoucí náklady týkající se zvýšení mezd, investic do e-commerce a remodelingu svých prodejen. Dříve probíhaly s dodavatelem osobní rozhovory, při nichž si byly obě strany jednání rovnoprávné. V posledních letech probíhá komunikace je zprostředkovaně, a to pomocí emailové korespondence. Dodavatelé nemohou pokládat žádné otázky. Firma také požadovala od svých dodavatelů platbu poplatků za zalistování svého zboží a prodloužení fakturační doby.⁵¹

Dodavatel- ské vztahy

V České republice se s tímto tlakem na dodavatele setkáváme také u obchodních řetězců. Obchodní řetězce dominují na českém trhu a diktují svým dodavatelům téměř jakékoli podmínky. Většina dodavatelů se převážně podřídí, někdy své zboží prodávají s minimálním nebo nulovým ziskem či ho dokonce dotují. Mnohé potravinářské firmy nemají jinou možnost než prodávat zboží velkým obchodníkům, pokud chtějí na trhu působit a udržet si objem výroby. Tyto informace vyplývají z anonymního průzkumu osloveního 30 dodavatelů potravin.

Velcí obchodníci zneužívají své postavení vůči svým dodavatelům, což se projevuje při vyjednávání smluv, vynucování poplatků za zalistování či tlakem na snižování cen. Často jsou dodavatelé postaveni před hotovou smlouvu, kterou již nemohou měnit a musí ji přijmout takovou, jaká je. To vyplynulo z průzkumu. Obchodní smlouvy jsou výhodné jen pro řetězce. Sankce jsou jednostranně uplatňované jen vůči dodavatelům. Kultura řetězců při vyjednávání ale není u všech stejná. Nejhorší jsou vztahy s řetězci, provozujícími diskontní prodejny. Tyto řetězce podle výzkumu přenášejí svoje obchodní riziko na dodavatele. To se může např. týkat chybného naplánování objemu potravinářských výrobků určených pro reklamní akci. Studie také uvádí, že dodavatelé nemají kontrolu nad svými platbami, protože řetězce jim strhávají platby automaticky z vystavených faktur. Dodavatelům jsou účtovány náklady na vývoj obalů pro privátní značku řetězce, na nákup strojního zařízení na výrobu těchto obalů apod. Průzkum také poukazuje na to, že řetězce profitují na široké škále bonusů a pokut. Stává se i, že dodavatelé nemají s řetězci podepsané písemné

⁵¹ *Tlak Walmartu na své dodavatele sílí.* [online]. [vid 20. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.mistoprodeje.cz/clanky/zahranicni-novinky/tlak-walmartu-na-sve-dodavatele-sili/>

smlouvy, což pak komplikuje případné spory. Pojem bonus nahradil dřívější různé regálovné, či zalistovací poplatky.⁵²

• ZÁKAZNÍK

U **zákazníka se** hodnotí frekvence návštěv na prodejně (následující kapitola). Frekvence dělí čas prodavače na dvě části, na čas obsluhy a čas nečinnosti, který se v odvětví obchodu pohybuje okolo 10-15 %. Čas nečinnosti v pravém slova smyslu, má objektivní důvody, neboť se jedná o čas čekání na zákazníka, který je využíván k přejímce a doplňování zboží, úklidu pracoviště apod. (viz kapitola osmá). Frekvence s poptávkou ovlivňují velikost obrátu, rozsah provozní doby, nástupy pracovníků, intenzitu práce, dodávkový cyklus i dispoziční řešení prodejny. Zákazníkovi je třeba připravit zážitek z prodeje, což je součástí jak marketingového, tak i provozního know-how.

K ZAPAMATOVÁNÍ – OBCHOD JAKO ZÁŽITEK PRO ZÁKAZNÍKA



Me-tail-Obchod jako zážitek: Principem je, že ve středu zájmu je člověk. A to by neměl být jen prázdný slogan. Např. americká síť prodejen s módou Trunk Club má velké zkušební kabinky, jež jsou vybaveny jako ten nejstylovější obývací pokoj. V samotné prodejně se ale zákazník nemusí ničím zdržovat. Všechno je připravené právě v kabině. Stačí, když si zákazník předem zadá přes internet své míry, poradí se na dálku se stylistou a pak už jen zkouší. Samozřejmostí jsou doprovodné služby, jako je kavárna s barem nebo kadeřnictví přímo na prodejně.

Namířím a kupuji: Jdete po ulici a uvidíte někoho s botami, které se Vám líbí? Nechcete se přímo ptát, stačí věc vyfotit. Aplikace Spylight ji věc rozezná a zjistí, kde byste si mohli zboží koupit online.

**Zážitek
v obchodě**

Kabinky bez převlékání: V kabině si potřebujete vyzkoušet nejen velikost, ale i posoudit, jaká barva Vám nejvíce sluší. V San Franciscu v obchodě Uniqlo mají pro zákazníky zkušební kabinky, které jsou vybavené speciální dotykovou obrazovkou, která umožňuje volbu jiné barvy oblečení, které si zrovna zkouší. Nemusí se tedy několikrát převlékat, protože se uvidí v zrcadle.

Personalizace a kousky s příběhem: Zákazníci si dneska cení toho, že je jim zboží vyrobené na míru. Ve firmě Burberry si to dobře uvědomují, a proto si zde můžete objednat

⁵² Průzkum potvrdil, co všichni vědí: řetězce zneužívají svoji pozici vůči výrobcům.2015. [online]. [vid 20. srpna 2020]. Dostupné z https://www.tyden.cz/rubriky/obchod/pruzkum-potvrdil-co-vsichni-vedi-retezce-zneuzivaji-svou-pozici-vuci-vyrobcum_347399.html.

výrobky, které mají design přesně podle vašeho přání. Mohou to být kabelky, kabáty a jiné zboží třeba i s Vaším jménem.

3 D tisk přímo v obchodě: Chcete si své nové boty vytvořit úplně sám? Pak Vám tento zážitek poskytne australská firma prodávající obuv Shoes of Prey. Zájemce může své nové boty vytvořit sám s použitím 3 D technologie. Vybere si barvu, tvar, materiál i velikost, pak stiskne tlačítko a vše zařídí 3 D tiskárna.

Navigace v obchodě: V současné době dochází k propojení kamenných prodejen s e-commerce. Týká se to např. prodeje na prodejně, při němž lze využít mobilní technologie. Aplikace Aisle411 ukáže zákazníkovi na prodejní ploše přesné umístění zboží a navede ho k němu.

Předplatné na cokoliv: Některé nákupy realizujeme pravidelně. Pravidelně nakupujeme základní potraviny, krmení pro psa či drogistické zboží. V takovém případě není třeba chodit do prodejny, protože zboží samo doputuje ke svému zákazníkovi. To je idea tzv. předplatitelského retailu, který umožní zákazníkovi objednávat pravidelné dodávky určitého zboží do domácnosti.

Obchody jako umělecké galerie: Stále více jsme obkloповáni digitalizací na jedné straně, Na straně druhé toužíme po analogových zážitcích v podobě krásných a poutavých prezentací zboží. V této souvislosti se hovoří o „visual merchandisingu“.

Omnichannel vítězí: Na stole je otázka, zda vyhraje offline nebo online nakupování. Vyhrají zavedené kamenné prodejny nebo e-shopy? Nabízí se zde i jiné řešení, a to propojení obou prodejních kanálů. Parfumerie Sephora nabízí svým klientům, aby si vyzkoušeli, přivoněli k parfémům nebo si nechat udělat kompletní make-up. Vybrané zboží si pak mohou nakoupit přes internet.

Sociální sítě přímo v obchodech: Sociální sítě sehrávají stále větší roli v našem životě. Setkáváme se s tím i v obchodě. V parfumeriích Sephora zákazníkům umí poradit, jak se nalíčit pomocí videí z YouTube. Je jim také dána možnost vytvořit si přímo na místě vlastní návod líčení (Videotutorial).

Exkluzivita a pocit výjimečnosti: Dočasnost, omezená dostupnost a exkluzivita láká zákazníky k nákupu zboží. Na zákazníky působí motivačně tato omezení, což je něco výjimečného v době neomezených možností. Svoji strategii na tom staví některé tzv. pop-up obchody, které se dočasně někde objeví. Např. to může být v nějakém objektu staré továrny či jiných netradičních prostorech, kde se prodává limitované edice zboží.

Top, top, top: Na jedné straně digitální revoluce, na straně druhé reálná svět s kamennými prodejny. I v nich musí obchodník zaujmout. Z těchto důvodů roste tlak na získání co nejlepších lokalit na top místech pro tradiční prodejny.⁵³

- **REGION**

Regionální odlišnosti jsou spojené s rozdílnou strukturou sídelních soustav, koncentrací obyvatelstva, úrovní zaměstnanosti, průměrnými mzdami a kupní silou obyvatelstva. To všechno se promítá do rozdílné životní úrovně. Regionální odlišnosti také způsobují tradice, společenské a kulturní zvyklosti. Zákazníci se liší svými potřebami, postoji a preferencemi. Také prodejní doba prodejen je odrazem místních podmínek.

- **LOKALIZACE PRODEJNY**

Rozhodnutí o umístění prodejny patří do strategických rozhodnutí obchodních organizací. **Lokalizace** spadá pod marketingový nástroj distribuce. Optimální umístění prodejny je jedním z důležitých předpokladů úspěšného podnikání. Zabývali jsme se již touto problematikou v kapitole týkající se územní a tržní analýzy. Kromě kvantitativních metod mají svůj nezastupitelný význam i metody kvalitativní, které se týkají vyhodnocování stanoviště prodejny z pohledu návaznosti na ostatní prodejny v lokalitě (konkurence). Posuzuje se dopravní dostupnost, infrastruktura a pohyb zákazníků s ohledem na dostupnost produktu. Zohledňuje se také zařazení prodejny do jednotlivých stupňů obchodní vybavenosti konkrétního města. Zda se jedná o samostatné umístění prodejny nebo je prodejna součástí určité skupiny, obchodní třídy nebo nákupního centra.

10.2.2 VNITŘNÍ FAKTORY MALOOBCHODU

Mezi vnitřní faktory lze zařadit zboží, počet zaměstnanců a jejich kvalifikace, obchodní technologie, formu prodeje, technickou vybavenost pracovních prostředků, systém organizace práce a míra a kvalita informací, ale také znovu zákazníci pohybující se na prodejní ploše.

Vnitřní činitele maloobchodu

- **ZBOŽÍ**

Zboží má vliv na celkový systém zásobování a dodávek i na množství práce spojené s jeho manipulací. Zboží ovlivňuje výběr formu prodeje (pultová, volný výběr či samoobsluha, případně zásilkový či elektronický prodej). Ne všechny druhy zboží se hodí např. pro samoobslužnou formu prodeje, protože jejich prodej vyžaduje odborné vysvětlení

⁵³ *Trendy ve světě obchodu. 2016.* [online]. [vid 20. října 2020]. Dostupné z <https://home.kpmg/cz/cs/home/clanky-a-analyzy/2017/09/trendy-v-maloobchode-2017.html>.

funkcí výrobků. Charakter zboží se také odráží ve frekvenci poptávky po něm či nárazovost práce prodáváčů a skladníků, což se promítá do rytmu práce při přejímce zboží i prodeji. Zboží evokuje požadavky na technickou vybavenost prodejny i na dispoziční řešení prodejny (Starzyczná, Bauerová, 2019).

Obchodní sortiment je tvořen veškerým zbožím, které vstupuje do sféry oběhu. Obchodní sortiment se vytváří již na úrovni velkoobchodu a maloobchodu. Na úrovni velkoobchodu se obchodní sortiment vytváří podle určitého obchodního záměru s ohledem na zásobovanou maloobchodní síť. Na úrovni maloobchodu se obchodní sortiment sestavuje podle technologického hlediska i marketingového podle typu maloobchodní jednotky a cílové skupiny zákazníků (Starzyczná, 2013).

I rozhodnutí o rozmístění sortimentu musí brát v úvahu dvě hlediska (Mulačová a Mulač et al, 2013):

1. **Provozní hledisko** – vychází z vlastností zboží a obalů, cílem je minimalizovat náklady a čas při řízení pohybu zboží na prodejní ploše.
2. **Marketingové hledisko** – zohledňuje nákupní chování zákazníků, východiskem jsou psychologické aspekty chování (merchandising).

Levný provoz je podmínkou udržení konkurenceschopnosti firmy a požadovaných objemů prodeje.

● POČET ZAMĚSTNANCŮ

Kvantitativní stránka prodeje se vyjadřuje počtem zaměstnanců. Tento počet je spojen s plánovaným výkonem prodejny. Zase jsou zde počty zaměstnanců propojeny s formou prodeje. Samoobslužná forma umožňuje šetřit živou sílu. Počty zaměstnanců jsou posuzovány i podle sortimentu, který je prodáván a jeho charakteru. Důležitou roli zde sehrává technická vybavenost prodejen, dělba práce i čas potřebný na obsluhu zákazníků. Vyhodnocuje se průměrná doby obsluhy např. u pultového prodeje s ohledem na časovou kapacitu jednoho pracovníka.

● OBCHODNÍ TECHNOLOGIE, FORMA PRODEJE A TECHNICKÁ VYBAVENOST

Obchodní technologie, forma prodeje a technická vybavenost pracovních prostředků má vliv na dispoziční řešení prodejny, dělbu práce a počty pracovníků. Řešeny jsou pracovní cesty zaměstnanců a zákazníků a úroveň obsluhy. Pracovní prostředky ovlivňují manipulaci se zbožím, což se projevuje ve fyzické i psychické náročnosti pracovního procesu a ve spotřebě živé práce (Starzyczná, Bauerová, 2019). Všechny tyto činitele se promítají do konečného efektu prodeje a rychlosti a kvality obslužného procesu.

Volba formy prodeje je ovlivněna charakterem sortimentu, technickým řešením prodejní jednotky a personálním zajištěním. Charakter sortimentu je ovlivněn frekvencí poptávky, charakterem spotřeby i jeho cenou. Na technické řešení obchodní jednotky má vliv velikost prodejny, členění i možnosti mechanizace. Personální zajištění řeší zdroje pracovních sil, jejich kvalifikaci a nákladovou náročnost (Starzyczná, 2013). Na organizaci obchodního provozu působí i pracnost sortimentu. Týká se složitosti sortimentu a frekvence dodávek. Doba trvanlivosti a fyzické vlastností zboží ovlivňují skladování, přípravu k prodeji, porcování, vážení atd. Forma prodeje má vliv i na základní fáze prodeje.

Rozhodnutí o dispozičním řešení musí probíhat postupně. Tento přístup využívají především velká obchodní a nákupní centra, rovněž obchodní řetězce provozující sítě velkokapacitních jednotek, jako jsou sítě supermarketů, diskontů či hypermarketů. Řetězce se soustřeďují na prostorový management (Space management). Posuzuje se struktura ploch.

KROKY TVORBY DISPOZIČNÍHO ŘEŠENÍ (Mulačová a Mulač, 2013):

- rozdělení prodejního procesu na vstupní zóny,
- rozhodnutí o umístění a uspořádání zařízení,
- tvorba pracovišť.

TVORBA FUNKČNÍCH ZÓN

Každé místo na prodejní ploše má svoji funkci. Lze vymezit 6 základních funkčních zón (Mulač a Váchal, 2008):

- vstupní prostor,
- zóna pro vystavení zboží,
- zóna obslužných úseků,
- zóna před pokladnami,
- pokladní zóna,
- kontrolní zóna.

Velikost jednotlivých zón závisí na typu prodejny a jejím sortimentu. Dispozice prodejny ovlivňuje také poloha parkoviště a umístění vchodu. Rozmístění zón má více možností. Provozní zařízení zahrnuje vchody a východy, vyústění skladů na prodejní plochu, pokladny, balící pulty, výdej zboží, výstavní zařízení, obslužné úseky, stanoviště vozíků apod.

Tvorba pracovišť se týká obslužných pultů, pokladen a informačních míst pro zákazníky, vyřizování reklamací, záruk a kontroly.

- **SYSTÉM ORGANIZACE PRÁCE**

Systém organizace práce řeší pracovní dobu prodejny a s ní související pracovní režimy a pracovní podmínky pracovníků. V současném obchodě jsou využívány prakticky tradiční pracovní režimy a specifické, které odrážejí podmínky v obchodě. Do specifických pracovních režimů lze zařadit zkrácený pracovní týden, stálou částečnou pracovní dobu, flexibilní pracovní dobu, rotaci pracovního místa, homeworking nebo cyklické nástupy pracovníků (blíže následující kapitola).

- **MÍRA A KVALITA INFORMACÍ**

Míra, kvalita informací a úroveň informací jsou závislé na kvalitě vnitřního informačního systému ve firmě. Tento systém může existovat jako fyzický fond nebo elektronický informační systém, který propojuje jednotlivé prodejny s vyššími stupni řízení za účelem oboustranného pohybu dat. Těžištěm současného, moderního elektronického informačního systému obchodních organizací je tzv. řízení kategorií (Category Management) uplatňované na prodejnách na základě pravidel nákupního marketingu, analyzující ziskovost zboží, jeho sezónnost a nákupní košíky pomocí věrnostních karet zákazníků (viz předchozí kapitoly)

10.3 Vnější a vnitřní faktory obchodního provozu velkoobchodní jednotky

Do faktorů vnějších patří opět činnost centrály, dodavatele a současně forma zapojení skladu do zásobovacího systému a rozsah zásobovaných jednotek. Také vnitřní faktory se na první pohled shodují s faktory působícími na úrovni maloobchodu. Pokud se však podíváme na tyto faktory podrobněji, tak uvidíme, že jsou tyto faktory odlišné. Patří sem zboží, počet zaměstnanců a jejich kvalifikace. Důležitá je technologie skladových operací, technická vybavenost skladů, systém organizace jejich práce a míra a kvalita informací. (Pražská et al, 1993)

10.3.1 VNĚJŠÍ FAKTORY VELKOOBCHODU

Vnější faktory velkoobchodu

- **CENTRÁLA FIRMY**

Centrála firmy musí s ohledem na strategii firmy řídit nákupní činnost a organizaci nákupu. Organizace nákupu odráží fázi organizačního vývoje firmy (centralizovaný nákup, decentralizovaný nákup a kombinovaný).

• DODAVATELE A ZAPOJENÍ DO ZÁSOBOVACÍHO (LOGISTICKÉHO) SYSTÉMU

Dodavatelé a zapojení skladu do zásobovacího systému ovlivňuje nákladovost obchodních organizací i výši konečných prodejních cen. Jestliže zásobovací systém funguje správně, pak lze optimalizovat náklady, zlepšit proces zásobování i úroveň prodeje. Současnost zásobování je spojena s velkými zásobovacími (logistickými) centry, která své činnosti kumulují ve velkém a jsou schopny plně uspokojovat zásobované jednotky z hlediska jejich požadavků na šířku i hloubku sortimentu. Centra mohou zajistit dodávky zboží ve velkém pomoci sdružených dodávek a v optimální ceně v rámci různých kooperačních forem. Optimální napojení na zásobovací systém se promítá do úrovně zásob a jejich úrovně. Může dojít ke snížení hladiny zásob a prodejních, zrychlení obrátky zásob a minimalizaci ztrát. Propracovaný zásobovací systém se projeví v lepší prodejnosti zboží, ve zvýšení čerstvosti zboží i zvýšení produktivity práce. Všechna tato opatření pak mohou příznivě působit na celkové náklady na fyzickou distribuci zboží a logistiku.

PŘÍPADOVÁ STUDIE – JAK DOSTAT ZBOŽÍ DO OBCHODU-PRAXE



Zajistit prodej svých výrobků ve velkém obchodním řetězci nemusí být snadné. Některé praktiky přesahují běžné postupy. Seznamte se s nimi a zamyslete se:

- 1. Zalistování:** Na začátku je relativně standardní listovací poplatek. Tento poplatek požaduje řetězec jako platbu za zařazení výrobku do prodeje. Pokud je dodavatelská firma silná a její výrobek je jedinečný (určitý segment lihovin nebo mléčných výrobků) a nelze ho snadno nahradit, pak si může se řetězcem vyjednat lepší podmínky. Může dojít i ke zrušení poplatků.
- 2. Příspěvky na leták:** Představují další formu příspěví řetězcům, pokud chce dodavatel umístit své zboží do produktového letáku.
- 3. Individuální spoluúčast:** Může se to týkat nejrozmanitějších spoluúčasti na marketingových aktivitách prodejce.
- 4. Exkluzivita:** Prodejci si často po svých dodavatelích vynucují exkluzivitu na dodávky určitého zboží. Často se to týká privátních značek.
- 5. Akce (Eventy):** Patří také mezi standardní nástroje. Jedná se o pořádání nejrůznější společenských akcí, důležitých z hlediska podpory marketingové komunikace.
- 6. Dárky:** vyskytují se u drobných prodejců. Běžně používaný nástroj podpory prodeje spočívající v nabídce různých dáreků v případě odběru zboží odběratelem.
- 7. Soutěže**
- 8. Hmotné statky – Nadstandardní pozornosti** (např. zařízení pro domácnost).

Cesta
zboží do
obchodu

9. Hotovost: Jestliže dodavatel chce uplatnit výrobky ze silně přesycených kategorií, pak dochází dokonce k uplácení. Jedná se např. o nápoje, drogistické zboží či cukrovinky. Výše úplatků závisí na „náročnosti“ konkrétního nákupu. Nejde o drobné peníze.

10. Vylistování: Jedná se o formu peněžních odměn, kdy jedna firma přeplatí již jednou zalistovanou konkurenci.⁵⁴

• ROZSAH ZÁSBOVACÍCH JEDNOTEK

Rozsah zásobovaných jednotek má vliv na způsoby kompletace dodávek, jejich velikost a počet. Odlišné jsou způsoby expedice, tzn. objednávkový systém, jakožto míra mechanizace skladu, intenzita práce a také typ skladu. Tyto skutečnosti se promítají do výkonu na jednoho pracovníka a celkový přístup k organizaci práce ve skladě i využití jeho kapacity.

10.3.2 VNITŘNÍ FAKTORY VELKOOBCHODU

Vnitřní faktory velkoobchodu

Mezi vnitřní faktory řadíme zboží, počet zaměstnanců i jejich kvalifikace, systém organizace práce, míra informací.

• ZBOŽÍ

Na **zboží** jsou závislé požadavky na skladování a její technologii, volbu skladu, objem zásob a výše obratu. Vlastnosti sortimentu ovlivňují též průměrnou velikost dodávek. Skladová technologie, která je ve firmě používána musí odpovídat celkové strategii a rychlosti pohybu zboží.

• POČET ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH KVALIFIKACE

Počet zaměstnanců a jejich kvalifikace se odvíjí od technického vybavení práce, použité skladové technologie a výpočetní techniky a rozsahu zásobovaných jednotek.

Technologie skladových operací odpovídá volbě stupně mechanizace. Nejnižším stupněm mechanizace jsou ruční sklady, poté mechanizované. Nejvyšší stupeň mechanizace představuje sklad automatizovaný. Stupeň mechanizace skladu je podmíněn charakteru dodávek (obrázek 10.1).

⁵⁴ *Deset rad, jak dostat zboží do obchodu*. 2003. [online]. [vid 20. dubna 2020]. Dostupné z <https://mam.cz/c1-12140600-deset-rad-jak-dostat-zbozi-do-obchodu>.

Tabulka č. 10. 1 Hlediska mechanizace skladu

Velkoobchodní sklad	Hlediska	Maloobchodní jednotka
	Typ MOJ	
	Rychlost systému	
	Charakter dodávky	
	Počet druhů zboží	
	Rozměr zboží	
	Balení zboží	
	Investice	

Zdroj: vlastní zpracování dle Starzyczná (2013)

Záleží na tom, zda se jedná o individuální odběr zboží nebo hromadný odběr. Kolik sortimentních druhů je v průměru nakupováno. Kolik odběratelů musí firma obsloužit. Rozhodující je také rychlost systému s ohledem na typy zásobovaných maloobchodních jednotek a obrátka zásob zboží či rozměr zboží (tabulka č. 10.2). Samozřejmě to vše je třeba řešit s ohledem na investice i provozní náklady.

Tabulka č. 10. 2 Volba typu skladu dle cílového trhu

Patrový sklad (ruční, mechanizovaný)	Halový, výškový (vysoce mechanizovaný, automatizovaný)
Individuální odběry	Hromadné odběry
Nižší počet druhů zboží	Široký a hluboký sortiment
Menší rozměr	Všechny rozměry
Nižší počet odběratelů	Větší počet odběratelů
Nižší frekvence vyskladňování	Vyšší frekvence vyskladňování
Cílový trh: úzce specializované prodejny	Cílový trh: síť supermarketů

Zdroj: vlastní zpracování dle Starzyczná (2013)

S technologií souvisí i výběr jednotlivých druhů manipulačních prostředků ve vztahu k cílovému trhu, tj. charakteru zásobovaných jednotek (např. specializovaný obchod, supermarket, hypermarket). Požadavky na skladovou technologii a unifikaci přepravek jsou sjednocovány podle úrovně standardizace sortimentu, které dochází v rámci globalizace

trhu. K optimálnímu využití kapacity skladu je nutné mít odpovídající technickou vybavenost práce ve skladě. Rozlišujeme objemovou kapacitu skladu, strojovou a lidskou. Do objemové kapacity jsou zařazovány plochy a skladový prostor. Do strojové kapacity patří množství a úroveň manipulačních prostředků. Lidská kapacita je vyjádřena počtem pracovníků a směnností. Využití kapacity skladu se odvíjí i od provedení skladu. Hlavními typy skladu dle provedení jsou sklady halové, výškové a patrové. Každý z těchto skladů je vhodný pro určitý sortiment i pro určitou požadovanou rychlost celého zásobovacího systému. (Starzyczná, 2013)

• **SYSTÉM ORGANIZACE PRÁCE**

Systém organizace práce a jeho volba spočívá ve volbě vhodného pracovního režimu (směnnosti), který má pozitivní vliv pracovní podmínky lidí. Výběr pracovního režimu musí odpovídat druhu skladu a jeho funkci v zásobovacím systému. Záleží také na tom, zda se jedná o sklad odbytový, obchodní, konsignační atd.

• **MÍRA A KVALITA INFORMACÍ**

Míra a kvalita informací má stejný význam jako na úrovni maloobchodu. Manipulaci se zbožím a lepší využití skladové kapacity usnadňuje zapojení výpočetní techniky do velkoobchodních operací a uplatnění elektronického zpracování dat. Optimální délka skladování zabraňuje rovněž poškození užitné hodnoty zboží.

10.4 Řízení a administrativa obchodního provozu

Čím větší jsou obchodně provozní jednotky (obrat, počet pracovníků, prodejní a skladovací plochy), tím náročnější je jejich řízení a administrativa. Provozní koncentrace se zvyšuje.

10.4.1 HLAVNÍ SMĚRY ŘÍZENÍ MALOOBCHODNÍCH JEDNOTEK

Řízení maloobchodu

1. ŘÍZENÍ PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ SOUVISEJÍCÍCH S NÁKUPEM ZBOŽÍ A ZABEZPEČENÍM DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ

Řízení těchto operací ovlivňuje sortiment a jeho charakter, jemuž také odpovídá rozvozní plán a prostory určené pro odběr zboží i způsoby objednávání zboží a průzkum trhu a poptávky.

2. ŘÍZENÍ PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ SOUVISEJÍCÍCH SE SKLADOVÁNÍM A PRODEJEM ZBOŽÍ

Tyto činnosti jsou orientovány na řízení pohybu zboží na prodejně. To v sobě zahrnuje řešení skladových prostor, výběr skladové technologie, správnou manipulaci se zbožím,

ukládání zboží a udržování jeho užitných hodnot. Pro uchování užité hodnoty zboží je nezbytné zohledňovat technologické skupiny zboží a zásadu dovoleného sousedství. Součástí odběru zboží je zajištění přejímky zboží, a to kvantitativní, kvalitativní a sortimentní. V rámci přípravy zboží k prodeji je třeba nachystat vhodná spotřebitelská balení, pokud zboží již není takto připraveno ve výrobě.

Pracovní činnosti související s prodejem zboží, závisí na formě prodeje a dispozičním řešení prodejních ploch. Forma prodeje má vliv na organizaci funkčních zón a prodejních úseků, jakožto volbu a rozmístění obchodního zařízení, počty pokladních, prodavačů a dalšího obchodně provozního personálu. Forma prodeje ovlivňuje řízení pracovních režimů a plánování směn. Odlišnost forem prodeje se promítá i do odlišností ve způsobech vystavování zboží, jeho doplňování, nabídky a obsluhy zákazníků (Starzyczná, 2013).

3. ŘÍZENÍ ČINNOSTÍ SOUVISEJÍCÍCH S ADMINISTRATIVOU JEDNOTKY

Tyto činnosti se týkají účetnické evidence. Orientují se na evidenci tržeb a všech nákladů. Náročnost administrativy je závislá na technickém vybavení prodejny (počítačový systém, terminálové pokladny, elektronizace pohybu zboží, čárový kód atd.).

4. ŘÍZENÍ ČINNOSTÍ SOUVISEJÍCÍCH S PROBLEMATIKOU LIDÍ (ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ)

Řízení lidí se orientuje na vytváření pracovního kolektivu a optimálních pracovních podmínek. Řízení se soustřeďuje na sladování pracovních režimů jednotlivých pracovníků a nastavení přestávek. Management rozhoduje o čerpání volna a dovolených. Motivuje pracovníky a odměňuje za jejich práci. Velmi důležitá je výchova učňovského dorostu a zajišťování odborného růstu pracovníků.

Velikosti maloobchodní jednotky zvyšuje náročnost na operativní management prodejny a řízení pracovníků. Hlubší dělba práce vyžaduje větší specializaci provozních funkcí. Vedle manažera prodejny (vedoucí jednotky) existují funkce zástupců, případně provozářů či skladních včetně pokladních apod.

10.4.2 MANAŽERSKÝ SYSTÉM INFORMACÍ

Historicky rostl objem zboží, jeho šířka a hloubka, což vytvářelo tlak na náročnost řízení a organizaci pohybu zboží, a to jak z hlediska času, tak i místa. Vývojové trendy obchodu po druhé světové válce byly spojeny s internacionalizací a globalizací obchodu, což bylo doprovázené standardizací sortimentu a jeho rozmístováním po celém světě. Zvyšoval se rozsah prováděných obchodně provozních operací, což vyvolávalo potřebu hromadného zpracování dat a směřování k elektronickému řízení pohybu zboží. Obchodní praxe iniciovala hledání možností, jak zjednodušit provozní operace. Jak usnadnit fyzickou distribuci zboží a logistiku i zajišťování prodeje ke spokojenosti zákazníků. (Starzyczná, Bauerová, 2019)

*Hromadné
zpracování
dat*

Po druhé světové válce také rostla životní úroveň obyvatelstva a náročnost jeho potřeb. Aby byl obchod schopen se vypořádat s touto situací, bylo třeba racionalizovat mnoho obchodně provozních činností. Hlavní problémy v pohybu zboží se vyskytovaly při jeho výstupu ze systému, a to u pokladen. Bylo tedy nutné řešit práci pokladních, a to zejména ve velkokapacitních prodejnách. Jejich práce se totiž stala poměrně namáhavou, a to jak fyzicky, tak i psychicky. Rychlost odbavování na pokladnách neodpovídala rostoucím objemům zboží. Vzniklá situace si vyžádala i postupné technické a konstrukční změny pokladních přepážek a pokladen.

Od 60. let minulého století vznikaly v Evropě první terminálové pokladny. Ověřovaly se různé typy kódování zboží. Výsledky byly jak pozitivní, tak i negativní (Starzyczná, 2013).

POZITIVA:

- Odbavování zákazníků u pokladen bylo rychlejší.
- Výuka pokladních byla podstatně zkrácena. Aniž by se snížila kvalita výkonu, mohly na pokladnách pracovat i pomocné síly.
- Byly eliminovány chyby při markování zboží.
- Byly sníženy konflikty, které se vyskytovaly hlavně při frekvenčních špičkách. To uvítali jak zákazníci, tak i pokladní, protože to přispělo ke zklidnění atmosféry.
- Došlo také ke zklidnění samotných pokladních, které se zbavily obav z chybování při markování zboží.

NEGATIVA:

- Pořizovací ceny systému byly vysoké a neodpovídaly zvýšenému výkonu pokladních.
- Kapacita množství informací o zboží byla zpočátku omezená (Pražská a Jindra, 2002).



PRO ZÁJEMCE-TVŮRCI ČÁROVÉHO KÓDU

9. 12. 2012 zemřel otec čárového kódu **Joseph WOODLAND** ve věku 91 let. Spolutvůrci byli dva. Se svým spolužákem z univerzity ve Philadelphii Bernardem Silverem přemýšleli již ve **40. letech** minulého století, jak splnit zadání šéfa jednoho obchodního řetězce, jenž si přál urychlit prodej a urychlit fronty u pokladny. V roce **1949** požádali patentový úřad o ochranu svého nápadu. Ten se netvářil příliš nadšeně a udělil ji až v roce **1952**. Pak se po objevu slehla země, protože v té době neexistovala laserová technologie na přečtení kódu

a objev byl prakticky k ničemu. Až v 60. letech po něm sáhla společnost IBM, kde Woodland pracoval a systém snímání byl dokončen v podobě, jakou známe dnes. Počet pípnutí čárového kódu dosahuje denně na celém světě dnes 5 miliard.⁵⁵

Čárový
kód

Použití čárového kódu v praxi je významným nástrojem racionalizace práce v obchodě. Je systémově využíván v logistice, což umožňuje zvyšování efektivnosti celého logistického procesu a prodeje zboží. Manipulace pracovníků se zbožím je při jednotlivých obchodně-provozních operacích usnadněna (Pražská a Jindra, 2002). Rozvoj čárového kódu více méně korespondoval s rozvojem samoobslužné formy prodeje a růstem podílu velkokapacitních jednotek na obchodní síti. Jeho rozvíjení rovněž souviselo s rozsáhlou mezinárodní směnou zboží. Řízení elektronického pohybu zboží bylo potřebné s rozvojem mezinárodní logistiky. Tato vzniklá situace evokovala nutnost využívání mezinárodního systému pro číslování zboží a jeho identifikaci.

Čárové kódy se vyvíjejí. Nejčastěji evropskými symboly jsou EAN-13 (GTIN13),⁵⁶ EAN-8 (GTIN8)⁵⁷ a nově také GS1 DataBar, který kromě čísla výrobku GTIN může nést i dynamická data jako například datum spotřeby nebo hmotnost.⁵⁸

Vznikají další kódy a využívají se v různých odvětvích. Některé se využívají výhradně v lékařství, jiné v logistice nebo v knihovnách. Vedle lineárních kódů se dnes hodně prosazují QR kódy (dvojměrné 2 D kódy). Tyto kódy se využívají k pohodlnému přístupu na internetové stránky po načtení z obalu výrobku, letáku, plakátu...

Dále se využívají RFID kódy, které pracují na principu identifikace objektů za pomoci elektromagnetických vln na rádiové frekvenci. Ve srovnání s čárovými kódy identifikace RFID kódu nevyžaduje přímou viditelnost identifikovaného objektu, navíc umožňuje identifikaci více objektů najednou a na větší vzdálenost.

⁵⁵ *Nepoužíváte ještě čárové kódy?* [online]. [vid.10. října 2020]. Dostupné z <https://www.podnikatel.cz/clanky/nepouzivate-jeste-carove-kody-chyba-pomohou-vam-i-ve-vyhledavacich/>.

⁵⁶ Třináctimístný kód zahrnuje: 3 pozice číslo státu, 4 pozice identifikace výrobního podniku, 5 pozic označení výrobku neboli spotřebitelská jednotka, poslední pozice je kontrolní číslo. Kód neobsahuje cenu zboží.

⁵⁷ Osmimístný kód na menší výrobky: 3 pozice číslo státu, 4 pozice identifikace výrobního podniku, poslední pozice kontrolní číslo.

⁵⁸ Nová generace čárových kódů. Kódy na výrazně menší ploše jsou schopny zakódovat větší množství informací. Jsou dobře čitelné. Používají se např. i na volně ložené zboží, jako je ovoce, zelenina či jiné velmi malé produkty. Na výrazně menší ploše dokážou zakódovat výrazně větší množství informací, a to při zachování perfektní čitelnosti. Nejnovějším trendem je poskytování rozšířených informací přímo spotřebiteli, vybavenému chytrým telefonem s instalovanou čtečkou dvoumístných symbolů (GS1 DataMatrix). Blíže *GS1 Data Bar*. [online]. [vid. 9. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.gs1cz.org/media/volne-dostupne-brozGSury/publikace-gs1-databar.pdf> Data bar1



PRO ZÁJEMCE-ČÁROVÝ KÓD V PODMÍNKÁCH ČESKOSLOVENSKA

1979 – výrobky pro export označené čár. kódy (Čokoládovny, n. p.),

požadavek partnera Tesco,

1983 – ČSSR se stalo členem IANA (International Article Number Association),

1985 – realizace pilotního projektu pro celou RVHP (Rada vzájemné hospodářské pomoci),

1987 – jediný socialistický stát soběstačný k výrobě EAN, první aplikace

v OD Kotva v Praze,

1992 – radikální změny s příchodem transformace a zahraničních řetězců,

2013 – vznik organizace GS1 Czech Republic.

GS1 Czech Republic je licencované pracoviště spravující registraci do Systému GS1 na území České republiky. Organizace poskytuje metodické poradenství podnikům, taktéž výukové a koordinační služby. Hlavní náplní je podpora implementace standardů GS1.

GS1 Czech Republic je členem organizace GS1, což je nezisková mezinárodní organizace s více než 110 členy, která vznikla transformací organizace IANA. GS1 spolupracuje s mnoha obchodními a výrobními organizacemi i státní správou. GS1 řídí vývoj, údržbu i zavádění globálních standardů (kódů), aby bylo dosaženo vyšší efektivity logistického řetězce.⁵⁹

Využití čárových kódů při řízení provozu

10.4.3 VYUŽITÍ ČÁROVÝCH KÓDŮ PŘI ŘÍZENÍ OBCHODNÍHO PROVOZU

PŘÍJEM ZBOŽÍ

U příjmu zboží se data o sortimentních druzích vkládají do pokladního systému. Děje se tak pod kódem pomocí přenosného terminálu, který má čtecí zařízení nebo s využitím pro-

⁵⁹ GS1 Czech Republic. *Historie*. [online]. [vid. 9. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.gs1cz.org/onas/historie-kodu>.

gramu pro vkládání dat, kdy se údaje zadávají ručně. Pracovníci tak nemusí manuálně popisovat zboží a mohou být efektivně zapojeni do jiné práce. Je tak usnadněna a zrychlena přejímka zboží.

ROZMÍSTĚVÁNÍ ZBOŽÍ

Zlepšuje se rozmístování ve skladových regálech. Taktéž automatizovaný pohyb zboží ve skladech a prodejnách. Prostor skladu je optimálně využit. Dochází ke snížení chybování jak při vyskladňování zboží a ukládání zboží.

KONTROLA ZÁSOB

Elektronické evidování zboží je obrovským přínosem pro monitoring výše zásob. Lze pružně provádět přečítání zboží. Usnadněna je i kontrola fyzického stavu zásob s účtením při inventarizaci zásob. Provádění inventury je mnohem jednodušší, zkracuje se doba jejího trvání. Významné je snížení chybování při provádění inventury a eliminace jejího opakování. Elektronická kontrola zásob poskytuje informace o prodejnosti zboží, které je východiskem pro systém objednávání zboží. Tyto skutečnosti mají velmi pozitivní vliv na objem zásob a jejich strukturu odpovídající potřebám a poptávce zákazníků. Elektronizace pohybu zboží tak usnadňuje aplikaci marketingových přístupů k řízení zásob.

FAKTURACE ZBOŽÍ

Při fakturaci zboží se usnadňuje a zjednodušuje sestavování faktur, jejich likvidace i vyřizování reklamací.

Provozní činnosti

PRODEJ ZBOŽÍ

Při prodeji zboží je možné zaevidovat veškerý prodej zboží. Jedná se o prodej v hotovosti, na fakturu, šekem, poukázkou i bezhotovostní. Obrat je zaevidován jak celkově, tak i ve jeho struktuře, jak již bylo zmiňováno, a to v přímé vazbě na změny v zásobách zboží.

Prakticky lze zaznamenat prodeje dle jednotlivých oddělení i pracovníků. Pro vážení zboží jsou připraveny elektronické váhy, které tisknou etikety nebo je zboží vážené přímo na pokladně.

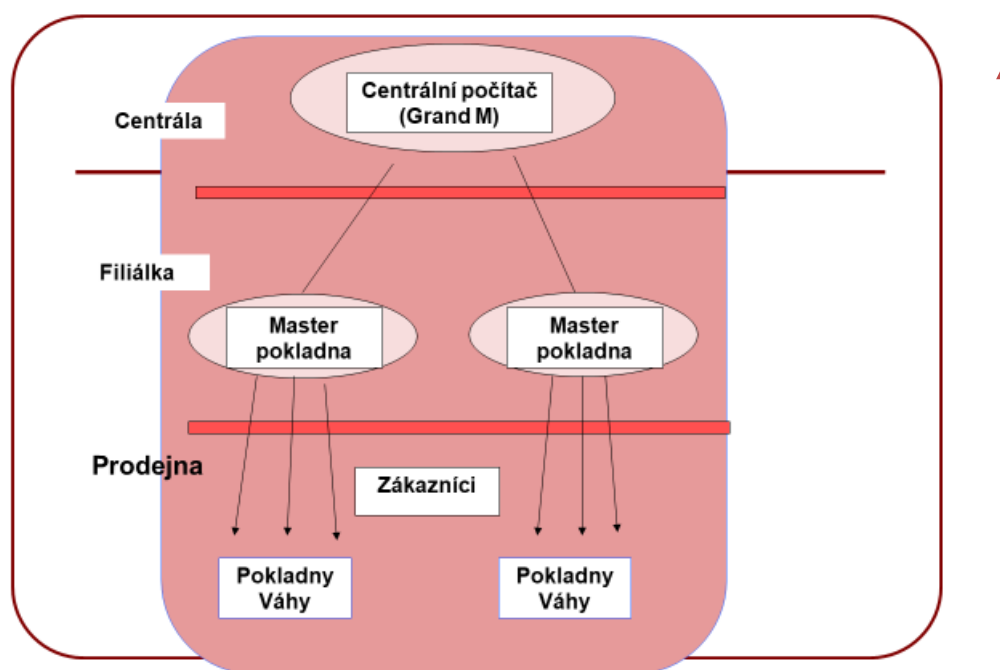
INKASO ZBOŽÍ

Využívání čárových kódů má velmi pozitivní vliv na zrychlení propustnosti zboží pokladní přepážkou. Odvod tržeb lze provádět bez vzájemného předávání pokladny. Zvyšuje se ochrana spotřebitele, neboť se eliminují chyby v markování zboží. Pokladní systémy člení sortiment do skupin a podskupin. Nabízejí pro maloobchodníky celou řadu praktických činností i informací souvisejících s řízením prodeje.⁶⁰ Pokladny jsou napojeny do

⁶⁰ Blíže *Pokladní systém pro maloobchod*. [online]. [vid. 10. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.ab-x.cz/63-pokladni-system-pro-maloobchod>.

maloobchodního informačního systému, který zajišťuje přímou komunikaci ústředí firmy (centrální počítač) s pokladnami na jednotlivých prodejnách. Pokladní systém může být jedním z modulů kompletního informačního systému, který slouží k řízení prodejen. Ústředí firmy zabezpečuje zpracování různých dokladů, řeší tvorbu cen i přečeňování zboží na prodejnách. Určuje začátky a konce akce. Evidovány jsou skladové zásoby i účetní stav zboží na všech úrovních organizační struktury. Systém také garantuje aktuálnost sortimentu i cen na pokladnách. Z pokladen se tak sbíhají všechna data do centrálního systému a naopak (viz. obrázek č. 10.2).⁶¹ Pokladny dnes nepředstavují pouze nástroj k placení zboží, ale důležitý řídicí nástroj, protože mohou přispět k zefektivnění prodeje a získání důležitých dat pro marketingové řízení firmy.⁶²

Obrázek č. 10.2 Pokladní systém v maloobchodě v rámci organizační struktury



Zdroj: vlastní zpracování dle odkazu 60 a 61.

Svého času byly elektronické pokladny moderním prvkem obchodního provozu. Později to byly celé pokladní systémy. Poté se k nim přidaly samoobslužné pokladny. Pak následoval nejnovější trend, a to skenery pro samoobslužné nakupování (scan&go). Obchodník musí odpovídajícím způsobem vybaven programovým vybavením napojeným na jednotlivé spolupracující moduly, které přinášejí mnoho užitečných dat pro rozhodování a řízení⁶³.

⁶¹ Blíže *Projekt MIS*. [online]. [vid. 10. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.pors-sw.cz/mis-maloobchod.html>.

⁶² *Pokladny se staly důležitou součástí informačního systému*. [online]. [vid. 10. listopadu 2020]. *Retail News*. Ročník IX. 1-2/ 2019. ISSN 23 36–8063. s. 76-79.

⁶³

BEZPEČNOSTNÍ MANAGEMENT

Jeho cílem je ochrana proti krádežím. Jedná se o krádeže vnější a vnitřní (viz. kapitola 12).

Shrneme-li výše uvedené, pak se řízení prodejen pomocí čárových kódů dotýká: (Starzyczna, 2013)

- Nákupní, prodejní a cenové politiky prodejny i podniku jako celku.
- Personální politiky, která se týká odměňování a prémiování zaměstnanců podle prodeje *vybraných* druhů zboží či sezónního prodeje. Lze sledovat i prodeje podle oddělení úseků a jednotlivých prodavačů a na tyto prodeje vázat hmotnou zainteresovanost na obratu.
- Řízení zásob, regulování jejich stavu i struktury podle sortimentních skupin i jednotlivých sortimentních druhů. Prodejnost zboží signalizuje zaměření reklamy a podpory prodeje.
- Finanční politiky, která monitoruje především vázanost finančních prostředků v zásobách. Tato vázanost má vliv na úvěrovou politiku.
- Operativního managementu a racionalizace práce obchodního provozu, sladování pracovních režimů dle frekvence poptávky, aby bylo zajištěno pro zákazníky pohodlí při nákupu.

Kódy GS1 Data Bar poskytují detailní přehled o stavech zásob a související redukci nežádoucího stavu „není skladem.“ Umožňují sledovatelnost v místě prodeje (POS) a lepší kvalitativní kontrolu na regále, zlepšení průběžného doplňování zboží a garantují automatické zastavení prodeje zboží s prošlou dobou použitelnosti na prodejnách.⁶⁴

10.4.4 MOŽNÉ SMĚRY DALŠÍHO ROZVOJE A VYUŽITÍ ČÁROVÉHO KÓDU

RACIONALIZACE PRÁCE POKLADNÍCH

Technologové se stále zabývají vývojem nových pokladních systémů, které usnadňují práci pokladních a také přenášení část jejich práce na zákazníky, kteří se pak obsluhují sami. Přináší to úsporu času zákazníkovi. Samotný zákazník vykonává činnosti, které plnil pokladní. Sám si načítá čárové kódy zboží. Průběžně si kontroluje výši nákupu na obrazovce. Ovládání pokladny není náročné. Navigace je usměrňována pomocí dotykové obrazovky. Zákazník zde může uplatnit i slevové kupóny či stvrzenky za vratné obaly. Prodejny

Směry rozvoje čárového kódu

⁶⁴ GSI DATABAR: Ochrana spotřebitele, stop plýtvání. [online]. [vid. 9. listopadu 2020]. Dostupné z <http://www.logisticnews.eu/logistic-news/gs1-databar-ochrana-spotrebitel-stop-plytvani>.

nabízejí k ruce zákazníka asistenty pro případnou pomoc.⁶⁵ Při nákupu se také začala v některých řetězcích objevovat možnost samoobslužného skenování zboží (tzv. Scan&go). Je to moderní přístup, který je zaváděn a je založen již na využívání QR kódu. Zákazník má ručně načtené zboží a pak platí u zvláštní pokladny nebo online, čímž se významně zkrátí **doba celého nákupu zboží**. Potravinářské řetězce rozvíjejí možnosti samoobslužných nákupů. Kromě ručních skenerů v prodejnách je nakupování také umožněno přes mobilní aplikace.⁶⁶

RACIONALIZACE PRÁCE CELÉ PRODEJNÍ JEDNOTKY

Otevírání chytrých prodejen je spojeno s humanizací marketingu (Marketing 4.0). Bylo již o nich pohovořeno ve 3. kapitole.

V praxi se otvírají celé automatizované prodejny. Jejich ověřování provádějí různé světové obchodní organizace. V těchto prodejnách jsou robotizovány obchodní operace. Výstavní regály jsou opatřeny čidly, která monitorují úbytek zboží v regále a předávají informace do skaldy, kde dojde k nachystání doplnění zboží. Po prodejně zákazníka doprovází robot, který je upevněn na nákupním vozíku. Od něho se zákazník může dovědět potřebné informace o zboží. V některých prodejnách jsou u vchodu lidé, kteří zákazníka přivítají a také se s ním rozloučí.



PŘÍPADOVÁ STUDIE – AUTOMATIZOVANÉ PRODEJNY

Zaitt v São Paulu ve spolupráci s firmou Carrefour otevřel start-up prodejnu, s 24 hodinovým provozem. Jedná se o prodejnu Convenience store. Prodejna byla otevřena v souladu se strategií francouzské pobočky maloobchodního řetězce Carrefour. Tato strategie si klade za cíl navazovat partnerství se začínajícími podniky a rozšiřovat digitální technologie. Pro Start-up Zaitt to byla první prodejna s využitím technologie „QR pay and go“. Tato prodejna používá QR kód i RFID kódy (scan&go). Zákazníci tak nemusí skenovat každou položku. Jejich zážitek z nakupování se tak zvyšuje. Jak prodejna a celý nákup funguje? Ještě před vstupem do prodejny si zákazník stáhne aplikaci Zaitt a zaregistruje údaje o své kreditní kartě. Vstup do prodejny je přes dvoje dveře. Ještě před vstupem se musí zákazník rozhodnout, jaký si zvolí způsob platby. První možnost spočívá ve využití scan & go. Při něm se QR kódy u zboží ručně skenují. Zboží je pak umístěno do virtuálního košíku. Druhý způsob platby je ještě inovativnější – vstup a platba se realizuje pomocí identifikace obličeje. Takto se prostřednictvím RFID kódů registrují vybrané druhy zboží. Než zákazník

⁶⁵ *Samoobslužné pokladny*. [online]. [vid. 9. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.u-sluno.eu/multichannel-reseni/samoobsluzne-pokladny/>.

⁶⁶ *Bezkontaktní a rychlé nákupy*. [online]. [vid. 9. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.globus.cz/scan-go.html>. Dále *Potravinářské řetězce rozvíjejí možnosti samoobslužných nákupů*. [online]. [vid. 9. listopadu 2020]. Dostupné z https://www.tyden.cz/rubriky/byznys/potravinarske-retezce-rozvijejí-moznosti-samoobsluznych-nakupů_546560.html.

prodejnu opustí, objeví se vybrané položky u obou zvolených platebních přístupů na obrazovce. Zákazník nákup potvrdí a platba je odečtena z jeho účtu. Dveře se otevrou a zákazník může opustit prodejnu. Prodejna nabízí cca 900 sortimentních druhů zboží. jedná se především o potravinářské zboží, které je určené k okamžité spotřebě, dále také některé výrobky patřící do osobní hygieny. K ohřátí produktů slouží mikrovlnná trouba.⁶⁷ Francouzský maloobchodní poměrně dost rozšiřuje v Brazílii síť svých prodejen. Má tedy zkušenosti a dovede poradit začínající firmě se sortimentem pro menší plochu (70 m²), což usnadňuje hledání volné lokality pro otevření prodejny.

RACIONALIZACE ADMINISTRATIVNÍCH A BANKOVNÍCH OPERACÍ

Racionalizace se týká automatizovaného clearingů, tj. spojení mezi bankou a uživatelem konta, mezi bankou a organizací či mezi bankami vzájemně. Výhody bezhotovostního platebního styku jsou již všeobecně známy. Dochází k úspoře denních účtovacích položek. Eliminovány jsou ztráty hotových peněz, loupeže v prodejnách, protože je snížen objem hotovosti v prodejnách. Zákazníci používají úvěrové karty a hodnota nákupů se automaticky z jich konta odečítá. Administrace bezhotovostního styku je levnější než klasické peněžní operace a kontrola odvodu tržeb. Usnadněna je i uzávěrka pokladny, protože není tolik práce s přepočítáváním peněz apod. (Starzyczná, Bauerová, 2019). Ústup hotovosti i digitalizaci urychlila také pandemie COVID-19. Sdružení pro bankovní úvěry hlásilo, že se významně zvýšil počet bankovních transakcí spotřebiteli a klesá výběr peněz z automatů. Výrazně totiž klesá riziko nákazy a bezhotovostní platbu tedy preferují jak obchodníci, tak nakupující. Zákazník může platit kromě bezhotovostní karty také mobilním telefonem či třeba hodinkami.⁶⁸

10.5 Digitalizace maloobchodu

Hlavním vývojovým trendem v maloobchodě je rozvoj virtuálního prodeje (e-shopů) a digitalizace obchodních činností. Digitalizace obchodu a zejména platebního procesu se stala součástí rozvoje trhu. V konečných důsledcích přináší větší pohodlí pro zákazníka. Proces odbavení se stává jednodušší, vede k vyšší hodnotě nákupního košíku a celkový nárůst tržeb obchodníka. K udržení konkurenční schopnosti je důležitá digitalizace celého nákupního procesu. Perspektivou je skutečnost, že digitalizace umožňuje detailní zpracování informací o zákazníkovi a posiluje kontakt obchodníka se svými zákazníky.⁶⁹

⁶⁷ *Zaith a Carrefour otevřely první plně automatizovaný obchod.* [online]. [vid. 9. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.zboziaprodej.cz/2019/04/09/zaith-a-carrefour-otevrel-prvni-plne-automatizovany-obchod/>.

⁶⁸ *Koronavirus urychlil ústup hotovosti a digitalizaci.* [online]. [vid. 9. listopadu 2020]. Dostupné z <https://fintechcowboys.cz/koronavirus-urychlil-ustup-hotovosti-i-digitalizaci/>.

⁶⁹ *Chytrá prodejna může být malá.* [online]. [vid. 9. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.iprospekta.cz/it-a-komunikace/9541-chytra-prodejna-muze-byt-i-mala>.

Digitalizace ale neznamená jen chytrou prodejnu, jak bylo hovořeno v souvislosti s marketingem 4.0. Příkladem mohou být prodejny českého elektro prodejce Datart, který otevírá „Prodejny pro 21 století.“ (viz 3. kapitola). Humanizace prostoru prodejní jednotky sleduje polidštění prostoru, zpřehlednění vystaveného zboží, jednodušší orientaci zákazníků na prodejní ploše a pohyb na prodejně. A to všechno je zajišťování za pomoci nových materiálů a technologií.



PŘÍPADOVÁ STUDIE – DIGITÁLNÍ CENOVKY

Od nepaměti se v obchodě používají papírové pásky, etikety a cenovky. Historicky se neustále vyvíjely a vyvíjejí dále. Probíhající digitalizace maloobchodu se dotýká i cenovek. Řada řetězců začala využívat moderní podobu cenovek, a to digitální cenovky. Digitální forma má podobu LCD panelů nebo malých štítků. Je to zajímavá technologie, která může zaujmout pozornost zákazníků v jakémkoliv segmentu. Jednatel společnosti Diebold Nixdorf uvádí, že oni nenabízejí pouze elektronické etikety, ale že řeší i jejich interakci s umělou inteligencí, což slouží k optimalizaci cenotvorby. Umělá inteligence průběžně nastavuje optimální ceny, které jsou nastavovány na elektronických etiketách. Tento způsob vede ke snížení nákladů na vysoké investice do digitálních cenovek.

Také tradiční cenovky se vyvíjejí. Existují na základě elektronického papíru a cenu je možné na něm zobrazit digitálně. Zobrazení může být v různé barvě a obsahovat logo i další informace.⁷⁰

10.6 Robotizace obchodu

Podle Čupra (Rohlík.cz.) přinese robotizace další zjednodušení provozu, zlepšení služeb zákazníků, snížení nákladů. Dojde i k nahrazení některých pracovních pozic. Mohlo by dojít i k využívání autonomních vozů pro doručování nákupů.⁷¹



DEFINICE – ROBOTIZACE

Robotizace spočívá ve využití inteligentních softwarových robotů, kteří vykonávají činnosti, jež byly v minulosti prováděny jenom lidmi. Roboty je dělají efektivněji. Robot může pracuje v zavedených aplikacích, jako je například ERP nebo CRM. Do procesů ho lze zakomponovat poměrně snadno. Robot pracuje 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, čímž se zvyšuje produktivita práce. Eliminují se lidské chyby a zvyšuje přesnost. Zaměstnanci jsou

⁷⁰ Z digitálních cenovek se stává médium. [online]. [vid. 9. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.zbozi-aprodej.cz/2020/01/20/z-digitalnich-cenovek-se-stava-medium/>.

⁷¹ Retail Summit: Rozvíjícím trendem je robotizace a s ní související změny v obchodech. [online]. [vid. 9. listopadu 2020]. Dostupné z https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/retail-summit-2018--rozvijejici-se-trendem-je-robotizace-a-s-ni-souvisejici-zmeny-v-obchodech__s288x13527.html.

osvobození od monotónních, pakujících se činností a úkonů. Mohou se tak věnovat více kreativní práci.⁷²

**Roboti-
zace pro-
dejen**

V roce 2018 se se uskutečnila v Praze významná konference Retail Summit. Zabývala se moderními přístupy v řízení maloobchodu a obchodu. Kromě toho se věnovala rovněž robotizaci obchodu. Byly uváděny konkrétní příklady z praxe. Např. **italský COOP** monitoruje pohyb zákazníků na svých prodejnách. V momentě, kdy se naklání pro nějaké zboží nad regál, tak se jim na digitálních cenovkách objevují další informace. V dalších prodejnách existují digitální čidla v regálech, která monitorují množství zboží v regálech. Zaměstnanci tak mohou pružně reagovat na tuto změnu. Existují také bezobslužné prodejny a obdobných řešení je mnohem více.⁷³

Doporučuje se, aby byla vyhodnocována offline a online data souběžně, protože se dá posoudit, zda si zákazník prohlíží nějaké zboží na webových stránkách a pak si je koupí v kamenné prodejně. Na základě takto získaných dat se může vylepšit provoz prodejny či celé sítě (Jiruše, Microsoft). Galatík ze společnosti Aruba Business a Vrtiška z RETAIL-Trek/ ePurse Group se ve své přednášce zaměřili na kriticky důležitý prvek, na který řada obchodníků zapomíná, a tím je oslovení zákazníka ve správném čase a na správném místě. Přednášející představili způsob, jak se seznámit se zákazníkem, jak ho oslovit a jak s ním navázat vztah. Galatík poukazyval na možnosti kamenných prodejen využít výhody technologií a jejich přednosti, aby zážitek zákazníků byl co nejlepší. V maloobchodě zdůrazňoval 3 technologické pilíře (viz obrázek č. 10.3).

⁷² Robotizace. Více hlavou, méně rukama. [vid. 9. listopadu 2020]. Dostupné z <https://home.kpmg/cz/cs/home/sluzby/poradenske-sluzby/management-consulting/technologie-a-inovace/robotizace.html>

⁷³ Retail Summit: Rozvíjejícím trendem je robotizace a s ní související změny v obchodech. [online]. [vid. 9. listopadu 2020]. Dostupné z https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/retail-summit-2018--rozvijicim-se-trendem-je-robotizace-a-s-ni-souvisejici-zmeny-v-obchodech__s288x13527.html

Obrázek č. 10.3 Tři technologické pilíře maloobchodu



Zdroj: ⁷⁴

Jejich aplikace tak například dokáže zákazníkovi doporučit občerstvení, dárkové předměty a následně rozpozná, kde se nachází a nákup mu je dovezen až k automobilu.

Tyto aplikace zahrnují:⁷⁵

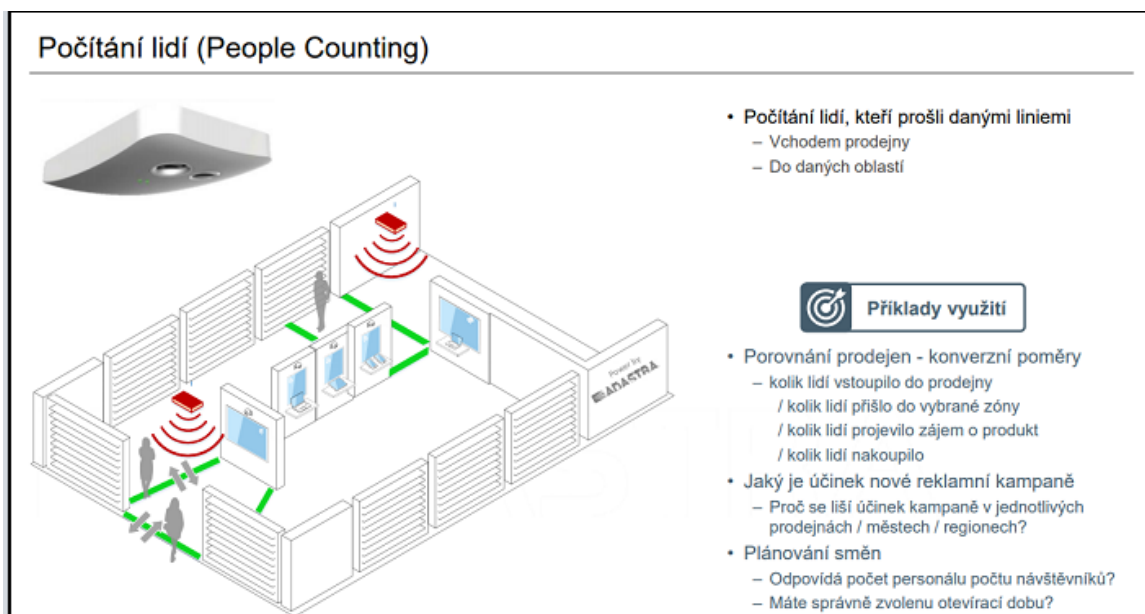
- technologie (především Wi-Fi),
- technologie pro přístup zákazníka do rozhraní,
- technologie lokalizační, které rozpoznají, kde se zákazník nachází.

Pavel Vrtiška z RETAILTrek/ ePurse Group, potvrdil, že jejich firma se snaží zákazníkům doručovat ucelená řešení. Byla vytvořena platforma usnadňující zákazníkovi nákupní rozhodování a napomáhající budování vztahu ke značce. Firma realizovala výzkum, který jim potvrdil zájem zákazníků o přemístění věrnostních programů do jejich mobilních telefonů. Zákazníci se internetu často připojují, takže je vybraný obchod může o tom, jaké nabízejí služby informovat okamžitě. Technologie jsou využitelné i k monitoringu zákazníků na prodejní ploše (obrázek č. 10.4.).

⁷⁴ Tamtéž.

⁷⁵ Retail Summit: Rozvíjejícím trendem je robotizace a s ní související změny v obchodech. [online]. [vid. 9. listopadu 2020]. Dostupné z https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/retail-summit-2018--rozvijeji-cim-se-trendem-je-robotizace-a-s-ni-souvisejici-zmeny-v-obchodech__s288x13527.html

Obrázek č. 10. 1 Počítání lidí na prodejní ploše



Zdroj: ⁷⁶

Milec (O2 Czech Republic) zmínil výhodu robotizace. Roboti, na rozdíl od lidí, nečekají. „Roboti ihned reagují, pracují 24hodin/7dní v týdnu, a navíc lidská chybovost se pohybuje i okolo 12 %. Robot ale chybu neudělá.“ Přesto se Milec domnívá, že roboti zcela nenahradí lidi, protože se někdo musí o ně starat. Jen dojde k obměně pozic. Stále bude třeba, aby na prodejně byl fyzicky přítomen prodavač/a, který se bude na zákazníka usmívat.⁷⁷

Nicméně podle Milce skutečnost, že jsou roboti rychlejší a nedělají chyby, neznamená, že nahradí lidi. Jen se obmění pozice, protože i o roboty se bude muset někdo starat. Fyzický prodavač či prodavačka v obchodě, který se na vás usmívá a je přívětivý, je ve výsledku to nejdůležitější.

OTÁZKY



- Jak členíme pracovní procesy v obchodních provozech z funkčního hlediska?
- Které vnější faktory působí na obchodní provoz v maloobchodě?
- Jaký tlak vyvíjejí maloobchodní řetězce na své dodavatele?
- Jak vylepšit zážitek zákazníka při prodeji?
- Jaká dvě hlediska je třeba zohlednit při rozmístění zboží na prodejní ploše?
- Jak vytvářet funkční zóny na prodejně?
- Jaká jsou pozitiva využívání čárových kódů při řízení obchodního provozu?
- Charakterizujte směry robotizace v obchodě.

⁷⁶ Tamtéž.

⁷⁷ C.d.



SHRNUTÍ KAPITOLY

V desáté kapitole jste se seznámili s problematikou operativního managementu. Zaměřila se na pracovní procesy, které probíhají na úrovni maloobchodu a velkoobchodu. Pracovní procesy v obchodních provozech jsou rozmanité a členíme jejich povahu podle různých hledisek.

Jedná se o hlediska funkční a místní, obsah, charakter práce, složitost, opakovatelnost práce a celistvost činnosti. O obchodně provozní jednotce, a to jak maloobchodní, tak velkoobchodní hovoříme jako o systému. Tento systém tvoří prvky věcné a lidské. Prvky obchodního provozu lze označit jako statické či dynamické. Na fungování obchodně provozních jednotek má vliv celá řada faktorů, na něž lze pohlížet jak z hlediska provozního, tak i marketingového.

Na obchodní provoz mají vliv faktory vnější a vnitřní. Mezi vnější faktory na úrovni maloobchodu je řazena centrála firmy, dodavatelé, zákazníci, region a místní podmínky prodeje a spotřeby včetně lokalizace maloobchodních jednotek. Mezi vnitřní faktory zahrnujeme zboží, počet zaměstnanců a jejich kvalifikace, obchodní technologie, formu prodeje, technickou vybavenost pracovních prostředků, systém organizace práce a míru a kvalitu informací. Patří sem opět zákazníci, kteří se pohybují na prodejní ploše.

Mezi vnější faktory na úrovni velkoobchodu zase zařazujeme centrálu, dodavatele, dále zapojení skladu do zásobovacího systému a rozsah zásobovaných jednotek. Vnitřní faktory se na první pohled v mnohém podobají maloobchodu. Mezi vnitřní faktory patří zboží, počet zaměstnanců i jejich kvalifikace, systém organizace práce a míra informací.

S růstem velikosti obchodně provozních jednotek rostou požadavky na jejich řízení. Roste-li objem zboží, jeho šířka a hloubka, pak je složitější organizace pohybu zboží jak z hlediska času, tak i místa. Vývojové trendy, jako je internacionalizace a globalizace jsou spojeny se standardizací sortimentu a jeho lokalizací po celém světě. Rostoucí množství prováděných operací evokoval nezbytnost hromadného zpracování dat a vyžadoval elektronické řízení pohybu zboží. Na začátku byla řešena práce pokladních ve velkých prodejnách. Práce byla psychicky i fyzicky namáhavá. Její rychlost neodpovídala rostoucímu množství zboží, které pokladní přepážkou procházelo. K významným prostředkům racionalizace práce v obchodě patří čárové kódy. Systémové uplatnění kódu v logistice urychluje pohyb zboží a manipulaci s ním, čímž dochází k lepší efektivitě práce. Čárový kód se používá u všech činností obchodního provozu, příjmem počínaje a inkasem a bezpečnostním managementem konče. Usnadněna je i nákupní, prodejní, cenová i personální politika. Usnadňuje se řízení zásob, finanční politika a celkové operativní řízení obchodně-provoz-

ních jednotek. Další směry rozvoje jsou orientované na celkovou racionalizaci práce obchodních jednotek až po robotizaci. Čárové kódy se vyvíjejí a přinášejí další vymoženosti. Maloobchod a velkoobchod se digitalizuje.

ODPOVĚDI



- Jak členíme pracovní procesy v obchodních provozech z funkčního hlediska? Str. 175
 - Které vnější faktory působí na obchodní provoz v maloobchodě? Str. 177-181.
 - Jaký tlak vyvíjejí maloobchodní řetězce na své dodavatele? Str. 178-179.
 - Jak vylepšit zážitek zákazníka při prodeji? Str. 179-181.
 - Jaká dvě hlediska je třeba zohlednit při rozmístění zboží na prodejní ploše? Str. 182.
 - Jak vytvářet funkční zóny na prodejně? Str. 183.
 - Jaká jsou pozitiva využívání čárových kódů při řízení obchodního provozu? Str. 190.
 - Charakterizujte směry robotizace v obchodě. Str. 198-201.
-

11 METODY ORGANIZACE PRÁCE V OBCHODNÍM PROVOZE



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Jedenáctá kapitola se zaměřuje na metody organizace práce v obchodě. Konkrétně se seznámíte s tradičními metodami. Patří mezi ně frekvencí testy, cyklické nástupy pracovníků a pracovní studie. Frekvenční testy a cyklické nástupy se týkají rozvrhu pracovní doby. Pracovní studie se zabývají postupových a prostorových studií, jejichž význam roste s provozní koncentrací obchodu. Mikropohybové studie se týkají ergonomických aspektů pracovních procesů. Pracovní režimy v obchodě se mění s ohledem na zajištěné plynulé obsluhy zákazníků a jejich spokojenosti. Pracovní podmínky mají také vliv na celkovou úroveň prodeje.



CÍLE KAPITOLY

Pro prostudování této kapitoly budete umět:

- charakterizovat frekvenci zákazníků a její význam,
 - pochopit smysl kinogramu,
 - vysvětlit specifické pracovní režimy,
 - provést odhad počtu pracovníků dle cyklické metody,
 - charakterizovat složky pracovních podmínek.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Metody organizace práce, metody tradiční analýzy, frekvence zákazníků, frekvenční test, kinogram, regulace cest na prodejní ploše, pracovní režimy, cyklické nástupy pracovníků, pracovní podmínky.

11.1 Využívání metod organizace práce při řízení obchodního provozu

Mezi nejčastěji používané metody organizace práce v obchodním provozu, a především v maloobchodě, řadíme metody tradiční a operační analýzy (Pražská et al., 1993). Operační

analýza se zabývá teorií front, metodami síťové analýzy. Řeší dopravní problémy a teorie zásob. Tato kapitola se bude zabývat uplatňováním metod tradiční analýzy.

METODY TRADIČNÍ ANALÝZY:

*Metody
tradiční
analýzy*

1. Frekvenční test,
2. Cyklické nástupy pracovníků,
3. Pracovní studie.

AD 1-2) FREKVENČNÍ TEST A CYKlickÉ NÁSTUPY PRACOVNÍKŮ

Frekvenční testy a cyklické nástupy pracovníků jsou využívány k plánování rozvrhu pracovní doby a využití fondu pracovní doby. Cílem je zajištění dostatečného množství pracovníků na prodejní ploše, aby byli zákazníci obslouženi na odpovídající úrovni. Bude jim věnována zvláštní pozornost dále.

*Frekvenční
test a cyk-
lické ná-
stupy*

AD 3) PRACOVNÍ STUDIE

Pracovní studie vyhodnocují pracovní proces komplexně z organizačního hlediska. Řádky zde studie pracovních metod a časové studie: (Pražská et al., 1993)

*Pracovní
studie*

STUDIE PRACOVNÍCH METOD:

- postupové a prostorové studie,
- studie cest pracovníků
- pohybové studie a mikropohybové studie.

ČASOVÉ STUDIE

- snímek pracovního dne,
- momentkové pozorování.

Postupové studie představují grafické znázornění posloupnosti prováděných činností (operací). Obvykle není registrována doba, která je potřebná na uskutečnění určitého procesu ani jeho dílčí části. K plánování i vyhodnocení pracovních postupů lze použít tzv. Ganttovy diagramy (postupové diagramy).⁷⁸ Diagramy slouží k zachycení posloupnosti jednotlivých činností a k jejich vhodnému naplánování.

Obchodně provozní operace nelze příliš formalizovat. Jejich postup je charakteristický velkým počtem odchylek a poměrně složitou analýzou problémů, které se vyskytují při

⁷⁸ H. L. Gantt-vědecké metody řízení

jejich uskutečňování. Předpokladem úspěšnosti obchodně-provozních operací je jejich vysoká pružnost. Té lze dosáhnout vyšší decentralizací a nižší úrovní formalizace operací.

Cílem **prostorových studií** je zkoumání dispozičního uspořádání obchodně-provozních jednotek. Posuzuje se jejich velikost v souladu s uspořádáním prodejních, skladových a pomocných ploch včetně komunikací. Vyhodnocována je jejich vzájemná návaznost, aby bylo možné zabezpečit přímočarý a efektivní pohyb zboží. Studie cest pracovníků sleduje pohyb pracovníků a zboží po pracovišti. Zahrnuje i monitoring zákazníků na prodejní ploše.

Pohybové studie a mikropohybové studie se orientují zejména na ekonomii pohybů pracovníků při vykonávání pracovních operací. Jedná se o ergonomii, která se v obchodním provozu týká zejména pracovníků na pokladně a konfigurace pokladních přepážek.

Časové studie analyzují spotřebou času, která je potřebná ke splnění pracovního úkolu nebo jeho dílčí části. Spotřebu času lze zjišťovat pomocí přístroje. Mohou se zpracovávat snímky pracovního dne, případně autosnímek. Formulář pro snímek pracovního dne vidíme v tabulce č. 11.1. K měření času vybraných dílčích úkonů je možno aplikovat chronometr. Momentkové pozorování se využívá k vyhodnocení statistické četnosti sledovaných jevů.

*Snímek
pracovního dne*

Tabulka č. 11.1 Snímek pracovního dne

Postup času	Hod. spotřeba	Index	Činnosti
0...		1...n	Spánek, cesta do práce, čtení tisku, administrativní práce, porada, příprava materiálů,
.			jídlo, studium, rodina, TV...
.			
.			
24 hod.			

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastěji jsou v obchodní praxi využívána přístrojová měření. Momentkové pozorování je náročné na čas i finance, protože je potřebný poměrně velký soubor ke zkoumání.

11.2 Frekvence zákazníků v maloobchodní jednotce

*Frekvence
zákazníků*

FREKVENCE ZÁKAZNÍKŮ

V obchodním provozu dochází k nerytmičnosti činností a vzniku prostojů, protože zde působí řada vnějších a vnitřních faktorů, které jsou charakterizovány v předchozí kapitole.

Vlastní prodej zboží, úroveň obsluhy zákazníků i organizace práce na prodejní ploše i v jejím zázemí se projevují nežádoucí poruchy, které se management snaží eliminovat. Nejčastější poruchou při organizování práce je čas čekání na zákazníka, což již bylo zmíněno v 8. kapitole. Čas čekání na zákazníka je ovlivněn nepravidelnou návštěvností (frekvencí) zákazníků, taktéž nečinností pracovníků. V obchodním provozu někdy dochází k nevhodně načasovanému doplňování zboží či jinými pomocnými pracemi. Některé moderní typy prodejních jednotek zohledňují tuto skutečnost. Jejich dispoziční řešení, umístění přístěnných regálů a jejich typ snižuje tato narušování prodeje. Zboží může být totiž doplňováno do výstavních regálů zezadu, aniž by narušovalo pohyb zákazníků a pohodlí nákupu.

DEFINICE – FREKVENCE ZÁKAZNÍKŮ

Příchod zákazníků na prodejnu v určitých časových intervalech, obvykle v jednotlivých hodinách a dnech týdne (Pražská a Jindra, 2002).



V zájmu snížení nežádoucích časových ztrát a ke synchronizaci některých činností v obchodním provozu jednotky, musí management sladit práce na prodejní ploše i v jejím zázemí.

Existují určité zásady, které je třeba dodržovat:

- hlavní doplňování zboží je vhodné zabezpečit ještě před otevřením prodejny, nebo v době polední přestávky či po uzavření, pokud je to nutné, pak v době snížené frekvence zákazníků,
- pokles frekvence zákazníků je signálem k přemístění pracovníků do zázemí prodejny k provádění přejímky zboží, přípravy zboží k prodeji či k jiným nezbytným činnostem,
- než vzroste návštěvnost zákazníků, měla by být dovršena příprava zboží k prodeji a jeho přesun co nejbližší k prodejní místnosti (např. na paletách); tato zásada se dotýká zboží, jež je nutné doplňovat průběžně vzhledem k frekvenci poptávky,
- vysoce obrátkové zboží, jako je například pečivo či chléb, je třeba doplňovat 2 - 3x denně, aby nedocházelo ke křížení cest zboží a zákazníků; je nezbytné doplňovat toto zboží zejména při poklesu frekvence zákazníků; předvídání těchto situací je žádoucí už při dispozičním řešení prodejní plochy,
- v době frekvenčních špiček je doporučována přítomnost manažera prodejny či jeho zástupce pro případné řešení konfliktních situací.

Frekvenční testy jsou používány k synchronizaci všech činností na prodejně s návštěvností zákazníků. Tyto testy zjišťují návštěvnost zákazníků ve stanovených časových intervalech. Zpravidla je zjišťována zákaznická frekvence v hodinových intervalech v konkrétních dnech týdne (Pražská, Jindra, 2002). Zjištěné výsledky mohou přinést důležité infor-

mace pro organizaci práce v době frekvenčních špiček či naopak při poklesu frekvence zákazníků. Na základě těchto testů může prodejna zlepšit plynulost nakupování a zvýšit spokojenost zákazníků.

Fáze testu **FÁZE TESTU**

Frekvenční test má určité fáze a postupové kroky. Které to jsou? Rozlišujeme fázi přípravnou. Po ní následuje vlastní realizace testu a vyhodnocení výsledků, které jsou východiskem pro plánování i realizaci konkrétních změn v řízení prodejny.

1. Přípravná fáze zahrnuje:

- a) **stanovení reprezentativního období** zohledňuje doporučení, aby byly frekvenční testy prováděné v průběhu 2-3 týdnů, a to jak ve standardním období, tak i v obdobích sezónních,
- b) **charakteristiku statistické jednotky**, kterou může být celá prodejna nebo jen vybrané konkrétní oddělení, jeli toto oddělení relativně samostatné,
- c) **postup monitorování zákazníků** představuje rozhodování, zda bude zvoleno manuální nebo elektronické sledování zákazníků (přes pokladní evidenci) (přes pokladní evidenci); je rozhodováno, zda se monitoring bude věnovat všem zákazníkům, kteří přicházejí na prodejnu nebo pouze nakupujících.

2. Vlastní realizace testu je realizována až po následném uvědomění pracovníků prodejny

3. Vyhodnocení výsledků se opírá o sumarizaci získaných údajů a jejich třídění. Co je zjišťováno:

- a) průměrný denní test frekvence v jednotlivých hodinách prodeje,
- b) průměrná frekvence v jednotlivých dnech v týdnu (jedná se o přesnější způsob zpracování pro praktické využití).

4. Doporučení změn v organizaci jednotky jsou soustředěna na praktické změny, které se mohou pozitivně projevit v plynulosti nakupování, aniž by docházelo k narušování činností obchodního provozu. Frekvence zákazníků může řešit:

- a) otevření vchodů a východů, provoz výtahů, fungování pohyblivých schodišť-eskalátorů,
- b) provozní dobu, její začátek a ukončení,
- c) synchronizaci obchodně-provozních operací, rozvrhy pracovní doby a nástupy pracovníků na směnu,
- d) čas dodávek zboží, přejímky, doplňování ...

Manažer obchodního provozu by měl koordinovat tyto činnosti:

- přímou obsluhu zákazníků s návštěvností zákazníků,
- nečinnost prodejního personálu s návštěvností zákazníků,
- ostatní činnost pracovníků s návštěvností zákazníků.

U průmyslových podniků je v České republice akceptováno 7 % pracovního času na nečinnost a odpočinek pro regeneraci sil. Čas nečinnosti je v maloobchodních provozech o něco vyšší. Za normální se považuje přibližně 10 až 12 % času. Mnohem vyšší intenzita práce je ve frekvenčních špičkách sezónních výkyvech poptávky ovlivněných tradicemi a zvyklostmi zákazníků (Pražská a Jindra, 2002). Zejména náročné je období typické velkým nárůstem spotřebitelské poptávky, jako jsou například Vánoce či dny před víkendem nebo státními svátky.

11.3 Usměrnování cest zákazníků, zboží a zaměstnanců

Na prodejně a celé její prodejní ploše se pohybuje mnoho subjektů a objektů. Vzhledem k tomu, že řada prodejen umožňuje zákazníkům pohyb po celé prodejně, protože jádrem maloobchodní sítě jsou samoobslužné prodejny typu supermarket, diskont či hypermarket, je třeba tento pohyb usměrnovat. Cílem jsou optimální nákupní podmínky a příznivé pracovní prostředí, což se navzájem ovlivňuje. Na prodejně se pohybují zákazníci, zboží a zaměstnanci. Pohyb zákazníků, zboží a zaměstnanců se může navzájem křížit:

*Regulace
cest zákaz-
níků*

- u příjmu zboží a skladování,
- při doplňování zboží na prodejní ploše,
- u prodeje zboží.

KŘÍŽENÍ CEST NA PRODEJNÍ PLOŠE

Na křížení cest na prodejní ploše působí zákazníci, sortiment zboží, forma prodeje, dispoziční řešení prodejny a příručních skladů a systém organizace práce manažera obchodního provozu:

- Pohyb **zákazníka** na prodejní ploše je ovlivněn dispozičním řešením prodejny, které v sobě zahrnuje uspořádáním veškerého obchodního zařízení, obslužných pultů i výstavních regálů a komunikačních uliček mezi regály. Zákazník potřebuje ke svému pohybu správnou „navigaci“ (např. piktogramy), se nezdržoval zbytečným hledáním potřebného zboží.
- Manipulace se **sortimentem** závisí na frekvenci poptávky, na pracnosti manipulace s ním i s požadavky na skladování. Aby se zákazník cítil na prodejně dobře a nebyl při výběru a prohlídce zboží obtěžován, je třeba dobře naplánovat doplňování zboží a jeho čas.
- **Forma prodeje** je odrazem dispozičního řešení a prodávaného sortimentu. Různé formy prodeje mají odlišné požadavky na rozmístění zboží v regálech a na paletách,

na umístění pokladních přepážek i vchodů a východů včetně vstupního prostoru do prodejny. V jednotlivých formách prodeje jsou odlišné požadavky na pohyb zaměstnanců i zboží. V samoobslužných prodejnách je situace nejnáročnější, protože celá prodejní plocha je k dispozici k zákazníkovi mimo obslužnou zónu, pokud je na prodejně zřízena.

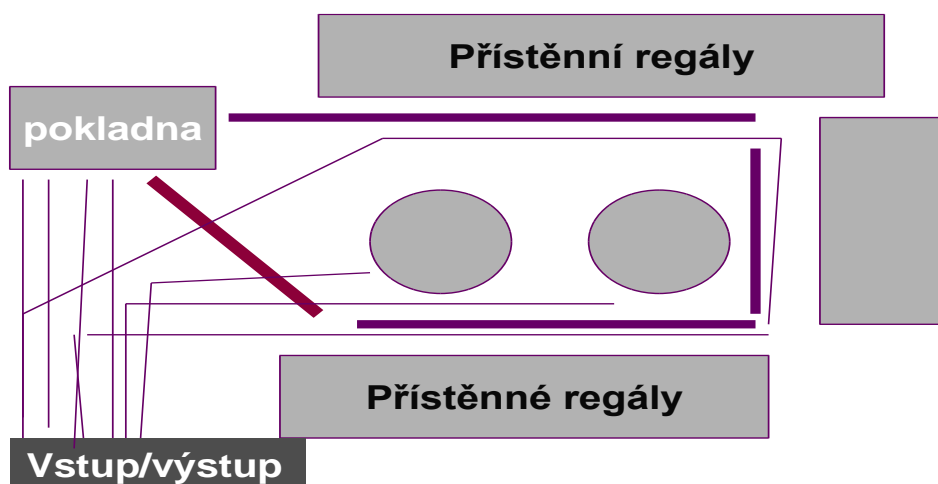
- **Dispoziční řešení prodejny a příručních skladů** respektuje formu prodeje i sortiment, o tom již bylo psáno.
- Kontrola na pracovišti je v kompetenci manažera obchodního provozu, který je zodpovědný za celý **systém organizace práce**. Týká se to způsobu předávání informací a pokynů. Na velkých prodejnách fungují dispečinky. Pracovníci používají krátkovlnné vysílačky či komunikační terminály. Tyto komunikační prostředky umožňují snížení pochůzek na pracovišti.

Kinogram

KINOGRAM

Studie pracovních cest hodnotí racionálnost pohybu zaměstnanců a zboží na prodejní ploše. Zvláštní pozornost je pak věnována pohybu zákazníků, protože ten souvisí úrovní marketingové komunikace na prodejní ploše a zájmem zákazníka o zboží. Studie pracovních cest jsou označovány jako kinogramy, které slouží k monitoringu pohybu sledovaných objektů nebo subjektů. Na základě výsledků studií jsou pak doporučována určitá opatření. Tato opatření se týkají přímosti cest a jejich délky. Je třeba eliminovat protisměrný pohyb zboží a zbytečné cesty. Tyto požadavky jsou důležité zejména u zboží, se kterým se hůře manipuluje. Například se to týká zboží s velkou hmotností, křehkého zboží či zboží s vysokou obrátkou zásob. Na následujícím obrázku vidíme schéma kinogramu v uzavřené samoobsluze.

Obrázek č. 11.1 Příklad studie v uzavřené samoobsluze zachycující pohyb zákazníků



Zdroj: vlastní zpracování

Technologové hledají stále možnosti snížení počtu cest na prodejní ploše a neefektivního individuálního přesunování zboží. Jedním s vhodných způsobů je využívání manipulačních

jednotek, jejichž kapacita je volena podle šířky a hloubky sortimentu. Jak již bylo zmíněno, zvláštní pozornost je věnována pohybu zákazníků na prodejní ploše. K monitoringu zákazníků jsou využívány moderní technologie. Jedná se o RFID kódy či další nástroje.

K ZAPAMATOVÁNÍ – MONITORING POHYBU ZÁKAZNÍKŮ



Co přináší RFID kódy pro monitoring pohybu zákazníků?⁷⁹

CO PŘINÁŠÍ METODIKA RFID (Radio-frequency-identification)? MĚŘENÍ PRO MONITORING POHYBU ZÁKAZNÍKA

Anonymní mapování pohybu velkého počtu (desítky tisíc) zákazníků po prodejně:

- kam chodí zákazníci, zastavují se a nakupují,
- zobrazují se horké a chladné oblasti prodejny – **tepelné mapy (heat maps)**
- zachycován je vývoj v čase (během dne, dni v týdnu, týdnů v měsících)
- sleduje se přítomnost na místě, zastavení, délka času, směr a rychlost pohybu.

Hlavní výhody využití technologie:

- Nakupující nejsou ovlivňováni => monitorován je jejich přirozený pohyb.

RFID kódy se využívají i při sledování pohybu zboží, a to nejen v maloobchodě, ale i ve velkoobchodě a ve výrobě. Společnost ADLER Czech patří mezi přední české výrobce značkového reklamního textilu. Promyšlené a efektivní vyskladňování dodávek zboží jim zabezpečuje RFID technologie Siemens. Její unikátní logistický systém ji umožňuje dodávat zboží skoro do celého světa. Klíčem hladkého pohybu zboží je elektronické evidování každého sortimentního druhu zboží, každé položky. Tato evidence je k dispozici pracovníkům, kteří tak mají informace o tom, kde se potřebný sortimentní druh nachází. Mají povědomí, kolik kusů zboží je k dispozici. Tato evidence slouží i potřebám e-shopu, který musí mít vždy aktuální informace o zboží a online.⁸⁰

11.4 Regulace pracovních režimů

Cílem účelné organizace práce je zabezpečení optimálního využití pracovního času a prostoru, což se zpětně projevuje v pozitivním vlivu na pracovníky a na jejich schopnosti. Regulace pracovních režimů sleduje nasazení optimálního počtu pracovníků na směnách, aby byla dosažena žádoucí intenzita práce prodavačů i odpovídající podmínky pro nákup

*Regulace
pracovních
režimů*

⁷⁹ RFID kódy jsou dnes považované za nástupce čárových kódů, ale nepředpokládá se, že by je zcela nahradily. Spíše budou využívány v kombinaci s čárovými kódy. Dají se využívat v logistice, ve sledování pohybu zboží i zákazníků (Zamazalová, 2009).

⁸⁰ *Logistika pro 21. století s RFID*. [online]. [vid 27. října 2020]. Dostupné z <https://www.siemens.cz/industryforum/logistika-pro-21-stoleti-s-rfid>.

zákazníků. Optimální počty pracovníků eliminují jejich přetíženost, brání únavě a nervozitě, což je velmi důležité. Přetížený pracovník může negativně působit na nákupní atmosféru. Pokud vznikají na prodejní ploše dlouhé čekací fronty, pak je to v důsledku nedostatků v organizaci práce nebo špatného odhadu frekvence zákazníků. K poruchám dochází také z důvodu nevhodné směnnosti, nástupů do práce či naplánování přestávek k odpočinku. Z výše uvedených důvodů je třeba používat vhodné pracovní režimy (Pražská a Jindra, 2002).

A) TRADIČNÍ REŽIMY PRÁCE

Do tradičních pracovních režimů řadíme pracovní režimy na plný pracovní úvazek a na směny. Pro pracovníky i organizace jsou tyto režimy výhodné i nevýhodné. Směnný provoz je nevýhodný v tom, že přináší některé zdravotní problémy či spánkové poruchy. Lidé mají zhoršený kontakt se svým okolím. Tradiční pracovní režimy mají určité nevýhody pro organizace a provoz prodejny, protože nemusí respektovat frekvenční špičky.

K eliminaci negativních důsledků tradičních pracovních režimů jsou využívány specifické režimy práce.

B) SPECIFICKÉ REŽIMY PRÁCE

Mezi specifické režimy práce jsou v současné praxi řazeny následující pracovní režimy (Pražská a Jindra, 2002):

- **Zkrácený úvazek** je stanoven dle zájmu a možností pracovníka může být úvazek zkrácen na 6 hodin, na 4 hodiny, resp. 2 h.
- **Zkrácený pracovní týden** představuje směnnost 4 dny po 10 hodinách. Tento pracovní režim je nejvíce praktikovaný v USA. Má své výhody i nevýhody. Nevýhodou je únava ke konci směny. Výhodou je, že umožňuje kumulaci volného času, což posiluje fyzickou a duševní relaxaci pracovníků. Tento pracovní režim může pozitivně působit na zájem o práci a výkonnost pracovníků. Firmě může přinést nižší náklady na pracovní sílu.
- **Stálá částečná pracovní doba** je uplatňována jen při zajištění určitých specifických operacích. Pracovníci jsou zapojeni při frekvenčních špičkách v konkrétních dnech v týdnu. Stálá částečná pracovní doba je vhodná například pro studenty, ženy v domácnosti či důchodce.
- **Flexibilní pracovní doba (klouzavá)** přináší pro pracovníků určitou volnost a svobodu. Pracovníci si volí začátek a konec pracovní doby. Přítomní musí být na pracovišti v pevně stanovené části pracovní doby. Tento pracovní režim je využíván zejména u administrativy, jakožto u činností, které nejsou přímo vázány na zákazníky a jejich obsluhu. V maloobchodě se to týká samoobslužných provozů, v nichž jsou pracovníci odpovědní za doplňování zboží svěřeného úseku. Výhody jsou zde pro pracovníky, ale i pro firmy, protože dochází ke snížení absence pracovníků. Odstraněn je problém s pozdními příchody a roste produktivita práce.

- **Rotace pracovního místa (Job Staring)** – spočívá v modifikaci stálé částečné pracovní doby. U tohoto pracovního režimu dochází ke střídání dvou nebo několika pracovníků v určitých dnech či časových intervalech na jednom pracovním místě. Pracovníci musí dbát na koordinaci své činnosti.
- **Telecommuning neboli homeworking** znamená práci doma za pomoci počítače. PC je napojeno na firmu, resp. přímo na určitou kancelář. Tento pracovní režim může být uplatňován běžně, pokud to odpovídá organizaci práce ve firmě nebo za zvláštních okolností. Při běžném zapojení do organizace práce ve firmě je režim využíván např. při zpracovávání administrativní agendy, při vyřizování objednávek, či při různých analytických činnostech. Zvláštním případem homeworkingu může být pandemické období, kdy v rámci ochrany zdraví a zamezení šíření virové infekce vlády doporučují práci z domu a přechod do online pracovního prostředí. Někteří tuto formu zaměstnání preferují, protože si mohou lépe zorganizovat svůj den i volná čas. Pro některé lidi je tato forma nevhodná. Jedná se zejména o jedince, kteří mají potřebu sociálního kontaktu. A ten jim zajistí jen pravidelné zaměstnání.

K ZAPAMATOVÁNÍ-HOMEWORKING



Jak již bylo řečeno, tak práci z domova lze pojmenovat jako **homeworking**. Někdy je označována jako **home office**. Pokud hovoříme o home office, pak máme na mysli částečnou práci z domova, která trvá obvykle několik dní v měsíci. Home working je typický tím, že pracovník pracuje jen online a do práce nepřichází. Homeworking se stal nutností i v případě pandemického období COVID 19.

V jistém slova smyslu práce z domu může šetřit čas pracovníka, který ušetří čas cesty do práce i z práce. Ženy mohou ocenit, že se každý den nemusí líčit a řešit, co s vlasy. Také nároky na oblečení mohou být mírnější. Negativem home office je někdy skutečnost, že někteří jedinci mají sklon k tomu, že dělají více činností najednou (tzv. multitasking). Jestliže má někdo tendenci při práci současně sledovat, co se hraje v televizi nebo kouknout na Facebook nebo dokonce začít uklízet, pak práce doma se může stát náročnou.

Výhoda homeworkingu má ale i své nesporné výhody, a to její naplánování podle představa pracovníka. Výhodné může být i načasování práce, pokud to její charakter dovoluje. S výjimkou činností, které vyžadují přítomnost i někoho jiného nebo schůzek či aktivit, jež jsou fixně termínovány. Činnosti, které nejsou fixně organizované je pak možno realizovat jak ve večerních hodinách nebo brzo ráno. To může být pro některé zaměstnance lákavé.

Homeworking musí být založen na vhodném stylu komunikace se zaměstnavatelem, aby všechny požadované úkoly byly včas splněny. Komunikace musí být srozumitelná i ze

strany zaměstnavatele. Někdy vše vyřeší email, jindy telefonický rozhovor. Záleží na rychlosti interakce.⁸¹

- **Cyklické nástupy pracovníků** by měly navazovat na frekvenci zákazníků. Jejich cílem je i ušetření nákladů na pracovní sílu (blíže viz subkapitola 11,5).

Specifické pracovní režimy se začaly více využívat v 70. letech 20. století. Jejich zavádění nebylo zpočátku vždy úspěšné, ale pro pracovníky přinášely nové možnosti při zorganizování si jejich života. Mohli si lépe sladit svůj soukromý život s pracovním. Postupem času s těmito netradičními režimy rostla i odpovědnost pracovníků za jejich práci, samostatnost a s tím i spojená spokojenost a satisfakce. Tento vývoj přispíval i k lepší tvůrčí atmosféře na pracovišti. S rozvojem specifických pracovních režimů se začala rozvíjet i vědní disciplína, která byla označena jako „duševní hygiena.“ Co nám duševní hygiena přináší? Jedná se o disciplínu, která zahrnuje obecnou hygienu. Souvisí se sociální lékařstvím i psychologii osobnosti. Duševní hygiena představuje systém pravidel, která jsou vědecky formulována a ověřena a která slouží k udržení, upevnění či obnovení duševního zdraví i duševní rovnováhy. Obecně každý z nás potřebuje duševní rovnováhu, která má vliv na náš soukromý i pracovní život. Duševní hygiena podmiňuje spokojenost lidí. V obchodě a v maloobchodě jsou důležité psychické předpoklady pro jednání se zákazníky a obchodními partnery. Ve frekvenčních špičkách dochází k narušování duševní rovnováhy, a proto je nutné se jí věnovat. Eliminace nerovnováhy je zabezpečována vhodně nastavenými přestávkami v práci k regeneraci sil. Nadměrnou psychickou zátěž odstraňujeme dostatečným odpočinkem mimo práci, dostatečným spánkem a snahou o dobrou tělesnou kondici. Na případné kritické situace, ke kterým v obchodě dochází, pak budeme připraveni lépe.

REGULACE PRACOVNÍCH REŽIMŮ

Regulace pracovních režimů spočívá v optimálním rozložení času práce, druhu práce, přestávek i odpočinku, aby nedocházelo k nadměrnému přetěžování pracovníka (Pražská a Jindra, 2002).

- **Přestávky** přispívají k tvorbě lepších pracovních podmínek, protože napomáhají plynulé práci. Přestávky se plánují s ohledem na frekvenci zákazníků.
- **Oddechový čas pracovníků** upravuje zákon (30 minut). Je doporučováno, aby management naplánoval případné další přestávky na základě intenzity vyčerpání pracovníků. Neregulovaný oddechový čas je doporučován do výše 15 % z rozsahu pracovní doby.

⁸¹ *Práce v digitálu*. [online]. [vid 27. dubna 2019]. Dostupné z <https://tyinternety.cz/prace-v-digitalu/prace-v-digitalu-home-office-ci-homeworking-a-jejich-nevyhody/>.

- **Režim práce** by měl zohledňovat biologické zvláštnosti pracovníků (muži x ženy), podmínky vnějšího pracovního prostředí, místní zvyklosti nákupů a charakter práce.
- **Podíl stereotypních monotónních prací** je nutno kvůli jejich nepříznivým fyzickým i psychickým důsledkům na zdraví člověka sledovat. Vhodné je střídat pracovní činnosti (např. u pokladních).

Nyní se věnujme blíže cyklickým nástupům pracovníků.

11.5 Cyklické nástupy pracovníků

Cyklické nástupy pracovníků slouží k optimalizaci počtu pracovníků v obchodním provozu a na prodejní ploše. K aplikaci metody cyklických nástupů pracovníků lze použít 2 metody. Obě metody vycházejí z frekvence zákazníků (Pražská a Jindra, 2002).

Cyklické nástupy pracovníků

- 1) **metoda, vychází z doby obsluhy 1 zákazníka a průměrného počtu zákazníků za 1 hodinu,**
- 2) **metoda počítá s indexy frekvence v hodinách prodeje a skutečného stavu pracovníků, které má prodejna k dispozici.**

Nyní si je vysvětlíme.

11.5.1 METODA VYCHÁZEJÍCÍ Z DOBY OBSLUHY

Ad 1) Východiskem první metody jsou potřeby zákazníků a průměrná doba jejich obsluhy, na jejímž základě jsou odvozeny počty obsluhujícího personálu v jednotlivých hodinách. Praktické využití metody je u pultové formy prodeje, kde dochází ke přímému kontaktu zákazníka s prodáváčem.

Doba obsluhy jako výchozí disk

Postup výpočtu:

- a) **zjištění průměrného počtu zákazníků pomocí frekvenčního testu v jednotlivých**

hodinách

$$- \bar{p}_{zn}, \quad (11-1)$$

n hodinové intervaly,

\bar{p}_{zn} průměrný počet zákazníků za 1 h.

b) zjištění průměrné doby obsluhy zákazníků - \bar{t}_z , (11-2)

c) zjištění potřebného fondu pracovní doby na obsluhu všech zákazníků v jedné hodině

- $T_{PD/I \text{ hod}}$, fond potřebné pracovní doby na obsluhu zákazníků v jedné hodině (11-3)

d) zjištění potřebného počtu obsluhujících v jednotlivých hodinách.

60 minut je kapacita 1 pracovníka za hodinu (11-4)

ŘEŠENÁ ÚLOHA-METODA VYCHÁZEJÍCÍ Z DOBY OBSLUHY

Na základě frekvence zákazníků proveďte odhad počtu pracovníků pultové prodejny, které budeme potřebovat v jednotlivých hodinách provozu. Průměrná doba obsluhy 1 zákazníka činí 4 min. Prodejna má 5 pracovníků na plný úvazek. Budeme muset posílit některé hodiny o brigádníky?

8-9	55	14-15	62
9-10	60	15-16	79
10-11	75	16-17	90

Prodej. doba	\bar{t} doba obsluhy	\bar{t} počet zákazníků	Potřebný fond prac. doby (min.)	Potřebný počet prac.	Upravený počet
8-9	4	55	220	3,7	4
9-10	4	60	240	4	4
10-11	4	75	300	5	5
11-12	4	70	280	4,7	5
-					
-					
14-15	4	62	248	4,1	4
15-16	4	79	316	5,3	6

16-17	4	90	360	6	6
17-18	4	85	340	5,7	6

Zdroj: vlastní výpočty

Mezi 8-10 hodinou můžeme obsluhovat i doplňovat zboží, mezi 10-12 se budou pracovníci věnovat pouze obsluze. Doplňovat zboží je možné ještě mezi 14-15 hodinou.

Od 15 do 18 hodiny by prodejna potřebovala posílit provoz o 1 brigádníka.

Na základě výpočtu zjistíme potřebné počty pracovníků v jednotlivých hodinách dle číselného času obsluhy, které je třeba upravit podle dalších činností, které jsou v obchodním provozu prováděné.

11.5.2 METODA VYCHÁZEJÍCÍ Z INDEXŮ FREKVENCE

Ad 2) Druhý přístup pracuje se skutečným stavem pracovníků, které má prodejna k dispozici. Krátkodobě je těžké měnit počty pracovníků. Spíše je praktičtější skutečné počty přizpůsobit frekvenci zákazníků.

*Indexy
frekvence
jako vý-
chodisko*

Postup výpočtu:

a) zjištění průměrného počtu zákazníků v jednotlivých hodinách (průměrná frekvence) - \bar{p}_{zn} ,

n jednotlivé hodinové intervaly,

\bar{p}_{zn} průměrný počet zákazníků v jednotlivých hodinách. (11-6)

b) výpočet aritmetického průměru této řady - \bar{P}_z ,

\bar{P}_z průměrný počet zákazníků za 1 hodinu určitého dne. (11-7)

c) výpočet indexů frekvence, což jsou kladné a záporné relativní odchylky od průměrné denní frekvence zákazníků (hodnoty průměrné frekvence vydělíme aritmetickým průměrem této řady - I_F),

I_F index frekvence. (11-8)

d) zjištění rovnoměrného počtu pracovníků na 1 hodinu pracovní doby – \bar{L}_o ,

Např. máme v provozu 6 pracovníků s 8 hodinovým úvazkem. Vynásobíme tedy počet pracovníků kapacitou 1 pracovníka (8 hod.) a vydělíme počtem provozních hodin prodejny (např. 8 h provozní doby + 0,5 hod. před a po uzavření prodejny).

$$\text{tj. } 6 \times 8 / 9 = 5,33$$

Na jednu hodinu pracovní doby připadá v průměru 5,33 pracovníků.

e) výpočet potřebného počtu prodavačů v jednotlivých hodinách- P_o ,

P_o potřebný počet pracovníků v jednotlivých hodinách prodejny doby. (11-9)

ŘEŠENÁ ÚLOHA – INDEXOVÁ METODA CYKLICKÝCH NÁSTUPŮ

Zadání: Prodejna má 6 zaměstnanců s 8 hodinovou pracovní dobou.

Provozní doba: 8 hodin + (30 min před a 30 min po ukončení prodejny doby) = 9 h

Rovnoměrný počet (průměr): $6 \times 8 / 9 = 5,3$

Prodejní doba	\bar{L}_o počet zákazníků	Index frekvence	Rovnoměr. počet prac.	Potřebný počet prac.	Upravený počet
8-9	55	0,88	5,3	4,7	5
9-10	60	0,96	5,3	5,1	5
10-11	64	1,03	5,3	5,5	6
11-12	55	0,88	5,3	4,7	5
12-13	-	-			
13-14	-	-			
14-15	62	0,99	5,3	5,2	5
15-16	68	1,09	5,3	5,8	6
16-17	70	1,12	5,3	5,9	6
17-18	65	1,04	5,3	5,5	6
\bar{L}_o	62,4				

Zdroj: vlastní zpracování

Prodejna nebude potřebovat další brigádníky, ale v některých hodinách již nejsou volní pracovníci.

VYUŽITELNOST ZJIŠTĚNÝCH POČTŮ PRACOVNÍKŮ

*Cyklická
metoda v
praxi*

Zjištěné počty pracovníků poslouží k plánování nástupů pracovníků na směny.

- Je obvyklé, že se nástupy pracovníků se střídají v týdenních cyklech. Přitom je třeba dbát, aby byla dodržována zákonná pracovní doba poskytující i souvislé dny volna.
- V jednotlivých dnech pracovníci nastupují na směnu nepravidelně podle frekvence zákazníků a sezónních změn.
- Směna může být dělena i na dvě části s možností příplatku. Nelze ji dělit libovolným způsobem.

Hmotně odpovědný manažer prodejny či jeho zástupce by měl být přítomen po celou provozní dobu.

11.6 Tvorba pracovních podmínek

Pracovní podmínky souvisí s reprodukcí pracovních sil a jejich uspokojením z práce. Spokojený zaměstnanec je předpokladem i spokojeného zákazníka. Úroveň pracovních podmínek má vliv na výkonnost pracovníků. Tvorbě pracovních podmínek je proto třeba věnovat dostatečnou pozornost. Zvláště tam, kde se lidé potýkají s vyšším neuropsychickým zatížením je nezbytné optimalizovat pracovní podmínky. V obchodě je to prakticky u všech provozních činností (viz duševní hygiena).

*Tvorba
pracov-
ních pod-
mínek*

Kvalita a úroveň pracovních podmínek je ovlivněna stupněm rozvoje dané společnosti. Souvisí s ekonomickou situací země. Svou roli zde sehrává technická vybavenost prodejen a velkoobchodních skladů. Nelze opomenout také systém organizace práce úroveň řízení jako důležitý faktor podílející se na tvorbě pracovních podmínek.

Tvorba pracovních podmínek musí respektovat dodržování norem. Optimální pracovní podmínky vylučují negativně působící faktory a rizika, která mají vliv na centrální nervový systém a reprodukci pracovní síly. Kvalita pracovních podmínek je signálem úrovně interního marketingu, který se zabývá uspokojováním potřeb zaměstnanců. Ukazuje také, jaký je vztah firmy k jejím zaměstnancům. Kvalita podmínek práce souvisí také s etickými normami pracovních vztahů.

Při tvorbě pracovních podmínek se doporučuje vycházet z dosavadního stavu pracovních podmínek, a to jak z kvantitativního, tak i kvalitativního hlediska.

- Kvantitativní hledisko se zabývá komparací naměřených podmínek s normou nebo optimem.
- Kvalitativní hledisko posuzuje technologii a její působení na pracovní a sociální skupiny.

Do pracovních podmínek řadíme různé složky. Jedná se o technické pracovní podmínky, bezpečnost, fyzikální a zdravotně hygienické podmínky. Patří sem také sociální a subjektivní podmínky života pracovníků (Pražská a Jindra, 2002).

1. TECHNICKÉ PODMÍNKY PRÁCE A BEZPEČNOST

Technické podmínky práce se týkají úrovně vybavenosti pracovišť pracovními prostředky. Je hodnocen stav technických podmínek a používaná technologie. Podle toho, jaká je úroveň techniky, taková je spotřeba živé práce. Fyzickými a psychickými možnostmi a limity pracovního výkonu se zabývají i ergonomické faktory. Ergonomie je věda, která se zabývá tím, jak by měly vypadat pracovní prostředky a používané nástroje.

Obchod a zejména maloobchod zaměstnává vysoký podíl žen, což prakticky znamená zohledňovat jejich fyziologické a biologické zvláštnosti. Pozornost je věnována práci, které jsou pro ženy nevhodné, což se týká i matek a mladistvých. Jsou sledovány přípustné hodnoty hluku. Posuzuje se vliv škodlivých látek, nepřiměřená námaha či nefyziologická pracovní poloha. Monitoruje se prostorové pohodlí a přístup na pracoviště, optimální výška zařízení i tvar pracovních nástrojů.

Značnou pozornost je třeba věnovat řešení obalové techniky a úpravě pracovních prostředků, které jsou pro ženy vhodné. Velké úkoly stojí před logistickým řešením přemísťování zboží v současném obchodě. (Starzyczná, Bauerová, 2019)

2. EKONOMICKÉ PODMÍNKY PRÁCE

Ekonomické podmínky práce již byly zmiňovány v deváté kapitole. Týkají se mzdového systému a mzdových forem. Důležitá je i mzdová diferenciaci v odměňování a celkový systém organizace práce. Úprava pracovní doby je důležitou součástí ekonomických podmínek práce. Dlouhodobě patřily průměrné mzdy v obchodě a zejména v maloobchodě k těm nižším. V posledních letech se obchodní řetězce více věnují ekonomickým podmínkám práce zejména výkonnému personálu na prodejních jednotkách (viz předchozí kapitoly).

3. FYZIKÁLNÍ A ZDRAVOTNĚ HYGIENICKÉ PODMÍNKY

Podmínky ovlivňují jak zákazníky, tak zaměstnance obchodně provozních jednotek. Popisují se na psychických i fyzických funkcích člověka. S tím souvisí i spokojenost lidí, nálada a motivace, která se u pracovníků týká motivace k práci, u zákazníků k návštěvě prodejny a nákupu zboží.

V rámci fyzikálních a zdravotně hygienických podmínek je hodnoceno osvětlení, které upravují hygienické normy. Barvy a jejich kombinace mají vliv na celkovou nákupní atmosféru, ale i na aktivity lidí. V současné době je pozornost věnována i zvukovým podmínkám a ergonomickým faktorům, o nichž již bylo dříve hovořeno. Dodržování hygienických norem kontrolují v praxi hygienici (Starzyczná, 2014)

OSVĚTLENÍ

Odpovídající osvětlení je vyžadováno kvůli zajištění žádoucích podmínek viditelnosti. Vyřešit osvětlení v obchodních provozech znamená posuzovat následující vlastnosti světla: (Starzyczná, Bauerová, 2019)

- intenzitu světla, která je měřena v luxech; intenzita světla musí odpovídat příslušným normám určeným pro konkrétní druh práce),
- rovnoměrnost světelných zdrojů musí korespondovat s potřebou viditelnosti pro konkrétní druh práce,
- barvu světla, protože je třeba eliminovat zkreslení původních barev prodáváného zboží; barva je také signálem kvality zboží,
- oslnění jež má vliv na přizpůsobení oka světelnému jasů.

BAREVNÉ ŘEŠENÍ PRACOVÍŠTĚ:

- barvy ovlivňují pracovní činnosti; usnadňují nebo naopak ztěžují orientaci zákazníků i zaměstnanců v prostoru; týkají se bezpečnosti, pracovní pohody a psychologického stavu a emocí pracovníků i zákazníků; barva může aktivizovat chuťové buňky,
- z ekonomicko-organizačního hlediska rozdělujeme barvy na barvy bezpečnostní a upozorňovací; bezpečnostní barvy zahrnují barvy na výstrahu, příkazové barvy a zákazové; upozorňovací barvy jsou označovány jako barvy orientační a jsou určeny zejména zákazníkům,
- barvy mají estetický význam pro tvorbu nákupní atmosféry obchodní jednotky.

ZVUKOVÉ PODMÍNKY PRACOVÍŠTĚ:

- hluk na pracovišti má rušivý vliv na psychiku lidí, týká se jak nervového systému pracovníků i motivace zákazníka k setrvání na prodejní ploše,
- hluk vytváří větší množství lidí přítomných v obchodních provozech; hlučná může být i manipulace se zbožím či skleněnými obaly atd.

MIKROKLIMATICKÉ PODMÍNKY:

- mikroklima se týká tepelných poměrů obchodního provozu; horké provozy v kuchyních, studené provozy ve skladech potravin, otevřené sklady...
- výsledná teplota je ovlivněna řadou fyzikálních vlivů, jako je vlhkost prostředí i větrání prodejních místností a skladů.

Zdravotně hygienické podmínky zahrnují rovněž sociální zařízení, umývárny, prostor šaten i odpočívárny pro přestávky pracovníků apod. Jestliže mají organizace zodpovědný vztah k pracovním podmínkám a jejich optimalizaci, má to zpravidla vliv na snížení fluktuace pracovníků a posílení stability pracovních kolektivů. To se ale týká všech složek pracovních podmínek, a to zejména ekonomických. (Starzyczná, Bauerová, 2019)



OTÁZKY

- Které studie zkoumají dispoziční řešení prodejní jednotky?
- K čemu slouží snímek pracovního dne?
- Jaké využití má kinogram?
- K čemu slouží frekvenční testy?
- Které specifické pracovní režimy v obchodě známe?
- V čem spočívá optimální rozložení režimu práce?
- Které dvě metody používáme ke stanovení cyklických režimů práce?
- Co je cílem optimalizace technických podmínek práce v obchodě?
- Čeho se týkají mikroklimatické pracovní podmínky?



SHRNUTÍ KAPITOLY

V této kapitole jste se seznámili s tradičními metodami organizace práce v obchodních provozech. Jejich význam roste s růstem průměrné velikosti prodejních jednotek. Do metod tradiční analýzy řadíme pracovní studie, frekvenční testy a cyklické nástupy pracovníků. Pracovní studie zkoumají pracovní proces z organizačního hlediska komplexně. Patří sem studie pracovních metod a časové studie. Do studií pracovních metod se řadí postupové a prostorové studie a studie cest pracovníků včetně pohybových a mikro pohybových studií.

Postupové studie jsou založeny na grafickém znázornění posloupnosti vykonávaných činností (operací) a obvykle neregistrují dobu potřebnou na uskutečnění procesu ani jeho dílčí části. Prostorové studie zkoumají dispoziční řešení obchodně provozních jednotek, jejich velikost a uspořádání prodejních, skladových a pomocných ploch včetně komunikací a jejich vzájemné návaznosti, aby pohyb zboží byl přímočarý a efektivní. Studie cest pracovníků hodnotí pohyb pracovníků po pracovišti (resp. zákazníků a zboží). Pohybové studie a mikropohybové studie se zaměřují především na ekonomii pohybů pracovníka při vykonávání pracovních operací. V obchodním provozu to souvisí především s prací na pokladních přepážkách. Časové studie analyzují spotřebu času na splnění pracovního úkolu nebo jeho dílčí části. Spotřebu času můžeme získat měřením pomocí přístroje nebo statisticky z četnosti sledovaných jevů.

Ke sladění činností na prodejně s návštěvností (frekvencí) zákazníků provádíme frekvenční testy, které nás informují o příchodu zákazníků na prodejnu v určitých časových intervalech, obvykle v jednotlivých hodinách a dnech týdne. Na prodejní ploše i v celé

prodejně dochází k pohybu mnoha subjektů a objektů. Tento pohyb by měl být usměrňován tak, aby si jednotlivé subjekty a objekty navzájem nepřekážely a společně vytvářely jak optimální nákupní podmínky, tak i pracovní prostředí, které k nim přispívá. Na prodejně se pohybují zákazníci, zboží a zaměstnanci.

Účelná organizace práce má zabezpečit nejen využití pracovního času a prostoru, ale i zpětný vliv na rozvoj schopností pracovníků. Jestliže je na prodejnách nedostatek pracovníků vede tento stav k nadměrné intenzitě práce prodejních pracovníků, vzniku únavy a jejich nervozitě, která se přenáší na zákazníky a nákupní atmosféru. V obchodě se vzhledem k výše uvedeným důvodům používají různé pracovní režimy. Tradiční režimy zahrnují pracovní režimy na plný pracovní úvazek a na směny, které mají své výhody i nevýhody pro firmu i pro pracovníka. Do specifických režimů práce se v současné světové praxi řadí více druhů. Jedná se např. o zkrácené úvazky, rotaci pracovního místa, homeworking či cyklické nástupy pracovníků. Netradiční pracovní režimy si začaly získávat popularitu v 70. letech 20. století. Ne vždy byly úspěšné. Pracovníkům dávaly a dávají možnost koordinovat pracovní a soukromý život při flexibilní pracovní době

Úroveň pracovních podmínek je ovlivněna jednak stupněm rozvoje dané společnosti, jednak ekonomickou situací ve firmě, technickou vybaveností prodejen a velkoobchodních skladů, systémem organizace práce, úrovní řízení atd. Do pracovních podmínek zařazujeme technické podmínky práce a bezpečnost, ekonomické, fyzikální a zdravotně hygienické podmínky, sociální a subjektivní podmínky života pracovníků.

ODPOVĚDI



- Které studie zkoumají dispoziční řešení prodejní jednotky? Str. 206.
 - K čemu slouží snímek pracovního dne? Str. 206.
 - Jaké využití má kinogram? Str. 210.
 - K čemu slouží frekvenční testy? Str. 206-208.
 - Které specifické pracovní režimy v obchodě známe? Str. 212-214.
 - V čem spočívá optimální rozložení režimu práce? Str. 214-215.
 - Které dvě metody používáme ke stanovení cyklických režimů práce? Str. 215.
 - Co je cílem optimalizace technických podmínek práce v obchodě? Str. 220.
 - Čeho se týkají mikroklimatické pracovní podmínky? Str. 221.
-

12 BEZPEČNOSTNÍ MANAGEMENT



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Poslední kapitola je věnována problematice bezpečnostního managementu v oblasti obchodních organizací. Provádění kontroly v obchodě je velmi důležitým prvkem řídicího procesu, který zajišťuje zpětnou vazbu zaměřenou na plnění úkolů a cílů firmy, stav firmy a její současnou úroveň. Bezpečnostní management řeší vnitřní a vnější krádeže. V případě vnitřních krádeží jsou viníci vlastní zaměstnanci společnosti. Vnější krádeže jsou způsobovány zákazníky a dodavateli. Proti krádežím obchodní organizace přijímají řadu preventivních opatření, aby eliminovaly škody.

Hlavním trendem v prevenci proti vnitřním a vnějším krádežím je dnes budování systému ochrany objektů v komplexním pojetí v podobě integrovaných bezpečnostních systémů.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování kapitoly o bezpečnostním managementu budete umět:

- Popsat proces kontroly v obchodě a její přínos,
- vysvětlit důležitost bezpečnostního managementu v obchodě,
- popsat základní prostředky a nástroje při ochraně proti vnitřním krádežím,
- vysvětlit možnosti ochrany proti vnějším krádežím,
- objasnit komplexní pojetí integrované bezpečnostní ochrany.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Význam kontroly, vnější a vnitřní kontrola, průběžná a ekonomická kontrola, bezpečnostní management, vnitřní krádeže, vnější krádeže, preventivní ochrana, věcné prostředky ochrany, elektronická ochrana zboží, EAS, integrované bezpečnostní systémy.

12.1 Kontrola v obchodě

VÝZNAM PROVÁDĚNÍ KONTROLY V OBCHODĚ

Východiskem pro správné provádění bezpečnostního managementu je kontrola činností v obchodě. Kontrolu řadíme do základních fází řídicího procesu, přičemž na jejím základě společnost zajišťuje zpětnou vazbu o plnění úkolů a cílů firmy a poskytuje informace o stavu firmy i její současné dosahované úrovni (Starzyczná, 2014). Význam kontroly v obchodě spočívá dle Starzyczné a Bauerové (2019) především v těchto činnostech:

Význam kontroly

- zkvalitňování zásobování obyvatelstva, kulturnosti, odbornosti a hygieny prodeje,
- zlepšování ochrany zájmů spotřebitelů,
- sledování řádného hospodaření firmy, odhalování nedostatků v práci a předcházení vzniku škod,
- odhalování zdrojů úspor a zabraňování nezákonnému obohacování.

VNĚJŠÍ A VNITŘNÍ KONTROLA

Vnitřní a vnější kontrola

Kontrola v obchodě má dvojí pojetí a funkci. Pojetí kontroly v obchodě je vyjádřeno vnější a vnitřní kontrolou. V rámci **vnější kontroly** jsou sledovány širší veřejné zájmy ochrany spotřebitelů a uskutečňuje se z pozic různých státních institucí (například Česká obchodní inspekce, Úřad pro hospodářskou soutěž, živnostenský úřad nebo orgány státní správy a samosprávy) (Starzyczná, 2009). Vnější kontrola se tak orientuje například na dodržování těchto podmínek⁸²:

- Zabezpečení jakosti zboží nebo výrobků, jejich zdravotní nezávadnosti, správného skladování a dopravy.
- Používání ověřených měřidel odpovídajících příslušným technickým normám.
- Dodržování podmínek stanovených právními a jinými příslušnými předpisy pro poskytování určitých služeb a specifických činností.
- Správné uvádění výrobků, jejich povinné označení, certifikáty.
- Bezpečnost zboží uváděného na trh.

PŘÍPADOVÁ STUDIE – SANKCE ZA NEDODRŽOVÁNÍ PRÁVNÍCH PŘEDPISŮ V OBLASTI OBCHODU



Závažnost dodržování právních předpisů vztahujících se k obchodní činnosti reflektují také finanční a nefinanční sankce, které mohou státní orgány ukládat. Například Česká obchodní inspekce (ČOI) může v některých případech uložit kontrolovanému subjektu pokutu

⁸² Webová stránka Businessinfo. [online]. [vid 15. února 2019]. Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ceska-obchodni-inspekce-2314.html>

až do výše 50 milionů Kč anebo dokonce zakázat uvádění zboží na trh. Přehled provedených kontrol a jejich výše v maloobchodě udělené ČOI za rok 2018 seskupuje následující obrázek.

Sankce uložené ČOI za rok 2018 v maloobchodě

Název společnosti	Počet pokut	Celková výše pokut v Kč
Albert Česká republika, s. r. o.	14	9 185 000
COOP	11	87 000
Tesco Stores ČR, a. s.	12	6 950 000
Billa, spol. s r. o.	19	4 492 000
Penny Market, s. r. o.	12	3 945 000
Globus ČR, k. s.	7	285 500
Kaufland Česká republika v. o. s.	10	1 866 000
Lidl Česká republika v. o. s.	14	1 661 000

Zdroj: ČOI (2019); vlastní úprava

Vnitřní kontrola je zajišťována v rámci vlastního aparátu firmy. Kontrola má několik funkcí. Preventivní funkce kontroly má zajistit předcházení nežádoucím situacím. Represivní funkce kontroly má postihovat již vzniklé skutky. (Starzyczná, 2009)

Tento typ kontroly může mít různý charakter i zaměření. Mezi hlavní oblasti vnitřní kontroly v obchodní organizaci řadíme (Starzyczná, Bauerová, 2019):

- **Kontrolu průběžnou ze strany vedoucích všech stupňů řízení.** Tato kontrola se řídí heslem "kdo řídí, ten kontroluje". V průběhu kontroly je sledováno dodržování všech vymezených úkolů.
- **Ekonomickou kontrolu.** Ta má průběžný i nárazový charakter a představuje následující činnosti:
 - soustavné kontrolování a sledování hospodářské činnosti obchodní organizace na podkladě účetní evidence (zachycení stavu a pohybu majetku a hospodaření s ním). Tento typ kontroly poskytuje údaje o plnění plánu a provádění rozbořové činnosti,
 - organizování prověrek a revizí, plnění předpisů a směrnic, hospodaření se zásobami, hmotným i nehmotným majetkem (fyzické i dokladové inventury, vyčíslení diferencí, tj. mank nebo přebytků, vypořádání těchto rozdílů),

- ochranu majetku, což zde zaujímá zvláštní postavení a spadá pod bezpečnostní management. Východiskem bezpečnostního managementu je stanovení pravidel pro ochranu majetku (například zboží, ceny, pracovní pomůcky a zásoby materiálu).

V této části jsme si charakterizovali význam kontroly v řídicím procesu obchodních organizací. Kontrola může být vnějšího charakteru sledující veřejné zájmy ochrany spotřebitelů uskutečňována orgány státní správy a samosprávy anebo vnitřního charakteru sledující zájmy dané obchodní organizace, která kontrolu vykonává v rámci vlastních kontrolních procesů.

12.2 Bezpečnostní management

Bezpečnostní management usiluje o snižování mank v obchodních organizacích a inventurních diferencí (Starzyczná, 2014, Starzyczná, Bauerová, 2019). Manko může v obchodní organizaci vzniknout z několika důvodů. V praxi můžeme definovat tři hlavní okruhy vzniku manka (Moore et al. 2003; Santana, 2013), jimiž jsou:

Bezpečnostní management

- ztráty způsobené **správní chybou** (chybně vedené účetnictví, chybování při fyzické inventuře zásob),
- ztráty způsobené **nehodou** (rozbitím zboží zákazníkem, zaměstnancem nebo obchodním zástupcem jiné firmy),
- ztráty způsobené **vnitřní a vnější krádeží**.

Manko k obchodní praxi neodmyslitelně patří a je považováno za „nesmrtelnou vícehlavou saň“. Přístup k řízení mank v praxi obchodních firem je velmi rozdílný. Podle Starzyczné (2009) malé a střední firmy věnují manku méně pozornosti a berou jej za nutné zlo, i když inventurní rozdíly často překračují čistý zisk, zatímco velké obchodní organizace se snaží poměrně intenzivně bojovat a odhalovat příčiny mank, neboť zejména anonymita prostředí velkokapacitních jednotek vzniku mank nahrává. Obchodní organizace jsou ohrožovány zejména vnitřními a vnějšími krádežemi. Při výzkumech ve Velké Británii a USA bylo zjištěno, že zhruba 50 % mank bylo způsobeno krádeží zákazníky a 39 % mank krádeží způsobenou zaměstnanci firmy (Moore et al., 2003).

K ZAPAMATOVÁNÍ – BEZPEČNOSTNÍ MANAGEMENT



Cílem bezpečnostního managementu je snaha o snižování mank a inventurních diferencí v obchodních společnostech, které mohou být způsobené správní chybou, nehodou nebo vnitřní a vnější krádeží.

Žádný obchodník by se však neměl zabývat problémem mank jen povrchně. Nedostatek dobrého a konzistentního programu kontroly ztrát často vede k ohromující finanční ztrátě.

Závazek k prevenci ztrát musí být uskutečněn na vrcholu organizace a musí být každý den pozitivně posilován v celé této organizaci. Díky efektivnímu programu prevence ztrát je totiž možné dosáhnout zvýšení zisku obchodníků. (Hayes, 2007)



PŘÍPADOVÁ STUDIE – EFEKTIVNÍ PROGRAM PREVENCE ZTRÁT

Podle Hayese (2007) by měl mít efektivní program prevence ztrát čtyři fáze. Tyto fáze jsou konkrétně popsány na následujícím obrázku.



Zdroj: zpracováno dle Hayes (2007)

Význam bezpečnostního managementu spočívá v jeho úsilí snižovat manka a inventurní diference v obchodních společnostech. Je důležité analyzovat, jak byla manka způsobena a nejlépe implementovat efektivní program prevence ztrát pro dosažení zvýšení zisku obchodníků. Manka mohou být způsobena nezáměrně správní chybou nebo nehodou, ale také záměrně prostřednictvím vnitřních a vnějších krádeží.

12.2.1 CHARAKTERISTIKA VNITŘNÍCH KRÁDEŽÍ

Vnitřní krádeže

Vnitřní krádeže provádí vlastní zaměstnanci firmy. Firemní praxe potvrzuje, že v zázemí prodejen poměrně často k takovým krádežím dochází (Starzyczná, Bauerová, 2019).

Krádeže zaměstnanců jsou přítomny v celém národním hospodářství. V obchodě je přítomno neustálé pokušení (atraktivní zboží, peníze v pokladnách), a proto je obchod ze

všech odvětví vůči vnitřním krádežím nejcitlivější. Podle výzkumů je riziko krádeží zaměstnanci nadprůměrné v případě, že se jedná o obchodní dům, knihkupectví, lékárny, klenotnictví, prodejny s elektronikou anebo maloobchodníky s potravinami a nápoji (Moore et al., 2003).

DRUHY VNITŘNÍCH KRÁDEŽÍ

Vnitřní krádeže je těžké odhalit a řešit kvůli bohatým možnostem krádeže. Vnitřní krádeže mohou mít následující podobu (Moore et al., 2003):

- **manipulování se slevami** (pracovníci zařadí zboží mezi zlevněné, i když toto zboží do této kategorie nepatří),
- **pokladní zpronevěra** (pracovníci zadržují část dokladů, aby se jim krylo manko, dále mohou falšovat a manipulovat se šeky),
- **manipulace v účetnictví** (pracovníci neoprávněně manipulují s účetními doklady, které slouží jako podklady pro celkovou evidenci, například doklady o příjmu zboží),
- **trestná činnost prostřednictvím počítačů** (pracovníci zmanipulují informace o pohybu zboží za účelem zakrývání důkazů o krádeži, falšování účtů a výkazů),
- **zcizování zboží** (pracovníci si předávají zboží mimo pokladnu),
- **tajná dohoda se zákazníky** (rozdávání zboží příbuzným nebo přátelům),
- **tajná dohoda s dodavateli** (podvodné dodávky),
- **manipulace s firemními vozidly** (krádeže aut, použití společných firemních vozidel pro osobní potřebu, nepravdivé prohlášení o počtu najetých kilometrů).

Z uvedených příkladů je patrné, že vnitřní krádeže jsou velkým problémem a mohou vznikat prakticky v jakoukoli pracovní dobu na kterékoli pracovní pozici.

PRO ZÁJEMCE – VNITŘNÍ KRÁDEŽE V PRAXI



To, že jsou ztráty způsobené vnitřními faktory velkým problémem, potvrzuje fakt, že podle celosvětového průzkumu způsobuje zaměstnanecká kriminalita dokonce 39 % všech škod v obchodě (The New Barometer, 2015).

Podle současného ředitele útvaru ostrahy ve společnosti SSI Group Michala Cícera jsou pak nejhorší organizované krádeže, ve kterých jsou zapojeni pracovníci se znalostí interních procesů. V tomto případě uvádí jako nejčastější způsob krádeže fiktivní převzetí zboží, fiktivní odpisy a úmyslné nemarkování zboží. V případě vysoce organizovaných skupin, které kradou na zakázku ve velkých obchodních řetězcích je dokonce možné, že škody za jednu hodinu dosáhnou i výše 80 až 100 tisíc korun. Mezi zboží, které zloději při vnitřních krádežích nejvíce zcizují, můžeme zařadit to, které je možné rychle zpeněžit v zastavárnách nebo na černém trhu. Mezi takové zboží patří:

- elektronika (mobilní telefony, tablety, herní konzole),

- móda (obuv, módní doplňky, sportovní oblečení),
- nápoje a jídlo (čerstvé maso, tabákové výrobky, alkohol a víno),
- parfémy,
- kosmetika.⁸³

PREVENCE PROTI VNITŘNÍM KRÁDEŽÍM

Prevence

Mnozí zaměstnavatelé přehlížejí v případě krádeží malé prohřešky, jako krádež malých předmětů nízké hodnoty (tužky, pera), použití kopírovacího stroje, telefonu a internetu pro svou osobní potřebu. Toto jednání však může být velmi rizikové vzhledem k tomu, že může podporovat firemní kulturu, ve které je denní krádež zaměstnanců považována za přijatelnou. Definovat úroveň přijatelné krádeže je tak velmi důležité při prevenci proti vnitřním krádežím. (Moore et al., 2003)

Pro snížení vnitřních krádeží je doporučeno přijmout celý systém různých opatření, která se zaměřují na (Jagels a Ralston, 2007):

- pečlivý výběr zaměstnanců (osobní informace, přihlížení k referencím pracovníků i důvodům opuštění předchozího pracoviště, kriminální historie),
- rotaci pracovních míst,
- výcvik pracovníků (provádění účinného školení na základě skutečně vzniklých případů),
- provádění nárazových kontrol (mystery shopping, externí audity),
- monitoring kontrolních systémů,
- udržování odpovídajících nahrávek a samostatné vedení nahrávek,
- motivaci pracovníků na výsledcích práce kolektivu prodejny, hospodářského střediska a celé firmy (participace na řízení a zisku),
- účinnou vnitřní kontrolu a organizaci práce (jasná dělba kompetencí, dostatečný podíl zodpovědnosti, přímá odpovědnost za svěřený úsek),
- funkci kontrolora (ustavení funkce kontrolora s prestižním postavením, který bude mít vysokou ekonomickou a odbornou kvalifikaci a bude nadprůměrně odměňován pro zajištění odolnosti proti frustraci a "solidárnosti" k porušování zásad správného hospodaření).

Jedním ze způsobů, jak snížit vnitřní krádeže je také pečlivé pozorování chování zaměstnanců. Podle výzkumu Global Fraud Survey (2012) na sebe může podvodník upozornit například, pokud vede život nad jeho platové poměry, má finanční problémy, má neob-

⁸³ SSI Group. *Obchody se potýkají s krádežemi nejen z řad zlodějí, ale také zaměstnanců.* [online]. [vid. 1. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.ssi.cz/obchody-se-potykaji-s-kradezemi-nejen-z-rad-zlodeju-ale-take-zamestnancu-ti-zpusobuji-totozne-skody/>.

vykle blízké vztahy se zákazníky nebo obchodními partnery, nechce se dělit o zodpovědnost, má rodinné problémy, je agresivní a podrážděný, stěžuje si na nedostatečné finanční ohodnocení, anebo si nechce brát dovolenou.⁸⁴

12.2.2 CHARAKTERISTIKA VNĚJŠÍCH KRÁDEŽÍ

Vnější krádeže mohou způsobit buďto zákazníci anebo dodavatelé. Objem krádeží způsobených zákazníky se snižuje spolu s vývojem sofistikovaných bezpečnostních systémů, naopak roste význam krádeží způsobenými dodavateli. Podle výzkumů je riziko krádeží zákazníky nadprůměrné v případě, že se jedná o obchodní dům, maloobchodníky s potravinami a nápoji nebo smíšené maloobchodní prodejny (Moore et al., 2003).

Vnější krádeže

DRUHY VNĚJŠÍCH KRÁDEŽÍ

Podle Tian a Keep (2002) jsou nejčastější druhy vnějších krádeží, uskutečňované zákazníky následující:

- odnášení zboží a krádeže prováděné během provozu i po uzavření prodejny,
- sjednocování baleného zboží,
- manipulace s cenou zboží.

Vnější krádeže však nejsou způsobovány pouze zákazníky, ale také dodavateli. Obchodníci uvádějí, že se nejčastěji v případě krádeží od dodavatelů setkávají s následujícími typy (Burstiner, 1991):

- krádeže na rampách (nejcitlivějším místem pro vznik manka je dodávání zboží, laxní odběry zboží bez důkladné kontroly přispívají k těmto krádežím),
- loupeže během provozu prodejny i v době jejího uzavření (včetně odvodu tržeb),
- další formy (například falešné šeky, bankovky, prodejní doklady nebo faktury).

Zmíněné příklady dokazují význam krádeží způsobovaných zákazníky a dodavateli, kteří mohou tuto činnost provozovat nejen během provozu prodejny, ale také po prodejní době.

PRO ZÁJEMCE-VNĚJŠÍ KRÁDEŽE V PRAXI



V předešlém příkladu jsme si objasnili, že ztráty způsobené vnitřními faktory jsou pro obchodníky velkým problémem, jinak tomu však není ani u vnějších krádeží. Podle statistik je v České republice odhadována roční škoda způsobená drobnými krádežemi v obchodech na 10 až 13 miliard korun. Podle Českého klubu bezpečnostních služeb tak odcizené zboží odpovídá 1,5 % ročních maloobchodních tržeb. Je tak patrné, že i přesto, že jsou vnější krádeže spíše drobné, tak svým soustavným charakterem mohou majitele obchodu zcela

⁸⁴ *Ekonom. Jak ve firmě poznat zloděje.* [online]. [vid. 2. dubna 2019]. Dostupné z <https://ekonom.ihned.cz/c1-55820380-jak-ve-firme-poznat-zlodeje>.

zničit. Předmětem krádeží bývá, podle PR manažerky řetězce Billa, jak zboží vyšší hodnoty, tak i zboží menší hodnoty, které je atraktivní z hlediska jeho časté spotřeby. Mezi obchody s nejčastějším výskytem vnějších krádeží můžeme zařadit následující:

- obchody s módou,
- drogerie,
- samoobslužné lékárny,
- obchody s potravinami.

Mezi zaznamenané příklady krádeží v řetězci Billa patří zákaznice, která do spodního prádla ukryla dvacet zubních past nebo zákazníci, kteří se pokoušeli nacpat mražená kuřata do sportovní tašky nebo pod klobouk.⁸⁵

PREVENCE PROTI VNĚJŠÍM KRÁDEŽÍM

Prevence

Pro prevenci proti vnějším krádežím používají obchodní organizace různé prostředky, které lze roztrdit do tří základních skupin (Starzyczná, Bauerová, 2019):

1. **Optimální organizace práce** – Zahrnuje například pracovní režimy, optimální počet vlastních pracovníků, přehledné uložení zboží a uspořádání prodejní místnosti, nepravidelné odvádění hotovosti během dne.
2. **Lidské prostředky** – V této oblasti firma zaměstnává pracovníky detektivní služby a bezpečnostní služby. K hlídání objektů po uzavření prodejní doby může sloužit vlastní ostraha, případně hlídková služba policie nebo audit.
3. **Věcné prostředky** – Ochrana pomocí věcných prostředků spočívá v instalaci vhodných bezpečnostních prvků a systémů do obchodního provozu a v poskytnutí zázemí ostraze včetně elektronické ochrany zboží. Do těchto prostředků řadíme zrcadlové vybavení v nepřehledných koutech prodejen, instalace kamerových systémů, obrazovky a mříže, bezpečnostní dveře nebo sklo a elektronickou ochranu zboží.

Pro optimální prevenci proti vnějším krádežím by měla obchodní organizace používat zmíněné prostředky komplexně.



PŘÍPADOVÁ STUDIE-MONITOROVACÍ KAMEROVÉ SYSTÉMY

V dnešní době jsou bezpečnostní kamery v obchodech již naprostou samozřejmostí. Jejich vývoj však poskočil v uplynulých letech mílovými kroky směrem kupředu. Moderní kamerové systémy již dávno neslouží pouze k hlídání zboží v obchodě před nenechavými zloději. Novodobé kamery dovedou odhalit zloděje během pouhých pár minut, a to dokonce

⁸⁵ Podnikatel.cz. *Co vás zaručeně zničí? Pravidelné drobné krádeže ve vašem obchodě.* [online]. [vid. 2. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.podnikatel.cz/clanky/co-vas-zarucene-znici-pravidelne-drobne-kra-deze-ve-vasem-obchode/>

i v případě, že kamery zrovna nikdo nesleduje, což je velkou výhodou. Bezpečnostní kamery totiž umí rozlišovat pohyb v různých oblastech záběru. Pokud se tedy z jednoho konkrétního regálu ztratí cenné zboží, manažer prodejny si může během pár minut stáhnout jen ty záznamy, kdy byl u regálu nějaký člověk, což je při řešení incidentů zásadní.

Obchodníci mohou kamery využít také k marketingovým nebo provozním účelům. Kromě ochrany majetku se dnes kamery v obchodech nejčastěji používají k **počítání návštěvníků**. Počítací kamery jsou obvykle umístěny nad dveřmi a nijak neohrožují soukromí, slouží prostě jako senzor, který vytváří neosobní statistiky. Tato funkce přináší různé výhody, mezi něž patří například regulace front u pokladen. Trendem jsou i pokročilejší video-analytické funkce, například kamery, které **identifikují pohlaví a přibližný věk návštěvníků**. Obchodníci tak získávají užitečné statistiky a demografická data, která používají pro plánování kampaní. Dalším nástrojem jsou takzvané „**Heatmapy**“. Manažer obchodu si díky kamerám registrujícím pohyb může vytvořit mapu vytiženosti prodejní plochy a definovat tak místa, která jsou nejvhodnější pro vystavení akčních nabídek zboží.⁸⁶

ELEKTRONICKÁ OCHRANA ZBOŽÍ

Do elektronické ochrany zboží řadíme elektronické anténní systémy Electronic Article Surveillance (EAS), inteligentní ochranné prvky (RF/ID) a elektronické smyčkové systémy. Tyto způsoby ochrany zboží specifikuje následující obrázek.

Elektronická ochrana zboží

Obrázek č. 12.1 Specifikace typů elektronické ochrany zboží v obchodě

Typy elektronické ochrany zboží	Specifikace
Elektronické anténní systémy EAS	Detekční antény, nainstalované u vchodu a východu prodejny, ochranné etikety (upevňují se na zboží a jejich tvar a řešení je voleno dle sortimentu, používají se tvrdé plastové etikety nebo samolepící papírové etikety), detachery na odkódování tvrdých etiket a deaktivátory na samolepící etikety umístěné ve sféře inkasa zboží.
Inteligentní ochranné prvky (RF/ID)	Umožňují přiřadit vlastní kód ke každému zboží, což umožňuje využívat pokladny bez obsluhy (selfscanning), jakmile zákazníci uloží zboží do tašek a projdou inkasní zónou, tak jim je sečtena celková suma nákupu. Lze provádět monitoring zákazníků na prodejní ploše, kdy RF/ID prvky jsou umístěné na nákupním košíku či vozíku a obchodník tak zjišťuje, u kterého zboží zákazníci nejvíce pohybují.

⁸⁶ Webová stránka *Kamery v obchodech toho zjistí víc, než si lidé myslí*. [online]. [vid. 26. února 2019]. Dostupné z <http://www.novatec-eas.cz/pro-potraviny>

Elektronické smyčkové systémy	Tyto systémy slouží pro menší množství dražšího zboží. Jsou založeny na principu spojení zboží pomocí čidel s elektronickou ústřednou, která neustále sleduje elektronické obvody a jejich případné porušení.
-------------------------------	---

Zdroj: zpracováno dle Starzyczná (2009) a Starzyczná (2014)

INTEGROVANÉ BEZPEČNOSTNÍ SYSTÉMY

Integrovan^é bezpečnostní systémy

Mezi trendy budování systémů ochrany objektů patří komplexní pojetí, kdy jsou často tyto systémy napojené také na policejní dispečink. Vznikají **integrováné bezpečnostní systémy**. Tyto systémy se orientují na rozmanité oblasti. Zahrnují potřebnou technologii, informatiku, požární ochranu, majetkovou ochranu a bezpečnost (Starzyczná, 2014, Starzyczná, Bauerová, 2019).

Postup zavedení integrovaného bezpečnostního systému se skládá z následujících dvou kroků:

1. **Bezpečnostní analýza**
2. **Hodnotová analýza**

Prvním krokem, tedy provedením bezpečnostní analýzy, firma identifikuje to, co je třeba chránit. Následně je pomocí hodnotové analýzy vyčíslena hodnota hmotného i nehmotného majetku a zboží a proveden odhad výše možných škod. Základními částmi komplexního systému ochrany zboží je jak pasivní, tak i aktivní ochrana. Pasivní ochrana představuje používání zámků, mříží, plotů a dalších technických prostředků. Aktivní ochrana se týká získávání informací o ohrožení a signálů pro zahájení bezpečnostních akcí. Jednota těchto dvou částí tvoří funkční strukturu **tří subsystémů**:

- 1) Informační systém signalizující, že do objektu vstupují nežádoucí osoby či vozidla.
- 2) Vyhodnocovací systém provádějící o této skutečnosti záznam.
- 3) Výkonný systém zajišťující a organizující zásah.

ZÁVĚREM

Nebezpečí krádeží se v obchodních organizacích stupňuje, kombinuje-li se hned několik kategorií příčin jejich vzniku. Jako příklad kombinace několika faktorů umocňujících vznik krádeže lze uvést následující:

- krádeže vznikající v důsledku chaotické organizace a přátelských vztahů mezi dodavatelem a přejímajícím pracovníkem,
- spolčení personálu s cizí bezpečnostní službou,
- spolčení vlastních a cizích pracovníků na rampě (zdánlivě plné palety, potvrzené zboží, které bylo dodáno jen zčásti, nepozornost a krádeže zboží při předávání zásilky).

Chybou je, že řada obchodních organizací se začne zabývat mankem pozdě. Většinou k tomu dochází až v situaci, kdy toto manko dosáhne neúnosné míry. Obvykle společnosti přijímají krátkodobá opatření, která však nemívají žádoucí úspěch. Za hlavní příčiny krádeží se často považují krádeže zákazníky, avšak praxe dokazuje, že vlastní zaměstnanci zcizí také nezanedbatelné množství zboží. (Starzyczna, 2014).

OTÁZKY



- Vysvětlete význam kontroly v obchodě.
- Které subjekty vykonávají vnější kontrolu v obchodě?
- Co je cílem bezpečnostního managementu?
- Jak lze předejít vnitřním krádežím v obchodě?
- Prevenci proti vnějším krádežím můžeme dělit do tří skupin. Uveďte, o jaké skupiny se jedná a charakterizujte je.
- Definujte pojem integrovaný bezpečnostní systém.

SHRNUTÍ KAPITOLY



V poslední kapitole jste se dozvěděli o důležitosti bezpečnostního managementu v obchodních společnostech. Význam provádění kontroly v obchodě spočívá ve snaze zkvalitnit zásobování obyvatelstva, kulturnosti, odbornosti a hygieny prodeje, zlepšit ochranu zájmů spotřebitelů, sledovat řádné hospodaření firmy, odhalovat zdroje úspor a zabránovat nezákonnému obohacování. Kontrolu můžeme rozdělit na vnější, kdy kontrolu provádějí orgány veřejné správy a vnitřní, kdy je kontrola prováděna samotnou firmou v rámci jejich kontrolních procesů. Kontrola spadá do oblasti bezpečnostního managementu, který se zabývá snižováním manků a inventurních diferencí v obchodní činnosti způsobenými buďto neúmyslně správní chybou a nehodou, anebo úmyslně v případě krádeží.

Krádeže v obchodních organizacích rozdělujeme podle toho, jestli byly provedeny vlastními zaměstnanci firmy, v tomto případě hovoříme o krádežích vnitřních, nebo jestli je způsobili zákazníci a dodavatelé společnosti, pak se jedná o krádeže vnější. K vnitřním krádežím dochází v praxi poměrně často a zaměstnanci se jich dopouštějí například manipulací se slevami, pokladní zpronevěrou, manipulací s účetnictvím, pácháním trestné činnosti s počítači, zcizováním zboží anebo uzavíráním tajných dohod se zákazníky i dodavateli. Přesto, že někteří zaměstnavatelé přehlížejí v případě krádeží malé prohřešky svých zaměstnanců, tak je i v těchto případech nutná prevence, jelikož takové chování může podporovat kulturu, ve které je krádež zaměstnanců považována za přijatelnou. Prevence by v tomto případě měla zahrnovat pečlivý výběr zaměstnanců, rotaci pracovních míst, výcvik pracovníků, nárazové kontroly, monitoring kontrolních systémů, udržování a vedení nahrávek, motivaci pracovníků, účinnou vnitřní kontrolu a funkci kontrolora. V případě vnějších krádeží jsou na vině zákazníci, kteří často odnášejí zboží během provozu i po uzavření

prodejny, sjednocují balení zboží nebo manipulují s cenou. Dalším subjektem, který způsobuje vnější krádeže, jsou dodavatelé. Ti nejčastěji provádějí krádeže na rampách, loupeže během provozu prodejny nebo uplatňují falešné šeky, bankovky, či faktury. Prevencí proti vnějším krádežím je optimální organizace práce, využívání lidských prostředků a věcných prostředků.

Obchodní organizace využívají také elektronickou ochranu zboží proti krádeži. V této oblasti jsme si uvedli elektronické anténní systémy, do kterých řadíme detekční antény u vchodu a východu, ochranné etikety, detachery a deaktivátory. Dalším typem elektronické ochrany zboží jsou inteligentní ochranné prvky RFID a elektronické smyčkové systémy pro dražší zboží. Obchodní organizace dnes využívají také integrované bezpečnostní systémy, které zahrnují více oblastí ochrany stanovené na základě bezpečnostní a hodnotové analýzy. Pomocí těchto opatření je obchodní organizace schopná omezit výskyt mank a tím zvyšovat své zisky.



ODPOVĚDI

- Vysvětlete význam kontroly v obchodě. Str. 225.
- Které subjekty vykonávají vnější kontrolu v obchodě? Str. 225.
- Co je cílem bezpečnostního managementu? Str. 227.
- Jak lze předejít vnitřním krádežím v obchodě? Str. 230.
- Prevenci proti vnějším krádežím můžeme dělit do tří skupin. Uveďte, o jaké skupiny se jedná a charakterizujte je. Str. 232.
- Definujte pojem integrovaný bezpečnostní systém. Str. 234.

SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY

Studijní opora Obchodní organizace se zabývá maloobchodními, velkoobchodními a re-tailingovými firmami. Vývojové trendy v obchodě určují charakter odvětví a podmínky pro podnikání. Globalizace má své pozitivní i negativní stránky a probíhá na všech úrovních logistického řetězce. I přes určité sjednocující trendy se prosazují regionální odlišnosti na lokálních trzích. V české republice to jsou regionální potraviny, či další výrobky a služby, které mají svůj místní původ. Farmářské trhy, kde se nejvíce prodávají, jsou mezi českými zákazníky oblíbené. Regionální produkty již nabízejí i některé e-shopy. S vývojovými trendy souvisí i charakter obchodu ve světě, v Evropě i v České republice. Zákonitosti maloobchodního trhu se odvíjejí od úrovně ekonomiky. Změny v podnikatelském prostředí ve světě se promítají i do našich českých podmínek a evokují potřebu predikce vývoje obchodního a maloobchodního trhu. V rámci vize obchodu se očekává zejména intenzivnější využití technologií, čárových kódů, robotika a digitalizace maloobchodu. Rozvoj e-shopů, kterému se u nás daří, je doprovázen „showroomy“ a personalizací prodeje a služeb.

Změnám v podnikatelském prostředí musí odpovídat strategie obchodních organizací. Existují oblíbené strategie, které zohledňují právě trendový vývoj. Celková strategie musí být orientována na trh a zákazníky a musí zohledňovat marketingové přístupy na trhu. Bez nich již v tak silně konkurenčním prostředí nelze zajistit úspěšný vývoj firmy. Přičemž marketing se vyvíjí. Prošel od Marketingu 1.0 až po Marketing 4.0. Velkou roli sehrává při řízení firem vztah mezi marketingovou a finanční strategií. Nesoulad a nerovnováha těchto dvou strategií mohou vést až k úpadku. Součástí strategických rozhodnutí je územní a tržní analýza a umístění prodejních jednotek. Dneska to již není jen o volbě sídelního útvaru a vybrané ulice. V současné době se s růstem organizace řeší konkrétní země a regiony či kontinenty. Modelování a organizování firem je důležité z hlediska jejich růstu a možností pružné reakce na změny na trhu. Vývoj firem od pionýrské fáze až po fázi integrační a vznik strategických podnikatelských jednotek je charakteristický střídání fází růstu a krizí.

Koncentrovaný obchodní trh má velký vliv na chování firem, na koordinaci jejich činností i smluvní ujednání týkající se kooperace na trhu. Kooperační aktivity mohou také přinést určitou stabilitu na trhu pro malé a střední obchodníky. V praxi dochází k vertikálním kooperacím i horizontálním. Vertikální se týkají např. smluvních ujednání mezi výrobcí i obchodníky, které může mít podobu až výhradního zastoupení. Často se týká prodeje automobilů. Na trhu se etablovaly mnohé dobrovolné řetězce, nákupní družstva a franchisingové řetězce. Zákazníci mají oblíbená nákupní centra, která již zřizují i výrobci patřící do horizontální kooperace.

I když dochází vlivem technologií k úspoře živé práce, stále je v obchodě a maloobchodě důležitý lidský faktor. A i v plně automatizovaných prodejnách ve světě, vítá člověk zákazník u vchodu do prodejny a louží se s nimi. Zaměstnanci musí být vhodně motivováni, aby přispívali k dobré nákupní atmosféře na prodejních jednotkách. V České republice se v poslední době, zejména u velkých řetězců, zlepšila situace v odměňování obchodně-provozních pracovníků i nepřímá stimulace v podobě různých bonusů.

Základní jednotkou obchodní organizace jsou obchodně-provozní jednotky, ať už maloobchodní, tak velkoobchodní. Tyto jednotky zajišťují mnoho činností. Pracovní procesy jsou rozmanité a působí na ně mnoho faktorů. Metody řízení mohou mít tradiční charakter i moderní pojetí. Velký vliv zde má technologie, elektronický pohyb zboží, využívání čárových kódů při řízení jednotek. Významnou pozornost je nutné věnovat bezpečnostnímu managementu, aby byl ochráněn majetek firem, zboží i životy lidí.

V době, kdy jsme připravovali tuto studijní oporu, tak se celá naše země i svět potýkal a potýká s pandemií COVID-19, která má také obrovský vliv na podobu obchodu a maloobchodu a přispívá k urychlení digitalizace.

Vážené studentky a vážení studenti, věříme, že vás studium obchodních organizací zaujal a že jste získali studiem řadu nových informací a zajímavých poznatků.

Halina Starzyczná

Radka Bauerová

LITERATURA

ARMSTRONG, M., 2010. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-24714-07-3.

BEREKOVEN, L., 1990. *Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing*. Mnichov: Verlag C. H. Beck.

Bezkontaktní a rychlé nákupy. [online]. [vid. 9. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.globus.cz/scan-n-go.html>.

BÍM, R., A. FILIPOVÁ, a J. ZEMAN, J., 2000. K ukazatelům míry koncentrace. In *Acta oeconomica pragensia*. Praha: VŠE, 2000. ISSN 0572-3043.

BLAŽEK, L., 2011. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-24732-75-6.

BOER, D., 2000. Výzvy pro maloobchod pro nadcházející desetiletí. In *Sborník referátů z mezinárodní konference o rozvoji obchodu ČR. 31.1 – 1. 2. 2000*. Brno: SO ČR a INCOMA Praha.

Budoucnost českého maloobchodu – vize 2020. [online]. [vid. 10. října 2020]. Dostupné z <https://channelworld.cz/analyzy/gfk-stale-narocnejsi-zakaznik-bude-diktovat-zmeny-v-ceskem-maloobchodu-18340>.

Budoucnost maloobchodu v roce 2030. [online]. [vid. 10. dubna 2019]. Dostupné z <https://novinky.cbre.cz/budoucnost-maloobchodu-v-roce-2030--technologie-urychli-zmnu-a-zpsob-jakm-budeme-v-roce-2030-nakupovat/>.

BUREŠ, I., 1993. *Jak úspěšně řídit prodejní tým*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-25-X.

BUREŠ, I., 1994. *Finanční řízení marketingových projektů*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-59-4.

BURSTINER, I., 1991. *Základy maloobchodního podnikání*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-55-85605-4.

CADLE, J. a D. YEATES, 2001. *Project Management for Information Systems*. 3rd ed. New York: Financial Times/Prentice Hall, ISBN 0273651455.

CIMLER, P. a D. ZADRAŽILOVÁ, 2007. *Retail Management*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-167-6.

CIMLER, P., 1994. *Územní strategie obchodních firem*. Praha: Praha: VŠE. ISBN 80-7079-640-5.

CIMLER, P., 2002. Profilace a lokalizace provozních jednotek maloobchodu (maloobchodní síť). In PRAŽSKÁ, L. A J. JINDRA. *Obchodní podnikání. Retail management*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-059-7.

CONVERSE, P. D., 1943. *A Study of Retail Trade Areas East Central Illinois*. Business Studies Urbana: Bureau of Economic and Business research, University of Illinois.

CORBAE, G., J. B. JENSEN and D. SCHNEIDER, 2001. *Marketing 2.0 Strategies for Closer Customer Relationship*. Berlin: Springer. ISBN 978-3540002857.

Český obchod. Boj o zákazníka se stupňuje. [online]. [vid. 24. března 2019]. Dostupné z <https://www.systemonline.cz/clanky/cesky-obchod-boj-o-zakaznika-se-stupnuje.htm>.

Český maloobchod je méně koncentrovaný než v západní Evropě. [online]. [vid. 20. října 2020]. Dostupné z <https://www.finance.cz/zpravy/finance/337742-cesky-maloobchod-je-mene-koncentrovany-nez-v-zapadni-evrope/>.

Češi jsou věrni značkám s jasným výrobcem. [online]. [vid. 30. srpna 2020]. Dostupné z https://www.idnes.cz/ekonomika/test-a-spotrebitel/privatni-znacky-retezce.A181207_124613_test_fih.

Čeští výrobci s Lidlem vyvezli zboží za 6,4 miliardy Kč. [online]. [vid. 25. září 2020]. Dostupné z <https://www.retailnews.cz/aktualne/cesti-vyrobci-s-lidlem-vyvezli-zbozi-za-64-miliardy-korun/>.

ČOI 2019. [online]. [vid. 5. ledna 2019]. Dostupné z: <https://www.coi.cz/wp-content/uploads/2019/02/19-02-01-ui-coi-priloha.pdf>.

Deset rad, jak dostat zboží do obchodu. [online]. [vid. 20. dubna 2020]. Dostupné z <https://mam.cz/c1-12140600-deset-rad-jak-dostat-zbozi-do-obchodu>.

Diskuzní dokument o potencionálu globalizace. [online]. [vid. 25. října 2020]. Dostupné z https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/reflection-paper-globalisation_cs.pdf

DVOŘÁKOVÁ, Z. a KOL., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

DYTRT, Z. a kol., 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6311-8.

Jak ve firmě poznat zloděje. [online]. [vid. 2. dubna 2019]. Dostupné z <https://ekonom.ihned.cz/c1-55820380-jak-ve-firme-poznat-zlodeje>.

Ekoznačení. [online]. [vid. 25. srpna 2020]. Dostupné z <https://ekoznacka.cz/>.

FICKEL, L., 1999. *Know your customer*. CIO Magazine, 12(21), 62-72.

FORGET, M., 2012. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.

Forum Karolina. [online]. [vid 14. dubna 2019]. Dostupné z http://forumnovakarolina.cz/cz/o_centru/o_nas.

Fulfillment. [online]. [vid. 26. března 2019]. Dostupné z <https://partneri.shoptet.cz/professionalove/fulfillment/>.

Freeport Fashion outlet. [online]. [vid. 3. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.freeport.cz/o-freeportu>.

GDPR v obchodech: řetězce mění věrnostní karty a odhalily, co všechno sledují. [online]. [vid. 24. září 2020]. Dostupné z <https://www.mesec.cz/aktuality/gdpr-v-obchodech-rettezce-meni-vernostni-karty-a-odhalily-co-vsechno-sleduji/>.

GOEL M., 2014. *A Textbook of Retail*. New Delphi: Goal Brothers Prakashan. ISBN 9788183895224.

GREINER, L. E. 1998. Evolution and revolution as organizations grow (updated). *Harvard Business Review*, 76(3), pp. 55-68.

GSI Data Bar. [online]. [vid. 9. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.gs1cz.org/media/volne-dostupne-brozGSury/publikace-gs1-databar.pdf> Data bar1.

GSI Czech Republic. Historie. [online]. [vid. 9. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.gs1cz.org/o-nas/historie-kodu>.

HAJKROVÁ, R. a L. PÁLKA, 2011. Organizační struktura a její nedostatky v závislosti na velikosti firem v prostředí České republiky. *Trendy ekonomiky a managementu*. Ročník V. Číslo 08.

HARTMAN, A. a C. LEGRANDE, 2015. *Ruthless Execution: How Business Leaders Manage Through Turbulent Times*. New Jersey: Pearson Education, Inc. ISBN 978-0-13-341077-8.

HAYES, R., 2007. *Retail Security and Loss Prevention*. New York: Palgrave Macmillian. ISBN 978-1-349-28260-9.

HRUŠOVÁ, L., 2015. *Ani zlepšování kvality nepřináší privátním značkám růst*. Získáno 24. června 2015, z The Nielsen Company: <http://www.nielsen.com/cz/cs/press-room/2014/ani-zlepsovani-kvalityneprinasi-privatnim-znackam-rust.html>

HUSIČKA, J., 2018. *Nákupní centra v Evropě a v České republice*. Diplomová práce. Brno: MU.

CHEVERTON, P, 2001. *Zarządzania kluczowymi klientkami*. Krakow: Oficyna ekonomiczna.

Chytrá prodejna může být malá. [online]. [vid. 9. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.iprosperita.cz/it-a-komunikace/9541-chytra-prodejna-muze-byt-i-mala>.

Informační bulletin Svazu obchodu ČR. 1997, č. 10.

Informační bulletin Svazu obchodu ČR. 1999, č. 6 a č. 4.

JAGELS, M. G. a C. E. RALSTON, 2007. *Hospitality Management Accounting*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. ISBN 978-0-471-68789-4.

Jak přispěje RFID k rozvoji Retailu? [online]. [vid. 11. května 2014] Dostupné z <http://www.smartstock.cz/press-news/Jak-prispeje-RFID-k-rozvoji-Retailu-13>.

Jak ušetřit miliony na letácích? [online]. [vid. 4. května 2014]. Dostupné z <http://www.retailinfo.cz/magazin/%C4%8DI%C3%A1nky/jak-u%C5%A1et%C5%99it-mili%C3%B3ny-na-let%C3%A1c%C3%ADch>.

JAKUBÍKOVÁ, D., 2009. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-269.

JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-4670-8.

JINDRA, J., 1996. *Obchodní firmy*. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-918-8.

JINDRA, J., 2000 Globalizace obchodu na vnitřních trzích. In *Globalizace a obchod*. Praha: VŠE. ISBN 80-245-0043-4.

KIRKPATRICK, S., 2016. *Build a Better Vision Statement: Extending Research with Practical Advice*. Lanham: Lexington Books. ISBN 9781498539432.

Kol.: *Analýza a rešerše zahraničních přístupů*. Praha: MPO. 1998.

KOTLER, P, V. WONG, J. SAUNDERS and G. ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2016. *Marketing Management*, 15 edition. Boston: Pearson. ISBN 978-1-292-09262-1.

KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2012. *A Framework for Marketing Management*. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-0273-75251-6.

KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, P. et al, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P., 1991. *Marketing management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-08-2.

KOTLER, P., H. KARTAJAYA and I. SETIAWAN, 2010. *Marketing 3.0*. 1. ed. Wiley. ISBN 978-0470598824.

KOTLER, P., H. KARTAJAYA and I. SETIAWAN, 2016. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. 1. ed. Wiley. ISBN 978-1119341208.

Koronavirus urychlil ústup hotovosti a digitalizaci. [online]. [vid. 9. listopadu 2020]. Dostupné z <https://fintechcowboys.cz/koronavirus-urychlil-ustup-hotovosti-i-digitalizaci/>.

LESÁKOVÁ, L., 2004. Malé a středné podniky v procese globalizácie. *Ekonomický časopis /Journal of Economics/*, roč. 52, č. 9, s. 1148-1162. ISSN 0013-3035.

Lidl představil nový koncept prodejen. [online]. [vid. 10. října 2020]. Dostupné z <https://www.mistoprodeje.cz/clanky/lidl-predstavil-novy-koncept-prodejen/>.

Logistika pro 21. století s RFID. [online]. [vid 27. října 2020]. Dostupné z <https://www.siemens.cz/industryforum/logistika-pro-21-stoleti-s-rfid>.

MACHKOVÁ, H. 2015. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5366-9.

MEFFERT. H. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-329-4.

Merchandising. [online]. [vid. 10. března 2020]. Dostupné z <https://www.ppm.cz/sluzby-merchandising/>.

MOORE, Ch., J. FERNIE a S. FERNIE, 2003. *Principles of Retailing*. New York: Routledge. ISBN 978-0-750-64703-8.

MULAČ, P a J. VÁCHAL, 2008. *Obchodní podnikání I*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v ČB. ISBN 978-80-903888-4-0.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4780-4.

Nepoužíváte ještě čárové kódy? [online]. [vid.10 října 2020]. Dostupné z <https://www.podnikatel.cz/clanky/nepouzivate-jeste-carove-kody-chyba-pomohou-vam-i-ve-vyhledavacich/>.

Nezávislá maloobchodní síť Bala. [online]. [vid. 11. dubna 2019]. Dostupné z <http://www.bala.cz/>.

Nejmodernější prodejna DATART je nyní v Ostravě. [online]. [vid. 10. března 2020]. Dostupné z <https://www.mistoprodeje.cz/obsah/pos-aktuality/nejmodernejsi-prodejna-datart-je-nyni-v-ostrave/>.

Nový interiér v prodejnách Lidl. [online]. [vid. 10. října 2020]. Dostupné z <https://www.mistoprodeje.cz/clanky/pos-novinky/novy-interier-v-prodejnach-lidl/>.

O ECR. [online]. [vid. 25. října 2020]. Dostupné z <http://www.ecr.cz/o-ecr/o-nas/>.

O společnosti. [online]. [vid. 11. dubna 2019]. Dostupné z <http://www.jip-potraviny.cz/o-spolecnosti> Österreichische Statistik 1900, 1930 a Ročenek v jednotlivých letech

PAPULA, J, 1993. *Strategický management – výzva pre manažérov.* Bratislava: Elita. ISBN 80-85323-41-9.

Paylab Salary Report, 2017. Worldwide salaries. [online]. [vid. 26. srpna 2019]. Dostupné z: <https://www.paylab.com/>.

Pět globálních trendů v maloobchodě. [online]. [vid. 26. března 2020]. Dostupné z <https://retailnews.cz/2018/03/05/pet-globalnich-trendu-v-maloobchode/>. ISSN 2336-8063.

PHILLIPS, J. M. a S. M. GULLY, 2013. *Organizational Behavior: Tools for Success.* Mason, S.W.: Cengage Learning. ISBN 9781133953609.

Podnikatel.cz. Co vás zaručeně zničí? Pravidelné drobné krádeže ve vašem obchodě. [online]. [vid. 2. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.podnikatel.cz/clanky/co-vas-zarucene-znici-pravidelne-drobne-kradeze-ve-vasem-obchode/>.

Pojem profesiogram. [online]. [vid. 14. října 2020]. Dostupné z <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/profesiogram>.

Pokladní systém pro maloobchod. [online]. [vid. 10. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.ab-x.cz/63-pokladni-system-pro-maloobchod>

Pokladny se staly důležitou součástí informačního systému. [online]. [vid. 10. listopadu 2020]. *Retail News.* Ročník IX. 1-2/ 2019. ISSN 23 36–8063. s. 76-79.

Potravinářské řetězce rozvíjejí možnosti samoobslužných nákupů. [online]. [vid. 9. listopadu 2020]. Dostupné z https://www.tyden.cz/rubriky/byznys/potravinarske-retezce-roz-viveji-moznosti-samoobsluznych-nakupu_546560.html.

Projekt MIS. [online]. [vid. 10. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.pors-sw.cz/mis-maloobchod.html>.

Práce v digitálu. [online]. [vid 27. dubna 2019]. Dostupné z <https://tyinternety.cz/prace-v-digitalu/prace-v-digitalu-home-office-ci-homeworking-a-jejich-nevyhody/>.

PRAŽSKÁ, L. a J. JINDRA, 2006. *Retail Management.* Praha: Management Press. ISBN 80-7261-059-7978.

PRAŽSKÁ, L. a J. JINDRA, 1997. *Obchodní podnikání.* Praha: Management Press. ISBN 80-85943-48-4.

PRAŽSKÁ, L. a J. JINDRA, 2002. *Obchodní podnikání.* Retail Management. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-059-7.

PRAŽSKÁ, L. a J. JINDRA, 2002. *Obchodní podnikání. Retail Management*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-059-7.

PRAŽSKÁ, L. et al, 1993. *Management obchodního podniku*. I. a II. díl. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-059-4.

PRAŽSKÁ, L., 2000. Euro-kooperace. In *Globalizace a obchod*. Praha. VŠE. ISBN 80-245-0043-4.

Prodeji pomáhají produktové letáky i elektronická média. [online]. [vid. 11. dubna 2020]. Dostupné z <https://www.retailnews.cz/2018/07/27/prodeji-pomahaji-papirove-letaky-i-elektronicka-media/>.

Profil skupiny COOP. [online]. [vid. 3. října 2020]. Dostupné z <http://www.skupina.coop/profil-skupiny-coop>.

Průzkum potvrdil, co všichni vědí: řetězce zneužívají svoji pozici vůči výrobcům. [online]. [vid 20. srpna 2020]. Dostupné z https://www.tyden.cz/rubriky/obchod/pruzkum-potvrdil-co-uz-vsichni-vedi-retezce-zneuzivaji-svou-pozici-vuci-vyrob-cum_347399.html?showTab=nejnovejsi.

Remodeling prodejen. [online]. [vid. 10. října 2020]. Dostupné z <https://jednota-hodin.cz/remodelingprodejen>.

Retail Summit: Rozvíjejícím trendem je robotizace a s ní související změny v obchodech. [online]. [vid. 9. října 2020]. https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/retail-summit-2018--rozvijejicim-se-trendem-je-robotizace-a-s-ni-souvisejici-zmeny-v-obchodech__s288x13527.html.

Robotizace. Více hlavou, méně rukama. [online]. [vid. 9. října 2020]. Dostupné z <https://home.kpmg/cz/cs/home/sluzby/poradenske-sluzby/management-consulting/technologie-a-inovace/robotizace.html>.

Rozvoj a optimalizace dimenzí maloobchodních sítí v území. 1998. Praha: MPO a Svaz obchodu ČR.

RUSSEL-JONES, N. 2002. *Customer Relationship Management*. London: Financial World Publishing. ISBN 0-85297-609-9.

Samoobslužné pokladny. [online]. [vid. 9. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.usluno.eu/multichannel-reseni/samoobsluzne-pokladny>

SANTANA, J., 2013. *Retail Shrink 101: Theft Prevention*. Bloomington: iUniverse LLC. ISBN 978-1-4759-9855-9.

SMITH, G., D., ARNOLD and B. G. BIZZEL, 1985. *Strategy and Business Policy*. Houghton: Mifflin Company, Boston 1985.

Správná volba. [online]. [vid. 3. listopadu 2020]. Dostupné z <http://kariera.lidl.cz/prodejna/manazer-ka-prodejny>.

SSI Group. Obchody se potýkají s krádežemi nejen z řad zlodějů, ale také zaměstnanců. [online]. [vid. 1. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.ssi.cz/obchody-se-potykaji-s-kra-dezemi-nejen-z-rad-zlodeju-ale-take-zamestnancu-ti-zpusobuji-totozne-skody/>.

STARZYCZNÁ, H., 2013. *Ekonomika obchodu*. Karviná: SU OPF. ISBN: 978-80-7248-846-9.

STARZYCZNÁ, H. a J. STEINER., 2000. *Maloobchod v českých zemích v proměnách let 1918-2000*. Monografie. Karviná: SU OPF. ISBN 80-7248-084-7.

STARZYCZNÁ, H. A P. SÝKOROVÁ, 2012. Vývoj poptávky a marketingové aktivity maloobchodníků. *Trendy ekonomiky a managementu*. Ročník VI, č. 11. Brno: Vysoké učení technické, s. 59-69. ISSN 1802-8527.

STARZYCZNÁ, H., 2009. Nejčastější kooperační aktivity v obchodě v teorii a praxi českých podniků. In *Sborník z mezinárodní konference „Podnikání v Evropské unii“*. Chelmk: SU OPF, Wyszka szkola Handlova Katowice. s. 380-390. ISBN 978-80-60953-24-2.

STARZYCZNÁ, H., 2009. *Obchodní společnosti*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7248-555-0.

STARZYCZNÁ, H., 2010. Vybrané aspekty internacionalizace vnitřního obchodu v teoretických přístupech a v empirickém zkoumání v České republice v období transformace. *E+M Ekonomie a management*, 1/2010. s. 115-130. ISSN 1212-36-09.

STARZYCZNÁ, H., 2011. *Transformace maloobchodu v České a Slovenské republice v letech 1993-2003 v jejich historických souvislostech*. Studia Oeconomica. Karviná: SU OPF, ISBN 978-80-7248-666-3.

STARZYCZNÁ, H., 2014. *Obchodní organizace*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7510-043-6.

STARZYCZNÁ, H. a R. BAUEROVÁ, 2019. *Obchodní organizace*. Karviná: SU OPF

SZCZYRBA, Z., 2006. *Geografie obchodu-se zaměřením na současné trendy v maloobchodě*. Olomouc: PU. ISBN 80-244-1453-8.

ŠIKÝŘ, M., 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-7914-0.

THE NEW BAROMETER REPORT, 2015. *The Global Retail Theft Barometer*. [online]. [vid. 1. dubna 2019]. Dostupné z: https://www.odesus.gr/images/nea/eidhseis/2015/3.Global-Retail-Theft-Barometer-2015/GRTB%202015_web.pdf.

TIAN, K. a B. KEEP, 2002. *Customer fraud and business responses: let the marketer beware*. Westport: Quorum Books. ISBN 1-56720-387-6.

TIETZ, B. *Konsument und Einzelhandel*. Frankfurt a. M: Verlag Vahlen, 1993.

Tlak Walmartu na své dodavatele sílí. [online]. [vid 20. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.mistoprodeje.cz/clanky/zahranicni-novinky/tlak-walmartu-na-sve-dodavatele-sili/>.

TOMEK, J. a J. HOFMAN, 1999. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999.

Trendy ve světě obchodu. [online]. [vid 20. října 2020]. Dostupné z <https://home.kpmg/cz/cs/home/clanky-a-analyzy/2017/09/trendy-v-maloobchode-2017.html>.

UNICORN dodal IT pro přední český velkoobchod. [online]. [vid. 26. září 2020]. Dostupné z <https://www.retailnews.cz/aktualne/unicorn-dodal-it-system-pro-predni-cesky-velkoobchod/>.

URBAN, J., 2005. *Nástroje výkonového odměňování. Mzdy & personalistika v praxi* [online]. [vid. 25. ledna 2019]. Dostupné z <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1267v1243-nastroje-vykonoveho-odmenovani/>.

URBAN, J., 2013. *Formy a nástroje odměňování zaměstnanců. Práce a mzda*. [online]. [vid. 25. ledna 2019]. Dostupné z <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/>.

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.

VAŠTÍKOVÁ, M., 2014. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEČERNÍK, J., 2001. *Mzdová a příjmová diferenciacie v České republice v transformačním období*. Praha: Sociologický ústav AV ČR. ISBN 80-85950-55-3.

VIESTOVÁ, K., 2000. *Teória obchodu*. Bratislava: Sprint víra. ISBN 80-88848-88-1.

VYSEKALOVÁ et al., 2011. *Chování zákazníka*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3528-3.

Webová stránka BusinessInfo. [online]. [vid 15. února 2019]. Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ceska-obchodni-inspekce-2314.html>.

Webová stránka Kamery v obchodech toho zjistí víc, než si lidé myslí. [online]. [vid. 26. února 2019]. Dostupné z <http://www.novatec-eas.cz/pro-potravinu>.

Webová stránka Panmore Institute [online]. [vid. 25. února 2019]. Dostupné z <http://panmore.com/amazon-com-inc-vision-statement-mission-statement-analysis>

Webový informační systém o průměrném výdělku. [online]. [vid. 5. února 2019]. Dostupné z <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv.aspx>.

Webový portál Acomware. [online]. [vid. 11. dubna 2020]. Dostupné z <https://blog.acomware.cz/15-pravidel-jak-komunikovat-se-zakaznikem-po-nakupu/>.

ZADRAŽILOVÁ, D a V. KHELEROVÁ, 1994. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-85623-72-2.























Zaitt a Carrefour otevřely první plně automatizovaný obchod. [online]. [vid. 9. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.zboziaprodej.cz/2019/04/09/zaitt-a-carrefour-otevvely-prvni-plne-automatizovany-obchod/>.

Zakázané dohody – kartely. [online]. [vid. 14. října 2020]. Dostupné z <https://www.uohs.cz/cs/verejne-zakazky/osveta-a-transparentnost-verejnych-zadavatelu/zakazane-dohody-bid-rigging/zakazane-dohody-kartely.html>.

Z digitálních cenovek se stává médium. [online]. [vid. 9. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.zboziaprodej.cz/2020/01/20/z-digitalnich-cenovek-se-stava-medium/>.

ZAMAZALOVÁ, M., 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2049-4.

PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON

	Čas potřebný ke studiu		Cíle kapitoly
	Klíčová slova		Nezapomeňte na odpočinek
	Průvodce studiem		Průvodce textem
	Rychlý náhled		Shrnutí
	Tutoriály		Definice
	K zapamatování		Případová studie
	Řešená úloha		Věta
	Kontrolní otázka		Korespondenční úkol
	Odpovědi		Otázky
	Samostatný úkol		Další zdroje
	Pro zájemce		Úkol k zamyšlení

Název: **Obchodní organizace**

Autor: **doc. Ing. Halina Starzyczna, Ph.D., Ing. Radka Bauerová, Ph.D.**

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Určeno: studentům SU OPF Karviná

Počet stran: 249

ISBN 978-80-7510-448-9

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.