

# Organizování a modelování organizačních struktur v obchodě



**SILESIAN  
UNIVERSITY**

SCHOOL OF BUSINESS  
ADMINISTRATION IN KARVINA

**Halina Starzyczna**  
Garant předmětu

# Organizování a modelování organizačních struktur v obchodě



*Cílem přednášky je charakterizovat fáze  
vývoje obchodních organizací  
a identifikovat příčiny krizí a možnosti růstu*

**Halina Starzyczna**  
Garant předmětu

# Organizování a modelování organizačních struktur v obchodě

Struktura přednášky

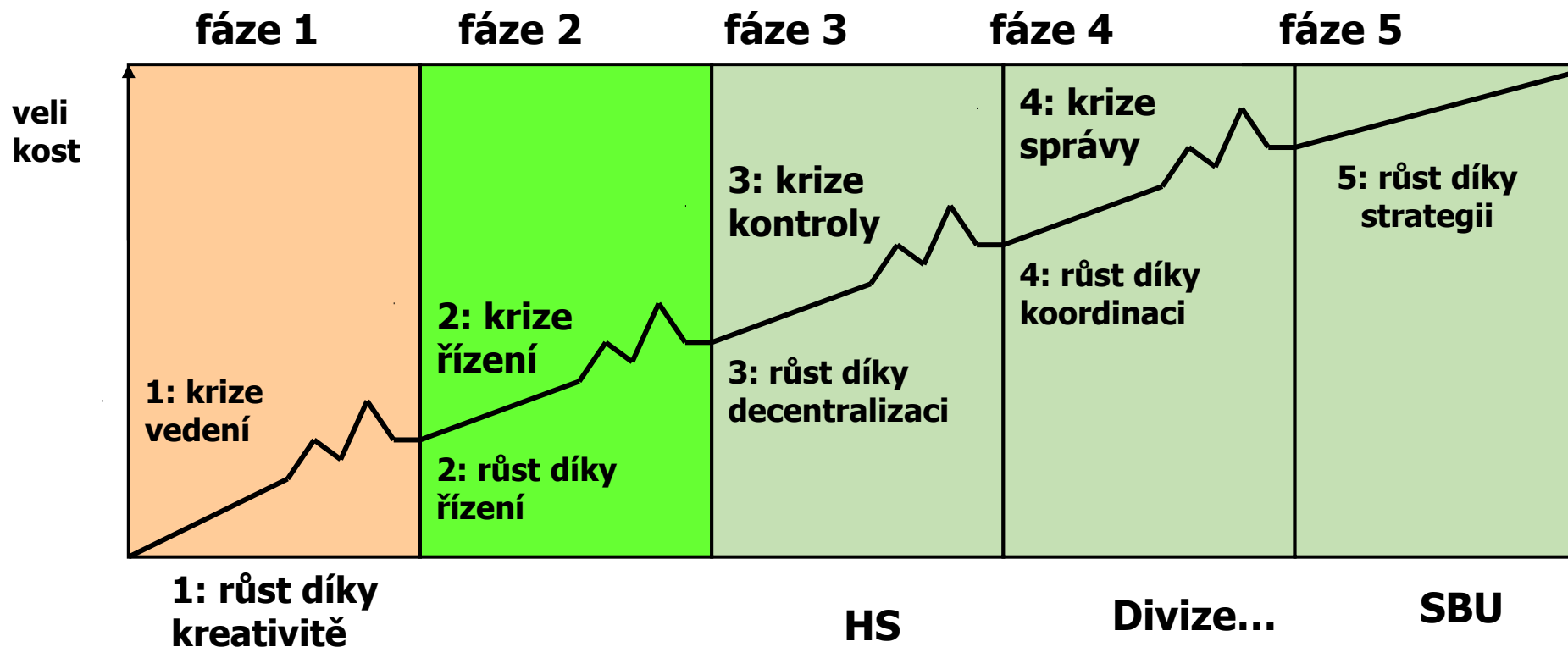
- Základní fáze organizačního vývoje obchodní organizace
- Vlastní generace organizace obchodní firmy
- Fáze vývoje a jejich charakteristika
- Specifika vývoje obchodní organizace



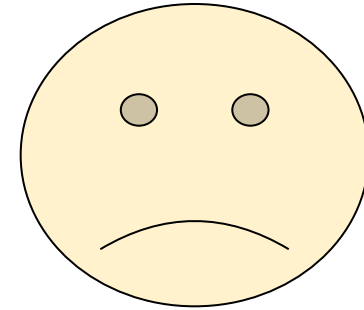
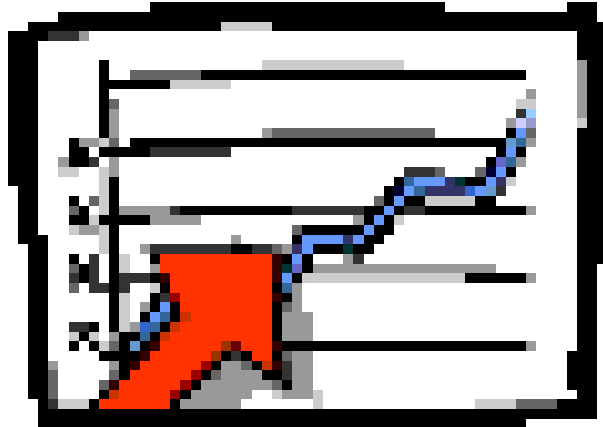
# Základní fáze organizačního vývoje OO



## Generace organizace



# 1. fáze (pionýrská)



## **Růst díky kreativite majitele**

**Podnik se zvětšuje, rostou výkony (tržby)**

**Zvětšuje se počet provozních jednotek (prodejen, skladů)**

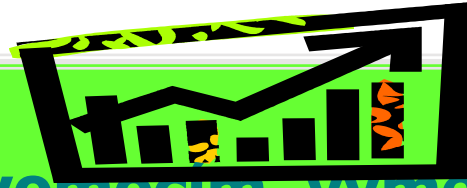
**Liniová struktura - vedoucí řídí pracovníky.**

## **Krize vedení**

**Nezvládnutí řízení celého podniku majitelem**

**Potřeba dalších pracovníků.**

## 2. fáze (organizační)



### **Růst díky řízení**

- dělba práce, kompetencím, pravomocím, vymezení odpovědnosti pracovníků, způsobu odměňování a kontroly

### **Zorganizování firmy:**

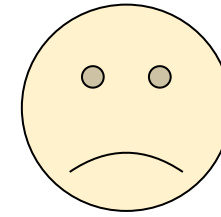
Funkcionální organizační struktura (liniově štábní struktura)

Využívání jednotlivých marketingových nástrojů

Propracovanější roční plány či delší predikce.

- Funkcionální organizace je výhodná za určitých okolností:
  - **Existuje-li v relativně stabilním prostředí**, kde je nižší konkurence, s nepříliš velkými změnami v poptávce a struktuře potřeb dodavatelů a odběratelů.
  - **Má-li firma nižší počet stupňů řízení**. Hluboká dělba práce totiž koncentruje rozhodovací pravomoci do rukou TOP managementu.

## 2. fáze (organizační)



### **Krise řízení**

**Přetížení TOP managementu, růst počtu pracovníků na středním stupni**

**Neúnosnost rozpětí řízení**

**Snižuje se kontrola, pomalý tok informací, nepružné řízení**

**Pokles motivace pracovníků**

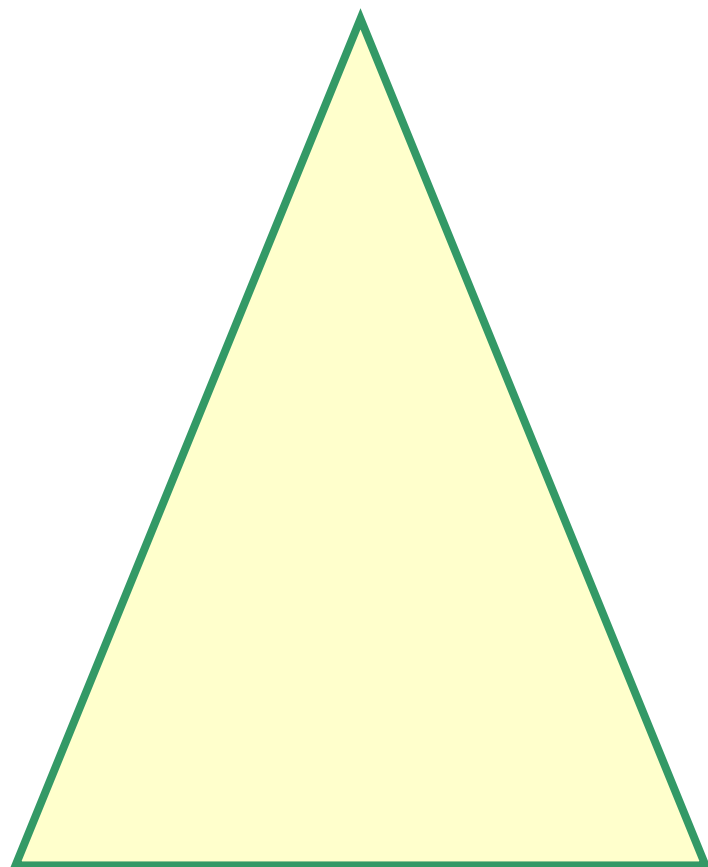
**Konflikty způsobuje silné konkurenční prostředí a proměnlivé potřeby zákazníků**

**Konflikty mezi finančním a marketingovým oddělením.**

# Bariéry funkcionální organizace maloobchodní firmy



optimální stav

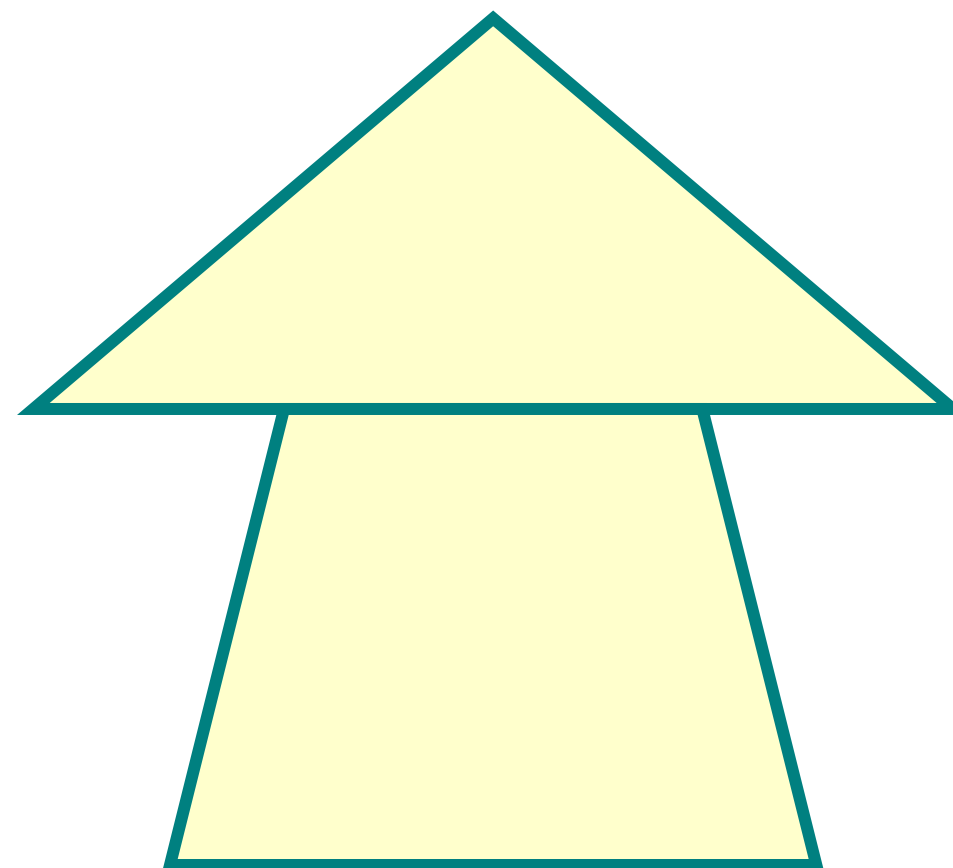


TOP

Střední stupeň

Základní stupeň

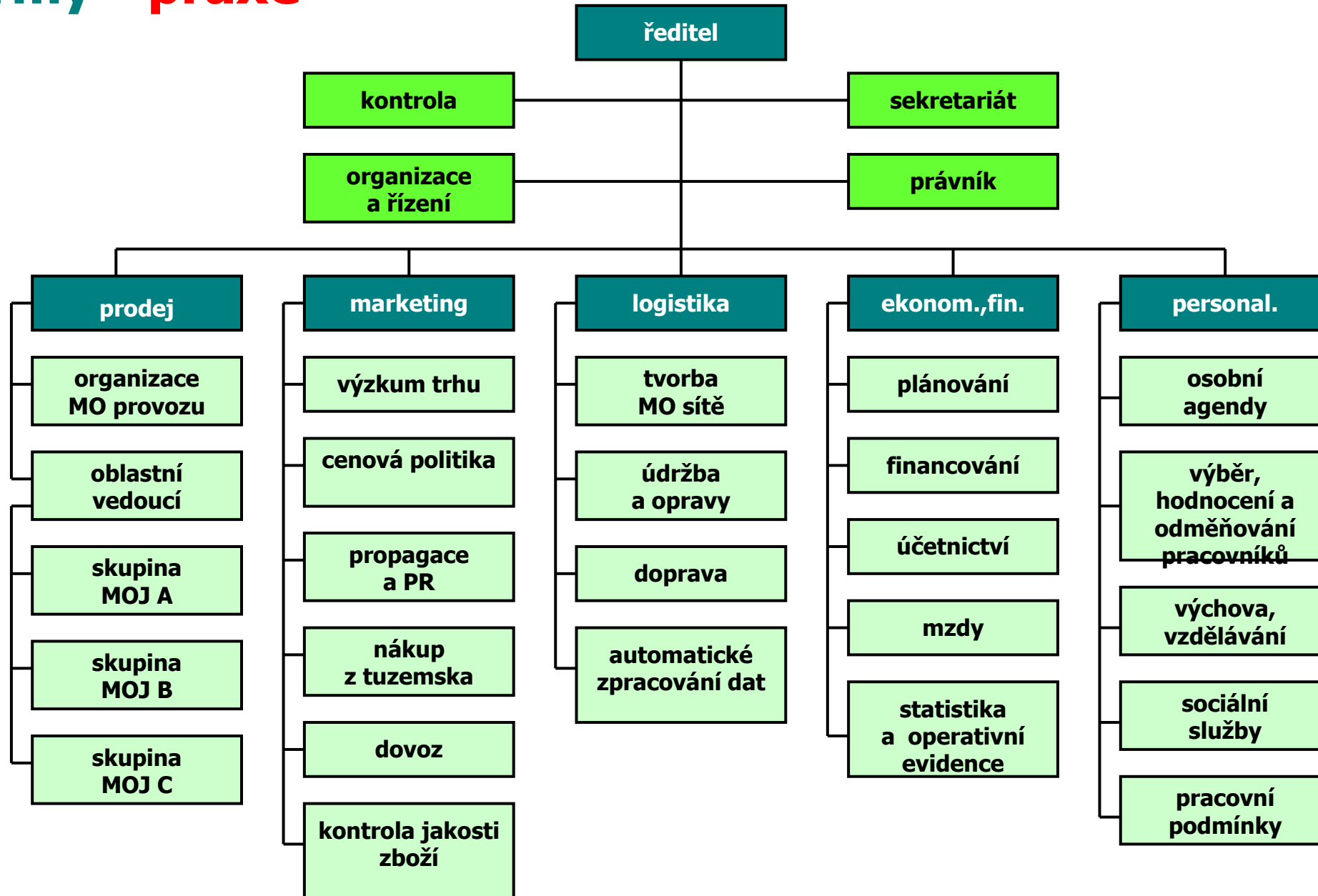
reálný stav –  
častá praxe



bariéra



# Příklad funkcionální organizace maloobchodní firmy - praxe



Rostoucí střední stupeň

# 3. fáze (integrační)

Nejnižší stupeň



## Růst díky decentralizaci

Tržní expanze (získání významného postavení v určitém segmentu)

Přesun některých rozhodnutí z centrály na nižší články

Věcná dělba práce (podle výrobků, trhů, zákazníků, oblasti...)

Zaměstnanci nejsou již jen objektem řízení - spoluúčast na řízení

Vznik autonomních celků - **hospodářská střediska** – Profit Centra (PC – středisko maloobchodu) nebo **nákladová střediska** (mají jen náklady).

### 3. fáze (integrační)



**Zaměstnanci nejsou již jen objektem řízení**

- spoluúčast – většinou finanční povaha
- zaměstnanecké akcie,
- podnikové penzijní fondy
- **Příklady:**
- **Japonsko, VB, Francie**
- velké a úspěšné nadnárodní podniky - Microsoft, Toyota, ...

# Příklad organizační struktury s PC (věcná dělba práce dle oblastí)

ředitel

štábní útvary centrály:

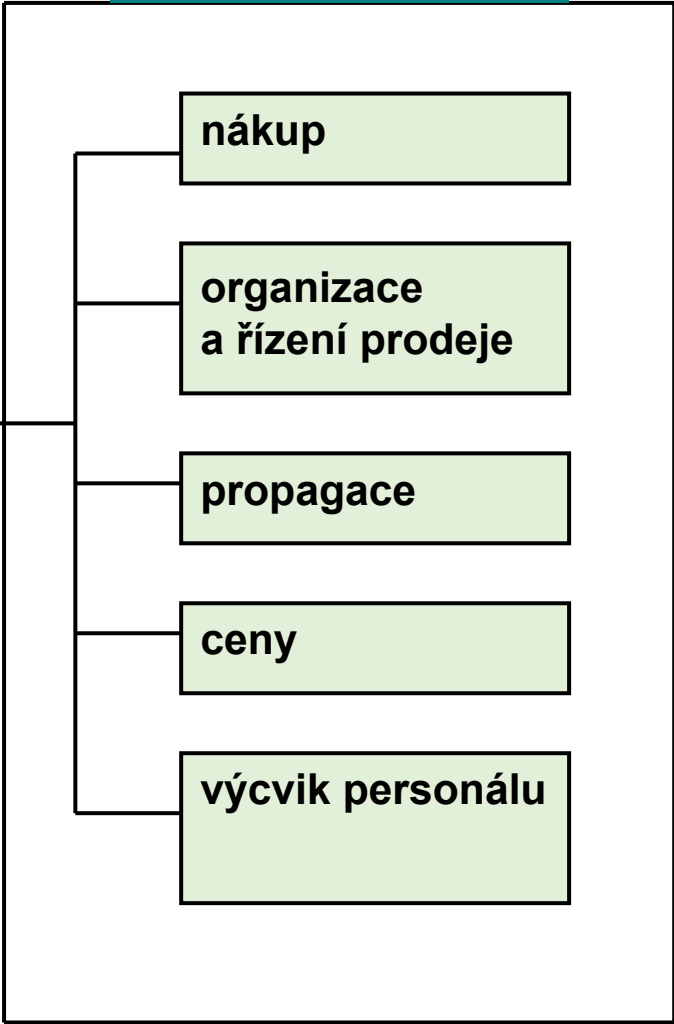
manažer pro Prahu

manažer pro střední Čechy

manažer pro jižní Čechy

centrální služby:  
centrální výzkum  
centrální kontrola  
centrální financování atd.

Profit - Centrum



Středisko maloobchodu  
Středisko velkoobchodu



# Profit Centrum - hospodářské středisko



- měřitelné vstupy a výstupy,
- účtování za vnitropodnikové ceny s ostatními PC
- hodnocení dle zisku
- vymezené pravomoci vedoucího podnikovými směrniciemi a financemi
- PC rozhoduje o dodavatelích, cenách, formách podpory prodeje, distribuci
- investice řeší centrála.



# Profit Centrum - hospodářské středisko



## Pozitiva

- posílení zainteresovanosti pracovníků
- růst výkonů
- stanovení míry samostatnosti.



## Negativa

- rozhodování dobré pro PC ne pro celou firmu
- preference menšího rizika
- vylepšování ročního výsledku.



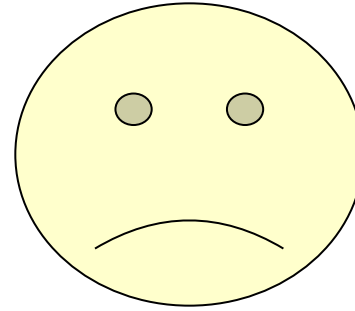


# Nákladové středisko

- Nákladová střediska sledují pouze náklady a jejich nepřekračování
- Vyskytují se ve **správních** a dalších činnostech organizací, které nevykazují žádné výnosy
- Jedná se např. o tyto oblasti - **školicí střediska, IT oddělení, oddělení kvality, finanční oddělení** apod.

# 3. fáze (integrační)

Nejnižší stupeň



## **Krise kontroly**

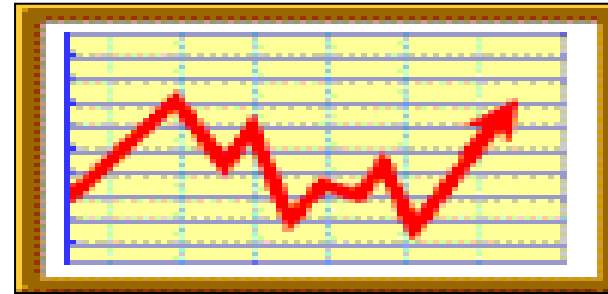
**Velké množství překrývajících se hospodářských středisek**

**Konkurence mezi hospodářskými středisky-  
poškozující celou firmu.**



## 4. fáze (integrační)

Prostřední stupeň



### Růst díky koordinaci

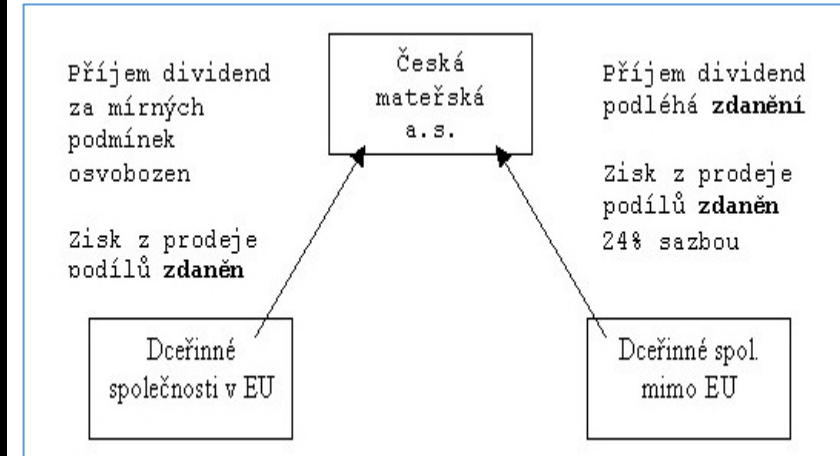
Zjednodušení organizace a koordinace všech organizačních jednotek firmy

Vytvoření samostatných **divizí** nebo založení **dceřiných** společností s vlastní právní subjektivitou.

# Znaky divize

- Věcná dělba práce (nejčastěji sortiment, zákazník, velké organizace volí územní přístup)
- Odpovědnost za nákup a prodej, vybavenost potřebnými správními útvary od plánování, marketingu, ekonomiky až po personální oddělení
- **Expanzivní strategie**
- **Funguje jako finanční holding nebo řídicí holding.**

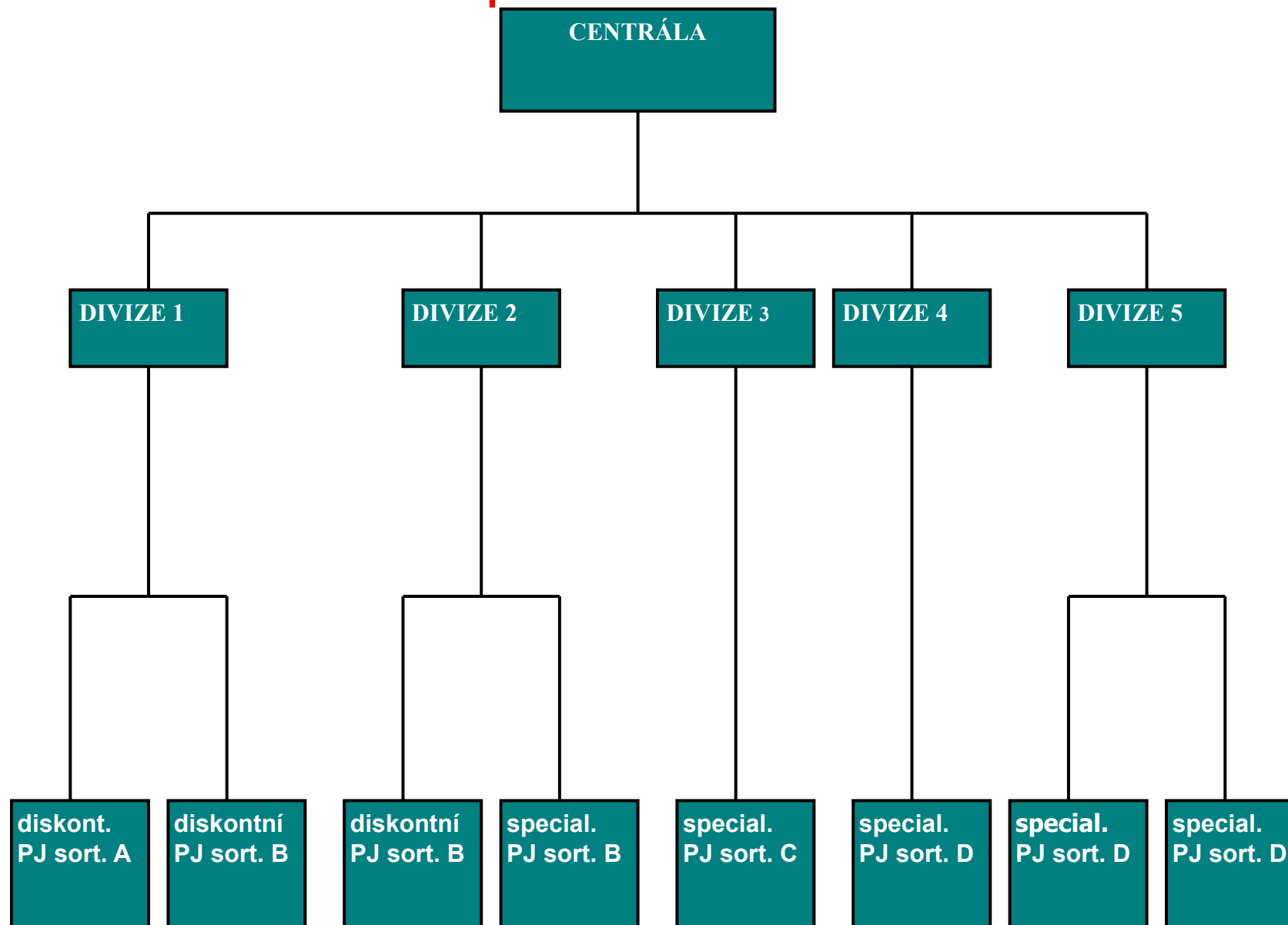
**Finanční holding** může sdružovat více předmětů podnikání – není třeba jejich činnosti koordinovat  
**Řídicí holding** má jeden předmět podnikání – je koordinován ! (organizační, ekonomická koordinace)



Tesco – dceřinné společnosti:  
Tesco Ireland, Tesco ČR, Zahradní centra Dobbies, Tesco banka, ...

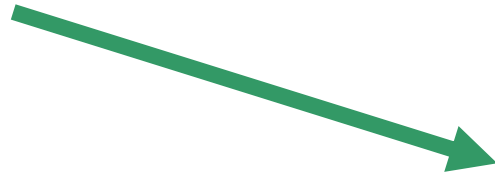


# Příklad divizionální struktury maloobchodní firmy – sortimentní zaměření - **praxe**



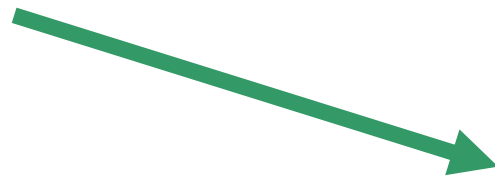
# Jak koordinovat činnosti?

**Organizační koordinace:**



Centralizace určitých činností  
Mandátový systém  
Vyčlenění společných činností do zvláštní divize

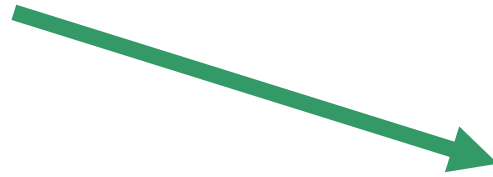
**Ekonomická koordinace:**



Vnitropodnikové plánování  
Sestavování rozpočtů  
Zadávání závazných ukazatelů  
Organizace nákupů



## Organizační koordinace:



### Centralizace určitých činností

- některé činnosti jako např. nákup a skladování zboží v centrálním skladu, vytváření finančních rezerv se zajišťuje společně prostřednictvím centrály.

### Mandátový systém

- určitou činnost můžeme z hospodárných důvodů zařadit do některé divize, přičemž tato ji bude zajišťovat pro všechny (např. projektování prodejen).

### Vyčlenění společných činností do zvláštní divize

- např. vznik divize pouze pro maloobchodní činnost, velkoobchodní činnost nebo dopravní činnosti.

# Ekonomická koordinace:



# Proces nákupu



## **Organizace nákupu:**

- centralizovaný nákup (centrála nakupuje ve velkém)
- decentralizovaný nákup (na úrovni každé autonomní jednotky)
- kombinovaný nákup (nakupuje centrála i autonomní jednotka v regionu)

# Proces nákupu



## Centralizovaný nákup - výhody

### – centrální útvar

Příznivější dodací podmínky, využít množstevní rabaty a optimalizovat logistické řešení. To příznivě působí na náklady na udržení zásob.

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.
- **Př.: COOP CENTRUM, COOP MORAVA**





## **Centralizovaný nákup - nevýhody**

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

# Proces nákupu



## Decentralizovaný nákup

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





# Proces nákupu



## Kombinovaný nákup

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.



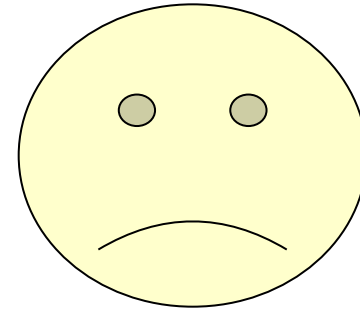
Centrální útvar



## 4. fáze (integrační)



Prostřední stupeň



### **Krise správy**

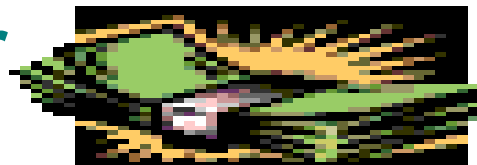
**Rozmístění OJ po celém světě neumožňuje strategické řízení z centrály**

**Složitá organizační struktura a kapitálové vazby**

**TOP management - Bariéry získání relevantních informací o obchodech.**

## 5.fáze vývoje (poslední fáze integr

Nejvyšší stupeň



### **Růst** (díky dobře formulované strategii)

- vznik strategických podnikatelských jednotek (Strategy Business Units - SBU)
- strategické plánování je prováděno i na úrovni nižší než centrální
- strategické plánování je blíže k zákazníkovi
- strategické plánování je blíže konkrétnímu zahraničnímu trhu
- specifická konkurence.

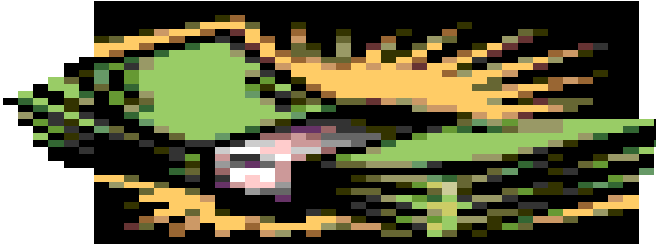
### **Praxe:**

**typické pro multinacionální** (Walmart-dokonce na různých trzích podniká pod jinými jmény (ve Spojeném království jako ASDA, v Mexiku jako Walmex, v Japonsku jako Seiyu).

-**a transnacionální firmy** (C&A, prodávající oblečení v různých zemích, v nichž zastává různé postavení).

## 5.fáze vývoje (integra

Nejvyšší stupeň

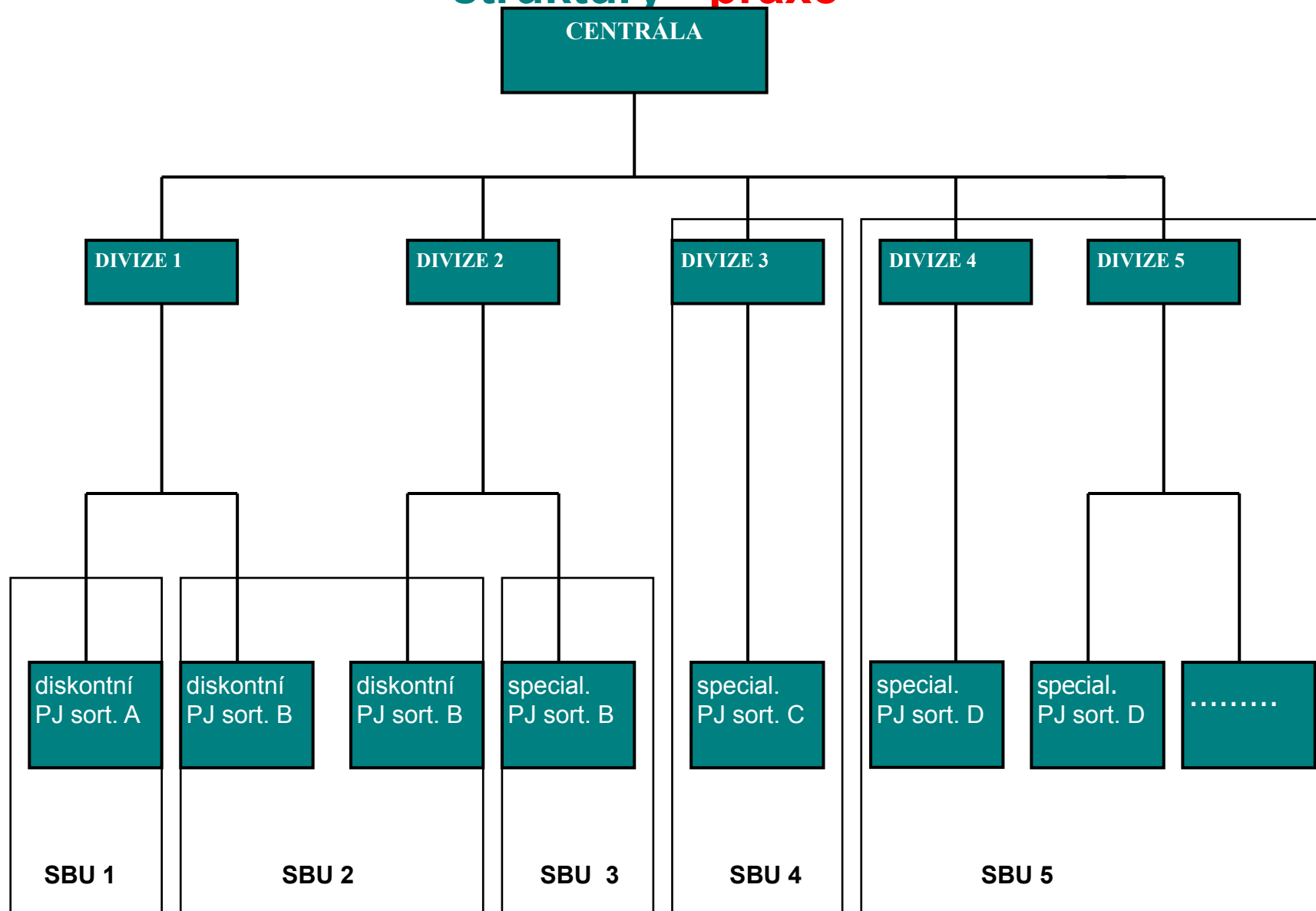


### **Růst**

#### **VZNIK SBU:**

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

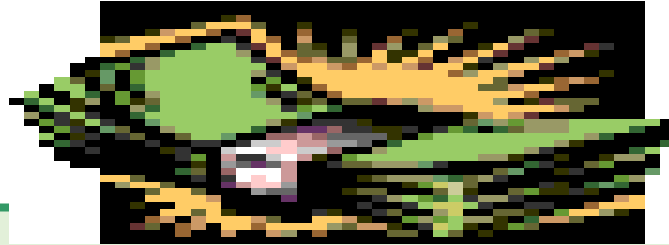
# Možné varianty vytvoření SBU v OO reorganizací divizionální struktury - **praxe**



## 5.fáze vývoje (integrační)- **globální organizace**



Nejvyšší stupeň



### **Růst**

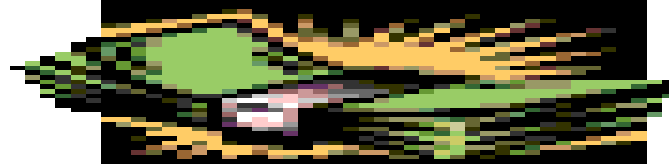
- nerozlišují domácí a zahraniční divize
- zahrnují **globální strategické podnikatelské jednotky,** centrální vedení a centrální služby, regionální a místní vedení
- globální značky, standardizace prodeje.  
**(z TOP 10 Amazon, Alibaba, Mc. Donalds...)**



## 5.fáze vývoje (integrační)- globální organizace



Nejvyšší stupeň



**Růst** globální značky, standardizace prodeje,  
- *centrální vedení* formuluje strategická rozhodnutí a poskytuje je svým pobočkám  
- *regionální vedení* rozvíjí místní trh, případně ho přizpůsobuje místním podmínkám, pokud nebudou narušeny strategické principy firmy.

**Př.: Mc Donald, IKEA, Bennetton**

**Přizpůsobení trhu:** Francie-oblíbené saláty a čerstvé ovoce, Vídeň-místní káva Mc Café, Indie-skopový Mahárádža Mac, Japonsko-Tatsua Burger, Saudská Arábie-sendvič Mc Arabia.



## ■ 1884

### Pionýrská a organizační fáze

- Michael Marks otevřel stánek v malebném anglickém Leedsu.
- Pár let nato se spojil s Thomasem Spencerem, který do obchodu investoval tehdy nemalou částku 300 liber, a obchod Marks & Spencer byl na světě.
- Rychle prosperoval a další pobočky na sebe nenechaly dlouho čekat.
- V roce 1903 pak společnost Marks & Spencer vznikla oficiálně.

## 1934

- Obchodům Marks & Spencer se dařilo, přežily velkou hospodářskou krizi i válku.
- Díky nabídce kvalitního oblečení za cenu, kterou si lidé mohli dovolit i v této těžké době.
- První britský prodejce s vlastní vědeckou laboratoří pro vývoj nových materiálů.



- **1947**
- Na trhu s potravinami to nebylo zrovna jednoduché. Druhá světová válka znamenala ve Velké Británii zavedení přidělového systému. Ten se ale nevztahoval na restaurace, a tak lidé začali více jíst venku. Marks & Spencer nelenil a do roku 1947 vytvořil uvnitř svých prodejen 82 kaváren.
- Jako úplně první obchod na svých výrobcích prokázal čerstvost tím, že uvedl datum spotřeby.
- 1947 představil svou pilotní kolekci spodního prádla. V 50. a 60. letech experimentoval v oblasti výroby textilií a vyvinul nové odolné tkaniny.

- **1972**

## **Integrační fáze**

- V 70. letech se Marks & Spencer poprvé podíval za hranice.
- Dalším průkopnickým počinem bylo představení mražených potravin roku 1972.
- První obchody mimo Británii otevřel v Kanadě a ve Francii. V 80. a 90. letech pak začal spolupracovat se známými designéry a upevnil svoji pozici na poli módy.
- Zahájil spolupráci s první supermodelkou – tváří kampaně se stala Claudia Schiffer. Ve spolupráci se známými osobnostmi pokračujeme dodnes.

# Marks & Spencer – dnes – případová studie



- No a dnes?
- Dnes je svět Marks & Spencer tvořen 480 prodejny
- v 59 zemích po celé Evropě, na Středním východě a v Asii, jedna je dokonce až na Bermudách, působí i v ČR
- Pandemie významně narušila byznys kamenných prodejen po celém světě. S jejími dopady bojuje i britský řetězec Marks & Spencer, který oznámil propouštění. Jeho hlavním plánem je přejít do online prostředí.
- Na kamenné prodejny s oděvy udeřila koronavirová nákaza obzvláště ničivě a po celém světě. Prodejci módy a obuvi v současnosti končí i v českých obchodních centrech. „Z Česka se nedávno stáhl třeba francouzský oděvní řetězec Camaieu, jenž tu provozoval skoro třicet kamenných obchodů.
- Blíže: <https://marks-and-spencer.jobs.cz/#section-6>



- DÚ č. 2
- Najděte na maloobchodním trhu firmu, která si prošla všemi vývojovými fázemi od pionýrské až po integrační - expandovala v určitém tržním segmentu doma a pak v zahraničí.
- Charakterizujte její historický vývoj a současnou situaci. Vliv pandemie.
- Podle vzoru firmy Marks & Spencer.
  
- Úkoly můžete odevzdávat do IS do odevzdáárny:  
<https://is.slu.cz/auth/el/opf/zima2020/PEMNPOOR/ode/>
- Dokument označte názvem: Příjmení DÚ2



- Informace k průběžnému testu:
- *blíží se termín průběžného testu (8. výukový týden), jak jste byli informováni na začátku semestru.*

*Připomínáme, že:*

- *test se bude týkat 1.-6. tématu,*
  - *online test bude obsahovat jen testové otázky,*
  - *modelové úlohy nebudou zařazovány, ale jen věcné otázky k této problematice,*
  - *test bude obsahovat 10 otázek za 2 body,*
  - *čas k absolvování je 12 minut.*
- 
- *Konkrétní termín upřesníme včas.*



# Shrnutí přednášky

- Základní fáze organizačního vývoje obchodní organizace (**pionýrská, organizační a integrační**)
- Vlastní generace organizace obchodní firmy (**střídání období růstu a období krizí**)
- Fáze vývoje a jejich charakteristika
- Specifika vývoje obchodní organizace