

Obchodní operace

Témata:

- Obchodní jednání a jeho východiska
- Rizika a možnosti jejich zajištění
- Základní operace v rámci řízení obchodu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Radka Bauerová, Ph.D.

Tutorial č. 2

22. 3. 2024

Obchodní jednání a jeho východiska

1. Obchodní jednání a jeho východiska
 - Obchodní jednání
 - Příprava na jednání
 - Zahájení jednání
 - Jádro jednání
 - Závěr jednání
2. Obchodní jednání z pohledu vybraných zemí



OBCHODNÍ JEDNÁNÍ



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Historie obchodních jednání sahá do minulosti, kde již v době bronzové docházelo k **specializaci řemesel a rozvoji systému výměny zboží**.
- Ačkoliv mohou mít různé podmínky a cíle, jejich primárním záměrem je **uzavření obchodu**. Prodávající se snaží přesvědčit kupujícího o kvalitě nabízeného zboží a stanovit co nejvyšší cenu, zatímco kupující usiluje o co nejnižší nákupní cenu. (Říha, 2021, s. 48)
- Nicméně obchodní jednání nejsou pouze o **ceně**, ale také o různých aspektech, jako je:
 - **rozsah objednávky,**
 - **dodací lhůta,**
 - **individuální požadavky,**
 - **další výhody vyplývající ze spolupráce.**
- **Základní zásady** (Říha, 2021, s. 48-49): projev vyvolávající dojem vyváženosti a zároveň energičnosti, aktivně naslouchat druhým, důležitost jednání neplyne z jeho trvání.



PŘÍPRAVA NA JEDNÁNÍ



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Prvky, které by měly být zahrnuty do přípravy (Khelerová, 2010, s. 44):

- **Odborné znalosti** – sestavení seznamu klíčových argumentu, předvídání běžných námitek, které klienti během jednání vznášejí.
- **Informace** – představení si možných scénářů (znalosti o obchodním partnerovi a jeho společnosti, osobní nuance – jaký je protějšek vyjednávač, jeho zájmy), vyjasnění rozhodovacích kompetencí, znalost trhu – povědomí o nabídce konkurence, vlastních silných a slabých stránkách.
- **Stanovení cílů** – pro celkovou dohodu i pro konkrétní kola jednání.
- **Volba místa jednání** – na domácí půdě, na půdě partnera, na neutrální půdě.
- **Doba a délka jednání** – záleží na povaze obchodu a fázi vyjednávání, je vhodné zvážit načasování schůzky,



ZAHÁJENÍ JEDNÁNÍ



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Neformální rozhovor** – umění klást otázky a umění aktivního naslouchání
→ cílem je uvolnění obchodního partnera a navození příjemné atmosféry.
- **Dohoda o postupu** – upřesní se vše, co bylo již předem projednáno při domlouvání schůzky nebo v přípravné fázi, stanoví se cíl jednání, určí se přibližná délka trvání.

Metoda SPIN

- Specifický typ otázek, které se kladou zákazníkům, čím lépe jsou tyto otázky formulovány, tím účinnější jsou výsledky.
- Situační otázky -**Jaký přesně je proces vašeho prodeje?**, problémové otázky -**Pracují všichni vaši zaměstnanci na 100 %?**, implikační otázky -**Do jaké situace vás nízké prodeje přivádí?**, „nelze nekoupit“ - **Zaujalo by vás, kdybychom měli nástroj na zvýšení prodeje?**



JÁDRO JEDNÁNÍ



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Nezačínat jednání s **problematickými tématy**.
- Takticky se zaměřovat na **výhody nabídky** a řešit problémy partnera tak, aby byly ve shodě s těmito výhodami.
- Je možné pracovat s nabídkou slev – při větším odběru zboží, nebo nabídnout možnost skladování, pravidelného doručování apod.
- Strategicky ponechat některé výhody na „později“.
- **Hlavní trumf**, který považujeme za nejdůležitější je dobré nechat na závěr, při brzkém předložení může partner žádat stále další a vyjednávací pozice by mohla být oslabena.

Způsoby zdolávání námitek (Khelerová, 2010, s. 51):

- **Námitce předejít**
- **Ano, ale...**
- **Obrácení (pozor na možnost urážky)**
- **Protiotázka (pozor na arogantnost)**
- **Příklad (reference)**

ZÁVĚR JEDNÁNÍ



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Je příhodné disponovat značnými diplomatickými schopnostmi – rozpoznat signály naznačující ukončení jednání ze strany partnera.
- Závěrečná strategie se odvíjí od konkrétní situace a partnera.
- **Techniky pro závěr jednání:**
 - **Možnost výběru** – Zajímá vás spíše typ X nebo typ Y?
 - **Představení výhod** – Myslíte si, že zajištění bezproblémového provozu má pro vaši firmu klíčový význam?
 - **Sumarizace** - opakovaně shrneme všechny výhody naší nabídky, pokud nejsou vzneseny připomínky nebo dotazy, můžeme předložit objednávku.
 - **Speciální nabídka** – zboží šité na míru, speciální platební podmínky, upravené balení, dočasná sleva.



OBCHODNÍ JEDNÁNÍ Z POHLEDU VYBRANÝCH EVROPSKÝCH ZEMÍ



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

TÝMOVÁ PRÁCE

Každý tým, který zpracuje zadání do dalšího tutoriálu obdrží
3 body! 😊

- 1) **Rozdělte se do týmů** (2-4 studenti/1 tým)
- 2) Zástupce každého týmu hodí kostkou pro **přiřazení konkrétní země**, ze které přijede na obchodní jednání zástupce firmy se kterou chcete uzavřít obchodní operaci.
 1. Francie
 2. Švédsko
 3. Maďarsko
 4. Španělsko
 5. Velká Británie
 6. Německo



OBCHODNÍ JEDNÁNÍ Z POHLEDU VYBRANÝCH EVROPSKÝCH ZEMÍ



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 3) Proveďte **podrobný výzkum** o obchodních zvycích a mezikulturních rozdílech v přidělené zemi.
- 4) **Sepište následující informace:**
 - Krátké představení země a jejího kulturního kontextu.
 - Pravidla obchodního jednání včetně pozvání na schůzky, očekávání dochvilnosti, oblékání nebo předávání daru.
 - Popis toho, jak se ve vybrané zemi komunikuje v obchodním prostředí, gestikulace.
 - Návrhy, jak překlenout kulturní rozdíly a budovat úspěšné obchodní vztahy s partnery z dané země.



Rizika a možnosti jejich zajištění

1. Riziko v rámci realizace obchodních operací a jeho členění
2. Východiska řízení rizik
3. Proces řízení rizika a jeho úrovně



RIZIKO

PŘÍLEŽITOST?

PROBLÉM?



KLASIFIKACE PODNIKATELSKÉHO RIZIKA



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Existují dvě základní klasifikace podnikatelského rizika (Lambing a Kuehl, 2014; Miles, 2011):

- Z pohledu vzniku: **systematické** (ekonomické/tržní) a **nesystematické** riziko (riziko založené na odvětví),
- Z pohledu dopadu: **endogenní** (interní kontrolovatelná rizika) a **exogenní** riziko (nekontrolovatelná rizika).



NEJVĚTŠÍ CELOSVĚTOVÁ RIZIKA



SLEZSKÁ
UNIVERZITA

Risk categories

- Economic
- Environmental
- Geopolitical
- Societal
- Technological

2 years



10 years



Source

World Economic Forum Global Risks
Perception Survey 2023-2024.

**Jak mohou tato celosvětová rizika ovlivnit realizaci
obchodních operací na domácím trhu?**

The Global Risks Report 2024



dostupný [zde](#)

ÚROVNĚ RIZIK



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Řada rizik patří mezi **neovlivnitelná rizika** (politická, hospodářská, obchodní, fiskální a jiná opatření státu, vnitropolitická situace a situace ve světě, vlivy globální ekonomiky a podobně), řadu dalších – **ovlivnitelných rizik** – může manažer snižovat či částečně odstranit. (Smejkal a Rais, 2010)
- Rizika nabývají různých úrovní **od nízkých nebo zanedbatelných**, až po **extrémní**.
- Jasným vymezením úrovní kategorií společnost rychle pochopí vyhodnocenou **pravděpodobnost výskytu rizik** pro svou podnikatelskou činnost (Blyth, 2008)
- Rizika můžeme rozdělit do čtyř následujících úrovní (Blyth, 2008):

Nízké riziko

Střední riziko

Vysoké riziko

Extrémní riziko

NÍZKÉ RIZIKO



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Výskyt rizika je **nepravděpodobný**
- **Neměla by být zavedena žádná zvláštní nebo nákladná opatření**, kromě standardních firemních zásad a postupů.
- Podrobný plán řízení rizik nemusí být nutný.
- Je však užitečné **pravidelné nebo každoroční školení o rizicích**.

Příklady v rámci obchodních operací:

- **Malé zpoždění dodávek:** Krátkodobé zpoždění v dodavatelském řetězci, které neovlivní celkové operace ani ziskovost.
- **Mírné kolísání cen surovin:** Mírné změny v cenách surovin, které mají minimální vliv na marže.
- **Nepatrné technologické problémy:** Drobné IT problémy, které rychle vyřeší interní tým bez většího dopadu na obchodní činnost.



STŘEDNÍ RIZIKO



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Je **možné, že riziko nastane**.
- Opatření ke zmírnění rizika by měla odrážet náklady a dopady na společnost a podnikatelské činnosti, zachycené v rámci **základního plánu řízení rizik**.
- **Každoroční školení nižšího managementu a zřízení projektových skupin pro krizové řízení** bude pro společnost přínosné jako součást opatření pro krizové plánování.

Příklady v rámci obchodních operací:

- **Sezónní kolísání poptávky:** Změny v poptávce zákazníků v závislosti na sezóně, které vyžadují pečlivé plánování a adaptabilitu.
- **Právní změny:** Nové zákony nebo regulace, které mohou vyžadovat úpravy v provozních procesech.
- **Mírné finanční nestability:** Problémy s likviditou nebo cash flow, které neohrožují bezprostřední přežití společnosti, ale vyžadují pozornost.



VYSOKÉ RIZIKO



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Předpokládá se, že riziko pravděpodobně nastane.**
- Je doporučeno stanovit **odpovídající rozpočet na vypracování zásad a postupů** proti pravděpodobnosti rizika a následným dopadům v rámci podrobného plánu řízení rizik.
- Důkladné **pololetní školení managementu** podpoří organizaci v účinnější reakci na případnou krizovou událost.

Příklady v rámci obchodních operací:

- **Ztráta klíčového zákazníka:** Závislost na jednom nebo několika málo klíčových zákaznících a jejich náhlá ztráta.
- **Vážné poruchy v dodavatelském řetězci:** Dlouhodobé přerušení dodávek surovin nebo produktů způsobené například přírodními katastrofami.
- **Významné technologické selhání:** Selhání klíčových technologických systémů, které způsobí dlouhodobé přerušení obchodních operací.



EXTRÉMNÍ RIZIKO



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Je jisté**, že riziko v určité fázi životnosti projektové činnosti nastane.
- Společnost by měla **zvážit, zda bude v činnosti pokračovat** nebo zda v rámci podrobného plánu řízení rizik **uzná její dopady a reakce na ně**.

Příklady v rámci obchodních operací:

Globální pandemie: Události jako je pandemie COVID-19, které mají masivní dopad na globální ekonomiku, dodavatelské řetězce a způsob života.

Válka nebo politická nestabilita: Válka nebo politická nestabilita v klíčových oblastech, které mohou mít devastující dopad na mezinárodní obchod a financování.

Katastrofální environmentální události: Extrémní přírodní katastrofy jako jsou zemětřesení, tsunami nebo hurikány, které mohou zcela zničit produkční kapacity nebo infrastrukturu.



RIZIKA PLYNOUCÍ OD ZÁKAZNÍKA (DOVOZCE)



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Je nutné kontrolovat **solventnost dovozce** (jak dlouho dovozce podniká, jaký druh obchodu nebo obchodů v minulosti provozoval, vztahy dovozce s jeho dodavateli, bankami a vládou, zkontrolovat, zda respektuje zákony, pravidla a předpisy své země, zda je čestný a respektuje pravidla a předpisy jiných zemí.
- Prověřit **úvěruschopnost dovozce** – pozor nemá nic společného s úvěruschopností země, protože v současné době dochází k neetickému chování i u málo rizikových zemí.

Po ověření solventnosti a úvěruschopnosti musí společnost přijmout nezbytná opatření ke krytí rizik – **pojistné krytí** (i v případě, že je dovozce solventní a úvěruschopný, může být vývozce vystaven rizikům, která nemůže ovlivnit).



VÝCHODISKA ŘÍZENÍ RIZIK



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Řízení rizik je proces, při němž se subjekt řízení snaží **zamezit působení již existujících i budoucích faktorů** a **navrhuje řešení**, která pomáhají eliminovat účinek **nežádoucích vlivů** a naopak umožňují využít příležitosti působení **pozitivních vlivů**. (Smejkal a Rais, 2010)

Součástí řízení rizik je rozhodovací proces, vycházející z **analýzy rizika** → po zvážení dalších faktorů (ekonomických, technických, sociálních, politických) management pro řízení rizik **vyvíjí, analyzuje a srovnává** možná preventivní a regulační opatření → **vybere** ta, která existující riziko minimalizují.



PŘÍSTUPY K RIZIKU



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

AVERZE

- Podnikatel či manažer se sklonem k averzi se vyhýbá značně rizikovým podnikatelským projektům a preferuje projekty, které s velkou jistotou zaručují přijatelné výsledky. Volí konzervativní strategii.

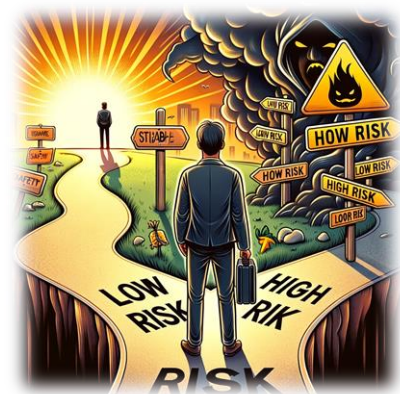
SKLON K RIZIKU

- Podnikatel či manažer se sklonem k riziku vyhledává značně rizikové projekty, které jsou spojeny nejenom se značnými zisky, ale též s vyšším nebezpečím špatných výsledků, respektive ztrát.

NEUTRÁLNÍ POSTOJ

- Podnikatel či manažer s neutrálním postojem k riziku má mezi sklonem k riziku a averzí k riziku rovnováhu.

**Může úspěšný
podnikatel/manažer
disponovat výraznou
neochotou nést
podnikatelské riziko?**



ANALÝZA DOPADŮ NA PODNIKÁNÍ



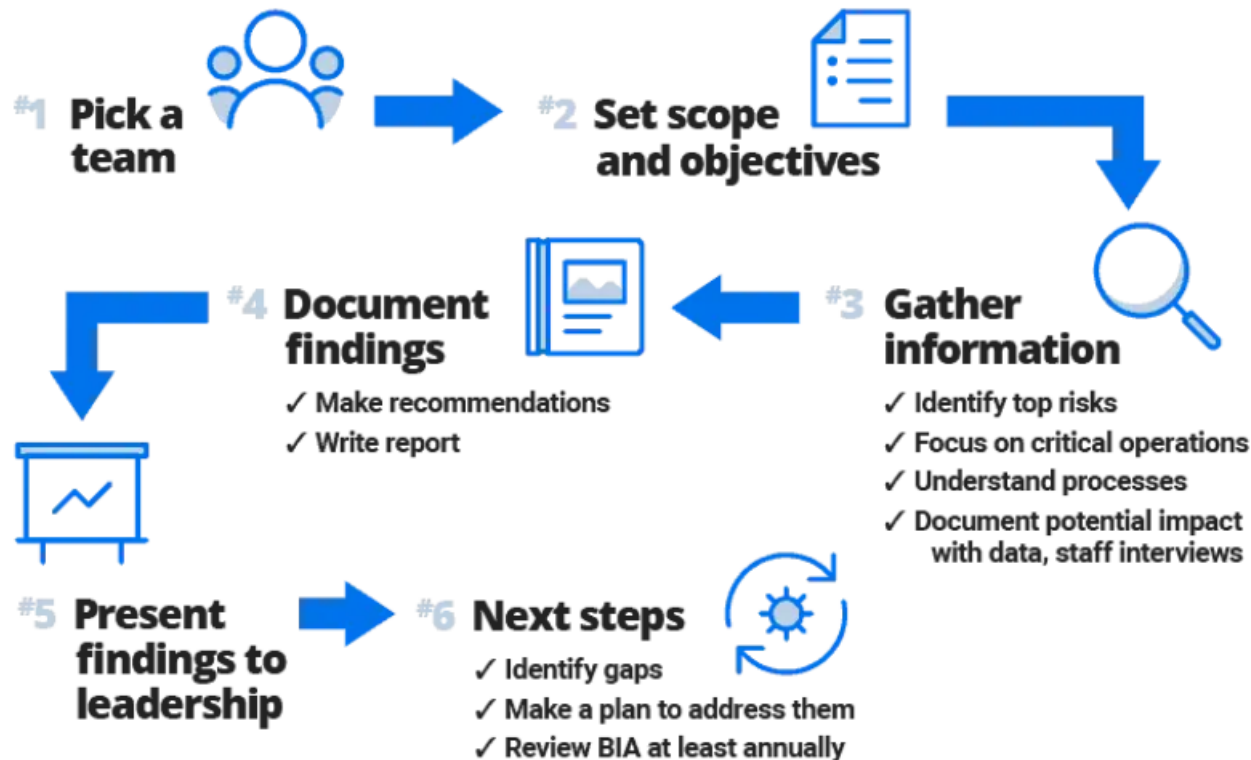
SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Analýza dopadů na podnikání (BIA) je proces, který **identifikuje a posuzuje dopady**, které by na podnik mohly mít havárie, mimořádné události, katastrofy a další neplánované negativní události.
- BIA (někdy také nazývaná posouzení dopadů na podnikání) **předpovídá, jak podnik ovlivní** vše od hurikánu po stávkou zaměstnanců.
- Analýza dopadů na podnikání se zaměřuje na **události, které narušují provoz**.
- V dnešní podnikatelské hantýrce se výraz "disruptivní" vztahuje na inovace, které předvídají nevyřčené potřeby spotřebitelů způsobem, který přetváří dané odvětví. BIA se však zabývá staronovou problematikou narušení - když podnikání nemůže probíhat normálně v důsledku negativní události, jako jsou požáry nebo náhlý nedostatek surovin.

KLÍČOVÉ KROKY ANALÝZY DOPADŮ NA PODNIKÁNÍ



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



MATICE RIZIK



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Manažeři mohou pro znázornění úrovně rizika použít následující základní tabulku. V následující tabulce jsou rizika hodnocena v globálních faktorech charakteru. Podniky musí při hodnocení posuzovat ty faktory, které je mohou ovlivnit, ať už z vnějšího, nebo vnitřního prostředí.

		DOPAD			
		Nízký	Střední	Vysoký	Extrémní
PRAVDĚPOD OBNOST	Extrémní	J	I, L	K	
	Vysoká		G	H	
	Střední		F	B, C, D, E	
	Nízká				A

- A. Extrémní povětrnostní jevy
- B. Kybernetické útoky
- C. přírodní katastrofy
- D. Vodní krize
- E. Nedobrovolná migrace velkého rozsahu
- F. Podvody s daty nebo krádeže
- G. Selhání státní správy
- H. Výpadek kritické informační infrastruktury
- I. Šok v cenách energií
- J. Selhání finančního mechanismu nebo instituce
- K. Zhroucení nebo krize státu

Zdroj: Blyth, 2008; The Global Risks Landscape 2019; vlastní zpracování

Nízké riziko

Střední riziko

Vysoké riziko

Extrémní riziko

MATICE RIZIK – týmová práce



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

V týmu sestavte matici rizik pro případ realizace obchodní operace. Každý vedoucí týmu si vylosuje firmu, kterou budete zastupovat. Jako zástupce této firmy se budete snažit uzavřít dlouhodobý kontrakt (na 1 rok) s firmou Kauflídr, která je retailingovou firmou prodávající také rychloobrátkové zboží, včetně potravin.

V matici rizik uveďte mimo specifická rizika, spojená s realizací obchodní operace s danou zemí, také následující rizika:

- A. Extrémní povětrnostní jevy
- B. Kybernetické útoky
- C. přírodní katastrofy
- D. Vodní krize
- E. Nedobrovolná migrace velkého rozsahu
- F. Podvody s daty nebo krádeže
- G. Selhání státní správy
- H. Výpadek kritické informační infrastruktury
- I. Šok v cenách energií
- J. Selhání finančního mechanismu nebo instituce
- K. Zhroucení nebo krize státu

		DOPAD			
		Nízký	Střední	Vysoký	Extrémní
PRAVDĚPOD OBNOST	Nízká				
	Střední				
	Vysoká				
	Extrémní				

EKONOMICKÝ VÝZNAM A PRÁVNÍ RÁMEC POJIŠTĚNÍ RIZIK - NÁSTROJE ZABEZPEČENÍ SE PROTI RIZIKŮM



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Každý nositel rizika rozhoduje nejen o tom, jaká rizika ponese, ale také o tom, zda ponese finanční ztráty.
- Dvě základní možnosti
 - Pokrýt rizika z **vlastních zdrojů**
 - Využít k jejich krytí **cizí zdroje**

Pojištění je finanční služba, která je založena na přenosu rizika na specializovanou instituci. Tato instituce bere rizika na vědomí a jako součást infrastruktury ekonomiky zajišťuje finanční eliminaci negativních důsledků nepředvídaných událostí.



Co je výhodou pojištění a na jakém principu je založeno?

Základní operace v rámci řízení obchodu

1. Povinnosti manažera při řízení obchodu
2. Kalkulace pro kontrolu řízení zásob dle celkové návratnosti investice do zboží (GMROI)



POVINNOSTI OBCHODNÍHO MANAŽERA



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Obchodní manažer (sales director/sales manager) je zkušený obchodník, který řídí celý obchodní tým a odpovídá za jeho výsledky.

- Nastavuje strategii a obchodní cíle a dbá na to, aby je obchodníci dodržovali.
- Vede obchodní tým, zaškoluje, motivuje a hodnotí obchodníky.
- Nastavuje a aktualizuje obchodní procesy.
- Udržuje obchodní vztahy většinou s VIP klienty a klíčovými partnery.
- Reprezentuje firmu a rozvíjí velké obchodní příležitosti.
- **Zajištění efektivity hospodaření a hodnocení výkonnosti.**



CELKOVÁ NÁVRATNOST INVESTICE DO ZBOŽÍ (GMROI)



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Vzorec GMROI se používá k hodnocení toho, jak úspěšní jsou maloobchodníci při získávání návratnosti svých zásob → díky výpočtu lze zjistit, jak finančně zdravý je podnik a jak ziskovou kategorií nebo výrobek má.

- Nízký GMROI je častou příčinou špatných obchodních výsledků
- Používá se pro analýzu a výpočet ziskovosti nákupu zásob (umožní zjistit, jaký je zisk z každého dolaru investovaného do zásob)
- Výpočet se může mezi maloobchodními prodejci mírně lišit, z důvodu vzniku různých typů nákladů: nemovitosti, skladování, práce, doprava, marketing.



GMROI = hrubá marže / průměrné náklady na zásoby

Hrubá marže v % = ((tržby – náklady na prodané zboží)/tržby) * 100

PŘÍKLAD VÝPOČTU



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Předpokládejme, že společnost HappyWine, prodávající vína, má tržby ve výši 1 000 000 USD, náklady na prodané zboží (CoGS) ve výši 500 000 USD a náklady na zásoby ve výši 200 000 USD.

1) Nejprve musíme vypočítat hrubou marži společnosti HappyWine.

Tržby (1 000 000 USD) - CoGS (500 000 USD) = **hrubá marže** (500 000 USD).

2) Dále vydělíme **hrubou marži** (500 000 USD) **průměrnými náklady na zásoby** (200 000 USD).

To nám dává **GMROI** ve výši **2,50 USD**.

Jinými slovy, společnost HappyWine dosahuje v průměru 2,50 USD zisku na každý dolar, který utratí za zásoby.



Ačkoli je GMROI velmi užitečnou metrikou, existuje několik problémů s používáním vzorce:

- Tento vzorec neodhalí, jak efektivně firma vynakládá prostředky na nemovitosti, pracovní sílu, dopravu nebo marketing, a **poskytne pouze část obrazu ziskovosti firmy**. Firma může mít velmi zdravý GMROI, ale přesto ztrácet peníze kvůli špatným investicím v jiných oblastech.
 - Použití tohoto vzorce pro roční náklady na prodané zboží a tržby neposkytne žádný přehled o **výkonnosti jednotlivých produktů**, protože do jedné metriky hází produktové řady, které potápějí peníze, a hity. Proto se doporučuje pro efektivní používání této metriky být více detailní (například měření GMROI pro jednotlivé kategorie).
 - Pokusy o rozdělení nákladů až na jednotlivé skladové kategorie nebo prodejny je však téměř nemožné provést ručně - bez **specializovaných nástrojů** je tak detailní analýza pomocí této metriky velmi obtížná
-

VÝŠE GMROI



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Určení dobrého GMROI pro maloobchodníky je obtížné, protože každý maloobchodní podnik je jedinečný a průměrný GMROI se může dosti lišit v závislosti na maloobchodní kategorii (prodejny automobilů vs. obchody s potravinami) a segmentu trhu (EDLP vs. luxus).

Maloobchodníci, kteří jednají s prodejci, kteří diktují náklady, nebo ti, kteří působí na vysoce konkurenčních trzích, budou mít nižší GMROI. Naopak specializovaní maloobchodníci, kteří jsou více vertikálně integrovaní a vyrábějí své vlastní výrobky, budou mít vyšší GMROI.

&

Vysoce kvalitní značky budou mít vyšší GMROI než diskontní značky

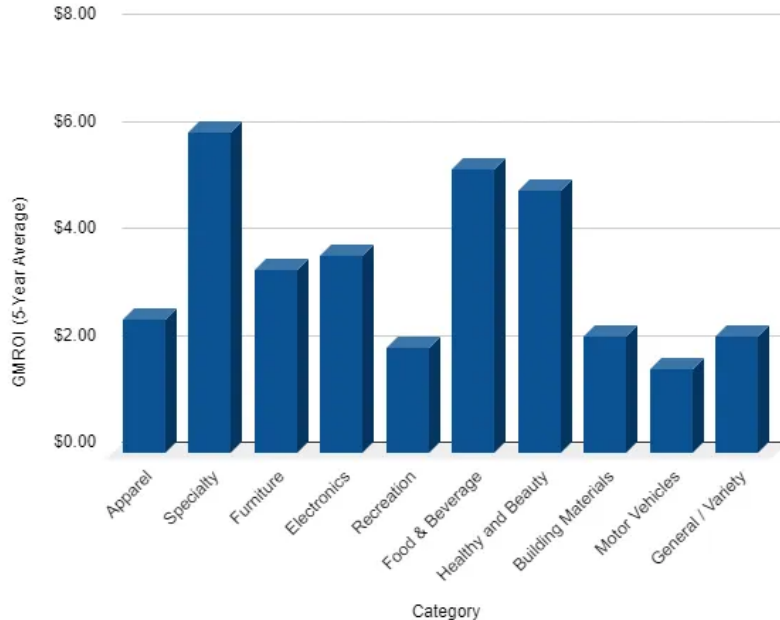
Například statistiky zveřejněné organizací The Retail Owners Institute ukazují, že průměrný GMROI pro prodejny obuvi činil 1,86 USD, zatímco GMROI pro prodejny elektroniky 4,07 USD.

GMROI ve standardních kategoriích maloobchodu

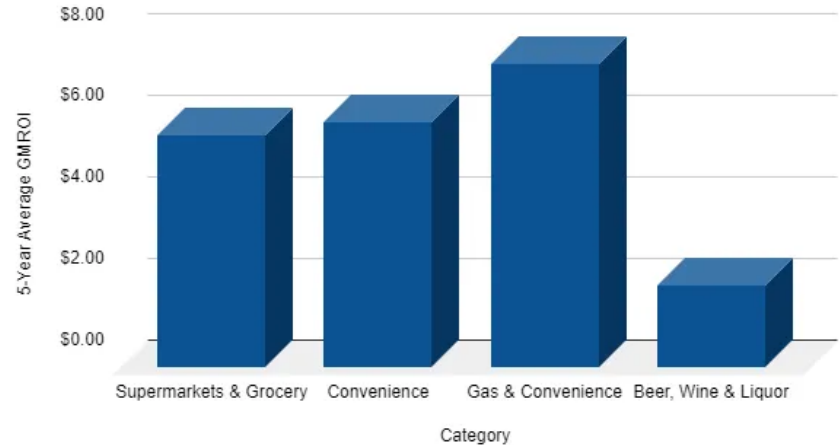


SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

GMROI (5-Year Average) vs. Category



GMROI in Food & Beverage Verticals



Jaký je výsledek firmy HappyWine z pohledu GMROI ve srovnání s ostatními ve stejném oboru?

DOTAZY?



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ





SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Děkuji za pozornost



POUŽITÉ ZDROJE A LITERATURA



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

1. UNCTAD, 2020. Key statistics and trends in international trade. Dostupné z: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab2020d4_en.pdf
 2. FERNIE, J., S. FERNIE and CH. MOORE, 2015. *Principles of retailing*. 2nd ed. New York: Routledge. ISBN 978-1-138-79194-7.
 3. LAMBA, A. J., 2002. *The Art Of Retailing*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education. ISBN 978-0-07-463717-3.
 4. MACHKOVÁ H., E. ČERNOHLÁVKOVÁ and A. Sato, 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6th ed. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4874-0.
 5. MULAČOVÁ, V. and P. MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4780-4.
 6. NEWMAN, A. and P. CULLEN, 2002. *Retailing: Environment & Operations*. Mason: Cengage Learning EMEA. ISBN 978-1-86152-533-8.
 7. PRAŽSKÁ, L. and J. JINDRA, 2002. *Retail Management*. 2nd ed. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-059-7.
 8. SINGH, R., 2009. *International Trade Operations*, 2nd ed. New Delhi: Excel Books. ISBN 978-81-7446-735-5.
 9. ŠTĚRBOVÁ, L., I. ČERNÁ, R. ČAJKA, and I. BOLOTOV, 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-4694-4.
 10. SZCZYRBA, Z., 2006. *Geografie obchodu - se zaměřením na současné trendy v maloobchodě*. Olomouc: Univerzita Palackého., ISBN 978-80-244-1453-9.
 11. Web portal Businessinfo [online] [04.07.2019]. Available at: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/mezinarodni-institute-v-mezinarodnim-obchode-23486.html#!&chapter=1>.
 12. Web portal Investopedia [online] [06.07.2019]. Available at: <https://www.investopedia.com/articles/markets/122415/worlds-top-10-retailers-wmt-cost.asp>.
 13. ZENTES, J., D. MORSCHETT, and H. SCHRAMM-KLEIN, 2016. *Strategic Retail Management: Text and International Cases*. 3rd ed. New York: Springer. ISBN 978-3-658-10183-1.
-