

Řízení obchodních organizací a strategie



**SILESIAN
UNIVERSITY**

SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Halina Starzyczna
Garant předmětu

Řízení obchodních organizací a strategie



Klíčová myšlenka

*Cílem přednášky je pochopit
specifika řízení a strategie
obchodních organizací s ohledem
na chování trhu*

Halina Starzyczna
Garant předmětu

Řízení obchodních organizací a strategie

Struktura přednášky



- ▶ **Východiska řízení a plánování**
- ▶ **Vize a poslání OO**
- ▶ **Formulace retailové strategie**
- ▶ **Podnikatelské strategie OO**
- ▶ **Mezinárodní rozvojové strategie retailingu**
- ▶ **Hlavní nástroje řízení**



Východiska řízení a plánování

Menší podniky - kratší časový horizont.

Běžné je plánování tak na 5 let.

Při dlouhodobějším plánování se neuvádějí detaily: řeší se

- **postavení na trhu**, udržení či vylepšení pozice obchodní organizace na trhu
- charakter **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.

Praxe: Prostorové kapacity - Obchodní řetězec **Lidl** změnil svou strategii a již nestaví nové prodejny jen na zelené louce. Důvodem je **nedostatek** pozemků v centrech velkých měst. Firma musí hledat prostory i tam, kde by dříve nestavěla. Staví nové prodejny přestavbou stávajících objektů nebo nově vznikajících developerských projektech.

<https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/02/lidl-kvuli-nedostatku-pozemku-meni-strategii/>

Zopakujme si ! organizace

Filosofie, poslání a vize obchodní



Podniková filosofie

- ▶ vlastníci, manažeři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, věřitelé, konkurenti, vláda, obchodní svazy, odborové svazy, místní zastupitelství.

Poslání

- ▶ **předmět činnosti** zajišťující naplnění filosofie

Vize budoucnosti

- ▶ historie podniku
- ▶ strategické cíle, **slogany**, zákaznická a zaměstnanecká filosofie, vztahy a závazky vůči společníkům, vztahy k okolí.



Zainteresované subjekty na podnikové filosofii?

Zainteresované subjekty	Zájem
Zaměstnanci (I)	Mají zájem na uspokojení svých potřeb.
Manažeři (I)	Upřednostňují dynamický rozvoj podniku.
Vlastníci (akcionáři)	Usilují o bezpečnost a jisté zhodnocování kapitálu.
Zákazníci	Požadují adekvátní nabídku ve správné struktuře a ceně, servis.
Dodavatelé	Usilují o optimální nákupy a dobré vztahy, platební schopnost a dodržování smluv.
Věřitelé	Požadují dohodnuté splacení závazků.
Konkurenti	Usilují o lepší pozici na trhu, růst tržního podílu a zasahují do teritorií jiných firem.
Vláda	Preferuje dodržování zákonů a právních předpisů a vládních programů v souladu se státní obchodní politikou.
Obchodní svazy	Usilují o účast na programech vlády, aby tak mohly spoluvytvářet prostředí pro podnikání.
Odborové svazy	Mají stejné zájmy jako v jiných firmách (porovnatelnost mezd, stabilita zaměstnanosti, pracovní podmínky).
Místní zastupitelství	Požadují příspěvky na rozvoj oblasti, na ochranu životního prostředí, zaměstnávání lidí z

Vize jako motivační součást strategie -

praxe

Vize může být formulována na úrovni celého světa (komponent globálního dosahu)

Reaguje na dobu, v níž je formulována, i na lokalitu

Např.

Mc. Donald – rozšířit prodej hamburgerů po celém světě

Baťa – obouvat celý svět



Historický pohled na vizi (firma Baťa)

Vize pro Československo za první republiky:

V každé obci, kde bude stát kostel, bude naše prodejna obuvi

(logická podmíněnost spádovosti)



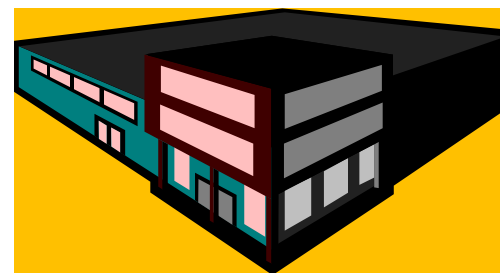
Užší a širší vymezení poslání - praxe



Prodej automobilů Škoda (užší vymezení)

Výhoda: specializace, méně dodavatelů, typizace prodeje a technologie, kvalifikace personálu s hlubokými znalostmi o sortimentu, relativně silný globalizační potenciál

Nevýhoda: silná závislost na životním cyklu výrobku a vývoji poptávky a na konkurentech se substituty.



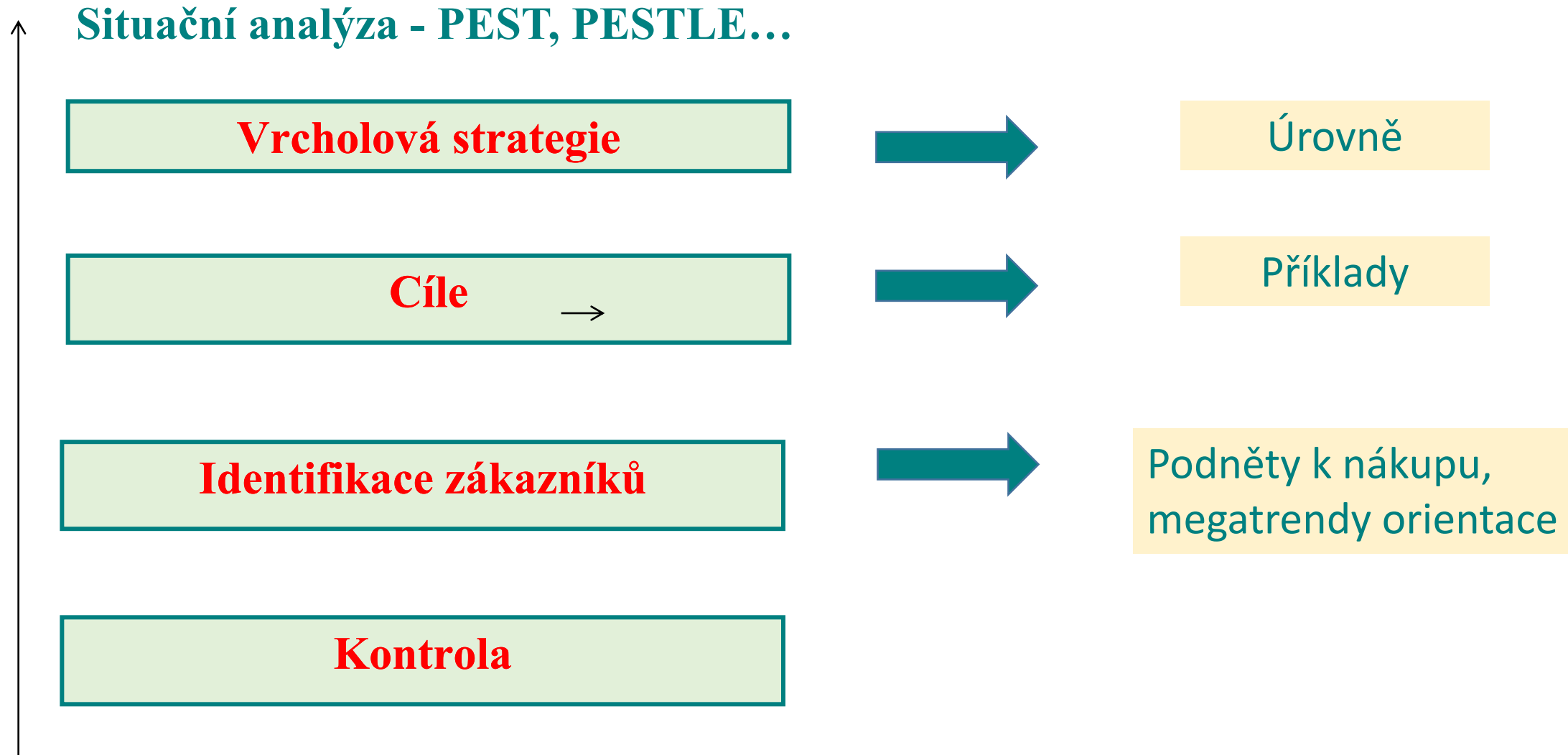
Sít širokosortimentních velkokapacitních prodejen (širší vymezení)

Výhoda: nižší zranitelnost výkyvem poptávky, konkurenční substituty

Nevýhoda: vyšší závislost na stádiu vývoje firmy

Formulace strategie retailingové společnosti

příklad postupu:





Strategie retailingové společnosti – úrovně

Úrovně jsou závislé na fázi vývoje firmy (pionýrská, organizační, integrační...).

Rozvinutá společnost:

- **Multinacionální (transnacionální) korporace** - provozní jednotky na území různých států, centrála určuje strategii a celkový model řízení firmy. Korporace má nástroje na společné využívání zdrojů firmy, jejich přečerpávání, akumulaci a společné investování.

3 úrovně strategie: korporace, SBU, funkční systém

- **Globální korporace** – na úrovni centra rozdělení finančních zdrojů, strategie GSBU- blízkost trhu a na úrovni regionálního a místního vedení. (blíže 6. kap)

Příklad cílů retailingové společnosti



Strategické cíle:

- **zvýšení obrátu o x %**, resp. udržení obrátu, resp. přežití na trhu
- **pokračování expanze OO**, či udržení pozice na trhu, přechodné zhoršení pozice (**např. Tesco**)
- **zvýšení konkurenceschopnosti, nové formáty prodejen**
- **posílení image společnosti - její vlastní značky, posílení v kategorii nabídky čerstvého zboží (např. Lidl – jednotka čerstvosti)**
- **cenová konkurenceschopnost v oblasti zboží základní poptávky**
- **celkové zvýšení úrovně prodeje (remodeling - Lidl, Kaufland).**

Taktické cíle k růstu obrátu:

- získat nové zákazníky
- zvýšit výdaje zákazníků
- zákazníky udržet



Podněty ke strategii (nákupu) – v centru pozornosti firem



- **aktuální a budoucí orientace zákazníků** a poptávka na trhu zboží (viz dále)
- **vývojové směry spojené s technologií**, internacionalizací ekonomiky i obchodu a změnami v životním stylu (viz dále)
- **vládní politika** (daně a cla, legislativa, dopravní struktura ...), hospodářská politika (např. podpora bytové politiky – prodej stavebního materiálu, vybavení domácností, stopařských služeb apod.)
- **koordinovaná úsilí a hnutí působící v regionu** (vhodnost regionu pro výstavbu prodejen, územní plány, vliv hnutí na ochranu spotřebitelů, systém kontrol obchodního podnikání /nedodržování poctivosti, hygieny/...).

Tržní dozor
ČOI
SZPI
ŽÚ
SOKL.....
Neziskové organizace- SOS,
dTest- pomoc spotřebitelům

Identifikace zákazníků



Megatrendy v chování zákazníků:

- **orientace na výkon** (symboly statusu, exkluzivita)
- **neokonzervatismus** (obliba antikvit, staré zvyky)
- **alternativní orientace** (návrat k přírodě, biopotraviny, bylinky, doplňky stravy...)
- **hédonismus** (pěstování těla, sport).

Identifikace zákazníků



Megatrendy v chování zákazníků:

- **orientace nové generace na technické vymoženosti doby**
- **důraz na konektivitu** (obecně propojení počítačů nebo jiných elektronických zařízení v počítačové síti – rychlost připojení PC k internetu, nositelná technika, aplikace virtuální reality)
- **digitální transformace** (digitální služby, dovednosti, internetové a mobilní bankovníctví)
- **automatizace v obchodě** (samoobslužné technologie, automat. prodejna).



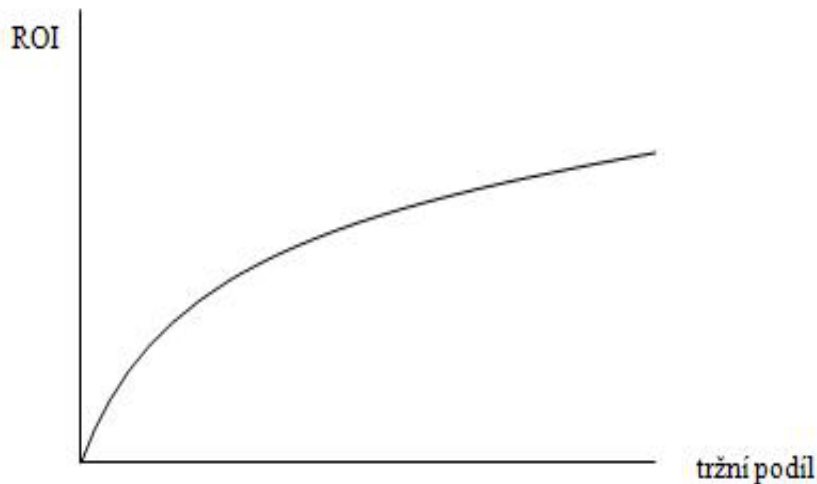
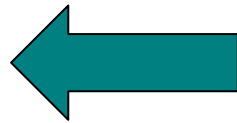
Nejznámější podnikatelské strategie v obchodě

Obchodní organizace nejčastěji využívají tyto strategie:

- ▶ Strategie vedení cenou - Dělej to ve velkém
- ▶ Strategie diferenciacce - Dělej to nově
- ▶ Strategie zacílení - Dělej to, co na trhu chybí

+ Strategie reagující na poptávku Trading up a Trading down

Strategie vedení cenou- Dělej to ve velkém

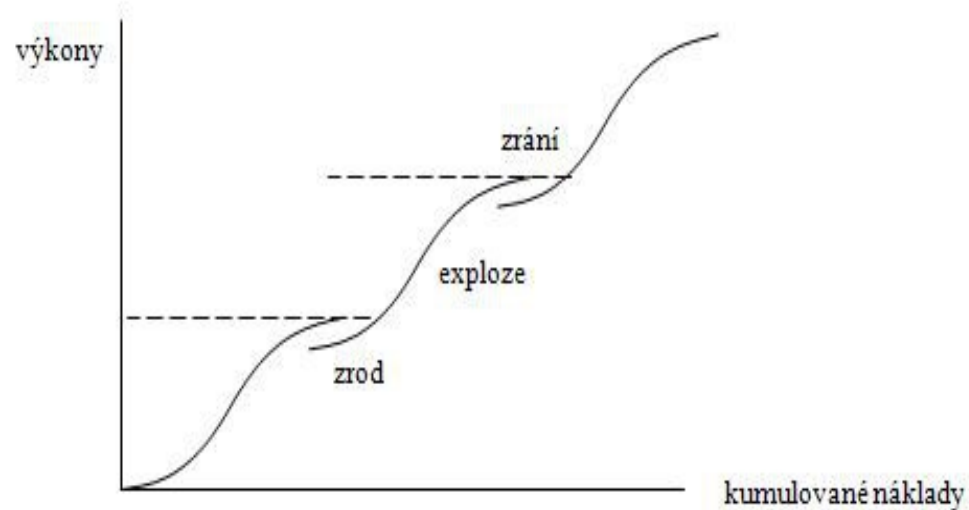


- úspěšný je ten, kdo má největší podíl na trhu
- vychází z tzv. „křivky zkušenostního efektu“
- ROI-Return on Investmen (návratnost vloženého kapitálu).
- **Př.: Velké obchodní řetězce a nákupní aliance**





Strategie diferenciaci - Dělej to nově



- ▶ úspěšný je ten, kdo zavádí nové technologie, nové produkty
- ▶ vychází z tzv. „S – křivek.“
- ▶ **Př.: vznik samoobsluh, elektronizace pohybu zboží, digitalizace...robotizace, AI...**





Digitalizace maloobchodu – případová studie

Když se řekne Microsoft, každému se asi vybaví Excel nebo operační program Windows. Rozsah této společnosti je ale mnohem širší. Říká Vám něco pojem „**chytrá prodejna**“? Pořád nevíte? Tak čtete dál.

Díky preferencím zákazníků jsou do digitalizace tlačeni také maloobchodníci. Digitalizace umožňuje vytvoření obrovského prostoru **pro zpracování nejrůznějších dat a posilování vztahu se zákazníkem**. Podle nejrůznějších analýz bude právě digitalizace maloobchodu hlavním trendem příštích let. Microsoft proto představil **obchod nové generace**, ve kterém ukazuje potenciál technologických novinek. Na jednu stranu úžasný pokrok. Dostane vás už jenom samotný vstup do prodejny:

- Na **interaktivní obrazovce** zákazníka osloví personalizované reklamní sdělení. Obrazovka totiž rozpozná věk a pohlaví (AI). Kamery poté měří, **kolik času strávíte v obchodě** nebo u kterého produktu se zrovna tvoří fronta. Obchod toho umí samozřejmě víc, ale to by vydalo na celou knížku.

Digitalizace maloobchodu – případová studie



Takže, co je pro podnikatele to hlavní? Získaná data například umožňují:

- *spravovat různé pobočky na dálku*
- *propojit data s obchodními výsledky nebo*
- *zjistit reakci zákazníků, na různé produkty.*

Právě úspěšné *budování zákaznického vztahu* s využitím získaných dat by mělo vést k tomu, že podnikatel ušetří vynaložené peníze do různých reklam. Digitalizace samozřejmě neznamena jenom super chytrý obchod. Je toho daleko víc:

- *digitalizace plateb, internetové stránky, online marketing, kiosky pro informace zákazníků i objednání zboží (IKEA, Mc Donald), chytré regály až po cloudové úložiště pro data. Možnosti digitálních vychytávek mohou sloužit nejen velkým, ale i malým obchodníkům.*

Digitalizace maloobchodu - informační kiosky- **praxe**

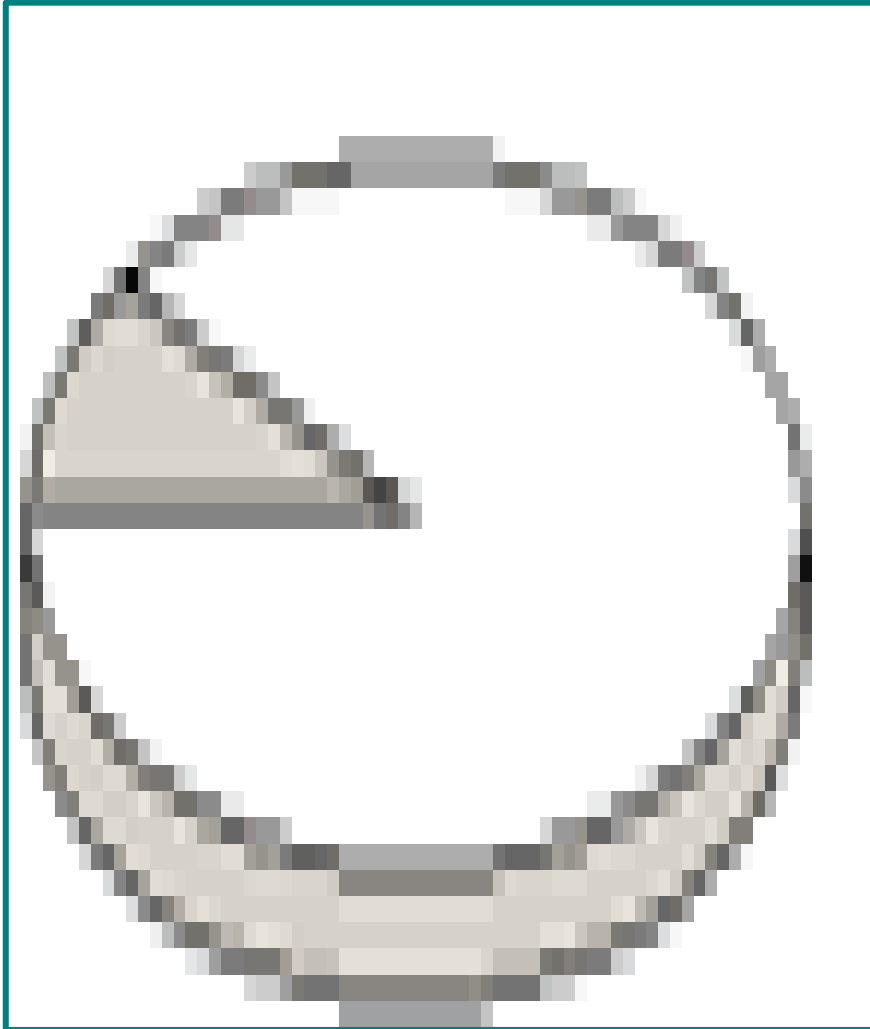


Heslo doby: Komunikujte se svými zákazníky interaktivně, díky našim informačním kioskům (IK).

Uplatnění IK nalézt především v MO, prodejnách, SM, HM, restauracích, výstavních prostorech, úřadech, ale i průmyslových a výrobních podnicích. IK je **zařízení, terminál se zabudovanou čtečkou čárového kódu a obrazovkou, na kterém má zákazník možnost ověřit si např. cenu zboží, získat informace o produktu nebo nabízených službách, jehož čárový kód sejme.**

IK však umí nabídnout mnohem více. Slouží i jako multimedialní stanice pro poslech ukázek hudby nebo komunikační terminály pro zaměstnance, **slouží pro načítání a tisk kupónů z věrnostního programu vyplnění nejrůznějších anket** apod. IK mohou mít interiérové i exteriérové provedení s odolností vůči povětrnostním podmínkám a jiným vlivům poškozením. Firmy nabízejí řešení pro vnitřní i venkovní aplikace, která vynikají funkčním designem, vysokou odolností a možností libovolných zákaznických úprav na míru. Stačí si jen vybrat.

Strategie zacílení - Dělej to, co na trhu chybí



- ▶ úspěšný je ten, kdo najde mezeru na trhu – tržní výklenek
- ▶ vychází z výjimečnosti výrobku, chybějící služby.
- ▶ **Př.: chybějící maloobchodní síť (pojízdná prodejna...)**
- ▶ **jedinečný produkt...**
- ▶ **spíše malý obchodník**

Mezera na trhu – případová studie (jedinečný produkt)



Firma šije *elegantní batohy*, na které zákazníci nedají dopustit. Značka Alexmonhart našla mezeru na trhu.

Mladý pár Alex a Daniel vytvářejí známé batohy na českém trhu. Poprvé představili své batohy v roce 2014 na [Czech Design Weeku](#). Měly kožený obal a byly skládací.

[Alexmonhart Studio Store](#) se stali *od roku 2017, odkdy píšou společnou historii už jako značka*. Dnes mají v nabídce nejen batohy, ale i ledvinky, barety a brýle.

Jejich *cílová skupina* jsou manažeři a celebrity.

A jak mladí designéři zvládali krizi spojenou s pandemií?

Začali šít i ústenky. **A poučení z ní? Vždycky může být hůře, a proto je třeba se snažit mít finanční rezervu.**

Stálá strategie



▶ Trading UP

- ▶ Růst poptávky po určitém sortimentu

▶ Trading Down

- ▶ Pokles poptávky po určitém sortimentu

* *sortiment*

- rozšíření, prohloubení

- *nákupní podmínky*

- zvyšování úrovně

- *cena roste*

- vyšší obchodní přírážka, náklady i zisk

* *sortiment*

- redukce šířky a hloubky

- * *nákupní podmínky*

zjednodušení obsluhy

- *cena klesá*

- tlak na snižování obchodní přírážky, nákladů i zisku

Rozhodování českých maloobchodníků v době krize – **praxe**



Studie byla realizována na naší katedře. Jejím cílem bylo zjistit, jaké marketingové aktivity uplatňovali oslovení obchodníci v době poklesu koupěschopné poptávky (krize).

- většina maloobchodníků nevyužila možnost omezení hloubky či šířky sortimentu
- většina maloobchodníků s poklesem tržeb realizovala **aktivní cenovou politiku**, a to buď přistoupila k plošnému snížení cen nebo provedla změny cen vybraných druhů
- někteří snížili mzdy zaměstnancům
- někteří maloobchodníci ale naopak ceny zvýšili u vybraných druhů zboží,

Blíže případová studie ve 2. kapitole skript Obchodní organizace (2014).

Mezinárodní rozvojové strategie retailingu



- ▶ Existují různé klasifikace. Výběr vhodné strategie je spojen s různou mírou rizika nebo naopak s určitou výhodností. Např.:
- ▶ Členění podle přizpůsobivosti trhu:

Multinacionální strategie - důsledné přizpůsobování místnímu trhu

Transnacionální strategie - jednotná strategie respektující základní zvláštnosti národních trhů a lokálních podmínek - firma C&A, LIDL, Kaufland ...

Globální strategie - důsledné uplatňování vlastní tuzemské koncepce na zahraničních trzích - Mc Donald, IKEA.....

Pokles
nákladovosti



Shrnutí hlavních nástrojů řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

1. Optimalizace organizační struktury

2. Volba distribučních cest

3. Věcné instrumentárium obchodní činnosti a charakter obchodního provozu

4. Volba místa

5. Finanční řízení firmy

6. Řízení OO v užším slova smyslu

7. Marketing



Shrnutí hlavních nástrojů řízení



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

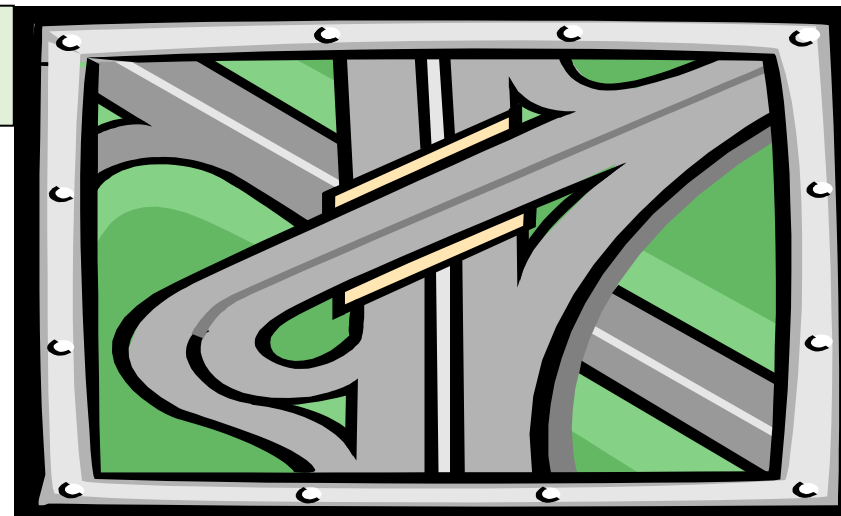
1. Optimalizace organizační struktury

Organizačně-právní forma
Organizační struktura podniku, kultura
Kooperace, integrace



2. Volba distribučních cest

Řešení logistiky a fyzická distribuce zboží



Shrnutí hlavních nástrojů řízení

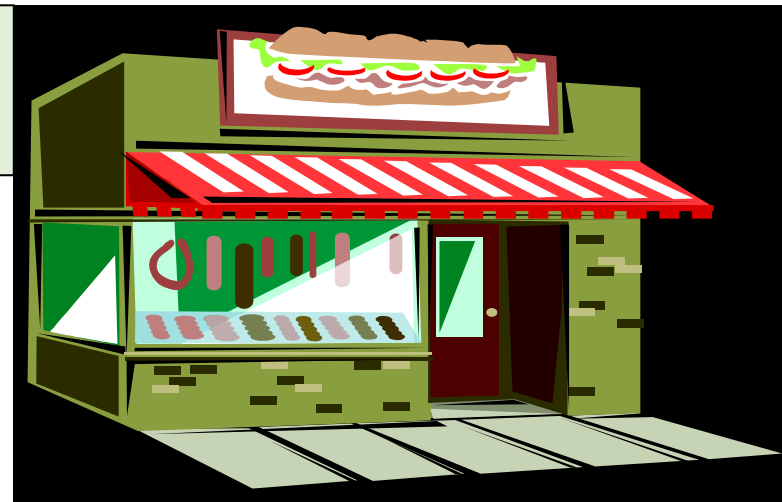


SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

3. Věcné instrumentárium obchodní činnosti a charakter obchodního provozu

Volba typu a druhu prodejních jednotek,
skladů...

Charakter obchodního provozu



4. Volba místa

Kontinent

Země

Region

Sídelní útvar

Stupeň obchodní vybavenosti



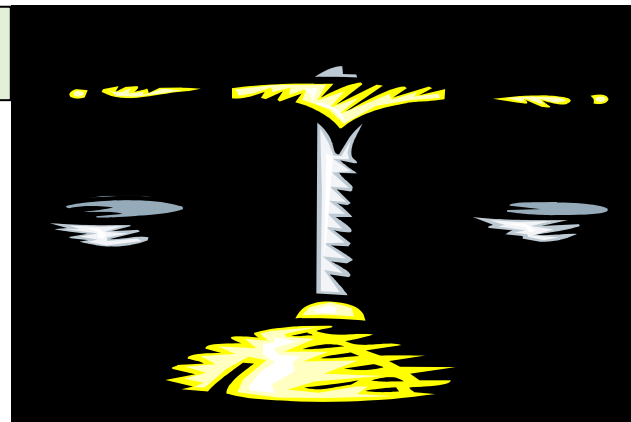
Shrnutí hlavních nástrojů řízení



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

5. Finanční řízení firmy

Obchodně-finanční plán
Rovnováha mezi
finančním
a marketingovým řízením



6. Řízení OO v užším slova smyslu

Operativní management
Personální řízení



7. Marketing

Nástroje marketingového mixu, řízení nákupu
a prodeje, průzkum trhu a požadavků
spotřebitelů



Shrnutí přednášky



Východiska řízení a plánování

Vize a poslání obchodních organizací

Retailingová společnost formuluje svoji strategii na základě obecných východisek, současně musí zohlednit specifika předmětu jejího podnikání (úrovně strategii)

Podněty k nákupu

Identifikace zákazníků - megatrendy v chování zákazníků

Nejznámější strategie OO – s. vedení cenou, s. diferenciací, s. zacílení

OO reagují na poptávku strategií Trading Up a Trading Down.

Pokud firmy působí na zahraničních trzích, pak využívají zpravidla strategie multinacionální, transnacionální a globální.

Shrnutí hlavních nástrojů řízení