

# Organizování a modelování organizačních struktur v obchodě



**SILESIAN  
UNIVERSITY**

SCHOOL OF BUSINESS  
ADMINISTRATION IN KARVINA

**Halina Starzyczná**  
Garant předmětu



# Organizování a modelování organizačních struktur v obchodě

## Klíčová myšlenka

*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

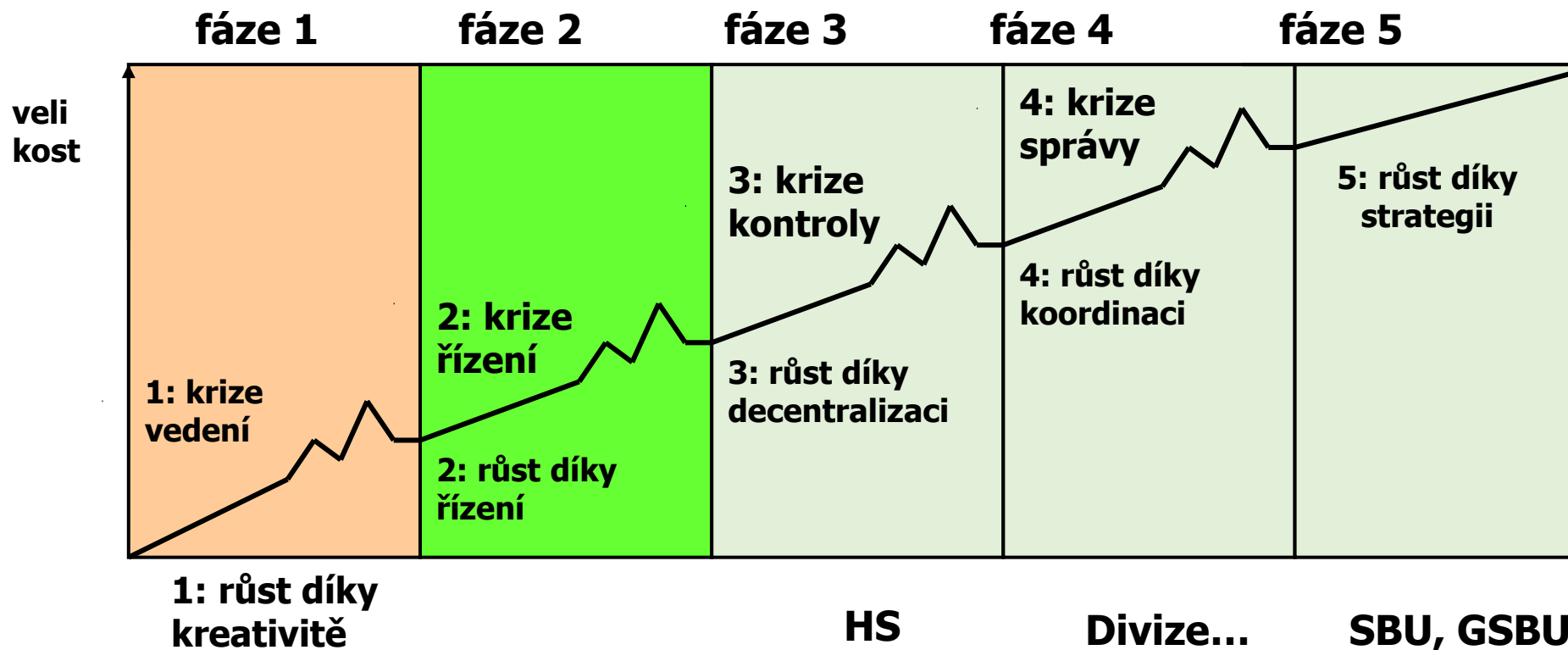
- Základní fáze organizačního vývoje obchodní organizace
- Vlastní generace organizace obchodní firmy
- Fáze vývoje a jejich charakteristika
- Specifika vývoje obchodní organizace



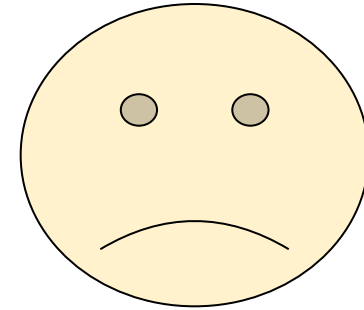
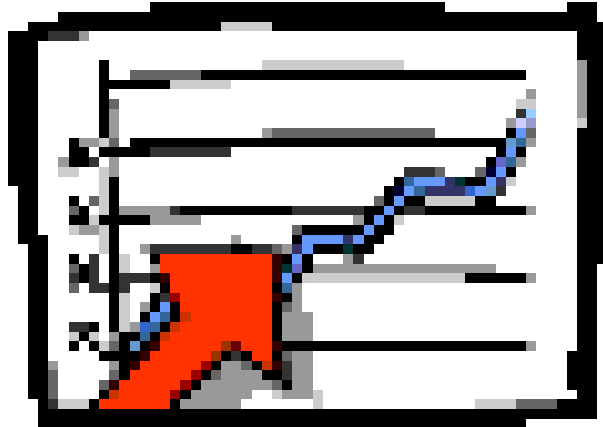
# Základní fáze organizačního vývoje OO



## Generace organizace



# 1. fáze (pionýrská)



## **Růst díky kreativite majiteie**

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

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

**Liniová struktura - vedoucí řídí pracovníky.**

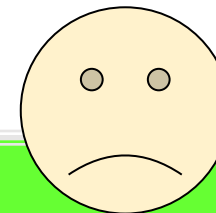
## **Krize vedení**

**Nezvládnutí řízení celého podniku majitelem**

**Potřeba dalších pracovníků.**



## 2. fáze (organizační)



### **Růst díky řízení**

- dělbě 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.**

### **Krize 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**

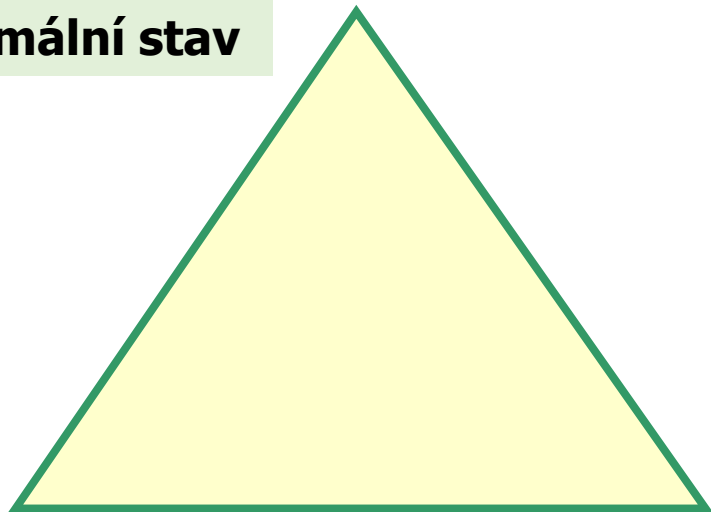
**Konflikty mezi finančním a marketingovým oddělením.**

## 2. fáze (organizační)



- 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.

optimální stav

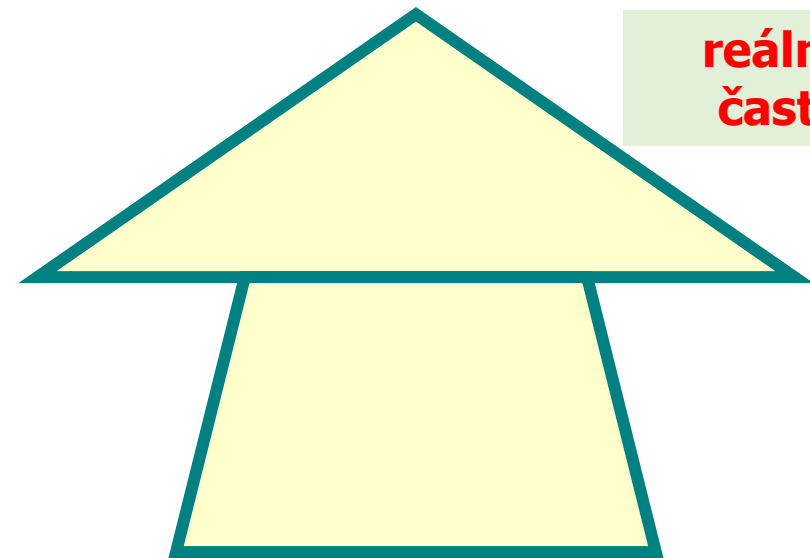


TOP

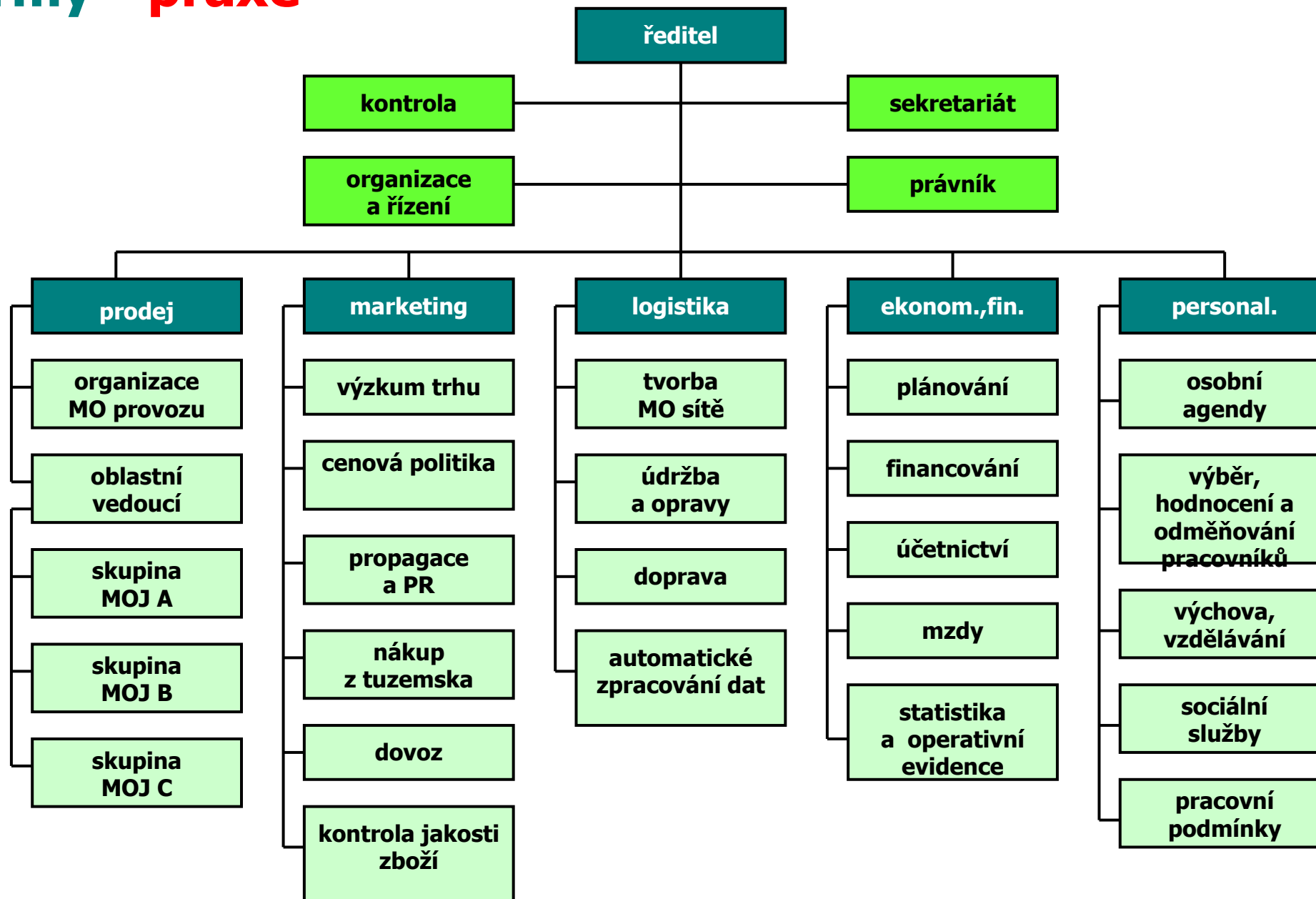
Střední stupeň

Základní stupeň

reálný stav –  
častá praxe



# Příklad funkcionální organizace maloobchodní firmy - praxe



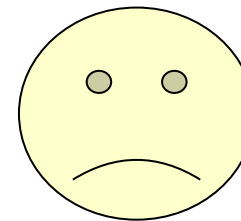
Rostoucí střední stupeň



Nejnižší stupeň



## 3. fáze (integrační)



### 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

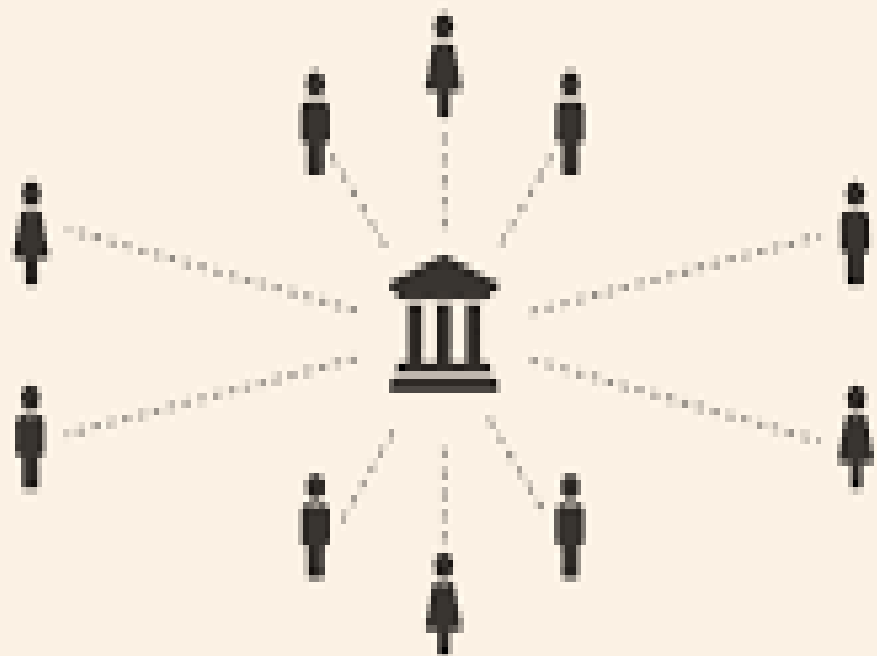
Vznik autonomních celků - **hospodářská střediska** – Profit Centra (PC – středisko maloobchodu) nebo **nákladová střediska** (mají jen náklady).

### Krise kontroly

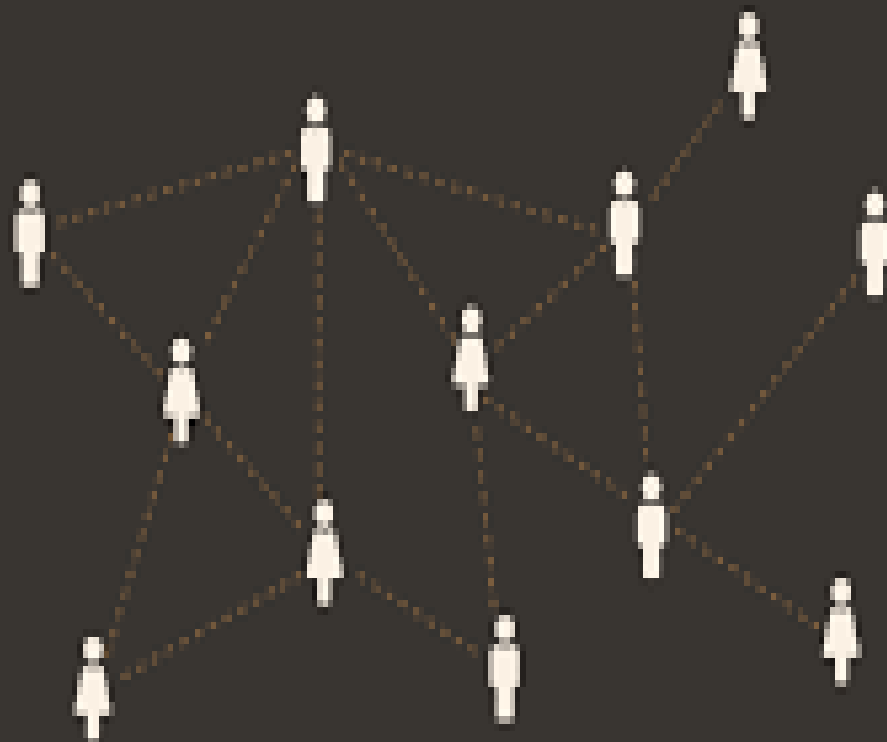
**Velké množství překrývajících se hospodářských středisek**

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

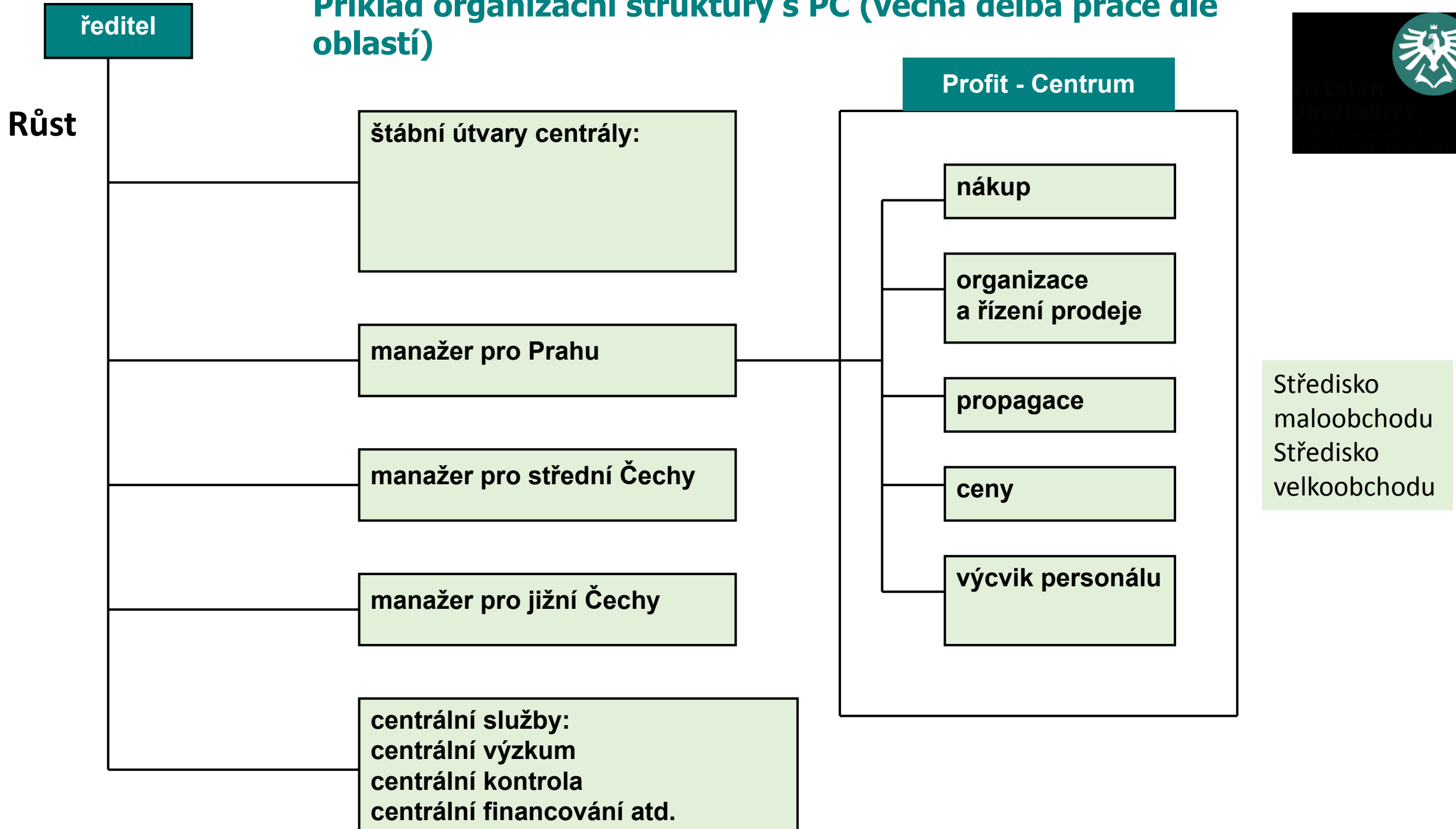
Centralizovaná síť



Decentralizovaná síť



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



# 3. fáze (integrační)

Růst



**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, ...**

# Profit Centrum - hospodářské středisko



Růst



- měřitelné vstupy a výstupy,
- účtování za vnitropodnikové ceny s ostatními PC
- hodnocení dle zisku
- vymezené pravomoci vedoucího podnikovými směrnici 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.

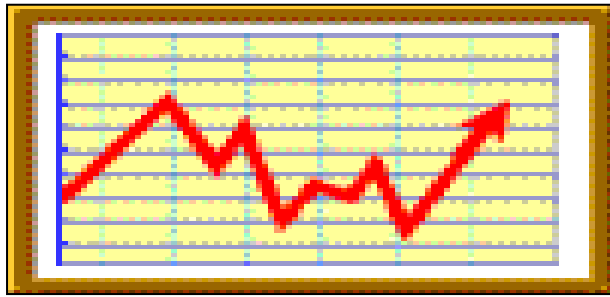




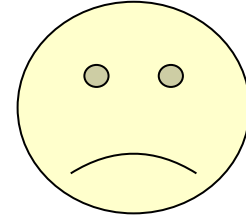
# Nákladové středisko

- 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.

Prostřední stupeň



## 4. fáze (integrační)



### Růst díky koordinaci

Zjednodušení organizace  
a koordinace všech organizačních  
jednotek firmy

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

### Krise správy

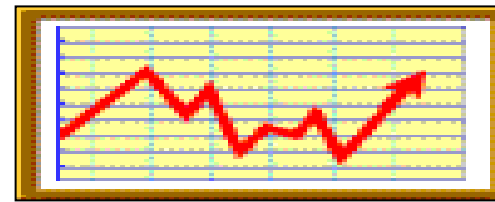
Rozmístění OJ po celém světě  
neumožňuje strategické řízení z  
centrály

Složitá organizační struktura a  
kapitálové vazby

TOP management - Bariéry  
získání relevantních informací o  
obchodech.



## 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.

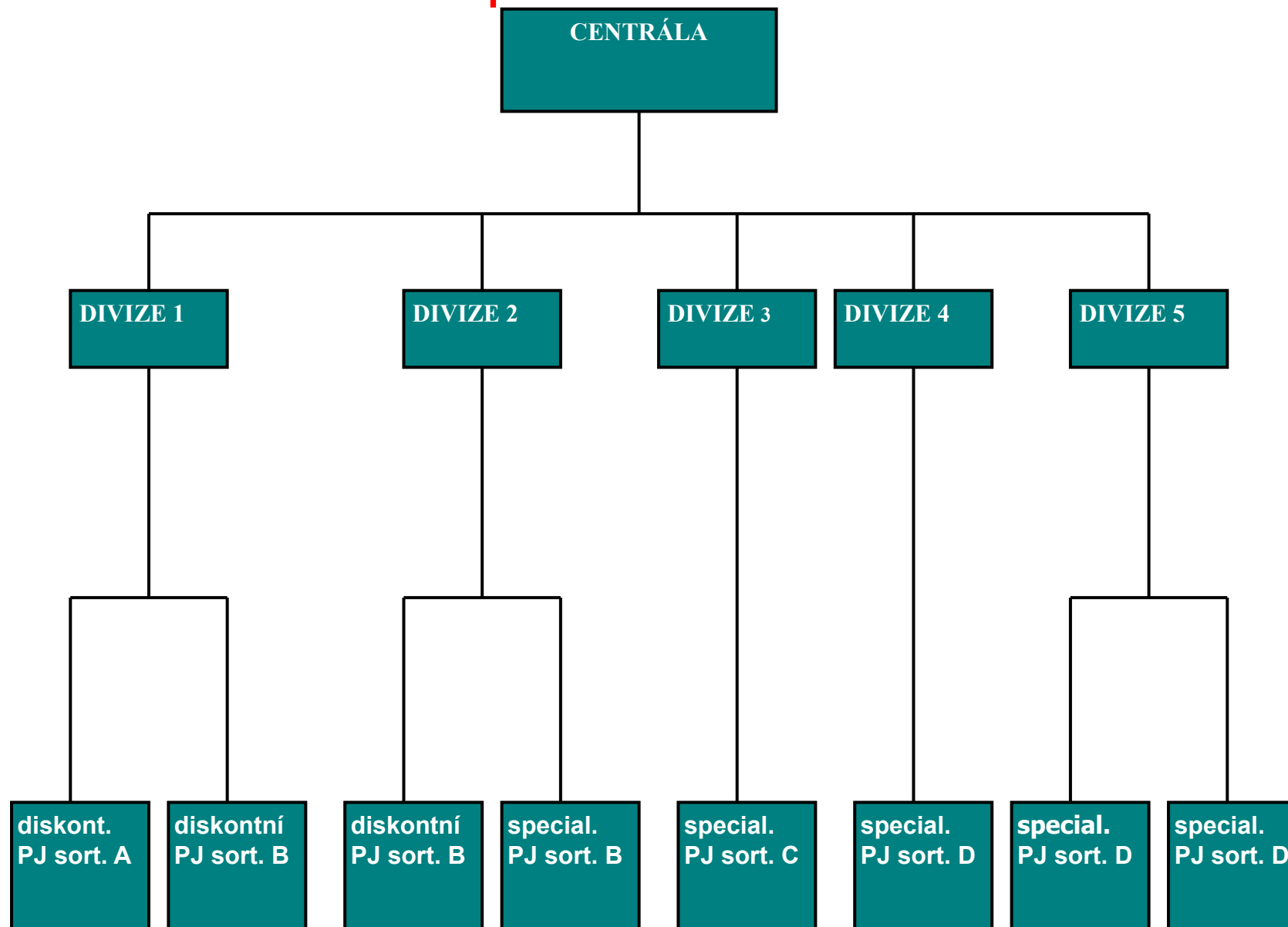
**Finanční holding** může sdružovat více předmětů podnikání – není třeba jejich činnosti koordinovat

**Řídicí holding** má jeden předmět podnikání – je koordinován !  
(organizační, ekonomická koordinace)

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



Růst

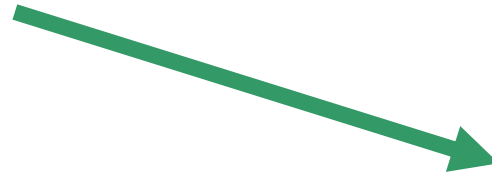


# Jak koordinovat činnosti?

Růst

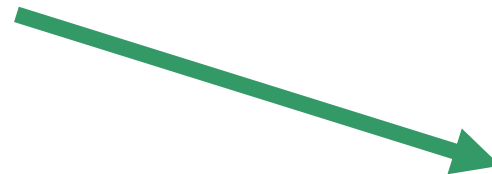


**Organizační  
koordinace:**



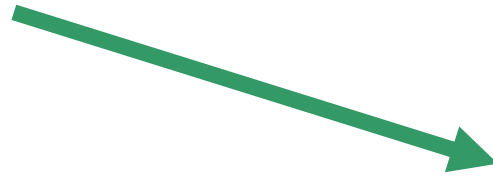
Centralizace určitých činností  
Mandátový systém  
Vyčlenění společných činností do  
zvláštní divize

**Ekonomická  
koordinace:**



Vnitropodnikové plánování  
Sestavování rozpočtů  
Zadávání závazných ukazatelů (tržby,  
zisk, tvorba cena na centrální úrovni)  
Organizace nákupů

## Organizační koordinace:



### Centralizace určitých činností

- některé činnosti - např. nákup a skladování zboží probíhá 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).

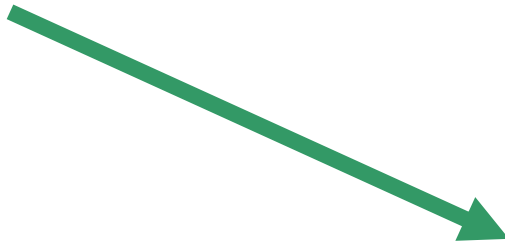
### Vyčlenění společných činností do zvláštní divize

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

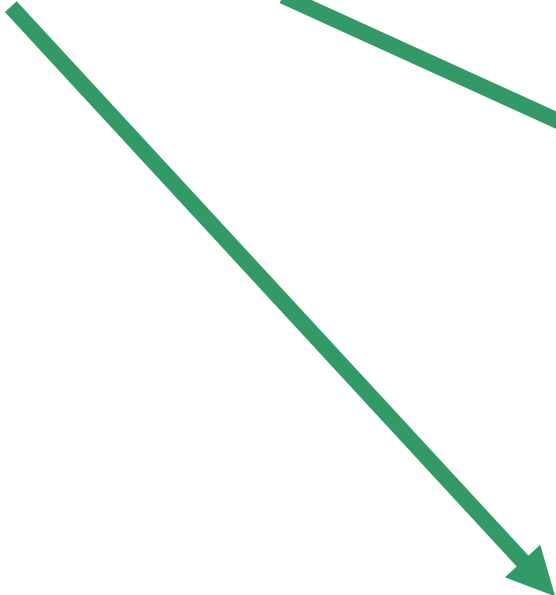
# Ekonomická koordinace:



**vnitropodnikové  
plánování**



**sestavování  
rozpočtů**



**zadávání závazných ukazatelů  
(např. zisk, náklady, centrální  
tvorba cen apod.)**

# 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, využití množstevních rabatů a optimalizace logistického 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**



# Proces nákupu



## **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 (trend-hyperlokální maloobchod)

- velké maloobchodní společnosti s provozními jednotkami, které jsou rozptýlené na velkém území.

Centralizovaný nákup doplňuje decentralizovaný systém - přímé dodávky rychle kazícího se zboží, případně zboží regionálního charakteru, který je odrazem tradic a zvyklostí lokality.

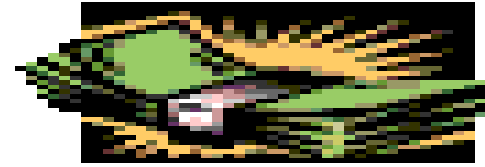


Centrální útvar



# 5.fáze vývoje (poslední fáze integrační)

Nejvyšší stupeň



## **Růst (dobře formulovaná strategie)**

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

### **Praxe:**

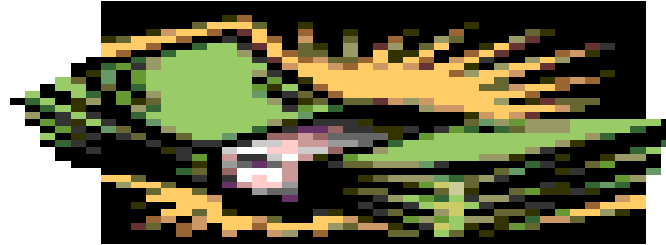
**typické pro multinacionální firmy** (Walmart-dokonce na různých trzích podniká pod jinými jmény (ve Spojeném království jako ASDA, v Mexiku jako Walmex, v Japonsku jako Seiyu).

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



## 5.fáze vývoje (integrační)

Nejvyšší stupeň



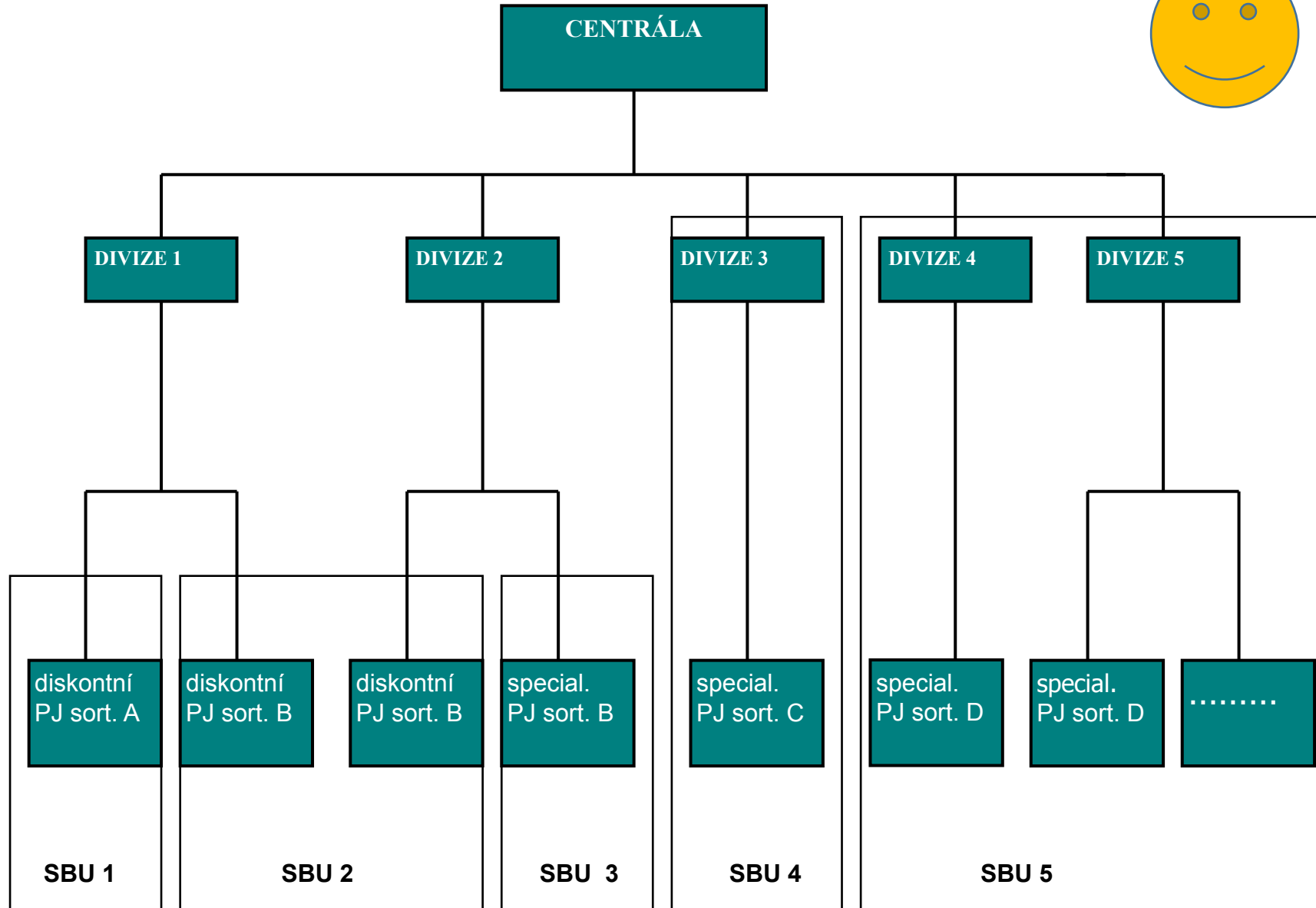
### **Růst**

#### **VZNIK SBU:**

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

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

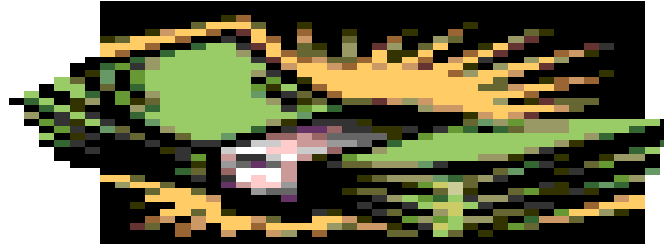
Růst



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

GSBU

Nejvyšší stupeň



### **Růst (Global Strategy Business Units - GSBU)**

- 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 firmy

GSBU

Nejvyšší stupeň



## Růst

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

Př.: Mc Donald, IKEA, Bennetton

Přizpůsobení trhu Mc Donald: 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 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 cca 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>



- **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 3 body,*
- *čas k absolvování je 12 minut.*



# Shrnutí přednášky

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